

03.15

Lizenziert für Dr. Bernhard Becker.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Business Reporting

1. Jahrgang
März 2015
Seiten 65–96

www.BRgdigital.de

Zeitschrift für Berichterstattung
und Dokumentation

Fachbeirat:

Dr. Bernhard Becker,
Partner,
Comes Unternehmensberatung

WP Nicolette Behncke,
Senior Manager,
PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Jochen Brinkmann,
Geschäftsführer,
hww Unternehmensberater GmbH

Jens Gräf,
Principal,
Horváth & Partner GmbH

WP / CPA Prof. Dr. Sven Hayn,
Partner,
Ernst & Young GmbH

Prof. Dr. Stefan Müller,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

RA Dr. Andreas Schwarz,
Partner,
Buschmann Partnerschaft mbB

Prof. Dr. Uwe M. Seidel,
OTH Regensburg

Steffen Vierkorn,
Geschäftsführer,
Qunis GmbH



Nachhaltigkeitsanforderungen an die Unternehmensführung: Umsetzung im Reporting

Wertsteigerung mittels einer integrierten Berichterstattung im Mittelstand

In den letzten Jahren hat das Thema „Nachhaltigkeit“ stark an Bedeutung für Unternehmen gewonnen: Aus verschiedensten Kreisen der Gesellschaft wird gefordert, dass neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele in Geschäftsstrategien integriert bzw. langfristige anstelle von kurzfristigen Zielsetzungen verfolgt werden sollten¹. Bedingt durch das Fehlen einheitlicher Vorgaben über Inhalte, Wesentlichkeiten und Adressaten von Nachhaltigkeitsberichten bzw. integrierten Berichten mangelt es jedoch einerseits aus Sicht der Stakeholder den veröffentlichten Nachhaltigkeitsinformationen an Glaubwürdigkeit. Andererseits fehlt es in den Unternehmen an klaren Vorstellungen über die Ausgestaltung von integrierten Berichtssystemen².

1. Einführung: Nachhaltige Unternehmensführung im Vormarsch

Aktuell kommen immer mehr mittelständische Unternehmen dieser Forderung nach und veröffentlichen ihre nachhaltige Geschäftstätigkeit in einem integrierten Bericht. Insgesamt gesehen steht der deutsche Mittelstand diesem Instrument aber aufgrund der möglicherweise damit verbundenen Komplexität bzw. des hohen Aufwands mit großer Skepsis gegenüber. Andererseits verfolgen viele mittelständische Unternehmen schon jetzt – intuitiv – eine nachhaltige Geschäftsstrategie, denn:

- ▶ Im Mittelstand ist das gesamte Unternehmerrisiko häufig auf nur eine Person oder wenige Köpfe verteilt.
- ▶ Familienunternehmen bestehen oftmals bereits über mehrere Generationen und der Unternehmer hat ein großes Interesse, diese Tradition weiterzuführen.
- ▶ Zur Absicherung der Altersvorsorge wird eine Steigerung des Unternehmenswerts im Hinblick auf einen späteren Verkaufserlös angestrebt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach pragmatischen Ansätzen, die geeignet sind, die bestehende Finanzberichterstattung



Dr. Bernhard Becker,
Unternehmer und Partner der comes Unternehmensberatung, Oldenburg/Berlin; Schwerpunkte: M&A, Unternehmensstruktur, Finanzierung, Nachfolge.



Jan Handzlik,
Berater, comes Unternehmensberatung, Oldenburg; Schwerpunkte: Berichtswesen, Planung.

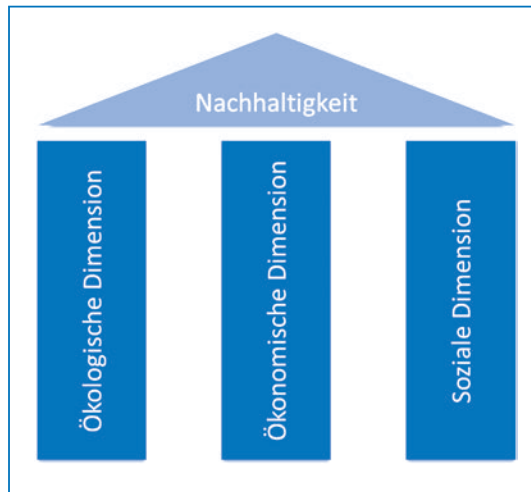


Abb. 1: Das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung⁴

um – teilweise bereits angewandte – soziale und ökologische Aspekte zu erweitern und somit ein integriertes Berichtssystem zu implementieren³.

2. Was bedeutet integrierte Berichterstattung?

Nachhaltigkeitsbegriff...

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ kommt heute in nahezu allen Unternehmensberichten vor. Doch welche genaue Bedeutung steht eigentlich dahinter? Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert Nachhaltigkeit im Jahre 1987 wie folgt (vgl. unter <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#1>): „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio wurde der Begriff „Nachhaltigkeit“ in drei verschiedene Dimensionen – die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension –

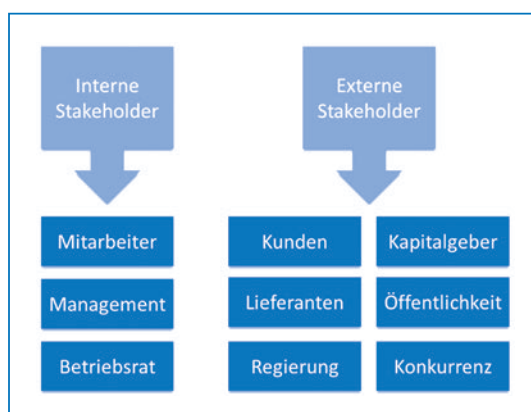


Abb. 2: Mögliche Stakeholder⁷

unterteilt (vgl. Abb. 1). Zwischen diesen drei Bereichen gibt es Interdependenzen, die zu Zielkonflikten führen, aber auch mögliche Synergieeffekte mit sich bringen. Unternehmen sollten versuchen, diese Interdependenzen zu ihrem Vorteil zu nutzen.

... als Grundlage einer integrierten Berichterstattung

Hierbei ist integrierte Berichterstattung zu verstehen als die Veröffentlichung der Unternehmensleistung in den ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereichen, und zwar im Hinblick auf Nachhaltigkeit gegenüber internen und externen Stakeholdern (vgl. Abb. 2)⁵. Unternehmensberichte, die aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen veröffentlicht werden – wie z. B. der Jahresabschluss –, beinhalten in erster Linie vergangenheitsbezogene finanzielle Informationen. Da aber z. B. ökologische Folgen der Unternehmenstätigkeit erst in der Zukunft Auswirkungen zeigen, tauchen diese i.d.R. in klassischen Unternehmensberichten nicht auf. Dies gilt analog für soziale Informationen. Die steigenden Ansprüche an Unternehmen, auch über soziale und ökologische Themen bzw. über mehr zukunftsorientierte Themen zu informieren, führen zu der Veranlassung, integrierte Berichte zu erstellen und zu veröffentlichen⁶.

Im Gegensatz zu finanziellen Unternehmensberichten gibt es grundsätzlich (noch) keine gesetzliche Verpflichtung zur integrierten Berichterstattung. Eine Ausnahme bildet das Bilanzreformgesetz von 2006, welches große Kapitalgesellschaften verpflichtet, **Nachhaltigkeitsinformationen im Lagebericht** zu veröffentlichen, wenn der Unternehmenserfolg davon beeinflusst wird. Unternehmen haben hierbei

- einerseits die Möglichkeit, einen separaten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, oder
- andererseits im Rahmen der gesetzlichen Spielräume (ggf. freiwillig, wenn keine große Kapitalgesellschaft i. S. des § 267 Abs. 3 HGB) Nachhaltigkeitsinformationen in die bestehende Finanzberichterstattung zu integrieren.

Der deutsche Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (DRS 20) konkretisiert Anforderungen an die von großen Kapitalgesellschaften im Lagebericht zu berichtenden nicht-finanziellen Leistungsindikatoren, die auch mittelständische Unternehmen zumindest in Teilbereichen für die integrierte Berichterstattung nutzen können⁸.

Alternativen der Berichterstattung im Lagebericht

Stakeholder-Gruppen ...

Es sind die Stakeholder, die eine nachhaltige Geschäftstätigkeit von Unternehmen fordern⁹. Da die verschiedenen Stakeholder (vgl. Abb. 2) entweder direkt oder indirekt Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben, spielt die Befriedigung ihrer Informationsbedürfnisse eine wichtige Rolle.

Teilweise verhalten sich die **Ansprüche der Stakeholder** gegensätzlich – daher ist es nicht möglich, alle Stakeholder in gleichem Maße zu befriedigen. Die Heterogenität der Ansprüche von Stakeholder-Gruppen wird deutlich, wenn man sich einzelne von ihnen genauer anschaut:

- Kunden z. B. haben in erster Linie Ansprüche an die Produktqualität. Im Fokus steht einerseits die ökologische Dimension (Wurde das Produkt umweltschonend hergestellt?) und andererseits die soziale Dimension (Unter welchen Arbeitsbedingungen wurde das Produkt hergestellt?).
- Auch die Mitarbeiter selbst fordern angemessene Arbeitsbedingungen.
- Kapitalgeber hingegen haben in erster Linie Forderungen in der ökonomischen Dimension. Sie verlangen i.d.R. eine kostengünstige Produktion.

... mit unterschiedlichen Ansprüchen

In letzterem Fall besteht eine Zielkongruenz zwischen den Forderungen der Kunden und der Mitarbeiter. Ein Zielkonflikt hingegen existiert zwischen den Forderungen der Kapitalgeber und denen der Kunden/Mitarbeiter.

Oft unterscheidet sich das grundsätzliche Verständnis von Unternehmensnachhaltigkeit zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Während z. B. das Management unter Nachhaltigkeit in erster Linie den langfristigen ökonomischen Erfolg versteht, geht es der Öffentlichkeit hauptsächlich um die soziale und ökologische Ausrichtung eines Unternehmens¹⁰.

Vielfältige Reportinganforderungen ...

Integrierte Berichterstattung ist nicht nur für die Befriedigung von Informationsbedürfnissen von externen Stakeholdern sinnvoll. Auch unternehmensintern liefert eine qualitativ hochwertige integrierte Berichterstattung nützliche Informationen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Schwer messbare Faktoren (wie z. B. die Mitarbeitermotivation oder die Kundenzufriedenheit) können im Rahmen eines integrierten Berichtswesens quantifiziert und mit Maßnahmen zur Verbesserung hinterlegt werden.

Darüber hinaus veröffentlichen Unternehmen freiwillig Nachhaltigkeitsinformationen, um der möglicherweise drohenden Gefahr gesetzlicher Regulierungen vorzugreifen. Eine verpflichtende integrierte Berichterstattung nach gesetzlich vorgeschriebenen Kriterien kann aber speziell für mittelständische Unternehmen zu erheblichen Umsetzungsproblemen und hohem Aufwand führen, was in der Folge negative Ergebnisauswirkungen mit sich bringt¹¹.

... erfordern Leitfaden zur integrierten Berichterstattung

Damit eine integrierte Berichterstattung die Ansprüche der Stakeholder erfüllen kann und außerdem vergleichbar ist, bieten Leitfäden Unterstützung bei der Erstellung. Dieser Aufgabe haben sich verschiedene Institutionen angenommen. Dazu zählen u. a.

- das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD),
- die Global Reporting Initiative (GRI) sowie
- das International Integrated Reporting Council (IIRC).

In der GRI beispielsweise können sich verschiedene Stakeholder-Gruppen einbringen (*Haller/Ernstberger* berichten hierzu in BB 2006 S. 2518 über das sog. *Multi-Stakeholder-Engagement-Concept*). Mittlerweile besteht die GRI aus über 600 Stakeholder-Organisationen und insgesamt ca. 30.000 Personen. Erklärte Hauptaufgabe ist die Entwicklung eines Regelwerks zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Das erste GRI-Regelwerk wurde im Jahr 2000 veröffentlicht und ist aktuell in überarbeiteter Form unter dem Namen „G4 – Sustainability Reporting Guidelines“ zu finden.

Das IIRC befürwortet indes die Nutzung nationaler Rechnungslegungsvorschriften, wie z. B. die Vorschriften gem. DRS 20, als Möglichkeit für die integrierte Berichterstattung¹².

Eine Gemeinsamkeit aller Leitfäden besteht in der Anforderung an die **Wesentlichkeit der Berichterstattung**. Es sollen lediglich diejenigen Nachhaltigkeitsinformationen berichtet werden, die für die Adressaten von Bedeutung sind. Anhand welcher Indikatoren eine adressatengerechte und wesentliche Berichterstattung erfolgen kann, beschreibt der folgende Abschnitt.

3. Wesentliche nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

Da die relevanten Stakeholder – insbesondere von mittelständischen Unternehmen aufgrund deren Regionalität und Spezialisierung – je nach

Heterogenität der Ansprüche von Stakeholder-Gruppen

Auch unternehmensintern liefert eine qualitativ hochwertige integrierte Berichterstattung nützliche Informationen.

Dimension \ Branche	Handel	Dienstleistung	Produktion
Ökonomie	Qualität		
		Kundenzufriedenheit	Innovationsgrad
		Ethikvorgaben	
Soziales	Mitarbeiterfluktuation		
	Aus- und Weiterbildung		
			Unfallrate
Ökologie	CO ₂ -Emission		
	Fairtrade-Kennzeichen	Grüner Beschaffungsanteil	
			Recyclinganteil

Abb. 3: Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren nach Branche

Branche sehr heterogen sein können, erscheint es sinnvoll, auch bei den zu wählenden Leistungsindikatoren nach Branchen zu differenzieren. Im Folgenden werden nichtfinanzielle Leistungsindikatoren für die im Mittelstand vorherrschenden übergeordneten Bereiche Handel, Produktion und Dienstleistung beispielhaft dargestellt; dabei wird unterteilt nach den Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

(1) **Ökonomische Leistungsindikatoren** (vgl. Abb. 3) sollen Aufschluss über die Qualität der Waren im Handel, der Dienstleistungen bzw. der Produkte im produzierenden Gewerbe geben. Dazu kann z.B. eine Beschreibung von Qualitätssicherungssystemen im integrierten Bericht beitragen. Im Dienstleistungsbereich kann die Qualität der angebotenen Leistung u. a. an der Kundenzufriedenheit und an Ethikstandards sowie deren Einhaltung gemessen werden. Insbesondere in der Produktion gibt der Innovationsgrad Aufschluss über die ökonomische Nachhaltigkeit, da umweltfreundliche moderne Technik sowie organisatorische Neuerungen tendenziell zur Optimierung des Produktionsprozesses beitragen.

(2) **Soziale Nachhaltigkeit** (vgl. Abb. 3) bedeutet das Gewinnen, Halten und Entwickeln von qualifiziertem Personal. Um eine Messbarkeit herzustellen, eignet sich beispielsweise die Fluktuationsrate. Darüber hinaus sollten Maßnahmen zur Aus- und Fortbildung in einem integrierten Bericht dargestellt werden. In der Produktion kommt es zusätzlich verstärkt auf die Sicherheit der Arbeitnehmer an, wovon z.B. Unfallraten Aufschluss geben können.

(3) **Zur Darstellung der ökologischen Dimension** (vgl. Abb. 3) sollten im Rahmen einer integrierten Berichterstattung sämtliche Maßnahmen zum Schutz der Umwelt thematisiert werden. Dazu zählen beispielsweise effiziente Produktionsprozesse, ökologische Produkt-

Checkliste: Wie Nachhaltigkeit als Leitmaxime den Unternehmenswert steigert	
Zukunftsthema aufgreifen	Wenngleich das Thema Nachhaltigkeit für viele Mittelständler im ersten Moment abschreckend wirkt, ist die integrierte Berichterstattung ein Zukunftsthema, das zunehmend von den Stakeholdern eingefordert wird.
Unternehmenssteuerung verbessern	Ein integriertes Berichtswesen bietet nicht nur für unternehmensexterne, sondern auch für unternehmensinterne Stakeholder – wie z. B. das Management – einen umfassenden Überblick über die aktuelle Lage sowie die Zukunftsaussichten eines Unternehmens und kann somit für Steuerungszwecke sinnvoll genutzt werden.
Wertsteigerung realisieren	Etliche Mittelständler verfolgen heute und in der Vergangenheit bereits eine nachhaltige Geschäftsstrategie und fördern somit die nachhaltige Wertsteigerung ihrer Unternehmen.
Reportingeffizienz gewährleisten	Für viele dieser Aktivitäten kann mittels nichtfinanzieller Leistungsindikatoren eine Messbarkeit hergestellt werden, was die Implementierung eines integrierten Berichtswesens ohne unverhältnismäßigen Aufwand ermöglicht.
Wesentlichkeitsgrundsatz beachten	Unternehmen sollten dabei nur über Nachhaltigkeitsinformationen berichten, die für ihre individuellen Stakeholder wesentlich sind, um eine unnötige Komplexität der integrierten Berichterstattung zu vermeiden.

eigenschaften, Energiesparmaßnahmen oder schadstoffarme Dienstwege der Mitarbeiter. Eine Messbarkeit kann z.B. durch die Darstellung der CO₂-Emissionen sowie Fairtrade-Kennzeichen hergestellt werden. Insbesondere für Dienstleister und Produzenten bietet sich die Berichterstattung über die Verwendung von umweltfreundlichen Roh- und Betriebsstoffen an.

Die Umsetzung der beschriebenen Anforderungen bedarf geeigneter Reporting-Instrumente. Hier bietet die Balanced Scorecard eine Möglichkeit, sowohl Finanz- als auch Nachhaltigkeitsinformationen in ein ganzheitliches Reporting-System einfließen zu lassen (weitergehende Informationen finden sich im Beitrag „Integration der Balanced Scorecard (BSC) in Reportingsysteme“ in der BRg-Ausgabe 01/15). ■

Die Umsetzung der beschriebenen Anforderungen bedarf geeigneter Reporting-Instrumente.

Anmerkungen

- 1 Vgl. stellvertretend Lackmann, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, 2010, S. 12 ff.
- 2 Vgl. Manetti/Becatti, Assurance Services for Sustainability Reports, Journal of Business Ethics 2008 S. 289.
- 3 Vgl. Schaefer/Schröder, Elementare nichtfinanzielle Leistungsindikatoren für die nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung mittelständischer Unternehmen, WPg 2013 S. 1085.
- 4 In Anlehnung an Spindler, Geschichte der Nachhaltigkeit, 2012, S. 13.
- 5 Vgl. Lackmann, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, 2010, S. 12.

- 6 Vgl. Quick/Knocinski, Nachhaltigkeitsberichterstattung – Empirische Befunde zur Berichterstattungspraxis von HDAX-Unternehmen, ZfB 2006 S. 616.
- 7 In Anlehnung an Lackmann, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, 2010, S. 13.
- 8 Vgl. zu DRS 20 den Beitrag von Schalkowski in diesem Heft ab S. 84 sowie Schaefer/Schröder, WPg 2013 S. 1086 f.
- 9 Vgl. Lackmann, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, 2010, S. 1.
- 10 Vgl. Benn/Dunphy, Corporate Governance and Sustainability, 2007, S. 53.
- 11 Vgl. Lackmann, Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt, 2010, S. 15.
- 12 Vgl. Schaefer/Schröder, WPg 2013 S. 1086.