„Vergleich der Standards Deutscher Nachhaltigkeitskodex und Gemeinwohl-Ökonomie – Ansatzpunkte für eine integrierte Berichterstattung am Beispiel eines Klein- und Mittelständischen Unternehmens“

Bachelorarbeit

ingereicht am 14.07.2015

bei

Professor H.-U. Zabel

Betriebswirtschaftslehre,

insbesondere Betriebliches Umweltmanagement

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

von

Jan Beitlich

Herderstraße 13

06114 Halle (Saale)

Telefon: .................

jan.beitlich@student.uni-halle.de

Studienrichtung: Hauptfach Wirtschaftswissenschaften,

Nebenfach Psychologie, 6. Fachsemester

Matrikel-Nr. 212239641
Zusammenfassung

Ziel der Bachelorarbeit ist die Beantwortung der Fragen, ob und wie man anhand der Leitfäden des Deutschen Nachhaltigkeit Kodex (DNK) und der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) einen Standard für Nachhaltigkeitsberichte (NB) konstruieren kann, welcher dem inhaltlichen Stand beider Standards entspricht und durch seinen strukturellen Aufbau besser zur Berichterstattung geeignet ist.

Der erste Teil der Bachelorarbeit beschäftigt sich damit, wie Nachhaltigkeitsberichte in das Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement einzuordnen sind.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Berichterstattungsstandards nach dem DNK und der GWÖ vorgestellt, sowie deren individuelle Besonderheiten analysiert.

Zur Beantwortung der o.g. Forschungsfrage werden im dritten Teil der Bachelorarbeit, im ersten Schritt die inhaltlichen Angaben beider Berichtsstandards miteinander verglichen, um so bereits bestehende Überschneidungen zu finden. Im zweiten Schritt folgt die Modellierung des strukturellen Aufbaus des integrierten Standards. Im dritten Schritt wird geprüft ob der neue Standard immer noch den Anforderungen eines NB nach den von der GRI definierten Grundsätzen entspricht.

Um die Forschungsfrage abschließend zu beantworten, werden im vierten Teil der Arbeit die Erfahrungen herangezogen, welche die Märkische Landbrot GmbH in ihrer Unternehmensgeschichte mit der Erstellung von NB sammeln konnte. Ebenso wird aus der Sicht des Unternehmens geschildert, welches Potential in einem integrierten NB aus GWÖ und DNK gesehen wird und welche Wesentlichen Anforderungen an den integrierten Standard gesetzt werden.

Abschließend wird ein Ausblick auf das Entwicklungs- und Forschungspotential integrierten Berichtsstandards für Nachhaltigkeit im Bezug auf die GWB gegeben.
# Inhaltsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzungsverzeichnis</th>
<th>IV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abbildungsverzeichnis</td>
<td>IV</td>
</tr>
<tr>
<td>Tabellenverzeichnis</td>
<td>IV</td>
</tr>
<tr>
<td>Anlagenverzeichnis</td>
<td>V</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Einleitung</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Das Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 Unternehmerische Verantwortung zur Nachhaltigkeit</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Struktur des BNM</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung als Teilaufgabe des BNM</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1 Adressaten von Nachhaltigkeitsberichten</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.2 Anforderungen an eine NBE</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.3 Inhaltliche Aspekte</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Der Deutschen Nachhaltigkeitskodex</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.1 Aufbau des DNK</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.2 Kriterien des DNK Berichtes</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.3 Einfluss der GRI und der EFFAS auf den DNK</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Die Gemeinwohl-Bilanz</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.1 Die Gemeinwohl-Ökonomie</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2 Aufbau der GWB</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2.1 Der Gemeinwohl-Bericht</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2.1.1 Die Gemeinwohl-Matrix</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2.1.2 Die Kriterien und Indikatoren der Gemeinwohl-Matrix</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2.1.3 Das Punktesystem des Gemeinwohl-Berichtes</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2.2 Das Testat</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Ansatzpunkte zur integrierten Berichterstattung</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Inhaltlicher Vergleich der Kriterien des DNK mit den Indikatoren der GWÖ</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Gestaltungsebene der integrierten Berichterstattung</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3 Überprüfung der Anforderungen an einen Nachhaltigkeitsbericht</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Fallbeispiel: Erfahrungsbericht der Märkisches Landbrot GmbH</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Märkisches Landbrot GmbH</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Erfahrung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.1 Erfahrungen mit dem GRI und dem DNK</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.2 Erfahrungen mit der GWB</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3 Anforderungen, welche aus Unternehmersicht an einen integrierten Berichtsstandard gestellt werden</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Fazit und Ausblicke zur Entwicklung der integrierten Berichterstattung und zur weiteren Forschung</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Anlage</td>
<td>VI</td>
</tr>
<tr>
<td>Literaturverzeichnis</td>
<td>XXX</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung:   Bedeutung:
BNM         Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement
CSR         Corporate Social Responsibility
DNK         Deutsche Nachhaltigkeitskodex
EFFAS       Dachverband der Europäischen Finanzanalsten (engl. European Federation of Financial Analysts Societies)
GRI         Global Reporting Initiative
GWB         Gemeinwohl-Bilanz
GWM         Gemeinwohl-Matrix
GWÖ         Gemeinwohl-Ökonomie
KMU         Klein- und Mittelständische Unternehmen
KPI         Leistungsindikator (engl. Key Performance Indicators)
NB          Nachhaltigkeitsbericht
NBE         Nachhaltigkeitsberichterstattung
NGO         Nichtregierungsorganisation (engl. non-governmental organization)
OE          Oranisationsentwicklung
P&D         Produkte und Dienstleistungen
RNE         Rat für Nachhaltige Entwicklung
SI          Subindikator

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement ...........................................4
Abbildung 2: Das Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Konzept ..............................6
Abbildung 3: Der DNK-Standard: 4 Bereiche mit 20 Kriterien .................................10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhaltliche Bausteine von Nachhaltigkeitsberichten ..............................8
Anlagenverzeichnis

Anlage I: Auswahl von Leistungsindikatoren aus GRI G4 / EFFAS für die Kriterien des DNK .......................................................... VI

Anlage II: Vergleich der Anforderungen an einen NB (nach GRI) mit den Anforderungen an eine Universalbilanz (nach GWÖ) ...................... X

Anlage III: Unternehmensprofil der Märkisches Landbrot GmbH im GWÖ-Bericht 2015 .......................................................... XII

Anlage IV: Gemeinwohl-Matrix 4.1 .......................................................... XV

Anlage V: Umfangreiche Darstellung der Kompatibilität der GWB Indikatoren mit den DNK Kriterien ............................................ XVI

Anlage VI: Kompatibilität DNK-Kriterien mit den Indikatoren der GWB ... XVIII

Anlage VII: Transkript des Experteninterviews bei der Märkisches Landbrot GmbH .......................................................... XX
1. Einleitung

Klimawandel, Artensterben, Korruption, Finanzrisiken und Bevölkerungswanderungen als Konsequenz von struktureller Arbeitslosigkeit - das sind einige ausgewählte Beispiele für die Probleme unserer Gesellschaft. Als die wohl bedeutendste Quelle für viele dieser Probleme wird die menschliche Wirtschaftsweise benannt.\(^1\) So wird von einigen Wirtschaftswissenschaftlern die These vertreten, dass eine rein monetär ausgerichtete Wirtschaftsweise, durch die Zerstörung der ökologischen Kreislaufe sowie der sozialen Strukturen, zur Entstehung neuer Knappheit, wie dem Verlust von natürlichen Lebensräumen, führt.\(^2\) Unter Annahmen der Korrektheit dieser These, sollte eine Neuausrichtung unserer Wirtschaftsweise erfolgen, welche die entstandenen Knappheiten beseitigen kann ohne dabei zur Bildung neuer Knappheit beizutragen. Als Lösungsansatz hat sich die internationale Staatengemeinschaft 1992 in ihrer Agenda 21 dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung in der Welt verpflichtet.\(^3\) Um diese Entwicklung anzustoßen haben sich zahlreiche Organisationen damit beschäftigt wie diese Entwicklung vorangetrieben werden kann. Zur Überwachung der nachhaltigen unternehmerischen Aktivitäten haben sich mehrere Standards etabliert, nach welchen Organisationen über ihre gesellschaftlichen Aktivitäten Bericht erstatten sollen.

Diese Arbeit wird sich im Kern mit den beiden Berichterstattungsleitfäden des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) und dem Standard der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) beschäftigen. Es gilt die Frage zu beantworten, ob und wie diese beiden Standards zu einem integrierten Standard, welcher die Aussagekraft beider Standards in sich vereint, zusammengefasst werden können, ohne dabei durch eine zu hohe Komplexität Unternehmen von der Berichterstattung abzuschrecken. Ein Grund, warum auf diesen beiden Standards ein besonderes Forschungsinteresse ruht, ist der Umstand, dass die Richtlinien für diese Berichte für Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) konzipiert wurden, und die KMU im Jahr 2011 mit 60,2% den größten Anteil der Angestellten in Deutschland

---


beschäftigen. Auch gibt es in dieser Unternehmensgruppe großes Wachstumspotential für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (NBE), so haben in Deutschland im Jahr 2007 lediglich 50% der kleinen und 43% der mittleren Unternehmen über ihre gesellschaftlichen Aktivitäten berichtet.

2. Das Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement


Der Begriff „Management“ kann laut Steinmann und Schreyögg institutionell, als Gruppe von Personen mit Weisungsbefugnissen in einem Unternehmen verstanden werden. Jedoch ist auch eine funktionale Betrachtungsweise von Man-

---

7 Zabel 2001, S.95.
agement möglich, unter welcher man alle Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle in einem Unternehmen zusammen fassen kann.\(^9\)

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass jedwede Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle von Aktivitäten in einem Unternehmen, nach den genannten Nachhaltigkeitskriterien Bestandteil des BNM ist.

### 2.1 Unternehmerische Verantwortung zur Nachhaltigkeit


### 2.2 Struktur des BNM

Nach Zabel besteht die Aufgabe des BNM darin, Nachhaltigkeitsbeiträge zu identifizieren und zu realisieren, ohne dabei die ökonomische Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Der sich ergebende Zielkonflikt zwischen nachhaltigem Handeln auf der einen Seite und der maximalen Gewinnabschöpfung auf

---


\(^11\) Vgl. Hahn 2013, S. 46.

\(^12\) Vgl. Hahn 2013, S. 46.
der anderen Seite soll durch gezielte Beiträge der Unternehmen aufgelöst werden. Diese Beiträge sollen die Rahmenbedingungen des Marktes so ausrichten, dass nachhaltiges Handeln durch positive ökonomische Anreize verstärkt wird, während gleichzeitig nichtnachhaltiges Verhalten sanktioniert wird. Um dieses Ziel zu verfolgen, werden in dem BNM Konzept drei Aufgaben – Schnittmengenmanagement, Normierungsverantwortung und Nachhaltigkeitsverantwortung im engeren Sinn – formuliert.13

Eine nähere Erklärung dieser Aufgaben findet sich in Abbildung 1.

Abbildung 1: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement (Quelle: Zabel 2013, S. 321.)

### 2.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung als Teilaufgabe des BNM

„Das Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement umfasst die Bereitstellung von Informationen über die nachhaltigkeitsbezogene Lage eines Unternehmens an interne und externe Stakeholder.“14 Auf dieser Basis können Unternehmen in einen offenen Dialog mit ihren Anspruchsgruppen treten, und somit ihre neuen

---

13 Dieser Absatz bezieht sich auf die Informationen aus Zabel 2013, S. 320-322.

14 Herzig, Pianowski 2013, S. 336.
gesellschaftlichen Herausforderungen verstehen, Vertrauenspotentiale gewinnen sowie die Akzeptanz für ihre Aktivitäten steigern. Aufgrund dieser Reputationsmöglichkeiten infolge der NBE, sowie der Schaffung einer Dialoggrundlage für die Ausgestaltung der Stakeholderkommunikation, können Unternehmen mit dem Bericht sowohl Schnittmengenpotentiale ausnutzen als auch ihrer Normierungsverantwortung gerecht werden. Dennoch sollten die NB nicht nur als ein Instrument verstanden werden, mit denen das Unternehmen sein BNM umsetzt, sondern als begleitende Komponente, um proaktiv das BNM zu gestalten. Auf diesem Weg bieten die Stakeholder dem Unternehmen die Möglichkeit blinde Flecke in der Selbstwahrnehmung der Unternehmen schneller zu identifizieren.

2.3.1 Adressaten von Nachhaltigkeitsberichten

Es wird angenommen, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich von dessen Umgang mit seinen Stakeholdern abhängig ist, dieser Umgang wird auch als Stakeholdermanagement bezeichnet. Rhenman (1968) definiert Stakeholder als: „[…] the individuals or groups which depend on the company for the realization of their personal goals and on whom the company is dependent.“ Aus dieser Definition lässt sich das weite Feld an Anspruchsgruppen erahnen, welche für die Unternehmen identifiziert werden können. „Aufgrund ihres Involvements haben Stakeholder ein besonderes Interesse an der Veröffentlichung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsinformationen.“ Die Bedeutung eines umfangreichen Stakeholderdialogs, dessen Grundlage es ist, externe Ansprüche an Unternehmen heranzutragen, lässt sich daran erkennen, dass in der heutigen globalisierten Welt jedes Unternehmen in hohem Maße in den Markt- und Gesellschaftsstrukturen vernetzt ist, sei es durch die Abhängigkeit von Finanzinstitutionen, Zulieferbetrieben, oder durch die Kooperationen mit Hochschulen,

16 Vgl. Freier 2013, S. 141.
17 Rhenman 1968 zitiert nach Freeman 1984 S. 45. in Freeman u. a. 2010, S. 43.
Universitäten oder Gewerkschaften.\textsuperscript{19} Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass nicht jedes Unternehmen dieselben Stakeholder besitzt, somit besteht der erste Schritt des Stakeholdermanagements mit einer Stakeholderanalyse um die Anspruchsgruppen des Unternehmens klar zu identifizieren. Zielführend hierbei ist eine Systematisierung hinsichtlich dessen, ob die Einflussnahmen internen oder externen erfolgt, auch sollten jene Stakeholder berücksichtigt werden, welche nicht am Markt agieren, da ebenso eine wechselseitig beeinflussende Kommunikation zwischen den Stakeholdern auftreten kann.\textsuperscript{20} Diesbezüglich wurde von Pfriem eine Übersicht zu einigen wesentlichen Anspruchsgruppen erstellt (siehe Abbildung 2).

\begin{center}
\includegraphics[width=\textwidth]{Abb2.png}
\end{center}

\textit{Abbildung 2: Das Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Konzept (Quelle: In Anlehnung an Pfriem 2005, S.144.)}

Nach der Ermittlung aller Stakeholder eines Unternehmens sollte eine Klassifikation danach erfolgen, in wie weit deren Interessen bei den Unternehmensentschei-


\textsuperscript{20} Vgl. Pfriem 2005, S.144.
dungen zu berücksichtigen sind und welche Auswirkungen eine nicht Berücksich-

### 2.3.2 Anforderungen an eine NBE

Um den Anforderungen der Stakeholder zu entsprechen, wird empfohlen die NBE mindestens auf Grundlage der Regeln einer ordnungsgemäßen Buchführung zu gestalten und diese Grundsätze um einige weitere Punkte zu erweitern.\footnote{Vgl. Woscheck 2008 S. 43f.} Aus diesem Grund hat die Global Reporting Initiative (GRI), eine Bewegung zur Er-

### 2.3.3 Inhaltliche Aspekte

In der Praxis zeigt sich, dass der Nutzen durch NB für die Stakeholder sowie für die Unternehmen maßgeblich davon abhängig ist, ob die richtigen Inhalte und Kennzahlen identifiziert und berichtet werden.\footnote{Vgl. Schmidpeter 2014, S. Vf.} Der NB integriert in diesem Zusammenhang die klassische Berichterstattung sowie die in den 70er Jahren ent-
standene Sozialberichterstattung und die Umweltberichterstattung der 90er Jahre in einem ganzheitlichen Bericht.\footnote{Vgl. Burschel u. a. 2004, S. 545.} Aus diesem Grund ist es notwendig alle drei Bereiche – Ökonomie, Soziales und Ökologie – zu berücksichtigen und die
Verknüpfung dieser Bereiche in dem NB zu verdeutlichen.\textsuperscript{27} Zu beachten ist hierbei, dass sowohl die Stärken des Unternehmens, welche das Image verbessern, als auch der offene und konstruktive Umgang mit den Schwächen des Unternehmens, der das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen stärkt, zu berichten sind.\textsuperscript{28}

Aus diesem Grund ist es notwendig neben den „weichen“ Inhalten, wie beispielsweise der Unternehmensstrategie oder dem Leitbild, ebenso „harte“, überprüfbarbare Inhalte zu berichten, an welchen nachvollziehbar wird, inwieweit Unternehmen versuchen ihre Leitbilder und Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen. Unter diesem Gesichtspunkt geben Clausen u. a. einen guten Rahmen über die zu berichtenden Inhalte an. \textit{(Tabelle 1)}

\begin{tabular}{|p{15cm}|p{30cm}|}
\hline
\textbf{Bausteine eines Nachhaltigkeitsberichtes} & \textbf{Inhaltliche Aspekte des Bausteins} \\
\hline
Kernkennzahlen & • Nachhaltigkeitskennzahlen sollen einen schnellen Überblick ermöglichen \\
\hline
Vorwort der Unternehmensleistung & • Stellungnahme der Unternehmensleitung zu besonderen Erfolgen und Misserfolgen in der Vergangenheit (lassen Ernsthaftigkeit der Etablierung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise erkennen) \\
\hline
Profil des berichtenden Unternehmens & • Standorte des Unternehmens  
• Vermögenskennzahl  
• Beschäftigtenzahl  
• Rechtsform  
• Eigentumsverhältnisse  
• Angebote Produkte und Dienstleistungen (geben Überblick über Tätigkeitsschwerpunkte) \\
\hline
Vision und Strategie & • Vision die das Unternehmen der Entwicklung langfristiger Strategien zugrunde legt \\
\hline
Unternehmenspolitik & • existierende Umweltpolitik  
• existierende Sozialpolitik  
• eingegangene freiwillige Verpflichtungen zu Wirtschafts-, Umwelt-, Sozialchartas  
• Mitgliedschaft in Verbänden \\
\hline
Managementsysteme & • Darstellung der Abläufe und Verantwortlichkeiten im täglichen Unternehmensablauf  
• Angabe von bereits erfüllten internationalen Managementstandards (EMAS, ISO, SA) \\
\hline
Unternehmensleistung & • Vergangene operative und strategische Ziele  
• Leistungsdaten (betreffend der ökonomischen, ökologischen, sozialen Unternehmensziele)  
• Analyse und Bewertung der Leistungsdaten  
• Festlegen neuer operativer und strategischer Ziele (sollen Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzeigen) \\
\hline
\end{tabular}

Tabelle 1: Inhaltliche Bausteine eines Nachhaltigkeitsberichtes (eigene Tabelle, unter Verwendung von Informationen aus Clausen u. a. 2002; Initiativen zum Umweltschutz Band 39 Nachhaltigkeitsberichterstattung, S. 88-91.)


\textsuperscript{28} Vgl. Clausen u. a. 2002, S. 90.
Die adäquate Darstellung der einzelnen Bausteine/ Kriterien wird besonders bei dem integrierten Berichtsstandard siehe (siehe Kapitel 4.2) eine große Rolle spielen, da sich in dem DNK und der GWB zwei vollkommen unterschiedliche Abbildungsmöglichkeiten gegenüberstehen.

3. Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung


29 Vgl. Hrsg. Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) o.A, o.A.
31 Burckhardt 2012, S. 15.
3.1 Der Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex wird von der deutschen Bundesregierung als ein freiwilliges Instrument verstanden, das nachhaltige Wirtschaften zu fördern.\textsuperscript{34} Gleichfalls wird dieser Standard als geeignet angesehen, die ab dem Jahr 2016 geltende Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, zu erfüllen.\textsuperscript{35} Obwohl der DNK damit eher für Großunternehmen interessant wird, gilt ein besonderes Augenmerk darauf, durch den Aufbau des DNK ebenso die KMU dazu zu bewegen diesen zu berichten.\textsuperscript{36}

3.1.1 Aufbau des DNK

Der DNK ist in vier Kapitel gegliedert, welche insgesamt 20 Kriterien beinhalten, die als wesentliche Inhalte von NB angesehen werden. (Abbildung 3)

\begin{center}
\begin{tabular}{|c|c|c|c|}
\hline
\textbf{Strategie} & \textbf{Prozessmanagement} & \textbf{Umwelt} & \textbf{Gesellschaft} \\
Kriterien 1-4 & Kriterien 5-10 & Kriterien 11-13 & Kriterien 14-20 \\
\hline
- Strategische Analyse und Maßnahmen & - Verantwortung & - Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen & - Arbeitnehmerrechte \\
- Wesentlichkeit & - Regeln und Prozesse & - Ressourcenmanagement & - Chancengerechtigkeit \\
- Ziele & - Kontrolle & - Menschenrechte & - Qualifizierung \\
- Tiefe der Wertschöpfungskette & - Anreizsysteme & - Menschenrechte & - Gemeinwesen \\
& - Beteiligung von Anspruchsgruppen & & - Polit. Einflussnahme \\
& - Innovations- und Produktmanagement & & - Gesetzes-/richtlinienkonformes Verhalten \\
\hline
\end{tabular}
\end{center}

Abbildung 3: Der DNK-Standard: 4 Bereiche mit 20 Kriterien (Quelle: Hrsg. RNE 2015b, S. 6.)

„Um den Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu erfüllen, veröffentlichen Unternehmen eine Entsprechenserklärung auf ihrer Homepage, weitere Veröffentlichungen im Geschäftsbericht oder NB sind möglich. In der Entsprechenserklä-

\textsuperscript{34} Vgl. Angela Merkel 2015, S. 5.
\textsuperscript{35} Vgl. Hrsg. RNE 2015a, S. 8.
\textsuperscript{36} Vgl. Ries/ Bachmann 2014, S. 5.
lärung berichten die Unternehmen über die Erfüllung (comply) der Kodexkriterien bzw. erklären die Abweichung (explain).“

Die gesamte Entsprechenserklärung des DNK wird im Freitext abgegeben, die Angabe quantifizierbarer Kennzahlen, erfolgt am Ende jedes Kriteriums nach den Indikatoren der GRI oder dem Dachverband der europäischen Finanzanalysten (EFFAS).38 Ebenso ist eine freiwillige Ergänzung branchenspezifischer Kennzahlen möglich.39 Im ersten Kapitel schildern Unternehmen die Herausforderungen, welche sie in einer nachhaltigen Wirtschaftsweise sehen, und erläutern die Strategien um diesen Herausforderungen zu begegnen; damit zeigen sie welche Bedeutung sie dem Thema Nachhaltigkeit beimessen.40 Im Anschluss daran werden im Kapitel Prozessmanagement Prozesse und Strukturen vorgestellt, die zur Umsetzung der in Kapitel zwei genannten Strategien beitragen sollen. Der zweite Teil dieses Kapitels so wie das dritte und vierte Kapitel bezieht sich dann auf die Umsetzung ihrer nachhaltigen Aktivitäten entlang der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

3.1.2 Kriterien des DNK Berichtes

Der Gesamtumfang des DNK Berichtes orientiert sich an 20 Kriterien, anhand welcher das Unternehmen seine Aktivitäten in Richtung Nachhaltigkeit beschreibt.41 Wie in 3.1.1 beschrieben, erläutert das Unternehmen in den Kriterien 1 – 4 seine wahrgenommenen Chancen und Risiken. Es legt offen, welchen Einfluss die Aspekte der Nachhaltigkeit auf das unternehmerische Handeln haben, wie die Nachhaltigkeitsziele entstehen, umgesetzt und deren Auswirkungen überwacht werden.42 Ebenso wird beschrieben wie nachhaltiges Wirtschaften entlang der Wertschöpfungskette überprüft wird, und welche Maßnahmen getroffen werden


3.1.3 Einfluss der GRI und der EFFAS auf den DNK

„Eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung nimmt die Global Reporting Initiativ ein.“ Aus diesem Grund

---

47 Burschel u. a. 2004, S. 564.
baut der DNK auf dem international anerkannten Standard der GRI auf und kom-priamiert die teils komplexen Anforderungen auf das Wesentliche.48

„Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex gibt zu den Kodexkriterien sogenannte Leistungsindikatoren (KPIs) an, die der Vergleichbarkeit und ggf. Quantifizierung dienen und ergänzend zu den Kodexkriterien angewendet werden sollen. Die KPIs sind den Standards der Global Reporting Initiative (GRI) und dem Dachverband der europäischen Finanzanalysten (EFFAS) entnommen.“49

Die KPIs von Seiten der GRI bestehen aus zwei Arten, zum einen aus den allge-meinen Standardangaben – G4-27, G4-51a, G4-54, G4-56 – welche vor allem qualitative Aussagen über die Einbindung von Stakeholdern sowie die Unternehmensführung und die Normen und Werte im Unternehmen machen.50 Die zweite Art sind spezifische Standardangaben, welche eher quantitative Aussage und Mengenangaben zu den Kategorien Ökologisch (EN), Arbeitsbedingungen (LA), Menschenrechte (HR), Wirtschaftlich (EC), und Gesellschaft (SO) verlan-gen.51 Ebenso können in diesem Bereich branchenspezifische Angaben gemacht werden, welche unter anderem den Finanzmarkt betreffen können, wie z.B. G4-FS11.52

Ebenso wie die GRI erstellte auch die EFFAS, im Jahr 2010, ein Rahmenwerk, welches helfen soll qualitative Informationen zu Umwelt, Soziales und Unternehmensführung in quantitative Informationen umzuwandeln und insbesondere dem Kapitalmarkt zugänglich zu machen.53 Die inhaltlichen Angaben der EFFAS-Indikatoren sind ähnlich denen des GRI. Für eine genauere Beschreibung und Er-läuterung der Indikatoren sei an dieser Stelle auf die Anlage I verwiesen. Im DNK-Bericht soll sich das Unternehmen entscheiden welche KPIs es berichten

52 Vgl. Hrsg. RNE 2015a, S. 20
möchte, ob nach Art des GRI oder EFFAS, wobei die Entscheidung für den gesamten Kodex beizubehalten ist.\footnote{Vgl. Hrsg. RNE 2015a, S. 18.}

### 3.2 Die Gemeinwohl-Bilanz

Die GWB wird als ein Kern-Instrument der GWÖ gesehen, mit dem versucht wird ein gleichnamiges Wirtschaftsmodell zu etablieren, welches alternativ zu den vier klassischen Wirtschaftsmodellen – Subsistenzwirtschaft, Geschenkökonomie, Marktwirtschaft und Planwirtschaft – steht und teilweise einzelne Aspekte dieser Modelle in sich aufnimmt.\footnote{Vgl. Felber 2013, S. 185.}


### 3.2.1 Die Gemeinwohl-Ökonomie


Auf wirtschaftlicher Ebene bildet die GWÖ ein System welches den bestehenden Anreizrahmen der Wirtschaftsakteure von Gewinnstreben und Konkurrenz befreit und anstelle dessen Gemeinwohlstreben und Kooperation fördert. Diese Veränderung soll zur Erfüllung drei zentraler Ziele führen:

2. Werte und Ziele, welche in der Verfassung festgelegt wurden, sollen konsequent in der Wirtschaft umgesetzt werden.

### 3.2.2 Aufbau der GWB

Die GWB sollte laut GWÖ den folgenden Anforderungen einer Universalbilanz/Gesellschaftsbilanz entsprechen: Verbindlichkeit, Ganzheitlichkeit, Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Verständlichkeit, Öffentlichkeit, Externe Prüfung, Rechtsfolgen. Zu beachten ist jedoch, dass die beiden Anforderungen Verbindlichkeit und Rechtsfolgen lediglich durch die Legislative in einem Land verankert werden können. In Anlage II wird verdeutlicht, inwieweit die übrigen Anforderungen inhaltlich mit den Berichterstattungsgrundsätzen aus 2.3.2 kompatibel sind. Aufgrund der dort gezeigten weitestgehenden Kompatibilität, wird angenommen, dass die Gemeinwohlbilanz den Anforderungen eines NB

---

58 Vgl. Feler 2013, S. 35.
60 1. „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“, Bayrische Verfassung, Art. 151 (1)
entspricht. Der Bilanzierungsprozess unterscheidet drei Arten, auf welche in Kapitel 3.2.2.2 näher eingegangen wird.

Der Aufbau der Bilanz ist zweigeteilt, in einen Gemeinwohl-Bericht und in ein Testat, welches die Angaben des Berichtes revidiert. Das Testat kann in unterschiedlichen Formen erteilt werden (siehe Kapitel 3.2.2.2).

3.2.2.1 Der Gemeinwohl-Bericht


Um den Prozess der Berichterstellung zu vereinfachen, stellt der Verein einen 45-seitigen Leitfaden sowie ein 208-seitiges Handbuch, online auf deren Homepage, zur Verfügung.63 Bei dem Prozess der Erstellung besteht ebenso die Möglichkeit einen externen zertifizierten Berater zur Unterstützung hinzuzuziehen. Der gesamte Bericht ist schriftlich zu verfassen und soll gegebenenfalls bei der Beschreibung der Indikatoren mit nötigen Kennzahlen ergänzt werden.64

---


3.2.2.1.1 Die Gemeinwohl-Matrix


<table>
<thead>
<tr>
<th>Berührungsgruppe</th>
<th>Wert</th>
<th>Menschenwürde</th>
<th>Solidarität</th>
<th>Ökologische Nachhaltigkeit</th>
<th>Soziale Gerechtigkeit</th>
<th>Demokratische Mitbestimmung &amp; Transparenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A) Lieferanten</td>
<td>A1</td>
<td>Ethisches Beschaffungsmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B) Geldgeber</td>
<td>B1</td>
<td>Ethisches Finanzmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C) MA / Eigentümer</td>
<td>C1</td>
<td>Arealplatzqualität und Gleichstellung</td>
<td>C2 gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit</td>
<td>C3 Förderung ökologischen Verhaltens der MA</td>
<td>C4 gerechte Verteilung des Einkommens</td>
<td>C5 innerbetriebliche Demokratie und Mitbestimmung</td>
</tr>
<tr>
<td>D) Kunden / P&amp;D / Mitunternehmen</td>
<td>D1</td>
<td>Ethische Kundenbeziehung</td>
<td>D2 Solidarität mit Mitunternehmen</td>
<td>D3 ökologische Gestaltung der P&amp;D</td>
<td>D4 soziale Gestaltung der P&amp;D</td>
<td>D5 Erhöhung des sozialen und ökologischen Branchenstandards</td>
</tr>
<tr>
<td>E) Gesellschaft</td>
<td>E1</td>
<td>Sinn und gesellschaftliche Wirkung der P&amp;D</td>
<td>E2 Beitrag zum Gemeinwesen</td>
<td>E3 Reduktion Ökologischer Auswirkungen</td>
<td>E4 Gemeinwohl-orientierte Gewinnverteilung</td>
<td>E5 Gesellschaftliche Transparenz &amp; Mitbestimmung</td>
</tr>
<tr>
<td>Negativkriterien</td>
<td>N1</td>
<td>Verletzung der Ilo-Arbeitsnormen/ Menschenrechte</td>
<td>N4 feindliche Übernahme</td>
<td>N7 illegitime Umweltbelastungen</td>
<td>N10 Arbeitsschlechtes Fehlverhalten</td>
<td>N14 Nietoenergie Nutzung aller Beteiligungen &amp; Töchter</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N2</td>
<td>Menschenunwürdige P&amp;D</td>
<td>N5 Sperrpatente</td>
<td>N8 Verstöße gegen Umweltauflagen</td>
<td>N11 Arbeitsplatzabau/Standortverlagerung trotz Gewinne</td>
<td>N15 Verhinderung von Betriebsräten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N3</td>
<td>Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzten</td>
<td>N6 Dumpingpreise</td>
<td>N9 Geplante Obsolotezne</td>
<td>N12 Umgehung der Steuerpflicht</td>
<td>N16 Nichtoffenlegung lobypressischer Tätigkeiten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N13</td>
<td>keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter</td>
<td></td>
<td></td>
<td>N13 keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter</td>
<td>N17 exzessive Einkommenspreisung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2: Gemeinwohl-Matrix 4.1 (Quelle: In Anlehnung an Felber 2013, S. 42-44.)


3.2.2.1.2 Die Kriterien und Indikatoren der Gemeinwohl-Matrix


67 Hrsg. GWÖ 2013, S.11.
dieser Kriterien? Gibt es Kooperationsprogramme mit Lieferanten, welche soziale und ökologische Aspekte beinhalten?\textsuperscript{70}


\textsuperscript{70} Hrsg. GWÖ o. A., S. 7.
errechnet (siehe Kapitel 3.2.2.1.3) und ebenfalls über eine Prozentangabe – diesmal in 10er Schritten – bewertet.\footnote{Vgl. Hrsg. GWÖ 2013, S. 8.}

3.2.2.1.3 Das Punktesystem des Gemeinwohl-Berichtes


Für die Punktergabe an die Indikatoren spielt die Relevanzzuordnung der SI wiederum eine entscheidende Rolle. Über einen Bilanz-Rechner, welcher nicht explizit Teil der GWB ist, wird errechnet zu welchen Anteilen die SI in die Gesamtbewertung des zugehörigen Indikators eingehen.\footnote{Vgl. Hrsg. GWÖ 2013, S. 8.}

3.2.2.2 Das Testat

Der Bericht selbst stellt nach seiner Fertigstellung ohne ein Testat lediglich eine Selbst einschätzung dar, welche zwecks des Kriteriums der „Externen Prüfung“ noch in einem Testat bestätigt werden soll. Unternehmen steht es frei eine von drei Bilanzierungsmethoden selbst zu wählen. Die erste Art sieht die Erstellung einer unternehmensinternen Bilanz vor, welche nicht veröffentlicht wird. Die zweite Art

\begin{itemize}
  \item \footnote{Vgl. Hrsg. GWÖ 2013, S. 10f.}
\end{itemize}
ist das Peer-Testat, bei dem sich Unternehmen einer Gruppe (Peer-Group) gegenseitig bewerten. Bei der dritten Möglichkeit, dem Audit-Testat, werden die Unternehmen nach der Erstellung einer Selbsteinschätzung von einem unabhängigen, externen Auditor bewertet. Die Selbsteinschätzung des Unternehmens zusammen mit dem Peer-Testat oder dem Audit-Testat stellt eine vollwertige GWB dar, die zur Veröffentlichung bereitgestellt werden soll.

### 4. Ansatzpunkte zur integrierten Berichterstattung

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten werden im Folgenden die beiden Standards DNK und GWB in einem NB zusammengefasst, welcher Elemente beider Standards in sich vereint. Ziel des integrativen NB soll es sein, den Nutzen aus der Berichterstattung sowohl für die Stakeholder als auch für das BNM zu erhöhen. Um dies zu erreichen ist es notwendig Synergieeffekte zu nutzen, welche durch die Kopplung des DNK und der GWB entstehen. Dabei sollen die Vorteile des einen Standards die Nachteile des anderen kompensieren. Bei dem zu erstellenden integrativen NB sollen insbesondere zwei Dimensionen betrachtet werden: zum einen die inhaltliche Ebene, welche bestimmt was von den Unternehmen berichtet werden soll, und zum anderen die Gestaltungsebene, welche aussagt wie die Inhalte im Bericht präsentiert werden sollen. Um den Informationsgehalt des neuen Berichtes nicht zu sehr zu verringern und trotzdem wesentliche Inhalte bereitzustellen, soll im neuen Bericht mindestens die Schnittmenge der Inhalte aus GWB und DNK angegeben werden.

#### 4.1 Inhaltlicher Vergleich der Kriterien des DNK mit den Indikatoren der GWÖ

Um die Inhalte des Berichtes zu bestimmen, ist im ersten Schritt die inhaltliche Kompatibilität der GWB-Indikatoren mit den DNK-Kriterien zu prüfen. Wesentliche inhaltliche Überschneidungen sind in Tabelle 4 grün hinterlegt. Inhaltliche Überschneidungen, die aber nicht den kompletten im DNK geforderten Rahmen erfassen, sind gelb hinterlegt. Ebenso gelb hinterlegt sind Kompatibil-
itäten, welche nicht auf den Inhalt zurückzuführen sind sondern welche durch die strukturgebundene Darstellung der GWB gegeben werden.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategie</th>
<th>Prozessmanagement</th>
<th>Umwelt</th>
<th>Gesellschaft</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A1</td>
<td>-</td>
<td>E3</td>
<td>C5, N1, N10</td>
</tr>
<tr>
<td>In allen Indikatoren</td>
<td>In allen Indikatoren</td>
<td>E3</td>
<td>C1, C2, C4</td>
</tr>
<tr>
<td>(In der GWB weitestgehend vorgegeben)</td>
<td>Punktesystem</td>
<td>E3</td>
<td>C1</td>
</tr>
<tr>
<td>A1</td>
<td>C2, C3, E2</td>
<td></td>
<td>A1, N1</td>
</tr>
<tr>
<td>A1, B1, C5, D1, D2, E5</td>
<td>E2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10. Innovations- und Produktmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td>19. Politische Einflussnahme</td>
</tr>
<tr>
<td>D2, D3, D4, E1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>N8, N9, N10, N12, N14, N15</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Ein Beispiel hierfür ist das Kriterium 7 „Kontrolle“, in welchem erfragt wird, welche Prozesse wie zur Planung, Steuerung und Kontrolle herangezogen werden. Dieser Punkt wird in der GWB nicht thematisiert, da aufgrund des Punktesystems (siehe 3.2.2.1.3) automatisch eine Kontrolle der Nachhaltigkeitsleistung, über den Vergleich der Gemeinwohl-Punkte gewährleistet ist und angenommen werden kann, dass sich die weitere Planung und Steuerung von Aktivitäten an den Punkten der einzelnen Indikatoren und SI orientiert. Des Weiteren werden Inhalte, die
nicht in der GWB erfragt werden, rot hinterlegt. Eine genauere Betrachtung der Kompatibilität, welche sich an den SI orientiert, finde sich in Anlage V.


4.2 Gestaltungsebene der integrierten Berichterstattung

Da die inhaltlichen Angaben des Integrierten Standards nun weitestgehend abgesteckt sind, gilt es zu klären, wie die Darstellung dieser Inhalte zu erfolgen hat. In Anbetracht der Tatsache, dass Nachhaltigkeit immer unter der Betrachtung

74 Die Angabe von Prozent soll in diesem Zusammenhang keine metrische Skalierung vortäuschen, sondern eine ordinale Vergleichbarkeit der Kompatibilitäten ermöglichen.


Um den Bereich „Strategie“ welcher innerhalb des DNK eine eigene Spalte zugewiesen bekam, als auch das Kriterium „Verantwortung“ auch im neuen Stan-


Inhaltliche Aspekte, die das Unternehmen betreffen, sich aber nicht in die Matrix einfügen lassen oder bei denen eine Bewertung der Aktivität nicht sinnvoll ist, sollten dem Bericht vorangestellt werden. Zu diesen Informationen gehören beispielsweise ein Vorwort von der Unternehmensleitung und eine Darstellung vom Unternehmensprofil: Name des Unternehmens, Anzahl der MA, Standort, Jahresumsatz, Leitbild und Unternehmensphilosophie.\textsuperscript{76}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aspekt: Ökologische Betrachtung der Produkte und Dienstleistungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Erfüllungsgrad</td>
</tr>
<tr>
<td>Sub-indikator</td>
</tr>
<tr>
<td>SI 1: CO2-Emissionen</td>
</tr>
<tr>
<td>SI 2: Energieverbrauch</td>
</tr>
<tr>
<td>SI 3: Verbrauch an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 5: Darstellung eines Aspektes des integrierten Berichts-Standards (eigene Darstellung, in Anlehnung an Hrsg. GWÖ 2013, S.123.)

\textsuperscript{76} Vgl. Clausen u. a. 2002, S.88
4.3 Überprüfung der Anforderungen an einen Nachhaltigkeitsbericht

Aufgrund der Tatsache, dass der neue Berichts-Standard nicht das ganze Spektrum der Inhalte aus DNK und GWB abdeckt, sollte noch überprüft werden, ob er den Anforderungen eines NB, nach den von der GRI definierten Grundsätzen, entspricht.


5. Ausgewogenheit: Über die fest definierten Erfüllungsgrade der jeweiligen Aspekte und das Punktesystem werden sowohl negative als auch positive Entwicklungsschritte ersichtlich.


5. Fallbeispiel: Erfahrungsbericht der Märkisches Landbrot GmbH


5.1 Märkisches Landbrot GmbH

halb von zehn Jahren zu einer Demeter\textsuperscript{77} zertifizierten Bio-Bäckerei umgestaltet.\textsuperscript{78} Ihre derzeitige Belegschaft besteht aus ca. 50 MA welche sich in Voll- und Teilzeit befinden und mit denen das Unternehmen im Jahr 2013 einen Umsatz von ca. 7 Millionen Euro erzielte.\textsuperscript{79} Der Firmenslogan lautet: „Es gibt immer einen Anfang für das Bessere.“\textsuperscript{80} Selber sieht sich die Märkisches Landbrot GmbH als ein „Leuchtturnprojekt“, welches durch die Erstellung und Veröffentlichung zahlreicher Berichte wie dem GRI, dem DNK, der GWB oder dem Product Carbon Footprint ein Vorbild für andere Unternehmen sein möchte und zu zeigen versucht, dass Nachhaltigkeit dem erfolgreichen Wirtschaften nicht entgegensteht.\textsuperscript{81}

5.2 Erfahrung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten


Somit kann die Märkisches Landbrot GmbH auf langjährige Erfahrungen bei der Nutzung unterschiedlicher Standards zurückgreifen, welche es dem Unternehmen

\textsuperscript{77} Demeter ist eine geschützte Marke unter welcher biologisch-dynamisch erzeugte Produkte gehandelt werden.

\textsuperscript{78} Vgl. Anlage VII, S. XXI.

\textsuperscript{79} Vgl. Anlage III, S. XII.

\textsuperscript{80} Vgl. Anlage VII, S. XXVII; Vgl. Anlage III, S. XII.

\textsuperscript{81} Vgl. Anlage VII, S. XXVII.

\textsuperscript{82} Dieser Absatz bezieht sich auf die Informationen aus Anlage VII, S. XXIf.

5.2.1 Erfahrungen mit dem GRI und dem DNK


Im Zusammenhang mit der Komplexität wird der DNK als wesentlich geeigneter eigestuft um kleinere Unternehmen zu überzeugen einen NB zu erstellen, da insbesondere die Zeitsparnis bei der erstmaligen Erstellung des DNK im Vergleich
zum GRI als ein begünstigender Faktor gesehen wird. Der strukturelle Aufbau in Form der 20 Kriterien kann dabei genutzt werden vor allem den Stakeholdern, insbesondere den Kunden, einen schnellen Überblick über die Unternehmen zu geben. Aus diesem Grund hat sich die Märkisches Landbrot GmBH entschieden langfristig vom GRI auf den DNK-Standard umzusteuern.

5.2.2 Erfahrungen mit der GWB

Anders als für den GRI oder den DNK wird in der GWB ein großes Potential für den Stakeholder-Dialog gesehen. Als ausschlaggebend für diese Ansicht kann der Umstand genannt werden, dass die GWB nicht von einer großen Institution wie der Global Reporting Initiative erstellt worden ist, sondern von mehreren kleinen Unternehmen in direktem Gespräch mit der Bevölkerung\textsuperscript{83} entstanden und auch weiterentwickelt wird.\textsuperscript{84} Als besonders positiver Effekt kann genannt werden, dass es dem Unternehmen durch die Punktewertung innerhalb der Matrix einfacher gemacht wird, Schwachstellen innerhalb des BNM zu identifizieren und anhand des Handbuches zu erkennen wie diesen begegnet werden kann. So konnte Märkisches Landbrot nach der Erstellung der ersten Bilanz feststellen, dass es Defizite im Bereich MA gab, welche dann über eine stärkere Einbeziehung der MA geschmälert werden konnten. Die bilanzierte Bewertung der Gruppe MA innerhalb der GWB konnte so von ca. 32\%\textsuperscript{85} auf 47\% gesteigert werden.\textsuperscript{86} Als negativer Aspekt der Gemeinwohl-Bilanzierung können an dieser Stelle die Kosten aufgeführt werden, welche sich innerhalb des Bilanzierung-Zeitraumes auf 7200\euro summiert haben. Obwohl diese Kosten bei einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 7 Millionen \euro eher als marginal angesehen werden können.

\textsuperscript{83} Jede Person hat die Möglichkeit auf der Homepage der GWÖ Vorschläge zur Weiterentwicklung der Matrix zu unterbreiten.

\textsuperscript{84} Vgl. Anlage VII, S. XXV.

\textsuperscript{85} Die Angabe in Prozent beschreibt die das Verhältnis der erreichten Punkte von den maximal möglichen Punkten dieser Gruppe.

\textsuperscript{86} Vgl. Anlage III, S. XIV.
5.3 Anforderungen, welche aus Unternehmersicht an einen integrierten Berichtsstandard gestellt werden

Herr Deinert formuliert, durch seine langjährige Erfahrung im Bereich der Erstellung von NB, sechs Anforderungen an einen integrierten Berichtsstandard für NB.\(^{87}\)

2. Es müssen Mengenangaben zu jedem Aspekt des NB gemacht werden, eine Beschreibung der Aktivitäten ist nicht ausreichend.
3. Die unterschiedlichen Aspekte des NB müssen numerisch bewertbar sein.
4. Der NB soll die Unternehmen branchenübergreifend vergleichbar machen.
5. Der NB soll Transparenz über die Unternehmensaktivität geben.
6. Der NB soll durch die Angabe eines numerischen Wertes die Nachhaltigkeit des Unternehmens beiziffern können.

Es zeigt sich, dass die in Kapitel 4 genannten inhaltlichen und gestaltungstechnischen Elemente des integrierten Berichtsstandards weitestgehend den Anforderungen, welche aus unternehmerischer Sicht formuliert sind, gerecht werden. Ein mögliches Problem könnte jedoch darin bestehen, für jeden Aspekt der Matrix geeignete „Mengenangaben“ zu formulieren, welche die Aktivitäten des Unternehmens bewertbar zu machen, da besonders in den Schnittpunkten des Bereiches „Soziales“ die Frage geklärt werden sollte, ob eine reine Beschreibung der Aktivitäten nicht zielführender sein kann als die Angabe von Kennzahlen, welche eher eine Scheingenauigkeit darstellen.

\(^{87}\) Vgl. Anlage VII, S. XXIX.
6. Fazit und Ausblicke zur Entwicklung der integrierten Berichterstattung und zur weiteren Forschung


Ein besonderes Augenmerk der weiteren Forschung hinsichtlich der Etablierung eines integrierten Standards sollte auf die Ausformulierung geeigneter Aspekte der „Nachhaltigkeits-Matrix“ liegen und darauf, aussagekräftige und zugleich bewertbare Handlungsempfehlungen zu formulieren, an welchen sich ein objektives Punktevergabesystem orientieren kann, das Nachhaltigkeit numerisch messbar machen kann. Gleichfalls gilt es, das Punktevergabesystem der GWB für den neuen Berichtsstandard anzupassen, um so die Anzahl der zu vergebenden Punkte in eine nachvollziehbare Korrelation zur erbrachten nachhaltigen Leistung der Unternehmen zu setzen. Ebenso sollte in Erwägung gezogen werden, die Nachhaltigkeits-Matrix branchenspezifisch anzupassen, um so den Unternehmen die Berichterstattung zu erleichtern und den Bericht aussagekräftiger zu gestalten. Dabei muss jedoch die branchenübergreifende Vergleichbarkeit des NB gewährleistet bleiben.

Gleichfalls sollte in Zukunft erforscht werden, ob weitere Bereiche, welche zum Teil Inhalt der GWM sind, nicht ebenfalls relevant im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung und somit der NBE sind. Die hohe Diskrepanz zwischen der zwei-
Anlage I: Auswahl von Leistungsindikatoren aus GRI G4 / EFFAS für die Kriterien des DNK

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategie: Kriterien 1–4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategische Analyse und Maßnahmen, Wesentlichkeit, Ziele, Tiefe der Wertschöpfungskette</td>
</tr>
<tr>
<td>keine</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prozessmanagement: Kriterien 5–7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verantwortung, Regeln und Prozesse, Kontrolle</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-56</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S06-01</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S06-02</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prozessmanagement: Kriterium 8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anreizsysteme</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-51a</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prozessmanagement: Kriterium 9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beteiligung von Anspruchsgruppen</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-27</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Prozessmanagement: Kriterium 10
**Innovations- und Produktmanagement**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-EN6</td>
<td>Verringerung des Energieverbrauchs.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-FS11</td>
<td>Prozentsatz der Finanzanlagen, die eine positive oder negative Auswahlprüfung nach Umwelt- oder sozialen Faktoren durchlaufen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS E13-01</td>
<td>Verbesserung der Energieeffizienz der eigenen Produkte im Vergleich zum Vorjahr.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS V04-12</td>
<td>Gesamtinvestitionen (CapEx) in Forschung für ESG-relevante Bereiche des Geschäftsmodells, z. B. ökologisches Design, ökoeffiziente Produktionsprozesse, Verringerung des Einflusses auf Biodiversität, Verbesserung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen für Mitarbeiter und Partner der Lieferkette, Entwicklung von ESG-Chancen der Produkte, u. a. in Geldeinheiten bewertet, z. B. als Prozent des Umsatzes.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Umwelt: Kriterien 11–12
**Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen, Ressourcenmanagement**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-EN1</td>
<td>Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN3</td>
<td>Energieverbrauch innerhalb der Organisation.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN8</td>
<td>Gesamtwasserentnahme nach Quellen.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN23</td>
<td>Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS E04-01</td>
<td>Gesamtgewicht des Abfalls.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS E05-01</td>
<td>Anteil des gesamten Abfalls, der recycelt wird.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS E01-01</td>
<td>Gesamter Energieverbrauch.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Umwelt: Kriterium 13
**Klimarelevante Emissionen und Ziele**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-EN15</td>
<td>Direkte THG-Emissionen (Scope 1).</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN16</td>
<td>Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2).</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN17</td>
<td>Weitere indirekte THG-Emissionen (Scope 3).</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EN19</td>
<td>Reduzierung der THG-Emissionen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS E02-01</td>
<td>Gesamte THG-Emissionen (Scope 1, 2, 3).</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Gesellschaft: Kriterien 14–16
### Arbeitnehmerrechte, Soziale Prozesse, Beschäftigungsfähigkeit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-LA6</td>
<td>Art der Verletzung und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie die Gesamtzahl der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region und Geschlecht.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-LA8</td>
<td>Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-LA9</td>
<td>Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-LA12</td>
<td>Zusammensetzung der Kontrollorgane und Aufteilung der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie in Bezug auf Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und andere Diversitätsindikatoren.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-HR3</td>
<td>Gesamtzahl der Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S03-01</td>
<td>Altersstruktur und -verteilung (Anzahl VZÄ nach Altersgruppen).</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S10-01</td>
<td>Anteil weiblicher VZÄ an der Gesamtmitarbeiterzahl.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S10-02</td>
<td>Anteil weiblicher VZÄ in Führungspositionen im Verhältnis zu gesamten VZÄ in Führungspositionen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S02-02</td>
<td>Durchschnittliche Ausgaben für Weiterbildung pro VZÄ pro Jahr.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Gesellschaft: Kriterium 17
### Menschenrechte

<table>
<thead>
<tr>
<th>Code</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-HR1</td>
<td>Gesamtzahl und Prozentsatz der signifikanten Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-HR9</td>
<td>Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Menschenrechte oder menschenrechtliche Auswirkungen geprüft wurden.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-HR10</td>
<td>Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Menschenrechtskriterien überprüft wurden.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-HR11</td>
<td>Erhebliche tatsächliche und potenzielle negative menschenrechtliche Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS S07-02 II</td>
<td>Prozentsätze aller Einrichtungen, die nach SA 8000 zertifiziert sind.</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaft: Kriterium 18</td>
<td>Gemeinwesen</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-EC1</td>
<td>Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gesellschaft: Kriterium 19</th>
<th>Politische Einflussnahme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-SO6</td>
<td>Gesamtwert der politischen Spenden, dargestellt nach Land und Empfänger/Begünstigtem.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS G01-01</td>
<td>Zahlungen an politische Parteien in Prozent vom Gesamtumsatz.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gesellschaft: Kriterium 20</th>
<th>Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>G4-SO3</td>
<td>Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Korruptionsrisiken hin geprüft wurden, und ermittelte erhebliche Risiken.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-SO5</td>
<td>Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen.</td>
</tr>
<tr>
<td>G4-SO8</td>
<td>Monetärer Wert signifikanter Bußgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS V01-01</td>
<td>Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen.</td>
</tr>
<tr>
<td>EFFAS V02-01</td>
<td>Prozent vom Umsatz in Regionen mit einem Transparency International Corruption Index unter 60.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Quelle: Hrsg. RNE 2015a, S. 19-22.)
Anlage II: Vergleich der Anforderungen an einen NB (nach GRI) mit den Anforderungen an eine Universalbilanz (nach GWÖ)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompatible Indikatoren</th>
<th>Anforderungen an einen Nachhaltigkeitsbericht (nach GRI)</th>
<th>Anforderungen an eine Universalbilanz (nach GWÖ)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Wesentlichkeit</strong></td>
<td>(Der Bericht sollte Aspekte abdecken, die die wesentlichen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation wiedergeben bzw. die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.)</td>
<td><strong>Ganzheitlichkeit</strong> (Es sollen sowohl ökologische, als auch soziale Aspekte berichtet werden.)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Genauigkeit</strong></td>
<td>(Die Informationen im Bericht sollten so genau und detailliert sein, dass Stakeholder die Leistung der Organisation bewerten können.)</td>
<td><strong>Messbarkeit</strong> (Die Ergebnisse sollen gemessen - also objektiv bewertet - werden können.)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Klarheit</strong></td>
<td>(Informationen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für Stakeholder, die den Bericht nutzen, verständlich und zugänglich sind.)</td>
<td><strong>Verständlichkeit</strong> (Alle Stakeholder sollen die Bilanz verstehen können).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vergleichbarkeit</strong></td>
<td>(Die Organisation sollte Informationen konsistent auswählen, zusammentragen und in Berichtsform bringen. Die Informationen im Bericht sollten so dargestellt werden, dass die Stakeholder Veränderungen in der Leistung einer Organisation im zeitlichen Verlauf analysieren und mit anderen Organisationen vergleichen können.)</td>
<td><strong>Vergleichbarkeit</strong> (Alle Unternehmen sollen über die selben Ziele/Indikatoren/Rechenschaft ablegen.)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Verlässlichkeit</strong></td>
<td>(Die für die Aufbereitung eines Berichts verwendeten Informationen und Verfahren sollten so gesammelt, aufgezeichnet, analysiert und weitergegeben werden, dass sie einer Überprüfung unterzogen werden können, die die Qualität und die Wesentlichkeit der Informationen feststellt.)</td>
<td><strong>Externe Prüfung</strong> (soll verhindern, dass es zu einer nicht überprüfbaren Selbstbewertung der Unternehmen kommt.)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nachhaltigkeitskontext</strong></td>
<td>(Der Bericht sollte die Leistung der Organisation in den größeren Zusammenhang einer nachhaltigen Entwicklung darstellen.)</td>
<td>(Das Konzept einer nachhaltigen OE wird in den einzelnen Indikatoren der GWB erfragt.)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
(Quelle: eigene Tabelle, unter Verwendung von Informationen aus Hrsg. GRI, 2013a, S. 16-17; Felber 2013, S. 45.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einbeziehung von Stakeholdern</th>
<th>(Erfolgt über die Dimension der Anspruchsgruppen in der GWM)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ausgewogenheit</strong></td>
<td>(Erfolgt über eine Indikatoren Bewertung in 10%-Schritten in der GWM)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vollständigkeit</strong></td>
<td>(Es gibt noch keinen festgelegten Zeitraum in welchem die GWB eines Unternehmens aktualisiert werden sollte.)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Inkompatible Indikatoren</th>
<th>Rechtsfolgen</th>
<th>(Können nur durch die Gesetzgebung legitimiert werden.)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aktualität</td>
<td>Verbindlichkeit</td>
<td>(Kann nur durch die Gesetzgebung erfolgen)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Die Berichterstattung erfolgt regelmäßig, damit die Informationen den Stakeholdern rechtzeitig zur Verfügung stehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.)</td>
<td>(Können nur durch die Gesetzgebung legitimiert werden.)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anlage III: Unternehmensprofil der Märkisches Landbrot GmbH
im GWÖ-Bericht 2015

UNTERNEHMEN
FIRMENNAME: MÄRKISCHES LANDBROT GmbH
Brotbäckerei demeter
Eigentümer: Joachim Weckmann
Branche: Brotbäckerei demeter
Mitarbeiter: 49 Mitarbeiter

TÄTIGKEITSBEREICH

DAS UNTERNEHMEN UND GEMEINWOHL
Unsere Prioritäten sind:
- Wir verarbeiten 100 Prozent ökologisch zertifizierte Rohstoffe zu 100 Prozent ökologisch Produkten.
- Unsere Produktion ist an ökologischen Grundsätzen ausgerichtet.

Dem Firmen-Slogan „Es gibt immer einen Anfang für das Bessere“ folgend arbeitet MÄRKISCHES LANDBROT ständig an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aller Leistungen.


Tabelle: Bilanz Gemeinwohl Ökonomie bei MÄRKISCHES LANDBROT, Bilanzjahr 2012 - 2014, Matrix 4.1 (inhaltlich bis Bilanzjahr 2014, auf Basis von Kennzahlen bis Bilanzjahr 2013)

Indikatoren
Ergebnisse Gemeinwohl-Bilanz 2011 und 2012 - 14

Grafik: Vergleich Bilanzjahr 2012 - 2014 mit dem Bilanzjahr 2011, sortiert nach Kriterien
Grafik: Vergleich Bilanzjahr 2012 - 2014 mit dem Bilanzjahr 2011, sortiert nach Stakeholdern

Grafik: Vergleich Bilanzjahr 2012 - 2014 mit dem Bilanzjahr 2011, sortiert nach Werten


Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.
### Anlage V: Umfangreiche Darstellung der Kompatibilität der GWB Indikatoren mit den DNK Kriterien

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategie</th>
<th>Prozessmanagement</th>
<th>Umwelt</th>
<th>Gesellschaft</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• A1 (Sub.2): Chancen und Risiken werden im Supply Chain evaluiert</td>
<td>Verantwortlichkeiten werden in der GWB nicht erwähnt</td>
<td>• D3: Ökologische Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen</td>
<td>• C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• E3 (Sub.1): Absolute Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten (Ökologischer Fußabdruck)</td>
<td>• N1: Verletzung der ILO-Arbeitsrechte/ Menschenrechte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• N10: Arbeitsrechtliche Fehlverhalten seitens des Unternehmens</td>
</tr>
<tr>
<td>Angabe wesentlicher Strategien erfolgt gesondert für jeden einzelnen Indikator. Dargestellt werden die wesentlichen Bereiche durch den Indikator-Stern, den Werte-Stern sowie den Stakeholder-Stern</td>
<td>Erfüllungsgrade der Indikatoren erfassen systematisch die Zielerreichung und protokollieren die Prozesse</td>
<td>E3 (Sub.3): Management und Strategie</td>
<td>• C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• C2 (Sub.3): Bewusster Umgang mit Lebensarbeitszeit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• C4 (Sub.1): Innerbetriebliche Bruttoeinkommenspreizung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• C4 (Sub.2): Mindesteinkommen</td>
</tr>
<tr>
<td>Ziele werden durch die Indikatoren fest vorgegeben, etwaige weitere Ziele dürfen aufgenommen werden.</td>
<td>Das Punktesystem gewährleistet eine Steuerung und Kontrolle der Prozesse</td>
<td>E3 (Sub.1): Absolute Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten (Ökologischer Fußabdruck)</td>
<td>• demographischer Wandel wird nicht thematisiert</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>• C1 (Sub.1): Mitarbeiterorientierte Organisationskultur und Struktur</td>
</tr>
<tr>
<td>• A1: Ethisches Beschaffungsmanagement</td>
<td>• C2 (Sub.3): Reduktion der Arbeitszeit auf Anfrage</td>
<td></td>
<td>• A1 (Sub.2): Aktive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen zugekaufter P&amp;D/ Prozesse zur Sicherstellung sowie Nachweisführung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• C3: Anreize für nachhaltiges Verhalten, Ernährung, Nutzung ÖPNV, Weiterbildungsprogramme</td>
<td></td>
<td>• N1: Verletzung der Menschenrechte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• E2: Freistellung von MA</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• A1: Lieferanten</td>
<td></td>
<td>• E2: Beitrag zum Gemeinwesen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• B1: Geldgeber</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• E3: MA</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• D1: Kunden</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• D2: Mitbewerber</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• E5: Gemeinden, Staat, NGOs</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10. Innovations- und Produktmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D2: Solidarität mit Mitunternehmen</td>
<td>D5 (Sub.2): Aktiver Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D3: Ökologische Gestaltung von P&amp;D</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D4: Soziale Gestaltung von P&amp;D</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E1 (Sub. 3): Ökologischer Vergleich der P&amp;D</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Verantwortlichkeiten werden in der GWB nicht erwähnt.
- N8: Verstöße gegen Umweltauflagen
- N9: Geplante Obsoleszenz
- N10: Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens
- N12: Umgehung der Steuerpflicht
- N14: Nichtoffenlegung aller Tochterunternehmen
- N15: Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbyisten und Lobbygruppen

(Quelle: eigene Tabelle, nach dem Schema aus RNE 2015b, S. 6.)
### Anlage VI: Kompatibilität DNK-Kriterien mit den Indikatoren der GWB

<table>
<thead>
<tr>
<th>Berührungsgruppe</th>
<th>Menschenwürde</th>
<th>Solidarität</th>
<th>Ökologische Nachhaltigkeit</th>
<th>Soziale Gerechtigkeit</th>
<th>Mitbestimmung &amp; Transparenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A: Lieferant-Innen</td>
<td>A1: Ethisches Beschaffungsmanagement</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Tiefe der Wertschöpfungskette</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>B: Geldgeber-Innen</td>
<td>B1: Ethisches Finanzmanagement</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14. Arbeitnehmerrechte</td>
<td>15. Chancengerechtigkeit</td>
<td>8. Anreizsysteme</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9. Beteiligung von Anspruchsgruppen</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>E: Gesellschaftliches Umfeld</td>
<td>E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der P&amp;D</td>
<td>E2: Beitrag zum Gemeinwesen</td>
<td>E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen</td>
<td>E4: Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe</td>
<td>E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13. Klimarelevante Emissionen</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14. Arbeitnehmerrechte</td>
<td>17. Menschenrechte</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13. Klimarelevante Emissionen</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14. Arbeitnehmerrechte</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N12: Umgehung der Steuerpflicht</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N16: Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbyisten/ Lobbyorganisationen</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Quelle: eigene Tabelle, nach dem Schema aus Hrsg. GWÖ 2013, S. 19.)
Anlage VII: Transkript des Experteninterviews bei der
Märkisches Landbrot GmbH

Interviewer: Jan Beitlich
Befragter: Christoph Deinert
Datum: 02.06.2015
Ort: 12057 Berlin

Kurzfassung:
In diesem Interview mit Herrn Christoph Deinert, dem Geschäftsführer und Umweltbeauftragten der Märkisches Landbrot GmbH, geht es um die Gewinnung eines Erfahrungsberichtes von der Geschäftsführung eines Klein- und Mittelständischen Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Transkript des Interviews:

Mit dem heutigen Interview möchte ich einen Einblick gewinnen, welche Bedeutung Sie als Geschäftsführer und Umweltbeauftragter eines Mittelständischen Unternehmens dem Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung beimessen.

JB: Zum Beginn würde ich Sie bitten, sich und das Unternehmen kurz vorzustellen.


Wir haben derzeit ca. 50 Mitarbeiter. 43% der Arbeitsstunden sind Teilzeit. Wir verarbeiten 100% Demeter-Rohstoffe, hauptsächlich aus der Region. Wir sind nicht nur eine Bäckerei, sondern auch eine Mühle. 80% des Getreides, das wir hier verarbeiten, vermahlen wir selbst zu Vollkornmehl. Die übrigen 20% sind Auszugsmehl, die wir nicht selber herstellen können. Diese werden dann von der Mühle Wolter oder der Mühle Kümmel, auch beides regionale Mühlen, gemahlen.

**JB:** Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

**Christoph Deinert:** Nachhaltigkeit ist für uns ein ganz zentrales Thema, ist die Idee und der Sinn unseres Schaffens. Joachim Weckmann, der Eigentümer und auch Geschäftsführer, ist davon überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften wichtig ist, und hat das ganze Unternehmen von vornherein ausgerichtet. Es ging schon damals los, als Joachim angefangen hat „Energiebällchen“ zu backen, und diese dann in den Kneipen verkaufte, dann haben sich mehrere interessierte Bäcker zusammengetan und ein Kollektiv gegründet. Daraus ist dann die Biobäcker-Branche hier in Berlin entstanden. Weil sie sehr überzeugt von gesunder Ernährung waren. Das ist auch heute noch so, unser Hauptaugenmerk liegt auf Qualität, und zwar hinsichtlich gesunder Ernährung, erschwinglicher Ernährung für alle Bevölkerungsgruppen. Uns geht es nicht darum ein hochpreisiges Superprodukt zu machen, sondern wir wollen ein qualitativ hochwertiges Gut, also Brot, schaffen, was sich jeder leisten kann. Und wir wollen das so tun, dass wir die Regenerationskraft der Erde erhalten. Also ein ganz zentrales Thema mit verschiedenen Aspekten, welches sich im Laufe der Zeit auch immer wieder verändert hat.

**JB:** Wurden bei Märkisches Landbrot bereits Nachhaltigkeitsberichte erstellt? Wenn ja, nach welchen Standards?

Dann haben wir auch soziale Kennzahlen veröffentlicht, da geht es um Arbeitsunfälle, um Schulungen der Mitarbeiter, auch um Reklamationen. Das alles wird jährlich in unserem Management-Review veröffentlicht. Das kann man auch jed erzeit auf unserer Website abrufen.


JB: Wie kann man diese 53% interpretieren? Sind 53% eher viel oder wenig?

JB: Denken Sie, dass jedes Unternehmen in Deutschland dazu verpflichtet oder dazu angehalten werden sollte, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen?

Christoph Deinert: Ja, das denke ich schon. Es ist ja so, dass wir ein Pilot-Unternehmen sind, wir machen das alles freiwillig, weil wir davon überzeugt sind. Aber die traurige Wahrheit ist ja, dass nicht alle überzeugt sind oder selbst wenn sie überzeugt sind, gibt es bei großen Firmen Aktionäre, die bloß auf die Dividende sehen. Und deswegen halte ich es schon für richtig, wenn jeder gezwungen werden würde, sich über die Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen Gedanken zu machen und den Nachhaltigkeitsbericht auch veröffentlichen muss, damit die Öffentlichkeit darüber informiert ist.

JB: Welche Erfahrungen zum Thema GRI haben Sie in Ihrem Unternehmen gemacht?

GRI berichten nachhaltig sind. Es ist nur ein Hilfsmittel, oder eine Art Struktur, die Unternehmen helfen soll, bestimmte Kriterien zu erfassen und zu bewerten.

**JB:** Sie haben für das Jahr 2013 eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex abgegeben. Wie bewerten Sie den Bericht nach dem DNK-Standart im Vergleich zum GRI-Bericht?

**Christoph Deinert:** Wir haben ja beschlossen mittelfristig vom GRI auf den DNK umzustellen, da dieser ja regionaler ist und es auch mehr Sinn macht, nur eine Strukturhilfe zu nutzen. Der Zugang zum DNK kann aber für kleinere Unternehmen einfacher sein als zum GRI. Ich glaube aber nicht, dass es eine große Zeiterfahrung bei der DNK Berichterstattung im Vergleich zu GRI-Berichterstattung geben wird, wenn man die Zeit für die Aktualisierung betrachtet. Bei der erstmals Erstellung mag es aber einfacher sein, den DNK zu erfüllen, weil weniger Indikatoren vorhanden sind und auch der strukturelle Aufbau einfacher ist.

**JB:** Seit Mai 2012 ist die Märkische Landbrot GmbH ein Pionier-Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie. Schildern Sie bitte kurz Ihre Erfahrungen mit dieser Bewegung.

alle, dass wir auf lange Sicht so nicht weiter wirtschaften können. Jeder weiß es, keiner ändert etwas, und die Gemeinwohl-Ökonomie ist ein möglicher Weg, der auch im Kapitalismus funktioniert. Also eine Art Parallelsystem. Um ein Instrument, auch für die Politik, an die Hand zu bekommen, mit dem man die nachhaltige Entwicklung steuern kann.

**JB:** Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz gemacht.

**Christoph Deinert:** Erstmal ist die Gemeinwohl-Bilanz für uns ja eine Art Stakeholder-Dialog, also wir sind ja mit 50 Mitarbeitern ein eher kleines Unternehmen, und wir arbeiten ja hier sozusagen „im eigenen Saft“, das heißt, wir wissen eigentlich gar nicht was der Endverbraucher von uns als Unternehmen ins Sachen Nachhaltigkeit erwartet. Wir können uns immer Gedanken machen, unsere Solaranlage vergrößern oder den Mindestlohn zahlen. Das haben wir auch alles in der Vergangenheit umgesetzt, wir haben alles getan, wo wir gedacht haben „Das ist nachhaltig!“, aber da ist vieles auch nicht richtig definiert. Und so wurde es für uns interessant von außen zu hören, nämlich über die Kriterien, die der Bürger praktisch mit entworfen hat, was er (gemeint ist der Bürger) eigentlich von uns als Unternehmen erwartet. Und was er von uns erwarten kann, haben wir in Form der Beantwortung der Kriterien in der veröffentlichten Bilanz zurückgegeben. Diese Form des Stakeholder-Dialogs ist uns sehr wichtig, da wir so auch aufmerksam gemacht werden, ob es einen „Blinden Fleck“ gibt, an den wir so nicht gedacht haben. Und dieser Rahmen wird ja auch laufend verändert. Die Matrizen werden ja überarbeitet, und wir als Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie können da mitarbeiten, und helfen, dass die Antworten, die die Bilanz liefert, eher der Praxis entsprechen. Uns werden auch immer wieder neue Fragen gestellt, weil sich die Gesellschaft wieder gewandelt hat. Und so bleiben wir auch im Bilde und können unser Handeln an den Anforderungen der Gesellschaft orientieren. Wir hatten ja in unserer ersten Bilanz gesehen, dass wir ein Defizit hatten bei unseren Mitarbeitern, was wir so nie gedacht hätten, konnten dann aber probieren mehr Mitbestimmung und Transparenz einzuführen. Wir als Betrieb wirtschaften ja ausschließlich mit anderen Unternehmen aus der Bio-Branche, es sei denn es wird politisch, da konnten wir aufgrund der Gemeinwohl-Ökonomie eine bessere Vernetzung mit anderen Unternehmen erzielen.

**JB:** Welchen Aufwand hat es gemacht, die Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen?

JB: Bei der Auditoren-Einschätzung 2012 hatte die Märkisches Landrot GmbH 652 Punkte, bei der Einschätzung 2015 689 Punkte, das ist eine Steigerung um fast 6%. Wie groß waren die Anstrengungen um diese Entwicklung vorzutreiben bzw. mussten aktiv Maßnahmen für diese Verbesserung ergriffen werden?

**JB:** Konnte Ihr Unternehmen im Laufe dieser Entwicklung die Gewinne oder Umsätze steigern oder wurden sie eher geschmälert, dadurch dass Sie gemeinwohlorientierter wirtschaften wollten.


**JB:** Welche Rolle, glauben Sie, spielt in 20 Jahren die Gemeinwohl-Ökonomie mit der Bilanz? Wie viele Unternehmen werden eine Gemeinwohlbilanz erstellen und veröffentlichen? Aktuell sind es in Deutschland 76. Wird es eine gesetzliche Verankerung der Bilanz geben?

**Christoph Deinert:** Das ist eine sehr schwere Frage. Wir sind da in der Bio-Branche ja schon ein „gebranntes Kind“. Sowas Ähnliches haben wir ja im Bereich Bio schon erlebt. Wir machen ja schon seit 20 Jahren Bio. Jeder weiß, dass es besser ist, gesünder ist für den Menschen und dass es auch besser ist für die Welt - wir irgendwann umsteigen müssen sonst fahren wir die ganze Welt vor die Wand. Und in Deutschland beträgt der Bereich Bio gerade einmal 4% am gesamten Umsatz. Und dass obwohl alle wissen, dass es besser ist für den Konsumenten, für die Erde, und auch Pioniere seit über 20 Jahren dafür kämpfen, dass das Thema
Nachhaltigkeit näher in den Mittelpunkt rückt. Wenn man sich jetzt die GWÖ an-
sieht, besteht da natürlich die gleiche Gefahr, dass da wieder eine Bewegung
entsteht und entwickelt, dass aber wieder wie in der Bio-Branche die kritische
Masse an Menschen nicht erreicht wird, um das System zu verbessern. Und ich
habe aber diesmal eine ganz andere Hoffnung, nämlich die, dass es klappt, aber
das sehe ich noch nicht so. Aber damit, dass das auch wirklich so kommt, muss
sich erstmal politisch etwas grundlegend ändern auch mit den Lobbygruppen, es
müssen andere Entscheidungsstrukturen entstehen, damit die GWÖ sich politisch
verankern kann. Also es ist ein gutes Instrument, jeder Politiker könnte sich
freuen, wenn er über den Steuersatz, Nachhaltigkeit in der Gesellschaft vo-
ranreiben kann. Das wäre so einfach und sofort möglich. Die meisten großen Un-
ternehmen leben von Steuerzahlern, wenn man die Folgekosten berücksichtigt, die
nicht internalisiert werden. Viele große Unternehmen, haben ausgerechnet, dass
sie riesige Verluste schreiben würden, wenn sie nicht vom Steuerzahler entlastet
werden würden.

**JB:** Wie beurteilen Sie die Idee eines integrierten Standards für Nachhaltigkeits-
berichte aus Deutschem Nachhaltigkeitskodex und der Gemeinwohlbilanz?

**Christoph Deinert:** Also beim DNK gebe ich ja einen Bericht ab, da beschreibe
ich bestimmte Punkte nach einem Kriterienkatalog. Und in der Gemeinwohl-Bi-
lanz – da gibt es ja eine richtige zahlenmäßige Auswertung, wo eine Punktzahl
errechnet wird, mit dem ich dann branchenübergreifend mit jedem anderen Be-
trieb vergleichbar bin. Der Endkunde kann dann einfach erkennen, welches Un-
ternehmen nachhaltiger ist. Ich halte die GWÖ sehr wichtig für den Endkunden,
weshalb ich es auch sehr sinnvoll finde, wenn man sie in den DNK oder eine an-
dere Berichterstattung integrieren könnte. Wenn das möglich wäre, wäre es für
uns und für viele andere einfacher, Bericht zu erstatten, weil man so Redundanzen
in den Berichten vermeiden kann, also gewisse Dinge nicht mehrmals erzählen
muss. Also die Gemeinwohl-Ökonomie hat auch einen Bereich, in dem sie
abfragt, ob nach dem GRI berichtet wird, oder ob man ein Umweltmanagement-
System hat. Und wenn man dann sagen kann man hat ein Umweltmanagementsys-
tem nach EMAS, dann hat man den Bereich Ökologie schonmal abgedeckt. Und
solche Abkürzungen wären bestimmt sehr hilfreich, um auch andere dazu zu brin-
gen, nachhaltig Bericht zu erstatten.

Christoph Deinert: Also die Abbildung der Nachhaltigkeit in allen drei Bereichen, Ökologie, Ökonomie und Soziales ist in einem solchen Standard sehr wichtig. Und dass man nicht wie in anderen Berichten einseitig vorgeht. Es ist sehr wichtig, dass Zahlen im Vordergrund stehen, nicht wie im GRI oder im DNK wo etwas nur beschrieben wird. Sondern dass verpflichtend Mengenangaben gemacht werden. Um im Nachhinein zu einer zahlenmäßigen Bewertung zu kommen. Und dass zum Schluss etwas rauskommt was branchenübergreifend vergleichbar ist und Transparenz schafft. Für mich ist wichtig, dass ganz oben auf dem Bericht eine große, fett gedruckte Punktzahl steht, um den Endverbraucher, der ja heute schon von Nachhaltigkeit erschlagen wird, abzuholen und zu sagen: ,,Hier steht eine Punktzahl drauf, und das ist ein Punkt mehr als der Nachbarbetrieb, und wenn es dich interessiert warum das ein Punkt mehr ist, dann lies dir den Bericht durch“ – also das brauchen wir wieder in der Gesellschaft, es würde den Wettlauf der Firmen um Nachhaltigkeit eröffnen.

JB: Vielen Dank für die Teilnahme an diesem Interview.

Christoph Deinert: Dankeschön
Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeits-
skokodex – Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen, Gütersloh 2014.

and Stakeholder Management, 8. Auflage, South-Western Cengage Learning

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.)
(1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni

Burckhardt, Gisela (2012): Soziale Indikatoren in Nachhaltigkeitsberichten Frei-
URL: http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09459.pdf
[Abrufdatum: 28.05.2015]

Burschel, Carlo/Losen, Dirk/Wiendl, Andreas (2004): Betriebswirtschaftslehre der
Nachhaltigen Unternehmung, Oldenbourg 2004.

Burschel, Carlo (2003): Vom Badischen Forstgesetz bis zum Gipfel von Johanne-
nsburg – eine historische Skizze zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung ("sus-

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland e.V. (Hrsg.) (2007):
Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in
Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA – Ergebnisse einer

Clausen, Jens u.a. (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Praxis glaubwürdi-
ger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Bd. 39: Initiativen zum

Felber, Christian (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie – Eine demokratische Al-

Freier, Ines (2013): Nachhaltigkeit und Strategie in: Baumast, Annett/Pape, Jens
(Hrsg.) (2013): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Wien u. a. 2013, S.
139-152.

Gemeinwohl-Ökonomie (Hrsg.) (2015): Vision der Gemeinwohl-Ökonomie,
Stand: 09.07.2015.
URL: https://www.ecogood.org/allgemeine-infos/idee/vision-der-gemeinwohl-
oekonomie
[Abrufdatum: 09.07.2015]
URL: https://www.ecogood.org/sites/default/files/dateien/page/handbuch_v4.1_offical_release.pdf
[Abrufdatum: 30.06.2015]

Gemeinwohl-Ökonomie (Hrsg.) (O. A.): Leitfaden Gemeinwohl-Bericht, Stand: o. A.
[Abrufdatum 10.06.2015]

URL: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf
[Abrufdatum: 27.06.2015].


Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (O. A.): Die Mitglieder des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Stand: 27.05.2015.


Ehrenwörtliche Erklärung


Des Weiteren versichere ich hiermit ehrenwörtlich keine Bachelor-Prüfung, Diplomvorprüfung oder Diplomprüfung in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an einer Hochschule oder eine gemäß § 16 Abs. (15) FStPO BSc als gleichwertig angerechnete Prüfung nicht oder endgültig nicht bestanden zu haben, beziehungsweise versichere ich meinen Prüfungsanspruch durch Versäumen einer Wiederholungsfrist nicht verloren zu haben und mich nicht in einem schwebenden Verfahren zur Bachelor-Prüfung oder einer vergleichbaren Prüfung für einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an einer anderen Hochschule zu befinden.“

Ort und Datum                                              Unterschrift