

NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG IM TREND

Nicht-finanzielle Zielsetzungen führen zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen

Der Artikel zeigt die aktuellsten Entwicklungen in der Nachhaltigkeit auf nationaler und internationaler Ebene auf, gibt einen Überblick über die aktuellen Standards und die wichtigsten anstehenden regulatorischen Neuerungen. Es wird gezeigt, wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung in Zukunft gestalten können, um gegenüber den Anspruchsgruppen die Wirksamkeit der Massnahmen zu vermitteln.

1. EINLEITUNG

Das Problembewusstsein und -verständnis wächst, dass auf fundamentale globale Entwicklungen (Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Verstädterung usw.) sowohl durch die Staatengemeinschaft wie auch durch die Privatwirtschaft aktiv und koordiniert reagiert werden muss. Die Regulierungsdichte wächst, und die Komplexität und Anforderungen an die Unternehmen und deren Berichterstattung wachsen ebenfalls. Dies bietet auch Chancen, sich als Unternehmen besser zu positionieren und bei den Entwicklungen voranzuschreiten. Gleichzeitig aber verdeutlicht es auch die Notwendigkeit, die damit verbundenen Risiken zu erkennen und deren Auswirkungen zu minimieren.

2. ENTWICKLUNG IN DER NACHHALTIGKEIT AUF NATIONALER UND INTERNATIONALER EBENE

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, dass sich mehr und mehr die Erkenntnis durchsetzt, dass Regierungen die globalen Herausforderungen nicht allein lösen können, sondern dass es auch die Privatwirtschaft, insbesondere global agierende Unternehmen braucht, um spürbare Verbesserungen zu erzielen. Die Unternehmen sind sozusagen nicht nur Teil des Problems, sondern auch Teil einer Lösung. Dies bedingt, dass Nachhaltigkeit noch mehr ins Zentrum der Unternehmensführung rückt.

2.1 Von der Spezialistenfunktion zur Generalistenfunktion auf strategischer Ebene. Die Nachhaltigkeitsfunktion hat in vielen Unternehmen ihren Ursprung in der

Arbeitssicherheit und im Umweltschutz. Sie war im Sinne einer Spezialistenfunktion auf operativer Ebene (z. B. innerhalb der Produktionsabteilung) angesiedelt. Diese Funktion wurde über die vergangenen Jahre aufgrund der immer grösseren Themenvielfalt und Bedeutung immer mehr zu einer Generalistenfunktion auf strategischer Ebene (direkt der Geschäftsleitung Bericht erstattend), um einen entsprechenden Einfluss auf die Geschäftsführung sicherzustellen.

2.2 Von isolierter zu integrierter Corporate-Responsibility(CR)-Strategie. Die CR-Strategie wurde bis anhin oft eng definiert, wie etwa als Zahlungen an gemeinnützige Organisationen (Philanthropie). Die war unterschwellig häufig auch mit dem Vorwurf verbunden, dass damit nur der Reputation gedient werden soll und die Marketingwirkung im Vordergrund stehe. Dieses Verständnis wurde in den letzten Jahren durch umfassendere CR-Strategien abgelöst, die durch die Harvard Business School Professoren *Michael Porter* und *Mark Kramer* unter dem Shared-Value-Ansatz bekannt wurden: Bei *Nestlé* beispielsweise werden gesellschaftliche Probleme ins Zentrum der Unternehmensstrategie gerückt. «Was gut ist für die Gesellschaft, ist auch gut fürs Geschäft», postuliert CEO *Paul Bulcke* [1]. Demnach gibt es zwischen Gesellschaft und Privatwirtschaft keine Diskrepanz, wenn Aktionäre (Shareholder) und Anspruchsgruppen (Stakeholder) am gleichen Strick ziehen. Der Shared-Value-Ansatz findet auch bei anderen Unternehmen wie etwa bei *Novartis* unter der Bezeichnung Access Strategy [2] Anwendung.



STEPHAN HIRSCHI,
BETRIEBSÖKONOM HWV,
DIRECTOR, CONSULTING,
SUSTAINABILITY &
CLIMATE CHANGE,
PWC, ZÜRICH



RAPHAEL RUTISHAUSER,
LIC. OEC. HSG, US CPA,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
SENIOR MANAGER,
CONSULTING,
SUSTAINABILITY &
CLIMATE CHANGE,
PWC, BASEL

2.3 Vom Reporting zur Entscheidungsgrundlage. Die retrospektive Offenlegung, in der sämtliche Stakeholder (Multi-Stakeholder-Ansatz) angesprochen werden, hat in vielen Belangen mit Herausforderungen zu kämpfen. Inhalte können oft nicht genügend prägnant und relevant vermittelt werden. Es kommt wenig zum Ausdruck, dass hinsichtlich der Wirkung der Stakeholder öfter nur eine Handvoll an Informationen tatsächlich entscheidend sein kann. Mit der bedürfnisgerechten Gestaltung und Orientierung an die Erwartungen der Investoren wird diesem Aspekt Rechnung getragen. Kapitalgeber haben mit ihrer Finanzkraft einen grossen Hebel zur Verfügung, den sie ansetzen können, um positiv zu wirken. Zudem setzt sich die Erkenntnis durch, dass mit einem nachhaltig orientierten Investitionsverhalten den Forderungen einer ganzheitlichen und umfassenden Unternehmensführung Nachdruck verliehen wird. Diese Position und Forderung ist mit entsprechenden Inhalten auszustatten, die den Investoren die Grundlage für einen Transaktionsentscheid bieten. Dies eröffnet den berichtenden Unternehmen die Möglichkeit, die Kapitalien mit der nachhaltigen Entwicklung zu verknüpfen und den tatsächlichen Wertbeitrag mit der Nachhaltigkeit darzustellen. Der Bericht bewegt sich damit klar erkennbar raus aus der Ecke eines Kommunikations- und Marketinginstruments hin zu einer Informationsbasis für Erkenntnisse und die Beschlussfassung massgeblicher Stakeholder.

2.4 Von den Sustainable Development Goals (SDG) zur einheitlichen Ausgangslage. Die SDG, in der Nachfolge der UN-Millenniums-Entwicklungsziele (MDG), wurden durch die staatlichen Ebenen mit der Zusage, einen Beitrag zu leisten, in den Zielhorizont übernommen [3]. Hinsichtlich der Überwachung fallen diese damit auch in deren Hoheit. Unabhängig davon sind etliche Verpflichtungen bei der Leistungserbringung bei den privatwirtschaftlichen Akteuren zu sehen. Dies bedeutet, dass Unternehmen und damit wesentliche Leistungsträger in eigener Verantwortung ihren Beitrag ermitteln, definieren und gestalten sollten. Etliche Unternehmen haben dies erkannt und die nachhaltige Entwicklung ihres Unternehmens hinsichtlich der SDG analysiert. Die 17 Zielthemen lassen sich hervorragend als übergreifende Basis für die Unternehmenswelt verwenden und bieten die seltene Möglichkeit, auf globaler Ebene Vergleichbarkeit zu schaffen. Zwar ist zu erwarten, dass Indikatoren und Messgrössen nach wie vor unterschiedlich definiert werden, jedoch immer mit der Möglichkeit, diese mit den SDG in den Kontext zu stellen.

2.5 Vom Kyoto-Protokoll 1997 zum Paris Agreement 2016. Mit dem Pariser Klimaabkommen wurde eine Basis geschaffen, auf welcher sich sämtliche Staaten und die herausgeforderten Unternehmen einer Verpflichtung hin zu einer CO₂-neutralen Gesellschaft unterstellt haben. Dies verlangt de facto absolute Zielsetzungen, die auch die Dringlichkeit und das Risiko hinsichtlich des Klima-Tipping Point aufnehmen. Konkret bedeutet dies, den Zielfokus von 1,5 Grad im Auge zu behalten und über entsprechende Science-based Targets darauf hinzuarbeiten. Mit der tieferen Exponierung

gegenüber fossilen Energieträgern werden Risiken minimiert. Ein Mehrwert, den es mittels der Berichterstattung auch klar zu benennen gilt.

2.6 Von erwünschter zu gezielter Transparenz. Viele Unternehmen sehen in der externen Beurteilung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen, beispielsweise mittels eines Ratings,

«Hohe Qualität, Konsistenz und das Bewusstsein über die transportierten Inhalte sind in allen Bereichen der nicht-finanziellen Offenlegung von hoher Wichtigkeit.»

einen Weg, um den aktuellen Status zu erheben. Daraus ergeben sich Möglichkeiten der Kommunikation, die für die Steigerung der Reputation genutzt werden können. Dieser Weg der Darstellung gegenüber den Stakeholdern ist heutzutage nicht der einzige. Vielmehr sind die Kanäle zahlreich und bilden sich auch in Social Media oder jeglichen weiteren Formen der dynamischen oder ungezielten Kommunikation ab. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass die gesteigerte Transparenz die kritische Beurteilung und das Hinterfragen auf eine andere Ebene bringt. Jeder Akteur kann sich dieser Mittel bedienen und damit Beurteilungsinstrumente beliefern, die der Vergleichbarkeit und Entscheidungsfindung dienen; unter anderem auch in Fintech-Instrumenten. Hohe Qualität, Konsistenz und das Bewusstsein über die transportierten Inhalte sind in allen Bereichen der nicht-finanziellen Offenlegung von enorm hoher Wichtigkeit.

2.7 Von der Finanzwirtschaft zur Realwirtschaft. Der Finanzsektor stützt Investitions- und Anlageverhalten seit jeher auf mit Fakten unterlegten jedoch retrospektiven Informationen ab. Viel stärker gewichtet wird heutzutage jedoch der prospektive Teil, der sich auch in den Opportunitäten und Risiken abbildet. Das Volumen an Kapital, das verfügbar ist, vermag einen grossen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung zu entfalten. Die Verbindung dieser beiden Aspekte führt natürlicherweise dazu, dass es im Interesse aller Unternehmen mit Ansprüchen an den Kapitalmarkt ist, diesen mit denjenigen Daten und Informationen zu beliefern, die einen Anlageentscheid stützen.

2.8 Von der eigenen Leistung hin zur Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge und wie sich Unternehmen im wirtschaftlichen Umfeld bewegen, ist heute von gesteigerter Komplexität. Damit gehen Herausforderungen in den Offenlegungen einher, da Unternehmen nicht nur eine Dimension abdecken müssen, sondern sämtliche Entwicklungen verschiedener Regulatoren im globalen Kontext. Die gewünschte Konformität in vielen Situationen zwingt zur Fokussierung, da die Ressourcen für alles fehlen. Es ist daher ein klarer Trend erkennbar, einerseits das Bestehende zu konsolidieren. Andererseits aber

Abbildung: **REGULATORISCHE ENTWICKLUNGEN**

Standard/Herausgeber	Zielgruppe	Verbindlichkeit	Information	Ort der Offenlegung
Global Reporting Standards (GRI)	Alle Stakeholder	freiwillig	Information zu den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Unternehmensführung	Separate Nachhaltigkeits-Berichte und alle Berichte, die Informationen zur Nachhaltigkeit enthalten
Sustainability Accounting Standard Board (SASB)	Investoren	freiwillig	Branchenspezifische Informationen zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environment, Social and Governance, ESG)	Berichterstattung an die SEC (in Formularen 10-K sowie 20-F)
International Integrated Reporting Committee (IIRC)	Investoren	freiwillig	Informationen zu finanziellem, produziertem, intellektuellem, Human-, sozialem und natürlichem Kapital, welche einen Einfluss auf die langfristige Wertschöpfung haben	Integrierter Bericht (als Geschäftsbericht oder Kurzbericht)
Carbon Disclosure Project (CDP)	Investoren	freiwillig	Energie und Treibhausgas-emissionen sowie Wasserknappheit und Entwaldung	CDP-Datenbank
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	Investoren Kreditgeber Versicherer	freiwillig	Klimabezogene Finanzrisiken	Geschäftsbericht
World Federation of Exchanges (WFE)	Investoren	Empfehlung an Börsen, dies in deren Offenlegungsvorschriften umzusetzen	34 Indikatoren zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environment, Social and Governance, ESG)	Geschäftsbericht
EU-Richtlinie über die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen	Investoren, Kunden und weitere Stakeholder	verbindlich	Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Diversität	Geschäftsbericht oder separater Bericht

auch den Wert der berichteten Informationen durch die Kontextualisierung zu steigern. Damit wird den Unternehmen ermöglicht, die eigene Leistung mit der Wirkung auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Ökonomie zu verbinden.

3. ÜBERSICHT ÜBER STANDARDS UND REGULATORISCHE ENTWICKLUNGEN

In diesem Kapitel werden im Sinn einer Übersicht (Abbildung) die Standards und Key Players in der Standardsetzung erläutert: Bisher waren es v. a. gemeinnützige Organisationen, die Standards und Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgegeben haben, die auf freiwilliger Basis angewendet werden konnten. Im Ausland zeichnet sich nun ab, dass insbesondere die Börsen entsprechende Rahmenwerke verabschieden, die teilweise zwingend und teilweise freiwillig einzuhalten sind. Dies erhöht die Anforderungen an die Unternehmungen deutlich.

3.1 Global Reporting Standards (GRI): von der GRI-G4-Richtlinie zu GRI Sustainability Reporting Standards (SRS). Die GRI ist eine 1997 gegründete internationale gemeinnützige Organisation mit Sitz in Amsterdam. Die GRI gibt unter aktiver Beteiligung von Firmen, Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und staatlichen Organisationen und wei-

teren Anspruchsgruppen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung heraus. Weltweit haben 2014 über 3400 Unternehmen nach GRI Bericht erstattet. In der Schweiz haben 2014 über 90 Unternehmen nach GRI rapportiert [4].

Die 2013 verabschiedeten aktuell gültigen GRI G4-Richtlinien werden nun in die GRI *Sustainability Reporting Standards (SRS Standards)* transformiert [5]. Der Inhalt der GRIG4-Richt-

«Im Ausland zeichnet sich ab, dass insbesondere die Börsen entsprechende Rahmenwerke verabschieden, die teilweise zwingend und teilweise freiwillig einzuhalten sind.»

linie und die Implementationsanleitung werden in einen modularen Aufbau überführt. Die meisten Änderungen beziehen sich auf das Format. Die Inhalte, Konzepte und Offenlegungsvorgaben bleiben weitgehend gleich. Das Ziel ist, die SRS Standards per 1. Januar 2018 in Kraft zu setzen.

Mit einem modularen Aufbau soll noch besser auf Entwicklungen in der Nachhaltigkeit und in der Berichterstat-

tung reagiert werden: Neben den Entwürfen zu den drei grundlegenden Standards SRS 101 (Foundation), SRS 201 (General disclosures) und SRS 301 (Management Approach) wurden 2016 Entwürfe zu 35 «Topic-specific Standards» veröffentlicht, die den drei Kategorien Wirtschaft (400er Serie), Umwelt (500er Serie) und Gesellschaft (600er Serie) zugeordnet sind. Somit kann eine Aktualisierung auf regelmässiger und themenspezifischer Basis vorgenommen werden, was früher nur im Rahmen der Verabschiedung einer neuen Generation der gesamten Richtlinie möglich war. In den Standards wird nun auch besser dargelegt, was verbindlich ist (mit «shall» bezeichnet) und was eine Empfehlung darstellt (mit «should» bezeichnet).

Die Standards werden weiterhin die beiden Optionen bieten, den Nachhaltigkeitsbericht entweder in Übereinstimmung mit den «Kern-» oder mit den «Umfassenden» Standards zu erstellen («in accordance with core» respektive «in accordance with comprehensive»). Neben diesen beiden Optionen können Unternehmen neu auch individuelle GRI-Standards referenzieren (SRS-referenced claim).

3.2 Sustainability Accounting Standard Board (SASB).

Das SASB ist eine 2011 gegründete US-amerikanische gemeinnützige Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, Standards zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen in der Berichterstattung an die *Securities and Exchange*

Commission (SEC) (in Formularen 10-K sowie 20-F) zu entwickeln. Dabei stehen Informationen zu Umwelt, Sozialem und zur Unternehmensführung (Environment, Social and Governance, ESG) im Zentrum. Das SASB hat im April 2016 spezifische Standards für 79 Branchen in zehn Sektoren im Rahmen einer 90-tägigen Vernehmlassung publiziert.

3.3 Carbon Disclosure Project (CDP). CDP ist eine im Jahre 2000 gegründete gemeinnützige, weltweit tätige Organisation mit Sitz in London. CDP ermittelt im Auftrag einer Vereinbarung von gegenwärtig 827 institutionellen Investoren (welche rund USD 100 Mrd. Vermögen verwalten) mittels jährlich an grössere Unternehmen und Kommunen verschickten standardisierten Fragebögen sowohl die Treibhausgasemissionen, den Fortschritt der Reduktionsbemühungen als auch die Qualität der Offenlegung. Diese Erhebung dient den Investoren zur Bewertung der Klimarisiken und zur Festlegung der Investmentstrategien sowie der Entwicklung von Anlageprodukten und Indizes.

Weltweit haben 2015 über 5500 Unternehmen am Erhebungsprozess teilgenommen [6]. Die Aktivitäten von CDP haben dazu geführt, dass die Treibhausgasemissionen und die entsprechende Offenlegung in den Fokus gerückt sind. In der Schweiz haben 2015 von den 135 angefragten Unternehmen 60 am Erhebungsprozess teilgenommen [7]. Dieser Prozess wurde nach und nach auf weitere Themen wie auf

die Erfassung von Informationen zur Wasserknappheit oder zur Entwaldung sowie zu Treibhausgasemissionen in der Lieferkette ausgeweitet.

3.4 International Integrated Reporting Framework.

Ende 2013 hat das *International Integrated Reporting Council* (IIRC) die erste Version des Rahmenwerks für das *integrierte Reporting* (IR) veröffentlicht. Das IIRC vereinigt Repräsentan-

«Nicht-finanzielle Zielsetzungen führen auch zur Erreichung von finanziellen Zielsetzungen.»

ten aller wesentlichen internationalen Standardsetzer und Regulatoren mit Unternehmensvertretern, Investoren und anderen Schlüsselvertretern, um ein international anerkanntes Rahmenwerk zu entwickeln. Das Rahmenwerk nennt Investoren und Kapitalgeber als primäre Adressaten für einen integrierten Bericht.

Das IR soll zeigen, wie Unternehmen unter Einbezug von Umfeld, Strategie, Governance, Performance und Ausblick Werte schaffen. Es gilt, den Investoren darzulegen, wie die Strategie langfristig Wert schaffen kann und wo die Unternehmen in der Erreichung ihrer in der Strategie definierten Ziele stehen. Das Rahmenwerk fokussiert auf verschiedenen Formen von Kapitalien, die von einem Unternehmen genutzt und geschaffen werden: Geschäftsmodell-spezifisch werden die Kapitalien (wie z. B. finanzielle, produzierte, intellektuelle, humane, soziale oder natürliche Kapitalien) genutzt, um Werte (also wiederum Kapitalien) zu schaffen. Diese Kapitalien haben Interdependenzen, die Erhöhung des Humankapitals oder des intellektuellen Kapitals sollte beispielsweise langfristig zu einer Erhöhung des finanziellen Kapitals führen. Nicht-finanzielle Zielsetzungen, welche beispielsweise die Reputation positiv beeinflussen, die Risikoexposition mindern oder insgesamt eine wertorientierte Unternehmensführung zum Ausdruck bringen, führen unbestritten zu einer besseren Marktposition oder reduzierten Kosten, welche finanziellen Zielen gleichkommen.

Im Rahmen des IIRC-Pilot-Programms Business Netzwerke haben zwischen 2011 und 2014 mehr als 100 Gesellschaften aus 25 Ländern die Prinzipien des Frameworks in die Praxis umgesetzt. Abgesehen von in Südafrika kotierten Unternehmen (wo IR vorgeschrieben ist), wenden gegenwärtig praktische keine Unternehmen das Framework vollständig an, arbeiten aber kontinuierlich darauf hin. Dieses Bild zeigt sich auch in der Schweiz: Unternehmen bewegen sich in Richtung Framework, einzelne Elemente des IR-Konzepts sind sichtbar, aber kein Unternehmen wendet das Framework vollumfänglich an [8].

3.5 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Die TCFD wurde vom Financial Stability Board (FSB) auf Initiative der G20 Ende 2015 gegründet, um eine freiwillige einheitliche Offenlegung zu klimabezogenen Finanzrisiken zu entwickeln, die von kotierten Unternehmen

genutzt werden können, um Kreditgebern, Versicherern, Investoren und anderen Anspruchsgruppen entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen. Dies soll dazu führen, dass klimabezogene Finanzrisiken in die Preisfindung Eingang finden, um Fehlbewertungen und letztlich Instabilität im Finanzsystem zu vermeiden.

In einer ersten Phase, die im April 2016 abgeschlossen wurde, hat die Task Force eine Bestandsaufnahme der bestehenden klimabezogenen Offenlegungsvorschriften vorgenommen sowie die Zielsetzung einer zweiten Phase definiert [9]. In der zweiten Phase, die bis Ende 2016 dauern soll, wird die Task Force Empfehlungen zu klimabezogenen Offenlegungen ausarbeiten, die auf freiwilliger Basis im Sinn von Good Governance anwendbar sind.

3.6 World Federation of Exchanges (WFE). Die WFE, der globale Dachverband der Börsen, hat 2014 eine Arbeitsgruppe zum Thema Nachhaltigkeit (Sustainability Working Group) ins Leben gerufen. Diese hat im November 2015 Leitlinien für die WFE-Mitglieder herausgegeben, wie Offenlegungsvorschriften im Grundsatz zu Informationen zur Umwelt, zu Sozialem und zur Unternehmensführung (*Environmental, Social, Governance; ESG*) lauten müssten. Die Leitlinien enthalten 34 ESG-Indikatoren, die nach Einschätzung der Arbeitsgruppen die relevantesten Indikatoren darstellen, um über Leistungen in der Nachhaltigkeit Bericht zu erstatten [10]. Diese Liste ist weder vollständig noch verbindlich und ist von den jeweiligen Börsen situationsgerecht umzusetzen. Dies haben schon einige Börsen, insbesondere in aufstrebenden Volkswirtschaften wie Brasilien, Südafrika, Singapur oder Taiwan in unterschiedlicher Weise umgesetzt: Es werden ESG-Indikatoren vorgegeben, die auf freiwilliger Basis oder verbindlich offenzulegen sind, oftmals kann auch in begrün-

«Die SIX Swiss Exchange hat eine Vernehmlassung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung lanciert: Gemäss Entwurf bleibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Gesellschaften freiwillig.»

deten Fällen abgewichen werden («report or explain»). Auch die SEC hat im April 2016 eine Vernehmlassung zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen gestartet.

Die *SIX Swiss Exchange* hat im Mai 2016 eine Vernehmlassung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung lanciert: Gemäss Entwurf bleibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Gesellschaften weiterhin freiwillig. Falls ein Unternehmen freiwillig eine Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht, muss diese zwingend einem international anerkannten Standard (z. B. von GRI oder SASB) entsprechen, um die Qualität der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte sicherzustellen. Die Richtlinie Corporate Governance

(RLCG) wird entsprechend ergänzt. Der Nachhaltigkeitsbericht ist entweder zusammen mit dem Geschäftsbericht elektronisch zu veröffentlichen oder auf der Website des Unternehmens öffentlich zugänglich zu machen und hat fünf Jahre aufgeschaltet zu bleiben.

3.7 EU-Richtlinie über die Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffende Informationen. Die Richtlinie über die Offenlegung nicht-finanzieller und die Diversität betreffende Informationen hat zum Ziel, dass Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern (insbesondere auch kotierte Unternehmen) im Lagebericht zu Themen wie Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie Menschenrechten und Korruptionsbekämpfung Angaben zu Strategie, erzielten Ergebnissen, Risiken oder auch dem Geschäftsmodell machen [11]. Sofern zu einem oder mehreren Themen keine Strategie verfolgt wird, ist dies zu begründen («report or explain»). Darüber hinaus müssen kotierte und bestimmte andere kapitalmarktorientierte Unternehmen im Corporate-Governance-Bericht die Diversitätspolitik in Bezug auf Leitungs- und Kontrollorgane beschreiben. Diese Offenlegung soll auch Informationen zu Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund sowie zu den Zielen dieser Politik und deren Umsetzung und Ergebnisse enthalten.

Die Mitgliedstaaten sind verpflichtet, die Richtlinie bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umzusetzen. Das Ziel ist, dass diese Richtlinie für Geschäftsjahre Anwendung findet, die nach dem 1. Januar 2017 beginnen. Diese EU-Richtlinie ist auch für Schweizer Konzerne relevant, deren Tochtergesellschaften in der EU tätig sind und als Unternehmen von öffentlichem Interesse gelten (wie beispielsweise Banken und Versicherungen).

4. HERAUSFORDERUNGEN, ENTWICKLUNGEN UND TRENDS

In diesem Kapitel werden anhand von einzelnen Fokusthemen in Anlehnung an die PwC Sustainability Reporting Tipps [12] die aktuelle Situation und die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen sowie zukünftige Entwicklungen und Trends skizziert.

4.1 Von loser Auswahlsendung an Themen zu einer Materialitätsanalyse, die auf einer Auswahl von Themen basiert. Die Auswahl der Themenschwerpunkte war in der Vergangenheit wenig systematisch und hatte teilweise eine Übergewichtung von Nebensächlichkeiten zur Folge. Dies war unter anderem der Verfügbarkeit der Informationen zuzuschreiben, wurde teilweise aber auch absichtlich in Kauf genommen. Mit der Adaption von GRI G4 ist das Konzept der

Materialität ins Zentrum gerückt. Eine aktuelle Studie des *World Business Counsel for Sustainable Development (WBCSD)* [13] hat gezeigt, dass rund 80% der untersuchten Unternehmen eine Materialitätsanalyse durchführen, d. h. dass diese Unternehmen in systematischer Weise ermitteln, welche Fokusthemen für ihre verschiedenen Stakeholder-Gruppen wichtig sind. Gemäss dieser Studie ist nur bei 30% der untersuchten Unternehmen der Berichtsinhalt tatsächlich in konsequenter Art und Weise von der Materialitätsanalyse abgeleitet. Unternehmen sollten demnach in Zukunft ihre Berichterstattung noch konsequenter auf die in der Materialitätsanalyse ermittelten Fokusthemen ausrichten und als nicht wesentlich ermittelte Themen weglassen. Gegenwärtig ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch zu oft ein Abarbeiten von Checklisten (z. B. nach GRI G4), was in Boiler-Plate-Aussagen resultieren kann.

4.2 Von isolierter Nachhaltigkeitsstrategie zu einer in der Unternehmensstrategie verankerten Nachhaltigkeitsstrategie. Die Studie des WBCSD hat gezeigt, dass rund 93% der untersuchten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsstrategie offenlegen. Jedoch zeigen nur 38% der Unternehmen, wie diese in der Unternehmensstrategie verankert ist. Eine Minderheit der untersuchten Unternehmen stellt einen Bezug zu den in der Materialitätsanalyse ermittelten Fokusthemen her und zeigt, wie diese mittels Zielen angepackt werden. Dies ist insbesondere im Rahmen der Erstellung eines integrierten Reports wichtig.

4.3 Von einer vom Unternehmen auf die ganze Wertschöpfungskette gerichteten Sichtweise. Unternehmen starten meistens mit einem Fokus auf Effekte, die durch das Unternehmen direkt verursacht werden. In einem nächsten Schritt gilt es, vermehrt die ganze Wertschöpfungskette einzubeziehen: Effekte in der Lieferkette (Upstream) wie auch beim Gebrauch und der Entsorgung der produzierten Güter (Downstream), gilt es, in Zukunft zu berücksichtigen. Nachdem beispielsweise Unternehmen im Rahmen der Bestimmung und der Reduktion der Treibhausgasemissionen mit Scope 1 (direkte Emissionen) und Scope 2 (Emissionen aus dem Energieverbrauch) begonnen haben, rücken nun vermehrt auch Scope 3 (indirekte Emissionen) ins Zentrum. Unternehmen sind jedoch gut beraten, die Einflussbereiche und Abgrenzungen hinsichtlich der durch sie mitverantworteten Wertschöpfungskette klar und verständlich zu definieren. Die Beeinflussbarkeit (direkt oder indirekt) sowie die daraus resultierende Verantwortung sind massgebliche Faktoren in der Definition. Die Ausweitung des Fokus sollte auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit einer transparenten Benennung der Einflussbereiche zum Ausdruck kommen. Erst damit wird der Business Case der Nachhaltigkeit in den umfassenden Kontext der Geschäftstätigkeit gestellt.

4.4 Von isolierten KPI (Key Performance Indicators) zu KPI mit Bezug zu Strategie, Risikomanagement und Zielen. Gegenwärtig werden oftmals KPI offengelegt, ohne dass ein Bezug zu einer Zielgrösse oder zur Strategie dargelegt wird. Damit die Nachhaltigkeitsstrategie keine Ab-

sichtserklärung bleibt, sollten für alle Fokusthemen Ziele definiert werden und mit dem jeweiligen Zielerreichungsgrad mittels KPI und Base-Line offengelegt werden. Diese Information muss im Zusammenhang mit dem Risikomanagement und der Nachhaltigkeitsstrategie stehen und darlegen, wie diese kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden soll. Das Management muss sich am Fortschritt (d. h. der Zielerreichung) messen lassen.

4.5 Von isolierter Information zu Information im Kontext. Im Unterschied zur Finanzberichterstattung ist die Nachhaltigkeitsinformation nicht selbsterklärend. Es gibt (noch) keine Generally Accepted Sustainability Accounting Principles und die meisten Nachhaltigkeitsberichte basieren auf internen Richtlinien. Die Vergleichbarkeit ist nur bedingt gegeben (GHG Protocol als Ausnahme) und eine verbesserte Offenlegung der Grundsätze und Bewertungsansätze (analog Grundsätzen der Rechnungslegung in der Finanzberichterstattung) ist notwendig, damit der Leser die Information besser einordnen kann.

4.6 Vom isolierten zum integrierten Berichterstattungsmodell. Insbesondere für Investoren ist es wichtig, zu verstehen, welche nicht-finanziellen Indikatoren einen Einfluss auf die langfristige, finanzielle Performance einer Unternehmung haben. Es gilt, eine Verbindung zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen herzustellen (Connectivity). Dies ist eine der Kernbotschaften des integrierten Reportings, welche die Berichterstattung zu einzelnen Kapitalien vorsieht: Solche Zusammenhänge können Pharmaunternehmen im Bereich des intellektuellen Kapitals anhand der Investitionen in Produktkandidaten und der später erzielten Umsätze besonders gut verdeutlichen. Solche Zusammenhänge können auch in anderen Bereichen, wie beispielsweise beim Humankapital aufgezeigt und quantifiziert werden [14]: Investitionen in die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter (kurzfristig) haben einen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement (mittelfristig) und letztlich auf die finanzielle Performance des Unternehmens (langfristig).

4.7 Von «one size fits all» zu zielgruppengerechten Nachhaltigkeitsberichten. Nachhaltigkeitsinformation sollte zielgruppengerecht ausgerichtet sein. Die Information muss für Nutzer mit unterschiedlichem Hintergrund und Bedürfnissen bereitgestellt werden: Nachhaltigkeitsinformationen in einem Geschäftsbericht als Teil des Lageberichts dienen primär den Investoren, um sich ein Bild über die nicht-finanziellen Werttreiber und die Risiken machen zu können, die langfristig einen Einfluss auf die Unternehmensbewertung haben können. Separate, oftmals zusätzliche und meistens auch ausführlichere Nachhaltigkeitsberichte im gedruckten oder im Online-Format sollten Informationen für eine erweiterte Stakeholder-Gruppe wie beispielsweise *Non-Governmental Organization (NGO)* enthalten, damit ein Unternehmen seine «License to Operate» belegen kann. Dabei bestehen natürlich innerhalb einer bestimmten Stakeholder-Gruppe wiederum Unterschiede: Ethisch orientierte Investoren haben andere Informations-

bedürfnisse als Investoren, die Nachhaltigkeitsinformation als Teil der Risikobeurteilung verwenden.

4.8 Vom fragmentierten Ad-hoc-Prozess zum regelmässigen und systembasierten Prozess. Nachhaltigkeitsinformationen werden gegenwärtig in unterschiedlichen Systemen oder auch all zu oft noch ad-hoc mittels Excel-Sheets via E-Mail gesammelt. Um die Datenqualität und -integrität sicherzustellen, sind sämtliche Informationen systembasiert zu sammeln und zu aggregieren, wo mittels des systemgestützten Work-Flow entsprechende Kontroll-Punkte sichergestellt werden können. Dabei können bereits etablierte Systeme des Finanz- oder des HR-Berichtswesens genutzt werden. In gewissen Bereichen (wie z. B. im Umwelt- und Sicherheitsbereich) sind zusätzliche Berichtssysteme aufgrund der Natur der Daten sinnvoll. Das Sammeln der Informationen geschieht gegenwärtig häufig nur einmal pro Jahr. Es empfiehlt sich, den Berichterstattungszyklus zu erhöhen, damit die Routine steigt und die Fehleranfälligkeit sinkt, jedoch auch, um sicherzustellen, dass zu Beginn der kritischen Berichterstattungsphase am Jahresende bereits ein signifikanter Teil der Daten gemeldet und kontrolliert ist. Oftmals besteht bei den Datenlieferanten Unklarheit über Umfang und Inhalt der bereitzustellenden Informationen. In Analogie zur Finanzberichterstattung empfiehlt es sich, die Anforderungen in einem Handbuch festzulegen, damit eine Konsistenz und Vergleichbarkeit der Daten über die ganze Unternehmung erreicht werden kann.

4.9 Von gestaffelter Berichterstattung zur zeitgleichen Berichterstattung. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung folgt gegenwärtig meistens im Anschluss an die Finanzberichterstattung, oftmals mit einer erheblichen Zeitverzögerung. Die Studie des WBCSD hat gezeigt, dass bei den untersuchten Unternehmen die Nachhaltigkeitsberichte im Durchschnitt 4,2 Monate nach Ende des Berichtsjahrs erscheinen, was bedeutet, dass die Nachhaltigkeitsberichte im Durchschnitt 2,4 Monate nach Publikation der Finanzberichte erscheinen. Die zeitgleiche Berichterstattung ist jedoch Voraussetzung für die Integration von finanzieller und nicht-finanzieller Informationen. Eine zeitgleiche Berichterstattung erhöht zudem die Relevanz des Nachhaltigkeitsberichts, da die Aufmerksamkeit gewisser Stakeholder-Gruppen, wie z. B. Analysten, anlässlich der Publikation des Finanzberichts am grössten ist.

4.10 Von kleiner zu breiterer Basis an berichterstattenden Unternehmen. Fortune 500 Unternehmen (aus globaler Perspektive) und SMI-Unternehmungen (aus Schweizer

Perspektive) haben als Vorreiter mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung begonnen, da sie als global agierende Akteure besonders im Mittelpunkt stehen. Da substanzielle Fortschritte in der Nachhaltigkeit nur durch das Zusammenspiel einer breiteren Basis von Unternehmen möglich sind,

«Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in Zukunft steigen.»

sollten noch mehr Unternehmen wie beispielsweise kotierte Unternehmen und Unternehmen im öffentlichen Interesse vermehrt Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, um ihre Aktivitäten belegen zu können.

4.11 Von Limited Assurance zu Reasonable Assurance. Immer mehr Unternehmen lassen die Nachhaltigkeitsberichtsinformation überprüfen. Dabei werden mehrheitlich selektiv bestimmte Schlüsselinformationen überprüft (Prüfabdeckung). Gemäss Studie des WBCSD kommt Limited Assurance (Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit in Analogie zu einem Review in der Finanzprüfung) bei 90% und Reasonable Assurance (Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit in Analogie zu einem Audit in der Finanzprüfung) bei nur 10% der untersuchten Unternehmen zur Anwendung (Prüftiefe). Um die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichte weiter zu erhöhen, ist die Prüfabdeckung wie auch -tiefe weiter zu erhöhen. Damit wird auch dem Anspruch Genüge getan, dass vermehrt entscheidungsrelevante Informationen über diese Form der Offenlegungen verfügbar gemacht werden. Stakeholder müssen der hohen Qualität der Informationen vertrauen können.

5. FAZIT

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird in Zukunft steigen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte die «Decision usefulness» noch mehr ins Zentrum rücken: Die Unternehmen müssen die Informationen einerseits so aufbereiten, dass diese relevant für die Entscheidungsfindung der Shareholder sind und in die Preisfindung Eingang finden, damit eine effiziente Ressourcenallokation im Kapitalmarkt ermöglicht wird. Andererseits sollten Informationen für einen erweiterten Stakeholder-Kreis wie beispielsweise NGO so aufbereitet werden, dass ein Unternehmen seine «License to Operate» belegen kann. Es gilt, die Aussagekraft anspruchsspezifisch zu erhöhen. ■

Anmerkungen: 1) Vgl. http://www.huffingtonpost.com/paul-bulcke/business-part-of-the-prob_b_5946100.html. 2) Vgl. <https://www.novartis.com/about-us/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare>. 3) Vgl. <http://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/sdg-research-results.html>. 4) Vgl. <https://database.globalreporting.org/>. 5) Vgl. <https://www.globalreporting.org/standards/transition-to-standards/Pages/default.aspx>. 6) Vgl. [https://www.cdp.net/en-US/](https://www.cdp.net/en-US/WhatWeDo/Pages/investors.aspx)

[WhatWeDo/Pages/investors.aspx](http://www.cdp.net/en-US/WhatWeDo/Pages/investors.aspx). 7) Vgl. CDP DACH 350 Report. 8) Vgl. Studie von PwC Schweiz «Creating value through corporate reporting» unter <http://www.pwc.ch/de/dienstleistungen/wirtschaftspruefung/berichterstattung.html>. 9) Vgl. <https://www.fsb-tcfd.org/phase1report/>. 10) Vgl. <http://www.world-exchanges.org/home/index.php/news/world-exchange-news/world-exchanges-agree-enhanced-sustainability-guidance>. 11) Vgl. <http://www.pwc.de/de/newsletter/kapitalmarkt/assets/>

[hgb-direkt-ausgabe-oktober-2014-csr-tichtlinie.pdf](http://www.pwc.de/de/newsletter/kapitalmarkt/assets/hgb-direkt-ausgabe-oktober-2014-csr-tichtlinie.pdf). 12) Vgl. <http://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/insights/sustainability-reporting-tips.html>. 13) Reporting Matters: Redefining performance and disclosures, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 2015 report. 14) Vgl. z. B. integrierte Berichterstattung von SAP unter <http://go.sap.com/integrated-reports/2015/de/strategy/integrated-performance-analysis.html>.