

Stand 05.04.2012 • Version 1.0

 White Paper

Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht von Katrin Tremmel





Warum ein Nachhaltigkeitsbericht?

„Tue Gutes und rede darüber“. Dieser Leitsatz ist im Rahmen der Unternehmenskommunikation sicher weitläufig bekannt. Auch viele deutsche mittelständische Unternehmen haben diesen Leitsatz in den letzten Jahren beherzigt und Umweltaspekte in Produktinformationen integriert oder ihr Umweltengagement in Umwelterklärungen oder Umweltberichten vorgestellt.

Wir beobachten, dass sich im Zusammenhang mit der Diskussion um Nachhaltigkeit eine Akzentverschiebung abzeichnet. Das Interesse der Stakeholder wächst, von den Unternehmen mehr über die soziale und ökologische Dimension der Unternehmenstätigkeit zu erfahren. Und in Reaktion auf diese sich verändernde Erwartungshaltung entwickelt sich auch bei Unternehmen das Interesse, ihre diesbezügliche Leistung bekannt zu machen.

Dabei muss allerdings beachtet werden, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ in der Öffentlichkeit entweder noch wenig bekannt oder zu einer leeren Worthülse verkommen ist. Unsere Empfehlung ist daher, den Begriff der „Nachhaltigkeit“ nicht zu wichtig zu nehmen oder gar in das Zentrum der Kommunikationsstrategie zu stellen (Lesen Sie hierzu auch das White Paper zur Kommunikation von unternehmerischen Nachhaltigkeit- und Umweltaspekten unter www.mediamundo.biz/downloads). Natürlich sollen interessierte und einschlägig vorgebildete Leser erfahren, dass ein Unternehmen das Konzept der Nachhaltigkeit kennt und verfolgt. Aber für alle anderen sind die einzelnen Themen, die sozialen und ökologischen Aspekte und die Art, wie Sie sie im ökonomischen Kontext erfolgreich umsetzen, auch unabhängig von diesem komplexen Begriff von Interesse.

Unternehmen sollten den Nachhaltigkeitsbericht als Chance begreifen, eine verständliche und lebensnahe Schilderung von sich selbst abzugeben - das betrifft nicht nur die Ziele, sondern auch den aktuellen Status und die geplanten Maßnahmen um die Ziele zu erreichen. Ein Unternehmen kann sowohl seine Leistungen und seinen Beitrag zur Förderung ökonomischer Nachhaltigkeit, des ökologischen Gleichgewichts und der sozialen Gerechtigkeit darstellen, als auch Schwierigkeiten, die sich in den einzelnen Bereichen der Unternehmenstätigkeit ergeben, offen ansprechen. Sie erhalten somit die Möglichkeit, Stärken und Schwächen in einem Gesamtzusammenhang darzustellen. Das Ergebnis kann als Nachhaltigkeitsbericht oder allgemeine Unternehmensbroschüre die Unternehmenskommunikation unterstützen. Wichtig dabei ist, dass der Prozess der Veränderung/Verbesserung glaubwürdig, versteh- und nachvollziehbar dokumentiert wird; denn letztlich geht es um Transparenz und Authentizität, nicht um Marketing-Phrasen.



Motive für Nachhaltigkeitsberichterstattung

Sowohl die Zielgruppen von Nachhaltigkeitsberichten wie auch die Motive der Berichterstattung können von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein und mitunter auch innerhalb einer Branche erheblich differieren. Folgende Motive werden am häufigsten gewählt:

- a) marktorientierte Motive,
- b) managementorientierte Motive und
- c) öffentlichkeitsorientierte Motive.

In der Praxis werden sich die Motive natürlich oft überschneiden und z.B. Management- und Marktorientierung parallel eine Rolle spielen.

a) Marktorientiert

Die meisten Unternehmen, die sich schon heute für die Nachhaltigkeitsberichterstattung interessieren, dürften dies aufgrund marktbezogener Überlegungen tun. Insbesondere wenn ökologische oder soziale Überlegungen in Ihrem Marktsegment ein relevantes Kaufkriterium darstellen, dann sollte Ihr Nachhaltigkeitsbericht einen deutlichen Marktbezug aufweisen.

b) Managementorientiert

Viele kleine und mittlere Unternehmen sehen sich keineswegs als Gegenstand öffentlichen Interesses. Wesentliche Aufgabe einer Nachhaltigkeitsberichterstattung in solchen Unternehmen wird es daher sein, ihr internes Sozial- und Umweltmanagement zu fördern. Die Entscheidung, einen Nachhaltigkeitsbericht zur Unterstützung von Managementfunktionen einzusetzen, ist letztlich nur dann sinnvoll, wenn Sie ein Management der Aspekte der Nachhaltigkeit auf- bauen wollen.

c) Öffentlichkeitsorientiert

Eine Reihe von Branchen, und hier meist die Großunternehmen, stehen teilweise seit Jahrzehnten unter öffentlichem Druck. Ein vorrangiges Ziel von Unternehmen dieser Branchen ist es, mittels Kommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen und mehr öffentliche Akzeptanz für ihre Produkte zu erlangen. Bei der Fülle der möglichen Themen der Nachhaltigkeit ist es daher wichtig, dass der Blick für das Wesentliche nicht verloren geht und die Kommunikation über Nachhaltigkeit auch wirklich Element eines Wandels zu sozialen und ökologischen Fortschritten ist – und nicht nur eine Strategie des Nebelwerfens.

Welches Motiv auch immer für die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit ausschlaggebend ist, eines sollten Sie unbedingt beherzigen: Nachhaltigkeitsberichte sind keine Werbeprospekte.



Etablierte Leitfäden bieten Orientierung

Damit Nachhaltigkeitsberichte nicht zu solchen „Werbeprospekten“ verkommen, ist es ratsam, sich an etablierten Leitlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu orientieren.

Der Standard der Global Reporting Initiative (GRI) ist neben dem Global Compact der Vereinten Nationen, der weltweit etablierteste Standard in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die Organisation mit Hauptsitz in den Niederlanden hat großes Interesse daran, dass weltweit möglichst viele Unternehmen über ihr Engagement berichten. Deshalb werden umfassende Informationen in vielen verschiedenen Sprachen kostenlos auf den Internetseiten der GRI zur Verfügung gestellt.

Für Unternehmen, die erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen wollen, bietet sich insbesondere die eigens entwickelte Broschüre „Nachhaltigkeitsbericht - Los geht's“ an. Diese bietet die Möglichkeit einen einfachen und kompakten Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.

Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Punkte des Leitfadens, die Sie unbedingt für einen erfolgreichen Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigen sollten. Dabei sind folgende Fragestellungen wichtig:

- a) Wie kommt man von der Vision zum unternehmerischen Handeln?
- b) Welche Zielgruppen sind wichtig und wie bestimmt man sie?
- c) Welche Grundsätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind zu beachten?
- d) Welche Bausteine sollte ein Nachhaltigkeitsbericht haben
- e) Welche Unternehmensleistungen sollten thematisch dargestellt werden und welche Kennzahlen sind bei der Darstellung hilfreich?
- f) Nach dem Bericht ist vor dem Bericht - der Weg zum Nachhaltigkeitsmanagement

a) Nachhaltigkeit – von der Vision zum unternehmerischen Handeln

Am Anfang steht immer die Vision. Setzen Sie sich mit der Vision der Nachhaltigkeit intensiv auseinander und überprüfen Sie, welche Beiträge Ihr Unternehmen zur Zielerreichung dieser (noch weiter zu konkretisierenden) Vision schon leistet oder noch leisten kann.

Überprüfen und optimieren Sie gegebenenfalls auch Ihre unternehmerischen Planungs- und Zielsteuerungsgrößen und versuchen Sie, wo immer es geht, ökonomische, soziale und ökologische Ziele möglichst konkret zu formulieren, Aktionen und Maßnahmen zu ergreifen und den Erfolg zu kontrollieren.

Berichten Sie in angemessener Form Ihren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der interessierten Öffentlichkeit von Ihren Planungen und den selbst beobachteten Erfolgen und Schwierigkeiten. Weiter sollten Sie sich unternehmensintern, aber auch mit Ihren Kunden, Lieferanten und mit der interessierten Öffentlichkeit auf den Dialog darüber einlassen, was nachhaltiges Wirtschaften konkret für ihr Unternehmen bedeuten soll.



b) Bestimmen Sie Ihre Zielgruppen

Im nächsten Schritt bestimmen Sie Ihre Zielgruppen. Dabei sollten Sie festlegen, für welche Zielgruppen Sie den Bericht vorrangig erstellen, welchen Informationsbedarf Ihre Zielgruppen haben und wie Sie diesen Bedarf am besten mit Ihren Aktivitäten in Einklang bringen können.

Ihre Mitarbeiter dürften eine Ihrer wichtigsten Zielgruppen sein. Am besten beziehen Sie sie bei der Erstellung des Berichts direkt ein, um ein Verständnis für Ihre Bedürfnisse zu entwickeln. Ebenso sollten Sie auch Kontakt mit wichtigen externe Zielgruppen aufnehmen und einen regelmäßigen Dialog entwickeln. Dies schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber Ihrem Unternehmen, wie auch den im Bericht dargestellten Informationen.

c) Grundsätze der Berichterstattung

Wie bei Geschäfts- und Umweltberichten sollten Sie auch bei der Erstellung von Berichten zur Nachhaltigkeit bestimmte Grundsätze einhalten. Die im folgenden aufgeführten Grundsätze dienen der Sachlichkeit und Glaubwürdigkeit von Berichten und machen sie so zur Basis für den Dialog:

- Beschreiben Sie im Bericht Ihr gesamtes Unternehmen.
- Veröffentlichen Sie den Bericht regelmäßig, z.B. jedes Jahr bzw. alle zwei oder drei Jahre.
- Geben Sie den Zeitraum an, auf den sich der Bericht bezieht sowie den Zeitpunkt seiner Veröffentlichung.
- Stellen Sie sicher, dass die Inhalte des Berichts wahr, wesentlich, vollständig und nachvollziehbar sind.
- Stellen Sie die einzelnen Themen eindeutig und verständlich dar und gliedern Sie sie übersichtlich.
- Verwenden Sie Daten und Kennziffern, die einen Vergleich mit dem Vorjahr und gegebenenfalls mit den Folgejahren ermöglichen.

d) Bausteine des Nachhaltigkeitsberichts

Hier erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Inhalte in Nachhaltigkeitsberichten generell enthalten sein sollten. Was genau wichtig ist und was Sie genau berichten, ist aber von Ihrer Branche und von den Interessen Ihrer Zielgruppen abhängig.

Kernkennzahlen

Ähnlich wie in Geschäftsberichten üblich sollten Sie die wichtigsten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit dem Bericht voranstellen, um eine schnelle Orientierung über Tendenzen zu ermöglichen. Hierzu eignen sich besonders eine Tabelle oder einige Grafiken, z.B. auf der vorderen Umschlaginnenseite.



Vorwort der Unternehmensleitung

Das Vorwort ermöglicht den Lesern die Einschätzung, ob die Unternehmensleitung den Sachstand zur Nachhaltigkeit kennt und inwieweit es ihr wirklich ernst damit ist, Fortschritte zu machen. Daher sollte im Vorwort zu besonderen Erfolgen und Misserfolgen der Vergangenheit sowie zu den bedeutendsten Zielen der nächsten Zeit Stellung bezogen werden. Besonders die strategischen Fragen der Standortwahl und der Produktpolitik eignen sich als Themen, da sie explizit in der Kompetenz der obersten Leitung liegen. Auch zu wichtigen sozialen Fragen sollte sich die Unternehmensleitung äußern.

Profil des berichtenden Unternehmens

Das Profil liefert einen Überblick über das Unternehmen und bildet den Kontext für die Einordnung der Informationen im Rest des Berichts. Neben den wichtigsten Produkten und Dienstleistungen, eventuell auch Markennamen, Absatzmärkten und Kunden, sollten die Standorte, an denen das Unternehmen tätig ist, die Rechtsform und die Eigentumsverhältnisse genannt werden. Angaben über die Beschäftigtenzahl, den Umsatz, die Produktionsleistung und das Vermögen erleichtern die Einschätzung des Umfangs der Unternehmensaktivitäten.

Vision und Strategie

Die Idee der nachhaltigen Entwicklung ist selbst eine Vision: die Vision einer Gesellschaft, die sozial gerecht, ökologisch verantwortlich und ökonomisch erfolgreich handelt. Für jede Branche und jedes Unternehmen sieht diese Vision etwas anders aus, denn je nach Problemlage sind andere Aspekte wichtig. Schildern Sie die Visionen, die in Ihrem Unternehmen der Entwicklung langfristiger Strategien zu Grunde liegen. Machen Sie deutlich, in welchen Punkten Ihre Visionen schon heute Auswirkungen auf konkrete Strategien haben.

Unternehmenspolitik

Ihr Unternehmen sollte seine langfristigen Absichten und Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenspolitik festschreiben und diese im Bericht ungekürzt abdrucken. Sollte Ihr Unternehmen über besondere Politiken im Bereich des Umweltschutzes oder eine Sozialpolitik verfügen, drucken Sie sie ebenfalls ab.

Managementsysteme

Die Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Abläufe im Managementsystem soll einen Eindruck darüber geben wie die wichtigen Verantwortlichkeiten im Alltag des Unternehmens wahrgenommen werden. Dies betrifft im Nachhaltigkeitsbericht sowohl die Teilbereiche der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Steuerung des Unternehmens als auch den schwierigen Bereich der Abstimmung von Strategien und Zielen und der Ausräumung von Widersprüchen.



Unternehmensleistungen

Ziel der Berichterstattung ist es offene und ehrliche Informationen über Stärken und Schwächen des Unternehmens zu geben. Weiter soll durch die Darstellung der Stärken das Image des Unternehmens gestärkt und auch im Bereich der Schwächen, z.B. durch geeignete Verbesserungsprogramme, das Vertrauen der Interessensgruppen in das Unternehmen gefördert werden.

e) Darstellung der Unternehmensleistung

Die Darstellung der Unternehmensleistung im Nachhaltigkeitsbericht baut auf der Beschreibung der Leistung in den drei Dimensionen wirtschaftlichen Handelns auf. Darüber hinaus ist besonders die Frage von Interesse, wie Ihr Unternehmen es schafft, die verschiedenen Dimensionen und deren oft gegensätzlichen Zielsetzungen zu vereinbaren und welche Synergien und Widersprüche dabei auftreten.

Die soziale Leistung:

Die soziale Verantwortung von Unternehmen beinhaltet zum einen die Wahrung der Interessen Ihrer eigenen Mitarbeiter, zum anderen umfasst sie die globale Gerechtigkeit, die Armutsbekämpfung und die Einhaltung sozialer Mindeststandards. Insbesondere die globalen Aspekte sozial verantwortlichen Unternehmensverhaltens sind dabei von stark unterschiedlicher Bedeutsamkeit für die einzelnen Unternehmen.

Folgende Themen sind besonders relevant:

- Arbeitsplätze und Beschäftigung
- Gleichstellung der Frau
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Interessen sozialer und ethnischer Minderheiten
- Menschenrechte: globale und soziale Verantwortung

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Kennzahlen zur sozialen Leistung im Bericht auf jeden Fall zu verwenden:

- die Zahl der Arbeitsplätze und den Anteil der Teilzeitarbeitsplätze nach Geschlechtern,
- die Zahl der Auszubildenden und den Anteil nach Geschlechtern, die Fluktuationsrate,
- die Beschäftigung von Schwerbehinderten in Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten,
- den Anteil der Frauen unter den mittleren und hohen Führungskräften,
- den Anteil von Minderheiten unter den mittleren und hohen Führungskräften,
- die Zahl der Weiterbildungstage pro MA und den Anteil nach Geschlechtern,
- die Zahl der meldepflichtigen Unfälle (inkl. per Untervertrag beschäftigter MA),
- die Verlusttage und Abwesenheitsraten (inkl. per Untervertrag beschäftigter MA),
- die Investitionen zur Gesundheitsförderung pro MA.



Die Umweltleistung:

Die Umweltleistung Ihres Unternehmens misst sich daran, ob Sie an den Produktionsstandorten, bei der Produktentwicklung und in der Produktlinie die wesentlichen Umwelteinwirkungen kennen und die sich daraus ergebende Verantwortung wahrnehmen.

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Umweltkennzahlen in jedem Fall zu verwenden:

- den gesamten Materialverbrauch, wobei regenerative, rezyklierte und besonders gefährliche Stoffe herausgehoben werden sollten,
- den gesamten Energieverbrauch, nach Energieträgern (Kohle, Öl, Strom etc.) aufgeschlüsselt,
- die bezogene Menge an Strom, nach Art der Erzeugung (z.B. regenerativ) aufgeschlüsselt,
- den gesamten Wasserverbrauch,
- die Emissionen der Treibhausgase (umgerechnet in CO₂-Äquivalente nach dem Kyoto-Protokoll),
- die Emissionen Ozonschicht schädigender Gase (nach dem Montreal-Protokoll) sowie
- die gesamte Abfallmenge, die der Beseitigung zugeführt wird.

Spezifische Kennzahlen befinden sich in einigen Branchen in Entwicklung. Hierzu existieren schon erste Leitfäden und Arbeitskreise und die Arbeit schreitet schnell fort. Erkundigen Sie sich am besten bei Ihrem Branchenverband.

Die wirtschaftliche Leistung

Dem Bericht zur wirtschaftlichen Leistung kommen unserer Meinung nach zwei Aufgaben zu:

- er soll die ökonomische Situation des Unternehmens (Umsatz, Gewinnverwendung, Entwicklung der Branche etc.) darstellen,
- er soll auf die speziellen Aspekte eingehen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit und Ökonomie verbinden. Wir empfehlen Ihnen, zumindest über Produkte und Märkte sowie die globale und regionale Verantwortung Ihres Unternehmens zu berichten.

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Kennzahlen zur ökonomischen Leistung im Bericht auf jeden Fall zu verwenden:

- den Umsatz,
- die Aufteilung des Umsatzes auf Vorleistungen, Lohn- und Lohnnebenkosten, Staatsanteil (Steuern und Abgaben) und das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Gewinn vor Steuern),
- die Gewinnverwendung (gemeinnützige Spenden, Dividende/ Ausschüttung/ Entnahme, Rücklagen),
- bei Aktiengesellschaften das Verhältnis der Marktkapitalisierung zum Buchwert, wobei jene Bestandteile des Buchwertes, die das Anlagevermögen umfassen, zu beachten sind sowie
- den Eigenkapitalanteil bzw. den Verschuldungsgrad.



Die Integrationsleistung – eine Querschnittsbetrachtung

Bei der Darstellung der Unternehmensleistung sollten Sie sich nicht nur auf die drei Dimensionen wirtschaftlichen Handelns beschränken. Insbesondere die Frage, wie Ihr Unternehmen es schafft, die verschiedenen Dimensionen und deren oft gegensätzlichen Zielsetzungen zu vereinbaren, welche Prioritäten gesetzt werden und wie der Abwägungsprozess organisiert ist, ist von Bedeutung.

- Beschreiben Sie Ihre Querschnittskonzepte und Visionen im Bericht und erläutern Sie die strategischen Konsequenzen.
- Zeigen Sie Win-Win-Situationen auf.
- Beschreiben Sie auch Zielkonflikte und Dilemmasituationen, die bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auftauchen.

f) Nach dem Bericht ist vor dem Bericht – der Weg zum Nachhaltigkeitsmanagement

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist eng mit dem Aufbau von Elementen eines Nachhaltigkeitsmanagements verwoben. So werden Sie in einem zukunftsorientierten Bericht sicherlich die Ziele veröffentlichen, die sich Ihr Unternehmen zu sozialen und ökologischen Themen setzt. Achten Sie darauf, dass auch die Erreichung der Ziele und die Umsetzung nötiger Maßnahmen geplant und vorangetrieben wird. Hierzu müssen Verantwortliche bestimmt und Fortschritte kontrolliert werden. Dies sind erste Schritte zu einem Nachhaltigkeitsmanagement.



Zum Schluss eine Empfehlung

Wenn Sie gelegentlich einen Blick auf einen gelungenen Nachhaltigkeitsbericht eines mittelständischen Unternehmens werfen möchten oder sich ein paar Anregungen holen wollen, so empfehlen wir Ihnen den Bericht des Druckhauses Berlin Mitte. Das Unternehmen hat 2010 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht nach den Richtlinien der GRI veröffentlicht und landete hiermit zusammen mit erfahrenen Unternehmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung wie der Neumarkter Lammsbräu oder der memo AG auf den vorderen Plätzen des IÖW/future-Rankings für Nachhaltigkeitsberichte von KMU.

Das Druckhaus zeigt damit, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht zwangsläufig viel Erfahrung braucht, sondern oftmals einfach einer guten Vorbereitung anhand einer verständlichen Anleitung bedarf. Kompakt und informativ liefert das Druckhaus Antworten darauf, was seine Vision von Nachhaltigkeit ist und orientiert sich dabei an den unter a) bis f) aufgeführten Fragen, wie ein Nachhaltigkeitsbericht aufgebaut sein sollte.

Wir hoffen, dass dieses Beispiel Sie ermutigt, Ihren eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Weiter sind wir davon überzeugt, dass die Umsetzung der Vision Nachhaltigkeit von hoher Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sein wird. Produkt- und Marktstrategien, Einkauf und Produktion: vieles oder gar alles kann und wird sich in den nächsten Jahrzehnten ändern, um den Anforderungen des Umweltschutzes, der globalen Gerechtigkeit und der Ökonomie gerecht zu werden, die sich aus der Vision Nachhaltigkeit ergeben. Wir wünschen Ihnen für diesen Prozess viel Glück und viel Erfolg.

Bei Bedarf unterstützen wir Sie dabei gerne.

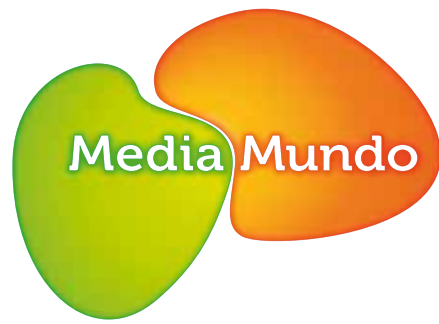
Katrin Tremmel
katrin.tremmel@zukunftswerk.org,
Tel. +49 176 105 086 67



 **White Paper**
Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht

Weitere Informationsquellen:

- 1) **Global Reporting Initiative (GRI)**
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- 2) **GRI „Nachhaltigkeitsbericht – Los geht’s“**
<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/reporting-resources/lets-report-template/Pages/default.aspx>
- 3) **UN Global Compact**
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/>
- 4) **IÖW/future-Ranking der KMU-Nachhaltigkeitsberichte**
<http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/ranking-kmu.html>
- 5) **Druckhaus Berlin Mitte**
<http://www.druckhaus-berlin-mitte.de/zweiter-nachhaltigkeitsbericht.html>
- 6) **oekom Corporate Responsibility Review 2012 „Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme“**
http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2012.pdf



Fachverband Medienproduktierer e.V. (f:mp.)
MediaMundo

Waldbornstraße 50
56856 Zell/Mosel
fon +49 (65 42) 54 52
fax +49 (65 42) 54 22
info@f-mp.de
www.mediamundo.biz