



Foto: CCo von OpenClipart-Vectors auf Pixabay

CSR-Performance: Ohne Messen kein Steuern

Wie können nicht finanzielle Leistungen messbar gemacht werden? Im Bereich CSR ist dies die Gretchenfrage – und wird es wahrscheinlich noch eine Weile bleiben. Nachdem die Geschäftsführung beschlossen hat, eine CSR-Strategie zu entwickeln und CSR-Handlungsfelder zu definieren, kommt bei den meisten Unternehmen der Wunsch nach Messbarkeit der eigenen CSR-Leistung auf. VON KRISTIN VORBOHLE

CSR hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung erlangt: In den Unternehmen wird die Verantwortung dafür immer häufiger direkt dem Vorsitzenden des Vorstands oder der Geschäftsführung zugeordnet. Mit dem „tone from the top“ ist CSR intern höher aufgehängt und erhält damit eine neue Sichtbarkeit und einen neuen Stellenwert. Dazu gehört häufig die Berichterstattung bezüglich CSR an die Geschäftsführung. Um neben all den anderen Managementthemen gleichwertig zu erscheinen,

soll CSR in demselben Maße wie die übrigen Unternehmensbereiche messbar, darstellbar und mit Kennzahlen managebar sein.

Zählen, messen, wiegen: was und wozu?

Welche Kennzahlen Unternehmen erfassen und offenlegen, ergibt sich häufig aus den Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Unternehmen, die nach der Global Reporting Initiative (GRI) Bericht erstatten, sind je nach Anwendungsebene (C, B oder A) angehalten,

spezifische qualitative und quantitative Kennzahlen offenzulegen. Der Zweck der Messbarkeit liegt hier weniger in der Bewertung der unternehmenseigenen Performance, denn in der transparenten und vergleichbaren Darstellung von Kennzahlen.

CSR zu messen ist für eine prägnante Berichterstattung wichtig, vor allem aber notwendige Voraussetzung zur Steuerung der eigenen CSR-Performance. Dafür ist eine Auswahl an Schlüsselkennzahlen erforderlich, die in regelmäßigen Abständen erfasst und berichtet werden. Diese Kennzahlen ergeben sich entweder direkt aus der CSR-Strategie oder sie werden aus der Wesentlichkeitsanalyse abgeleitet. Dabei werden strategische Themen, die eine hohe Wesentlichkeit für das Unternehmen und seine Stakeholder besitzen, identifiziert und ihnen idealerweise eine Schlüsselkennzahl zugewiesen, mit der die Fortschritte eines Unternehmens im jeweiligen Themenbereich erfasst werden können. Für ein Industrieunternehmen ist beispielsweise die Reduktion des Energieverbrauchs in der eigenen Produktion ein wesentliches Thema, das leicht mit Kennzahlen (zum Beispiel direkter und indirekter Energieverbrauch) hinterlegt werden kann.

CSR-Programm als Steuerungstool

Um mit CSR-Schlüsselkennzahlen steuern zu können, benötigen diese eine relative Einordnung. Diesen Zweck erfüllt das CSR-Programm, in dem Ziele aus dem Bereich CSR festgeschrieben und mit Terminen hinterlegt sind. Zusätzlich wird der aktuelle Grad der Zielerreichung – quantitativ und qualitativ – abgebildet. Beispielsweise ist ein CO₂-Reduktionsziel von 20 Prozent zur Hälfte erreicht, wenn eine zehnpromzentige Verringerung erreicht wurde. Auch Ziele, deren Erfüllungsgrad nur Eins oder Null sein können, wie beispielsweise die Einführung eines Beurteilungssystems für Zulieferer, können in das CSR-Programm aufgenommen werden. Indem die Messbarkeit der CSR-Performance an das Erreichen von Zielen geknüpft wird, ermöglicht sie neben der Berichterstattung von CSR-Aktivitäten und der Dokumentation von Fortschritten eine Dimension der Steuerung von CSR.

Genauigkeit um jeden Preis?

Die Prüfung quantitativer Zahlen wie CO₂-Emissionen, Materialaufwand, Abfall, Wasserverbrauch,

Zahlen, Daten, Fakten

Puma beziffert die Umweltkosten des Unternehmens auf 145 Mio. Euro, so die erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. Anerkannter Nachhaltigkeits-Berichtsstandard sind die GRI-G3-Richtlinien mit etwa 120 Kennzahlen. Von 11.000 Unternehmen ab 250 Beschäftigten in Deutschland berichten weniger als ein Prozent danach.

Fluktuation oder Frauen in Führungspositionen durch einen Wirtschaftsprüfer ist für viele Unternehmen zum festen Bestandteil der Berichterstattung geworden. Die Exaktheit dieser Zahlen ist zwar wünschenswert, aber nicht essenziell – sowohl für die CSR-Performance eines Unternehmens als auch für die Steuerung von CSR. Es kommt dabei nicht darauf an, dass etwa CO₂-Emissionen bis auf das letzte Gramm richtig berechnet wurden. Vielmehr kommt es darauf an, dass Unternehmen

- Mechanismen implementiert haben, um Kennzahlen zu erfassen,
- die Wesentlichkeit dieser Kennzahlen für das eigene Geschäft kennen, um sie ggf. als Schlüsselkennzahlen zu definieren sowie
- Ziele definiert haben, um Fortschritte darzustellen und die eigene CSR-Performance steuern zu können.

Eine Sache für die „Großen“?

Ganz und gar nicht: Unabhängig von der Größe des Unternehmens ist es wichtig, dass Ziele gesetzt werden – egal ob quantitativer oder qualitativer Art. Damit ist eine Bezugsgröße zur aktuellen CSR-Performance hergestellt. Die größere Herausforderung für kleinere und mittlere Unternehmen liegt daher in der Identifikation von Themen und Schlüsselkennzahlen, die dann mit konkreten Zielen hinterlegt werden können. Wenn das Unternehmen eine CSR-Strategie hat, können daraus strategische Ziele abgeleitet werden. Andernfalls kann die Bedeutung spezifischer CSR-Themen bei den Stakeholdern abgefragt und nach Geschäftsrelevanz gewichtet werden. Bei Themen, die sowohl für Stakeholder als auch für das Unternehmen eine hohe Relevanz haben, und auf die das Unternehmen zusätzlich Einfluss nehmen kann, ist die Steuerung zur Verbesserung der eigenen CSR-Performance besonders wichtig. Für sie sind quantitativ oder qualitativ messbare Kennzahlen sinnvoll. □



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>