

**Corporate Social Responsibility ist aus dem heutigen Geschäftsumfeld nicht mehr wegzudenken. Unternehmen sollen neben einem Finanzbericht auch zu ihrer Nachhaltigkeitsleistung Stellung beziehen. Dabei werden die Anspruchsgruppen stets professioneller und ihre Informationsbedürfnisse komplexer. Nicht selten sehen sich Unternehmen, welche über nachhaltige Leistungen berichten, mit dem Vorwurf des Greenwashings konfrontiert. Nachhaltigkeitsbericht als Risiko oder Chance?**

YVONNE ISAAC-KESSELI  
ANDREAS ZILTENER

# NACHHALTIGKEITSBERICHT NACH GLOBAL-REPORTING-INITIATIVE

## Ein wertvolles Management-Informationssystem

### 1. BEDEUTUNG DER NACHHALTIGKEITSBERICHT-ERSTATTUNG

Ursprünglich waren ökologische und soziale Verantwortung in der Wirtschaft hauptsächlich ethisch motiviert, zwischenzeitlich haben sie sich zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit entwickelt. Gemäss einer von KPMG durchgeführten Studie (vgl. *Abbildung 1*) betonen fast die Hälfte der Vertreter der 250 grössten Unternehmen weltweit, dass sich ihre Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften auch finanziell auszahlen. Dies z. B. durch das bessere Markenimage, welches den Umsatz und Aktienkurs positiv beeinflusst. Weiter erwähnen die Befragten, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung Innovationen vorantreibt und den Lernprozess im Unternehmen fördert. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungsunternehmen, welche im sektoralen Vergleich immer noch weniger häufig innovieren. Nachhaltigkeitsthemen bieten hier ein neues Tätigkeits- und Profilierungsfeld.

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) oder *Corporate Responsibility (CR)* ist nicht neu. Bereits 1970 äusserte sich Milton Friedman in seinem Essay *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* im New York Times Magazine überaus kritisch zum Thema. Eine Kernaussage in seinem Essay lautete:

«There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.» [1]

Diese strikte Ablehnung der sozialen Verantwortung von Unternehmen gehört wohl zwischenzeitlich der Vergangen-

heit an. Kritische Stimmen in Bezug auf die Ausgestaltung sozialer Verantwortung in Unternehmen sind jedoch keineswegs verstummt. Heute stammt die Kritik noch vermehrt von *Nichtregierungsorganisationen (NGO)*, die jenen Unternehmen, welche über ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen berichten, immer wieder Greenwashing vorwerfen. So bezeichnete die *Financial Times Deutschland* in einem Bericht vom 20. März 2012 den aktuellen Nachhaltigkeitsbericht der Deutschen Bank als *Ein Meisterwerk des Marketings, der Public Relations und der Augenwischerei*. Ähnlich harsche Kritik war seitens einer Schweizer NGO im Tages-Anzeiger zu den Nachhaltigkeitsberichten der UBS und Credit Suisse zu lesen. Im Artikel wird kritisiert, dass Nachhaltigkeitsberichte oft nicht das halten, was sie versprechen, sondern einem Feigenblatt gleichen und zur Eigenwerbung dienen [2].

### 2. WERTVOLLE HILFESTELLUNGEN FÜR KMU

Wie sollen sich nun Unternehmen – insbesondere *Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*, welche über keine eigens dafür zuständige Nachhaltigkeitsabteilung verfügen – dem Thema Nachhaltigkeit nähern, es in die bestehende Geschäftsstrategie einbinden und adäquat darüber berichten? Verschiedene öffentliche und private Organisationen haben Programme und Initiativen ins Leben gerufen, die Hilfestellungen und Anreize zur Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die bestehende Geschäftstätigkeit bieten. So prämiiert beispielsweise die Zürcher Kantonalbank jährlich kleine und mittlere Schweizer Unternehmen, welche im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit einen hervorragenden Beitrag im Bereich der nachhaltigen Entwicklung leisten. Neben



YVONNE ISAAC-KESSELI,  
M.A. UNIVERSITÄT ZÜRICH,  
SENIOR CONSULTANT,  
CONSULTA AG, RÜTI/ZH,  
YVONNE.ISAAC@  
CONSAG.CH



ANDREAS ZILTENER,  
PROF. DR., ENTREPRE-  
NEURIAL MANAGEMENT,  
SCHWEIZERISCHES  
INSTITUT FÜR  
ENTREPRENEURSHIP SIFE,  
CHUR/GR,  
ANDREAS.ZILTENER@  
HTWCHUR.CH

einem Preisgeld von immerhin insgesamt CHF 150 000 profitieren die Gewinner von einem nicht zu unterschätzenden Publizitätsgewinn und der Chance, einen Beitrag zur Erhaltung und Erhöhung ihres langfristigen Unternehmenswerts zu leisten [3]. Weiter finden KMU auf Informationsplattformen wie z. B. *www.proofit.ch* wertvolle Tipps und Tools, wie sie das Thema Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen verankern können.

Mit einer strategiekonformen Bestimmung von Nachhaltigkeitszielen und einem geeigneten Controlling-Instrument können auch Klein- und Mittelunternehmen ihre Bestrebungen in Richtung Nachhaltigkeit periodisch planen, kontrollieren und steuern. Unternehmen, die also auf ein langfristiges Bestehen ausgelegt sind, können sich mit diesen Themen neu positionieren oder sich vom Wettbewerb differenzieren. In einer radikaleren Form kann die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit zum völligen Umbau des Geschäftsmodells führen. Gerade bei komplexeren Fragestellungen können auch Nachhaltigkeitsexperten zur Unterstützung hinzugezogen werden.

### 3. NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG – JA, ABER WIE?

In der Schweiz existieren bisher (noch) keine bindenden Regelungen bezüglich Nachhaltigkeitsberichterstattung. Andere Länder, wie beispielsweise Schweden, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien oder Malaysia, haben bereits Vorgaben in Bezug auf die Berichterstattung von nichtfinanziellen Daten erlassen. Doch auch in Ländern, in denen keine entsprechenden Vorgaben existieren, sollten Nachhaltigkeitsaspekte in der regulären Berichterstattung nicht mehr fehlen. Dabei ist wichtig, prozessbezogene und inhaltliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, die Unternehmen dabei unterstützen, die Glaubwürdigkeit und Effi-

*«Auch in Ländern, in denen keine entsprechenden Vorgaben existieren, sollten Nachhaltigkeitsaspekte in der regulären Berichterstattung nicht mehr fehlen.»*

zienz der Berichterstattung zu steigern. Ein Erfolgsfaktor kann die Berichterstattung nach einem international anerkannten Standard sein, beispielsweise der *Global-Reporting-Initiative (GRI)* [4], nach welchem sich bereits heute die Mehrzahl der Nachhaltigkeitsberichte orientiert (vgl. Abbildung 1).

**3.1 Berichterstattung nach GRI.** Es ist von Vorteil, wenn ein Unternehmen seine Berichterstattung an einem Leitfadensystem orientiert, welches von einer international anerkannten Institution stammt. Nicht selten orientieren sich heute auch Investoren an diesen Richtlinien. Der GRI Berichterstattungsprozess ist in fünf klar definierte Phasen unterteilt (Abbildung 2), welche Unternehmen dabei unterstützen, zentrale Erfolgsfaktoren (wie etwa der Fokus auf wesentliche

#### Abbildung 1: FACTS & FIGURES

95% der 250 grössten Unternehmen der Welt (G250-Unternehmen) verfassen heute einen Nachhaltigkeitsbericht. Bei den 100 grössten Unternehmen der 34 untersuchten Länder (N100-Unternehmen) berichten immerhin 69% der börsenkotierten Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen, wobei die Besitzverhältnisse einen direkten Einfluss auf die Bereitschaft zur Nachhaltigkeitsberichterstattung haben: nur 36% der Familienunternehmen erstellen einen Nachhaltigkeitsbericht. Dabei orientieren sich 69% der N100-Unternehmen an den Richtlinien der Global-Reporting-Initiative, unter den 250 weltweit grössten Unternehmen liegt diese Quote sogar bei 80%.

In der Schweiz berichten mittlerweile 64 der 100 grössten Unternehmen über ihre Corporate-Responsibility-Aktivitäten; dies entspricht dem internationalen Durchschnitt. Grossbritannien führt im internationalen Vergleich – hier beträgt die Quote nahezu 100%, in Israel ist diese Zahl mit 18%, neben Indien mit 20% am tiefsten. Die Reputation ist in der Schweiz der Haupttreiber für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts, weiter werden insbesondere ethische Überlegungen genannt. Der wirtschaftliche Nutzen steht in der Schweiz mit 64% stärker im Fokus als dies international der Fall ist.

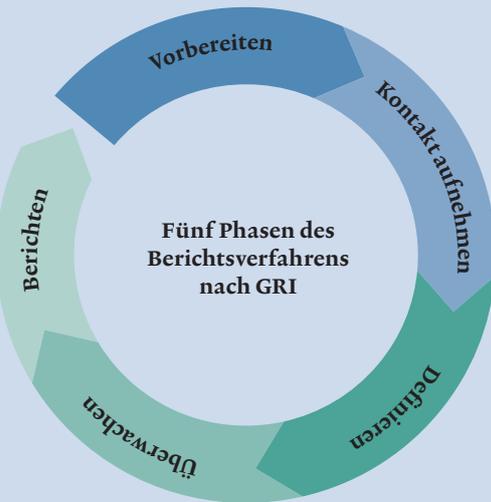
Quelle: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011 [6]  
(Untersucht wurden über 3400 Unternehmen aus 34 Ländern und 16 Sektoren, darunter die 250 grössten Unternehmen der Welt (G250-Unternehmen) und die 100 grössten Unternehmen in jedem der 34 Länder (N100-Unternehmen).

Themen und die Einbindung von Anspruchsgruppen) im Berichterstattungsprozess zu berücksichtigen [5]. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll als Teil des Strategieprozesses verstanden werden. Dabei kann der GRI-Berichterstattungsprozess eine massgebliche Hilfestellung bieten. Bei sachgemässer Einhaltung der Richtlinien darf das GRI-Logo (Anwendungsebene A, B oder C) in den Nachhaltigkeitsbericht integriert werden.

**3.1.1 Fokus setzen – Beschränkung auf wesentliche Themen.** Zentral bei der Planung eines Nachhaltigkeitsberichtes ist der Entscheid, über welche Themen das Unternehmen berichten möchte. Dabei schafft es keinen Mehrwert bei dem Versuch, möglichst viele Nachhaltigkeitsthemen abzudecken. Eine Wesentlichkeitsmatrix (Abbildung 3) kann bei der Identifizierung der für das Unternehmen und der Anspruchsgruppen relevanten Nachhaltigkeitsthemen und der darauf basierenden Wahl der Leistungsindikatoren unterstützend wirken.

**3.1.2 Einbezug von Anspruchsgruppen.** Ebenso zentral im GRI-Berichtsprozess ist der Einbezug von Anspruchsgruppen. Nur wenn Erwartungen von Anspruchsgruppen frühzeitig erkannt werden, können sie bei der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie berücksichtigt und in die Geschäftsprozesse eingebaut werden. Für viele Unternehmen stellt der Dialog mit den Anspruchsgruppen eine unliebsame Aufgabe dar und es herrscht ein generelles Misstrauen gegenüber der Öffentlichkeit. Dabei kann dieser Dialog wertvolle Unterstützung beim Erkennen neuer Entwicklungen und der Förderung von Innovationen im Unternehmen bie-

Abbildung 2: **DIE FÜNF PHASEN DES BERICHTSVERFAHRENS NACH GRI**



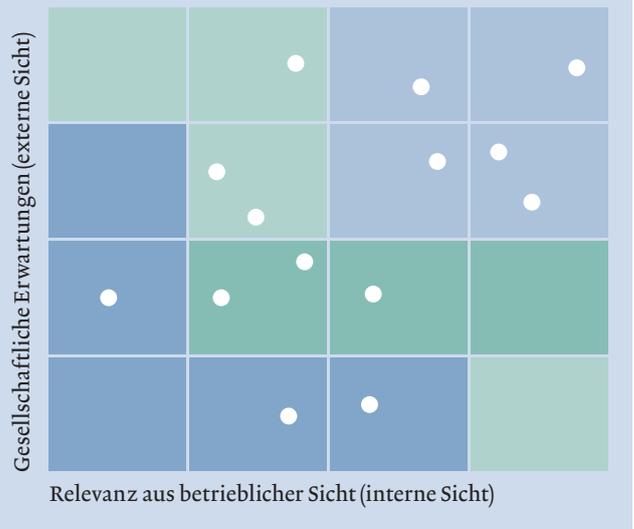
Quelle: i. A. Der Kreislauf der GRI-Nachhaltigkeitsberichterstattung, S. 27. (Eigene Darstellung)

ten. Die offene Kommunikation mit Anspruchsgruppen verstärkt das Bild einer ehrlich gelebten unternehmerischen Verantwortung und trägt nachhaltig zum Ruf des Unternehmens bei. Die seriöse und gut dokumentierte Einbindung von Anspruchsgruppen kann die Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsberichtes massgeblich steigern.

**4. NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG – KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN**

Insbesondere die Themenbereiche der externen Prüfung, der integrierten Berichte und der verbesserten Datensysteme werden bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten künftig an Relevanz gewinnen.

Abbildung 3: **WESENTLICHKEITSMATRIX FÜR DIE THEMENWAHL**



**4.1 Externe Prüfung.** Bereits heute nutzen Unternehmen vermehrt die Möglichkeit, sich und ihre Berichterstattung extern evaluieren und prüfen zu lassen (Assurance). Wie bei Finanzkennzahlen oder Qualitätsmanagementsystemen wird die Richtigkeit der publizierten Daten von unabhängiger Seite geprüft, was die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten erhöht. Auch GRI empfiehlt eine externe Prüfung. Die Anwendungsebenen A+, B+ und C+ können angegeben werden, wenn die Informationen des Berichts durch unabhängige Dritte bestätigt wurden. Ein Unternehmen sollte jedoch nur eine (+)-Ebene anstreben, wenn es der Überzeugung ist, dass auch geeignete externe Bestätigungsprozesse angewendet werden. So sollen mit der Prüfung unter anderem Dritte beauftragt werden, die in der Prüfungsthematik kompetent sind und in keiner unange-

messen Beziehung mit dem Unternehmen selbst oder dessen Anspruchsgruppen stehen. Zusätzlich sollen Verfahren und Methoden angewendet werden, welche erklärt und dokumentiert werden können. Laut der internationalen KPMG-Studie zur CR-Berichterstattung (siehe Abbildung 1) ziehen ganze 80% indischer Unternehmen externe Prüfer bei, in der Schweiz sind dies lediglich 27%, in Singapur sogar nur 7%.

**4.1.1 Prüfungsstandard Account Ability 1000.** Ein Unternehmen sollte darauf achten, welchen Standard das Prüfunternehmen anwendet. So empfiehlt sich beispielsweise der Prüfungsstandard *Account Ability 1000 (AA1000)* als weltweit gültiges Regelwerk für die Prüfung von Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting. Eine Prüfung nach AA1000 bestätigt die Zuverlässigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts und kontrolliert, ob das Unternehmen die relevanten Tatbestände und Anspruchsgruppen einbezieht. Drei Prinzipien sind im Standard zentral:

→ **Inclusivity:** Unternehmen beziehen systematisch Anspruchsgruppen ein. → **Materiality:** Unternehmen haben mit ihren Anspruchsgruppen relevante Themen identifiziert. → **Responsiveness:** Unternehmen sind vorbereitet um auf Inputs seitens Ihrer Anspruchsgruppen zu reagieren.

**4.2 Integrierte Berichterstattung.** Seit einiger Zeit ist die Tendenz erkennbar, anhand einer integrierten Berichterstattung die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu vereinen. Durch die kombinierte Darstellung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen soll der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und ökonomischen Resultaten besser aufgezeigt werden. Die meisten Unternehmen erstellen noch immer separat von der Finanzberichterstattung einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht, da die Anforderungen an eine integrierte Berichterstattung sehr hoch sind. So setzt diese Form der Berichterstattung u. a. eine klare Nachhaltigkeitsstrategie voraus; Nachhaltigkeitsziele müssen mess- und umsetzbar sein. Es ist anzunehmen, dass die Zukunft in der Tat in der Einbindung bei der Informationen als Teil einer umfassenden Berichterstattung zur ganzheitlichen Unternehmensleistung liegt, welche die klassische Finanzberichterstattung (Bilanz, Kapitalflussrechnung) mit nichtfinanziellen Berichtselementen verknüpft. Der Aufwand, welcher für einen solchen Bericht betrieben werden muss, ist jedoch nicht zu unterschätzen.

Das im August 2010 gegründete International Integrated Reporting Committee (IIRC) wird unter anderem von GRI getragen und unterstützt diese Entwicklung. Auch am World Economic Forum (WEF) in Davos im Januar 2011

wurde das Thema einer integrierten Unternehmensberichterstattung unter dem Namen «Accounting for New Realities: Redesign of Corporate Reporting» diskutiert.

**4.3 Verbesserte Datensysteme.** Gerade um dem Ruf nach einer integrierten Berichterstattung gerecht zu werden, ist es unumgänglich, verbesserte Nachhaltigkeitsprozesse, In-

*«Es ist nicht verwerflich,  
über Nachhaltigkeitsbestrebungen  
zu berichten.»*

formationssysteme und Kontrollfunktionen zu implementieren. Ein massgeschneidertes Management-Informationssystem (Sustainability Management Cockpit) unterstützt Unternehmen bei der Definition und kontinuierlichen Messung der gewählten Nachhaltigkeitsziele und Leistungsindikatoren. Dieses Führungssystem kann in die bestehenden *Management-Informationssysteme (MIS)* integriert oder bei kleineren Unternehmen in Form eines Excel-Formulars implementiert werden.

## 5. FAZIT

Schliesslich ist es jedem Unternehmen selbst überlassen, ob es Nachhaltigkeitsthemen in die bestehende Geschäftsstrategie einbindet, die gesetzten Ziele regelmässig misst und über Erfolge (aber auch Misserfolge) kommuniziert, oder ob es lediglich einen «schönen» aber nichtssagenden Nachhaltigkeitsbericht erstellen möchte. Das Unternehmen verpasst dann jedoch die einmalige Chance, einen auf relevante Themenfelder fokussierten Nachhaltigkeitsbericht als Basis für ein wertvolles MIS zu nutzen. Es ist nicht verwerflich, über Nachhaltigkeitsbestrebungen zu berichten und damit das eigene Unternehmen ins bestmögliche Licht zu rücken. Wenn ein ehrlich aufbereiteter Nachhaltigkeitsbericht dazu beiträgt, die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken, gute Kundenbindungen sicherzustellen und Investoren vom eigenen Unternehmen zu überzeugen, erhöht dies letztlich den von Milton Friedman ins Zentrum gerückte Shareholder Value. Der langfristige Shareholder Value gibt darüber Auskunft, wie erfolgreich ein Unternehmen wirtschaftlich operiert sowie ökologische und gesellschaftliche Bedürfnisse berücksichtigt. Ein aufwendig gestalteter Nachhaltigkeitsbericht verdeckt kaum mehr die mangelnde ganzheitliche Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Unternehmen, welche ihre Bestrebungen ehrlich offenlegen, werden im Gegenzug auch angespornt, ihre Leistung stetig zu verbessern und so den Unternehmenswert zu steigern.

**Anmerkungen:** 1) Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32. 2) Vgl. Fischer, B.: Nachhaltigkeitsberichte halten oft nicht, was sie versprechen, in: Tagesanzeiger Online vom 22. März 2012. <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Nachhaltigkeitsberichte-halten-oft-nicht->

[was-sie-versprechen/story/12190681](http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Nachhaltigkeitsberichte-halten-oft-nicht-was-sie-versprechen/story/12190681). 3) Weiterführende Informationen zum ZKB Nachhaltigkeitspreis für KMU unter: [http://www.zkb.ch/de/center\\_worlds/ueber\\_uns/nachhaltigkeit/produkte/services/nachhaltigkeitspreis/uebersicht.html](http://www.zkb.ch/de/center_worlds/ueber_uns/nachhaltigkeit/produkte/services/nachhaltigkeitspreis/uebersicht.html). 4) Weiterführende Informationen zur Global Reporting Initiative unter: <https://www.globalreporting.org>. 5) Der Kreislauf der GRI-Nachhaltig-

keitsberichterstattung: Ein Handbuch für kleine und nicht so kleine Organisationen, hrsg. von der Global Reporting Initiative, 2008. 6) Vgl. KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011. <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/2011-survey.aspx>.