
Nachhaltigkeitsberichterstattung zwischen Transparenzanspruch und Management der Nachhaltigkeitsleistung

Stefan Schaltegger

1 Einleitung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen hat in den letzten beiden Dekaden sowohl in der Nachhaltigkeits-/CSR- als auch in der Rechnungswesen- und Kommunikationsliteratur sehr stark an Bedeutung gewonnen (z. B. Fifka 2013). Dabei wurden unterschiedlichste theoretische und empirische Analysezugänge gewählt (z. B. Bouten et al. 2011; Brown und Deegan 1998; Cho und Patten 2007; Guthrie et al. 2004), internationale Vergleiche vorgenommen (e.g. Fifka 2013; Guthrie und Parker 1990), Inhalte (z. B. Guthrie et al. 2004), Kanäle der Nachhaltigkeitsberichterstattung (z. B. Godemann und Herzig 2012; Lodhia et al. 2004) und Branchen (z. B. Herzig et al. 2012) untersucht und Kriteriensets für die Güte von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt (z. B. Brammer und Pavelin 2008; Herzig und Godeman 2010, 2011). Etliche Untersuchungen befassen sich mit der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Unternehmenserfolg besteht (z. B. Clarkson et al. 2008). Ein anzahlmäßig bedeutender Literaturstrang geht der Frage nach, welche Motivation Unternehmen haben, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen. Während die meisten Veröffentlichungen die Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz und die Bedeutung externer Treiber und Stakeholder betonen (z. B. Brown und Deegan 1998; Cho und Patten 2007; Deegan 2002) und viele Einzelfallstudien veröffentlicht wurden (Deegan und Blomquist 2006), sehen andere Nachhaltigkeitsberichterstattung als einen Teil der Strategieentwicklung und -umsetzung (z. B. Adams und Frost 2008; Porter und van der Linde 1995a, b; Porter und Kramer 2011). Neben dieser akademischen Diskussion hat sich auch ein Strang an praxisorientierter Literatur entwickelt, die Leitfä-

S. Schaltegger (✉)

Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg,
21335 Lüneburg, Deutschland
E-Mail: schaltegger@uni.leuphana.de

den und Hilfestellungen zur Perfektionierung der genannten Inhalte und der Darstellung für Print- und Online-Berichte anbietet (z. B. GRI 2006; KPMG 2011).

Im Überblick der bisherigen Literatur fällt auf, dass häufig übersehen wird, dass Berichterstattung nicht nur Berichte, sondern unterschiedlichste Formen der Unternehmenskommunikation umfasst (Abschn. 2), die sowohl extern als auch intern Mehrfachwirkungen erzeugen. Auch wird selten beachtet, dass Unternehmen in verschiedenen gesellschaftlichen und marktlichen Kontexten handeln und die Motivation für Nachhaltigkeitsberichterstattung dementsprechend unterschiedlich sein dürfte (Abschn. 3.1). Im Vergleich zur Analyse der externen Berichterstattung wurden deutlich weniger Gedanken den internen Prozessen des Aufbaus und der Entwicklung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung gewidmet. Wenn Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch über isolierte Einzelprojekte, Rhetorik und Hochglanz hinausgehen und ein organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess entstehen soll, so ist die gesamte Organisation und das Stakeholderumfeld zu beachten und strategisch einzubinden, indem Verantwortlichkeiten geklärt und die Beteiligung verschiedenster Organisationseinheiten (Abteilungen, Geschäftsbereiche usw.) und Stakeholder sichergestellt werden.

Dieser Artikel entwickelt ein Rahmenkonzept, das verschiedene Umfeldbedingungen des Unternehmens mit unterschiedlichen Zugängen zur unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung verbindet. Nach einer Diskussion der Grundlogik und der Elemente dieser Ansätze (Abschn. 3) werden Folgerungen für das Management und die Forschung gezogen (Abschn. 4).

2 Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst offizielle formale Formen der Unternehmenskommunikation, die Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten des Unternehmens vermitteln. Dies beinhaltet soziale, ökologische und ökonomische Information sowie Beziehungen zwischen diesen Aspekten der Unternehmensleistung (ähnlich Deegan und Blomquist 2006, 2007a; Adams und Frost 2008; Herzig und Schaltegger 2011; Lodhia 2011; Schaltegger et al. 2006; Schaltegger und Burritt 2000). Dabei kann die Frage durchaus aufgeworfen werden, ob die Verwendung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ im Kontext der zu beobachtenden Unternehmensberichte gerechtfertigt ist, wenn die vermittelte Information primär auf spezifischere Teilaspekte der Nachhaltigkeit fokussiert ist wie Treibhausgase, Gesundheit am Arbeitsplatz, Abfall, Wasser oder Strategiegrundsätze und die Inhalte sich eher mit Unnachhaltigkeit befassen als mit Nachhaltigkeit (Gray 2010).

Unzweifelhaft vermag die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Unternehmenspraxis nicht alle Nachhaltigkeitsaspekte vollumfänglich zu umfassen (z. B. Bouten 2011). Die „critical school“ interpretiert diese Beobachtung der Berichtspraxis als bewusste Übertreibung mit nicht begründeten Behauptungen und oft als „Greenwashing“ (z. B. Gray et al. 1996; Gray und Bebbington 2000; Gray und Milne 2002; Milne 1996). Andere Autoren betonen demgegenüber, dass Nachhaltigkeit ein komplexes, multidimensionales Zielkonstrukt dar-

stellt, dessen vielfältige Facetten je nach Unternehmensumfeld, Branche und spezifischer Unternehmenssituation unterschiedliche Relevanz entfalten können, womit es unumgänglich wird und das Ergebnis eines systematischen Managementprozesses darstellt, wenn auf bestimmte Themen und Aspekte besonders fokussiert wird (z. B. Burritt und Schaltegger 2010; Herzig und Schaltegger 2011; Schaltegger und Burritt 2010; Schaltegger 2011). Diese zweite Perspektive schließt die erste nicht aus und kann selbstverständlich nur in diesen Fällen gerechtfertigt werden, wo wirklich die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte angesprochen und nicht durch Randaspekte verdrängt werden.

Unabhängig der Sichtweise ist Nachhaltigkeitsberichterstattung von anderen Formen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation zu unterscheiden (z. B. Griffin 1994), die jenseits schriftlicher Formen der Öffentlichkeitsarbeit liegen. Dies sind zum Beispiel direkte und indirekte Formen der mündlichen und non-verbalen Kommunikation, wie Marketing- und Markenkommunikation, Statements von Vorstandsmitgliedern, Medienberichte oder auch informale Kommunikation von Mitarbeitenden (z. B. Herzig und Schaltegger 2011). Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst demnach Veröffentlichungen in gedruckter Form oder im Internet (z. B. Lodhia 2010; Lodhia et al. 2004), die bewusst, offiziell, formalisiert sind und von denen ausgegangen werden kann, dass sie mit einem Ziel erstellt wurden. Hieraus ergibt sich die Forschungsfrage, welche Ziele Nachhaltigkeitsberichterstattung verfolgen könnte und inwiefern diese mit dem Geschäftsumfeld in einem Zusammenhang stehen könnten.

3 Ein Rahmenkonzept für Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Aufbauend auf den unterschiedlichen Literatursträngen, die einerseits Legitimitätssicherung und Transparenz und andererseits das Management unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung betonen, können entsprechende Motivationen und Kommunikationsformen unterschiedlichen (oder unterschiedlich empfundenen) Unternehmensumfeldern gegenübergestellt werden. Hieraus ergeben sich vier grundsätzliche Zugänge von Nachhaltigkeitsberichterstattung mit unterschiedlichen organisationalen Konsequenzen für das Unternehmen.

3.1 Unternehmensumfeld und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Geht man davon aus, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht zufällig realisieren oder sich nur das Handeln anderer kopieren, so ist es naheliegend, dass Ziele und Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht unabhängig vom Unternehmensumfeld ausgestaltet sind. Je nach gesellschaftlichen Erwartungen und der Motivation der Unternehmensleitung, was Stakeholder von ihnen erwarten können unterschiedliche Formen der Berichterstattung als geeignet betrachtet werden.

Gesellschaftliche Unternehmensumfelder können unterschieden werden in „trust me“, „tell me“, „show me“, „prove to me“ (ähnlich wie Shell 1998; vgl. auch Schaltegger et al. 2006) und „integrate me“ Welten. Auf Grundlage dieser heuristisch-konzeptionellen Unterscheidungen baut Tab. 1 ein Rahmenkonzept auf, das die Relevanz und Formen der Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung und der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufzeigt, die mit unterschiedlichen Unternehmensumfeldern und gesellschaftliche Erwartungen korrespondieren.

In einer „Trust me“-Welt, die sich durch hohes, im Extremfall fast blindes Vertrauen der Gesellschaft gegenüber Unternehmen kennzeichnet, spielt die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung nur als Begleiteffekt von internen, konventionell ökonomischen Optimierungen zum Beispiel von Produktionsprozessen eine Rolle. In einem gesellschaftlichen Umfeld, das Unternehmen ein überragendes Vertrauen entgegenbringt, kann die Unternehmensleitung ihre Kommunikation und Berichterstattung auf offensichtliche, ökonomisch relevante Umwelt- und Sozialinformationen beschränken und dies im Rahmen der Finanzberichterstattung erwähnen. Weder erwarten noch erhalten die Stakeholder Nachhaltigkeitsinformationen in einem erweiterten Sinne. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist entweder kein Thema oder es dient der Unterstützung von unternehmensinternen Managementprozessen zum Beispiel zur Erhöhung der Effizienz von Produktionsprozessen.

Eine „Tell me“-Welt ist von der gesellschaftlichen Erwartung geprägt, dass Unternehmen im Austausch mit der Gesellschaft stehen und über ihre Umwelt- und Sozialaktivitäten berichten sollten. Die umfeldangepasste Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in diesem Fall durch Regulierungen und Öffentlichkeitsarbeit getrieben. Gewisse Stakeholder wie Umwelt- oder Finanzbehörden sind gesellschaftlich „beauftragt“ (oder beauftragen sich selbst) gewisse Unternehmensinformationen anzufragen, zu empfangen und zu beurteilen. Nachhaltigkeitsleistung ist durch wenige spezifische Themenindikatoren (z. B. Abwasseremissionen) definiert. In einem solchen Umfeld kann eine weitgehend außenorientierte, selektive, vorzugsweise positive Berichterstattung oder sogar ein gewisses „Window dressing“ auftreten. PR-Abteilungen können sich auf die offensichtlichsten Nachhaltigkeits-themen in der Berichterstattung konzentrieren, die in den Medien und von Non-profit Organisationen angesprochen und von Behörden verlangt werden.

Eine „Show me“-Welt verlangt eine ausgedehntere Nachhaltigkeitsberichterstattung. Von der Berichterstattung wird erwartet, dass sie die tatsächlichen Umwelt- und Sozialwirkungen des Unternehmens offenbaren und dass sie aufzeigt, ob und in welchem Ausmaß Verbesserungen in Bezug auf die gesellschaftlichen Erwartungen erreicht wurden. Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt ein wesentliches Kommunikationselement in einem Set an mehr oder weniger freiwilligen Kommunikationsaktivitäten dar. In diesem gesellschaftlichen Umfeld ist die „Outside-in“-Perspektive (Schaltegger und Wagner 2006) von primärer Bedeutung und das Informationsmanagement und die interne Organisation des Berichterstattungsprozesses sind auf die Erfüllung der externen Stakeholder-Erwartungen und Kriterien ausgerichtet (z. B. Azzone et al. 1997). Die Berichtform orientiert sich an Leitfäden wie die der Global Reporting Initiative (GRI). Preise für exzellente Nachhaltigkeitsberichte oder die Berücksichtigung in Nachhaltigkeitsfonds sind Treiber der unter-

Tab. 1 Nachhaltigkeitsberichterstattung in unterschiedlichen Unternehmensumfeldern. (Weiterentwickelt von Schaltegger et al. 2006, S. 18; Schaltegger 2012)

Unternehmensumfeld	Gesellschaftliche Erwartungen	Relevanz der Nachhaltigkeitsleistung	Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung	Form der Berichterstattung
„Trust me“	Keine	Interne Effizienzverbesserungen	Interne Kommunikation, um Effizienzverbesserungen zu erzielen	Keine externe Berichterstattung, interne Berichterstattung als Teil der üblichen Prozesse
„Tell me“	Kommuniziere	Information zu offensichtlichen und gesetzlich geforderten Nachhaltigkeitsthemen	Ein wichtiges Element der externen Kommunikation, sofern gefordert, jedoch von geringer interner Relevanz	PR-getriebene Berichterstattung
„Show me“	Kommuniziere und illustriere	Informationen zu Befriedigung von Stakeholder-Erwartungen	Wesentliches Element in einem Set an freiwilligen Kommunikationsaktivitäten	Outside-in-Ansatz der Kommunikation und berichterstattungsgetriebenes Informationsmanagement
„Prove to me“	Messe, berechne, kommuniziere, illustriere und beweise	Veröffentlichungen als Ergebnis dessen, was das Nachhaltigkeitsmanagement nachgewiesenermaßen und extern überprüft erreicht hat	Zusätzliches Element eines systematischen Ansatzes die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu verbessern und darzulegen	Inside-out-Ansatz der leistungsorientierten durch Nachhaltigkeitsmanagement getriebenen Berichterstattung
„Involve me“	Involviere, stärke Stakeholder, integriere sie und arbeite zusammen	Grundlage für Austausch, gemeinsame Ausgestaltung und Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung sowie Teilung der Verantwortung und Rollen	Ein integrales Element zur Einbindung von Stakeholdern in einen systematischen Ansatz der interaktiven Gestaltung	Zwillingsansatz der Einbindung von Stakeholdern zur gemeinsamen Entwicklung von Strategie, Informationsgenierung und -austausch

nehmensinternen Nachhaltigkeitsleistung und prägen das Informationsmanagement und die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Das „prove to me“-Unternehmensumfeld erfordert substanziellere Anstrengungen und Verbesserungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit sowie deren Kommunikation. Das skeptische gesellschaftliche Umfeld sucht nach „Beweisen“, dass merkliche Verbesserungen erbracht, eine entsprechende Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich umgesetzt und ein gesellschaftlich bedeutender Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet wird. Das Informationsmanagement und die Berichterstattung dienen der Beweisführung der Exzellenz der Nachhaltigkeitsleistung. Diese „Inside-out“-Perspektive (Schaltegger und Wagner 2006) wird von einem auf Nachhaltigkeitsverbesserungen ausgerichteten Denken geprägt. Um die Leistungen zu dokumentieren wird Transparenz über die Probleme und Fortschritte geschaffen. Die externe Prüfung durch vertrauenswürdige Auditoren und Wirtschaftsprüfungsfirmen wird für alle Berichte sichergestellt. Trotz der hohen Bedeutung der Berichterstattung zur Dokumentation und Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung übernimmt die Nachhaltigkeitsberichterstattung in diesem Umfeld eine ergänzende Rolle zum konventionellen Management und zu weiteren vertrauensstärkenden Maßnahmen wie Stakeholder-Dialoge, Nachhaltigkeitsmarketing und -strategien.

Die „Involve me“-Welt weist die größten Herausforderungen für Unternehmen auf. In diesem gesellschaftlichen Umfeld werden Unternehmen als Stakeholder-Netzwerke verstanden, deren Beiträge und Einbindung für die Schaffung wirtschaftlicher Werte und die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung essentiell sind. Die Stärkung gesellschaftlicher Stakeholder und deren Einbezug in Gremien, Entscheidungsprozesse und die Organisationsentwicklung werden zu wesentlichen Elementen der Unternehmensphilosophie und -strategie. Eine starke Einbindung von Stakeholdern wird vorausgesetzt, sowohl in der Bestimmung, welche Beiträge vom Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung erwartet werden und was unter Nachhaltigkeitsleistung verstanden wird, als auch in der Frage, wie Transparenz zu den Wirkungen des Unternehmens und Vertrauen in dessen Handlungen und Angebote geschaffen werden kann. Aus der intensiven Interaktion zwischen unternehmerischen und gesellschaftlichen Akteuren und dem Involvement gesellschaftlicher Stakeholder entsteht ein „Zwillingsansatz“, der sich durch eine Kombination der Outside-in- und Inside-out-Zugänge kennzeichnet. In einem kontinuierlichen Managementzyklus aus Strategieentwicklung, Innovationsgenerierung, Messung von Nachhaltigkeitsleistung und Nachhaltigkeitskommunikation (innerhalb derer die Berichterstattung ein Teil ist) erfolgt gleichzeitig eine Entwicklung der Organisation und des Umfelds.

Zusammenfassend wird in einer „Trust me“-Welt keine Berichterstattung erwartet (und deshalb hier nicht weiter behandelt) während ein „Tell me“-Umfeld isolierte PR, eine „Show me“-Welt Inside-out-, eine Tell to me“-Umgebung Outside-in-Zugänge und eine „Involve me“-Welt einen Zwillingsansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung nahelegen. Diese Zugänge sind durch unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Beteiligungen von Fachabteilungen im Unternehmen gekennzeichnet.

3.2 Isolierte PR-getriebene Berichterstattung

Besonders in Fällen, wo Manager an unüberwindbare Trade-offs zwischen Unternehmenserfolg und sozialen und ökologischen Zielen glauben, kann erwartet werden, dass die Berichterstattung nur zur externen Absicherung des konventionellen Business Case ausgerichtet wird. Beziehungen zu leistungsrelevanten Managementbereichen werden nicht aufgestellt, da sie a priori ohnehin als negativ bewertet werden. Fasst die Unternehmensleitung das Umfeld als eine „Tell-to-me“-Welt auf, so ist Nachhaltigkeit nur eine Frage der fallweisen Einwegkommunikation. Intern wird die Konsequenz gezogen Nachhaltigkeitsberichte als isolierte Aktivitäten der PR- und Rechtsabteilung zu übergeben.

Gesellschaftliche Erwartungen werden wahrgenommen, aber da Nachhaltigkeit im Konflikt mit dem Unternehmenserfolg gesehen wird, wird nur bei großer empfundener Rechtfertigungsnotwendigkeit selektiv positiv oder beschwichtigend informiert. Die Berichterstattung wird entweder durch Mediendruck, Druck von gesellschaftlichen Verbänden oder Regulierungen erzwungen und weist einen entsprechenden PR- oder gesetzlich definierten Charakter auf. Behörden erhalten die ihnen gesetzlich zustehenden Informationen. Das Berichterstattungsmuster kann als „outside only“ charakterisiert werden und ist selektiv, positive Nachrichten überbetonend gegebenenfalls bis zum Window dressing oder Greenwashing. Inhaltlich werden die stark beachteten Themen behandelt, die in den Medien dominieren und die Verbände aufwerfen.

Aus dieser Perspektive stellt Nachhaltigkeitsberichterstattung eine weitgehend isolierte Aktivität der PR-Abteilung zu Sicherung der Legitimität dar oder zur Gewährleistung von Rechtssicherheit, die keiner weiterer Konsequenzen für das Unternehmen bedarf. Abstimmungen oder Diskussionen mit anderen Abteilungen im Unternehmen finden meist nicht statt. Die unternehmensinterne Befassung kreist um Themen moderner Darstellungsformen, Designs, verführerischer Fotos, witziger Slogans und die Anwendung „smarter“ Kommunikationstricks. Dieser Ansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung enthält deshalb die latente Gefahr bewussten oder unbeabsichtigten Greenwashings, wo Erreichtes zur Erzielung von Kommunikationseffekten dermaßen übertrieben wurde, dass sie nicht mehr die Wahrheit widerspiegeln.

Diese Form der Berichterstattung wird in der Forschung besonders von der „critical accounting school“ (z. B. Gray und Bebbington 2000; Gray und Milne 2002) betont, die sich auf die Analyse von Fehlern, Mängeln, Verzerrungen, Falschaussagen und die Überbetonung von Positivem in Nachhaltigkeitsberichten konzentriert.

3.3 Outside-in-Ansatz der Berichterstattung

Externe Einflüsse wie Stakeholder-Forderungen, Medienberichte oder in Ratings formulierte Themen und Kriterien prägen bei einem Outside-in-Ansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch die organisationsinternen Prozesse und Informationssysteme. Das Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung ist demnach ein von außen

adaptiertes und auf gängige Kommunikationsformate ausgerichtet. Die formulierten Anforderungen und das Verhalten einflussreicher Stakeholder bestimmen damit nicht nur die Inhalte sondern auch die Kommunikationsform. Trotz der starken Außenorientierung spielen die persönlichen Auffassungen der Unternehmensleitung zur Bedeutung externer Stakeholder und ihrer Äusserungen eine wesentliche Rolle. Zentrales Ziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer (empfundenen) „Show me“-Welt ist die Sicherung oder der Ausbau der Reputation des Unternehmens und der Leitungsmitglieder selbst (z. B. Cho und Patten 2007; Deegan 2002; Guthrie und Parker 1989; Hogan und Lodhia 2011; O'Donovan 1999; Patten und Crampton 2004).

Idealerweise würde diese Außenorientierung in Gespräche zwischen Management und Stakeholdern münden, bei denen es um die Klärung der Stakeholdererwartungen ginge, auf die dann die Berichterstattung ausgerichtet würde. Da direkte Gespräche besonders bei großen Unternehmen oft nicht möglich sind, können Stakeholder-Dialoge mit Repräsentanten unterschiedlicher Gruppen geführt oder Anforderungen aus Berichterstattungsleitfäden übernommen werden, die Themen, Indikatoren und Formate definieren. Leitfäden wie die der Global Reporting Initiative (GRI; z. B. GRI 2006), der EU oder ISO für Umweltmanagementsysteme (z. B. EC 1993; ISO 1999), Nachhaltigkeitsrankings oder Kriterien von Preisausschreibungen dienen der Identifikation von Anforderungen an Berichterstattung und Informationsmanagement. Intensiv geführte öffentliche Diskurse können ebenfalls eine wesentliche Ausgangslage darstellen (z. B. Andrew und Cortese 2011).

Beim Outside-in-Ansatz werden sowohl Berichtsinhalte, -kanäle und -formate als auch die internen Informationssysteme, Verantwortlichkeiten und Organisationsprozesse durch externe Erwartungen bestimmt, mit dem Ziel die Anforderungen zu bedienen. Vielmehr steht die Sicherstellung gesellschaftlicher Erwartungskompatibilität, die auch Rechtssicherheit einschließt im Vordergrund. Die am besten organisierten Interessen im Stakeholderumfeld üben damit den größten Einfluss auf das Unternehmen aus. Aus der Outside-in-Perspektive werden gesellschaftliche Themen aufgenommen (sog. „responsiveness“), wobei nach dieser eindirektionalen Logik kein Abgleich mit bestehenden internen Geschäftsprozessen und -anforderungen vorgesehen ist. Dennoch wird davon ausgegangen, dass diese Außenorientierung und Ausrichtung auf die Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen den bisherigen Business Case stärkt oder selbst einen kommunikativ erzeugten Business Case darstellt.

3.4 Inside-Out-Ansatz der Berichterstattung

Das Inside-out-Prinzip der Berichterstattung kommt in einem aus der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie abgeleiteten Top-down-Ansatz zum Ausdruck. Die Strategie legt für das Unternehmen die Nachhaltigkeitsziele fest, die mit einer bestmöglichen Organisation und aus einer technokratischen Logik entwickelten Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Die Berichterstattung der Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse dient als Leistungsnachweis gegenüber der Gesellschaft. Nachhaltigkeitsberichte stellen den Endpunkt eines

auf die Verbesserung der angestrebten Nachhaltigkeitsleistung ausgerichteten systematischen Managements dar. Ein Beispiel für diesen Ansatz stellt die Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al. 2002; Schaltegger und Dyllick 2002; Schaltegger und Wagner 2006) aus der Schlüsselindikatoren (e.g. Kaplan und Norton 2001, 2004; Neely 1993; Olve et al. 1999) und Berichterstattungsformate abgeleitet werden.

In der Inside-out-Logik geht es darum, dass verantwortungsvolle Manager möglichst rational und systematisch Nachhaltigkeitsleistungen erarbeiten, die dann interessierten Gruppen gegenüber dokumentiert werden. Die Herausforderung des „Prove-me“-Umfelds besteht darin, integrierte, möglichst IT-gestützte Systeme zu entwickeln, die eine effiziente und wirksame Zielerreichung und standardisierte Berichterstattung sicherstellen, die von professionellen Wirtschafts- und Nachhaltigkeitsexperten überprüft werden können. Die Wahl der Inhalte ist intern bestimmt und aus der internen Analyse von Handlungsbedarfen abgeleitet (z. B. Adams und Frost 2008; Ratnatunga et al. 2011).

Der Inside-out-Ansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist von der Vorstellung geprägt, dass exzellente Leistung vom gesellschaftlichen Umfeld verstanden und gewürdigt werden wird. Strategische Planung bestimmt die Berichtsinhalte. Dem liegt auch die Annahme zugrunde, dass gesellschaftliche Akteure gutes Nachhaltigkeitsmanagement von schlechtem unterscheiden können und jegliche Form von Übertreibung oder Greenwashing anderer Unternehmen ohnehin aufgedeckt werden wird. Business Cases sind intern zu schaffen und werden dann mehr oder weniger von selbst extern bestätigt. Spezifische Maßnahmen zur Legitimationssicherung sind deshalb auch nicht erforderlich. Es reicht eine Konzentration auf die Leistungsverbesserung und -sicherstellung der Organisation selbst aus, die dann nachgewiesen werden kann.

3.5 Zwillingsansatz und Einbindung von Stakeholdern

In einem demokratisierten und engagierten Unternehmensumfeld wie es die „Involve me“-Welt darstellt, sind Stakeholdererwartungen weder der alleinige Ausgangspunkt noch die „take-it-or-leave-it“-Empfänger einer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Während eine radikale Outside-in-Perspektive Gefahr läuft der Beantwortung eines „Konzerts an Stakeholder-Wünschen“ zum Opfer zu fallen und strategisch bedeutende und ökonomisch wesentliche Aspekte zu vernachlässigen, schwächt eine zu ausgeprägte Inside-out-Sichtweise an möglicher Betriebsblindheit und der Vernachlässigung der aus gesellschaftlicher Sicht wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen.

Beim Zwillingsansatz werden Stakeholders vielmehr als wichtige, an der erweiterten Wertschöpfung beteiligte Akteure eines Netzwerkes verstanden. Hier ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung in eine umfassendere Nachhaltigkeitskommunikation eingebettet, die wiederum einen Teil eines Zusammenarbeitsverständnisses darstellt. In Interaktionen im Stakeholder-Netzwerk geht es darum, ein gemeinsames (durchaus immer wieder wandelndes) Verständnis von nachhaltiger Entwicklung, gemeinsamen Zielen, Schlüsselindikatoren und Berichterstattungsformaten zu erarbeiten. Dies widerspiegelt die Sichtweise,

dass eine solide Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie sowohl die (derzeitigen) Erwartungen (organisierter) externer Stakeholder berücksichtigen als auch die Erreichung wesentlicher Nachhaltigkeitsleistungen, die evtl. von den Stakeholdern (noch) nicht erkannt werden, sicherstellen soll. Die Unternehmensleitung stellt sich damit weder über die Stakeholder (die nach dem Prinzip „friss oder lass es sein“ den Nachhaltigkeitsbericht vorgetischt erhalten) noch macht sie sich zum Anpasser an äußere Umstände (bzw. zum Laufburschen zur Erfüllung externer Wünsche). Dem Zwillingsansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung liegt vielmehr ein emanzipiertes Verständnis gleichwertiger gesellschaftlicher Partner zugrunde, die eine gemeinsame Vision von nachhaltiger Entwicklung verfolgen und laufend reflektierend weiterentwickeln. Auch die Frage was für Business Cases geschaffen werden können und sollen sowie wer hierzu beiträgt, ist ein Ergebnis der Stakeholderzusammenarbeit. Nachhaltigkeitsberichterstattung wird damit zu einem interaktiven Kommunikationsmittel des gegenseitigen Austausches zur Klärung der Ziele, Rollen, Beiträge und Wirkungen nachhaltigen Agierens.

Der kollaborative Zugang zur Berichterstattung wirkt auch unternehmensintern, indem eine Einbindung aller Abteilungen und Fachbereiche in das Informationsmanagement, die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die Bewertung der Ziele und des Erreichten sowie die Interaktion mit externen Stakeholdern angestrebt wird. Der Fachaustausch und die gegenseitige Abstimmung von Erwartungen, Visionen und Handlungen erfolgt dabei nicht nur zwischen der PR-Abteilung und gesellschaftlichen Stakeholdern sondern auch zwischen einzelnen Fachabteilungen und fachlich interessierten spezifischen Stakeholdern.

4 Ausblick

Nachhaltigkeitsberichterstattung kann unterschiedliche Zwecke erfüllen. In einer „Trust me“-Welt ist sie an sich nicht erforderlich und gegebenenfalls intern im Rahmen der üblichen Prozessoptimierungen und -abstimmungen aufzufinden. Während Nachhaltigkeitsberichterstattung beim einem PR-getriebenen oder auch „Outside only“-Ansatz eine relativ isolierte Spezialaufgabe der PR-Abteilung zur Sicherung der bisherigen Handlungen und Angebote darstellt und der Vorstellung in einer „Tell to me“-Welt zu wirken entspringt, dient der „Outside-in“-Zugang der gesellschaftlichen Legitimierung des Unternehmens in einem „Show me“-Umfeld durch die Ausrichtung interner Informationsmanagement- und Organisationsprozesse auf die Erfüllung der Informationsbedürfnisse und extern definierten formalen Berichtsanforderungen. Der „Inside-out“-Ansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung orientiert sich an der Vision verantwortungsvoller Führungskräfte, die in einer „Prove me“-Welt durch überragende Nachhaltigkeitsleistungen punkten können. Exzellenz in der Erfüllung der Sachziele kann nach dieser Vorstellung in standardisierten, auditierten und extern verifizierten Berichtsformaten zum Ausdruck kommen und wird vom Umfeld erkannt und gewürdigt.

CSR und Reporting

Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen
und erfolgreich umsetzen

Fifka, M.S. (Hrsg.)

2014, XVIII, 252 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-53892-6