

The background of the entire page is an aerial photograph of a dense, lush green forest. The trees are tightly packed, creating a textured canopy of various shades of green. The lighting is soft, highlighting the tops of the trees and creating a sense of depth and natural beauty.

CORPORATE CITIZENSHIP 2022: **Unternehmerische Verantwortung in der großen Transformation**

Die Nachhaltigkeitskommunikation deutscher Unternehmen –
Kontext, Fallstudien und Erfolgsfaktoren



FLEISHMANHILLARD

Dr. Sebastian Schwark
Dr. Nils Napierala

CORPORATE CITIZENSHIP 2022: **Unternehmerische Verantwortung in der großen Transformation**

Die Nachhaltigkeitskommunikation deutscher Unternehmen –
Kontext, Fallstudien und Erfolgsfaktoren

NACH DER ZEITENWENDE

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat eine „Zeitenwende“ in der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik ausgelöst, durch die auch scheinbar unhintergehbare Überzeugungen in Frage gestellt werden. Das deutsche Verhältnis zu Russland wird aber nicht nur diplomatisch und militärisch überprüft. Es sind insbesondere die deutschen Wirtschaftsbeziehungen zu Russland, die seit dem 24. Februar 2022 seltsam aus der Zeit gefallen scheinen. Die Abhängigkeit Deutschlands von russischen Energielieferungen etwa wurde von aufmerksameren Beobachtern, insbesondere unter unseren osteuropäischen Nachbarn und transatlantischen Verbündeten, schon vor dem Bekanntwerden von Kriegsverbrechen russischer Soldaten in Butscha, Erschießungen, Vergewaltigungen, Deportationen und der anscheinend willkürlichen Bombardierung der ukrainischen Zivilbevölkerung kritisiert.

Als die deutsche Politik seit 1989 die Friedensdividende nach dem Ende des Kalten Krieges einfuhr, geschah dies vor dem Hintergrund einer bis zur Unverständlichkeit mythologisierten Ostpolitik, deren Motto „Wandel durch Annäherung“ inzwischen als „Wandel durch Handel“ verschmäht wird. Wenn die Regierungen Brandt und Schmidt die politische und wirtschaftliche Détente mit der Sowjetunion noch mit sehr robuster militärischer Abschreckung absicherten, passte das Motto nach 1989 aber zu einer geoökonomischen Strategie, in der die Chancen, die die fortschreitende Globalisierung der deutschen Exportwirtschaft bot, zum Rückgrat des deutschen Wirtschaftsmodells wurden.

In diesem Modell war Russland wichtiger Lieferant von Rohstoffen und Absatzmarkt für deutsche Produkte, insbesondere Maschinen und Hochtechnologie, die in Russland selbst nicht hergestellt werden konnten, aber für die wirtschaftliche Entwicklung und politische Stabilität des Landes unerlässlich waren. Getrieben von diesen beiderseitigen Vorteilen – Wirtschaftsinteressen auf der deutschen und Herrschaftsstabilisierung auf der russischen Seite – wurden die Beziehungen auch dann noch enger, ja fast symbiotisch, als längst klar war, dass der russische Präsident Wladimir Putin seine politischen Interessen auch mit Waffengewalt durchsetzt und dabei die europäische Friedensordnung, Völkerrecht und Menschenrechte nach Belieben missachtet. Deutsche Firmen hatten sich – gestützt von dem Konsens deutscher Politik – in dieser Beziehung eingerichtet und signifikante Profite eingefahren, ohne die politische Dimension dieses Paktes ernst zu nehmen, oder überhaupt nur einzuräumen.

Mit dem russischen Überfall auf die Ukraine wurden diese politischen Externalitäten der deutschen Wirtschaftsbeziehungen zu Russland auf einen Schlag so offensichtlich, dass

sie nicht mehr öffentlich geleugnet werden konnten. Doch der Verweis auf den „Primat der Politik“ und die strikte Compliance mit Sanktionen reichen nicht mehr aus, um die Reputation der betroffenen Unternehmen zu retten. Der analytische Rahmen, den diese Studie bietet, hilft, dies genauer zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren.

Diese Untersuchung ist vor dem russischen Krieg gegen die Ukraine entstanden. Doch sie bleibt brandaktuell. Bereits die ersten Monate des Jahres 2022 unterstreichen die Bedeutung, die unternehmerischer Verantwortung zukommt. Überschattet vom Krieg hat das IPCC gerade seinen neusten Klimabericht mit dramatischen Ergebnissen vorgestellt; Meldungen über Hackerangriffe auf Infrastruktur und Produktionsstätten häufen sich; und der Jahresbericht der NGO Freedom House attestiert eine zunehmende Erosion von tragenden Säulen der Demokratie in vielen Ländern.

Diese Entwicklungen sind Teil einer großen Transformation der Gesellschaft. Die hochdynamische Progression von Krisen, die Volatilität etablierter Strukturen sowie die Komplexität und hohe Unvorhersehbarkeit von Ereignissen und Herausforderungen gehören zu den Charakteristika der neuen Lage. Dennoch können wir die Treiber dieser Entwicklung identifizieren, die derzeit auf allen Ebenen unseres gesellschaftlichen Lebens zu vielfältigen, tiefgreifenden und anhaltenden Veränderungen führen: neben der geopolitischen Konkurrenz und Konfrontation namentlich der Klimawandel, die Digitalisierung, und die Krisen der Demokratie.

Dabei sind gerade und vor allem auch Unternehmen von diesen Entwicklungen betroffen. Stakeholder erwarten Bekenntnisse und proaktives Handeln angesichts der Verwerfungen, die diese Prozesse in der Gesellschaft auslösen. Geschäftsmodelle müssen angepasst werden, weil Lieferketten nicht mehr funktionieren und politische und rechtliche Grundlagen des Wirtschaftens auf einmal unsicher geworden sind. Das Risiko- und Reputationsmanagement wird zunehmend komplex. Ganz egal, welche der vergangenen und aktuellen Krisen die öffentliche Aufmerksamkeit bestimmt hat: Die Zeiträume, bis Fragen nach der Verantwortung von Unternehmen gestellt werden, werden immer kürzer. Am Ende steht die License to Operate auf dem Spiel. Gleichzeitig eröffnet die große Transformation aber auch neue Chancen für die Unternehmen, die die veränderten Bedingungen möglichst frühzeitig in ihre Geschäfts- und Kommunikationsstrategien integrieren. Je länger ein Unternehmen wartet, umso höher werden die Kosten, die zur Anpassung notwendig sind. Je früher ein Unternehmen beginnt, Anpassungen der Strategie vorzunehmen, umso größer sind die Chancen auf substantielle Wettbewerbsvorteile.

Das bedeutet, dass unternehmerische Verantwortung weit über ökonomische Kalküle hinausgeht, sich aber gleichzeitig



Dr. Sebastian Schwark

massiv auf die Bilanzen der Unternehmen auswirkt. Die umfangreichen Desinvestitionen, die derzeit in Russland stattfinden – vom Rückzug des Ölmultis BP aus dem Konzern Rosneft über den Stopp des Russlandgeschäfts durch Apple oder VW, bis zur Veräußerung sämtlicher russischer Anteile durch den norwegischen Staatsfonds – ziehen kurzfristig enorme finanzielle Verluste nach sich. Doch in der Risikoabwägung werden die dadurch entstehenden Verluste geringer eingeschätzt als die langfristigen Kosten, die durch ein Verbleiben in Russland zu erwarten sind. Auf der einen Seite begibt man sich in die wirtschaftliche Abhängigkeit von Märkten, die unberechenbar und volatil sind. Zum anderen führen die wirtschaftlichen Beziehungen zu negativen gesamtgesellschaftlichen Effekten: in den entsprechenden Ländern durch Repression, Ausbeutung und Unterdrückung und darüber hinaus durch geopolitische Konflikte.

Die vorliegende Studie ist ein Plädoyer dafür, diese Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und unternehmerische Entscheidungen konsequent an dem gesamtgesellschaftlichen Effekt auszurichten. So können, im Rahmen einer umfassenden ESG-Analyse, bereits im Vorfeld moralische, reputative und langfristige ökonomische Risiken erkannt werden. Um diese Risiken frühzeitig zu erkennen, bedarf es einer holistischen Perspektive auf unternehmerische Verantwortung. Eine solche setzt nicht bei jenen Themen an, die derzeit besonders diskutiert werden, sondern bei jenen, bei denen man als Unternehmen einen besonders großen Effekt auf die Gesellschaft hat. Die Analyse von ESG-Risiken muss ein Unternehmen vollständig durchdringen und gerade jene Effekte analysieren, die in der öffentlichen Debatte (noch) keine prominente Rolle spielen. Andernfalls wird man von Entwicklungen überrascht und muss sich beispielsweise innerhalb von Tagen von Sponsoren trennen, wie zuletzt Schalke 04.

Es geht dabei aber nicht um eine schlichte Moralisierung von Unternehmenshandeln. Die ESG-Risiken von Unternehmen sind vielfältig und können je nach Unternehmen unterschiedlich sein. Daher argumentiert die vorliegende Studie auf einem gewissen Abstraktionsniveau. Ausgehend von Fallanalysen haben wir Erkenntnisse gewonnen, die sich auf Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen übertragen lassen. Die Studie ist keine Blaupause zur Anpassung eines Unternehmens an die Transformation. Sie bietet aber einen begrifflichen Rahmen, der bei der Konzeption einer entsprechenden Strategie zu nutzen ist. Dazu setzen wir bei der strategischen Ausrichtung und der Kommunikation an und zeigen anhand von Fallanalysen auf, welche Herangehensweisen sich bewährt haben und welche nicht.

Dennoch bleibt die Transformation eine Reise mit vielen Unsicherheiten und Unbekannten. Diese Studie kann und will keine Wenn-Dann-Lösungen präsentieren, so reizvoll ein

solches Angebot für viele auch sein mag. Eine der wichtigsten Einsichten der Studie ist daher, dass das umfassende Nachdenken über die unternehmerische Verantwortung zur bleibenden und wichtigen Managementaufgabe geworden ist. Existenz und Identität des Unternehmens stehen auf dem Spiel.

Denn wie aus der Einsicht in die Prozesse der Transformation konkrete Unternehmenswirklichkeiten werden, muss immer wieder neu entschieden und umgesetzt, also in Form von Prozessen institutionalisiert werden. Was dabei aus unserer Sicht aber konstant bleibt, ist, dass der gesamtgesellschaftliche Effekt der Geschäftstätigkeit mit dem Streben nach Gewinn gemeinsam gedacht und gemanagt werden muss. Dazu ist Kommunikation eine notwendige Voraussetzung. Sie ist unabdingbar, um die Erwartungen der internen und externen Stakeholder zu erfahren und zu erfüllen.

Das ganze Ausmaß der Transformation ist derzeit noch nicht zu fassen. Die Radikalität, mit der sie zu einem Paradigmenwechsel führt, ist aber bereits jetzt offensichtlich. Wir wollen dabei unterstützen, Unternehmen darauf vorzubereiten und Resilienz aufzubauen. Wer sich frühzeitig mit der Transformation und ihren Folgen für das eigene Unternehmen auseinandersetzt, hat den meisten Spielraum zur Anpassung und die besten Voraussetzungen, um diese so zu gestalten, dass sich Wettbewerbsvorteile daraus ergeben.

Unternehmerische Verantwortung kann also nicht an eine Abteilung ausgelagert werden. Sie ist Führungsaufgabe. Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und freue mich, mit Ihnen alsbald die Ergebnisse zu diskutieren.

Herzlichst,

Dr. Sebastian Schwark

EXECUTIVE SUMMARY	11
10 Erfolgsfaktoren	13
UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IN DER GROSSEN TRANSFORMATION	14
Die große Transformation und ihre Treiber	15
Innovation und die neue Verantwortung von Unternehmen	21
Öffentlichkeit und die Forderung nach umfassender Transparenz	22
Stakeholder Capitalism: Der Ansatz des World Economic Forum	26
Total Societal Impact: Nachhaltigkeit als Strategie	29
Wettbewerbsvorteil durch Corporate Citizenship	31
DIE ANALYSE PRAKTISCHER VERANTWORTUNG: METHODE UND IDEALTYPEN	32
Methode	33
Bewertung	33
Idealtypen	35
DIE PRAXIS DER CORPORATE CITIZENSHIP: FALLSTUDIEN	38
Alnatura Produktions- und Handels GmbH	39
Covestro AG	42
Deutsche Bahn AG	46
Evonik Industries AG	50
FlixBus GmbH	54
Gorillas Technologies GmbH	58
Kuka AG	62
Otto GmbH & Co. KG	66
Robert Bosch GmbH	72
Schaeffler AG	76
Software AG	80
TRUMPF GmbH + Co. KG	84
Zalando SE	88
STRATEGISCHES REPUTATIONSMANAGEMENT DURCH CORPORATE CITIZENSHIP	94
Corporate Citizenship in der Praxis	95
Erfolgsfaktoren der Corporate Citizenship	99
GLOSSAR	106
DIE AUTOREN	110
Fotonachweise	111

Unternehmen stehen unter enormem Handlungsdruck: Klimawandel, Digitalisierung, geopolitische Konkurrenz und die Krise(n) der Demokratie treiben eine große Transformation, die alle Bereiche des Lebens umfasst. Die COVID-19-Pandemie erhöht den Druck. Weil die Steuerungsfähigkeit der Politik abnimmt, stellen Stakeholder an Unternehmen den Anspruch, diese Lücke zu füllen. Der Erhalt der ‚license to operate‘ wird abhängig vom Vertrauen der Stakeholder, dass ein Unternehmen einen positiven Beitrag in der Transformation leistet.

Unternehmen müssen die neuen Ansprüche anerkennen und ihre Geschäftsmodelle so gestalten, dass sie ihnen gerecht werden. Sie übernehmen Verantwortung für die – intendierten und unintendierten – Folgen ihrer Wirtschaftstätigkeit. Das nennen wir Corporate Citizenship.

PARADIGMENWECHSEL: VON DER CSR-KOMMUNIKATION ZU CORPORATE CITIZENSHIP

Um weiter wirtschaftlich erfolgreich zu agieren, passen Unternehmen ihre Strategien und Kommunikation an die Veränderungen der großen Transformation an. Wie die gesamte Gesellschaft befinden sich auch Unternehmen inmitten des radikalen Wandels, der die Grundlagen des unternehmerischen Handelns neu definiert und Veränderungen erzwingt.

Es findet ein Umdenken statt. Das Politische zieht neben dem Ökonomischen in das unternehmerische Denken ein. Entscheiderinnen und Entscheider¹ integrieren die große Transformation in Managementprozesse und sichern so den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmen.

Denn CSR-Kampagnen reichen nicht aus, um die ‚license to operate‘ zu erhalten. Stattdessen wird eine Corporate Citizenship definiert, umgesetzt und kommuniziert. Sie verankert Herausforderungen und auch Chancen der großen Transformation in Strategie und Kommunikation und etabliert Verantwortung als Managementprinzip. Nachhaltiges Wirtschaften wird zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. So entstehen neue Wertschöpfungspotentiale – und die ‚license to operate‘ wird erhalten.

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN: KERNKOMPETENZ MODERNER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Angesichts der großen Transformation müssen Unternehmen resilienter werden. Dies gilt zum einen gegenüber Risiken der Transformation, die direkte Auswirkungen auf Lieferketten, Produktionsstandorte und Handelsbeziehungen haben. Zum anderen entsteht Unternehmen gegenüber eine neue Anspruchshaltung, die für den Erhalt der Reputation und damit für die Zukunft und den Erfolg des Geschäfts entscheidend ist.

Corporate Citizenship bedarf der umfassenden Analyse sowie der strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Reporting des gesellschaftlichen Gesamteffekts eines Unternehmens, des ‚**Total Societal Impact**‘. Das Reporting schafft Transparenz für die Öffentlichkeit und ist Grundlage eines kontinuierlichen Dialogs mit den Anspruchsgruppen über den Beitrag, den das Unternehmen für die Gesellschaft und das Gelingen der Transformation leistet. Die strategische Integration ist Voraussetzung für den langfristigen Erfolg am Markt. Denn Corporate Citizenship ist keine freiwillige Ergänzung der „eigentlichen“ Geschäftstätigkeit, sondern funktioniert nur integriert. Sie ist Führungsaufgabe, da sie die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens entscheidend beeinflusst.

Unternehmen sehen sich mit jeweils unterschiedlichen konkreten Forderungen konfrontiert. Dementsprechend verfolgen sie unterschiedliche Ansätze, um damit umzugehen. Während Nachhaltigkeit zu einem der zentralen Schlagwörter unserer Zeit geworden ist, verharren viele Unternehmen weiter bei einem Begriff von gesellschaftlicher Verantwortung, der noch stark von Corporate Social Responsibility geprägt ist. Doch das reicht nicht aus, um auf die veränderten Bedingungen und Ansprüche zu reagieren und sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren.

CORPORATE CITIZENSHIP: RESILIENZ, REPUTATION UND WERTSCHÖPFUNG

Heute beanspruchen so gut wie alle Unternehmen Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil ihrer Strategie, demonstrieren aber in sehr unterschiedlichem Maße wirksame Corporate Citizenship. Das wird aus unserer Analyse der Corporate Citizenship von 13 deutschen Unternehmen deutlich.

Breite und Tiefe der Corporate Citizenship sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Sie variieren in der Realität jedoch stark. Wir unterscheiden vier idealtypische Formen von Corporate Citizenship: von der **Basic** über die **Compliant** und **Selective** bis zur **Comprehensive Corporate Citizenship**. Die Idealtypen spiegeln die Vielfältigkeit der Definitionen und Interpretationen von Corporate Citizenship wider.

Die Typisierung zeigt, wie umfassend die Nachhaltigkeitsdefinition eines Unternehmens die allgemein anerkannten Standards integriert und wie gut es Unternehmen gelingt, ihre Nachhaltigkeitsstrategie aus dem gesamtgesellschaftlichen Effekt ihrer Geschäftstätigkeit abzuleiten und sie in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Nicht zuletzt beachtet sie die verschiedenen kommunikativen Berichtstätigkeiten, die sich daraus ergeben.

Für alle Formen von Corporate Citizenship haben wir in unserer Analyse Beispiele finden können. Alle untersuchten Unterneh-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern das generische Maskulinum. Entsprechende Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

VIER IDEALTYPEN VON UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG



Napierala, N./ Schwark, S. (FleishmanHillard)

men beanspruchen für sich, nachhaltig zu wirtschaften. Aber nur einigen gelingt es, die eigene Corporate Citizenship umfassend zu definieren, umzusetzen und zu kommunizieren. Dabei spielt die Branche keine Rolle. Es geht nicht um die Gesamtheit des Umwelteffekts oder des Effekts auf Beschäftigung und Wohlstand: Ein Chemiekonzern wird immer einen größeren unmittelbaren Umwelt-Fußabdruck haben als ein IT-Startup. Es geht vielmehr um den strategischen Umgang mit der unternehmerischen Verantwortung, die sich aus dem jeweiligen Geschäftsmodell ergibt. Ein nachhaltiges Produkt allein reicht nicht aus, wenn sich keine weitergehende Strategie erkennen lässt.

Die **Basic Corporate Citizenship** geht nicht über den Anspruch des verantwortungsvollen Wirtschaftens hinaus. Sie nutzt ihn taktisch für das Marketing, ohne ihn strategisch zu integrieren und kommunikativ zu belegen. Dadurch wird eine solche – unzureichend ausgearbeitete – Corporate Citizenship selbst zum Reputationsrisiko. Sie weckt hohe Erwartungen, kann diese allerdings nicht erfüllen, da sie de facto hinter wissenschaftlich begründeten und in der Praxis bewährten Standards zurückbleibt. In unserer Analyse finden sich hierzu Unternehmen wie das Lieferdienst-Startup Gorillas, der Fernbusanbieter FlixBus sowie die Maschinenbauunternehmen Kuka und Trumpf.

Eine **Compliant Corporate Citizenship** orientiert sich an den notwendigen rechtlichen wie gesellschaftlichen Vorgaben und Normen. Sie fokussiert insbesondere auf Berichtstätigkeiten. Es wird ein umfassender Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde gelegt, aus dem jedoch nur wenige Ableitungen für die Strategie gezogen werden. So besteht zwar ein ausführlicher Überblick über den Effekt der Geschäftstätigkeit, aber Maßnahmen zur Verbesserung werden situativ und ergänzend zur Geschäftstätigkeit unternommen und nicht in die Unternehmensstrategie integriert. In unserer Analyse finden sich hier Zalando und die Software AG.

Eine **Selective Corporate Citizenship** integriert Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und konzentriert sich dabei auf

Handlungsfelder, die bereits bearbeitet werden. Die strategische Integration ist zwar hoch. Aber man konzentriert sich auf Handlungsfelder, in denen der eigene Effekt bereits positiv ist, und hebt diesen Effekt hervor, während andere Handlungsfelder an Relevanz verlieren. In unserer Analyse finden sich hier die Unternehmen Otto und Alnatura. Für beide Unternehmen ist Nachhaltigkeit von herausgehobener Bedeutung. Sie konzipieren allerdings einen Nachhaltigkeitsbegriff, der nicht aus definierten Standards und Zielen wie den SDGs der UN abgeleitet ist. So klammern sie relevante Handlungsfelder aus. Bei beiden untersuchten Unternehmen betrifft dies insbesondere den Bereich der sozialen Verantwortung.

Im Gegensatz dazu ist die **Comprehensive Corporate Citizenship** in die Unternehmensstrategie eingebettet. Sie verknüpft das Nachhaltigkeitsengagement mit der unternehmerischen Wertschöpfung. So werden neue unternehmerische Potentiale eröffnet und gleichzeitig wird die Glaubwürdigkeit gesteigert. Unternehmen mit einer Comprehensive Corporate Citizenship integrieren sämtliche Handlungsfelder, in denen sie Verantwortung tragen, und gehen dabei überall dort über die allgemeinen Standards hinaus, wo dies sinnvoll und wichtig ist. Durch ihr umfassendes Engagement sowie dessen strategische Integration und eine transparente Kommunikation werden solche Unternehmen selbst zu entscheidenden Gestaltern der Debatte rund um Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung. Beispiele sind etwa Covestro und die Deutsche Bahn.

Die heuristischen Grenzen dieser Idealtypen sind klar. Einige Unternehmen, etwa die Schaeffler AG, lassen sich nicht eindeutig zuordnen. Darüber hinaus betrachten wir in dieser Studie Momentaufnahmen. Corporate Citizenship ist aber prozesshaft und manifestiert sich in dynamischen Kontexten. Einige der untersuchten Unternehmen befinden sich am Anfang des Prozesses. Es ist anzunehmen, dass sich ihre Position weiter verändern wird. Bei anderen Unternehmen ist allerdings keine Strategie erkennbar, die den weiteren Prozess anleiten wird. Die Idealtypen helfen dabei, die Managementaufgaben klar zu definieren.

ERFOLGSFAKTOREN

Aus den Analysen und dem Vergleich der verschiedenen Unternehmen leiten wir zehn Erfolgsfaktoren für Strategie und Kommunikation ab:

STRATEGIE	KOMMUNIKATION
1. Den gesellschaftlichen Effekt der Unternehmens-tätigkeit und Rendite gemeinsam managen Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen ist kein Gegensatz zu unternehmerischem Erfolg, sondern kann neue Wachstumschancen eröffnen. Richtig implementiert, steigert nachhaltiges Wirtschaften entlang einer Corporate Citizenship die Resilienz, erhöht die Effizienz, stärkt Reputation und Markenimage nach innen und außen, erschließt neue Märkte und macht das Unternehmen vom Objekt zum Subjekt der großen Transformation. 2. Durch ausführliche Inventarisierung die Grundlagen der Nachhaltigkeitsstrategie schaffen Die Konzeption einer effektiven Corporate Citizenship beginnt mit der Inventarisierung des aktuellen Gesamteffekts unternehmerischen Handelns, um die notwendige Datengrundlage zu erarbeiten. Für strategische Entscheidungen benötigt das Management Informationen über die Auswirkungen der Transformation auf die eigene Geschäftstätigkeit, über die Effekte der Geschäftstätigkeit auf die Transformation sowie über die Erwartungen der Stakeholder. Nur auf dieser Basis lassen sich effektive und messbare Ziele definieren. 3. Verantwortung als Beitrag in der großen Transformation bestimmen Zentrales Kriterium, um die eigene Verantwortung zu bestimmen, ist der Effekt der Unternehmens-tätigkeit in den verschiedenen Handlungsfeldern der großen Transformation. Ein Unternehmen sollte stärker in demjenigen Handlungsfeld aktiv sein, in dem es den größten Einfluss hat. Daher ist der Total Societal Impact der Maßstab für die Definition der Corporate Citizenship. 4. Corporate Citizenship ganzheitlich entwickeln Auch wenn je nach Unternehmen bestimmte Handlungsfelder an Relevanz gewinnen, tragen die Firmen in allen Feldern eine Verantwortung. Eine umfassende Corporate Citizenship muss in Bezug auf sämtliche anstehenden Herausforderungen und in Bezug auf alle Dimensionen nachhaltigen Handelns gedacht werden. Darüber hinaus müssen die verschiedenen Geschäftsbereiche eines Unternehmens komplett abgedeckt werden. 5. Nachhaltigkeit im Strategieprozess operationalisieren Strategie als Prozess muss mit Prüfmechanismen verknüpft sein, die weitere Entscheidungen anleiten. Durch sie wird ein Bekenntnis zur unternehmerischen Verantwortung in eine anwendbare Handlungspraxis transformiert. Die Kriterien können aus Standards, selbstdefinierten Zielen und der Kommunikation mit Stakeholdern abgeleitet werden.	6. Konsistent kommunizieren Gesellschaftliche Verantwortung demonstriert, wer Maßnahmen entwickelt, die aus der eigenen Unternehmensidentität und -strategie abgeleitet sind und dadurch Kontinuität und Langfristigkeit versprechen. Zwischen den kommunizierten Botschaften dürfen ebensowenig Widersprüche bestehen wie zwischen der Kommunikation und den Aktivitäten eines Unternehmens. 7. Glaubwürdigkeit durch Transparenz schaffen Da gewissermaßen alle Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften für sich beanspruchen, entsteht Belieblichkeit. Um sich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren, gilt es, diesen Anspruch zu belegen – durch ausführliche Berichtstätigkeiten, die sich an anerkannten Standards orientieren und diese durch selbst definierte Kennzahlen ergänzen. 8. Stakeholder adäquat ansprechen Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit haben keine sektoralen Grenzen und werden in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft diskutiert. Häufig bietet es sich daher an, auch nicht-finanzielle Parameter in den Geschäftsbericht zu integrieren und außerdem einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Beide Berichte sprechen verschiedene Zielgruppen an und bilden darüber hinaus die Grundlage für weitere spezialisierte Kommunikationsformate. 9. Hürden im Prozess nicht verstecken Effektive Nachhaltigkeitskommunikation ist prozesshaft und keine reine Erfolgskommunikation. Hürden und Rückschläge sind erwartbar, unvermeidlich und entsprechend offensiv zu kommunizieren. Andernfalls entsteht ein Informationsvakuum, das von anderen Akteuren gefüllt wird. So verlieren Unternehmen die Deutungshoheit über die tatsächlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit. 10. Nachhaltigkeit als gemeinsame Aufgabe begreifen und umsetzen Nachhaltigkeitskommunikation muss dialogisch sein. Strategische Entscheidungen und Anpassungen bedürfen des Inputs der Stakeholder. Die Auseinandersetzung darüber, was Nachhaltigkeit und Verantwortung darstellen bzw. bedeuten, ist integraler Bestandteil der Nachhaltigkeitskommunikation. Im Idealfall gelingt durch die Integration von Partnerorganisationen eine Multiplikation der eigenen Botschaften. Die gesellschaftlichen und politischen Ansprüche an Unternehmen nehmen auch künftig weiter zu. Unsere zehn Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitskommunikation bieten eine Anleitung, wie ein Unternehmen von der CSR-basierten Ergänzung der Unternehmensstrategie zu einer umfassenden und wirksamen Corporate Citizenship kommt.

Klimawandel, Digitalisierung, geopolitische Konkurrenz und die Krise(n) der Demokratie – wir befinden uns in einer „großen Transformation“, die alle Bereiche des Lebens umfasst. Diese Treiber stehen dabei nicht für sich selbst, sondern bedingen und überlappen sich gegenseitig. Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie beschleunigen diese Trends und unterstreichen die Vulnerabilität unserer Systeme.

Für Unternehmen erhöht sich der Handlungsdruck. Strategische Anpassungsprozesse sind künftig ein zentrales Erfolgskriterium. Unternehmen sind sowohl Teil der Transformations-Ursache als auch Betroffene, die sich an diese Veränderungen anpassen müssen. Weil die Transformation zunehmend für alle spürbar wird, ist der Erhalt der ‚license to operate‘ von Unternehmen abhängig vom Vertrauen der Stakeholder. Denn in dem Maß, in dem aufgrund der gestiegenen Komplexität die Steuerungsfähigkeit der Politik sinkt, stellen Stakeholder auch an Unternehmen den Anspruch, diese Lücke zu füllen. Unternehmen müssen diese Ansprüche anerkennen und ihre Geschäftsmodelle so gestalten, dass sie ihnen gerecht werden. Es gilt, sich möglichst frühzeitig mit den notwendigen Veränderungen zu befassen. So können Unternehmen die Chancen nutzen, die diese Transformation mit sich bringt. Sie können den Risiken möglichst resilient begegnen und die Stakeholder von der Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells überzeugen. Daher ist Corporate Citizenship heute zentral: das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, die Verantwortung für die – intendierten und unintendierten – Folgen ihrer Wirtschaftstätigkeit zu übernehmen.

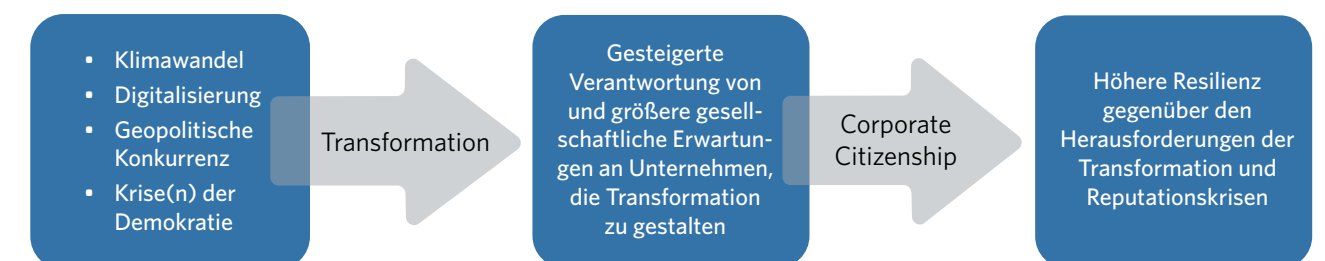
nutzen, ihnen gerecht zu werden. Sie haben sowohl eine hohe Kompetenz als auch eine besonders große gesellschaftliche Verantwortung, die anstehenden Herausforderungen zu meistern.

DIE GROSSE TRANSFORMATION UND IHRE TREIBER

Um den gesteigerten gesellschaftlichen Ansprüchen begegnen zu können, brauchen Unternehmen eine Strategie, die ihre Rolle innerhalb der Transformation definiert und die notwendigen Veränderungen anleitet. Unternehmen müssen die Treiber der Transformation und ihre Konsequenzen für das eigene Geschäftsmodell verstehen, um dieses so anzupassen, dass sowohl Anteilseigner davon profitieren als auch der Effekt der Unternehmenstätigkeit auf die Transformation möglichst positiv ist. Nur so können sie ihr Profitstreben mit ihrer politischen Rolle in Einklang bringen.

Klimawandel

Die Auswirkungen des Klimawandels sind bereits jetzt überaus dramatisch. Gerade im globalen Süden hat die menschengemachte Veränderung des Klimas gravierende Auswirkungen auf die Lebensgrundlage vieler Menschen. Die dramatischen Wetterereignisse im Sommer 2021 haben aber deutlich gemacht, dass die Folgen überall spürbar werden: Flutkatastrophen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, Waldbrände im Mittelmeerraum und den USA sowie neue Temperaturrekorde in Europa.



Unternehmerische Verantwortung bedeutet heute die Anerkennung der Tatsache, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen umfassend sind und uns alle betreffen. Es bedeutet, die anstehende Transformation verantwortlich mitzugestalten. Ein Unternehmen wird als positiver Akteur innerhalb der großen Transformation anerkannt, wenn es seiner Verantwortung in den Augen der Stakeholder gerecht wird. Es reicht nicht mehr aus, gesellschaftlichen Themen mit Spenden oder CSR-Kampagnen zu begegnen.

Unternehmen müssen ihre Verantwortung und die an sie gestellten Ansprüche anerkennen und ihr Kerngeschäft dazu

Zwar lassen sich aus diesen konkreten Wetterereignissen keine direkten Rückschlüsse auf Veränderungen des Klimas ziehen, aber ein klarer Trend zur Erwärmung und damit zu einer Häufung ähnlicher Extremwetterereignisse ist unübersehbar und wissenschaftlich sehr gut belegt.² Immer mehr Akteure erkennen den dringenden Handlungsbedarf an. So resümierte der griechische Ministerpräsident Kyriakos Mitsotakis, dass das gigantische Ausmaß der Waldbrände in der Mittelmeerregion eine Folge des Klimawandels sei, man sich auf eine Häufung solcher „Megafeuer“ einstellen müsse und Veränderungen in „der Ausrichtung der Wirtschaft bis zu unserer Energiepolitik“ nötig seien.³

² https://www.dwd.de/DE/klimaumwelt/aktuelle_meldungen/210609/basisfakten-zum-klimawandel_dkk.pdf?__blob=publicationFile&v=2

³ <https://www.rnd.de/politik/griechenlands-premier-mitsotakis-zu-waldbraenden-die-klimakrise-zeigt-uns-alles-muss-sich-aendern-6Y2JLTRA5BMXCY-M6IRACZPTVM.html>

Der neueste Bericht des Weltklimarats (IPCC) kommt zu dem Schluss, dass Wetterextreme wie Starkregen und Dürren intensiver und häufiger werden.⁴ Der Klimawandel lasse sich nicht mehr aufhalten, sondern nur noch abschwächen, so der Bericht. Einzelne erwärmungsbedingte Phänomene wie beispielsweise der Anstieg der Meeresspiegel beschleunigen sich sogar immer mehr. In Deutschland liegt laut Deutschem Wetterdienst die Erwärmung mit 2°C bereits über dem weltweiten Durchschnitt.⁵ Setzt sich der Erwärmungstrend fort wie bisher, könnte die im Pariser Klimaabkommen beschlossene 1,5°C-Grenze bereits in einem guten Jahrzehnt erreicht werden.⁶

Klimapolitik, lange ein Nischenthema im politischen Prozess, wird dadurch drängender und umfassender. Das europäische Klimagesetz⁷ soll die EU bis 2050 treibhausgasneutral werden lassen. Nach einer Verschärfung des ursprünglichen Vorschlags⁸ sieht das Gesetz nun vor, die Treibhausgasemissionen gegenüber dem Stand von 1990 um mindestens 55 Prozent zu reduzieren. Das deutsche Klimaschutzgesetz wurde im Juni 2021 novelliert,⁹ nachdem das Bundesverfassungsgericht in einem Urteil¹⁰ den Staat dazu verpflichtete, aktiv dagegen vorzugehen, dass es in Zukunft aufgrund des Klimawandels zu unverhältnismäßigen Einschränkungen der Freiheitsgrundrechte kommt. Mit dem Gesetz zur Änderung des Bundes-Klimaschutzgesetzes wurde das Ziel der Klimaneutralität in Deutschland auf 2045 vorgezogen, verbindliche Ziele für 2030 verschärft (65 statt 55 Prozent Treibhausgasminderung gegenüber 1990) und für 2040 definiert (88 Prozent Treibhausgas-minderung gegenüber 1990).

Unternehmen müssen sich aber nicht nur den staatlichen Vorgaben anpassen, sondern auch potenzielle Klimarisiken erkennen können, die ihre Geschäftsprozesse gefährden. Die EU-Kommission hat im Februar 2021 eine Strategie vorgelegt, mit der die EU resilienter gegen die Folgen des Klimawandels werden soll.¹¹ Darin werden allein die wirtschaftlichen Folgen klimabedingter Wetterextreme in der EU mit mehr als 12 Milliarden Euro pro Jahr angegeben. Für eine Erderwärmung um 3°C gegenüber dem vorindustriellen Niveau werden die jährlichen Verluste auf mindestens 170 Milliarden Euro geschätzt. Unternehmen müssen den eigenen Einfluss auf das Klima möglichst gering halten und gleichzeitig Resilienz gegen Klimakrisen entwickeln.

Der Bericht des IPCC kommt zu dem Schluss, dass die Erwärmung seit dem 19. Jahrhundert nahezu vollständig auf den Menschen zurückgeführt werden kann. Dies bedeutet, dass es ein großes Handlungspotential gibt und viele Möglich-

keiten bestehen, etwas dagegen zu unternehmen. Produkte, ihre Herstellung und die Märkte werden aufgrund ihres Einflusses auf das Klima infrage gestellt. Daraus aber ergeben sich Chancen auf neue Produkte, Technologien und Märkte. Für Unternehmen muss daher das Ziel sein, aus Maßnahmen zu mehr Resilienz gegen Folgen des Klimawandels und zur Reduktion künftiger Folgen neue Wertschöpfungspotentiale zu generieren. Die Energiewende in Deutschland und der damit verbundene Umbruch in der Energiewirtschaft sind nur ein Vorgeschmack der Veränderungen, die die Dekarbonisierung Deutschlands nach sich ziehen wird.

Auch Larry Fink, Vorstandsvorsitzender des weltgrößten Vermögensverwalters BlackRock, bezeichnet den Übergang zu einer kohlendioxidneutralen Wirtschaft als Chance¹² – als Chance für all diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, ihren Stakeholdern glaubhaft nachweisen zu können, dass sie optimal für diesen Übergang aufgestellt sind. Unternehmen, denen dies nicht gelingt, werden hingegen an Wert verlieren.

Digitalisierung

Die digitale Vernetzung von immer mehr Lebensbereichen verändert unseren Zugang zur Welt einschneidend und erzeugt neue gesellschaftliche Strukturen, Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten. Die wahrgenommene Komplexität der Welt steigt mit der Menge an verfügbaren Daten. Im enormen Informationsangebot das Wesentliche zu erkennen, kann bereits zu Überforderung führen.¹³ Über sämtliche Sektoren hinweg nimmt die Dynamik zu, Prozesse werden unberechenbarer und ihre Steuerung wird zunehmend komplex.

Die Herausforderungen der Digitalisierung reichen vom Umgang mit neuen Technologien über eine soziale Gestaltung des Wandels bis zum sensiblen Umgang mit den eigenen Daten und denen der Stakeholder. Hinzu kommen Lücken in der digitalen Ordnungspolitik. Hier gibt es zwar Vorschläge,¹⁴ aber noch keine konkrete Strategie, wie Wachstum, fairer Wettbewerb und Datensouveränität gewährleistet werden können. Die Chancen der Digitalisierung sind ebenfalls enorm. Neue Märkte werden erschlossen, Produktivität und Effizienz gesteigert und Produkte zur Verbesserung der Lebensqualität entwickelt. Die Digitalisierung beinhaltet für alle Treiber der großen Transformation Risiken und Chancen gleichermaßen. So existiert beispielsweise ein Zielkonflikt zwischen der Chance, mithilfe der Digitalisierung nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben,¹⁵ und dem gleichzeitigen Risiko, durch einen erhöhten Energieverbrauch eben diesem Ziel entgegenzu-

arbeiten.¹⁶ Zentral ist, jene Entwicklungen zu identifizieren, die für die eigene Geschäftstätigkeit relevant sind. Nicht weniger wichtig ist aber die Bewertung ihres gesamtgesellschaftlichen und unternehmerischen Nutzens wie auch der Risiken.

Unternehmen müssen eine Kultur entwickeln, die es ihnen erlaubt, mit Unsicherheiten und Komplexität umzugehen. Zudem müssen sie eine solche Kultur mit genügend Agilität ausstatten, um sich an Veränderungen anzupassen, Innovationen für sich nutzbar zu machen und die Wahrnehmung neuer Chancen nicht auszulassen. Dies ist ein stetig laufender Prozess. Denn während die eigenen Unternehmensstrukturen digitalisiert werden, läuft der technologische Fortschritt weiter, sodass Lernfähigkeit und die Bereitschaft zur Entwicklung konstante Anforderungen zum Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

Unternehmen, die sich nicht an solchen Innovationsprozessen beteiligen, laufen Gefahr, ebendiese Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. PricewaterhouseCoopers (PwC) schätzt, dass mehr als 90 Prozent der Industrieunternehmen in Europa in digitale Technologien investieren.¹⁷ Diese können nicht nur Unternehmensprozesse zum Beispiel in der Bestandsverwaltung und Absatzprognose effizienter gestalten, sondern auch für Kunden ein besseres Erlebnis schaffen. Ein gutes Produkt allein reicht nicht mehr aus, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu sein. Die Einbindung künstlicher Intelligenz in das Online-Shopping kann beispielsweise die Bearbeitung von Anfragen beschleunigen, die vorgeschlagenen Produkte besser an den jeweiligen Kunden anpassen oder auch automatisch generierte, falsche Nutzerbewertungen herausfiltern.¹⁸

Gleichzeitig gilt es, genügend Resilienz zu entwickeln, um bei allen Veränderungen die eigene Identität, Orientierung und Geschäftstätigkeit zu bewahren. Es geht darum, neue Technologien und Kompetenzen für die eigene Wertschöpfung und zur Erschließung neuer Märkte nutzbar zu machen, dabei eine klare Unternehmensidentität und die Kontrolle über die eigene Tätigkeit zu erhalten sowie die Stakeholder an diesem Wandel profitieren zu lassen.

Geopolitische Konkurrenz

Bereits ein NATO-Bericht aus dem Jahr 2020 sieht den geopolitischen Wettbewerb und die Systemrivalität als eine der größten Herausforderungen. Russland attackiert die europäische Friedensordnung massiv. China gewinnt auf der Weltbühne mehr und mehr an Einfluss, die liberal-demokratische Marktwirtschaft des Westens tritt in direkte Konkurrenz mit dem chinesischen Staatskapitalismus.²⁰

Von Unternehmen wird im Zuge der Systemkonkurrenz zunehmend eine Werteorientierung im Handeln eingefordert. Massive Kritik zogen beispielsweise jene Konsumgüterhersteller auf sich, die Werbung im weißrussischen Staatsfernsehen schalten und damit das Regime von Diktator Alexander Lukaschenko mitfinanzieren.²¹ Die bequeme Trennung von Wirtschaft und Politik wird im Wettstreit der politischen Systeme unhaltbar. Während von der einen Seite Rufe nach einem Ende der Zusammenarbeit mit autoritären Regimen kommen, droht von diesen ein Importstopp, sollte man sich zu sehr gegen sie positionieren.

Auch die im Vorfeld schwelenden Konflikte um das Pipeline-Projekt Nord Stream 2 oder der Handelsstreit zwischen den USA und China bedrohen in einer globalisierten Welt viele Unternehmen. Die damit verknüpfte Krise des Multilateralismus birgt Risiken und Unsicherheiten durch Handelskonflikte, Regulierungen und Protektionismus. Globale Lieferketten können empfindlich gestört werden, Märkte sind von starker Volatilität geprägt.

Die geopolitische Konkurrenz dringt bis tief in das globale Wirtschafts- und Handelssystem vor. Je bedeutender Chinas Rolle in der Welt wird, umso relevanter werden beispielsweise Fragen der Menschenrechte für die deutsche Politik. Umgekehrt sind Unternehmen in China verstärktem Druck ausgesetzt, wenn sie sich konträr zur chinesischen Staatspolitik positionieren. Mit dem Exportkontrollgesetz, das am 01. Dezember 2020 in Kraft trat, hat die chinesische Führung ein weiteres Instrument entwickelt, um Einfluss auf Unternehmen auszuüben.²² Dabei setzt das Land zunehmend auf Extraterritorialität. Das Gesetz findet weltweit Anwendung auf Reexporte von solchen Gütern mit chinesischem Warenursprung, die Relevanz für die „nationale Sicherheit und nationale Interessen“ Chinas haben. Durch derartige bewusst unbestimmte Begriffe garantieren sich die Behörden einen großen Spielraum bei der Anwendung.

Als zusätzliches Instrument existiert seit September 2020 in China die „Unreliable Entity List“. Gewissermaßen als Antwort auf die US-Sanktionen gegen Huawei hat sich das chinesische Handelsministerium damit die Möglichkeit geschaffen, Unternehmen und Einzelpersonen zu listen, wenn sie die Sicherheit oder die Entwicklungsinteressen Chinas bedrohen. Das könnte bereits dann der Fall sein, wenn sich ein Unternehmen an die Sanktionsbestimmungen anderer Staaten gegen China oder das deutsche Lieferkettengesetz hält, ist aber auch bei Kritik an der chinesischen Politik, etwa bei den Menschenrechtsverletzungen gegen Uiguren, denkbar. Im extremen Fall kann eine Listung zum faktischen Ausschluss vom chinesischen Markt führen. Unternehmen müssen damit rechnen, beispielsweise von Exportverboten betroffen zu sein, weil die chinesische

⁴ https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM.pdf
⁵ https://www.dwd.de/DE/klimaumwelt/aktuelle_meldungen/210609/basisfakten-zum-klimawandel_dkk.pdf?__blob=publicationFile&v=2
⁶ https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/03/SR1.5-SPM_de_barrierefrei-2.pdf
⁷ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj>
⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1588581905912&uri=CELEX:52020PC0080>
⁹ <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw25-de-klimaschutzgesetz-846922>
¹⁰ <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html>
¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0082&from=ES>
¹² <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
¹³ Greenfield, Adam (2018): Radical Technologies – The Design of Everyday
¹⁴ Bspw. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=24
¹⁵ https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/nv-ai-ethics/PI-AI-ETHICS%e2%80%9393SUMMARY.pdf

¹⁶ https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-05/2020-05_bitkom_klimastudie_digitalisierung.pdf
¹⁷ <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digital-factories-2020-shaping-the-future-of-manufacturing.pdf>
¹⁸ <https://programminginsider.com/how-artificial-intelligence-is-used-in-online-shopping-sites>
¹⁹ https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf
²⁰ Milanović, B. (2020): Kapitalismus global. Über die Zukunft des Systems, das die Welt beherrscht. Berlin: Suhrkamp Verlag.
²¹ <https://www.handelsblatt.com/politik/international/weissrussland-henkel-nestle-oder-carlsberg-wie-europaeische-konzerne-die-propaganda-von-diktator-lukaschenko-finanzieren/27497410.html?ticket=ST-11963333-7dWiTzInbLEF4kkOjud-ap2>
²² <https://www.iccgermany.de/magazin-post/das-chinesische-exportkontrollgesetz/>

Führung Druck auf die Regierungen ihrer jeweiligen Länder ausüben will. Das macht es fast unmöglich, sich sowohl an europäisches als auch an US-amerikanisches und chinesisches Recht gleichermaßen zu halten.

Krise(n) der Demokratie

Eng verknüpft mit der geopolitischen Konkurrenz sind die Krise(n) der Demokratie in der westlichen Welt. Demokratische Institutionen, Verfahren und Prozesse erfahren einen massiven Vertrauensverlust und die Akzeptanz rechtlich und demokratisch legitimer Entscheidungen sinkt. Zwar hat die so genannte „Mitte-Studie“ der Friedrich-Ebert-Stiftung²³ ergeben, dass sich mit 72,8 Prozent der Befragten eine deutliche Mehrheit in Deutschland als „überzeugte Demokraten“ bezeichnet. Aber jeder Fünfte meint, dass Demokratie zu faulen Kompromissen statt sachgerechten Entscheidungen führe. Ein Viertel der Bevölkerung neigt der Studie nach zum Populismus und rund 16 Prozent stimmen der Aussage zu, dass die regierenden Parteien das Volk betrügen. Die gleiche Anzahl an Befragten meint, dass Deutschland inzwischen mehr einer Diktatur als einer Demokratie gleiche. Weitere 11 Prozent unterstützen diese Aussage zumindest teilweise. In Kombination mit einer Affinität zu Verschwörungserzählungen können solche Einstellungen sogar in Gewalt umschlagen.

Wir erleben den Verlust breit geteilter Wertvorstellungen sowie allgemein akzeptierter Kriterien und Fakten, die bislang als gesellschaftlicher Kitt dienten. Eine gemeinsame Wissensbasis als Grundlage für Diskurse bröckelt und es wird immer schwieriger, Debattenräume zu schaffen, die große Teile der Gesellschaft erreichen. In der Folge nehmen Toleranz und wechselseitige Anerkennung ab. Diese Entwicklungen bedrohen nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt und damit das Fundament unternehmerischen Handelns, sondern haben auch ganz konkrete ökonomische Auswirkungen. Dem demokratischen Wohlstandsversprechen steht das populistische Narrativ der Wohlstandsverteidigung gegenüber, welches der Idee von freien Märkten und gesamtgesellschaftlichem Wirtschaftswachstum widerspricht.

Die US-Wirtschaft artikuliert dies besonders nach dem Sturm auf das Kapitol, dem Resultat der Behauptung einer angeblich gestohlenen Wahl, deren Ergebnis Donald Trump sowie große Teile der republikanischen Partei und ihrer Anhänger nicht akzeptieren wollten. Goldman Sachs-CEO David Solomon schrieb im Anschluss, dass es zentral sei, wieder in die Demokratie zu investieren.²⁴ Konzerne wie Amazon, Walmart oder AT&T stoppten sämtliche Spenden an republikanische Abgeordnete, die eine Blockade der Amtsübergabe an Joe Biden unterstützten. Auch Unternehmen wie UPS oder die Citigroup kündigten an, ihre politische Spendentätigkeit

grundsätzlich neu zu bewerten, während Twitter, Facebook sowie YouTube Trump von ihren Plattformen ausschlossen. Die öffentliche Zurückhaltung amerikanischer Unternehmen in der Politik ist damit zu Ende. In Deutschland war es der ehemalige SIEMENS-Vorstandsvorsitzende Joe Kaeser, der bereits 2018 darauf hinwies, dass der Nationalismus der AfD dem Ansehen Deutschlands in der Welt schade und damit den Wohlstand bedrohe.²⁵

In einer sich fortschreitend polarisierenden Gesellschaft wird auch von Unternehmen zunehmend eine Positionierung eingefordert. Dabei geht es um ein wertegebundenes Bekenntnis zu Pluralismus und Demokratie, aber auch um Geschäftsinteressen. Nationalismus und Rassismus passen nicht zu Unternehmen, die auf internationalen Märkten tätig sind und deren Kunden und Mitarbeiter die unterschiedlichsten Identitäten mitbringen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt und das Vertrauen in demokratische Institutionen und Prozesse sind zentral, um Wohlstand zu generieren und langfristige Strategien zu seiner Sicherung zu entwickeln und umzusetzen. Für Unternehmen gilt es daher, die politischen Werte zu identifizieren, ohne die ihre Geschäftstätigkeit nicht möglich wäre, sich zu diesen zu bekennen und sie aktiv zu fördern.

Die COVID-19-Pandemie als Beschleuniger

Das Ausmaß, mit dem sich das gesellschaftliche Leben auf der ganzen Welt dem Coronavirus anpassen musste, ist enorm.²⁶ Auch die bereits erwähnten Treiber wurden weiter beschleunigt. Die Pandemie hat einen Ausblick darauf gegeben, wie fundamental sich die Welt verändern kann. Das unterstreicht umso mehr die Notwendigkeit von Anpassungen.

In Bezug auf den Klimawandel haben die weltweiten Beschränkungen große Teile von Wirtschaft und Verkehr stillgelegt, was zu einer Senkung der CO₂-Emissionen führte. Studien zufolge wird diese Reduktion aber keine langfristigen Auswirkungen auf den Klimawandel haben.²⁷ Auch noch größere Absenkungen der Emissionen hätten kaum einen Effekt auf das Klima, wenn sie nur für kurze Zeit bestünden. Es kommt daher darauf an, die Maßnahmen zur Ankurbelung der Wirtschaft so zu gestalten, dass sie langfristig positive Auswirkungen auf das Emissionsgeschehen haben. Weitere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass klimatische Veränderungen der Lebensräume von Wildtieren die Wahrscheinlichkeit weiterer Pandemien erhöhen und auch bei der Entstehung von SARS-CoV-2 eine direkte Rolle gespielt haben.²⁸

In Bezug auf die Digitalisierung hat die Pandemie vor Augen geführt, wo Lücken bestehen. Die umfassende Verlagerung von Tätigkeiten aus den Büros, Schulen, Universitäten und Behörden und die damit verbundenen Probleme haben große



²³ <https://www.fes.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=68448&token=c002a3d4daf04abcca8f2e0dfc8e6f7184715818>

²⁴ https://www.linkedin.com/posts/david-m-solomon_for-years-our-democracy-has-built-a-reservoir-activity-6752719205709217792-oAry

²⁵ <https://twitter.com/joeKaeser/status/996700947966513152?lang=de>

²⁶ Tooze, A. (2021): Welt im Lockdown - Die globale Krise und ihre Folgen. München: C.H. Beck.

²⁷ <https://www.essoar.org/pdfs/10.1002/essoar.10506081.1>

²⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969721004812?via%3Dihub>



Defizite hinsichtlich der Digitalisierungsbemühungen in sämtlichen Bereichen offenbart. Durch die Defizite wurden wirksame Antworten auf die Pandemie sowie die Begrenzung des ökonomischen Schadens behindert.²⁹ Gleichzeitig hat die Pandemie auch enorme Fortschritte bei der Digitalisierung gebracht. Im Zuge der Pandemie haben 67 Prozent der Unternehmen ihre Digitalisierungsprojekte beschleunigt.³⁰ So konnten Vorhaben, die sich normalerweise über Jahre hingezogen hätten, teilweise innerhalb von Tagen umgesetzt werden.

Die geopolitische Konkurrenz und die Krise(n) der Demokratie haben sich durch die Pandemie weiter verschärft. Das Virus hat nicht alle Menschen gleichermaßen betroffen, sondern soziale Ungleichheiten sowohl national³¹ als auch global³² deutlich hervortreten lassen. Ferner hat es Verschwörungserzählungen beflügelt³³ und die Rivalität zwischen dem Westen und China weiter verschärft. Dadurch steigt die Polarisierung, während der gesellschaftliche Zusammenhalt schrumpft. Es droht die Radikalisierung und gegebenenfalls völlige Entkopplung immer größerer Bevölkerungsteile. Fehlendes Vertrauen und sinkender Zusammenhalt haben einerseits die Bekämpfung der Pandemie erschwert und wurden andererseits selbst durch die Pandemie befeuert.

Es wurde offensichtlich, dass jene Unternehmen besser durch die Krise kamen, die sich bereits in der Anpassungsphase an die große Transformation befunden haben. Mögliche Krisen zu antizipieren und die eigene Geschäftstätigkeit möglichst resilient gegen solche Szenarien zu gestalten wird zum entscheidenden Wettbewerbskriterium. Die verschiedenen Treiber und auch potenzielle Beschleuniger müssen dabei gemeinsam gedacht werden. Es reicht nicht aus, sich an einen einzelnen Faktor anzupassen. Nur eine verantwortungsvolle Strategie, die alle berücksichtigt, führt zu Resilienz.

Noch ist es nicht zu spät, sich im Prozess der Transformation zu positionieren und die eigene Rolle zu definieren. Wie viele andere Krisen hat die Covid-19-Pandemie Möglichkeitsfenster für strukturelle Veränderungen geöffnet. Diese gilt es jetzt zu nutzen. Die Adaption zahlreicher Unternehmen an die Pandemiebedingungen ist ein klarer Beleg für deren Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

INNOVATION UND DIE NEUE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

Aus dieser Dynamik lässt sich eine neue Verantwortlichkeit von Unternehmen ableiten. Die große Transformation wird begleitet von einer sinkenden Steuerungsfähigkeit der Politik. Die großen gesellschaftlichen Fragestellungen lassen sich weder allein auf der Ebene der Nationalstaaten noch ausschließ-

lich durch das politische System lösen. Es ist klar, dass zur Bewältigung dieser Herausforderungen gemeinsame Anstrengungen von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft notwendig sind. Dadurch verschieben sich die Verantwortung von und die Ansprüche an alle Akteure, die nicht aus dem politischen System stammen. Unternehmen müssen ihrer Verantwortung nicht nur nachkommen, sondern darüber hinaus verstärkt über die Art und Weise informieren, wie dies geschieht. Es reicht nicht aus, sich an die gesetzlichen Vorgaben zu halten. Mehr und mehr Stakeholder erwarten genauere Einblicke in den Einfluss, den Unternehmen auf die Welt nehmen und der sie zu zentralen Akteuren der Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen macht.

Das Bewusstsein für die Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen wächst auch auf Konsumenten-seite. Es geht nicht mehr allein darum, den Kunden Produkte für ein nachhaltigeres Leben anzubieten. Die gesamte Rolle der Unternehmen bei Verursachung und Lösung der Herausforderungen der Transformation wird stärker hinterfragt. So gaben in einer Studie aus dem Jahr 2020 67 Prozent der Befragten aus Deutschland an, dass Marken über ihre Produkte und Dienstleistungen konkrete Lösungen schaffen können.³⁴ Weitere 24 Prozent schätzten, dass die Anbieter durch verantwortungsvolles Handeln einen Beitrag leisten können. Jeder Fünfte schrieb den Marken den größten Hebel zur Entwicklung von Lösungen zu.

In Bezug auf den Klimawandel haben Unternehmen eine entscheidende Aufgabe – schließlich sind sie es, die in großem Maße zum Emissionsaustoß beitragen.³⁵ Der lange Zeit vorherrschende Fokus auf die Verbraucherseite ist nicht länger haltbar. Studien belegen, dass Veränderungen im individuellen Verhalten nicht ausreichen, um das 1,5°C-Ziel zu erreichen. Vielmehr bedarf es nachhaltiger und systemischer Veränderungen.³⁶ Gleichzeitig zeigen Fortschritte bei der Reduktion von klimaschädlichen Emissionen in bestimmten Sektoren, dass Unternehmen die größten Innovationstreiber auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität sind.

Auch bei der Digitalisierung sind Unternehmen die maßgeblichen Innovationstreiber. Sie selbst profitieren enorm von Effekten wie Effizienzsteigerungen sowie großen Datenmengen, mithilfe derer sie die eigenen Prozesse oder auch die eigenen Kunden besser verstehen können. Allerdings reicht das nicht aus, um die Chancen der Digitalisierung gesamtgesellschaftlich bestmöglich zu nutzen. Zumindest in demokratischen Staaten gehören Unternehmen zu den größten Erzeugern und Verarbeitern von Daten. Die Verantwortlichkeiten beginnen entsprechend beim Schutz und Umgang mit diesen Informationen. Zudem müssen die Firmen die Bürger mit den notwendigen – auch technischen – Voraussetzungen zur Teilhabe an

²⁹ https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=4

³⁰ <https://www.ibm.com/downloads/cas/MPQGMEN9>

³¹ https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021.pdf?__blob=publicationFile

³² <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/April/English/text.ashx>

³³ https://www.amadeu-antonio-stiftung.de/wp-content/uploads/2020/05/wissen_was_wirklich_2.Auflage.pdf

³⁴ <https://www.brand-trust.de/de/studien/impact-brands.php>

³⁵ <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/treibhausgas-emissionen/emissionsquellen#energie-stationar>

³⁶ <https://www.essoar.org/pdfjs/10.1002/essoar.10506081.1>

der Digitalisierung ausstatten und damit Chancengleichheit herstellen. Nicht zuletzt gilt es, die Menschen bei der Identifikation verlässlicher Informationen zu unterstützen.

Technologien sind moralagnostisch: Sie sind weder gut noch schlecht.³⁷ Die Digitalisierung kann dabei helfen, Wissen einfacher verfügbar zu machen, Wohlstand zu generieren und Prozesse zu beschleunigen. Genauso erhöht sie aber auch die Möglichkeiten für repressive Maßnahmen wie Überwachung und Propaganda. Unternehmen haben daher hinsichtlich ihrer Produkte innerhalb der geopolitischen Konkurrenz eine politische Verantwortung. Ihre Investitionen und wirtschaftlichen Beziehungen stärken politische Systeme. Ihre Produkte können dazu beitragen, diese Systeme zu stabilisieren. Dieser politischen Logik können sich Unternehmen nicht entziehen. Sie brauchen einen Wertekanon, entlang dessen sie sich im globalen Spannungsfeld zwischen den politischen Systemen positionieren. Je stärker die Konkurrenz zwischen den verschiedenen (Werte)systemen ist, desto höher ist auch die Verantwortung von Unternehmen, die proklamierten Werte in ihrem Handeln abzubilden.

Demokratie, liberale Marktwirtschaft und offene Gesellschaften sind keine starren Gebilde. Sie müssen von allen gesellschaftlichen Akteuren bewahrt und durch prozesshaftes Handeln angepasst werden. Je massiver auch die Demokratie in Krisen gerät, desto entscheidender ist es für Unternehmen, sich zu dieser Gesellschaftsform zu bekennen, klare Positionen zu beziehen und Verantwortung zu übernehmen.

Unternehmen werden nicht mehr einfach dann als gut betrachtet, wenn sie hohe Gewinne erwirtschaften und gute Produkte herstellen. Heute müssen sie ebenfalls politische Ansprüche erfüllen und ihren positiven Einfluss auf die Gesellschaft belegen. Solche Ansprüche können plötzlich auftreten. Ereignisse, Entwicklungen und Problemstellungen können politisiert werden, auch wenn sie lange Zeit als unpolitisch galten. Akteure außerhalb des politischen Systems können inzwischen für politisierte Issues (mit)verantwortlich gemacht werden. Politisierung beschreibt einen Vorgang, bei dem „vorher apolitische Angelegenheiten politisch“ werden.³⁸ Politik bestimmt am Ende politisch, was in ihren Zuständigkeitsbereich fällt und was nicht. Die entsprechenden Issues müssen nicht aus dem politischen Betrieb stammen, sondern können sich auch weit außerhalb davon bewegen. Je stärker die politische Steuerungsfähigkeit sinkt und je mehr Menschen sich bewusst werden, welchen Einfluss Akteure wie Unternehmen auf die Entwicklung der Welt haben, umso mehr verlagert sich die Suche nach Antworten auf drängende gesellschaftliche Probleme auch auf Bereiche außerhalb der Politik – während die Politik ihrerseits regulierend in diese Bereiche eingreift. Zusammengefasst: Die Ansprüche an Unternehmen steigen erheblich! Seit dem 19. Jahrhundert weitet sich die Staatstätigkeit auf

immer mehr Bereiche aus, was sich derzeit besonders im Bereich Umweltschutz und Risikoregulierung beobachten lässt.³⁹ Damit werden unmittelbar jene Bereiche angesprochen, die als Treiber der großen Transformation betrachtet werden. Damit einher gehen Regulierungen wie das Lieferkettengesetz.⁴⁰ Auch die Möglichkeiten, juristisch gegen bestimmte Geschäftstätigkeiten vorzugehen, steigen an. Der Ölkonzern Shell wurde von einem Gericht dazu verpflichtet, seine Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2019 um 45 Prozent zu verringern. Ausdrücklich wurde darauf hingewiesen, dass für alle Unternehmen eine Verpflichtung zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und damit auch zum Klimaschutz bestehe.⁴¹ Nicht nur Umweltschutzorganisationen werten das Urteil als deutliches Signal, dass klima- und umweltkritische Geschäftsmodelle künftig noch stärker unter Druck stehen. Spätestens mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Klimaschutzgesetz sind auch in Deutschland die „Verantwortung für die künftigen Generationen“ sowie deren „natürlichen Lebensgrundlagen“ einklagbar.⁴²

ÖFFENTLICHKEIT UND DIE FORDERUNG NACH UMFASSENDER TRANSPARENZ

Die große Transformation ändert die Herausforderungen für und die Erwartungen an Unternehmen fundamental. Die Performance eines Unternehmens zu bewerten wird dadurch deutlich komplexer. Das betrifft vor allem die Bewertung durch Stakeholder. Aber auch für die Unternehmen selbst ist es essenziell, Aufwand und Ertrag ihrer Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship zu verstehen. Der klassische Geschäftsbericht mit Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung liefert nicht mehr alle relevanten Informationen. Um nachvollziehen zu können, in welchen Bereichen einem Unternehmen besondere Verantwortung zukommt, welche Risiken sich ergeben und wie es sich ihnen gegenüber resilient aufstellt, werden immer weitere Kennzahlen erhoben und veröffentlicht. Dabei spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle.

Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften waren über lange Zeit Begriffe, die hauptsächlich in Nischendiskussionen auftauchten. Das hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Mittlerweile werden sie als Schlagworte in nahezu allen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Debatten verwendet. Dabei gilt Nachhaltigkeit als Lösungsvorschlag für die enormen Herausforderungen, vor denen Gesellschaften auf der ganzen Welt stehen.

Grundsätzlich wird mit Nachhaltigkeit hier beschrieben, dass ein Unternehmen in der Lage ist, langfristig Gewinne zu erwirtschaften, indem es sich einerseits an veränderte Bedingungen anpasst. Andererseits jedoch muss es den eigenen Einfluss auf diese Bedingungen so gestalten, dass die notwendigen



³⁷ Schwark S. (2003): Politische Macht und das Internet. In: Rogg A. (eds.) Wie das Internet die Politik verändert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

³⁸ De Wilde, P. / Zürn, M.: »Can the Politicization of European Integration Be Reversed?«. In: Journal of Common Market Studies, 50 (2012)1, S. 137–153.

³⁹ Weingart, P. (2019). Wissensgesellschaft und wissenschaftliche Politikberatung. In S. Falk, M. Glaab, A. Römmele, H. Schober & M. Thunert (Hrsg.), Handbuch Politikberatung (S. 67–78). Wiesbaden: Springer VS.

⁴⁰ <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz>

⁴¹ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/klimaschutz-shell-prozess-101.html>

⁴² Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art 20a.



Grundlagen für gesellschaftlichen Wohlstand in Gegenwart und Zukunft nicht gefährdet sind. Dabei unterliegt das konkrete Verständnis dessen, was Nachhaltigkeit eigentlich ist, ständigen Aushandlungsprozessen und erfordert daher Kommunikation. Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen geht weit über Berichtstätigkeiten hinaus und ist immer auch Teil der Praxis, das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit zu definieren.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird erstmals 1713 von Hans Carl von Carlowitz in einem Buch über Waldbau verwendet.⁴³ Er beschreibt darin eine Holznutzung, bei der Natur und Wirtschaft im Gleichgewicht liegen. Andernfalls würde der Verbrauch das Nachwachsen der Ressource überschreiten. Seine heutige Bedeutung erhält der Begriff vom Club of Rome, der ihn in abstrakter Form als Selbstschutz der Gesellschaft vor dem „plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps“ und die Fähigkeit, „die materiellen Grundansprüche der Menschen zu befriedigen“,⁴⁴ beschreibt. Es ist also ein doppeltes Versprechen: einerseits die natürlichen Lebensgrundlagen zu wahren, andererseits aber auch die Lebensqualität aller Menschen zu verbessern. Insbesondere aus dem globalen Süden wurde der Forderung nach einem „blinden“ Ende des Wachstums massiv widersprochen, da sich andernfalls soziale Ungleichheiten zementieren würden⁴⁵. Dadurch wurde dem Begriff eine neue Dimension hinzugefügt.

Daran orientierten sich in der Folge auch weitere Akteure wie beispielsweise die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der UN: „Nachhaltige Entwicklung zielt darauf ab, die Bedürfnisse und Bestrebungen der Gegenwart zu erfüllen, ohne die Fähigkeit zu beeinträchtigen, die Bedürfnisse der Zukunft zu erfüllen“⁴⁶. Heutzutage dient Nachhaltigkeit als Überbegriff für eine im weitesten Sinne positive Zukunftsgestaltung. Dadurch ist der Begriff auf der einen Seite offen, um sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Andererseits ist er aber auch recht unkonkret und bedarf einer exakteren Definition, um wirklich brauchbar zu sein. Andernfalls sieht er sich dem Vorwurf der Worthülse ausgesetzt.⁴⁷ Es besteht die Notwendigkeit von vergleichbaren, branchenübergreifenden Standards, um echte Transparenz hinsichtlich der Bemühungen von Unternehmen herzustellen. Uneinheitliche Definitionen führen beispielsweise dazu, dass verschiedene Ratingagenturen das gleiche Unternehmen unterschiedlich bewerten.⁴⁸ Ob eine Entscheidung nachhaltig ist oder nicht, kann nur über eine Operationalisierung des normativen Konzepts erfolgen.⁴⁹ Sonst bleibt das Konzept eine Leerformel und dem so genannten „Greenwashing“ stehen keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber. Häufig wird der Begriff direkt mit ESG-Themen (Environmen-

tal, Social, Governance) verknüpft, also im weitesten Sinne mit Umwelt- und Klimaschutz, sozialem Verhalten und fairer Unternehmensführung. In Anbetracht der Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Gesellschaften stehen, wird aber eine präzisere Definition erwartet, die außerdem die unternehmerische Verantwortung möglichst umfassend darstellt. Erst durch die Ableitung der eigenen Verantwortung aus der Transformation lassen sich die relevanten Kennzahlen ermitteln und es kann ein Reporting erstellt werden, das diese mit der eigenen Geschäftstätigkeit verknüpft.

Verantwortung messbar machen

Nachhaltiges Handeln und unternehmerische Verantwortung zu definieren und durch Kennzahlen mess- und vergleichbar zu machen ist eine notwendige Präzisierung. Einheitliche Standards erhöhen Vergleichbarkeit und Transparenz. Dadurch genießen sie mehr Vertrauen bei den Stakeholdern. Insbesondere in Europa kann in den nächsten Jahren mit weiteren Auflagen⁵⁰ zur Berichterstattung über soziale und ökologische Auswirkungen gerechnet werden.⁵¹

Vielzitierte Grundlage dafür sind die von den Vereinten Nationen aufgestellten SDGs (Sustainable Development Goals)⁵². Mit ihnen haben sich die UN-Mitgliedsstaaten 17 Ziele mit 169 Unterzielen bis 2030 gesetzt – für eine friedlichere, gerechtere, sozialere und gesündere Welt. Die SDGs sind aus den Nachhaltigkeitsdimensionen Soziales, Wirtschaft und Umwelt abgeleitet. Sie sind nicht hierarchisiert und können weder isoliert betrachtet noch umgesetzt werden. Hauptverantwortliche für das Erreichen der Ziele sind die Regierungen der Mitgliedsstaaten.

Es werden aber auch die Zivilgesellschaft und die Wirtschaft dazu aufgerufen, sich zu beteiligen. So gibt es beispielsweise die von der UN ins Leben gerufene Finanzinitiative „Principles for Responsible Investment“ (PRI)⁵³ (Am Ende der Studie finden Sie ein Glossar mit genaueren Begriffserklärungen). Sie soll die Bedeutung der SDGs bei Investitionsentscheidungen verdeutlichen. Mit einem Beitritt verpflichten sich Investoren, ESG-Themen bei ihren Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen und als Inhaber in den Unternehmen voranzutreiben. Die PRI ist auch Gründungspartner der Net-Zero-Asset-Manager-Initiative⁵⁴. Darin haben sich bereits über 120 Anlagegesellschaften zusammengeschlossen. Alle verfolgen das Ziel, bis spätestens 2050 eine Netto-Null-Emissionsreduktion in ihren Portfolios zu erreichen. Obwohl die Initiative erst im Dezember 2020 gestartet wurde, umfasst sie mittlerweile fast die Hälfte des weltweiten Vermögensverwaltungssektors.

⁴³ <https://carlowitz-gesellschaft.de/essay/joachim-hamberger-und-markus-vogt-nachhaltigkeit-braucht-mutation/>

⁴⁴ Meadows, D. (1972/1987): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.

⁴⁵ https://www.nz.histinst.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaabepjvgi

⁴⁶ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

⁴⁷ Bojanowski, A. (2014). Vervirrende Werbefloskel. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, S. 64, 7-8.

⁴⁸ <https://www.flossbachvonstorch-researchinstitute.com/de/studien/nachhaltig-janeinvielleicht-zur-mangelnden-vergleichbarkeit-von-esg-ratings/>

⁴⁹ https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSI/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_Nachhaltigkeitsstrategien_erfolgreich_entwickeln-de_NW.pdf

⁵⁰ Bereits jetzt schreibt die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) der EU bestimmten Unternehmen vor, über soziale und ökologische Aspekte zu berichten.

⁵¹ So hat die EU-Kommission bspw. die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) damit beauftragt, Empfehlungen für nicht-finanzielle Reporting Standards zu erarbeiten.

⁵² <https://sdgs.un.org/goals>

⁵³ <https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

⁵⁴ <https://www.netzeroassetmanagers.org/>

Das geläufigste Modell von Nachhaltigkeit ist das Drei-Säulen-Modell. Es erlangte durch die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages Bekanntheit⁵⁵ und fordert die gleichberechtigte Progression von Ökologie, Ökonomie und sozialen Belangen. Im Anschluss wurden weitere Modelle entwickelt, die den Nachhaltigkeitsbegriff um neue Dimensionen erweitern: Das Vier-Säulen-Modell ergänzt die Kultur,⁵⁶ das Fünf-Säulen-Modell erweitert dies um eine globale Komponente,⁵⁷ während das Modell eines sechszackigen Sterns Bildung, Gerechtigkeit und Partizipation hinzufügt.⁵⁸ Umstritten sind dabei nicht nur die verschiedenen Säulen und Dimensionen, sondern ebenfalls das Verhältnis, in dem diese zueinander stehen⁵⁹. Alle Modelle stellen Unternehmen aber weiterhin vor die Herausforderung, Nachhaltigkeitskriterien zu operationalisieren. Was genau in einem Nachhaltigkeits-, ESG- oder CSR-Reporting berichtet werden soll, ist nicht definiert.

Heute existiert mit der Global Reporting Initiative (GRI)⁶⁰ ein Standard, der den Weg zu einer einheitlichen Anwendung aufzeigt. Er dient als Orientierungspunkt, von dem aus das eigene Nachhaltigkeitsreporting entwickelt werden sollte. Grundsätzlich haben solche Berichte die Aufgabe, Strategien für die

einzelnen Bereiche zu erläutern, ihre Ergebnisse anhand von Kennzahlen darzustellen sowie Risiken für die Geschäftstätigkeit und Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben, zu benennen.

STAKEHOLDER CAPITALISM: DER ANSATZ DES WORLD ECONOMIC FORUM

Basierend auf dem GRI-Standard hat das World Economic Forum (WEF)⁶¹ einen umfassenden Ansatz formuliert, der Nachhaltigkeit mit einem Fokus auf langfristige Wertschöpfung und anhand klar definierter Kennzahlen interpretiert. Dazu wurden vier Säulen zur Erfassung von Nachhaltigkeit definiert, die jeweils als Handlungsfelder für Unternehmen verstanden und anhand verschiedener Aspekte messbar gemacht werden können. Die genaue Gestaltung kann durch die Auswahl der für das Unternehmen relevanten Kennzahlen in den konkreten Einzelfällen präzisiert und außerdem durch selbst gesetzte Ziele ergänzt werden. Dabei können auch kommerzielle Ziele eine Rolle spielen. Eine Gewinnorientierung kann die Glaubwürdigkeit des Engagements sogar erhöhen, da eine rein philanthropische Begründung häufig wenig

Corporate Citizenship

Governance

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie eine Vision verfolgen, die einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft hat. Daran soll sich die Unternehmensführung orientieren.

SDGs 12, 16, 17

Planet

Der Anspruch, den Planeten durch nachhaltiges Wirtschaften vor Verschlechterung zu bewahren und durch Maßnahmen gegen den Klimawandel die Lebensgrundlagen für heutige und künftige Generationen zu sichern.

SDGs 6, 7, 12, 13, 14, 15

People

Das Ziel, Armut und Hunger in allen Formen zu beenden und sicherzustellen, dass alle Menschen ihr Potential in Würde und Gleichheit entfalten können.

SDGs 1, 3, 4, 5, 8, 10

Prosperity

Das Ziel, für alle Menschen Wohlstand und ein erfülltes Leben zu garantieren und wirtschaftlichen, sozialen und technischen Fortschritt in Einklang mit der Natur herzustellen.

SDGs 1, 8, 9, 10

Eigene Darstellung nach http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf

⁵⁵ <https://dserver.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf>

⁵⁶ Stoltenberg, U. & Michelsen, G. (1999). Lernen nach der Agenda 21. Überlegungen zu einem Bildungskonzept für eine nachhaltige Entwicklung. NNA-Berichte, 12, S. 45–53.

⁵⁷ Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK). (1998). Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Orientierungsrahmen (Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, Bd. 69). Bonn: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK).

⁵⁸ Becker, G. (2017). Bildung für nachhaltige Entwicklung. Dimensionen - Gestaltungskompetenzen - Themen - lokale Bildungslandschaften. Osnabrück: Nuso.

⁵⁹ Fischer, D. (2019). Nachhaltigkeitskommunikation. In: Zemanek, E., Kluwick, U. (Eds.), Nachhaltigkeit interdisziplinär. Konzepte, Diskurse, Praktiken. UTB, Stuttgart, S. 51-69.

⁶⁰ <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

⁶¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf





glaubwürdig erscheint⁶² und der Einfluss sowie die Expertise eines Unternehmens in den Bereichen höher ist, in denen es bereits tätig ist. Grundlage für den Vorschlag des WEF sind die vier Säulen Governance, Planet, People und Prosperity.

GOVERNANCE:

Governance fragt, wie gut die Unternehmensführung aufgestellt ist, um Lösungen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Herausforderungen zu finden und dabei einen Mehrwert für Shareholder und Stakeholder zu schaffen. Dazu wird beispielsweise die Diversität der Führungsebene erhoben, aber auch Maßnahmen gegen Korruption und das Monitoring von Risiken und Chancen für das Unternehmen spielen eine Rolle. Das Stakeholder-Engagement wird ebenfalls einbezogen, um das Unternehmen in dieser Säule bewerten zu können. Als eine Möglichkeit zur Darstellung der Unternehmensbemühungen in diesem Bereich wird eine „Materiality Matrix“⁶³ vorgeschlagen. Es fallen jedoch auch Aspekte wie finanzielle Verluste aufgrund unethischen Verhaltens darunter. So wird empfohlen, den Gesamtbetrag der monetären Verluste infolge von Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit Betrug, Insiderhandel, kartell- und wettbewerbswidrigem Verhalten, Marktmanipulation, Fehlverhalten oder Verstößen gegen andere branchenbezogene Gesetze oder Vorschriften anzugeben.

PLANET:

Hier wird der Einfluss des Unternehmens auf die Umwelt eruiert. Werden keine Kennzahlen – wie etwa CO₂-Ausstoß oder Energieeffizienz – erhoben, besteht die Gefahr, dass andere Akteure die Informationslücke mit eigenen Schätzungen füllen und Deutungshoheit erlangen können. Im Idealfall wird nicht einfach der reine Output angegeben, sondern der konkrete Impact. So kann sich der Einfluss bestimmter Emissionen beispielsweise ändern, je nachdem, an welchem Ort der Ausstoß stattfindet und welche Bedingungen dort existieren. Dazu werden Kennzahlen wie der Wasserverbrauch des Unternehmens oder die Anzahl von Schutzgebieten, die in seiner Verantwortung liegen, erhoben. Aber auch die Risiken und Chancen möglicher Klimaszenarien auf die zukünftige Wertschöpfung des Unternehmens sollen hier deutlich werden.

Um die finanziellen Auswirkungen des Klimawandels auf ein Unternehmen zu messen, wird auf die Arbeit der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ (TCFD)⁶⁴ verwiesen, die Empfehlungen dazu entwickelt hat und diese jährlich aktualisiert. Die Empfehlungen beziehen sich auf Klimastrategien, Governance und Risikomanagement sowie Metriken und Ziele. Auch das „Natural Capital Protocol“ liefert Empfehlungen, wie Umwelt- und Klimaauswirkungen monetär dargestellt werden können.⁶⁵ Dies geschieht beispielsweise, indem anhand verschiedener Szenarien angegeben wird, welche Kosten mit Überflutungen verbunden wären.

PEOPLE:

Hier wird zwischen Humankapital und Sozialkapital unterschieden. Ersteres beschreibt dabei vor allem den Wert, den die eigenen Mitarbeiter darstellen und der durch ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Expertise manifest wird. Das Sozialkapital umreißt die Qualität der Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens. Um diese Säule bewerten zu können, werden beispielsweise Kennzahlen zum Arbeitsschutz sowie zur Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter erhoben. Hier stehen Aspekte wie Chancengleichheit bei Einstellung, Ausbildung und Beförderung, Wertschätzung und Respekt am Arbeitsplatz, aber auch eine faire Entlohnung im Mittelpunkt. So können beispielsweise die durchschnittlichen Aufwendungen für Weiterbildungen der Mitarbeiter, die Zahl der Arbeitsunfälle, der Grad der gewerkschaftlichen Organisation oder das Lohnniveau angegeben werden.

PROSPERITY:

Diese Säule hebt den Ansatz von anderen Vorschlägen zur Erfassung von ESG-Zielen ab. Sie inkludiert die Relevanz von Wohlstand und unternehmerischem Erfolg zur Erreichung der SDGs – der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen – durch geteilten Wohlstand, Innovation und Widerstandsfähigkeit. Dabei soll erhoben werden, welchen Beitrag ein Unternehmen zur Wohlstandsentwicklung in seiner Umwelt leistet. Hierbei werden Kennzahlen zu Kriterien wie Neueinstellungen und Mitarbeiterfluktuation, zur Steuerleistung des Unternehmens und zum Investitionsvolumen ebenso angeführt wie die Ausgaben für Forschung und Entwicklung.

TOTAL SOCIETAL IMPACT: NACHHALTIGKEIT ALS STRATEGIE

Durch die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsdimensionen in messbare Kennzahlen können diese in den Geschäftsbericht integriert und in vielen Fällen sogar in Form materieller Gewinne und Verluste abgebildet werden. Das soll Nachhaltigkeitsberichte, die spezifischer auf die Interessen von bestimmten Stakeholdern zugeschnitten sind, nicht ersetzen. Aber es unterstreicht die Bedeutung des Themas für das Unternehmen sowie seine Wertschöpfung. Zusätzlich bietet die Operationalisierung vor allem Investoren die Möglichkeit zur Risikoanalyse. Je stärker sich beispielsweise ein Reporting zu Risiken, die sich aus dem Klimawandel für Unternehmen ergeben, durchsetzen wird, umso eher werden sich Risikoprämien für klimaschädliche Investitionen bilden. Schon 2020 zeichnete sich ab, dass Investments in nachhaltige Energieträger mehr Gewinn einbringen als die fossile Konkurrenz.⁶⁶ Außerdem unterliegen über die „Sustainable Finance Disclosure Regulation“ (SFDR)⁶⁷ der EU auch Finanzmarktteilnehmer bestimmten Berichtspflichten über die Nachhaltigkeit ihrer Investitionsent-

⁶² Osburg, T. (2013). CSR-Kommunikation und soziale Innovationen. In: Heinrich P. (eds) CSR und Kommunikation. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

⁶³ Als Beispiel wird eine solche Matrix von Danone herangezogen: <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2019/pdf/materiality-matrix-2019-danone.pdf>

⁶⁴ https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/05/2021-TCFD-Metrics_Targets_Guidance.pdf

⁶⁵ https://capitalcoalition.org/capitals-approach/natural-capital-protocol/?fwp_filter_tabs=training_material

⁶⁶ <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Erneuerbare-Energien-bringen-mehr-Gewinn-article22462363.html>

⁶⁷ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>

scheidungen. Klimafreundliche Unternehmen werden sich dadurch im Vergleich zu klimaschädlichen günstiger finanzieren können. In Anbetracht der steigenden Anzahl an Firmen, die proaktiv über ihre unternehmerische Verantwortung berichten, müssen sich Unternehmen, die dies nicht tun, mit dem Vorwurf fehlender Transparenz auseinandersetzen und werden für Investoren im Vergleich unattraktiv.

Um den gesamten Einfluss eines Unternehmens auf seine Umwelt zu erheben, hat die Boston Consulting Group (BCG) den Total Societal Impact (TSI)⁶⁸ entwickelt. Die Handlungsfelder und Dimensionen zur Definition der verschiedenen Nachhaltigkeitsbegriffe überlappen sich an vielen Stellen. Einigkeit besteht weitestgehend darüber, dass die einzelnen Felder nicht priorisiert werden können.

Dennoch werden die öffentlichen Debatten in der Regel von einer bestimmten Dimension dominiert. So wird Nachhaltigkeit derzeit insbesondere unter dem Aspekt des Klimaschutzes diskutiert. Es haben aber auch schon andere Dimensionen dominiert – beispielsweise nach Brandkatastrophen in Fabriken, die Fragen nach Arbeitsschutz und fairen Arbeitsbedingungen auf die Agenda setzten. Bewegungen wie #MeToo und Black Lives Matter, aber auch die COVID-19-Pandemie haben in der jüngeren Vergangenheit soziale Themen wieder stärker auf die Agenda gesetzt.

Der TSI erhebt nicht, welchen Einfluss ein Unternehmen in bestimmten Dimensionen hat, sondern wie der gesamte positive und negative Einfluss eines Unternehmens und seiner kompletten Wertschöpfungskette auf die Gesellschaft zu bewerten ist. Diese Operationalisierung geht über die üblichen ESG-Kennzahlen hinaus und integriert beispielsweise auch den gesellschaftlichen Nutzen von Produkten, die ein Unterneh-

men anbietet. In der Folge orientieren sich Unternehmen nicht daran, was derzeit unter dem Label Nachhaltigkeit diskutiert wird, sondern konzentrieren sich auf diejenigen Maßnahmen, die den größten positiven Effekt auf die Gesellschaft und die eigene Wertschöpfung erzielen. So können die inhärenten Widersprüche des Nachhaltigkeitsbegriffs zumindest in Teilen abgebildet werden. Das Ende der fossilen Energiegewinnung kostet beispielsweise Arbeitsplätze und neue Speichertechnologien bedürfen seltener Rohstoffe, deren Gewinnung mit Folgekosten verbunden sind.

Erst die Betrachtung des Gesamteffekts kann Klarheit darüber bringen, ob die Tätigkeiten eines Unternehmens für die Gesellschaft eine positive oder negative Bilanz erzeugen. Nachhaltiges Handeln verortet sich in der Schnittmenge der verschiedenen Dimensionen und nicht in deren Addition.⁶⁹ Es geht nicht darum, Aktivismus zu zeigen, sondern unternehmerischen Erfolg und Nachhaltigkeitsmaßnahmen miteinander zu verknüpfen. Durch den Fokus auf den gesamtgesellschaftlichen Einfluss können die verschiedenen Perspektiven zu einem gewissen Grad integriert und Greenwashing vorgebeugt werden.

Der TSI motiviert dahingehend, das Nachhaltigkeitsengagement nicht auf möglichst viele und unzusammenhängende Projekte auszurichten, sondern sich auf jene Bereiche zu konzentrieren, die der eigenen Kompetenz und dem eigenen Geschäft entsprechen, Potential für neue Wertschöpfungsmöglichkeiten bieten und einen möglichst großen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben. So lassen sich die vielfältigen Interessen von Shareholdern und Stakeholdern in der Geschäftstätigkeit und in der Kommunikation miteinander verbinden. Denn: Gemäß den Untersuchungen von BCG erzielen Unternehmen, die in wichtigen sozialen und ökologischen Bereichen besser abschneiden, bei sonst gleichen Voraussetzungen bessere

Ratings und höhere Margen. Trends wie das so genannte „aktive Aktionärstum“ lassen die Interessen von Stakeholdern und Shareholdern zusätzlich näher zusammenrücken.

WETTBEWERBSVORTEIL DURCH CORPORATE CITIZENSHIP

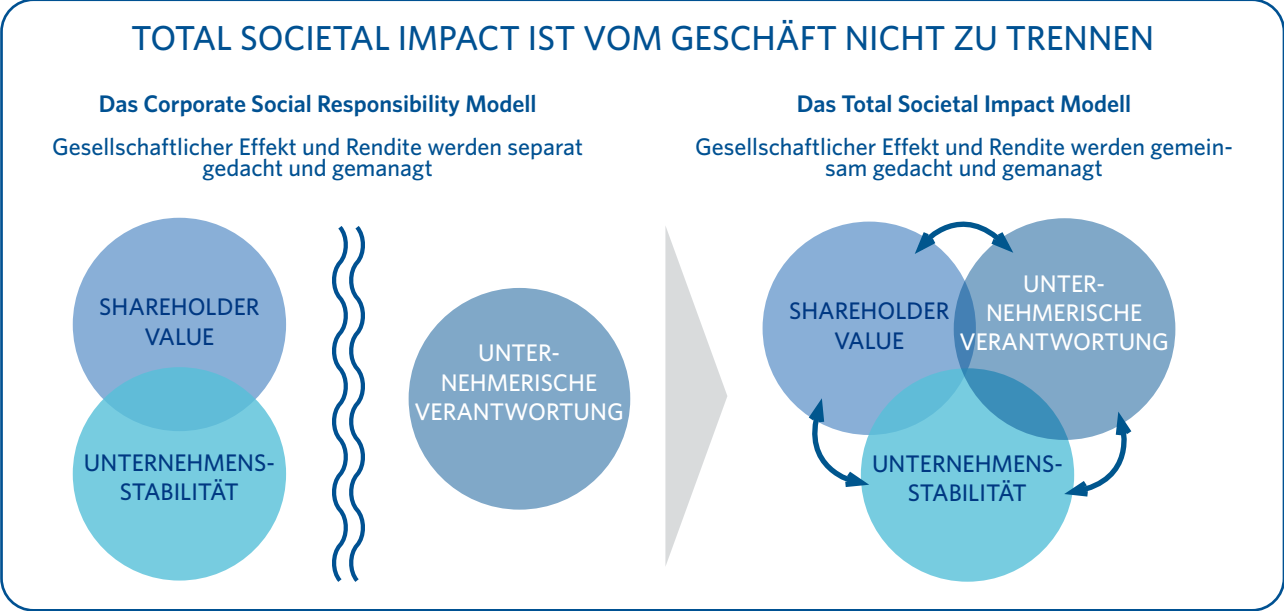
Unter Bedingungen, in denen die große Transformation für jeden spürbar ist und außerdem die Ansprüche steigen, die an Unternehmen gestellt werden, wird der Erhalt der ‚license to operate‘ eine immer komplexere Herausforderung. Um Vertrauen von Stakeholdern zu gewinnen und zu erhalten, ist es notwendig, sich als authentischer Akteur innerhalb der großen Transformation sichtbar zu positionieren und gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dazu müssen die Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder, die Unternehmensidentität sowie die gesellschaftlichen und unternehmerischen Herausforderungen durch die große Transformation zusammengedacht werden. Zum Erhalt der ‚license to operate‘ ist der Zusammenschluss von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, unternehmerischer und gesellschaftlicher Verantwortung, Unternehmensidentität, Wertschöpfung und Kommunikationsstrategie essenziell.

Die Anforderungen dafür steigen auf der informellen und formellen Ebene an. Schon heute sind immer mehr Unternehmen nicht nur dazu angehalten sondern verpflichtet, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Berichte aufzunehmen oder ein eigenes Nachhaltigkeitsreporting zu erstellen. Aber auch ohne die gesetzliche Vorgabe wird es für Unternehmen immer schwieriger, solche Aspekte auszuklammern, ohne ein enormes wirtschaftliches Risiko einzugehen. Gesellschaftliche Verantwortung innerhalb der großen Transformation wird beispielsweise für immer mehr Investoren ein zentrales Thema. Rating-Agenturen bewerten Unternehmen bereits jetzt hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsaspekte⁷⁰ und machen diese damit zumindest in Teilen zur Bedingung für den Zugang zu neuen Finanzmitteln. Ein gesteigertes Interesse an der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards lässt sich mittlerweile sowohl bei privaten als auch bei institutionalisierten Anlegern beobachten.⁷¹ Die Ermittlungen der US-Börsenaufsicht und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht gegen den Fondsanbieter DWS, eine Tochter der Deutschen Bank, unterstreichen, dass sogenanntes „Greenwashing“ nicht ausreicht, um von diesem Interesse zu profitieren. Ermittelt wurde in diesem Fall wegen des Verdachts, dass bei der Darstellung des Umfangs nachhaltiger Investments massiv übertrieben wurde. In den USA hat sich mit der Emerging Markets Investor Alliance gerade eine Investoren-Initiative gegründet, die Greenwashing bei grünen Anleihen aus Schwellenländern mittels eines Anforderungskatalogs bekämpfen will.⁷²

Schon jetzt erwarten immer mehr Abnehmer von ihren Zulieferern Nachhaltigkeitsberichte, wodurch diese auch für mittel-

ständische Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnen. In weiteren Feldern kann Corporate Citizenship ebenfalls zu einem relevanten Kriterium werden - beispielsweise bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, wo bereits jetzt Mindeststandards wie ein Vergabemindestlohn auf Länderebene existieren und auf der Bundesebene diskutiert werden.⁷³ Nicht zuletzt erwarten auch immer mehr Kunden, dass Unternehmen ihnen die Möglichkeit bieten, durch die Nutzung ihrer Produkte selbst einen nachhaltigeren Lebensstil zu führen.

So wird Corporate Citizenship zunehmend eine Bedingung zur Teilnahme am Wettbewerb. Sie ist kein Gegensatz zu unternehmerischem Erfolg, sondern dessen Voraussetzung. Durch entsprechende Maßnahmen wird die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegen neue Krisen und Probleme erhöht. Dabei gilt es, die eigene Perspektive zu erweitern. Faktoren, die bislang irrelevant für die Wertschöpfung eines Unternehmens schienen, können durch unerwartete Ereignisse, eine Politisierung und Skandalisierung oder auch durch andere Trends und Entwicklungen sehr schnell materiell relevant werden. Umso bedeutender ist es, seine eigene Umwelt, ihre Ansprüche und Anforderungen zu kennen, zu beobachten – und das unternehmerische Handeln immer wieder daran anzupassen.



⁶⁸ <https://media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf>
⁶⁹ Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.
⁷⁰ Bspw. <https://www.sustainalytics.com/> oder <https://esg.moody's.io/> oder <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-indexes>
⁷¹ <https://unternehmen.union-investment.de/startseite-unternehmen/pressexservice/pressemitteilungen/alle-pressemitteilungen/2021/Nachhaltige-Geldanlagen-werden-immer-beliebter.html>
⁷² <https://www.emia.org/>
⁷³ https://www.zeit.de/news/2021-08/12/arbeitsminister-dringt-auf-mehr-tarifbindung-in-unternehmen?utm_source=morgenlage-wirtschaft

Ziel der Fallstudien ist, zu erfassen, wie Unternehmen in der großen Transformation ihre Corporate Citizenship definieren, realisieren und kommunizieren. Aus der Gesamtbetrachtung der einzelnen Fälle bilden wir Idealtypen zu verschiedenen Umsetzungen von Corporate Citizenship. Sie dienen als Grundlage für abstrahierbare Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Einsichten sowie positiven und negativen Beispielen. Aus Gründen der besseren Verständlichkeit während des Lesens werden die Idealtypen an dieser Stelle bereits vorgestellt, obwohl sie analytisch aus den Fallanalysen gewonnen werden.

METHODE

In den Einzelfallstudien wird durch eine qualitative Analyse für jedes Unternehmen erhoben, wie es sich innerhalb der großen Transformation positioniert und darüber kommuniziert. Der Erfolg dieses Engagements wird anhand der externen Bewertung und Reputation des Unternehmens bewertet.

Daran anschließend ordnen wir die verschiedenen Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsdefinition und ihrer strategischen Ausrichtung, um ermitteln zu können, welche Vorgehen, Strategien und Methoden sich in der unternehmerischen Praxis bewährt haben.

Fallauswahl

Die Fallauswahl erfolgt entlang von Kennwerten der Unternehmen. Dazu wurden Aspekte wie die Größe des Unternehmens, die Branche, B2B- oder B2C-Geschäftsbeziehungen, die Bedeutung von Corporate Citizenship-Themen für die Unternehmensidentität oder auch Eigentümermodelle herangezogen. Die Auswahl ist exemplarisch. Allen Fallstudien liegt ein einheitliches Analysemodell zugrunde, das es erlaubt, die verschiedenen Unternehmen trotz ihrer Unterschiede zu vergleichen.

Erhebung

Als Datengrundlage dienen die Unternehmenswebseiten und die dort verfügbaren Materialien wie Berichte und Themenwebseiten etc. Auf dieser Grundlage erstellen wir komprimierte Beschreibungen der Nachhaltigkeitsstrategie des jeweiligen Unternehmens, der von ihm umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen und der Kommunikation darüber. Zu den vergleichbaren Kennwerten für die Erhebung der Positionierung, der strategischen Ausrichtung, der Nachhaltigkeitsdefinition und der entsprechenden Kommunikation eines Unternehmens gehören die Erfassung der identifizierten Handlungsfelder, die Form der Berichterstattung, die selbstgesteckten Ziele und die Erstellung und Umsetzung eines Strategieprozesses.

Darüber hinaus legen wir interpretative Fragestellungen an die einzelnen Fallstudien an. Hierzu leiten wir etwa aus den Kommunikationsprodukten des Unternehmens ab, wie es seine unternehmerische, aber auch gesellschaftliche Verantwortung definiert, wie konsistent diese Verantwortung mit der Unternehmensidentität verknüpft ist und an welche Stakeholder sich die angebotenen Informationen richten.

Der Erfolg des Unternehmens bei der Umsetzung seiner Maßnahmen im Bereich Corporate Citizenship wird anhand der Beurteilung durch externe Akteure wie Ratingagenturen oder andere Stakeholder erfasst. Dazu erheben wir objektiv vergleichbare Kennzahlen: ob das Unternehmen in Ratings gelistet ist und wie es dort bewertet wird oder auch, wieviele Klagen aufgrund der gesellschaftlichen Verantwortung gegen das Unternehmen angestrebt wurden. Durch eine Desktop-Recherche wird erhoben, wie sich relevante Stakeholder zu den untersuchten Unternehmen positionieren.

BEWERTUNG

Bewertet man die Corporate Citizenship von Unternehmen, müssen Kategorien herangezogen werden, die unabhängig von Größe oder Geschäftsfeld der jeweiligen Unternehmen vergleichbar sind. Kennzahlen, aus denen sich der gesellschaftliche Effekt eines Unternehmens ableiten lässt, sind daher an dieser Stelle genauso wenig zur Bewertung geeignet wie der Vergleich von Budgets, die zur Gestaltung dieses Einflusses bereitgestellt werden.

Zur Bewertung setzen wir daher nicht bei der operativen, sondern der strategischen Ebene an. Dabei sind zwei Kategorien von besonderer Relevanz: zum einen der Nachhaltigkeitsbegriff, der Unternehmensstrategie und -handeln zugrundeliegt, und zum anderen der Grad der strategischen Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell.

Beim Nachhaltigkeitsbegriff wird bewertet, inwieweit dieser alle Handlungsfelder der Definition des World Economic Forum abdeckt oder sich selektiv auf einzelne Felder beschränkt. Dabei haben wir die Handlungsfelder untereinander nicht priorisiert, sondern in ihrer Gesamtheit betrachtet, um den gesamtgesellschaftlichen Einfluss des Unternehmens zu erfassen. Unternehmen sollten im Idealfall umfassend, d.h. auf alle Handlungsfelder bezogen, die Konsequenzen ihrer Geschäftstätigkeit erfassen, analysieren und transparent machen. Der Anspruch, Nachhaltigkeit umfassend in die Geschäftstätigkeit zu integrieren, muss sich auch in der Berichterstattung widerspiegeln.

In Bezug auf die Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell steht infrage, ob das Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie hat und wie sich diese zur übrigen Geschäftstätigkeit verhält. Zwar können einzelne Maßnahmen umgesetzt werden, aber um die eigene Position innerhalb

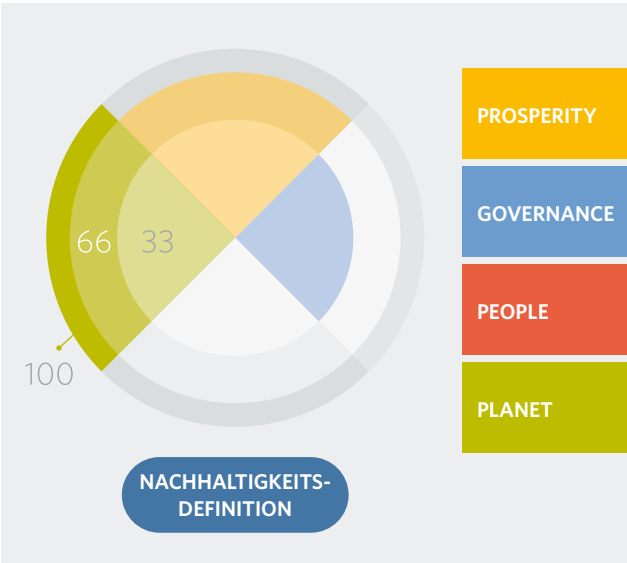
der großen Transformation zu definieren und positiv auszugestalten, bedarf es einer überspannenden Gesamtstrategie, die sämtliche Maßnahmen konsistent miteinander verknüpft und in eine Vision für die Zukunft des Unternehmens überführt. Dazu müssen auch innerhalb der Geschäftsstrategie sämtliche Handlungsfelder integriert sein und für alle von ihnen messbare Ziele definiert werden. Es geht darum, Nachhaltigkeit nicht getrennt von der Unternehmensstrategie zu denken, sondern beide miteinander zu verknüpfen. So kann verdeutlicht werden, wie das Unternehmen durch Nachhaltigkeit zukünftig Profit erwirtschaften kann. Die Nachhaltigkeitsstrategie soll zur Wertschöpfung beitragen. Konsequenterweise zu Ende gedacht, müssen sich die Maßnahmen aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ableiten lassen. Das bedeutet, dass in allen Unternehmensbereichen (bspw. Produktion, Administration und Produkte) sowohl Ziele als auch Maßnahmen definiert und umgesetzt werden müssen, die auf die Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsdefinition des World Economic Forum einzahlen.

Der zentrale Bewertungsmaßstab ist daher, inwieweit Corporate Citizenship ganzheitlich definiert und umgesetzt wird. Den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, erheben mittlerweile fast alle Unternehmen. Entscheidend ist daher nicht das Ob, sondern das Wie. Seine Verantwortung zu identifizieren, sie anzuerkennen und ihr durch konkrete Veränderungen gerecht zu werden, kann unabhängig von Branche und Größe des Unternehmens bewertet und sinnvoll miteinander verglichen werden. Ausgangspunkt der Analyse sind die jeweiligen Kommunikationsaktivitäten als Ausdruck der Unternehmensstrategie.

Sowohl für die Nachhaltigkeitsdefinition als auch für die strategische Integration werden jeweils Punkte danach vergeben, ob alle relevanten Handlungsfelder integriert werden. Dies manifestiert sich in der Berichtstätigkeit, aber auch in den angeführten Zielen und Maßnahmen.

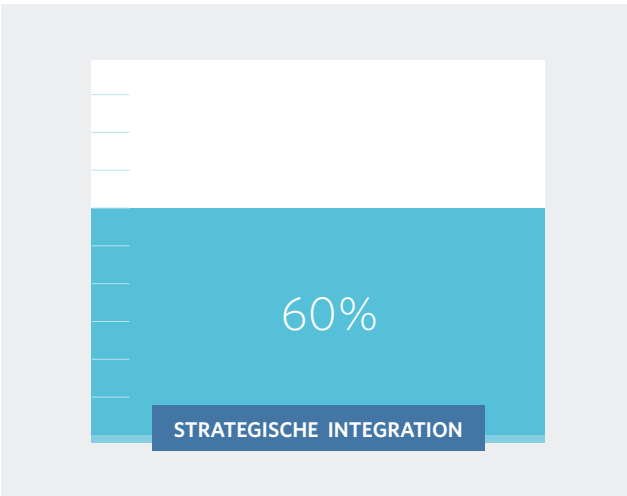
Die Ganzheitlichkeit der Nachhaltigkeitsdefinition und die strategische Integration fassen wir für die einzelnen Unternehmen jeweils am Ende der Analysen in einer Tabelle zusammen. Zu Beginn der Analysen stellen wir beide Parameter in Form von Diagrammen dar.

Die zugrundeliegende Nachhaltigkeitsdefinition wird anhand der vom WEF identifizierten Handlungsfelder erfasst und zu Beginn der Fallanalysen dargestellt. Dazu werden für jedes Handlungsfeld Punkte vergeben. Finden sich zu einem Handlungsfeld keine Angaben in der Berichterstattung, erhält das Unternehmen hier keine Punkte (keine Markierung). Für eine selektive Berichterstattung in einem Handlungsfeld werden **33 Punkte** vergeben (**1 Balken**). Eine selektive Berichterstattung liegt vor, wenn wesentliche, standardisierte Kennzahlen nicht bearbeitet werden oder wenn zu ihnen zwar berichtet wird, sie aber nicht als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie behandelt werden. Eine Berichterstattung, die alle wesentlichen, standardisierten Kennzahlen umfasst, wird mit **66 Punkten** bewertet (**2 Balken**). Mit **100 Punkten** wird eine umfassende Berichterstattung bedacht, die wesentliche, standardisierte Kennzahlen integriert und diese mit selbstdefinierten, sinnvollen Kennzahlen ergänzt (**3 Balken**).



In dem abgebildeten Fall würde das entsprechende Unternehmen das Handlungsfeld Planet umfassend behandeln, das Handlungsfeld Prosperity entsprechend den gängigen Standards, das Handlungsfeld Governance zumindest als relevant identifizieren und das Handlungsfeld People nicht ausführen.

Die strategische Ausrichtung wird anhand von drei verschiedenen Parametern erfasst: den umgesetzten Maßnahmen, den gesetzten Zielen sowie der Integration in die Unternehmensstrategie. Für jedes Handlungsfeld werden für umfassende Maßnahmen, die alle wesentlichen Aspekte des Handlungsfeldes abdecken, jeweils 25 Punkte vergeben. Gleiches gilt für umfassende Ziele in den Handlungsfeldern. Selektive Maßnahmen und Ziele werden mit jeweils 12,5 Punkten bewertet und fehlende Maßnahmen und Ziele mit 0 Punkten. Die Integration in die Unternehmensstrategie wird anhand von Parametern wie der Verknüpfung von Maßnahmen und Zielen mit der Wertschöpfung oder der Ausrichtung von zukünftigen Investitionen bewertet. Eine umfassende Integration in die Strategie wird mit 100 Punkten bewertet. Hierunter verstehen wir die Integration aller Handlungsfelder in die Unternehmensstrategie. Für jedes Handlungsfeld, das nicht in die Strategie eingebettet ist, werden 25 Punkte abgezogen. So können bei der strategischen Ausrichtung insgesamt 300 Punkte erreicht werden, die damit



als 100 Prozent gelten. Auch dies stellen wir zu Beginn der Analysen in Form eines Balkendiagramms dar.

In dem abgebildeten Fall würde das entsprechende Unternehmen eine Bewertung von 60% erhalten.

Die Punktevergabe setzt sich neben den quantitativen auch aus qualitativen Parametern zusammen. So führt beispielsweise die Integration von Stakeholdern in die Konzeption zu einer höheren Punktzahl. Auch die wesentlichen Handlungsfelder können sich je nach Unternehmen unterscheiden, da die Ansprüche, die an einen Konzern wie die Deutsche Bahn gestellt werden, und die Verantwortung, die das Unternehmen trägt, sich deutlich von denjenigen eines Startups unterscheiden. Um trotzdem intersubjektive Nachvollziehbarkeit herzustellen, wird die jeweilige Bewertungsgrundlage in den Einzelfallanalysen ausführlich besprochen.

IDEALTYPEN

Anhand der Analyse der ausgewählten Fälle entwickeln wir Idealtypen von Unternehmen, die ihre Corporate Citizenship in unterschiedlichem Maße ausfüllen. Entscheidend ist dabei nicht, was sie herstellen, sondern wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung identifizieren, ihre eigene Corporate Citizenship definieren und die entsprechenden Strategien umsetzen bzw. kommunizieren.

Sie verfolgen eine Nachhaltigkeitsstrategie, die sich aus dieser Verantwortung ableitet und klar definierte, messbare Ziele aus allen Handlungsfeldern verfolgt. Diese Ziele beschränken sich nicht auf einzelne Unternehmensbereiche. Nachhaltigkeit ist zudem in die Geschäftsstrategie eingebettet und in dieser eingedacht. In allen Bereichen (bspw. bei den Produkten, der Produktion und der Lieferkette) werden die Auswirkungen auf die Gesellschaft erfasst und es werden Maßnahmen unternommen, um diese möglichst positiv zu gestalten.

Die Strategie und ihre Ziele werden regelmäßigen Anpassungen unterzogen. Diese können durch Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens notwendig werden, aber auch durch das Erreichen von Zielen. Den TSI möglichst positiv zu gestalten, wird von diesen Unternehmen als prozesshafte Aufgabe verstanden, die nicht abgeschlossen wird. So wie wirtschaftliches Wachstum nicht an einem bestimmten Punkt endet, gilt es, auch den TSI immer weiter zu verbessern. Essenziell ist eine überspannende Vision für die Zukunft des Unternehmens und seinen Beitrag innerhalb der großen Transformation. Sie dient als Narrativ, das sowohl die verschiedenen Kommunikationsformate als auch – und vor allem – die verschiedenen Maßnahmen miteinander verknüpft.

Die Corporate Citizenship wird von diesen Unternehmen nicht als Ergänzung zur Geschäftstätigkeit verstanden, sondern ist in die Unternehmensstrategie integriert. Maßnahmen und Ziele werden dadurch nicht nur zu Bedingungen zum Erhalt



Napierala, N./ Schwark, S. (FleishmanHillard)

1. Comprehensive Corporate Citizenship

Als ‚comprehensive‘ gilt die Corporate Citizenship jener Unternehmen, die der großen Transformation mit dem Anspruch begegnen, diese zu prägen und Verantwortung dafür übernehmen, die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft möglichst positiv zu gestalten. Verantwortung wird von ihnen umfassend und aus sämtlichen Effekten, die das Unternehmen auf die Gesellschaft hat, abgeleitet (Total Societal Impact -TSI).

der ‚license to operate‘, sondern eröffnen neue Wertschöpfungspotentiale. Das Unternehmen soll nicht trotz Nachhaltigkeit erfolgreich wirtschaften, sondern wegen ihr. Durch die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und wirtschaftlichem Erfolg gewinnt die Corporate Citizenship an Glaubwürdigkeit und das Unternehmen an Resilienz. Es gilt zu identifizieren, wie der TSI und der Unternehmenserfolg gemeinsam positiv gestaltet werden können. Idealerweise werden dabei die Treiber der Transformation sowie andere Trends und Entwicklungen stets

mitgedacht. Teil der Strategie sollte es sein, auch diese möglichst positiv zu beeinflussen, sofern sie die Geschäftstätigkeit berühren. Es geht darum, die Transformation zu gestalten. Grundlage dafür ist eine Berichtstätigkeit, die sich zunächst an etablierten Standards orientiert, aber auch darüber hinaus Transparenz und strategische Entscheidungsfähigkeit schafft. Die Standards werden von den Unternehmen durch weitere Kennzahlen ergänzt, die den individuellen Einfluss noch exakter bestimmen können. Diese Zahlen können branchen- oder unternehmensspezifisch sein und weiteren Aufschluss darüber geben, wie sich die Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft auswirkt. Auch Hürden und negative Effekte werden kommuniziert, um eigenes Handlungspotential zu erkennen und zu verdeutlichen, dass man Nachhaltigkeit nicht als Marketing-Instrument, sondern als Aufgabe betrachtet.

Um möglichst vielen Stakeholdern die Möglichkeit zur Nutzung der angebotenen Informationen zu geben, sollte die Berichterstattung außerdem in einer Form geschehen, die breite Zielgruppen anspricht. Dazu bieten sich unterschiedliche Kanäle und Formate an. Um die Anspruchshaltungen der eigenen Stakeholder zu integrieren, werden diese in die Konzeption der Corporate Citizenship miteinbezogen. Aus ihren Erwartungen und Anspruchshaltungen lassen sich zentrale Handlungsfelder identifizieren, in denen sowohl der eigene Einfluss als auch das Reputationsrisiko besonders hoch ist. Durch die Identifikation ihrer Erwartungen lassen sich außerdem Konzepte dazu entwickeln, wie man durch die eigene Geschäftstätigkeit auch Stakeholdern dabei helfen kann, selbst nachhaltiger zu wirtschaften, zu produzieren, zu konsumieren oder zu leben.

Unternehmen, die ‚comprehensive‘ auftreten, erheben den Anspruch, die Entwicklung der Gesellschaft innerhalb der großen Transformation zu prägen. Gleichzeitig wissen sie, dass dazu möglichst viele Akteure notwendig sind. Sie engagieren sich deshalb in verschiedenen Netzwerken, um branchenspezifische und -unabhängige Standards zu etablieren und zu entwickeln, die einen positiven Einfluss über das Unternehmen hinaus haben.

2. Selective Corporate Citizenship

Unternehmen, deren Corporate Citizenship wir als ‚selective‘ definieren, zeichnen sich durch die Definition ihrer Verantwortung in einem der Handlungsfelder oder innerhalb eines Treibers der Transformation aus. Ihre Nachhaltigkeitsdefinition umfasst nicht alle relevanten Aspekte. Ihre strategische Ausrichtung kann hoch sein, bezieht sich aber nicht auf alle relevanten, sondern nur auf selbst gewählte Handlungsfelder und umfasst damit auch nicht alle Einflussbereiche des Unternehmens.

In der Kommunikation werden die selektierten Aspekte besonders hervorgehoben, während andere ausgelassen beziehungsweise als weniger relevant für die Corporate Citizenship definiert werden. Die strategische Ausrichtung erfasst dementsprechend auch nicht alle Unternehmensbereiche, sondern nur diejenigen, die für die selektierten Aspekte die höchste Relevanz haben. Das Geschäftsmodell solcher Unternehmen kann stark mit der Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft sein. Der

Anspruch, ein besonders nachhaltiges Unternehmen zu sein, wird häufig erhoben, auch wenn er lediglich entsprechend der eigenen Definition erfüllt werden kann. Aufgrund der Vielzahl an verfügbaren Zertifizierungen, die teilweise selbst nur auf bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte fokussiert sind, kann dieser Anspruch auch extern belegt werden.

Die Berichterstattung kann sich zwar an Standards orientieren, fokussiert aber auf bestimmte, selbst gewählte Aspekte, die vom Unternehmen als Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit definiert werden - ohne dass automatisch ersichtlich wäre, warum dies der Fall ist. Da man sich in der Regel auf ein Handlungsfeld konzentriert, in dem man bereits gut aufgestellt ist, wird in der Kommunikation der bereits geleistete Beitrag betont und wenig dazu gesagt, wie man sich zukünftig in anderen Handlungsfeldern verbessern möchte. So kann die strategische Ausrichtung sehr hoch sein, aber die Ganzheitlichkeit der Nachhaltigkeitsdefinition ist gering.

Ein zentraler Grund dafür ist die zu geringe Gewichtung des Stakeholder-Inputs zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens und der etablierten Definitionen von Nachhaltigkeit.

3. Compliant Corporate Citizenship

Als ‚compliant‘ gilt die Corporate Citizenship von Unternehmen, die gesetzliche Anforderungen ebenso erfüllen wie die Transparenzerwartungen der Stakeholder, aber ihre Verantwortung nicht klar definieren und keine erkennbare Nachhaltigkeitsstrategie daraus ableiten und verfolgen.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wird auch von ihnen betont und man berichtet entsprechend gängiger Standards und teilweise sogar darüber hinaus. Aus den erhobenen Kennzahlen werden aber keine weiteren Ableitungen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens gezogen. Die eigene Rolle innerhalb der großen Transformation wird passiv interpretiert. So kann die Nachhaltigkeitsdefinition ganzheitlich sein, aber die dahingehende strategische Ausrichtung bleibt eher gering. Eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie existiert nicht. So werden zwar vereinzelte Maßnahmen und Aktivitäten durchgeführt, aber diese nicht miteinander verknüpft und vor allem nicht mit klar definierten Zielen versehen, die eine Strategie erkennbar machen. Man agiert transparent, aber nicht zielorientiert. Die grundlegenden Erwartungen werden erfüllt, aber man geht nicht darüber hinaus.

Die eigene Corporate Citizenship ist unklar definiert und die eigene Verantwortung wird in der Kommunikation nicht betont. Man betrachtet sich nicht als aktiven Gestalter der Transformation, sondern eher als Förderer von Aktivitäten, die einen positiven Effekt auf die Gesellschaft haben sollen. Dadurch haben Sponsoring-Aktivitäten eine größere Relevanz als bei anderen Unternehmen. Die Handlungsfelder werden aber eng gefasst und sind nicht ganzheitlich ausgearbeitet.

Gesamtgesellschaftliche Verantwortung wird als Ergänzung des eigenen Geschäftsmodells interpretiert, aber nicht mit der

Unternehmensstrategie verknüpft. Es gibt keine nachvollziehbare Strategie, wie die Wertschöpfung durch Nachhaltigkeitsaktivitäten gelingen kann, sondern das Nachhaltigkeitsmanagement wird als eigenständiger Prozess innerhalb des Unternehmens betrachtet.

4. Basic Corporate Citizenship

Unternehmen dieser Kategorie erkennen die Bedeutung von Nachhaltigkeit und nutzen sie für ihre Kommunikation. Es existiert aber keine Nachhaltigkeitsstrategie, keine oder nur eine rudimentäre Berichterstattung, und es sind kaum Maßnahmen und Aktivitäten zu verzeichnen. Nachhaltigkeit dient eher als abstraktes Konzept, zu dem man sich bekennt, ohne seine Verantwortung klar zu definieren.

Betont werden in der Kommunikation jene Aspekte der Geschäftstätigkeit, aus denen sich ein positiver Effekt auf die Gesellschaft ableiten lässt, ohne dass dieser anhand von Kennzahlen oder anderen Indikatoren belegt werden könnte. Auch werden keine entsprechenden Ziele für die Handlungsfelder definiert.

Die Unternehmen investieren nicht in Maßnahmen zur Steigerung ihrer Nachhaltigkeit. Diese ist eher Bestandteil der Marketing- als der Unternehmensstrategie. Man möchte von der hohen Nachfrage nach nachhaltigen Produkten profitieren, kann aber nicht transparent belegen, wie man den Ansprüchen gerecht wird oder gerecht werden möchte.

Die Berichterstattung orientiert sich nicht an Standards und erlaubt keine Rückschlüsse auf den tatsächlichen TSI des Unternehmens, sondern lediglich darauf, was das Unternehmen für sich als positiven Einfluss definiert. Die Corporate Citizenship wird nicht aus der Verantwortung und dem Einfluss des Unternehmens abgeleitet, sondern kommunikativ konstruiert, ohne belegt zu werden. Dadurch kommt es zu einem hohen Reputationsrisiko aufgrund großer Informationslücken, die von anderen gefüllt werden.

In einer abschließenden Gesamtbetrachtung werden die Erkenntnisse aus den Einzelfallstudien mit den im theoretischen Rahmen erarbeiteten Anforderungen an Unternehmen in Beziehung gesetzt, um Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und (kommunikative) Umsetzung einer Corporate Citizenship abzuleiten. So wird aus der theoretischen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, die von der großen Transformation an Unternehmen gestellt werden, und der Analyse verschiedener Fallstudien ersichtlich, wie Corporate Citizenship überzeugend definiert, umgesetzt und kommuniziert werden kann.



Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	3.600 Mitarbeiter/ 1,08 Milliarden Euro Umsatz (2019/20)
Sitz des Unternehmens	Darmstadt
Branche	Bio-Lebensmittel
Geschäftsbeziehungen	B2B und B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Nachhaltigkeitsbericht 2013/2014 ⁷⁴ (Schwerpunkt auf die Geschäftsjahre 2011/12 und 2012/13)
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Kerngeschäft des Unternehmens ist die Entwicklung und der Vertrieb von Bio-Produkten, insbesondere von Lebensmitteln. Die Produkte werden in eigenen Märkten sowie bei einer Vielzahl von Handelspartnern vertrieben.

Alnatura bezeichnet Nachhaltigkeit als wesentlichen Teil der Unternehmenskultur und sieht sie als identitätsprägendes Element. Das Nachhaltigkeitsverständnis soll die Dimensionen „Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Kultur“⁷⁵ umfassen und wird durch eine „verbindende geistig-kulturelle Dimension“ erweitert. Diese soll die Auffassung von Nachhaltigkeit und das „Denken über Mensch und Erde“ repräsentieren.

Alnatura-Gründer und Geschäftsführer Götz Rehn möchte das Unternehmen perspektivisch in ein Stiftungsmodell überführen. Zukünftig sollen 99 Prozent des Unternehmenskapitals an die gemeinnützige Alnatura-Stiftung fallen. Die Stimmrechte sind in der Götz-Rehn-Familienstiftung gebündelt.⁷⁶

Corporate Citizenship-Aktivitäten und Ziele des Unternehmens

Alnatura arbeitet mit einer Wesentlichkeitsmatrix, die Nachhaltigkeitsthemen aus Sicht des Unternehmens und von Stakeholdern bewertet. Dabei fällt auf, dass die Dimension „Umwelt“ gegenüber den anderen Dimensionen ein deutliches Übergewicht hat. Dies lässt sich zwar konsistent mit der Ge-

schäftstätigkeit des Unternehmens verknüpfen, jedoch wird offensichtlichen Verantwortlichkeiten in den anderen Dimensionen nur geringe Relevanz zugeschrieben. Das zeigt sich bereits in der Wesentlichkeitsmatrix, auf der die Stakeholder Themen wie „Förderung beruflicher Entwicklung“ und „Sozialstandards“ relevanter bewerten als es das Unternehmen tut. Umgekehrt gewichtet das Unternehmen Themen wie die „Ganzheitlichkeit des Sortiments“ oder die „Lokale Verbundenheit“ stärker als die Stakeholder.

Das Unternehmen berichtet in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option Kern. Die Dimensionen „Soziales, Wirtschaft und Kultur“ sind dabei als „Unser Beitrag für den Menschen“ und die Dimension „Umwelt“ als „Unser Beitrag für die Erde“ gefasst. So wird zu Verantwortlichkeiten aus allen Handlungsfeldern der Corporate Citizenship berichtet, aber aufgrund der Aktivitäten ein starker Fokus auf die Dimension Umwelt gelegt. Dementsprechend identifiziert das Unternehmen auch lediglich Trends aus dem Bereich Ökologie und Klima, die auf seine Tätigkeit einen Einfluss haben oder bei denen es eine Verantwortung trägt. Beispielsweise sind dies „Biodiversität“ oder „Tierwohl“. Verantwortlichkeiten aus anderen Handlungsfeldern oder durch andere Treiber der großen Transformation werden nicht identifiziert, da sie innerhalb der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsdefinition eine geringere Rolle spielen.

Zentrales Thema für Alnatura ist dabei der ökologische Landbau, der zwar als elementarer Baustein zu mehr Nachhaltigkeit

⁷⁴ <https://docplayer.org/27460170-Unser-beitrag-fuer-mensch-und-erde.html>
⁷⁵ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Alnatura-Nachhaltigkeitsbericht 2019/2020. Abrufbar unter: <https://www.alnatura.de/de/ueber-uns/nachhaltigkeit-bei-alnatura/nachhaltigkeitsbericht/>
⁷⁶ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/alnatura-ist-keine-dynastie-gruender-rehn-will-die-bio-supermarktkette-in-eine-stiftung-umwandeln/>

kommuniziert wird, aber in keiner der gängigen Standards und Definitionen als Wert an sich abbildbar ist. Der gesamtgesellschaftliche Einfluss lässt sich aus den angegebenen Kennzahlen nicht ableiten. So finden sich im Nachhaltigkeitsbericht viele Aspekte, die nicht Teil der GRI-Standards sind. Andererseits werden viele Aspekte der GRI nicht behandelt bzw. haben nur eine geringe Relevanz. So wird im aktuellen Geschäftsbericht beispielsweise keine Bilanzierung der Treibhausgasemissionen vorgenommen. Sie sollen aber zukünftig in den laufenden Betrieb integriert werden.

Innerhalb der Dimension „Umwelt“ werden nur wenige, klare Ziele formuliert. So strebt Alnatura beispielsweise an, bis 2025 zu 100 Prozent kreislauffähige Verpackungen einzusetzen und einen Recyclinganteil von 50 Prozent zu erreichen. Ziele wie dieses hat das Unternehmen als Möglichkeit erkannt, sich in einem zunehmend von Bio-Produkten geprägten Marktumfeld weiter von Wettbewerbern zu differenzieren. Durch besonders hohe Ansprüche an die Produkte soll auch zukünftig Wettbewerbsfähigkeit hergestellt werden. Viele der Ziele und Aktivitäten werden aber nicht mit den GRI-Standards verknüpft, sondern vom Unternehmen selbst als Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit definiert – beispielsweise die Förderung anthroposophischer Wirtschaftsweisen. Der Ansatz beeinflusst zehntausende von Unternehmen weltweit und nimmt für sich in Anspruch, Erfolg nicht in Form von Gewinnen zu messen, sondern soziales Engagement oder Kundenzufriedenheit zum Indikator zu machen. Aufgrund seiner esoterischen Grundlage ist der Ansatz objektiv kein Beitrag zur positiven Entwicklung der Gesellschaft, sondern kann nur normativ als solcher definiert werden. Die esoterische Grundlage steht im Widerspruch zum objektiv-wissenschaftlichen und messbaren Nachhaltigkeitsverständnis, wie es von der GRI angelegt wird. Unter anderem deshalb steht der Ansatz immer wieder in der Kritik (siehe externe Perspektive).

Auch in den nicht umweltbezogenen Handlungsfeldern wird der Fokus auf die Förderung des Bio-Landbaus gerichtet. Im Handlungsfeld „Wirtschaft“ hebt Alnatura Einsparungen aufgrund geringerer Kosten für die Beseitigung produktionsbedingter Umweltbelastungen und im Bereich „Soziales“ eine angemessene Vergütung von Bio-Landwirten hervor. So werden zwar wesentliche Aspekte des Kerngeschäfts mit den Corporate Citizenship-Aktivitäten verknüpft, aber die Verantwortlichkeiten mit dem starken Fokus auf dem Bio-Landbau und damit verbundenen Themen stark verkürzt.

Die Vision des Unternehmens „Sinnvoll für Mensch und Erde“ wird von der Abteilung „Nachhaltigkeit“ verantwortet, die direkt an den Geschäftsführer berichtet. Ihre Aufgabe ist es, „Ideen für Projekte und Ziele“ zu bündeln und die entsprechenden Fachbereiche bei der Umsetzung zu unterstützen. Eine definierte, ganzheitliche Strategie für Corporate Citizenship existiert nicht. Die Aktivitäten des Unternehmens lassen sich zwar mit der Vision verknüpfen, aber die Verantwortlichkeiten des Unternehmens und die externen Anspruchshaltungen nicht daraus ableiten. So existieren am Ende vielfältige Einzel-

maßnahmen. Eine ganzheitliche, das gesamte Unternehmen erfassende Strategie, um einen möglichst positiven Gesamteinfluss auf die Gesellschaft auszuüben, findet sich jedoch nicht.

Mit der Fokussierung auf anthroposophische Leitmotive integriert Alnatura wissenschaftlich nicht haltbare Ansätze in seine Nachhaltigkeitsdefinition. Dadurch kann sich das Unternehmen selbst einen positiven Effekt auf die Gesellschaft attestieren, der in weiten Teilen aber nicht belegbar ist.

Kommunikation

Der Geschäftsführer Götz Rehn äußert sich häufig zur Nachhaltigkeit und betont die kontinuierliche Bedeutung des Themas für das Unternehmen. Aufgrund der Verbindung von Alnatura-Produkten und biologischer Landwirtschaft ist die Kommunikation darüber auch aus unternehmerischen Gründen sinnvoll. Kunden werden informiert, wie sie durch den Erwerb von Alnatura-Produkten ein nachhaltigeres und gesünderes Leben führen können. Daher konzentriert sich ein hoher Anteil der Nachhaltigkeitskommunikation auf die Qualität und Herstellung der Produkte.

Auch in der Kommunikation bleibt Nachhaltigkeit weitgehend auf den Aspekt Bio-Landbau begrenzt. Zentrale Dimensionen und Aspekte der Nachhaltigkeit bleiben unberücksichtigt. Dadurch entstehen in der Kommunikation Inkonsistenzen. In einem Interview im Nachhaltigkeitsbericht äußert Götz Rehn, dass Unternehmen statt Erfolg den „Sinn für den Menschen im Mittelpunkt“ haben sollten. Dies ist eine unklare Begriffsbestimmung, die außerdem die Bedeutung des Handlungsfeldes Prosperity marginalisiert und einen Gegensatz zwischen unternehmerischem Erfolg und Corporate Citizenship konstruiert. Dieser vermeintliche Gegensatz gefährdet zwar einerseits die Glaubwürdigkeit und verstrickt sich leicht in Widersprüche, ist andererseits aber für bestimmte Zielgruppen interessant.

Externe Perspektive

In den Handlungsfeldern Planet und People wurde Alnatura aufgrund der Herstellungsweise und Qualität der Produkte vielfach ausgezeichnet und zertifiziert. Gleichzeitig stand das Unternehmen lange Zeit in der Kritik, weil es untertarifliche Löhne bezahlte und dies mit einem „immateriellen Gehaltsausgleich“ in Form von Yogakursen oder Theatergruppen rechtfertigte.⁷⁷ Mittlerweile liegt der Unternehmensmindestlohn aber über dem gesetzlichen.⁷⁸

In jüngerer Vergangenheit stand das Unternehmen zudem in der Kritik, weil es sich gegen betriebliche Mitbestimmung wehrte. Nur in einem der 140 Märkte existiert ein Betriebsrat. Die Gründung eines zweiten Betriebsrats würde die Gründung eines Gesamtbetriebsrats ermöglichen. Als die Beschäftigten einer weiteren Filiale einen Betriebsrat anstrebten, kam es

zu jahrelangen Auseinandersetzungen. Hierbei wurde dem Unternehmen vorgeworfen, die Belegschaft zu beeinflussen, das Verfahren zu verschleppen und sich von Mitarbeitern zu trennen, die eine solche Gründung vorantrieben.^{79,80} Alnatura verweist hingegen darauf, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter gegen die Bildung eines Betriebsrates ausgesprochen hätte, weil sie diesen für die Vertretung ihrer Interessen nicht für nötig hielten. Das Votum sei der Grund gewesen, warum das Unternehmen gegen die Betriebsratsgründung vorging.⁸¹ Alnatura-Geschäftsführer Götz Rehn behauptet, dass es bei Alnatura keinen Gegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern gebe.⁸²

Ferner kritisieren Stakeholder die anthroposophische Grundausrichtung des Unternehmens. Götz Rehn ist Honorarprofessor für „Sozialorganik“ an der anthroposophischen Alanus-Hochschule.⁸³ Die Verbindung zwischen der Lehre Rudolph Steiners und dem Unternehmen wird offen kommuniziert.⁸⁴

Alnatura definiert sie als Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit, ohne dass dies objektiv belegt werden könnte. Außerdem steht die Anthroposophie aufgrund fehlender Wissenschaftlichkeit, völkischen Denkens, Rassismus und Antisemitismus in der Kritik. Aber auch im Kerngeschäft gibt es kritische Blicke auf das Unternehmen. Das Verbrauchermagazin Öko-Test bescheinigte ihm zwar, transparent auch kritische Testberichte zu veröffentlichen, andererseits aber die Kritik an mangelhaften Produkten herunterzuspielen.⁸⁵

Vorwürfe gibt es zudem aufgrund des Doppelstiftungsmodells des Unternehmens. Es steht die Vermutung im Raum, dass damit die Zahlung von Erbschaftssteuern umgangen werden soll⁸⁶.

Fallbewertung

Alnatura hat Nachhaltigkeit als zentrales Element in der Unternehmensidentität im Kerngeschäft verankert. Allerdings beschränken sich die Corporate Citizenship-Aktivitäten stark auf eine spezifische Auslegung von Nachhaltigkeit. Die Maßnahmen werden aus dem Kerngeschäft abgeleitet, aber es findet keine Gesamtanalyse der Interdependenzen zwischen den Stakeholderansprüchen in der großen Transformation sowie dem Unternehmen und seinen Verantwortlichkeiten statt. So werden zwar Aspekte erfasst, die sehr spezifisch für das Unternehmen sind und als Teil der Corporate Citizenship definiert werden können, aber vieles bleibt implizit oder fehlt ganz. Alnatura fokus-

siert auf die Umweltdimension. Hinzu kommt die Anthroposophie, die von Alnatura zur Corporate Citizenship gezählt wird, ihr aber objektiv nicht zugeschrieben werden kann. Bei der Berichterstattung orientiert man sich zwar an Standards, definiert aber Nachhaltigkeit sehr frei. Zentrale Aspekte, wie die betriebliche Mitbestimmung werden bewusst ausgeklammert und für das eigene Unternehmen als irrelevant definiert. Das erschwert die Vergleichbarkeit und die Bewertung des gesamtgesellschaftlichen Einflusses, da es Lücken bei den dazu notwendigen Kennzahlen gibt.

Die unspezifische Vision des Unternehmens leitet die Geschäftstätigkeit zwar an, kann eine klare Strategie, die sich am gesamtgesellschaftlichen Einfluss orientiert, aber nicht ersetzen. Statt Aktivitäten und Maßnahmen aus dem Einfluss des Unternehmens abzuleiten, werden diese aus der Vision heraus konstruiert. So ergibt sich eine Vielzahl von Einzelaktivitäten, aber kein langfristiges, strategisch ausgerichtetes Vorgehen, um den Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft und seine Umwelt in allen relevanten Dimensionen aktiv zu gestalten.

Die Unternehmensstrategie und die Nachhaltigkeitsstrategie von Alnatura sind eng miteinander verknüpft. Allerdings definiert Alnatura Nachhaltigkeit aus einer anthroposophischen Weltsicht heraus, die in Teilen nicht mit den wissenschaftsbasierten Nachhaltigkeitsdefinitionen kompatibel ist. Dadurch ergibt sich eine hohe strategische Ausrichtung, aber eine selektive Nachhaltigkeitsdefinition.



⁷⁷ <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/alnatura-zoff-um-bezahlung-yoga-statt-tariflohn-1.17691>

⁷⁸ Nachhaltigkeitsbericht 2019/2020, S. 21.

⁷⁹ <https://www.zeit.de/arbeit/2019-04/alnatura-arbeitgeber-betriebsrat-arbeitsrecht-biosupermarktkette/komplettansicht>

⁸⁰ <https://taz.de/Arbeitnehmer-bei-Bio-Kette-Alnatura/15574661/>

⁸¹ Nachhaltigkeitsbericht 2019/2020, S. 20.

⁸² <https://www.zeit.de/arbeit/2019-04/alnatura-arbeitgeber-betriebsrat-arbeitsrecht-biosupermarktkette/komplettansicht>

⁸³ <https://www.alanus.edu/de/hochschule/menschen/detail/goetz-rehn>

⁸⁴ Bspw. <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/gedanken-und-schriften/goetz-rehn-wirtschaft-neu-denken/>

⁸⁵ https://www.oekotest.de/essen-trinken/Alnatura-Bio-Grosshaendler-unter-der-Lupe_104192_1.html

⁸⁶ <https://www.fr.de/wirtschaft/alnatura-chef-goetz-rehn-interview-zuhause-esse-bio-produkte-13498143.html>



COVESTRO AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	16.501 Mitarbeiter/ 10,7 Milliarden Euro Umsatz (2020)
Sitz des Unternehmens	Leverkusen
Branche	Chemie
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Seit dem Geschäftsbericht 2017 ⁸⁷ wird zum gesellschaftlichen Engagement berichtet, seit dem Geschäftsbericht 2018 ⁸⁸ gibt es eine „GRI-Ergänzung“
Berichtsform	Integrierter Bericht



Die Covestro AG befindet sich in Aktionärsbesitz. 100 Prozent des Grundkapitals sind Streubesitz. Laut BaFin sind BlackRock (7,37%) und der norwegische Pensionsfonds (4,94%) die größten Anteilseigner.⁸⁹ Bis 2015 gehörte das Unternehmen als Bayer MaterialScience AG zum Bayer-Konzern, bevor es zur Abspaltung, dem Börsengang und der Umbenennung kam.

Das Unternehmen ist einer der weltweit führenden Produzenten von Hightech-Polymerwerkstoffen. Da sich diese in vielen Bereichen finden, leitet das Unternehmen daraus eine besondere Verantwortung für die Herausforderungen „Klimawandel, Verknappung von Ressourcen, Urbanisierung, Bevölkerungswachstum“ und das „wachsende Bewusstsein für Umweltprobleme“⁹⁰ ab. Das Unternehmensbestreben, „die Welt lebenswerter zu machen“, soll durch die nachhaltige Produktion der dafür notwendigen Materialien erreicht werden.

Nachhaltigkeit ist für Covestro identitätserweiternd. Die Unternehmensstrategie wurde um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt und diese in die zuvor definierte Unternehmensidentität integriert, um die ‚license to operate‘ zu erhalten und auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Aktivitäten von Covestro werden entlang der Dimensionen People, Planet und Profit überprüft. Jede Entscheidung soll mindestens zwei der Dimensionen positiv beeinflussen und

keine davon negativ. Außerdem bewertet das Unternehmen seinen Beitrag zu allen SDGs anhand des Kerngeschäfts, des gesellschaftlichen Engagements und auch anhand von Lösungen für unterversorgte Märkte. So nähert sich Covestro seinem TSI an. Dabei werden sämtliche Unternehmensbereiche abgedeckt: von Investitionsentscheidungen über die Produktion bis zum Vergütungssystem für den Vorstand. Letzteres wurde 2021 um eine Nachhaltigkeitskomponente erweitert, die alle direkten Treibhausgasemissionen von Covestro umfasst. Damit wird die langfristige variable Vergütung an die absolute Reduktion dieser Emissionen gekoppelt. Für die Zukunft ist zusätzlich der Einbezug der indirekten Treibhausgasemissionen geplant.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Nachhaltigkeit ist bei Covestro eine eigene Unternehmensfunktion, die andere Funktionen berät und für alle Regionen und Bereiche verfügbar ist. Die Nachhaltigkeitsziele werden von der Unternehmensleitung in Form von Kennzahlen definiert und kontrolliert.

Zentrales Thema ist die Kreislaufwirtschaft. Als Kunststoffhersteller hat Covestro die Abfallwirtschaft als entscheidendes Verantwortungsfeld identifiziert. Durch den Umstieg auf Kreislaufwirtschaft soll das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig

⁸⁷ https://boersengefluester.de/wp-content/uploads/assets/annuals/0000/846900/606214/606214_2017.pdf
⁸⁸ <https://bericht.covestro.com/geschaeftsbericht-2018/together/wirtschaft-wissenschaft.html>
⁸⁹ <https://portal.mvp.bafin.de/database/AnteileInfo/aktiengesellschaft.do?cmd=zeigeAktiengesellschaft&id=40024190>
⁹⁰ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Covestro-Geschäftsbericht 2020. Abrufbar unter: <https://bericht.covestro.com/geschaeftsbericht-2020/serviceseiten/downloads.html>



gemacht und die ‚license to operate‘ erhalten werden. Dabei möchte Covestro Vorreiter sein und verfolgt das Ziel, die Kreislaufwirtschaft zum globalen Leitprinzip zu machen. Aus diesem Ziel leitet das Unternehmen Maßnahmen für die eigenen Unternehmensbereiche ab: von der Produktgestaltung bis zur Entwicklung von Methoden zum Messen von Zirkularität. Alles das folgt konsistent aus der Geschäftstätigkeit und den zentralen Verantwortungsbereichen des Unternehmens. Nachhaltigkeit wird dabei nicht als freiwilliger Beitrag, sondern als Wettbewerbsbedingung und Möglichkeit für neue Wertschöpfungsfelder verstanden. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die zukünftige Wertschöpfung, aber auch die Bedeutung wirtschaftlichen Erfolgs zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden bei Covestro eng miteinander verknüpft und es wird kein Gegensatz zwischen ihnen konstruiert. Dazu passend hat Covestro 2020 eine Kreditfazilität mit einem ESG-Rating verknüpft, wodurch das Unternehmen finanziell davon profitiert, nachhaltiger zu werden.

Zunehmend soll „Grünstrom“ verwendet werden. Covestro setzt zur Verbesserung seiner Emissionsbilanz nicht auf den Kauf von Zertifikaten, sondern hat mit dem Unternehmen Ørsted ein Corporate Power Purchase Agreement abgeschlossen. So soll der erste Meilenstein, 100 Megawatt aus Windkraft von der Nordsee, 2025 erreicht werden. Ergänzt durch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung wird bis 2025 eine Reduktion der Treibhausgasemissionen pro Tonne Produkt um 50 Prozent angestrebt.

Neben der Produktion stellen auch die Produkte eine große Herausforderung dar. Sie sollen einen Wert für Kunden, Gesellschaft, Umwelt, Mitarbeiter und Investoren schaffen. Außerdem liegt das Recycling im Verantwortungsbereich und im unternehmerischen Interesse. Dazu kooperiert Covestro mit anderen Akteuren in der „Allianz gegen Kunststoffmüll in der Umwelt“. Durch Projekte wie die Förderung von Frauen in Gha-

na, die ein Kunststoffrecycling-Unternehmen gründen, kann Covestro das gesellschaftliche Engagement konsistent mit der unternehmerischen Verantwortung und Tätigkeit verknüpfen und aus der Nachhaltigkeitsstrategie ableiten.

Durch die Umstellung auf Kreislaufwirtschaft lässt sich eine große Zahl weiterer Akteure einbinden. Covestro kann sich aufgrund seiner Tätigkeit inklusive der Entwicklung neuer Verfahren als Experte etablieren, der auch anderen Akteuren vom Endverbraucher bis zum Großkonzern zu mehr Nachhaltigkeit verhilft. Außerdem lassen sich Verbindungen zu anderen Herausforderungen herstellen. So nutzt Covestro beispielsweise CO₂ als Zutat in der Produktion von Schaumstoffen. Auf diese Weise wird Erdöl eingespart, Kohlenstoff in die Kreislaufwirtschaft integriert und ein weiterer Beitrag zum Klimaschutz geleistet.

Neben der Kreislaufwirtschaft erfasst eine Wesentlichkeitsmatrix auch weitere Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen sowie interne und externe Stakeholder relevant sind. Die daraus abgeleiteten Ziele sind konkret messbar. So strebt Covestro beispielsweise an, bis 2025 ganze 80 Prozent der Projektkosten für Forschung und Entwicklung in Bereichen einzusetzen, die den SDGs dienen. Bis 2025 sollen durch Lösungen von Covestro die Lebensverhältnisse von zehn Millionen Menschen in unterversorgten Märkten durch bezahlbaren Wohnraum, sanitäre Einrichtungen sowie Ernährungssicherheit verbessert werden.

Kommunikation

Covestro erstellt kein separates Nachhaltigkeitsreporting, bettet aber eine umfassende Berichtstätigkeit dazu in den Geschäftsbericht ein. Aufgrund der starken Verzahnung von unternehmerischem Erfolg und Corporate Citizenship können

so sinnvolle Querverweise erstellt werden. Berichtet wird zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren gemäß §315 Absatz 3 des Handelsgesetzbuchs, die mit GRI Option: Kern ergänzt werden. Außerdem integriert der Bericht klimabedingte Chancen und Risiken entlang der Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TFCD).

Zu den jeweiligen Fortschritten bei der Zielerreichung berichtet das Unternehmen. Dabei werden auch Hürden kommuniziert, beispielsweise bei den Lieferantenbewertungen, die in allen Bereichen Abweichungen aufweisen.

Neben dem ausführlichen Bericht existiert auch eine Webseite, auf der die Inhalte mit interaktiven Elementen wie Animationen und Quizfragen ergänzt werden. Mit Storytelling, etwa über eine Recyclinginitiative für die Behälter von Wasserspendern in China, wird sowohl das Prinzip der Kreislaufwirtschaft als auch das Engagement greifbar vermittelt. Dabei kommen immer wieder Kooperationspartner zu Wort, die ihrerseits die Glaubwürdigkeit erhöhen. Der Bericht umfasst die relevanten Kennzahlen und erläutert diese entlang von Erzählungen zu den einzelnen Aktivitäten.

Über die starke Fokussierung auf die Kreislaufwirtschaft und damit die Vermeidung von Abfall gelingt es, sich als Teil einer Verantwortungskette mit einer klar definierten Rolle darzustellen. Vom einzelnen Verbraucher bis zum Industriekonzern können alle an der Kreislaufwirtschaft partizipieren. Das Handlungsfeld Planet hat aufgrund des Kerngeschäfts einen besonderen Stellenwert, aber sämtliche anderen Handlungsfelder werden ebenfalls bearbeitet. Die externen Erwartungen werden dabei durch kontinuierliche Dialoge mit unterschiedlichen Stakeholdern eingeholt und mit dem Engagement verglichen.

Zum Thema Nachhaltigkeit kommuniziert auch die oberste Führungsebene, die diese dabei immer mit dem Potential für weiteres Wachstum verbindet.⁹¹

Externe Perspektive

Covestro wird von verschiedenen ESG-Ratingagenturen bewertet und listet die Ratings in der eigenen Berichterstattung. EcoVadis bewertet das Unternehmen mit 80 von 100 möglichen Punkten, ISS ESG mit der Gesamtnote B- (Noten von A+ bis D-), MSCI mit der Gesamtnote A (Noten von AAA bis CCC) und Sustainalytics mit 20 Punkten (Skala von 0 bis 100, je niedriger, desto besser). Außerdem ist Covestro Teil des Nachhaltigkeitsindexes FTSE4Good.

Covestro wird von Stakeholdern in Interviews als Vorbild für nachhaltiges Wachstum bezeichnet⁹² und gilt innerhalb der Branche als führend im Bereich Nachhaltigkeit und attraktiv für Aktionäre.⁹³ Neben dem Fokus auf nachhaltige Produktion und die Kreislaufwirtschaft wird das Unternehmen auch für Aspekte wie Diversität positiv erwähnt.⁹⁴

Fallbewertung

Covestro hat erkannt, dass Kunststoff eine große Reputationsherausforderung darstellt. Corporate Citizenship ist für das Unternehmen daher Bedingung zum Erhalt der ‚license to operate‘. Die Interdependenzen von wirtschaftlichem Erfolg und Nachhaltigkeit hebt Covestro deutlich hervor. Aufgrund des hohen Energieverbrauchs und der Entsorgungsproblematik hat das Unternehmen einen hohen Reputationsdruck. Diesem begegnet es mit ausgiebigen Maßnahmen und Berichten sowie externen Zertifizierungen. So wird die ‚license to operate‘ erhalten, neue Wertschöpfungsoptionen werden geschaffen und das Unternehmen erhöht seine Resilienz.

Die Verantwortungen, die sich aus der Kunststoffproduktion ergeben, werden klar benannt. Gleichzeitig wird das Kerngeschäft als Bestandteil von Lösungen für eine nachhaltigere Welt definiert. So wird Glaubwürdigkeit hergestellt und es entsteht ein Differenzierungsmerkmal, indem sich Covestro selbst eine eindeutige Rolle in der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zuweist.

Covestro identifiziert die zentralen globalen Herausforderungen und leitet daraus die eigene gesellschaftliche Verantwortung sowie die Nachhaltigkeitsstrategie ab. Sie soll dabei nicht im Widerspruch zu weiterem Wachstum stehen, sondern das Unternehmen resilienter machen und neue Märkte eröffnen. Beispielhaft sind dabei Engagements aus dem Bereich „Inclusive Business“. Dabei werden Produkte für unterversorgte Märkte entwickelt. Gemeinsam mit Partnern stellt Covestro beispielsweise Solartrockner und Kühlhäuser für Bauern in Entwicklungsländern her, um Nachernte-Verluste zu reduzieren. So wird die wirtschaftliche Situation in den Regionen verbessert und gleichzeitig werden durch innovative Produkte neue Absatzmärkte erschlossen.

Neben der konsequenten Verknüpfung von wirtschaftlichem Erfolg mit der Corporate Citizenship ist die Verbindung des Unternehmenseinflusses mit sämtlichen SDGs eine Besonderheit, mit der sich die Nachhaltigkeitsstrategie von Covestro positiv von anderen Unternehmen abhebt.

Durch die ausführliche und konsistente Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Geschäftsstrategie gelingt es Covestro, in allen Handlungsfeldern ausführlich zu berichten, Maßnahmen umzusetzen und Ziele zu formulieren. Dabei wird an einigen Stellen über die gängigen Standards hinausgegangen, um nicht nur Anforderungen zu erfüllen, sondern auch Chancen zu nutzen. Dadurch verbindet das Unternehmen beispielhaft eine umfassende Nachhaltigkeitsdefinition mit einer entsprechenden strategischen Geschäftsausrichtung.

⁹¹ <https://www.deraktionaer.de/artikel/aktien/covestro-finanzzvorstand-im-interview-wir-sind-sehr-weit-vorne-20227176.html>

⁹² <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/nachhaltigkeit-betrifft-uns-auf-allen-ebenen-und-groessenordnungen>

⁹³ <https://www.deraktionaer.de/artikel/aktien/covestro-noch-viel-luft-nach-oben-20238074.html>

⁹⁴ <http://www.inpactmedia.com/wirtschaft/zukunft-deutschland/vielfalt-schafft-erfolg>



DEUTSCHE BAHN AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	322.768 Mitarbeiter/ 39,9 Milliarden Euro Umsatz (2020) ⁹⁵
Sitz des Unternehmens	Berlin
Branche	Verkehr/ Logistik
Geschäftsbeziehungen	B2B und B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2009 Beitritt zum UN-Global-Compact und seitdem Bericht zu Fortschritt und Leistungen in seinen 10 Prinzipien
Berichtsform	Integrierter Bericht



Das als Aktiengesellschaft organisierte Unternehmen befindet sich vollständig im Besitz der Bundesrepublik Deutschland und vereint ca. 600 verschiedene Unternehmen unter seinem Dach. Das deutsche Schienennetz sowie der Großteil des deutschen Eisenbahnverkehrs werden von der Deutsche Bahn AG betrieben. Im Transport- und Logistikbereich ist das Unternehmen global tätig.

Zu den wichtigsten Unternehmen der Deutsche Bahn AG gehören DB Fernverkehr, DB Regio, DB Cargo sowie DB Netz. Das Unternehmen erwirtschaftet seinen Umsatz jeweils ungefähr zur Hälfte durch den Schienenverkehr und das Logistikgeschäft. Durch Verkehrsverträge und direkte Zuschüsse für Unterhalt und Ausbau der Infrastruktur wird das Unternehmen vom Staat subventioniert.

Nachhaltigkeit erweitert bei der Bahn die Unternehmensidentität. Die Nachhaltigkeitsstrategie knüpft direkt an die 2019 vorgestellte Konzernstrategie „Starke Schiene“ an. Ihr Ziel ist es, durch massive Investitionen in Infrastruktur und Personal den Güter-, Nah- und Fernverkehr zu stärken und Kunden zu gewinnen, um so „Ökonomie, Soziales und Ökologie unternehmerisch in Einklang zu bringen“.⁹⁶ Die strategische Ausrichtung wurde angepasst, um neuen Rahmenbedingungen zu entsprechen und einen neuen Gestaltungsanspruch zu formulieren.

Die Bahn identifiziert ihre gesellschaftliche Verantwortung insbesondere bei der Erreichung der verkehrs- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung. Die Strategie soll einerseits

mehr Verkehr auf die Schiene verlagern und andererseits die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen. Damit existiert eine klare Definition der eigenen Rolle innerhalb der Transformation sowie eine übergeordnete Strategie, aus der sich einzelne Maßnahmen ableiten lassen. Es gibt ein klares Wachstumsziel, das mit der „grünen Transformation“ des Unternehmens verknüpft wird. Denn einen möglichst positiven Beitrag auf Klima und Umwelt haben die Unternehmensstrategie und die Verlagerung des Verkehrs auf die Schiene nur, wenn erneuerbare Energien eingesetzt werden und der Betrieb selbst nachhaltig erfolgt. Bis 2038 soll der Energiebedarf zu 100 Prozent aus erneuerbaren Quellen gedeckt werden.

Die Nachhaltigkeitsstrategie selbst leitet sich aus der Unternehmensstrategie, aus Stakeholder-Dialogen und einer Wesentlichkeitsanalyse ab. Die relevanten Nachhaltigkeitsthemen identifiziert die Bahn mithilfe der GRI-Standards (bspw. Klimaschutz und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit), durch Ansprüche von Stakeholdern (bspw. Naturschutz, Attraktivität als Arbeitgeber, Datenschutz und Lärmreduzierung) sowie eine interne Bedeutungseinschätzung (bspw. gesellschaftliches Engagement).

Diese Themen werden den fünf SDGs „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, „Industrie“, „Innovation und Infrastruktur“, „Nachhaltige Städte und Siedlungen“, „Verantwortungsvoll konsumieren und produzieren“ sowie „Handeln für den Klimaschutz“ zugeordnet. Damit wird ein ganzheitlicher Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde gelegt, der sämtliche Handlungsfelder abdeckt.

⁹⁵ https://ir.deutschebahn.com/fileadmin/Deutsch/2020/Berichte/DB20_DuF_d_web_01.pdf
⁹⁶ <https://ibir.deutschebahn.com/2019/de/konzernlagebericht/starke-schiene/unsere-neue-strategie-starke-schiene>

Corporate Citizenship-Aktivitäten und Ziele des Unternehmens

Im DB-Konzern sind Nachhaltigkeit und Umweltschutz in einer Organisationseinheit gebündelt, die direkt beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt ist. Für das Berichtsjahr spricht das Unternehmen drei Handlungsfeldern besondere Wesentlichkeit zu: dem Kapazitätsausbau von Infrastruktur und Fahrzeugflotten, dem Klimaschutz sowie der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Entlang der Unternehmensstrategie werden dabei alle drei Handlungsfelder miteinander verknüpft. Durch die Klimaschutzmaßnahmen (50-prozentige Reduktion der CO₂-Emissionen bis 2030, Bahnstrom zu 100 Prozent Ökostrom bis 2038, Klimaneutralität bis 2050) und den Kapazitätsausbau soll die Bahn für Kunden attraktiver werden, mehr leisten können, dadurch wiederum Wachstum generieren und einen noch größeren Beitrag zum Klimaschutz leisten.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist damit bereits in die Unternehmensstrategie eingebettet und weist große Schnittmengen mit ihr auf. Die Unternehmensstrategie zielt ihrerseits darauf ab, die Bahn als Lösung für zentrale Herausforderungen zu positionieren. In Bezug auf das Klima sollen durch sie bis zu 10,5 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr eingespart werden. Hinsichtlich der Menschen möchte man auch in der Zukunft Mobilität ermöglichen und strebt eine Verdopplung der Passagierzahlen und damit ein Äquivalent für rund fünf Millionen Pkw-Fahrten und 14.000 Flugreisen pro Tag an. Für die Wirtschaft soll durch den Ausbau des Schienengüterverkehrs ein Beitrag geleistet und dieser auf 25 Prozent ausgebaut werden, um so 13 Millionen Lkw-Fahrten pro Jahr in Deutschland zu ersetzen.⁹⁷

Dadurch befindet sich das Unternehmen in der besonderen Rolle, dass es sämtliche Investitionen - beispielsweise in das Schienennetz, Bahnhöfe oder die Digitalisierung - als effektive Beiträge zum Klimaschutz, zum wirtschaftlichen Wachstum und zur Verbesserung der Lebensqualität für die ganze Gesellschaft definieren kann. Große Teile der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens müssen nicht von ihm identifiziert werden – die Politik gibt sie im Rahmen der Mobilitätswende vor. Durch diese besondere Position kann Nachhaltigkeit für die Bahn perspektivisch zum identitätsprägenden Merkmal werden, da sie eine so starke Rolle innerhalb der großen Transformation für sich beanspruchen kann.

Somit sind auch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung des Betriebs, zur Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses sowie zur Erhöhung der Sicherheit oder der Kundenzufriedenheit als Beitrag zur Nachhaltigkeit darstellbar, da sie dazu geeignet sind, die Nutzung der Bahn als Verkehrsträger zu steigern. So gelingt die außergewöhnliche Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und unternehmerischem Erfolg. Je erfolgreicher das Unternehmen ist, umso höher ist sein Beitrag zur Nachhaltigkeit. Diese Verknüpfung schafft das Unterneh-

men aber nicht allein. Vielmehr ist sie ein Resultat der hohen gesamtgesellschaftlichen Bedeutung des Geschäftsfelds, der monopolhaften Stellung des Unternehmens und der besonderen Bedeutung, die ihm von der Politik innerhalb der Transformation zugeschrieben wird.

Um als Teil der Lösungen für die Herausforderungen der großen Transformation gelten zu können, muss die Bahn allerdings den eigenen Betrieb möglichst nachhaltig gestalten, damit sie durch die Mobilitätswende einen maximalen Effekt ausüben kann. Neben standardisierten Handlungsfeldern wie dem Klima- und Umweltschutz, in denen Ziele beispielsweise durch die Science Based Targets Initiative zertifiziert werden, werden auch branchenspezifische Bereiche identifiziert. So definiert die Bahn konkrete Ziele im Bereich Lärmschutz. Diese steigern ihre Akzeptanz auch entlang der Strecken, indem die negativen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit ermittelt und möglichst gering gehalten werden sollen. Dazu werden Kennzahlen zu lärm senkenden Ausbaumaßnahmen und Fahrzeugen veröffentlicht.

Die intensive Auseinandersetzung mit der Identifikation von Handlungsfeldern schlägt sich in vielfältigen Aktivitäten und umfangreichen Berichtstätigkeiten nieder. So wird beispielsweise auch zum Abfallmanagement oder zu Maßnahmen für den Erhalt der Biodiversität entlang der Strecken berichtet. Daraus ergeben sich teilweise ungewöhnliche Maßnahmen wie die Produktion von Ersatzteilen mit 3D-Druckern, um den Rohstoffverbrauch zu reduzieren, oder auch der Einsatz von Ziegen und Pferden zur Landschaftspflege.

Im Vergleich zu den Aktivitäten im Handlungsfeld „Ökologie“ fallen diejenigen im Bereich „Soziales“ zurück. Trotzdem werden auch hier die Vorgaben der GRI erfüllt und Ziele formuliert, die mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind. So soll beispielsweise die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden, um die Mitarbeiter gewinnen zu können, die für die Umsetzung der Strategie notwendig sind.

Durch die umfassenden Maßnahmen und Berichtstätigkeiten, verbunden mit Stakeholder-Dialogen, nähert sich das Unternehmen seinem TSI an. Zu seiner Erhebung müssten die unterschiedlichen Einflüsse des Unternehmens allerdings gewichtet und miteinander ins Verhältnis gesetzt werden.

Darüber hinaus engagiert sich die Deutsche Bahn Stiftung in verschiedenen sozialen Bereichen, das Unternehmen selbst spendet beispielsweise Lebensmittel und unterstützt Nachhaltigkeitsprojekte in Ruanda. Dieses Engagement wird jedoch nicht zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens gezählt, sondern eher als Ergänzung verstanden.

Kommunikation

Nachhaltigkeit und insbesondere der Klimaschutz sind zentrale Elemente der Außendarstellung der Bahn und tauchen in so

gut wie allen Kommunikationsprodukten auf. Die Bahn stellt sich als Hebel dar, der die Klimabilanz der Kunden verbessert.

Das Unternehmen kann zeigen, wie es Verantwortung übernimmt, damit die Mobilität von Personen und Gütern auch in Zukunft gewährleistet ist und klimaneutral funktioniert. Durch die COVID-19-Pandemie hat man außerdem eine ganze Reihe von Beispielen, anhand derer erzählt werden kann, wie der Konzern in einer Ausnahmesituation Verantwortung übernommen hat – beispielsweise bei der Aufrechterhaltung von Lieferketten, aber auch als bevorzugtes Transportmittel für die hohe Anzahl an inländischen Urlaubern.

Zu seinen Aktivitäten berichtet das Unternehmen in einem integrierten Geschäftsbericht und einer eigenen Webseite, auf der allerdings viele Links nicht funktionieren.⁹⁸

Berichtet wird unter Anwendung von GRI Option: Kern sowie von Anforderungen des „Global Compact“ der Vereinten Nationen. Zusätzlich gibt die Bahn branchenspezifische Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit in Nah- und Fernverkehr, die Pünktlichkeit im Fernverkehr oder Lärmschutzmaßnahmen an, die auch für ihre Nachhaltigkeitsbilanz entscheidend sind. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Mobilität und Logistik sowie der exponierten Rolle zur Bewältigung verschiedener Herausforderungen innerhalb der großen Transformation lassen sich viele Kennzahlen als Beitrag zur Nachhaltigkeit darstellen.

Außerdem wird umfassend zu so genannten Umfeldentwicklungen berichtet. Darunter fallen politische Regulierungen und Fördermaßnahmen auf nationaler und internationaler Ebene, Gerichtsverfahren, aber auch die Planungen für den Ausbau des Mobilfunknetzes entlang von Strecken, ferner Wettbewerber oder die COVID-19-Pandemie. Dadurch lassen sich Chancen und Risiken noch besser bewerten.

Externe Perspektive

Der DB-Konzern wird von CDP mit der Note A bewertet und ist damit nach eigenen Angaben eines der klimafreundlichsten Unternehmen im Transport- und Logistiksektor. Ecovadis bewertet die Bahn mit 61 von 100 Punkten, womit das Unternehmen zu den bestbewerteten Schienentransportunternehmen gehört. Im ISS ESG Corporate Rating erhält die Deutsche Bahn AG die Note B-. Im MSCI ESG Rating bekommt sie die Note A, im Sustainalytics ESG Risk Rating 19,5 Punkte.

Als Dienstleister steht die Bahn unter besonderer öffentlicher Beobachtung und befindet sich beispielsweise aufgrund von schlechter Pünktlichkeit und hohen Preisen häufig in der Kritik. Wegen der besonderen Rolle des Unternehmens werden hier hohe Ansprüche gestellt. In Bezug auf die Pünktlichkeit kann im Geschäftsbericht mit Kennzahlen belegt werden, dass man sich verbessert. Hinsichtlich der Preise strebt man ein „an-

gemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis“ an. Dieses Ziel bleibt unklar. Durch Effizienzsteigerungen sollen günstige Tarife geboten werden. Der Erfolg der Maßnahmen wird durch Kundenbefragungen und Reisendenzahlen erhoben. Es wird aber nicht ersichtlich, wie mit dieser Problematik umgegangen werden soll. So wird die Kritik hier weiter anhalten. Die Strategie der Bahn hat nur dann Erfolg, wenn die Nutzung für möglichst viele Menschen attraktiv ist.⁹⁹

Hinzu kommt vielfältige Kritik aufgrund von Baustellen. Sie reicht von üblichen Akzeptanzproblemen in der direkten Umgebung von Bauvorhaben bis hin zu großen Protestbewegungen, wie es zuletzt bei dem Projekt „Stuttgart 21“ der Fall war.

Fallbewertung

Der Deutsche Bahn AG gelingt es, ihre Systemrelevanz mit dem Thema Nachhaltigkeit zu verknüpfen und daraus eine konsistente Strategie abzuleiten, die das überspannende Gerüst für sämtliche Maßnahmen darstellt. So verknüpft das Unternehmen außergewöhnlich stringent wirtschaftlichen Erfolg mit nachhaltigem Handeln.

Trotz der Vielzahl an Aktivitäten bleibt durch die klare Definition von Strategie, Position und Zielen immer erkennbar, wo der Fokus liegt. Es existiert ein Narrativ, das die Corporate Citizenship des Unternehmens zusammenfasst und sich auf das Wesentliche konzentriert.

Die Bahn blickt auf ein großes Spektrum relevanter Themen, die es mithilfe transparenter Methoden identifiziert. So werden neben den üblichen und standardisierten auch unternehmensspezifische Kennzahlen erhoben, die für das Unternehmen und seine Stakeholder einen Mehrwert bieten.

Dabei sind aber viele Maßnahmen nicht auf andere Unternehmen übertragbar, da die Bahn sowohl im Markt als auch durch ihre Systemrelevanz und die politische Bindung bzw. Bedeutung eine besondere Rolle einnimmt.

Aufgrund der exponierten Position und Rolle der Bahn innerhalb der großen Transformation sind die Ansprüche an das Unternehmen allerdings ebenfalls besonders hoch. Gleichzeitig steht es immer wieder in der Kritik, da es wegen seiner monopolhaften Stellung Mitbewerber so gut wie ausschließt. Daran anknüpfend werden vielfach die hohen Preise sowie die mangelhafte Anbindung vieler Orte und die ungünstigen Verbindungen auf zentralen Strecken kritisiert. Im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern bleibt die Bahn dadurch vielfach unattraktiv. Gerade aufgrund der außergewöhnlichen Position der Bahn kann davon ausgegangen werden, dass eine konsequentere Verknüpfung der Nachhaltigkeits- mit der Geschäftsstrategie sowie eine weiter gefasste Nachhaltigkeitsdefinition den gesamtgesellschaftlichen Effekt des Unternehmens spürbar verbessern würde.

⁹⁷ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem integrierten Bericht der DB 2019 sowie der Unternehmenswebseite zu Nachhaltigkeit <https://gruen.deutschebahn.com/de>. Abrufbar unter <https://www.deutschebahn.com/resource/blob/5029910/5bdee6f2cac4fc869ad491d141539be9/Integrierter-Bericht-2019-data.pdf>

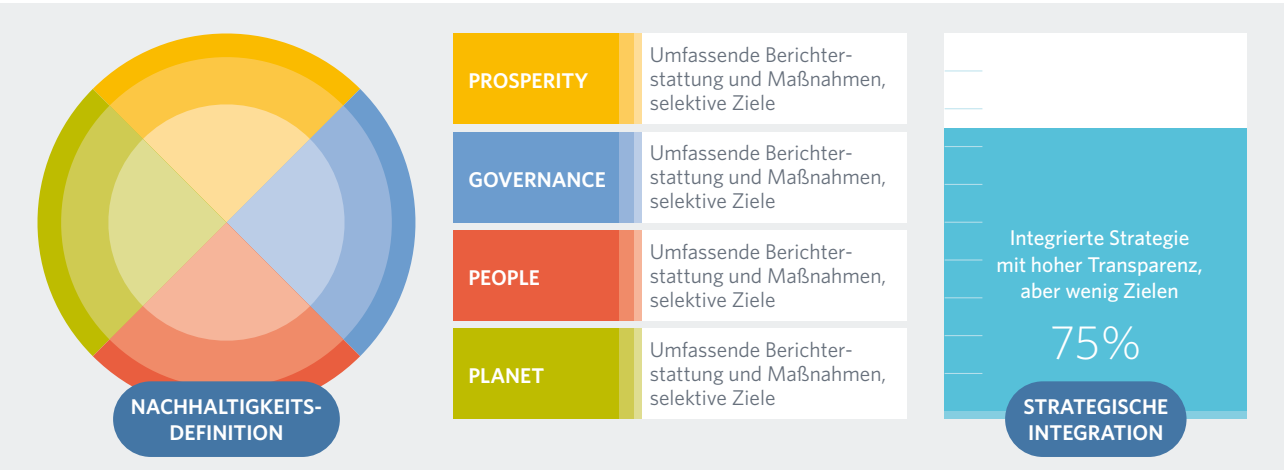
⁹⁸ <https://ibir.deutschebahn.com/2020/de/start>

⁹⁹ <https://www.derwesten.de/panorama/vermishtes/deutsche-bahn-preiserhoehung-kunden-klimaschutz-sparpreistickets-inflation-id233486435.html>



EVONIK INDUSTRIES AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	33.106 Mitarbeiter/ 12,2 Milliarden Euro Umsatz (2020) ¹⁰⁰
Sitz des Unternehmens	Essen
Branche	Chemieindustrie
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2007 (Unternehmensgründung 2006)
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Die Aktien des Unternehmens liegen zu 56,9 Prozent bei der RAG-Stiftung. Die restlichen Aktien befinden sich im Streubesitz. Aufgabe der RAG-Stiftung ist die Abwicklung des subventionierten Steinkohlebergbaus in Deutschland und die Entwicklung des Evonik-Konzerns. Die Stiftung trägt Verantwortung für die so genannten Ewigkeitsaufgaben aus dem Steinkohlebergbau wie beispielsweise die Grundwasserreinigung. Außerdem fördert sie Bildung, Wissenschaft und Kultur in ehemaligen Bergbauregionen in Nordrhein-Westfalen und dem Saarland.¹⁰¹

Nach BASF ist Evonik das zweitgrößte Chemieunternehmen in Deutschland. Das Unternehmen führt vier eigenständige Gesellschaften, die sich jeweils auf ein Spezialchemiegeschäft konzentrieren: Specialty Additives, Nutrition & Care, Smart Materials und Performance Materials.

Nachhaltigkeit kann für Evonik als identitätserweiternd bezeichnet werden. Als ehemaliger Teil der Ruhrkohle AG und Chemiekonzern steht Evonik unter einem erhöhten Reputationsrisiko. Diesem wird seit Gründung des Unternehmens begegnet, indem Nachhaltigkeitsaspekte in die Geschäftstätigkeit integriert werden und ausführlich zu diesen berichtet wird.

Die vom Unternehmen dazu identifizierten Handlungsfelder sind „Strategie und Wachstum“, „Governance und Compliance“, „Wertschöpfungskette und Produkte“, „Umwelt“, „Mitarbeiter“ sowie „Sicherheit“. Damit umfasst das Nach-

haltigkeitsmanagement die Handlungsfelder Governance (bspw. Diversität in den Ebenen unter Vorstand), Planet (bspw. Reduzierung der Treibhausgasemissionen), People (bspw. Attraktivität als Arbeitgeber, Vielfalt) und Prosperity (bspw. Anzahl der von Evonik abhängigen Arbeitsplätze entlang der Wertschöpfungskette). Innerhalb der Handlungsfelder werden vielfältige Kennzahlen erhoben und zu diesen wie auch zu den sie umgebenden Aktivitäten wird umfangreich berichtet.

Die Nachhaltigkeitsziele leitet Evonik aus den SDGs ab. Das Unternehmen definiert jene SDGs für sich als relevant, bei denen ein „signifikant positiver oder negativer Einfluss von oder auf Evonik evident ist“¹⁰² und gleicht dies mit Stakeholdern sowie einer Wesentlichkeitsanalyse ab. Dabei werden auch die von Evonik angebotenen Produkte und ihr gesamtgesellschaftlicher Beitrag entlang der kompletten Wertschöpfungskette miteinbezogen. Zusätzlich bewertet Evonik die direkten und indirekten Auswirkungen der Geschäftstätigkeit unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten.

Ziel ist die Entwicklung einer Methode, mit der sich sämtliche Auswirkungen monetär bewerten lassen, um so Vergleichbarkeit herzustellen. Damit nähert sich das Unternehmen seinem TSI an und kann Aussagen dazu treffen, wie es gesellschaftlichen Wert schafft, um die Akzeptanz seiner Geschäftstätigkeit zu steigern. Außerdem erhöht es seine Resilienz: Chancen und Risiken können frühzeitig erkannt werden, Nachhaltigkeits-themen werden konsequent mit der Wertschöpfung verknüpft

¹⁰⁰ https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik_Finanzbericht_2020.pdf
¹⁰¹ <https://www.rag-stiftung.de/stiftung>
¹⁰² https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate%20Responsibility/SDG-Special_DE.pdf

und so beide Aspekte in ihren jeweiligen Wechselwirkungen zusammen gedacht und gemanagt. Dies geschieht beispielsweise, wenn durch den Bau eigener Produktionsanlagen für wichtige Vorprodukte sowohl die Versorgungssicherheit und Beiträge zur Kreislaufwirtschaft, aber auch die daraus resultierende Erhöhung der Eintrittsbarrieren für Wettbewerber angeführt werden.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Wie alle klimarelevanten Aspekte wird das Thema Nachhaltigkeit bei Evonik vom Personalvorstand verantwortet. Die „verantwortungsvolle Unternehmensführung“¹⁰³ basiert auf einer Vielzahl eigener sowie international anerkannter Standards, Leitlinien und Verhaltensgrundsätze. Diese werden regelmäßig im Dialog mit Stakeholdern ergänzt, um auf Trends reagieren zu können. Evonik möchte durch seine Produkte und Lösungen einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation leisten und engagiert sich auch über das Unternehmen hinaus, beispielsweise im „Beirat für Sustainable Finance“ von Finanz-, Umwelt- und Wirtschaftsministerium oder in der Initiative „Together for Sustainability“, deren Ziel es ist, Umwelt- und Sozialstandards in Lieferketten messbar zu machen und zu verbessern.

Die Nachhaltigkeitsstrategie hebt drei zentrale Bereiche hervor: Bis 2025 will das Unternehmen seine Scope-1 und Scope-2 Emissionen um 50 Prozent im Vergleich zu 2008 reduzieren. Bei großen Investitionen gilt ein interner CO₂-Preis von 50€ pro Tonne als zusätzliche Planungsprämisse. Außerdem soll global ein Wassermanagementsystem eingeführt werden. Besondere Bedeutung in der Nachhaltigkeitsstrategie kommt den eigenen Produkten zu. Sie werden von Evonik einer Nachhaltigkeitsanalyse unterzogen, die sich an Marktsignalen wie künftigen regulatorischen Entwicklungen, ökologischen und sozialen Leistungen im Marktvergleich und marktspezifischen Nachhaltigkeitsambitionen sowie der spezifischen Anwendung, regionalen Kontexten und Produktnutzungseffekten orientiert. Produkte, die hier besonders gut abschneiden, sollen im strategischen Fokus des Unternehmens stehen. Mit diesen „Next Generation Solutions“ möchte Evonik nachhaltige Zukunftstechnologien liefern.

Durch die Nachhaltigkeitsanalyse kann Evonik einen Überblick darüber anbieten, welche Produkte nicht nur nachhaltig oder umsatzstark sind, sondern beide Aspekte miteinander kombinieren. 90 Prozent des Umsatzes erzielt das Unternehmen mit Produkten, die mindestens Nachhaltigkeitsleistungen auf Marktniveau haben. 35 Prozent des Umsatzes werden laut Evonik mit Produkten erwirtschaftet, deren Nachhaltigkeitsleistung über dem Marktniveau liegt, den „Next Generation Solutions“. Ziel ist es, diesen Anteil in den kommenden Jahren zu halten.

Evonik hat das eigene Produktportfolio als zentral für die Nachhaltigkeitsstrategie identifiziert und sich zum Ziel gesetzt, einen „strategischen Fokus“ auf jene Geschäfte zu richten, die ein ausgeprägtes Nachhaltigkeitsprofil haben. Dadurch ist die Zufriedenheit des Unternehmens mit dem Status quo aber inkonsistent mit der Nachhaltigkeitsstrategie. Außerdem wird die Methodik nicht vollständig ausgeführt. Mit dem selbstentwickelten Ansatz liefert Evonik interessante Kennzahlen zur Nachhaltigkeit des eigenen Portfolios – wie genau man die Nachhaltigkeitsleistung der verschiedenen Produkte jeweils operationalisiert, bleibt jedoch unklar. Zwar werden einzelne Beispiele für solche „Next Generation Solutions“ genannt, beispielsweise der Einsatz neuer Produkte zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und Effizienz von Aquakulturproduktionen in einem Kooperationsprojekt mit der GLZ in Vietnam. Welche Aspekte und Kennzahlen aber in die Beurteilung des Produktes flossen, wird nicht erläutert.

Da die selbstentwickelten Methodiken aber Ergänzungen zur Berichterstattung entlang der GRI-Kriterien sind, ist die Transparenz über die Corporate Citizenship des Unternehmens bemerkenswert hoch. In den einzelnen Handlungsfeldern finden umfangreiche Maßnahmen statt, die, wo immer möglich, mit entsprechenden Kennzahlen belegt werden. Im Vergleich dazu sind die Zielsetzungen allerdings äußerst knapp und beschränken sich auf wenige Ziele pro Handlungsfeld. Im Handlungsfeld „Governance und Compliance“ wird beispielsweise als einziges Ziel angegeben, dass in den ersten beiden Ebenen unter dem Vorstand bis 2024 ein Frauenanteil von 30 Prozent erreicht werden soll. Warum es gerade dieses Ziel ist und warum in den anderen Bereichen des Handlungsfeldes keine weiteren Ziele existieren, wird indes nicht erläutert.

Kommunikation

Neben einem ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht, der sich an der GRI Option: Kern orientiert und diese durch weitere standardisierte sowie selbst entwickelte Kennzahlen ergänzt, publiziert Evonik auch im Finanzbericht einen Teil zum Thema Nachhaltigkeit sowie verschiedene Zusammenfassungen aus dem Nachhaltigkeitsbericht auf der Unternehmens-Webseite. Daten zum Thema Klimawandel werden außerdem detailliert im Rahmen der Teilnahme am CDP Climate Change veröffentlicht.¹⁰⁴

Daten zum „Engagement für die Gesellschaft“, worunter in erster Linie Sponsoring-Aktivitäten von Projekten mit Nähe zur Geschäftstätigkeit von Evonik sowie an den verschiedenen Unternehmensstandorten zählen, werden nicht im Nachhaltigkeitsbericht, sondern separat auf der Webseite behandelt.¹⁰⁵ So wird die Differenzierung zwischen direktem und indirektem Engagement von Evonik unterstrichen.

Die Berichtstätigkeiten des Unternehmens sind sehr ausführlich und komplex. Es werden Handlungsfelder unter ande-

rem aus den SDGs, einer Wesentlichkeitsanalyse sowie aus Stakeholder-Dialogen identifiziert und es wird zu sämtlichen Tätigkeiten berichtet. Durch die Bewertung des eigenen Einflusses in allen Nachhaltigkeitssäulen entlang der kompletten Wertschöpfungskette schafft Evonik eine Differenzierung zu anderen Unternehmen.

Die Darstellung ist allerdings komplex und technisch gehalten. Durch die vielfältigen Analysemethoden und -dimensionen ergibt sich kein klares Gesamtbild und es ist schwierig, sich einen Überblick über die Aktivitäten zu verschaffen. Die Positionierung des Unternehmens bleibt an vielen Stellen unscharf und nicht immer gelingt eine Verknüpfung der Aktivitäten mit der Unternehmensidentität beziehungsweise einem überspannenden Narrativ.

Techniken wie Storytelling finden sich kaum. Das Narrativ, dass man mit innovativen Produkten, die zentrale Bausteine für eine nachhaltigere Welt sein sollen, seine Position am Markt ausbauen möchte, würde sich dafür eigentlich anbieten. Zwar werden einige Leuchtturmprojekte im Nachhaltigkeitsbericht angesprochen oder verlinkt, aber nicht so prominent platziert, wie es in anderen Berichten der Fall ist.

Externe Perspektive

Evonik wird von verschiedenen Ratingagenturen bewertet und listet die Ergebnisse im Nachhaltigkeitsbericht. MSCI bewertet Evonik mit AA (Noten von AAA bis CCC), Sustainalytics mit 23 (Skala von 0 bis 100, je niedriger, desto besser), CDP verleiht dem Unternehmen hinsichtlich des Klimawandels ein A- und hinsichtlich der Wassersicherheit ein B, ISS-oekom ein B-. EcoVadis hat das Unternehmen mit Platin ausgezeichnet. Anders als andere Unternehmen erläutert Evonik dabei nicht die entsprechenden Skalen und nennt teilweise nicht die tatsächlichen Bewertungen. Stattdessen finden sich lediglich abstrakte Angaben wie beispielsweise die Aussage, dass man zu den besten 10 Prozent der Branche gehöre.

Darüber hinaus ist Evonik Teil verschiedener Nachhaltigkeitsindizes und wurde mehrfach für seine Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgezeichnet. Durch projektbezogene Kooperationen mit NGOs wie dem WWF kann Evonik die Reputation weiter steigern.¹⁰⁶

Kritische Berichterstattung erhält das Unternehmen insbesondere durch seine Parteispenden-Tätigkeit.^{107,108} Viele große Konzerne haben sich mittlerweile von dieser Praxis verabschiedet, Evonik bekennt sich weiterhin dazu. Da viele Spitzenpolitiker im Kuratorium der RAG-Stiftung sitzen, sieht sich das Unternehmen immer wieder dem Vorwurf ausgesetzt, nicht unabhängig von der Politik zu handeln. Stattdessen werden Gelder für politische Spenden ausgegeben, die eigentlich dazu dienen sollten, die Aufgaben der Stiftung zu erfüllen. Evonik selbst spricht sich im Nachhaltigkeitsbericht für Transparenz

in der Interessenvertretung aus und kommuniziert knapp die Positionen, mit denen man sich am Diskurs beteiligt. Dabei listet das Unternehmen auch die Parteispenden auf. Jede Spende an eine „Partei der Mitte“ sei ein „Beitrag für die Demokratie“.

Fallbewertung

Evonik verbindet seine komplexen Nachhaltigkeitsaktivitäten mit innovativen Methoden, um diese Aktivitäten messbar zu machen. Als Unternehmen, welches aufgrund seiner Tätigkeiten einem erhöhten Reputationsrisiko ausgesetzt ist, setzt Evonik an vielen Stellen auf Transparenz und berichtet ausführlich zu seinem ökonomischen, ökologischen und sozialen Einfluss entlang der kompletten Wertschöpfungskette. Nachhaltigkeit ist in der Unternehmensstrategie verankert, durch die Nachhaltigkeitsanalyse des Portfolios sowie darüberhinausgehende Methoden wie die Wirkungsanalyse ist sie auch messbar. Evonik hat Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal und Wettbewerbsbedingung erkannt und richtet das Geschäft aufgrund attraktiver Wachstumsraten darauf aus. Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und unternehmerischem Erfolg wird an vielen Stellen deutlich.

Die dabei angewandten Methoden und Operationalisierungen lassen sich allerdings nicht vollständig nachvollziehen und waren auch nicht Teil der Prüfung des Berichts. Das liegt daran, dass Evonik an manchen Stellen über die GRI-Kennzahlen hinausgeht. Diese umfassen beispielsweise keine Angaben dazu, wieviel die Wertschöpfungskette von Evonik zur Volkswirtschaft beiträgt. Diesen Wert erhebt das Unternehmen selbst und liefert damit einen tiefergehenden Einblick in seinen Einfluss im Handlungsfeld Prosperity, als dies allein über die Standards der GRI möglich wäre. Viele der genutzten Methoden werden erst seit Kurzem eingesetzt und haben sich innerhalb des Unternehmens noch nicht völlig etabliert. Sie liefern aber spannende Ansätze, deren Entwicklung interessant zu beobachten bleibt.

Derzeit fehlen aber Methoden zur Komplexitätsreduktion in der Kommunikation des eigenen Engagements. Es wird nicht eindeutig geklärt, wie sich das Unternehmen innerhalb der großen Transformation positioniert. Der große Umfang der Informationen erfüllt zwar die Transparenzansprüche einiger Zielgruppen, anderen Gruppen fehlen die notwendigen Ressourcen zur Auseinandersetzung hiermit.

Die umfassende Nachhaltigkeitsdefinition des Unternehmens wird allerdings nicht konsequent zu Ende gedacht. Daher werden nur selektiv Ziele aus ihr abgeleitet. Hinzu kommen die Parteispenden, die Evonik in seine eigene Nachhaltigkeitsdefinition integriert, die an genau dieser Stelle jedoch in Konflikt mit den Definitionen anderer Unternehmen sowie weiterer Stakeholder steht.

¹⁰³ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht von Evonik 2020. Abrufbar unter https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik_Nachhaltigkeitsbericht_2020.pdf

¹⁰⁴ https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/BPK/Evonik_CDP_Climate_change_Questionnaire.pdf

¹⁰⁵ <https://corporate.evonik.de/de/verantwortung/gesellschaft>

¹⁰⁶ <https://www.wwf.de/2020/dezember/engagement-fuer-nachhaltige-palmoelproduktion-in-der-malaysischen-provinz-sabah>

¹⁰⁷ <https://www.stern.de/politik/deutschland/chemiekonzern-evonik-spendet-millions-an-die-parteien-8692510.html>

¹⁰⁸ <https://www.abgeordnetenwatch.de/blog/parteispenden/neue-liste-von-diesen-konzernen-und-verbaenden-bekamen-parteien-das-meiste-geld>



FLIXMOBILITY GMBH

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	2.587 Mitarbeiter/ 969,6 Millionen Euro Umsatz (2019) ¹⁰⁹
Sitz des Unternehmens	München
Branche	Verkehr
Geschäftsbeziehungen	B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Bislang kein Nachhaltigkeitsreporting
Berichtsform	Kein Nachhaltigkeitsbericht



Das Unternehmen ist Eigentum einer Investorengruppe, die aus General Atlantic, SEK Ventures, Holtzbrinck Ventures, Planet Luxco (Silverlake), Daimler Mobility und weiteren besteht. Bei der letzten Finanzierungsrunde konnte es 650 Millionen Dollar einsammeln.

2019 erreichte das Unternehmen bei Fernbusfahrten in Deutschland einen Marktanteil von 85 Prozent. Flixbus ist zuständig für die Netzentwicklung, die Organisation des Betriebs und die Buchungsabwicklung. Die Busse gehören Partnerbetrieben. 2019 bot das Unternehmen Verbindungen zu 2.500 Zielen in Europa und den USA an. Seit 2017 hat die Tochtergesellschaft Flixtain eine Lizenz als Eisenbahnverkehrsunternehmen, seit 2019 bietet man mit dem Anbieter Flixcar überdies eine Mitfahrzentrale an.

Das Unternehmen wirbt für sich als günstige und ökologische Alternative zum Individualverkehr. Es möchte bis 2030 CO₂-neutrales Reisen zu günstigen Preisen anbieten und kommuniziert zu einzelnen Maßnahmen, die Schritte auf dem Weg dorthin darstellen sollen. Eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie existiert aber nicht. Nachhaltigkeit kann für das Unternehmen zwar als Identitätserweiternd bezeichnet werden, allerdings fehlt eine konsequente Umsetzung, die über die Proklamation hinausgeht.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Das Unternehmen definiert für sich Verantwortlichkeiten in den Handlungsfeldern Planet (Klimaschutz) und Prosperity (bezahlbare Mobilität). Eingelöst wird dies derzeit bei Fahrten mit den Flixtain-Zügen, die günstiger angeboten werden als bei Konkurrenzunternehmen und zu 100 Prozent mit Ökostrom betrieben werden. Letzteres trifft auf die Konkurrenz aber ebenfalls zu. Bis 2030 will das Unternehmen komplett klimaneutral wirtschaften. Dieses Ziel erscheint im Vergleich zu denen anderer Unternehmen wenig ambitioniert. Insbesondere durch Kompensationsmaßnahmen haben andere Firmen bereits früher Klimaneutralität erreicht oder befinden sich auf dem Weg dorthin.

FlixBus betreibt aber selbst keine Kompensationsmaßnahmen, sondern bietet Fahrgästen diese als Option bei der Buchung an. 6,5 Prozent der Fahrgäste weltweit nutzen diese Möglichkeit,¹¹⁰ was seit 2017 zu einer Kompensation von 60.000 Tonnen CO₂ geführt haben soll.¹¹¹ Über den Kooperationspartner atmosfair werden 75 Prozent der Kompensationen zur Finanzierung brennstoffeffizienter Öfen in Ruanda verwendet, während 25 Prozent in den „Future of Mobility Fund“ fließen, mit dem FlixBus eine nachhaltige Verkehrs-

¹⁰⁹ Jahres- und Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2019 bis zum 31.12.2019
¹¹⁰ https://www.hvcapital.com/wp-content/uploads/210114_PM_Zahlen-bitte-FlixBus-Jahresrckblick.pdf
¹¹¹ <https://www.flixbus.de/unternehmen/umwelt>

wende vorantreiben will. Kompensationsmaßnahmen durch das Unternehmen werden nur bei eigenen Geschäftsreisen vorgenommen.¹¹²

Das Ziel der Klimaneutralität soll mit verschiedenen Maßnahmen erreicht werden. Seit Juli 2021 nutzt FlixBus auf einzelnen Strecken teilweise mit Biogas angetriebene Busse, die im Vergleich zu dieselbetriebenen Fahrzeugen 75 Prozent CO₂ einsparen sollen. In Deutschland werden diese Busse nicht eingesetzt, da es aufgrund des vollen Mehrwertsteuersatzes für solche Verkehrsmittel zu einer „Diskriminierung“¹¹³ komme. Dadurch wird Verantwortung auf die Politik übertragen, während das Unternehmen eher unentschlossen wirkt.

Seit 2018 werden Pilotprojekte mit vollelektrischen Fernbussen durchgeführt, die im ersten Jahr jeweils 82 Tonnen CO₂ im Vergleich zu einem Bus mit Verbrennungsmotor einsparen sollen.¹¹⁴ Seit 2019 existieren Pläne zum Bau eines Wasserstoff-Fernbusses. Außerdem gibt es eine erste Strecke mit einem mit Solarpanelen ausgestatteten Fernbus, der laut Unternehmen sieben Prozent Kraftstoff einspart.¹¹⁵ Die Züge des Unternehmens werden seit 2019 mit Strom-Zertifikaten von Greenpeace-Energy betrieben.

Um das Ziel der Klimaneutralität bis 2030 zu erreichen, werden zwar die beschriebenen Maßnahmen genannt, aber diese nicht mit Zwischenzielen konkretisiert. So ist der Weg bis 2030 nicht überprüfbar und bleibt intransparent. Zwar gibt es mit atmosfair einen anerkannten Partner, über den Fahrgäste ihre Fahrten kompensieren können, allerdings leistet das Unternehmen selbst keinen Beitrag.

Das Handlungsfeld Prosperity wird über die günstigen Preise und den Anspruch bearbeitet, möglichst vielen Menschen Mobilität anzubieten. Zu Maßnahmen in den Handlungsfeldern Governance und People finden sich keine Angaben. Als relevanten Transformationstreiber identifiziert das Unternehmen vor allem die Digitalisierung. Das Kerngeschäft wird zunehmend digitalisiert und es wird beispielsweise daran gearbeitet, Streckenauslastungen mithilfe künstlicher Intelligenz vorhersagen zu können. Verantwortung wird darüber hinaus beim Klimaschutz identifiziert.

Kommunikation

Zentrales Argument ist die grundsätzlich gute Klimabilanz von Fernbussen im Vergleich zum Individual- und Flugverkehr. Durch die günstigen Preise sollen möglichst viele Menschen klimafreundliches Reisen nutzen können. Es wird zwar angege-

ben, wie hoch der CO₂-Ausstoß pro Kilometer und Passagier ist. Da aber keine Kennzahlen zu den Gesamtemissionen und den maßnahmenbasierten Einsparungen existieren, kann der tatsächliche Effekt des Unternehmensengagements auf die Umwelt nicht nachvollzogen werden. Exemplarisch steht dafür, dass Informationen zur generellen Effizienzsteigerung von Elektromotoren gegenüber Verbrennungsmotoren angeboten werden, aber nicht ersichtlich ist, wie sich diese auf die Gesamtbilanz des Unternehmens auswirken.¹¹⁶

Der Großteil der Nachhaltigkeitskommunikation bezieht sich allein auf das Kerngeschäft. Das darüber hinausgehende Engagement des Unternehmens ist gering und findet auch nur in übersichtlichem Maße Eingang in die Kommunikation. FlixBus unterstützt zwar Aktionen wie den Klimastreik, für den Mitarbeiter freinehmen konnten und Teilnehmenden Freifahrten angeboten wurden,¹¹⁷ aber die tatsächliche Klimabilanz des Unternehmens bleibt unklar.

Externe Perspektive

FlixBus hat sich mittlerweile als Marktführer im zunächst hart umkämpften Fernbusmarkt durchgesetzt und viele der ehemaligen Konkurrenten aufgekauft. Im deutschen Fernbusmarkt kann von einer Monopolstellung gesprochen werden. Im Zuge der harten Preiskämpfe wurde FlixBus vorgeworfen, seine aggressive Preispolitik auf Kosten von Beschäftigten und Subunternehmern zu betreiben.¹¹⁸ In der Schweiz kritisierte man das Unternehmen für Sozial- und Lohndumping.¹¹⁹ In Österreich verlor das Unternehmen einen Prozess wegen 30 unzulässiger Klauseln in den Beförderungsbedingungen.¹²⁰

FlixBus selbst führt die Vorwürfe auf die günstigen Preise zurück. Diese würden aber nicht aufgrund niedriger Löhne entstehen.¹²¹ Im Zuge der COVID-19-Pandemie zeigten sich Busunternehmer zufrieden mit dem Unternehmen, da es seine vertraglichen Verpflichtungen beglichen habe, selbst wenn Linien nicht betrieben wurden.¹²²

Fallbewertung

Die Corporate Citizenship des Unternehmens beruht maßgeblich darauf, dass man klimafreundliches Reisen zu günstigen Preisen anbietet. Da Fernbusse aber generell eine vergleichsweise gute Klimabilanz haben und günstige Preise fester Teil des Geschäftsmodells sind, erscheint das tatsächliche Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens gering.

In erster Linie beruht es auf Leuchtturmprojekten, aber eine Nachhaltigkeitsstrategie wird nicht ersichtlich. An Stellen, bei denen mit zusätzlichen Kosten durch Maßnahmen zu rechnen ist, wird auf die Politik verwiesen, aber es werden keine Maßnahmen umgesetzt.

Die Kommunikation beruht auf der grundsätzlich guten Bilanz der genutzten Verkehrsträger. Da aber weder die aktuelle Unternehmensbilanz, noch zukünftige Ziele mit Kennzahlen belegt werden, bleibt die Corporate Citizenship auch in jenen Handlungsfeldern intransparent, die das Unternehmen bearbeitet und beansprucht.

Die Nachhaltigkeitsdefinition und die daran anknüpfende strategische Ausrichtung werden aus dem bestehenden Geschäftsmodell abgeleitet und nicht mit diesem gemeinsam gedacht und gemanagt. Dadurch weckt das Unternehmen hohe Ansprüche, denen es aber aufgrund der fehlenden Strategie und Maßnahmen selbst nicht gerecht werden kann. Wegen der Übertragung an Politik und Kunden kommt das Unternehmen seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung nicht nach, obwohl sie durchaus erkannt wird.



¹¹² <https://corporate.flixbus.com/flixbus-mobility-visiert-bis-2030-klimaneutralitaet-an/>

¹¹³ <https://corporate.flixbus.com/de/ein-zeichen-fuer-die-mobilitaet-der-zukunft-flixbus-startet-erste-biogas-busse/>

¹¹⁴ <https://www.flixbus.de/unternehmen/zukunft-der-mobilitaet>

¹¹⁵ <https://corporate.flixbus.com/de/here-comes-the-sun-flixbus-startet-als-weltweit-erster-fernbusanbieter-pilotprojekt-mit-solarpanels/>

¹¹⁶ <https://corporate.flixbus.com/flixbus-mobility-visiert-bis-2030-klimaneutralitaet-an/>

¹¹⁷ <https://corporate.flixbus.com/de/flixbus-unterstuetzt-den-weltweiten-klimastreik>

¹¹⁸ <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-09/fernbusse-flixbus-strategie-guenstig-reisen/komplettansicht>

¹¹⁹ <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standard1500-euro-fuer-einen-fernbusfahrer/story/26468448>

¹²⁰ <https://help.orf.at/v3/stories/2992675/>

¹²¹ <https://www.trend.at/wirtschaft/flixbus-mobility-ceo-engert-interview-staatskonzerne-loesung-12200652>

¹²² <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/finanzierungsrunde-bei-flixbus-mobility-650-millionen-dollar-fuer-das-projekt-gruenerweltmarktfuehrer/27249880.html>



GORILLAS TECHNOLOGIES GMBH

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	Ca. 10.000 Mitarbeiter ¹²³ /260 Millionen Euro Umsatz (2020) ¹²⁴
Sitz des Unternehmens	Berlin
Branche	Lieferdienst (Lebensmittel)
Geschäftsbeziehungen	B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Bislang kein Nachhaltigkeitsreporting
Berichtsform	Kein Nachhaltigkeitsbericht



Das 2020 gegründete Unternehmen betreibt einen Fahrradkurierdienst für Supermarktartikel in Großstädten. Über eine Online-Bestellplattform ordern Kunden Waren, die Fahrradkuriere in kleinen Auslieferungslagern abholen und ausfahren.

Das Unternehmen verspricht ein Preisniveau wie im Supermarkt, das lediglich durch eine niedrige Liefergebühr ergänzt wird. Man verzichtet auf einen Mindestbestellwert und wirbt mit einer Lieferung innerhalb von zehn Minuten. Gorillas ist in fast 20 deutschen Großstädten sowie in Städten in England, Frankreich, Italien, den Niederlanden und den USA aktiv.

Mittlerweile hat Gorillas eine Marktbewertung von mehr als einer Milliarde US-Dollar. 2021 konnte es in einer dritten Finanzierungsrunde fast eine Milliarde Euro einsammeln – Geld, das benötigt wird, um sich im Markt der Lieferdienste durchsetzen zu können. Es wird vermutet, dass derzeit große Verluste gemacht werden, um konkurrenzfähig zu bleiben beziehungsweise die Konkurrenz aus dem Markt zu drängen.¹²⁵

Das Unternehmen kommuniziert keine Nachhaltigkeitsstrategie. In seinem „Manifest“¹²⁶ nennt es verschiedene Aspekte, zu deren Verbesserung es mit seinem Geschäftsmodell beitragen will. Diese stammen aus den Handlungsfeldern People

(insbesondere Gesundheit), Planet (insbesondere CO₂-Emissionen) sowie Prosperity (Arbeitsplätze und Gehaltsgefüge). Sämtliche Handlungsfelder werden aber nur gestreift, da diese in sich nicht ganzheitlich, sondern nur in Bezug auf jene Aspekte betrachtet werden, bei denen sich ein positiver Effekt aus der Geschäftstätigkeit ableiten lässt.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Durch das Geschäftsmodell soll sich die Art des Einkaufens grundlegend verändern. Gorillas definiert das unter anderem als Beitrag gegen Lebensmittelverschwendung, da Einkäufe kurzfristiger stattfinden, geänderte Pläne leichter berücksichtigt werden können und Endverbraucher dadurch weniger Abfall produzieren. Außerdem arbeitet das Unternehmen mit „Too Good To Go“ zusammen, um selbst möglichst wenig Lebensmittel wegzuerwerfen.¹²⁷

Durch die Lieferung per Fahrrad sollen sich Straßenverkehr und Emissionen deutlich reduzieren. Zudem verbrauchen die kleinen Lager weniger Fläche als Supermärkte mit ihren dazugehörigen Parkplätzen. Nicht zuletzt will man einen Beitrag für Menschen leisten, die nicht (mehr) selbst einkaufen gehen können.

¹²³ <https://gorillas.io/de/blog/11-dinge-die-du-ueber-gorillas-wissen-musst>
¹²⁴ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lieferdienste-delivery-hero-beteiligt-sich-an-lieferdienst-gorillas/27717424.html#:~:text=Delivery%2DHero%2DChef%20Niklas%20%20C3%96stberg,Gorillas%20wachse%20weiterhin%20monatlich%20zweistellig.>
¹²⁵ <https://netzpolitik.org/2021/gorillas-start-up-die-neuen-verteilungskampfe/>
¹²⁶ <https://gorillas.io/de/manifest>
¹²⁷ <https://www.e-commerce-magazin.de/25-millionen-bestellungen-im-jahr-gorillas-zieht-bilanz/>

Im Produktbereich sollen durch die Zusammenarbeit mit lokalen Landwirten und regionalen Marken die Lieferketten kurz gehalten und lokale Gemeinden unterstützt werden. Innerhalb von vier Tagen sollen Lebensmittel vom Erzeuger beim Verbraucher ankommen – zum Vergleich: Bei Supermärkten sind es zehn Tage. So könne man Verpackungen und Konservierungsstoffe einsparen,¹²⁸ Kunden mit guten Produkten versorgen und diese Produkte könnten eine größere Reichweite erhalten. Auf Plastik solle dabei bestmöglich verzichtet werden.

Um Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, die viele Menschen ansprechen, soll das Team möglichst divers sein. Der Konzern wirbt damit, dass er seine Mitarbeiter fest anstellt, der Stundenlohn über dem Mindestlohn liegt und durch Trinkgeld ergänzt werden kann. So möchte man sich von Konkurrenten differenzieren, die mit Subunternehmen oder Solo-Selbstständigen zusammenarbeiten. Das „Riden“ soll sich bei Gorillas „eher wie Sport als wie Arbeit“ anfühlen.¹²⁹ Das Unternehmen befragt regelmäßig seine Mitarbeiter nach Zufriedenheit und Verbesserungsvorschlägen und veröffentlicht die Ergebnisse.¹³⁰

Diese Aktivitäten können aber nicht als direkte Nachhaltigkeitsaktivitäten betrachtet werden. Es werden jene Aspekte hervorgehoben, bei denen aus dem Geschäftsmodell heraus ein Vorteil gegenüber anderen Geschäftsmodellen abgeleitet werden kann. Diese Vorteile werden aber nicht mit Daten belegt und sind häufig ambivalent. Laut Business Insider lässt das Unternehmen derzeit seine CO₂-Bilanz prüfen.¹³¹ Außerdem unterscheiden sich die positiven Aspekte nicht von denen der Mitbewerber. Die kommunizierten Vorteile für die Mitarbeiter werden in der Praxis nicht eingelöst (siehe externe Perspektive). Darüber hinaus spendet das Unternehmen an den WWF und kooperiert mit Tafeln und anderen Wohltätigkeitsorganisationen.

Kommunikation

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Kommunikation sind durch das Fehlen einer Nachhaltigkeitsstrategie und entsprechender Ziele sowie in Ermangelung von Kennzahlen bei Gorillas quasi deckungsgleich. Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept spielt in der Unternehmenskommunikation keine Rolle und die entsprechenden Aktivitäten lassen sich nicht überprüfen, sondern werden ausschließlich kommuniziert. Dadurch wirken diese Aktionen in Teilen künstlich konstruiert und als reiner Marketing- statt als Nachhaltigkeitsbeitrag.

Die Aktivitäten entspringen dabei dem Geschäftsmodell. Darüberhinausgehende Nachhaltigkeitsziele werden nicht entwickelt. In der Kommunikation werden jene Aspekte hervorgehoben, aus denen sich ein Beitrag zur Nachhaltigkeit ableiten lässt. Risiken und Belastungen, die durch die Geschäftstätigkeit entstehen, werden nicht kommuniziert.

Auch zu den massiven Vorwürfen von Mitarbeitern und Gewerkschaften (siehe Externe Perspektive) äußert sich das Unternehmen kaum. Nachdem man zunächst versuchte, durch Zugeständnisse Streiks zu beenden und in der Öffentlichkeit Verbesserungen versprach, äußerte man sich später zu ausgesprochenen Kündigungen zunächst gar nicht und anschließend erst im Rahmen eines kritischen Tagesthemen-Beitrags.

Externe Perspektive

Die Diskrepanz zwischen dem Anspruch des Unternehmens und der Bewertung durch seine Stakeholder ist groß. Durch Versprechen, die nicht belegt werden, entsteht eine Informationslücke, die von Stakeholdern gefüllt wird. Hinzu kommen auch öffentliche Konflikte mit Anwohnern und Mitarbeitern, die das Image ebenfalls negativ beeinflussen. Nicht zuletzt prägen die vielen Beschäftigten mittlerweile das Straßenbild vieler Städte, wodurch der Anbieter bereits Aufmerksamkeit auf sich zieht.

Während das Unternehmen damit wirbt, dass es im Vergleich zu Supermärkten wenig Fläche beansprucht, gibt es aufgrund des Liefer- und Warteverkehrs zahlreiche Spannungen mit Anwohnern aufgrund von Lärm¹³² und der Beanspruchung von Bürgersteigen für gewerbliche Zwecke. Gorillas will zwar eine Bereicherung für die Stadtviertel sein, aber es gibt teilweise massive Beschwerden durch Anwohner und Behörden.^{133,134}

Seit Sommer 2021 bestreiken Beschäftigte immer wieder einzelne Lagerhäuser und erreichen so eine extrem hohe mediale Präsenz einschließlich der Unterstützung von Politik¹³⁵ und Gewerkschaften.^{136,137} Mitarbeiter fordern eine Angleichung der Gehälter, bessere Arbeitsmaterialien, unbefristete Arbeitsverträge und zwei freie Tage in Folge für Vollzeitbeschäftigte.¹³⁸ Zuletzt kritisierte unter anderem die Gewerkschaft ver.di das Unternehmen scharf, da es außerordentliche Kündigungen an Beschäftigte aussprach, die im Verdacht standen, sich an Streiks beteiligt zu haben.¹³⁹ Vor dem Arbeitsgericht sind bereits Klagen gegen die Kündigungen eingegangen und einige mussten bereits rückgängig gemacht werden.¹⁴⁰

Angestellte werfen dem Unternehmen außerdem vor, die Wahl zu einem Betriebsrat zu behindern.

Während die Geschäftsführung die Gemeinschaft unter den Beschäftigten als wichtigsten Wert für die Mitarbeiter definiert und DJ-Sets in den Lagerhäusern ankündigt, beschweren sich Mitarbeiter über die geringe Bezahlung, fehlerhafte Abrechnungen und schlechte Arbeitsbedingungen.¹⁴¹ Gorillas hat den digitalen Fortschritt zur Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells genutzt, es aber versäumt, Arbeitnehmerrechte und gute Arbeitsbedingungen von Beginn an mitzudenken. Sie lassen sich aber nicht durch die Atmosphäre eines hippen Startups ersetzen.

Die Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung erzeugen enorme Inkonsistenzen – nicht zuletzt auch deswegen, weil das Unternehmen mit besseren Arbeitsbedingungen als bei anderen Lieferdiensten wirbt.¹⁴² Zwar gelingt es nach wie vor, massiv Investoren zu gewinnen. Aber in Umfragen geben immer mehr Kunden die Arbeitsbedingungen bei Lieferdiensten als Grund dafür an, diese nicht zu nutzen.¹⁴³ Teilweise sagt mehr als die Hälfte der Befragten, dass ihr Bild von Gorillas schlecht sei.¹⁴⁴ Auch gibt es Berichte dazu, dass das Unternehmen mittlerweile auf Leiharbeiter zurückgreifen müsse, da die Mitarbeitersuche nur schleppend laufe.

Auch im Handlungsfeld Umwelt- und Klimaschutz können viele Lieferdienste ihre Versprechen nicht erfüllen. Zwar werden potenzielle PKW-Fahrten zum Supermarkt durch Lieferungen per E-Bike ersetzt, aber die vielen kleinen Warenhäuser machen gleichzeitig mehr Lieferverkehr notwendig.¹⁴⁵ Solange diese von LKW mit Verbrennungsmotoren beliefert werden, kommen zum Lärm- und Platzproblem auch vermehrte Emissionen durch häufigere Lieferfahrten hinzu.¹⁴⁶ Da der Dienst in Großstädten angeboten wird, ist außerdem fraglich, wie viele Fahrten wirklich ersetzt werden, da in Städten viele Einkäufe zu Fuß erfolgen.

Die Waren werden von Gorillas zwar in Papiertüten geliefert, aber die meisten Produkte sind ähnlich verpackt wie im Supermarkt.¹⁴⁷ In Bezug auf Lebensmittelverschwendung wirbt das Unternehmen damit, dass diese reduziert würde, da Einkäufe nach Tagesbedarf gestaltet werden könnten. Damit wird das Problem an die Endverbraucher weitergegeben, obwohl bereits in Warenlagern und Läden Lebensmittel entsorgt werden müssen. Kleine Warenlager neigen aufgrund des geringeren Warenumschlags sogar dazu, deutlich mehr Lebensmittelabfälle zu produzieren.¹⁴⁸

Fallbewertung

Das Unternehmen steht massiv in der Kritik. Kritikwürdiges findet sich auch bei anderen Unternehmen, aber aufgrund des hohen eigenen Anspruchs, der Intransparenz und der geringen Glaubwürdigkeit aufgrund der Konflikte mit Anwohnern und Mitarbeitern genießt Gorillas insgesamt sehr wenig Vertrauen. Im Umgang mit Kritik wirkt das Unternehmen überfordert. Es konnte nicht verhindern, in eine negative Berichterstattungs-spirale zu geraten.

Zukünftig könnten neben Kunden und Mitarbeitern auch vermehrt Investoren abgeschreckt werden. Diese sind für das Unternehmen jedoch essenziell. Neben zahlreichen Supermarktketten und Lieferdiensten ist Gorillas ein weiterer Player im Konkurrenzkampf um Lebensmittel des täglichen Bedarfs. Der Anbieter drang und dringt mit Kampfpreisen in diesen Markt. Die Preise werden auf Dauer nicht rentabel sein – und es entsteht der Eindruck, dass sie auf dem Rücken der Mitarbeiter niedrig gehalten werden. In der derzeitigen Phase kann daher auch nicht von nachhaltigem Wirtschaften gesprochen werden.

Der Fall zeigt, dass Argumente in einer Nachhaltigkeitsäule nicht ausreichen, um Versäumnisse in anderen Säulen auszugleichen. Auch wenn das Unternehmen eine neutrale CO₂-Bilanz vorlegen könnte, wäre weiter damit zu rechnen, dass es aufgrund von Mängeln in anderen Handlungsfeldern massiv in der Kritik stehen würde.

Eine aggressive Expansionspolitik, wie sie derzeit von Gorillas betrieben wird, lässt sich nur schwer mit Nachhaltigkeitszielen vereinbaren. Wer dennoch mit diesen wirbt, steht umso stärker unter Beobachtung – und anschließend in der Kritik, falls man ihnen nicht gerecht wird. Dieser Kritik kann nur begegnet werden, wenn es gelingt, den tatsächlichen gesamtgesellschaftlichen Einfluss des Unternehmens messbar zu machen und transparent für Verbesserungen zu sorgen.

Da auch Gorillas seine Nachhaltigkeitsdefinition und die daran anknüpfende strategische Ausrichtung aus seinem Geschäftsmodell ableitet und nicht in dieses integriert, bleibt der Eindruck bestehen, dass man Nachhaltigkeit als Marketinginstrument nutzt, ohne sich aber dem tatsächlichen gesamtgesellschaftlichen Einfluss anzunähern oder dessen positive Gestaltung voranzutreiben.

¹²⁸ <https://gorillas.io/de/blog/11-dinge-die-du-ueber-gorillas-wissen-musst>

¹²⁹ <https://gorillas.io/de/blog/der-1-millionen-dollar-bonus>

¹³⁰ <https://gorillas.io/de/blog/ein-aktionsplan-fuer-unsere-rider>

¹³¹ <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/>

¹³² <https://www.morgenpost.de/bezirke/mitte/article233080721/Lieferdienste-wie-Gorillas-sorgen-fuer-Aerger-bei-Anwohnern.html>

¹³³ <https://www.tagesspiegel.de/berlin/bezirke/illegale-logistikzentren-auf-dem-gehweg-berliner-behoerde-droht-gorillas-mit-geldstrafe/27297250.html>

¹³⁴ <https://plus.tagesspiegel.de/berlin/umstrittener-express-lieferdienst-kreuzberger-wehren-sich-gegen-gorillas-lagerhaus-im-kiez-166287.html>

¹³⁵ <https://taz.de/Arbeitskampf-bei-Gorillas/15781752/>

¹³⁶ <https://www.tagesspiegel.de/berlin/die-digitale-sklaverei-muss-ein-ende-haben-was-der-gorillas-arbeitskampf-ueber-die-ganze-lieferdienst-branche-verraet/27391000.html>

¹³⁷ https://www.zeit.de/2021/42/lieferdienst-gorillas-fahrradkurriere-streik-betriebsrat-kuendigung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

¹³⁸ <https://www.tagesspiegel.de/berlin/neue-streiks-drohen-berliner-lieferdienst-gorillas-reagiert-auf-forderungen-der-beschaeftigten/27399596.html>

¹³⁹ <https://www.zeit.de/arbeit/2021-10/gorillas-lieferdienst-streik-fahrradkurriere-arbeitsbedingungen-fristlose-kuendigung-berlin-leipzig>

¹⁴⁰ <https://www.rb24.de/wirtschaft/beitrag/2021/10/lieferservice-gorillas-kuendigungen-berlin-arbeitsrecht-streik.html>

¹⁴¹ <https://www.tagesspiegel.de/berlin/bezahlt-eure-beschaeftigten-berliner-gorillas-kuriere-diskutieren-auf-der-strasse-mit-den-chefs/27371222.html>

¹⁴² <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wir-gorillas-sind-schnell-und-stolz-17551838.html>

¹⁴³ <https://civey.com/umfragen/15396/was-sind-ihrer-einschätzung-nach-die-grossten-schwachen-von-lieferdiensten-wie-gorillas-oder-flink-die-produkte-aus-dem-supermarkt-liefern>

¹⁴⁴ <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/umfrage-proteste-imageschaden-gorillas-b/>

¹⁴⁵ <https://www.myhomebook.de/service/lebensmittel-liefern-lassen-nachhaltig>

¹⁴⁶ <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/>

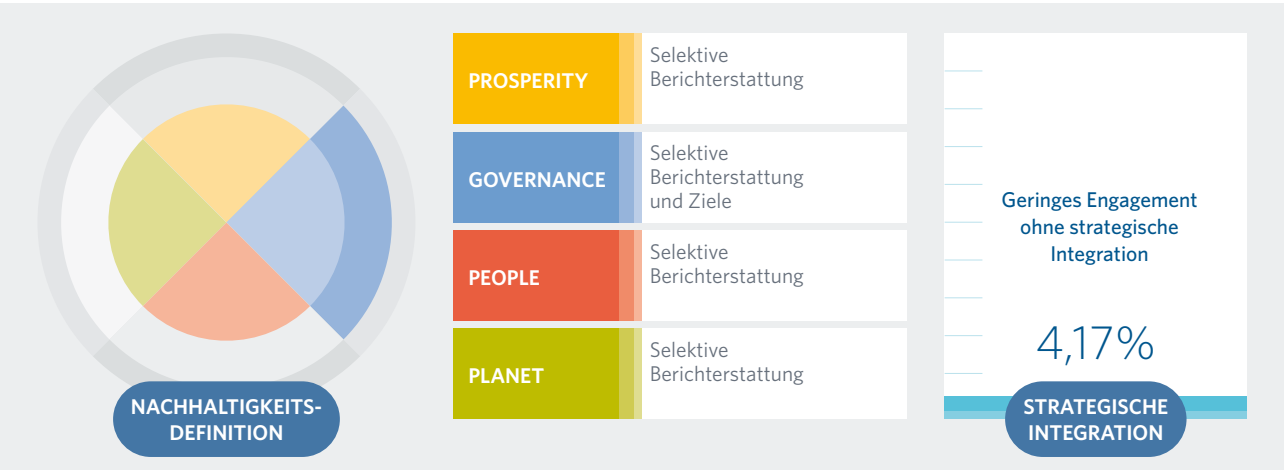
¹⁴⁷ <https://utopia.de/ratgeber/gorillas-kein-nachhaltiges-geschaft/>

¹⁴⁸ <https://sifted.eu/articles/on-demand-grocery-sustainability/>



KUKA AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	13.700 Mitarbeiter/ 2,6 Milliarden Euro Umsatz (2020)
Sitz des Unternehmens	Augsburg
Branche	Maschinenbau
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2017 ¹⁴⁹
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Die Kuka AG befindet sich zu 95 Prozent im Besitz des chinesischen Midea-Konzerns. Das Unternehmen gehört zu den Weltmarktführern für Industrieroboter. Neben automatisierten Produktionslösungen ist es auf industrielle Werkstoffverarbeitung, daten- und robotergesteuerte Logistikautomatisierung sowie Automatisierungslösungen in Gesundheitseinrichtungen spezialisiert. Ein eigener Geschäftsbereich verantwortet alle Aktivitäten im chinesischen Markt.

Das Unternehmen definiert für sich Verantwortung gegenüber der Umwelt, seinen Mitarbeitern, Kunden, Kapitalgebern und dem sozialen Umfeld. Der Geschäftsbericht gibt „Umwelt“ und „Mitarbeiter“ als zentrale Aspekte an. Im Bereich „Umwelt“ geht es dabei um die Reduktion des Ressourcenverbrauchs sowie eine Verringerung von Emissionen und Abfall. Im Bereich „Mitarbeiter“ geht es darum, die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern, indem Aus- und Weiterbildungsprogramme umgesetzt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Vielfalt und Chancengleichheit erhöht werden sollen.¹⁵⁰

Nachhaltigkeit soll ein Element sein, das zum Geschäftserfolg beiträgt. Außerhalb des Geschäftsberichts werden außerdem die Gestaltung der digitalen Zukunft, Menschenrechte und Compliance als zentrale Handlungsfelder identifiziert.¹⁵¹ Dadurch werden Verantwortlichkeiten in allen Handlungsfeldern benannt.

Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen identitätserweiternd. Zum einen setzt Kuka darauf, dass die eigenen Produkte den Kunden dabei helfen, ihren Ressourcenverbrauch zu optimieren. Zum anderen verweist das Unternehmen auf die Verantwortung im Bereich der Digitalisierung. Eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie existiert allerdings nicht. Kuka identifiziert relevante Handlungsfelder und ist grundsätzlich bestrebt, in diesen Feldern Verbesserungen herbeizuführen. Es fehlen aber klar definierte und messbare Ziele.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Bei Kuka erarbeitet die Abteilung für Corporate Social Responsibility konzernweite Ziele und Strategien, deren Umsetzung von den jeweils zuständigen Unternehmensbereichen verantwortet wird. Die CSR-Abteilung berichtet an den CFO. Neben der Mitgestaltung der digitalen Transformation möchte das Unternehmen mit seinen Aktivitäten sowie einem offenen Austausch ein umfassendes Verständnis und eine Akzeptanz für unternehmerische Entscheidungen bei seinen verschiedenen Interessengruppen herstellen.

Kuka ist darüber hinaus in verschiedenen politischen, aber auch technologischen Verbänden und Initiativen organisiert. Gerade auf internationaler Ebene hat das Unternehmen den

¹⁴⁹ <https://www.kuka.com/-/media/kuka-corporate/documents/ir/reports-and-presentations/sustainability-reports/kuka-nachhaltigkeitsbericht-2017.pdf?rev=4067add9a8e44c1d87a088b31e409ee1&hash=F3D5625995540DCF9CC3D6BF7F064652>
¹⁵⁰ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht von Kuka 2020. Abrufbar unter <https://www.kuka.com/-/media/kuka-corporate/documents/ir/reports-and-presentations/sustainability-reports/kuka-nachhaltigkeitsbericht-2020.pdf>
¹⁵¹ <https://www.kuka.com/de-de/unternehmen/%C3%BCber-kuka/nachhaltigkeit>

Anspruch, einen Beitrag zur führenden Rolle Deutschlands im Bereich Maschinenbau und Automatisierung zu leisten und dessen Relevanz als Industriestandort zu sichern. Außerdem möchte man die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die gesamte Branche prägen.

Die für die Corporate Citizenship relevanten Themen leitet Kuka aus der Geschäftstätigkeit mithilfe einer Wesentlichkeitsanalyse ab. Das Unternehmen versteht sich beispielsweise als Treiber für Automatisierung und technischen Fortschritt und identifiziert daraus für sich eine gesellschaftliche Verantwortung bei der Gestaltung dieses Wandels. Im Bereich „Mitarbeiter“ werden die Anforderungen aus dem eigenen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern abgeleitet. Auch bei der Ökologie definiert Kuka seine Verantwortung aus der eigenen Tätigkeit – zum einen als Industrieunternehmen, das Ressourcen verbraucht und Belastungen produziert, zum anderen als Anbieter von Lösungen, die den Kunden dabei helfen können, selbst ressourcenschonender und effizienter zu arbeiten.

Im Geschäftsbericht werden potenzielle Risiken und Chancen des Unternehmens aus den Bereichen Recht, Wirtschaft, Finanzwirtschaft und Sonstiges identifiziert und bewertet. Dabei werden auch Risiken durch die politischen Rahmenbedingungen wie den Handelsstreit zwischen den USA und China identifiziert. Es wird jedoch keine besondere Handlungsnotwendigkeit daraus abgeleitet.

Die aus den Chancen und Risiken abgeleiteten Maßnahmen sollen dabei helfen, die GRI-Kennzahlen zu verbessern. Branchenspezifische, weitergehende Maßnahmen finden sich beispielsweise im Bereich „Informationssicherheit und Datenschutz“. Sämtliche Mitarbeiter sind hier zu regelmäßigen Schulungen verpflichtet. Angesiedelt ist dies im Handlungsfeld „Compliance“. Neben dem Bericht über vorgenommene Aktivitäten werden aber keine perspektivischen Ziele definiert.

Im Bereich „ökologische Verantwortung“ kündigt Kuka hingegen einen messbaren Beitrag zur Verringerung der Umweltbelastungen an. Ein messbares Ziel gibt es aber lediglich im Handlungsfeld „sichere Unternehmensstandorte“. Durch die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften soll es zu keinen signifikanten Vorfällen durch schädliche Auswirkungen der Unternehmensstandorte auf Menschen und Umwelt kommen.

Dieses Ziel wird weder näher ausgeführt noch durch Konkretisierungen in einzelnen Handlungsfeldern ergänzt. Man berichtet zu den GRI-Kennzahlen und beschreibt Maßnahmen, die diese verbessern sollen, allerdings werden keine Ziele vorgegeben. So verknüpft Kuka die eigenen Maßnahmen zur Ressourcenschonung mit Unterzielen der SDGs wie der Verdopplung der Energieeffizienz-Steigerungsrate, ohne sich dem durch messbare Zielvorgaben tatsächlich zu verschreiben. Zwar definiert man Energie nicht nur als ökologischen, sondern auch ökonomischen Aspekt, geht jedoch nicht den entscheidenden Schritt weiter: Es gibt keine monetär messbaren Zielvorgaben.

Im Bereich der Produkte existiert eine konsistente Verknüpfung zwischen den unternehmerischen und nachhaltigen Zielen.

Energieeffiziente Produkte würden von Kunden zunehmend gefordert, da diese sowohl ihre eigene Klimabilanz verbessern als auch Kosten einsparen wollen, so das Unternehmen. Hierbei werden auch Entwicklungen wie der „Green New Deal“ mitgedacht, in dessen Rahmen der Beitrag von Industrieprodukten zur Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium für Kredite zur Anschaffung der Produkte werden soll. Zusätzlich kann aufgezeigt werden, wie Roboter des Unternehmens beispielsweise während der COVID-19-Pandemie gesellschaftlichen Mehrwert schaffen konnten. Allerdings bleiben auch hier die Ziele unkonkret und beschränken sich etwa darauf, neue und energieeffiziente Produkte auf den Markt bringen zu wollen.

Lediglich im Handlungsfeld „verantwortungsvoller Arbeitgeber“ werden messbare Ziele definiert, wenn es darum geht, den Anteil von Frauen in der Führungsebene zu erhöhen.

Im Bereich „gesellschaftliches Engagement“ unterstützt Kuka verschiedene soziale Projekte sowie Initiativen, die der Öffentlichkeit die Themen Robotik und Automatisierung näherbringen sollen. Neben Bildungsinitiativen zählt das Unternehmen dazu auch seine Mitgliedschaften in Verbänden und Institutionen.

Kommunikation

Kuka informiert auf seiner Webseite und im Geschäftsbericht knapp zu den von ihm identifizierten, relevantesten Handlungsfeldern. Darüber hinaus gibt es einen Nachhaltigkeitsbericht in Übereinstimmung mit den GRI Standards Option: Kern. Die Berichtstätigkeiten sind von der Beschreibung realisierter Maßnahmen geprägt. Im Vergleich zu anderen Berichten werden Kennzahlen nur wenig verwendet. Dabei listet Kuka Maßnahmen auf, die das Kerngeschäft anschaulich mit Nachhaltigkeit verbinden – angefangen bei Getränkeautomaten, die erkennen, ob jemand ein eigenes Gefäß verwendet und dementsprechend Preisnachlass gewähren, bis hin zu automatisierten Logistiklösungen, die Kunden zu mehr Energieeffizienz verhelfen.

In Anbetracht der zentralen Rolle, die das Unternehmen für sich selbst bei der Gestaltung einer nachhaltigen Welt identifiziert, ist die eigene Positionierung nur unzureichend gearbeitet. Es fehlt an einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie, die als Ausgangspunkt für eine konkrete Positionierung und das überspannende Narrativ für die Maßnahmen dienen könnte.

Externe Perspektive

Kuka wird von CDP in den Kategorien „Climate Change“ und „Water Security“ jeweils mit C bewertet.

Als das Unternehmen 2016 zu 95 Prozent vom chinesischen Midea-Konzern übernommen wurde, hatte die Bundesregierung zuvor vergeblich für Beteiligungen durch deutsche Investoren geworben. Es wurde befürchtet, dass Schlüssel-



technologien der Robotik nach China abwandern würden.¹⁵² Im Anschluss diskutierte man ein europäisches Außenwirtschaftsgesetz, das strategisch wichtige Wirtschaftsbereiche in Europa halten soll, um Wertschöpfung und Technologie nicht zu verlieren.¹⁵³

Fallbewertung

Ohne konkrete, messbare Ziele lässt sich keine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln. Gerade bei Unternehmen, die für sich die Nachhaltigkeit als zentrales Element und Erfolgsfaktor reklamieren, wirkt das inkonsistent. Zwar nehmen quasi alle Unternehmen für sich in Anspruch, ihren CO₂-Ausstoß verringern zu wollen. Aber nur, wer das mit konkreten Zielen verknüpft, wirkt auch glaubwürdig. Maßnahmen, die zu einer Reduktion führen können, lassen sich bei fast allen Unternehmen finden.

Kuka hat sich selbst richtigerweise als zentralen Akteur zur Gestaltung einer nachhaltigeren Welt identifiziert. Das Unternehmen kann zeigen, wie es mit seinen Produkten schon jetzt dazu beiträgt. Allerdings wurde daraus keine klare Strategie abgeleitet. Da auch nur wenige Methoden angewandt werden, um den eigenen Beitrag konkret messbar zu machen, und es keine klar formulierten Ziele gibt, zeigen sich Inkonsistenzen. Die Identifikation von Verantwortlichkeiten und unternehmensrelevanten Trends reicht nicht aus, wenn daraus keine

Strategie abgeleitet wird, die den eigenen Beitrag konkret und transparent macht.

So entsteht trotz Berichtstätigkeiten in allen Handlungsfeldern eine selektive Nachhaltigkeitsdefinition, aus der letztendlich auch kaum Ziele abgeleitet werden. Nachhaltigkeit wird als Ergänzung zur Geschäftstätigkeit gefasst, ohne dass daraus strategische Ableitungen erstellt werden.

¹⁵² <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/chinesen-erhalten-den-zuschlag-noch-ein-grossaktionar-verkauft-seine-kuka-anteile-14323360.htm>

¹⁵³ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/guenther-oettinger-schlaegt-vor-kuka-uebernahme-gesetz-vor-14324519.html>



OTTO GMBH & CO. KG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	49.895 Mitarbeiter/ 15,6 Milliarden Euro Umsatz (2020/2021) ¹⁵⁴
Sitz des Unternehmens	Hamburg
Branche	Handel und Dienstleistungen
Geschäftsbeziehungen	B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Umweltberichte seit 1994, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte seit 2000, seit 2016/2017 separates Kapitel zu Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht
Berichtsform	Integrierter Bericht



Otto gehört zu den größten Mode- und Lifestyle-Onlinehändlern der Welt. Das Unternehmen ist durch Tochtergesellschaften noch in einer Reihe von anderen Geschäftsfeldern in über 20 Ländern tätig.¹⁵⁵ Neben dem Multichannel-Einzelhandel sind dies insbesondere Finanz- und Servicedienstleistungen. Der Einzelhandel mit den drei Vertriebskanälen „E-Commerce“, „stationär“ und „Katalog“ erwirtschaftet mit Abstand den meisten Umsatz. Erklärtes Ziel ist der Aufbau einer Onlinehandelsplattform, auf der verschiedene Händler ihre Produkte anbieten können. Im Bereich Finanzen hält das Unternehmen insbesondere Konsumentenkredite und Liquiditätsmanagement vor. Im Bereich Service sind es vor allem Logistik- und Reisedienstleistungen.

Otto ist zwischen verschiedenen Mitgliedern der Gründerfamilie aufgeteilt. Mehrheitsgesellschafter ist der Vorsitzende des Aufsichtsrats Prof. Dr. Michael Otto. Seine Anteile liegen in der Umweltstiftung Michael Otto. Die Stiftung konzentriert sich „auf den Diskurs zwischen den gesellschaftlichen Akteuren, um einen wirkungsvollen Umwelt- und Naturschutz sowie eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen“¹⁵⁶. Mit den ausgeschütteten Geldern soll die Stiftung aber auch die Mehrheit an der Otto Group ausbauen. Sie kann außerdem entscheiden, Ausschüttungen im Unternehmen zu belassen, um die Unternehmensgruppe als Familienunternehmen zu sichern.¹⁵⁷

Die Firma bekennt sich zu ihrer Verantwortung in den Bereichen „Umwelt- und Klimaschutz“ (bspw. nachhaltige Rohstoffe), „Gesundheit“ (bspw. sicherer Umgang mit Chemikalien), „Fairness“ (bspw. soziale Arbeitsbedingungen), „Vielfalt“, „Zusammenarbeit“, „Datenverantwortung“ (bspw. im Umgang mit Kundendaten), „Generationenverantwortung“ (meint den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens) und „gesellschaftliche Verantwortung“.¹⁵⁸ Die daraus entwickelte und aktualisierte CR-Strategie soll den Beitrag zu gesellschaftlichen Herausforderungen erhöhen und auf das steigende Nachhaltigkeitsbewusstsein in der Gesellschaft reagieren. Die Strategie setzt bei den Themenfeldern „Klima“, „Materialien“, „Lieferkette“, „Kreislaufwirtschaft“, „Mitarbeiter“, „Kunden“ und „Digitalisierung“ an und verknüpft diese mit unterschiedlich konkreten Zielen. Damit werden grundsätzlich alle Nachhaltigkeitssäulen erfasst.

Seine Verantwortung leitet Otto aus globalen Entwicklungen wie der COVID-19-Pandemie, dem Klimawandel und der Digitalisierung sowie den gesteigerten Erwartungen der Verbraucher ab. Negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit sollen verringert, positive Effekte gestärkt werden. Mit dem Managementprozess impACT möchte Otto alle ökologischen und sozialen Auswirkungen auf Mensch und Natur erfassen. In der Wesentlichkeitsanalyse werden Nachhaltigkeitsthemen

¹⁵⁴ <https://www.ottogroup.com/de/ueber-uns/daten-fakten/Kennzahlen.php>
¹⁵⁵ <https://www.ottogroup.com/de/ueber-uns/konzernfirmen.php>
¹⁵⁶ <https://www.umweltstiftungmichaelotto.de/stiftung>
¹⁵⁷ <https://www.ottogroup.com/de/newsroom/meldungen/Dr-Michael-Otto-sichert-die-Otto-Group-und-gruendet-eine-Stiftung.php>
¹⁵⁸ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem integrierten Bericht von Otto 2020/2021. Abrufbar unter <https://www.ottogroup.com/de/ueber-uns/daten-fakten/Geschaeftsberichte.php>

hinsichtlich ihrer Handlungsrelevanz für den Konzern und der quantitativ und qualitativ erhobenen Auswirkungen auf Mensch und Natur bewertet. Das Unternehmen nähert sich so seinem TSI an. Die Corporate Citizenship kann für Otto aufgrund der Gesellschaftsform, dem über das Unternehmen hinausgehenden Engagement und der umfassenden Betonung als identitätsprägend verstanden werden.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen wird vom CR-Board verantwortet. Der Vorstandsvorsitzende ist sowohl Vorsitzender des CR-Boards als auch Fachvorstand des Bereichs Corporate Responsibility. Für die Steuerung von Nachhaltigkeit sind Verantwortliche aus der Holding und den Konzerngesellschaften zuständig. Die Strategie greift für die Konzerngesellschaften, sobald diese in zwei aufeinanderfolgenden Jahren die Schwelle von 100 Millionen Euro Geschäftsjahresaußenumsatz erreichen. Innerhalb des Rahmens der Strategie setzen die Konzerngesellschaften eigene Prioritäten und Ziele fest. Die Vergütung der Konzernvorstände ist unter anderem an die Zielerreichung der CR-Strategie gekoppelt.

Der Geschäftsbericht benennt im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit die Digitalisierung und den Klimawandel als die zwei zentralen Herausforderungen. Beide seien entscheidend, um die Zukunft der Unternehmensgruppe zu sichern. Im Bereich der Digitalisierung komme es darauf an, die Geschäftsmodelle weiter zu digitalisieren sowie Mitarbeitende umzuschulen und so in der Unternehmensgruppe zu halten. Mit der Unternehmensvision „Responsible commerce that inspires“ soll hervorgehoben werden, dass Unternehmen ihren Beitrag zur Bewältigung des Klimawandels leisten müssen.

Die Verantwortung, die ein Unternehmen trage, führe immer wieder zu Konflikten mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs. Durch eine in der Gesamtstrategie verankerte CR-Strategie sowie fokussiertes Wachstum sollen Innovationen und neue Geschäftsideen eine nachhaltige Zukunft für das Unternehmen und seine Umwelt gestalten.

Die aktualisierte CR-Strategie ersetzt die „CR-Strategie 2020“ aus dem Jahr 2012. Sie bestand aus strategischen Ansätzen zu den Bereichen „Textilien“, „Möbel“, „Papier“, „Klima“ sowie einem Sozialprogramm. Zur jeweiligen Zielerreichung berichtete man anhand von Kennzahlen und erläuterte bei Nichterreichen der Ziele die entsprechenden Hürden.

Die Themenfelder aus der aktualisierten Strategie sind ebenfalls mit Maßnahmen und Zielen verknüpft. Letztere sind unterschiedlich konkret. So ist im Bereich „Klima“ das Ziel, bis 2030 die eigene Geschäftstätigkeit klimaneutral auszurichten. Zusätzlich gibt es ein Zwischenziel für 2025. In einigen Themenfeldern werden hingegen Maßnahmen, aber keine Ziele formuliert. So sollen im Bereich „Lieferkette“ bislang unbekannte Akteure identifiziert und Informationen zu den Produktionsbedingungen eingeholt werden. Die Ziele aus der vorherigen Strategie bleiben zusätzlich bestehen. Im Bereich

„Lieferkette“ war das Ziel, bis 2020 zu 100 Prozent nachhaltige Baumwolle zu verwenden. Das Ziel wurde mit 98 Prozent fast erreicht und bleibt bestehen.

Die Zielvorgaben sind teilweise auch in anderen Themenfeldern unkonkret formuliert bzw. nicht operationalisiert. So ist im Bereich „Kunden“ das Ziel „Wir inspirieren und befähigen unsere Kund*innen zu bewussten und nachhaltigen Entscheidungen“ unkonkret, aber in Teilen dennoch mit konkreten Maßnahmen verknüpft – in diesem Fall bspw. die Kennzeichnung aller nachhaltigen Produkte bis 2022. Ziele wie einen bestimmten Umsatzanteil, der mit nachhaltigen Produkten erwirtschaftet werden soll, gibt es aber nicht.

Im Bereich „Mitarbeiter“ wird deutlich, dass man sich bei der Definition der Nachhaltigkeitsziele nicht an Standards orientiert. Innerhalb der Lieferkette wird zwar auf „menschenwürdige Arbeitsbedingungen“ geachtet, aber die Ziele hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter bleiben unkonkret und auch Gegenstand von Kritik (siehe unten „Externe Perspektive“). Einziges im Geschäftsbericht erklärtes Ziel hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter ist es, sie zu befähigen, Nachhaltigkeit zu erleben und aktiv mitzugestalten.

Im Bereich „Digitalisierung“ arbeitet man daran, diese für das Unternehmen nutzbar zu machen, indem man bspw. die KI-gestützte Sortimentgestaltung ausbaut und so Prozesse automatisiert und das Einkaufserlebnis verbessert. Man betrachtet das Thema darüber hinaus auch aus einer gesellschaftlichen Perspektive und beteiligt sich bspw. an Studien zur digitalen Transformation. Nicht zuletzt hat man eine Initiative zum Austausch mit verschiedenen Akteuren zum digitalen Wandel gegründet.

Vernetzung spielt auch in anderen Bereichen eine wichtige Rolle. Im Themenfeld „Lieferkette“ hat Otto selbst eine Studie zu Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitskooperationen veröffentlicht, die auch andere Unternehmen bei der Wahl von Kooperationsstypen unterstützen soll. Zudem beraten Mitarbeiter des Unternehmens externe Produktionsstätten dabei, die Arbeits- und Produktionsbedingungen zu verbessern. Durch Mitgliedschaften in branchenspezifischen und branchenübergreifenden Initiativen wie der „Value Balancing Alliance“ oder dem „Forest Stewardship Council Deutschland“ möchte das Unternehmen den Austausch mit Stakeholdern intensivieren und sich selbst in der Nachhaltigkeitsdebatte positionieren. Außerdem ist es auf externe, standardisierte Zertifizierungen angewiesen, um trotz der Komplexität der Lieferkette nachhaltige Produkte anbieten zu können.

Im Bereich „Kreislaufwirtschaft“ verknüpft Otto Nachhaltigkeits- und Wachstumsziele miteinander. In einzelnen Geschäftszweigen werden Secondhand-Produkte in das Sortiment aufgenommen. Dadurch entsteht ein neues Geschäftsfeld und den Kunden bietet sich die Möglichkeit, im Bereich Nachhaltigkeit mit dem Unternehmen zu kooperieren.

Das über die Geschäftstätigkeit hinausgehende gesellschaftliche Engagement wird konsistent mit dem Unternehmen verknüpft – beispielsweise die Unterstützung benachteiligter

Kinder von Fabrikarbeitern während der COVID-19-Pandemie oder zertifizierte Kompensationsmaßnahmen, um CO₂-Emissionen beim Versand auszugleichen.

Kommunikation

Trotz der Mitgliedschaft in Initiativen, die unter anderem auch an einer Operationalisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs arbeiten, erfolgt die Berichterstattung nicht entlang von Standards, obwohl dies in der Vergangenheit geschah. Zwar analysiert Otto ausführlich relevante Handlungsfelder und Auswirkungen der Geschäftstätigkeit. Diese werden jedoch nicht mit den Standards der Berichterstattung rückgekoppelt. So geht die Berichterstattung an einigen Stellen über Standards hinaus, deckt sie aber nicht in allen Bereichen ab.

In der Unternehmenskommunikation ist Nachhaltigkeit immer präsenter, auch, auch wenn das Thema schon sehr früh stark von Otto bearbeitet wurde. Im April 2021 startete eine große Nachhaltigkeitskampagne.¹⁵⁹ Man möchte das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen steigern und schafft so einen Bedarf an Produkten, die man selbst bietet, und leistet einen Beitrag zum Erhalt der ‚license to operate‘ im umkämpften Markt.¹⁶⁰ Dabei kritisiert man auch Konkurrenten wie Amazon dafür, dass sie verschiedene Steuervermeidungstaktiken anwenden, und betont im Rahmen der digitalen Transformation die Bedeutung europäischer Werte wie Nachhaltigkeit und Rechtsstaatlichkeit.¹⁶¹

Zwar zeigt Otto auch auf, wie Kunden durch den Kauf der Produkte des Anbieters nachhaltig handeln können, aber das Unternehmen liefert darüber hinaus Anregungen und Empfehlungen von Rezepten bis zum Kauf von Smartphones. So schafft man eine Vision von nachhaltigerem Leben, dessen Teil man ist, ohne sich dabei selbst zu viel Verantwortung zuzuschreiben.

An vielen Stellen kann Otto Rückbezüge zum Thema Nachhaltigkeit herstellen. Verbesserungen bei der Customer Journey wie beispielsweise digitale Möglichkeiten der Beratung werden auch immer dahingehend präsentiert, dass sie dabei helfen, Retouren und damit Verpackungen zu reduzieren. So wird Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit dargestellt.

Entsprechend vielfältig sind die Kommunikationsformate. Das Unternehmen produziert Podcasts, Blogs und Magazine und unterhält viele Unterwebseiten sowie andere Angebote zum

Thema Nachhaltigkeit. Durch die umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen können vielfältige Zielgruppen angesprochen werden. Storytelling und Handlungsempfehlungen auch außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs erzeugen Glaubwürdigkeit.

Otto tritt zudem mit Forderungen öffentlich auf, die über die eigene Geschäftstätigkeit hinausgehen. Anlässlich der Sondierungsverhandlungen 2021 hat die Unternehmerinitiative „Stiftung 2 Grad“, in der 69 deutsche Unternehmen organisiert sind, die Politik zu mehr Anstrengungen beim Klimaschutz aufgerufen. Präsident der Stiftung ist Aufsichtsratsvorsitzender Michael Otto, der sich in Interviews immer wieder zu Nachhaltigkeit bekennt.

Externe Perspektive

Der „Fashion Transparency Index 2021“ bewertet Otto mit 2 von 10 möglichen Punkten und 2,5 von 10 möglichen Punkten beim Supply Chain Transparency Score.¹⁶²

Von den 1990er-Jahren bis weit in die 2000er-Jahre hinein stand Otto immer wieder aufgrund von Arbeitsrechtsverletzungen bei Zulieferern und Produktionsstätten sowie schlechten Arbeitsbedingungen beim Tochterunternehmen Hermes in der Kritik.^{163,164}

In jüngster Zeit zog der Anbieter aufgrund von Arbeitsplatzverlegungen aus Deutschland nach Polen und Tschechien Kritik auf sich. Das umso mehr, da man die Entlassungen trotz Umsatzsteigerungen plante. Der BUND kritisierte das Unternehmen für die sozialen und ökologischen Folgen der Verlegung und forderte es auf, seiner Verantwortung gerecht zu werden.^{165,166}

Der BUND verwies dabei auch auf den CSR-Preis der Bundesrepublik Deutschland, den das Unternehmen 2017 gewonnen hatte. Insgesamt hat Otto bereits eine Vielzahl an Auszeichnungen erhalten. Gerade dadurch dürften solche Vorgänge noch kritischer bewertet werden als bei anderen Unternehmen. Durch öffentliche Auftritte des Aufsichtsratsvorsitzenden^{167,168} oder Aktionen¹⁶⁹ wie eine Klimaprämie für Kunden, die nachhaltige Elektrogeräte kaufen, gilt Otto immer wieder als Vorzeigeunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit.

So hat das Magazin Geo für die Otto Group 2021 ein Nachhaltigkeitsmagazin produziert. Das Unternehmen erhielt damit

¹⁵⁹ https://www.wuv.de/marketing/otto_startet_grosse_nachhaltigkeitskampagne
¹⁶⁰ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/e-commerce-so-will-die-otto-group-die-schwaechen-von-amazon-fuer-die-expansion-nutzen/27656420.html>
¹⁶¹ <https://www.zeit.de/news/2019-05/22/otto-angreift-amazon-schaden-fuer-gesamten-einzelhandel-190522-99-328447>
¹⁶² https://wikirate.org/Otto_Group
¹⁶³ https://web.archive.org/web/20151221230934/http://www.sauberekleidung.de/2011_alte-ccc-d-website/ccc-20_unternehmen/ccc-25-06_fp_otto.html
¹⁶⁴ <https://www.wiwo.de/technologie/green/kolumne-wie-nachhaltig-ist-der-versandhaendler-otto-wirklich/13545126.html>
¹⁶⁵ <https://www.sueddeutsche.de/politik/buergerschaft-hamburg-linke-provozieren-aeltestenratssitzung-kritik-an-otto-group-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-201125-99-463081>
¹⁶⁶ <https://taz.de/Ab-ins-Billiglohnland/!5730846/>
¹⁶⁷ https://www.zeit.de/2021/20/michael-otto-versandhandel-umweltschutz-nachhaltigkeit-amazon-jeff-bezos?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
¹⁶⁸ <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/michae-ott-vo-if-fue-engagemen-i-bereic-nachhaltigkei-geehr-unternehmerische-erfol-un-ein-nachhaltig-strategie-keine-gegensat-da-232343?crefresh=1>
¹⁶⁹ <https://www.businessinsider.de/insider-picks/haushalt/otto-klimapraemie-100-euro-guthaben-geschenkt-b/>

ein Kommunikationsprodukt von einer Redaktion, die ihm so bescheinigt, ihren eigenen hohen Nachhaltigkeitsansprüchen gerecht zu werden.¹⁷⁰

Fallbewertung

Grundsätzlich finden sich bei Otto Nachhaltigkeitsmaßnahmen über die komplette Wertschöpfungskette hinweg, von den Produktionsstätten über den Versand bis zum Kunden. Diese Maßnahmen werden auch danach ausgewählt, wie groß der Einfluss ist, den sie auf die Umwelt des Unternehmens haben.

Allerdings wird deutlich, dass der Nachhaltigkeitsbegriff sehr unklar und ohne Bezug auf die SDGs oder andere Standards definiert ist. Es gibt einen starken Fokus auf Ökologie, Lieferkette und Ökonomie. Gerade in der Lieferkette scheint das Unternehmen große Fortschritte gemacht und das negative Image, das seinen Produktionsstätten lange anhaftete, hinter sich gelassen zu haben.

Auch das Zusammendenken von wirtschaftlichem Wachstum und Nachhaltigkeit wird vom Unternehmen reflektiert. Nachhaltigkeit ist als Baustein für Wachstum in die Geschäftsstrategie integriert - beispielsweise, indem man versucht, Kunden für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und neue Geschäftsfelder etabliert, die Nachhaltigkeit hervorheben.

Eine Leerstelle bleiben vor allem Maßnahmen aus den Handlungsfeldern People und Prosperity. Auch wenn die Lieferkette bearbeitet wird, finden sich in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter nur sehr unkonkret formulierte Ziele, obwohl hier bereits ein Reputationsproblem aufgekommen ist.

Die Zielsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist auch aufgrund der fehlenden Orientierung an Standards stellenweise sehr eigen. Zwar formulieren auch andere Unternehmen spezifische und nicht universell anwendbare Ziele, nutzen diese in der Regel jedoch als Ergänzung zu standardisierten Kennzahlen. Da diese hier nicht alle aufgegriffen werden, lassen sich aus ihnen auch keine Ziele ableiten.

Die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ist ebenfalls erschwert. Gerade in der Textilbranche beanspruchen viele Unternehmen nachhaltiges Handeln für sich. Ohne die entsprechenden Kennzahlen lässt sich allerdings keine Vergleichbarkeit herstellen.

In der Vernetzung mit anderen Akteuren, sowohl mit Produzenten als auch anderen Stakeholdern, ist Otto sehr stark. Durch die Fokussierung der Unternehmenskommunikation auf Nachhaltigkeit und die mediale Präsenz des Unternehmens gelingt es, sich als relevanten Akteur im öffentlichen Diskurs zu positionieren. Da man jedoch einen eigenen Nachhaltigkeitsbegriff verwendet, der zentrale Aspekte von standardisierten Definitionen ausklammert, begibt man sich gleichzeitig in ein Reputationsrisiko.

Nichtsdestotrotz ist die strategische Ausrichtung auf die eigene, selektive Nachhaltigkeitsdefinition hoch, auch und vor allem aufgrund der umfangreichen Maßnahmen. Sie kann aber nicht an Unternehmen anschließen, die eine breitere, auf Standards basierende Definition zugrunde legen.

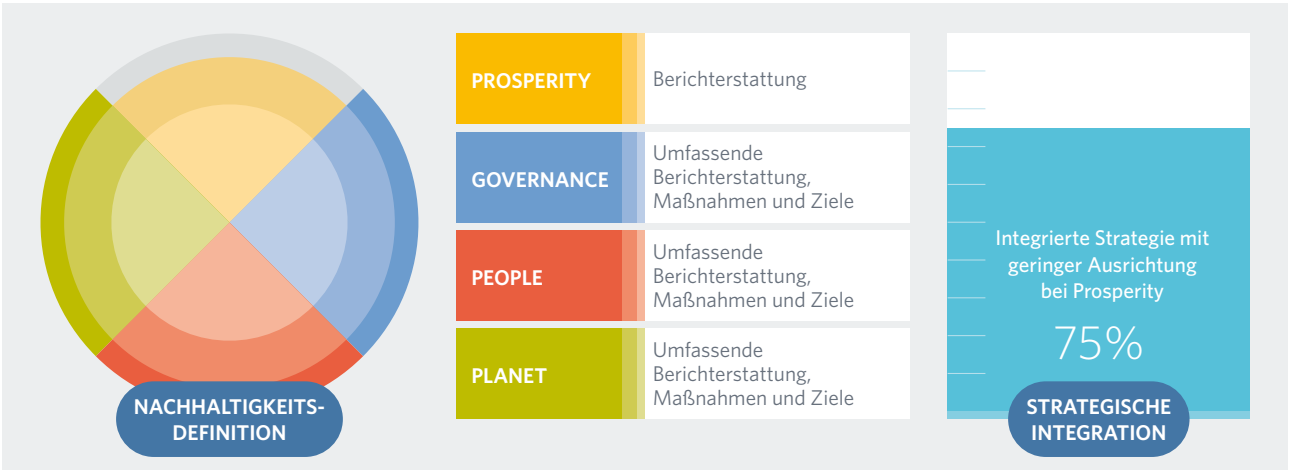
¹⁷⁰ <https://www.kom.de/medien/journalismus-im-dienst-der-nachhaltigkeit/>





ROBERT BOSCH GMBH

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	395.000 Mitarbeiter/ 71,5 Milliarden Euro Umsatz (2020)
Sitz des Unternehmens	Stuttgart/Gerlingen
Branche	Mischkonzern
Geschäftsbeziehungen	B2B und B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Erster „Umweltbericht“ 1998 ¹⁷² / Erster Nachhaltigkeitsbericht 2011 ¹⁷¹
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Die Robert Bosch GmbH ist der weltweit größte Automobilzulieferer und Hersteller von Industrietechnik, Gebrauchsgütern (Werkzeuge, Haushaltsgeräte) sowie Energie- und Gebäudetechnik. 59 Prozent des Umsatzes generiert das Unternehmen in der Automobilsparte.

Die Unternehmensgewinne fließen an die Robert Bosch Stiftung oder bleiben in der GmbH. 94 Prozent der Anteile der Robert Bosch GmbH hält die Robert Bosch Stiftung, die aber kein Stimmrecht hat. 93 Prozent der Stimmrechte hält die Kommanditgesellschaft Robert Bosch Industrietreuhand KG, die 1 Prozent der Anteile hält. Die übrigen Anteile und Stimmrechte liegen bei der Familie Bosch.¹⁷³

Corporate Citizenship kann aufgrund der Gesellschaftsform mit der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung und dem Hervorheben der Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung durch den Gründer Robert Bosch als identitätsprägend bezeichnet werden. Im Unternehmensleitbild „We are Bosch“ sind Werte wie Verantwortung und Nachhaltigkeit sowie das Ziel, die Grundlagen für die gemeinnützigen Vorhaben der Stiftung zu schaffen, verankert. Veränderungen durch Digitalisierung, Klimawandel, geopolitische Veränderungen und Urbanisierung identifiziert Bosch als einschneidende Trends für seine Technologien und Märkte. Daraus leitet das Unternehmen die Notwendigkeit und Verantwortung für Maßnahmen in diesen Bereichen ab.

Durch die Identifikation relevanter Themenbereiche für die Geschäftstätigkeit und die Berichterstattung über Kennzahlen aus sämtlichen relevanten Dimensionen nähert sich Bosch seinem Gesamteinfluss auf die Gesellschaft präzise an. Durch die Kombination von verschiedensten Kennzahlen wie Abfallaufkommen, Anteil festangestellter Mitarbeiter, Emissionen durch Flugreisen von Mitarbeitern, Ausgaben für gesellschaftliches Engagement, Ausgaben für Forschung oder Aktivitäten aus der politischen Interessenvertretung wird ein umfassendes Bild gezeichnet.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Die Nachhaltigkeitsstrategie der Robert Bosch GmbH beruht auf einer Wesentlichkeitsmatrix, anhand derer das Unternehmen die Relevanz von verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen für die eigene Geschäftstätigkeit sowie für verschiedene Stakeholder beurteilt. Aus dieser Analyse und den vom Unternehmen identifizierten relevanten „Megatrends“ wird ein Zielbild entwickelt. So lassen sich aus der Unternehmens-tätigkeit, der Bedeutung der Themenfelder für das Unternehmen und der Relevanz, die Stakeholder den Bereichen beimessen, konkrete Ziele für die verschiedenen Kernbereiche ableiten.

¹⁷¹ https://assets.bosch.com/media/de/global/sustainability/reporting_and_data/bosch-environmental-report-1998.pdf
¹⁷² Bosch-Nachhaltigkeitsbericht 2020, S. 119.
¹⁷³ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht von Bosch 2020. Abrufbar unter https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/reporting_and_data/2020/bosch-nachhaltigkeitsbericht-2020-factbook.pdf

Zentrales Ziel im Bereich Umwelt war es beispielsweise, bis 2020 Klimaneutralität zu erreichen. Dieses Ziel hat eine Prüfgesellschaft bestätigt. Daran anknüpfend hat Bosch einen möglichst geringen Anteil von Kompensationsmaßnahmen bei der CO₂-Neutralstellung als weiteres Ziel angegeben. Dieses Ziel ist wiederum mit konkreten Maßnahmen verknüpft. So soll die Energieeffizienz bis 2030 so stark gesteigert werden, dass 1,7TWh eingespart werden können. Auf diese Weise wird das Zielbild aktualisiert sowie konkretisiert, und es wird umfassend über Fortschritte berichtet.

Über den Fortschritt bei der Zielerreichung informiert der Nachhaltigkeitsbericht entlang der Themenbereiche „Unternehmen“, „Produkte“, „Umwelt“, „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“ sowie entsprechend den Standards der Global Reporting Initiative. Die Nachhaltigkeitsbemühungen durchziehen sämtliche Geschäftsbereiche. Da die vier Säulen des WEF zu großen Teilen mithilfe von Kennzahlen der GRI angegeben werden, bietet der Nachhaltigkeitsbericht von Bosch grundsätzlich die Möglichkeit, alle vier Handlungsfelder zu bewerten. Allerdings wird sich dem Handlungsfeld Prosperity lediglich annähert. Zwar werden relevante Kennzahlen erhoben, aber der Zusammenhang zum Beitrag für die Wohlstandsgenerierung der Stakeholder wird nicht konsequent hergestellt. Beispielsweise werden Angaben zu gezahlten Steuern im Geschäfts-, aber nicht im Nachhaltigkeitsbericht angegeben.

Durch eine stärkere Sensibilisierung für die Bedeutung von Wohlstand im Rahmen von Nachhaltigkeit könnte deutlicher herausgearbeitet werden, wie die unternehmerische Wertschöpfung von Bosch den Wohlstand im Umfeld des Unternehmens steigert.

Dabei soll nicht nur der gesellschaftlichen, sondern auch der unternehmerischen Verantwortung nachgekommen werden. Entsprechend den Tätigkeitsfeldern des Unternehmens werden Entwicklungen vorangetrieben, die zu mehr Nachhaltigkeit führen. So möchte Bosch beispielsweise die Produkte entsprechend den identifizierten Herausforderungen weiterentwickeln, um Industrie- und Privatkunden durch den Erwerb zu ermöglichen, selbst nachhaltiger zu werden. Außerdem ist man Gründungsmitglied der „Value Balancing Alliance“. Diese arbeitet an der Entwicklung einer Methode, mit der soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen durch Unternehmenshandlungen sowie Abhängigkeiten entlang der Wertschöpfungskette und deren Effekte auf den Unternehmenswert monetär sichtbar gemacht werden.

Die Verantwortlichkeiten für diese Nachhaltigkeitsanstrengungen sind innerhalb des Unternehmens breit verteilt. Der so genannte „Steuerkreis Corporate Social Responsibility“ arbeitet unter der Leitung des Vorsitzenden der Geschäftsführung, der – gemeinsam mit der für Nachhaltigkeit zuständigen Geschäftsführerin – ebenfalls die Zielvereinbarungen definiert. Davon ausgehend wird die Verantwortung über verschiedene Ebenen hinweg bis zu den Mitarbeitern gereicht. Überdies versucht man, den Einfluss von Lieferanten auf relevante Themenbereiche bewertbar zu machen, um den gesetzten Ansprüchen auch außerhalb des Unternehmens gerecht werden zu können.

Kommunikation

Im „Steuerkreis Corporate Social Responsibility“ sind ebenfalls die Bereichsleiter für Kommunikation und Regierungsbeziehungen vertreten. Die dadurch manifeste Bedeutung der Nachhaltigkeitskommunikation für das Unternehmen spiegelt sich auch in den Kommunikationsprodukten wider. Neben dem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht wird ein dazugehöriges Magazin produziert, das sich an ein breiteres Publikum richtet. Die globale Kampagne „#LikeABosch“ greift das Thema Nachhaltigkeit direkt auf und verknüpft Produkte für den Endverbraucher mit Aspekten wie Langlebigkeit, Wassersparen oder Plastikmüll-Vermeidung. Auf der Webpräsenz des Unternehmens ist Nachhaltigkeit in Qualität und Quantität stark repräsentiert. So ergibt sich ein vielfältiger Kommunikationsmix, der unterschiedliche Zielgruppen anspricht und verschiedene Anknüpfungspunkte liefert. So wird deutlich, dass Nachhaltigkeit als elementarer Bestandteil der Unternehmensidentität kommuniziert wird.

Externe Perspektive

CDP hat Bosch im Programm „Climate Change 2020“ mit der Note A bewertet. Sustainalytics bewertet das ESG-Risiko mit 14,8 als niedrig. Im Bereich der Automobilzulieferer gehört Bosch damit zu den 20 bestbewerteten Unternehmen.

2016 geriet das Unternehmen in die Kritik, da es im Abgasskandal um VW die Steuerungssoftware entwickelt und geliefert haben soll. Seit 2008 sollen über 17 Millionen Steuergeräte ausgeliefert worden sein, obwohl die Problematik im Unternehmen seit 2006 bekannt war. Bosch zahlte in einem Vergleich 304 Millionen Euro an Zivilkläger in den USA, in Deutschland stand unter anderem ein Bußgeld in Höhe von 90 Millionen Euro an.

Fallbewertung

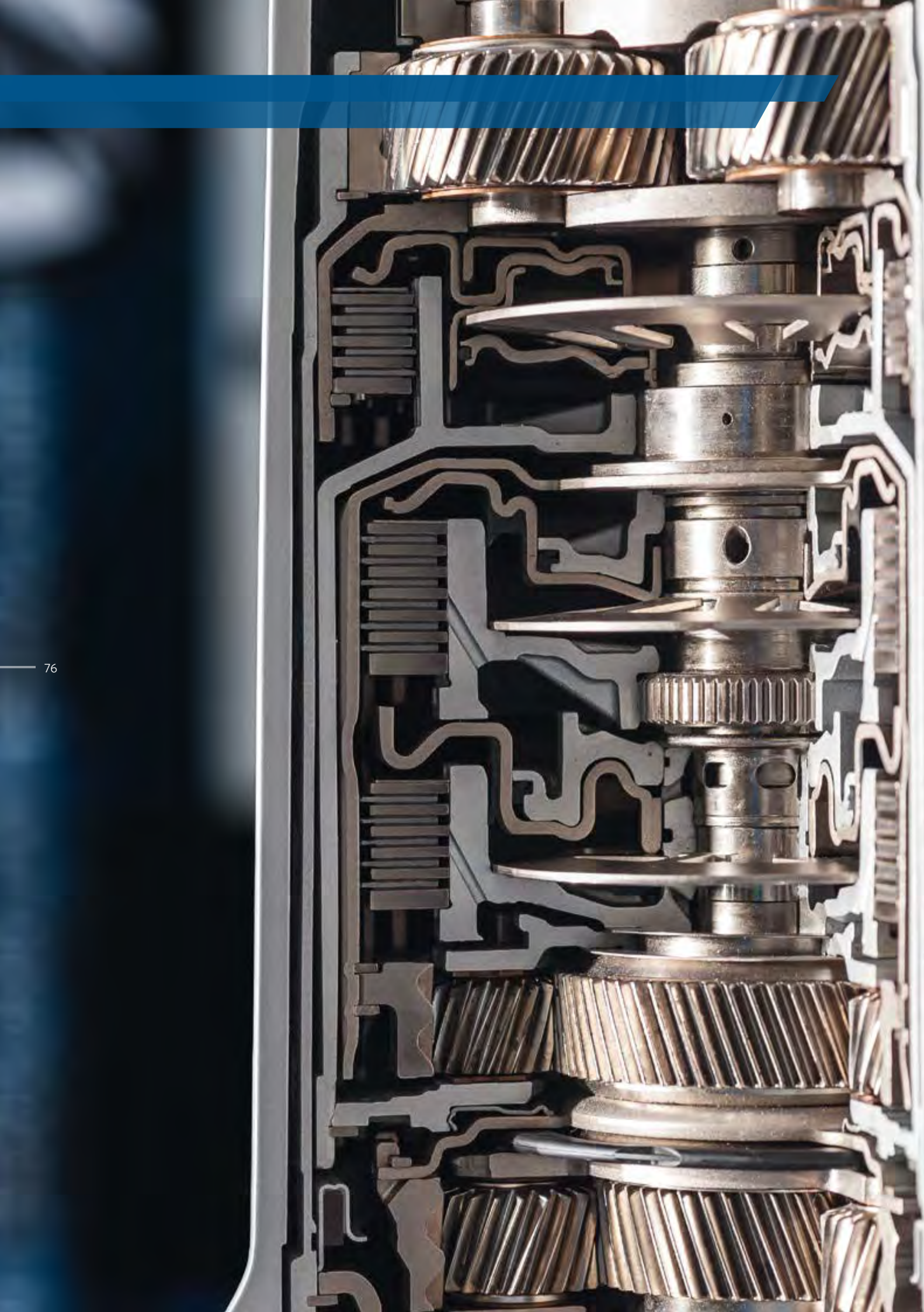
Das Portfolio an Maßnahmen der Robert Bosch GmbH umfasst alle Bereiche eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsbegriffs und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche. Aus den Berichtsaktivitäten lässt sich ein umfassendes Bild des Gesamteffekts der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft ermitteln. Es werden klare Ziele definiert und Maßnahmen kommuniziert, um diese zu erreichen. Ausgehend von einer plausiblen Gesamtstrategie werden für einzelne Kernbereiche Etappenziele vorgegeben. So ist Kontinuität im Handeln des Unternehmens erkennbar.

Die Ziele werden aus der Unternehmensidentität, der unternehmerischen Verantwortung sowie den Erwartungen der Stakeholder abgeleitet und mit der sich verändernden Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft verknüpft. Dabei wird das Engagement nicht ergänzend, sondern als Kernbestandteil des unternehmerischen Handelns verstanden. Verantwortung zu übernehmen wird als Notwendigkeit zur Bewahrung der Geschäftsgrundlage, aber ebenfalls als Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte und Entwicklung neuer Technologien beschrieben.

Das Unternehmen profitiert davon, dass der Abgasskandal in der Öffentlichkeit vor allem mit den entsprechenden Automobilherstellern verknüpft ist. Andernfalls wäre es strittig, ob in gleichem Maße Konsistenz zwischen Kommunikation und Handeln hergestellt werden könnte und das Unternehmen in Ratings so gut abschneidet. So gelingt es aber, eine stringente Geschichte der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens zu erzählen und diese mit sämtlichen Geschäftsbereichen zu verknüpfen.

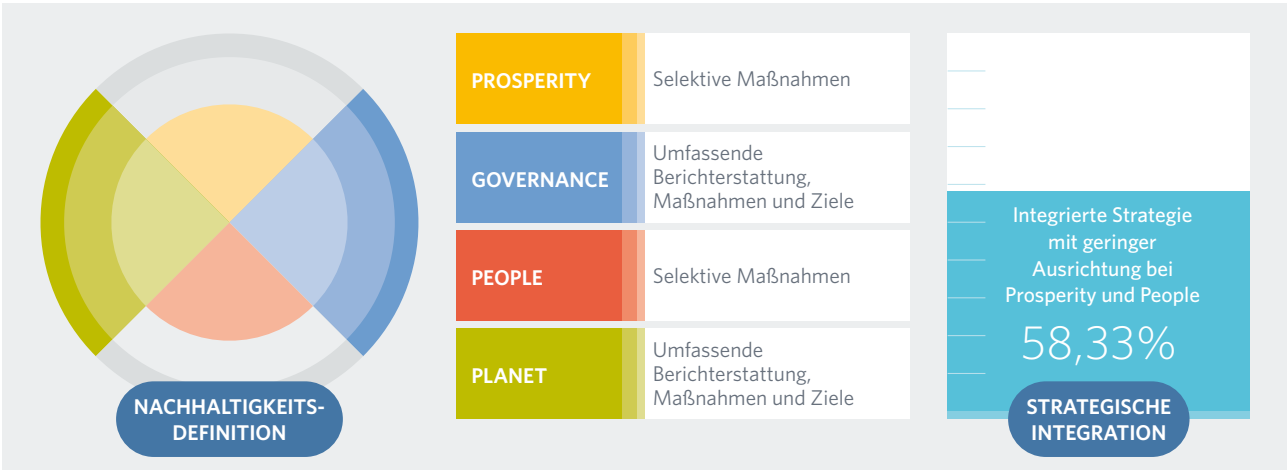
Die strategische Ausrichtung und die Nachhaltigkeitsdefinition sind umfassend. Allerdings wird das Handlungsfeld Prosperity nicht im gleichen Maße bearbeitet wie die anderen Handlungsfelder.





SCHAEFFLER AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	83.297 Mitarbeiter/12,6 Milliarden Euro Umsatz (2020)
Sitz des Unternehmens	Herzogenaurach
Branche	Automobil- und Maschinenbauzulieferer
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2016 ¹⁷⁴
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Die Stammaktien von Schaeffler befinden sich vollständig im Besitz von Ehefrau und Sohn des verstorbenen Firmengründers. Die stimmrechtslosen Vorzugsaktien sind vollständig an der Börse platziert. Das Unternehmen ist mit über 200 Standorten in mehr als 50 Ländern vertreten.

Die Schaeffler AG geht auf die Davistan AG zurück, die der Unternehmensgründer 1940 deutlich unter Wert erwarb, nachdem der jüdische Inhaber 1933 fliehen musste. Während des Zweiten Weltkrieges beteiligte sich das Unternehmen an der Rüstungsproduktion und ließ Zwangsarbeiter bei sich arbeiten.¹⁷⁵

Die Schaeffler-Gruppe produziert heute Komponenten für die Automobilindustrie, den Maschinenbau sowie die Luft- und Raumfahrtindustrie. Seit 2009 ist Schaeffler außerdem größter Einzelaktionär der Continental AG.

Das Unternehmen sieht sich als zukunftsweisend im Bereich der Mobilität und damit als zentral für die erfolgreiche Bewältigung globaler Herausforderungen. Langfristiges Denken und verantwortliches Handeln prägen nach Unternehmensangaben seit jeher die Unternehmenskultur.¹⁷⁶ Die offizielle Unternehmensgeschichte beginnt allerdings erst nach dem Zweiten Weltkrieg.

Innerhalb der Unternehmensstrategie „Roadmap 2025“ ist Nachhaltigkeit im Teilprogramm „Sustainability & Engagement“

verankert. Darin werden die Handlungsfelder „Strategie und Management“, „Kunden und Produkte“, „Umwelt und Energie“, „Lieferanten und Rohstoffe“ sowie „Mitarbeitende und Gesellschaft“ definiert. Für diese wurden sieben zentrale Nachhaltigkeitsziele identifiziert, die mit insgesamt 11 SDGs verknüpft werden, auf die das Unternehmen Einfluss nehmen kann. Damit sind Teilbereiche aller relevanten Säulen abgedeckt. Übergeordnetes Ziel ist es, im Interesse aller Anspruchsgruppen eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen und die Voraussetzungen für langfristiges, profitables Wachstum zu schaffen.¹⁷⁷

Nachhaltigkeit ist für Schaeffler identitätserweiternd. Die Unternehmensstrategie wurde um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt. Diese wurden in die ursprüngliche Unternehmensidentität integriert, um die ‚license to operate‘ zu erhalten und auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die umfassende Berichtstätigkeit, bei der standardisierte Angaben durch selbst konzipierte Kennzahlen ergänzt werden, nähert sich das Unternehmen seinem TSI an. Zusätzlich werden finanzielle und nichtfinanzielle Chancen und Risiken für das Unternehmen miteinbezogen – ebenso wie potenzielle negative Auswirkungen der Schaeffler-Gruppe auf Umwelt, Gesundheit sowie Arbeitsschutz und -sicherheit. Klimabezogene Risiken werden identifiziert und zusätzlich zu Bußgeldern aufgrund von Verletzungen von Umweltschutzgesetzen berichtet. Außerdem ist das Unternehmen Teil der „Value Balancing Alliance“.

¹⁷⁴ https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media_rwd/01_company_1/sustainability/2016_sustainability_report_documents/2016_schaeffler_sustainability_report_de.pdf
¹⁷⁵ <https://www.spiegel.de/wirtschaft/spur-nach-auschwitz-a-c3dca8d7-0002-0001-0000-000064628275?context=issue>
¹⁷⁶ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht von Schaeffler 2020. Abrufbar unter <https://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020/servicesseiten/downloads/files/entire-schaeffler-nhb20.pdf>
¹⁷⁷ <https://www.schaeffler.com/content.schaeffler.com/de/company/company.jsp>

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Die Corporate Citizenship von Schaeffler wird vom „Sustainability Committee“ verantwortet. Es besteht aus den acht Mitgliedern des Vorstands der Schaeffler AG, den vier regionalen CEOs sowie den Funktionsleitern nachhaltigkeitsrelevanter Fachbereiche. Ihm arbeitet der „Sustainability Coordination Council“ zu. Das Committee entscheidet über die strategische Weiterentwicklung der Corporate Citizenship und legt nicht-finanzielle Konzernziele fest. Das gruppenweite Nachhaltigkeitsmanagement verantwortet der Vorstand Personal. Das Ressort definiert Leistungskennzahlen, unterstützt Umsetzungsprogramme, führt das Nachhaltigkeits-Reporting durch und organisiert den Dialog mit Stakeholdern. Die Nachhaltigkeitsziele des Konzerns sind in die Vergütung der obersten Führungsebene integriert. Das „Sustainability Committee“ validiert auch die Wesentlichkeitsanalyse des Konzerns, die gemeinsam mit Stakeholdern erarbeitet wird und die Grundlage für die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie darstellt.

Das Handlungsfeld „Strategie und Management“ umfasst die Umsetzung der Unternehmens- sowie der integrierten Nachhaltigkeitsstrategie und soll durch den Austausch mit Stakeholdern relevante Aspekte identifizieren. Daneben berichtet Schaeffler auch zum Compliance Management oder einem Green Finance Framework,¹⁷⁸ bei dem Finanzierungserlöse für qualifizierte Projekte gemäß fest definierter Nachhaltigkeitskategorien eingesetzt werden. Das Framework wurde von Sustainalytics überprüft,¹⁷⁹ was Transparenz und Glaubwürdigkeit erhöht.

Im Handlungsfeld „Kunden und Produkte“ hebt das Unternehmen hervor, wie die Kunden durch die Schaeffler-Produkte insbesondere ihre Klimaziele besser erreichen können. Gerade in den Unternehmensbereichen „Automotive Technologies“, „Automotive Aftermarket“ und „Industrial“ sieht der Konzern seine Verantwortung im Rahmen der Verkehrswende sowie bei der Transformation der Energieversorgung. Hier wird unter anderem angegeben, wie viel Umsatz mit den jeweiligen Geschäftsbereichen erwirtschaftet wird, wie viele Patentanmeldungen es gab, wie verschiedene Produktentwicklungen den Ressourcenverbrauch reduzieren oder wie der Abdeckungsgrad mit Qualitätsmanagementsystemen ist.

Das Unternehmen trennt dabei den Beitrag, den es durch seine Produkte leistet, von demjenigen, den es selbst im Handlungsfeld „Umwelt und Energie“ ausweist. Es geht also nicht nur darum, Produkte herzustellen, die möglichst effizient und nachhaltig arbeiten, sondern auch darum, diese möglichst klimaneutral und ressourcenschonend zu produzieren sowie die Lieferketten entsprechend zu gestalten. Übergeordnetes Ziel ist eine CO₂-neutrale Produktion bis 2030. Daneben gibt es außerdem Ziele zu Energieeffizienz, regenerativen Energien und Wasserbezug. Damit definiert das Unternehmen in diesem Handlungsfeld die meisten seiner Nachhaltigkeitsziele. Wie alle Ziele sind diese mit Vorgaben definiert und werden anhand entsprechender Kennzahlen zum Umsetzungsstand

ausgewertet. Zukünftig soll dies auch für die einzelnen Standorte erfolgen.

Im Bereich „Lieferanten und Rohstoffe“ strebt Schaeffler einen verantwortungsvollen Umgang mit kritischen Materialien, aber auch Menschenrechten sowie ökologischen und sozialen Standards an. Außerdem wird der Klimawandel als Risiko für die eigene Lieferkette identifiziert. Durch das spezifische Onboarding von Lieferanten möchte das Unternehmen bis 2022 90 Prozent des Produktionsmaterial-Einkaufsvolumens von Handelspartnern mit Self-Assessments zur Nachhaltigkeit beziehen. Für Zulieferer, die bei Bewertungen schlecht abschneiden, reduzieren sich die Chancen für Folgeaufträge. Teil des Berichts sind auch Maßnahmen wie digitale Tools, die dabei helfen sollen, die Lieferkette abzusichern, indem sie Engpässe frühzeitig erkennen. So möchte man die Resilienz des Unternehmens erhöhen und sich als Antreiber von digitalen Lösungsmodellen präsentieren.

Im Bereich „Mitarbeitende und Gesellschaft“ berichtet das Unternehmen insbesondere zu seinen Weiterbildungsaktivitäten, seinen Steuergestaltungsstrategien – allerdings ohne entsprechende Kennzahlen – sowie seinen Spendentätigkeiten. Letztere konzentrierten sich im Berichtsjahr auf Hilfen in der COVID-19-Pandemie. Dies waren beispielsweise mobile Gesundheitseinheiten für ländliche Regionen in Indien, Telefon-Hotlines für Senioren oder die Produktion eigener Masken. Erklärte Ziele in diesem Handlungsfeld sind die Reduktion von Arbeitsunfällen und die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Neben standardisierten Kennzahlen zu Aspekten wie Diversität und Fluktuation werden hier aber beispielsweise auch Angaben zu den von Mitarbeitern eingereichten Ideen, Altersvorsorge und fairer Bezahlung gemacht.

Zu Fragen aller Handlungsfelder – außer „Strategie und Management“ – engagiert sich das Unternehmen als Mitglied in Verbänden, Projekten und Arbeitsgemeinschaften. Diese Mitgliedschaften definiert man als Nachhaltigkeitsaktivitäten, da relevante Themen so weiter in die Gesellschaft getragen werden sollen.

Kommunikation

Der Nachhaltigkeitsbericht wird in Übereinstimmung mit den GRI-Standards Option: Kern, den Richtlinien für einen zusammengefassten, gesonderten, nichtfinanziellen Konzernbericht sowie entsprechend den Anforderungen der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ erstellt. Der Bericht hebt in den jeweiligen Handlungsfeldern „Highlights“ hervor, beispielsweise im Bereich „Mitarbeiter und Gesellschaft“ den Aufbau eines Ausbildungsprogramms in Vietnam.

Aus den Ergebnissen des Berichts werden außerdem Magazine zu einzelnen Kernthemen produziert. Es gibt ihn auch in einer Onlineversion mit verschiedenen, interaktiven Formaten. Die Magazine sind zudem Teil des Nachhaltigkeitsberichts, können aber ebenfalls einzeln publiziert werden. Durch die

unterschiedlichen Formate werden mehr Zielgruppen angesprochen. Außerdem bieten sie eine gute Möglichkeit, auch einzelne Maßnahmen exemplarisch hervorzuheben und näher zu erläutern – beispielsweise das Pflanzen von Bäumen an einzelnen Standorten.¹⁸⁰

Nachhaltigkeit ist darüber hinaus prägendes Element in der gesamten Unternehmenskommunikation. Vom Unternehmen selbst wird sie als gesamtgesellschaftliche Herausforderung mit besonderer Verantwortung für Unternehmen dargestellt¹⁸¹ - auch wenn es darum geht, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens darzustellen. So hebt Schaeffler beispielsweise das Wachstum im Bereich E-Mobilität hervor.^{182,183}

Externe Perspektive

CDP bewertet die Schaeffler AG im Bereich Klima mit A- und im Bereich Wasser mit B-. Bei Ecovadis wird das Unternehmen mit 75/100 Punkten mit Platin ausgezeichnet. Sustainalytics bewertet das Risiko des Unternehmens mit 18,5 Punkten als gering. Durch die kontinuierliche Berichterstattung zu den Rankings kann das Unternehmen darlegen, wie Fortschritte bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu besseren Bewertungen geführt haben.

Durch Auszeichnungen wie die Auswahl als einer von 50 „Sustainability & Climate Leaders“ durch die Vereinten Nationen¹⁸⁴ oder auch die eigenen Nachhaltigkeitsziele¹⁸⁵ wird das Unternehmen im öffentlichen Diskurs immer wieder mit Nachhaltigkeit verknüpft.

2021 stand Schaeffler in der Kritik, weil es trotz Milliardenumsätzen die Streichung von über 4.000 Stellen plant. Das Unternehmen begründet die Streichungen damit, dass sich das Geschäft globalisiert und daher die Mitarbeiterkonzentration in Deutschland zu hoch sei.¹⁸⁶ Dies erzeugt Inkonsistenzen mit der Aussage, dass Mitarbeiterorientierung ein besonderes Anliegen sei.¹⁸⁷

Während insbesondere die Säule Planet in der Außendarstellung sehr gut funktioniert, verliert das Unternehmen damit Glaubwürdigkeit in den Säulen People und Prosperity. Als der Konzern nach der entgegen den Erwartungen deutlich teureren Übernahme von Continental um Staatshilfen bat, kritisierte der damalige Arbeitsminister Olaf Scholz Maria-Elisabeth Schaeffler dafür, dass man nicht im Nerzmantel um Staatshilfen bitte, während die Boulevardpresse titelte „Diese Milliardärin will an unser Steuergeld“¹⁸⁸.

Zu einer Kontroverse kam es 2009, als der von der Familie mit der Aufarbeitung der NS-Historie beauftragte Historiker Gregor Schöllgen zu dem Schluss kam, dass keine Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Verwendung von Menschenhaar aus dem Konzentrationslager Auschwitz hergestellt werden könne.¹⁸⁹ Dafür wurde er von anderen Historikern kritisiert.¹⁹⁰

Fallbewertung

Das Unternehmen verfolgt eine umfangreiche Nachhaltigkeitsstrategie, die eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft ist. Nachhaltigkeit wird zum einen als Verantwortlichkeit eines Unternehmens betrachtet, das in so großem Stil produziert. Zum anderen wird Nachhaltigkeit auch als Wachstumsfaktor erkannt und bearbeitet. Daraus ergibt sich eine Strategie über sämtliche Arbeitsbereiche hinweg, bis zu den Produkten selbst.

Die Nachhaltigkeitsstrategie kann als ganzheitlich bezeichnet werden. Sie deckt sämtliche Säulen ab und bewertet die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten entlang der SDGs. Durch die Definition klarer Ziele schafft der Konzern Transparenz, die auch von externen Stakeholdern anerkannt wird.

Allerdings werden die identifizierten Handlungsfelder in unterschiedlichem Maße bearbeitet. Die meisten Nachhaltigkeitsziele stammen aus der Säule Planet. Hier identifiziert das Unternehmen sowohl seine größte Verantwortung als auch die größten Chancen für das eigene Geschäft. Hier gelingt es, sich eine eindeutige Rolle innerhalb der großen Transformation zuzuweisen. Die Verantwortlichkeiten werden klar benannt, das Kerngeschäft wird aber gleichzeitig als Bestandteil von Lösungen für eine nachhaltigere Welt definiert. So entsteht Glaubwürdigkeit und man schafft ein Differenzierungsmerkmal.

Verantwortung in den Handlungsfeldern People und Prosperity wird allerdings nicht in gleichem Maße identifiziert. Aufgrund der bereits bestehenden Reputationsschäden und -risiken in diesen Handlungsfeldern wäre ein größerer Fokus gerade hier angebracht. So sind beispielsweise im Bereich „Umwelt“ die Kennzahlen deutlich ausgearbeiteter als im Bereich „Mitarbeiter und Gesellschaft“.

So gelingt es zwar, konsistent das eigene Wachstum und Chancen mit Nachhaltigkeitsthemen zu verknüpfen. Man kann jedoch nicht ausreichend erläutern, wie dies über sämtliche relevante Säulen hinweg exerziert wird. Das Engagement in einer Säule kann das Reputationsrisiko in einer anderen nicht senken.

¹⁷⁸ https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media_rwd/01_company_1/sustainability/2016_sustainability_report_documents/2016_schaeffler_sustainability_report_de.pdf

¹⁷⁹ <https://www.spiegel.de/wirtschaft/spur-nach-auschwitz-a-c3dca8d7-0002-0001-0000-000064628275?context=issue>

¹⁸⁰ https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media_rwd/01_company_1/sustainability/2016_sustainability_report_documents/2016_schaeffler_sustainability_report_de.pdf

¹⁸¹ <https://www.spiegel.de/wirtschaft/spur-nach-auschwitz-a-c3dca8d7-0002-0001-0000-000064628275?context=issue>

¹⁸² <https://www.schaeffler-nachhaltigkeitsbericht.de/2020/magazin/gemeinsam-fuer-mehr-klimaschutz.html>

¹⁸³ <https://www.schaeffler.com/content.schaeffler.com/de/company/company.jsp>

¹⁸⁴ <https://www.produktion.de/wirtschaft/klimaschutz-schaeffler-zeiss-und-co-werden-selbst-aktiv-126.html>

¹⁸⁵ <https://www.automobil-produktion.de/zulieferer/schaeffler-stellt-auf-erneuerbare-energien-um-250.html>

¹⁸⁶ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/schaeffler-eine-der-reichsten-familien-kaempft-um-milliarden-j>

¹⁸⁷ <https://www.schaeffler.com/content.schaeffler.com/de/company/shareholder/shareholder.jsp>

¹⁸⁸ <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/milliardaerin-will-an-unsere-steuergeld-7243992.bild.html>

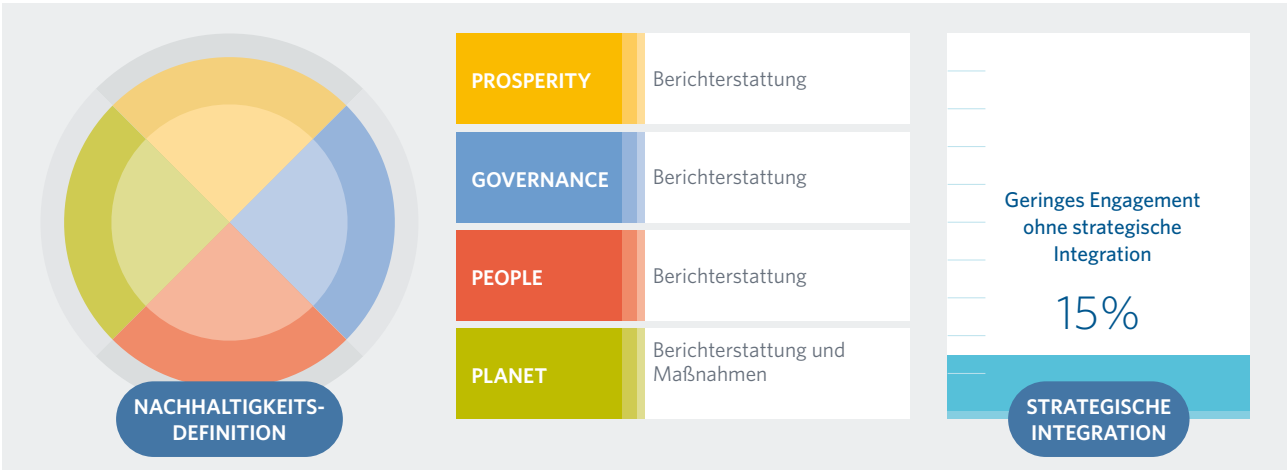
¹⁸⁹ <https://www.cicero.de/wirtschaft/schaefflers-dunkler-schatten/39516>

¹⁹⁰ Bspw.: https://web.archive.org/web/20160304080758/https://www.hist.uni-hannover.de/fileadmin/historisches_seminar/lehrende/cornelia_rauh/Rauh_zu_Schoellgen_ZAG_in_ZUG_56.pdf



SOFTWARE AG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	4.700 Mitarbeiter/ 835 Millionen Euro Umsatz (2020) ¹⁹¹
Sitz des Unternehmens	Darmstadt
Branche	Software
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2017
Berichtsform	Integrierter Bericht



Die Software AG ist einer der Weltmarktführer für Unternehmens-Softwarelösungen. Mit ihren Produkten lassen sich Geschäftsprozesse verwalten und IT-Infrastrukturen steuern. Um die Jahrtausendwende war der Anbieter vom Platzen der Dotcom-Blase betroffen, konnte sich aber schnell davon erholen und wachsen.

Gute 60 Prozent der Aktien des Unternehmens sind im Besitz von Fonds und institutionellen Investoren. Größter Anteilseigner ist aber die Software AG-Stiftung. Unternehmensgründer Peter Schnell hat die Stiftung 1992 ins Leben gerufen. Heute hält sie 33,7 Prozent der Unternehmensaktien. Die Stiftung steht der Anthroposophie (siehe Fallstudie zu Alnatura) nahe und unterstützt verschiedene, darauf Bezug nehmende soziale Projekte sowie Forschungen.

Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen identitätserweiternd. Zum einen setzt man darauf, dass die eigenen Produkte den Kunden dabei helfen, den Ressourcenverbrauch zu optimieren oder soziale Programme zu unterstützen. Zum anderen verweist man auf die Software AG-Stiftung. Eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie existiert allerdings nicht. Das Unternehmen identifiziert relevante Handlungsfelder und ist grundsätzlich bestrebt, in diesen Feldern Verbesserungen herbeizuführen. Es fehlen aber klar definierte und messbare Ziele.

Die Software AG identifiziert „Leadership und Unternehmensführung“ (bspw. Wachstum, Intellectual Property Protection),

„Mitarbeiter“ (bspw. Work-Life-Balance, Diversität und Inklusion), „Kunden und Technologie“ (bspw. Schutz von Kundendaten, Mehrwert für Kunden), „Gesellschaft“ (bspw. Dialog mit Stakeholdern, gesellschaftlicher Wertbeitrag) und „Umwelt“ (bspw. Ressourceneffizienz) als relevante Handlungsfelder. Damit werden alle Säulen erfasst.

Die Relevanz der Handlungsfelder wird entsprechend ihrer positiven und negativen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen priorisiert.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Verantwortung identifiziert das Unternehmen für sich darin, Kunden zu nachhaltigem Erfolg zu verhelfen, Standards kontinuierlich zu verbessern, langfristige Partnerschaften aufzubauen, Mitarbeiter weiterzuentwickeln, Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen, höchste soziale Standards zu beachten sowie Bildung und Innovation zu fördern.¹⁹² Die klassischen ESG-Themen verantwortet der Vorstandsvorsitzende, während die anderen Themen je nach Zuständigkeit von den anderen Vorstandsmitgliedern bearbeitet werden.

Die relevanten Themen identifiziert das Unternehmen mithilfe einer Wesentlichkeitsanalyse unter Einbeziehung interner und externer Stakeholder. Diese Analyse wurde zuletzt 2020 nach

¹⁹¹ https://investors.softwareag.com/content/dam/investorrelation/pdfs/german/finanzergebnisse/2020/q4/20210322_sow_GB-de_s.pdf.sagdownload.in-line.1616505638667.pdf
¹⁹² Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Geschäftsbericht der Software AG 2020. Abrufbar unter https://investors.softwareag.com/de_de/financial-results--news--events/result-center/annual-reports-sow.html

Einführung einer neuen Strategie zur Beschleunigung des Umsatzwachstums aktualisiert.

Für die Software AG als Softwareunternehmen hat das Thema „Informationssicherheit“ eine besondere Bedeutung. Daher wird zu Schadsoftware-Angriffen und entsprechenden Abwehrmaßnahmen berichtet. Dies geschieht durch die Aufzählung verschiedener Schritte wie etwa der Einführung zusätzlicher Tools, die aber nicht weiter ausgeführt werden. Ähnliches findet sich im Handlungsfeld „Kunden und Technologie“, wo man beispielsweise den Anspruch formuliert, dass Kunden durch die Produkte der Software AG finanzielle und natürliche Ressourcen besser nutzen können. Dies wird nicht weiter belegt, obwohl hierin der Kern des Unternehmens-Nachhaltigkeitsanspruchs liegt. Zwar erhebt die Software AG die Kundenzufriedenheit, aber es kann nicht ermittelt werden, welchen Einfluss die Produkte auf die Nachhaltigkeitsbilanz der Tätigkeiten der Kunden haben.

In anderen Handlungsfeldern finden sich vielfältige Kennzahlen, die teilweise über die in den Standards geforderten hinausgehen. So wird in einer eigenen Mitarbeiterbefragung die Einsatzbereitschaft abgefragt oder es werden Ergebnisse von globalen Arbeitgeber-Bewertungsplattformen herangezogen.

In allen Handlungsfeldern werden potenzielle Chancen und Risiken identifiziert und bewertet. Dabei berücksichtigt die Software AG sowohl Aspekte, die auf das Unternehmen Einfluss haben können (bspw. die Zunahme von Hackerangriffen), als auch jene, bei denen das Unternehmen einen Einfluss auf das Handlungsfeld haben kann (bspw. Nichtbeachtung von Arbeitnehmerbelangen und daraus folgende Fluktuation).

Diesen Risiken wird teilweise durch Maßnahmen entgegengewirkt – beispielsweise durch Angebote an Universitäten, die Studierenden zusätzliche Möglichkeiten bieten und gleichzeitig potenzielle Mitarbeiter für das Unternehmen ansprechen. Innerhalb der einzelnen Handlungsfelder werden aber keine Ziele definiert, sondern Aktivitäten beschrieben und – wo möglich – mit Kennzahlen unterfüttert. Im Bereich „Umwelt“ beschreibt man beispielsweise, durch welche Maßnahmen der CO₂-Ausstoß gesenkt werden soll, aber definiert dieses Vorhaben nicht mit Kennzahlen. Es existiert kein klares Bild davon, welche definierten Ziele das Unternehmen erreichen will. Entsprechend lässt sich auch keine Strategie dazu identifizieren.

Der gesamte Effekt auf die Gesellschaft wird nicht bewertet, sodass keine Annäherung an den TSI gegeben ist. Zwar erklärt das Unternehmen seinen Anspruch, einen gesellschaftlichen Wertbeitrag zu leisten. Es leitet diesen aber nicht aus der eigentlichen Tätigkeit ab, sondern aus Steuern, Arbeitsplätzen sowie Spenden, ferner auch dem freiwilligen Engagement von Mitarbeitern und dem Dialog mit Politik und Stakeholdern. Zu diesen Maßnahmen wird berichtet und sie leisten einen Mehrwert, aber das gesellschaftliche Engagement wird von der eigentlichen Geschäftstätigkeit getrennt.

Kommunikation

Im Geschäftsbericht findet sich eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, die sich an den Standards der GRI sowie an den Industriestandards des US-amerikanischen Rats für Nachhaltigkeitsberichtsstandards orientiert. Diese Erklärung umfasst zwar die relevanten Säulen, aber innerhalb des gesamten Geschäftsberichts finden sich weitere Aspekte, die ebenfalls der Corporate Citizenship des Unternehmens zugeschrieben werden könnten. Dazu zählen beispielsweise Forschungsprojekte, die perspektivisch bei der Erreichung der SDGs helfen sollen.

Das Unternehmen beteiligt sich an weiteren Projekten. Diese sollen durch den Einsatz von KI die Lebensmittelverschwendung reduzieren oder Industrieunternehmen dabei unterstützen, ihre Energienachfrage dem schwankenden Angebot von erneuerbaren Energien anzupassen. Diese Projekte werden auf der Webseite vorgestellt, aber im nichtfinanziellen Teil des Geschäftsberichts nicht erwähnt.¹⁹³

Grundsätzlich böten Softwarelösungen, die den Kunden des Unternehmens beim nachhaltigeren Wirtschaften helfen, einen guten Ausgangspunkt für die Kommunikation der Corporate Citizenship. Dem entsprechenden Einfluss könnte man sich durch Kennzahlen annähern. Da allerdings keine eigene Nachhaltigkeitsstrategie existiert, bleibt die Rolle innerhalb der großen Transformation zu unbestimmt, um als Anker für die Kommunikation des Unternehmens zu dienen.

Externe Perspektive

CDP bewertet das Unternehmen mit F. Dies ist allerdings nicht zwangsläufig auf eine schlechte Klimabilanz zurückzuführen, sondern kann auch in nicht erfolgter Berichterstattung begründet sein. Sustainalytics weist dem Unternehmen wiederum mit einer Bewertung von 15,1 ein niedriges ESG-Risiko zu.

Der gesellschaftliche Nutzen, den das Unternehmen im Rahmen der Transformation vor allem – wenn auch nicht ausschließlich – im Bereich der Digitalisierung leistet, spielt in der Unternehmenskommunikation nur eine geringe Rolle. Dadurch wird die Software AG zwar nicht kritisiert, aber ist auch nicht als Akteur in der Gestaltung einer nachhaltigeren Welt erkennbar.

Fallbewertung

Direkt zu Beginn des Geschäftsberichts heißt es, dass man „zu einem nachhaltigen Fortschritt beitragen“ wolle. Aufgrund verschiedener Produkte und Lösungen wird dieser Anspruch vom Unternehmen eingelöst, spiegelt sich aber nicht direkt in seiner Nachhaltigkeitskommunikation wider.

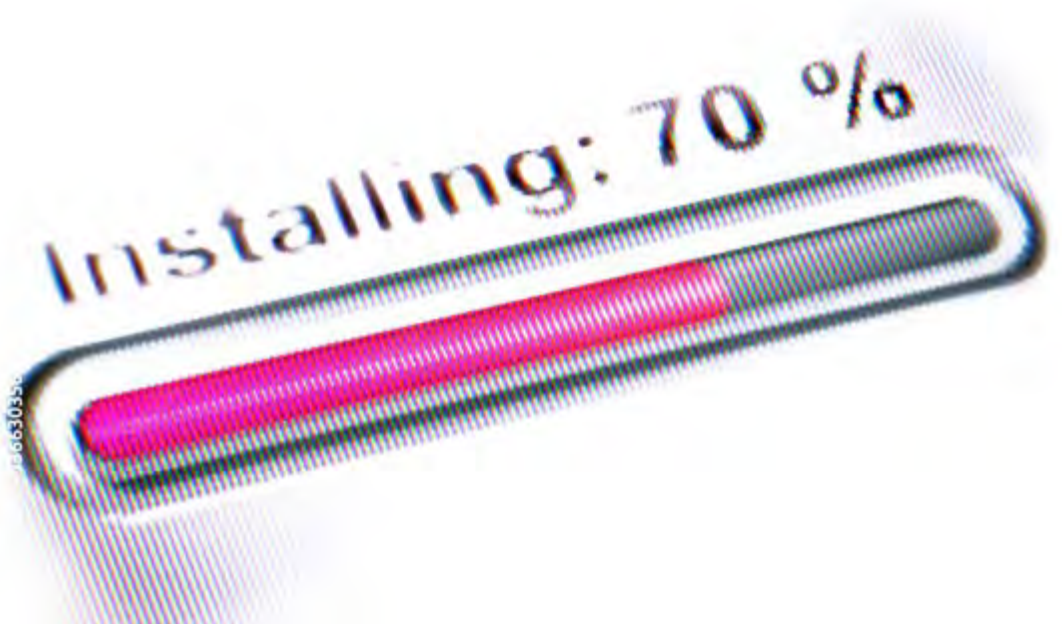
Zwar berichtet man zu den Kennzahlen der wichtigen Berichterstattungsstandards, aber definiert die eigene Corporate Citizenship nur ungenügend und leitet dementsprechend auch keine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie aus ihr ab. Der Einfluss, den das Unternehmen auf seine Umwelt hat, entspringt direkt aus seiner Geschäftstätigkeit. Diese wird aber von ihm selbst von der Corporate Citizenship getrennt. Die Trennung zwischen unternehmerischer Wertschöpfung und nachhaltigem Handeln wird vom Unternehmen viel stärker vorgenommen, als sie eigentlich ist.

Dadurch wird nicht nur die Bedeutung der Verbindung von unternehmerischem Erfolg und Corporate Citizenship ausgeblendet. Es wird auch ein großer Teil des gesamtgesellschaftlichen Einflusses des Unternehmens nicht so prominent kommuniziert, wie es eigentlich möglich wäre.

Es zeigt sich, wie zentral sowohl die Ableitung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Kerngeschäft ist als auch das Zugrundelegen eines ganzheitlichen Begriffs, der ebenfalls solche Aspekte integriert, die auf den ersten Blick nicht dem Nachhaltigkeitsportfolio zugerechnet werden.

Mit so einer Strategie wäre es außerdem einfacher, messbare Ziele zu definieren, die das eigene Engagement validierbar und glaubwürdiger machen. Ohne diese Ziele kann zwar weiterhin ausgiebig berichtet werden, aber im Zuge einer großen Transformation müssen ambitionierte Vorhaben durchgeführt und kommuniziert werden, um zu zeigen, dass man seiner Verantwortung gerecht wird.

So stehen bei der Software AG Nachhaltigkeitsaktivitäten und Geschäftsstrategie nebeneinander, obwohl die Verbindungsstellen erkennbar sind. Das geringe Engagement des Unternehmens könnte deutlich gesteigert werden, wenn die Geschäftsstrategie gemeinsam mit einer Nachhaltigkeitsstrategie gedacht und gemanagt würde und die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit konsequenter integriert würden.

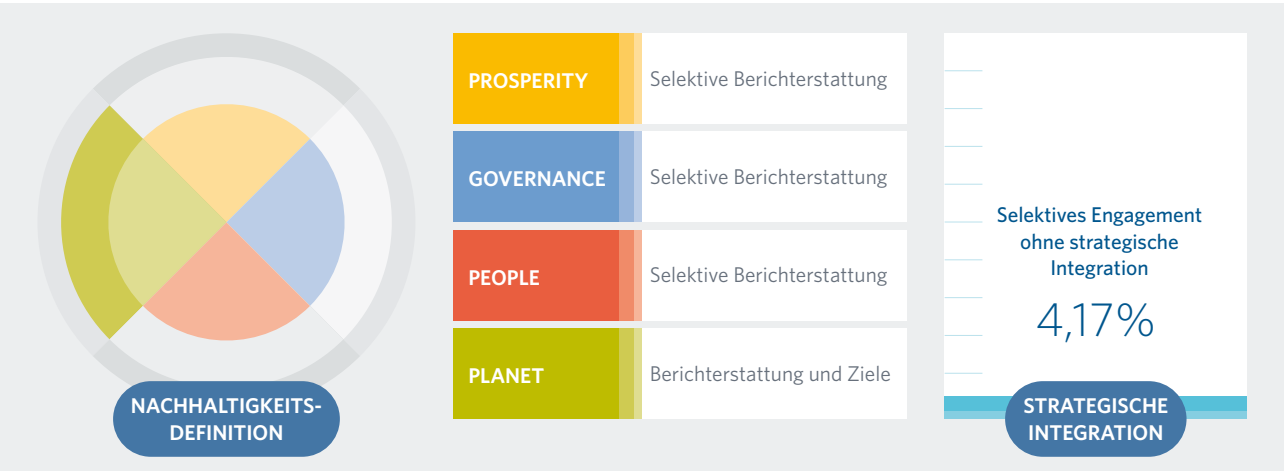


¹⁹³ https://investors.softwareag.com/de_de/corporate-governance/esg.html



TRUMPF GMBH + CO. KG

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	14.300 Mitarbeiter/ 3,488 Milliarden Euro Umsatz (2019/2020)
Sitz des Unternehmens	Ditzingen
Branche	Maschinenbau
Geschäftsbeziehungen	B2B
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	Seit dem Geschäftsbericht 2010/2011 gibt es ein eigenes Kapitel zur „unternehmerischen Verantwortung“ ¹⁹⁴
Berichtsform	Integrierter Bericht



Die Trumpf-Gruppe gehört mit ihren mehr als 70 Tochtergesellschaften zu den größten Anbietern von Werkzeugmaschinen und Lasertechnik weltweit. Den größten Umsatzanteil machen die Werkzeugmaschinen aus. Wie die gesamte Maschinenbau-Branche steht auch Trumpf unter Druck aus China, das 2020 die Weltmarktführerschaft bei Maschinen- und Anlageexporten übernommen hat. Stephan Mayer, Trumpf-CEO Machine Tools, hat in einem Interview neben der Qualität auch die Nachhaltigkeit der eigenen Produkte als entscheidendes Differenzierungsmerkmal und Erfolgskriterium im Wettbewerb bezeichnet.¹⁹⁵

Trumpf ist ein Familienunternehmen. Gesellschafter sind zu 90 Prozent die Familie Leibinger und zu 10 Prozent die Berthold Leibinger Stiftung GmbH, die Projekte aus den Bereichen Wissenschaft, Kultur, Religion und Soziales fördert.¹⁹⁶

Corporate Citizenship kann bei Trumpf als identitätserweiternd bezeichnet werden. Es gibt Engagement in den Dimensionen „Gesellschaft“, „Kultur“, „Mitarbeiter“ und „Bildung“, das man lose mit Trends verknüpft, die für die Wertschöpfung des Unternehmens als entscheidend identifiziert wurden.¹⁹⁷ Im Bereich der Produkte definiert man Nachhaltigkeit im Sinne von Langlebigkeit, Ressourcenschonung und Effektivität. Trumpf

hat Nachhaltigkeit als ein Differenzierungsmerkmal für die zukünftige Wertschöpfung erkannt, das perspektivisch identitätsprägend werden könnte. Im Bereich „Umwelt“ wird der Klimawandel als Trend im eigenen Einflussfaktor identifiziert und es wird durch weitreichende Maßnahmen Verantwortung übernommen. Die Handlungsfelder Governance, People und Prosperity sind hingegen deutlich weniger klar ausgearbeitet.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Der Geschäftsbericht 2019/2020 beschränkt sich im Kapitel zur unternehmerischen Verantwortung auf die Klimaschutzziele des Unternehmens. Dennoch werden neue Wettbewerber, sich verändernde Geschäftsmodelle, Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Trends identifiziert, die durch die COVID-19-Pandemie verstärkt wurden. Der Geschäftsbericht beginnt direkt mit Reportagen über Kunden, die ihre Geschäftsmodelle mithilfe von Trumpf an diese Veränderungen anpassen. Er zeigt, wie Trumpf seinen Kunden dabei hilft, Elektromobilität voranzutreiben, ihr Unternehmen zu digitalisieren, die Wirtschaftsleistung ganzer Länder durch den Ausbau des Zugverkehrs zu steigern und trotz Krisen Arbeitsplätze zu schaffen.

¹⁹⁴ https://silo.tips/queue/schwabisch-global-geschftsbericht-2010-11?&queue_id=-1&v=1633340364&u=MmEwMjo4MTA5OjJyZA6MjFIODo4ODliQzQzMz-c6ODdmMDplNzY3
¹⁹⁵ <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/maschinenbaubranche-im-moment-sind-wir-in-china-noch-teil-des-plans/27407540.html>
¹⁹⁶ <https://www.leibinger-stiftung.de/de/stiftung/>
¹⁹⁷ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Geschäftsbericht von Trumpf 2019/2020. Abrufbar unter https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Annual_report/Archive/TRUMPF-Geschaeftsbericht-2019-2020.pdf

Die Klimaschutzstrategie von Trumpf beruht auf der Reduktion des Energieverbrauchs in den Bereichen „Produktion“, „Infrastruktur“ und „Fuhrpark“, der Eigenerzeugung erneuerbarer Energien sowie langfristigen Investitionen in diesem Segment und der Reduktion fossiler Brennstoffe bei Wärmeerzeugung und im Fuhrpark. Über den Erwerb von Grünstrom-Kontingenten und Kompensationsmaßnahmen produziert Trumpf seit 2020 bilanziell bereits CO₂-neutral, hat sich aber zum Ziel gesetzt, die Emissionen bis 2030 soweit zu reduzieren, dass sie im Einklang mit den Pariser Klimazielen und den Vorgaben der Science Based Targets Initiative stehen.

An Kennzahlen werden im Geschäftsbericht die globalen Treibhausgasemissionen aufgeschlüsselt nach Kontinent und Quelle (Strom, Erdgas, Kraftstoffe, etc.) angegeben, zudem auch der gesamte Energieverbrauch entsprechend seiner Nutzung (Forschung und Entwicklung, Fuhrpark, Produktionsprozesse, etc.). Der Stromverbrauch hat dabei die größte Relevanz. Der Bericht zeigt auf, wie derzeit CO₂-Neutralität hergestellt wird, formuliert aber auch weitere konkrete Ziele: So sollten durch Umsetzung von Energieeffizienz-Maßnahmen etwa 6.880t CO₂ bis 2021 eingespart werden.

Die Angaben zur unternehmerischen Verantwortung im Geschäftsbericht beschränken sich allerdings auf den Klimaschutz. Dabei finden sich im Geschäftsbericht weitere Kennzahlen, die grundsätzlich in ein Nachhaltigkeitsreporting integriert werden könnten. Hierzu gehören beispielsweise die Ausbildungsquote sowie Ausgaben für Forschung und Entwicklung, aber auch die identifizierten Chancen zu weitergehendem Klimaschutz durch die Digitalisierung. Darüber hinaus werden zwar weitere Trends genannt, die Chancen und Risiken für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens beinhalten. Diese werden aber nicht mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens verknüpft.

Über das weitere Engagement informiert Trumpf nicht im Geschäftsbericht, aber auf der Unternehmenswebseite sowie im Geschäftsbericht 2018/2019.¹⁹⁸ Die Maßnahmen sind lose, aber konsistent mit der Geschäftstätigkeit verknüpft. Das Engagement im Klimaschutz ist signifikant größer als das aus den weiteren Dimensionen. Es existiert keine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie, die das Engagement des Unternehmens anleitet.

Trumpf ist ein Hochtechnologieunternehmen, das auf Fachkräfte angewiesen ist. Daraus leitet es eine besondere Verantwortung im Bereich Bildung ab. Die Maßnahmen beginnen bereits in Kindertagesstätten und reichen vom Engagement in Schulen und Universitäten bis hin zur Unterstützung von Startups. Im Bereich „Mitarbeiter“ beschränkt sich das gelistete Engagement auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Durch Förderungen im Bereich „Kultur“ soll ein innovationsfreundliches Umfeld geschaffen werden und die Standorte des Unternehmens sollen an Attraktivität gewinnen. Dazu werden Kulturinstitutionen und Kulturschaffende aus Regionen geför-

dert, in denen das Unternehmen tätig ist. Derzeit beschränken sich die Aktivitäten allerdings auf die Regionen Stuttgart und Linz. Im Bereich „Gesellschaft“ listet das Unternehmen neben knappen Ausführungen zu seinen Public Affairs-Tätigkeiten und dem Compliance-Programm auch Kooperationen mit sozialen Einrichtungen, Katastrophenhilfe an betroffenen Standorten sowie Spendentätigkeiten für Projekte mit Bezug zum unternehmerischen Handeln. Einziges konkret ausgeführtes Projekt ist die Initiative „Joblinge“ zur beruflichen Integration junger Geflüchteter.

Neben der Dimension „Umwelt“ ist die Dimension „Produkte“ besonders ausgearbeitet. Hier möchte sich Trumpf von Wettbewerbern differenzieren und definiert Nachhaltigkeit in dem Sinne, dass die Produkte besonders sicher und langlebig sind, effizienter arbeiten und Kunden dabei unterstützen, selbst nachhaltiger zu wirtschaften.

Kommunikation

Kommunikation zur Corporate Citizenship findet statt, bleibt aber unspezifisch. Es existiert kein Nachhaltigkeitsreporting, während im Geschäftsbericht nur zu Maßnahmen aus dem Bereich „Klimaschutz“ informiert wird. Weitere Verantwortungsbereiche werden aus der Geschäftstätigkeit identifiziert, aber es wird nur wenig dazu kommuniziert, welche Verantwortlichkeiten und Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Dabei könnten konsistente Stories aus ihnen generiert und kommuniziert werden, wenn eine Gesamtstrategie vorhanden wäre.

Da keine Nachhaltigkeitsstrategie existiert, kommuniziert das Unternehmen maßnahmen- oder engagementbezogen, aber integriert die einzelnen Bestandteile nicht in ein Gesamtkonzept. So bleibt undeutlich, wie das Unternehmen seine Rolle innerhalb der großen Transformation definiert und seiner Verantwortung gerecht wird.

Auch konkrete Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens sind nicht zu identifizieren. Möchte man den Bereich „Corporate Responsibility“ per E-Mail kontaktieren, gelangt man direkt zu einem Formular, über das Förderanträge für eigene Projekte gestellt werden können.

So ist das Unternehmen in der Außendarstellung zwar als Förderer, aber nicht als aktiver Gestalter der notwendigen gesellschaftlichen Anpassungen an die große Transformation erkennbar.

Externe Perspektive

Unternehmenschefin Nicola Leibinger-Kammüller gilt als „einer der politischsten Köpfe der deutschen Wirtschaft“¹⁹⁹, der häufig eindeutig kommuniziert und sich entsprechend

positioniert. In der Unternehmenskommunikation schlägt sich dies aber nicht nieder.

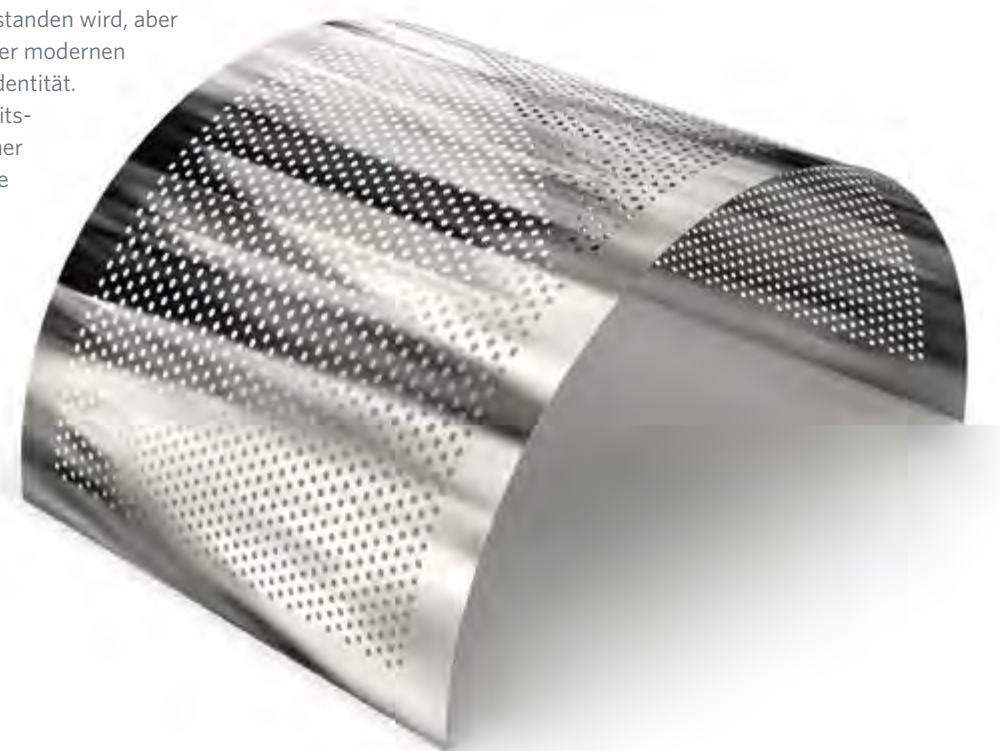
Dies resultiert wiederum in einer kaum vorhandenen externen Perspektive auf die Corporate Citizenship des Unternehmens. Es wird zwar nicht kritisiert, aber ist auch nicht als Akteur in der Gestaltung einer nachhaltigeren Welt erkennbar.

Fallbewertung

Im Geschäftsbericht 2018/2019 heißt es: „Wir sind auch davon überzeugt, dass Unternehmen der Gesellschaft, in der sie wachsen können, in der sie von der Rechtssicherheit bis zur Ausbildung ihrer Mitarbeiter gute Rahmenbedingungen vorfinden, etwas zurückgeben müssen.“²⁰⁰ Dies kann als sinnbildlich für große Teile der Corporate Citizenship des Unternehmens verstanden werden. Man fördert externe Projekte mit Ressourcen, aber lagert die Herausforderungen der großen Transformation zu erheblichen Teilen an die Gesellschaft aus, statt sich als relevanten Akteur zu definieren.

Konkretes Engagement, das mit Kennzahlen belegt wird, findet sich in den Bereichen „Produkte“ und „Klimaschutz“. Bei den Produkten soll Nachhaltigkeit zum Differenzierungsmerkmal werden und dadurch zur Wertschöpfung beitragen. Beim Klimaschutz ist man nicht zuletzt regulativen Vorgaben unterworfen. Die anderen Handlungsfelder haben für die Wertschöpfung des Unternehmens geringere Relevanz, liegen aber ebenfalls in seinem Verantwortungsbereich. Es existiert jedoch keine Nachhaltigkeitsstrategie, die sämtliche Handlungsfelder abdecken und als Grundlage für das Engagement dienen könnte.

So entsteht der Eindruck, dass die Corporate Citizenship als Zusatz zum Unternehmertum verstanden wird, aber nicht als integraler Bestandteil einer modernen und nachhaltigen Unternehmensidentität. Durch eine selektive Nachhaltigkeitsdefinition wird die Entwicklung einer das Geschäft anleitenden Strategie erschwert und das Engagement nicht mit der Geschäftsstrategie verknüpft.



¹⁹⁸ https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Annual_report/Archive/TRUMPF-Geschaeftsbericht-2018-2019.pdf

¹⁹⁹ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/peter-leibinger-im-interview-trumpf-entwicklungschef-die-grosse-zeit-des-lasers-hat-erst-begonnen/26792906.html?ticket=ST-7174088-bCQLSncTiawuCOaP94HK-ap6>

²⁰⁰ https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Annual_report/Archive/TRUMPF-Geschaeftsbericht-2018-2019.pdf, S.60.



ZALANDO SE

Unternehmensgröße (Mitarbeiter/Umsatz)	17.000/ 10,4 Milliarden Euro Umsatz (2021) ²⁰¹
Sitz des Unternehmens	Berlin
Branche	Onlinehandel: Mode und Kosmetik
Geschäftsbeziehungen	B2C
Erstes Nachhaltigkeitsreporting	2015 Kapitel zur Corporate Responsibility im Geschäftsbericht, seit 2016 eigenes Kapitel zu Nachhaltigkeit, seit 2021 Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit
Berichtsform	Eigener Nachhaltigkeitsbericht



Zalando ist insbesondere auf den Online-Versandhandel mit Schuhen, Mode und Kosmetik spezialisiert und beliefert Kunden in 17 Ländern. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Eigenmarken an, betreibt Outlets und hält Logistik- und Marketing-Angebote für Händler bereit. Über ein Retail-Programm sind außerdem Einzelhandelsgeschäfte an die Plattform angeschlossen.

Seit 2014 werden Aktien des Unternehmens an der Börse gehandelt. Der Streubesitz beläuft sich auf 88,64 Prozent. Größter Anteilseigner ist mit 11,29 Prozent die Investmentfirma Baillie Gifford.²⁰²

Das Unternehmen identifiziert für sich Verantwortung in den Handlungsfeldern „Erde“, „Produkte“ und „Menschen“. Die zentralen Schwerpunkte im Handlungsfeld „Erde“ sind die CO₂-Emissionen und die Reduktion von Einwegplastik im Versand.²⁰³

Im Bereich „Produkte“ sind es der Anteil des Bruttowarenvolumens, der mit nachhaltigen Produkten erwirtschaftet wird, sowie die Anzahl von Produkten, deren Lebensdauer durch Kreislaufwirtschaft verlängert werden konnte. Im Handlungsfeld „Menschen“ stehen ein standardisiertes Rahmenwerk für Menschenrechte sowie die Anzahl an Personen, die an Weiterbildungen teilgenommen haben.

Das Unternehmen deckt damit die Säulen Governance, Planet, People und Prosperity ab. Maßnahmen und Kennzahlen, die sich der Säule Prosperity zurechnen lassen könnten, werden hauptsächlich im Geschäftsbericht behandelt, aber in Teilen auch mit der Corporate Citizenship in Verbindung gebracht. Es werden aber keine Ziele für die Säule Prosperity formuliert.

Die Corporate Citizenship kann für Zalando als identitätserweiternd verstanden werden. Das Unternehmen hat das Thema als zentralen Baustein für die zukünftige Geschäftstätigkeit identifiziert und bearbeitet es seither verstärkt.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und -Ziele des Unternehmens

Die gesellschaftlichen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit werden von Zalando kritisch reflektiert. Die Modebranche sei eine „der am stärksten die Umwelt belastenden und ressourcenintensivsten Industriezweige überhaupt“. Sie würde zwar Millionen von Arbeitsplätzen schaffen, die aber nicht immer Menschenrechts- und Sozialstandards genügen. Hinzu kämen Belastungen durch den Online-Handel. Daran ansetzend hat das Unternehmen 2019 seine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet.

²⁰¹ <https://corporate.zalando.com/sites/default/files/iframe/hype/deutsch/zalando-in-zahlen-de-rev/zalando-in-zahlen-de-rev.html>
²⁰² <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/aktionaeersstruktur>
²⁰³ Alle Zitate und Angaben ohne weitere Kennzeichnung entstammen dem Nachhaltigkeitsbericht von Zalando 2020. Abrufbar unter <https://corporate.zalando.com/de/fortschrittsbericht-nachhaltigkeit-2020>

Die Strategie basiert auf dem Standard der GRI entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Produktlieferung, operatives Geschäft, Kunden) und wurde mithilfe von Stakeholder-Interviews ergänzt. Aus seiner Marktstellung und Reichweite als Plattform leitet Zalando den Anspruch ab, branchenweite Veränderungen durch strengere Anforderungen umsetzen zu können.

Zalando definiert für sich Nachhaltigkeit als zentrales Thema, um für Kunden relevant zu bleiben, sich in der Modeindustrie zu positionieren und Mitarbeiter zu gewinnen. Daher seien Kosten in diesem Bereich als Investitionen zu verstehen. Außerdem werden die Folgen des Klimawandels und eine zunehmende soziale und wirtschaftliche Ungleichheit als Hürden für eine faire Gesellschaft bezeichnet. Die Nachhaltigkeitsstrategie orientiert sich an der Vision einer „netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde“. Damit nähert sich das Unternehmen seinem TSI an. Hierzu werden beispielsweise auch Scope-3-Emissionen geschätzt, die durch das Waschen der bei Zalando gekauften Kleidung ausgestoßen werden.

Nach eigenen Angaben ist Zalando das weltweit erste Plattform-Unternehmen, das sich den Zielvorgaben der „Science Based Targets Initiative“ angeschlossen hat. Bis 2025 sollen weitere Maßnahmen umgesetzt werden, um eine Emissionsreduktion von 80 Prozent gegenüber 2017 zu erreichen und so dem Pariser Klimaschutzabkommen zu entsprechen. Der Anteil von Strom aus erneuerbaren Energien soll sich bis 2025 auf 100 Prozent erhöhen. Dieses Ziel wurde bereits 2020 erreicht. 90 Prozent der Partner von Zalando sollen sich bis 2025 ebenfalls „Science Based Targets“ setzen. Als Beitrag zur Kreislaufwirtschaft soll bis 2023 außerdem vollständig auf Einwegplastik verzichtet werden.

Das Unternehmen strebt an, das Bruttowarenvolumen, das mit nachhaltigen Produkten erwirtschaftet wird, bis 2023 auf 25 Prozent zu steigern. Nachdem 2020 bereits 16 Prozent erreicht wurden, hob man das ursprüngliche Ziel von 20 Prozent an. Man möchte es Kunden erleichtern, nachhaltige Kaufentscheidungen zu treffen. Durch eine weitere Stärkung der Kreislaufwirtschaft sollen bis 2023 mindestens 50 Millionen Modeprodukte eine verlängerte Lebensdauer haben, indem sie möglichst lange verwendet werden können oder als Second Hand-Ware in den Wiederverkauf gelangen.

Nach eigenen Angaben ist Zalando der erste Händler, der das „Higg Brand & Retail Module“ der „Sustainable Apparel Coalition“²⁰³ nutzt, um für alle Partner Nachhaltigkeitsbewertungen einzuführen. Bis 2023 möchte man nur noch mit Unternehmen arbeiten, die diese Standards erfüllen. Von den eigenen Mitarbeitern sollen bis 2030 insgesamt 10.000 Menschen durch Weiterbildung neue Fähigkeiten erwerben, die sie für die zukünftige Arbeitswelt benötigen. In einer eigenen Diversitäts- und Inklusionsstrategie²⁰⁴ werden weitere Ziele formuliert, die sich der Säule People zuordnen lassen. Diese

sind mit Kennzahlen versehen, wenn es um die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen geht. Bei anderen Aspekten bleiben die Ziele unkonkret. So verpflichtet man sich beispielsweise lediglich dazu, bis 2025 die Repräsentation von Diversität in den obersten Führungsebenen zu stärken.

Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen durch Spenden und unterstützt Sozialunternehmer sowie karitative Organisationen bei ihrer Arbeit.

Kommunikation

Zalando veröffentlicht einen „Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit“. Er wendet bestimmte GRI-Standards selektiv an. Der CDP-Klimabericht beruht auf dem TFCD-Standard. Da die Nachhaltigkeitsziele von Zalando langfristig angelegt sind, soll jedes Jahr mit einem Report zum Fortschritt des Unternehmens und gegebenenfalls zu Zielanpassungen berichtet werden. Kennzahlen und Ziele aus den Bereichen „Diversität“ und „Inklusion“ werden in einem eigenen Bericht veröffentlicht.²⁰⁵

Der Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeit umfasst weniger Kennzahlen als andere Berichte, die sich an den Standards der GRI orientieren. Dafür werden größere Zusammenhänge zwischen der Geschäftstätigkeit und Entwicklungen wie dem Klimawandel hergestellt. Es gibt beispielsweise Informationen dazu, wie die jeweiligen Öko-Bilanzen von Online- und Offline-Shopping ausfallen. Außerdem wird der Bericht durch branchenspezifische Angaben ergänzt.

Zusätzlich reichert Zalando den Report durch Stories aus dem Unternehmen sowie aus Partnerorganisationen an. Es ist erklärtes Ziel, durch eine emotionale Ansprache vor allem von Kunden das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu steigern. Gemeinsam mit anderen Akteuren aus der Modebranche arbeitet man derzeit an einer vereinheitlichten, standardisierten Nachhaltigkeitsbewertung für Produkte, um die Transparenz gegenüber Kunden zu erhöhen²⁰⁶ und ihnen ein nachhaltiges Einkaufen zu ermöglichen.²⁰⁷

Dabei macht die Kommunikation stets deutlich, dass es sich um einen Prozess handelt, bei dem bislang lediglich Zwischenziele erreicht wurden. Um auch über diese Ziele informieren zu können, unterhält das Unternehmen im Bereich „Nachhaltigkeit“ einen eigenen Newsroom.

Externe Perspektive

Von einer Bewertung mit C im Jahr 2019 hat sich Zalando bei CDP im Bereich „Klimawandel“ auf A im Jahr 2020 verbessert. Im „Supplier Engagement Rating“ erhielt das Unternehmen ebenfalls die Note A. In der ISS-ESG Bewertung bekommt das Unternehmen ein B-, während Sustainalytics sein Risiko mit

14,2²⁰⁸ bewertet. Aufgrund der Transparenz hinsichtlich der Zalando-Eigenmarken-Lieferanten verbesserte sich das Unternehmen im „Fashion Transparency Index“²⁰⁹ auf 39 Prozent (mittlerweile 4,5 von 10 möglichen Punkten²¹⁰). Alle diese Bewertungen finden sich auch im Nachhaltigkeitsbericht. Dort kommen zudem Partnerorganisationen wie „The Gold Standard Foundation“²¹¹, mit denen Zalando bei der CO₂-Kompensation kooperiert, zu Wort – sie weisen dem Unternehmen eine Vorreiterrolle zu.

Im MSCI-ESG-Rating wird Zalando mit AA bewertet²¹².

Mitte der 2010er-Jahre stand das Unternehmen immer wieder in der Kritik, weil es Subventionen zur Wirtschaftsförderung strukturschwacher Regionen erhielt – obwohl bereits abgesehen gewesen sei, dass Zalando einen Umsatz erwirtschaften würde, der eine Förderung nicht rechtfertigen würde.²¹³ Zwar waren ähnliche Vorgänge auch von Konkurrenten wie der Otto Group bekannt,²¹⁴ diese zogen aber keine öffentliche Kritik nach sich.

Nach dem Börsengang kritisierte die Gewerkschaft ver.di, dass bei der Umwandlung des Unternehmens in eine SE die Arbeitnehmer nicht ausreichend berücksichtigt worden seien. Insbesondere das Wahlverfahren zum europäischen Betriebsrat sowie die Besetzung seines Vorsitzes mit einem Manager von Zalando wurden moniert.²¹⁵ Seit 2020 existiert im Unternehmen ein Gesamtbetriebsrat.

Von Anfang bis Mitte der 2010er-Jahre wurden die Arbeitsbedingungen bei Zalando und seinen Dienstleistern kritisiert und als „zum Teil nicht menschenwürdig“ bezeichnet.²¹⁶ Dabei wurde immer wieder auf die hohen Subventionen verwiesen, die das Unternehmen für die Schaffung von Arbeitsplätzen erhalten hatte. Diese Jobs hatte es lediglich mit dem tariflichen Mindestlohn für Zeitarbeit in Ostdeutschland vergütet. Zuletzt stand das Unternehmen 2019 aufgrund von Arbeitsbedingungen in der Kritik. Das eingesetzte Tool „Zonar“ würde zur Überwachung von Mitarbeitern eingesetzt und erinnere an „Stasi-Methoden“.²¹⁷

2015 klagte die Wettbewerbszentrale wegen unlauterer Werbung gegen Zalando.²¹⁸ Das Unternehmen änderte daraufhin fehlerhafte Mengenangaben im Online-Shop.²¹⁹

Das Geschäftsmodell fußt auf der Möglichkeit, dass Kunden solche Ware, die ihnen nicht gefällt, einfach zurücksenden können. Aufgrund der negativen Effekte durch Verpackung und Transport wurde dieses Verfahren immer wieder beanstandet.²²⁰ Rund 50 Prozent der Bestellungen gehen auch heute noch zurück an das Unternehmen.²²¹ Durch die Normalisierung dieser Praxis im Zuge der Ausweitung des Online-Versandhandels hat die Missbilligung aber deutlich abgenommen. Darüber hinaus versucht Zalando, die Retouren durch Angebote wie eine virtuelle Anprobe zu reduzieren. Das senkt die Negativeffekte der Geschäftstätigkeit ebenso wie die Kosten für das Unternehmen.

Anders sieht es bei der Besetzung des Vorstandes aus. Der fünfköpfige Vorstand besteht aus vier Männern und einer Frau.²²² Das Unternehmen selbst hat sich mit der Zielvorgabe „null Frauen“ im Vorstand keine Verpflichtung auferlegt und steht dafür in der Kritik.^{223,224}

Mit seinem Engagement für nachhaltige Kleidung schafft es der Konzern, positive Berichterstattung zu generieren.²²⁵ Er sieht sich aber gleichzeitig dem Vorwurf des Greenwashing ausgesetzt, da der größte Teil des Geschäfts nicht nachhaltig abläuft.²²⁶ Außerdem werden bereits Produkte als nachhaltig gelabelt, die lediglich eines von vielen Kriterien für nachhaltige Mode erfüllen²²⁷. Offizielle Zertifikate und selbstentworfenene Nachhaltigkeitskriterien stehen damit gleichwertig nebeneinander, ohne jedoch die gleichen Ansprüche zu erfüllen. Bei Zalandos eigenen Nachhaltigkeitskriterien sind soziale und arbeitsrechtliche Standards ausgeklammert.²²⁸ So wird nicht Transparenz, sondern Verwirrung geschaffen.

Fallbewertung

Zalando möchte seine Stellung als Plattform-Unternehmen dazu nutzen, in der gesamten Modebranche Veränderungen

²⁰³ <https://apparelcoalition.org/higg-brand-tool/>

²⁰⁴ <https://corporate.zalando.com/de/diversitaet-inklusion/dobetter-unsere-strategie-fuer-diversitaet-und-inklusion>

²⁰⁵ <https://corporate.zalando.com/de/dobetter-diversitaets-inklusionsbericht-2020#mitarbeiterinnen>

²⁰⁶ <https://apparelcoalition.org/>

²⁰⁷ <https://corporate.zalando.com/de/attitude-behavior-gap-report>

²⁰⁸ <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/zalando-se/1105875795>

²⁰⁹ <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

²¹⁰ https://wikirate.org/Fashion_Revolution+Fashion_Transparency_Index_2021?filter%5Bnot_ids%5D=&filter%5Byear%5D=2021&filter%5Bstatus%5D=exists

²¹¹ <https://www.goldstandard.org/>

²¹² <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/ratings-und-indizes>

²¹³ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/kritik-an-foerderung-durch-steuergelder-berliner-ibb-rechtfertigt-millions-fuer-zalando/11556834.html>

²¹⁴ <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/zalando/subventionen-fuer-den-onlineshop-31386460.bild.html>

²¹⁵ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/online-modehaendler-verdi-kritisiert-betriebsrat-bei-zalando/11197790.html>

²¹⁶ <https://www.golem.de/news/zdf-zoom-im-zalando-lager-ist-den-arbeitern-sitzen-verboden-1207-93501.html>

²¹⁷ <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Zalando-Kritik-an-Bewertungssoftware-Zonar-fuer-Beschaeftigte-4592328.html>

²¹⁸ https://www.wettbewerbszentrale.de/de/home/_pressemitteilung/?id=268

²¹⁹ <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Wettbewerbszentrale-verklagt-Zalando-article16290576.html>

²²⁰ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/umweltbelastung-durch-zalando-und-co-warum-anprobieren-besser-ist-als-onlineshopping/9486812.html>

²²¹ <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/stories/retoure-bei-zalando>

²²² <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/der-vorstand>

²²³ <https://www.spiegel.de/karriere/gleichstellung-mehr-frauen-in-aufsichtsraten-aber-nicht-in-vorstaenden-a-1261563.html>

²²⁴ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/online-haendler-zalando-engagiert-david-schroeder-und-jim-freeman-als-neue-vorstaenden/24050008.html?ticket=ST-512098-qdC3IMDKOXjkSxT3tocY-cas01.example.org>

²²⁵ <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/nachhaltig-kleidung-101.html>

²²⁶ <https://www.rnd.de/wirtschaft/fast-fashion-auf-dem-pruefstand-zalando-startet-neuen-reparaturservice-KSYGX4RZBFFOZEDVH23WTEGXGU.html>

²²⁷ <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-zalando-schafft-mit-seiner-gruenen-mode-mehr-verwirrung-als-nachhaltigkeit/25176106.html?ticket=ST-733936-53j1JPHiOE1kJM49bLe2-cas01.example.org>

²²⁸ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/gruene-mode-als-verkaufsargument-wie-fair-ist-zalandos-nachhaltigkeits-offensive-wirklich/27007700.html>

in Richtung Nachhaltigkeit anzustoßen. Durch Mindestanforderungen an seine Partner kann das Unternehmen Einfluss auf viele Akteure der Branche ausüben. Diese Vision wird mit Zielen verknüpft und von einer Studien- und Tool-Entwicklung flankiert. So soll zum einen die ‚license to operate‘ erhalten, aber auch gleichzeitig Druck auf die gesamte Branche ausgeübt werden. Gelingt es Zalando, sich als Vorreiter zu etablieren, könnte sich hieraus ein Marktvorteil ergeben.

Dazu werden eigene Ziele nicht nur formuliert und es wird zu ihrem Fortschritt berichtet. Vielmehr werden sie, wo immer das möglich ist, auch erhöht. Problematisch ist dabei die selektive Wahl der Ziele, die sich zwar an Standards orientiert und diese an einigen Stellen auch ergänzt – aber gerade in der Säule Prosperity lässt die Strategie Lücken.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist noch relativ neu. Ihre Bedeutung hat das Unternehmen aber erkannt. Sowohl hinsichtlich der zukünftigen Geschäftstätigkeit als auch bezüglich der Verantwortung, die man als Unternehmen trägt, positioniert sich Zalando klar.

Im Unternehmen hat man begriffen, dass Nachhaltigkeit zwar für viele Kunden wichtig ist, aber beim Kleidungskauf nur eine geringe(re) Rolle spielt. Bestätigt wird das von einem Report, der die „Attitude Behaviour Gap“ von Kunden analysiert.²²⁹ Daher ist der Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation bei Zalando stark darauf ausgerichtet, die Kunden mitzunehmen, Nachhaltigkeit als Thema in der Modebranche zu stärken – und anschließend als Vorreiter davon zu profitieren.

Wie die gesamte Modebranche steht Zalando unter besonderer Beobachtung und muss den hohen Ansprüchen am Ende auch gerecht werden. Damit das gelingt, müssen auch die Kunden überzeugt werden, im Bereich Mode auf Nachhaltigkeit zu setzen. Die Strategie geht nur auf, wenn es gelingt, auch die Kunden zu überzeugen.

Dazu wäre es notwendig, den eigenen Nachhaltigkeitsbegriff klarer zu definieren und als Basis für eine Strategie zu nutzen, die über alle Handlungsfelder hinweg konsistent ist und Reputationsrisiken minimiert. Aus dieser Strategie würden sich außerdem weitere Maßnahmen ableiten lassen, die Nachhaltigkeit integraler in der Geschäftsstrategie verankern würden. Wie auch andere Unternehmen definiert Zalando seinen Nachhaltigkeitsbegriff zwar breit und über alle Handlungsfelder hinweg, identifiziert Verantwortung – und damit Maßnahmen – aber besonders im Handlungsfeld Planet.

²²⁹ <https://www.spiegel.de/wirtschaft/zalando-modekunden-wuenschen-sich-nachhaltigkeit-und-kaufen-massenware-a-2c19e8a9-81af-481f-ad18-3dcf63fd6bcd>



Lange war es einfach, die Bedeutung von Nachhaltigkeit für ein Unternehmen und seine Definition von Corporate Citizenship nachzuvollziehen. Firmen, bei denen Nachhaltigkeit als normativer Aspekt eine entscheidende Rolle in der Strategie spielte und prägender Teil der Unternehmensidentität war, kommunizierten über das Thema. Sie bedienten eine kleine Nische, die einen festen Kundenstamm versprach.

Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship waren allerdings als Begriffe nicht hinreichend ausgearbeitet. Nachhaltigkeit konnte bedeuten, dass ein Produkt mit möglichst wenigen negativen ökologischen Auswirkungen hergestellt wurde. Sie konnte bedeuten, dass ein Produkt „fair“ hergestellt wurde – womit meist gemeint war, dass Erzeuger aus dem globalen Süden besser für ihre Arbeit entlohnt wurden. Nicht zuletzt konnte mit „Nachhaltigkeit“ aber auch gemeint sein, dass ein Produkt besonders gesund ist und bei seiner Herstellung beispielsweise möglichst wenig Konservierungsstoffe eingesetzt wurden. Unternehmen, die ein solches Geschäftsmodell verfolgten, bauten ihre Identität auf ihrem jeweils selbst als nachhaltig definiertem Handeln auf.

Nachhaltigkeit hat so an Bedeutung für Konsumenten gewonnen. Gerade hinsichtlich ökologischer, sozialer und gesundheitlicher Bedenken wurden Produkte, die als nachhaltig gelabelt wurden, beliebter. Für die Anbieter wurde Nachhaltigkeit zu einer Wettbewerbsanforderung. Mehr und mehr Firmen warben damit oder ergänzten ihre Portfolios. Konsumenten bekamen so in der Breite die Möglichkeit, durch ihre Kaufentscheidung etwas Gutes für sich und die Umwelt zu tun. Dabei war es nicht notwendig, Nachhaltigkeit in der Unternehmensidentität zu verwurzeln. Man konnte es als Label zur Ausstattung bestimmter Produkte verwenden, während sich an der Unternehmensstrategie kaum etwas änderte. Viele Marken boten innerhalb ihrer Produktpalette bestimmte „nachhaltige“ Optionen an, bei denen beispielsweise ein bestimmter Betrag pro verkauftem Artikel gespendet wurde. Das eigentliche Geschäftsmodell blieb unberührt.

Mittlerweile sind die Auswirkungen der großen Transformation auf allen Ebenen spürbar. Es geht nicht mehr darum, Konsumenten aufzuzeigen, wie sie ihren ökologischen Fußabdruck verkleinern können, ohne selbst viel Aufwand zu betreiben. Vielmehr geht es um die Verantwortung der Unternehmen. Die Ansprüche, die an sie gestellt werden, haben sich beständig vergrößert, je mehr die Auswirkungen der großen Transformation unmittelbar sichtbar wurden.

Zivilgesellschaft, NGOs, Politik, Finanzmärkte und die Unternehmen selbst haben erkannt, dass die gegenwärtigen Herausforderungen die Grundlagen unseres Zusammenlebens bedrohen und nur bewältigt werden können, wenn alle ihren Teil beitragen. Andernfalls kommt es zu Veränderungen, die für die gesamte Gesellschaft eine Verschlechterung bedeuten. Dies führt zu einem Paradigmenwechsel in der

Unternehmensführung, der die Komplexität von Strategie und Kommunikation einschneidend erhöht. Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship sind nicht mehr auf Nischenprodukte oder auf die Funktion als Marketinginstrument beschränkt, sondern sind eine wichtige strategische Aufgabe, zu deren Lösung Unternehmen ihren Beitrag leisten müssen, damit sie die Grundlagen ihrer Geschäftstätigkeit bewahren können. Entscheider müssen verstärkt über ökonomische Dimensionen hinausdenken und genuin politische Aspekte in das Management integrieren.

In Anbetracht dieser Herausforderungen wird immer genauer überprüft, wer diesen Anspruch erfüllen kann – und wer nicht. Es ist heute nicht (mehr) glaubwürdig, dass ein Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachkommt, wenn es für den Kauf bestimmter Produkte geringe Geldbeträge an soziale oder ökologische Projekte spendet. Der Einfluss solchen Handelns wird dem tatsächlichen Effekt der Geschäftstätigkeit von Unternehmen nicht gerecht. Das aber ist der Anspruch, der mittlerweile an sie gestellt wird: ihren gesellschaftlichen Effekt so zu steuern, dass er sich insgesamt positiv auswirkt.

Dabei wird nicht erwartet, dass jedes Unternehmen einen ausschließlich positiven Effekt nachweisen kann, um seine ‚license to operate‘ nicht zu verlieren. Aber es existieren hohe Ansprüche daran, dass Bemühungen in diese Richtung unternommen und transparent belegt werden. Wie unsere Fallstudien zeigen, reicht es nicht aus, ein Produkt anzubieten, dessen negativer Effekt grundsätzlich eher gering ist.

Entscheidend ist vielmehr, dass man seinen tatsächlichen Gesamteffekt realistisch analysiert und bewertet – und daraus eine Strategie ableitet, die alle negativen Folgen weiter reduziert und die positiven Auswirkungen maximiert. Es geht im Kern darum, dass Unternehmen ihre Rolle in der großen Transformation kennzeichnen und im Sinne gesamtgesellschaftlicher Ziele ausgestalten. Unternehmen, die sich glaubwürdig innerhalb dieser Anpassungsprozesse positionieren, haben zukunftsfähige Geschäftsmodelle, eine stabile und gute Reputation sowie eine hohe Resilienz in künftigen Krisen.

CORPORATE CITIZENSHIP IN DER PRAXIS

Die untersuchten Unternehmen weisen die gesamte Bandbreite der Prototypen auf und unterstreichen damit die Uneinheitlichkeit hinsichtlich der Definition, Umsetzung und Relevanz von nachhaltigem Wirtschaften.

Zusammenfassend stellen wir die Ergebnisse in nachfolgender Tabelle dar.

	GOVERNANCE	PEOPLE
ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Selektive Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele
COVESTRO AG	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele
DEUTSCHE BAHN AG	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele
EVONIK INDUSTRIES AG	Umfassende Berichterstattung und Maßnahmen, selektive Ziele	Umfassende Berichterstattung und Maßnahmen, selektive Ziele
FLIXMOBILITY GMBH	Keine Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Keine Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele
GORILLAS TECHNOLOGIES GMBH	Keine Berichterstattung, Maßnah- men und Ziele	Keine Berichterstattung, selektive Maßnahmen, keine Ziele
KUKA AG	Selektive Berichterstattung und Ziele	Selektive Berichterstattung
OTTO GMBH & CO. KG	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen
ROBERT BOSCH GMBH	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele
SCHAEFFLER AG	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Selektive Maßnahmen
SOFTWARE AG	Berichterstattung	Berichterstattung
TRUMPF GMBH + CO. KG	Selektive Berichterstattung	Selektive Berichterstattung
ZALANDO SE	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen

PLANET	PROSPERITY	CORPORATE CITIZENSHIP
Selektive Berichterstattung, umfassende Maßnahmen und selektive Ziele	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Integrierte Strategie ohne Standardisierung und mit einem Fokus auf Planet
Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende, integrierte Strategie für alle Handlungsfelder
Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Umfassende, integrierte Strategie für alle Handlungsfelder
Umfassende Berichterstattung und Maßnahmen, selektive Ziele	Umfassende Berichterstattung und Maßnahmen, selektive Ziele	Integrierte Strategie mit hoher Transparenz, aber wenig Zielen
Selektive Berichterstattung und Ziele	Anspruch wird formuliert. Keine Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Nachhaltigkeitsanspruch, ohne integrierte Strategie
Keine Berichterstattung, selektive Maßnahmen, keine Ziele	Keine Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Nachhaltigkeitsanspruch, ohne Strategie
Selektive Berichterstattung	Selektive Berichterstattung	Geringes Engagement ohne strategische Integration
Selektive Berichterstattung sowie umfassende Maßnahmen und Ziele	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Integrierte Strategie ohne Standardisierung und mit einem Fokus auf Planet
Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Berichterstattung	Integrierte Strategie mit geringer Ausrichtung bei Prosperity
Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Selektive Maßnahmen	Integrierte Strategie mit geringer Ausrichtung bei Prosperity und People
Berichterstattung und Maßnahmen	Berichterstattung	Geringes Engagement ohne strategische Integration
Berichterstattung und Ziele	Selektive Berichterstattung	Selektives Engagement ohne strategische Integration
Umfassende Berichterstattung, Maßnahmen und Ziele	Selektive Berichterstattung und Maßnahmen	Integrierte Strategie ohne Standardisierung und mit einem Fokus auf Planet

Alle Unternehmen reklamieren für sich, nachhaltig zu agieren, können dies aber nur in unterschiedlichem Maße erfüllen. Deutlich wird, dass das Geschäftsfeld des Unternehmens nicht ausschlaggebend für die Definition der Corporate Citizenship ist. Somit besteht auch für jedes untersuchte Unternehmen die Möglichkeit, seine Corporate Citizenship ‚comprehensive‘, also umfassend, zu gestalten. Denn Corporate Citizenship ist ein Prozess und damit auch optimierbar.

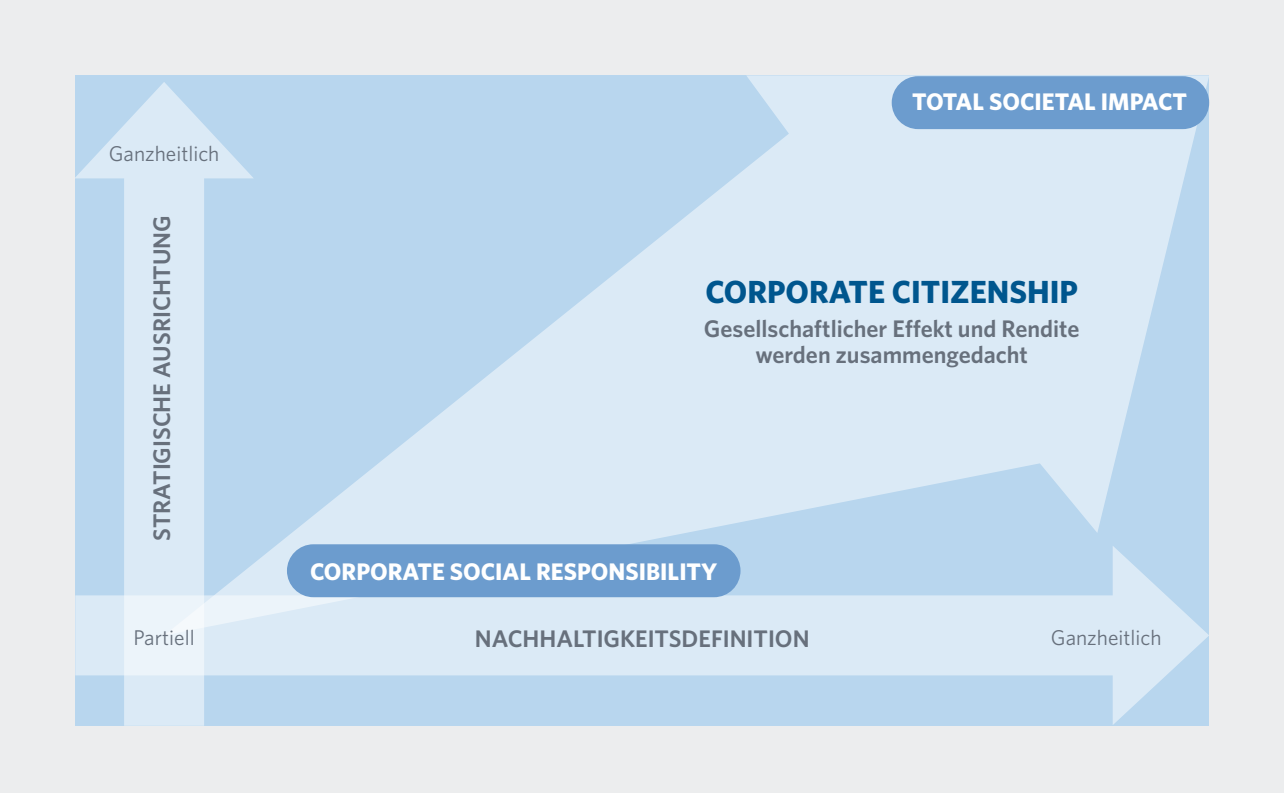
In der folgenden Matrix werden die untersuchten Unternehmen den verschiedenen Prototypen zugeordnet. Zur genaueren Erläuterung verweisen wir auf die einzelnen Fallanalysen. Die X-Achse beschreibt die Vollständigkeit der Nachhaltigkeitsdefinition, die Y-Achse die strategische Ausrichtung.

Für die Verortung auf der X-Achse gelten, entsprechend der in den Einzelfallanalysen erhobenen Vollständigkeit der Definition der einzelnen Handlungsfelder, 400 Punkte als maximale Punktzahl und damit als 100 Prozent. Entsprechend der obigen Beschreibung der Erhebung der strategischen Integration, gelten hier 300 Punkte als maximale Punktzahl und damit als 100 Prozent.

Innerhalb der Matrix lassen sich die Bewertungen der verschiedenen Unternehmen im Verhältnis zueinander sowie in Bezug auf die Idealtypen verorten. So lassen sich am Ende auch die Handlungsbedarfe der einzelnen Unternehmen nachvollziehen.

Unternehmen wie Gorillas, FlixMobility, Kuka und Trumpf reklamieren für sich, nachhaltig zu wirtschaften. Sowohl ihre Nachhaltigkeitsdefinition als auch ihre Nachhaltigkeitsstrategie sind aber nur rudimentär ausgearbeitet und beruhen in erster Linie auf Faktoren aus dem Kerngeschäft, die als nachhaltig definiert werden können. Die beiden Unternehmen mit der niedrigsten Bewertung beanspruchen Nachhaltigkeit offensiv als Teil ihrer Unternehmensidentität. Allerdings setzen sie dabei ausschließlich auf ihr Kerngeschäft und entwickeln keine Maßnahmen, um ihren gesellschaftlichen Gesamteffekt strategisch in den Blick zu nehmen und zu verbessern. Beide setzen auf Verkehrsmittel, die vergleichsweise umweltfreundlich sind. Allerdings stehen sie in anderen Handlungsfeldern stark in der Kritik und haben für diese keine Strategie.

Den hier untersuchten Startups und Technologie-Unternehmen kann eine Tendenz zur Bequemlichkeit unterstellt werden. Da die Bilanz ihrer Unternehmenstätigkeit gerade in den derzeit meistdiskutierten Handlungsfeldern eher gering ausfällt, ist die Corporate Citizenship nur rudimentär ausgearbeitet. Das trifft auch auf ein Unternehmen wie Trumpf zu, dessen CEO zwar klare Standpunkte vertritt, das aber Verantwortung kaum in die Unternehmensstrategie integriert. Zur positiven Gestaltung des tatsächlichen Effekts auf die Gesellschaft bedarf es aber langfristig und umfassend konzipierter Maßnahmen, die das Engagement für Stakeholder nachvollziehbar darstellen. Bekanntheit und gelegentliche CSR-Maßnahmen reichen nicht aus. Gerade am Beispiel von Gorillas zeigt sich, dass ein bloßer



Anspruch von Nachhaltigkeit, der nicht transparent belegt werden kann, zu einem erhöhten Reputationsrisiko führt.

Dadurch schneiden Unternehmen wie die Bahn oder auch Covestro deutlich besser ab, obwohl der Nettoeffekt ihrer Geschäftstätigkeit im Handlungsfeld Planet aufgrund der Spezifik ihres Geschäftes negativer ausfällt. Sie haben jedoch eine umfassende und glaubwürdige Strategie konzipiert, um ihren Effekt langfristig und nachhaltig zu verbessern. So fällt die Gesamtbilanz ihres Engagements, die hier die Bewertungsgrundlage darstellt, deutlich besser aus als bei den Unternehmen mit einer Basic Corporate Citizenship. Die hier untersuchten Unternehmen mit dem größten Reputationsrisiko haben die Notwendigkeit von aktivem Reputationsmanagement am stärksten verinnerlicht und mit umfassenden Strategien und Maßnahmen ihre Resilienz gesteigert.

Unternehmen wie Alnatura und Otto sind in der öffentlichen Wahrnehmung stark mit ihrem Nachhaltigkeitsengagement verknüpft. Allerdings ist dieses auf wenige Handlungsfelder begrenzt. So haben sie zwar eine verhältnismäßig hohe strategische Ausrichtung, aber keine umfassende Nachhaltigkeitsdefinition. Sie konzentrieren sich in ihrer Kommunikation auf bestimmte Handlungsfelder, während andere nicht bearbeitet werden. Diese Selektion kann ebenfalls eine Entscheidung sein, die darauf zielt, den Anpassungsaufwand zu reduzieren. Sie kann aber auch eine politische Entscheidung sein, wenn entsprechenden Handlungsfeldern eine geringere Relevanz zugeschrieben wird. In beiden Fällen entsteht ein erhöhtes Reputationsrisiko, da das Nichtbearbeiten bestimmter Handlungsfelder durch das bewusste Hervorheben anderer Handlungsfelder Aufmerksamkeit erzeugt.

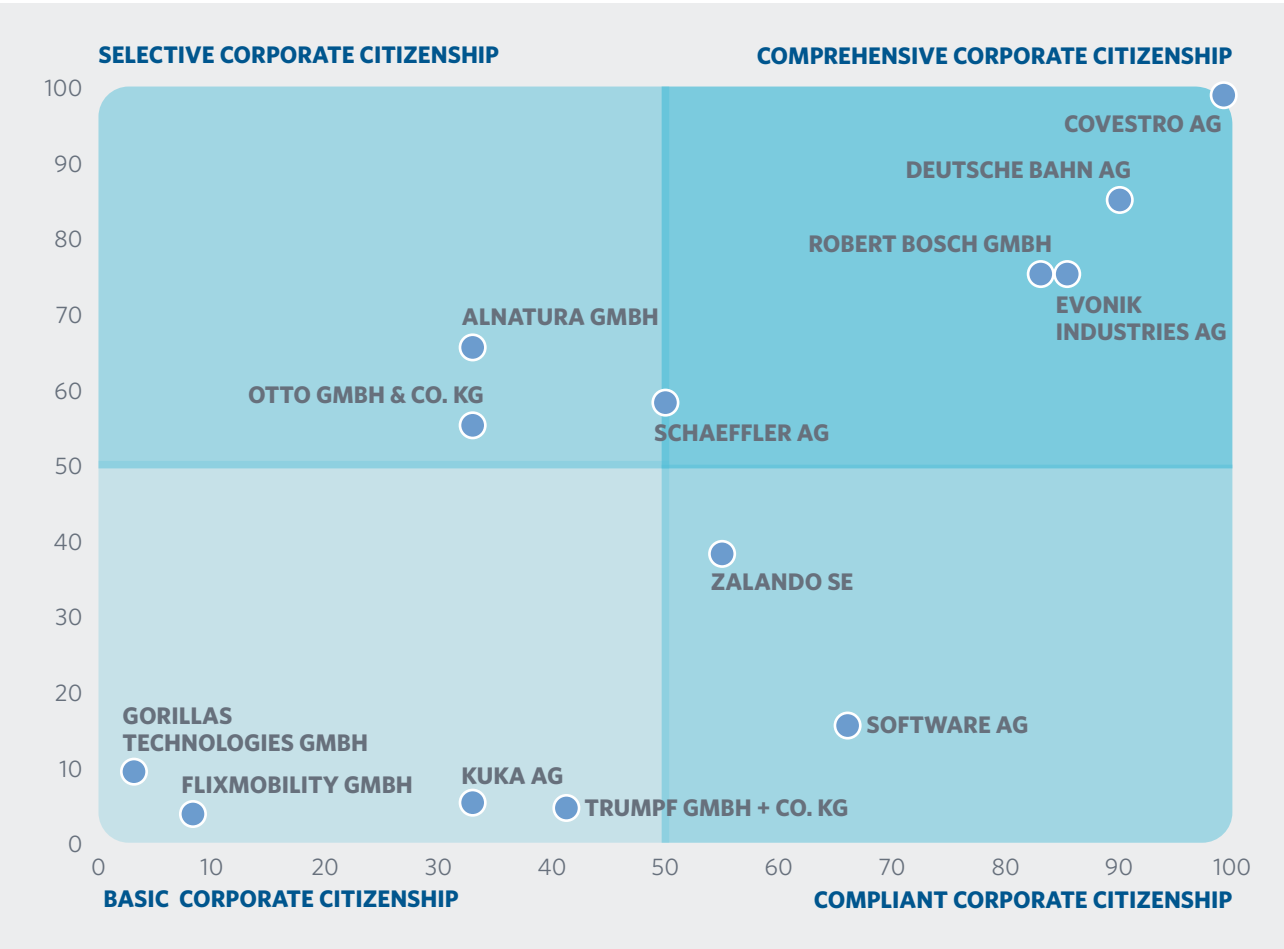
Die Nachhaltigkeitsdefinition von Unternehmen wie der Software AG oder Zalando ist umfassender. Sie orientieren sich an den relevanten Aspekten unternehmerischer Verantwortung. Allerdings ist die strategische Ausrichtung gering. Auch hier existieren erhöhte Reputationsrisiken, da das ausführliche Reporting deutlich macht, dass nur wenige langfristige Ziele existieren. Im Fall von Zalando kann dies zumindest in Teilen auf den Zeitpunkt der Analyse zurückgeführt werden. Das Unternehmen befindet sich in der Implementierungsphase seiner Nachhaltigkeitsstrategie und es ist davon auszugehen, dass sich die Position verändern wird.

Dies ist grundsätzlich für alle analysierten Unternehmen möglich. Durch die grundsätzliche Definition oder Anpassung einer Corporate Citizenship kann diese von jedem Unternehmen umfassend gestaltet werden - unabhängig von seiner Branche und Größe oder dem derzeitigen gesellschaftlichen Effekt.

ERFOLGSFAKTOREN DER CORPORATE CITIZENSHIP

Wie sich Unternehmen diesen Herausforderungen nähern, haben wir anhand von 13 Fällen exemplarisch analysiert. Daraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die strategische Konzeption und Umsetzung einer Corporate Citizenship sowie der Nachhaltigkeitskommunikation.

Dies mag zunächst als Hürde wahrgenommen werden. Viele Unternehmen setzen schnell auf öffentlichkeitswirksame, in sich abgeschlossene und kleinteilige Aktionen, um Engagement zu zeigen. Das ist die Logik der CSR. Diese ist aber selbst nicht nachhaltig und wird auch von der Öffentlichkeit inzwi-





schen als getrennt von der eigentlichen Unternehmenstätigkeit wahrgenommen. Solche Maßnahmen können daher nur als Ergänzung, nicht aber als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie gelten. Nur durch die strategische Integration von umfassend verstandener Nachhaltigkeit in das unternehmerische Handeln können Unternehmen den größtmöglichen Effekt erzeugen, Glaubwürdigkeit generieren und auch die unternehmerischen Chancen nutzen.

STRATEGIE

1. Den gesellschaftlichen Effekt der Unternehmens-tätigkeit und Rendite gemeinsam managen

Wer gesellschaftliche Verantwortung als Hindernis für unternehmerischen Erfolg oder als reines Instrument zur Reputationssteigerung betrachtet, verstellt sich den Blick auf die Wachstumschancen, die sich daraus ergeben. Gesellschaftliche Verantwortung ist kein notwendiges Übel zum Erhalt der ‚license to operate‘, sondern fester Bestandteil der Unternehmensidentität und -strategie.

Immer mehr Akteure sind davon überzeugt, dass die Wechselwirkungen und -beziehungen zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Faktoren zunehmend von Bedeu-

tung für die langfristige Wertschöpfung eines Unternehmens sind. Nachhaltiges Wirtschaften steigert die Resilienz und Effizienz, stärkt Reputation und Markenimage nach innen und außen, erschließt neue Märkte und macht das Unternehmen vom Objekt zum Subjekt der großen Transformation. Durch die gemeinsame, aktive Kommunikation von unternehmerischem Handeln und gesellschaftlicher Verantwortung prägen Unternehmen zudem die gesamtgesellschaftliche Gestaltung der großen Transformation.

Auch der Mittelstand erkennt zunehmend diese Wachstumschancen. In einer Befragung von 2000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland gaben gute 80 Prozent an, dass sie Nachhaltigkeit als elementar für den Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit betrachten. Knapp 70 Prozent sehen darin aber auch Chancen für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings verfolgt nur ein gutes Drittel der Unternehmen bereits eine konkrete Nachhaltigkeitsstrategie.²³⁰

2. Durch ausführliche Inventarisierung die Grundlagen der Nachhaltigkeitsstrategie schaffen

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einem möglichst großen, positiven gesamtgesellschaftlichen Effekt zu konzipieren, müssen Unternehmen zunächst ihren aktuellen Effekt erheben.

Somit steht am Beginn des Strategieprozesses eine umfangreiche Inventarisierung des Gesamteffektes unternehmerischen Handelns, um die notwendige Datengrundlage zu erarbeiten. Sie ist Bedingung für die Definition der eigenen gegenwärtigen Rolle und einer Vision für die Zukunft. Ohne Wissen über die eigene aktuelle Bilanz kann keine Strategie erarbeitet werden.

Es muss einerseits erhoben werden, welche Auswirkungen die Transformation in ihren vier Dimensionen auf die eigene Geschäftstätigkeit hat. Andererseits geht es darum, wie man mit der eigenen Geschäftstätigkeit die Transformation beeinflusst und welche Erwartungen interner und externer Stakeholder existieren.

Durch die Datengrundlage lassen sich Ist- und Soll-Zustand mit Kennzahlen in Beziehung setzen. Davon ausgehend können messbare Ziele definiert werden, die wiederum Bedingung für die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie sind. Teil der Inventarisierung ist eine Wesentlichkeitsanalyse, durch die erhoben wird, in welchen Bereichen man selbst den größten Einfluss und damit den größten Effekt hat.

3. Verantwortung als Beitrag in der großen Transformation bestimmen

Auf Grundlage einer umfassenden Inventarisierung können Unternehmen die eigene Rolle innerhalb der Transformation bestimmen. Sie müssen für sich eine Nachhaltigkeitsdefinition erarbeiten, die das weitere Vorgehen anleitet. Standards wie die SDGs der UN oder auch politische Vorgaben der EU oder der Nationalstaaten sind dafür ein guter Ausgangspunkt, aber nicht immer hinreichend. Eine umfassende Nachhaltigkeitsdefinition leitet den Strategieprozess und führt zu eigenen, ambitionierten Zielen, die im Einklang mit den politischen Vorgaben stehen, davon jedoch begründet abweichen und/oder darüber hinausgehen können.

Zentrales Kriterium ist, welche Maßnahmen in welchem Handlungsfeld hinsichtlich des gesamtgesellschaftlichen Effekts, der unternehmerischen Wertschöpfung, der Reputationsrisiken und der Resilienz die größte Effizienz aufweisen. Ein Unternehmen sollte stärker in demjenigen Handlungsfeld aktiv sein, in dem es den größten Einfluss hat. Daher ist der ‚Total Societal Impact‘ der Maßstab für die Definition der Corporate Citizenship.

Dabei ist Konsistenz zentral. Die Nachhaltigkeitsstrategie muss Grundlage für das Formulieren von Zielen sein, die dann wiederum die Basis für Maßnahmen sind.

Der Soll-Zustand ergibt sich aus den Möglichkeiten und Zielen des Unternehmens und muss im Einklang mit den rechtlichen und politischen Vorgaben und den Erwartungen der Stakeholder stehen. Die Ansprüche an Unternehmen sind nicht immer gleich hoch. Je nach Unternehmen, seiner Position, seiner Kommunikation und weiterer Parameter ändern sich die Ansprüche und sind nicht miteinander vergleichbar.

4. Corporate Citizenship ganzheitlich entwickeln

Auch wenn je nach Unternehmen bestimmte Handlungsfelder an Relevanz gewinnen, müssen die anderen mitgedacht werden, es muss zu diesen berichtet sowie eine Position bezogen werden. Unternehmerische Verantwortung existiert in allen Handlungsfeldern. Mangelndes Engagement in einem Handlungsfeld lässt sich nicht durch Engagement in einem anderen ausgleichen. Corporate Citizenship muss in Bezug auf alle anstehenden Herausforderungen und in Bezug auf alle Dimensionen nachhaltigen Handelns gedacht werden.

Trotzdem arbeiten viele Unternehmen mit Nachhaltigkeitsdefinitionen, die Aspekte ausklammern. Am häufigsten ist das Handlungsfeld Prosperity davon betroffen. Soziale und ökonomische Fragen werden nur selten in Verbindung mit Nachhaltigkeit gebracht. Die Wohlstandsgenerierung eines Unternehmens ist aber essenzieller Bestandteil seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Die Unterrepräsentation von Prosperity lässt sich zwar aus dem aktuellen Diskurs erklären, der stark auf Klima fokussiert, ist aber selbst nicht nachhaltig. Denn Wohlstandsgenerierung ist essenzieller Bestandteil der SDGs. Außerdem gewinnen soziale Themen nicht zuletzt durch die Covid-19-Pandemie wieder an Relevanz.

Darüber hinaus müssen alle Geschäftsbereiche eines Unternehmens abgedeckt werden. Durch Produkte und Dienstleistungen sollen Kunden nachhaltiger leben und wirtschaften können, die Produktion soll nachhaltig gestaltet werden und Lieferketten müssen möglichst nachhaltig sein. Schon deshalb ist das Thema hoch in der Entscheidungshierarchie eines Unternehmens anzusiedeln.

Nur die Integration aller Handlungsfelder führt zu einem möglichst positiven gesamtgesellschaftlichen Effekt. Zudem lassen sich ohne eine ausgearbeitete Nachhaltigkeitsstrategie die vielen Aspekte nicht konsistent miteinander verbinden.

5. Nachhaltigkeit im Strategieprozess operationalisieren

Es ist entscheidend, unternehmerische und kommunikative sowie Nachhaltigkeitsziele gleichwertig im unternehmerischen Strategieprozess zu verankern. Strategie als Prozess muss mit Prüfmechanismen verknüpft sein, die weitere strategische Entscheidungen anleiten. Das kann beispielsweise geschehen, indem man folgenden Anspruch erhebt: Sämtliche unternehmerischen Entscheidungen müssen in mindestens einem Handlungsfeld Vorteile, aber in keinem Nachteile bringen. Oder aber es wird überprüft, ob Entscheidungen zum Erreichen eines oder mehrerer SDGs beitragen. So kann ein Bekenntnis zu nachhaltigem Wirtschaften in eine anwendbare Handlungspraxis transformiert und Nachhaltigkeit als zentrale Entscheidungsgrundlage niedrigschwellig kommuniziert werden.

Darüber hinaus muss jedes Unternehmen für sich Kennzahlen definieren, die ihm selbst und den Stakeholdern ermöglichen, die Effizienz der Strategie in Bezug auf die verschiedenen

²³⁰ https://www.firmenkunden.commerzbank.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-studien/Unternehmerperspektiven_Studie_2021.pdf

Handlungsfelder zu überprüfen. Durch die Definition von Zwischenzielen kann so möglicher Anpassungsbedarf innerhalb eines Prozesses aufgezeigt und transparent über Erfolge und Hürden informiert werden.

Ein weiteres zentrales Entscheidungskriterium sollte bezüglich der Stakeholder entwickelt werden, die in regelmäßigen Abständen zu ihren Erwartungen befragt und so in den Strategieprozess eingebunden werden. Die Strategie als Prozess wird damit im kontinuierlichen Dialog ergänzt und an die Ansprüche der Stakeholder angepasst.

KOMMUNIKATION

6. Konsistent kommunizieren

Corporate Citizenship ist unglaublich, wenn sie sich nicht in die Unternehmensstrategie, -identität und -kommunikation einfügt. Glaubhaft Verantwortung übernimmt, wer Maßnahmen entwickelt, die aus der eigenen Unternehmensidentität und -strategie abgeleitet sind und dadurch Kontinuität und Langfristigkeit versprechen. Die Kommunikation muss konsistent und die unternehmerische Verantwortung prinzipiell immer erkennbar bleiben. Konsistent bedeutet dabei zum einen, dass die kommunizierten Botschaften in sich keine Widersprüche enthalten. Zum anderen bedeutet es, dass zwischen der Kommunikation und den Aktivitäten eines Unternehmens keine Widersprüche bestehen und dies durch Berichtstätigkeiten und Reportings belegt wird.

Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte nicht nur das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens anleiten, sondern auch seine Kommunikation. Dazu muss sie in ein Narrativ übersetzt werden, das die verschiedenen Maßnahmen und die Positionierung des Unternehmens verknüpft. Es bildet die Grundlage dafür, dass Konsistenz zwischen Handlung und Kommunikation besteht.

So wie die Kommunikation konsistent aus der Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet werden sollte, muss sie aber auch schon bei der Erstellung der Strategie mitgedacht werden. Nur so kann Konsistenz hergestellt werden. Unternehmenskommunikation verhandelt immer auch Anerkennung und Legitimierung der Existenz eines Unternehmens²³¹ und kann daher nicht losgelöst von der Corporate Citizenship betrachtet werden.

7. Glaubwürdigkeit durch Transparenz schaffen

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat im gesamtgesellschaftlichen Diskurs massiv an Relevanz gewonnen und nahezu jedes Unternehmen beansprucht ihn in irgendeiner Form für sich. Dadurch entsteht eine gewisse Beliebtheit. Wenn alles als nachhaltig definiert werden kann, verliert der Begriff seine Substanz. Für Unternehmen gilt es, sich von Wettbewerbern

zu differenzieren – indem sie eindeutig definieren, wie sie nachhaltig wirtschaften wollen und zudem glaubwürdig und transparent belegen, wie sie dies umsetzen. Weil alle für sich Nachhaltigkeit beanspruchen, werden letztendlich nur diejenigen Unternehmen ihre ‚license to operate‘ behalten, die diesen Anspruch auch belegen können.

Die Standards der „Global Reporting Initiative“ sind der meistgenutzte, anerkannte Standard für Nachhaltigkeitsdefinitionen und Nachhaltigkeitsberichte. Sie bieten einen idealen Ausgangspunkt für transparente Berichtstätigkeiten. Dabei sind sie aber selbst work in progress. Häufig werden bestimmte Kennzahlen (noch) nicht erhoben oder bestimmte Branchen nicht vollständig erfasst. Daher ist es sinnvoll, die Standards durch eigene branchen- oder sogar unternehmensspezifische Kennzahlen zu ergänzen. Letztere bieten in vielen Fällen einen gewinnbringenden Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder. Sie sollten aber als ergänzende Informationen zu den Standards gelten, die mit ihnen kompatibel sind, anstatt diese zu ersetzen.

Erst durch die Kombination standardisierter und selbst erstellter Kennzahlen können sich Unternehmen präzise ihrem gesamtgesellschaftlichen Effekt, ihrem TSI, annähern. So wie die Angabe von standardisierten Kennzahlen allein dazu meist nicht ausreicht, sind selbst erstellte Kennzahlen nicht per se eine sinnvolle Ergänzung. Man muss verdeutlichen, warum diese Kennzahlen für das eigene Unternehmen eine Aussagekraft haben. Es kann nicht normativ etwas als nachhaltig definiert werden, ohne objektiv zu belegen, warum damit ein positiver Effekt erzeugt wird.

In der Nachhaltigkeitskommunikation wird es gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit immer zentraler, zu erläutern, zu definieren, zu belegen und zu beschreiben. Nachhaltigkeitskommunikation wird dadurch komplexer, aber auch ehrlicher.

8. Stakeholder adäquat ansprechen

Nachhaltigkeit gewinnt für immer mehr Stakeholder an Relevanz. Es bedarf differenzierter Kanäle und Botschaften, um die verschiedenen Zielgruppen mit passgenauen Informationen zu versorgen. Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit haben keine sektoralen Grenzen und werden daher in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft diskutiert.²³² Viele Aspekte sind aber nur schwer verständlich für ein nicht-spezialisiertes Publikum, das zwar Informationsansprüche zu den Themen erhebt, aber mit niedrigschwelligen Formaten angesprochen werden muss.²³³

Nachhaltigkeitsberichte können entweder in einen Geschäftsbericht integriert werden oder als eigenständiges Dokument existieren. Der Geschäftsbericht erreicht andere Stakeholder als ein Nachhaltigkeitsbericht. Daher macht es Sinn, Nachhaltig-

keitsparameter im Geschäftsbericht aufzunehmen und zusätzlich einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.

Entscheidend ist, dass die jeweils relevanten Informationen aus dem einen Bericht in den anderen integriert werden. Zahlen zur Mitarbeiterstruktur oder Compliance finden sich häufig im Geschäftsbericht, ohne dass sie im Nachhaltigkeitsbericht genannt werden. Umgekehrt sollte der Geschäftsbericht die wichtigsten Nachhaltigkeitsparameter aufgreifen und aufzeigen, wie sich das Unternehmen aufstellt, um trotz veränderter Bedingungen weiterhin profitabel zu wirtschaften. Auch in der Kommunikation muss Nachhaltigkeit mit Wirtschaftlichkeit verknüpft werden, um zu zeigen, dass man den größtmöglichen Effekt erreichen will und nicht nur ergänzende Maßnahmen unternimmt.

Ein eigener Nachhaltigkeitsbericht wird für Zielgruppen konzipiert, deren primäres Interesse auf dem gesamtgesellschaftlichen Effekt eines Unternehmens liegt. Prozesse, Maßnahmen und Vorhaben können hier genauer erläutert und aufbereitet werden. Ein solcher Bericht kann als Steinbruchdokument für weitere Kommunikationsprodukte dienen.

9. Hürden im Prozess nicht verstecken

Effektive Nachhaltigkeitskommunikation kommuniziert entlang eines Prozesses und integriert nicht nur Erfolge, sondern auch Hürden und Rückschläge bei der Zielerreichung. Nur so lässt sich nachhaltiges Wirtschaften selbst als Prozess kommunizieren und beschreiben, wie man sich an die Herausforderungen anpasst und zukünftig anpassen möchte.

Aufgabe von Nachhaltigkeitskommunikation ist es auch, die negativen Effekte der Geschäftstätigkeit zu benennen, um Stakeholdern die Möglichkeit zu geben, den tatsächlichen gesellschaftlichen Effekt des Unternehmens bewerten zu können. Gleiches gilt für Zwischenstände und Hürden beim Erreichen der eigenen Nachhaltigkeitsziele. Unternehmen, die diesem Informationsvakuum nicht selbst begegnen, müssen damit rechnen, dass es von anderen Akteuren gefüllt wird und sie somit die Deutungshoheit über die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit verlieren.

Wer außerdem die Risiken identifiziert, die für das eigene Geschäftsmodell durch die Transformation entstehen, verdeutlicht die Ernsthaftigkeit, mit der das Thema bearbeitet wird, und zeigt seinen Share- und Stakeholdern auf, dass man sich dem anpassen kann. Die Kommunikation von Hürden und Schwierigkeiten unterstreicht die Entschlossenheit, mit der man sich der Herausforderungen annimmt. Nicht zuletzt verdeutlicht sie das langfristige Bekenntnis zu tatsächlichem Fortschritt - im Gegensatz zu kurzfristigen Marketing-Effekten.

10. Nachhaltigkeit als gemeinsame Aufgabe begreifen und umsetzen

Die Herausforderungen der großen Transformation können nur gemeinsam bewältigt werden. Es gilt aufzuzeigen, wie

man diese Aufgaben gemeinsam mit Stakeholdern lösen kann und will. Daher muss Kommunikation mit Anspruchsgruppen immer dialogisch sein und die strategische Anpassung der Kommunikation auch anhand von Stakeholder-Input erfolgen. Im Idealfall gelingt durch die Integration von Partnerorganisationen eine Multiplikation der eigenen Botschaften.

Kommunikation ist einer der zentralen Operationsmodi des Nachhaltigkeitsmanagements. Sie ist unentbehrlich, um Meinungen und Erwartungen der Stakeholder einzuholen und in die Definition der eigenen Position zu integrieren. Zudem wird sie benötigt, um sich in den Diskurs zu begeben und innerhalb der großen Transformation zu positionieren. Die Nachhaltigkeitserwartungen von Investoren, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern können sich entscheidend von denen unterscheiden, die ein Unternehmen selbst an sich stellt. Nur mit stabilen Stakeholder-Beziehungen können sich Unternehmen glaubhaft an den Debatten um die Transformationstreiber beteiligen. Die Kommunikation muss an den Erwartungen und Ansprüchen der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtet sein und sich an Wissensstände der verschiedenen Zielgruppen anpassen. Die Auseinandersetzung darüber, was Nachhaltigkeit eigentlich ist, muss daher auch immer Teil der Nachhaltigkeitskommunikation sein.

Um über das eigene Unternehmen hinaus einen möglichst großen Einfluss aufzubauen und ganze Industrien an die Herausforderungen anzupassen, empfehlen sich außerdem ein Engagement in branchenspezifischen und -übergreifenden Netzwerken sowie die Entwicklung gemeinsamer Standards. So werden nicht nur Synergien geschaffen, sondern es wird auch regulatorischen Eingriffen vorgebeugt.

Corporate Citizenship als Prozess

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass langfristige Wertschöpfung nur dann erreicht werden kann, wenn die Ansprüche all ihrer Stakeholder erfüllt werden. Dazu müssen sie ihre Geschäftstätigkeit so gestalten, dass sie einen möglichst positiven Gesamteffekt auf die Gesellschaft hat. Unternehmerische Wertschöpfung muss neben ökonomischen auch zunehmend ökologische und soziale Faktoren integrieren.

Die nächste Phase der Integration von Stakeholder-Ansprüchen wird daher von denjenigen Unternehmen dominiert werden, denen es gelingt, diesen Erwartungshaltungen durch Verantwortung und Transparenz gerecht zu werden. Unternehmen werden nicht mehr nur nach ihren Waren und Dienstleistungen bewertet, sondern nach ihrem Effekt in allen Handlungsfeldern und entlang der Wertschöpfungskette. Die ‚license to operate‘ eines Unternehmens ist abhängig von seiner Rolle innerhalb der Gesellschaft und seinem Beitrag zu einer besseren Welt.

Unternehmen müssen dazu als erstes ihre Verantwortung anerkennen. Corporate Citizenship ist kein Marketing-Instrument, sondern muss in der Unternehmensidentität verankert werden. Sie erfordert ein ehrliches Bekenntnis, um tatsächliche Effekte zu erzeugen.

²³¹ Bittner-Fesseler A., Weicht J.F. (2019) Mehr als Nachhaltigkeitskommunikation. In: SRH Fernhochschule (eds) Nachhaltigkeit im interdisziplinären

²³² Michelsen, G. (2005). Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis - Entwicklung - Perspektiven. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis (S. 25–41). München: Oekom.

²³³ Otto, S. (2007). Bedeutung und Verwendung der Begriffe nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit. Eine empirische Studie. Dissertation. Jacobs University Bremen, Bremen.

Am Anfang eines solchen Prozesses steht die Positionierung des Unternehmens innerhalb der Transformation und die Definition seiner Rolle bei der positiven Gestaltung der Welt. Dazu bedarf es Ehrlichkeit und Transparenz gegenüber sich selbst und den Stakeholdern, um den tatsächlichen Effekt der Geschäftstätigkeit entlang sämtlicher Handlungsfelder zu ermitteln. Nur so lassen sich jene Maßnahmen identifizieren, durch die ein Unternehmen den größten Effekt erzielen kann.

Die Maßnahmen müssen sich also zum einen über alle Handlungsfelder erstrecken, zum anderen aber auf jene Aspekte fokussieren, bei denen das Unternehmen aufgrund seiner Geschäftstätigkeit den größten Effekt hat. Sie müssen mit messbaren Zielen verknüpft werden, um die Effizienz der angestoßenen Prozesse kontinuierlich überprüfen zu können. Idealerweise lassen sich auch die finanziellen Effekte der Maßnahmen messen. Es geht nicht darum, möglichst viele oder möglichst spektakuläre Maßnahmen umzusetzen – sondern diejenigen, die den größtmöglichen Effekt ergeben.

Für die Kommunikation mit den Stakeholdern muss die Positionierung des Unternehmens in ein Narrativ überführt werden, das die Rolle innerhalb der Transformation definiert und die Maßnahmen konsistent mit der Geschäftstätigkeit und Wertschöpfung verknüpft. Es soll verdeutlicht werden, wie das Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften in seine Geschäftstätigkeit integriert und welche ökologischen, sozialen, aber auch ökonomischen Vorteile sich daraus ergeben.

Stakeholder müssen in einen kontinuierlichen Dialogprozess eingebunden und über Erfolge, aber auch Rückschläge und Hindernisse informiert werden. Es gilt, die Ziele und ihre Umsetzung transparent mit ihnen zu erörtern. Es müssen aber auch ihre Ansprüche und Erwartungen abgefragt werden, um diese dann in die Strategie zu integrieren. Soziale und ökologische Zielsetzungen sollen neben finanziellen Vorgaben fester Bestandteil der Kommunikation mit Stakeholdern werden.

Außerdem gilt es, Netzwerke zu anderen Unternehmen zu knüpfen, um groß angelegte Initiativen und Standards anzustoßen, die durch Kooperation dann noch größere Effekte erzeugen.

Resilienz für die Zukunft

Die gesellschaftlichen und politischen Ansprüche an Unternehmen werden auch künftig steigen. Gute Produkte, ordentliche Renditen und gelegentliche CSR-Kampagnen reichen nicht mehr aus, um die ‚license to operate‘ zu erhalten. Eine weitere Ausweitung und Radikalisierung der gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen ist absehbar. Digitale und analoge Empörungsspiralen befeuern sich gegenseitig. Für die meisten Unternehmen stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie irgendwann in einen solchen Strudel geraten, sondern aus welchem Grund. Wer hier keine Strategie hat, wird reputativ im Regen stehen. Denn um die Deutungshoheit zu behalten, hat man nur ein sehr kleines Zeitfenster. Vorausschauendes Reputationsmanagement durch eine umfassende Corporate Citizenship verspricht eine weitaus höhere Resilienz als reaktives Handeln,

wenn sich die Aufmerksamkeit bereits auf den nächsten Skandal konzentriert.

Globale Ereignisse werden die mediale Aufmerksamkeit schonungslos auf die Verantwortung von Unternehmen zum Erreichen gesellschaftlicher Ziele lenken. Events wie die Fußball-WM oder die olympischen Spiele haben durch endemische Korruption, eine mangelhafte Wertfundierung und offenkundige Profitgier der handelnden Personen selbst einen massiven Reputationsverlust erlitten. Hinzu kommt die Verletzung von Menschenrechten und die Instrumentalisierung für propagandistische Zwecke. Ein neues Profilbild auf LinkedIn reicht nicht mehr aus, um zu zeigen, wie man seinen gesellschaftlichen Einfluss nachhaltig geltend macht. Es gilt, langfristige Strategien aufzuzeigen und sein Engagement glaubhaft zu belegen, statt auf kurzfristige Marketing-Effekte zu setzen.

In Anbetracht der gegenwärtigen Krisen und jener, die künftig zu erwarten sind, verändert sich die Rolle von Unternehmen. Es geht nicht mehr **allein** darum, Konsumenten einen Weg zur Verkleinerung ihres ökologischen Fußabdrucks aufzuzeigen, ohne selbst viel Aufwand zu betreiben. Vielmehr geht es um die Verantwortung, die Unternehmen tragen. Zivilgesellschaft, NGOs, Politik, Finanzmärkte und die Unternehmen selbst haben erkannt, dass die derzeit sicht- und antizipierbaren Herausforderungen die Grundlagen unseres Zusammenlebens bedrohen. Nachhaltigkeit ist nicht mehr auf Nischenprodukte beschränkt, sondern entwickelt sich zur Voraussetzung für die Marktteilnahme.

Selbstverständlich können sich nicht alle Unternehmen plötzlich mit dem Schutz der Meere oder der Förderung von Bildung auseinandersetzen. Ihre Kernaufgabe ist und bleibt die unternehmerische Wertschöpfung. An dieser gilt es anzusetzen. Wer sich hier strategisch aufstellt, generiert letztendlich auch Wettbewerbsvorteile. Unternehmens- und branchenübergreifendes Engagement schafft Visibilität und Vernetzung. Kunden dabei zu helfen, ihre ESG-Bilanz zu verbessern, steigert den Gewinn.

Große Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam lösen. Dazu bedarf es gesamtgesellschaftlicher Anstrengungen, die selbstverständlich auch Unternehmen miteinschließt. Hierbei geht es nicht nur um die regulative Verpflichtung der Unternehmen zu bestimmten Maßnahmen. Es geht vor allem darum, dass sie glaubhaft Verantwortung für sämtliche Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns übernehmen. Niemand erwartet von Unternehmen, dass sie die gesellschaftlichen Herausforderungen allein bewältigen. Aber sie müssen ihrer spezifischen Verantwortung gerecht werden und ihren Beitrag leisten.

Neben dem tatsächlichen gesellschaftlichen Effekt eines Unternehmens sind auch die externen Ansprüche entscheidend für die Reputation. Durch umfassende Berichtstätigkeiten und Kommunikation mit den Stakeholdern schaffen Firmen eine Datengrundlage, auf der sie ihre strategischen Entscheidungen aufbauen können. Ohne diese Transparenz bewegen sie sich im Blindflug. Stakeholder erwarten keine Wunder von

Unternehmen, sondern glaubwürdige Ziele, zu denen transparent berichtet wird.

Die Notwendigkeit zu nachhaltigem Wirtschaften ist mittlerweile von Politik und Gesellschaft verinnerlicht. In der nächsten Phase des Nachhaltigkeitsdiskurses wird Transparenz zum entscheidenden Kriterium. Sie ist Grundlage für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Weil jeder Nachhaltigkeitsanspruch beansprucht, werden letztendlich nur diejenigen Unternehmen ihre ‚license to operate‘ behalten, die diesen Anspruch auch nachweisen können. Mit klar definierten Zielen wird das eigene Engagement messbar. Unternehmen, die glaubhaft kommunizieren können, dass sie die Herausforderungen unserer Zeit verstanden haben und Maßnahmen ergreifen, um die eigene Geschäftstätigkeit, aber auch die Gesellschaft besser auf diese Herausforderungen vorzubereiten, steigern ihre reputative Resilienz signifikant.



GLOSSAR

Allianz gegen Plastikmüll in der Umwelt

Die internationale Allianz wurde 2019 von Chemieunternehmen, Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie sowie Kunststoffherstellern gegründet. Die Initiative möchte in Projekte investieren, die sich mit dem Sammeln, Recyclen und Wiederverwerten von Kunststoffabfällen beschäftigen. Außerdem soll Geld für Reinigungsaktionen und Informationen genutzt werden.

atmosfair gGmbH

Die gemeinnützige Klimaschutzorganisation entwickelt und betreibt Klimaschutzprojekte durch den Ausbau von Erneuerbarer Energie und Energieeffizienztechnologien. Neben der Beratung von Unternehmen und Institutionen zu dekarbonisiertem Wirtschaften bietet atmosfair die Möglichkeit, CO₂-Emissionen durch Zahlungen an die Organisation zu kompensieren.

Beirat für „Sustainable Finance“ von Finanz-, Umwelt- und Wirtschaftsministerium

Der Sustainable Finance-Beirat berät die Bundesregierung bei der Ausarbeitung und Umsetzung ihrer Sustainable Finance-Strategie. Der Beirat wurde am 6. Juni 2019 durch die Bundesregierung für die Dauer der Legislaturperiode eingesetzt, um bestehende Expertise zu bündeln und den Dialog zwischen den relevanten Akteuren zu fördern. Die Mitglieder sind Praktiker aus Finanz- und Realwirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft.

Carbon Disclosure Project (CDP)

Die im Jahr 2000 gegründete Non-Profit-Organisation erhebt im Namen von Investoren Daten und Informationen zu CO₂-Emissionen, Klimarisiken sowie Reduktionszielen und -strategien von Unternehmen. Die von den Unternehmen freigegebenen Daten und die jährlichen CDP-Berichte sind auf der Internetseite des CDP frei verfügbar. Mittlerweile verwaltet das CDP die weltweit größte Datenbank ihrer Art.

Corporate Citizenship

Corporate Citizenship bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff Corporate Social Responsibility umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. Das Engagement ist nicht in die Unternehmensstrategie eingebettet und häufig dem Vorwurf ausgesetzt, dass es zu Marketinggründen verwendet wird und keinen tatsächlichen Positiveffekt hat.

EcoVadis

EcoVadis ist eine Nachhaltigkeits-Bewertungsplattform für globale Beschaffungsketten. Über 75.000 Unternehmen nutzen die Plattform zur Senkung von Risiken, Förderung der Innovation und Schaffung von Vertrauen und Transparenz zwischen Geschäftspartnern.

Emerging Markets Investors Alliance

Die Emerging Markets Investors Alliance ist eine gemeinnützige Organisation, die es institutionellen Anlegern in aufstrebenden Märkten erleichtert, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern und die Ergebnisse der Regierungen und Unternehmen, die hier investieren, zu verbessern.

EU-Taxonomie

Mit dem Taxonomie-Regelwerk schafft die EU-Kommission einen Standard für ökologisches Wirtschaften. Durch sie sollen Investitionen vor allem in grüne Technologien gelenkt werden. Die Taxonomie definiert für Finanzmärkte, Investitionen und wirtschaftliche Aktivitäten, was als ökologisch nachhaltig gilt und was nicht. Mit ihr verbunden sind auch neue Berichtspflichten für Unternehmen. Denn die Taxonomie soll es Anlegern ermöglichen, schneller zu erkennen, ob ihre Investition tatsächlich nachhaltig ist. Neben ökologischen Kriterien sollen auch Mindestanforderungen aus den Bereichen Soziales und Menschenrechte etabliert werden.

Fashion Transparency Index

Im Fashion Transparency Index werden 250 der weltweit größten Mode- und Bekleidungsmarken sowie Einzelhändler danach bewertet, wie viele Informationen sie über ihre Lieferanten, ihre Lieferkettenpolitik und -praktiken sowie ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen offenlegen.

UN-Finanzinitiative Principles for Responsible Investment (PRI)

Die PRI gehört zu den größten Verfechtern verantwortungsbewusster Investitionen. Sie arbeitet daran, die Auswirkungen von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren auf Investitionen zu verstehen. Zudem unterstützt sie ihr Netzwerk von Unterzeichnern bei der Einbeziehung dieser Faktoren in Investitions- und Eigentumsentscheidungen.

Forest Stewardship Council Deutschland (FSC)

Der Council hat das erste System zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft entwickelt und betreibt es weiterhin. Er bezeichnet sich als Non-Profit-Organisation, ist in Deutschland aber nicht als gemeinnützig anerkannt, da er unter anderem mit Lizenzannahmen für das FSC-Markenzeichen Gewinne erwirtschaftet. Auch wenn das Zertifikat als das strengste weltweit gilt, wird er von Umweltschutzorganisationen immer wieder für Vergaben kritisiert.

Global Compact der Vereinten Nationen

Der UN Global Compact bietet einen Rahmen, um branchen- und grenzübergreifend über eine gerechte Ausgestaltung der Globalisierung zu diskutieren und diese mit geeigneten Strategien und Aktivitäten zu verwirklichen. Dabei versteht sich die Initiative nicht als zertifizierbarer Standard oder als Regulierungsinstrument, sondern als ein offenes Forum, um Veränderungsprozesse anzustoßen und Ideen zu teilen. Über 17.500 Unternehmen und Organisationen engagieren sich hier.

Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative ist ein Anbieter von Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten durch Großunternehmen, kleinere und mittlere Unternehmen, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen. Die GRI-Richtlinien sollen eine nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützen und gleichzeitig Firmen, Regierungen, Investoren, Arbeitnehmern und einer interessierten Öffentlichkeit vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen bieten.

GRI-Standards Option: Kern (Core)/ Umfassend (Comprehensive)

Für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den GRI-Standards stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die Optionen „Kern“ und „Umfassend“. Option „Kern“: Diese Option gewährleistet, dass ein Bericht die für das Verständnis des allgemeinen Charakters der Organisation, der wesentlichen Themen der Organisation, der mit diesen Themen im Zusammenhang stehenden Auswirkungen und des Umgangs mit diesen Auswirkungen erforderlichen Mindestinformationen enthält.

Option „Umfassend“: Diese Option baut auf der Option „Kern“ auf. Sie erfordert zusätzliche Angaben zur Strategie, zur Ethik und Integrität und zur Unternehmensführung der Organisation. Darüber hinaus muss die Organisation ihre Auswirkungen in einer umfassenderen Weise offenlegen. Dies bedeutet, dass alle themenspezifischen Angaben für jedes der in den GRI-Standards behandelten wesentlichen Themen dargelegt werden müssen.

Higg Brand & Retail Module (Higg BRM)

Higg BRM bewertet die Auswirkungen von Modemarken und -händlern in vielen Bereichen - von Treibhausgasemissionen, Tierschutz, Wasserverbrauch und Biodiversität bis hin zu Zwangsarbeit und Diskriminierung sowie Belästigung und Sicherheit am Arbeitsplatz. Die Organisation bietet Leitlinien für eine Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkt-, Umwelt- und Sozialauswirkungen in Wertschöpfungsketten.

ISS ESG

ISS ESG ist die Nachhaltigkeitsagentur des Stimmrechtsberaters ISS Institutional Shareholder Services. Sie erstellt eigene Nachhaltigkeitsratings und berät Investoren zu Investmentrisiken und -chancen mittels eigener Research- und Analysemethoden.

MSCI – ESG Research

MSCI ESG Research ist ein global führender Anbieter von Nachhaltigkeitsanalysen und Ratings im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Ein MSCI ESG-Rating soll die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber langfristigen, branchenrelevanten Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken messen.

Nachhaltigkeit

Der Begriff ist nicht eindeutig definiert. Grundsätzlich wird darunter ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung verstanden, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll.

Natural Capital Protocol

Das Natural Capital Protocol ist ein Entscheidungsfindungsrahmen, der es Organisationen ermöglicht, ihre direkten sowie indirekten Auswirkungen und Abhängigkeiten vom so genannten Naturkapital zu identifizieren, zu messen und zu bewerten.

Net-Zero-Asset-Manager-Initiative

Die Net-Zero-Asset-Manager-Initiative ist eine internationale Gruppe von Vermögensverwaltern, die sich dem Ziel verschrieben hat, die Treibhausgasemissionen bis 2050 oder früher auf Null zu reduzieren und Investitionen zu unterstützen, die auf „null Emissionen“ bis 2050 oder früher ausgerichtet sind.

Science Based Targets Initiative (SBTI)

Der SBTi ist eine Partnerschaft zwischen dem CDP, dem United Nations Global Compact, dem World Resources Institute und dem World Wide Fund for Nature (WWF). Sie hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen aufzuzeigen, wie umfassend und schnell sie ihre Treibhausgasemissionen reduzieren müssen, um die schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels zu verhindern.

Supply Chain Transparency Scorecard

Die Kennzahl ist Teil eines Projekts der Clean Clothes Campaign zur Untersuchung der Löhne in den Bekleidungsindustrie-Lieferketten. Sie ermöglicht es den Nutzern, auf einen Blick zu erkennen, welche Modemarken und Einzelhändler die größten Lücken zwischen ihren öffentlichen Lohnversprechen, den tatsächlich gezahlten Löhnen und den Summen aufweisen, die sie für einen existenzsichernden Lohn in ihrem regionalen Kontext bezahlen sollten.

Sustainable Apparel Coalition (SAC)

Die SAC ist ein globales, gemeinnütziges Bündnis für die Modeindustrie. Sie besteht aus über 250 Bekleidungs-, Schuh- und Textilmarken, Einzelhändlern, Lieferanten, Handelsverbänden, gemeinnützigen Organisationen, Nichtregierungsorganisationen und akademischen Einrichtungen. Sie alle setzen sich für die Verringerung der Umweltbelastung und die Förderung der sozialen Gerechtigkeit in der globalen Wertschöpfungskette ein.

Sustainable Development Goals (SDGs)

Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen, die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen.

EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)

Die EU-Verordnung über die Offenlegung nachhaltiger Finanzierungen besteht aus einer Reihe von EU-Vorschriften, die darauf abzielen, das Nachhaltigkeitsprofil von Fonds vergleichbarer und für Endanleger besser verständlich zu machen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf vordefinierten Metriken zur Bewertung der ökologischen, sozialen und Governance-Ergebnisse des Investitionsprozesses.

Sustainalytics

Sustainalytics bietet analytische Umwelt-, Sozial- und Governance-Researchs, Ratings und Daten für institutionelle Anleger und Unternehmen.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Das TCFD entwickelt Empfehlungen für eine effektivere klimabezogene Berichterstattung. Die Empfehlungen fördern fundiertere Investitions-, Kredit- und Versicherungsentscheidungen und ermöglichen es, die Konzentration von CO₂-bezogenen Vermögenswerten im Finanzsektor sowie klimabezogene Risiken des Finanzsystems besser zu verstehen.

The Gold-Standard-Foundation

Die Gold-Standard-Foundation ist eine Non-Profit-Zertifizierungsorganisation aus der Schweiz. Berechtigt zur Zertifizierung sind nur Projekte, die nachweislich zur Reduktion von Treibhausgasen führen und gleichzeitig gut für die lokale Umwelt und soziale Belange der Bevölkerung sind.

Together for Sustainability (Tfs)

Together for Sustainability ist eine gemeinsame Initiative und ein globales Netzwerk von 34 Chemieunternehmen. Sie liefert einen globalen Standard für die Umwelt-, Sozial- und Governance-Performance von chemischen Lieferketten. Das Tfs-Programm basiert auf den Prinzipien des UN Global Compact und von Responsible Care.

Total Societal Impact (TSI)

Der TSI beschreibt die Summe aller positiven und negativen ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen eines Unternehmens. Er ist der Gesamtnutzen aus den Produkten, Dienstleistungen, Betrieben, Kernkompetenzen und Aktivitäten eines Unternehmens für die Gesellschaft.

Value Balancing Alliance e.V. (VBA)

Der gemeinnützige Verein wurde im Juni 2019 von Unternehmen mit dem Ziel gegründet, eine Methodik zu entwickeln, mit der die Auswirkungen von Unternehmen auf Natur, Gesellschaft und Wirtschaft entlang der Wertschöpfungskette monetär bewertet werden können. Darüber hinaus entwickelt die Allianz ein Konzept, wie diese Informationen in der Gewinn- und Verlustrechnung und in der Bilanz entlang der Jahresabschlüsse abgebildet werden können.



Dr. Sebastian Schwark

Dr. Sebastian Schwark führt als Partner und Senior Vice President das Corporate Reputation Team von FleishmanHillard Germany. Zugleich ist er Visiting Fellow beim German Marshall Fund of the United States, wo er Führungskräfte aus der Wirtschaft mit Amtsträgern und Experten zusammenbringt, um die sich wandelnde gesellschaftliche Rolle von Unternehmen besser zu begreifen und handhabbar zu machen.

FOTOS

Motiv 1	Titelseite	©gettyimages/Baac3nes
Motiv 2	Seite 4	©shutterstock/VyacheslavOnishchenko
Motiv 3	Seite 8	©gettyimages/Abstract Aerial Art
Motiv 4	Seite 10	©gettyimages/Monica Bertolazzi
Motiv 5	Seite 14	©gettyimages/Baac3nes
Motiv 6	Seite 19	©Adobe Stock/Drazen
Motiv 7	Seite 20	©Adobe Stock/Seventyfour
Motiv 8	Seite 23	©gettyimages/Maskot
Motiv 9	Seite 24	©gettyimages/timandtim
Motiv 10	Seite 27	©gettyimages/KarlHendon
Motiv 11	Seite 28	©gettyimages/anucha sirivisansuwan
Motiv 12	Seite 32	©gettyimages/Orbon Alija
Motiv 13	Seite 37	©Adobe Stock/gizem
Motiv 14	Seite 38	©gettyimages/Alik Fatkhutdinov
Motiv 15	Seite 40	©Adobe Stock/supamas
Motiv 16	Seite 41	©Adobe Stock/Pixel_B
Motiv 17	Seite 44	©Adobe Stock/Lumos sp
Motiv 18	Seite 46	©gettyimages/EschCollection
Motiv 19	Seite 49	©Adobe Stock/olga pink
Motiv 20	Seite 50	©iStock/ngkaki
Motiv 21	Seite 54	©iStock/ollo
Motiv 22	Seite 56	©shutterstock/Camilo Concha
Motiv 23	Seite 58	©Adobe Stock/kucherav
Motiv 24	Seite 62	©Adobe Stock/Gorodenkoff
Motiv 25	Seite 65	©Adobe Stock/Monstar Studio
Motiv 26	Seite 66	©Adobe Stock/leszekglasner
Motiv 27	Seite 71	©Adobe Stock/Pawinee
Motiv 28	Seite 72	©Adobe Stock/KarlHendon
Motiv 29	Seite 75	©Adobe Stock/cineberg
Motiv 30	Seite 76	©Adobe Stock/Vaceslav Romanow
Motiv 31	Seite 80	©Adobe Stock/Andrey Popow
Motiv 32	Seite 83	©Adobe Stock/Pavel Ignatov
Motiv 33	Seite 84	©shutterstock/dizfoto
Motiv 34	Seite 87	©Adobe Stock/frog
Motiv 35	Seite 88	©Adobe Stock/Andrey Popow
Motiv 36	Seite 93	©Adobe Stock/Wirestock
Motiv 37	Seite 94	©gettyimages/pa_YON
Motiv 38	Seite 105	©Adobe Stock/Robert Schneider
Motiv 39	Seite 106	©Adobe Stock/Robert Schneider



Dr. Nils Napierala

Dr. Nils Napierala ist als Account Supervisor im Corporate Reputation Team bei FleishmanHillard Germany tätig. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hertie School in Berlin. Er hat an der Humboldt-Universität zu Berlin mit einer Arbeit zu politischem Framing promoviert.