



Warum der integrierte Bericht offenlegt,
was die Zielgruppe will

Unterwegs im Stakeholder-Universum

Jeder hat mindestens eines, meist aber mehrere. Auch derjenige, der dies gar nicht weiß oder damit hinter dem Berg hält, hat es. Es begegnet uns in verschiedenen Formen – als wahres, einziges, verstecktes, falsches, wechselseitiges, kurzfristiges, langfristiges, berechtigtes, persönliches, organisiertes, widerstreitendes und sonstiges Interesse. Trotz der Vielfalt gilt für alle: Interessen ändern sich. Auf ihre Veränderlichkeit können wir uns verlassen. Deshalb muss ein Unternehmen, das für die Zukunft plant, die Interessen seiner internen und externen Stakeholder kennen, sie managen und – am Ball bleiben. Die Veröffentlichung eines integrierten Berichts kann Unternehmen darin unterstützen, ihren Stakeholder-Ansatz zu optimieren. Vorausgesetzt, sie sind bereit, die Auseinandersetzung mit den Interessen ihrer wichtigsten Stakeholder zu pflegen.

von Irina Paschke

Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld vieler Interessen. Neben den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens existieren etwa die Interessen der internen Stakeholder, also der Mitarbeiter. Hinzu kommen die Interessen der externen Stakeholder, wie zum Beispiel Anteilseigner, Kapitalgeber, Kunden, Verbraucher oder die der Gesellschaft als Ganzes. Zukunftsorientierte und auf den langfristigen Erfolg bedachte Unternehmen schenken diesen Interessen zunehmend Aufmerksamkeit und balancieren sie, so gut es geht. Bestehende Interessenkonflikte wollen identifiziert, drohende Konflikte antizipiert werden. Im Ausgleich der Interessen liegt die Verantwortung für die Zukunft. Durch diesen Ausgleich arbeitet ein Unternehmen darauf hin, seine Strategie rechtzeitig den Anforderungen der jeweiligen Zeit anzupassen.

Die Stakeholder-Interessen als Teil der Wertschaffung

Nach der Evolution von Corporate Social Responsibility in den vergangenen Jahrzehnten ist heute international anerkannt, dass ein Unternehmen nicht nur seine wirtschaftlichen Interessen verfolgen, sondern auch seiner ökologischen und sozialen Verantwortung nachkommen muss, um zukunftsfähig zu sein. Während der Shareholder-Value sich auf die monetären Faktoren konzentriert, die das Unternehmen direkt betreffen (wie zum Beispiel der betriebliche Cashflow und die Höhe des Fremdkapitals), hat der Stakeholder-Value deutlich an Bedeutung gewonnen: Auch die so genannte „nichtfinanzielle Wertschaffung“ ist bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Reputation eines Unternehmens konsequent einzubeziehen.

Ein guter integrierter Bericht betrachtet den Umgang eines Unternehmens mit den rechtmäßigen und wesentlichen Interessen seiner wichtigsten Stakeholder als einen Teil der Wertschaffung. Ein Unternehmen schafft demnach Wert für sich und für andere – die Stakeholder –, ebenso schafft es Wert durch die Beziehungen mit seinen Stakeholdern. Dass sich der integrierte Bericht vorrangig an die Investoren wendet, ist dabei kein Widerspruch. Diese sollen sich unter anderem durch eine ausführliche Darstellung der relevanten Stakeholder-Interessen eine Meinung zu den Risiken und Chancen der Geschäftstätigkeit bilden können. Inwieweit dies gelingt, hängt von der Ausgewogenheit der Informationen ab. Gleichzeitig kann der integrierte

Bericht mit diesem Ansatz auch den anderen Stakeholdern bessere Informationen verschaffen. Der Nutzen ist folglich beidseitig.

Die Wertschaffung im integrierten Bericht

Die Wertschaffung findet in den Kategorien statt, die ein Unternehmen dafür definiert: Beim integrierten Bericht sind dies überwiegend die Kapitalarten Finanzkapital, Humankapital, Produktionskapital, Know-how, Soziales und Beziehungen und Umweltkapital. Diese Betrachtung stellt sicher, dass keine Konsequenz der Wertschaffung vergessen wird. Durch die Darstellung im ständigen Fluss durch die Kapitalarten wird deutlich: Die Wertschaffung ist ganzheitlich und dynamisch – niemals statisch. Finanzielle und nichtfinanzielle Indikatoren stehen gleichberechtigt miteinander in Beziehung. Charakteristisch sind das stete Zusammenspiel zwischen den Kapitalarten in Abhängigkeit von externen Bedingungen sowie im Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern. Der Wertschaffungsprozess vollzieht sich kurz-, mittel- und langfristig. Anzustreben sind Informationen mit Bezug zu diesen Zeithorizonten, um die Zukunftsorientierung auszudrücken.

Leider weiterhin eher die Ausnahme in hiesigen Unternehmensberichten: Angaben zu Zielen und der strategischen Planung, die über drei Jahre hinausgehen.

Die Pflege der Stakeholder-Beziehungen resultiert aus der Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der finanziellen Performance abhängt.

Weil sich die Wertschaffung auf vorhandene und künftige Ressourcen auswirkt, folgt zwangsläufig, dass man sich beim Ansatz des integrierten Berichts nicht nur auf das Positive konzentrieren kann: Interessenkonflikte und negative Auswirkungen gehören zur angestrebten Transparenz dazu. Wertschaffung kann eben auch in Wertvernichtung oder -reduzierung münden. Berichtet wird über Zusammenhänge und Veränderungen. Nicht ganz einfach, wenn man einen ersten integrierten Bericht konzipiert. Anzufangen lohnt sich trotzdem, weil diese Form der Berichterstattung Schritt für Schritt zu entwickeln ist und ein wenig Geduld erfordert. Als fortgeschrittener Berichtersteller kann man davon ausgehen, dass der Bericht jedes Jahr weniger Lücken aufweisen wird. Ein Vorteil, der sich am Ende durch mehr Effizienz auszahlen dürfte – aber eins nach dem anderen.

Stakeholder-Beziehungen managen und darüber berichten

Nach den Empfehlungen für einen integrierten Bericht¹ sollen Unternehmen ihre wichtigsten Stakeholder-Gruppen nennen und die Art und Qualität

¹ International <IR> Framework, <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

COCA-COLA HBC,
INTEGRIERTER BERICHT 2017



COCA-COLA HELLENIC
BOTTLING COMPANY
COCA-COLAHELLENIC.COM

- LIZENZNEHMER VON GETRÄNKEN
VON THE COCA-COLA COMPANY
- BÖRSENNOTIERT
(LONDON STOCK EXCHANGE, ATHENS EXCHANGE)
- SITZ IN DER SCHWEIZ
- IN 28 LÄNDERN TÄTIG
- EINES DER GRÖSSTEN ABFÜLLUNTERNEHMEN
ALKOHOLFREIER GETRÄNKE WELTWEIT

der Beziehungen zu ihnen offenlegen, indem sie darlegen, wie sie konkret mit rechtmäßigen und für die Geschäftstätigkeit wesentlichen Stakeholder-Interessen umgehen.

Für das Management von Stakeholder-Beziehungen gibt es bereits seit 1999 einen Standard, AA1000SES der Initiative AccountAbility, in dem unter anderem schon der Nutzen für Verbesserung von Risikomanagement und Strategieplanung reflektiert wird. In manchen Unternehmen wird für das Stakeholder-Management auch eine eigene Position geschaffen: Der Corporate Stakeholder Relationship Officer (CSRO) ist der „Networker für die Stakeholder“. Er ist Kommunikator und Multiplikator. Er versteht den Business-Kontext des Unternehmens und kennt die Wirkungszusammenhänge innerhalb der ganzheitlichen Wertschaffung.

Das Argument für eine transparente Unternehmenskommunikation über die Stakeholder-Beziehungen resultiert aus der Erkenntnis, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der Performance des Unternehmens abhängt, sondern auch von vorhandenen Ressourcen (zum Beispiel natürlichen Ressourcen wie Wasser, Rohstoffe etc.) und den Wechselwirkungen aus dem Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern. Dass es in diesem Beziehungsgeflecht Interessenkonflikte gibt, liegt auf der Hand. Glaubwürdig wird eine Berichterstattung, die sich dazu bekennt und im besten Fall mit Lösungsvorschlägen aufwartet.

Die Informationen über die Stakeholder-Beziehungen sollen die Unternehmen in die Lage versetzen, die Erwartungen ihrer wichtigsten Stakeholder und gesellschaftliche Veränderungen, Risiken und Chancen sicherer beurteilen zu können. Die Fakten sind auch bedeutsam für die Einschätzung der Investoren. Dass gleichzeitig alle Stakeholder umfassender informiert werden können, ist ein positiver zusätzlicher Nutzen des integrierten Berichtens. Um Nutzen zu stiften, müssen die Informationen allerdings immer konkret und aktuell sein. Je intensiver ein Unternehmen seine wesentlichen Stakeholder-Beziehungen pflegt und Erkenntnisse daraus konsequent dokumentiert und analysiert, desto sichtbarer werden Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten. Stakeholder-Befragung, Stakeholder-Dialog und Wesentlichkeitsanalyse gehören zu den Werkzeugen, die es zu nutzen gilt. Die gewonnenen Erkenntnisse können in die Planung der Strategie einfließen und ebnen den Weg für integriertes Den-

ken und Veränderung – dem eigentlichen Ziel der integrierten Berichterstattung.

Verbraucherinteresse vor Strategie

Understand, evolve, energise. Der Dreiklang ist das Berichtsmotto des integrierten Berichts über das Geschäftsjahr 2017 der Schweizer Coca-Cola Hellenic Bottling Company. Bedeutet sinngemäß: Verbraucherinteresse verstehen, Portfolio anpassen, Unternehmen positionieren.

Coca-Cola HBC gibt an, mit allen Stakeholder-Gruppen zusammenzuarbeiten, um Chancen für mehr Effizienz im Business zu entdecken. Die Struktur des integrierten Berichts unterstreicht diese Aussage: Die Themen des Berichts sind rund um die Stakeholder-Gruppen des Unternehmens angesiedelt. Systematisch erfährt man bereits zu Beginn mit der Herleitung des dreigliedrigen Leitmotivs von der Dynamik veränderter Verbraucherbedürfnisse und aktueller Marktbedingungen für Softdrinks. Klar wird bereits auf den Einstiegsseiten, dass sich die Verbraucher von heute Produkte wie Sprite Cucumber oder Vegiefied Juice wünschen, die gesünder, funktionaler oder einfach ausgefallener und individueller sind, weil sie mit einem besonderen Lebensgefühl verbunden werden können. Die Kunden von Coca-Cola HBC – wie Getränkehändler und Lieferanten – arbeiten daran, jederzeit einen gestiegenen Einkaufskomfort zu bieten, weil mehr online bestellt und/oder eine Lieferung nach Hause bevorzugt wird. Beim Thema Verpackung ist allen Beteiligten der Umweltschutz wichtig. Und für dies und mehr liefert Coca-Cola HBC systematisch Antworten und Zahlen in Form von strategischen aktuellen oder geplanten Maßnahmen abgerundet durch Fallbeispiele in den Regionen.

Generell sind Beispiele aus der Praxis, zum Beispiel in Form von Stakeholder-Stories, immer empfehlenswert, um die Einzigartigkeit der Geschäftstätigkeit zu veranschaulichen und näherzubringen. Storytelling nutzt die Wirkung von Erzählungen, um das Interesse des Lesers zu wecken und ihn für ein bestimmtes Thema einzunehmen. Geschichten sind ein lebendiges Kommunikationsformat, das Komplexität reduziert und dennoch kritische und problematische Themen behandeln kann und muss, die für den mündigen Adressaten nicht unter den Tisch gekehrt werden dürfen.

Nach Durchsicht des Berichts von Coca-Cola HBC hat sich auch beim entschlossensten Kaloriengegner und Nicht-Konsumenten von Softdrinks das Gefühl eingestellt, dass sich der Schwung der Veränderung auf Unternehmen und Unternehmens-Performance übertragen hat.



Irina Paschke

› Senior Consultant,
Kirchhoff Consult AG,
Hamburg

irina.paschke@kirchhoff.de