

Nachhaltigkeitsberichte schaffen Vertrauen

Durch „Sustainability Reporting“ kann ein Unternehmen glaubhaft machen, dass es verantwortungsbewusst handelt.

Von Philip Hauth und Michaela Raupach

Zunehmend stellen gesellschaftliche Interessengruppen Ansprüche vielfältiger Art an die Unternehmen. Besonders bei bekannten multinationalen Konzernen setzt sich nun die Erkenntnis durch: Um sich Vertrauenswürdigkeit und Erfolg zu bewahren, müssen die Bedürfnisse und Erwartungen maßgeblicher Gruppen bei den Geschäftsentscheidungen beachtet werden. Das erfordert einiges: offen kommunizieren, Zielkonflikte verdeutlichen, fremde Interessen mit den eigenen fair abwägen – letztlich also, Verantwortungsbewusstsein nach außen wie nach innen demonstrieren. All diese Bemühungen können Nachhaltigkeitsberichte ("Sustainability Reports") widerspiegeln, deren Vorzüge und Probleme die Autoren erläutern.

Die Tätigkeit der Unternehmen, insbesondere die der multinationalen Konzerne, steht heute stärker denn je im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Moderne Kommunikationstechniken, Globalisierung und steigende Ansprüche verschiedener gesellschaftlicher Gruppen an die Unternehmen führen dazu, dass diese sich zunehmend ihrer Verantwortung bewusst werden, für ein zukunftsfähiges Umfeld zu sorgen. Gleichzeitig wächst die Einsicht, dass die Missachtung dieser den Unternehmen aufgetragenen Verantwortung Gefahren birgt – eine Vorreiterrolle jedoch auch Chancen.

Wie riskant das Versäumnis nicht nur für das Image eines Unternehmens sein kann, sich Geschäftsentscheidungen auch durch die Anspruchsgruppen moralisch „legitimieren“ zu lassen, wurde vor einigen Jahren am Fall der ausgedienten Bohrinsel „Brent Spar“ deutlich. Royal Dutch Shell kam erheblich unter Druck und musste lernen, dass ein Umdenken und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf Übernahme von Verantwortung, also auf das Konzept der Nachhaltigkeit, sowie ein offener Dialog mit den Stakeholdern erhebliche Vorteile mit sich bringt.

Vom Shareholder- zum Stakeholder-Ansatz

In der Geschäftswelt ist mittlerweile ein Wandel zu bemerken. Selbst Unternehmen, denen es bislang hauptsächlich darum ging, die Anteilseigner durch hohe Dividenden zufrieden zu stellen („Shareholder-Value-Ansatz“), gehen nun (gemäß „Stakeholder-Ansatz“) zu einer differenzierteren Politik über. Sie beherzigen stärker, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens und die langfristige Sicherung seiner Zukunft entscheidend davon abhängen, ob und wie es ihm gelingt, die Bedürfnisse von Kunden, Anteilseignern, Mitarbeitern und weiteren Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu berücksichtigen, das heißt gleichermaßen frühzeitig zu identifizieren und in den unternehmerischen Entscheidungsprozess konsequent zu integrieren.

Stakeholder-Value

Für den Begriff, der in der Praxis bereits häufig benutzt wird, gab es bislang keine wissenschaftliche Definition. Die Lücke wurde nun geschlossen durch eine in Zusammenarbeit mit der Universität Lüneburg und dem Bankhaus Pictet & Cie erstellte Studie des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (Unep). Darin geht es um die Entwicklung des Stakeholder-Value (siehe Schaltegger/Figge 2000). Ergebnis dieser Studie: Der Wert, den eine Anspruchsgruppe dem Unternehmen bringt oder aus der Austauschbeziehung mit dem Unternehmen bezieht, ist messbar; der Stakeholder-Value ist also nicht als Gegensatz, sondern als eine ergänzende Information zum Shareholder-Value zu sehen.

Per definitionem werden die Interessen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens durch dessen Aktivitäten tangiert. Ebenso beeinflussen jedoch die Anspruchsgruppen ihrerseits die Bedingungen, unter denen das Unternehmen arbeitet, indem sie die für eine unternehmerische Tätigkeit erforderlichen Ressourcen – wie etwa Sach-, Finanz- und Humankapital, Wissen, Informationen und auch gesellschaftliche Akzeptanzbereitstellen (siehe Schaltegger/Sturm 1994).

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens geht somit in hohem Maße auf die Unterstützung durch verschiedene relevante Gruppen zurück. Deren Einfluss darf nicht ignoriert werden, wie unter anderem Shell bei dem Versuch, die „Brent Spar“ in der Nordsee zu versenken, nachdrücklich zu spüren bekam.

Vom Stakeholder-Ansatz zum Nachhaltigkeitskonzept

Die Idee „nachhaltigen Wirtschaftens“ entstand ursprünglich in der Forstwirtschaft, doch ist sie heute zunehmend für alle Wirtschaftsbereiche bedeutsam geworden. Noch immer wird allerdings der Begriff „Nachhaltigkeit“ vielfach nur auf die ökologischen Aspekte der Unternehmenstätigkeit bezogen. Dabei umfasst das Nachhaltigkeitskonzept weit mehr: Es wurde inzwischen zu einem dreidimensionalen Ansatz entwickelt, bei dem neben den ökonomischen, ökologischen und den sozialen beziehungsweise gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns vor allem auch die zwischen den drei Dimensionen vorhandenen Zielkonflikte, Synergien und Interdependenzen Beachtung finden.

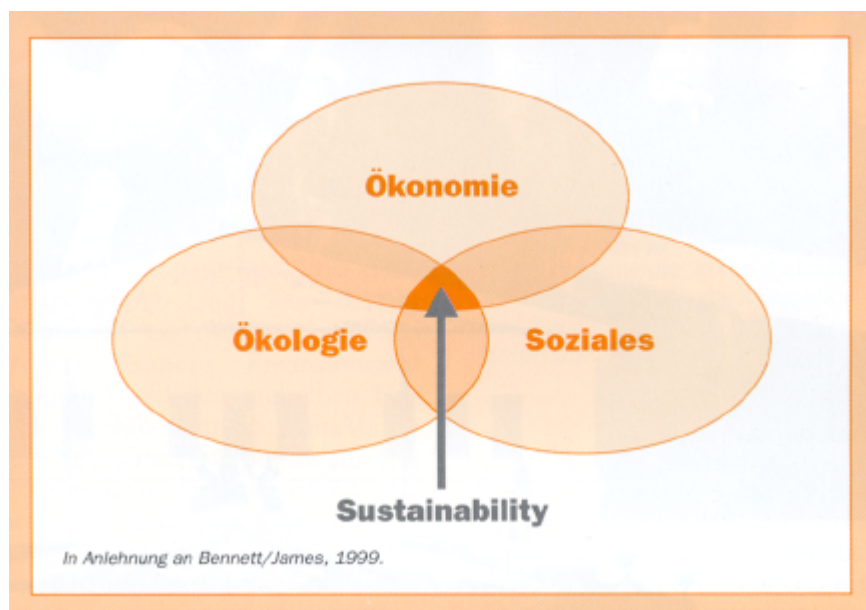


Abbildung 1: Dimensionen und Überschneidung der Nachhaltigkeit

Das verantwortungsbewusste Verhalten von Unternehmen in allen drei Dimensionen soll dazu führen, dass die Rechte und Interessen gegenwärtiger und zukünftiger Anspruchsgruppen gewahrt bleiben (siehe Kasten Seite 3). Wirtschaftliche Sicherheit und Stärke, der Schutz der Umwelt und der Erhalt natürlicher Ressourcen, soziale Gerechtigkeit und Fairness haben im Nachhaltigkeitskonzept gleichermaßen Gewicht und bedingen einander zudem wechselseitig.

„Dreidimensionale“ Berichterstattung

"Sustainability Reporting" ist ein viel versprechendes Kommunikationsinstrument für Unternehmen, die sich am Konzept der Nachhaltigkeit orientieren und ihr Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Anspruchsgruppen kommunizieren wollen (siehe Anmerkung 1).

Ein solcher Nachhaltigkeitsbericht unterscheidet sich von den traditionellen Formen der Berichterstattung von Unternehmen – Geschäfts-, Umwelt- oder Sozialbericht – durch seine ganzheitliche beziehungsweise integrierte Darstellung der relevanten Zusammenhänge. Dabei werden die Auswirkungen unternehmerischen Handelns aus zahlreichen Perspektiven betrachtet.

Die Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und der sozialen Dimension sowie deren Wechselbeziehungen in Unternehmensprozessen und Berichterstattung macht es nun möglich, ein wesentliches Ziel des Sustainability Reporting zu erfüllen: alle Anspruchsgruppen in unternehmerische Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Verbunden damit ist eine leichtere Interessenabwägung zwischen allen Beteiligten, eine höhere Qualität der Unternehmensentscheidungen, die Sicherung des Vertrauens der Anspruchsgruppen in das Unternehmen (und somit die Ressourcenversorgung) – letztlich also eine langfristige Steigerung des Unternehmenserfolgs.

In der Konsequenz ist ein Nachhaltigkeitsbericht keineswegs nur als eine „Zusammenfassung“ oder Summe der drei konventionellen Formen der Berichterstattung anzusehen. Er stellt vielmehr einen übergreifenden Bericht dar, der die verschiedenen Dimensionen und deren Überschneidungen zusammenhängend aufzeigt.

Überdies präsentiert ein Sustainability Report nicht nur die Unternehmensleistung einer bestimmten, abgegrenzten Periode, sondern auch die Integration eines zukunftstauglichen Leitbildes in die Unternehmensplanung. Auf diese Weise kann das Unternehmen seine Entwicklungsperspektiven verdeutlichen und zeigen, welche Fortschritte es auf seinem Weg zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsprinzipien erreicht hat.

Sustainability

Mit dem Begriff – zu deutsch Nachhaltigkeit – ist nach der Definition der World Commission on Environment and Development („Brundtland-Commission“) von 1987 eine Wirtschaftsweise gemeint, „die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation erfüllt, dabei aber gleichzeitig den zukünftigen Generationen die Grundlagen für die Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse erhält“. Aufgegriffen und weiterentwickelt wurde dieser Gedanke 1992 auf dem internationalen Umweltgipfel in Rio. Er bildet seither die Basis für die Integration des Konzepts in das Handeln von Unternehmen.

Sustainability Reporting in der Praxis

Mittlerweile haben viele um ihre Zukunftsfähigkeit besorgte Unternehmen erkannt, dass sie in ihrer Berichterstattung auch die mit ihrer Tätigkeit verbundenen Probleme und Konflikte offen darlegen müssen. Nur so kann der Unternehmenserfolg durch Interaktion und Kooperation mit Stakeholdern besser abgesichert werden.

Einige Unternehmen haben schon vor Jahren – aus unterschiedlichen Ausgangssituationen und Motivationen heraus – damit begonnen, den Gedanken der Nachhaltigkeit in ihre Grundsätze und Geschäftspolitiken einzubeziehen und ihn auch in ihrer Berichterstattung nicht zu vernachlässigen.

Beispiel: The Body Shop

Das britische Unternehmen veröffentlichte 1997 seinen zweiten "Values Report", der wie schon sein Vorläufer aus dem Jahr 1995 hohe Anerkennung fand. Der Bericht wurde bei einem von der Unep (United Nations Environmental Programm) und der englischen Unternehmensberatung SustainAbility durchgeführten Ranking als einziger – und weit vor der Konkurrenz – der Stufe fünf zugeordnet, das heißt, er entspricht voll den Unep-Kriterien für einen echten "Sustainability Report" (zu dem angewandten Fünf-Stufen-Modell der Umweltbericht-erstellung siehe Abbildung 2).

Der "Values Report" 1997 ist ein mehr als 200 Seiten umfassendes Dokument, in dem The Body Shop über die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf die Bereiche Gesellschaft, Umwelt und Tierschutz berichtet. Die hier veröffentlichten Unternehmensleitlinien (Mission Statement) und die Darstellung der Geschäftspolitik verdeutlichen, wie nachdrücklich sich das Unternehmen an Werten orientiert.

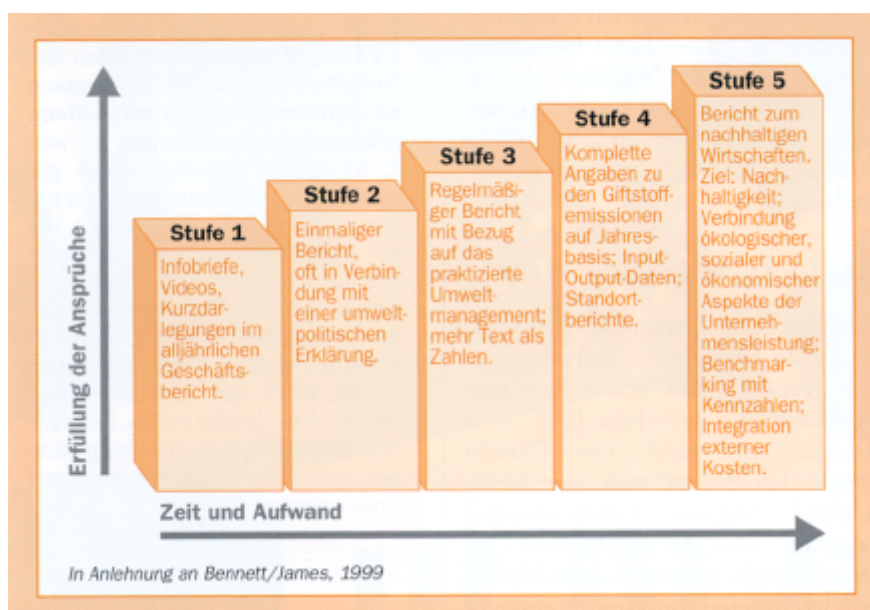


Abbildung 2: Fünf-Stufen-Modell der Umweltbericht-erstellung

Da finden sich ethische Grundsätze wie etwa Tier- und Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und gerechter Handel (Fair Trade) ebenso wie der Anspruch, soziale und ökologische Veränderungen bewirken zu wollen. Alles wurde schriftlich in den Leitlinien des Unternehmens festgehalten.

Der Report ist nach Kapiteln gegliedert, die den verschiedenen Anspruchsgruppen gewidmet sind. Für jede Gruppe gibt es eine Darstellung, eine Zusammenfassung der für diese Gruppen relevanten Unternehmensziele, eine Beschreibung der zur Leistungsmessung benutzten Indikatoren und der im Hinblick auf festgelegte Ziele erreichten Fortschritte sowie die Darstellung von neuen Zielen und dazu erforderlichen Schritten.

Diese Integration von sozialen, ökologischen und Tierschutz-Aspekten in die Geschäftsprozesse soll den Kurs der Nachhaltigkeit des Unternehmens fördern. Dabei spielt es für das Unternehmen eine maßgebliche Rolle, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen einbezogen werden und es zu einem Dialog mit ihnen kommt.

Beispiel: Royal Dutch Shell

Der Shell- Konzern veröffentlichte 1998 seinen ersten integrierten Report "Profits and Principles". Mit diesem auf den Unternehmensgrundsätzen basierenden Bericht wurde zunächst vor allem die Integration des finanziellen, sozialen und GUS (Gesundheit, Umwelt, Sicherheit)-Managementsystems in die Unternehmensorganisation dargestellt.

Die Entscheidung der Geschäftsleitung, den Konzern auf nachhaltige Entwicklung auszurichten, wurde anhand einer "Road Map" veranschaulicht – die Fortschritte, aber auch die Schwierigkeiten und Hindernisse auf dem Weg zum gesetzten Ziel sollen die folgenden Shell Reports "People, Planet & Profits" (1999 und 2000) aufzeigen.

In den Berichten ändern sich die Art der Darstellung sowie Aussage und Tenor der Beiträge. Daran wird deutlich, dass sich innerhalb des Konzerns langsam ein Wertewandel vollzieht: Während Shell anfänglich nur widerwillig – und nur wegen des starken öffentlichen Drucks – seine Verantwortung zu einer offenen Kommunikation der sozialen und ökologischen Aspekte seiner

Geschäftstätigkeit wahrnahm, begann das Management nun, die Vorteile einer Integration der Anspruchsgruppen zu erkennen und zu nutzen.

Mit dem von Shell vorgestellten "Join us"-Konzept werden die Stakeholder zur aktiven Kommunikation dem Unternehmen aufgefordert und dergestalt in den Prozess unternehmerischen Problemlösens mit einbezogen (siehe Kasten). In den beiden jüngsten Berichten werden in jedem der – nach den drei Nachhaltigkeitsdimensionen gegliederten – Kapitel unter der Überschrift "you told Shell" beispielhaft Forderungen und Erwartungen von Anspruchsgruppen an das Unternehmen abgedruckt.

Neue Kommunikationsformen

Einhergehend mit dem Wandel der Unternehmenspolitik ändert sich auch die Art und Weise, in der Unternehmen mit ihren Stakeholdern kommunizieren. Früher wurde auf Ansprüche, Fragen oder Anschuldigungen von Interessengruppen meist nur defensiv reagiert, es gab Beteuerungen, „doch das Richtige zu tun“, und wurden unternehmensinterne Daten nur insoweit offen gelegt, als das auf Grund gesetzlicher Vorschriften unumgänglich war. Diese Einstellung beizubehalten wird nun durch die zunehmenden Möglichkeiten der Anspruchsgruppen, Einfluss zu nehmen, erheblich erschwert.

Immer mehr Unternehmen gehen daher dazu über, relevante Anspruchsgruppen – so gut es geht – von der Notwendigkeit ihrer Handlungen zu überzeugen; so entschloss sich beispielsweise Shell zu dem Aufruf „Join us“. Freilich wird die freiwillige Berichterstattung oft lediglich als ein Instrument der positiven Selbstdarstellung genutzt. Derzeit führt der Trend jedoch weiter: Unternehmen appellieren an die Anspruchsgruppen, sich zu beteiligen, aktiv zur Lösung von Problemen und dem Finden von unternehmerischen Entscheidungen beizutragen und damit einen Teil der Verantwortung zu übernehmen.

Weitere aktuelle Beispiele

Auch andere große und kleinere Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen beginnen derzeit in ihrer Berichterstattung darüber zu informieren, dass sie ihre Stakeholder in die Unternehmensprozesse einbeziehen und eine dreidimensionale Betrachtungsweise ihrer Unternehmensaktivitäten anwenden. Als in dieser Hinsicht besonders erfolgreich zeigen sich – dem kürzlich von der Beratung SustainAbility und Unep veröffentlichten aktuellen "Benchmark Survey" zufolge – so unterschiedliche Unternehmen wie die British Airport Administration BAA, Novo Nordisk, The Cooperative Bank, British Telecom, BP Amoco und Royal Dutch Shell. Bewertet wurde bei diesem ersten Ranking internationaler Nachhaltigkeitsbe-

richte, wie gut bei diesen die Integration der drei Dimensionen in das Unternehmensmanagement dargelegt werden konnte.

Obwohl nicht vergessen werden darf, dass die berichtenden Unternehmen noch immer stark in der Minderzahl sind, wird der weltweite Trend zum Sustainability Reporting aus dem "Benchmark Survey" klar erkennbar. Ebenso deutlich werden die großen Fortschritte, aber auch die noch bestehenden Schwierigkeiten und Hemmnisse der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Inhalte eines Sustainability Reports

Die Berichterstattung über die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts in den Unternehmen steckt noch in den Anfängen. Obwohl einige Unternehmen bereits Berichte mit der Bezeichnung "Sustainability Report" veröffentlicht haben, gibt es derzeit nur ganz wenige, die die drei Dimensionen des Konzepts der Nachhaltigkeit und deren Interdependenzen tatsächlich voll berücksichtigen. Zudem existieren bislang weder für die Form noch für die Inhalte eines Sustainability Reports einheitlich definierte, allgemein anerkannte Standards. Zwar befassen sich gegenwärtig verschiedene Organisationen und Institutionen damit, Leitlinien für das Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten zu erarbeiten (siehe Anmerkung 2). Bis zur endgültigen Festlegung einheitlicher Maßstäbe und Methoden für die Erfassung, Bewertung und Darstellung der verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit wird jedoch wohl noch einige Zeit vergehen.

Unternehmen, die sich für einen Nachhaltigkeitsbericht entscheiden, um zu kommunizieren, dass sie Verantwortung bezüglich der drei genannten Dimensionen übernommen haben, müssen vorerst überwiegend selbst bestimmen, welche Zielgruppen, Inhalte und Vorgehensweisen für sie relevant sind. Das mag für das Unternehmen Nachteile bringen (etwa höheren Arbeitsaufwand), hat aber auch erhebliche Vorteile (wie beispielsweise mehr Freiheiten bei der Berichtsgestaltung und Unternehmensselbstdarstellung).

Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte – um glaubwürdig und damit erfolgreich zu sein – die folgenden Elemente unbedingt enthalten:

Texte und Kennzahlen. Gerade Informationen zu umweltrelevanten und gesellschaftlichen Aspekten der Unternehmenstätigkeit lassen sich nicht allein quantitativ erfassen und bewerten, sondern gewinnen erst durch qualitative Erläuterungen an Aussagekraft. Von Relevanz für die Adressaten der Berichte sind nicht nur die Ergebnisse, die das Unternehmen in einem bestimmten Bereich erzielt hat, relevant ist auch die Frage, in welchem Maße diese Ergebnisse vom Unternehmen selbst – durch entsprechende Leitlinien und Maßnahmen – beeinflusst worden sind.

Der Einsatz, den ein Unternehmen zeigt, um die selbst gesetzten Ziele zu verwirklichen, ist für die Beurteilung seiner Leistung durch die Anspruchsgruppen von größerer Bedeutung als die quantitativen Auswirkungen unternehmerischen Handels (siehe Kaptein/Wempe 1998). Ein qualitativer Berichtsteil, der Unternehmenspolitik, Ziele und Aufgaben, Stellungnahmen und Beispiele verbal erläutert und in den richtigen Zusammenhang setzt, muss daher den quantitativen Berichtsteil unbedingt ergänzen.

Konkrete Zielsetzungen. Für die Überprüfbarkeit und damit die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung ebenso wichtig ist es, konkrete, quantifizierbare Ziele festzulegen und zu veröffentlichen; und das gilt für die zur Umsetzung dieser Ziele vorgesehenen Maßnahmen und Methoden nicht minder. Das Unternehmen verdeutlicht auf diese Weise seine Bereitschaft, sich an seinen Zielen oder Wettbewerbern zu messen und messen zu lassen. Es

signalisiert damit, dass es sich ernsthaft bemühen will, eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu praktizieren

Offenheit und Integration. Unerlässlich für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts ist es schließlich, dass er nicht nur die positiven Aspekte und die erreichten Erfolge offen darstellt, sondern auch die Schwierigkeiten, mit denen sich das Unternehmen bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts konfrontiert sieht. Der Bericht sollte zudem eine Aufforderung der Stakeholder zu Feedback und Dialog beinhalten.

Die Einbeziehung der Anspruchsgruppen, die Transparenz von Entscheidungen und Vorgehensweisen des Unternehmens sowie die Bereitschaft, diese offen zur Diskussion zu stellen, bringt verschiedene Vorteile mit sich, wie im Folgenden erläutert wird.

Nutzen des Sustainability Reporting

Auch ein Nachhaltigkeitsbericht erfüllt gewisse allgemeine Ziele: Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für gegenwärtige und potenzielle Anspruchsgruppen; Sicherung des Vertrauens der Anspruchsgruppen in das Unternehmen durch erhöhte Transparenz; Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und seiner Produkte; Nutzung als internes Planungs- und Kontrollinstrument durch Management und Mitarbeiter.

Darüber hinaus hat ein solcher Bericht jedoch sowohl für das Unternehmen als auch für die Anspruchsgruppen zusätzliche Vorteile, die sich aus der durch ihn dargestellten integrierten Betrachtungsweise ergeben.

Ein vollständiges Unternehmensbild. Mit der Berücksichtigung aller drei Dimensionen unternehmerischen Handelns – ökonomisch, ökologisch, sozial – ermöglicht es ein Nachhaltigkeitsbericht wie kein anderes Instrument, von dem Unternehmen ein Gesamtbild zu zeichnen. Es werden die Beiträge erkennbar, die das Unternehmen zur Förderung wirtschaftlichen Wachstums, ökologischen Gleichgewichts und sozialer Gerechtigkeit leistet; soweit es in einzelnen Bereichen besondere Stärken oder Schwächen gibt, lassen sich diese also in einen Gesamtzusammenhang setzen.

Des Weiteren ist der Nachhaltigkeitsbericht an alle relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens gerichtet. Er verdeutlicht die Wechselwirkungen, die für das Unternehmen zwischen den drei Dimensionen bestehen, sowie die unterschiedlichen Interessen und Forderungen einzelner Anspruchsgruppen, die das Unternehmen zu berücksichtigen sucht, ohne aber Zielkonflikte völlig vermeiden zu können. In den meisten Fällen führt die Erfüllung eines bestimmten Anspruchs zur Nicht-Erfüllung einer anderen, entgegengesetzten Forderung.

Die Unternehmensleitung kann selten eine Entscheidung treffen, ohne das Interesse irgendeiner Gruppe zu verletzen, da es kaum möglich ist, unterschiedliche Ansprüche gleichzeitig zu erfüllen. Dieses "Dirty Hands"-Dilemma kann durch die integrierte Berichterstattung den Anspruchsgruppen immerhin plausibel gemacht und damit deren Verständnis und Kompromissbereitschaft erhöht werden.

Internalisieren von Ansprüchen und Forderungen. Berichtet ein Unternehmen über die Erfolge und Schwierigkeiten auf seinem Weg zur Nachhaltigkeit, so soll das auch dazu dienen, in diesen Entwicklungsprozess alle Anspruchsgruppen einzubeziehen. Eine offene Kommunikation der Probleme und Konflikte, denen das Unternehmen gegenübersteht, signalisiert den Adressaten des Berichts die Bereitschaft zu öffentlicher Diskussion und erhöht für die Anspruchsgruppen zugleich die Transparenz des Unternehmens (siehe Kaptein/Wempe 1999).

Die Gruppen erhalten damit die Möglichkeit, an der einen oder anderen Problemlösung aktiv mitzuwirken und ihre Forderungen und Bedürfnisse direkt in den unternehmerischen Entscheidungsprozess einzubringen -und das ist ein Akt der Internalisierung.

Auf diese Weise kann zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ein kontinuierlicher Dialog entstehen, der sich auf einen fortgesetzten Informationsaustausch stützt. Für das Unternehmen hat das mehrere Vorteile: Sind die verschiedenen Anspruchsgruppen derart am Problemlösungsprozess beteiligt, so bringen sie wahrscheinlich anregende Ideen und Lösungsvorschläge ein das Unternehmen kann sozusagen die Wissens- und Informationsressourcen der Anspruchsgruppen „anzapfen“ und zusätzlich zu seinen eigenen Kapazitäten nutzen.

Des Weiteren sorgt die Integration der Anspruchsgruppen in den unternehmerischen Entscheidungsprozess dafür, dass Forderungen und Ansinnen, die an das Unternehmen gestellt werden, frühzeitig erkannt werden, was „Fehlentscheidungen“ des Managements zuvorkommen hilft, die erhebliche negative Auswirkungen auf das Image wie auch auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben könnten.

Teilung der Verantwortung. Ein weiterer bedeutender Aspekt bei der Integration der Anspruchsgruppen besteht in der Teilung der Verantwortung zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Entscheidungen des Unternehmens, die auf der Grundlage eines offenen Dialogs und einer Interessenabwägung zwischen allen Gruppen getroffen wurden und damit auf breitem Konsens beruhen, sind anschließend von außen weniger angreifbar als Entscheidungen, die von der Unternehmensleitung allein gefällt wurden.

Wirken Anspruchsgruppen an der Entscheidungsfindung mit, impliziert das zudem eine anteilige Übernahme von Verantwortung für die Entscheidungsfolgen, was die Akzeptanzschwelle gegenüber etwaigen "Fehlentscheidungen" erhöht. Gleichzeitig wird den Anspruchsgruppen eine gewisse moralische Verpflichtung übertragen: Sollte eine Gruppe die Chance zur Mitgestaltung ihrer Umwelt nicht nutzen, vermindert das ihre Möglichkeiten, später Kritik an getroffenen Entscheidungen zu üben.

Die Bereitschaft des Unternehmens, Anspruchsgruppen in seinen Entscheidungsprozess zu integrieren, trägt somit dazu bei, das Machtpotenzial der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen zu kontrollieren.

Pflege von Beziehungen. Der Dialog mit den Anspruchsgruppen bringt dem Unternehmen schließlich noch einen weiteren, wichtigen Vorteil ein: Mit seiner erklärten Bereitschaft, sich mit den Interessen der Gruppen auseinander zu setzen und diesen quasi ein „Mitspracherecht“ zuzugestehen, wird auf Seiten der Gruppen das Vertrauen in das Unternehmen gestärkt und so die Grundlage für eine beständige, loyale Beziehung zwischen ihm und seinen Anspruchsgruppen geschaffen. Das hilft, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern (siehe etwa Gonella et al. 1998).

Positionierung als zukunftsfähiges Unternehmen. Im Unterschied zu den anderen Formen der Berichterstattung können sich Unternehmen, die sich am Konzept der Nachhaltigkeit orientieren und dies frühzeitig in ihrer Berichterstattung dokumentieren, derzeit noch bedeutende Wettbewerbsvorsprünge sichern: Sie gelten in der Öffentlichkeit als die innovativen und langfristig erfolgreicheren Vorreiter bei der Umsetzung eines zukunftsweisenden Konzepts, die von der in vielen Branchen stark wachsenden Bedeutung der Nachhaltigkeit besonders profitieren. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der Einführung des weltweiten Aktienindex "Dow Jones Sustainability Group Index" wider, der die Performance der führenden 10 Prozent aller nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen bewertet (siehe Dow Jones Sustainability Group Indexes 1999).

Internes Managementinstrument. Entscheidet sich ein Unternehmen, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und zu publizieren, wirkt sich das nicht zuletzt erheblich auf innerbe-

triebliche Strukturen und Abläufe aus. Die Veröffentlichung unternehmensinterner Daten bezüglich der Nachhaltigkeit erfordert zunächst die Festlegung klarer Verantwortungsbereiche sowie eines entsprechenden organisatorischen Aufbaus; ohne diese Schritte lassen sich Nachhaltigkeitsziele nicht klar verfolgen.

Zugleich ergibt sich damit der Anreiz, die unternehmensinternen Abläufe zu überprüfen und zu reorganisieren oder ein neues Managementsystem zu implementieren.

Die in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern festgelegten Ziele und Leitlinien werden im Sustainability Report veröffentlicht. An ihnen ist die Leistung des Unternehmens zu bemessen. Dabei dient die Ermittlung des Zielerreichungsgrades nicht nur externen Anspruchsgruppen zur Bewertung der Unternehmensleistung, sondern insbesondere auch dem internen Management als Orientierungs- und Führungshilfe (siehe Sustainability/Unep 1998).

Die Unternehmensleitung kann die Berichterstattung als Mittel nutzen, die praktische Umsetzung der „dreidimensionalen Verantwortung“ des Unternehmens und die Fortschritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit zu überwachen. Dabei werden Schwächen und Chancen für das Unternehmen offenbar, die Gegenstand neuer Zielvorgaben werden können.

Auf den unteren Hierarchieebenen erhalten die Beschäftigten durch die Berichterstattung Informationen über ihre Leistung sowie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg und werden derart zu weiteren Anstrengungen motiviert. Außerdem schärft das Erfassen der für die Berichterstattung benötigten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Daten sowie das Berechnen von Kennzahlen das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre Leistungen in den drei Dimensionen: "What gets counted, counts" (siehe Gonella et al. 1998), heißt es – die Tatsache, dass die Leistungen in dieser dreifachen Hinsicht beobachtet und gemessen werden, erhöht deren Bedeutung im Werturteil der Mitarbeiter. In diesem Sinne eignen sich Nachhaltigkeitsberichte auch als interne Steuerungsinstrumente.

Erschwernisse beim Sustainability Reporting

Noch ist das Instrument Nachhaltigkeitsbericht längst nicht ausgereift. Daher bereitet diese Form der Berichterstattung den Unternehmen noch eine Reihe von Schwierigkeiten. Der bislang fehlende Konsens über Inhalte und Form eines Sustainability Reports birgt die Gefahr, dass sein Nutzen für Unternehmen und Adressaten geschmälert und damit die Verbreitung und Weiterentwicklung dieser Art von Berichterstattung gehemmt wird.

Die Analyse des derzeitigen Stands des Sustainability Reporting und der bisher veröffentlichten Berichte macht eine Reihe von Problemen deutlich.

Standardisierung. Will ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, sieht es sich zunächst einigen offenen Fragen gegenüber: Wem sollen welche Informationen geboten werden? Wie lassen sich diese Informationen erfassen, messen und in welcher sinnvollen Form darstellen? Auf welche Weise kann die Glaubwürdigkeit des Sustainability Reports bei den Adressaten sichergestellt werden? Weil es bislang an einer Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung fehlt, führt das zwar beim einzelnen Unternehmen zu einem erhöhten Arbeitsaufwand, eröffnet ihm andererseits aber auch größere Gestaltungsfreiräume.

Die Frage, ob für Sustainability Reports eine Standardisierung überhaupt notwendig und sinnvoll ist, wird kontrovers diskutiert. Doch gewisse einheitlich akzeptierte Mindestanforderungen scheinen unumgänglich, soll die Vergleichbarkeit der Berichte und Unternehmen untereinander und über die Zeit gewährleistet und damit der Nutzen der Berichterstattung sichergestellt sein.

Bestimmte Kernbereiche, Indikatoren und Kennzahlen zum Erfassen und Bewerten der Unternehmensleistung und ihrer Auswirkungen in sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht müssen entwickelt und festgesetzt werden. Außerdem gilt es sicherzustellen, dass sie für völlig unterschiedliche Unternehmen relevant, nachvollziehbar und anwendbar sind (siehe Bennett/James 1999). Auf diesem Feld gibt es für Unternehmen und Institutionen noch eine Menge zu tun.

Verifizierung. Das Verifizieren eines Nachhaltigkeitsberichts durch unabhängige Institutionen setzt bestimmte, allgemein anerkannte Maßstäbe oder Richtlinien voraus, nach denen die veröffentlichten Daten beurteilt und interpretiert werden können. Diese Aufgabe wird durch eine Standardisierung wesentlich erleichtert.

Aber auch die Frage nach Sinn und Notwendigkeit einer externen Überprüfung der in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichten Informationen ist bislang umstritten. Durch Verifizierung des Berichts kann die Richtigkeit der veröffentlichten Daten sowie deren korrekte Aggregation und regelmäßige Erfassung überprüft und bestätigt werden.

Von ebenso großer Bedeutsamkeit für die Anspruchsgruppen ist aber die Frage, ob der Bericht alle relevanten Aspekte berücksichtigt und ob er tatsächlich nicht nur die positiven Auswirkungen der Tätigkeit des betreffenden Unternehmens auf seine (ökonomische, ökologische und soziale) Umwelt darstellt (Idee des „True and Fair View“).

Eine solche Beurteilung kann jedoch auf Grund der verschiedenen Dimensionen, die es in einem Nachhaltigkeitsbericht zu berücksichtigen gilt, kaum von einzelnen Experten oder Institutionen durchgeführt werden. Diese Aufgabe erfordert interdisziplinäre Teams von Auditoren, die zum einen die nötigen Fachkenntnisse im ökonomischen, sozialen und ökologischen Bereich vorweisen können, zum anderen aber auch die erforderliche Kompetenz und Unabhängigkeit zur Prüfung der Berichte.

Damit die Interdependenzen zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Beachtung finden, ist eine enge Zusammenarbeit der Fachprüfer innerhalb eines gemeinsamen Teams sinnvoller als eine Verifizierung der einzelnen Teile des Berichts durch verschiedene Institutionen.

Wesentlichkeit der Informationen. Stets stellt sich bei der Betrachtung bisher veröffentlichter Nachhaltigkeitsberichte die Frage, wie wesentlich die darin enthaltenen Informationen sind (siehe Anmerkung 4).

Wie aus dem bereits erwähnten „Benchmark Survey“ zu ersehen ist, gehen bislang nur wenige Bericht erstattende Unternehmen explizit auf die Fragen ein, die zum Thema Nachhaltigkeit in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld besonders relevant sind.

Die maßgeblichen, elementaren Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf Umwelt und Gesellschaft wurden in fast allen untersuchten Berichten allenfalls einmal gestreift - offen bleibt dabei, ob sie gar nicht erkannt oder absichtlich nicht erwähnt wurden (siehe SustainAbility/Unep 2000). Gerade auf diese Thematik muss aber in Nachhaltigkeitsberichten eingegangen werden.

Zahl der Bericht erstattenden Unternehmen. Im Hinblick auf den Trend zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Qualität der bislang veröffentlichten Berichte muss berücksichtigt werden, dass die Zahl der Unternehmen, die überhaupt darüber informieren, was sie in Sachen Nachhaltigkeit tun, noch sehr gering ist.

Zwar gibt es bereits zahlreiche Berichte, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte der Unternehmenstätigkeit thematisieren; aber die Zahl der Unternehmen, die solche Berichte vorlegen, ist im Vergleich zur Gesamtheit der Unternehmen noch verschwindend klein. Daher ist zu wünschen, dass künftig weit mehr Unternehmen zum Thema Nachhaltig-

keit Bericht erstatten, denn nur so lassen sich soziale, ökologische und wirtschaftliche Fortschritte bewirken – für die Unternehmen selbst wie für die Gesellschaft im Ganzen.

Ausblick

Sustainability Reporting ist ein viel versprechendes, wirksames Instrument für jedes Unternehmen, das auf Zukunftsfähigkeit bedacht ist und aus diesem Grund mit seinen Stakeholdern offen kommunizieren will.

Klar sollte dem Management allerdings sein, dass die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nur ein erster Schritt auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften sein kann. Im Übrigen sollte das Management berücksichtigen, dass ein Nachhaltigkeitsbericht auf das generelle Kommunikationskonzept abgestimmt ist, mit dem ein Unternehmen seine Geschäftspolitik öffentlich erläutert und nach innen wie nach außen um Glaubwürdigkeit wirbt.

In einem Punkt bestehen letztlich keine Zweifel: Eine nachhaltige Wirtschaftsweise kann nur im Zusammenwirken aller gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure verwirklicht werden. Und es ist gerade dieses Zusammenspiel aller, das durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen ermöglicht wird.

PHILIP HAUTH, Berater bei der KPMG Consulting in Hamburg, ist spezialisiert auf nachhaltige Unternehmensentwicklung (E-Mail: phauth@kpmg.com).

MICHAELA RAUPACH ist als Referentin bei Henkel in Düsseldorf tätig und befasst sich mit der Umwelt und Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens (E-Mail: michaela.raupach@henkel.de).

ANMERKUNGEN

- 1) Neben der hier als "Sustainability Report" oder Nachhaltigkeitsbericht bezeichneten "dreidimensionalen" Berichterstattung von Unternehmen existieren für derartige Berichte auch einige andere Ausdrücke, etwa "Community Report", "Triple-Bottom-Line Report", "Corporate Social Responsibility Report", "Partnership Report" sowie "Environment, Health and Safety Report".
- 2) Wichtige Hinweise und Orientierungshilfen dazu, welche Inhalte und Indikatoren in solche Berichte aufgenommen und wie die Informationen dargestellt werden sollten, liefert insbesondere der von der Global Reporting Initiative (GRI) vorgestellte Entwurf von "Sustainability Reporting Guidelines" (siehe Ceres/Global Reporting Initiative 2000). Der Entwurf liegt jetzt in einer zweiten, überarbeiteten Version vor und wird bereits von einigen Pilotunternehmen umgesetzt. Ziel der GRI ist die Standardisierung der veröffentlichten Kennzahlen und Indikatoren und damit die Vereinheitlichung der Nachhaltigkeitsberichte sowie deren Vergleichbarkeit.
- 3) Zur Auditierung und Verifizierung der nicht finanziellen Berichterstattung nutzt KPMG beispielsweise den Ansatz der "Multi-Skilled Teams", denen Spezialisten aus mehreren Disziplinen angehören; in diesen Teams arbeiten Experten für ökologische und soziale Aspekte mit Auditoren zusammen. Eben dieses Vorgehen wird als Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit einer extern vorgenommenen Überprüfung angesehen.

- 4) “Wesentlichkeit“ der veröffentlichten Informationen bedeutet beispielsweise bei Versicherungen und Banken, darüber zu berichten, inwieweit sozial-ökologische Kriterien bei Finanzierungsentscheidungen beachtet wurden, statt etwa nur auf die Verwendung von Recyclingpapier in den Verwaltungen hinzuweisen. Mineralölunternehmen ist zu raten, zum Beispiel die Möglichkeiten alternativer Energien zu thematisieren. Dagegen sind wiederum für Versandhäuser insbesondere Fragen zu den Transportwegen und -mitteln von Relevanz.

LITERATUR

- Martin Bennett, Peter James: Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance, Sheffield 1999.
- Ceres/Global Reporting Initiative (Hrsg.): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance, Boston, June 2000.
- Dow Jones Sustainability Group Indexes GmbH (Hrsg.): Guide to the Dow Jones Sustainability Group Indexes, Zürich 1999.
- Claudia Gonella, Alison Pilling, Sirnon Zadek: Making Values Count: Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting; A CCA Research Report No. 57, Certified Accountants Educational Trust, London 1998.
- Muel Kaptein, Johan Wernpe: The Ethics Report: A Means of Sharing Responsibility, in: Business Ethics, A European Review Nr. 6, 1998.
- Muel Kaptein, Johan Wernpe: Sustainability Management: Balancing and Integrating Economic, Social and Environmental Responsibilities, Amsterdam 1999.
- KPMG (Hrsg.): Beyond The Numbers - How Leading Organisations are Linking Values with Value to Gain Competitive Advantage, USA 2000.
- Stefan Schaltegger, Andreas Sturm: Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen, Bern 1994.
- Stefan Schaltegger, Frank Figge: What is Stakeholder Value? United Nations Environment Programme, Lüneburg 2000.
- SustainAbility Ltd./Unep (Hrsg.): Engaging Stakeholders -The Non- Reporting Report, London 1998.
- SustainAbility Ltd./Unep (Hrsg.): The Global Reporters. First International Benchmark Survey of Corporate Sustainability Reporting, London 2000.
- Unep (Hrsg.): Company Environmental Reporting -A Measure of the Progress of Business and Industry Towards Sustainable Development, Technical Report No.24, Paris 1994.
- Quelle: Hauth, P./ Raupach, M. (2001) : Nachhaltigkeitsberichte schaffen Vertrauen. In: Business, Jahrgang 23, Ausgabe 5/2001, S. 24-33. Harvard