

## Studie und Thesenpapier CSR-Reporting

### Erste Praxiserfahrungen und Empfehlungen in der Umsetzung des CSR-Reportings

Erfahren Sie in unserer Zusammenfassung mehr über die wichtigsten Erkenntnisse und den sich daraus ergebenden Fragestellungen. Mit welchen Themen müssen sich die Unternehmen zukünftig stärker auseinandersetzen?

## Inhalt

|       |                                                                       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Motivation der Studie                                                 | 3  |
| 2.    | Erfahrungen in der Umsetzung des CSR-Reportings                       | 3  |
| 2.1   | Welche Relevanz hat der CSR-Bericht für die Stakeholder?              | 4  |
| 2.2   | Welche Wirkung entfaltet die CSR-Richtlinie in der Organisation?      | 4  |
| 2.3   | Wie sind Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensziele einzuordnen?   | 5  |
| 2.4   | Welche Rolle hat der CSR-Verantwortliche?                             | 5  |
| 2.5   | Welche inhaltlichen Erfahrungen wurden gemacht?                       | 6  |
| 2.5.1 | Wie sollen Ziele und Kennzahlen definiert und messbar gemacht werden? | 7  |
| 2.5.2 | Welcher Standard soll's denn sein?                                    | 7  |
| 2.5.3 | Wie kann das Reporting organisiert werden?                            | 8  |
| 2.5.4 | Wie kann die Datenqualität sichergestellt werden?                     | 8  |
| 2.6   | Welche Rolle spielen Software-Tools?                                  | 9  |
| 3.    | Summary: Diesen Themen wird man sich widmen müssen                    | 11 |
| 4.    | Ihr Experte für CSR-Reporting                                         | 12 |



## 1. Motivation der Studie

Das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (RUG) geht jetzt in das 3. Jahr und kapitalmarktorientierte Unternehmen haben mit dem CSR-Reporting erste Erfahrungen gesammelt.

Das haben wir zum Anlass genommen, die Lessons-learned in Gesprächen mit den Verantwortlichen aufzunehmen.

Das öffentliche Interesse an diesen Themen hat deutlich zugenommen, wahrnehmbar an der Häufigkeit, mit der das Thema in der Tagespresse genannt wird. War dies vor drei Jahren noch etwa einmal im Quartal, so ist das aktuell fast täglich in der ein oder anderen Form. Unternehmen überbieten sich in einem Wettlauf, anzukündigen, dass sie CO<sub>2</sub>-neutral werden wollen, Finanzinstitute legen nachhaltige (sustainable) Produkte vor, etc.

Doch welche Rolle spielt hierbei das CSR-Reporting? Diese Frage haben wir mit etwa 50 Verantwortlichen diskutiert.

## 2. Erfahrungen in der Umsetzung des CSR-Reportings

Viele der befragten Unternehmen haben mehr oder weniger folgende Entwicklung durchlaufen:

- Irritierte Konfrontation mit den gesetzlichen Anforderungen
- Sammlung der Initiativen aus den verschiedenen Bereichen
- Erstaunen über die Vielfalt der Initiativen im Unternehmen
- Manuelle Erstellung des ersten Berichts
- Professionalisierung der Erstellung
- Diskussion der Relevanz-Frage für die Zukunft

Aus den Erfahrungen lassen sich folgende Fragen herausarbeiten:

- Welche Relevanz hat der CSR-Bericht für Stakeholder?
- Welche Wirkung entfaltet die CSR-Initiative in der Organisation?
- Wie sind Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensziele einzuordnen?
- Welche Rolle hat der CSR-Verantwortliche?
- Welche inhaltlichen Erfahrungen wurden gemacht?

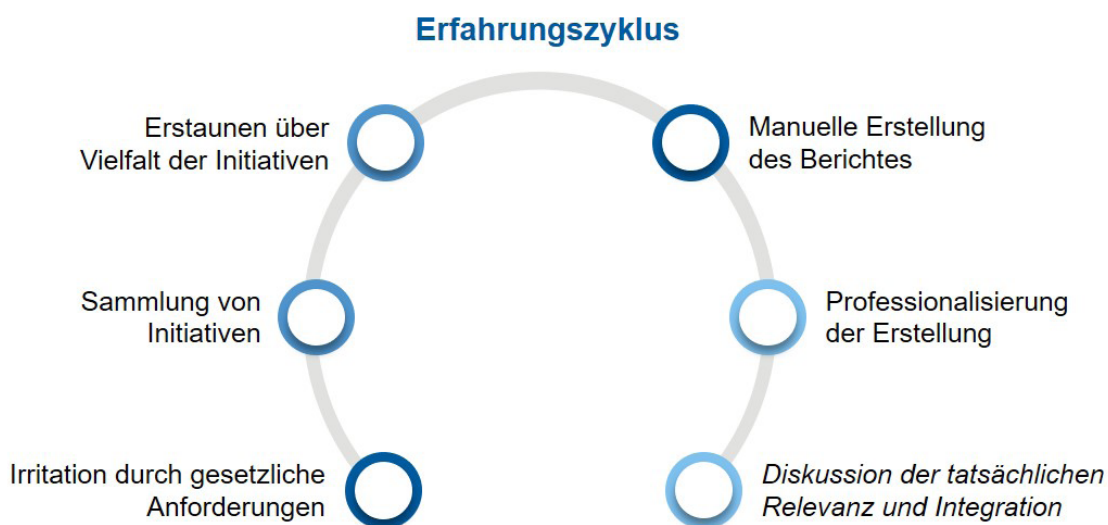


Abbildung 1: Erfahrungszyklus

## 2.1 Welche Relevanz hat der CSR-Bericht für die Stakeholder?

Die Frage nach der Relevanz kann man sehr unterschiedlich beantworten. Natürlich entsteht allein durch die gesetzliche Pflicht Relevanz. Lässt man diese außer Acht, stellt sich die Frage, wer an der Berichterstattung wirklich interessiert ist und die Informationen nutzt?

Eine ganze Reihe von Unternehmen wurde allerdings schon von ihren Banken aufgefordert, eine Aussage zur Aufstellung zu machen. Deutlich häufiger werden Unternehmen im Rahmen der Kunde-Lieferanten-Beziehung von Kunden (Großunternehmen) aufgefordert, Fragebogen auszufüllen oder sich durch eine Rating-Agentur zertifizieren zu lassen. Auf die organisatorischen Folgen dieser individuellen und unterschiedlichen Befragungen wird an späterer Stelle noch zurückzukommen sein.

Da Banken anfangen, ihre Anlagestrategie und auch ihre Kreditvergabe an CSR-Kriterien zu binden, wird zunehmend von Unternehmen erwartet werden, sich zur Aufstellung zu äußern. Bisher gehört die CSR-Berichterstattung abgesehen von der gesetzlichen Pflicht in der Mehrzahl jedoch eher in den Bereich einer „guten und stimmigen Investorenstory“.

Generell lässt sich festhalten, dass die Relevanz auch sehr branchenspezifisch ist, da vielfach unabhängig von der individuellen Aufstellung eine allgemeine Übertragung der Branchenerwartung bzw. -erfahrung gemacht wird. So wird die Windenergiebranche überhaupt nicht gefragt, da sie per se als umweltfreundlich wahrgenommen wird. Andere Branchen kämpfen mit einer pauschalen Einordnung als „nicht sauber“. Ob das im Einzelfall so ist und ob die soziale Seite auch entsprechend reflektiert wird, bleibt dabei außen vor.

Und schließlich machen viele CSR-Verantwortliche die Erfahrung, dass die Berichte selbst kaum gelesen werden.

Daher stellt sich auch die Frage nach einer adressatengerechten Auswahl und Aufbereitung von Themen.



Abbildung 2: Darstellung der CSR-Aktivitäten

## 2.2 Welche Wirkung entfaltet die CSR-Richtlinie in der Organisation?

Die Wirkung der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in der Organisation ist sehr unterschiedlich. Viele Unternehmen haben sich zunächst auf die Suche nach Initiativen gemacht, die als Beispiele für die jeweiligen Felder interessant sein könnten. Die meisten haben berichtet, dass das Erstaunen groß war „wieviel man doch schon tut“. Dennoch überwog zunächst in der Organisation die Wahrnehmung, es handele sich um eine Pflicht, der man eben nachkommen müsse.

Die Tatsache jedoch, dass es eine separate Rolle oder Verantwortlichkeit im Unternehmen gibt, hat die Aufmerksamkeit für das Thema erhöht. Nicht wenige haben berichtet, dass die Beschäftigung mit dem Thema „etwas mit dem Unternehmen macht“, auch wenn die ursprüngliche Bewertung „bürokratische Lästigkeit“ gewesen ist.

Die Tatsache, dass Nachhaltigkeitsthemen in der öffentlichen Wahrnehmung in den letzten Monaten deutlich präsenter geworden sind, hat diesen Prozess vielfach verstärkt.

Klar zu unterscheiden sind auch der soziale und der Umwelt-fokussierte Bereich. Ersterer ist bereits viel stärker in die HR-Prozesse integriert und damit meist auch „unauffälliger“ als der Umweltbereich.

UN Global Compact, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) und die Global Reporting Initiative (GRI) formulieren sehr explizit die Erwartung, dass konkrete Ziele formuliert und verfolgt werden sollen. Außerdem soll über eine Einschätzung der Materialität ein Fokus auf relevante Themen gelegt werden. Die Themen, die durch die befragten Unternehmen forciert worden sind, sind heterogen und kaum miteinander vergleichbar. Manche Unternehmen haben mit dem Thema Arbeitsschutz begonnen, andere die Lärmbelastung reduziert und wieder andere den CO<sub>2</sub>-Verbrauch in der Flotte verringert. Damit kann zwar festgehalten werden, dass sich „etwas“ verändert – von einer gemeinsamen Richtung der Veränderung sind wir aber weit entfernt. Der Frage der Einordnung der Ziele widmen wir einen eigenen Abschnitt.

Dennoch lassen sich zwei wesentliche Erfolgsfaktoren festhalten:

- Wenn das Top-Management öffentlich klar hinter der Initiative steht und diesem Thema im Rahmen der traditionellen Management-Diskussionen Raum gibt, kann das Thema Wirkung entfalten. Damit verbunden ist auch das Mandat, mit dem das Top-Management den CSR-Verantwortlichen ausstattet.
- Wenn durch maßgebliche externe Stakeholder, also Kunden, Banken, Aufsichtsbehörden oder auch Bewerbern und Anliegern am Standort, das Thema so relevant ist, dass es in Verhandlungen und Anforderungen präsent ist, wechselt das Thema von „Good Citizenship“ (Luxus) auf die Geschäftsseite.

### 2.3 Wie sind Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensziele einzuordnen?

Eine Frage wurde immer wieder diskutiert: Sind Nachhaltigkeitsziele eigenständig neben oder sogar in der Priorität über den traditionellen Unternehmenszielen und bedarf es einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie?

Die einhellige Meinung ist, dass die Profitabilität und Wirtschaftlichkeit oberste Ziele des Unternehmens bleiben und bleiben müssen. In kaum einem Fall bzw.

in kaum einer Branche wurden Maßnahmen ohne wirtschaftliche Sinnhaftigkeit allein aufgrund von CSR-Zielen durchgeführt. Insbesondere in Branchen, in denen der Margendruck hoch ist, „kann man es sich doch nicht leisten“ Maßnahmen durchzuführen, welche die Profitabilität belasten.

Der externe Druck von Kunden und Geldgebern, sich entsprechend zu positionieren, wird als eigenständige Motivation gesehen. Doch wird durchaus auch die Ambivalenz gesehen und beklagt, dass auf der einen Seite Zertifizierungen und Maßnahmen erwartet und gefordert werden, dies aber auf der anderen Seite nicht zu einer Reduktion des Preisdrucks führt.

Die zu den „normalen“ Unternehmenszielen parallel festgelegten Nachhaltigkeitsziele erweisen sich häufig als wenig relevant. Selbst in den Fällen, in denen direkt mit dem CEO die Ziele vereinbart wurden, konnte eine fehlende Verankerung in den nachfolgenden Führungsebenen festgestellt werden, da eine klare Priorisierung der „traditionellen“ Ziele und Strategien bestand. Das ist auch nicht verwunderlich, da die „traditionellen“ Ziele auch für die Performance-Bewertung relevant sind.

Erst wenn diese Zweiteilung aufgehoben wird, und Nachhaltigkeitsaspekte innerhalb des Strategie-, Ziel und Planungsprozesses diskutiert werden, erhalten die Ziele eine Einordnung und eine Relevanz für die Organisation. Diese Erkenntnis ist vielleicht nicht überraschend, aber Richtlinien und Rahmenwerke sowie die propagierenden Organisationen suggerieren häufig eine unabhängige Positionierung.

Daraus ergibt sich für die Unternehmen ein Kern-Handlungsfeld:

Regelmäßige Einschätzung der Relevanz der Aspekte der Nachhaltigkeit für das Unternehmen im Sinne von Chancen und Risiken, sowie Integration dieser Einschätzung in den Strategieprozess und das Risikomanagement.

## 2.4 Welche Rolle hat der CSR-Verantwortliche?

Die Ausprägungen der Rolle des CSR-Verantwortlichen decken eine sehr große Bandbreite ab:

- Vom Informationszusammenträger (einer der Kollegen nannte das „Eichhörnchen-Prinzip“)
- zum aktiven Manager mit Weisungsrechten in der Organisation.

Die Kernaufgabe der meisten Unternehmen wird sein, diese Rolle entsprechend der tatsächlichen, sich verändernden Zielrichtung anzupassen. Auch wenn das Thema gerade aktuell sehr intensiv diskutiert wird, sollte darauf verzichtet werden, eine weitere Berichtslinie – ähnlich dem Chief-Digital-Officer – einzurichten. Abgesehen davon, dass Mehrfach-Matrix-Organisationen für alle Beteiligten kaum

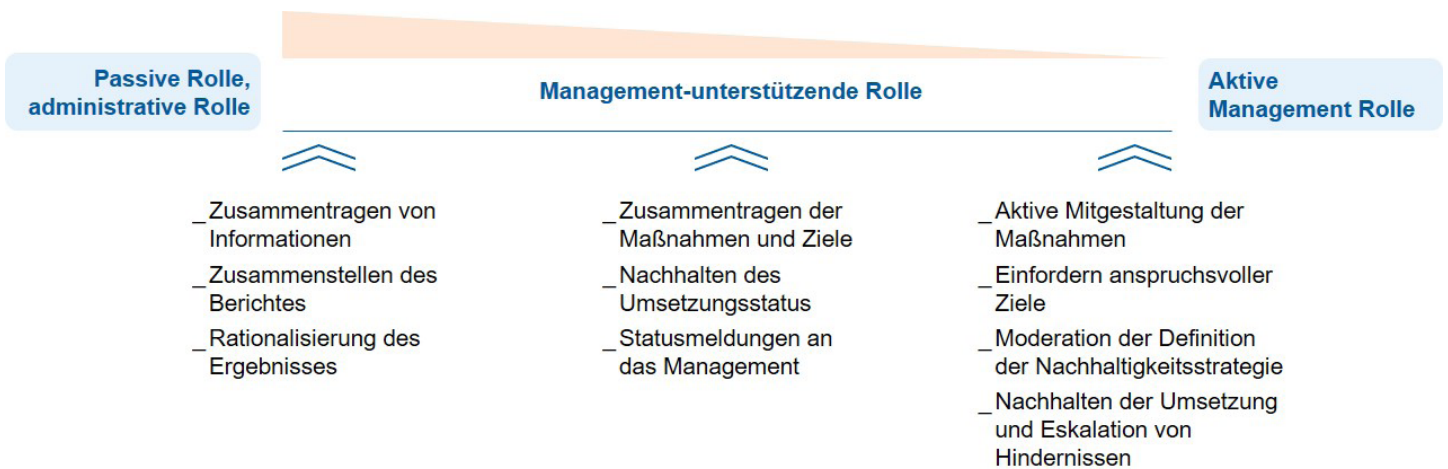


Abbildung 3: Management-unterstützende Rolle

Zu denen, die Informationen zusammentragen, gehören viele Kollegen aus dem Bereich Investor Relations, denen das Thema übertragen wurde, um daraus neben dem geforderten Bericht vor allem die Equity-Story zu formulieren.

Auf der anderen Seite gibt es sehr aktive CSR-Manager, deren Aufgabe die Koordination der Maßnahmen und die Umsetzung der Ziele ist. Diese Kollegen haben das Recht, Maßnahmendefinitionen einzufordern, deren Erledigung nachzuhalten und ggf. auch die Nichterledigung zu eskalieren.

Dazwischen gibt es auch Kollegen, die eine Rolle einnehmen, die viele aus der Projekt-Management-Organisation kennen: Einsammeln der Ziele und geplanten Maßnahmen, Nachhalten der Maßnahmen und Zusammenstellen von Statusreports ohne aktives Management-Mandat.

Die Mehrzahl der Unternehmen befindet sich auf der passiven, berichtenden Seite wenngleich eine Veränderung hin zu einer aktiveren Rolle zu beobachten ist.

verständlich sind, wird eine Prioritätenabstimmung zwischen diesen „Seitenlinien-Managern“ immer komplexer. Daher erscheint eine Integration und Weiterentwicklung in die vorhandenen Managementsysteme angeraten. Ergänzt werden kann dies durch Abstimmungs- und Koordinationsgremien, in welchen die Spezialthemen und übergreifende Fragestellungen gemeinsam abgestimmt bzw. bearbeitet werden können.

## 2.5 Welche inhaltlichen Erfahrungen wurden gemacht?

Inhaltliche Herausforderungen ergeben sich aus

- der Definition von Sachverhalten und der Messbarkeit,
- der Wahl des Standards und der Konkretisierung der Anforderungen,
- der Gestaltung der Informations- und Berichtsprozesse und
- dem Management der Datenqualität.

### 2.5.1 Wie sollen Ziele und Kennzahlen definiert und messbar gemacht werden?

Viele Aspekte, die im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien beeinflusst werden sollen, lassen sich nicht einfach messen. Für Controller ist es selbstverständlich, dass sogenannte Performance Indikatoren (KPI), also unscharf, sind und damit Tendenzaussagen für die Steuerung erlauben. Für viele Ingenieure und auch Wirtschaftsprüfer ist das schwer akzeptierbar.

So ist beispielsweise die Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Footprint fast zwangsläufig auf Schätzungen angewiesen, wenn die Erhebung nicht irrwitzig aufwendig werden soll. Interessanterweise treten die Effekte bei strukturellen Veränderungen zutage. Wenn man den CO<sub>2</sub>-Footprint des externen Spediteurs nicht abschätzt, kann es beim Insourcing zu einem starken Anstieg des CO<sub>2</sub>-Footprint kommen, obwohl möglicherweise sogar der tatsächliche Ausstoß sinkt. Daher muss bei materiellen Themen eine Abschätzung vorgenommen werden.

Die klare und verständliche Definition der Effekte und der Messkriterien wird als wichtige und herausragende Herausforderung begriffen. Viele der befragten Verantwortlichen erwarten, dass die Anforderungen an mehr messbare Kriterien und weniger qualitative Beschreibungen noch steigen werden.

Eine Chance wird in Initiativen aus dem Bereich Industrie 4.0 gesehen, da hier das Verhalten von Maschinen, z.B. Ressourcenverbräuche, Ausschuss, Abgase und Abwasser, messbar gemacht wird. Hier müssen künftig moderne Reporting-Ansätze diese Informationen für das Reporting und die Steuerung nutzbar machen.

Dennoch bleibt festzuhalten, dass hier ein großes Lernfeld für alle Beteiligten besteht, in dem Pragmatismus und eine klare Abgrenzung nach Materialitätsgesichtspunkten gefragt sind. Nicht alles Messbare, muss unbedingt auch gemessen und quantitativ berichtet werden. Nicht jeder Aspekt und jede kleine Niederlassung muss vollständig erfasst werden, wenn der Impact dieser Einheit vernachlässigbar ist.

### 2.5.2 Welcher Standard soll`s denn sein?

Die Unternehmen haben eine Reihe von Standards zur Auswahl. Auf Basis dieser Standards wurden darüber hinaus auch individuelle Fragebögen und Ratings entwickelt.

In dieser Vielfalt liegen für die Unternehmen mehrere Herausforderungen.

Zum einen muss eine Entscheidung getroffen werden, nach welchem Standard die Berichterstattung ausgerichtet wird. Die Mindestanforderung der nicht-finanziellen Erklärung einerseits, die altgedienten 10 Ziele des UN Global Compact, der eher pragmatische DNK oder die sehr ausführlichen Standards der GRI.

Die Erfahrung vieler, insbesondere kleinerer Unternehmen ist, dass die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und die Orientierung am DNK einen guten Einstieg in das Thema ermöglicht. Hierbei wird das Unternehmen durch die wichtigsten Handlungsfelder geführt und aufgefordert, eine Position zu bilden.

Große und internationale Konzerne folgen mittlerweile dem GRI. Man könnte sagen, dass das in der oberen Unternehmensliga der Quasi-Standard ist. Dennoch ist vielen Unternehmen in der Beschäftigung mit dem Standard deutlich geworden, dass dem GRI eine eigene Management-Philosophie zugrunde liegt. Die Art, in der Richtlinien und Regelungen, in der Entscheidungsprozesse, etc. erwartet werden, wäre für viele mittelständische Unternehmen ein echter Paradigmen-Wechsel.

Daher kann man Unternehmen nur dringend raten, den Standard nicht einfach 1:1 umzusetzen. Das ist im Übrigen auch eine Erfahrung, die viele Unternehmen mit der Einführung von Softwarelösungen gemacht haben, die sich einem Standard verschrieben haben: Die Software war auf einmal nicht hilfreich und prozess-unterstützend, sondern erforderte Prozessänderungen, die so nicht erwartet und zum Teil auch nicht erwünscht waren.

Die zweite Herausforderung, die mit der fehlenden Standardisierung verbunden ist, liegt in der Erfüllung von Anfragen externer Stakeholder. Es ist nicht so, dass mit Erstellung des CSR-Berichtes der Prozess abgeschlossen ist. Viele Unternehmen haben eigene Fragebögen entwickelt, die von Lieferanten auszufül-



len sind. Der Lieferant kann seine Pflicht nicht durch die Übergabe des CSR-Berichtes erfüllen, sondern muss die Fragen individuell beantworten. Kleinere Unternehmen mit mehreren internationalen Kunden müssen daher häufig eine Vielzahl von Fragebögen beantworten und dazu neue Daten erheben. Diese Arbeiten sind sehr zeitintensiv und viele Unternehmen stellen sich die Frage nach dem Sinn dieser unterschiedlichen Erhebungen. Wie zielführend sind die Fragen und welcher Nutzen wird durch die Antworten beim Kunden gezogen?

Drei Themen ergeben sich aus den dargestellten Erkenntnissen für die Unternehmen:

- Wie kann aus den Standards ein sinnvolles Schema entwickelt werden, das zum Geschäftsmodell, der Strategie und zur Führungsphilosophie passt?
- Könnte der Zweck und die Verwendung der erhobenen Daten durch Unternehmen an Lieferanten kommuniziert werden, um Verständnis und vor allem Zielrichtung der Initiative transparent zu machen?
- Können ähnlich wie bei Unternehmen, die häufig an Ausschreibungen teilnehmen, Datensets angelegt werden, welche kombinierbar die unterschiedlichen Fragestellungen beantworten und die auf dem CSR-Bericht basieren?

### 2.5.3 Wie kann das Reporting organisiert werden?

Wie nicht anders zu erwarten, hängt die Komplexität der Berichterstellung von der Branche und der Größe bzw. Dezentralität der Organisation ab. Homogene Organisationen mit kompakten Fachbereichsstrukturen, z.B. einer zentralen Personalabteilung, haben es naturgemäß leichter als internationale Konzerne mit Auslandstochtergesellschaften, die auch die Support-Funktionen in dezentraler Verantwortung führen. Die Zahl der Ansprechpartner und liefernden Quellen steigen dann exponentiell.

Unabhängig von der Komplexität der „Meldestrukturen“ waren sich alle Unternehmen einig, dass eine saubere Dokumentation der Kennzahlen und der Quellen durch die Meldenden sehr wichtig ist, um eine konsistente Berichterstattung bei vertretbarem Aufwand zu gewährleisten. Insbesondere dann,

wenn die Zulieferung in größeren zeitlichen Abständen erfolgt, ist die Dokumentation sehr wichtig, da sich sonst im Extremfall das „Kopfmonopol“ nicht mehr erinnert.

Viele Unternehmen haben das Reporting im ersten Berichtsjahr eher „hands-on“ gemacht und dann eine Professionalisierung analog der finanziellen Berichterstattung vorgenommen.

Ein weiteres Themenfeld bezieht sich auf Effekte des eigenen Handelns, die bei Dritten auftreten. Ein einfaches Beispiel sind energieeffizientere Produkte, bei denen der tatsächliche Energieverbrauch naturgemäß von der Nutzungsintensität und auch Nutzungsart abhängt. Ist es sinnvoll und wie kann man Informationen hierüber erhalten? Wollen Kunden überhaupt diese Informationen preisgeben? Wie kann im positiven Falle eine Informationskette aufgebaut werden?

Der spontane Impuls, die Informationen über moderne Gadgets und technische Tools einzusammeln greift häufig zu kurz und muss wirtschaftlich bewertet werden. Ohne diese Informationen fehlt aber häufig ein wichtiger Aspekt in der Bewertung des eigenen Geschäftsmodells.

Daher ergeben sich drei Haupt-Themen der Unternehmen:

- Die professionelle Integration des Reportings in bereits vorhandene Berichtswege
- Die Nutzung vorhandener Informationen zur Vermeidung paralleler Datenerhebungen
- Die sinnvolle Integration der Lieferanten und Kunden in das Reporting

Letzteres ist eine echte Herausforderung für die Unternehmen, die sich für die Einführung dezidierter Nachhaltigkeitstools entschieden haben.

### 2.5.4 Wie kann die Datenqualität sichergestellt werden?

Die Grundlage für das Management der Datenqualität sind die oben genannten Definitionen, identifizierten Datenquellen sowie die beschriebenen Informations- und Berichtswege. Dennoch wird das Management der Datenqualität



von vielen Befragten insbesondere im internationalen Konzernumfeld als herausfordernd bewertet.

Wie bei allen anderen Informationen, deren Berichterstattung gesetzlich vorgeschrieben ist, gilt, dass die Nachvollziehbarkeit und Dokumentation der Entstehung sehr wichtig sind. Des Weiteren gilt, dass jegliche manuelle Erfassung für einen langfristigen Prozess nicht nur Aufwand, sondern auch ein Risiko darstellt. Wenn also die Messung so wichtig ist, dass hieraus regelmäßig Entscheidungsbedarf abgeleitet werden kann (Steuerungsrelevanz), dann sollte die Erhebung automatisiert werden.

## 2.6 Welche Rolle spielen Software-Tools?

Schnell wird der Ruf nach Software-Tools laut. Da Informationen aus vielen einzusammeln sind, wurden von zahlreichen Unternehmen Software-Lösungen geprüft. Wenn man die Website des GRI konsultiert, gibt es sogar eine Liste zertifizierter Software-Lösungen für das Nachhaltigkeitsmanagement.

Wie auch in anderen Bereichen sieht man den Softwarelösungen an, welchen Ursprung bzw. welchen Fokus die Lösungen haben. Man erkennt sechs grundlegende Funktionsbereiche, die von den Instrumenten je nach Herkunft unterschiedlich stark abgedeckt werden:

1. Unterstützung der Kollaboration und des Workflows, insbesondere
  - der Datenerfassung und des Managements dieses Prozesses inkl. der „Konsolidierung“ der Informationen,
  - die Kollaboration und Interaktion der Teilnehmer im Rahmen der Maßnahmenerstellung sowie
  - das Audit-Management (ISO-Zertifizierung).
2. Die Unterstützung der Berichterstellung im engeren Sinn, also
  - die textuelle Berichterstellung insbesondere die Generierung des Layouts,
  - die explizite Generierung von Fließtext aus den Informationsbausteinen,
  - die Unterstützung der Erstellung von Tabellen mit Verbindung zu internen Datenbanken

sowie

- die Unterstützung der Erstellung schicker Diagramme.
3. Die inhaltliche Unterstützung der Analyse der Materialität und der Performance, d.h.
    - der Identifikation der Handlungsfelder anhand von Prüffeldern,
    - die Dokumentation von Strategien, Zielen und Maßnahmen,
    - die Erstellung individueller Indikatoren mit flexiblen Formeditoren sowie
    - das Mapping von Standardindikatoren der Rahmenwerke mit Informationen individueller Datenquellen.
  4. Die Unterstützung der Berechnung der CO<sub>2</sub>-Bilanzen (Nutzung CO<sub>2</sub>-Äquivalente) und Gebäude-Managements.
  5. Das Tracking der Produkte entlang der Lieferkette (Supply-Chain) aus verschiedenen Sichten, nämlich
    - dem Produkt-Development-Management,
    - dem Management der Zertifizierungsstatus der Lieferanten und sonstiger Maßnahmen sowie
    - dem Supplier-Self-Assessment und Social-Media-Control und schließlich
  6. der Veröffentlichung des Berichtes, also
    - einer Schnittstelle zur DNK-Datenbank oder
    - dem Export zu Indesign und damit zur Agentur.

Man erkennt, dass diese Anforderungen heterogen sind. Zwischen Layout, Zertifizierung in der Supply-Chain und der Berechnung des CO<sub>2</sub>-Footprint liegen funktionale Welten.

Darüber hinaus haben viele Unternehmen zurecht angemerkt, dass Software-Lösungen, die einen vollständigen Standard abdecken, niemals einfach auf die Organisation losgelassen werden dürfen, da allein die schiere Masse der Fragen die Organisation überfordert und frustriert.

Der Prozess ist zu stark Teil der „normalen“ Management-Aufgabe, als dass sie mit einem separaten Tool gemanagt werden sollte.



Abbildung 4: Tool-Unterstützung im Prozess

Des Weiteren verfolgen insbesondere die zertifizierten Tools eine Management-Philosophie, die nicht unbedingt zum Unternehmen passen muss. Viele Kontrollen, erwartete Richtlinien, etc. versetzen mittelständische Unternehmen häufig in Erstaunen.

Daher empfiehlt sich für die Unternehmen an dieser Stelle dieselbe strukturierte Vorgehensweise, die auch sonst bei der Auswahl eines geeigneten Instru-

mentes angewendet werden sollte:

- Analyse der fachlichen Anforderungen
- Design der Zielarchitektur
- Auswahl der Anbieter im Scope
- Sorgfältige Aufbereitung der Anforderungen in RfP-Dokumenten
- Bewertung, Verhandlung und Entscheidung

Die ersten beiden Schritte sind hier entscheidend!

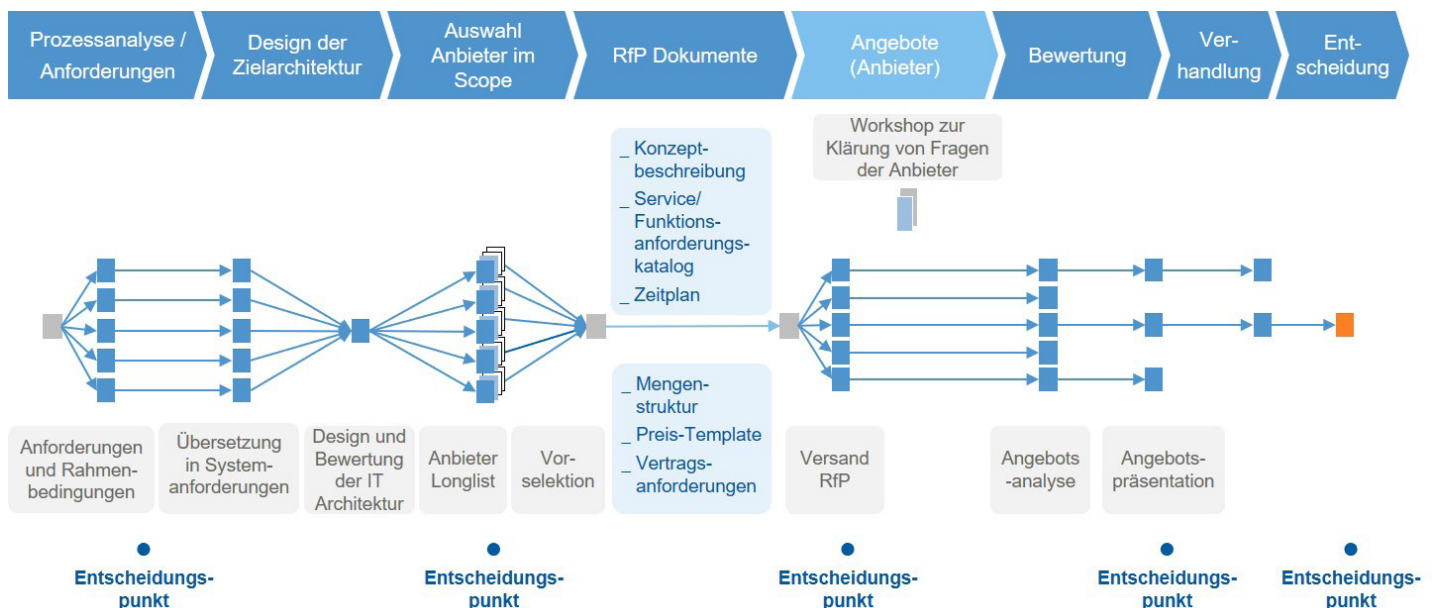


Abbildung 5: Strukturierter Softwareauswahlprozess

### 3. Summary: Diesen Themen wird man sich widmen müssen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in allen Bereichen in den nächsten Jahren eine starke Weiterentwicklung zu erwarten ist.

Die Unternehmen werden die Nachhaltigkeitsthemen mehr oder weniger freiwillig in die strategischen Diskussionen, Zielbildungsprozesse und Risiko-Management-Prozesse integrieren. Die Form, in der diese Integration erfolgt, muss noch entwickelt werden, jedoch gibt es aus unserer Sicht ausreichend Blaupausen. Beispielsweise können für soziale Themen aus dem Nachhaltigkeitskontext in der HR-Strategie Ziele und Vorgehensweisen entwickelt und abgeleitet werden. Diese wiederum können und müssen - wie heute schon - in den anderen Teilstrategien, z.B. der Produktions- oder IT-Strategie, berücksichtigt bzw. integriert werden.

Wenn die Themen dergestalt integriert werden, dann ist auch die Integration in andere Führungsinstrumente, z.B. Wirtschaftlichkeitsentscheidungen, Planungen und Zielvereinbarungen oder KVP, ein relativ einfacher Schritt - vorausgesetzt diese Instrumente sind bereits heute mit der Strategie vernünftig verzahnt. Mit dieser Entwicklung verbunden ist eine Weiterentwicklung der Rolle des CSR-Verantwortlichen und wahrscheinlich eine stärkere Ausdifferenzierung der Rolle bzw. eine Veränderung anderer Rollen und Funktionen.

Des Weiteren werden Unternehmen auch die Berichtswege ordnen und Teile in vorhandene Berichtswege integrieren. Naheliegende aktuelle Reporting-Prozesse sind neben Corporate Strategy insbesondere Controlling/Accounting, Risiko-Management und HR.

Mit der Integration wird auch die Vereinheitlichung der Strukturen und Definitionen einhergehen. Auch der Berichtsumfang wird sich verändern. Aus den aktuell stark nach außen gerichteten Reports wird ein externer Bericht werden, der eine Auswahl vorhandener Informationen nach außen präsentiert.

Das ist insbesondere deshalb zu erwarten, da auch im externen CSR-Bericht immer stärker ein Fokus auf den Bericht von Veränderungen, auf quantitative Entwicklungen, etc. gelegt werden wird.

Die Informationen werden dann auch immer stärker zielgruppenorientiert für die Vermarktung genutzt werden. Die Beschäftigung mit den Erwartungen und Informationsbedürfnissen wird in dem Maße zunehmen, wie die verschiedenen Stakeholder Aussagen zur Aufstellung des Unternehmens erwarten - aber nicht bereit sind, sich durch einen vielseitigen Bericht zu quälen - und sei er noch so schick.

Der Fokus des Managements wird sich immer mehr von einer Außensicht auf eine Impact-Sicht bei Kunden und Lieferanten erweitern. Das stellt zum einen eine Herausforderung für die Messbarkeit und die Berichtsprozesse aber auch hinsichtlich der Zusammenarbeit der Parteien dar. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass Unternehmen nicht nur eigene Erfolge und Aufstellungen, sondern die ihres Netzwerks oder ihrer Lieferkette gemeinsam darstellen.



#### 4. Ihr Experte für CSR-Reporting



**Stephan Grunwald**  
Senior Partner  
Mobil +49 173 3465813  
stephan.grunwald@4cgroup.com

*„Es wird Zeit, dass das Management das Thema ernst nimmt und es in die normalen Führungsprozesse integriert.“*

**Office München**  
Elsenheimerstraße 55a  
80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

**Office Berlin**  
Französische Straße 8  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

**Office Frankfurt**  
MesseTurm  
60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

**Office Düsseldorf**  
Sky Office,  
Kennedydamm 24  
40476 Düsseldorf