

Dieter W. Horst/Patrick Albrecht

# Corporate Responsibility – Steuerung und Rechenschaftslegung „weicher“ Erfolgsfaktoren

Die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüft und berät seit 1994 zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten. Ende 2008 veröffentlichte die PwC AG selbst ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht. Vor dem Hintergrund dieser Praxiserfahrungen wird im Folgenden die unternehmensstrategische Bedeutung der Corporate Responsibility (CR) dargestellt. Der Beitrag zeigt Wege auf, mittels eines CR-Managements ein sinnvolles unternehmensinternes CR-Controlling sowie eine glaubwürdige externe CR-Berichterstattung aufzubauen. Ausgehend von aktuellen Trends wird abschließend ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben.

## Strategische Positionierung

Unternehmen müssen sich tagtäglich auf übergreifende Entwicklungen und Mega-

trends einstellen, z. B. den weltweiten Klimawandel, die Verknappung und Verteuerung natürlicher Ressourcen oder auch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, schlüssige Konzepte zu entwickeln, um ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot zukunftsfähig zu machen und ihre Marke zu schützen. Klimaschutz, sorgsamer Ressourceneinsatz, Engagement für Mitarbeiter, Einhaltung von Sozial- und Menschenrechtsstandards in der Lieferkette – in der globalen Wirtschaft ist umfassende unternehmerische Verantwortung zum Erfolgsfaktor und zum Prüfstein für Managementkompetenz geworden (vgl. von Clausbruch 2008, S. 24). Wie das in **Abbildung 1** exemplarisch aufgezeigte Themenspektrum verdeutlicht, geht unternehmerische Verantwortung bzw. Corporate Responsibility (CR) damit über die reine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben im Umweltbereich oder das Spenden für wohltätige Zwecke weit hinaus; CR betrifft unmittelbar die Unternehmensstrategie und das Kerngeschäft.

Nur wer die Anforderungen der Stakeholder (also derjenigen Personen und Gruppen, die den Unternehmenserfolg unmittelbar oder mittelbar beeinflussen können) frühzeitig und systematisch identifiziert, kann die Chancen und Risiken, die diesen Anforderungen innewohnen, in der Unternehmensstrategie und in den Geschäftsprozessen berücksichtigen. CR steht dabei für ein Konzept, das Unternehmen hilft, mit Komplexität umzugehen und neue Themen und Anforderungen noch in deren „vorgesehener“ Phase zuverlässig in ihr Geschäftsmodell zu integrieren (vgl. Braun et al. 2009).

CR heißt aber auch, heute so zu wirtschaften, dass kommende Generationen vergleichbare Handlungsmöglichkeiten haben, wie die heute lebenden Menschen und ist damit Ausdruck einer grundsätz-

lichen Haltung. Nur wer dabei seine „Hausaufgaben“ in klassischen Themen wie der Umsetzung von Standards und Selbstverpflichtungen zu wichtigen ökologischen und sozialen Handlungsfelder (z. B. UN Global Compact; Kernarbeitsnormen der International Labour Organization) macht, kann CR zum strategischen Vorteil ausbauen (vgl. Braun et al. 2009).

Zahlreiche CR-Themen sind bereits Bestandteil der Geschäftsprozesse (z. B. Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Antikorruption, Aus- und Weiterbildung) und erhalten mit dem Leitthema nun einen gemeinsamen Überbau. Darüber hinaus gibt es weitere CR-Themen, die sich erst entwickeln (z. B. Alternative Energiegewinnung und Nutzung, Nachhaltigkeit in der Lieferkette, Corporate Volunteering, CR bei Auslandsinvestitionen) und von den Unternehmen deshalb besonders sorgfältig auf ihre Konsequenzen für das eigene Handeln hinterfragt werden müssen. Die Ausgangstreiber sind dabei immer wieder die gleichen: Kostenreduktion und Reduktion von Re-

## Autoren



### Dieter W. Horst

ist Senior Manager im Bereich Sustainability Services, PricewaterhouseCoopers AG, E-Mail: dieter.w.horst@de.pwc.com.



### Patrick Albrecht

ist Senior Associate im Bereich Sustainability Services, PricewaterhouseCoopers AG, E-Mail: patrick.albrecht@de.pwc.com, Olof-Palme-Straße 35, 60439 Frankfurt am Main

- Corporate Responsibility (CR) geht über die reine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben im Umweltbereich hinaus.
- Ein entsprechendes CR-Management bietet Potenziale zur Wertsteigerung. Wichtig ist hierbei eine Anbindung der CR-Ziele an die Unternehmensstrategie.
- Die Erhebung von Daten zur CR erfolgt häufig manuell – hier sind verlässliche Prozesse und Systeme in Anlehnung an das Finanz- und Rechnungswesen zu etablieren.
- Zukünftige Trends gehen u. a. hin zu einer stärkeren Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung und einer erhöhten und standardisierten CR-Berichterstattung.

putationsrisiken. Es zeigt sich aber häufig, dass ein konsequentes Management, unterstützt durch professionelle Kommunikation nach innen wie nach außen, auch Potenziale für einen positiven Wertbeitrag erschließt (vgl. Braun et al. 2009).

Voraussetzung dafür, dass CR die unternehmerischen Ziele unterstützt, ist eine klare Anbindung an die Unternehmensstrategie und davon abgeleitet eine eigene CR-Strategie. Neben der übergreifenden Unternehmensstrategie sind auch die bestehenden Teilstrategien zu betrachten. In einer Bestandsaufnahme müssen die wertschöpfenden (Markt- und Wettbewerbsstrategien etc.) und die wertunterstützenden (Personal-, Einkaufs- und Umweltschutzstrategien) Strategien daraufhin geprüft werden, ob sie die für das Unternehmen relevanten CR-Anforderungen angemessen berücksichtigen und zur Risikovermeidung geeignet sind und gegebenenfalls entsprechend angepasst bzw. ergänzt werden (vgl. Braun et al. 2009).

## Von der Strategie zur Umsetzung und zur glaubwürdigen Berichterstattung

### CR-Strategie

Soll die CR-Strategie Wirkung entfalten, muss sie weiter operationalisiert, über Erfolgsparameter gesteuert und regelmäßig hinsichtlich ihres Umsetzungsstands überprüft werden.

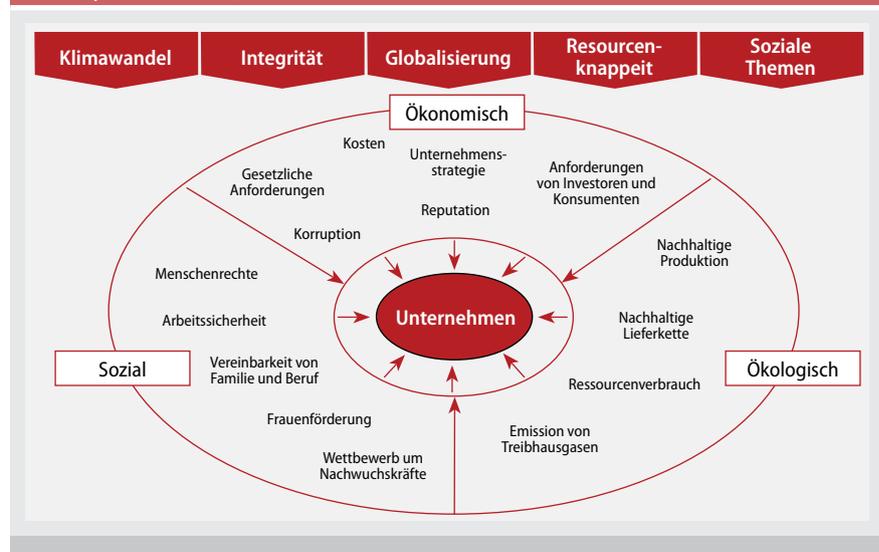
Eine wirksame CR-Strategie kennzeichnet sich entsprechend durch:

- Anbindung an übergreifende Unternehmensziele,
- Integration der CR-Ziele in die Teilstrategien des Unternehmens,
- Operationalisierung in messbare Erfolgsparameter sowie
- Integration von CR-Zielen in die unternehmensinternen Anreizsysteme (z. B. Zielvereinbarungen).

### CR-Management

„CR-Management ist die systematische Öffnung des Unternehmens für Megatrends und Stakeholder-Erwartungen sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens an den daraus abgeleiteten Chancen und Risiken“ (Braun et al. 2009). Als übergreifende Funktion umfasst das CR-Management dabei neben der Bestimmung der CR-Strategie auch deren Umsetzung sowie das interne und externe Reporting.

Abb. 1 | CR-Themenspektrum für Unternehmen



Ausgehend von der CR-Strategie gilt es im Rahmen des CR-Managements Systeme und Maßnahmen zu implementieren, die die Umsetzung der Strategie ermöglichen. Hierzu zählen neben aufbauorganisatorischen Aspekten (Klärung von Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten) vor allem die Entwicklung von Handlungsprogrammen und Maßnahmen. Um schließlich den Erfolg der Maßnahmen und damit letzten Endes auch der übergreifenden CR-Strategie beurteilen zu können, ist die Einrichtung eines CR-Controllings erforderlich. Neben der Nutzung für das interne Reporting (z. B. zum Monitoring von Maßnahmen) können die im Rahmen des CR-Controllings erhobenen Informationen auch für die externe Kommunikation verwendet werden, z. B. im Rahmen eines CR-Berichts oder zur Berichterstattung von CR-Aspekten im Lagebericht. Am Reporting setzt schließlich auch die interne Prüfung (meist durch die interne Revision) sowie die externe Prüfung (z. B. im Rahmen der Prüfung eines CR-Berichts durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) an (vgl. Braun et al. 2009). Grundsätzlich sollte ein CR-Controlling als Bestandteil eines übergreifenden CR-Managementsystems und als Bindeglied zwischen strategischem Management und externer Berichterstattung institutionalisiert werden (vgl. Schaltegger/Wagner 2008).

In der praktischen Umsetzung eines CR-Managementsystems stehen Unternehmen dann zunächst vor der Herausforderung bereits Bestehendes zu identif-

zieren und zu bündeln. So liegen häufig verschiedene Verhaltenskodizes (z. B. zur Korruptionsvermeidung) ebenso vor, wie Managementsysteme für Teilaspekte von CR (z. B. Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit). Auch Kommunikationsmedien der internen und externen Berichterstattung weisen häufig CR-Bezüge auf (z. B. Personalbericht, Berichte und Broschüren zum Umweltmanagement). Neben der notwendigen Bestandsaufnahme gilt es, Schnittstellen zu identifizieren, die für die CR-Organisation besondere Bedeutung aufweisen. Mögliche Schnittstellen liegen z. B. im Compliance Management, im Risikomanagement, in der Internen Revision und in der Unternehmenskommunikation (Public Relations, Issues Management). Verbleibende Leerstellen gilt es zu füllen, indem z. B. klare Umsetzungsverantwortlichkeiten definiert, explizite CR-Ziele vereinbart und Wege der Datengenerierung eingerichtet werden.

Um die Brücke von der CR-Strategie zum soliden CR-Reporting zu schlagen, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Entwicklung CR-Programm
- Entwicklung CR-Organisation
- Entwicklung CR-Controlling und internes Reporting

### CR-Programm

Das CR-Programm dient der Umsetzung und Ausdifferenzierung der CR-Strategie durch eine detaillierte Planung von Teilzielen und Maßnahmen zur Erreichung der jeweiligen Ziele. Ein gutes CR-Programm ist entsprechend unmittelbar dar-

an erkennbar, dass die darin enthaltenen Ziele alle Themenbereiche der CR-Strategie abdecken und überprüfbar, also möglichst quantitativ formuliert sowie mit Maßnahmen, Terminen und Zuständigkeiten versehen sind.

Also statt „Wir streben an unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu verringern.“ Besser „Ausgehend von unseren derzeitigen CO<sub>2</sub>-Emissionen von 10 Mio. Tonnen jährlich streben wir eine Reduktion um 10 % im Geschäftsjahr 2009 und um 30 % bis zum Jahr 2015 an.“

Da solchermaßen konkrete Ziele auch angreifbar machen können (an einmal festgelegten Zielen wird man nun einmal gemessen!), ist es – gerade bei ambitionierten Zielen – wichtig, die Umsetzung der Maßnahmen in geeigneter Form unterjährig zu überwachen und auch über Zielverfehlungen transparent zu berichten. Um überhaupt quantitative Ziele berichten zu können, ist es zunächst notwendig, dass eine solide Datengrundlage vorliegt.

### CR-Organisation

CR ist eine typische Querschnittsfunktion, deren Aufgaben meist mehrere Geschäftsbereiche oder Fachabteilungen betreffen. Daher ist an zentraler Stelle eine Koordinationsstelle erforderlich, die z. B. durch die Einrichtung einer Stabsstelle für CR-Management geschaffen werden kann. Die zentrale Aufgabe einer solchen Stabsstelle liegt primär in der Bündelung des Fachwissens der bestehenden Fachabteilungen und operativen Einheiten, die einzelne CR-Themen bereits bearbeiten (vgl. Braun et al. 2009).

Daneben hat sich die Einrichtung eines Koordinationsgremiums etabliert, an dem Geschäftsleitung, CR-Management sowie Fachabteilungen und operativen Einheiten beteiligt sind. Mittels eines solchen Koordinationsgremiums können Querschnittsaufgaben koordiniert und die Unterstützung von Seiten der Geschäftsleitung gewährleistet werden.

### CR-Controlling und internes Reporting

Eine zielgerichtete Planung, Steuerung und Überwachung der Umsetzung der CR-Strategie ist, wie bereits dargelegt wurde, nur möglich, wenn diese entsprechend durch konkrete Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen operationalisiert wurde. Ein CR-Controlling kann hier sowohl die Kennzahlenentwicklung, wie auch die Modellierung von Prozessen und schließlich die eigentliche Datenerhebung und

-konsolidierung übernehmen. Alternativ kann hierfür ein CR-Controlling neu eingerichtet werden oder der Aufgabenbereich bestehender Controlling-Funktionen entsprechend erweitert werden. Wichtig ist zudem der Aufbau eines entsprechenden internen Reportings.

Für das CR-Management, die Überwachung des CR-Programms und die Weiterentwicklung der CR-Strategie ist ein CR-Kennzahlensystem unverzichtbar. Erst damit können der aktuelle Umsetzungsstand und erforderliche Maßnahmen objektiv beurteilt werden. Zudem können so gezielt Schwachstellen und Optimierungspotenziale identifiziert und Verbesserungsprozesse gesteuert werden. Steuerungsrelevante Kennzahlen sollten zudem unterjährig aktualisiert und dem CR-Koordinationsgremium berichtet werden. Vorstand und Aufsichtsrat sollten mindestens jährlich ebenfalls über die CR-Leistung und den Umsetzungsstand des CR-Programms informiert werden. Scheinbar simple Kennzahlen erfordern dabei häufig komplexe Datenerhebungs- und Datenverdichtungsprozesse. Ein Beispiel hierfür ist der Prozess der Datenerhebung für die CO<sub>2</sub>-Emissionen für den ersten Nachhaltigkeitsbericht der PwC AG. Da hierfür neben dem Energieverbrauch der Gebäude insbesondere Emissionen durch die Mobilität der PwC-Mitarbeiter erfasst werden, mussten zahlreiche Datenquellen (z. B. Nutzung von PKW, Taxi, Bahn, Flugzeug) herangezogen und konsolidiert werden (für eine anschauliche Darstellung dieses Prozesses aus Sicht eines Controllers vgl. Engel 2009).

Besondere Herausforderungen bereitet die Datenerfassung, da die CR-Daten in Unternehmen häufig noch mittels einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen erhoben, gesammelt und konsolidiert werden. Die Nutzung von Spezialsoftware ist ebenso wie die Erweiterung des ERP-Systems um CR-Aspekte bislang die Ausnahme. Das übliche Vorgehen ist nicht nur aufwändig, sondern auch fehleranfällig, insbesondere, wenn Daten über mehrere Schnittstellen hinweg manuell übertragen werden. Für eine effiziente Datenerhebung sollte daher ein IT-gestütztes Erfassungssystem zum Einsatz kommen, das analog zur Finanzrechnungslegung Mindestanforderungen hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit erfüllt (vgl. Braun et al. 2009).

Als Rahmensetzung für das interne Reporting eignet sich z. B. das Instrument der

Sustainability Balanced Scorecard. Diese um CR-Aspekte erweiterte Balanced Scorecard ermöglicht eine systematische Verknüpfung der CR mit der Unternehmensstrategie und kann es erleichtern, den Wertbeitrag der CR aufzuzeigen (Strategy Map) und zu messen (vgl. z. B. Schaltegger/Dyllick 2002; Figge et al. 2002; Schaltegger 2004).

### Externes Reporting

CR-Aspekte werden darüber hinaus in vielfältiger Weise zu Reputations- und Legitimationszwecken in der externen Kommunikation eingesetzt. Aktuell veröffentlichen fast alle DAX 30-Unternehmen einen eigenständigen CR-Bericht und orientieren sich dabei an den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI). Eine zunehmende Zahl an Unternehmen unterzieht sich darüber hinaus einer externen Überprüfung, die mit einer Prüfbescheinigung im CR-Bericht ausgewiesen und meist durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt wird.

Schon heute besteht zudem in Deutschland für große Kapitalgesellschaften und Konzerne die Pflicht, im Lagebericht über wesentliche CR-Sachverhalte zu berichten. Diese Berichtspflicht bezieht sich nach dem Bilanzrechtsreformgesetz von 2004 auf „nicht-finanzielle Indikatoren“, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind (vgl. HGB § 289 Abs. 1 und 3 sowie § 315 Abs. 1).

Die Auswahl der Berichtsinhalte richtet sich dabei nach dem Kriterium der Wichtigkeit für die Stakeholder des Unternehmens. Hierbei werden sich regelmäßig Überschneidungen mit den internen Berichtserfordernissen ergeben. Dass jedoch die externen Informationsbedarfe völlig deckungsgleich zu den internen sind, ist wenig wahrscheinlich. So sieht z. B. der Berichterstattungsleitfaden der GRI insgesamt 79 Indikatoren vor. Leitgedanke bei der Indikatorenauswahl ist das Informationsinteresse der Stakeholder, nicht die unternehmensinterne Steuerungsrelevanz. So kann z. B. für ein Unternehmen aufgrund bereits sehr guter Performance und geringen Potenzialen für weitere Verbesserungen ein Indikator zur Emission von Luftschadstoffen nur von geringer Bedeutung sein, während insbesondere die Nachbarschaft hohes Interesse an der Transparenz hinsichtlich solcher Daten hat. Für diese kann aufgrund von Informationsasymmetrien also eine Information von hoher Bedeutung sein, die aus der Innensicht des Unternehmens als selbstverständ-

lich vorausgesetzt wird. Wie an diesem Beispiel deutlich wird, müssen also in aller Regel für die externe Berichterstattung zusätzliche Daten erhoben und bestehende Daten neu aufbereitet werden.

## Trends und Entwicklungen

Ausgehend von unserer Erfahrung aus der Prüfung und Beratung von Unternehmen in der CR-Berichterstattung sowie vor dem Hintergrund aktueller Studien möchten wir abschließend Trends und Entwicklungen aufzeigen, die sich bereits jetzt abzeichnen und sich in den kommenden Jahren weiter verstärken dürften (vgl. CBSR/Craib Design & Communications 2009; CorporateRegister.com 2008, 2009; ESRA 2009; Harrison 2009):

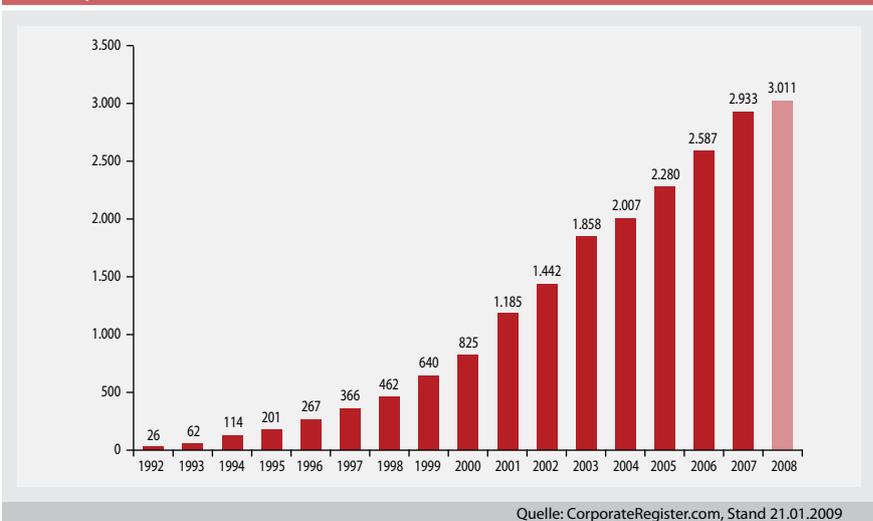
- Nachhaltigkeit ist in die Unternehmenssteuerung integriert
- Berichterstattung zu finanziellen und nicht-finanziellen Themen ist integriert
- Mehrzahl der Unternehmen veröffentlicht Nachhaltigkeitsberichte
- Berichterstattung ist über das Internet individualisiert
- Berichterstattungsformat ist standardisiert
- Berichterstattungsprozess ist standardisiert und wird softwaretechnisch unterstützt
- Externe Überprüfung ist die Regel

### *Nachhaltigkeit ist in die Unternehmenssteuerung integriert*

**Trend:** Große Unternehmen mit einer bereits länger etablierten Berichterstattung binden ihre CR-Aktivitäten zunehmend erfolgreich in Steuerungs- und Controllingprozesse ein. Damit einher geht eine Konkretisierung der Berichterstattung durch messbare Ziele, Leistungsindikatoren bzw. Key Performance Indicators (KPIs) und Soll-Ist Vergleiche. Damit finden CR-Themen auch zunehmend im Kerngeschäft Berücksichtigung und beeinflussen Entscheidungen über neue Produkte, Dienstleistungen, Produktionsverfahren und Investitionen.

**Auswirkungen:** CR-Ziele und Aktivitäten werden verstärkt im Planungs- und Budgetierungsprozess berücksichtigt. Die CR-Leistung ist Bestandteil des laufenden Monitoring von Kennzahlen und Zielvorgaben der internen Berichterstattung. Damit wird das Aufgabenspektrum des Controllings erweitert bzw. zunehmend ein eigenes Controlling für CR-Aspekte etabliert.

Abb. 2 | Anzahl der weltweit veröffentlichten nicht-finanziellen Berichte



### *Berichterstattung zu finanziellen und nicht-finanziellen Themen ist integriert*

**Trend:** Zunehmend erfolgt, vor dem Hintergrund der bereits erwähnten Berichtspflichten nach HGB zur Angabe von „nicht-finanziellen Indikatoren“, eine Integration von CR-Themen in den Lagebericht. Einige Unternehmen gehen über diese Mindestanforderung hinaus und veröffentlichen umfangreiche CR-Informationen in ihrem Geschäftsbericht. Besondere Anerkennung für diesen Ansatz erhielten z. B. die BASF SE und die Solarworld AG, die im internationalen Berichtsranking von CorporateRegister hinter dem der Novo Nordisk A/S als zweit- bzw. viertbesten integrierter Bericht weltweit ausgezeichnet wurden (vgl. CorporateRegister.com 2009, S. 18).

Dennoch ist derzeit die Veröffentlichung zweier separater Berichte noch weit üblicher, nur etwa drei Prozent der Berichte werden derzeit „integriert“ veröffentlicht, wenngleich sich seit 2004 ein stetiger Trend zur Zunahme dieser Berichtsform zeigt (vgl. CorporateRegister.com 2009, S. 5). Diese Zurückhaltung kann u. a. darauf zurückzuführen sein, dass mit den Berichtsformaten Geschäftsbericht und CR-Bericht unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Demnach kann es sinnvoll sein, nur Teile der CR-Daten in den Geschäfts- bzw. Lagebericht zu übernehmen und andere Stakeholder durch alternative Berichtswege zu bedienen (z. B. individualisiert im Internet oder mit einem eigenständigen CR-Bericht).

**Auswirkungen:** Zukünftig werden zunehmend nicht-finanzielle Indikatoren in

den Lage- und Geschäftsbericht integriert. Eine entscheidende Herausforderung ist in diesem Zusammenhang, die strategische Relevanz der Nachhaltigkeit für die langfristige Geschäftsentwicklung sowie die Bedeutung der neu berichteten Informationen für die Entscheidungsprozesse von Investoren und anderen Stakeholdern klar aufzuzeigen. Falls an einem eigenständigen CR-Bericht festgehalten wird, rückt dieser zeitlich in die Nähe zum Geschäftsbericht.

### *Mehrzahl der Unternehmen veröffentlicht Nachhaltigkeitsberichte*

**Trend:** Weltweit nimmt die Anzahl der jährlich veröffentlichten CR- bzw. Nachhaltigkeitsberichte seit 1992 stetig zu. Im Jahr 2008 wurden bereits mehr als 3.000 Berichte veröffentlicht (vgl. Abb. 2).

Bei großen, börsennotierten Unternehmen ist die Berichterstattung bereits fest etabliert. Da sich die Anzeichen mehren, dass eine gute CR-Performance positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt, aber auch weil zunehmend Berichtspflichten institutionalisiert werden, ist davon auszugehen, dass künftig auch vermehrt mittelständische Unternehmen über CR-Aspekte berichten werden.

Zum Beispiel wurde in Dänemark im Dezember 2008 eine CR-Berichterstattungspflicht für die 1.100 größten Unternehmen eingeführt (vgl. Ministry of Economic and Business Affairs 2008). In Schweden gilt ab 2009 eine Pflicht zur jährlichen Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) für alle

55 Unternehmen in Staatsbesitz (vgl. GRI 2007). Auch in Norwegen wurde im Januar 2009 im Rahmen eines White Papers eine erweiterte Berichtspflicht hinsichtlich der Umsetzung ethischer Anforderungen angekündigt (vgl. GRI 2009).

**Auswirkungen:** Auch mittelständische Unternehmen werden, sowohl wegen positiver Auswirkungen einer guten CR-Performance auf den Unternehmenserfolg als auch aufgrund von Berichtspflichten, zunehmend über CR-Themen berichten und CR-Reports erstellen. Unternehmen in einem Konzernverbund werden zusätzlich zu dem Konzern-CR-Bericht einen lokalen CR-Bericht erstellen, um den Anforderungen lokaler Stakeholder und zunehmender lokaler Regulierung Rechnung zu tragen.

**Berichterstattung ist über das Internet individualisiert**

**Trend:** Die Berichterstattung über das Internet weist verschiedene Vorteile auf. Sie ermöglicht schnelle und kostengünstige Aktualisierungen sowie eine übersichtliche Darstellung und Verknüpfung großer Informationsmengen (z. B. Finanz- und CR-Berichterstattung). Zudem erlaubt dieser Kommunikationsweg, z. B. durch Nutzung von XBRL (eXtensible Business Reporting Language), eine auf individuelle Informationsbedürfnisse zugeschnittene Berichterstattung, ein sogenanntes „Customized Reporting“ (vgl. Blanke et al. 2007, S. 30; Isenmann/Marx Gómez 2007, S. 135).

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass bereits im Jahr 2007, mit einer

Ausnahme, alle DAX 30-Unternehmen das Internet für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzten und dabei deutlich mehr als die Hälfte der Webseiten mit einem Klick von der Startseite des jeweiligen Unternehmens aus zu erreichen waren (vgl. Blanke et al. 2007, S. 28).

Dennoch werden CR-Berichte zusätzlich weiterhin als Printbericht veröffentlicht. Wesentliche Gründe hierfür liegen in einem unterschiedlichen Zielpublikum, das über den Printbericht erreicht werden kann, aber auch darin, dass ein unveränderbares Berichtsmedium (Print oder PDF-Format) Vorteile hinsichtlich der Glaubwürdigkeit bietet und dem Leser – unabhängig von seinen Spezialinteressen und -kenntnissen – einen Gesamteindruck vom Unternehmen geben kann.

**Auswirkungen:** Die Internet-Berichterstattung ermöglicht maßgeschneiderte Einstellung von Filterkriterien, Gruppierungen und Sortierungen und ermöglicht den Stakeholdern Auswertungen je nach Zugriffswunsch. Erst durch eine individualisierte Zusammenstellung der wichtigsten Kennzahlen sind den Stakeholdern schnelle Bewertungen des Unternehmens möglich. Zudem können Synergien und Konflikte ebenso wie sonstige aktuelle und weiterführende Informationen dargestellt werden, ohne den Beschränkungen des Printberichts zu unterliegen. Damit wird insgesamt ein verbesserter Kommunikationsprozess mit den Stakeholdern erreicht.

**Berichterstattungsformat ist standardisiert**

**Trend:** Bereits 2008 orientierte sich ein Drittel der weltweit veröffentlichten CR-Berichte an den Vorgaben der Global Reporting Initiative (vgl. Abb. 3), deren aktueller Berichterstattungsleitfaden „G3“ von 2006 erstmals auch unterschiedliche Anwendungsniveaus definiert (vom Einstiegniveau „C“ bis hin zur vollständigen Berücksichtigung der Vorgaben im Niveau „A“, eine externe Berichtsprüfung wird dabei mit einem „+“ zusätzlich honoriert, vgl. GRI 2006).

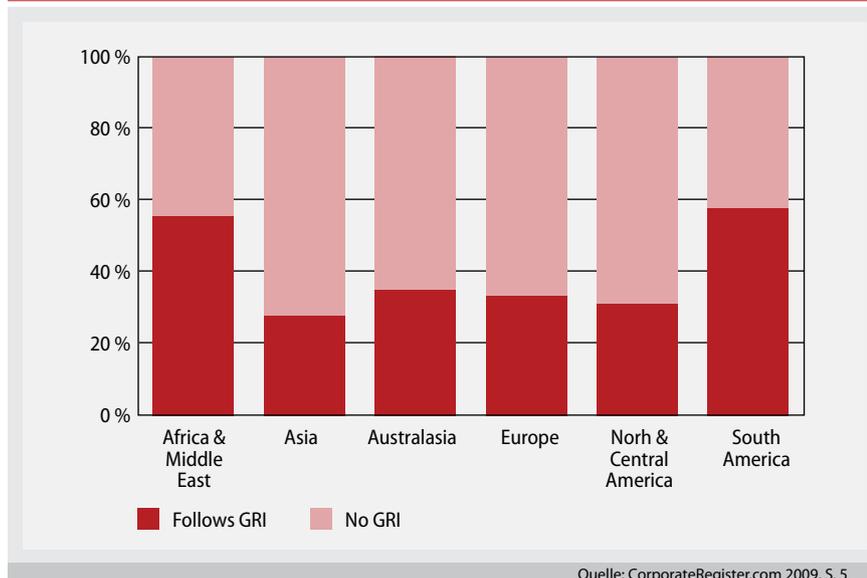
Auch die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit am Finanzmarkt trägt zur weiteren Standardisierung des Reportings bei. Zusätzlich konkretisieren sich die Erwartungen der (konventionellen, nicht auf Umwelt- und Sozialthemen spezialisierten) Finanzanalysten an die Berichterstattung über ESG (Environmental, Social, Governance)-Aspekte. Im März 2008 veröffentlichte die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse & Asset Management (DVFA) erstmalig zentrale Leistungsindikatoren. Im Mai 2008 übernahm auf europäischer Ebene die Vereinigung von Investmentprofessional EFFAS diese Leistungsindikatoren und verschaffte ihnen damit europäische Geltung (vgl. EFFAS 2008). Aus Sicht der Finanzanalysten ist entscheidend, wie das Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit sicherstellt, wie es Risiken aus gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen vermeidet und damit einhergehende Chancen nutzt.

**Auswirkungen:** Die fortgesetzte Vereinheitlichung der Berichterstattung erleichtert Benchmark-Analysen und Unternehmensvergleiche. In diesem Zuge verbessert sich der Informationsstand der Stakeholder und auch Rankings bzw. Ratings werden transparenter.

**Berichterstattungsprozess ist standardisiert und wird softwaretechnisch unterstützt**

**Trend:** Mit der Standardisierung der Berichterstattung geht eine zunehmende Standardisierung der Prozesse zur CR-Berichterstattung einher. In zahlreichen Unternehmen wird ein CR-Controlling neu eingerichtet oder die Aufgaben bestehender Controlling-Funktionen entsprechend erweitert. In diesem Zuge werden Prozesse und Kontrollen für die Datensammlung und -konsolidierung definiert und umgesetzt. Es werden verstärkt Software-Produkte für das CR-Management und

Abb. 3 | Anteil der weltweit veröffentlichten CR-Berichte, die sich an GRI orientieren



die CR-Berichterstattung eingesetzt. Teils werden dabei unternehmensweite ERP-Systeme durch ein CR-Modul ergänzt, teils Speziallösungen für die Sammlung, das Reporting und das Management von CR-Daten im Unternehmen entwickelt bzw. von Spezialsoftwareanbietern eingeführt. Integrierte Lösungen beziehen hierbei zunehmend die Lieferkette mit ein und ermöglichen somit eine Erweiterung von Maßnahmenplanung und Reporting.

**Auswirkungen:** Bereits die Dokumentati-on der Berichtsprozesse führt zur Verbesserung der Datenqualität und zu Effizienzsteigerungen. Damit kann der CR-Bericht zunehmend in zeitlicher Nähe bzw. zeitgleich zum Geschäftsbericht veröffentlicht werden (Fast Close). Durch eine Standardisierung der Berichtsprozesse, eine insgesamt bessere Datenqualität und die systemseitige Vermeidung von Fehlern wird die Verlässlichkeit der Daten verbessert und die externe Überprüfung erleichtert.

#### **Externe Überprüfung ist die Regel**

**Trend:** Eine externe Überprüfung von CR-Berichten gibt der Unternehmensleitung und den Stakeholdern die Sicherheit, dass richtig, vollständig und angemessen berichtet wird. Bereits 2007 lag der Anteil extern geprüfter Berichte in Europa bei etwa 30 Prozent (vgl. **Abb. 4**).

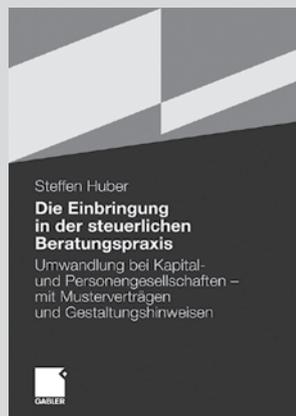
In der Regel erfolgen die CR-Prüfungen derzeit nach dem „International Standard on Assurance Engagements 3000 Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ (ISAE 3000) mit einer begrenzten Prüfungssicherheit. Da der ISAE 3000 keine Beurteilungskriterien für CR-Berichte enthält, werden ergänzend meist die Berichtskriterien der GRI (Wesentlichkeit, Einbezug von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Vollständigkeit, Ausgewogenheit, Aktualität, Genauigkeit, Klarheit, Vergleichbarkeit, Zuverlässigkeit) hinzugezogen (vgl. GRI 2006).

Im Oktober 2008 veröffentlichte Account Ability eine aktualisierte Version des AA 1000 Assurance Standards AS (vgl. AccountAbility 2008). Dieser Standard definiert erstmals klare Kriterien spezifisch für die Prüfung von CR-Berichten und stellt damit in der Prüfung eine Alternative zur Verwendung des ISAE 3000 dar. Er basiert auf den Prinzipien „Inclusivity“, „Materiality“ sowie „Responsiveness“ und stellt damit klare Anforderungen an das Stakeholder-Management und an die Aufstellung von CR-Berichten. Das Leitprinzip „Inclusivity“

schneller. gut. beraten.



WWW.GABLER.DE



Steffen Huber

#### **Die Einbringung in der steuerlichen Beratungspraxis**

Umwandlung bei Kapital- und Personengesellschaften - mit Musterverträgen und Gestaltungshinweisen

2009. 231 S. Br. EUR 49,90

ISBN 978-3-8349-1334-0

Die Einbringung ist in der Praxis der häufigste Fall einer Umwandlung, da Unternehmen ihre Strukturen den Bedürfnissen am Markt anpassen, um erfolgreich zu bleiben. In der steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Beratung ergibt sich so ein erhöhter Beratungsbedarf. Steueroptimale Beratung, Vorbereitung und Durchführung einer Einbringung werden in diesem Werk anschaulich erläutert. Zahlreiche Checklisten, Beispiele und Übersichten begleiten bei einer erfolgreichen Einbringung.

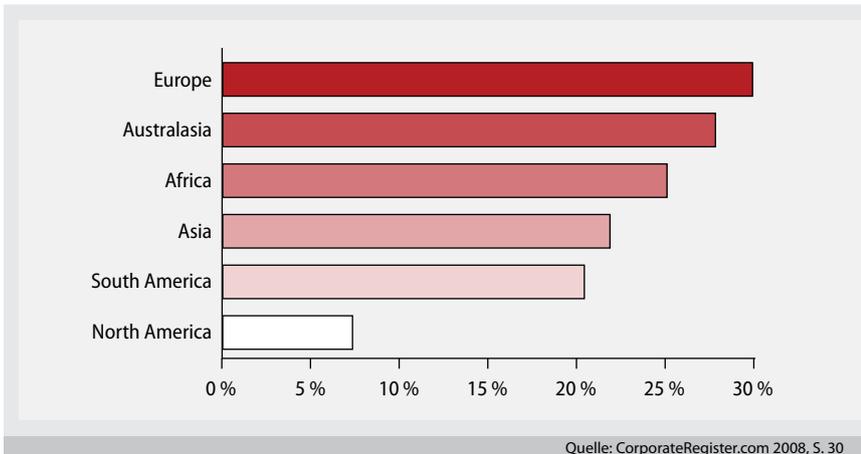
Einfach bestellen:  
kerstin.kuchta@  
gww-fachverlage.de  
Telefon +49(0)611. 7878-626

**KOMPETENZ IN  
SACHEN WIRTSCHAFT**



Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

Abb. 4 | Anteil der Berichte mit externer Prüfbescheinigung (2007)



steht für die grundsätzliche Entscheidung des Unternehmens, gegenüber seinen Stakeholdern rechenschaftspflichtig zu sein und deren Ansprüche in Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Das Prinzip der „Materiality“ fordert die Bestimmung der Relevanz und Signifikanz von CR-Themen aus Unternehmenssicht sowie aus Stakeholder-Sicht. Das dritte Prinzip der „Responsiveness“ bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens zur zeitnahen und angemessenen Reaktion auf Stakeholder-Anforderungen, sowohl bezogen auf die Umsetzung als auch auf die transparente Kommunikation hierüber.

Die zukünftige Entwicklung geht mit diesem neuen Standard in Richtung einer Erweiterung des Prüfungsumfanges und der Prüfungstiefe. Zudem wird der Fokus stärker auf die Stakeholder gerichtet. Zukünftig wird damit vermehrt die Frage zu betrachten sein, wo die konkreten Informationsinteressen der Stakeholder liegen und wie das Unternehmen diesen adäquat begegnen kann.

**Auswirkungen:** Mit der Verbesserung von Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der CR-Informationen werden diese zunehmend von Entscheidungsträgern im Unternehmen sowie in der Gesellschaft herangezogen. Damit etabliert sich die CR-Berichterstattung als zweite Säule neben der klassischen Geschäftsberichterstattung bzw. ist ohnehin bereits selbstverständlicher Bestandteil derselben. Berichte ohne Prüfbescheinigung müssen dagegen mit Nachteilen in der allgemeinen öffentlichen Wahrnehmung sowie in externen Beurteilungen (Rankings und Ratings) rechnen.

### Literatur

1. AccountAbility: AA1000 Assurance Standard, London 2008.
2. Blanke, M./Godemann, J./Herzig, C.: Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung – Eine empirische Untersuchung des DAX 30, in: INFU-Diskussionsbeiträge, Heft 36, 2007.
3. Braun, S./Doerner, U./Horst, D./Loew, T.: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen – Nachhaltigkeitsmanagement, Frankfurt 2009.
4. CBSR (Canadian Business for Social Responsibility)/Craib Design & Communications: CSR Trends 2008, Our 2nd comprehensive survey of sustainability report trends, benchmarks and best practices, Toronto 2009.
5. CorporateRegister.com: CR Reporting Awards '08, Global Winners & Reporting Trend, London 2009.
6. CorporateRegister.com: The CSR Assurance Statement Report, London 2008.
7. EFFAS (The European Federation of Financial Analysts Societies): KPIs for ESG – A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation – Key Performance Indicators for Environmental, Social & Governance Issues, Version 1.2, Dreieich 2008.
8. Engel, C.: Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts – Erfahrungen eines Controllers, in: Controller Magazin, Juli/August 2009.
9. ESRA (The European Sustainability Reporting Association): The State of Sustainability Reporting in Europe: Commission Statement, March 2009, <http://www.sustainabilityreporting.eu/general/downloads/ec08.pdf>.
10. Figge, F./Hahn, T./Schaltegger, S./Wagner, M.: The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, in: Business Strategy and the Environment, 2002, Heft 11, S. 269–284.
11. GRI (Global Reporting Initiative): Norwegian companies urged to disclose their sustainability performance, 27 January 2009, [http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/Pressrelease\\_27\\_jan\\_09.htm](http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/Pressrelease_27_jan_09.htm).
12. GRI (Global Reporting Initiative): Sweden pioneers a global first in sustainability reporting, 3 December 2007, <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestNews/2007/NewsDec07Sweden.htm>.
13. GRI (Global Reporting Initiative): RG – Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.0, Amsterdam 2006.
14. Harrison, J.: European Sustainability Reporting Association report for Germany 2008, Stand 10. Juni 2009, <http://www.sustainabilityreporting.eu/viewreport.php?id=33>.
15. Isenmann, R./Marx Gómez, J.: Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX30 Unternehmen im Internet, in: Martinuzzi, A./Tiroch, M. (Hrsg.): Umweltwirtschaft – International, interdisziplinär und innovativ, Band 3/2007 der Schriftenreihe des Research Institute für Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2007, S. 133–141.
16. Ministry of Economic and Business Affairs: New law brings Denmark in the lead concerning CSR, 16 December 2008, [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/91\\_news\\_archives/20.2008\\_12\\_17/Danish\\_CSR\\_Law.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/91_news_archives/20.2008_12_17/Danish_CSR_Law.pdf).
17. Schaltegger, S./Dyllick, T.: Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien, Wiesbaden 2002.
18. Schaltegger, S.: Sustainability Balanced Scorecard – Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten, in: Controlling, 2004, Heft 8/9, S. 511–516.
19. Schaltegger, S./Wagner, M.: Nachhaltigkeitsrechnungswesen als Bindeglied zwischen Sustainability Balanced Scorecard und Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: Isenmann, R./Marx Gómez, J. (Hrsg.): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung – Maßgeschneiderte Stakeholderkommunikation mit IT, Berlin 2008, S. 157–174.
20. Von Clausbruch, J.: Sustainability put into practice – Nachhaltigkeit aus Investorensicht, in: Chemie & Wirtschaft, 8. Jg. (2009), Heft 1, S. 24–28.