



CSR REPORTING

VON DER ADMINISTRATIVEN PFLICHT ZUM STRATEGISCHEN INSTRUMENT

Von Prof. Dr. Matthias S. Fifka

Die von der Europäischen Union im Oktober 2014 verabschiedete Richtlinie (2014/95/EU) zur „Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen“ hat die tradierte Auffassung vieler Unternehmen verstärkt, dass es sich bei Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting nur um eine unternehmerische Pflichtübung handle, die von außen gewünscht oder sogar gesetzlich eingefordert wird. Dieses Verständnis ist jedoch rein reaktiver, defensiver Natur. Unweigerlich wird CSR-Reporting dabei auf eine finanzielle Belastung reduziert, mit der das Unternehmen lediglich einer externen Erwartung nachkommt.

Allerdings ist bereits der Mehrwert, der aus der Erfüllung dieser Erwartung erwächst, nicht zu unterschätzen. Unternehmen können sich heute dem Wunsch nach Transparenz immer weniger verschließen. Stakeholder unterschiedlichster Natur – z. B. Investoren, Kunden, zivilgesellschaftliche Organisationen, Journalisten und Wissenschaftler – erwarten, dass nichtfinanzielle Informationen zur sozialen und ökologischen Leistung des Unternehmens veröffentlicht werden. Wer dieser Forderung nicht nachkommt, gerät leicht in den Verdacht, ignorant gegenüber gesellschaftlichen Anliegen zu sein oder etwas zu verbergen. Dadurch riskieren Unternehmen, gerade in unserer medial geprägten Welt, ihre „License

to operate“. Dabei handelt es sich nicht primär um eine Lizenz im juristischen Sinne, unternehmerisch tätig sein zu dürfen, sondern um eine gesellschaftliche Erlaubnis – also die Akzeptanz der Stakeholder. Verliert ein Unternehmen diese Akzeptanz unter seinen Anspruchsgruppen, so verliert es auch seine Existenzberechtigung. Durch die EU-Richtlinie hat die License to operate darüber hinaus tatsächlich auch eine stark rechtliche Komponente bekommen, da die betroffenen Unternehmen (solche, die im „öffentlichen Interesse“ stehen und mehr als 500 Mitarbeiter haben) ab dem 1. Januar 2017 zur Berichterstattung gezwungen werden; anders gesagt: Wer dann kein CSR-Reporting vorlegt, bricht das Gesetz.

Der zunehmende Transparenzdruck, dem sich vor allem große Unternehmen – auch aufgrund der EU-Richtlinie – ausgesetzt sehen, pflanzt sich jedoch nach unten hin fort. Auch kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihrer Rolle als Zulieferer mit der Bereitstellung von CSR-Informationen konfrontiert. Der zugrunde liegende Mechanismus funktioniert dabei erneut über externe Erwartungen. In diesem Fall wird die CSR-Information von den Großunternehmen in ihrer Rolle als Kunden eingefordert, weil diese mehr Transparenz in ihrer eigenen Lieferkette schaffen möchten oder müssen. Deshalb verlangen sie von ihren Lieferanten soziale und ökologische



Leistungsindikatoren oder die Verpflichtung auf bestimmte Standards. Die EU-Richtlinie fordert diese Verantwortung in der Lieferkette explizit von den betroffenen Unternehmen ein: „Die nichtfinanzielle Erklärung sollte auch Angaben zu den Due-Diligence-Prozessen umfassen ... in Bezug auf seine Lieferkette und die Kette von Unterauftragnehmern, um bestehende und potenzielle negative Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzuschwächen.“ Aber auch freiwillige Rahmenwerke wie die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen betonen die Bedeutung nachhaltiger Supply Chains und die Berichterstattung darüber.

CSR-Reporting: Mehr als nur Pflicht

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass CSR-Reporting mehr sein kann als eine administrative Pflicht. Es ist ein Instrument der Image- und Reputationspflege, durch das Differenzierungsvorteile am Markt erzielt werden können. Über die positive Außenwirkung können neue Kunden angesprochen, gewonnen und gebunden werden, was vor allem im B2B-Bereich gilt, da große Unternehmen bei ihrer Lieferantenselektion immer mehr Wert auf CSR-Kriterien legen. Inwieweit Endverbraucher die CSR-Berichterstattung selbst bei ihrer Konsumententscheidung

berücksichtigen, ist nicht erforscht, allerdings steigt die Zahl an Konsumenten, die sozio-ökonomische und ökologische Aspekte bei der Kaufentscheidung bedenken.

Für potenzielle Mitarbeiter wiederum ist der CSR-Bericht eine wichtige Informationsquelle. Da Arbeitskräfte bei der Stellensuche Unternehmen, die sozial und ökologisch engagiert sind, bevorzugen, wird der Bericht zum wichtigen Bestandteil der Personalgewinnung. Dies gilt besonders für die sogenannte „Generation Y“, denn die nach 1980 Geborenen legen besonderes Augenmerk auf nichtfinanzielle Aspekte bei der Wahl des Arbeitgebers. Angesichts des demographischen Wandels und des damit verbundenen „War for Talent“ wird gerade dieser Arbeitskräftepool immer wichtiger und muss gezielt angesprochen werden. Aber auch für die Kommunikation mit den bereits beschäftigten Mitarbeitern ist der CSR-Bericht ein wichtiges Medium, denn er erhöht durch die dokumentierte gesellschaftliche Verantwortung die Identifikation mit dem Unternehmen.

Schließlich wird CSR-Reporting immer mehr zu einem Bestandteil der Investor Relations. Investoren sind sich bewusst, dass soziale und ökologische Verfehlungen von Unternehmen in einer medialen Welt schnell „skandalisiert“ und >>



bestraft werden, was erhebliche Reputationsrisiken mit sich bringt. Imageschäden, Proteste, Konsumentenboykotte und Schadensersatzzahlungen – etwa wie im Falle der „Deep Water Horizon“-Katastrophe bei British Petrol oder des Foxconn-Skandals bei Apple – sind die Folge. Das wiederum führt zu finanziellen Einbußen und gefährdet Investments. CSR-Reporting zwingt Unternehmen, sich mit kritischen sozialen und ökologischen Themen auseinanderzusetzen, was die Gefahr reduziert, in Skandale verwickelt zu werden. Somit ist es heute ein integraler Bestandteil modernen Risikomanagements. Für die Investoren wiederum wird dadurch das Anlagerisiko geschmälert, denn sie können auf Basis der Berichterstattung die entsprechenden Programme und Maßnahmen des Unternehmens einschätzen.

CSR-Reporting als strategisches Instrument

CSR-Reporting kann also über die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen hinaus Unterstützung in verschiedenen Bereichen der Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens leisten. Sein größter Mehrwert jedoch liegt in der strategischen Steuerung des Unternehmens, was bisher noch häufig verkannt wird. Während Finanzkennzahlen zum Zwecke der Lenkung und Erfolgsbestimmung von nahezu allen Unternehmen verwendet werden, werden soziale und ökologische Indikatoren kaum herangezogen. Dadurch fehlt dem Reporting die Ganzheitlichkeit, und das Potenzial, Strategien und operative Prozesse zu gestalten und zu optimieren, geht verloren.

Grundlegend für die strategische Implementierung von CSR-Reporting ist das übergeordnete Verständnis, dass CSR nicht nur der Rechtfertigung gegenüber Stakeholdern dient, sondern auch einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen soll. Dafür ist die Formulierung einer CSR-Strategie notwendig, in der auch die Ziele bestimmt werden, die mit gegebenen Ressourcen und den entsprechenden operativen Maßnahmen erreicht werden sollen. Wie in jedem strategischen Prozess gilt es zu messen, ob bzw. inwieweit die Ziele erreicht wurden, und zu analysieren, worin mögliche Zielabweichungen begründet liegen. Unerlässlich ist dabei die Verwendung von Indikatoren, die strategische Ziele operationalisierbar machen. Ein Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, umweltfreundlicher zu agieren, kann z. B. mit Hilfe von Recyclingquoten, Abgas- und Abfallmengen oder dem Energieeinsatz die ökologische Leistung quantifizieren und somit auch überprüfbar machen. Das Bestreben danach, in diesen Bereichen eine Verbesserung zu erzielen, kann zu einem effizienteren Materialeinsatz und effizienteren Produktionsverfahren führen. Dadurch werden Kosten gesenkt und im Idealfall Innovation generiert. Dieses Beispiel zeigt den unmittelbaren unternehmerischen Mehrwert von CSR.

Strategische und operative Steuerung und Kontrolle verlangen also nach Messgrößen, die Nachhaltigkeitsleistung sichtbar machen und so Verbesserungen ermöglichen. Allerdings wäre es nicht zielführend, Reporting als reinen Ex-post-Kontrollprozess zu verstehen, der als letzter Schritt stattfindet. Gutes CSR-Reporting bildet den kompletten CSR-Managementprozess von der Bestimmung einer CSR-Vision/-Mission, der Strategie- und

Zielformulierung über die operative Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle ab. Eine ganzheitliche CSR-Berichterstattung gibt folglich Auskunft darüber,

- welche Werte das Unternehmen vertritt
- was das Unternehmen erreichen möchte
- wer an der Zielformulierung beteiligt ist (z. B. die Integration von Stakeholdern) und welche Ziele verfolgt werden
- mit welchen Maßnahmen und Programmen die Ziele erreicht werden sollen
- und wie erfolgreich das Unternehmen bei der Zielerreichung war und warum bestimmte Ziele möglicherweise nicht erreicht wurden.

Nicht zu unterschätzen ist im Rahmen dieses Prozesses der Wert, den das Reporting hat, indem es CSR für die Mitarbeiter „greifbar“ macht. CSR-Reporting dient deshalb auch als Instrument der Organisationsentwicklung. Denn es transportiert alle Bestandteile des CSR-Managements und erlaubt somit, die Organisation graduell an diesen auszurichten und CSR fest im Unternehmen zu verankern. Jede Organisationsentwicklung ist mit Wandel verbunden. Das erfordert Bereitschaft unter den Mitarbeitern, sich auf das Neue einzulassen, ebenso wie Orientierungshilfen für sie, um den Wandel umsetzen zu können. CSR-Reporting ist in der Lage, beides zu unterstützen, denn es kann sowohl die Notwendigkeit von CSR als auch Möglichkeiten der Umsetzung im Unternehmen aufzeigen.

Handlungsempfehlungen für strategisches CSR-Reporting

Grundlegend für erfolgreiches CSR-Reporting ist das Überwinden des mentalen Vorbehalts, es handle sich dabei nur um eine administrative Pflicht oder ein notwendiges Übel, das lediglich Kosten verursacht. Die Besorgnis einer finanziellen Belastung ist zwar nicht unbegründet, denn die Implementierung jedes Managementsystems ist zunächst mit Kosten verbunden, allerdings müssen die Chancen – auch in finanzieller Hinsicht – gesehen werden, die sich aus dem CSR-Reporting ergeben. Dabei sollte es als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden, der fortwährende Verbesserung ermöglicht. Denn durch CSR-Reporting lässt sich die gegenwärtige ökonomische, ökologische und soziale Performance des Unternehmens abbilden, auf Basis dieser Status-quo-Analyse Ziele formulieren und deren operative Umsetzung festlegen, ehe die Zielerreichung und Abweichungen gemessen werden. Letzteres wiederum dient als Grundlage für die Formulierung neuer Strategien, Ziele und operativer Maßnahmen. Es handelt sich bei CSR-Reporting also nicht um einen linearen, sondern um einen infiniten Kreislaufprozess.

Der durch das CSR-Reporting ermöglichten Messung der Nachhaltigkeitsleistung kommt also eine zentrale Bedeutung zu. Allerdings empfiehlt es sich nicht, vor allem nicht für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), in kurzer Zeit ein Berichtswesen mit einer sehr großen Zahl an Indikatoren zu Messzwecken aufbauen zu wollen. Denn Indikatoren, die nicht gemessen werden können, weil Ressourcen oder die notwendige Expertise fehlen, sind zwecklos. Hier muss berücksichtigt werden, dass die Messung vieler Indikatoren, z. B. von Emissionsmengen, Recyclingquoten, indirekten ökonomischen Effekten etc.,

Expertise erfordert, die besonders KMUs häufig nicht haben – ebenso wenig wie die finanziellen Mittel, diese einzukaufen.

Sinnvoller ist es, am Anfang auf Indikatoren zurückzugreifen, die leicht verfügbar sind, weil sie bereits aus anderen Gründen bestimmt werden (z. B. Strom- und Wasserverbrauch) oder leichter zu messen sind (z. B. Arbeitnehmerzufriedenheit), und diese um weitere wichtige Indikatoren zu ergänzen. Diese sollten sich auf die CSR-Felder beziehen, die unmittelbar relevant für das Unternehmen sind, wobei das Kerngeschäft eine hilfreiche Orientierung bietet. So werden für ein Unternehmen aus der Chemieindustrie andere CSR-Felder wichtig sein als für einen Finanzdienstleister. Entscheidend ist eine fortwährende Verbesserung der Quantität und Qualität der generierten Information, ohne dass deren Erhebung zum Selbstzweck werden darf. So ist gewährleistet, dass Indikatoren gemessen werden, die strategierelevant sind, und keine unnötigen Kosten entstehen.

Um CSR-Reporting effektiv und effizient zu machen, ist auch der Aufbau eines Informationssystems notwendig. Noch allzu oft sind die Verantwortlichen in Unternehmen dazu gezwungen, in aufwendiger Kleinarbeit die notwendigen Daten aus Werken und Abteilungen zusammenzutragen, sofern sie überhaupt existieren. Dementsprechend gilt es zu analysieren, welche Daten ohnehin schon im Unternehmen erhoben werden, welche darüber hinaus bestimmt werden müssen und wie diese von den Orten, an denen sie vorliegen oder gemessen werden, an die für das Reporting verantwortliche Person oder Einheit übermittelt werden. Die klare Zuweisung dieser Aufgabe ist unerlässlich, um „Ownership“ zu schaffen und eine zentrale Koordination zu gewährleisten, die auch darin besteht, die notwendigen Reporting-Prozesse und -Strukturen zu definieren.

Abschließend sollte im Hinblick auf die Innen- und die Außenwirkung von CSR-Reporting nicht vergessen werden, dass nur das berichtet werden kann, was auch tatsächlich im Unternehmen passiert. Das heißt nicht, dass in der Zukunft liegende Dinge nicht intern und extern kommuniziert werden sollten; im Gegenteil, die Kommunikation von Zielen und Vorhaben ist ein elementarer Bestandteil guten CSR-Reportings. Die Kommunikation von Strategien, Zielen und Maßnahmen hingegen, die nicht existieren, ist fatal – nicht nur, weil in der medialen Welt die Gefahr besteht, dass ein solches Vorgehen von externen Akteuren schnell als „Greenwashing“ entlarvt wird, sondern vor allem, weil es intern für die Steuerung und Entwicklung des Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes wertlos ist. ■

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Dr. Matthias S. Fifka ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Unternehmensethik, an der Universität Erlangen-Nürnberg. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich mit strategischem Management – insbesondere der strategischen Implementierung von Sustainability und Corporate Social Responsibility –, Unternehmensethik, Corporate Governance, internationalem Management sowie dem politischen und wirtschaftlichen System der USA.