

Werte schaffen mit Nachhaltigkeitsreporting:  
Best Practices in der Schweiz

**öbu**  
works for  
sustainability.



«Elvira Bieri works for sustainability.»  
Direktorin SGS

# Werte schaffen mit Nachhaltigkeitsreporting: Best Practices in der Schweiz



Eine Publikation von Öbu und BSD AG



Doris Leuthard, Bundesrätin

# VORWORT

Es lockt das schnelle Geld. Doch langfristig ist der Erfolg nur dann gesichert, wenn er nachhaltig erwirtschaftet wird; gegenüber Menschen, Umwelt und Märkten. Besonders wirkungsvoll wird so ausgerichtetes Unternehmertum dann, wenn das nachhaltige Handeln glaubwürdig umgesetzt und transparent gemacht wird. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind zwei wesentliche Schlüsselfaktoren; sie schaffen Vertrauen und fördern die Akzeptanz. Dabei gehört in einer heutigen Medien-Gesellschaft auch dazu, dass offen und nachvollziehbar über das umwelt- und gesellschaftspolitische Engagement eines Unternehmens berichtet wird, getreu dem Motto: „Tue Gutes und sprich darüber!“ Der Mehrwert des Produktes, vielleicht auch der höhere Preis deswegen, muss dargelegt werden. Immer mehr Schweizer Unternehmen haben in den letzten Jahren visionär erkannt, dass Nachhaltigkeit in der Produktion nicht nur Mitarbeiter- und Kundenbindungen erhöht, sondern langfristig auch imagefördernd und gewinnbringend ist.

In der vorliegenden Publikation werden Best Practices dargestellt. Hier werden Erfolgsfaktoren für eine glaubwürdige Berichterstattung und die positiven Auswirkungen der Reportingprozesse auf die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen dargestellt. Sie zeigen auf, dass nachhaltige Produktion sowie transparente und glaubwürdige Präsentation zu einer eigentlichen win-win-Situation führen – für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Doris Leuthard

Bundesrätin

Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements

Worum es geht. Was ist Nachhaltigkeitsreporting?	SEITE 6	1
Wozu es dient. Welches ist der Nutzen für das Unternehmen?	SEITE 10	2
Wie es gut wird. Faktoren für erfolgreiches Nachhaltigkeitsreporting	SEITE 15	3
Themensetzung im Kontext Nachhaltigkeit	SEITE 17	A
Zielgruppenorientierung und Balance zwischen Emotion und Ratio	SEITE 24	B
Einbezug von Anspruchsgruppen	SEITE 29	C
Position und Wirkung im Unternehmen	SEITE 33	D
Ziele, Zielerreichung und Zukunftsperspektiven	SEITE 37	E
Richtlinien und externe Prüfung	SEITE 42	F
Wie es weiter geht. Ein Blick in die Zukunft	SEITE 47	4
Zusammenfassung	SEITE 49	5
Zur Publikation	SEITE 52	
Sponsoren	SEITE 54	
Empfohlene weiterführende Links und Literatur	SEITE 56	
Herausgeberinnen	SEITE 58	

## Worum es geht.

# Was ist Nachhaltigkeitsreporting?

DEFINITION  
BRUNDTLAND-  
BERICHT, 1987:

«Nachhaltige Entwicklung bezeichnet eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.»

Schlagwörter wie **«Nachhaltigkeit»** oder **«Nachhaltige Entwicklung»** sind heute weit verbreitet und als Leitmotiv in Politik, Wirtschaft und für private Handlungen nicht mehr wegzudenken.

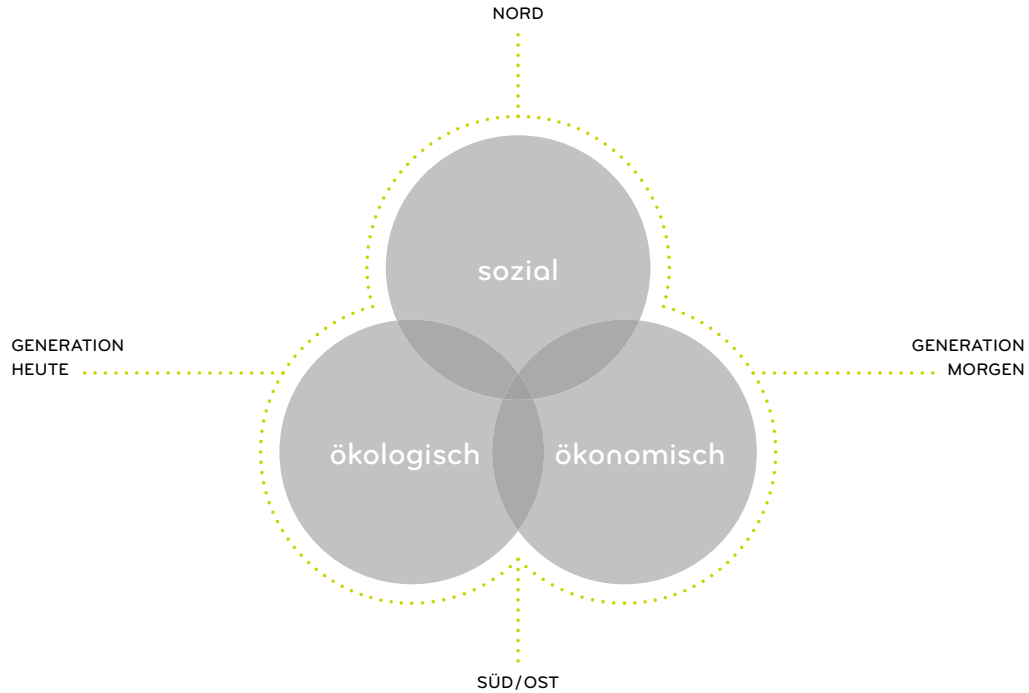
Diese Definition an sich ist jedoch für eine konkrete Anwendung unzureichend. Es gibt deshalb verschiedene Versuche, den theoretischen Begriff auf den Alltag herunterzubrechen. Meist wird unter Nachhaltiger Entwicklung eine globale, langfristig orientierte, ökonomische, soziale und ökologische Entwicklung verstanden. Nachhaltigkeit an sich ist dann das Ziel. Wirtschaftlich können Länder nur dann prosperieren und wettbewerbsfähig bleiben

(bzw. werden), wenn dies im Gleichgewicht mit der sozialen und ökologischen Entwicklung geschieht.

**Wechselwirkungen** zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sind allgemein bekannt. Professionelles, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Handeln lohnt sich. Unternehmen benötigen gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende, um den Umsatz zu steigern. Durch Ressourcenreduktion (Strom, Material) sparen Unternehmen Kosten. Aspekte, die eine nachhaltige Entwicklung erschweren (wie z. B. Klimawandel, Armut, alternde Bevölkerung etc.), sind Treiber für neue Märkte. Die integrative Betrachtung der drei Dimensionen der Nachhaltig-

# Drei-Dimensionen-Konzept

1



• Quelle: in Anlehnung an Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

keit ist für Unternehmen enorm wichtig, denn nur so kann erkannt werden, was einem wie nützt. Durch die konsequente Wahrnehmung ökologischer, ökonomischer und sozialer Verantwortung können die Unternehmen dreierlei Mehrwert schaffen. Sie können ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und helfen gleichzeitig mit, eine auf lange Sicht lebenswerte Zukunft für Mensch und Umwelt zu gestalten.

In vielen Unternehmen haben Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR), manchmal auch kurz Corporate Responsibility (CR) genannt, Corporate Citizenship, Sustainability Management, Unternehmensethik bzw. werteorientierte Unternehmensführung oder Stakeholder Management Eingang gefunden. Sie stellen den Versuch dar, das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen brauch- und anwendbar zu machen. Obwohl die Konzepte eine andere gedankliche Herkunft aufweisen und verschiedene Schwerpunkte setzen, haben sie alle gemeinsam, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen werden und demnach soziale und ökologische Aspekte in die Unternehmensführung und -aktivitäten integriert werden.

Die Forschung nimmt sich seit ein paar Jahren vermehrt diesen Themen an. Eine allgemeingültige Definition der Nachhaltigkeit für Unternehmen sowie für deren konkrete Umsetzung gibt es aber nicht. Vielleicht ist auch die Suche nach allgemeinen Lösungsansätzen schon verfehlt, da jedes Unternehmen einzigartig ist und damit individuelle Lösungen entwickeln, seine eigene Rolle klären und kommunizieren muss.

Unterstützend wirkt dabei die **Nachhaltigkeitskommunikation**. Mit Nachhaltigkeitskommunikation wird der Verständigungsprozess beschrieben, in dessen Mittelpunkt das Leitmotiv einer Nachhaltigen Entwicklung steht. Es geht dabei um die Auseinandersetzung mit Argumenten, Handlungsoptionen oder Positionen zu einer gesunden gesellschaftlichen Entwicklung aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Perspektive. Diese Perspektiven werden von den Individuen in der Gesellschaft unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. Die Verständigung darüber findet zwischen verschiedenen Akteuren und zu unterschiedlichsten Themen statt. Unternehmen, Politik, Nichtregierungsorganisationen, Indivi-

ROCHE: «Der Lernprozess bezüglich Nachhaltigkeit im Unternehmen ist nie abgeschlossen. Das Wichtige ist, dass man sich über den Stand des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung bewusst ist und darüber kommuniziert.» OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

den und Bildungsinstitutionen: sie alle wirken an diesem Lernprozess auf verschiedene Art und Weise mit und legen damit die Basis für ein Weiterkommen. Der Lernprozess birgt enorme Chancen: für Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt.

Die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** (engl. Sustainability Reporting) ist Teil der Nachhaltigkeitskommunikation, wobei die Grenzen nicht immer genau gezogen werden können. Nachhaltigkeitsberichterstattung bedeutet die Gewährleistung der Rechenschaft (engl. Accountability) für Unternehmensaktivitäten unter der Perspektive der Nachhaltigkeit. Mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen Unternehmen in regelmässigen Abständen ihre Rolle, Position und Leistung bezüglich einer Nachhaltigen Entwicklung vor. Vereinfacht gesagt ist die Nachhal-

tigkeitsberichterstattung eine um ökologische, soziale und gesamtwirtschaftliche Aspekte erweiterte Geschäftsberichterstattung. Die dadurch geschaffene Transparenz ermöglicht es den verschiedenen Anspruchsgruppen, sich ein ganzheitliches Bild des Unternehmens zu machen. Die Informationen können mit verschiedenen Mitteln dargestellt werden. Bisher am meisten verbreitet haben sich die Integration in den Geschäftsbericht, das Erstellen eines eigenständigen Nachhaltigkeitsberichtes sowie die Bereitstellung von entsprechenden Informationen auf der Unternehmens-Website. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung selbst sind auch die besten Unternehmen noch weit entfernt davon, «perfekt» zu sein. Sie sehen das Ganze als Lernprozess und sind überzeugt, dass sie als gesamtes Unternehmen profitieren können. Der Weg ist das Ziel.

## Wozu es dient.

# Welches ist der Nutzen für das Unternehmen?

BAER: «Wir sind Teil der Probleme, also wollen wir auch Teil der Lösungen sein.»

STEPHAN BAER, PRÄSIDENT UND CEO

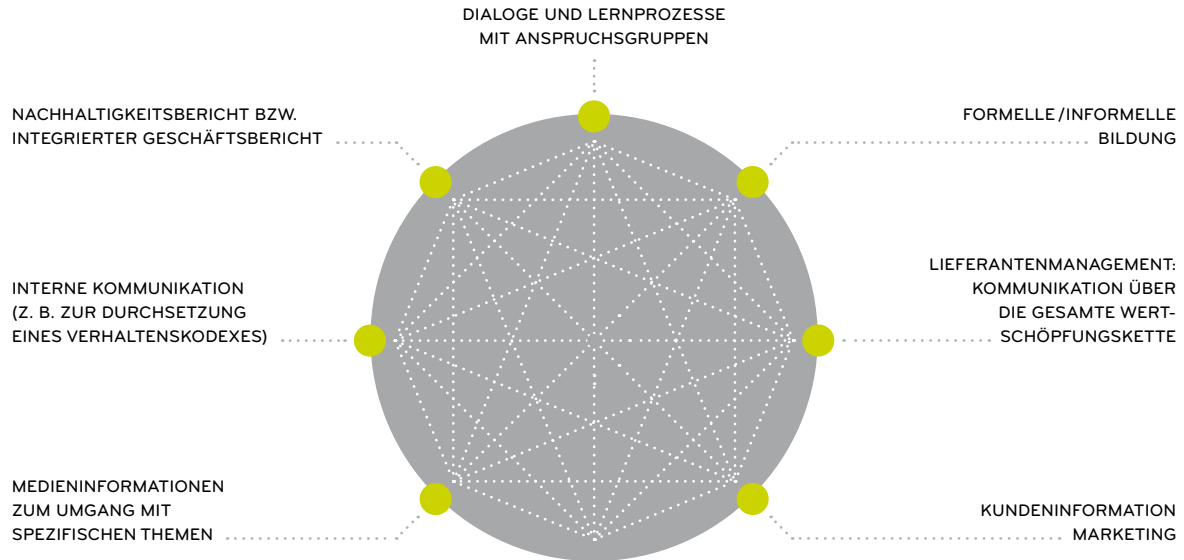
Die Gründe dafür, einen (ersten) Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, sind vielfältig: Sei es als Mittel zur Manifestierung einer **Differenzierungsstrategie**, für die **Gewinnung neuer Mitarbeitender**, aufgrund von **Druck** seitens InvestorInnen oder KundInnen, zur Sicherung des **Images** oder aus dem Wunsch heraus, das Unternehmen aus einer **ganzheitlichen und ausgewogenen Perspektive** vorzustellen, um seine **Zukunftsfähigkeit** zu demonstrieren oder einfach aus **Verantwortungsgefühl** heraus.

In Frankreich, Deutschland, England, den Niederlanden und in den Skandinavischen Ländern sind Unternehmen bereits gesetzlich verpflichtet, über ihre sozialen und ökologischen Risiken zu berichten. Die EU diskutiert eine grundsätzliche Integration

von Nachhaltigkeitsthemen in die Geschäftsberichterstattung. Schweizer Unternehmen sind frei darin, wie sie das Thema angehen wollen. Dies bietet eine Chance zur Profilierung und grossen Raum für eigene Ansätze und Kreativität.

Der Marktwert eines Unternehmens hängt immer mehr von immateriellen Faktoren wie der Reputation ab. Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung ist massgeblich mit immateriellen Werten wie Lifestyle, Marke, Identifikation oder Vertrauen verbunden.

Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützt Unternehmen beim langfristigen **Aufbau von Vertrauen** gegenüber externen und internen Anspruchsgruppen.



• Quelle BSD AG

Sie führt daher häufig zur:

- Stärkung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Erreichung und Beibehaltung einer «license-to-operate» vonseiten der Gesellschaft
- Sicherung/Verbesserung der Ressourcenerhältlichkeit (bspw. Mitarbeitende, Kapital)
- erhöhten Kompromissbereitschaft der Anspruchsgruppen (bspw. schnellere/einfachere Bewilligungsverfahren, weniger Einsprachen)

In einer global vernetzten Welt sind Risiken vielfältig und schwierig zu überschauen. Nachhaltigkeitsreporting hilft, die **Risiken zu verringern**. Dies geschieht durch:

- Früherkennung problematischer Themen, welche Einfluss auf den Geschäftserfolg, insbesondere auch auf das Image haben
- vorzeitige Identifikation von aktuellen und potentiellen Risiken

Neben der Reduktion von Risiken können aber auch **Chancen** im Umfeld der nachhaltigen Entwicklung besser wahrgenommen werden. Dies wird möglich durch:

- Früherkennung veränderter Bedürfnisse und Ansprüche
- Identifikation neuer Möglichkeiten und Innovationen (kompetitive Vorteile) bezüglich Tätigkeiten durch die gezielte Aufnahme von Informationen aus dem Umfeld
- Differenzierung von anderen Unternehmen

Weiter kann das Nachhaltigkeitsreporting Nutzen in folgenden **unternehmensinternen** Bereichen bieten:

- in der Motivation, Information und Sensibilisierung von Mitarbeitenden
- in der vereinfachten Kommunikation über die Funktionsbereiche hinweg
- im Anreiz, innerbetriebliche Strukturen und Abläufe zu überprüfen bzw. zu verbessern

- in der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements
- in der positiven Beeinflussung interner Informations- und Steuerungsprozesse und zur Unterstützung des strategischen Managements

Alles in allem kann sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer **erhöhten Wettbewerbsfähigkeit und einer Sicherung oder Festigung der Marktposition** manifestieren. Um diese Vorteile nutzen zu können, muss die Berichterstattung glaubwürdig und authentisch sein. Was es sonst noch zu beachten gilt, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln über die Erfolgsfaktoren. Werden diese befolgt, stehen die Chancen gut, grossen Nutzen zu generieren.



«Andreas Woespi works for sustainability.»  
CEO, Bank Coop

## Faktoren für erfolgreiches Nachhaltigkeitsreporting

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht gleich Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die im letzten Kapitel erwähnten Nutzenfunktionen kommen mehr oder weniger zum Tragen, je nachdem wie die Berichterstattung konzipiert und umgesetzt wird. Aus Unternehmenssicht ist es wichtig, dass mit der Berichterstattung nicht «nur» Verantwortung wahrgenommen und einfach eine zusätzliche Publikation erstellt wird, sondern dass auch die **Wirtschaftlichkeit sichergestellt** wird. Das heisst, dass mit den gegebenen Investitionen das optimale Resultat erreicht wird oder mit dem gegebenen Output der Aufwand minimiert wird. Natürlich kann der Nutzen (wie bei Kommunikationsmitteln allgemein) nicht exakt beziffert werden. Eine Minimierung des Inputs ist möglich, sollte jedoch nicht zulasten der Glaubwürdigkeit gehen. Viel Spielraum ist hingegen bei der Maximierung des Outputs vorhanden.

Nachhaltigkeitsreporting gestaltet sich in jedem Unternehmen etwas anders, umfasst in etwa aber die folgenden zehn Schritte:

- 1 Entwicklung einer Vorstellung für die eigene Nachhaltigkeitsberichterstattung
- 2 Kick-off-Meeting im eigenen Betrieb mit einem kleinen Team (zu klärende Fragen: wer, was, wie, wofür, auf welchen Grundlagen basierend?)
- 3 Erstellung eines Aktionsplans für die Vorgehensweise
- 4 Identifikation der Anspruchsgruppen und Themen im Nachhaltigkeitsbereich
- 5 Bestimmung der wesentlichen Themen, über die berichtet wird, sowie des Reportingumfangs und der Grenzen
- 6 Erfassung der Indikatoren, welche in die Berichterstattung einfließen sollen (am besten Integration in bestehende Prozesse) sowie laufendes Monitoring

- 7 Wahl der geeigneten Kommunikationsmittel
- 8 Fertigstellung der Berichterstattung (oft auch in Form eines Berichts)
- 9 Externe Prüfung des Inhalts
- 10 Sicherstellung des laufenden Verbesserungsprozesses

Um die Glaubwürdigkeit und schliesslich die Wirtschaftlichkeit der Berichterstattung zu steigern, werden im Weiteren die wichtigsten Erfolgsfaktoren erläutert. Dabei sind **prozessuale** (z. B. Definition und Einbezug der Anspruchsgruppen, Integration in Unternehmensstrategie und -kommunikation, Orientierung an Richtlinien), **inhaltliche** (Themenauswahl und ihre Gewichtung, Zieldefinitionen) und **formale** (Ausrichtung auf Zielgruppen, Emotionalisierung und Wahl der Kommunikationsmittel) **Erfolgsfaktoren** voneinander zu unterscheiden. Die meisten Faktoren können sowohl zur Optimierung der Wirksamkeit als auch zur Senkung des Aufwandes beitragen.

Über welche Themen muss Bericht erstattet werden? Die Auswahl ist wohl der schwierigste aber auch wichtigste und interessanteste Teil der Berichterstattung. Am besten überlegt man sich dies bereits im Management (mehr dazu in Kapitel D). Ein Anschneiden aller Themen im Nachhaltigkeitsbereich ist nicht nur überflüssig, sondern verwirrt die LeserInnen. Das Reporting soll sich vielmehr auf die wesentlichen Themen/Indikatoren konzentrieren. Diese zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- sie geben signifikante ökonomische, ökologische und soziale Impacts wieder
- sie beeinflussen die Beurteilung und Entscheidung von Anspruchsgruppen substantiell

Um die massgeblichen Einflüsse auf die Nachhaltige Entwicklung zu bestimmen, muss ein Unternehmen verstehen, in welchem **Nachhaltigkeitskontext** es steht bzw. welche Issues (Themen) es mit seiner

Tätigkeit beeinflusst und/oder beeinflussen kann und wo in diesem Kontext seine strategischen sowie finanziellen Chancen und Risiken liegen. Die Gesamtsicht ist hier also gefragt. Die **wesentlichen Themen** für das Reporting ergeben sich einerseits aus den bestimmten Impacts in den drei Bereichen der Nachhaltigkeit und andererseits aus dem Potenzial, die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen positiv beeinflussen zu können. Die Liste der wesentlichen Themen muss für jeden Bericht überdacht und ev. neu bestimmt werden. Da sich der Kontext laufend ändert, ist Prozessdenken gefragt.

Stakeholder möchten oft mehr wissen, als dem Unternehmen wesentlich scheint. Um trotzdem auf interessierte Anspruchsgruppen eingehen zu können, ohne weniger «relevante» Themen in den Bericht aufzunehmen, können für bestimmte Gruppen andere Formen von Kommunikation in Betracht gezogen werden wie z.B. Stakeholder-Dialoge oder

# Wesentlichkeitsmatrix



• Quelle: Global Reporting Initiative

**MIGROS:** «Am Anfang haben wir alle Themen gleichwertig abgedeckt. Das hat jedoch niemand gelesen. Deshalb fokussieren wir uns jetzt stärker auf unser Sortiment, wo wir die grösste Wirkung erzielen können.»

CORINNE CENTONZE, ABTEILUNG ÖKOLOGIE

**FLUMROC:** «Für die Produktion benötigen wir viel Energie, andererseits ist die energetische Amortisation von Flumroc-Produkten ausgezeichnet. Deshalb fokussierten wir uns in der Berichterstattung zu Beginn vor allem darauf.»

KURT FREI, DIREKTOR

Ergänzungen auf der Website. Wesentliche Themen dürfen aber aufgrund der Vollständigkeit auf keinen Fall ausgeklammert werden. Natürlich treten diesbezüglich auch Grenzen auf. Sind beispielsweise Lieferanten (und deren Lieferanten) für die wesentlichen Auswirkungen verantwortlich, müsste deren Performance im Sinne der gesamten Lebenszyklen ebenfalls in die Berichterstattung einbezogen werden. Dies stellt Unternehmen (insbesondere solche mit kleiner Marktmacht) vor grosse Herausforderungen.

Qualitativ gute Berichte zeigen die Überlegungen eines Unternehmens im Bezug auf den gewählten Fokus auf. Damit demonstriert ein Unternehmen, dass es seine Rolle in der Nachhaltigen Entwicklung versteht und auf die wesentlichen Punkte fokussieren kann. Dazu benötigt es etwas «Mut zur Lücke». Das ist in der Regel kein Problem, solange plausibel begründet werden kann, weshalb man was stärker gewichtet.

**GEBERIT:** «Wir haben in einer Lebenszyklusanalyse festgestellt, dass bei unseren Produkten der Hauptteil der Ressourcen (insbesondere Wasser) während der Gebrauchsphase anfällt. Da unsere Hebelwirkung dort am grössten ist, konzentrieren wir uns darauf, die Umweltbelastung vor allem dort zu verringern. Dies bilden wir im Nachhaltigkeitsbericht entsprechend ab.»

ROLAND HÖGGER, LEITER UMWELT / NACHHALTIGKEIT

Eine solide Reputation aufzubauen, dauert lange. Sie kann jedoch schon innert kurzer Zeit wieder ruiniert werden. Dies liegt nicht immer ausschliesslich an fehlbarem Verhalten eines Unternehmens, sondern oft an mangelnder Transparenz, ungenügender Kommunikation oder zu wenig Glaubwürdigkeit. Gerade heikle Themen werden in der Öffentlichkeitsarbeit häufig ausgeklammert. «Es soll nur das Positive dargestellt werden», glauben Viele. Fachleute durchschauen diese Taktik jedoch schnell, was sich

kontraproduktiv auswirken kann. Um die Glaubwürdigkeit zu halten, kann ohne Weiteres auch kommuniziert werden, dass man in diesem oder jenem Bereich noch Schwierigkeiten hat oder Zielkonflikte bestehen. Oft sind die Probleme vielschichtig und nicht einfach zu lösen. Verständnis bei Zielgruppen kommt eher auf, wenn man offen über Probleme informiert und sie nicht verschweigt.

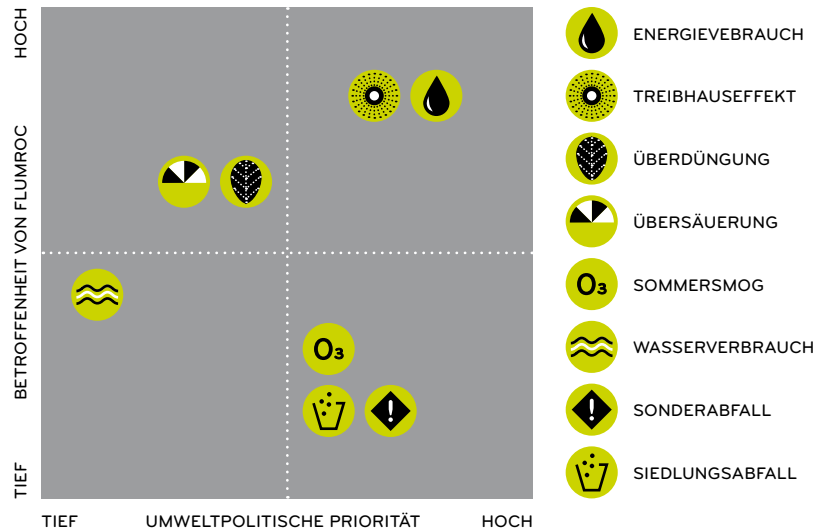
ROCHE: «In der heutigen, global vernetzten Gesellschaft kommt alles früher oder später sowieso raus. Daher sollte man von Anfang an transparent kommunizieren und mögliche Probleme oder Widersprüche offen diskutieren. Um für ein solches Vorgehen intern Akzeptanz zu schaffen, sollte man vor allem die Verbindung einzelner Themen mit dem Unternehmenswert aufzeigen.»

OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

Das Vorgehen von Roche für die Bestimmung der wesentlichen Themen sieht wie folgt aus:

- Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen anhand unseres Geschäftsmodells und der Erwartungen unserer Hauptanpruchsgruppen
- Analyse des Zusammenhangs zwischen diesen Themen und unserem wirtschaftlichen Erfolg
- Ausarbeitung wesentlicher Leistungsindikatoren für den Geschäftsbericht

# Beispiel Flumroc, wesentliche Themen im Bereich der Ökologie:



## CHECKLISTE:

- 1 Verbindung zwischen Unternehmensaktivitäten und Nachhaltiger Entwicklung herstellen (Kontext)
- 2 Wesentliche Themen erörtern und bestimmen
- 3 In der Berichterstattung: den Kontext und die Auswahl erläutern, beziehungsweise begründen

# Zielgruppenorientierung und Balance zwischen Emotion und Ratio

BAER: «Das Wichtigste bei der Berichterstattung ist, dass sie wahrgenommen wird.»

STEPHAN BAER, PRÄSIDENT UND CEO

An wen richten wir uns mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung? Was sind unsere Kommunikationsziele? Welches sind die Kernbotschaften, die wir mitteilen wollen?

Der Versuch, mit einem Bericht alle Anspruchsgruppen zufriedenzustellen, endet meist darin, dass am Schluss niemand ausreichend zufrieden ist. Die Inhalte der Berichterstattung müssen zielgruppengerecht aufbereitet werden (Themenwahl, Kommunikationsmittel, Sprachstil und -versionen etc.).

Die Kommunikationskanäle sollen auf die EmpfängerInnen abgestimmt sein. Bisher dominiert ein Nachhaltigkeitsreporting, das auf Nachhaltigkeitsanalysen und ein Fachpublikum ausgerichtet ist, und da-

mit nur eine kleine Zielgruppe anspricht. Auf der anderen Seite werden pauschale PR-Berichte geschrieben, welche wenig aussagekräftig sind.

Zentrale Zielgruppen können für ein Unternehmen wertvoll sein, wenn sie richtig informiert werden; so z. B. folgende:

- **InvestorInnen** im Allgemeinen interessieren sich primär dafür, wie Nachhaltigkeitsthemen in die Strategie und Zukunftsperspektiven des Unternehmens passen. «Werden die richtigen Themen ausgewählt und aufbereitet? Werden die unternehmerischen Chancen (insbesondere bezüglich neuer Märkte) aus der Nachhaltigen Entwicklung erkannt und genutzt? Minimiert die

Firma die Risiken, die sich aus den Problemen ergeben, welche eine Nachhaltige Entwicklung behindern?»

- Potenziellen und aktuellen **Mitarbeitenden** wird immer wichtiger, wie sich das Unternehmen zu Themen der Nachhaltigen Entwicklung stellt. «Verhält sich das Unternehmen entsprechend meinen Werten? Will ich für dieses Unternehmen arbeiten?»
- **KundInnen oder KonsumentInnen** möchten sich in kurzer Zeit informieren können. «Entspricht das Unternehmen meinen Anforderungen? Kann ich ihm vertrauen?»
- Die **Öffentlichkeit und Behörden** möchten wissen, was Unternehmen in ihrer Region tun und wie sie ihre Verantwortung für das unmittelbare Umfeld wahrnehmen.
- **Medien** möchten Inputs für News. Mit einem Bericht alleine ist es in diesem Fall jedoch nicht getan. Vielmehr müssen kreative Mittel gefunden werden, um auf aktuelle Themen aufmerksam zumachen. Ein Nachhaltigkeitsbericht bietet einen Fundus an Informationen, welche – geschickt aufbereitet – die JournalistInnen zu

einem Artikel animieren können.

- **LieferantInnen und GeschäftspartnerInnen** möchten wissen, mit wem sie Geschäfte tätigen und auf welche Risiken sie gefasst sein müssen, aber auch, welche Chancen sich künftig für sie eröffnen können.
- **Nichtregierungsorganisationen** (NGO) möchten je nach Themenfokus wissen, wie ein Unternehmen seine Verantwortung wahrnimmt.

Die Intentionen eines Unternehmens müssen **verstanden, akzeptiert und respektiert** werden, wenn die Firma erfolgreich und zukunftsfähig sein will. Die Unternehmenskommunikation sollte deshalb ausgehend vom Wissensstand, dem Verhalten und den Bedürfnissen der Zielgruppen erfolgen. Tut sie dies nicht oder zu wenig klar, ruft dies Misstrauen hervor. Gerade im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung tauchen komplexe Themen und Sachverhalte auf, die schwierig zu kommunizieren sind. Die Kunst besteht darin, die komplexen Zusammenhänge so darzulegen und zu vereinfachen, dass sie verstanden werden.

MIGROS: «Wir sprechen Nachhaltigkeitsthemen im Nachhaltigkeitsbericht, im Geschäftsbericht, in speziellen Kundenmagazinen sowie auf unserer Website  
Q. >> CORINNE CENTONZE, ABTEILUNG ÖKOLOGIE

Das **Internet** spielt eine immer zentralere Rolle, weil es massgeschneiderte Outputs («the right mix of information in the right format at the right time») sowie das Aufzeigen von Zusammenhängen, Synergien und Konflikten zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen ermöglicht (Hyperlinks). Um jedoch gewisse Gruppen nicht schon von vornherein auszuschliessen, ist es für bestimmte Unternehmen sinnvoll, die Berichterstattung (zumindest auszugsweise) auch in gedruckter Form bereitzustellen.

Für Nachhaltigkeitsthemen sind folgende Gefässe geeignet:

- Geschäftsbericht
- Nachhaltigkeitsbericht
- Kurzversionen Nachhaltigkeitsbericht (Ausführliches nur über Website)

- Medienarbeit/PR
- Broschüre über Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit am Point of Sale
- Kunden-/Mitarbeiterzeitschrift
- Investorenpräsentationen, Road Shows
- Wettbewerbe, Online-Quiz
- etc.

Die Grenze zur Nachhaltigkeitskommunikation im Allgemeinen ist dabei fließend. Integriert man Informationen über das nachhaltige Engagement in die schon bestehenden Informationskanäle, reduziert sich der Aufwand. Aber auch die Glaubwürdigkeit erhöht sich, wenn die Thematik ins «Daily Business» aufgenommen wird und sich als roter Faden durch die Unternehmenskommunikation zieht.

**BANK COOP:** «Die Emotionalisierung darf auf keinen Fall vernachlässigt werden! Sie weckt bei Vielen die Neugierde auf den Inhalt. Insbesondere bei einem separaten Nachhaltigkeitsbericht kann man diesbezüglich gut fokussieren.»

HANSJÖRG RUF, LEITER FACHSTELLE NACHHALTIGKEIT

**ROCHE:** «Es ist eine schmale Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Emotionen. Wichtig ist, dass das Ergebnis zum Unternehmen und zur Zielgruppe passt.» OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

Über emotionale, ästhetische und symbolische Kommunikationsformen werden mehr Menschen direkter angesprochen. Eine emotionalisierende Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügt je nach Zielgruppe über handlungsmotivierende Kräfte (insbesondere wenn positive Emotionen hervorgerufen werden). Um die sachlichen, zum Teil auch etwas trockenen Inhalte spannender vermitteln zu können, kann man sich emotionaler Kommunikationsformen wie Bilder, Statements oder auch eines anderen Schreibstils (beispielsweise in Form einer Geschichte) bedienen. Sachinhalte – insbesondere wenn es um die Nach-

haltigkeit geht – sind je nach Zielgruppe oft komplex und schwer verständlich. Die Kunst besteht darin, die Zielgruppen durch emotionale Elemente zum Zuhören, Lesen oder vielleicht sogar Handeln zu bewegen, ohne aber dabei an Glaubwürdigkeit einzubüßen.

CHECKLISTE:

- 1 Zielgruppe(n) definieren
- 2 Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten und mit passenden emotionalen Elementen ergänzen
- 3 Unter dem Gesichtspunkt der Glaubwürdigkeit betrachten und gegebenenfalls anpassen
- 4 Optimale Kommunikationskanäle auswählen

Kommunikation soll auch bezüglich Nachhaltigkeit nicht einseitig, sondern, wo möglich, **interaktiv gestaltet** sein (mitwirkungsorientierte Kommunikation). Solche Elemente können in den Berichterstattungsprozess einfließen. Die Zielgruppen der Berichterstattung bzw. die **Anspruchsgruppen** (Stakeholder) eines Unternehmens sind damit nicht «nur» Empfänger von Informationen, sondern werden auch massgeblich in die Gestaltung der Kommunikation einbezogen. So entwickeln sich reine Informationsbeziehungen zu Kommunikations- oder sogar – wechselseitigen – Lernbeziehungen weiter. Die Stakeholder können Inputs geben, was sie interessiert oder wo sie welche aktuellen und zukünftigen Themen sehen. Das Unternehmen kann darauf eingehen. Falls es ein «heisses Thema» oder ein Problem nicht aufnehmen möchte, besteht die Möglichkeit, zu begründen, warum dem so ist. Oder es kann das Thema in einem kleineren Kreis besprechen und behandeln und so negativer (Medien-)Be-

richterstattung entgegenwirken bzw. verhindern, dass im Nachhinein Krisenkommunikation nötig wird.

Anspruchsgruppen haben oft das Problem der Überinformation. Indem man sie frühzeitig in den Prozess einbezieht, weiss man, welche die gewünschten Infos sind. Auch kann damit die Beachtung des Berichts erhöht werden, schenken doch Personen denjenigen Themen mehr Aufmerksamkeit, die sie persönlich für relevant halten.

Gewisse Anspruchsgruppen – z. B. NGOs – besitzen eine hohe Glaubwürdigkeit. Ein Unternehmen, das mit solchen Gruppen den Dialog sucht und sie bestenfalls in den Prozess einbezieht, kann unter Umständen von deren Image profitieren. Nicht alle Stakeholder können vom Unternehmen einzeln angesprochen bzw. einbezogen werden. Eventuell sind gewisse Anspruchsgruppen dem Unternehmen auch noch nicht bekannt. Wichtig ist, dass die Informationen

ROCHE: «Ein besseres Verständnis der Bedürfnisse unserer Anspruchsgruppen hat uns in internen Workshops bei der Definition wesentlicher Berichterstattungsthemen geholfen.» OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

und Quellen niederschwellig zugänglich sind, dass eine Kontaktperson angegeben und auf Feedback-Möglichkeiten hingewiesen wird. Geht ein Unternehmen schliesslich auf ein Anliegen ein, kann das für beide Seiten einen langfristigen Nutzen bringen.

Eine Auswahl von **Möglichkeiten**:

- Einbezug bei der Definition von wesentlichen Themen, Grenzen und Umfang für die Berichterstattung
- Einbezug bei der Beurteilung der aktuellen Berichterstattung (aktive Befragung, Workshops etc.; standardisierte Antwortkarten generieren leider oft nur wenig Feedback)
- Einbezug in die Ausgestaltung des Berichts selbst

- Einbezug bei der Prüfung der Inhalte (Assurance)

Dabei müssen die Anspruchsgruppen und das Unternehmen nicht immer einer Meinung sein. Gerade auch Widersprüche gilt es offen darzustellen. Diese kommen im Nachhaltigkeitsbereich aufgrund der Komplexität oft genug vor. Die LeserInnen können sich so eine eigene Meinung bilden. Eine nicht akzeptanzorientierte Kommunikation kann die Glaubwürdigkeit auch fördern. Der **Meinungsbildungsprozess** sollte den Menschen nicht vorweggenommen werden («Open-End-Kommunikation»). Diskursive und partizipative Konzepte gewinnen gegenüber Formen beeinflussender Public Relations an Bedeutung.

GEBERIT: «Wir lassen verschiedene Stakeholder im neuen Nachhaltigkeitsbericht gleich selbst zu Wort kommen!» ROLAND HÖGGER, LEITER UMWELT / NACHHALTIGKEIT

CHECKLISTE:

- 1 Bestimmung derjenigen Prozessschritte, bei welchen Anspruchsgruppen einbezogen werden können
- 2 Bestimmung der dafür geeigneten Anspruchsgruppen
- 3 Aktiver Einbezug (Workshop, Befragung etc.)
- 4 Erwähnung in der Berichterstattung



«Hans Ruedi Schweizer works for sustainability.»  
Unternehmensleiter Ernst Schweizer AG, Metallbau

Ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung Ergebnis des (Nachhaltigkeits-)Managements oder führt umgekehrt eine Berichterstattung zu einem besseren Management?

Die Berichterstattung kann als Output der gesamten Unternehmensprozesse gesehen werden. Entschieden sich ein Unternehmen jedoch für eine erste Berichterstattung, geht es oft folgendermassen vor: Ein Projektteam ermittelt, was bereits vorhanden ist, und berichtet darüber. So ist die Berichterstattung das Ergebnis eines Prozesses, **sich selbst kritisch zu analysieren**. Vielen Unternehmen wird durch die Berichterstattung bewusst, wie vielfältig eine nachhaltige Unternehmensführung ist und was das Unternehmen in diesen Bereichen bereits unternimmt, aber eben auch was noch fehlt. Reporting hilft also umgekehrt auch, Nachhaltigkeitsdenken in Unternehmensprozesse zu integrieren.

Nachhaltigkeitsberichterstattung soll in die «normale» Unternehmenskommunikation und in bestehende Systeme und Modelle **integriert** werden. Bestehendes muss umgekehrt angepasst werden. So lassen sich Doppelspurigkeiten oder auch gegensätzliche Aussagen vermeiden. Gegensätze beziehen sich nicht nur auf die gesamte Kommunikation, sondern müssen vor allem auch im Bezug auf das Handeln erkannt und angepasst werden: Worte und Taten müssen übereinstimmen (verhaltensorientierte Kommunikation). Unternehmen müssen beweisen (idealerweise mittels Indikatoren), dass ihre Aktivitäten mit den Versprechen übereinstimmen.

Das angestrebte Ziel soll immer ein integrierter Management- und Berichterstattungsprozess sein, weil nur so ein wirklicher Beitrag zur Wertschöpfung geleistet wird. Solange Informationen (intern) nicht wichtig und nicht mit dem Managementsystem verbunden sind, führen sie auch nicht zu Aktivität oder

**GEBERIT:** «Bei der Berichterstattung merkt man, was im Management noch fehlt. Gewisse neuere Themen, beispielsweise CO<sub>2</sub>, wurden dadurch erst ins Unternehmen gebracht.» ROLAND HÖGGER, LEITER UMWELT / NACHHALTIGKEIT

**BAER:** «Im Umweltbereich hatten wir bereits ein umfangreiches internes Controlling, bevor wir das erste Mal einen Bericht publiziert haben. Bei sozialen Themen war es gerade umgekehrt – diese Kennzahlen haben wir intern aufgebaut, da sie in der Berichterstattung fehlten.» STEPHAN BAER, PRÄSIDENT UND CEO

einer gewünschten Verhaltensänderung der Mitarbeitenden. Die Berichterstattung und deren vorangehende Sammlung von Themen und Daten wirken sich erheblich auf **Strategien, das Kernbusiness, innerbetriebliche Strukturen und Abläufe** aus und geben damit auch Anreiz, diese zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Das ganze Unternehmen soll eine ganzheitliche Sicht von Verantwortung mittragen und aus Themen der Nachhaltigen Entwicklung Nutzen für die Wertschöpfung des Unternehmens ziehen (neue Märkte, neue Produkte etc.).

Um die Daten zu sammeln, müssen nicht zwingend neue Systeme implementiert werden. Es zahlt sich oft aus, wenn die bereits genutzten um einige Kennzahlen erweitert werden (z.B. EFQM, ISO, GAAP, IFRS, Balanced Scorecard etc.). Es gibt auch etliche Programme aus der Informationstechnologie, mit welchen sich die Datensammlung einfach gestalten lässt. In sich geschlossene Funktionsbereiche werden durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung miteinander verknüpft. Das vereinfacht auch die **interne Kommunikation** und damit verbundene Innovations-

SCHWEIZER: «Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zentraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation wie Nachhaltigkeit zentral ist für die Unternehmensführung. Eine Balanced Scorecard unterstützt uns bei der Umsetzung im Unternehmensalltag und bewirkt interne Verhaltensänderungen in Richtung Nachhaltigkeit.» MARTINA MARCHESI, LEITERIN KOMMUNIKATION

prozesse. Ebenfalls wird durch eine systematische Erfassung das regelmässige Zur-Verfügung-Stellen der Daten sowie die Vergleichbarkeit der Informationen erleichtert. Ein Punkt, der vor allem Investoren wichtig ist.

Nicht nur die Publikation am Ende, sondern auch der Reportingprozess an sich kann Nutzen generieren insbesondere, wenn er zu wesentlichen Teilen partizipativ gestaltet ist. Reporting soll deshalb nicht nur als Ziel gesehen werden, sondern auch als Mittel dazu, die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zu verbessern. Dabei muss man keineswegs lückenlos und perfekt beginnen – es reicht, wenn der Stand der Dinge und der Wille und Weg zur Verbes-

serung aufgezeigt wird. Bereits das wird von den Anspruchsgruppen honoriert. Die Grenzen des Reports müssen aber aufgezeigt werden, damit die LeserInnen verstehen, welche Geschäftseinheiten in der Berichterstattung abgedeckt werden und weshalb.

MIGROS: «Zum Teil haben wir noch inhaltliche Überschneidungen beim Geschäftsbericht und dem Nachhaltigkeitsbericht. Diese werden wir in Zukunft zu vermeiden versuchen.» CORINNE CENTONZE, ABTEILUNG ÖKOLOGIE

CHECKLISTE:

- 1 Nachhaltigkeitsstrategie, -system, -kommunikation und die Datenerfassung so gut wie möglich in Bestehendes integrieren
- 2 Berichterstattung nutzen, um bestehende Strategien, Strukturen und Abläufe zu verbessern.

Um Vertrauen aufzubauen, muss es erarbeitet und immer wieder neu gerechtfertigt werden. Deshalb ist langfristige Planung und vorausschauendes Denken gefordert. Ein Unternehmen muss erkennen, mit welchen Herausforderungen es konfrontiert ist, welche Chancen sich für die Zukunft ergeben und worauf es sich künftig einstellen muss. Mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt man die (Weiter-) Entwicklung der Nachhaltigkeitsleistung dar.

Eine klare **Darlegung der gesetzten Ziele** bezüglich der drei Nachhaltigkeitsdimensionen, der Stand der aktuellen Erreichung oder die Gründe für die Nicht-Erreichung, eingeleitete Korrekturmaßnahmen sowie das Setzen von neuen Zielen sind zentral für eine stimmige Berichterstattung. Insbesondere auch der Börsenwert hängt bei kotierten Unternehmen massgeblich von den Erwartungen über die zukünftige Erwerbsfähigkeit einer Firma ab.

Wenn möglich sollen Ziele nachvollziehbar und quantitativ dargestellt werden sowie Bezug auf reale Problemstellungen nehmen. Eine quantitative Darstellung ist oft schwierig, gerade auch dann, wenn Ziele längerfristig aufgestellt werden. Und dies ist im Sinne der Nachhaltigkeit auch angebracht. Wenn ein Ziel nicht erreicht wird, ist dies kein Grund, dies zu vertuschen. Es ist besser, die Gründe dafür offen darzulegen.

Zugleich geht es hier jedoch auch um die **Darlegung von Zukunftsperspektiven**. Die Definition der Nachhaltigen Entwicklung ist auf zukünftige Generationen ausgerichtet. Dies bedingt eine Erläuterung, wie man die Welt in Zukunft sieht, mit welchen vorausschauenden Strategien sich das Unternehmen darauf vorbereitet und welche Risiken und Chancen daraus erwachsen.

**BAER:** «Wir stellen nicht erreichte Ziele jeweils gleich in den Vordergrund. Das ist sehr wichtig für die Glaubwürdigkeit.» STEPHAN BAER, PRÄSIDENT UND CEO

**ROCHE:** «Die Ziele betreffend Nachhaltigkeit müssen zu den wesentlichen Themen und dem Unternehmen passen. Wir machen jedes Jahr einen Workshop mit 40-50 Personen, welche die Ziele diskutieren und festlegen.»  
OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

**BANK COOP:** «Die Ziele müssen erreichbar und realistisch sein. Unsere Ziele richten sich relativ nach unserer Leistung zu vergleichbaren Geschäftsbanken in der Schweiz. Das gibt einen guten Massstab vor. Als gut positionieren wir uns, wenn wir im oberen Drittel der Mitbewerber platziert sind, als sehr gut, wenn sich unsere Leistung maximal 10% unter derjenigen des besten Mitbewerbers bewegt.» HANSJÖRG RUF, LEITER FACHSTELLE NACHHALTIGKEIT

Wichtigste Nachhaltigkeits-Kennzahlen	2004	2005	2006
KUNDENORIENTIERTE LEISTUNGEN			
BETRIEBSERTRAG [Umsatz, Mio. CHF]	120	124	124
AUSGABEN FÜR PRODUKTENTWICKLUNG*	1.93%	2.00%	1.84%
MITARBEITER/INNEN UND GESELLSCHAFT			
STELLENZAHL IN VOLLZEITSTELLEN [VZS]	444	457	474
ANZAHL LEHRLINGE	45	42	43
UMWELT			
ELEKTRIZITÄTS- UND WÄRMEVERBRAUCH [MWh]	6541	6577	6109
BETRIEBLICHE UMWELTEFFIZIENZ [CHF/1000UBP]	24.5	23.8	22.9
WIRTSCHAFTLICHKEIT			
CASHFLOW [Mio. CHF]**	5.5	6.6	4.9
ANTEIL EIGENKAPITAL [% Gesamtkapital]**	44%	41%	41%

\* in % des Umsatzes exkl. Fassaden und Metallfertigteile

\*\* gemäss Abschluss nach Swiss GAAP FER

**GEBERIT:** «Ohne Ziele kann kein stetiger Verbesserungsprozess in Gang gesetzt werden. Zwischen Standorten wird durch die Setzung von Zielen ein interner Wettbewerb ausgelöst.» ROLAND HÖGGER, LEITER UMWELT / NACHHALTIGKEIT

**MIGROS:** «Da wir so viele heterogene Gruppengesellschaften haben, ist es schwierig auf Gruppenebene quantitative Ziele zu setzen, die dann noch etwas aussagen. Die einzelnen Gesellschaften setzen sich natürlich Ziele. Diese zu kommunizieren würde jedoch den Rahmen unserer Berichterstattung sprengen.»  
CORINNE CENTONZE, ABTEILUNG ÖKOLOGIE

CHECKLISTE:

- 1 Realistische, aussagekräftige Ziele in den wesentlichen Bereichen setzen
- 2 Ziele, Zielerreichung kommunizieren; Nicht-Erreichung begründen; Korrekturmassnahmen erläutern
- 3 Zukunftsvisionen strategisch abfangen



«Stephan Baer works for sustainability.»  
Präsident und CEO BAER AG

# Richtlinien und externe Prüfung

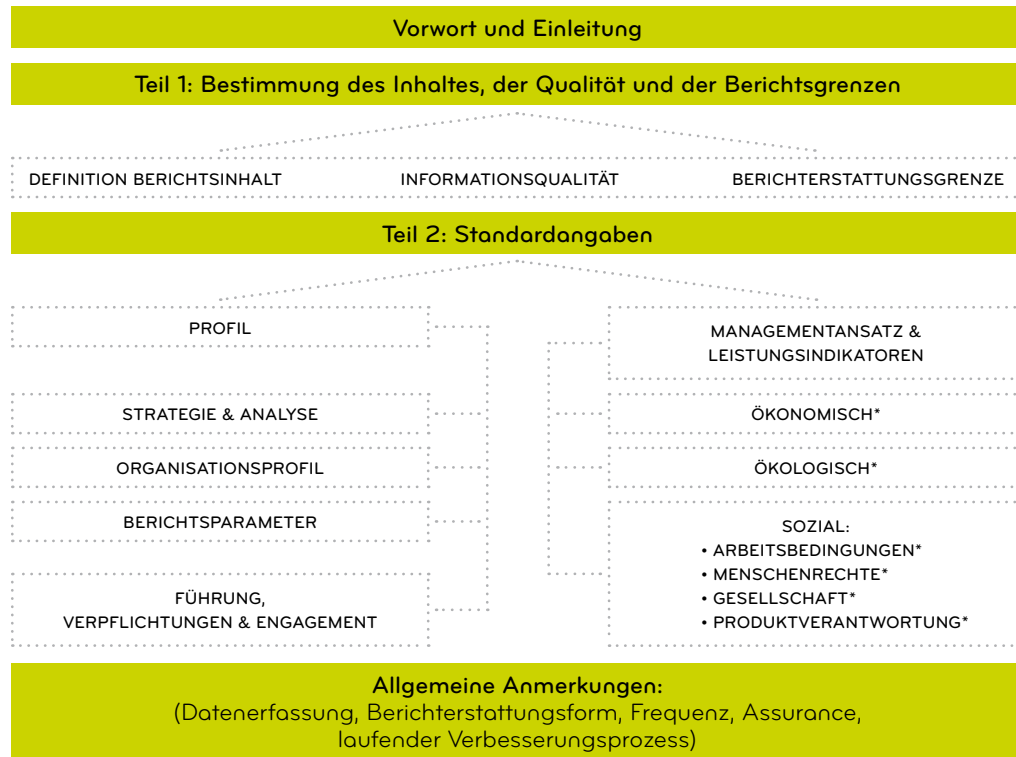
Ganz bei Adam und Eva muss ein Unternehmen heute nicht mehr beginnen, wenn es die Nachhaltigkeitsberichterstattung angehen will. Mittlerweile gibt es schon viele Unternehmen, welche über ihre Nachhaltigkeitsleistung Bericht erstatten, und deren Berichte man für die eigene Ideenfindung nutzen kann. Ebenfalls wurden über die Zeit verschiedene Leitfäden entwickelt, welche einen bei der Konzeption, Planung und Umsetzung unterstützen. Es hat sich auch eine Vielzahl von Richtlinien etabliert. Die international am meisten verbreiteten und angewandten Richtlinien sind diejenigen der **Global Reporting Initiative (GRI)**.

Die Richtlinien bilden das Kernstück der Hilfestellung zur Berichterstattung nach GRI. Weitere Elemente sind branchenspezifische Zusätze (Sector Supplements) sowie detaillierte Beschreibungen der verschiedenen Leistungsindikatoren (insgesamt sind dies 47 Kernindikatoren und 32 zusätzliche).

Einen Überblick bietet die Abbildung auf der nächsten Seite.

Diese Richtlinien und Leitfäden sind allerdings nicht verbindlich, sondern stellen mehr eine **Orientierungshilfe** dar. Sie können als «Leitplanke» sowie für die Ideenfindung genutzt werden. Es gibt aber auch Unternehmen, welche GRI als Benchmark oder Entwurfsplan nutzen. Für ein Unternehmen kann es von Vorteil sein, wenn es seine Berichterstattung nach einem Leitfaden ausrichtet, der von einer hoch angesehenen Institution herausgegeben wurde, da es dadurch von einer Imageübertragung und einem Reputationsgewinn profitiert. Man kann die Erreichung der Richtlinien bei GRI überprüfen lassen (Level A bis C) und darauf das Logo im eigenen Bericht verwenden. Zudem erhöht die freiwillige Einhaltung die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung. Ratings und (Nachhaltigkeits-)Investoren stützen ihre Systematik ebenfalls stark auf diese Richtlinien ab.

# Aufbau Richtlinien Global Reporting Initiative (GRI)



\* Alle Sektionen enthalten je Angaben zum Managementansatz sowie zu Leistungsindikatoren  
 • Quelle: BSD AG/Öbu, zusammengestellt aus den Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative

**GEBERIT:** «Den höchsten Berichterstattungslevel bei GRI zu erreichen, war eine sehr grosse Herausforderung. Es hat sich aber gelohnt! Wir sind eines der ersten Unternehmen in der Schweiz, welches das höchste Level, das A-Level, geschafft hat.» ROLAND HÖGGER, LEITER UMWELT / NACHHALTIGKEIT

**SULZER:** «Wir sehen den Mehrwert des GRI-Logos im Bericht nicht. Als Orientierung eignen sich die Richtlinien aber sehr gut.»  
RUTH BLUMER LAHNER, KONZERNBEAUFTRAGTE UMWELT & QUALITÄT

Es wird empfohlen, zumindest die Prinzipien zu beachten (vergleiche Abbildung Seite 43). Um den GRI-Richtlinien zu 100% zu entsprechen, müssen nicht alle Indikatoren abgehandelt werden. Es reicht, wenn die Auswahl plausibel begründet wird (vergleiche dazu Kapitel 3A: «Themensetzung im Kontext Nachhaltigkeit» in dieser Publikation). Der Berichterstattungsprozess soll nicht zur **Compliance-Übung verkommen**, bei der man möglichst alle Indikatoren abzudecken versucht. Wendet man die Regelwerke unüberlegt an, geht der wichtige Fokus auf die wesentlichen Themen verloren. Eine innovative Herangehensweise an die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann durch Regelwerke also auch behindert werden.

Immer mehr Unternehmen nutzen auch die Möglichkeit, sich und ihre Berichterstattung neben der eigenen Qualitätssicherung von Daten und Informationen extern evaluieren und prüfen zu lassen (**Assurance**). Wie bei der finanziellen Berichterstattung wird die Richtigkeit der publizierten Daten von unabhängiger Seite geprüft. Die «Versicherung» findet dabei aber auch noch (je nach Prüfstelle und Methodik; z.B. nach AA1000AS, IAASB: ISAE 3000) auf einer weiteren Ebene statt: Geprüft wird ebenfalls, ob die wesentlichen Angaben in der Berichterstattung angesprochen sind und ob Qualitätsmerkmale in den Managementprozessen und in der Berichterstattung selbst eingehalten wurden. Nicht wenige Prüfan-

**MIGROS:** «GRI zwingt zu vollständigen Angaben, da man deklarieren muss, warum man über etwas nicht berichtet. Das ist wichtig für die Glaubwürdigkeit.»

CORINNE CENTONZE, ABTEILUNG ÖKOLOGIE

**ROCHE:** «Die extern durchgeführte Assurance nützt uns viel, da dabei jeweils auch das Verbesserungspotenzial zum Vorschein kommt. Üblicherweise wird nur der Prozess der Berichterstattung geprüft und nicht die Leistung selbst.»

OLIVER ECKELMANN, CORPORATE FINANCE REPORTING

stalten geben dann auch Tipps für die Weiterentwicklung. Neben der «herkömmlichen» Assurance (SGS, PwC, KPMG etc.) werden immer wieder auch andere Formen ausprobiert wie z. B. die Nutzung von Stakeholder-Panels oder der Einbezug von Fachpersonen in den Assurance-Prozess. Durch eine externe Prüfung wird die Glaubwürdigkeit gesteigert und Verbesserungspotenzial für das Unternehmen ersichtlich.

CHECKLISTE:

- 1 Prüfung der Nutzbarkeit der GRI-Richtlinien oder branchenspezifischer Guidelines für das eigene Unternehmen
- 2 Nachricht an GRI, wenn Richtlinien benutzt wurden (auch nur zur Inspiration!)
- 3 Je nach finanziellen Mitteln und Beurteilung der Wichtigkeit: komplette externe Assurance oder kleinere Evaluation

## Wie es weiter geht. Ein Blick in die Zukunft

4

Nachhaltigkeitsreporting darf nicht überbewertet werden. Für eine Nachhaltige Entwicklung zählt schlussendlich die ganzheitliche Performance. Auf dem Weg zu einer gesamthaft nachhaltigen Unternehmensführung ist die Berichterstattung jedoch eine wichtige Massnahme und nicht zu unterschätzen. Wer seine Leistung transparent macht und sich somit mit den Themen einer Nachhaltigen Entwicklung eingehend auseinandersetzt, wird automatisch auch zu besserer Leistung angespornt. Auch ist Transparenz per se ein wichtiges Kriterium nachhaltiger Unternehmensführung. Und Reporting ist eine Voraussetzung, um diese Transparenz herzustellen.

In der Bestimmung der wesentlichen Themen (Materialität) sowie den Überlegungen zum Nachhaltigkeitskontext liegt unseres Erachtens grosses Potenzial für eine Nachhaltige Entwicklung. Natürlich machen Unternehmen grosse Fortschritte im Einbezug sozialer und ökologischer Kriterien in ihren Geschäftsalltag.

Das Kerngeschäft an sich wird jedoch oft nicht hinterfragt bzw. verändert. Dabei würde sich dieser Blick über den Tellerrand hinaus für viele Unternehmen lohnen. Unternehmen müssen sich dann fragen, welche die Herausforderungen sind, welche die Gesellschaft an einer Nachhaltigen Entwicklung hindern, und welche neuen Produkte und Dienstleistungen mit den eigenen Kernkompetenzen entwickelt werden können, um die Herausforderungen anzugehen und damit insbesondere auch neue Chancen im Unternehmen wahrzunehmen. Dafür ist auch die Interaktion mit den Anspruchsgruppen elementar.

Schlussendlich ist die primäre Rolle der Unternehmen die Bedürfnisbefriedigung der Gesellschaft – und diese Bedürfnisse sind mittlerweile umfassender und komplexer geworden. Neben anderen ist der Shareholder-Value längerfristig ein Massstab, wie erfolgreich Unternehmen diese Bedürfnisse befriedigen – und nicht das Ziel an sich.



«Kurt Frei works for sustainability.»  
Direktor Flumroc AG

Mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen Unternehmen in regelmässigen Abständen ihre Rolle, Position und Leistungen bezüglich einer Nachhaltigen Entwicklung vor. Vereinfacht gesagt ist sie eine um ökologische, soziale und gesamtwirtschaftliche Aspekte erweiterte Geschäftsberichterstattung.

Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützt Unternehmen beim langfristigen Aufbau von Vertrauen gegenüber externen und internen Anspruchsgruppen. In einer global vernetzten Welt sind Risiken vielfältig und schwierig zu überschauen. Nachhaltigkeitsreporting hilft, Risiken zu verringern.

Neben der Reduktion von Risiken, können aber auch Chancen im Umfeld der Nachhaltigen Entwicklung besser wahrgenommen werden.

Weiter kann das Nachhaltigkeitsreporting unternehmensinterne Nutzenbereiche bieten.

Alles in allem kann sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit und einer Sicherung oder Festigung der Marktposition manifestieren. Erfolgsfaktoren sind dabei folgende:

#### THEMENSETZUNG IM KONTEXT NACHHALTIGKEIT

Verbindung zwischen Unternehmensaktivitäten und Nachhaltiger Entwicklung herstellen, wesentliche Themen erörtern und bestimmen

#### ZIELGRUPPENORIENTIERUNG UND BALANCE ZWISCHEN EMOTION UND RATIO

Zielgruppe(n) definieren, Inhalte zielgruppengerecht aufbereiten und mit passenden emotionalen Elementen ergänzen, optimale Kommunikationskanäle nutzen

#### EINBEZUG VON ANSPRUCHSGRUPPEN

Prozessschritte bestimmen, bei welchen Anspruchsgruppen einbezogen werden können, geeignete

Anspruchsgruppen ansprechen, aktiv einbeziehen (Workshop, Befragung etc.) und in Berichterstattung erwähnen

#### POSITION UND WIRKUNG IM UNTERNEHMEN

Nachhaltigkeitsstrategie, -system, -kommunikation und die Datenerfassung so gut wie möglich in Bestehendes integrieren, Berichterstattung nutzen, um bestehende Strategien, Strukturen und Abläufe zu verbessern

#### ZIELE, ZIELERREICHUNG UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

Realistische Ziele setzen, Ziele, Zielerreichung kommunizieren, Nicht-Erreichung begründen, Korrekturmaßnahmen erläutern und Zukunftsperspektiven aufzeigen

#### RICHTLINIEN UND EXTERNE PRÜFUNG

Nutzbarkeit der GRI-Richtlinien oder branchenspezifischer Richtlinien für das eigene Unternehmen prüfen und ev. eine externe Assurance oder kleinere Evaluation ins Auge fassen

NICHT VERGESSEN:

- Sich extern und intern orientieren
- Wesentliche Themen erörtern
- Zielgruppe(n) bestimmen
- Ziele setzen
- Inhalt zielgruppengerecht aufbereiten und verbreiten
- Reporting in bestehende Prozesse integrieren
- Tiefer greifende interne Veränderungen anstreben

Ein Nachhaltigkeitsbericht muss in sich stimmig sein und zum Unternehmen passen.

## Zur Publikation

In der vorliegenden Publikation werden zentrale Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgegriffen und diskutiert. Die behandelten Punkte und Themen sind jedoch nicht abschliessend. Das Feld der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist von Dynamik und Innovation geprägt. Wir möchten deshalb nicht einschränkende Anweisungen geben, sondern Ihnen ein Bild der Praxis vermitteln und Sie auch zu Experimenten ermutigen.

Die Publikation richtet sich vor allem an UnternehmensvertreterInnen in den Bereichen Kommunikation, Investor Relations, Public Affairs und Nachhaltigkeit. Insbesondere in KMU ist die Geschäftsleitung angesprochen. Natürlich können auch staatliche Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen, welche

sich für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung interessieren, von den Informationen profitieren.

Sie finden zu den Erfolgsfaktoren Wesentlichkeit, Zielgruppenorientierung, Balance zwischen Emotionalisierung und Rationalität, Integration, Zielsetzung und Orientierung je eine zusammenfassende Checkliste. Durch Erläuterungen und Darstellungen wie verschiedene kleine und grosse Schweizer Unternehmen ihren Weg in eine erfolgreiche Berichtspraxis gefunden haben, wird viel Raum für Eigeninterpretationen und eigene Ansätze gelassen.

Perfekte Lösungen gibt es nicht – wie so oft in der nachhaltigen Unternehmensführung. Und gerade deshalb ist es wichtig, dass möglichst Viele am Dis-

kurs darüber, was eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung ausmacht, teilhaben, sich auf ihren eigenen Weg machen und eine für sie stimmige Lösung finden. Wichtig ist es, «am Ball zu bleiben». Die Erkenntnisse über Zusammenhänge verändern sich – und damit auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dafür soll unsere Publikation Anregung und Unterstützung sein.

Die Publikation ist Teil eines grösseren Projektpaketes der Öbu und BSD AG, welches zum Ziel hat, einerseits mehr in der Schweiz ansässige Unternehmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu gewinnen, und andererseits Unterstützung zu leisten, die Berichterstattung kontinuierlich zu verbessern und so mehr Nutzen zu generieren.

Sabina Döbeli (Öbu) und Piera Waibel (BSD AG) haben die Publikation initiiert und konzipiert. Theoretische Inputs zum Thema wurden von der Universität Zürich (Institut für Organisation und Unternehmens-theorien, Prof. Dr. Andreas G. Scherer) zur Verfügung gestellt. Anhand von daraus definierten Themen und Erfolgsfaktoren fand Anfang Juni 2007 ein Workshop mit UnternehmensvertreterInnen statt, welche die schweizerische Best Practice darstellen.

# Sponsoren

## HAUPTSPONSOR:

SGS



## WEITERE SPONSOREN

ARE • Asset4 • Bank Coop • Ethos • Schweizer • Sulzer



## BEST PRACTICE PARTNER:

BAER AG: Stephan Baer • Bank Coop: Hansjörg Ruf • Ernst Schweizer AG, Metallbau: Martina Marchesi • Flumroc: Kurt Frei • Geberit: Roland Högger • Migros: Corinne Centonze • Roche: Dr. Oliver Eckelmann • Sulzer: Dr. Ruth E. Blumer Lahner

## FACHRAT:

- Dr. Dominique Biedermann und Caroline Schum, Ethos Stiftung
- Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub, Fachhochschule Nordwestschweiz
- Prof. Dr. Erich Renner und Herbert Winistörfer, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- Prof. Dr. Sybille Sachs, Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ
- Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Centre for Sustainability Management (CSM), Universität Lüneburg



«Ton Büchner works for sustainability.»  
CEO Sulzer Ltd

# Empfohlene weiterführende Links und Literatur

## VERTIEFENDE LITERATUR:

- AccountAbility (2007): User Note on the Application of the Principles of Materiality, Completeness and Responsiveness as they relate to the AA1000 Assurance Standard, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).
- AccountAbility (2006): The Materiality Report: Aligning Strategy, Performance and Reporting, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).
- AccountAbility (2003): Redefining Materiality: Practice and public policy for effective corporate reporting, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).
- Bebbington, J. et al. (2001): Full Cost Accounting: An Agenda for Action, London.
- Bundesamt für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, [www.bmu.de](http://www.bmu.de).
- Context (2006): Reporting in context: Global Corporate Responsibility reporting trends 2006, [www.econtext.co.uk](http://www.econtext.co.uk).
- CSR Europe/AccountAbility (2002): Impacts of Reporting: The role of social and sustainability reporting in organisational transformation, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).
- Daub, C.-H. (2007): Assessing the quality of Sustainability Reporting: an alternative methodological approach, *Journal of Cleaner Production*, Volume 15, Issue 1, pp. 75-85.
- Daub, C.-H. und Karlsson, Y. (2006): Corporate Sustainability Reporting: Evidence from the first Swiss benchmark survey, in: S. Schaltegger, M. Bennett and R. Burritt (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting*, Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 557-579.
- Ethos (2005): Umwelt- und Sozialreporting: Gesetzliche Rahmen und Freiwillige Normen, [www.ethos.ch](http://www.ethos.ch).
- Herzig, C./Schaltegger, S. (2005): Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Entwicklungen und europäische Trends, *Die Information*, Nr. 118, Oktober, S. 10-24.
- Herzig, C./Schaltegger, S. (2003): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Gründe – Probleme – Lösungsansätze. Diskussionspapier zum Fachdialog des Bundesumweltministerium (BMU) am 13. November 2003, Berlin, [www.bmu.de](http://www.bmu.de).
- Isenmann, R. (2004): Internet-based sustainability reporting, in: *International Journal of Environment and Sustainable Development*, Vol. 3, No. 2, S. 145-167.
- Michelsen, G./Godemann, J. (Hrsg.)(2005): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis*, München.
- Sachs, S./Rühli, E./Kern, I. (2007): *Lizenz zum Managen. Mit Stakeholdern zum Erfolg: Herausforderungen und Good Practices*, Haupt, Bern.
- Schaltegger, S./Bennett, M./Burritt, R. (2006): *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Dordrecht.
- Schönborn, G./Steinert, A. (2001): *Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen*, Neuwied.
- *Tomorrow's Company* (2007): *The Future of Corporate Reporting*, [www.tomorrowcompany.com](http://www.tomorrowcompany.com).
- *Utopies/AccountAbility* (2007): *Critical Friends: The emerging role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance*, [www.utopies.com](http://www.utopies.com).
- Wheeler, D./Elkington, J. (2001): The end of the corporate environmental report. Or the advent of cybernetic sustainability reporting, in: *Business Strategy and the Environment* 10, S. 1-14.

- Winistörfer, H./Teuscher, P./Dubielzig, F. (2006a): Sozialmanagement für Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis, Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für Nachhaltige Entwicklung.
- Winistörfer, H./Hohl, U./Stiller, S. (2006b): Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement, Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für Nachhaltige Entwicklung.
- World Business Council for Sustainable Development WBCSD (2005): Beyond Reporting: Creating business value and accountability, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).
- World Business Council for Sustainable Development WBCSD (2003): Sustainable development reporting. Striking the Balance, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).
- Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung ÖIN (2003): Reporting about Sustainability: In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht, [www.oin.at](http://www.oin.at).
- UNEP/KPMG (2006): Carrots and Sticks for Starters: Current trends and approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting.

#### AKTUELLE RATINGS:

- Daub, C.-H. et al. (2007): Die besten Geschäftsberichte der Schweiz: Aktuelle Ergebnisse und Bilanz einer Studie über fünf Jahre, Basel.
- Ethos (2007): Umwelt- und Sozialreporting der Schweizer Unternehmen, [www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch).
- SustainAbility/UNEP/Standard&Poor's (2006): Tomorrow's Value: The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting, [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

#### RICHTLINIEN UND LEITFÄDEN:

- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (2006): Sustainability Reporting: Leitfadens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, [www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at).
- Global Reporting Initiative (2007): Pathways – The GRI sustainability reporting cycle: A handbook for small and not-so-small organizations, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Global Reporting Initiative (2006): Sustainability Reporting Guidelines; Version 3.0, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- International Standardization Organization (ISO) (2006): ISO 14063 Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples, [www.iso.org](http://www.iso.org).
- Institut für Ökologisches Wirtschaften IÖW/Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft imug (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfadens zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin.

#### WEBSITES:

- <http://www.accountability21.net>
- <http://www.corporate-accountability.org>
- <http://www.corporateregister.com>
- <http://www.globalreporting.org>
- <http://www.non-financial-reporting.de/>
- <http://reporting.sustainability.com>
- <http://www.sustainabilityreporting.eu/>

#### LAUFENDE NEWS ZUM THEMA:

- <http://www.csr-news.net>
- <http://www.csrwire.com>
- <http://www.ethicalcorp.com>
- <http://www.glocalist.com>

# Herausgeberinnen

## ÖBU

300 Schweizer Unternehmen haben sich zusammengeschlossen, um gemeinsam eine Aufgabe anzupacken: Die Weiterentwicklung der Schweizer Wirtschaft nach den Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Die Öbu ist Think Tank für Umwelt-, Sozial- und Management-Themen. Sie realisiert unternehmensspezifische und wirtschaftspolitische Projekte und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern.

Mehr Informationen: [www.oebu.ch](http://www.oebu.ch)

## BSD AG

Die BSD AG ist ein Beratungsunternehmen für Nachhaltigkeitsmanagement. Sie entwickelt Instrumente und berät Unternehmen und Organisationen unter anderem bei ihrer Kommunikation über und für die Nachhaltige Entwicklung. Seit der Gründung 1998 in Zürich hat BSD AG ihre Präsenz nach São Paulo (Brasilien) sowie Bogotá (Kolumbien) ausgeweitet und hat Partner in Barcelona (Spanien), Bangalore (Indien), Wuppertal (Deutschland) sowie in Tomsk (Russland).

Mehr Informationen: [www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com)

## GRI

Öbu und BSD AG sind registrierte «Organisational Stakeholder» der Global Reporting Initiative und unterstützen die Mission von GRI, global akzeptierte Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung durch einen globalen Multistakeholderprozess zu entwickeln.

Mehr Informationen: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



## ÖBU SCHRIFTENREIHE SR 27 / 2007

**PROJEKTLEITUNG, KONZEPTION, REDAKTION:** Sabina Döbeli, Pjera Waibel

**KONZEPT/GESTALTUNG/REALISATION:** Eclat AG

**DRUCK:** Druckerei Feldegg AG

**FOTOGRAFIE:** Oliver Henzi & Giuseppe Micciché, [www.dass-photographie.com](http://www.dass-photographie.com)  
/ Eduard Rieben, Cotterd

## BEZUGSQUELLEN:

Öbu  
Obstgartenstrasse 28  
CH-8006 Zürich  
Tel. +41 44 364 37 38  
[doebeli@oebu.ch](mailto:doebeli@oebu.ch)  
[www.oebu.ch](http://www.oebu.ch)

BSD AG  
Hufgasse 17, PF 826  
CH-8024 Zürich  
Tel. +41 44 260 60 68  
[p.waibel@bsd-net.com](mailto:p.waibel@bsd-net.com)  
[www.bsd-net.com](http://www.bsd-net.com)

## LERNENDES NETZWERK:

Die Publikation ist der Auftakt für die Gründung eines «Lernenden Netzwerks» zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz. Dieses trifft sich 2-4 Mal im Jahr, um aktuelle Herausforderungen, Weiterentwicklungen oder Chancen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu diskutieren und sich so gegenseitig zu unterstützen. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Sabina Döbeli: [doebeli@oebu.ch](mailto:doebeli@oebu.ch), Tel. +41 44 364 37 38.



Klimaneutral gedruckt  
in der Druckerei Feldegg



«Albert Baehny works for sustainability.»  
CEO Geberit AG

THOMAS DAUM: «Abstrakte Diskussionen über das Gebot der nachhaltigen Unternehmensführung verlieren sich zu oft in pauschalen Vorwürfen oder unverbindlichen Bekenntnissen. Erst in der Nachhaltigkeits-Praxis einzelner Unternehmungen werden die relevanten Chancen, Risiken und Umsetzungsprobleme konkret fassbar. Eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung dient deshalb dazu, die Nachhaltigkeitsfrage von ideologischem Ballast zu befreien und auf die Ebene der realen, langfristigen Interessen von Unternehmen und Gesellschaft zu stellen.» SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND

DR. BARBARA DUBACH: «Nachhaltigkeitsberichte sind ein wichtiges Instrument, um die Anstrengungen und Erfolge eines Unternehmens in diesem Bereich transparent nach aussen zu kommunizieren. Von grossem Nutzen ist dabei der interne Lernprozess sowie das steigende Interesse des Kapitalmarktes insbesondere an Themen wie CO<sub>2</sub>, die das Geschäftsmodell eines Unternehmens verändern können.»  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT COORDINATION HOLCIM

DR. PIERRE TRIPONEZ: «Zwar sind auch die Eintagsfliegen wertvolle Geschöpfe unserer Natur; dennoch sollten die wirtschaftlichen Tätigkeiten der Menschheit auf einen möglichst dauerhaften Nutzen ausgerichtet sein. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung eignet sich gut, die konkreten Unternehmensleistungen dafür zu kommunizieren.» SCHWEIZERISCHER GEWERBEVERBAND UND STIFTUNG KMU SCHWEIZ