

Michael Winter

# STAKEHOLDER ECONOMY



Wie Unternehmen  
die Megawellen  
der Zukunft nachhaltig  
surfen können

MURMANN

# **STAKEHOLDER ECONOMY**



Michael Winter

# STAKEHOLDER ECONOMY

Wie Unternehmen die  
Megawellen der Zukunft nachhaltig  
surfen können

MURMANN

# INHALT

Einleitung ..... 9

## 01 TRANSPARENZWELLE



### STAKEHOLDER-ERWARTUNGEN ALS TREIBER

**Erste freiwillige Berichtsstandards** ..... 17

**Wenig Impuls vonseiten der Politik** ..... 20

**Aufkommender politischer Transparenzdruck** ..... 22

EU-Taxonomie ..... 24

Nationale Gesetzesinitiativen ..... 26

**Transparenzdruck durch den Kapitalmarkt** ..... 27

**Transparenzdruck durch Kunden** ..... 32



### HERAUSFORDERUNG UND AUSTRÜSTUNG

**Dynamische Gesamtentwicklung** ..... 34

Global Reporting Initiative (GRI) ..... 35

Value Reporting Foundation ..... 36

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures ..... 38

WEF: Vermittler zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen ..... 42

Regulatorische Dynamik der Offenlegungsverpflichtung ..... 43

**Konsolidierung der Transparenzanforderungen** ..... 48

**Herausforderung für Unternehmen** ..... 50



### UMSETZUNG

**Eine Basis für Nachhaltigkeitsberichterstattung** ..... 53

Gute Governance und offene Kommunikation ..... 55

Der Wesentlichkeitsprozess als Scharnier ..... 56

Entwicklung von Indikatorensets ..... 58

Aufbau von Reporting-Strukturen ..... 62

Passende IT-Lösungen finden ..... 66

Effizienz und Kooperation als Voraussetzung ..... 70

## **Mehrdimensionale und dynamische**

<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung</b>	71
Den Schleier des Ungewissen akzeptieren	71
Risiko-Reporting als fester Bestandteil	73
Value Reporting	76
Integrated Reporting	78
Impact- und SDG-Reporting	79
<b>Lieferkettenportale als Trainingsplatz</b>	82
EcoVadis – der Platzhirsch	83
Bündnis für nachhaltige Textilien – das	84
Multi-Stakeholder-Forum	84
Amfori und BSCI – Treiber der Lieferkettentransparenz	85



### **ZUSAMMENFASSUNG:**

### **NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG ALS TRANSFORMATIONSTREIBER**

## **02 SINNWELLE**



### **CORPORATE PURPOSE ALS TREIBER**

<b>Diskussion und Einführung</b>	90
Kunden und Mitarbeiter erwarten einen Purpose	93
Die öffentliche Debatte zum Sinn des Wirtschaftens	95
<b>Purpose als Steuerungsinstrument</b>	97



### **HERAUSFORDERUNG UND AUSTRÜSTUNG**

<b>Frameworks als Orientierungshilfen</b>	99
Planetare Grenzen	100
SDGs	102
Shared Value	104
Future-Fit Business Benchmark	107
B Corp	109
Die Gemeinwohl-Ökonomie	112
Verantwortungseigentum	114



## UMSETZUNG

<b>Wesentlichkeitsprozess als Standardinstrument</b> .....	118
Methodenmix im Wesentlichkeitsprozesses .....	120
Durchführung eines Wesentlichkeitsprozesses .....	123
Frameworks für die Inside-out-Perspektive .....	124
<b>Vom Wesentlichkeitsprozess zu Corporate Purpose und Nachhaltigkeitsstrategie</b> .....	127



## ZUSAMMENFASSUNG: NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE VERSCHAFFT SINN UND MANAGEMENTGRUNDLAGEN

# 03 BEWERTUNGSWELLE



## SUSTAINABLE FINANCE ALS TREIBER

<b>Akteure und Verstärker</b> .....	138
<b>Der EU-Aktionsplan zu Sustainable Finance</b> .....	140
<b>Die große Nachfrage nach nachhaltigen Investments</b> .....	143
<b>Unternehmensbewertung eigeninitiativ aufbauen</b> .....	145



## HERAUSFORDERUNG UND AUSRÜSTUNG

<b>Nachhaltigkeitsrating als Bewertungsinstrument</b> .....	147
Nachhaltigkeitsrater im Überblick .....	148
Die Debatte um Ratingagenturen .....	154
<b>Impact Measurement und Valuation in der Nachhaltigkeitsbewertung</b> .....	156
Der Aufbau von Wirkungsketten .....	157
<b>Nichtfinanzielle Kapitalgüter als Valuation-Ansatz</b> .....	160
Naturkapitalprotokoll .....	160
Protokoll zu Human- und Sozialkapital .....	162
Erste Umsetzungsversuche .....	163
<b>Wege zu einer vollständigen Unternehmensbewertung</b> .....	165
Impact Institute .....	166
Value Balancing Alliance e.V. (VBA) .....	167



## UMSETZUNG

<b>Robuste ESG-Daten als sichere Grundlage</b>	172
ESG-Strategie und ESG-Profil	173
ESG-Vorstandsvergütung	176
<b>Auswahl und Festigung des Nachhaltigkeitsratings</b>	178
<b>Die Umsetzung von Impact Measurement und Valuation</b>	181
Strategische Annäherung	181
Steuerung	184
Ökonomische Bewertung	185
Integration in Unternehmensprozesse	186



## ZUSAMMENFASSUNG:

### FINANZIERUNG DER TRANSFORMATION IN ZIELGENAUIGKEIT SCHÄRFEN

# 04 MANAGEMENTWELLE



## HAFTUNGSFRAGEN ALS TREIBER

<b>Sustainable Corporate Governance und die Folgen</b>	193
Veränderungen im Deutschen Corporate Governance Kodex	195
Persönliche Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat	196
Die EU-Lieferketten-Richtlinie	197
Recht auf Zukunft und Grundrecht auf Klimaschutz	200



## HERAUSFORDERUNG UND AUSTRÜSTUNG

<b>Managementmöglichkeiten</b>	204
Nachhaltigkeitsmanagement	205
Nachhaltiges Lieferkettenmanagement	215
Risikomanagement	220
Mögliche Schritte für strategische Risikosteuerung	227





## **UMSETZUNG**

Readiness Check zur EU-Due-Diligence-Directive .....	231
Readiness Check zur EU-Taxonomie .....	233
Readiness Check zur CSRD .....	235
Readiness Check CSRD .....	235



## **ZUSAMMENFASSUNG:**

### **IM GANZHEITLICHEN BLICK DIE ZUKUNFT DER ORGANISATION SICHERN**

<b>Schluss</b> .....	237
Stakeholder-Partizipation als Kennzeichen der Stakeholder Economy .....	237
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	241
<b>Glossar</b> .....	244
<b>Über den Autor</b> .....	253

# EINLEITUNG

Als ich vor zwanzig Jahren meiner Familie erklärte, mich selbständig machen zu wollen mit einer Firma namens Stakeholder Reporting, die Nachhaltigkeitsberatung als Dienstleistung anbietet, stieß ich nicht nur auf deutliches Unverständnis, sondern auch auf einige Besorgnis: wie man denn eine berufliche Existenz auf solch ein Nischenthema bauen könne und was eigentlich Stakeholder Economy und Nachhaltigkeit für die Wirtschaft bedeute. Für welche Beratung genau sollten Unternehmen hier Geld ausgeben?

Vielleicht war es ja nur ein Problem der Begrifflichkeit. Immerhin vertrat mein Vater als ehrbarer Hamburger Kaufmann immer schon die Ansicht, dass auch Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit dem Gemeinwohl verpflichtet sind. Dass diese Haltung nicht die Regel war (und ist), wusste ich natürlich. Das brachte mich zu dem Schluss, dass es eines eigenen Beratungsansatzes bedarf, um das, was in meiner Familie als vollkommen selbstverständlich galt, eben auf dem Weg der Beratung selbstverständlich zu machen. Wie genau das geschehen kann und heute auch geschehen muss – davon handelt dieses Buch.

Also erklärte ich meiner Familie, dass Stakeholder – verstanden als alle mit einem Unternehmen in Beziehung stehenden Interessensgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, zivilgesellschaftliche Akteure, Kommunen, Politik etc. – ihrerseits Ansprüche und Erwartungen gegenüber diesem Unternehmen haben, insofern also auch für sie »etwas auf dem Spiel« steht in dieser Beziehung. Daraus wiederum ergibt sich eine wechselseitige Einflussnahme im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele, sprich eine gemeinsame Verantwortung. Dies war der Ausgangspunkt, von dem aus ich den Beratungsansatz des Stakeholder Reporting zu entwickeln begann und über die Jahre immer weiter ausarbeitete.

Eine Beziehung zwischen interessegeleiteten Menschen in gemeinsamer Verantwortung kann ein gutes Frühwarnsystem sein für potenzielle Risiken und Chancen, die sich aus gemeinsam wahrgenommenen

gesellschaftlichen Entwicklungen für ein Unternehmen ergeben können. Und sie ist im Weiteren Basis für eine zielgerichtete Sondierung und Qualifizierung erkannter Handlungsspielräume. Die Einbindung von Stakeholdern in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens stärkt also dessen kollektive Intelligenz und kann – ist die Zusammenschau der unterschiedlichen Perspektiven gut organisiert – die erreichte Lösungskompetenz enorm steigern.

Das Reporting an Stakeholder ist, wie mir schnell klar wurde, ein wichtiger Transformationstreiber. Denn diese Berichtspflicht hilft nicht nur die sogenannte »social licence to operate« zu sichern, sondern auch die Resilienz- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens insgesamt zu stärken. Es bleibt auf diese Weise immer nah an den sich verändernden Erwartungen der Stakeholder, also der Kunden, die faire und nachhaltige Produkte nachfragen; der Arbeitskräfte, die sich für Arbeitgeber mit einem verantwortlichen Umgang mit Gesellschaft und Umwelt entscheiden wollen; der NGOs, die verbesserte Umwelt- und Sozialstandards in der Lieferkette einfordern; der Investoren, die ihr Geld in zukunftsrobuste Organisationen investieren wollen. Kennt ein Unternehmen diese Erwartungen, kennt es die Erfordernisse erfolgreichen wirtschaften Handelns heute und in Zukunft.

In einer so rasant sich verändernden Welt müssen auch Unternehmen umdenken und erfolgreiches Wirtschaften und gute Unternehmensführung neu definieren – was heute bedeutet, jenseits der Fixierung auf den Shareholder Value anzusetzen. Nicht nur, dass Unternehmen die ökologischen Auswirkungen ihres Handelns – die planetarischen Grenzen – stärker berücksichtigen müssen, auch den Verletzungen von Sozialstandards, insbesondere der Menschenrechte, gilt es entlang der gesamten Wertschöpfungskette konsequent vorzubeugen. Gerade das wiederholte Scheitern der internationalen Politik im Bereich nachhaltiger Entwicklung wird Unternehmen hier eine immer stärkere Gestaltungsrolle abverlangen – ob sie wollen oder nicht. Sie werden sich in ihrem gesamten Handeln eindeutiger am Gemeinwohl orientieren müssen, was am Ende eine neue Form der Wirtschaft – die Stakeholder Economy – etablieren wird.

Diese Transformation ist schon in Gang – wird forciert durch die wichtigen Akteure, die hier an einem Strang ziehen: Politik, Zivilgesellschaft und der Kapitalmarkt mögen zwar unterschiedliche Motive haben, bringen zusammen aber die Voraussetzungen einer Stakeholder Economy energisch voran. Wie eine riesige Welle baut sich der Veränderungs- und Anpassungsdruck vor den Unternehmen auf: ganz klar als gewaltige Herausforderung, aber nicht als Gefahr, wenn es gelingt, mit der nötigen Ausstattung und Kenntnis die Wucht der anrollenden Wellen zu nutzen für den Aufbau gemeinwohlverpflichteter Organisations- und Managementstrukturen. Ein Großteil des Anpassungsdrucks geht aus von der Verrechtlichung dessen, was früher als Anforderungskanon der »social licence to operate« galt. Stakeholder-Erwartungen werden zu Soft Law und Soft Law wird zu Hard Law.

Kern des laufenden Prozesses ist die »Transparenzwelle«, die vielen bislang nicht betroffenen Unternehmen neue Offenlegungsverpflichtungen auferlegen wird. Hier ist die Europäische Kommission mit zahlreichen Initiativen, wie insbesondere der »Corporate Sustainability Reporting Directive« (CSRD), der wichtigste Treiber. Unternehmen sollen – so das Ziel – einer umfänglichen Rechenschaftspflicht nachkommen nicht nur gegenüber Eigentümern, sondern allen Stakeholdern gegenüber. Diese erweiterte Rechenschaftspflicht in Form eines zu veröffentlichenden Nachhaltigkeitsberichts wird nach Auffassung der Regulatoren zwangsläufig unternehmerisches Handeln in Verantwortung zur Folge haben.

Schon länger spürbar ist der Veränderungsdruck, der durch die »Sinnwelle« entsteht. Ein Beispiel dafür sind aktuelle Bewerbungsgespräche, in denen inzwischen regelhaft die Frage nach dem Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens auftaucht – heute maßgeblicher Grund, sich für oder gegen eine Mitarbeit zu entscheiden. Oder auch die laufend wachsende Anzahl von Kunden, die nach nachhaltigen Produkten verlangt. Auf solche neuen Erwartungshaltungen ist es zurückzuführen, dass Unternehmen sich heute vermehrt um die Entwicklung eines eigenen Corporate Purpose bemühen, eines übergeordneten Sinns also, der das Geschäftsmodell auf Gemeinwohlorientierung ausrichtet und einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie bedarf.

Der für die Transformation der Wirtschaft und den Green Deal erforderliche Finanzbedarf treibt als dritte große Welle, die »Bewertungswelle«, voran. Unternehmen sind gezwungen ihre ESG-Performance und ihren vorgesehen Transformationspfad zu einer nachhaltigeren Wirtschaft darzustellen. Tun oder können sie dies nicht, droht über Kurz oder Lang der Wertverlust. Kein Investor bietet sein Geld Geschäftsmodellen an, die morgen schon veraltet sein können. Der positive Impact bildet von nun an den Fokus der Unternehmensbewertung. Impact als neue Währung.

Der von Politik und Zivilgesellschaft erzeugte Druck auf die Unternehmensführung, alle Folgen des Geschäftshandelns, also auch die für Gesellschaft und Umwelt, zu berücksichtigen und sie gegebenenfalls hierfür in Haftung zu nehmen, bricht sich in der »Managementwelle« Bahn. Dabei geht es nicht nur um Sorgfaltspflichten, sondern auch – zum Beispiel im Falle des Klimaschutzes – um eine angemessene Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf Grundlage wissenschaftlicher Zielsetzungen, letztlich also um eine Neuformulierung von Unternehmensinteresse wie auch Unternehmensführung und damit verbunden um Anpassungen der Managementsysteme.

Natürlich gilt wie in fast allen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen auch für die Stakeholder Economy, dass regulatorische Eingriffe zwar nötige Impulse setzen, gleichzeitig aber die Balance zwischen notwendigen Vorgaben und eigener Ausgestaltung empfindlich stören können. Nicht nur droht die Politik immer wieder in die für das Thema Nachhaltigkeit so typische Komplexitätsfalle zu tappen mit der Folge von Überregulierung – dabei ist gerade hier der Raum für die eigenständige Übersetzung der vorgegebenen Leitplanken in das Wirtschaftsleben und den Unternehmensalltag so wichtig. Auch sind viele für den Kapitalmarkt vorgesehenen Instrumente, wie zum Beispiel das Impact-Assessment oder Monetarisierungsmethoden und quantitative Messgrößen für die Unternehmensbewertung, längst nicht als Standards entwickelt und eingeführt. Das heißt, die Unternehmen sind gezwungen auf der Grundlage ihres erreichten Reifegrades, weitere sehr bereichsspezifische Schritte in Richtung Transformation zu gehen.

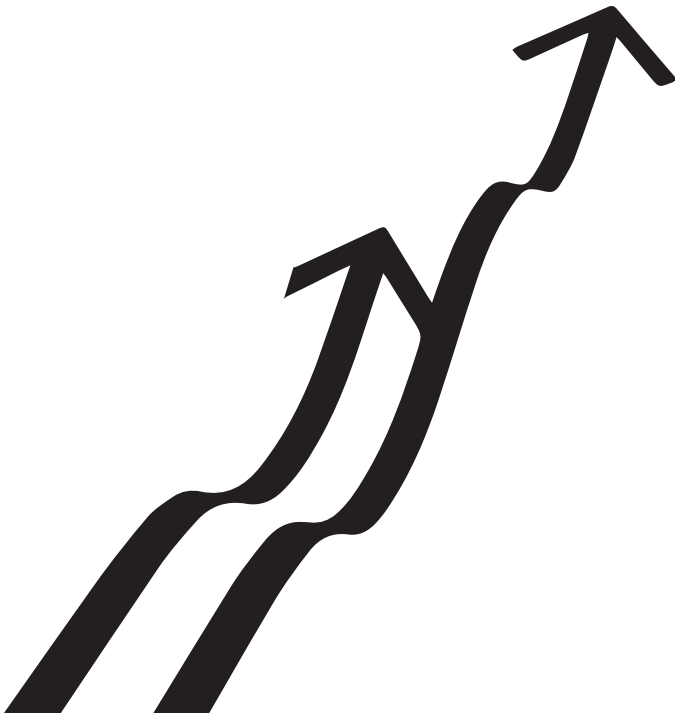
Insofern darf ein Beratungsansatz, der Unternehmen in diesem Veränderungsprozess begleiten will, nicht so sehr in einzelnen Tools, IT-Lösungen oder standardisierten Managementsystem denken. Er muss sich vielmehr als ganzheitlichen Ansatz für Organisationsentwicklung begreifen. Die Unternehmen beratend zu unterstützen, im kontinuierlichen Austausch mit den Stakeholdern das Thema Nachhaltigkeit immer tiefer in den Unternehmensprozessen zu verankern – das kennzeichnet den Job eines Nachhaltigkeitsberaters. Seine Expertise im Bereich unternehmerische Nachhaltigkeit, die Lösungsansätze und Umsetzungsprozesse, aber auch die Kenntnis der strukturellen und branchenspezifischen Herausforderungen und Chancen – hervorgerufen durch neue gesetzlich geregelte und gesellschaftlich gestellte Anforderungen – bieten Unternehmen Hilfestellung bei der Umgestaltung zu einer dem Gemeinwohl verpflichteten Organisation.

Auf der Basis eines integrierten Beratungsansatzes soll einer Unternehmensführung die Möglichkeit eröffnet werden, Gemeinwohlinteresse als Bezugspunkt wirtschaftlichen Handelns nicht nur im Kern zu erfassen, sondern darüber hinaus das eigene Potenzial zu erkennen, es aktiv zu stärken. Um dieses Wirkungspotenzial positiv zu beeinflussen und gleichzeitig den Unternehmenswert zu steigern, bedarf es unterschiedlicher Managementsysteme wie Risikomanagement, Lieferkettenmanagement und eben Nachhaltigkeitsmanagement, die ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt sein müssen. Die so entstehende Organisationsstruktur hilft den Unternehmen nicht nur, den Umstellungsprozess zu bewältigen, sondern auch wichtige Einzelstrategien wie zum Beispiel die Klimaschutzstrategie effizient und passgenau durchzusteuern – am Ende also gewünschte Gemeinwohleffekte zu erzeugen. Fester Bezugspunkt dieser Transformation bleiben dabei immer die Stakeholder, die es systematisch einzubinden gilt, um der neuen Rolle langfristig gerecht zu werden.



01

# TRANSPARENZWELLE







## STAKEHOLDER-ERWARTUNGEN ALS TREIBER

Vor mehr als zwei Jahrzehnten schon begannen erste Unternehmen, das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit auch in ihre strategische Kommunikation aufzunehmen. Unter dem Motto »Tue Gutes und rede darüber« machten sie neben ihrem sozialen Engagement auch ihre Maßnahmen zum Schutze der Umwelt öffentlich. Es entstanden erste Nachhaltigkeitsberichte, in denen Themen wie Stiftungsarbeit, Kunst- und Kultursponsoring oder Naturschutz viel Raum einnahmen.

Der Druck, eine transparente und umfassende Leistungsbilanz – im Sinne der Rechenschaft – zum Thema Nachhaltigkeit zu veröffentlichen, kam zunehmend aus den Reihen der eigenen Stakeholder. In der Folge kam bei Unternehmen Sorge auf, ihre »social licence to operate« zu verlieren, die Grundlage eines gesellschaftlich akzeptierten unternehmerischen Handelns, verschafft oder eben auch nicht verschafft durch die Stakeholder: Kunden also, die faire und nachhaltige Produkte nachfragten und schlimmstenfalls zum Kaufboykott aufriefen; talentierte Arbeitskräfte, die nur noch in Unternehmen arbeiten wollten, die einen nachweislich positiven Beitrag leisten für Gesellschaft und Umwelt; vor allem aber auch NGOs, die in der Rolle des »watch dog« die stetige Verbesserung der Umwelt- und Sozialstandards der Unternehmen einforderten, nötigenfalls auch einklagten.

Ausgelöst wurde die Transparenzwelle also durch viele, sehr unterschiedliche Stakeholder-Gruppen, die ihre Informationsbedürfnisse an die Unternehmen herantrugen und sie vor allem durch den Nachhaltigkeitsbericht bedient wissen wollten. Zu den ersten, die hier reagierten, gehörten Unternehmen wie Otto Versand oder Weleda, die bereits aus einer Selbstverpflichtung zu nachhaltigem Handeln heraus berichteten, aber auch Unternehmen wie Shell oder BASF, die klar in der Kritik von Öffentlichkeit und ihren Stakeholdern standen.

## ERSTE FREIWILLIGE BERICHTSSTANDARDS

Das damals und auch heute noch existierende Sammelsurium an Themen in Nachhaltigkeitsberichten lässt sich also als Versuch, die veränderten Stakeholder-Erwartungen zu erfüllen, interpretieren. Bedingt durch die Freiwilligkeit und die Themenbreite stellte sich schnell die Frage nach Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit der Berichte, letztlich also nach einer Norm oder einem verbindlich einzuhaltenden Mindeststandard. Nicht der Gesetzgeber trat jetzt allerdings auf die Bühne, sondern die Global Reporting Initiative (GRI) als Multi-Stakeholder-Initiative – die neben einigen wissenschaftlichen Rankings wie zum Beispiel dem in Deutschland bekannten IÖW-Ranking, die Funktion der Standardsetzung und Qualitätssicherung übernahmen.

1997 in Boston gegründet veröffentlichte GRI schon im Jahr 2000 einen ersten Berichtsstandard mit klar definierten Themen und Prinzipen, nach denen Rechenschaft im Sinne der Nachhaltigkeit abzulegen sei. Seitdem GRI in Amsterdam 2002 als unabhängige nicht gewinnorientierte Organisation eingetragen ist, veröffentlicht sie in regelmäßigen Abständen und unter Einbindung von Stakeholder-Gruppen immer neu überarbeitete Berichtsstandards. Einer KPMG-Studie aus dem Jahr 2020 zufolge berichteten bis dahin knapp 75 Prozent der größten 250 Unternehmen weltweit und insgesamt mehr 10 000 Unternehmen freiwillig nach GRI. Die Organisation hat sich historisch unter anderem dadurch verdient gemacht, dass sie ähnlich wie in der Finanzberichterstattung das Thema Wesentlichkeit auf die Agenda gesetzt und so den ausufernden Umfängen und der »Anything-goes«-Ausrichtung der ersten Nachhaltigkeitsberichte ein Ende gesetzt hat.

Bei der Frage der **Wesentlichkeit** geht es darum, Themen zu identifizieren, die im Kontext des eigenen Handelns relevante Auswirkung



Definition Wesentlichkeit\_2

Anforderung aus Offenlegungsverpflichtung\_15.18, 76f., 21

Definition Wesentlichkeitsprozess\_30f.

Umsetzung Wesentlichkeitsprozess\_76f.

Framework Integration:\_79ff.

Der Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie\_82 ff.  
Beitrag zum Nachhaltigkeitsmanagement  
(siehe S. xxx)

Wesentlichkeit und Impact-Measurement  
(siehe S.112)

Verzahnung mit Risikomanagement\_19, 22


auf die finanzielle Lage des Unternehmens und/oder die Gesellschaft beziehungsweise Umwelt haben. Dabei wird heute weniger von Stakeholder- oder Unternehmensperspektive gesprochen als von Betrachtungen, die inside-out (die Wirkung eines Unternehmens auf sein Umfeld) oder outside-in (die Wirkung des Umfeldes auf ein Unternehmen) anzustellen sind. Die Definition von Wesentlichkeit ist zentral für die gesamte Transparenzdebatte, weil sie am Ende nicht nur die zu berichtenden Inhalte, sondern auch den Verantwortungsbereich von Unternehmen festlegt. Die Gesamtzahl der nach GRI möglichen Themen beläuft sich dabei immer noch auf rund 200 Einzelthemen – eine Vielzahl, die unverändert dem Grundgedanken der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung geschuldet ist, nämlich möglichst viele unterschiedliche Stakeholder-Interessen als Adressaten zu bedienen. Und deren Erwartungs- und Informations hunger ist weiterhin groß.

Dass vor allem kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dieses Ausmaß an vollumfänglicher Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI fürchteten, ist wenig erstaunlich. Diejenigen, die dennoch einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen wollten, konnten dann seit 2010 auf den freiwilligen Berichtsstandard des Deutschen Nachhaltigkeitsrats, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), ausweichen. Mit seinen 20 Kriterien bot der Kodex öffentlichen und privaten Organisationen einen geeigneten Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Mehr als 500 Unternehmen jedes Jahr nutzen dieses kostenlose Angebot. Zusätzlichen Aufschwung hat der DNK in den letzten Jahren bekommen, weil er verstärkt in der öffentlichen Beschaffung Anwendung findet, die im Übrigen für staatliche Unternehmen inzwischen verpflichtend ist.

Unternehmen, die freiwillig einen GRI- oder DNK-Nachhaltigkeitsbericht machen, sehen sich jedoch immer wieder der Kritik ausgesetzt, damit bloßes Greenwashing, wenn nicht sogar schlicht Marketing zu betreiben. In den allermeisten Fällen trifft diese Kritik so nicht zu, zu normiert sind die darzustellenden Inhalte und auch der kritische Blick von NGOs oder Wissenschaftlern ist stets so gewiss wie – im Falle unzutreffender Angaben – der anschließende öffentliche Protest. Um den Einwand von vornherein zu entkräften, entschließen sich manche

Unternehmen, ihre Berichte einer unabhängigen Prüfung unterziehen zu lassen.

Einer durchaus ernsten kritischen Erörterung bedarf dagegen der echte Schwachpunkt solcher Berichte, der darin liegt, dass dort nichtfinanzielle Informationen überwiegend getrennt vom Kerngeschäft dargestellt sind. Ein freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht gibt selten Auskunft darüber, inwiefern das Unternehmen, sein Geschäftsmodell und seine Produkte zukunftsfähig sind. Durch die Trennung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht finden sich nichtfinanzielle Kennzahlen und Nachhaltigkeitsziele nur in dem einen und relevante finanzielle Kennzahlen und Ausblick auf die Geschäftsentwicklung im anderen Bericht. Zu Recht wird also die gängige Praxis kritisiert, dass beide Berichtsformen unverändert von fast vollständig getrennten Reporting-Prozessen gefüttert werden, sodass gemeinsame Themen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Ganzen an keiner Stelle zur Darstellung kommen.

Dies hat schon 2010 Robert Eccles in seinem Buch *One Report* erkannt und beklagt. Eccles ist einer der Pioniere der Integrierten Berichterstattung und hat maßgeblich am ersten 2012 veröffentlichten Rahmenwerk des »Integrated Reporting« (IR)  mitgearbeitet. Der Ansatz des Integrierten Reportings stützt sich auf ein ganzheitliches, mehrdimensionales Verständnis der Wertschaffung eines Unternehmens, wonach Transparenz und Berichterstattung verstärkt aus der Innenperspektive gedacht werden: Unternehmen durchlaufen verschiedene ressourcenbezogene Input-/Output-Prozesse, wobei die Ressourcen als Kapitalien betrachtet werden, die in Bezug stehen zu Abläufen, über die ein Unternehmen in einem Integrierten Bericht nach Integrated Reporting Framework berichten sollte. Dazu gehören zum Beispiel Verbräuche von Naturkapital in der Produktion oder aber interne Weiterbildungsmaßnahmen zur Steigerung des Humankapitals.

