

Vorwort des Autors

Liebe Leser,

das Handbuch »100 Nachhaltigkeits- und CR-Kennzahlen« richtet sich an Unternehmen, die sich durch den Aufbau und Veröffentlichung eines Kennzahlensystems zu Nachhaltigkeit und/oder Corporate Responsibility (CR) den Markt für »Socially Responsible Investments (SRI)« erschließen möchten – bei gleichzeitiger Minimierung potenzieller Nachhaltigkeitsrisiken. Denn langfristiger Unternehmenserfolg braucht auch ein erfolgreiches Management globaler Nachhaltigkeits- bzw. CR-Fragen. Dem dient die systematische Integration von CR in das unternehmerische Performance Management – in Prozesse und Systeme, mit denen die Leistung des Unternehmens gemessen, gesteuert und auf ökonomischen, sozialen und ökologischen Erfolg ausgerichtet wird.¹

Hierzu gibt es angesichts massiver globaler ökologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen – von Umweltschutz, über Menschenrechte, Arbeitsbeziehungen bis hin zum Kampf gegen Korruption – keine Alternative. Denn von Unternehmen wird in der öffentlichen Verantwortungsdebatte ein Lösungsbeitrag gefordert, der zum politischen Ziel einer »Nachhaltigen Entwicklung« beiträgt, wie es auf dem Erdgipfel von Rio de Janeiro 1992 formuliert wurde. Die Diskussion um CR und Nachhaltigkeit ist also heute nicht neu, wohl aber der Nachdruck, mit dem unternehmerische Verantwortung von der Politik, dem Kapitalmarkt oder der Zivilgesellschaft eingefordert wird. »Corporate Responsibility (CR)« ist der Terminus, der Unternehmensverantwortung und das politische Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung zusammenbringt.

Strategische CR liefert vor diesem Hintergrund einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Wertschöpfung von Unternehmen. Dieser entsteht einerseits operativ und direkt über Kostensenkungen, Gewinnsteigerungen, Reputations- oder Risikominimierungsbeiträge oder andererseits indirekt, z. B. durch eine zusätzliche Sinnstiftung für die Mitarbeiter. CR sollte daher systematisch gesteuert werden – mit Zielsystem, Strategie sowie einem Controlling. Die Integration von CR in das Performance Management ist zur nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens daher unverzichtbar.

Kennzahlen und deren Veröffentlichung in Unternehmensberichten unterstützen den Integrationsprozess von CR in das unternehmerische Performance Management. Derzeit ist eine solche Berichterstattung im Lage- bzw. Geschäftsbericht oder in separaten Nachhaltigkeitsberichten in Deutschland freiwillig.

¹ Vgl. hierzu und nachfolgend Heger, W./Bürgel, M.-A., »Corporate Responsibility: Grundlage für nachhaltiges Performance Management«, in: Roth, Armin (Hrsg.), Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit, Freiburg: Haufe, S. 437–457

Vorwort des Autors

Noch. Denn was in manchen europäischen Ländern bereits heute gilt, hat 2014 nun auch die Europäische Union beschlossen – eine Berichtspflicht zur »Offenlegung nichtfinanzieller Informationen«. Danach sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verpflichtet, im Lagebericht nichtfinanzielle Informationen zu wesentlichen CR-Themen zu veröffentlichen, mindestens aber zu Umwelt, Soziales, Mitarbeiter, Menschenrechte und Anti-Korruption. Gefordert werden die Beschreibung von Nachhaltigkeitsimplikationen des Geschäftsmodells, der durchgeführte Due-Diligence-Prozess zu CR-Fragen, potenzielle CR-Risiken sowie dazugehörige Leistungsindikatoren.

Dieses Handbuch »100 Nachhaltigkeits- und CR-Kennzahlen« unterstützt Unternehmen dabei, eine ihrem Geschäftsmodell entsprechende Auswahl an Kennzahlen in allen CR-Dimensionen zusammenzustellen. Es wird erklärt, warum den unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholdern) Angaben zu einzelnen CR-Aspekten wichtig sind. Zudem werden alle Kennzahlen hinsichtlich ihrer Relevanz und Aussagekraft aus Sicht unterschiedlicher Interessengruppen bewertet. Somit kann das Handbuch auch als Nachschlagewerk verwendet werden.

Ich hoffe, damit für Ihr Unternehmen einen hilfreichen Beitrag für die Umsetzung eines wirkungsvollen Nachhaltigkeits- und CR-Performance-Managements zu leisten – ein Beitrag, der sowohl dazu beiträgt, verantwortliches Handeln unternehmensweit fest zu etablieren als auch nachhaltig Ihren wirtschaftlichen Erfolg abzusichern.

Dr. Wolfram Heger

Fragen, Anregungen und Kommentare bitte an
dr.wolfram.heger@t-online.de bzw. **nachhaltigkeit@cometis.de**.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Hinweise zur Benutzung des Handbuchs	5
Abkürzungsverzeichnis	12
1. Das Unternehmen – absolute Kennzahlen	17
2. Ökonomische-SRI-Kennzahlen	
2.1 Gesamtinvestitionen (CapEx) in ESG-Bereiche des Geschäftsmodells	35
2.2 Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert	36
2.3 Art und Umfang erheblicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen	37
2.4 Finanzielle Klimawandelfolgen	38
2.5 Amortisationszeit für Nachhaltigkeitsinvestitionen	39
2.6 Prozentualer Anteil neuer oder modifizierter Produkte	40
2.7 Anteil neuer Produkte des Konzernumsatzes	41
2.8 Anteil der Markenausgaben am Umsatz	42
2.9 Finanzielle Unterstützung vonseiten der Regierung	43
2.10 Anteil der nach ISO 9000 zertifizierten Produktionsstätten	44
2.11 Verhältnis Standardeintrittsgehalt – lokaler Mindestlohn nach Geschlecht	45
2.12 Verhältnis CEO-Mitarbeiter-Jahresvergütung	46
2.13 Jahresvergütung – Höchstbezahlter zu Durchschnittsniveau nach Land	47
2.14 Jahresvergütung – Steigerung bei Höchstbezahltem zu Durchschnittsniveau	48
2.15 Mitarbeiteranteil am Unternehmenskapital	49
2.16 Anteil an Ausgaben an lokale Lieferanten	50
2.17 Innovationskapazität	51
2.18 Status der Pensionsfonds	52
2.19 Eigentümerstruktur nach Anteilen	53
2.20 Kundenzufriedenheit	54
2.21 Mitwirkung an nationalen und internationalen Initiativen	55
2.22 Anteile extern testierter CR-Berichterstattung	56

Inhaltsverzeichnis

3. Umwelt-SRI-Kennzahlen

3.1	Direkte Treibhausgasemissionen – Scope 1 des GHG Protocol	59
3.2	Indirekte Treibhausgasemissionen – Scope 2 des GHG Protocol	60
3.3	Weitere Treibhausgasemissionen – Scope 3 des GHG Protocol	61
3.4	Gesamte Treibhausgasemissionen	62
3.5	Energie – Gesamtverbrauch innerhalb der Organisation	63
3.6	Energieeinsparungen	64
3.7	Energieintensitätsverhältnis	65
3.8	Energieproduktivität	66
3.9	Einsparungen des Energiebedarfs für Produkte	67
3.10	Kohlenstoffproduktivität	68
3.11	Kraftstoffverbrauch und CO ₂ -Effizienz bei Fahrzeugen in der Nutzungsphase	69
3.12	Wasser – zurückgewonnener und wiederverwerteter Anteil	70
3.13	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz	71
3.14	Anteil von recyceltem Abfall	72
3.15	Abfall – transportiert, importiert, exportiert oder behandelt	73
3.16	Anteil zurückgenommenen Verpackungsmaterials	74
3.17	Abfallproduktivität	75
3.18	ISO 14001 und EMAS – Anteil zertifizierter Produktionsstätten	76
3.19	ISO 9001 – Anteil zertifizierter Produktionsstätten	77
3.20	Anteil des Logistikvolumens unter Effizienzmaßnahmen	78
3.21	Biodiversität – Anteil hiernach überwachter Unternehmensflächen	79

4. Gesellschaftliche SRI-Kennzahlen – Mitarbeiter

4.1	Gesamtbelegschaft nach Befristung des Arbeitsvertrags	83
4.2	Gesamtbelegschaft nach Art des Arbeitsvertrags	84
4.3	Neue Mitarbeiter – gesamt und Anteil – nach Region	85

Inhaltsverzeichnis

4.4	Anteil lokal angeworbener Führungskräfte	86
4.5	Frauenquote gesamt	87
4.6	Frauenquote in Führungspositionen	88
4.7	Fluktuationsquote	89
4.8	Anteil der Mitarbeiter unter Kollektivvereinbarungen	90
4.9	Anteil der Gesamtbelegschaft unter überwachten Arbeitsschutzprogrammen	91
4.10	Gesundheit – Verletzungsrate	92
4.11	Gesundheit – Berufskrankheitsrate	93
4.12	Gesundheit – Ausfalltagequote	94
4.13	Gesundheit – Abwesenheitsrate	95
4.14	Betriebliche Todesfälle	96
4.15	Anteil der nach OHSAS 18001 zertifizierten Produktionsstätten	97
4.16	Mitarbeiter Aus- und Weiterbildung – Stunden	98
4.17	Mitarbeiter Aus- und Weiterbildung – Ausgaben	99
4.18	Mitarbeiter – Leistungsbeurteilung	100
4.19	Anteil variabler Vergütungsbestandteile an der Gesamtvergütung	101
4.20	Verhältnis Grundgehalt von Männern zu Frauen	102
4.21	Rückkehrquote nach Erziehungsurlaub	103
4.22	Verweilrate nach Erziehungsurlaub	104
4.23	Anteil der Mitarbeiter abgedeckt durch ein Gesundheits- und Sicherheitssystem	105
4.24	Mitarbeiteranteil unter bindenden Arbeitsbedingungen	106
4.25	Anteil der Produktionsstätten mit lokaler gewerkschaftlicher Vertretung	107
4.26	Mitarbeiterzufriedenheit	108
4.27	Anteil Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeitmodellen	109
4.28	Anteil von Mitarbeiter mit Behinderung	110
4.29	Ausbildungsquote	111
4.30	Übernahmequote der Auszubildenden	112

Inhaltsverzeichnis

5. Gesellschaftliche SRI-Kennzahlen – Menschenrechte

5.1	Menschenrechte – geprüfte Geschäftsstandorte	115
5.2	Menschenrechte – Anteil geschulter Mitarbeiter	116
5.3	Menschenrechte – Rate geprüfter Zulieferer und Partner	117
5.4	Menschenrechte – Rate auditiertes Zulieferer und Partner	118
5.5	Menschenrechte – Sicherheitspersonal	119
5.6	Menschenrechte und Ureinwohner	120
5.7	Zulieferer mit Risiko von Kinderarbeit	121

6. Gesellschaftliche SRI-Kennzahlen – Compliance, Recht und Integrität

6.1	Korruption – Umsatzanteil in CPI kritischen Ländern	125
6.2	Korruption – untersuchte Geschäftseinheiten und Standorte	126
6.3	Korruption – geschulte Mitarbeiter	127
6.4	Mitarbeiter-Abdeckungsgrad des Verhaltenskodex	128
6.5	Umwelt – Bußgelder	129
6.6	Compliance – Bußgelder	130
6.7	Produkte – Bußgelder	131

7. Gesellschaftliche SRI-Kennzahlen – Zulieferer

7.1	Anteil neuer geprüfter Zulieferer – Arbeitspraktiken	135
7.2	Anteil neuer geprüfter Zulieferer – gesellschaftliche Auswirkung	136
7.3	Anteil geprüfter Zulieferer – Umweltkriterien	137
7.4	Anteil ESG-bewerteter Zulieferer	138
7.5	Anteil unter ESG-Kriterien auditiertes Zulieferer	139
7.6	Zulieferer mit verbindlichen Anforderungen an Arbeitsbedingungen	140
7.7	Anteil der Zuliefererverträge mit ESG-Klauseln	141
7.8	Gesundheitsraten – Abwesenheitsrate bei Sublieferanten	142

Inhaltsverzeichnis

8. Gesellschaftliche SRI-Kennzahlen – Engagement in Politik und Gemeinden

8.1	Prozentuale Aufteilung philanthropischer Schwerpunktaktivitäten	145
8.2	Art der philanthropischen Schwerpunktaktivitäten	146
8.3	Zuwendungen an Parteien und Politiker	147
8.4	Zuwendungen an Parteien und Politiker – Umsatzanteil	148
8.5	Geschäftsstandorte mit Programmen für lokale Gemeinschaft	149

Anhang

	Stichwortverzeichnis	152
	Literaturverzeichnis	154

2.13 Jahresvergütung – Höchstbezahlter zu Durchschnittsniveau nach Land

Formel

$$\frac{\text{Jahresvergütung Höchstbezahlter Land A}}{\text{Durchschnittliche Mitarbeitervergütung Land A (Median)}}$$

Rechenbeispiel (T1)

$$\frac{1.000.000 \text{ €}}{55.000 \text{ €}} = 18$$

Erläuterung

Um die Transparenz der Corporate Governance zu erhöhen, interessieren sich zahlreiche Stakeholder für die Jahresvergütung des höchstbezahlten Mitarbeiters in einem Land im Verhältnis zum mittleren Niveau der Jahresvergütung aller Beschäftigten (ohne den höchstbezahlten Mitarbeiter). Damit wird die Transparenzanforderung über den CEO hinaus erweitert, wobei der Fokus der GRI auf Ländern mit signifikanten geschäftlichen Aktivitäten liegt. Die jährliche Gesamtvergütung des Höchstbezahlten umfasst dabei Gehalt, Boni, Aktienzuteilungen, Optionen sowie weitere Vergütungen. Die Interpretation des hier errechneten Vielfachen erfolgt, wie beim CEO, vor dem Hintergrund der Angemessenheit und ethischen Überlegungen.

Die Kennzahl ist auch im Kontext der Bemühungen von international operierende Unternehmen zu sehen, die versuchen, vor Ort ein lokales Management einzusetzen – dafür spricht die Kenntnis der lokalen Kultur oder der Sprache. In der Regel ist dies auch günstiger als der Einsatz von Expatriates aus den Herkunftsländern des Unternehmens.

Vorteile

- Einblick in die Vergütungspolitik des Unternehmens
- Indiz für den Einsatz eines lokalen Topmanagements

Nachteile

- Verzerrung der Angabe, sofern der Höchstbezahlte ein Expatriate (mit entsprechenden Zulagen)
- Potenzielle Befeuerung einer Neiddebatte

Referenz				Stakeholder-Relevanz					
GRI	EFFAS	DNK	Sonst.	Kapitalmarkt	Gesellschaft	NGO	Medien	Politik	Mitarbeiter
G4-54			-	mittel	mittel	hoch	mittel	mittel	hoch

3.1 Direkte Treibhausgasemissionen – Scope 1 des GHG Protocol

Formel

Rechenbeispiel (T3)

	GWP-Faktor	Beispiel (in 1.000 t CO ₂ -Äquivalente)
CO ₂ (Kohlenstoffdioxid)	1	1.400
+ N ₂ O (Distickstoffmonoxid)	310	+ 600
+ CH ₄ (Methan)	21	+ 24
+ HFC (Fluorkohlenwasserstoffe)	140	+ 0
+ SF ₆ (Schwefelhexafluorid)	23.900	+ 0
= Summe Scope 1		= 2.024

Erläuterung

Direkte Treibhausemissionen, entsprechend Scope 1 des Greenhouse Gas (GHG) Protocol (in Abgrenzung zu Scope 2 als indirekte Emissionen, siehe 3.2)¹¹, umfassen alle CO₂-Emissionen (oder deren Äquivalente), die direkt von einem Unternehmen verursacht werden. Hierzu zählen z. B. die Emissionen der eigenen Fabriken, von unternehmenseigenen Anlagen für Stromerzeugung, eigene LKW oder der Gasverbrauch eigener Büros und Lager. Gemessen wird der Verbrauch von Primärenergieträgern, die das Unternehmen mit Sekundärenergie, wie Elektrizität, Wärme und Kühlung versorgen. Das frühzeitige Ersetzen fossiler Brennstoffe durch erneuerbare Energieträger verringert auch die Abhängigkeit von nicht erneuerbaren Energiequellen und Schwankungen der Energiepreise und -versorgung. Dies wiederum beeinflusst die Betriebskosten.

Vorteile

- Verbreitetes Erhebungsverfahren
- Bedeutender anerkannter Indikator
- Verwendung in Berichtsstandards

Nachteile

- Großer Erhebungsaufwand
- Umrechnung aller Emissionen in CO₂-Äquivalente erforderlich

¹¹ Vgl. grundlegend World Business Council for Sustainable Development/World Resources Institute, »The Greenhouse Gas Protocol – A Corporate Accounting and Reporting Standard«, Genf, 2014

Referenz				Stakeholder-Relevanz					
GRI	EFFAS	DNK	Sonst.	Kapitalmarkt	Gesellschaft	NGO	Medien	Politik	Mitarbeiter
G4-EN15			WIR/WBCSD	hoch	gering	hoch	mittel	mittel	gering

4.6 Frauenquote in Führungspositionen

Formel

$$\frac{\text{Anzahl weiblicher VZÄ in Führungspositionen}}{\text{Gesamtzahl VZÄ in Führungspositionen}} \times 100\%$$

Rechenbeispiel (T5)

$$\frac{428}{1.425} \times 100\% = 30\% \text{ (Vj. 25\%)}$$

Erläuterung

Die Kennzahl »Frauenquote in Führungspositionen« erfasst quantitativ einen (von mehreren) Vielfaltsaspekten. Gewünscht ist dessen Ermittlung auch für andere Diversity-Aspekte wie Alter, Nationalität, Zugehörigkeit zu Minderheiten etc. Denn einer nach Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion, Bildungsstand etc. heterogenen Belegschaft werden u.a. bessere Voraussetzungen zugeschrieben, innovative Lösungsansätze zu finden. Diversity ist somit ein kritischer Erfolgsfaktor für globale Wettbewerbsfähigkeit.

Der politisch erklärte Wille, dem Diversity-Aspekt größeren Raum einzuräumen, zeigt sich in Deutschland auch in der Debatte um den Frauenanteil in Vorständen bzw. Aufsichtsräten. Auf europäischer Ebene wurde Vielfalt ein ausdrücklicher Bestandteil der Berichtspflicht zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen und Diversity. Neben dessen Quantifizierung in Kennzahlen, wird seitens des Unternehmens hier eine Beschreibung der Diversity-Politik für Verwaltung, Management, Vorstand und Aufsichtsrat gefordert.

Vorteile

- Fokus auf Frauenförderung dominiert die aktuelle politische Debatte.
- Element der neuen EU-Richtlinie zu nichtfinanziellen Kennzahlen

Nachteile

- Reduktion des Diversity-Gedankens auf den Frauen
- Industriespezifische Betrachtung notwendig

Referenz			
GRI	EFFAS	DNK	Sonst.
	S10-01	ja	-

Stakeholder-Relevanz					
Kapitalmarkt	Gesellschaft	NGO	Medien	Politik	Mitarbeiter
mittel	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch