Zielgerichtet

Im Zuge der aktuellen wirtschaftlichen Veränderungen wird Transparenz von allen möglichen Anspruchsgruppen gefordert. So stürzen sich Unternehmen, oft mit grossem Aufwand und Kosten, aber manchmal mit fehlendem Konzept, in komplexe Nachhaltigkeitsberichterstattungen. Aber welche Art der Berichterstattung ist eigentlich sinnvoll?

Von Alex B. Kunze und Clemens Lang

Vertrauen gegenüber Kunden, Investoren, Behörden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdergruppen) ist eine zentrale Voraussetzung für Unternehmen. Es handelt sich um eine Zielgrösse, welche sich proportional mit dem Wert einer Firma oder Marke verhält. Andererseits verhält sich Vertrauen auch indirekt proportional zu möglichen Transaktionskosten. Je weniger Vertrauen vorhanden ist, desto höher sind diese.

Unternehmen, welche nach den Prinzipien von gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) handeln, setzen eine gute Voraussetzung um das Vertrauen bei Anspruchsgruppen und damit den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Innerhalb des Konzeptes CSR ist das Schaffen von Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen ein zentrales Element. Welche Inhalte sollen aber in welcher Form und in welcher Periodizität kommuniziert werden?

GRI ins Börsenreglement?

Bezüglich der Berichterstattung von Nachhaltigkeitsthemen gibt es in der Schweiz keine bindenden Vorgaben. Andere Länder, wie z.B. Schweden, Frankreich, Malaysia, Grossbritannien und sogar die Stadt Buenos Aires haben bereits seit 1977 gewisse Vorgaben in Bezug auf die Berichterstattung von nichtfinanziellen Daten gemacht. Frankreich ging 2001 sogar einen Schritt weiter, indem alle an der Pariser Börse kotierten Unternehmen per Gesetz über Sozial- und Umweltaspekte Bericht erstatten müssen (Nouvelles Regulations Economiques, Artikel 116).

Auch in der Schweiz gibt es Vorstösse im Parlament, die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Global Reporting Initiative (GRI) ins Schweizer Börsenreglement zu integrieren, welche aber bis jetzt keine politischen Mehrheiten finden konnten. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich nach den Wahlen 2011 auch hier etwas in Bewegung setzen könnte. Unternehmen können sich also bereits proaktiv in Bezug auf mögliche zukünftige Auflagen verhalten. Sinnvoller erscheint allerdings,

Alex B. Kunze
Umweltingenieur EPFL, Mediator SDM, internationaler CSR-Experte.
Dr. Clemens Lang
Umweltphysiker und Organisationsentwickler / Coach (BSO), internationaler CSR-Experte.
Die Autoren leiten zusammen den Bereich CSR der Neosys AG in Bern und sind Partner der Firma Phönix (Mediation-Entwicklung-Kultur) in Bern.

	Aspekt	Bemerkungen
Externer Nutzen	Glaubwürdigkeit, Vertrauen	Aufbau eines Brandvalues gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen, Vorbeugen von Krisensituationen
	Positionierung in Ratings, Benchmarking, Auszeichnungen, Preise	In der Schweiz hat u.a. das Rating der FHNW* über die Geschäftsberichterstattung einen hohen Stellenwert. Öbu vergibt einen Preis für den besten Nachhaltigkeitsbericht. Daneben gibt es auch branchenspezifische Ratings, welche beachtet werden müssen.
	Dialog mit Anspruchsgruppen	Eine gezielt nach Anspruchsgruppen ausgerichtete Berichterstattung bildet eine gute Basis für den Dialog mit Anspruchsgruppen.
	Zugang zu Kapital	Finanzinstitute bauen zunehmend Nachhaltigkeitsindikatoren in Firmenbewertung ein.
Interner Nutzen	Verfolgen von Indikatoren für die Geschäftsführung	Hier gilt es zu beachten, dass bereits erhobene Indikatoren (z.B. durch die Anwendung der Balanced Score Card) berücksichtigt werden und nicht komplett neue separate Indikatorensets aufgebaut werden.
	Möglichkeit der Verbesserung der Zusammenarbeit von Umwelt- und HR-Abteilungen	Nachhaltigkeitsberichterstattung beinhaltet sowohl Umwelt- wie Sozialindikatoren. Oft sind diese Aktivitäten in Unternehmen aber organisatorisch klar getrennt und die Zusammenarbeit kann schwierig sein. Über das Instrument der Nachhaltigkeitsberichterstattung können hier Brücken und ein gemeinsames Verständnis für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens entstehen.
	Systematisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen sowie Aufzeigen von wichtigen Lücken im Nachhaltigkeitsmanagement	Dies ist insbesondere der Fall, bei Anwendung von standardisierten Instrumenten wie der GRI (Global Reporting Initiative), welcher den heutigen Stand der Nachhaltigkeitsthemen abdecken.
	Unterstützung von Nachhaltigkeitsbeauftragten bei der Umsetzung ihrer Ziele	Nachhaltigkeitsbeauftragte erhalten durch den «externen Druck» mehr Unterstützung, im Unternehmen intern ihre Arbeiten, welche oft internen Widerständen ausgesetzt sind, vorwärts zu treiben.

Tabelle 1: Oben ist der externe und unten der interne Nutzen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgelistet.

**** Fachhochschule Nordwestschweiz: Rating der Geschäftsberichterstattung von Schweizer Unternehmen***

Zielgruppe / Anspruchsgruppen	Erwartungen	Nutzen aus Sicht der Regionalbank	«Bildungsniveau»
Privatkunden	möchten sehen, dass die Regionalbank CSR-Themen aufnimmt; erwarten Schlagworte, Beispiele, grafisch aufgearbeitete und ansprechende Inhalte	Sicherung von Kundengeldern, Goodwill	breit
Kunden: juristische Personen	setzen dies als Bestandteil der Kriterien der Geschäftsbeziehung voraus; erwarten klare fundierte Aussagen und Bezug zu Standards	Kundenbindung, Erfüllen von Anforderungen (z.B. von PK)	mittel bis hoch
Politik	Transparenz; erwarten Entwicklungsstrategien, Statements zu Selbstverpflichtungen und Zielen	gute politische Rahmenbedingungen für Unternehmensentwicklung	mittel bis hoch
NGO	wollen wissen, wie sich die Regionalbank in Bezug auf CSR verhält; erwarten exakte Darstellungen, Kennzahlen, kritische Einschätzungen	Transparenz gegenüber NGOs	mittel bis hoch
Fachspezialisten (z.B. Ratingorganisationen wie FHNW usw.)	Detailinformation, um Rating zu machen; erwarten exakte Detailinformationen, Kennzahlen, strukturierte Informationen	gute Positionierung im Rating	hoch
Mitarbeitende Regionalbank	möchten informiert sein, wie sich Arbeitgeberin in CSR-Themen verhält, möchten stolz auf ihr Unternehmen sein; erwarten konkrete Beispiele, Augenzeugenberichte, Geschichten (Testimonials)	Arbeitsplatzattraktivität	breit
Finanzierungsinstitutionen / Versicherungen	Abschätzung für Beurteilung von CSR-Risiken; erwarten Kennzahlen und Aspekte der Legal Compliance	gute Konditionen bei Banken und Versicherungen	hoch

Tabelle 2 zeigt die Definition von Zielgruppen, hier beispielsweise einer Regionalbank.

dass Unternehmen sich bewusst mit dem Nutzen einer freiwilligen Berichterstattung auseinandersetzen und eine individuelle angepasste Nachhaltigkeitsberichterstattung verfolgen. Diese ist konzeptuell in vier Hauptschritten gegliedert, welche, stark vereinfacht, hier wiedergegeben wird.

Schritt 1: Evaluation der gewünschten Nutzenfelder

Am Anfang steht die Frage, welchen Nutzen die Nachhaltigkeitsberichterstattung für ein Unternehmen bewirken soll. Dabei kann zwischen internem und externem Nutzen unterschieden werden, wie in Tabelle 1 dargestellt wird.

Der erste Gedanke bezüglich Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrifft sicher die Aussenwirkung. Beim genauen analysieren wird aber ersichtlich, dass auch ein interessanter interner Nutzen entstehen kann, der beachtet werden sollte.

Schritt 2: Definition von Zielgruppen

Die Bestimmung der Zielgruppen bildet die Grundlage für die Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Optimal ist es, diese Zielgruppen gleich auf das Stakeholdermanagement, sofern dieses systematisch praktiziert wird, abzustimmen. Bezüglich jeder Zielgruppe gilt es, sich Gedanken in Bezug auf die Erwartungen der Anspruchsgruppe und dem erhofften Nutzen aus Sicht der Firma zu machen.

NACHHALTIGE MEDIENPRODUKTION – SO GEHT'S

>> WWW.FELDEGG.CH

Preisträger des 1. ZKB-Nachhaltigkeitspreises
(3. Rang von über 60 teilnehmenden Firmen und bester produzierender Betrieb)

Druckerei Feldegg AG
Guntenbachstrasse 1
8603 Schwerzenbach

T +41 44 396 65 65
F +41 44 396 65 00
print@feldegg.ch

Druckerei Feldegg
Vorsprung durch Nachhaltigkeit

Neu auch auf:

Szenario	Untervarianten	Bewertung
Geschäftsbericht wird mit Nachhaltigkeitsthemen ergänzt, knapper GRI-Index	nach GRI Struktur (3-Säulen-Prinzip)	Zielgruppenorientierung schwierig, dafür kompakt; durch GRI-Struktur verliert der Bericht an visueller Attraktivität, kann aber Vorteile bei Ratings aufweisen
	eigene Struktur, z.B. Stakeholder bezogen	wie oben, aber visuell attraktiver
kompletter Nachhaltigkeitsbericht nach GRI gegliedert, ergänzt durch GRI-Index		solide Information, welche vom Fachpublikum geschätzt wird, positiv für Ratings, visuell weniger attraktiv, eher technisch, für gewisse Zielgruppen zu komplex und zu ausführlich (z.B. Privatkunden von Regionalbank)
ausführlicher GRI-Index, daneben zielgruppen-orientierte Broschüre (z.B. für Kunden oder andere Zielgruppen)		interessant für Fachpublikum (inklusive Ratingagenturen), aber auch für spezifische Zielgruppen

Tabelle 3: Szenarien mit Untervarianten einer GRI-konformen Berichterstattung.

Weiterer Indikator, welcher für die Ausgestaltung (z.B. fachtechnische/quantitative Aussagen versus Allgemeininformationen) der Berichterstattung relevant ist, ist eine Einteilung in Bezug auf das durchschnittliche Bildungsniveau (Fachexperten, mittleres Bildungsniveau usw.). Bei einem Unternehmen, beispielsweise einer Regionalbank, würde dies z.B. wie in Tabelle 2 dargestellt aussehen.

Schritt 3: Abschätzung des Aufwandes

Die Art der Berichterstattung hat einen grossen Einfluss auf den Aufwand. Je nach Kanal und Umfang können die Kosten stark variieren. Da in einem Unternehmen viele verschiedene Akteure aus verschiedenen Abteilungen involviert sind, ist es aber äusserst schwierig, die Gesamtkosten zu erheben. Grob müssen folgende Aufwände berücksichtigt werden.

Direkte Kosten entstehen bei der Datenerhebung, bei der internen Koordination, bei der Aufarbeitung von Daten usw. Indirekt können Kosten für eine Intensivierung des Dialogs mit Anspruchsgruppen, eine Beantwortung von Fragen usw. anfallen. Die Erfahrung zeigt, dass die Spannweite sehr breit ist. So können etwa kleinere und mittlere Unternehmen mit einem minimalen Aufwand eine Ausweitung ihres Geschäftsberichtes oder ihrer Managementreview zu einem GRI-Format (z.B. Level C) einfach bewerkstelligen. Bei Grossfirmen, welche auch vermehrt im Rampenlicht von Nichtregierungsorganisationen (NGO) stehen, können erhebliche Kosten anfallen.

Schritt 4: Erarbeitung von Szenarien / Varianten

Aufbauend auf den Schlüssen, welche ein Unternehmen aus den Schritten Nutzenfeldern, Zielgruppen und Aufwand zieht, können sehr unterschiedliche Szenarien abgeleitet werden. Spätestens hier ist es wichtig, sich noch einmal genau die Kriterien aus Sicht der Unternehmung zu überlegen. Diese sehen je nach Unternehmensstrategie ganz unterschiedlich aus. Beispielhaft könnten folgende Kriterien eine Rolle spielen:

- Optimales Kosten/Nutzen-Verhältnis
- Orientierung nach anerkannten Standards, welche die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen erlaubt
- Strukturierung der Nachhaltigkeitsbestrebungen im Unternehmen
- Gute Bewertung in Ratings
- Die Berichterstattung dient als Grundlage für den Stakeholderdialog

Diese Kriterien erlauben es, Varianten/Szenarien zu bewerten, um so die Entscheidungsgrundlagen für die Berichterstattung zu schaffen. Ist eine Berichterstattung gemäss GRI aufgebaut, sind unter anderen folgende Szenarien mit Untervarianten zu evaluieren (siehe Tabelle 3). Dies sind nur einige wenige Varianten, wie die Berichterstattung konzipiert werden kann. Ein weites Feld, das hier nicht weiter ausgeführt wird, eröffnet auch die Wahl des Mediums (z.B. online). Eine weitere Subvariante ist auch die Möglichkeit, Berichterstattungen extern validieren zu lassen. In der Schweiz liessen im Jahre 2010 sechs Unternehmen ihre GRI-Berichterstattung extern validieren. Der Nutzen für die öffentliche Glaubwürdigkeit scheint jedoch im Verhältnis zu den beträchtlichen Kosten aber disproportional. Wird die externe Validierung auch als Nutzen für die interne Überprüfung von Daten betrachtet, kann eine externe Validierung in Betracht gezogen werden. Mit weniger Kosten, dafür mit höherem Nutzen, kann auch eine Art Validierung durch Stakeholderfeedbacks erfolgen. Insbesondere auch kritische Betrachtungen sollten Platz haben, da dies in der Regel einen positiven Effekt auf die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens bewirkt.

Fazit

Aufgrund der Ausführungen wird klar, dass es zahlreiche Möglichkeiten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt, welche sorgfältig auf die Strategie und Organisation des Unternehmens ausgerichtet sein muss. Festzuhalten ist, dass

- die Berichterstattung konzeptionell sorgfältig geplant wird.
- gerade auch KMU mit kleinerem Aufwand die Möglichkeit haben, durch eine Erweiterung des Geschäftsberichtes oder einer Managementreview eine Berichterstattung nach GRI zu formulieren.
- neben dem in erster Linie offensichtlichen externen Nutzen auch ein interessanter interner Nutzen entstehen kann.

Bei der Berichterstattung geht es also nicht darum, einfach einen Standard zu erfüllen, sondern, falls sie zielgerichtet ausgearbeitet wird, einen hohen internen und ebensolchen externen Nutzen generiert.

GRI-Richtlinie

Die Global Reporting Initiative (GRI), die in einem partizipativen Verfahren erarbeitet wurde, ist heute die weitverbreitetste Richtlinie für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die Richtlinie unterstützt damit weltweit die nachhaltige Entwicklung. Sie bietet gleichzeitig Firmen, Regierungen, Investoren, Arbeitnehmenden und der interessierten Öffentlichkeit vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen. Durch die Forderung der Richtlinie nach bestimmten Kennzahlen und Indikatoren zu wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten ihrer Tätigkeit, Produkte und Dienstleistungen wird die Vergleichbarkeit der Berichte erhöht. Aktuell ist die Version 3.1 in Kraft, welche durch sogenannte «Sector Supplement» für spezifische Branchen ergänzt sind. Die Richtlinie unterscheidet die drei Levels A, B und C. Zusätzlich können durch eine externe Validierung die Levels A+, B+ und C+ erreicht werden.
In der Schweiz arbeiten im Jahr 2011 rund 50 Unternehmen mit der GRI-Richtlinie.

Weitere Informationen:
www.globalreporting.org