

Wir haben die Wahl – wie aus der Pflicht ein sinnvoller Beitrag für nachhaltiges Wirtschaften werden kann

CSR-Reporting – gesetzliche Pflicht und Marketing-Gedöns oder sinnvolle Steuerung?

Durch die EU-Richtlinie (2014/95/EU) bzw. dem entsprechenden Umsetzungsgesetz (CS-RUG) sind bestimmte Unternehmen zukünftig verpflichtet, nicht-finanzielle Informationen zu Corporate-Social-Responsibility (CSR) zu veröffentlichen. Zur Abgabe dieses Berichtes sind nach CS-RUG Kapitalgesellschaften (§ 289b Abs. 1 HGB), ihnen gleichgestellte haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften und Genossenschaften sowie Kreditinstitute und Versicherungen verpflichtet, sofern sie als groß eingestuft werden, kapitalmarktorientiert sind und im Schnitt mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen. Das klingt nach Gängelung und zusätzlichem administrativen Aufwand, auch wenn viele Unternehmen bereits in den vergangenen Jahren auf freiwilliger Basis und meist mit Blick auf die Außendarstellung entsprechende Berichte angefertigt haben.

Mit der Berichterstattung sind zunächst zwei Problemstellungen verbunden. Der erste betrifft die Frage des Inhalts und Umfangs. Diese ist nicht abschließend geregelt. Es wird hingegen angenommen, dass man mit dem in den nationalen Codizes niedergelegten Inhalten den Anforderungen entspricht. Die zweite Fragestellung betrifft die ursprünglich bezweckte Wirkung im Unternehmen. Wer in der Vergangenheit an den CSR-Plattformen Zertifikate erworben hat, der wird deutliche Déjà-vus zu früheren ISO-Zertifizierungen gehabt haben. Dokumentierte Verfahrensweisen zählen – nicht dokumentierte Praktiken sind irrelevant – und das Ergebnis des Tuns ist völlig aus dem Blick verschwunden. Auch wenn der Fokus über dokumentierte Richtlinien und Prozesse tatsächlich auf eine Art Umsetzung zielen, wird die Frage nach einem integrierten Managementsystem nicht aufgeworfen oder beantwortet.

Wenn wir nicht aufgrund unserer Verantwortung für unsere Umwelt ohnehin der Meinung sind, dass wir die Nachhaltigkeit aktiv steuern müssen, dann sollten wir diese gesetzliche Pflicht wenigstens so erfüllen, dass der Aufwand nicht zu einem reinen Papiertiger verkommt. Wir haben die Wahl – das hat Al Gore schon vor fast 10 Jahre zu Recht angemerkt!

Nun hat CSR-Reporting zwei grundlegende Herausforderungen.

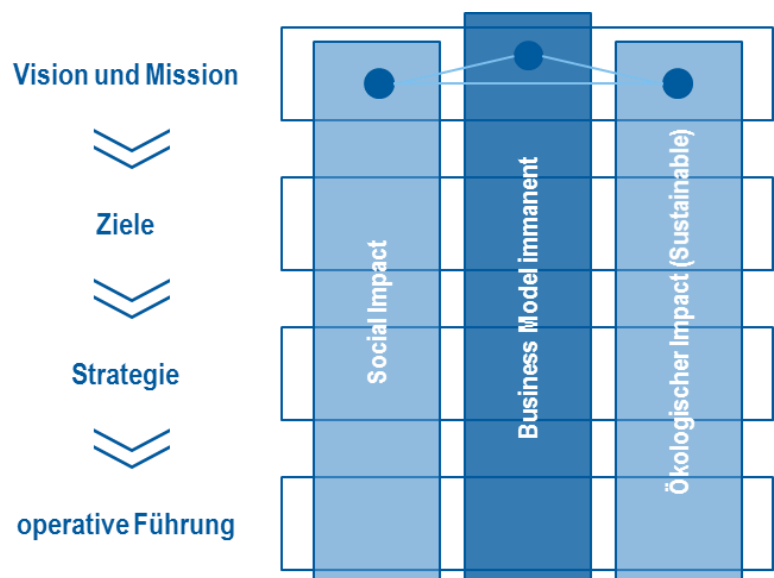
1. Erstens werden hier zwei grundlegend unterschiedliche Bereiche in einen Bericht zusammengefasst, die sowohl inhaltlich als auch aus Managementsicht nicht miteinander zu tun haben: die auf die Umwelt fokussierte Nachhaltigkeit und das soziale Engagement für die Gesellschaft.

- Zweitens liegen Sachverhalte im Berichtsfokus, die sich per Definition dem einheitlichen monetären Maßstab entziehen – deshalb auch nicht-finanzielle Berichterstattung. Sowohl die Reduktion des CO2 Footprints als auch das soziale Engagement für die lokalen Gemeinden müssen „messbar“ gemacht werden.

Aber vergessen wir nicht: Auch wenn Technokraten einen Bericht von uns erwarten – sinnvoll wird die Arbeit erst, wenn wir besser werden. Und was wir als besser bewerten, das müssen wir in die ganz normalen Strategie- und Zielsetzungsprozesse des Unternehmens integrieren. Andernfalls schaffen wir eine Parallelwelt Birkenstock-tragender Nerds, die von niemandem ernst genommen wird!

Und wie soll das gehen?

Der erste Schritt beginnt im Management. Die Frage, welchen Beitrag das Unternehmen zu sozialen Fragen und welchen Footprint das Unternehmen in der Umwelt hinterlassen möchte, muss die Führung des Unternehmens für sich beantworten. Der Rahmen für die Beantwortung dieser Frage wird durch die üblichen Steuerungsinstrumente gesetzt. Wann immer im Unternehmen über Vision und Mission, über Ziele und Strategie gesprochen wird, muss auch über die Aspekte des sozialen und ökologischen Impacts gesprochen werden. Und ebenso wie andere strategische Ziele und Maßnahmen in die operative Führung übersetzt werden, genauso müssen auch die nicht vom Geschäftsmodell kurzfristig getriebenen Ziele in die operative Führung übergeben und dort gemanagt werden.



Hierbei können unter anderem die folgenden Aspekte bewusst aufgenommen werden:

- _ Wie kann das Geschäftsmodell (Business Model) nachhaltig gestaltet werden und nicht nur auf den kurzfristigen Erfolg optimiert werden?
- _ Welche soziale Verantwortung soll übernommen werden? Hierzu gehören die Ausbildung von Mitarbeitern, Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Lebensbedingungen, der Wert der Produkte für die Gesellschaft und die Verantwortung an den Standorten.
- _ Wie werden wir der ökologischen Verantwortung gerecht? Wie verbessern wir den Verbrauch und das Recycling von Ressourcen (Rohstoffen, Wasser, Energie) durch Betriebsaktivität und Produkte im Lifecycle? Wie verringern wir die Belastung der Umwelt (durch Emissionen, Abwasser, Abfall, Lärm) durch Betriebsaktivität und Produkte im Lifecycle? Wie fördern wir die Biodiversität?

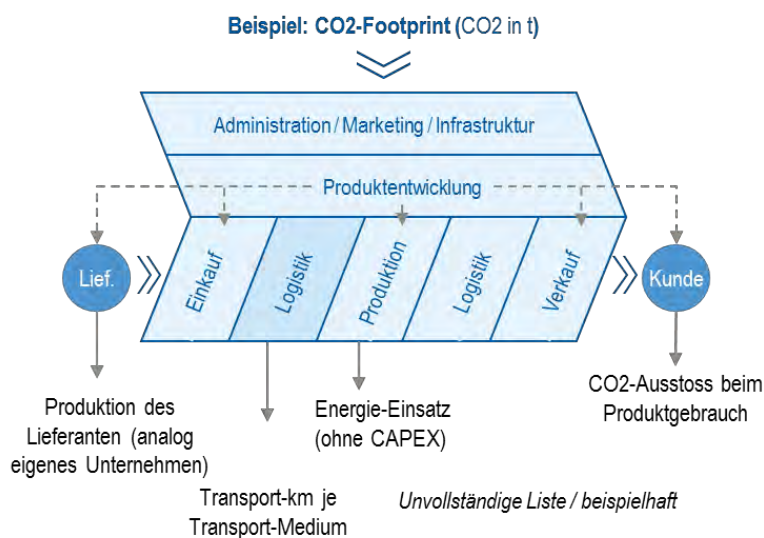
Verabschiedete Ziele und die Kommunikation sind die wesentliche Grundlage und die Basis für die operative Steuerung. Mit diesem Kompass ausgestattet kann man Schritt 2 angehen:

Wer steuern möchte, benötigt Informationen, wer berichten möchte braucht Futter! Doch woher nehmen?

Wer sich an die wilden Jahre der Balanced Scorecard Entwicklungen zurückerinnert, der wird noch mit Unbehagen an die Erhebung von nicht-finanziellen Informationen zurückdenken. Gibt es also hier eine

intelligente Vorgehensweise, die den Aufwand reduziert, sich auf die wesentlichen Punkte fokussiert und die vorhandenen Informationen sinnvoll nutzt?

Auch wenn es hier um nicht-finanzielle Informationen geht, so haben wir die Erfahrung gemacht, dass alle Vorgänge dennoch finanzielle Spuren hinterlassen! Wenn man sich an diese Spuren hängt, kann man sehr elegant eine Größenordnung ableiten, um die Materialität und Relevanz zu bewerten. Das erfolgt in zwei Schritten: zunächst werden die relevanten Prozesse identifiziert und dann die Spuren im Rechnungswesen zu suchen. Für die Analyse der Prozesse eignet sich eine Prozesslandkarte, auf der die wesentlichen Effekte eingetragen werden können. Potentielle Entstehungsquellen können entlang der gesamten Wertschöpfungskette aber auch außerhalb der Unternehmensgrenzen auf Kunden und Lieferantenebene identifiziert werden. Grundsätzlich stellt sich die Frage der Messbarkeit und Vergleichbarkeit an jedem Schritt neu.

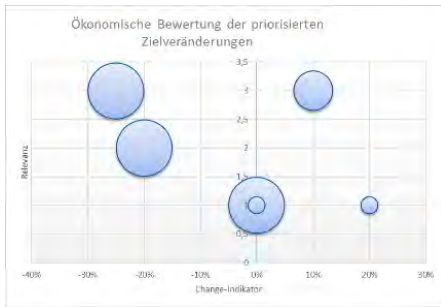


Dann folgt der zweite Schritt der Spurensuche bzw. Abschätzung der Größenordnung.

Gehen Sie jede GuV-Position durch und beantworten die Frage, ob hier ein Indikator für die CSR-Themen vorliegen könnte? Definieren Sie einen Schätzer, der den EUR-Wert in die relevante Größe übersetzt, um eine Größenordnung zu erreichen, getreu nach dem Motto besser richtig schätzen als falsch rechnen! Die 4C GROUP öffentlich verfügbare Kennzahlen zusammengetragen, die diese Schätzer permanent verbessern. Bei den relevanten und materiellen Positionen lohnt sich dann eine tiefere Analyse. Möglich sind auch hier verbesserte Schätzer oder direkte Messungen unter Beachtung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Auf dieser Basis kann dann das regelmäßige Reporting und wie oben mehrfach betont, die operative Steuerung organisiert werden.

Auch wenn viele, insbesondere prüfungsnahe Vertreter diesen Gedanken meist verstörend finden, kann man nicht häufig genug betonen, dass Schätzfehler sehr häufig irrelevant sind, wenn man als Manager an der Veränderung einer Kennzahl interessiert ist. Voraussetzung ist, dass die Schätzmethode konstant bleibt und der Schätzer keine systematisch im Zeitablauf veränderlichen Effekte, z.B. Inflation und Preisänderung beinhaltet.





Das Management erhält eine intuitiv verständliche Übersicht über das Maßnahmenportfolio, die sehr analog zu den anderen strategischen Controlling-Instrumenten aufgebaut ist. Dieses Reporting kann zum Anlass genommen werden, um alle Reporting-Initiativen zu stärken und zu automatisieren.

Ihr Nutzen?

Aus der Pflichtübung wird ein zielorientierter Prozess! Das bedeutet für Ihr Unternehmen, dass zwangsläufig einsetzte, wertvolle Zeit Ihrer Mitarbeiter wieder wertschöpfend eingesetzt werden!

Aus der Marketing-Übung wird aktive Wertgestaltung! Anstelle einer reaktiven Außendarstellung des Betriebsgeschehens oder von punktuell herausgegriffenen Aktionen wird eine aktive und systematische Verbesserung der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit!

Scheinbare Zielkonflikte werden zielführend und im Sinne des Unternehmensziels wertschöpfend aufgelöst! Ökologische und soziale Ziele werden sinnvoll in die kurz- und langfristigen ökonomischen Ziele eingebettet. Ein verbessertes nicht-finanzielles Reporting auf einer gestärkten Reporting-Plattform ermöglicht auch eine flexiblere Berichterstattung in anderen Bereichen!

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne erhalten Sie von uns weitere Informationen.

Stephan Grunwald

Senior Partner

M: +49 173 346 58 13

stephan.grunwald@4cgroup.com



Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin

Office Frankfurt
Senckenberganlage 19
D-60325 Frankfurt

Office Düsseldorf
Sky Office, Kennedydamm 24
D-40221 Düsseldorf