

## 13. NACHHALTIGKEIT GEMANAGT

von Michael Schaller

### 13.1 Einleitung

Der Begriff Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Während er vielerorts noch falsch oder eingeschränkt verwendet wird, kommt er im Management von Unternehmen verstärkt an. Der folgende Beitrag soll Perspektiven für die Herausforderung Nachhaltigkeit in Unternehmen aufzeigen.

### 13.2 Von Nachhaltigkeit über CSR zur Green Economy

Hans Carl von Carlowitz gilt als Erfinder der Nachhaltigkeit. Der sächsische Forst- und Berghauptmann erkannte Anfang des 18. Jahrhunderts, dass der wirtschaftliche Boom der damaligen Zeit dramatische Auswirkungen auf die Forstwirtschaft hatte. Holz wurde als Baumaterial für Gebäude, Schiffe und Brücken verwendet, zum Sichern der Stollen im Bergbau, als Heizmaterial etc. Der Erfolg des vielseitigen Stoffes führte dazu, dass immer mehr Holz benötigt wurde, Wälder gerodet und Holz letztendlich knapp wurde. Carlowitz veröffentlichte vor genau 300 Jahren sein berühmtes Werk „Sylvicultura oeconomica“ zur nachhaltigen Forstwirtschaft, in dem er eine nachhaltige Forstwirtschaft als eine Forstwirtschaft definierte, in der nicht mehr Holz geschlägert wird, als jährlich nachwächst.<sup>1</sup> Diese Ideen führten zu dem bis heute gültigen Leitbild der Nachhaltigkeit, dass man der Erde (bzw. einem abgegrenzten System) auf Dauer nicht mehr entnehmen kann, als nachwächst bzw. auf natürliche Weise zugeführt wird.

270 Jahre später, 1983, forderte UNO-Generalsekretär Javier Pérez de Cuéllar die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland 1983 auf, eine unabhängige Kommission zu gründen und ein „weltweites Programm des Wandels“ zu formulieren. Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung erarbeitete in einem bis dahin nie dagewesenen weltweiten Konsultationsmechanismus den Bericht „Our common future“ zur wirtschaftlichen Entwicklung und Umwelt. In dem 1987 veröffentlichten Bericht wird eine dauerhafte Entwicklung definiert „als eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die

Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“<sup>2</sup> Es heißt unter anderem: „Dauerhafte globale Entwicklung setzt voraus, dass die Wohlhabenderen ihre Lebensgewohnheiten – beispielsweise hinsichtlich des Energieverbrauchs – in einer Weise ändern, die den ökologischen Möglichkeiten unseres Planeten angemessen ist.“<sup>3</sup>

Bei der Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ der Vereinten Nationen im Jahr 1992 in Rio de Janeiro wurde die Agenda 21 als Handlungsprogramm für das 21. Jahrhundert verabschiedet. „Die Agenda 21 nimmt sich der drängendsten Probleme der heutigen Zeit an und ist zur gleichen Zeit bemüht, die Welt auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten“<sup>4</sup> wird in der Präambel artikuliert. Im Kapitel 30 zur Stärkung der Rolle der Wirtschaft heißt es: „Die Wirtschaft einschließlich der transnationalen Unternehmen spielt eine zentrale Rolle in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes.“<sup>5</sup>

An anderer Stelle wird die Schlüsselrolle der Wirtschaft beschrieben: „Die Wirtschaft, einschließlich der transnationalen Unternehmen, sollte die Umweltbewirtschaftung als eine der höchsten unternehmerischen Prioritäten und als Schlüsseldeterminante für eine nachhaltige Entwicklung anerkennen. [...] Die Führungsspitzen der Wirtschaft, einschließlich der transnationalen Unternehmen, leiten zunehmend freiwillige Eigeninitiativen ein, fördern und ergreifen Maßnahmen zur Eigenkontrolle und größeren Eigenverantwortlichkeit, indem sie sicherstellen, dass ihre unternehmerische Tätigkeit möglichst geringe Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt mit sich bringt.“<sup>6</sup> Auch wenn der Schwerpunkt hier noch auf Wirtschaft und Umwelt gelegt wurde, war die Grundlage für das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit geschaffen (auch „triple-bottom-line“), welches besagt, dass man von Nachhaltigkeit nur sprechen kann, wenn die ökonomische, die ökologische und die soziale Komponente gleichwertig berücksichtigt werden.

Die Rolle der Wirtschaft unterstreicht ein Dokument, das der Schweizer Industrielle Stephan Schmidheiny mit einer Gruppe von 50 Spitzenvertretern der globalen Wirtschaft erarbeitete. Maurice Strong, Generalsekretär der Konferenz lud ihn ein, der Hauptberater für Fragen der Wirtschaft und Industrie bei der Rio-Konferenz zu werden. Schmidheiny erarbeitete mit dem Business Council for Sustainable Development das Buch „Kurswechsel. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt“. Auch hier dominiert die Dimension Umwelt,

wenn es heißt: „Eine nachhaltige Entwicklung erfordert denn auch die größten Veränderungen in den reichen Ländern, die die meisten Ressourcen verbrauchen, die Umwelt am stärksten verschmutzen und am ehesten in der Lage sind, die notwendigen Veränderungen zu bewirken.“<sup>7</sup> Da „die Wirtschaft nie in einem Vakuum operiert“ und sich die Welt in Richtung Deregulierung, Privatisierung und Globalisierung der Märkte bewegt, verpflichtet die dadurch gewonnene neue Freiheit die Unternehmen der Privatwirtschaft, neue Verantwortungen gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt wahrzunehmen.<sup>8</sup> Das World Business Council legt seinen Schwerpunkt auf die Ressourcenschonung und zeigt anhand zahlreicher Fallstudien, was die Wirtschaft zum damaligen Zeitpunkt bereits machte, um Energie zu sparen und saubere Produkte im Rahmen einer sauberen Produktion herzustellen. Es dauerte noch Jahre, bis im Kontext der Nachhaltigkeit nicht nur Umwelt bzw. Umweltschutz als Ziele verstanden wurden. In der Lissaboner Strategie für Wachstum und Beschäftigung (2001) und in der neuen EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung (2006) wird anerkannt, „dass sich wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gegenseitig verstärken können und diese daher gemeinsam vorangebracht werden können.“<sup>9</sup> Eines der Leitprinzipien ist die Beteiligung der Unternehmen und Sozialpartner durch die „Intensivierung des sozialen Dialoges, Stärkung der sozialen Verantwortung der Unternehmen und Ausbau der öffentlich-privaten Partnerschaften, damit Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung zur Erreichung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster gefördert werden“.<sup>10</sup>

Konkretisiert wurde die Nachhaltigkeit für Unternehmen mit der Prägung des Begriffes Corporate Social Responsibility (CSR). Hat die Europäische Kommission CSR 2001 nur als freiwilliges Konzept bezeichnet („a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis“), so hat sie im Oktober 2011 ihre Definition erneuert und ist vom Status der Freiwilligkeit abgerückt. Nun definiert sie CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society. [...] To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders. [...]“<sup>11</sup> Unternehmen werden damit stärker zur Verantwortung gezogen und aufgefordert, die

entsprechenden Prozesse zu implementieren, um ihrer Verantwortung nachzukommen.

Zwanzig Jahre nach der ersten Konferenz in Rio de Janeiro fand im Juni 2012 die United Nations Conference on Sustainable Development Rio+20 in Rio de Janeiro statt, die die beiden Schwerpunkte „a green economy in the context of sustainable development and poverty eradication“ und „the institutional framework for sustainable development“ hatte.<sup>12</sup> Darin wird unter anderem die Bedeutung von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten unterstrichen und Unternehmen werden ermuntert, Nachhaltigkeitsinformationen in ihre Berichterstattung zu integrieren.<sup>13</sup> Die Green Economy wird im Kontext der nachhaltigen Entwicklung und der Armutsbekämpfung als ein wichtiges Instrument angesehen, um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen.<sup>14</sup> Wesentliche Elemente dafür sind die Förderung von nachhaltigem Konsum und Produktionsmethoden, wobei dringender Handlungsbedarf unter anderem dort besteht, wo nicht nachhaltige Produktionsmethoden angewendet werden.<sup>15</sup>

Die Europäische Union hat mit „Europe 2020: Europe’s growth strategy“ im Juni 2012 Ziele und Leitstrategien für ein nachhaltiges Wachstum niedergeschrieben. Bis 2020 sollen die Treibhausgase um 20% gegenüber 1990 reduziert werden, der Anteil der erneuerbaren Energie soll auf 20% gesteigert werden und die Energieeffizienz um 20% erhöht werden. Zwei der sieben Leitziele betreffen die Wirtschaft in besonderer Weise: Das Ziel „Ressourcenschonendes Europa“ durch den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft und das Ziel Industriepolitik im Zeitalter der Globalisierung, bei dem die Umstellung auf eine emissionsarme Wirtschaft durch Abdeckung aller Bestandteile der zunehmend internationalen Wertschöpfungskette vom Rohstoffzugang bis zum Kundendienst umfasst wird.<sup>16</sup>

Auch wenn Nachhaltigkeit in der Zwischenzeit in (fast) aller Munde ist, sind wir von Nachhaltigkeit teilweise doch noch sehr weit entfernt. Der „Earth Overshoot Day“ wird vom Global Footprint Network errechnet und zeigt jedes Jahr an, ab welchem Tag die natürlich nachwachsenden Rohstoffe verbraucht sind. Verbraucht die Menschheit bis zu den 1970er-Jahren nur das, was nachwuchs, so liegt der globale Verbrauch derzeit bei rund 150% – 2012 war der „Earth Overshoot Day“ bereits am 22. August.<sup>17</sup> Fördermaxima wichtiger Ressourcen wurden bereits überschritten, mit Verknappung und Verteuerungen ist in absehbarer Zeit zu rechnen. Die rechnerischen Fußabdrücke (ökologischer Fußabdruck,

Wasserfußabdruck etc.) zeigen auf, dass der Ressourcenverbrauch in der westlich-industrialisierten Welt ein Vielfaches des Ressourcenverbrauchs von Menschen in den Ländern des Südens beträgt und wir sowohl auf Kosten zukünftiger Generationen leben, wie auch auf Kosten der Menschen in den Ländern des Südens. Ein Kurswechsel, wie er vor mehr als 20 Jahren von Stephan Schmidheiny proklamiert wurde, ist notwendig. Wie sieht der Beitrag der Wirtschaft dazu aus?

### 13.3 Globale „Anleitungen“ zur Nachhaltigkeit

Global wurden, parallel zu den großen Konferenzen von UNO und EU, Ansätze entwickelt, um Unternehmen Hilfestellungen bei der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit bzw. CSR zu geben. Die bedeutendsten sind:

- Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen,
- der UN Global Compact,
- die UN Guiding Principles on Business and Human Rights und
- die ILO Tri-Partide Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy.

Die 1976 erstmals veröffentlichten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen liegen seit 2011 in einer aktualisierten Version vor. Sie stellen eine Empfehlung der Regierungen an multinationale Unternehmungen dar und enthalten Grundsätze und Maßstäbe für verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln. In die aktualisierte Fassung wurden zu den bisherigen Leitsätzen (Umweltschutz, Arbeitsbeziehungen, Bekämpfung der Korruption etc.) auch die Menschenrechte, das Konzept der Sorgfaltspflicht (due dilligence) und klare Verfahrensanweisungen aufgenommen.<sup>18</sup> Auch wenn diese Leitsätze keinen gesetzgebenden Charakter haben, ist ihre Verbindlichkeit durch die Beschlüsse der Regierungen relativ groß: Die OECD-Staaten haben sich zur Umsetzung der Leitsätze verpflichtet und z.B. nationale Kontaktstellen eingerichtet.

Der UN Global Compact wurde im Juli 2000 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen, um die Globalisierung durch das Zusammenwirken von Wirtschaft und Zivilgesellschaft sozialer und ökologischer zu gestalten. Mit mehr als 10.000 teilnehmenden Unternehmen ist der Global Compact in der Zwischenzeit das weltweit größte Netzwerk für unternehmerische Verantwortung. Seine Mitglieder verpflichten sich mit der Teilnahme zur

Umsetzung der zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.<sup>19</sup> Die Guiding Principles on Business and Human Rights gehen auf eine Initiative der damaligen Menschenrechtskommission der Vereinten Nationen zurück, die Normen für transnationale Unternehmen ausarbeiten wollte. Die ersten Entwürfe waren heftig umstritten, sodass der UN-Generalsekretär mit John Ruggie einen speziellen Beauftragten einsetzte, der einen neuen Prozess startete. Seit 2011 liegt der Endbericht der Ruggie-Kommission vor, der unter anderem Eingang in die neuen OECD-Leitsätze fand. In den Leitprinzipien wird die Pflicht der Staaten unterstrichen, die Einhaltung der Menschenrechte zu schützen. Unternehmen werden dazu aufgefordert, die Menschenrechte zu respektieren und dort, wo sie gegen die Einhaltung der Menschenrechte verstoßen haben, Maßnahmen zur Wiedergutmachung zu treffen.<sup>20</sup> Auf den Leitprinzipien baut unter anderem das Business & Human Rights Resource Centre auf, welches die sozialen und ökologischen Auswirkungen von über 5.000 Unternehmen weltweit verfolgt und über Probleme wie auch über Lösungsansätze und positive Beispiele berichtet.<sup>21</sup>

Die „Tri-Partide Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy“ (zu Deutsch: Dreigliedrige Grundsatzerklärung über Multinationale Unternehmen und Sozialpolitik) soll als vierte globale Hilfestellung für multinationale Unternehmungen angeführt werden. 1977 erstmals beschlossen, liegt sie seit 2005 in einer aktualisierten Fassung vor. Sie zielt darauf ab, den positiven Beitrag, den multinationale Unternehmen zum wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt leisten können, zu fördern und die Schwierigkeiten, zu denen es kommen kann, zu vermindern und zu beheben. Die Erklärung stellt Grundsätze auf den Gebieten der Beschäftigung, Ausbildung, Arbeits- und Lebensbedingungen sowie Arbeitsbeziehungen auf, die Regierungen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände und multinationale Unternehmen freiwillig betrachten sollten.<sup>22</sup>

Während die ersten drei Ansätze im Sinn der Nachhaltigkeit sowohl ökologische, als auch soziale Aspekte in unterschiedlicher Ausprägung behandeln, umfasst die Tri-Partide Declaration vor allem die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Diese vier Instrumente können Unternehmen eine Hilfestellung sein, ihre strategische Ausrichtung vorzunehmen und die entsprechenden Dokumente zu erstellen bzw.

zu überarbeiten (Vision, Leitbild, Selbstverständnis, Werte etc.), für die betriebliche Praxis sind sie hingegen zu wenig konkret.

### 13.4 Management der Nachhaltigkeit

„You can't manage, what you can't measure“ lautet eines der bekanntesten Zitate der Managementlehre, das in den verschiedensten Formen Management-Größen wie Peter Drucker („You can only manage, what you can measure“), W. Edward Deming, Robert Kaplan („If you can't measure it, you can't manage it“)<sup>23</sup> oder auch Tom Peters („What you do not measure, you cannot control“) zugeordnet wird.<sup>24</sup> Es spricht an, dass Management mit dem Messen von Zahlen, mit Zielen etc. zu tun hat. Was hat Management aber nun mit Nachhaltigkeit zu tun? Nachhaltigkeit wurde lange Zeit als eine „weiche Disziplin“ betrachtet, die über grundsätzliche Appelle, die Umwelt zu schützen, sozial zu handeln und ein guter Marktteilnehmer zu sein, nicht hinaus gekommen ist. Dies hat sich geändert. Es wurden und werden immer mehr Ansätze entwickelt, Nachhaltigkeit bzw. CSR in Managementprozesse zu integrieren. Im Folgenden sollen Instrumente angeführt werden, die das Management von Nachhaltigkeit erleichtern und zum Teil mit den nach ISO 9001 aufgebauten und seit Jahren erfolgreich funktionierenden Qualitätsmanagementsystemen kompatibel sind bzw. in diese integriert werden können. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit wird vor allem über Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001, die Europäische EMAS Verordnung und seit kurzer Zeit auch durch Energie Managementsysteme nach ISO 50.001 abgedeckt. Sind Managementsysteme im ökologischen Bereich seit Jahren etabliert, stehen Managementsysteme, die die soziale Dimension der Nachhaltigkeit abdecken, noch am Anfang der breiten Umsetzung. Hier ist zu unterscheiden, ob es sich um Managementsysteme oder reine Auditierungen bzw. Zertifizierungen handelt. Zu den zertifizierbaren Managementsystemen gehört die SA8000 von Social Accountability International. Die Ethical Trading Initiative forciert vor allem den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, bei der Business Social Compliance Initiative und bei SEDEX/SMETA werden Audits durchgeführt, es gibt aber keine Zertifikate. Fairtrade bietet zusätzlich zu den Zertifikaten auch noch die Möglichkeit, Produkte zu labeln. Teilweise nicht mehr überschaubar sind branchenspezifische Ansätze, wie sie für die Spielwarenindustrie, die Elektronikindustrie, die Textilindustrie und andere Sektoren ausgearbeitet

wurden. Zu den integrierenden Ansätzen, die den Schwerpunkt CSR haben bzw. beide Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen, zählen die ISO 26000 und die ONR 192500.

### **Management der ökologische Dimension der Nachhaltigkeit**

Die Qualitätsnormen der ISO 9000 bilden den Anfang der zertifizierbaren Managementsysteme. Im Jahr 1979 begründete die BSI mit dem BS 5750 den ersten Standard für Qualitätsmanagementsysteme, der als Vorläufer der ISO 9000-Serie gilt. 1987 wurde die ISO 9000-Normenreihe eingeführt, die weltweit reüssierte:<sup>25</sup> In 180 Ländern wurden bis Ende 2011 mehr als 1,1 Mio. Zertifikate nach ISO 9001 ausgestellt.<sup>26</sup>

Die ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme ist mit 267.457 ausgestellten Zertifikaten Ende 2011 die nach der Qualitätsnorm ISO 9001 am stärksten verbreitetste Norm. Sie wurde zwischen 1993 und 1996 entwickelt, 1996 erstmals veröffentlicht und ist derzeit in der Version 2004 gültig. Sie ist Teil der Normenfamilie 14000, zu der auch Normen zu Messverfahren, Ökobilanzen, Umweltkennzeichnung etc. gehören.<sup>27</sup> Die ISO 14001 zielt darauf ab, Unternehmen dabei zu unterstützen, ökonomische und ökologische Ziele zu erreichen.<sup>28</sup> Sie hat den Plan-Do-Check-Act-Zyklus des Qualitätsmanagements übernommen und weist große Übereinstimmung mit der Qualitätsnorm ISO 9001 auf. Interessant ist, dass Ostasien und der Pazifikraum mit 51,3% die Mehrheit der Zertifikate stellen, gefolgt von Europa mit 39,9%. Nordamerika kann mit 2,8% der Zertifikate fast vernachlässigt werden.<sup>29</sup> Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, die ISO 14001 nicht isoliert zu implementieren, sondern sie gemeinsam mit dem Qualitätsmanagement nach ISO 9001 und/oder dem Management zur Arbeitssicherheit OHSAS 18001 zertifizieren zu lassen.

Während die ISO 14001 ein privatrechtlicher Standard ist, wurde das Eco Management and Audit Scheme EMAS 1993 von der Europäischen Kommission als freiwilliges Instrument für den systematischen Umweltschutz eingeführt (seit 2009 ist EMAS in der Version III vorhanden). Zu den wesentlichen Unterschieden gegenüber der ISO 14001 gehört, dass eine umfassende Umwelterklärung abgegeben werden muss, während ein nach ISO 14001 zertifiziertes Unternehmen entscheiden kann, ob es über seine bedeutenden Umweltaspekte extern kommunizieren will. Unternehmen, die eine Umweltbetriebsprüfung



gemäß EMAS-Verordnung absolviert haben, erhalten Vereinfachungen bei bestimmten Genehmigungsverfahren (z.B. durch einen „konsolidierten Genehmigungsbescheid“)<sup>30</sup> und können sich zusätzlich zur EMAS-Registrierung auch ein ISO 14001 Zertifikat ausstellen lassen. Die Anzahl der EMAS-registrierten Standorte ist wesentlich geringer als die Anzahl der ISO 14001 zertifizierten Standorte:<sup>31</sup> Gab es Ende 2011 in Europa 106.700 gültige ISO 14001 Zertifikate (von mehr als 267.000 weltweit), so gab es zur gleichen Zeit weltweit nur 8.112 EMAS-registrierte Standorte.

Energiemanagementsysteme nach ISO 50001 erhalten eine zunehmende Bedeutung. Die ersten Normen zu Energiemanagementsystemen wurden in Dänemark (2001), Schweden (2003), Irland (2005) und Spanien (2007) veröffentlicht. Ihnen folgten die Europäische Union mit der EN 16001 (2009), China (2009) und die USA (2010). Seit Juni 2011 gibt es die ISO 50001, die vorwiegend auf der EN 16001 basiert. Auch sie ist analog zur ISO 9001 strukturiert und lässt sich daher in bestehende Managementsysteme integrieren. Ende 2011 waren weltweit 461 Unternehmen nach ISO 50001 zertifiziert, 363 davon in Europa.<sup>32</sup> Deutschland liegt mit 42 Zertifikaten hinter Spanien (95), Rumänien (65) und Schweden (62) an vierter Stelle. Produzierende Unternehmen, die in Deutschland ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nachweisen können (EMAS, ISO 14001 zuzüglich Zusatzerklärung oder EN16001/ISO 50001), ersparen sich durch eine reduzierte Umlage nach dem Energieeffizienzgesetz Geld. In Österreich befindet sich das Bundes-Energieeffizienzgesetz EnEffG noch in Begutachtung. Es sieht vor, dass große und mittelgroße Unternehmen ein Energiemanagementsystem nach EN 16001/ISO 50001 einzuführen haben, ein Umweltmanagementsystem nach EMAS vorweisen oder zumindest alle vier Jahre ein Energieaudit durchführen müssen.<sup>33</sup>

### **Management der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit**

Zum Management der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit sollen vier Systeme näher erläutert werden.

Die Anfänge von Fairtrade gehen auf die 1980er-Jahre zurück. Mit Unterstützung der holländischen Entwicklungsagentur wurde die Marke Max Havelaar entwickelt. Zeitversetzt wurden Fairtrade Organisationen

in Nordamerika und in Europa gegründet, bis es dann zur Bildung der Fairtrade Labelling Organization FLO kam, bis heute Eigentümerin des Fairtrade Standards. Seit 2004 gibt es parallel zu FLO die Organisation FLO-CERT, die über ihre Organe die Inspektion sowie Zertifizierungen der Fairtrade Produzenten und Lieferanten vornimmt.<sup>34</sup> Fairtrade möchte durch fairen Handel zur Armutreduktion vor allem bei Kleinbauern und Landarbeitern in Entwicklungsländern beitragen. Bis heute liegt der Schwerpunkt in der Landwirtschaft, langsam kommen andere Bereiche mit geringer Verarbeitungstiefe (Lebensmittel, Textilien etc.) dazu. Mit dem Fairtrade Logo können nur Produkte ausgezeichnet werden, für die es Richtlinien gibt und die diese erfüllen. Fairtrade boomt: Bei zweistelligen jährlichen Zuwachsraten lag der Fairtrade Umsatz 2011 in Österreich bei 100 Mio. Euro.<sup>35</sup>

Der Standard SA8000 von Social Accountability International SAI ist für viele Sozialmanagementsysteme Grundlage und Benchmark. SAI wurde 1997 in New York gegründet, um die Einhaltung der Menschenrechte für Arbeitnehmer rund um die Welt voran zu treiben.<sup>36</sup> Seit der Gründung von SAI wurde der Standard in mehr als 3.000 Unternehmen in 66 Ländern eingeführt, 1,85 Mio. Menschen arbeiten in SA8000 zertifizierten Unternehmen.<sup>37</sup> Die SA8000 ist Ausgangsbasis für andere Zertifizierungssysteme, die Ausbildung zum SA8000-Auditor ist Voraussetzung dafür, Systeme wie BSCI oder SEDEX/SMETA auditieren zu dürfen. Zu den großen Vorteilen der SA8000 zählt, dass sie an ISO Managementsysteme angelehnt ist – womit sie sich in solche Systeme integrieren und zum Teil auch gemeinsam mit ihnen auditieren lässt. Die SA8000 baut auf die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitnehmerorganisation ILO auf, bei denen es um Versammlungsfreiheit, Verbot der Kinderarbeit, Antidiskriminierungsverbot etc. geht. Mit der SA8000 werden Unternehmen zertifiziert. Das Zertifikat ist drei Jahre lang gültig – alle sechs Monate sind Überwachungsaudits durchzuführen. Social Accountability International ist Partner der Vereinten Nationen bei der Umsetzung der UN Guiding Principles on Business and Human Rights in die Praxis.<sup>38</sup>

In eine ähnliche Kerbe wie SAI schlägt die Ethical Trading Initiative ETI, eine Allianz aus Unternehmen, Gewerkschaften und Freiwilligenorganisationen. Die 1998 in London gegründete Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, das Leben von armen und verletzbaren Arbeitern rund um den Globus zu verbessern,<sup>39</sup> indem die beteiligten

Unternehmen ethisches Handeln vorantreiben und von einander lernen. Grundlage ist der in fast 30 Sprachen übersetzte und auf den ILO Kernarbeitsnormen basierende Ethical Base Code. Unternehmen, die sich der ETI anschließen, verpflichten sich, fünf Implementierungsprinzipien zu befolgen und den Base Code vollständig umzusetzen. Derzeit arbeiten weltweit 9,8 Mio. Arbeitnehmer in Mitgliedsunternehmen der ETI. Im Gegensatz zur SA8000 gibt es keine Audits oder Zertifizierungen, was dazu führt, dass die Ethical Trading Initiative einen eher appellativen Charakter hat. Mitgliedsorganisationen der ETI sitzen vor allem in Großbritannien, die bevorzugten Sektoren sind die Schmuckindustrie in Indien, die Spielzeug-, Textil- und Bekleidungsindustrie in Indien, China und Bangladesch.<sup>40</sup>

Seit die großen, multinationalen Lebensmittelkonzerne (Nestlé, Unilever, Danone, Pepsi Co, Mars etc.) beschlossen haben, ihre Lieferanten Sozialaudits zu unterziehen, werden immer mehr SEDEX/SMETA-Audits durchgeführt. (Anm.: SEDEX = Supplier Ethical Data Exchange, SMETA = SEDEX Members Ethical Trade Audit). Weltweit gibt es mehr als 28.500 SEDEX-Mitglieder in über 150 Ländern.<sup>41</sup> Die SMETA-Audits basieren auf dem Ethical Base Code der Ethical Trading Initiative und werden entweder als Zwei-Säulen-Audits (mit den Schwerpunkten Arbeitsstandards, Gesundheit & Sicherheit) oder als Vier-Säulen-Audits durchgeführt, bei denen zusätzlich zum Zwei-Säulen-Audit auch die Bereiche Umweltmanagement und Geschäftspraxis auditiert werden. SEDEX wurde 2001 von einer Gruppe britischer Retailer gegründet, um eine Konvergenz bei den sozialen Audits und deren Überwachung zu erreichen,<sup>42</sup> das Kernstück des Systems bildet die SEDEX Datenbank, in die die Auditberichte hochgeladen werden. Auditierte Unternehmen können die Berichte für ihre Kunden freischalten und vermeiden so, dass sie für unterschiedliche Kunden mehrere Sozialaudits absolvieren müssen. Im Gegensatz zur SA8000 werden SMETA Audits in der Regel alle drei Jahre durchgeführt, dazwischen gibt es keine Überwachungsaudits und es werden auch keine Zertifikate ausgestellt. Es gibt keine öffentlich verfügbaren Daten über die Anzahl der durchgeführten Audits, die Nachvollziehbarkeit ist im Gegensatz zur SA8000, wo die zertifizierten Unternehmen über SAI öffentlich abrufbar sind, schwerer möglich.

Die Business Social Compliance Initiative BSCI wurde 2003 als Initiative der Foreign Trade Association gestartet, um für transparente und verbesserte Arbeitsbedingungen in der globalen Wertschöpfungskette zu sorgen.<sup>43</sup>

Grundlage ist der zehnpunkte umfassende BSCI-Verhaltenskodex, der auf den ILO Kernarbeitsnormen aufbaut und darüber hinaus Umweltaspekte, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, sowie Managementsysteme und Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung umfasst. Die BSCI hat mehr als 1.000 Mitglieder, bis 2010 wurden mehr als 20.000 Audits durchgeführt, 28% der 2010 auditierten Lieferanten waren beim Erstaudit mit dem BSCI-Verhaltenskodex konform, durch Re-Audits stieg diese Zahl auf 51%. Da BSCI selbst kein Managementsystem anbietet, empfiehlt es seinen Mitgliedern, sich nach SA8000 zertifizieren zu lassen. BSCI wird vor allem in der Lebensmittel-, Bekleidungs- und Elektronikindustrie angewendet. Während die Mitgliedsunternehmen zu einem großen Teil in Europa daheim sind (Deutschland 370, Niederlande 123, Dänemark 58, Österreich 45 und Schweiz 39 Mitglieder), befinden sich die auditierten Unternehmen vor allem in China (69%), Bangladesch (8%) und Indien (7%).<sup>44</sup>

### **Integrative Ansätze**

Jüngerer Natur sind die Ansätze, die Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinn ins Management(system) zu integrieren versuchen. Auf globaler Ebene ist dies die ISO 26000 als Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung und für Österreich die ONR 192500 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Die ISO 26000 wurde als Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen entwickelt und 2010 publiziert. Sie bietet eine Orientierung zu den Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung, zur Anerkennung gesellschaftlicher Verantwortung und zur Einbindung von Anspruchsgruppen sowie zu den Kernthemen und Handlungsfeldern gesellschaftlicher Verantwortung. Auf der Basis dieser Norm wird jede Organisation ermutigt, verstärkt gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.<sup>45</sup> Wie jede Norm hat die ISO 26000 zu Beginn einen normativen Teil, in dem die wichtigsten Begriffe erläutert werden, gefolgt von den Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung (Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der Menschenrechte etc.), sowie der Anerkennung und Einbindung der Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder. Abschließend werden auf über 60 Seiten die sieben Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung (Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt,

faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft)<sup>46</sup> behandelt und Handlungsempfehlungen abgegeben. Beispiele freiwilliger Initiativen und Hilfsmittel für die gesellschaftliche Verantwortung sowie deren Bewertung hinsichtlich der Abdeckung der sieben Kernthemen und der Verfahren zur Integration gesellschaftlicher Verantwortung ergänzen diese Norm. Auch wenn diese Norm der Orientierung dient und für Zertifizierungszwecke weder vorgesehen noch geeignet ist<sup>47</sup>, gibt es Beratungsinstitute, die auf diesem Standard basierende Corporate Social Responsibility Audits anbieten. (Anm.: Die in der Schweiz beheimatete CSR Company bietet auf ihrer Homepage Audits an, die in Abhängigkeit von Umfang und Tiefe im Durchschnitt (!) 90 Arbeitstage umfassen).<sup>48</sup>

Im Gegenzug zur ISO 26000 bietet die 2011 veröffentlichte ONR 192500 Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen (CSR) die Grundlage dafür, einen Prozess zur Integration und Verstetigung von Gesellschaftlicher Verantwortung in einer Organisation zu schaffen und zu institutionalisieren. Auf der Basis der ONR 192500 kann eine Selbstdeklaration abgegeben bzw. durch unabhängige Dritte zertifiziert werden.<sup>49</sup> Die ONR beschreibt den Prozess, der auf Freiwilligkeit, dem Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen, Transparenz und Rechenschaftspflicht, ethischen und moralischen Prinzipien einer Gesellschaft, Rechtsstaatlichkeit und internationalen Verhaltensstandards, den Prinzipien der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Gesellschaft/ Soziales und Umwelt), den internationalen Menschenrechten und dem Konzept einer lernenden Organisation basiert. Im normativen Anhang „Erwartungen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung“ werden die sieben – der ISO 26000 entsprechenden – Kernthemen ausgeführt<sup>50</sup>, mit denen sich die Organisationen auseinandersetzen müssen, wenn sie diese ONR einführt. Auch wenn die ONR 192500 erst kurz veröffentlicht ist, gibt es bereits einige Unternehmen, die sich in Österreich danach zertifizieren lassen.

### **Kommunikation und Bewertung der Nachhaltigkeit**

Immer mehr Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte. Die Palette reicht von wenig aussagekräftigen Imagebroschüren bis hin zu Reports mit detaillierten und nachvollziehbaren Zahlen. Abschließend sollen zwei Ansätze behandelt werden, mit denen die Glaubwürdigkeit

des eigenen Berichts unterstützt werden kann.

Account Ability wurde 1995 als gemeinnütziges Netzwerk ins Leben gerufen, um Innovationen im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben und Unternehmen dabei zu unterstützen, Verantwortung zu übernehmen und nachhaltig zu agieren.<sup>51</sup> 1999 erschienen die Account Ability-Prinzipien für Nachhaltige Entwicklung erstmals als Standard, die dann zu den Account Ability-Prinzipien Standard AA1000APS (2008), zum Leitfaden für Nachhaltigkeitsprüfung AA1000AS (2008) und zum Standard für das Stakeholder Engagement AA1000SES (2011) erweitert wurden. Unternehmen, die ihrem Nachhaltigkeitsengagement diese Standards zugrunde legen, verpflichten sich auf das Prinzip der Inklusivität (d.h. denjenigen gegenüber verantwortlich zu handeln, auf die eine Organisation Einfluss ausübt), auf das Prinzip der Wesentlichkeit (d.h. bestimmen, inwieweit Themen für eine Organisation von Relevanz sind) und auf das Prinzip der Reaktivität (d.h. dass auf jene Themen der Stakeholder reagiert wird, die Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance der Organisation haben). Mit dem Leitfaden AA1000AS wird Nachhaltigkeitsprüfern ein Werkzeug gegeben, um auch nichtfinanzielle Aspekte der Nachhaltigkeit mit der Finanzberichterstattung und -prüfung zu vereinen. Diese Standards werden vor allem von Wirtschaftsprüfungen verwendet, die ein Testat über die von ihnen beurteilten Nachhaltigkeitsberichte abgeben. Dabei gibt es zwei Typen von Prüfungen: Bei der Typ 1 Prüfung wird erfasst, inwieweit die drei Prinzipien Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktivität von der berichtenden Organisation eingehalten wurden, während die Typ 2 Prüfung darüber hinausgeht und zusätzlich zur Einhaltung der Prinzipien auch die Angaben über die Nachhaltigkeitsperformance der berichtenden Organisation überprüft.<sup>52</sup>

Die „Global Reporting Initiative (GRI)“ wurde 1997 gegründet, um die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen zu unterstützen.<sup>53</sup> GRI hat einen umfassenden Rahmen für die Berichterstattung geschaffen, der unter Beteiligung der Stakeholder immer wieder überarbeitet wird (im Laufe des Jahres 2013 erscheint die vierte Version). Der Berichtsrahmen legt die Prinzipien und Indikatoren dar, mit denen Organisationen ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung messen und kommunizieren können, wobei der Bereich der gesellschaftlichen Leistungsindikatoren in Arbeitspraktiken & menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft und Produktverantwortung

untergliedert ist. Wesentlich für die Berichterstattung nach GRI ist, dass der Berichtsleger selbst mittels Raster darüber Auskunft gibt, über welche Indikatoren und auf welchem Niveau er berichtet: Auf Niveau C müssen Angaben zu mindestens 10 Indikatoren gemacht werden, auf Niveau B zu mindestens 20 Indikatoren und auf Niveau A Angaben zu jedem Kernindikator und zu jedem sektorspezifischen Indikator. Werden die Angaben des Berichtes durch unabhängige Dritte bestätigt, dann erhält der Bericht den „+“ Status (C+, B+ bzw. A+).<sup>54</sup> GRI bietet eine Datenbank an, in welche Nachhaltigkeitsberichte hochgeladen werden können. Derzeit befinden sich mehr als 13.000 Berichte von über 5.000 Organisationen in dieser Datenbank.<sup>55</sup>

### 13.5 Zusammenfassung

Waren es vor der Konferenz in Rio de Janeiro 1992 noch vereinzelte Stimmen, die zu Nachhaltigkeit in der Wirtschaft aufgerufen haben, so ist die Leitidee der Nachhaltigkeit zu ihrem 300. Geburtstag als Sustainable Management im Mainstream angekommen. Bei den globalen Konferenzen wurden die Eckpunkte für Initiativen der (globalen) Wirtschaft gelegt, die jene Werte aufzeigen, die nachhaltiges Handeln prägen und die auch zeigen, wie Nachhaltigkeit in Unternehmen als Corporate Social Responsibility aussehen könnte. Nach der Qualität werden zunehmend ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit gemanagt, integrative Ansätze stehen am Anfang. Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistungen und deren Kommunikation werden durch Grundlagen gestärkt, die von Einrichtungen wie GRI und Account Ability geschaffen wurden. Dass diese Aktivitäten aber noch nicht ausreichen, um den Kurswechsel zu schaffen, macht eine Aussage von UN-Generalsekretär Ban Ki-moon beim World Economic Forum 2011 in Davos klar. Er bezeichnet die Nachhaltige Entwicklung als die Wachstumsagenda für das 21. Jahrhundert: „Climate change is showing us, that the old model is more than obsolete. It has rendered it extremely dangerous. It is a global suicide pact. [...] What we need, is a revolution. Revolutionary thinking. Revolutionary action. A free market revolution for global sustainability.“<sup>56</sup>

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> vgl. Wikipedia, Zugriffsdatum 04.04.2013
- <sup>2</sup> vgl. Hauff, V., (1987), S. XV
- <sup>3</sup> vgl. Hauff, V., (1987), S. 10
- <sup>4</sup> vgl. Vereinte Nationen, (1992), S. 1
- <sup>5</sup> vgl. Vereinte Nationen, (1992), S. 296
- <sup>6</sup> vgl. Vereinte Nationen, (1992), S. 296
- <sup>7</sup> vgl. Schmidheiny, S., (1993), S. 33
- <sup>8</sup> vgl. Schmidheiny, S., (1993), S. 14, Seite 41
- <sup>9</sup> vgl. Rat der Europäischen Union, (2006), § 8
- <sup>10</sup> vgl. Rat der Europäischen Union, (2006), § 6
- <sup>11</sup> vgl. European Commission, S. 3 ff
- <sup>12</sup> vgl. United Nations, Zugriffsdatum 04.04.2013
- <sup>13</sup> vgl. United Nations, (2012), § 46 f
- <sup>14</sup> vgl. United Nations, (2012), § 56
- <sup>15</sup> vgl. United Nations, (2012), § 58, § 61
- <sup>16</sup> vgl. Europäische Kommission, Zugriffsdatum 04.04.2013
- <sup>17</sup> vgl. Global Footprint Network, Zugriffsdatum 04.04.2013
- <sup>18</sup> vgl. OECD 2011, S. 4
- <sup>19</sup> vgl. Global Compact Netzwerk Österreich, Zugriffsdatum 05.04.2013
- <sup>20</sup> vgl. United Nations, (2011), Zugriffsdatum 08.05.2013
- <sup>21</sup> vgl. Business & Human Rights Resource Centre, Zugriffsdatum 05.04.2013
- <sup>22</sup> vgl. Internationale Arbeitsorganisation ILO, (2006), S. 7
- <sup>23</sup> vgl. Zitate online, Zugriffsdatum 19.03.2013
- <sup>24</sup> vgl. Rota Consulting Group LLC, Zugriffsdatum 19.03.2013
- <sup>25</sup> vgl. Wikipedia, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>26</sup> vgl. ISO, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>27</sup> vgl. Fuhrmann, R., (2009), S. 49 f
- <sup>28</sup> vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V., (2005), S. 5
- <sup>29</sup> vgl. ISO, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>30</sup> vgl. Lebensministerium, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>31</sup> vgl. European Commission Environment, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>32</sup> vgl. ISO, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>33</sup> vgl. Österreichische Parlament, 2013, § 9 (2)
- <sup>34</sup> vgl. Fairtrade International, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>35</sup> vgl. Wirtschaftsblatt, Zugriffsdatum 06.04.2013



- <sup>36</sup> vgl. Social Accountability International, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>37</sup> vgl. Social Accountability Accreditation Services, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>38</sup> vgl. Social Accountability International, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>39</sup> vgl. Ethical Trading Initiative, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>40</sup> vgl. Ethical Trading Initiative, Annual Review 2011/12, Seite 4
- <sup>41</sup> vgl. SEDEX, (2012), Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>42</sup> vgl. SEDEX, (2012), S. 4
- <sup>43</sup> vgl. Business Social Compliance Initiative, Zugriffsdatum 06.04.2013
- <sup>44</sup> vgl. BSCI, Annual Report 2011, S. 7
- <sup>45</sup> vgl. Austrian Standards Institute, (2006), S. 5 f
- <sup>46</sup> vgl. Austrian Standards Institute, (2006), S. 32 ff
- <sup>47</sup> vgl. Austrian Standards Institute, (2006), S. 6
- <sup>48</sup> vgl. CSR-Company, Zugriffsdatum 07.04.2013
- <sup>49</sup> vgl. Austrian Standards Institute, (2006), S. 4 f
- <sup>50</sup> vgl. Austrian Standards Institute, (2006), S. 24 f
- <sup>51</sup> vgl. AccountAbility, (2008), S. 19 ff
- <sup>52</sup> vgl. AccountAbility, (2008), S. 9 f
- <sup>53</sup> vgl. Global Reporting Initiative, Zugriffsdatum 07.04.2013
- <sup>54</sup> vgl. GRI, S. 2
- <sup>55</sup> vgl. Global Reporting Initiative, Zugriffsdatum 07.04.2013
- <sup>56</sup> vgl. UN News Centre, Zugriffsdatum 07.04.2013