

Nachhaltigkeit | CSR

Umfassend ansetzen und die Zukunft sichern

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist komplex, aber unerlässlich für die Zukunft, meinen Markus Wilhelm und Olaf Deconinck.



Die Berater Markus Wilhelm und Olaf Deconinck (Publisher Consultants, v.l.), beschreiben in einer Artikelserie auf buchreport.de, wie Medienhäuser sich den Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) stellen und gleichzeitig die sich bietenden Chancen wahrnehmen können: www.buchreport.de/go/serie-nachhaltig

Es wird immer schwieriger, über Zukunftsfähigkeit zu sprechen, wenn all die aktuellen Krisen und Herausforderungen den zeitlichen Horizont auf den Kopf stellen – wenn Zukunft nicht mehr die nächsten Jahre betrifft, sondern wenn heute für nächste Woche oder übernächsten Monat entschieden wird, da wir weiter kaum noch schauen können. So bekommt die strategische und langfristig gedachte Handlung eine neue Dimension, wird kurzfristiger, und vielfach ersetzt das operative Krisenmanagement die Strategie.

Dennoch müssen Verlage an ihre unternehmerische Zukunft denken und Lösungen finden, um diese zu gestalten. Und zwar im wörtlichen Sinne über das Morgen und Übermorgen hinaus. Dazu gehört es auch, die größte Krise, die Klimakatastrophe, in den unternehmerischen Blick zu nehmen. Denn sie ist, wie alle anderen Krisen auch, täglich spürbar und diktiert dringenden Handlungsbedarf.

Nachhaltiges Handeln

Am Thema Nachhaltigkeit kommt kein Verlag mehr vorbei – und da-

mit ist kein Lippenbekenntnis zu Umwelt- und Naturschutz gemeint. Um ein Unternehmen zukunftssicher und resilient aufzustellen, gilt es vielmehr, sich ganzheitlich mit Corporate Social Responsibility (CSR) zu befassen und Fragen rund um Umwelt, Wirtschaft und Soziales zu klären. Um diesen Dreiklang unternehmerischer Nachhaltigkeit umfassend zu bearbeiten, sollten sich Verlage drei schlichte Fragen stellen:

- Was können wir tun oder lassen?
- Was müssen wir tun oder lassen?
- Was sollten wir tun oder lassen?

Die erste Frage nimmt die Selbstverpflichtung, die zweite gesetzgeberische Vorgaben und die dritte Frage die Stakeholder-Erwartungen in den Blick.

Bei aller Schlichtheit dieser Kernfragen eröffnen sich im Zuge ihrer Beantwortung durchaus komplexe Aufgaben und Anforderungen rund um die relevanten Themen. Die gute Nachricht: Es gibt hilfreiche Lösungsmöglichkeiten.

Der Nachhaltigkeitskodex

Ein konzeptioneller Ansatz, sich ganzheitlich und strategisch mit

CSR zu befassen und das Unternehmen nachhaltig und resilient aufzustellen, ist der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, kurz DNK. Er ist ein Berichts- und Transparenzstandard, der den Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt und einen Einstieg in die Nachhaltigkeits-Berichterstattung bietet.

Die Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) in Berlin, eines Beratungsgremiums mit Mandat der Bundesregierung, konzipiert und organisiert alle Aktivitäten rund um den DNK. Der RNE ist direkt dem Kanzleramt zugeordnet, seine zentrale Rolle ist es, die Bundesregierung bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu beraten.

Der DNK ist also ein von der Politik unterstütztes Instrument, um Wirtschaftsunternehmen den Weg in die nicht-finanzielle Berichterstattung zu ermöglichen und zu erleichtern. Dabei erfüllt der DNK alle wesentlichen Voraussetzungen, um die aktuellen und kommenden politischen Anforderungen zu erfüllen, u.a. aus dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) und der ganz aktuell von der EU verabschiedeten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Der DNK ist einer von verschiedenen – auch internationalen – Standards. Vielen bekannt ist die bereits 1997 gegründete Global Reporting Initiative (GRI) bzw. der GRS-Sustainability Reporting Standard (GRI-SRS), der sich unterteilt in universelle und themenspezifische Standards und insgesamt 86

Indikatoren umfasst. Wesentlich ist, dass der GRI-SRS auf Erfolgsmessung (Performance Standards) beruht, also darauf, zu benennen, was ein Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit leistet. Dafür definiert er auch Kennzahlen.

Auch die Sustainability Development Goals (SDG) der UN bzw. die Agenda 2030 des Bundes mit ihren 5 Schwerpunktthemen „Menschen, Planet, Frieden, Wohlstand und Partnerschaft“ und ihren 169 Unterzielen beziehen die GRI-Indikatoren mit ein und bilden die nächste Ebene.

Die SDGs selbst „richten sich an alle: die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft“. Die Ausrichtung auf so unterschiedliche Stakeholder macht es nicht immer einfach, den für die jeweilige Zielgruppe (u.a. Unternehmen, Hochschulen, staatliche Organisationen) passenden Handlungsrahmen abzuleiten.

Kurz: SDGs und GRI-SRS-Indikatoren sind komplex und umfangreich.

DNK reduziert die Komplexität

Genau hier setzt der DNK an, kuratiert die für Unternehmen relevanten Aspekte und fasst sie in die 4 Kernbereiche Strategie, Prozess-Management, Umwelt und Gesellschaft sowie 20 Unterziele zu einer Konzeption für eine nicht-finanzielle Berichterstattung zusammen (s. Grafik auf S. 12) und stellt 28 relevante GRI-Indikatoren dazu.

Zentraler Vorteil: Der DNK reduziert so die Komplexität für

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Strategie	Prozess Management	Umwelt	Gesellschaft
01 – Strategie	05 – Verantwortung	11 – Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	14 – Arbeitnehmerrechte
02 – Wesentlichkeitsanalyse	06 – Regeln und Prozesse	12 – Ressourcenmanagement	15 – Chancengerechtigkeit
03 – Ziele	07 – Kontrolle	13 – Klimarelevante Emissionen	16 – Qualifizierung
04 – Tiefe der Wertschöpfungskette	08 – Anreizsysteme		17 – Menschenrechte
	09 – Beteiligung von Anspruchsgruppen		18 – Gemeinwesen
	10 – Innovations- und Produktmanagement		19 – politische Einflussnahme
			20 – Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Integriertes, strategisches Nachhaltigkeitsmanagement - **comply or explain-Prinzip**

Orientierung in einem komplexen Feld:
Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex definiert 4 Kernbereiche mit verschiedenen Unterzielen.

Unternehmen, hilft zu strukturieren und Nachhaltigkeit besser handhabbar zu machen und transparent zu gestalten. So führt er direkt zu einer umfassenden Beschäftigung mit dem Thema CSR und kann beim Start eines Change-Prozesses unterstützen, der deutlich über die nicht-finanzielle Berichterstattung und den Umweltschutz hinausgeht – und zu mehr führt, als Bücher auf FSC-Papier zu drucken.

Erst sinnen, dann beginnen

Bei aller vorgedachten Konzeption sind Verlage gut beraten, sich an den Leitsatz „Erst sinnen, dann beginnen“ zu halten. Denn ganzheitliche Nachhaltigkeit ist und bleibt

anspruchsvoll in der Umsetzung. Es handelt sich um einen Change-Prozess, zu dem unter anderem die Messung und Ermittlung des eigenen unternehmerischen CO₂-Fußabdrucks gehört. Dieser ist ein zentraler und komplexer Gegenstand der nicht-finanziellen Berichterstattung. Schon hier gilt es, Grenzen in der Wertschöpfungskette zu ziehen, die sogenannten Scopes zu definieren und also zu schauen, von wo bis wohin das Unternehmen messen und berichten will.

Daneben stößt man im DNK unter dem Kernthema Strategie auf Fragen, die auf das unternehmerische Selbstverständnis, auf Vision, Mission und Strategie des

Unternehmens zielen. Dieser Dimension sollte sich ein Unternehmen nicht zufallsgetrieben nähern, sondern planvoll und mit der nötigen Motivation, um in der Folge tatsächlich die notwendige Kondition für das Fitness-Programm „Nachhaltigkeit“ aufzubauen.

Nachhaltigkeit ist ein Prozess

Der DNK bietet aber noch einen weiteren Vorteil: Er basiert auf dem „Comply or Explain“-Prinzip. Das bedeutet: Das berichtende Unternehmen formuliert nicht nur, welche Anforderungen es bereits im Sinne der Nachhaltigkeit erfüllt (comply), sondern auch – und das ohne erhobenen Zeigefinger –, warum es bestimmte Anforderungen (noch) nicht erfüllt (explain):

■ **Comply:** Berichterstattung anhand von Daten und Fakten zu den jeweils untersuchten Inhalten der Aspekte und Indikatoren.

■ **Explain:** Begründung, weshalb innerhalb der Erklärung zu bestimmten Aspekten (noch) keine konkreten Aussagen getroffen werden können.

Letzteres bedeutet nicht, dass man nichts vorzeigen kann (Angst vor Fehlstellen), sondern bildet einen Prozentsand ab. Aber es muss begründet werden, warum etwas nicht berichtet wird. Und: Lücken in der Berichterstattung sind normal.

Nicht nur das Nachhaltigkeits-Management, auch die Berichterstattung wird als Prozess verstanden. Das bedeutet, dass ein Unternehmen in der nicht-finanziellen Berichterstattung auf Basis des DNK den sprichwörtlichen „Mut zur Lücke“ haben muss.

Das Interessante dabei ist, dass mit der Begründung, warum man etwas nicht berichtet hat, die Überlegungen beginnen, ob es nicht besser wäre, genau das zu haben, was noch fehlt. Und das ist ein wesentlicher Schritt hin zur Veränderung. Das ist Change.

Auch mit dem für alle Unternehmen und Branchen ausgelegten Konzept des DNK ist und bleibt das Thema komplex – aber machbar. Weitere Erleichterungen verspricht zudem die Möglichkeit, das DNK-Konzept an branchenspezifische Anforderungen anzupassen und zu ergänzen.

Grundanforderung ist, dass diese branchenspezifische und erweiterte Konzeption des DNK aus der jeweiligen Branche heraus selbst erarbeitet wird. Dieser Aufgabe stellen sich seit einigen Monaten die Publisher Consultants zusammen mit dem WWF und Branchenpartnern (u.a. Penguin Random House Verlagsgruppe, Hochschule der Medien Stuttgart, Leipa, Klopotek & Partner). Ziel ist es, einen Handlungsleitfaden zu erarbeiten, der die Besonderheiten der Verlagsbranche abbildet, an den entscheidenden Stellen den DNK noch zielgenauer konzipiert und dabei gleichzeitig auf die sich verändernden nicht-finanziellen Berichtspflichten abgestimmt ist.

Es muss nicht jeder das Rad neu erfinden. Hier geht es darum, gemeinsam etwas Tragfähiges für die Branche zu gestalten. Denn am Thema Nachhaltigkeit kommt kein Verlag mehr vorbei.

Markus Wilhelm, Olaf Deconinck

Strategie & Transformation

Channel powered by
publisher consultants

Strategie & Transformation:
Der Channel ist auf buchreport.de über eine Kachel auf der Startseite aufzurufen oder über den Link www.buchreport.de/go/strategie-transformation