

Prof. Dr. Werner Wild

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung

**Referat zur Tagung: Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung,
04.12.2001 in Düsseldorf**

Einführung

Nach einer jüngst veröffentlichten Meinungsumfrage unter Entscheidungsträgern sind 78 Prozent der befragten Unternehmer und Topmanager der Meinung, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Strategie einbeziehen, langfristig erfolgreicher sind als ausschließlich profitorientierte Unternehmen. Dennoch wird in dieser Umfrage Skepsis gegenüber der Operationalisierung des Ziels Nachhaltigkeit auf der einzelwirtschaftlichen Ebene dann deutlich, wenn über fünfzig Prozent der Opinion Leader in der Wirtschaft die Aussage teilen, nachhaltiges Wirtschaften sei ein **„schwammiger Modebegriff“**.

(vgl. Kothes Klewes Meinungsbarometer Opinion Leader. Quelle: www.agenturcafe.de/downloads/Meinungsbarometer15.pdf)

Nicht nur in der Wirtschaft, auch in der Gesellschaft ist der Begriff „Nachhaltigkeit“ erklärungsbedürftig. Nur jeder siebte Bundesbürger kennt den Begriff und kann dazu fundierte Aussagen machen.

Werden aber Bürger zur Verantwortung der Unternehmen gegenüber Individuen, Natur und Gesellschaft gefragt, dann äußern sie sich zu vielen Themen, die im Begriff Nachhaltigkeit enthalten sind.

Beispielsweise: Umweltverträgliche Produktion, schadstofffreie Produkte, Mitwirkungsrechte von ArbeitnehmerInnen, Chancengleichheit, gerechte Lebensbedingungen ... sind häufig genannte Aspekte, mit denen verantwortliches Handeln verbunden wird.

Die Ausgangsfrage lautet:

Wie läßt sich Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene in das normative, strategische und operative Management integrieren?

Unternehmen können nicht einfach ihr Managementsystem mit dem Etikett „nachhaltig“ versehen, indem sie aus einem großen Kriterienset diejenigen Punkte auswählen, die ihnen angenehm sind. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene läßt sich nicht einfach in Form von Kennziffern ausdrücken, sondern muss immer wieder erlernt und ausgehandelt werden. Für diesen Prozess gibt es zentrale **Basisstrategien**, die zu definieren sind und die durch Anspruchsgruppen (wie: Öffentlichkeit und Umweltverbände) von Unternehmen eingefordert werden müssen.

Die **Strategien** zur Umsetzung des **Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung** sind:

- **Macht- und Konfliktausgleich.**

Die Durchsetzung von sozialen und ökologischen Zielen ist auch ein Machtspiel. Es geht darum, externe Anspruchsgruppen **real** an Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen (Neighbourhood-Councils). Unternehmen müssen sich im demokratischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess als **faire Partner** einbringen und auf einen Ausgleichsprozess der Interessen hinwirken. Auf der politischen Ebene geht es um die Gestaltung der gesellschaftlichen Ordnung im konsensorientierten Prozess (gesellschaftliche Strukturpolitik). *Stichwort:* Lobbypolitik für und nicht gegen nachhaltige Entwicklung.

- **Innovation.**

Die Herausforderung besteht darin, immer wieder neue ökoeffiziente, humane Prozesse, umweltentlastende Produkte zu entwickeln und langfristig tragfähige Strategien anzustoßen.

Nur so kommen wir in dem **Suchprozess Nachhaltigkeit** weiter.

Wichtiger Rahmen für solche Lern- und Suchprozesse sind Instrumente wie COSY, die helfen, neue Horizonte für das Suchen zu öffnen. Es geht darum, die verschiedenen Ebene in den Blick nehmen: Prozesse, Produkte, Funktionen und Bedürfnisse.

- **Partizipation / Selbstorganisation.**

Anspruchsgruppen beteiligen, informieren und einbeziehen in den Lern-, Such- und Verständigungsprozess.

Nachhaltiges Engagement im Unternehmen ermöglichen. Vor auch Mitarbeiter informieren, qualifizieren, mitwirken lassen. Mitbestimmung der Mitarbeiter ermöglichen. Ohne Mitarbeiter kein Nachhaltigkeitsmanagement!

- **Reflexion.**

Unternehmen müssen sich ihrer ökologischen und sozialen Handlungsfolgen und Handlungsmöglichkeiten bewusst werden.

Eine **umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung** ist hier eine der Schlüsselstrategien.

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kommunikation und Dialog

Es besteht in der Debatte weitgehende Übereinstimmung in der Einschätzung, dass der Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung ein **kontinuierlicher Lernprozess** ist, der im Dialog zwischen den gesellschaftlichen Gruppen organisiert werden muss.

Die **Inhalte des Dialogs** ergeben sich in erster Linie aus den Zielkonflikten. Zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen bestehen interessengebundene Konflikte, deren Ursprung offengelegt werden muss, wenn der Dialog im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gemeinsam weiter entwickelt werden soll. Für den Dialog über die beabsichtigte Balance zwischen den **drei Dimensionen** ist es sicherlich **nicht hilfreich**, den **wirtschaftlichen Erfolg** als die **Basis** für die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele zu bestimmen. In dieser Perspektive erscheint nämlich die Verfolgung ökonomischer Ziele vorrangig. Dahinter verbirgt sich die Einstellung, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit seien hierarchisch geordnet und die Ökonomie stehe an oberster Stelle. Diese Vorstellung ist mit dem Argument zu konfrontieren, dass die Wirtschaft als ein Subsystem eines größeren Ökosystems zu begreifen ist, in dem sich das soziale und damit auch das wirtschaftliche Leben vollzieht. Nachhaltige Entwicklung ist als qualitativer Prozess zu sehen.

Welche **Ziele, Strategien und Maßnahmen** auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zu verfolgen sind und wie der Prozess zur Umsetzung der Vision vonstatten geht, lässt sich nicht für alle Beteiligten gleichermaßen formulieren. Unternehmen können aus ihrer Perspektive **Kriterien für Basiselemente** und **Konturen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise** entwerfen. Sie sind auch aufgefordert, dies zu tun und damit zur Konkretisierung einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Es fehlen aber allgemeingültige Normen und Standards für eine Beurteilung der Qualität dieser Initiativen. Und es ist zu bedenken, dass Normen und Standards nur bedingt hilfreich dafür sein können, Nachhaltigkeit in Unternehmen umfassend zu beschreiben. Denn Kriterienkataloge bringen nicht den Idealtypus eines nachhaltigen Unternehmens hervor. Zwar bieten Normen ein Orientierungsraster für Unternehmenspolitik, Strukturen und Abläufe in Unternehmen und liefern damit Anhaltspunkte zur Beurteilung der Ziele, Strategien und Maßnahmen ausgewählter Institutionen. Dennoch ist die Bewertung nachhaltigen Wirtschaftens **nicht** auf einen professionellen **Auditierungsprozess** zu **beschränken**. Der Einfluss gesellschaftlicher Gruppen ist für Richtung und Inhalt einer nachhaltigen Entwicklung von entscheidender Bedeutung.

Die **Berichterstattung über Visionen, Ziele, Strategien und Aktionen** des Unternehmens ist eine wichtige Voraussetzung für den Dialog mit gesellschaftlichen Gruppen. Und ein Nachhaltigkeitsbericht sollte als zentrales Instrument im Dialog zwischen Unternehmen und Gesellschaft entwickelt werden.

Die Gesellschaft erwartet von Unternehmen, dass sie Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung übernehmen. Was diese Forderung für ein Unternehmen konkret bedeutet, wäre *auch* von ihm selbst zu ermitteln, entweder durch kontinuierliche zielgruppenbezogene Befragungen, vor allem aber durch direkte

Gespräche mit relevanten Anspruchsgruppen (z.B. Nachbarschaft, Verbraucherorganisationen, Umweltverbände).

Die Inhalte einer nachhaltigen Entwicklung stehen aber nicht im Belieben einer Organisation, denn es gibt zentrale Handlungsstränge, die zu benennen sind:

- Effizienter Umgang mit Materie und Energie (Öko-Effizienz)
- Menschenwürdige Arbeitsbedingungen
- Rücksicht auf die Tragfähigkeit des Ökosystems
- Streben nach Gerechtigkeit und Konfliktausgleich

Die von den gesellschaftlichen Gruppen vorgetragenen Interessen und Forderungen sind von Unternehmen in ihrer Berichterstattung aufzugreifen. Eine entscheidende Voraussetzung, damit Anspruchsgruppen (stakeholder) überhaupt sachlich gerechtfertigt Stellung beziehen können, ist **Transparenz**. Für eine nachhaltige Entwicklung bedeutet Transparenz, die Marktbeziehungen in ihren Wirkungen auf ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen erkennbar werden zu lassen. Ein Unternehmen leistet einen Beitrag zur Transparenz, wenn es über seine Aktivitäten ehrlich, lückenlos und glaubwürdig berichtet.

Die Information über Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen ist die wesentliche Voraussetzung für einen offenen, kritischen und zielführenden Dialog mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

Die **Anforderungen** an die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** lauten:

1. **Transparenz und Glaubwürdigkeit**, worüber Vertrauen begründen werden kann.
2. **Bereitschaft zur öffentlichen Diskussion**, die einen kritischen Dialog möglich macht.
3. **Einbeziehung von Anspruchsgruppen**, wodurch eine Überprüfung des unternehmerischen Handelns ermöglicht wird.

Eine Voraussetzung für **Transparenz und Glaubwürdigkeit** ist das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung zum Leitbild Nachhaltigkeit. Das Bekenntnis wiederum setzt Initiativen und kreative Potentiale bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien frei. Die Erfüllung einer Pflichtaufgabe durch eigens dafür qualifizierte MitarbeiterInnen allein macht einem Bericht nicht glaubwürdig. Die wertbezogene Verankerung der Vision im Unternehmensleitbild ist eine vertrauensbildende Vorleistung, die in Strategien, Strukturen und Handlungen des Unternehmens einfließen muss, wenn die Inhalte einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen gelebt werden sollen. Die interne Diskussion im Unternehmen, in der die MitarbeiterInnen ihre Ideen, Vorschläge und Kritik einbringen können, ist ein wesentlicher Bestandteil transparenter und glaubwürdiger Unternehmenspolitik.

Unternehmen veröffentlichen Berichte, um ihre Leistungen einem Kreis von Adressaten zu präsentieren. Sie wollen dabei möglichst positiv wahrgenommen werden und neigen deshalb dazu, gute Seiten relativ ausführlich darzustellen und negative Aspekte zu verschweigen. Diese von Werbestrategen entworfenen Berichte sind aber weder glaubwürdig noch liefern sie einen zielführenden Beitrag zur öffentlichen Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung und den Beitrag des Unternehmens.

Aufgabe von Nachhaltigkeitsberichten ist die **Kommunikation der Verantwortung für die Zukunft**. Wie das berichtende Unternehmen seine Verantwortung wahrnimmt, ist folglich Gegenstand des Berichts, der dann einen Beitrag zur **öffentlichen Diskussion** um Zukunftsgestaltung bietet. Damit entwickelt sich eine neue Qualität gesellschaftlicher Einflussnahme, die mit dem Begriff „zivilgesellschaftliche Kontrolle“ umschrieben werden kann. Informationen über die Einhaltung rechtlicher Vorgaben und Normen sind nach wie vor von Interesse ebenso wie Maßnahmen zur Ressourcenschonung und Emissionsbegrenzung, Humanisierung am Arbeitsplatz und andere wichtige Maßnahmen.

Die zivilgesellschaftliche Kontrolle geht inhaltlich weiter, beschränkt sich nicht auf die Wahrnehmung der Kennzahlen, sondern bezieht die normative Ebene ein und thematisiert konflikträchtige Prozesse. In Dialogforen, die Unternehmen und Verbände seit einigen Jahren organisieren, werden aktuell strittige Fragen wie Gentechnologie, Kernenergie, Biotechnologie, Chlorchemie u.a.m. aufgegriffen.

Voraussetzungen für einen zielführenden, erfolgreichen gesellschaftlichen Diskurs sind **Offenheit und Toleranz**, gegenseitiger **Respekt** und die **Bereitschaft** aller Beteiligten **zum Lernen**. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass der Dissens selbst nach intensiver Kommunikation bestehen bleibt.

Vertrauen entwickelt sich im demokratischen Meinungsbildungsprozess, in dem auch sogenannte Sachzwänge zur Disposition stehen. Ob und wie Unternehmen die Ziele einer nachhaltigen Wirtschaftsweise verfolgen, kann durch themenbezogene Kooperationen mit relevanten Anspruchsgruppen überprüft und bewertet werden. Dialogforen sind eine mögliche Form dieser vertrauensbildenden Maßnahmen. Unternehmensbesuche, Dialog vor Ort u.a.m. sind für den BUND – Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland von Interesse und diese Formen bieten wiederum für Unternehmen vielfältige Ansatzpunkte, um mit Umweltgruppen, Gewerkschaften, Nachbarschaft und weiteren Anspruchsgruppen ins Gespräch zu kommen und die eigenen Bemühungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise aufzuzeigen.

Die Wirkung von einmaligen Aktionen verpufft aber relativ schnell.

Die Einbeziehung von Anspruchsgruppen ist als **kontinuierlicher Dialog- und Lernprozess** zu organisieren, um für die Beteiligten positive Ergebnisse zu erzeugen.

Eine **institutionelle Überprüfung eines Nachhaltigkeitsberichts** durch eine Zertifizierungsorganisation oder einen Wirtschaftsprüfer verbessert bei den externen Anspruchsgruppen aller Erfahrung nach **nicht** die Glaubwürdigkeit der Informationen. Das Testat eines externen Gutachters bescheinigt vor allem die ordnungsgemäße Ermittlung der Daten, über die das Unternehmen bereit ist, freiwillig zu berichten. Der Prüfungsumfang erstreckt sich aber nicht auf Aspekte, die zwar für eine nachhaltige Entwicklung relevant, aber vom Unternehmen nicht aufgegriffen werden. Da Richtlinien für eine Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten z. Zt. noch fehlen, folglich die relevanten Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts vom Unternehmen selbst festgelegt werden, bescheinigen externe Prüfer in der Regel die Richtigkeit der vom berichtenden Unternehmen freiwillig ermittelten Informationen. Anspruchsgruppen erwarten aber einen **vollständigen, ehrlichen, lückenlosen** und auch **selbstkritischen Bericht**, in dem selbst Schwächen des Unternehmens nicht unterschlagen werden. Es wäre eben Aufgabe, über die geplanten Maßnahmen zur Beseitigung der erkannten Schwächen zu berichten. **Vertrauen** entsteht vor allem dann, wenn Formen verlässlicher Kooperationen und Strukturen einer dauerhaften Einbeziehung von Anspruchsgruppen entwickelt werden, die beispielsweise auch Mitwirkungsrechte ermöglichen.

Fazit und Perspektiven

Wir stehen erst am Anfang der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Es gibt bislang nur wenige Unternehmen, die sich der Herausforderung des 21. Jahrhunderts stellen und über Ergebnisse ihrer Bemühungen berichten können. Und die Unternehmen, die bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben, waren in der Vergangenheit auch in der Umweltberichterstattung engagiert.

Die **Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung** lassen sich zusammenfassend folgendermaßen skizzieren:

- **Baustein auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Unternehmensführung im Sinne des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung**
- **Informationen über die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen im Sinne einer vollständigen, ehrlichen und selbstkritischen Bestandsaufnahme**
- **Bewertung der Erkenntnisse durch das Management und neue, herausfordernde Ziele setzen, den Lernprozess im Unternehmen anregen**
- **Kommunikation der unternehmerischen Verantwortung und Dialog mit den Anspruchsgruppen**

Die **Inhalte**, über die ein Unternehmen berichtet, müssen **relevant** für den **Lernprozess** in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung sein. Und die Aussagen, die ein Unternehmen zur Wahrnehmung seiner Verantwortung trifft, müssen glaubwürdig sein. Zur Sicherstellung der **Glaubwürdigkeit** ist der **Dialog mit den Anspruchsgruppen** von entscheidender Bedeutung.

Eine so verstandene und von Unternehmen auch umgesetzte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein **Meilenstein** im Prozess für eine nachhaltige Entwicklung.