

Integrierte Berichterstattung als trügerische Verheißung

Der Begriff „Integrierte Berichterstattung“, der spätestens seit der Lancierung der GRI-G4-Richtlinien zumindest in der CSR-Community die Wirkung eines Mantras entfaltet, scheint vordergründig das richtige Signal zu setzen: Künftig werden Unternehmen über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistungen integriert berichten, ihre Stakeholder dabei einbinden und den Aspekt der Wesentlichkeit konsequent berücksichtigen. Damit wird besser sichtbar, welchen Beitrag sie zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Dies aber ist eine trügerische Verheißung. EIN KOMMENTAR VON CLAUS-HEINRICH DAUB



Es ist zwölf Jahre her, dass ein Forschungsteam an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW erstmals den Stand und die Entwicklungsperspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz unter die Lupe nahm. Dabei wurde eine methodische Entscheidung getroffen, die sich als wegweisend erweisen sollte: Analysiert wurden nicht die Nachhaltigkeitsberichte, sondern die gesamte Berichterstattung der Unternehmen. Getroffen wurde sie nach Sichtung des gesamten Materials, das eines deutlich werden ließ: Unternehmen berichteten damals noch in derart vielfältigen Formen über ihre Aktivitäten, dass es keinen Sinn machte, nur einzelne Berichte anzuschauen. Die recht umfangreichen Analysen brachten damals etwas mehr als eine Handvoll Unternehmen hervor, deren Berichterstattung man als eine mehr oder

minder alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit integrierende bezeichnen konnte. Diese Zahl wuchs in den folgenden Jahren rasch an. Parallel dazu schwanden die formalen und inhaltlichen Unterschiede. Immer häufiger klagten die Gutachtenden über austauschbare Formulierungen und dass sie bei ihrer Lektüre bisweilen gar nicht mehr merkten, von welchem Unternehmen ein Bericht stamme.

Nachvollziehbar werden diese Beobachtungen mithilfe theoretischer Überlegungen, die in der sogenannten neo-institutionalistischen Organisationstheorie angestellt wurden. Sie besagen, dass sich bestimmte gesellschaftliche Praktiken und Strukturen dadurch herausbilden und stabilisieren, dass Organisationen nach Legitimität streben. Dies wiederum tun sie, weil ihr Erfolg u. a. von ihrer Fähigkeit abhängt, bestimmten Erwartungen gerecht zu

werden. Dabei kommt es häufig zu Strukturangleichungen von Organisationen und deren Umwelt, indem Werte, Normen oder kulturelle Praktiken aus der gesellschaftlichen Umwelt in die Organisation gleichsam „eingebaut“ werden. Dieser Prozess wird mit dem Begriff der Isomorphie gekennzeichnet. Weil diese Strukturanpassung nicht unbedingt freiwillig geschieht, kommt es wiederum häufig zu einem Auseinanderfallen zwischen Formal- und Aktivitätsstrukturen, sprich, zum Aufbau von Attrappen oder zur Kolportation von Mythen, die Legitimität sichern sollen, ohne dass der Kern einer Organisation betroffen ist.

Diese theoretischen Gedanken lassen sich mit Blick auf die in den letzten Jahren deutlich zunehmenden Bemühungen von Unternehmen um eine nachhaltige Unternehmensführung und die zugehörige öffentliche Berichterstattung über die selbige ausgezeichnet exemplifizieren. Unternehmen sehen sich seit einigen Jahren zunehmend Erwartungen ihrer gesellschaftlichen Umwelt ausgesetzt. Konkret gefasst werden diese in der Figur der „Stakeholder“ als gleichsam legitime Repräsentanten dieser Erwartungen. Diese formulieren konkrete Ansprüche wie eine Verpflichtung zum Umweltschutz, die Wahrung der Menschenrechte oder faire Handelspraktiken. Gleichsam ihrer Natur gemäß erfahren Unternehmen dies als eine Management-Herausforderung. Die Berichterstattung eignete sich nun bereits früh vorzüglich als Instrument, mit dessen Hilfe rasch und durchaus erfolgreich Abhilfe geschaffen werden konnte: Man legte öffentlich Rechenschaft ab und man konnte die Berichterstattung dabei zugleich als ein valables PR-Instrument einsetzen. Der Lohn war zumindest für diejenigen Unternehmen, die früh auf diesen Zug aufsprangen, ein Reputationsgewinn. Dazu gesellten sich im Übrigen weitere Nutzenfunktionen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

Dann aber begannen isomorphe Prozesse zu greifen: Immer mehr Unternehmen wollten den Zeichen der Zeit folgen und alsbald ertönte der Ruf nach einem einheitlichen Standard. Die Einführung der ersten Richtlinien der Global Reporting Initiative trug dieser Forderung Rechnung. Alsbald berichtete eine schnell wachsende Zahl von Unternehmen nach einheitlichen Kriterien und aufgrund ihrer konsequenten Orientierung an den GRI-Guidelines (und weil nicht selten dieselben Agenturen ihr kommunikatives Werk verrichteten) in häufig austauschbaren Formulierungen über ihre Nach-

haltigkeitsleistung. Man muss nicht besonders kritisch sein, um zu ahnen, dass hierbei auch fleißig und eloquent Attrappen gebaut wurden und bis heute gebaut werden. Spätestens nach einigen Gesprächen mit CSR- oder Nachhaltigkeitsverantwortlichen hinter verschlossenen Türen bleibt daran kein Zweifel mehr bestehen. Denn nach wie vor, so klagen viele, wird das Umwelt- und Sozialmanagement in ihren Unternehmen nicht als ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung angesehen und die Berichterstattung über die „Nachhaltigkeit“ bildet ein oder mehrere Kapitel neben den eigentlich wichtigen über die Geschäftslage, die Marktentwicklung oder andere relevante ökonomische Entwicklungen.

Und nun liegt also mit GRI G4 ein neuer Standard vor, der gleichsam flankiert wird von weiteren Standardisierungsbestrebungen wie Integrated Reporting oder SASB. Die darin fixierten Grundsätze sind rasch zusammengefasst: Unternehmen sollen künftig verdeutlichen, wie sie den legitimen Erwartungen ihrer relevanten Stakeholder gerecht werden und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, sie sollen diese darüber hinaus in einen Prozess einbinden, der die Berichtsinhalte gemäß deren „Wesentlichkeit“ bestimmt und sie sollen in ihrer Berichterstattung ihre gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigen.

Das alles klingt nachvollziehbar und sinnvoll. Es suggeriert aber auch, dass im Ergebnis viel besser als heute wird festgestellt werden können, welche realen Beiträge einzelne Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Diese Hoffnung aber ist trügerisch. Denn wie wir aus neo-institutionalistischen Untersuchungen gelernt haben, verfügen Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen über zahlreiche Strategien, die ihnen ermöglichen, den Zumutungen ihrer Umwelt mit Mythen und Lippenbekenntnissen, Fassaden- und Attrappenbau zu begegnen. Das trifft beileibe nicht auf alle zu – aber häufig ausgerechnet auf jene, bei denen seitens der Gesellschaft ein besonders ausgeprägter Wunsch besteht, dass sie mit standardisierten Prozessen (zur Einbindung von Stakeholder-Erwartungen, zur Messung der Materialität usw.) den Nachweis ihrer Nachhaltigkeit erbringen sollen. Folglich sollte man sehr vorsichtig sein mit der Prognose, dass die neue Form der Berichterstattung zu größerer Transparenz, Klarheit oder Verlässlichkeit der Berichterstattung führen wird. □

„Unternehmen verfügen über zahlreiche Strategien, die ihnen ermöglichen, den Zumutungen ihrer Umwelt mit Mythen und Lippenbekenntnissen, Fassaden- und Attrappenbau zu begegnen.“



Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub

› lehrt und forscht an der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Universität Basel zu Fragen der nachhaltigen Unternehmensführung und Organisationsentwicklung.

clausheinrich.daub@fhnw.ch