

## Reporting nach GRI G4: Anspruch & Wirklichkeit

Erste Erfahrungen mit den neuen GRI-Leitlinien

Eine Studie von akzente kommunikation und beratung GmbH  
© März 2016

**Zum Herausgeber** akzente kommunikation und beratung, 1993 in München gegründet, ist auf Nachhaltigkeit spezialisiert: Von Reporting über Strategie bis zu Kommunikation. Mit über 280 Berichten für große und mittelständische Unternehmen sind wir Deutschlands führender Berater im Nachhaltigkeitsreporting.

[www.akzente.de](http://www.akzente.de)

### Inhalt

Einführung .....	02
Adaption von G4 und Umgang mit neuen Indikatoren .....	03
Aspekt Lieferkette .....	05
Aspekt Vergütung .....	08
Aspekt Beschwerdemechanismen .....	10
Ausblick .....	11
Anhang: Die untersuchten Unternehmen .....	12

**Einführung** Im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch ein junges Betätigungsfeld für Unternehmen. Mit ihren Vorläufern in der Umwelt- und Sozialberichterstattung der 1970er und '80er Jahre entwickelte sie sich aus der Erkenntnis, dass die Geschäftsberichterstattung bei weitem nicht die Auswirkungen abbildet, die Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft haben, das Wissen und die Transparenz darüber für Shareholder aber immer wichtiger und zugleich von Stakeholdern immer vehementer eingefordert wird.

Die Global Reporting Initiative (GRI) hat diese Entwicklungen aufgegriffen und 1999 einen ersten Leitfaden für die unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgebracht. Er hat breite Unterstützung bei Unternehmen, NGOs, Verbänden und Behörden erfahren und gilt heute als der Quasi-Standard in diesem Umfeld, auch wenn es sich nicht um normierte und gesetzlich regulierte Berichtsformen handelt. Aber über seine gesellschaftliche Unternehmensverantwortung transparent und regelmäßig zu berichten, gehört heute zum guten Ton. Und nicht nur das: Berichtende und nicht-berichtende Unternehmen unterscheiden sich erkennbar in ihrer Risikoexposition, ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz und oft auch im wirtschaftlichen Erfolg.

### Neuerungen nach G4

Den GRI-Leitfaden gibt es seit Mai 2013 in der vierten Fassung, den so genannten G4-Leitlinien. Allerdings galt bis Ende 2015 eine Übergangsfrist, so dass Unternehmen bis dahin auch die beiden Vorläuferversionen G3 und G3.1 weiterhin nutzen konnten. Seit dem 1. Januar 2016 müssen Berichte, die sich auf die GRI berufen nach dem Standard G4 verfasst worden sein. G4 brachte zahlreiche Neuerungen. Von vielen begrüßt, besteht nun ein deutlich größerer Fokus auf Wesentlichkeit, was allerdings zu Lasten der Vergleichbarkeit geht. Denn Unternehmen können sich jetzt auf solche Themen konzentrieren, die für ihr Geschäft, ihre Branche und ihre Stakeholder am wichtigsten sind. Dies setzt eine eingehende und nachvollziehbare Wesentlichkeitsanalyse voraus, die im Bericht dargestellt werden muss. Ist ein Unternehmen einmal durch diesen Prozess gegangen, wird die Berichterstattung fortan einfacher, weil weniger umfangreich durch weniger unnötige Details. Auch aus Analysten- und Lesersicht wird diese Vereinfachung weitgehend im Sinne einer Befreiung von Ballast begrüßt.

Weitere wichtige Änderungen in G4 sind die Darstellung der Nachhaltigkeitsauswirkungen in der **Lieferkette**, zur **Vergütung** des Managements sowie zu **Beschwerdemechanismen** im Falle von Auseinandersetzungen. Auf diese drei Themen konzentriert sich diese kurze Untersuchung. Wir wollten wissen, wie Unternehmen mit diesen drei neuen Themenblöcken umgehen.

### Methodik der Untersuchung

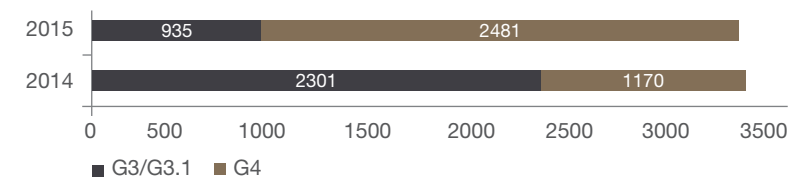
Diese Untersuchung wurde als Desktop-Studie angelegt, d. h. es fand eine Analyse öffentlich einsehbarer Daten und Dokumente über das Internet statt, ohne Verwendung eigener Fragebögen oder Interviews. Der Untersuchungszeitraum lag im vierten Quartal 2015. Die untersuchten Jahresberichte erschienen demnach 2015 und bezogen sich auf das Geschäftsjahr 2014. War in Einzelfällen ein 2015er Bericht noch nicht verfügbar, aber stattdessen bereits ein G4-Bericht aus dem Vorjahr, wurde auf diesen zurückgegriffen.

Betrachtet wurden die jeweils weltweit zehn größten Unternehmen mit G4-Bericht aus den fünf Branchen Automobil, Bergbau, Finanzen, Lebensmittel und Textil. Dabei wurde das Kriterium Größe anhand der Umsatzzahlen bestimmt, für die Finanzbranche anhand der Bilanzsumme – jeweils nach Daten der Online-Plattform Statista ([www.statista.com](http://www.statista.com)). Es handelt sich mithin nicht zwangsläufig um die jeweils zehn größten Unternehmen ihrer Branche, sondern um die jeweiligen Pioniere der Berichterstattung nach G4 nach Größe. Die genaue Auswahl findet sich im Anhang.

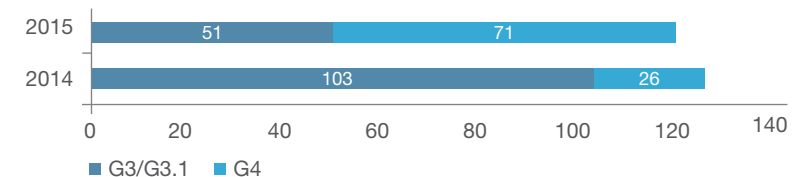
## Adaption von G4 und Umgang mit neuen Indikatoren

Nach einer verhaltenen Anfangsphase 2013/14 nahm die Berichterstattung nach G4 in Deutschland und weltweit kontinuierlich zu. Trotz einem mehrjährigen internationalen Diskussionsprozess unter Beteiligung der Unternehmen hat die Umstellung offenbar doch vielen Unternehmen eine intensivere Vorbereitung abverlangt. Möglicherweise wollten einige Unternehmen hier auch keine Pionierrolle übernehmen. Die Zahlen des Jahres 2015 zeigen, dass sich G4 nun durchgesetzt hat. Erstmals überstieg die Anzahl an G4-Berichten, weltweit ebenso wie in Deutschland, die der Versionen G3 und G3.1.

### Weltweit



### Deutschland



Tab. 1 & 2: Daten der GRI; eigene Darstellung

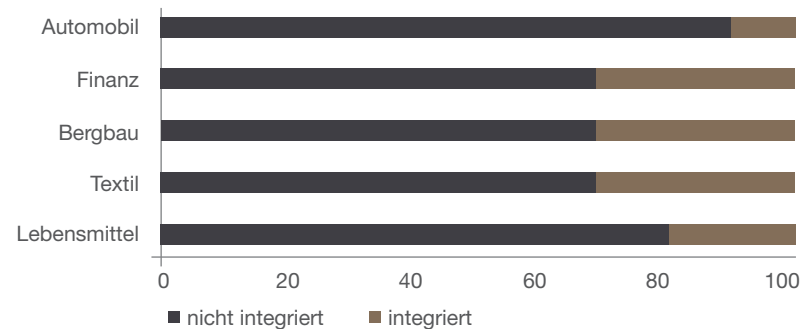
Für 2016 (Berichtsjahr 2015) ist die Verwendung der älteren Leitlinien nicht mehr möglich. Angesichts des Fehlens einer rechtlichen Grundlage bezieht sich diese Aussage allerdings nur auf die Anerkennung durch die GRI. Grundsätzlich gibt es, wie schon eingangs erwähnt, keine vorgeschriebene Form: Es existiert kein Zwang, die GRI-Leitlinien zu verwenden. Die Verwendung dient nur der Glaubwürdigkeit und erleichtert, falls gewünscht, eine Attestierung.

### Integrierte Berichterstattung

Die Integration von Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht in einem Prozess und einem Dokument ist das Prinzip der Integrierten Berichterstattung. Der sich hierzu herausbildende Standard nach den Arbeiten des International Integrated Reporting Council (IIRC) ist hier der Treiber, wird aber von den meisten Unternehmen, die vorgeben, integriert zu berichten, nicht verwendet. Es dominieren bisher Geschäftsberichte mit einem Kapitel „Nachhaltigkeit“, die integrierte Betrachtung von Geschäftserfolg und Nachhaltigkeitsleistung, wie es das IIRC-Rahmenwerk vorsieht, bleibt in der Regel aus. In einer früheren Studie haben wir uns bereits den Gründen zugewandt: Eine fehlende integrierte Führung des Unternehmens, unzureichende Vorgaben sowie knappe zeitliche Ressourcen sind Gründe, die bisher gegen einen integrierten Bericht sprachen.<sup>1</sup> Auch mit der Einführung von G4 scheuen sich viele Unternehmen vor der Integrierten Berichterstattung. Über die Branchen hinweg überwog 2015 die getrennte Berichterstattung.

#### Prozentsatz integrierter G4-Berichte

in Prozent



<sup>1</sup> Integrated – Integrierte Berichterstattung. Von der Herausforderung zum Praxismodell (München: akzente kommunikation und beratung & Hamburg: Hamburger Geschäftsberichte/HGB, 2012)

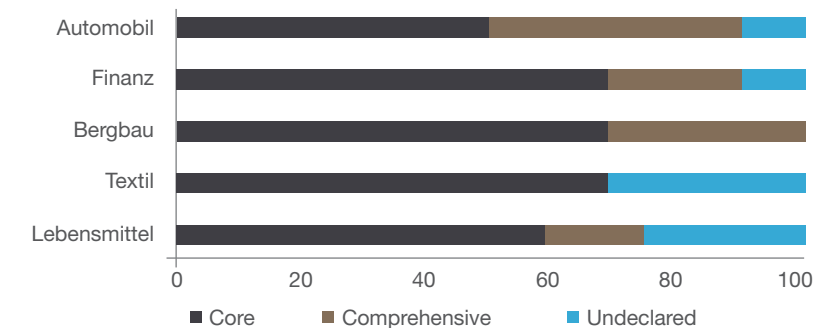
### Wahl der Übereinstimmungsoption

Der Grad der Übereinstimmung mit den GRI-Leitlinien wurde vor G4 mit den Berichtslevels A, B und C abgebildet. Ein angehängtes Pluszeichen gab Auskunft über eine (mitunter limitierte) externe Verifizierung. Nach G4 existieren nur noch die Übereinstimmungsoptionen „Core“ oder „Comprehensive“, wobei „Comprehensive“ die anspruchsvollere Form ist. Bei „Core“ muss zu jedem als wesentlich definierten Aspekt jeweils ein Indikator berichtet werden, bei „Comprehensive“ müssen alle Indikatoren zu den wesentlichen Aspekten berichtet werden. Darüber hinaus sollte das Unternehmen bei „Comprehensive“ zu allen allgemeinen Standardangaben Stellung beziehen, d. h. hinsichtlich Strategie, Organisationsprofil, Grenzen des Berichts/wesentliche Aspekte, Einbindung von Stakeholdern, Governance und Ethik. Bei „Core“ werden weniger allgemeine Standardangaben im Bereich Governance und Ethik verlangt.

Wie wohl nicht anders zu erwarten, war 2015 die Option „Core“ die häufigste Form der G4-Berichterstattung.

#### Wahl der Übereinstimmungsoptionen

in Prozent

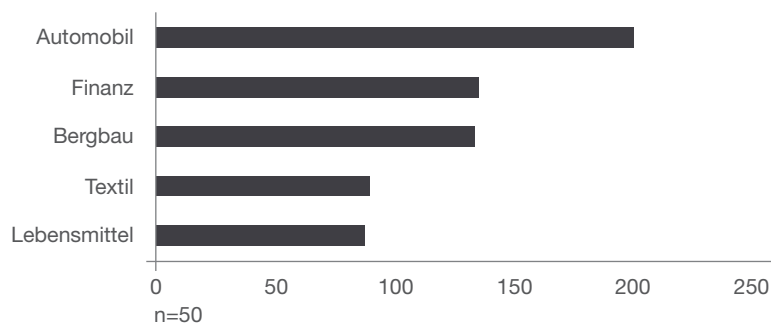


## Wesentlichkeit

Das Thema Wesentlichkeit steht bei G4 mehr denn je im Zentrum der Berichterstattung. Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass viele Unternehmen über Themen berichteten, die für sie nicht geschäftsrelevant sind, aber von der GRI für ein bestimmtes Berichtslevel verlangt wurden. Dies hatte bei den berichtenden Unternehmen oft für Unmut gesorgt. Was wesentlich ist, soll dabei aber nicht allein aus Unternehmensperspektive bestimmt werden. Oftmals sind bestimmte Themen externen Stakeholdern wichtiger als dem Unternehmen – erst durch den Aufbau von gesellschaftlichem Druck können solche Themen imageschädigend und dadurch geschäftsrelevant werden.

Daher verlangt die GRI mit G4 die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, in der interne und externe Perspektiven auf die Unternehmensleistung abgebildet werden sollen. Im Zuge einer Wesentlichkeitsanalyse priorisieren Unternehmen und ihre Stakeholder wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Themen nach ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg. Dabei sollen die priorisierten Themen zu Schwerpunkten der Berichterstattung werden. Irrelevante Themen für Unternehmen einer bestimmten Branche können dagegen ausgelassen werden. Dies soll kürzere und fokussiertere Berichte ermöglichen und Chancen und Risiken nachvollziehbarer machen.

### Durchschnittliche Seitenzahl der G4-Berichte



Zumindest an der Seitenzahl hat sich mit G4 auf den ersten Blick nichts geändert. Die Berichte aus der Automobilbranche mit im Schnitt über 200 Seiten sowie der Bergbau- und der Finanzbranche mit knapp 150 Seiten sind nach wie vor sehr ausführlich. Es bleibt abzuwarten, ob dies an der Umstellung von G3 zu G4 liegt oder ob sich Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht reduzieren lässt, ohne unglaubwürdig zu erscheinen.

## Managementansätze

Eine weitere Änderung von G4 ist der größere Fokus auf Managementansätze. Diese sollen Unternehmen helfen, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Aspekte organisatorisch besser zu verankern. In den G3-Leitlinien war die Anzahl der geforderten Managementansätze auf die Kategorien Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt begrenzt. Jeder Managementansatz musste „abgearbeitet“ werden, um einen erfolgreichen Bericht nach G3 vorzulegen.

Nach G4 müssen nur die Managementansätze bearbeitet werden, die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse priorisiert wurden. Allerdings ist die Anzahl der geforderten Managementansätze deutlich gestiegen und schließt jetzt beispielsweise auch Themen wie Biodiversität, gleicher Lohn für Männer und Frauen oder Korruptionsbekämpfung ein. Die GRI adressiert an Unternehmen dadurch ganz konkret drei Fragen:

1. Warum ist ein bestimmter Aspekt für die Organisation wesentlich?
2. Wie geht die Organisation mit wesentlichen Aspekten und deren Auswirkungen um?
3. Wie werden gesteckte Ziele gemessen?

Wie Unternehmen die Änderungen im Bereich Wesentlichkeit und Managementansätze tatsächlich umsetzen, ist stark mit der Berichterstattung zu den thematischen Aspekten und den einzelnen Indikatoren verknüpft, die anhand der drei Themenfelder Lieferanten, Vergütung und Beschwerdemechanismen näher betrachtet werden sollen.

## Aspekt Lieferkette

Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft haben sich nicht nur die Absatzmärkte verändert, sondern vor allem die Beschaffungswege für Rohstoffe oder Zwischenprodukte. Als Abnehmer solcher Waren können Unternehmen Einfluss darauf nehmen, ob auch diese Produktionsvorstufen am Prinzip der Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Umgekehrt betrachtet können Umwelt- oder Menschenrechtsskandale in der Lieferkette Auswirkungen auf die Reputation von Markenunternehmen haben, die diese Vorprodukte abnehmen. So endet Nachhaltigkeit nicht mehr an den eigenen Werkstoren, sondern umfasst oft eine hochkomplexe Abfolge von Zulieferprozessen.

Die bisherige Berichterstattung zu dieser Thematik ergab nur ein unvollständiges Bild dieser Zusammenhänge. Im Zuge der Erarbeitung von G4 sollte eine Supply Chain Working Group der GRI eine gesunde Mischung aus qualitativer und quantitativer Datenerhebung innerhalb der Berichterstattung etablieren und dabei einen Entwurf zur öffentlichen Kommentierung erstellen. Die Dokumentation der öffentlichen Kommentierungsphase skizziert ein geteiltes Bild der geplanten Änderungen. Berater, aber auch Unternehmen bemängelten, dass nicht definiert sei, wie z. B. Gesamtzahl und Standorte von Lieferanten analysiert werden sollten. Je komplexer die Lieferketten umso schwieriger: So sei es nicht klar, wie viele Unterteilnehmer die Beschreibung der Lieferkette umfasst. In komplexen Lieferketten haben Lieferanten von Großkonzernen bis zu zehn vorgelagerte Stufen.

### Ergebnisse im Überblick

- \_ Bergbauunternehmen stellen die Lieferkette am besten dar.
- \_ Spezifische Leistungsindikatoren werden von Automobil- und Textilherstellern am besten berichtet.
- \_ Für die Finanzbranche gilt das Thema eher als unwesentlich.
- \_ Ein Verhaltenskodex ist die häufigste Form, Lieferanten an soziale und ökologische Standards zu binden.

Die Klage über die Schwierigkeit der Datenerfassung in komplexen Lieferketten erscheint nachvollziehbar. Würden globale Unternehmen für jede Lieferantenstufe Daten abfragen, sei die Datenmenge einfach zu groß. Aus Unternehmenssicht schrecke die GRI mit diesen Vorgaben viele ab, so die Meinung vieler während der Debatten.

Andererseits könne das Thema durch die intensivere Einbindung in die GRI-Leitlinien transparenter dargestellt werden. Dabei hilft der Fokus auf Wesentlichkeit. Bei der Priorisierung wesentlicher Themen müssen Unternehmen auch angeben, ob ein Thema innerhalb oder außerhalb der Organisation liegt. Je nach Branche greifen die vorgelagerten Produktionsprozesse mitunter tief in die Organisation ein und können den Erfolg und die Reputation einer Branche maßgeblich mitbestimmen. Folglich kann das Thema Lieferkette nicht völlig aus der Verantwortung der Unternehmen gestrichen werden. Es gehört deshalb zu den Standardangaben.

#### G4-12: Beschreiben Sie die Lieferkette der Organisation

Mit der Einführung von G4 sind berichtende Unternehmen verpflichtet, die Lieferkette ihrer Organisation zu beschreiben. Dafür gibt die GRI sechs Empfehlungen zur Orientierung: Darstellung aufeinander folgender Abläufe und Prozesse, branchenspezifische Eigenschaften der Lieferkette, Gesamtzahl, Standort, Art und geschätzter Geldwert der Zahlungen an Lieferanten.

Neben der verpflichtenden Beschreibung der Lieferkette, führte die GRI je zwei neue spezifische Indikatoren in den Kategorien Umwelt, Arbeitspraktiken, Menschenrechte und Gesellschaft ein. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

G4-EN32 / LA14/ HR10 / SO9: Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von ökologischen Kriterien, Arbeitspraktiken, Menschenrechtskriterien und Auswirkung auf die Gesellschaft überprüft worden sind.

G4-EN 33 / LA15/ HR11 / SO10: Erhebliche tatsächliche und potenzielle negative ökologische Auswirkungen, Arbeitspraktiken, Menschenrechtsverletzungen und Auswirkungen auf die Gesellschaft in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen.

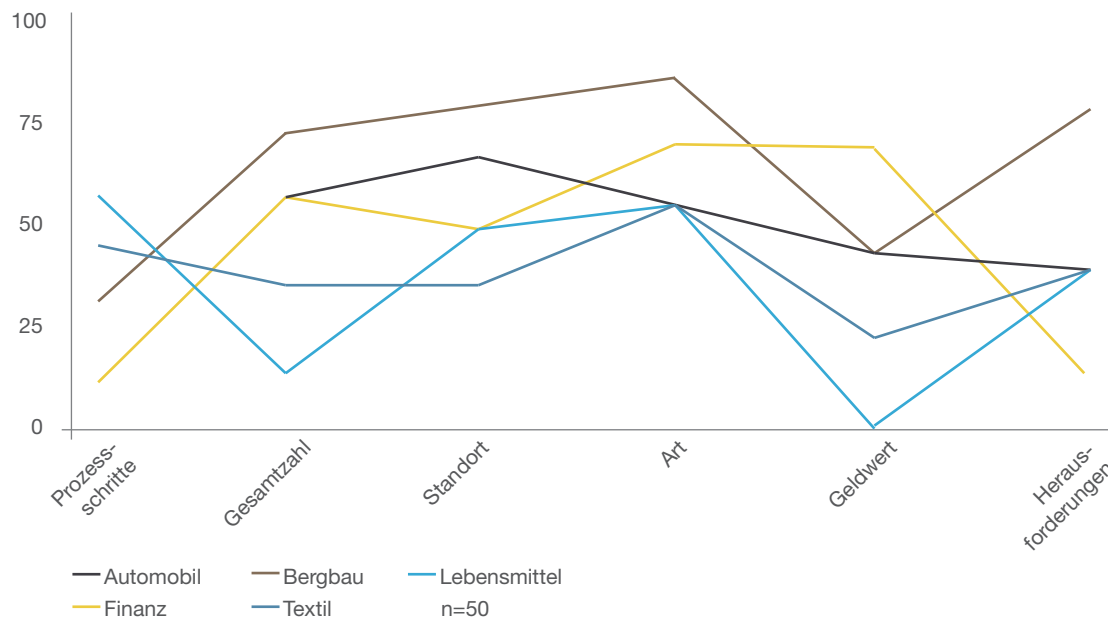
Die Einführung von gleich acht neuen spezifischen Indikatoren stellt eine große Änderung dar. Gleichzeitig gibt sie berichtenden Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Umgangs mit Lieferkettenthemen.

### Umsetzung: Gesamtsicht muss mit Indikatoren verknüpft werden

Die konkrete Umsetzung der verpflichtenden Darstellung der Lieferkette wurde nach dem Standardindikator G4-12 untersucht. Die GRI gibt dafür sechs konkrete Handlungsempfehlungen. Als augenscheinlich auffälligstes Ergebnis der Datenerhebung lässt sich festhalten, dass die Textil- und die Lebensmittelbranche im Verhältnis zur Vergleichsgruppe den Empfehlungen der GRI am wenigsten folgen.

#### Darstellung der Lieferkette nach Empfehlungen der GRI

in Prozent



Besonders die Angaben zur Gesamtzahl und zu Zahlungen an Lieferanten werden in der Beschreibung der Lieferkette selten erwähnt. Für die Lebensmittelindustrie scheint die Berichterstattung über den Geldwert der Lieferanten eine ganz besondere Herausforderung zu sein. Keines der untersuchten Unternehmen listet hier konkrete Zahlungen auf. Im Vergleich zur Lebensmittelindustrie berichten immerhin 45 Prozent der Unternehmen im Bergbau ihre Zahlungen an Lieferanten. Darüber hinaus fällt in der Bergbaubranche auf, dass im Schnitt insgesamt mehr Prozessschritte, Gesamtanzahl, Standorte sowie die Art und die speziellen Herausforderung von Lieferanten und der Lieferkette insgesamt berichtet werden.

Einer der Hauptgründe für die unterschiedliche Darstellung der Lieferkette dürfte der Umfang der erforderlichen Datenerhebung sein. Je komplexer die Lieferkette, umso schwieriger gestaltet sich deren Darstellung nach den GRI-Empfehlungen. Gerade die Textil- und die Lebensmittelindustrie verfügen über ein weltweites Netz an Zulieferern. So wird Baumwolle beispielsweise in China, Indien oder den USA angebaut, hauptsächlich in Südostasien verarbeitet und anschließend in westlichen Märkten verkauft. Im Vergleich dazu steht die Bergbauindustrie als klassische B2B-Branche am Anfang einer Reihe komplexer Lieferketten.

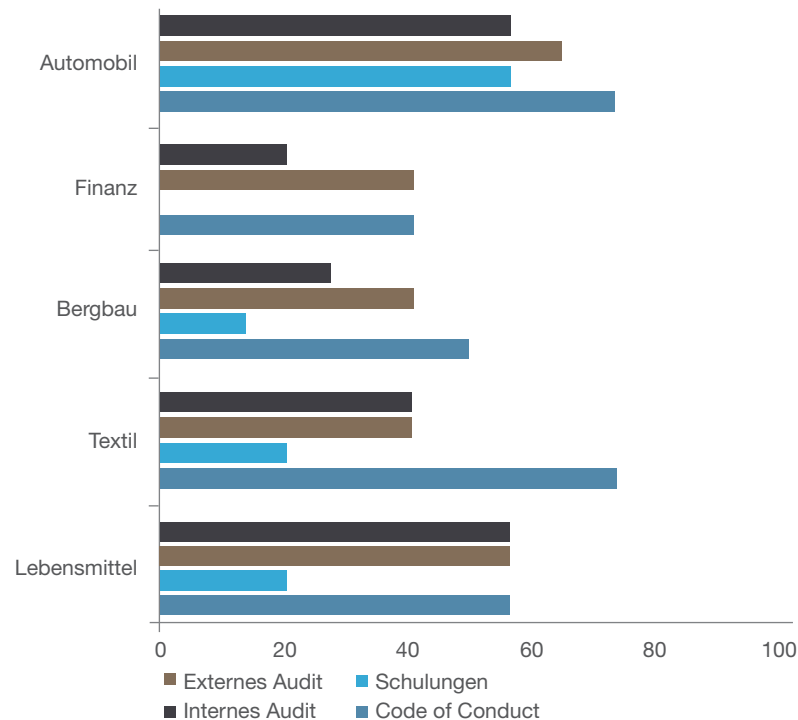
Neben der Darstellung der Lieferkette wurde die quantitative sowie qualitative Berichterstattung nach den acht neuen spezifischen Standardindikatoren im GRI-Leitfaden untersucht. Automobil-, Textil- und Lebensmittelbranche berichten deutlich häufiger spezifische Standardindikatoren zur Lieferkette als die Finanz- und Bergbaubranche. In der qualitativen Untersuchung wurde analysiert, welche Methoden die unterschiedlichen Branchen bei der Bewertung der Lieferkette hinsichtlich negativer ökologischer und sozialer Auswirkungen anwenden. Grundsätzlich führen Unternehmen externe und interne Audits durch, schulen ihre Lieferanten oder verpflichten sie auf Verhaltenskodizes.

### Ergriffene Maßnahmen

Über die Branchen hinweg zeigt sich, dass der Verhaltenskodex (Code of Conduct) die häufigste Maßnahme ist, Lieferanten an Umwelt- und Sozialstandard zu binden. Verhaltenskodizes lassen sich relativ einfach erstellen und rasch an die direkten Lieferanten verschicken. Ihr Prinzip ist die freiwillige Selbstbindung der Lieferanten. Über ein internes oder externes Audit kann anschließend geprüft werden, ob der unterschriebene Kodex eingehalten wird. Darüber hinaus können mit einem internen oder externen Audit weitere ökologische oder arbeitsrechtliche Standards in der Lieferkette überprüft werden. Je nach Umfang und Häufigkeit übersteigt dies den Aufwand für einen Verhaltenskodex beträchtlich.

### Transparenz in der Lieferkette

in Prozent



Die Automobil- und die Lebensmittelindustrie berichten am häufigsten über externe und interne Audits. Die Finanz- und die Bergbaubranche hingegen führen deutlich weniger interne und externe Audits durch: Im Schnitt tun dies nur 20 bis 30 Prozent der untersuchten Unternehmen. In diesen Branchen berichten auch deutlich weniger Unternehmen zum Thema Lieferkette.

### Symbolmaßnahmen oder Standards?

Die verpflichtende Darstellung der Lieferkette sowie acht spezifische Standardindikatoren erfordern von Unternehmen in Zukunft eine systematischere Herangehensweise an das Thema Lieferkette. Die globalisierte Lieferkette ist ganz offensichtlich eine große Hürde im Bemühen um Transparenz. Weil standardisierte Verfahren oft fehlen, greifen manche Unternehmen daher eher punktuelle Maßnahmen heraus. So berichtet etwa die Australia and New Zealand Banking Group (ANZ) über den Bezug von 100.000 Quadratmeter Teppichboden, der zu 40 Prozent aus recyceltem Material bestehe. JBS S.A., der größte Fleischproduzent weltweit, will Nachhaltigkeit in der Lieferkette durch 14 Pilotfarmen in Brasilien erreichen.

Gleichwohl gibt es unter den untersuchten Unternehmen gute Beispiele, die Transparenz in der Lieferkette als eine große Chance begreifen. So richtet die Otto Group mit der „impACT“ Methode ihr Handeln entlang der Wertschöpfungskette aus und will bis 2020 komplett auf nachhaltige Baumwolle umsteigen. Auch die Ford Motor Company geht einen bedeutenden Schritt in Richtung Transparenz: Sie listet alle direkten Zulieferer auf, Kooperationen innerhalb der Branche, Kriterien, nach denen Zulieferer ausgewählt werden, potenzielle „Gefahrenzonen“ und Ergebnisse interner und externer Audits. Für beide Unternehmen spielen Kooperationen innerhalb der Branche eine entscheidende Rolle in Hinblick auf das Thema Lieferkette. So ist Otto Mitglied beim „Bündnis für nachhaltige Textilien“, Ford engagiert sich in der Automotive Industry Action Group (AIAG).



Die Automobil- und die Lebensmittelindustrie berichten am häufigsten über externe und interne Audits. Die Finanz- und die Bergbaubranche hingegen führen deutlich weniger interne und externe Audits durch: Im Schnitt tun dies nur 20 bis 30 Prozent der untersuchten Unternehmen. In diesen Branchen berichten auch deutlich weniger Unternehmen zum Thema Lieferkette.

## Aspekt Vergütung

Das Thema Vergütung ist auch in der Geschäftsberichterstattung ein wichtiges Thema geworden, das eng mit dem Bereich Corporate Governance verknüpft ist. Mit der Einführung zehn neuer Standardindikatoren im Bereich Governance und Vergütung war auch dieser Bereich im Zuge von G4 starken Veränderungen im Vergleich zu den früheren Versionen des GRI-Leitfadens unterworfen.

Hier soll klargestellt werden, wie die Vergütung generell festgelegt wird und welche Arten von Vergütungen existieren. Der Standardindikator G4-54 sorgt wahrscheinlich für die meisten Diskussionen. Er verlangt: „Nennen Sie das Verhältnis der Jahresgesamtvergütung des höchstbezahlten Mitarbeiters in jedem Land mit signifikanten geschäftlichen Aktivitäten zum mittleren Niveau der Jahresgesamtvergütung aller Beschäftigten (ohne den höchstbezahlten Mitarbeiter) im selben Land.“

### Ergebnisse im Überblick

- \_ Vergütung ist vor allem ein Thema der Automobil- und der Finanzbranche.
- \_ Quantitative Daten hinsichtlich der Vergütung finden sich nur selten.
- \_ Vergütungsstandards von Männern und Frauen werden häufiger berichtet als der durchschnittliche Lohn im Verhältnis zum Mindestlohn oder zur Bezahlung des CEO.
- \_ Für alle betrachteten Branchen gilt, dass selbst „Comprehensive“ nur wenig Transparenz schafft.

Für berichtende Unternehmen wäre eine Erfüllung dieses Indikators ein gigantischer Schritt in Richtung Transparenz. In den vergangenen Jahren ist die Vergütungsschere zwischen Vorständen und einfachen Mitarbeitern besonders stark auseinandergegangen: Verdienten DAX-Vorstände 1990 im Durchschnitt das 15-fache des durchschnittlichen Angestellten, so ist es heute das 65-fache.<sup>2</sup> Ein transparenter Umgang mit nachvollziehbaren Gehältern kann Spekulationen um schier grenzenlose Vergütung entgegenwirken und so die oftmals hitzige Debatte beruhigen.

Die zuständige Arbeitsgruppe der GRI für Aspekte der Unternehmensführung und Vergütung hatte argumentiert, dass die bisherigen Indikatoren nicht ausreichend seien, um den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Corporate Governance deutlicher herauszuarbeiten. Arbeitspapiere der OECD zur Finanzkrise<sup>3</sup> sowie das Green Paper zu Corporate Governance der Europäischen Kommission<sup>4</sup> signalisierten den Bedarf. Mit den neuen Indikatoren wollte man zwei Themen näher zusammen bringen, die bisher weitgehend unverbunden nebeneinander standen: Nachhaltigkeit und Governance/Vergütung. Insbesondere wegen der hier geforderten Detailtiefe verzichteten nun viele Unternehmen darauf, nach „Comprehensive“ zu berichten.

### Umsetzung: Wenig Transparenz

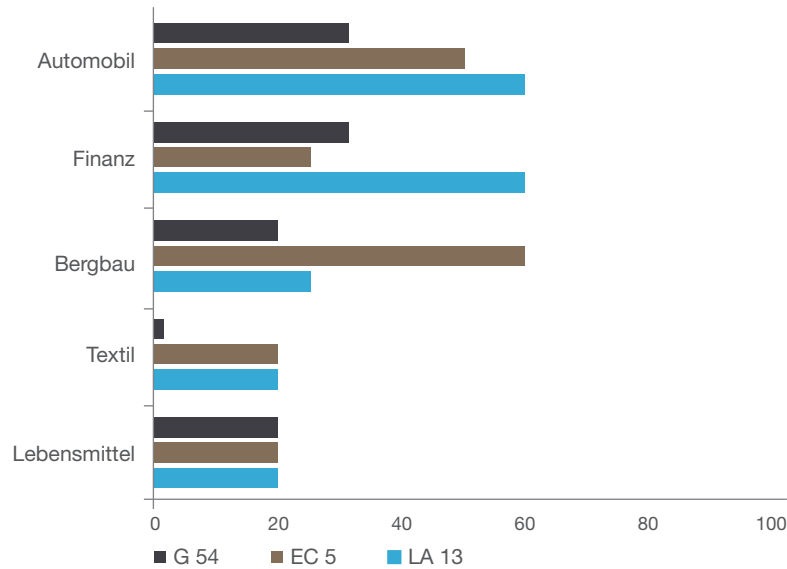
Im Rahmen der Studie wurde die weit verbreitete Skepsis vieler Unternehmen gegenüber den Änderungen im Bereich Vergütung untersucht. Neben dem kritischen Indikator G4-54 wurde zusätzlich die Umsetzung der Indikatoren EC5 und LA13 in die Betrachtung einbezogen. EC5 verlangt das Verhältnis der Eintrittsgehälter im Unternehmen zum geltenden Mindestlohn. Mit dem Indikator LA13 gibt ein Unternehmen Auskunft über das Vergütungsverhältnis von Männern und Frauen nach Geschäftsstandorten.

<sup>2</sup> Kai Schmid/Ulrike Stein: Explaining Rising Income Inequality in Germany 1991-2010 (Düsseldorf: Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung, 2013)

<sup>3</sup> European Commission: Green Paper Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies (Brüssel: European Kommission, 2010)

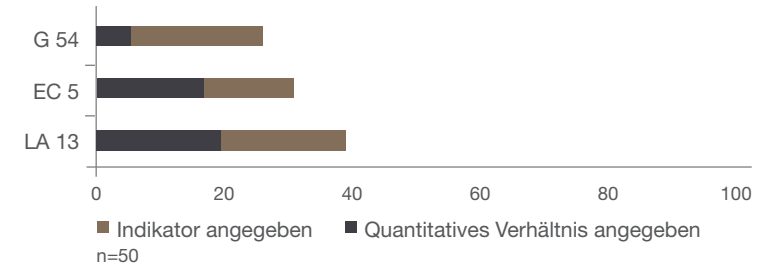
<sup>4</sup> OECD Steering Group on Corporate Governance: Corporate Governance and the Financial Crisis (Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010)

**Indikatoren zur Vergütung im Vergleich**  
in Prozent



Allgemein betrachtet, ist Vergütung vor allem in der Automobil- und Finanzbranche ein wesentliches Thema. Zahlreiche Berichte in diesen Branchen liegen auf dem Niveau „Comprehensive“ und müssten damit auch diese Indikatoren betrachten. Der Indikator G4-54 scheint für Unternehmen allerdings eher eine ungeliebte Pflicht zu sein. In der Automobil- und der Finanzbranche fand sich lediglich ein einziges Unternehmen, das ein konkretes Vergütungsverhältnis zwischen Topmanagern und Angestellten berichtet. Als Hauptgrund für die Auslassung geben Unternehmen die Vertraulichkeit dieser Informationen an. Denn: Wird korrekt begründet, warum ein Indikator nicht berichtet werden kann, gilt er im Sinne der GRI dennoch als erfüllt. Der Trend, keine quantitativen Daten zu liefern, ist allerdings nicht nur auf den Indikator G4-54 beschränkt. Auch bei den Indikatoren EC5 und LA13 wird das durchschnittliche Gehalt pro Land im Verhältnis zum Mindestlohn nur in der Hälfte aller Fälle berichtet.

**Indikatoren zur Vergütung im Vergleich hinsichtlich Transparenz**  
in Prozent



Trotz der weitverbreiteten Scheu vieler Unternehmen vor Transparenz im Bereich Vergütung existieren gute Beispiele für die gelungene Umsetzung der GRI-Anforderungen. So berichtet die Rabobank als einziges Finanzinstitut das Verhältnis vom CEO zum durchschnittlichen Mitarbeiter und beweist dadurch Mut zur Transparenz. Der Lebensmittelkonzern Danone berechnet für jeden Standort das Verhältnis vom Standardlohn zum Mindestlohn. Daimler und andere Unternehmen betonen, dass die Vergütung von Männern und Frauen gleich sei.

## Aspekt Beschwerdemechanismen

Eine dritte große Neuerung der G4-Leitlinien ist die Einführung von vier Indikatoren im Bereich Beschwerdemechanismen, sprich für Prozesse, wie Beschwerden seitens der Stakeholder in Unternehmen erfasst und bearbeitet werden. Dabei sollen in bestimmten Bereichen Auswirkungen auf Ökologie, Arbeitspraktiken, Menschenrechte und Gesellschaft kenntlich gemacht und, wenn vorhanden, formelle Beschwerdeverfahren beschrieben werden. Anhaltspunkte in der Berichterstattung dieses Indikators sind die Anzahl an eingegangen, bearbeiteten und gelösten Beschwerden in den jeweiligen Kategorien.

Beispiele für die Sinnhaftigkeit dieses Themenfelds liegen im Bereich der Menschenrechte auf der Hand. 2011 veröffentlichten die Vereinten Nationen den Ratgeber „Respect, Protect and Remedy“,<sup>5</sup> der nicht nur Staaten in der Verantwortung sieht, die Menschenrechte zu achten, sondern auch Unternehmen. Die Kommunikation über Menschenrechtsverletzungen kann einem Unternehmen helfen, Menschenrechte im Unternehmenskontext besser zu verstehen und Verletzungen (auch unbeabsichtigte) zu vermeiden. Transparenz ist daher der erste Schritt zur Veränderung. Unternehmen benötigen Daten, um Menschenrechtsverletzungen zu erkennen, abzuschwächen und wiedergutzumachen. Essenzieller Bestandteil davon sind Beschwerdemechanismen, die für potenziell Betroffene zugänglich sind. Standardisierte Beschwerdemechanismen bieten Unternehmen die Möglichkeit, Beschwerden zu operationalisieren und auf diese aktiv einzugehen.

### Ergebnisse im Überblick

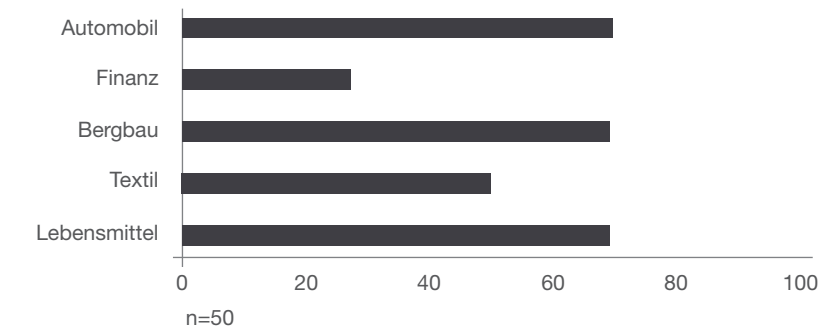
- \_ Beschwerdemechanismen sind ein Thema der Automobil-, Bergbau- und Lebensmittelbranche.
- \_ Berichterstattung ist noch sehr beliebig und selten konkret.
- \_ Beschwerdemechanismen werden am häufigsten in Bezug auf Menschenrechtskriterien berichtet.
- \_ Es gibt verschiedene Herangehensweisen an das Thema Beschwerden, dabei zeigt sich kein einheitliches Bild.

### Umsetzung: Sehr beliebig und selten konkret

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass das Thema Beschwerdemechanismen vor allem ein Thema der Automobil-, Bergbau- und Lebensmittelunternehmen ist. Für die Finanzbranche hat das Thema Beschwerdemechanismen – trotz durchaus vorhandener NGO-Kritik z. B. im Bereich großer Projektfinanzierungen – offenbar eine geringere Bedeutung.

### Angaben spezifischer Indikatoren zur Beschwerde

in Prozent

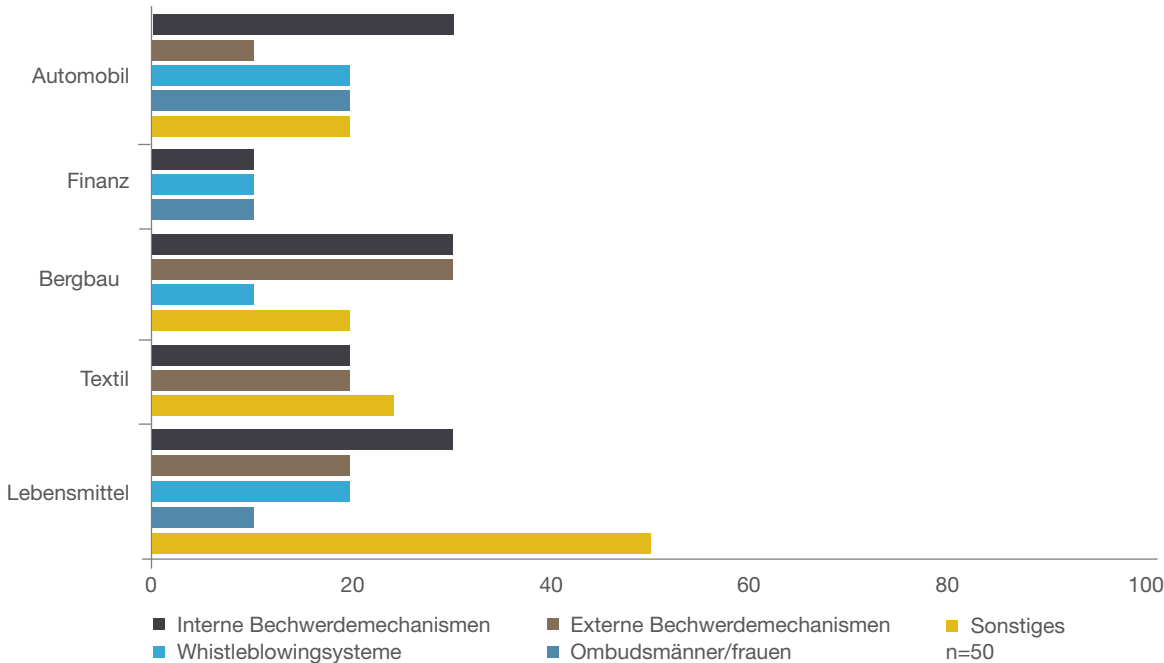


Im Branchenvergleich zeigt sich, dass zwischen der Angabe eines Indikators und der tatsächlichen Umsetzung im Bericht eine große Lücke klafft. Viele Unternehmen geben zwar den Indikator im GRI-Index an, liefern jedoch selten Konkretes. Wenn über Beschwerdemechanismen berichtet wird, dann meist mit einer Vielzahl von Herangehensweisen. In der untersuchten Stichprobe fanden sich interne und externe Beschwerdemechanismen, Whistleblowing-Programme, Ombudsmänner und vieles mehr. Interne Beschwerdemechanismen umfassen beispielsweise Betriebsräte, Arbeiterkomitees, Vertrauensleute im Betrieb, „E-Mail to the CEO“ oder Beschwerdebriefkästen. Externe Beschwerdemechanismen umfassen Beschwerde-Hotlines, Call Centers oder Beschwerdezentren. Whistleblowing-Systeme schützen Aktivitäten, die illegales Handeln, Missstände oder Gefahren für Mensch und Umwelt aufdecken. Ombudsmänner fungieren als neutrale Schiedspersonen, die Beschwerden sammeln und an die zuständige Abteilung weiterleiten.

<sup>5</sup> United Nations Human Rights Council: Guiding Principles On Business and Human Rights (New York, Geneva: United Nations, 2011)

### Tatsächliche Berichterstattung über Beschwerdemechanismen

in Prozent



Ein Grund für die weitverbreitete Unsicherheit in der Umsetzung dieses Themenfelds könnte die vielfältige Aufteilung von Beschwerdemechanismen in den GRI-Kategorien Ökologie, Arbeitspraktiken, Menschenrechte und Gesellschaft sein. Diese Zersplitterung führt oft dazu, dass einige Kategorien bedient, andere dagegen verschwiegen werden. Volkswagen berichtet beispielsweise über Beschwerdemechanismen im Bereich der Menschenrechte und Auswirkungen auf die Gesellschaft, nicht jedoch über etwaige Bezeichnungen im Bereich Umweltschutz und Arbeitspraktiken.

Unternehmen wie Nestlé berichten in allen Kategorien, am meisten jedoch über den Bereich Menschenrechte. Hier könnten Managementansätze wie SA 8000 konkrete Umsetzungsanleitungen geben. Beschwerdemechanismen können ein Hebel für Unternehmen sein, ihre Schwachstellen besser zu verstehen und darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln.

### Ausblick

Mit der Umstellung des GRI-Leitfadens auf die Version G4 sollten Berichte schlanker werden und sich auf wesentliche Themen beschränken. Am Umfang der Berichte hat sich bislang nichts geändert. Es bleibt abzuwarten, ob dies an der Umstellung von G3 zu G4 liegt oder ob sich Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht reduzieren lässt, ohne unglaublich zu erscheinen. Hier sollte auch nicht unterschätzt werden, welche Bedeutung die Anforderungen nachhaltigkeitsorientierter Ratingagenturen für das Reporting haben.

Deutlich wurde bei den ersten G4-Berichten aber, dass die Änderungen im Bereich der Lieferkette weitestgehend angenommen wurden, auch wenn noch Probleme bei der Datenerhebung existieren. Vergütungsindikatoren werden zwar gerne angegeben, aber kaum mit Daten unterfüttert. Beschwerdemechanismen werden von Unternehmen unterschiedlich angegangen. Häufig herrscht Verunsicherung darüber, wie der jeweilige Indikator berichtet werden soll.

Weitere Veränderungen bringt die CSR-Berichtspflicht der Europäischen Union, die für kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 500 Mitarbeiter und erstmals für das Geschäftsjahr 2017 gilt. Die berichtspflichtigen Unternehmen müssen ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen transparent machen und über Konzepte berichten, wie sie damit umgehen.

Mehr Informationen zur EU-Berichtspflicht:

[www.csr-berichtspflicht.de](http://www.csr-berichtspflicht.de)

## Anhang

Die 50 untersuchten Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge. Zu den Auswahlkriterien vgl. Methodik (Seite 3).

### Automobil

Daimler  
Fiat Chrysler Automobile  
Ford Motor Company  
General Motors Company  
Honda Motor Co.  
Hyundai Motor Corporation  
Nissan  
Toyota Motor Corporation  
Renault  
Volkswagen

### Bergbau

Alrosa PJSC  
Anglo American  
Anglo Gold Ashanti  
Arcelor Mittal  
BHP Billiton  
Fortescue  
Norilsk Nickel  
Norsk Hydro  
Teck Resources  
Polysus Gold

### Finanzen

Australian and New Zealand  
Banking Group (ANZ)  
China Development Bank  
Credit Suisse  
Export Development Canada (EDC)  
Morgan Stanley  
Nordea Bank  
Rabobank  
Société Générale  
UBS Group  
Westpac Banking Corporation

### Lebensmittel

Anheuser-Busch InBev  
Brasil Foods  
Danone  
Diageo  
Heineken  
JBS  
Nestlé  
PepsiCo  
SABMiller  
The Coca-Cola Company

### Textil

Aquafil Group  
DBL Group  
Everest Textil Co.  
Impahla Clothing  
Lindex  
Lojas Renner  
Otto Group  
Puma  
Vaude Sport  
XXL All Sports United

### Impressum

Herausgeber: akzente kommunikation und beratung GmbH,  
München

Autoren: Dr. Axel Klein und Tim Kleinsorge

Satz & Layout: Lisa Reichensperger

Fotografie Cover: Nanduu / photocase.de