

AXEL HESSE

Corporate Governance und Sustainability

STEIGERUNG DES NACHHALTIGEN
UNTERNEHMENSWERTES



Kurzzusammenfassung

Diese Studie zeigt die Schnittmenge von Good Corporate Governance und Nachhaltigkeitsmanagement auf. Sie bietet für Entscheidungsträger Handlungsempfehlungen und Prüflisten zur Steigerung des nachhaltigen Unterneh-

menswertes. Die Studie orientiert sich dabei an der in der Managementlehre üblichen Systematik: Informationsgrundlagen, Ziele, Strategien und Maßnahmen.

Impressum

Autor:

Dr. rer. oec. Axel Hesse, SD-M Sustainable Development Management
Am Krug 30
D-48151 Münster
Telefon +49 (0)251-23 94 678
Internet: <http://www.SD-M.de>
E-mail: Hesse@SD-M.de



Redaktion:

Dustin Neuneyer, Christoph Bals, Cornelia Heydenreich

Herausgeber:

Germanwatch e.V.
Büro Bonn
Dr. Werner-Schuster-Haus
Kaiserstr. 201
D-53113 Bonn
Telefon 0228/60 492-0, Fax -19

Germanwatch e.V.
Büro Berlin
Voßstr. 1
D-10117 Berlin
Telefon 030/288 8356-0, Fax -1

Internet: <http://www.germanwatch.org>
E-mail: info@germanwatch.org



Grafik-Design: Dietmar Putscher, www.dietmar-putscher.de

Stand: Dezember 2006

Bestellnummer: 06-4-03
ISBN: 978-3-939846-03-1

Diese Publikation kann im Internet abgerufen werden unter:
<http://www.germanwatch.org/corp/corgov06.htm>

Gedruckt auf 100 % Recycling-Papier

Dieses Projekt wurde finanziell vom Bundesumweltministerium und vom Umweltbundesamt gefördert. Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.



Inhalt

1	Konvergenz von Corporate Governance und Nachhaltigkeits-Management	5
2	Informationsgrundlagen	10
2.1	Externe Umweltanalyse (Chancen und Risiken)	10
2.1.1	Makroumwelt	10
2.1.1.1	Ökologische Rahmenbedingungen	10
2.1.1.2	Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	11
2.1.1.3	Makro-ökonomische Rahmenbedingungen	11
2.1.1.4	Technische Rahmenbedingungen	12
2.1.2	Mikroumwelt	12
2.1.2.1	Kunden	12
2.1.2.2	Wettbewerber	13
2.1.2.3	Zulieferer, Verwerter / Entsorger, Händler	13
2.1.2.4	Analysten und Investoren	13
2.1.2.5	Mitarbeiter und weitere Stakeholder	17
2.2	Interne Umweltanalyse (Stärken und Schwächen)	17
3	Zielsystem	18
3.1	Nachhaltigkeit als Vorstandsaufgabe	18
3.2	Externe Verhaltenskodizes und Standards	20
3.3	Unternehmensvision und Leitbild	20
3.4	Strategische Unternehmensziele	22
3.4.1	Kurz-, mittel- und langfristige Gewinnziele	22
3.4.2	Risikoreduktion	23
3.4.3	Unternehmensreputation	24
3.4.4	Kundenzufriedenheit	25
3.4.5	Wertschöpfungskette	25
3.4.6	Mitarbeiterverhalten und -motivation	26
3.4.7	Produkt- und dienstleistungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele	26
3.4.8	Rahmenbedingungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele	27
4	Strategien	28
4.1	Produkt- und dienstleistungsorientierte Strategien	28
4.2	Rahmenbedingungsorientierte Strategien	29
5	Maßnahmenumsetzung, Kontrolle, Berichterstattung und kontinuierliche Verbesserung	30
5.1	Maßnahmenumsetzung	30
5.2	Kontrolle	30
5.3	Berichterstattung	31
5.4	Kontinuierliche Verbesserung	34
6	Zusammenfassung	35
	Literaturverzeichnis und -empfehlungen	37

1. Konvergenz von Corporate Governance und Nachhaltigkeits-Management

Ziel dieser Studie ist es, Entscheidungsträgern in Unternehmen die wichtigen Schnittmengen von Corporate Governance und Nachhaltigkeitsmanagement aufzuzeigen. Der Aufbau der Studie entspricht der in der Managementlehre vorherrschenden Systematik für eine strategische Unternehmensplanung: Informationsgrundlagen (Kapitel 1), Ziele (Kapitel 2), Strategien (Kapitel 3) und Maßnahmen (Kapitel 4).

In jedem dieser Teilabschnitte werden aktuelle, nationale wie internationale Corporate Governance Kodizes, Regularien, Standards, Kommentare etc. angeführt und Handlungsempfehlungen sowie Checklisten zur Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes im engeren Sinne – wie ihn auch institutionelle Investoren zunehmend fordern – den Entscheidungsträgern an die Hand gegeben.

Die Frage, ob und inwieweit Corporate Governance- und Sustainability- bzw. Nachhaltigkeits-¹ Management-Konzepte konvergieren, wurde in den letzten fünf Jahren kontrovers diskutiert. Im Jahr 2001 etwa veröffentlichten der Asset Manager „Friends Ivory & Sime“ und die Nachhaltigkeitsberatung „SustainAbility“ die Publikation „Corporate Governance, Risk and Corporate Social Responsibility – A snapshot of current practice“² Die UNEP Finance Initiative widmete 2003 eine eigene Ausgabe der Zeitschrift „O.618...“ mit diversen, unabhängigen Autorenbeiträgen der Thematik „Corporate Governance – When worlds collide“.

Das Information Management Network veranstaltete 2004 „The European Corporate Governance and Investor Responsibility Summit“ in Oslo.³ Auch die EU-Kommission diskutierte 2004 die Fragestellung „CSR and corporate governance: two sides of the same coin?“ mit Experten aus Politik, Unternehmen und Wissenschaft.⁴

Germanwatch führte 2004 einen Expertenworkshop zu „CSR Risks as a Corporate Governance Issue“ in Berlin durch und fasste diese und weitere Ergebnisse 2005 in einer Broschüre zusammen.⁵ Danach erhalten im Kontext von Corporate Governance...

...„die direkten und indirekten Risiken von Nachhaltigkeitsthemen wie etwa Klimawandel, oder AIDS, sowie die Chancen einer an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmenspolitik zunehmend Aufmerksamkeit. Es wird von Unternehmen erwartet, dass sie auch darlegen, wie sie mit solchen Nachhaltigkeitsrisiken, die finanzrelevant sind, umgehen.“⁶



„Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet.“

Deutscher Corporate Governance Kodex 2006, Punkt 4.1.1



¹ Die von der UN eingesetzte „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ definierte den Begriff Nachhaltige Entwicklung wie folgt: „Sustainable Development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: – the concept of ‘needs’, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and – the idea of limitations imposed by the state of technology and

social organization on the environment’s ability to meet present and future needs.“ World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford 1987, S. 43.

² Friends Ivory & Sime, SustainAbility: Corporate Governance, Risk and Corporate Social Responsibility – A snapshot of current practice, October 2001.

³ Information Management Network: The European Corporate Governance and Investor Responsibility Summit, URL: <http://www.imn.org/2004/a645/index.shtml?p=agenda.html> [abgerufen: 9.5.06].

Auch das Handelsblatt resümiert:

„Umfassende Corporate Governance beherzigt auch ökologische und soziale Grundsätze. Enron, Worldcom und die Börsenkrise haben Wirtschaft und Gesellschaft wach gerüttelt. Blindes Vertrauen in börsennotierte Konzerne ist der Forderung nach guter „Corporate Governance (CG)“ gewichen. Aktionäre, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden und der Staat fordern eine offene und zuverlässige Betriebsführung. „Dabei geht es auch um nachhaltiges Wirtschaften und unternehmerische Verantwortung“, sagt Christian Strenger, Mitglied der Regierungskommission Corporate Governance und Aufsichtsrat der DWS Investment. Das bestätigt eine Studie der Wirtschaftsprüfer von KPMG. Danach ziehen mehr als die Hälfte der befragten Vermögensverwalter auch nicht finanzbezogene Berichte wie das Nachhaltigkeits-Reporting für die Beurteilung der Unternehmensführung heran. „Gute Corporate Governance, Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung sind

integrale Bestandteile, die sich gegenseitig ergänzen“, erläutert Strenger. Starke Governance-Strukturen und die „gelebte“ Qualität ihrer Umsetzung seien notwendige Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften.“⁷

Mittlerweile zeichnet sich als Mehrheitsmeinung ab, dass Nachhaltigkeitsaspekte in eine 'Good Corporate Governance' zu integrieren sind. Den Weg der strategischen Unternehmensplanung dahin sowie wichtige Umsetzungsvorschläge soll diese Studie im Folgenden aufzeigen. Was ist „Corporate Governance“ und inwieweit sollte eine „Good Corporate Governance“ in der Unternehmenspraxis Nachhaltigkeits-Management-Inhalte integrieren? Der „Corporate Governance Council“ der Australian Stock Exchange (ASX) fand in seinen „Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations“ im Jahr 2003 hierfür folgende Formulierungen (s. Kasten):

Australian Stock Exchange:
ASX Corporate Governance Council - Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations - March 2003, S. 3 und S. 11.

„What is corporate governance?“

Corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influences how the objectives of the company are set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimised. Good corporate governance structures encourage companies to create value (through entrepreneurship, innovation, development and exploration) and provide accountability and control systems commensurate with the risks involved. [...]

The fundamentals [...]

There is a basic need for integrity among those who can influence a company's strategy and financial performance, together with responsible and ethical decision-making (Principle 3).

Meeting the information needs of a modern investment community is also paramount in terms of accountability and attracting capital. Presenting a company's financial and non-financial position requires processes that safeguard, both internally and externally, the integrity of company reporting (Principle 4).

The essential corporate governance principles

A company should:

- **Actively promote ethical and responsible decision-making.**
- **Recognise legal and other obligations to all legitimate stakeholders."**

⁴ Euractiv.com: CSR and corporate governance: two sides of the same coin?, URL: <http://www.euractiv.com/en/governance/csr-corporate-governance-sides-coin/article-114607> [abgerufen: 9.5.06].

⁵ Germanwatch: Expert Workshop CSR Risks as a Corporate Governance Issue, URL: <http://www.germanwatch.org/termine/2004-06-29.htm> [abgerufen: 9.5.2006].

⁶ Neuneyer, D., Bals, C., Heydenreich, C., Lohaus, D., Ökologische und soziale Nachhaltigkeit als Werttreiber, Corporate Governance, Unternehmensverantwortung und Berichterstattung, Germanwatch (Hrsg.) Bonn, Berlin Juli 2005, URL: <http://www.germanwatch.org/rio/si05pos.htm> [abgerufen: 9.5.2006].

⁷ Bergius, S.: Manager mit Umweltschutz auf Erfolgskurs, in: Handelsblatt, 10.10.2003, S. B1.

Die Allianz unabhängiger Researchanbieter „European Corporate Governance Service“ (ECGS), entwickelte im Jahr 2004 Corporate Governance-Prinzipien, welche laut Prinzip 7 „Corporate Social Responsibility“ als integralen

Bestandteil guter Corporate Governance ansehen, wodurch langfristiger Wert für Shareholder und Stakeholder geschaffen werde (s. Kasten):

European Corporate Governance Service Limited: Corporate governance principles for listed companies, London e.a. 2004, S. 17.



„There is a growing consensus that to be successful in the long term, companies should recognise the impacts of their activities on all stakeholders. Currently, there is an absence of agreed standards on these issues. As they represent the largest European companies by market capitalisation it is likely that the activities of companies covered by ECGS reports will have significant environmental and social impacts. It is in shareholders' interests that they develop appropriate systems to manage these impacts. This will allow them to improve risk management, mitigate liabilities, improve performance through less wasteful use of resources and to reduce the company's environmental footprint, as well as adding value to the company's businesses.

Transparency is essential for providing improved information to the market and for ensuring accountability. Much

public cynicism in respect of the largest companies has been created by a lack of transparency (omitting uncomfortable matters), the perception of double standards as to when a legalistic approach is adopted (especially where lower legal protections exist) or unbalanced reporting which is viewed as at odds with experience.

To overcome these difficulties, management systems should include the establishment and dissemination of policy, establishment of clear accountability for the policy, its implementation through appropriate systems, consultation with stakeholders over the policy, the setting and reporting on targets, reporting on performance, and independent verification of the whole process and outcomes. ECGS sees corporate responsibility as an integral part of corporate governance and ECGS reports will identify key CSR issues for clients.”

Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender der Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“, beschrieb diese Kommission 2004 auch als eine „Kommission für Wirtschafts- und Unternehmensethik“.⁸

Die für die Mitgliedsstaaten nicht-bindenden, aber als Orientierungsrahmen dienenden OECD „Principles of Corporate Governance“ enthalten in ihrer Neufassung aus dem Jahr 2004 u. a. folgende Bezüge zu Nachhaltigkeit in der Präambel (siehe rechts):



„Corporate governance is only part of the larger economic context in which firms operate that includes, for example, macroeconomic policies and the degree of competition in product and factor markets. The corporate governance framework also depends on the legal, regulatory, and institutional environment. In addition, factors such as business ethics and corporate awareness of the environmental and societal interests of the communities in which a company operates can also have an impact on its reputation and its long-term success. [...]“

Some of the other issues relevant to a company's decision-making processes, such as environmental, anti-corruption or ethical concerns, are taken into account but are treated more explicitly in a number of other OECD instruments (including the Guidelines for Multinational Enterprises and the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Transactions) and the instruments of other international organisations.“⁹

⁸ Cromme, G.: Corporate Governance – Brauchen wir eine neue Wirtschaft und Unternehmensethik?, in: BKU (Hrsg.), Grüne Seiten Nr. 59, Juli 2004, S. IV.
⁹ OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 12.

Das 2001 etablierte, unabhängige, nicht profit-orientierte, internationale Netzwerk „World Council for Corporate Governance“ (WCFCG), welches das Ziel verfolgt, gute Corporate Governance-Praktiken zu fördern, sieht „financial good governance“ nach wie vor als wichtig an, Corporate

Governance sei jedoch wegen der Relevanz der Auswirkungen in jüngerer Zeit ebenso auf Nachhaltigkeits-Aspekte von Unternehmen fokussiert. Der Chairman des WCFCG führte 2006 hierzu aus (s. Kasten):

Ullsten, O., Chairman WCFCG: Ecological Decline is A Greater Threat than International Terrorism, online im Internet: <http://www.wef.org.uk/bridgingthegap/olaulsten.htm> [Stand: 8.5.2006].



„Fostering good financial management is of course key to any corporate organization. What is interesting is that you want to promote stakeholder issues in corporate governance, including improving the quality of life for local communities, and with an emphasis on emerging economies. That's the kind of holistic approach to development that the world needs today. [...]

Having read about the definition of corporate governance I checked with Dr. Gail Whiteman at the Erasmus University, Rotterdam (Department of Business - Society Management) who is an expert and a teacher on corporate governance, to get her interpretation. This is what she answered: 'It's the critical mechanism for regulating positive and negative impacts of companies. Historically it was focused on financial good governance, which is still important - Enron, World Com, Parmalat, etc. But more recently, corporate governance is also focused on the social/environmental impacts of companies, which reflects a stakeholder model of corporate governance.' [...]

'In other words good corporate governance is when those who are responsible for running companies perform good financial management, observe good ethics, and also realize that they have a role in looking after the environment, and in bridging economic and social gaps.' [...]

'We are polluting the world's groundwater resources and pumping up more water than is being replenished by rain and snow; spewing out greenhouse gases into the atmosphere causing global warming; cutting down more forests than are being replanted, over fishing our oceans and watching how the world is losing arable land as fast, or faster, than the population that needs to be fed is growing.'

The comparison with financial capital isn't too far fetched. Financial capital well managed does generate profit for companies, income and jobs for people and revenues for governments. Most natural resources are also self generating, when well managed. But that is not the case to day, they are grossly overexploited, and that's why we are in trouble. In that sense, we have over stepped the limit to growth. When the same thing happens to financial capital, red lamps start blinking, and it is likely that the operation is aborted before it causes too much damage to the investors. We know that successful business requires that we respect the law of the economy but we are very far from abiding by the law of the ecology. We do not view the industrial system in concert with surrounding systems, but very much in isolation. Environmental matters are being dealt with by one minister or by one corporate vice president, and economic matters somewhere else, and usually much higher up. [...]

And consider this: Of the worlds 6 billion people, one billion receives close to 80 % of the world's income. Of the remaining 5 billion, 3 billion gets 6 % of the world's income. Dr. Madhav Mehra, President of the World Council for Corporate Governance suggests that in an economy characterized by sharp disparities, corporations' biggest challenge is to involve all stakeholders so that the wealth creation becomes sustainable and its benefits could also be reaped by the poor and disadvantaged. This is an important mission."



Dr. Ola Ullsten
Chairman des WCFCG

Bezüglich des vom WCFCG zuletzt beschriebenen „Bottom of the Pyramid“-Ansatzes, der geschäftsmäßigen Erschließung der größten Kundengruppe der Armen weltweit bei einhergehender Armutsreduktion, führte der WCFCG 2006 eine Konferenz in Vilamoura durch, bei welcher der „Vilamoura Action Plan“ verabschiedet wurde,

„designed to access poor markets to make as much profit as possible for each stakeholder of the business. [...] The outcomes of the Global Conference at Vilamoura will be further discussed and refined at the upcoming events of the World Council for Corporate Governance [...]. The final outcomes of these deliberations should become the focus of Vilamoura II.“¹⁰



WCFCG-Konferenz 2006 in Vilamoura, Portugal

Für Unternehmen, deren Wertpapiere zum Handel an einem geregelten Markt in der EU zugelassen sind, hat die EU in einer Richtlinie im Mai 2006 die Pflicht zur Abgabe einer jährlichen Erklärung zur Corporate Governance im

Lagebericht verabschiedet, welche innerhalb von 2 Jahren in das jeweilige Landesrecht umgesetzt werden muss und laut Begründung (s. Kasten) der Richtlinie notwendige Nachhaltigkeits-Aspekte beinhalten kann:

EU: Richtlinie des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinien des Rates 78/660/EWG über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen 83/349/EWG über den konsolidierten Abschluss 86/635/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Banken und anderen Finanzinstituten und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Versicherungsunternehmen, Straßburg, 14.6.2006, S. 5.



„Gesellschaften, deren Wertpapiere zum Handel an einem geregelten Markt zugelassen sind und die ihren Sitz in der Gemeinschaft haben, sollten verpflichtet sein, in einem gesonderten, deutlich gekennzeichneten Abschnitt des Lageberichts eine jährliche Erklärung zur Unternehmensführung abzugeben.

In dieser Erklärung sollten den Aktionären zumindest leicht zugängliche Schlüsselinformationen über die tatsächlich angewendeten Unternehmensführungspraktiken, einschließlich einer Beschreibung der wichtigsten Merkmale der vorhandenen Risikomanagementsysteme und internen Kontrollverfahren in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess gegeben werden.

Aus der Erklärung zur Unternehmensführung sollte hervorgehen, ob die Gesellschaft neben den Unternehmens-

führungsvorschriften des nationalen Rechts weitere derartige Vorschriften anwendet, unabhängig davon, ob diese Vorschriften in einem für die Gesellschaft unmittelbar geltenden Unternehmensführungskodex enthalten sind oder Teil eines Kodex sind, den die Gesellschaft anwendet.

Darüber hinaus kann eine Gesellschaft gegebenenfalls auch eine Analyse ökologischer und sozialer Aspekte vorlegen, sofern diese notwendig sind, um ihre Entwicklung, Leistung und Lage zu beurteilen.

Gesellschaften, die einen konsolidierten Lagebericht erstellen, brauchen keine gesonderte Erklärung zur Unternehmensführung vorzulegen. Es sollten jedoch Erläuterungen zum Risikomanagement- und zum internen Kontrollsystem der Gruppe gegeben werden.“

¹⁰ World Council for Corporate Governance: Global Conference on Social Responsibility - Vilamoura 16-18 February 2006, URL: http://www.wcfcg.net/GCSR_draft_recommendations.htm [abgerufen: 20.3.06].

In den vergangenen fünf Jahren hat das europäische Social Investment Forum (Eurosif) proaktiv entsprechende Initiativen der EU-Kommission inklusive der Schnittstelle von Corporate Governance und Nachhaltigkeits-Kriterien beeinflusst. Die Aufnahme der Nachhaltigkeits-Aspekte in die Richtlinie bzw. Berichterstattung der Unternehmung nannte Eurosif „a ground breaking event in European legislation.“¹¹



Nicht zuletzt die an den Kapitalmärkten immer einflussreicher werdenden institutionellen Investoren verlangen von den investierten Unternehmen zunehmend eine „Good Corporate Governance“, die das wohlüberlegte Management von bedeutenden Nachhaltigkeits-Aspekten einschließt, zum Beispiel F&C Investments:

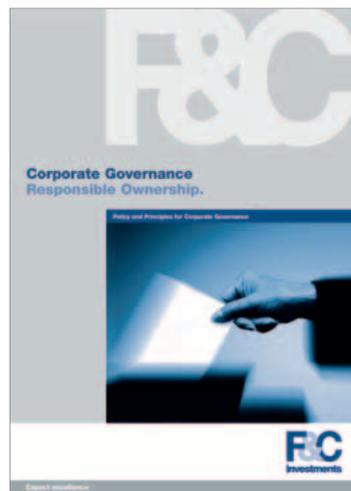
„Corporate governance is the system by which businesses are directed and controlled. Good practice embodies a number of key principles:

- An empowered and effective board and management team
- Appropriate checks and balances in company management structures
- Effective systems of internal control and risk management covering all significant issues, including [social, environmental and ethical] SEE issues
- Commitment to promoting a 'governance culture' of transparency and accountability throughout the company that is grounded in sound business ethics
- Remuneration policy that rewards the creation of long-term shareholder value and the achievement of corporate objectives.“¹²

Somit werden Nachhaltigkeits-Aspekte auch bei Mainstream-Analysten und -Investoren von einem „nice-to-have“ zu einem obligatorischen Bestandteil des Investmentprozesses inklusive aktiver Dialoge und Stimmrechtsausübung („Engagement“) bei den investierten Unternehmen (vgl. näher unter 2.1.2.4).

Ein in die Gesamtunternehmenssteuerung / Corporate Governance integriertes Nachhaltigkeits-Management bedarf eines entsprechenden Managementsystems, welches systematisch und kontinuierlich die Informationsgrundlagen (Kapitel 1) auswertet und in Ziele (Kapitel 2), Strategien (Kapitel 3) und Maßnahmen umsetzt sowie dies intern sowie durch externe Validierung / Zertifizierung kontrolliert und über das gesamte System transparent in den Finanzberichten kommuniziert (Kapitel 4). Auch dies wird beispielsweise durch F&C Investments gefordert:

„Systems to enable the board to identify and assess [social, environmental and ethical] SEE risks and opportunities, including, where appropriate, a commitment to open dialogue with stakeholders“¹³



¹¹ Eurosif: Newsletter 2006, URL: <http://www.eurosif.org/pub2/lib/2006/03/news/sect02.shtml>.
¹² F & C Investments: Corporate Governance – Responsible Ownership, London 2006, S. 1.
¹³ ebenda, S. 3.

2. Informationsgrundlagen

Die Analyse der Informationsgrundlagen bildet den Ausgangspunkt der Integration des strategischen Nachhaltigkeits-Managements in eine „Good Corporate Governance“. Es sind die zentralen Nachhaltigkeits-Herausforderungen der externen und internen Umwelt für das Unternehmen und die Branche zu bestimmen.

2.1 Externe Umweltanalyse (Chancen und Risiken)

Die Umweltanalyse der immer komplexer und dynamischer werdenden externen Unternehmensumwelt sollte sich auf die Mikroumwelt (Kunden, Wettbewerber, Zulieferer, Verwerter/Entsorger, Händler, Analysten und Investoren, Mitarbeiter und weitere Stakeholder) und die weitere, globale Unternehmensumwelt (Mikroumwelt zzgl. Makroumwelt, also ökologische, politisch-rechtliche, technologische und makro-ökonomische Umwelt) erstrecken und hierbei die Chancen und Risiken für die Entwicklung des Unternehmens und seiner Branche analysieren.

2.1.1 Makroumwelt

2.1.1.1 Ökologische Rahmenbedingungen

Wie wirken sich gegenwärtige oder zukünftig absehbare Änderungen der ökologischen Rahmenbedingungen auf das Unternehmen aus? Und welche Entlastungen oder Belastungen werden durch das Unternehmen selbst verursacht? Analysiert werden sollten beispielsweise:

- **Klimawandel und zunehmende Naturkatastrophen,**
- **Emissionsbelastungen durch andere Schadstoffe,**
- **regionale Süßwasserknappheit,**
- **Entwaldung und/oder Desertifikation,**
- **voranschreitender Biodiversitätsverlust,**
- **Ressourcenknappheit.**

2.1.1.2 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Welche materiell wichtigen Auswirkungen haben gegenwärtige und zukünftige Änderungen in den (politischen) nachhaltigkeitsorientierten Rahmenbedingungen für das Unternehmen, z. B. bezüglich der

- **Internalisierung externer Effekte** etwa durch Emissionshandel,
- **Gesetzgebung oder Regulierung im Bereich des Umweltschutzes** (z. B. beim Klimaschutz wie mit dem Kyoto-Protokoll, zukünftige Verschärfung der nationalen und internationalen Klimaschutzpolitik),
- **Umwelt-/Nachhaltigkeitshaftung** des Unternehmens (Bildet sich z. B. im Rahmen des „Climate Law“ eine anteilige Haftung der Unternehmen für Treibhausgasemissionen heraus? Gibt es laufende Klagen oder Gerichtsprozesse um Kompensationszahlungen vergleichbar mit Thematiken wie Gesundheitsschäden durch Rauchen, Asbest oder Arzneimittel?),
- **politisch bedingten Ressourcenverknappung** (z. B. durch Länderkonflikte aufgrund erhöhtem Bedarfs nach bestimmten Rohstoffen oder Krisensituationen wie eine Öl-Lieferungsverknappung durch die OPEC),



Foto: IFAD



- **internationalen Arbeitsrechtsnormen sowie deren Umsetzung in nationales Recht** der Länder, in denen das Unternehmen aktiv ist? Welche Auswirkungen würde die Verabschiedung der „UN-Normen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte“ haben?

2.1.1.3 Makro-ökonomische Rahmenbedingungen

Welche makro-ökonomischen Rahmenbedingungen begünstigen oder erschweren ein nachhaltigkeitsgerechtes Verhalten des Unternehmens bzw. seiner Branche?

- Bestehen **Marktfehler** als wichtiger Treiber für nicht-nachhaltiges Unternehmensverhalten, beispielsweise negative, externe Effekte (z. B. durch Nicht-Einpreisung von Umweltschäden)?
- Gibt es **ökonomische Anreize** für das Unternehmen, zur Erhaltung von „Global Public Goods“ beizutragen, beispielsweise die Vermeidung des Klimawandels oder ein Beitrag für saubere Luft, sauberes Trinkwasser, tropische Regenwälder und Artenvielfalt?
- Wie wirken sich die verschiedenen **Dimensionen absoluter Armut in Entwicklungs- und Schwellenländern** sowie das Armut und Ressourcenbeanspruchung verstärkende globale **Bevölkerungswachstum** (oder der AIDS- bzw. demographiebedingte Bevölkerungsrückgang) bzw. Migration auf das Unternehmen aus?
- Wie wirken sich **Währungskrisen** in Entwicklungs- und Schwellenländern darauf aus, ob das Unternehmen hier weiter tätig sein wird oder sich vom Markt zurückzieht?

2.1.2 Mikroumwelt

2.1.2.1 Kunden

Inwieweit beeinflussen das Kauf-, Nutzungs-, Reparatur- und Entsorgungsverhalten der Kunden bezüglich der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und der Branche Nachhaltigkeits-Aspekte? Beziehungsweise inwieweit beeinflussen Nachhaltigkeits-Aspekte das Kauf-, Nutzungs-, Reparatur- und Entsorgungsverhalten der Kunden?

- Wird in Studien dieses Kundenverhalten in Abhängigkeit von Umweltschutzfaktoren (z. B. Energieeinsparung, Ressourcenverbrauch) oder Entwicklungsaspekten (z. B. Einsatz von Kinderarbeit, faire Kontrahierung) analysiert?
- Werden diese Analysen für bestehende und potenzielle, neue Märkte durchgeführt?
- Werden dabei die drei psychischen Dimensionen des subjektiven und objektiven Wissens der Kunden (z. B. über die ökologischen Konsequenzen ihres Konsumverhaltens), der gefühlsmäßigen Einstellungen und Meinungen (z. B. zu ökologischen Herausforderungen oder Konsumstilen wie „fares, zukunftsgerechtes Konsumieren ist inn“) und der Verhaltensabsichten der Kunden (z. B. einen anteiligen Beitrag zur Lösung bestimmter Herausforderungen als Konsument leisten zu wollen) getrennt voneinander analysiert?



Foto: Dietmar Putscher

2.1.2.2 Wettbewerber

Wird das nachhaltigkeitsorientierte Verhalten der Wettbewerber des Unternehmens systematisch analysiert?

- Sind nachhaltigkeits-proaktive Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens durch den Eintritt von Wettbewerbern bedroht? Stellen nachhaltigkeits-proaktive Produkte oder Dienstleistungen der Wettbewerber zukünftig das Weiterbestehen des eigenen Unternehmens bzw. einzelner Produkte oder Dienstleistungen in Frage?
- Wie hoch ist die nachhaltigkeitsbezogene Kooperationsbereitschaft der Wettbewerber bzw. die Rivalität innerhalb der Branche?
- Wie stark sind etwa Beschaffung, Produktion, Absatz oder Entsorgung einzelner Wettbewerber beziehungsweise der Branche insgesamt von Nachhaltigkeits-Aspekten aktuell und in Zukunft betroffen?
- Gibt es eine Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Sensibilisierung, Vereinbarungen und Überprüfungen für Nachhaltigkeits-Aspekte gegenüber Zulieferern, Verwertern/Entsorgern und Händlern?

2.1.2.3 Zulieferer, Verwerter/Entsorger, Händler

Werden Nachhaltigkeits-Aspekte bei Zulieferern, Verwertern/Entsorgern und Händlern beobachtet und bewusst beeinflusst?

- Sind die Zulieferer, Verwerter/Entsorger, Händler der Mikroumwelt für wichtige Nachhaltigkeits-Aspekte sensibilisiert? Sind die treibenden Kräfte eher bei den Zulieferern, Verwertern/Entsorgern, Händlern zu finden oder im eigenen Unternehmen?
- Zeigen einige Zulieferer, Verwerter/Entsorger, Händler ein besonders proaktiv oder reaktives Verhalten bezüglich der Nachhaltigkeits-Herausforderungen?
- Lassen sich die wichtigen Nachhaltigkeits-Aspekte bei den Zulieferern, Verwertern/Entsorgern und Händlern leicht erfassen und kontrollieren?
- Gibt es eine Zusammenarbeit mit nationalen oder internationalen Ebenen der Politik?
- Existiert ein übereinstimmendes Agieren von Nachhaltigkeits-, Einkaufs- und Vertriebsabteilung bezüglich grundlegender Forderungen? Gewährleisten etwa die von den Einkäufern ausgehandelten Verträge auch die Einhaltung der vom Unternehmen propagierten Mindeststandards (z. B. zur Überstundenregelung oder der Zahlung existenzsichernder Löhne)?

2.1.2.4 Analysten und Investoren

Die an den Kapitalmärkten immer einflussreicher werdenden Analysten und institutionellen Investoren verlangen von den investierten Unternehmen zunehmend eine „Good Corporate Governance“, welche die materiell wichtigsten Nachhaltigkeits-Aspekte integriert. Einige Beispiele aus Sicht der Analysten und Finanzratingagenturen:

Die aus zwölf Mitgliedern aus neun Ländern von fünf Kontinenten bestehende Asset Management Working Group der UNEP Finance Initiative, welche 2003 ein Anlagevolumen von insgesamt rund 1,6 Bio. US\$ verwalteten, forderte fünfzig Finanzdienstleister (sell-side broker) auf, kombinierte Corporate Governance-, Nachhaltigkeits- und Finanzratings



für acht Branchen zu erstellen. Im Ergebnis entstanden elf Branchenstudien. Die übergreifende Zusammenfassung zeigte, dass

- 100 Prozent der Broker Corporate Governance- und Nachhaltigkeits-Kriterien für den langfristigen Shareholder Value relevant hielten.
- 64 Prozent konzentrierten sich in der Analyse nur auf diesbezügliche Risiken, 36 Prozent zusätzlich auf sich ergebende Chancen eines proaktiven Managements.

Klarere, zukünftige Unsicherheiten reduzierende Regulierungen gepaart mit speziellen Berichtspflichten und -systemen für Umwelt-, Sozial- und Corporate Governance-Kriterien würden zukünftig genauere Analysen erleichtern.

Die Finanzratingagentur Standard & Poor's (S&P) unternahm die ersten Schritte zur Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten bereits im Jahr 2003 im Rahmen der (Good) Corporate Governance Analyse:

Dallas, G., Standard & Poor's: Corporate Governance and Sustainable Development, in: Clemens-Hunt, P., Lawal, K. (Hrsg.), Finance, Environment and Sustainable Development - European Seminar Report, Paris, January 10, 2003, S. 16ff.



„[...] Standard & Poor's approach to incorporating sustainable development as an information service would likely focus on these issues as a risk factor from the perspective of a ‚mainstream‘ investor.

[...] An implicit premise of sustainable development is that companies embracing these principles have a more credible claim to longevity and, perhaps, are less vulnerable to litigation, operational disruption or loss of brand/reputation value.

A challenge in adopting this more forcefully in the mainstream investment world is the lack of a strong empirical evidence. Moreover, the longevity dimension of sustainable development poses a potential timeframe gap. The timeframe of many investors is notably shorter than that of those who focus on sustainability. Bridging this gap in timeframes is key. In this context Standard & Poor's is actively following developments and research relating to sustainability.

[...] However, there are many challenges in this. These include the analytical problems relating to building objective measures for sustainability issues and ensuring proper data quality to support the measurement of qualitative criteria.“

Klimaschutzorientierte Aktivitäten als Bestandteil der Corporate Governance wurden von der Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) und dem Investor Responsibility Research Center (IRRC) im Juni 2003 bei weltweit 20 Unternehmen mit sehr hohen

(in)direkten Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) in einem Rating untersucht. Branchenunabhängig wurden 14 Punkte für „Good Corporate Governance“ bezüglich der Klimaschutzherausforderungen analysiert (s. Kasten):




1. Bestimmung eines verantwortlichen Vorstandsausschusses für Umweltfragen,
2. formelle Untersuchung der Klimaeffekte für die Unternehmensstrategie,
3. Umweltschutzbeauftragter, der direkt an den Vorstand berichtet,
4. Erreichung der THG-Emissionsziele als explizites Personal-Beurteilungskriterium,
5. klares und proaktives Vorstandsstatement zum Klimaschutz,
6. Berichte zu materiellen Chancen/Risiken des Klimawandels an die SEC (United States Securities and Exchange Commission),
7. Publikation eines SD-Reports nach GRI- oder ähnlichen Standards,
8. Kalkulation und Registrierung der THG-Emissionsreduktionen oder Senken,
9. Systemweite Inventur der THG-Emissionen und Bericht an die Aktionäre,
10. Etablierung eines THG-Emissions-Referenzszenarios (Baseline) zur Messung künftiger Trends,
11. Projektionen und Ziele für künftige THG-Emissionen,
12. Unabhängige Überprüfung der THG-Emissionsdaten,
13. Partizipation in (freiwilligen) THG-Emissionshandelssystemen,
14. Bezug und Entwicklung erneuerbarer Energien.

THG = Treibhausgasemissionen



Die proaktiven Unternehmen werden den Chancen und Risiken des Klimawandels für ihre Produkte und Dienstleistungen und deren Auswirkungen auf den Shareholder Value wesentlich besser begegnen können. Die größten Herausforderungen wurden von CERES / IRRC diesbezüglich im Automobil-, Energieförderungs- und Energieversorgungs-Sektor ausgemacht. Es konnten aber auch proaktive Beispiele in der Aluminiumproduktion, Chemie und IT analysiert werden.

Die Anwaltskanzlei und Rechtsfirma Freshfields Bruckhaus Deringer kommt ausgehend von unter Umständen positiven Beziehungen zwischen einer „Sustainable Corporate Governance“ und der mittel- bis langfristigen Finanzperformance zu folgendem Schluss: Institutionelle Investoren dürfen und sollten die Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Aspekten bei Analyse und Investitionsentscheidung bewusst und nachweislich prüfen, um ihren treuhänderischen Pflichten zu genügen (dies gilt etwa auch für deutsche Pensionskassen, die ab 2005 außerdem einer Berichtspflicht gegenüber

ihren Altersvorsorge-Kunden unterliegen, inwieweit sie Umwelt-, Sozial- und Ethik-Aspekte bei der Anlage der eingezahlten Beiträge berücksichtigen):

„Conventional investment analysis focuses on value, in the sense of financial performance. As we note above, the links between ESG factors and financial performance are increasingly being recognised. On that basis, integrating ESG considerations into an investment analysis so as to more reliably predict financial performance is clearly permissible and is arguably required in all jurisdictions.

It is also arguable that ESG considerations must be integrated into an investment decision where a consensus (express or in certain circumstances implied) amongst the beneficiaries mandates a particular investment strategy and may be integrated into an investment decision where a decision-maker is required to decide between a number of value-neutral alternatives.“¹⁴

¹⁴ Freshfields, Bruckhaus, Deringer: A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment, October 2005, S. 13.

Der größte und der drittgrößte Pensionsfonds der USA (CalPERS und CalSTRS) galten in den vergangenen Jahren als Pioniere bezüglich „Corporate Governance“ und allgemein als Trendsetter für die Investmentbranche insgesamt. Im April 2004 veröffentlichten die Pensionsfonds Pläne u. a. für eine „Environmental Accountability and Disclosure“ Initiative:

„CalPERS and CalSTRS should prod corporations to provide meaningful, consistent and robust reporting of their environmental practices, risks and potential liabilities. Through a new environmental governance program, CalPERS and CalSTRS should encourage companies - through dialogue, shareholder resolutions and other actions - to improve their environmental operations and reduce their environmental risks and liabilities. As part of this effort, California's pensions funds would also join with other major U.S. investors to urge more comprehensive corporate reporting of environmental practices and liabilities. The coalition's effort would include such actions as urging the Securities and Exchange Commission to strengthen environmental disclosure rules, and seeking corporate reporting on such critical financial factors as climate risk assessment and global warming.“¹⁵

Nicht nur aus den USA kommt ein stärkerer Druck in Richtung „Engagement“ – also aktive Dialoge und Stimmrechtsausübung institutioneller Investoren mit und bei den Unternehmen, von denen sie Anteile halten. Auch die britische Regierung hat „Engagement“ – als Schlüsselfaktor auf dem Weg zu mehr „Good Corporate Governance“ ausgemacht:

„The Government believes that the key driver of good corporate governance is increased shareholder engagement. It is through shareholders exercising informed influence over companies that their expectations and those of the wider community will best be met.“¹⁶

81 Prozent der hierzu befragten britischen „Pension Fund Trustees“ erwarteten durch gute Arbeitsstandards positive Einflüsse für den Marktwert investierter Unternehmen innerhalb eines langfristigen 5 bis 10-Jahreszeitraums, 82 Prozent bei effektivem Umweltmanagement und sogar 91 Prozent bei „Good Corporate Governance.“ Geringer ist der Wert für den noch jungen, aber besonders arbeitsrelevanten Aspekt „respect for local needs in the developing world.“ Hier erwarten dennoch immerhin schon 61 Prozent einen langfristigen, positiven Einfluss.

Unternehmen sollten den Nachhaltigkeits-Erwartungen der Investoren proaktiv und für die Sicherung der langfristigen Finanzierung ihrer Unternehmensaktivitäten offen begegnen:

- Wurden die Nachhaltigkeits-Erwartungen einflussreicher Investoren des Unternehmens und insgesamt z. B. in Investorengesprächen und Marktstudien analysiert?
- Wird sichergestellt, dass derartigen Erwartungen an das Unternehmen in dessen Zielsystem entsprochen wird?
- Sollen zur Absicherung der langfristigen Unternehmensziele und -strategien gezielt nachhaltigkeitsorientierte Investoren als Anteilinhaber für das Unternehmen gewonnen werden? Falls ja, wurde dies explizit als Ziel im Zielsystem aufgenommen (vgl. auch 3.4.1)?



Foto: Dietmar Putscher

¹⁵ State of California - Office of the Treasurer: Summary of Treasurer's Environmental Investment Proposal for Considerations by CalPERS and CalSTRS - Attachment 1, Sacramento, 7.4.2004, S. 1ff.

¹⁶ Department of Trade and Industry: Draft Regulations on the Operating and Financial Review and Directors' Report - A consultative document, London, May 2004, S. 12.

2.1.2.5 Mitarbeiter und weitere Stakeholder

Das Wuppertal Institut formulierte ein Konzept der „Responsible Corporate Governance“. Danach wird analysiert, wie das Unternehmen in die Lage versetzt werden kann, auf überprüfbare Art und Weise seiner sozialen und ökologischen Verantwortung - Corporate Accountability - nachzukommen. Im Mittelpunkt stehen institutionalisierte Mechanismen des „Stakeholder Involvement“, die alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens zur Stärkung der Nachprüfbarkeit einbezieht, z. B. in der Kommunikation, bei Konsultationen bis hin zu Produkt- und Dienstleistungs- sowie Politik-orientierten Kooperationen („Stakeholder Empowered Corporate Governance“).

Gemäß diesem Konzept sind regelmäßig alle wichtigen Stakeholder zu analysieren. Dies können neben den bisher in 2.1.2 genannten Stakeholdern beispielsweise sein:

- Verbraucherverbände, gesellschaftliche Anspruchsgruppen wie NGOs, ökologisch/sozial durch Handlungen des Unternehmens Betroffene,
- zukünftige Generationen,
- Medien, Bildung/Wissenschaft, Kirchen,
- Kooperationspartner des Unternehmens und
- unternehmensinterne Stakeholder, insbesondere Mitarbeiter (vgl. 3.4.6).



Foto: Diëtmär Putscher

2.2 Interne Umweltanalyse (Stärken und Schwächen)

Hier gilt es die Potenziale bzw. Stärken und Schwächen der internen Unternehmensressourcen mit den Anforderungen der externen Unternehmensumwelt abzustimmen. Während sich aus der externen Umweltanalyse ergibt, was die Unternehmung tun könnte, soll hier bestimmt werden, was im Rahmen der aktuellen und potenziellen Kernkompetenzen des Unternehmens im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern strategisch bezüglich der interessanten Märkte am günstigsten getan werden kann.

Das Stärken-/Schwächen-Profil muss insbesondere mit den zukünftigen Umweltbedingungen verglichen werden. Langfristig geht es darum, jene Kernkompetenzen auf- bzw. auszubauen, aus denen „überraschende“ Produkte oder Dienstleistungen resultieren können. Nach dem Nachhaltigkeits-Ansatz geht es zum Beispiel darum festzustellen, wie stark entsprechende Bezüge zum Produkt- oder Dienstleistungsangebot erkannt und integriert werden und ob diese auch in der Öffentlichkeit positiv bzw. negativ wahrgenommen werden.

3. Zielsystem

Für eine wirkungsvolle Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten in die „Corporate Governance“ ist es unerlässlich, explizit materiell wichtige Nachhaltigkeits-Ziele im Zielsystem der Unternehmung eng verbunden mit den traditionellen Zielen festzuschreiben. Idealerweise geschieht dies autonom, so dass die Erreichung der Nachhaltigkeits-Ziele zwingend angestrebt wird. Alternativ kann dies auch mittels

einer additiven Zielfunktion geschehen, deren Zielwert sich additiv aus dem Erreichungsgrad der traditionellen Ziele sowie der (nicht autonomen) Nachhaltigkeits-Ziele zusammensetzt. Dann sollten Nachhaltigkeits-Ziele proaktiv eine möglichst hohe Teilzielgewichtung innerhalb der Zielfunktion der Unternehmung erhalten.

3.1 Nachhaltigkeit als Vorstandsaufgabe

„Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet.“¹⁷

Dieses grundlegende Zitat zu den Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands findet sich in allen bislang erschienenen Fassungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der einschlägige Kommentar verpflichtet den Vorstand damit insbesondere auf zweierlei Aspekte mit Nachhaltigkeits-Bezug, die Wahrung der Shareholder- und auch Stakeholder-Interessen sowie die Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes:

„Wie schon in Absatz 1 der Präambel betont, verpflichtet der Kodex den Vorstand auf die Wahrung des Unternehmensinteresses und nicht lediglich des Aktionärsinteresses. Der Kodex hat sich durch die Bezugnahme auf das Unternehmensinteresse der in Deutschland wohl herrschenden Meinung angeschlossen, die neben den Eigentums- und Gewinnmaximierungsinteressen der Aktionäre auch die Interessen der Mitarbeiter, der Kunden, der Gläubiger und ganz allgemein der Öffentlichkeit (Stakeholders) einer Berücksichtigung empfiehlt.“¹⁸

„Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang lediglich, dass der Kodex auf die Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes abstellt und somit inzident dem Fetisch eines sich in kurzfristigen Aktienausschlägen manifestierenden Shareholder-Value-Ansatzes eine Absage erteilt.“¹⁹

Die Integration von Nachhaltigkeitszielen in das Zielsystem der Unternehmung, welches der Vorstand zu bestimmen und zu verantworten hat, trägt als langfristig positiver Werttreiber zur Existenzsicherung des Unternehmens und insbesondere zur Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes im engeren Sinne bei, denn der Begriff stammt ursprünglich aus der nachhaltigen Forstwirtschaft und wurde im engeren Sinne erst seit der internationalen Erarbeitung eines Leitbilds für nachhaltige Entwicklung (vgl. Fußnote 1) wieder verstärkt im deutschen Sprachgebrauch verwendet. Insofern sollte es

- eine dauerhafte, deutliche und proaktive, schriftliche Erklärung des Vorstands zu Nachhaltigkeit geben und
- zumindest ein Mitglied des Vorstands die direkte Verantwortung für Nachhaltigkeit innehaben. Dieses Mitglied sollte verantwortlich sein
- für die kontinuierliche Beobachtung und Auswertung nachhaltigkeitsrelevanter Informationsgrundlagen für den Geschäftsverlauf, die Lage und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens,
- für die Formulierung von Nachhaltigkeits-Zielen,
- deren Umsetzung in Strategien und Maßnahmen
- sowie die Kontrolle, Berichterstattung und kontinuierliche Verbesserung.

¹⁷ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex: Deutscher Corporate Governance Kodex, , Punkt 4.1.1.

¹⁸ Ringleb, H.-M. e.a.: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 2. A., München 2005, Rn. 605.

¹⁹ ebenda, Rn. 608.

Das Prinzip 3 der „Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations“ der Australian Stock Exchange (ASX) enthält folgende Formulierung:

„Actively promote ethical and responsible decision-making. The company should:

- clarify the standards of ethical behaviour required of company directors and key executives (that is, officers and employees who have the opportunity to materially influence the integrity, strategy and operation of the business and its financial performance) and encourage the observance of those standards [...]“²⁰

In den OECD Corporate Governance Principles heißt es:

„The Responsibilities of the Board [...]“

Together with guiding corporate strategy, the board is chiefly responsible for monitoring managerial performance and achieving an adequate return for shareholders, while preventing conflicts of interest and balancing competing demands on the corporation. In order for boards to effectively fulfil their responsibilities they must be able to exercise objective and independent judgement. Another important board responsibility is to oversee systems designed to ensure that the corporation obeys applicable laws,

including tax, competition, labour, environmental, equal opportunity, health and safety laws. In some countries, companies have found it useful to explicitly articulate the responsibilities that the board assumes and those for which management is accountable.

The board is not only accountable to the company and its shareholders but also has a duty to act in their best interests. In addition, boards are expected to take due regard of, and deal fairly with, other stakeholder interests including those of employees, creditors, customers, suppliers and local communities. Observance of environmental and social standards is relevant in this context.“²¹

F&C Investments empfiehlt in Bezug auf „board committees“:

„Corporate social responsibility (CSR) or sustainability committees are recommended, particularly for companies exposed to significant [social, environmental and ethical] SEE risks. Audit committees should be fully accountable for the proper identification, management and reporting of all significant financial and non-financial risks, as well as ensuring that an effective mechanism for whistleblowing is in place.“²²

3.2 Externe Verhaltenskodizes und Standards

Mittlerweile wurde eine Vielzahl an externen Verhaltenskodizes und Standards mit Nachhaltigkeits-Aspekten entwickelt, hier wichtige Beispiele:

- **Corporate Governance Kodizes:** OECD Corporate Governance Principles, Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG) Guidelines/Principles for Corporate Governance in the Commonwealth, International Corporate Governance Network (ICGN) Statement on Global Corporate Governance Principles, Deutscher Corporate Governance Kodex
- **verbindliche und freiwillige, internationale Normen im Bereich Menschenrechte, Umwelt und Soziales:** UN Menschenrechtskonvention, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ILO Declaration of Principles and Rights at Work, ILO Labour Standards, UN Global Compact Standards, ISO 14001, EMAS, Social Accountability Standard SA 8000

- **von der Wirtschaft entwickelte Kodizes:** freiwillige externe Verhaltenskodizes wie die ICC²³ Charter on Sustainable Development, ICC Rules of Conduct on Bribery and Corruption und das „Responsible Care“-Programm der chemischen Industrie
- **zwischen Regierungen und Industrie-/Branchen-Verbänden verhandelte Kodizes:** Gold Industry Voluntary Code Initiative, Empfehlungen der World Commission on Dams
- **zivilgesellschaftliche oder Multistakeholder-Kodizes:** FSC-, MSC-Label²⁴, Kodex der Kampagne für saubere Kleidung.

²⁰ Australian Stock Exchange: ASX Corporate Governance Council - Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations - March 2003, S. 25.

²¹ OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 58.

²² F&C Investments: Corporate Governance - Responsible Ownership, London 2006, S. 2.

²³ ICC = International Chamber of Commerce.

²⁴ FSC = Forest Stewardship Council; MSC = Marine Stewardship Council.

Ein Unternehmen sollte sich durch eine schriftliche Erklärung des Vorstands im Rahmen einer „Good Corporate Governance“ zur Einhaltung ausgewählter, externer Verhaltenskodizes und Standards verpflichten und/oder diese in die unternehmensindividuelle Vision und das Leitbild aufnehmen, die Umsetzung und Einhaltung überwachen sowie Verstöße gegebenenfalls sanktionieren und abstellen.

„Best Practice“ im Bereich der Verhaltenskodizes bedeutet die gleichzeitige Beobachtung neu aufkommender Standards und die Identifikation derer, an deren Entwicklung und Umsetzung sich das Unternehmen frühzeitig beteiligen sollte.

3.3 Unternehmensvision und Leitbild

Die Unternehmensphilosophie oder Vision steht für die effektive, weit in die Zukunft gerichtete Unternehmensorientierung. Die nächste Stufe der Zielhierarchie bildet die Unternehmenspolitik, die häufig im Unternehmensleitbild schriftlich festgehalten wird. Für eine „Good Corporate Governance“ sollten auch hier Nachhaltigkeits-Inhalte integriert werden.

Diese Schnittmenge wird beispielhaft am besten im Prinzip 10 der „Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations“ der Australian Stock Exchange (ASX) deutlich (vgl. Kästen):

Australian Stock Exchange:
ASX Corporate Governance Council – Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations – März 2003, S. 59.

„Principle 10:
Recognise the legitimate interests of stakeholders.

Recognise legal and other obligations to all legitimate stakeholders.

Companies have a number of legal and other obligations to non-shareholder stakeholders such as employees, clients/customers and the community as a whole. There is growing acceptance of the view that organisations can create value by better managing natural, human, social and other forms of capital. Increasingly, the performance of companies is being scrutinised from a perspective that recognises these other forms of capital. That being the case, it is important for companies to demonstrate their commitment to appropriate corporate practices.

How to achieve best practice
Recommendation 10.1: Establish and disclose a code of conduct to guide compliance with legal and other obligations to legitimate stakeholders.

Commentary and guidance
Most companies are subject to a number of legal require-

ments that affect the way business is conducted. These include trade practices and fair dealing laws, consumer protection, respect for privacy, employment law, occupational health and safety, equal employment opportunity, superannuation, environment and pollution controls. In several areas, directors and officers are held personally responsible for corporate behaviour inconsistent with these requirements, and penalties can be severe.

Aside from the need to effectively manage risk and support compliance with the company's legal obligations, there is the broader issue of enhancement of corporate reputation. In this context, consultation with the governments and communities in whose territory business is conducted is important.

Public or social accountability by corporations is generally based on notions of legitimacy, fairness and ethics. The board has a responsibility to set the tone and standards of the company and to oversee adherence to these. Company codes of conduct which state the values and policies of the company can assist the board in this task and complement the company's risk management practices.

„Corporate code of conduct

Codes of conduct should address matters relevant to the company's compliance with its legal obligations to stakeholders. Box 10.1 contains some suggestions for the content of these.

A code of conduct should enable employees to alert management and the board in good faith to potential misconduct without fear of retribution, and should require recording and investigation of such alerts.

The company should have a system for ensuring compliance with its code of conduct and for dealing with complaints. In devising and implementing that system, the laws concerning defamation and privacy need to be considered.

Box 10.1:

Guidelines for the content of a code of conduct

1. Clear commitment by board and management to the code of conduct. This is often linked to statements about the aspirations or objectives of the company, its core values, and its views about the expectations of customers, shareholders, staff and the broader community.
2. Responsibilities to shareholders and the financial community generally. This might include reference to the company's commitment to delivering shareholder value and how they will do this, the company's approach to accounting policies and practices, and disclosure.
3. Responsibilities to clients, customers and consumers. This might include reference to standards of product quality or service, commitments to fair value, and safety of goods produced.
4. Employment practices. This might include reference to occupational health and safety; employment opportunity practices; special entitlements above the statutory minimum; employee security trading policies; training and further education support; policies on giving and acceptance of business courtesies; prohibitions on the offering and acceptance of bribes, inducements and commissions and on the misuse of company assets and resources; handling of conflicts of interest; and policy and practice on drug and alcohol usage and on outside employment.
5. Obligations relative to fair trading and dealing.
6. Responsibilities to the community. This might include environmental protection policies, support for community activities, donation or sponsorship policies.
7. Responsibilities to the individual. This might include the company's privacy policy, the use of privileged or confidential information, how conflicts of interest are addressed.
8. How the company complies with legislation affecting its operations. For company operations outside of Australia, particularly in developing countries, the code of conduct should state whether those operations comply with Australian or local legal requirements regarding employment practices, responsibilities to the community and responsibilities to the individual, particularly if the host country adopts lower standards than those prescribed by Australian law or international protocols.
9. How the company monitors and ensures compliance with its code."



3.4 Strategische Unternehmensziele

Für eine wirkungsvolle „Sustainable Good Corporate Governance“ ist es notwendig, bedeutsame strategische Nachhaltigkeits-Ziele im Zielsystem der Unternehmung gemeinsam mit den traditionellen Zielen festzulegen und dort auch näher zu bestimmen nach

- Inhalt („was“),
- Ausmaß („wie viel“),
- Raumbezug („wo“) und
- Zeitbezug („bis wann“).²⁵

Im Teil 2 „Anmerkungen zu den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance“ heißt es hierzu:

„Company objectives.

In addition to their commercial objectives, companies are encouraged to disclose policies relating to business ethics, the environment and other public policy commitments. Such information may be important for investors and other users of information to better evaluate the relationship between companies and the communities in which they operate and the steps that companies have taken to implement their objectives.“²⁶

3.4.1 Kurz-, mittel- und langfristige Gewinnziele

Gewinnziele sind zentrale Ziele im Zielsystem einer Unternehmung. Nachhaltigkeit kann hier insbesondere durch Betonung der Langfristigkeit integriert werden und dabei von Nutzen sein und Mehrwert sichern:

- Werden mittelfristige (3-5 Jahre) und langfristige (bis 10 Jahre) Gewinnziele gegenüber kurzfristiger Gewinnerzielung (Quartalssicht bis 2 Jahre) höhergewichtet?
- Besteht ein Ziel, vermehrt langfristige Investoren/Aktionäre gewinnen zu wollen und dies gegebenenfalls durch Anreize wie eine Zusatzdividende zu verstärken?
- Besteht ein Ziel, die Nachhaltigkeits-Aktivitäten des Unternehmens gegenüber institutionellen Langfrist-Investoren wie Pensionsfonds/-kassen verstärkt zu kommunizieren und an deren treuhänderische Pflicht zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Aspekten im Anlageprozess zu erinnern?

²⁵ Zum Beispiel: Reduktion der globalen CO₂-Äquivalent-Emissionen im Produktlebenszyklus des Unternehmens um 20 Prozent bis 2015.

²⁶ OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 50f.

3.4.2 Risikoreduktion

Im Rahmen einer „Good Corporate Governance“ sollte es das Ziel eines proaktiven Risikomanagements sein, wichtige Nachhaltigkeits-Risiken integriert zu vermindern oder zu vermeiden sowie Nachhaltigkeits-Chancen des Unternehmens proaktiv zu nutzen. Hierfür müssen die Risiken und Chancen auf der Grundlage der Informationsgrundlagen (vgl. 2) regelmäßig analysiert und bewertet sowie die Geschäftsmodelle gegebenenfalls neu ausgerichtet werden.

Das Prinzip 7, „Recognise and manage risk“, der **„Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations“** der Australian Stock Exchange (ASX) lautet wie folgt:

„Establish a sound system of risk oversight and management and internal control.

This system should be designed to:

- identify, assess, monitor and manage risk
- inform investors of material changes to the company's risk profile.

This structure can enhance the environment for identifying and capitalising on opportunities to create value. [...]

Recommendation 7.1: The board or appropriate board committee should establish policies on risk oversight and management. [...]

Risk profile

The risk profile should be a description of the material risks facing the company. Material risks include financial and non-financial matters. The risk profile should be regularly reviewed and updated.“²⁷

In den **OECD Corporate Governance Principles** heißt es:

„Foreseeable risk factors.

Users of financial information and market participants need information on reasonably foreseeable material risks that may include: risks that are specific to the industry or the geographical areas in which the company operates; dependence on commodities; financial market risks including interest rate or currency risk; risk related to derivatives and off-balance sheet transactions; and risks related to environmental liabilities.“²⁸



Foto: Dietmar Putscher

²⁷ Australian Stock Exchange: ASX Corporate Governance Council - Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations - March 2003, S. 59f.

²⁸ OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 53.

Folgende Fragestellungen sind im Rahmen eines proaktiven Risikomanagements zu den wichtigen, (nicht-)materiellen Nachhaltigkeits-Risiken und -Chancen zu erörtern:

- Besteht ein Ziel für das Risikomanagement, den in den Informationsgrundlagen (vgl. 2) identifizierten, wichtigsten Nachhaltigkeits-Risiken angemessen zu begegnen und sich ergebene Nachhaltigkeits-Chancen zu nutzen?
- Wurden insbesondere auch die folgende Risiken unter Nachhaltigkeits-Aspekten spezifisch analysiert, bewertet und in die Zielsetzung zur Risikoreduktion integriert (hier beispielhaft skizziert anhand von wichtigen Risikokategorien bezüglich der Auswirkungen des Klimawandels)?
- **Kostenrisiken** (z. B. ein Anstieg der Preise für zu erwerbende Emissionsrechte),
- **Marktfehlerrisiken** (z. B. Wettbewerbsverzerrungen zwischen verschiedenen Energieträgern wegen [noch] nicht eingepreister Umweltschädigungen aufgrund des Klimawandels),
- **direkte, physische Risiken** (z. B. für einzelne Branchen wie Land-/Forst-/Fischereiwirtschaft, Gesundheitswesen, Versicherungen, Immobilien oder Tourismus aufgrund von Dürren, Fluten, Stürmen, steigendem Meeresspiegel etc.,
- **Gesetzgebungs-/Regulierungsrisiken** (z. B. aufgrund neuer (inter-)nationaler Energieeffizienz- oder Emissionsrestriktionsvorschriften für IT, Haushaltsgeräte, Immobilien, Autos, Flugzeuge etc.),
- **Risiken aus Rechtsstreitigkeiten** (z. B. für nicht ausreichende Informationen zu unternehmensspezifischen Klimarisiken gegenüber Investoren oder Kompensationsforderungen von Opfern des Klimawandels aufgrund unverhältnismäßig hohe Treibhausgasemissionen des Unternehmens),
- **Reputationsrisiken** (vgl. hierzu den nachfolgenden Abschnitt 3.4.3)
- **Länderrisiken** – spezifische Prüfung der genannten Nachhaltigkeits-Risiken und -Chancen anhand aller Länder, in denen das Unternehmen, seine Kunden, Zulieferer etc. tätig sind,
- **unternehmensspezifische Wettbewerbsrisiken:** Alle beispielhaft genannten (Klima-)Risiken bzw. nicht genutzten Chancen können gemeinsam oder separat eine verringerte, individuelle Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Kunden, Investoren etc. hervorrufen.

3.4.3 Unternehmensreputation

Eine Vermeidung der Schädigung der Unternehmensreputation wird häufig in das Ziel Risikoreduktion (vgl. 3.4.2) integriert. In dieser Studie wird allerdings ein separates Ziel zum risikoorientierten Schutz bzw. zur chancenorientierten Steigerung der Unternehmensreputation durch Nachhaltigkeits-Aspekte empfohlen.

Denn Analysten bestätigen, wie wichtig der Ruf eines Unternehmens und damit letztlich der Wert der Marke sowie das Vertrauen der Anleger für den langfristigen Geschäftserfolg sind. Und proaktives Nachhaltigkeitsmanagement bietet insbesondere die Chance, den Ruf des Unternehmens und seiner Produkte und Dienstleistungen langfristig positiv aufzuladen.

Insbesondere Unternehmen, die nah am Konsumenten bzw. Endverbrauchermarkt operieren, sind verletzlich gegenüber Rufschädigungen bei nicht-nachhaltigem Verhalten (prominente Beispiele waren etwa Shell (Brent Spar) oder Nike (Kinderarbeit) und US-amerikanische Automobilhersteller verlieren gegenwärtig Marktanteile aufgrund des Rufs, im Verhältnis zu Mitbewerbern einen zu hohen Treibstoffverbrauch zu haben).

Auch für insgesamt auf zu kurzfristige Gewinnerzielung ausgerichtete Unternehmen, welche damit eher ökologische, soziale und Entwicklungs-Aspekte ausblenden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine diesbezügliche Schädigung der Reputation.

So zeichnet sich zunehmend auch gegenüber institutionellen Investoren das Risiko eines Reputations- und Vertrauensverlusts ab, wenn ein Unternehmen Markenwert und Umsatzanteile bei Verbrauchern verliert oder ein Unternehmen mehrere Jahre hintereinander nicht auf institutionelle Offenlegungswünsche bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Strategieänderungen reagiert (vgl. hierzu etwa das „Carbon Disclosure Project“).

Positives Image, Reputation bzw. Markenwert, **meist kostenintensiv über Jahre aufgebaut, können „über Nacht“ zerstört werden.** Ein separates Ziel im Zielsystem sollte daher darin bestehen, langfristig wirkende Rufschädigungen zu vermeiden und positive Reputation aufzubauen bzw. zu schützen:

- Werden potenzielle Risiken für Gesellschaft und/oder Umwelt für den guten Ruf des Unternehmens systematisch analysiert?
- Werden Nachhaltigkeits-Beiträge zur Reputation der Marke sowie der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bei Kunden und Gesellschaft gemessen?
- Werden entsprechende Differenzen innerhalb der Branche bestimmt und eine positive Differenzierung als Wettbewerbsziel festgelegt?

3.4.4 Kundenzufriedenheit

Eine hohe Kundenzufriedenheit gewinnt im Zielsystem der Unternehmen stetig an Bedeutung. Immer häufiger wird die Kundenzufriedenheit systematisch durch „Customer Relationship Management“ (CRM) adressiert. Wie schon bei der Unternehmensreputation geht es hierbei primär um langfristig aufgebautes Vertrauen, bei dem Nachhaltigkeits-Aspekte eine zunehmend wichtige Bedeutung einnehmen können.

- Werden Nachhaltigkeits-Aspekte bei der Zielsetzung zum Auf- und Ausbau einer langfristigen Kundenbeziehung berücksichtigt?
- Werden diese Aspekte regelmäßig in Kundenbefragungen gemessen und Differenzen gegenüber Mitbewerbern ermittelt?



Foto: Dietmar Putscher

3.4.5 Wertschöpfungskette

Nachhaltigkeits-Ziele für die Wertschöpfungskette sollten aus der Analyse der Informationsgrundlagen zu Zulieferern, Verwertern/Entsorgern und Händlern abgeleitet werden (vgl. 2.1.2.3).

- Bestehen Nachhaltigkeits-Ziele für die gesamte Wertschöpfungskette, zum Beispiel zur Ressourcenschonung oder zur Einhaltung von Arbeitsstandards und Menschenrechten sowie fairen Handelspraktiken?
- Hat die Einhaltung dieser Aspekte in der Zulieferkette eine hohe Priorität?

3.4.6 Mitarbeiterverhalten und -motivation

Einerseits ist eine „Good Corporate Governance“ ohne ein proaktives Nachhaltigkeits-Verhalten der Mitarbeiter nicht zu erreichen. Andererseits kann die Mitarbeitermotivation durch ein zukunftsweisendes Nachhaltigkeits-Management deutlich gesteigert werden.

In den „Principles of Corporate Governance“ der OECD heißt es:

„Some countries require extensive disclosure of information on human resources. Human resource policies, such as programmes for human resource development and training, retention rates of employees and employee share ownership plans, can communicate important information on the competitive strengths of companies to market participants.“²⁹

Vor diesem Hintergrund sollten Mitarbeiter-Ziele mit Nachhaltigkeits-Bezügen im Zielsystem berücksichtigt werden:

- Besteht das explizit formulierte Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen?
- Wird Nachhaltigkeit als ein Bestandteil des Ziels Mitarbeiterzufriedenheit definiert? Wird die Mitarbeiterzufriedenheit inklusive der Nachhaltigkeits-Bestandteile regelmäßig gemessen?
- Bestehen Fortbildungsziele für alle Mitarbeiter für die wichtigsten Nachhaltigkeits-Aspekte ihrer Arbeit und des Unternehmens insgesamt?
- Besteht das quantifizierte Ziel, das Mitarbeiterverhalten und Engagement bezüglich Nachhaltigkeit durch Anreize zu fördern? Werden Beiträge aller Mitarbeiter (z. B. in Vorstand, Public Affairs Management, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Customer Relationship Management, Risikomanagement, Marketing, Werbung, Personalabteilung, Kommunikation, Public Relations, Investor Relations, Compliance, Accounting) zu Nachhaltigkeits-Zielen sowie mittel- oder langfristigen Gewinnzielen mit monetären und/oder nicht-monetären Anreizen versehen (z. B. Prämien, Beförderung, Reputation)?

- Werden grundlegende arbeitsrechtliche Standards weltweit eingehalten und insbesondere die ILO Declaration of Principles and Rights at Work und die ILO Labour Standards im gesamten Konzern und der Zulieferkette als Mindestziele definiert (Beispiele: Ausschluss von Kinderarbeit, Nichtdiskriminierung, Versammlungsfreiheit, faire Bezahlung, Arbeitssicherheit)?
- Sind Ziele zur Schaffung bzw. Erhaltung von Arbeitsplätzen in angestammten Märkten bzw. in neuen Märkten insbesondere in Entwicklungsländern festgelegt?



Foto: <http://www.nevillenevham.co.uk>

²⁹ OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 53.

3.4.7 Produkt- und dienstleistungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele

Die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen haben in vielen Branchen die bedeutendste Nachhaltigkeits-Relevanz, wobei zwischen der Produktions- und Nutzungsphase zu unterscheiden ist. Beispielsweise erklärte Daimler Chrysler gegenüber nachhaltigkeitsorientierten Investoren des „Carbon Disclosure Projects“, dass 90 oder sogar 95 Prozent der CO₂-Emissionen durch DaimlerChrysler in der Nutzungsphase der Automobile entstünden.

- Wurden Ziele zur Ergreifung von Nachhaltigkeits-Chancen bzw. Verminderung oder Vermeidung von negativen Nachhaltigkeits-Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen **während der Produktionsphase** festgelegt?
- Wurden Ziele zur Ergreifung von Nachhaltigkeits-Chancen bzw. Verminderung oder Vermeidung von negativen Nachhaltigkeits-Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen **während der Nutzungsphase** festgelegt?
- Wurden explizit die gleichen oder bewusst andere Ziele als in den Industrieländern zu nachhaltigkeitsorientierten Verbesserungen **in Entwicklungs- und Schwellenländern** als Produktions- und/oder Absatzmärkten definiert?
- Werden die **Auswirkungen dieser Nachhaltigkeits-Ziele auf traditionellen Ziele** wie Unternehmens-, Produkt- und Dienstleistungs-Reputation, Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteil, neue Märkte und Gewinn qualitativ und/ oder quantitativ ermittelt?
- Ist ein **Vorstandsmitglied für Nachhaltigkeits-Ziele und deren Umsetzung** in Strategien und Maßnahmen verantwortlich?



3.4.8 Rahmenbedingungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele

Zur Lösung der allermeisten, globalen Nachhaltigkeits-Herausforderungen sind Defizite in den (politischen) Rahmenordnungen zu beheben. Der Chairman des „World Council for Corporate Governance“ forderte 2006 eine proaktive Beteiligung der Unternehmen bei dieser äußerst wichtigen Aufgabe:

„Why should business be involved in environmental affairs in other ways than adjusting to and abiding to rules and regulations imposed by governments? Shouldn't business rather take it upon itself to warn governments that too many restrictions motivated by environmental or social concerns could make it difficult for companies to fulfill their role, which is to develop and make use of new technologies and to contribute to economic growth in the most efficient way possible?

As I see it, companies should do both. They should weigh in when they think that the policymakers are on the wrong track. Not always by saying no though. That's the defensive attitude, being practiced all too often and leaving business with little to say in shaping environmental and social policies.

To have influence, business should instead take a proactive stance, being a serious actor with its own conceptual base and cooperative with government in the search for constructive solutions that are acceptable for business and governments alike. [...]“³⁰

Nachdem die materiell wichtigen Auswirkungen gegenwärtiger und insbesondere zukünftig absehbarer Änderungen in den politischen, nachhaltigkeitsorientierten Rahmenbedingungen für das Unternehmen im Rahmen der Informationsgrundlagen (vgl. 2.1.1.2) analysiert wurden, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Wenn die Analyse ergibt, dass unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen nur begrenzt Nachhaltigkeits-Aspekten Rechnung getragen werden kann, sollte die Unternehmung nicht eine proaktive Haltung zur Verbesserung dieser Situation in der Zukunft einnehmen?
- Welche politischen Rahmensetzungen würden es dem Unternehmen erlauben, in größerem Ausmaß Nachhaltigkeits-Ziele in die Unternehmensziele zu integrieren?
- Welche Nachhaltigkeit hemmenden oder förderlichen Rahmenbedingungen sollen auf welche Weise beeinflusst werden, um mittel- bis langfristig eine größere Zielharmonie mit traditionellen Unternehmenszielen zu ermöglichen?
- Werden die Analysen und festgelegten Lobbying-Ziele transparent kommuniziert?



³⁰ Ullsten, O., Chairman WCFCG: Ecological Decline is A Greater Threat than International Terrorism, URL: <http://www.wef.org.uk/bridgingthegap/olaulsten.htm> [abgerufen: 8.5.2006].

4. Strategien

Grundsätzlich sollten zur Erreichung aller gesetzten Nachhaltigkeits-Ziele geeignete Strategien und Maßnahmen bestimmt werden. Dies für alle oben vorgeschlagenen Bereiche 3.1 bis 3.4 auszuführen, ist jedoch im Rahmen dieser Publikation nicht möglich. Stattdessen werden nun für einige

zentrale rahmenbedingungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele (vgl. 3.4.8) sowie die produkt- und dienstleistungsorientierten Nachhaltigkeits-Ziele (vgl. 3.4.7) exemplarisch Strategien vorgeschlagen.

4.1 Produkt- und dienstleistungsorientierte Strategien

Die Erreichung der produkt- und dienstleistungsorientierten Nachhaltigkeits-Ziele sollte mittels verschiedener Basisstrategie-Dimensionen genauer charakterisiert werden, z. B.:

- Wird die Nachhaltigkeits-Orientierung für **alle Produkte und Dienstleistungen** des Unternehmens angestrebt oder **nur für Teile**?
- Werden die Nachhaltigkeits-Herausforderungen der **Entwicklungs-/Designphase, Produktionsphase, Nutzungsphase und Recyclingphase gemäß ihrer Wichtigkeit** abgearbeitet?
- Erfolgt bezüglich Nachhaltigkeit eine Konzentration auf bestimmte Kundengruppen oder werden **alle Kundengruppen** erreicht?
- Werden in **unterschiedlichen Ländergruppen** wie Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländern die gleichen Nachhaltigkeits-Anstrengungen unternommen oder wird regional (nach welchen Kriterien; zeitlich begrenzt oder dauerhaft?) differenziert?
- Werden in Entwicklungs- und Schwellenländern für **arme Bevölkerungsteile** („at the bottom of the pyramid“) eigene Produkte und Dienstleistungen mit Nachhaltigkeits-Bezug angeboten?
- Sollen die Nachhaltigkeits-Ziele durch das Unternehmen bzw. den Konzern allein erreicht oder durch **strategische Kooperationen** (z. B. mit Mitbewerbern, Händlern, NGOs, Kunden und/oder öffentlich-rechtlichen Institutionen) eingegangen werden?
- Dient die Nachhaltigkeits-Ausrichtung eher der **Kosten-senkung** oder der **Qualitäts- bzw. Imagesteigerung** oder beiden Aspekten gemeinsam?

- Wird bei Nachhaltigkeits-Innovationen eine **Pionierrolle** angestrebt?
- Werden für alle für das Unternehmen wichtigen Nachhaltigkeits-Herausforderungen und -Ziele geeignete **Strategien** formuliert?



4.2 Rahmenbedingungsorientierte Strategien

In Zeiten der Globalisierung und der abnehmenden Einflüsse der nationalstaatlichen Regierungen kann „Corporate Governance“ nicht zuletzt auch eine strategische, aktive Beeinflussung (politischer) Rahmenbedingungen durch Selbstverpflichtungen und/oder (politisches) Lobbying bedeuten. Angesichts der Tatsache, dass der Jahresumsatz der größten Unternehmen höher ist als das Brutto sozialprodukt vieler Entwicklungsländer und dass die Handlungsmöglichkeiten der Regierungen einerseits als Folge der Globalisierung, andererseits wegen „Bad Governance“ oft stark reduziert sind, wächst die Erwartung an Unternehmen, dass sie politische Rahmensetzung im Sinne von Nachhaltigkeit beeinflussen. Nachfolgend werden Beispiele für rahmenbedingungsorientierte Basisstrategie-Dimensionen aufgeführt.

Wie sollen die rahmenbedingungsorientierten Ziele strategisch erreicht werden?

- Werden die wichtigsten Nachhaltigkeits-Herausforderungen für das Zielsystem des Unternehmens durch rahmenordnungsorientierte Strategien beeinflusst?
- Werden alle für Nachhaltigkeit im Zielsystem wichtigen Politikfelder adressiert oder selektiv vorgegangen?
- Werden nur national rahmenbedingungsorientierte Strategien verfolgt oder auch international? Wird dabei auch ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklungs- und Schwellenländern gelegt?
- Werden freiwillige Selbstverpflichtungen durch das Unternehmen oder einen Branchen-/Industrieverband eingegangen?
- Wird mittels politischem Lobbying für Nachhaltigkeit förderliche Regulierung oder Gesetzgebung eingetreten? Hierzu auch ein gemeinsames Zitat von „Business in the Community“, des Asset Managers „Insight Investment“ sowie der „FTSE Group“:
„Where companies fail to regulate their own behaviour voluntarily, government intervention may be the only available remedy for market future. Where this is so, boards should ensure the company plays a constructive role in seeking effective regulatory remedies. Boards should ensure the company does not, through its lobbying efforts (whether by direct or by trade associations or other proxies), seek to subvert legitimate regulatory interventions, though, of course, companies have a proper part to play in the public debate about what interventions are likely to be the most effective and efficient.“³¹
- Werden Kombinationen von Selbstverpflichtungen und Lobbying mit verschiedenen Akteurskooperationen eingegangen (z. B. mit Mitbewerbern, Händlern, NGOs, Kunden und/oder öffentlich-rechtlichen Institutionen)?
- Wird Transparenz der rahmenbedingungsorientierten Strategien und Maßnahmen hergestellt, inklusive Offenlegung der politischen Spenden und Geschenke an Kandidaten oder Abgeordnete, Parteien und „issue-based election groups“? Werden die Aktivitäten hinreichend ökonomisch und aus Nachhaltigkeits-Sicht begründet?

³¹ Business in the Community, Insight Investment, FTSE Group, Rewarding Virtue, Effective Board Action on Corporate Responsibility, London 2005, S. 20.

5. Maßnahmenumsetzung, Kontrolle, Berichterstattung und kontinuierliche Verbesserung

In diesem abschließenden Teil der Studie für „Corporate Governance and Sustainability“ werden kurz Empfehlungen zur Maßnahmenumsetzung, zur Kontrolle und ausführlicher zur Berichterstattung gegeben. Abschließend wird die kontinuierliche Verbesserung aller in dieser Studie genannten Aktivitäten für eine „Sustainable Good Corporate Governance“ befürwortet.

5.1 Maßnahmenumsetzung

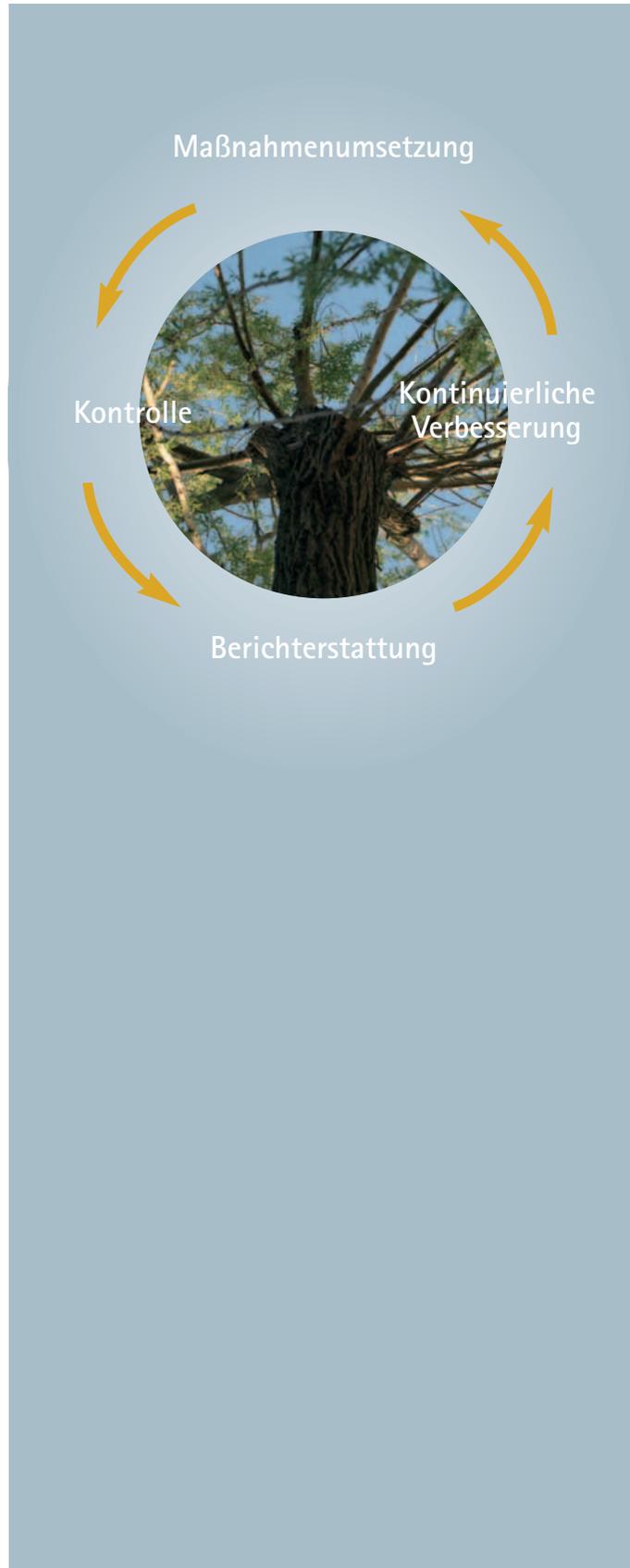
Es sollten zur Erreichung aller gesetzten Nachhaltigkeits-Ziele und den daraus abgeleiteten Nachhaltigkeits-Strategien detaillierte Maßnahmenpläne nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Raumbezug unter Nennung der verantwortlichen Personen und Abteilungen erstellt werden, ggf. mit Priorisierung der wichtigsten Aufgaben. Diese Pläne sollten durch das für Nachhaltigkeit verantwortliche Vorstandsmitglied angenommen werden, um die Umsetzung zu gewährleisten und zu erleichtern. Auf die Aufzählung beispielhafter Maßnahmenpläne wird in dieser Studie vor dem Hintergrund der sehr hohen Individualität solcher Pläne je nach Unternehmen, gesetzten Nachhaltigkeits-Zielen und -Strategien verzichtet.

5.2 Kontrolle

Ein in eine „Good Corporate Governance“ integriertes Nachhaltigkeits-Management ist meist durch hohe Komplexität gekennzeichnet, der mit Anpassungsflexibilität begegnet werden muss. Die Erreichung der Nachhaltigkeits-Ziele, -Strategien und -Maßnahmen sollte durch ein effektives und effizientes Kontroll- und Steuerungsinstrumentarium sichergestellt werden, das seinerseits in das Unternehmens- bzw. Konzerncontrolling integriert ist.

Beispielsweise sollte die in deutschen Unternehmen schon länger eingeführten Umweltinformationssysteme durch „Sozialinformationssysteme“ (etwa für die Überwachung der Einhaltung der ILO Principles und Standards) zu Nachhaltigkeits-Informationssystemen ergänzt werden.

Aufgrund der Komplexität der Herausforderungen empfiehlt sich die regelmäßige Durchführung interner sowie externer Audits/Zertifizierungen/Validierungen des integrierten Managementsystems inklusive seiner Nachhaltigkeits-Komponenten.



5.3 Berichterstattung

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist eine Grundvoraussetzung für „Good Corporate Governance“, die Nachhaltigkeit integriert, ein hohes Maß an Transparenz nach außen insbesondere bezüglich der materiell bedeutsamen Nachhaltigkeits-Herausforderungen für das Unternehmen.

Die Anmerkungen zu den „OECD-Grundsätzen der Corporate Governance“ enthalten gleich mehrere Empfehlungen für Nachhaltigkeits-Aspekte. Für den Bereich „Offenlegung und Transparenz“ heißt es (s. Kasten):

OECD: OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004, S. 49ff.

„Disclosure also helps improve public understanding of the structure and activities of enterprises, corporate policies and performance with respect to environmental and ethical standards, and companies' relationships with the communities in which they operate. The OECD Guidelines for Multinational Enterprises are relevant in this context. [...]

A. Disclosure should include, but not be limited to, material information on: [...]

2. Company objectives.

In addition to their commercial objectives, companies are encouraged to disclose policies relating to business ethics, the environment and other public policy commitments. Such information may be important for investors and other users of information to better evaluate the relationship between companies and the communities in which they operate and the steps that companies have taken to implement their objectives.”

„7. Issues regarding employees and other stakeholders.

Companies are encouraged, and in some countries even obliged, to provide information on key issues relevant to employees and other stakeholders that may materially affect the performance of the company. Disclosure may include management/employee relations, and relations

with other stakeholders such as creditors, suppliers, and local communities.”

„B. Information should be prepared and disclosed in accordance with high quality standards of accounting and financial and non-financial disclosure.

The application of high quality standards is expected to significantly improve the ability of investors to monitor the company by providing increased reliability and comparability of reporting, and improved insight into company performance. The quality of information substantially depends on the standards under which it is compiled and disclosed.

The Principles support the development of high quality internationally recognised standards, which can serve to improve transparency and the comparability of financial statements and other financial reporting between countries. Such standards should be developed through open, independent, and public processes involving the private sector and other interested parties such as professional associations and independent experts. High quality domestic standards can be achieved by making them consistent with one of the internationally recognised accounting standards. In many countries, listed companies are required to use these standards.”

Für Unternehmen, deren Wertpapiere zum Handel an einem geregelten Markt in der EU zugelassen sind, hat die EU in einer Richtlinie im Mai 2006 die Pflicht zur Abgabe einer jährlichen Erklärung zur Corporate Governance im Lagebericht verabschiedet, welche innerhalb von 2 Jahren in das jeweilige Landesrecht umgesetzt werden muss und laut Begründung (vgl. Kasten, Seite 8) der Richtlinie notwendige Nachhaltigkeits-Aspekte beinhalten kann.

Bereits in der EU-Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG sind Nachhaltigkeits-Berichtspflichten im Rahmen der Finanzberichterstattung festgeschrieben worden, wenn gleich ohne direkten Bezug zur „Corporate Governance“. Diese Richtlinie wurde Ende 2004 mit dem BilReG in deutsches Recht umgesetzt, woraus folgende Neufassung des § 315 HGB resultierte [ähnlich auch § 289 HGB]: (siehe nächste Seite)

Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil I Nr. 65: Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz - BilReG) vom 4. Dezember 2004, ausgegeben zu Bonn am 9. Dezember 2004

„§ 315 (1) Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns zu enthalten. In die Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen und unter Bezugnahme auf die im Konzernabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern. Satz 3 gilt entsprechend für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind. Ferner ist im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“

Die erstmals für die Finanzberichte 2005 geltende Berichtspflicht hat bei ca. 88 Prozent der DAX-30-Unternehmen zur Integration nichtfinanzieller Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug beigetragen. Die Indikatoren werden mit zu ca. 86 Prozent insbesondere im Lagebericht publiziert. Und die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Finanzperformance nimmt weiter kontinuierlich zu:

„Die Bedeutung der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug wird für den Geschäftsverlauf oder die Lage der Unternehmen in den nächsten Jahren weiter kontinuierlich zunehmen. Für das Jahr 2015 erwarten 87,5 % der [DAX-30-] Unternehmen eine (sehr) wichtige Bedeutung.“³²

Auch beim International Accounting Standards Board (IASB) gibt es seit Oktober 2005 einen Entwurf für einen „Management Commentary“ (MC), der im System der International Accounting Standards (IAS) bzw. International Financial Reporting Standards (IFRS) einem – den Finanzbericht ergänzenden – Lagebericht entsprechen würde. Dieser soll zukünftig explizit auch nichtfinanzielle Nachhaltigkeitsinhalte umfassen, wie aus folgenden, beispielhaften Zitaten hervorgeht (siehe Kasten oben rechts):

International Accounting Standards Board: Discussion Paper – Management Commentary, London, October 2005, S. 46, 78.

„Proposals for an MC standard [...]“

A 40 Non-financial resources comprise both tangible and intangible items, including those not reflected in the financial statements. Examples of the latter include human and intellectual capital, processes, systems, distribution networks, rights to natural resources and reputation.“

„Future guidance or standards [...]“

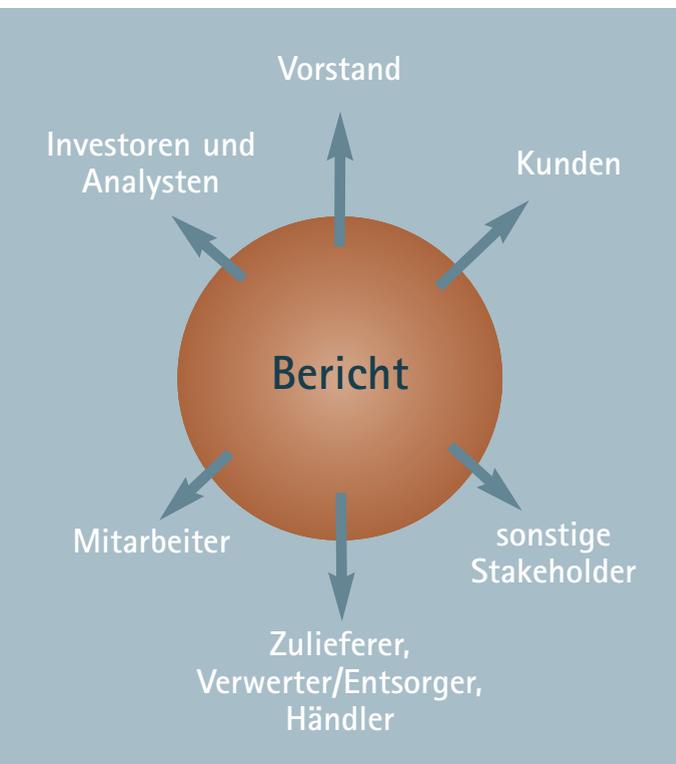
Similarly, entities that have significant environmental risks may set objectives and adopt strategies to address them. Standardising the way some environmental impact outputs are measured, such as carbon dioxide emissions, may assist users in the cross-sectional comparison of entity performance. Of course, for some entities the management of environmental risks will affect their reputation but would not be regarded as a key performance measure.“

In Südafrika fordert die Johannesburg Securities Exchange (JSE) von gelisteten Unternehmen ein „Integrated Sustainability Reporting“ nach Materiality- und Global Reporting Initiative (GRI)-Guidelines im Rahmen des 2002er Corporate Governance Kodexes „King II“. Es ist nicht explizit festgelegt, ob das Reporting in separaten Nachhaltigkeits-Reports oder innerhalb der Finanzberichterstattung erfolgen soll. Eine erste Auswertung zeigte eine 85 Prozent-Reportingquote der hundert größten Unternehmen mit stark schwankender Berichtsqualität und -quantität, wobei die meisten Firmen die Informationen in ihre „annual reports“ aufnahmen. Eine integrierte Finanz- und Nachhaltigkeits-Berichterstattung, die insbesondere auf die finanziell relevanten Nachhaltigkeits-Auswirkungen abstellt, liegt laut KPMG zukünftig nahe. Das „American Institute of Certified Public Accountants“ (AICPA) dachte in den USA in dieselbe Richtung. Und auch die global tätige „Association of Chartered Certified Accountants“ (ACCA) forderte im August 2004:

„[...] listing requirements should include the need for companies to publish social and environmental information, for example in accordance with the Global Reporting Initiative“³³

³² Hesse, A.: Langfristig mehr Wert. Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug auf dem Weg in die Geschäftsberichte deutscher Unternehmen, – Eine Untersuchung mit Unterstützung von Deloitte und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, München 2006, S. 17.

³³ Adams, R., ACCA: Corporate reporting on CSR should be more rigorous, in: Financial Times, 19.8.2004, S. n. b.



- **Mitarbeiter** (z. B. Gehalts-/Provisionsabrechnung, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Mitarbeitergespräch)
- **Kunden** (z. B. in Kundenjournalen, Internet)
- **Zulieferer, Verwerter / Entsorger, Händler** (z.B. durch Nachhaltigkeits-Audit-Protokolle)
- **sonstige Stakeholder** (z. B. in einem Nachhaltigkeits-Report oder Geschäftsbericht nach dem Standard der Global Reporting Initiative, GRI, der die Nachhaltigkeits-Berichterstattung im Finanzbericht ergänzt)

Mit „Berichterstattung“ ist dabei nicht zwingend allein eine gedruckte Publikation gemeint. Diese sollten auch durch institutionalisierte Dialoge mit wichtigen Stakeholdergruppen ergänzt werden. Hierzu zählen insbesondere auch Analysten und institutionelle Investoren, welche Nachhaltigkeits-Aspekte in ihren Anlage- und Engagement-Prozessen integrieren. Das Deutsche Aktien-Institut (DAI) bekräftigte im Handelsblatt:

„Eine transparente, verantwortungsvolle Unternehmensführung erweist sich zunehmend als wichtiger Faktor für erfolgreiche Eigenkapitalbeschaffung! [C. Helbig, DAI] empfiehlt unternehmenseigene, maßgeschneiderte Governance-Grundsätze, die auch das Engagement für nachhaltiges Wirtschaften formulieren.“³⁴

Für eine „Good Corporate Governance“ bezüglich der Berichterstattung von Nachhaltigkeits-Aspekten sind folgende Inhalte empfehlenswert:

- Mindestens einmal jährlich ein Bericht mit den wichtigsten Nachhaltigkeits-Informationen (also insbesondere Risiken und Chancen, Stärken und Schwächen), Nachhaltigkeits-Zielen, -Strategien und -Maßnahmen sowie „Key Performance Indicators“ (KPIs) für das Unternehmen mit aktuellem Status und ggf. Benchmarking innerhalb der Branche an...
- den **Vorstand** (z. B. turnusmäßig in persönlichen Vorstandsbriefings)
- **Investoren und Analysten im Finanzbericht** inklusive der finanziellen Auswirkungen der KPIs (z. B. Einsparung an CO₂-Emissionen nach Marktpreisen eines Emissionshandelssystems - auch für einzelne Produkte oder Dienstleistungen) oder ins Verhältnis gesetzt mit traditionellen Leistungsgrößen wie Produktionsmenge, Absatzmenge, Umsatz, Ertrag, Shareholder Value, Aktienkurs, Reputation, Kosten oder Risikoniveau (Orientierung z. B.: Disclosure Guidelines on Socially Responsible Investment der Association of British Insurers, ABI)

5.4 Kontinuierliche Verbesserung

Das in eine „Good Corporate Governance“ integrierte Nachhaltigkeits-Management muss flexibel auf die komplexen und sich ändernden Umweltbedingungen reagieren (können). Abschließend kann daher nur die kontinuierliche Verbesserung aller in dieser Studie genannten Aktivitäten zur Erreichung einer „Sustainable Good Corporate Governance“ empfohlen werden.

³⁴ Bergius, S.: Manager mit Umweltschutz auf Erfolgskurs, in: Handelsblatt, 10.10.2003, S. B1.

6. Zusammenfassung

Die gemeinsame Schnittmenge von Good Corporate Governance- und Sustainability- bzw. Nachhaltigkeits-Management-Konzepten vergrößert sich zunehmend. Eine Entwicklung, die sich erst in den letzten zwei/drei Jahren vollzogen hat und in naher Zukunft noch weiter an Dynamik gewinnen dürfte. Das Management der Unternehmen ist daher gut beraten, proaktiv materiell wichtige Nachhaltigkeitsaspekte - also insbesondere Umweltschutz- und ökonomische wie soziale Entwicklungsaspekte - in die strategische Unternehmensführung zu integrieren.

Hierzu gilt es, regelmäßig interne Stärken und Schwächen des Unternehmens auf externe Chancen und Risiken abzustimmen, um gegenwärtig und insbesondere zukünftig wahrnehmbare, nachhaltige Kernkompetenzen auf- bzw. auszubauen. Eine umfassende Analyse der externen Makroumwelt dürfte für viele Unternehmen zahlreiche Veränderungen bei den politisch-rechtlichen, makroökonomischen, technischen und ökologischen Informationsgrundlagen ergeben, welche zumindest mittel- bis langfristig (dem Planungshorizont der strategischen Planung) bedeutende Veränderungen am Geschäftsmodell der Unternehmen bewirken sollten. Ähnliches gilt auch für die externe Mikroumwelt: Für Kunden, Mitbewerber, Mitarbeiter, Zulieferer und weitere Stakeholder gewinnen Nachhaltigkeits-Aspekte weiter an Bedeutung.

Die größte Dynamik geht derzeit von Seiten institutioneller Investoren aus, die immer häufiger eine Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes im engeren Sinne fordern. Hierfür sprechen zwei Gründe: Rein ökonomisch erhöht die Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten in den Investmentprozess die Chance zur Erzielung einer erhöhten, risikobereinigten Finanzperformance. Dies bedeutet juristisch für die Vermögensverwalter, dass sie eine entsprechende Integration zumindest umfassend zu prüfen haben, um ihren treuhänderischen Pflichten zu genügen.

Nach Analyse und Bewertung der Informationsgrundlagen sollte der Vorstand Nachhaltigkeits-Ziele im Zielsystem der Unternehmung verankern. Dies ist notwendig, um eine Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes [im engeren Sinne] zu gewährleisten, wie es der Deutsche Corporate Governance Kodex vom Vorstand verlangt. Hierbei ist auf die langfristige Wahrung des Unternehmensinteresses und nicht lediglich des Aktionärsinteresses zu achten. Die strategischen Unternehmensziele sollten nach Inhalt, Ausmaß, Raum- und Zeitbezug konkretisiert werden und dabei

Nachhaltigkeits-Aspekte in langfristige Gewinnziele, Ziele zur Risikoreduktion und Reputation, Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und zur Wertschöpfungskette sowie nicht zuletzt in produkt- und dienstleistungsorientierte Ziele integriert werden.

Für all diese strategischen Zielsetzungen sollte analysiert werden, ob parallel rahmenbedingungsorientierte Nachhaltigkeits-Ziele zu einer aktiven Beeinflussung durch Selbstverpflichtungen und/oder (politisches) Lobbying in das Zielsystem aufgenommen werden, um eine größere Zielharmonie mit traditionellen Unternehmenszielen zu ermöglichen.

Die Zielsetzungen sind durch Strategien und Maßnahmen weiter zu konkretisieren und umzusetzen sowie der Erfolg zu kontrollieren. Allen Anspruchsgruppen ist transparent zu bedeutenden Nachhaltigkeits-Aspekten Bericht zu erstatten, insbesondere auch den Investoren im Rahmen der Finanz- und Lageberichterstattung gemäß §§ 289, 315 HGB.

...Sie fanden diese
Publikation interessant
und hilfreich?

Wir stellen unsere Veröffentlichungen zum Selbstkostenpreis zur Verfügung, zum Teil auch unentgeltlich.

Für unsere weitere Arbeit sind wir jedoch auf Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen.

**Spendenkonto: 32 123 00,
Bank für Sozialwirtschaft AG, BLZ 10020500**

Informationen zur Mitgliedschaft finden Sie auf der Rückseite dieses Hefts. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Literaturverzeichnis und -empfehlungen

- Adams, R., ACCA, Corporate reporting on CSR should be more rigorous, in: Financial Times, 19.8.2004, S. n. b.
- Association of British Insurers, Investing in Social Responsibility - Risks and Opportunities, London 2001.
- Association of British Insurers, Risk Returns and Responsibility, London, February 2004.
- Australian Stock Exchange, ASX Corporate Governance Council - Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations - March 2003.
- Baue, W., Sinclair, G., Johannesburg Securities Exchange Requires Compliance with King II and Global Reporting Initiative, URL: <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article1174.html> [abgerufen: 9.5.2006].
- Bergius, S., Manager mit Umweltschutz auf Erfolgskurs, in: Handelsblatt, 10.10.2003, S. B1.
- Biello, D., Pressure builds to open the books, in: Environmental Finance, September 2003.
- Business in the Community, Insight Investment, FTSE Group, Rewarding Virtue, Effective Board Action on Corporate Responsibility, London 2005.
- CERES, IRR, Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection, Boston, Washington 2003.
- CERES, World Resources Institute, Framing Climate Risk in Portfolio Management, Boston, Washington 2005.
- Clausen, J., Ankele, K., Petschow, U., The role of voluntary initiatives in sustainable corporate governance, in: Demirag, I. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives, London 2005, S. 176-185.
- Cromme, G., Corporate Governance - Brauchen wir eine neue Wirtschafts- und Unternehmensethik?, in: BKU (Hrsg.), Grüne Seiten Nr. 59, Juli 2004, S. I-IV.
- Dallas, G., Standard & Poor's, Corporate Governance and Sustainable Development, in: Clemens-Hunt, P., Lawal, K. (Hrsg.), Finance, Environment and Sustainable Development - European Seminar Report, Paris, January 10, 2003.
- Department of Trade and Industry, Draft Regulations on the Operating and Financial Review and Directors' Report - A consultative document, London 2004.
- EU: Richtlinie des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinien des Rates 78/660/EWG über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen 83/349/EWG über den konsolidierten Abschluss 86/635/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Banken und anderen Finanzinstituten und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Versicherungsunternehmen, Straßburg, 14.6.2006.
- Euractiv.com, CSR and corporate governance: two sides of the same coin?, URL: <http://www.euractiv.com/en/governance/csr-corporate-governance-sides-coin/article-114607> [abgerufen: 9.5.2006].
- European Corporate Governance Service Limited, Corporate governance principles for listed companies, London e.a. 2004.
- Eurosif: Newsletter 2006, URL: <http://www.eurosif.org/pub2/lib/2006/03/news/sect02.shtml> [abgerufen: 9.5.2006].
- F&C Investments, Annual Voting & Governance Report 2005, London 2006.
- F&C Investments, Corporate Governance - Operational Guidelines, London 2006.
- F&C Investments, Corporate Governance - Responsible Ownership, London 2006.
- Freshfields, Bruckhaus, Deringer, A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment, October 2005.
- Friends Ivory & Sime, SustainAbility, Corporate Governance, Risk and Corporate Social Responsibility - A snapshot of current practice, October 2001.
- Germanwatch, Expert Workshop CSR Risks as a Corporate Governance Issue, URL: <http://www.germanwatch.org/termine/2004-06-29.htm> [abgerufen: 9.5.2006].
- Gribben, C., Faruk, A., Just Pensions (Hrsg.), Will UK Pension Funds become more responsible? - A Survey of Trustees, January 2004 edition, London 2004.
- Hesse, A., Big Six, Die sechs wichtigsten, globalen Herausforderungen für Sustainable Development im 21. Jahrhundert, Münster 2006.
- Hesse, A., Climate and Corporations - Right answers or wrong questions? - Carbon Disclosure Project data - Validation, Analysis, Improvements, Germanwatch (Hrsg.), Bonn, Berlin 2006, URL: <http://www.germanwatch.org/rio/cdp-ah06.htm> [abgerufen: 9.8.2006].
- Hesse, A., Das Klima wandelt sich - Integration von Klimachancen und -risiken in die Finanzberichterstattung, Germanwatch (Hrsg.), 2. A., Bonn, Berlin 2004, URL: <http://www.germanwatch.org/rio/si-ber04.htm> [abgerufen: 9.8.2006].
- Hesse, A., Langfristig mehr Wert. Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug auf dem Weg in die Geschäftsberichte deutscher Unternehmen. Eine Untersuchung mit Unterstützung von Deloitte und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, München 2006.
- Information Management Network, The European Corporate Governance and Investor Responsibility Summit, URL: <http://www.imn.org/2004/a645/index.shtml?p=agenda.html> [abgerufen: 9.5.2006].
- Innovest, Environment Agency, Corporate Environmental Governance - A study into the influence of Environmental Governance and Financial Performance, Bristol 2004.
- Institute of Directors in Southern Africa, King Committee on Corporate Governance, Executive Summary of the King Report 2002, Parktown 2002.
- International Accounting Standards Board, Discussion Paper - Management Commentary, London, October 2005.
- KPMG, Integrated Sustainability Reporting in South Africa, Parktown 2003.
- Kuhndt, M. e.a., Wuppertal Institut, Responsible Corporate Governance, An Overview of Trends, Initiatives and State-of-the-art Elements, Wuppertal 2004.
- Lascelles, D., The ethics of influence, Political donations and lobbying, London 2005.
- Meffert, H., Kirchgeorg, M., Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. A., Stuttgart 1998.
- Neuneyer, D., Bals, C., Heydenreich, C., Lohaus, D., Ökologische und soziale Nachhaltigkeit als Werttreiber, Corporate Governance, Unternehmensverantwortung und Berichterstattung, Germanwatch (Hrsg.) Bonn, Berlin Juli 2005, URL: <http://www.germanwatch.org/rio/si05pos.htm> [abgerufen: 9.5.2006].
- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Deutscher Corporate Governance Kodex, in allen Fassungen, 2/2002, 7/2002, 5/2003, 6/2005, 6/2006.
- Ringleb, H.-M. e.a., Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 2. A., München 2005.
- State of California - Office of the Treasurer, Summary of Treasurer's Environmental Investment Proposal for Considerations by CalPERS and CalSTRS - Attachment 1, Sacramento, 7.4.2004.
- Ullsten, O., Chairman WFCFG, Ecological Decline is A Greater Threat than International Terrorism, URL: <http://www.wef.org.uk/bridgingthegap/olaulsten.htm> [abgerufen: 8.5.2006].
- UNEP Finance Initiative, The Materiality of Social, Environmental and Corporate Governance Issues to Equity Pricing, Genf 2004.
- UNEP Finance Initiatives, Corporate Governance - When worlds collide, in: 0.618..., Issue 3, January 2003.
- Wade, M., Good company citizenship - Does governance change the role of companies in society?, in: Demirag, I. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives, London 2005, S. 186-199.
- World Commission on Environment and Development, Our Common Future, Oxford 1987.
- World Council for Corporate Governance: Global Conference on Social Responsibility - Vilamoura 16-18 February 2006, URL: http://www.wfcfg.net/GCSR_draft_recommendations.htm [abgerufen: 20.3.06].

Germanwatch

Germanwatch ist eine gemeinnützige, unabhängige und überparteiliche Nord-Süd-Initiative.

Seit 1991 engagiert sich Germanwatch in der deutschen, europäischen und internationalen Nord-Süd-, Handels- und Umweltpolitik und begreift dabei strukturelle Veränderungen in den Industrieländern als eine wichtige Voraussetzung für sozial gerechte und ökologisch verträgliche Entwicklung.

Ein langjähriger Schwerpunkt ist die nationale und internationale Klimapolitik.

Der menschgemachte Klimawandel offenbart sich zunehmend als globale Gefährdung mit einem großen Gerechtigkeitsdefizit. Der globale Norden, die Industrieländer und eine kleine Schicht reicher Bürger in Entwicklungsländern, verursacht den Klimawandel durch den Ausstoß von Treibhausgasen. Der globale Süden, der überwiegende Teil der Menschen in den Entwicklungsländern und besonders die Ärmsten sind zunehmend und besonders stark von den negativen Folgen betroffen. Germanwatch setzt sich besonders für ihre Belange ein: Beispielsweise entwickeln wir gemeinsam mit anderen Akteuren ein Konzept zur Versicherung für die „Nicht-Versicherbaren“, um die Ärmsten gegen mögliche Folgen des Klimawandels abzusichern.

Um den Klimaschutz voranzubringen, arbeitet Germanwatch an innovativen und umsetzbaren Lösungen und setzt dabei immer wieder auf strategische Partnerschaften.

So gründete sich nach jahrelanger intensiver Vorbereitung im Frühjahr 1996 der von Germanwatch angeregte European Business Council for Sustainable Energy mit dem Kurznamen e5. Dieser Zusammenschluss von Unternehmen stellt seit dem in den internationalen Klimaverhandlungen ein aktives Gegengewicht zu den den Klimaschutz aufhaltenden Kräften auf der Wirtschaftsseite dar. e5 hat eine wichtige Rolle für das Inkrafttreten des Kyoto-Protokolls gespielt.

Neben politischen Konzepten entwickelt und zeigt Germanwatch auch individuelle Handlungsmöglichkeiten auf, wo die Politik ihrer Klimaverantwortung nicht gerecht wird, wie z. B. mit dem Flugverkehrsprojekt atmosfair (www.atmosfair.de).

Wir stellen regelmäßig ausgewählte Informationen für Entscheidungsträger und Engagierte zusammen, mit Kampagnen sensibilisieren wir die Bevölkerung.

Zu weiteren inhaltlichen Schwerpunkten unserer Arbeit gehören:

- Gerechter Welthandel und faire Chancen für Entwicklungsländer durch Abbau von Dumping und Subventionen im Agrarhandel,
- Einhaltung sozialer und ökologischer Standards durch multinationale Unternehmen,
- Ökologisches und soziales Investment,
- Nachhaltigkeit im Finanzsektor.

Möchten Sie uns dabei unterstützen? Für unsere Arbeit sind wir auf Spenden und Beiträge von Mitgliedern und Förderern angewiesen. Spenden und Mitgliedsbeiträge sind steuerlich absetzbar.

Bankverbindung/Spendenkonto:

Konto Nr. 32 123 00, BLZ 100 205 00
Bank für Sozialwirtschaft AG

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.germanwatch.org oder bei einem unserer beiden Büros:

Germanwatch, Büro Bonn

Dr. Werner-Schuster-Haus
Kaiserstraße 201
D-53113 Bonn
Tel.: +49 (0) 228 - 60492-0
E-Mail: info@germanwatch.org

Germanwatch, Büro Berlin

Voßstraße 1
D-10117 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 - 28 88 356-0
E-Mail: info@germanwatch.org

