

Reporting about Sustainability

IN 7 SCHRITTEN ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT

1 2 3 4 5 6 7

erstellt vom Österreichischen Institut
für Nachhaltige Entwicklung

im Auftrag von



lebensministerium.at



im Rahmen des Impulsprogrammes
„Nachhaltig Wirtschaften“



Bundministerium
für Bildung,
Wissenschaft und Forschung



Inhalt

Vorwort	2
Was bringt ein Bericht über Nachhaltigkeit?	4
Was macht ein nachhaltiges Unternehmen aus?	5
Warum beschäftigen sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit?	5
Kernbereiche nachhaltigen Managements	6
Zusammenwirken von Bericht und betrieblicher Nachhaltigkeit	9
In 7 Schritten zum Report	11
Schritt 1 Die Rahmenbedingungen klären	13
1.1 Das Team bilden	13
1.2 Den Zeitplan erstellen und Ressourcen sichern	14
1.3 Sich auf die Grundaussage(n) einigen	16
Schritt 2 Themen und Anspruchsgruppen identifizieren	18
2.1 Wer steht mit Ihrem Unternehmen in Verbindung?	18
2.2 Welche Themen sind für das Unternehmen relevant?	19
2.3 Für die zentralen Anspruchsgruppen ein Profil erstellen	22
Schritt 3 Ziele für das Unternehmen und den Bericht erstellen	24
3.1 Der Unternehmens-Check Teil I: Was ist vorhanden?	24
3.2 Der Unternehmens-Check Teil II: Wie tiefgreifend wirkt das Vorhandene?	27
3.3 Impulse für die weitere Entwicklung des Unternehmens geben	29
3.4 Das Konzept für den Bericht entwerfen	29
Schritt 4 Daten und weitere Informationen sammeln	33
4.1 Konzepte für die Kapitel erstellen	33
4.2 Daten und Informationen im Unternehmen sammeln	35
Schritt 5 Den Bericht schreiben	38
5.1 Die Kapitel füllen	38
5.2 Überprüfung und Bewertung	39
Schritt 6 Den Bericht gestalten	41
6.1 Noch offene Aufgaben erledigen	41
6.2 Das Layout fertig stellen	42
Schritt 7 Den Report verbreiten	44
Die 7 Schritte zum Report kurzgefasst	46
Glossar	49
Literatur, Links und Leitfäden	51

ÜBER DEN LEITFADEN

REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY bietet einen strukturierten Überblick, WIE ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen kann. Der Leitfaden beschreibt einen Weg, wie die Leistungen, Zielvorstellungen und Aktivitäten einer Organisation aus dem Blickwinkel einer Nachhaltigen Entwicklung dargestellt werden können.

Die vorliegende Anleitung zeigt Handlungsspielräume für eine gelungene Berichterstattung sowohl von großen, als auch von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) auf. REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY ist mit illustrativen Beispielen gespickt, die zusätzliche Anregungen geben sollen. Da für KMUs Nachhaltigkeitsberichterstattung noch ein junges Thema ist, sind die meisten Beispiele allerdings den Berichten größerer Unternehmen entnommen.

Der Leitfaden REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY

- unterstützt Unternehmen, ein transparentes und ausgewogenes Bild ihrer wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung zu erstellen,
- legt die wichtigsten Ablaufschritte fest, die zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes führen,
- präsentiert Methoden, die zur Erstellung von Berichten geeignet erscheinen,
- stellt Fragen zur besseren Selbstbewertung von Unternehmen,
- gibt Anregung zur Einbeziehung von Anspruchsgruppen.

Der Leitfaden ist nicht

- eine Sammlung „nachhaltiger“ Verhaltensprinzipien,
- eine Normbeschreibung, die Standards festlegt,
- eine Anleitung zur Bewertung von Berichten,
- eine Beschreibung für ein internes Nachhaltigkeitsmanagement.

ÜBER DAS PROJEKT „SUSTAINABILITY REPORTING“

Der vorliegende Leitfaden beruht einerseits auf Auswertungen bisheriger Nachhaltigkeitsberichte im In- und Ausland sowie andererseits auf den praktischen Erfahrungen, die im Zuge der Begleitung der Reporting-Prozesse der VA Technologie AG und der Österreichischen Bundesforste AG im Zeitraum Dezember 2002 bis August 2003 im Rahmen des

Projekts „Sustainability Reporting“ gemacht wurden. Die wissenschaftliche Leitung dieses Forschungsprojekts lag beim Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN). „Sustainability Reporting“ wurde vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) im Rahmen des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ unter der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ gefördert. Die Erstellung des vorliegenden Leitfadens wurde zusätzlich von folgenden Stellen unterstützt: Lebensministerium (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft), Austrian Business Council for Sustainable Development, Wirtschaftskammer Österreich, Industriellenvereinigung sowie Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

–INFORMATION–

Einbettung des Nachhaltigkeitsberichts in das Unternehmen

Ein Nachhaltigkeitsbericht steht niemals für sich allein. Er baut immer auf den gesamten Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens auf und bildet somit den Nachhaltigkeitsprozess der Organisation ab – schwerpunktmäßig im jeweiligen Berichtszeitraum. Damit sind der Bericht und der zugrunde liegende Unternehmensprozess niemals zu trennen. Im Gegenteil, sie ergänzen, ja bedingen einander.

REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY IST IN FOLGENDE DREI TEILE GEGLIEDERT:

„Was bringt ein Bericht über Nachhaltigkeit?“ beschreibt die Vorteile einer umfassenden Berichterstattung und streicht den Nutzen hervor, der sich für das Unternehmen ergibt.

„Was macht ein nachhaltiges Unternehmen aus?“ zeigt auf, aus welchen Gründen sich Unternehmen Nachhaltiger Entwicklung widmen. Es informiert über die wichtigsten Bausteine eines nachhaltigen Managements und darüber, welche Rolle die Nachhaltigkeitsberichterstattung inmitten dieser verschiedenen Maßnahmen spielt.

„In sieben Schritten zum Report“ beschreibt den Weg der Berichtentstehung, von der ersten Idee bis zum fertigen Werk. Sie erfahren Schritt für Schritt, wie die Berichterstattung vorgenommen werden kann. In jedem Schritt wird hervor gestrichen, welche Erfolgsfaktoren und Fallen zu beachten sind, welche Personen und Gruppen eingebunden werden sollten und welche Impulse sich dabei für innerbetriebliche Prozesse ergeben.

Glossar sowie Hinweise auf Literatur, Links und Leitfäden beschließen REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY. Letztere enthalten Tipps für zusätzliche Informationen zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung.

IMPRESSUM

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN)
c/o Universität für Bodenkultur, Lindengasse 2/12, A-1070 Wien
www.oin.at

Autoren: Dietmar Kanatschnig, Karl Resel, Alfred Strigl
Gestaltung: Living Office Kommunikationsberatung GmbH

Wien, November 2003



ÖSTERREICHISCHES INSTITUT
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Was bringt ein Bericht über Nachhaltigkeit?

4

Was ist der unmittelbare bzw. längerfristige Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung?
Warum erstellt ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht?

EIN NACHHALTIGKEITSBERICHT BRINGT:

Verbesserung des Risikomanagements, Ausbau der Vorsorge

Sorgfältig erstellte Nachhaltigkeitsberichte bilden ökologische und gesellschaftliche Risiken ab. Sie dienen damit als Frühwarnsysteme für das Unternehmen und leisten einen Beitrag zur Erhöhung der betrieblichen Stabilität.

Unterstützung des strategischen Managements

Nachhaltigkeitsberichte stellen dar, wie ein Unternehmen in sein natürliches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld eingebettet ist. Sie bekommen so die Möglichkeit, einen externen Blickwinkel einzunehmen. So ist es leichter, seine Aufgabe in der Gesellschaft zu definieren sowie Chancen und Gefahren zu erkennen. Dies schafft die Voraussetzung zur Entwicklung zukunftsfähiger Leitbilder und Strategien.

–BEISPIEL–

Nachhaltigkeitsberichte in kleinen und mittleren Unternehmen

KMUs haben noch viel Raum für Kreativität bei der Gestaltung ihrer Berichte und können sich dabei auf die Erfahrungen der größeren Unternehmen stützen. Dabei ist selbstverständlich, dass ein Nachhaltigkeitsreport eines kleinen Betriebs viel dünner ausfallen wird, als der eines großen Unternehmens.

Ein ausgezeichnetes Beispiel ist der Nachhaltigkeitsbericht der Firma Hunziker – einem 28-Personen-Installateurbetrieb in der Schweiz. In einem Vier-Seiten-Report zeigt der Betrieb seinen Kunden und der lokalen Bevölkerung, dass er Verantwortung für die Region, die Mitarbeiter und die Umwelt übernimmt. Damit wurde der Ruf des erfolgreichen Kleinunternehmens zusätzlich verbessert. Auch unternehmensintern wurden wichtige Daten übersichtlich zusammengetragen.



NACHHALTIGKEITSBERICHT 2002

Liebe Freunde

Mit „es bizzeli“ Stolz präsentieren wir Ihnen hier unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht. Dieser soll jährlich erscheinen und Ihnen unser nachhaltiges Denken und Handeln schildern. Nachhaltigkeit kann nur dann erzielt werden, wenn Ökonomie, Ökologie und soziale Werte in harmonischem Zusammenspiel stehen. Um dies aufzuzeigen und daran zu wachsen, werden neue Messwerte (nicht nur betriebswirtschaftliche) gesucht, miteinander verglichen und dargestellt. Spezielle Ergebnisse, die wir erreicht haben, sind unsere CO₂-Neutralität und unsere sehr tiefen Krankheits- und Unfallzeiten. Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Alexander und Christian Hunziker

Förderung der Innovationschancen

Nachhaltigkeit bedeutet nicht Verzicht! Ziel ist es, hohe Lebensqualität zu schaffen, indem Bedürfnisse anders befriedigt werden. Die dafür notwendige Kreativität fördert Innovationen für neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien. Ein Nachhaltigkeitsbericht schafft im Unternehmen dafür Bewusstsein.

Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit

Je ähnlicher wir uns werden, desto wichtiger werden die Unterschiede! In einer Welt der gesättigten Märkte, in der die Qualität der Produkte oft nur noch schwer zu unterscheiden ist, werden emotionale Faktoren immer entscheidender. Glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichte, welche die Entwicklung der Unternehmen erkennen lassen, stärken das Image und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit – nicht nur am Produkt-, sondern auch am Personal- und Kapitalmarkt.

Erweitertes Blickfeld

Fachlich weitet sich der Blick auf ökologische, gesellschaftliche und allgemeine wirtschaftliche Aspekte aus. Zeitlich gesehen wird das Unternehmen sensibler für mittel- und langfristige Aspekte. Vom räumlichen Standpunkt aus lässt Berichterstattung stärker erkennen, wie ein Unternehmen mit seiner Region in Verbindung steht.

Mehr Informationen unter: www.hunzikerwin.ch

Was macht ein nachhaltiges Unternehmen aus?

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie Unternehmen profitieren, wenn sie sich Nachhaltiger Entwicklung widmen. Darüber hinaus wird beschrieben, in welchen Bereichen sie Maßnahmen setzen können. Dabei wird insbesondere die Wirkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das Unternehmen dargestellt.

5

WARUM BESCHÄFTIGEN SICH UNTERNEHMEN MIT NACHHALTIGKEIT?

Viele Unternehmen erkennen bereits den Nutzen, der sich aus Nachhaltiger Entwicklung ergibt. Im Mittelpunkt stehen Innovations- und Marktchancen, die sich aus Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergeben. Ein entsprechender Wandel von Einstellungen und Unternehmensleitlinien, der diese Chancen überhaupt erst ermöglicht, ist bereits beobachtbar. Wer der Entwicklung nicht folgt, verliert den Anschluss an die zunehmende Dynamik dieses Wandels. Dieser Wandel in der Wirtschaftswelt wird von einer Änderung der Rahmenbedingungen begleitet und unterstützt. Alles deutet darauf hin, dass „Nachhaltigkeit“ in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend ein integrierter Bestandteil der politischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung wird. Zeugnis davon künden das zentrale Engagement der Vereinten Nationen, die hochrangige Verankerung des Leitbildes der „Nachhaltigkeit“ neben den Zielen „Beschäftigung“ und „Lebensqualität“ in der Europäischen Union sowie die Europäische und die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie.

–INFORMATION–

Erfolg durch Nachhaltigkeit

Eine Studie über den Erfolg der 170 börsennotierten Mitgliedsunternehmen des World Business Council for Sustainable Development kam zu folgendem Ergebnis: Unternehmen, die sich dem Konzept des Nachhaltigen Wirtschaftens verschrieben haben, weisen insgesamt eine bessere Performance als der Gesamtmarkt auf. Quelle: Studie der Kommunalkredit Austria „Nachhaltigkeit rechnet sich“, August 2003.

Der Nutzen hängt davon ab, wie aktiv das Unternehmen Nachhaltigkeit aufgreift!

Welcher konkrete Nutzen sich aus der Orientierung an der Nachhaltigkeit ergibt, hängt

–INFORMATION–

Wie kann ein Unternehmen Nachhaltigkeit aufgreifen?

Keine Aufnahme	(passiv)	Das Unternehmen wartet ab, bis sich der Druck von Seiten der Behörden und weiterer Anspruchsgruppen erhöht.
Nachhaltigkeit als Risikominimierung	(reaktiv)	Mögliche ökologische und gesellschaftliche Risiken, die den Wert oder den Ruf eines Unternehmens beschädigen können, werden verhindert.
Nachhaltigkeit als Innovation	(aktiv)	Das Unternehmen erkennt, dass Nachhaltigkeit strategische Chancen am Markt bietet. Neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien lassen neue Geschäftsfelder entstehen. Intern entwickeln sich Organisation und Management auf innovative Art und Weise weiter.
Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Verantwortung	(pro-aktiv)	Ein Unternehmen berücksichtigt nicht nur die vorhandenen Bedürfnisse, sondern gestaltet gemeinsam mit seinen Anspruchsgruppen zukunfts-fähige Formen des Lebens und Wirtschaftens. Daraus resultiert eine enge Beziehung zu Kunden, Zulieferern und anderen Gruppen, welche dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschafft.

davon ab, wie ein Unternehmen das Konzept aufgreift. Eines steht jedoch fest: Ob zur Risikominimierung, zur Generierung von Innovationen oder zur gemeinsamen Gestaltung der Gesellschaft – Nachhaltigkeit trägt immer zur Steigerung des Unternehmenswerts bei.

KERNBEREICHE NACHHALTIGEN MANagements

REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY wendet sich an Unternehmen und Unternehmensnetzwerke, die im Leitbild „Nachhaltigkeit“ eine Chance sehen, ihre Position am Markt langfristig und verantwortungsbewusst auszubauen.

Unternehmen, die sich nachhaltig entwickeln wollen, versuchen wirtschaftliche Erfolge auf Basis einer langfristig zukunftsfähigen Entwicklung, die soziale und ökologische Belange mit berücksichtigt, zu erreichen. Diese Kombination stellt eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung eines Wirtschafts- und Industriestandorts, seiner Arbeitsplätze und damit der Lebensqualität der Menschen dar. Eine derart dauerhaft angelegte, also „nachhaltige“ Entwicklung ist gleichwertig ausgerichtet auf

- wirtschaftliche Erfolge,
- gesellschaftliche Verantwortung und einen
- dauerhaft tragfähigen Umgang mit den Naturressourcen.

–INFORMATION–

Gute Umwelt- und Sozialleistungen steigern den Unternehmenserfolg!

Das Deutsche Aktieninstitut kam 2003 in einer Studie zum Schluss, dass Nachhaltigkeit immer stärker Thema in Unternehmen wird. Die an der Untersuchung teilnehmenden börsennotierten Unternehmen bilden einen repräsentativen Querschnitt über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg (mehr dazu unter www.nachhaltiges-investment.org):

- Zwei Drittel der Unternehmen sehen, dass gute Umwelt- und Sozialleistungen den Unternehmenserfolg steigern. Sie sind auch der Meinung, dass Nachhaltigkeitsmanagement den Unternehmenswert absichert bzw. Risiken verhindert.
- Dass Nachhaltigkeit Innovationen mit sich bringt, erkennen bereits mehr als ein Drittel der Unternehmen.
- 80 % der Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen messen der Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsfonds hohe Bedeutung zu
- 42 % der Unternehmen stellen fest, dass sich auch „konventionelle“ Finanzanalysten bei der Unternehmensbewertung zunehmend an der Nachhaltigkeitsperformance orientieren.
- 80 % messen dem Thema Nachhaltigkeit eine hohe (39 %) bis mittlere Bedeutung (41 %) für das Unternehmen in den nächsten Jahren bei.

Heute ergibt sich aus dem Konzept „Nachhaltigkeit“ ein umfassender Anspruch an die moderne und zukunftsorientierte Unternehmensführung. Es gibt allerdings kein Patentrezept und keinen allgemein gültigen Weg für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Vielmehr gibt es für jedes Unternehmen verschiedene Wege zur Nachhaltigkeit. Wie dieser verlaufen kann, muss von jedem Betrieb selbstständig erarbeitet werden. Er wird stark davon abhängen, in welcher Region sowie unter welchen kulturellen, sozialen und natürlichen Gegebenheiten die wirtschaftliche Tätigkeit stattfindet. Ein Unternehmen, das sich bewusst am Konzept des Nachhaltigen Wirtschaftens orientieren will, wird in unterschiedlichen Ebene und Bereichen Initiative ergreifen. Wichtige Bausteine für einen betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess werden in nebenstehender Übersicht dargestellt¹. Keines der dargestellten Elemente existiert alleine für sich, sie wirken jeweils auf alle anderen Bereiche. Erst die Kombination der Aktivitäten ergibt einen dynamischen Unternehmensprozess in Richtung Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Wirtschaften soll letztendlich in allen Managementbereichen eines zukunftsfähigen Unternehmens verankert sein. Der Prozess wird möglicherweise mit bescheidenen kleinen Schritten beginnen. Es braucht Zeit, bis ein Unternehmen Nachhaltigkeit in allen genannten Bereichen etabliert hat!

¹Vgl. dazu die Frageliste in Schritt 3 auf S. 25

KERNBEREICHE NACHHALTIGEN MANagements (SUSTAINABLE BUSINESS EXCELLENCE)



In vielen Unternehmen existieren bereits Maßnahmen im Bereich der **nachhaltigen Unternehmensführung**. Am Anfang eines betrieblichen Nachhaltigkeitsprozesses steht häufig die Entwicklung einer Vision darüber, wie das Unternehmen zukünftig in Einklang mit Umwelt und Gesellschaft erfolgreich wirtschaften soll. Die bereits zitierte Umfrage des Deutschen Aktieninstituts ergab, dass schon in 40 % der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild verankert ist und derzeit die Umsetzung angestrebt wird.

Diese Umsetzung erfordert in großen Unternehmen **Managementsysteme**, welche dafür Sorge tragen, dass Nachhaltigkeitsvision, Strategie und dazugehörige Ziele auch tatsächlich gelebt werden. Unternehmen, die sich dieser Frage widmen, bewegen sich am Puls der Zeit! Dieses Thema entwickelt sich derzeit sehr rasch weiter.

Nachhaltige Unternehmensführung und Managementsysteme zielen letztendlich darauf ab, eine neue Generation von Produkten und Dienstleistungen entstehen zu lassen. Auch die Art und Weise, wie sie erstellt werden, soll von neuen, zukunftsfähigen Technologien und Prozessen geprägt sein.

Die **Innovation** betrifft mehrere Aspekte. Sie besteht zum einen darin, dass die neuen Produkte, Dienstleistungen und Technologien eine wesentlich geringere Eingriffstiefe in die natürliche Umwelt aufweisen. Um bei einem konkreten Beispiel zu bleiben: Motoren sparsamer zu machen, ist zwar eine Effizienzsteigerung, aber noch keine echte Innovation – das Bedürfnis Mobilität anders zu befriedigen, hingegen schon.

Innovationen können auch einen gesellschaftlichen Aspekt haben. Unternehmen, die Infrastruktur bereitstellen, können beispielsweise in einem Entwicklungsland entlegene Regionen über die dezentrale Nutzung erneuerbarer Energieträger (z.B. Sonnenenergie) mit Strom versorgen. Somit profitieren alle Beteiligten: Die Lebensqualität benachteiligte Bevölkerungsgruppen wird erhöht und Unternehmen erhalten neue Absatzmöglichkeiten.

Fazit: Es geht nicht so sehr um laufende, kleine Verbesserungen an Bestehendem, sondern eher darum, Dinge völlig anders zu denken!

Nachhaltige Organisationsentwicklung bedeutet mehr, als bestehenden Strukturen einen Nachhaltigkeitsbeirat beizustellen. Es geht letztendlich darum, dass alle Unter-

nehmensbereiche Verantwortung dafür übernehmen, dass die nachhaltige Vision Wirklichkeit wird. Nachhaltigkeit betrifft Forschung & Entwicklung genauso wie Marketing, Unternehmenskommunikation und Controlling! Nachhaltige Organisationsentwicklung zielt vor allem auf eine stärkere Abstimmung und Vernetzung dieser oft voneinander getrennten Unternehmensbereiche.

Alle Maßnahmen sind umsonst, wenn sie nicht von den Menschen im Unternehmen getragen werden. Verstehen die Mitarbeiter den Sinn nicht oder wirkt Engagement karrierehemmend, bleibt das Leitbild ein hehres Papier, werden die Nachhaltigkeits-Kennzahlen des Managementsystems wenig aussagekräftig, wird Verantwortung abge-

geben und bleibt Innovation aus. Entscheidend ist auch, ob das Know-how für die Umsetzung vorhanden ist. Erst die **Personalentwicklung** schafft in der Organisation die Voraussetzung für Nachhaltigkeit, indem sie gleichermaßen Verstand und Herz bildet.

Der Bereich der **Nachhaltigkeitskommunikation** ist derzeit stark von der Berichterstattung geprägt. Dabei stecken noch ungeahnte Potenziale in anderen Kommunikationsinstrumenten, wie etwa der Einbindung von Betroffenen in Unternehmensprozesse oder in der Sendung nachhaltigkeits-relevanter Botschaften mit Hilfe der Werbung.

–INFORMATION–

Beispiele für einzelne Projekte in diesen Kernbereichen können im Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie gefunden werden (vgl. www.nachhaltigwirtschaften.at). Besonders bezüglich nachhaltiger Innovationen im Technologiebereich werden Sie dort fündig!

ZUSAMMENWIRKEN VON BERICHT UND BETRIEBLICHER NACHHALTIGKEIT

9

Der Leitfaden REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY unterstützt ein Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation, vordergründiges Ziel ist ein guter Report. Da aber jede Nachhaltigkeitsinitiative auf das gesamte Unternehmen ausstrahlt, ist auch die Berichterstattung mehr als nur ein bloßes Kommunikationsinstrument. Vom Bericht und seiner Erstellung gehen wichtige Impulse aus, welche die betriebliche nachhaltige Entwicklung fördern:

- **Bewusstseinsbildung im Unternehmen:** Im Zuge der Berichterstattung setzen sich viele Personen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander: Indem bei der Erstellung betriebsinterne Interviews geführt werden, indem die Unternehmensleitung den fertigen Bericht in Fachdiskussionen präsentiert oder einfach indem Mitarbeiter den Bericht lesen.
- **Wahrnehmung schwacher Signale:** Bei der Vorbereitung des Berichts werden die Forderungen der Anspruchsgruppen gesammelt und es wird analysiert, welche neuen Themen für das Unternehmen relevant werden. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein Frühwarnsystem und lässt Chancen rechtzeitig erkennen.
- **Treiber nachhaltiger Unternehmensentwicklung:** Während der Berichterstellung wird das Unternehmen daraufhin „gescannt“, welche Maßnahmen für Nachhaltigkeit bereits gesetzt wurden und welche noch benötigt werden.
- **Verankerung von Zielen:** Indem geplante Nachhaltigkeits-Maßnahmen und Ziele veröffentlicht werden, werden sie verbindlicher!
- **Unternehmen und ihr soziales Umfeld entwickeln sich gemeinsam weiter:** Voraussetzung für eine gemeinsame nachhaltige Entwicklung ist der Dialog mit den Anspruchsgruppen. Berichte fördern dies, indem sie externen Personen wichtige Informationen liefern. Die Berichterstattung kann Dialoge aber auch initiieren, indem Anspruchsgruppen in die Erstellung des Reports einbezogen werden.



DIE RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN

THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN

ZIELE FÜR DAS UNTERNEHMEN UND DEN BERICHT ERSTELLEN

DATEN UND WEITERE INFORMATIONEN SAMMELN

DEN BERICHT SCHREIBEN

DEN BERICHT GESTALTEN

DEN REPORT VERBREITEN

In 7 Schritten zum Report!

12

Sie interessieren sich für Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen? Sie denken, dass ein Nachhaltigkeitsbericht ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten neue Möglichkeiten eröffnet, aber können sich noch nicht so recht vorstellen, wie ein derartiges Projekt durchgeführt werden kann? Vorrangiges Ziel von REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY ist, Ihnen einen Weg zu skizzieren, auf dem die Berichterstattung erfolgen kann. Wir schlagen vor, den Weg in sieben Schritten zurückzulegen. Jeder Abschnitt enthält Anleitungen, wie Sie auf die spezifische Situation Ihres Unternehmens eingehen können.

In Ergänzung zu anderen Leitfäden², die beschreiben, WAS in einem Bericht enthalten sein soll, legt REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY den Schwerpunkt darauf, WIE ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt wird. Das prozessorientierte Vorgehen bietet zwei Vorteile: Einerseits wird die Erstellung des Berichts auf die spezifische Situation des Unternehmens maßgeschneidert. Andererseits wird in jedem einzelnen Schritt beschrieben, was getan werden kann, um den internen Nachhaltigkeitsprozess bestmöglich zu fördern.

REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY wendet sich an Personen, die Neues wagen und ihr Unternehmen ganzheitlich wahrnehmen und mitgestalten wollen – indem sie sich mit ihrem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Umfeld auseinander setzen. Dafür sind sowohl engagierte Mitarbeiter und Manager gefragt als auch eine überzeugte Unternehmensführung, ohne die ein gelungener Reporting-Prozess nicht stattfinden kann.

DIE SIEBEN SCHRITTE ZUM REPORT

Schritt 1: Die Rahmenbedingungen klären

Schritt 2: Themen und Anspruchsgruppen identifizieren

Schritt 3: Ziele für das Unternehmen und den Report ableiten

Schritt 4: Daten und weitere Informationen sammeln

Schritt 5: Den Bericht schreiben

Schritt 6: Den Bericht gestalten

Schritt 7: Den Report verbreiten

²Vgl. Kapitel „Literatur, Links und Leitfäden“, S. 51

1 Die Rahmenbedingungen klären

13

Zu Beginn der Berichterstellung ist es notwendig, geeignete Mitglieder für ein Team zu finden, das die wichtigsten Entscheidungen über den Report treffen und die meisten Arbeiten für die Erstellung übernehmen wird. Diese sollten sich zu Beginn auf einige Prinzipien für die Berichterstattung einigen. Daraufhin wird ein grober Zeitplan erstellt, auf dessen Basis der zeitliche Ressourcenbedarf für die Teammitglieder ermittelt werden kann.

1.1 DAS TEAM BILDEN

Mit der Besetzung des Teams wird bereits in den Grundzügen entschieden, wie der fertige Report aussehen wird. Jedes Team-Mitglied wird primär sein spezifisches Fachwissen einbringen. Um einen ausgewogenen Bericht zu erhalten, soll das Team interdisziplinär sein: Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen bündeln somit ihre Fähigkeiten und Kompetenzen.

Doch nicht nur der nach außen präsentierte Bericht hängt von der Zusammensetzung des Teams ab. Auch die interne Wirkung wird davon geprägt. Besteht das Team aus Personen, die zwar ein umfassendes Wissen über ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge haben, aber über keinen Einfluss im Unternehmen verfügen, wird der Bericht inhaltlich zwar vollständig sein, aber kaum interne Veränderungen bewirken. Anders verhält es sich, wenn sich kompetente Vertreter aus dem oberen Management in das Team einbringen und ‚der Draht‘ zur Unternehmensführung stimmt. Dies gilt für große Unternehmen genauso wie für kleinere und mittlere Unternehmen.

In einem erfolgreichen Reporting-Team sollten folgende Rollen besetzt sein:

Entscheidungsträger: Er ist in führender Position tätig und verfügt über das Vertrauen der Unternehmensleitung bzw. gehört dieser an. Darüber hinaus ist er mit der Unternehmenskultur gut vertraut. Durch seine Position im Unternehmen können sehr viele Entscheidungen im Team selbst getroffen werden. Mühsame Abstimmungsprozesse entfallen somit. Entstehen im Team Ideen für Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens, bestehen über den Entscheidungsträger gute Chancen auf Verwirklichung. Über die Kontakte zur Unternehmensleitung kann beispielsweise angeregt werden, weitere ökologische oder soziale Ziele in der Unternehmensstrategie zu verankern. Der Entscheidungsträger wird auch Druck ausüben können, wenn im Zuge der Berichterstattung Personen im Unternehmen mit der Bereitstellung von Daten säumig sind oder die Kooperation verweigern.

Controller: Besonders wenn Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht zusammengelegt werden, ist er im Team wichtig. Er verfügt über den Zugang zu entsprechenden Finanzkennzahlen.

Kommunikationsexperte: Seine Erfahrung und Expertise ist von Beginn an notwendig. Meist hat er durch seine bisherige Arbeit auch einen guten Überblick über alle wesentlichen Unternehmensaktivitäten.

Mahner: Jedes Team braucht jemanden, der sich vorrangig für die Anliegen der Nachhaltigkeit einsetzt. Er ist mehr als alle anderen Teammitglieder vom Konzept der Nachhaltigen Entwicklung beseelt, verfügt über großes Wissen über Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft und kann es auch für die anderen Teammitglieder übersetzen. Seine Aufgabe ist es, Themen voranzutreiben, und dafür zu sorgen, dass auch unbequeme Aspekte behandelt werden. Er setzt sich stark dafür ein, dass das Unternehmen weitere Anstrengungen für Nachhaltigkeit unternimmt.

Vertreter unterschiedlicher Unternehmensbereiche: Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Themen und Schwerpunkte, die für Nachhaltigkeit relevant sind. Existiert beispielsweise ein Umweltmanagementsystem, sollte jemand eingebunden werden, der damit vertraut ist. Je nach Schwerpunkt sind auch interessierte Vertreter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Mitarbeiterqualifizierung oder Investors Relations eine Bereicherung für das Team.

Externer Prozessbegleiter: Bei Nachhaltiger Entwicklung geht es darum, nicht nur das Unternehmen zu sehen, sondern auch zu hinterfragen, wie es in die Gesellschaft und die natürliche Umwelt eingebettet ist. Mitarbeiter und führende Personen tun sich naturgemäß schwer, vom Unternehmen loszulassen und es „von außen zu betrachten“. Genau diese Aufgabe kann der externe Berater leisten. Er kann die Interessen aller Personen und Gruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, gut nachvollziehen und in die Debatten einbringen. Wichtig ist jedoch, dass der Report nicht ausschließlich externen Kommunikationsprofis überlassen wird. Ein solcher Bericht würde intern wenig bewirken!

Vertreter einer Anspruchsgruppe: Unternehmen mit etwas Erfahrung in der Berichterstattung können ins Reporting-Team auch Anspruchsgruppen einbinden. Dabei kann es sich um Vertreter von Umwelt- oder Menschenrechtsgruppen, um Kunden oder auch Anrainer handeln.

Eine Person kann natürlich mehrere Rollen in sich vereinigen. Um arbeitsfähig zu bleiben, sollte das Team nicht zu groß werden! Gibt es im Unternehmen bereits einen Nachhaltigkeitsbeirat oder ein ‚Sustainability Board‘, sollen Vertreter daraus in das Reporting Team aufgenommen werden, um eine Verbindung zwischen innerbetrieblichen Nachhaltigkeitsaktivitäten und der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu gewährleisten.

Natürlich ist wichtig, dass alle im Team von der Wichtigkeit des Themas „Nachhaltige Entwicklung“ für das Unternehmen überzeugt sind. Aber genauso bedeutend ist, dass verschiedene Sichtweisen aus dem Unternehmen vertreten sind. Das Team soll produktive Impulse für Nachhaltige Entwicklung bringen, aber keine ‚Nachhaltigkeitsfront‘ gegen das restliche Unternehmen bilden!

1.2 DEN ZEITPLAN ERSTELLEN UND RESSOURCEN SICHERN

Wann soll der Bericht erscheinen?

Bei der Erstellung des Zeitplans bildet der gewünschte Zeitpunkt der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts den Ausgangspunkt. Dabei sollte sich ein Unternehmen am Erscheinungsdatum des Geschäftsberichts orientieren. International zeigt sich der Trend, dass Nachhaltigkeitsbericht und Geschäftsbericht immer stärker zusammenwachsen. Viele Unternehmen wie etwa BASF und VA TECH veröffentlichen die beiden Berichte als „Zwillingspaar“: Sie erscheinen zur gleichen Zeit und weisen ein ähnliches Layout auf. So soll signalisiert werden, dass Nachhaltigkeit ernst genommen wird und untrennbar mit den ‚normalen‘ Geschäftstätigkeiten verbunden ist. Einige Unternehmen sind allerdings bereits weiter gegangen und haben Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht zusammengefasst. Die Glaubwürdigkeit

–BEISPIEL–

Internationaler Pionier bei der Fusion von Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht ist die Österreichische Bundesforste AG, die diesen Schritt bereits im Zuge ihrer ersten Nachhaltigkeitsberichterstattung für das Jahr 2002 wagte. Dieser kombinierte Bericht wurde vom Wirtschaftsmagazin Trend als der beste Geschäftsbericht österreichischer nicht-börsennotierter Unternehmen ausgezeichnet.

nach innen wie auch nach außen erhöht sich damit – gilt doch der Geschäftsbericht als eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens. Auch die Signalwirkung verstärkt sich um ein Vielfaches, da ökologische und gesellschaftliche Aspekte nicht mehr einfach in einem eigenen Bericht „angehängt“ werden, sondern noch stärker als Basis aller wirtschaftlicher Tätigkeit kommuniziert werden.

Entscheiden Sie sich mit ihrem Team bereits hier, wie intensiv sie Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht koppeln wollen und holen Sie die Zustimmung der Unternehmensleitung ein!

Kleinere und mittlere Unternehmen legen keinen Geschäftsbericht vor. Dennoch wird es sinnvoll sein, den Termin für die Veröffentlichung die Jahresabrechnung oder interne Wirtschaftsprüfung zu berücksichtigen. Dabei werden wichtige Daten erhoben, die auch für den Nachhaltigkeitsbericht verwendet werden können.

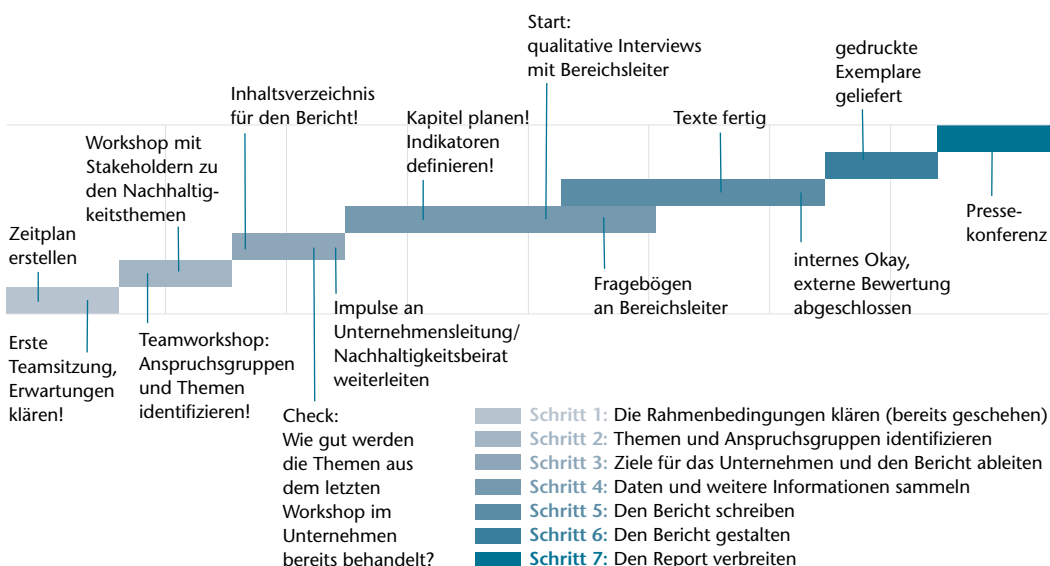
Planen Sie die sieben Schritte vom Erscheinungsdatum zurück!

Die nachfolgend angeführte Skizze enthält deshalb keine Zeiteinheiten, weil sich diese von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterscheiden können. In einem kleinen Unternehmen wird sich ein derartiger Zeitplan bestenfalls über ein paar Wochen erstrecken. Ein großes Unternehmen, das den ersten Nachhaltigkeitsbericht erstellt, muss rund ein halbes Jahr Vorbereitungszeit einplanen.

Der Zeitaufwand reduziert sich, wenn das Unternehmen bereits Erfahrung mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung hat. Auch die Phasen verschieben sich. Gibt es keine Änderungen bei den nachhaltigkeitsrelevanten Themen, wird Schritt 2 („Themen und Anspruchsgruppen identifizieren“) kürzer ausfallen. Ebenso wird die Erhebung der Informationen mit der Zeit immer routinierter. Die Phase "Informationen sammeln" wird sich dementsprechend verkürzen.

Beim Zeitplan handelt es sich in dieser Phase natürlich nur um eine grobe Skizze. Er muss nach jedem Schritt verfeinert werden.

So könnte vorgegangen werden:



Sichern Sie die notwendigen Zeitressourcen!

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist keine Aufgabe, die von den Teammitgliedern einfach zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden kann. Sie müssen sich entsprechende Zeitressourcen sichern. Jedes Mitglied im Reporting Team bringt verschiedene Kompetenzen ein und wird daher in den sieben Schritten unterschiedlich gefordert. So werden etwa die Kommunikationsexperten besonders stark beim Texten und Layout gefordert sein. Klären Sie, wer in welcher Phase welche Aufgaben übernimmt bzw. welche Arbeiten ausgelagert werden sollen! Für die zeitliche Schätzung von Layout und Druck bzw. Erstellung einer Internetversion orientiert man sich am besten an den Erfahrungen des Unternehmens bei bisherigen Publikationen / Internetauftritten.

–BEISPIEL–

Bei einem österreichischen Unternehmen mit etwa 1.000 Mitarbeitern ist intern für die Erstellung des ersten Reports ein Aufwand von 80 Personentage einzuplanen.

1.3 SICH AUF DIE GRUNDAUSSAGE(N) EINIGEN

Eine wesentliche Voraussetzung ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit für sich definiert und was der Nachhaltigkeitsbericht im Grunde aussagen soll. Es geht also um die Frage: Welches Bild soll der Report letztendlich vermitteln? Es ist wichtig, dass hier das Team einer Meinung ist und diese auch von der Unternehmensleitung geteilt wird. Damit können Chancen und Gefahren frühzeitig erkannt werden. Auch Reibungsverluste im Team, die auf unterschiedlichen Auffassungen beruhen und sich bis zum Verfassen der Texte hinziehen, können minimiert werden.

Folgende Aussagen können bei der Formulierung des Reportingziels hilfreich sein:

Der Bericht soll mitteilen, dass das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leistet!

Daraus ergeben sich folgende Fragen:

- Worin besteht der Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung?
- Welchen Nutzen / welche Funktion erfüllt das Unternehmen für die Gesellschaft?

Die Antworten auf diese Fragen sollten im Unternehmens-Leitbild zum Ausdruck kommen.

Wir wollen neutral über unser Unternehmen berichten. Transparenz ist unser Grundanliegen. Dabei werden sowohl Stärken als auch Schwächen dargestellt.

Daraus ergibt sich folgende Frage:

- Was sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens?

Um diese Grundaussage treffen zu können, müssen bei den Vorbereitungen für den Report nicht nur die Stärken, sondern gezielt auch die Schwächen erhoben werden.

Wir wollen die Erstellung des Berichts auch dazu nützen, mehr über die Personen und Organisationen zu erfahren, die von unseren Tätigkeiten betroffen sind. Unsere Anspruchsgruppen sollen zu Wort kommen.

Daraus ergibt sich folgende Frage:

- Welche Anspruchsgruppen sind wichtig und bereit für einen Dialog?

Nach Beantwortung der Frage sollten die betreffenden Personen und Organisationen frühzeitig in die Erstellung des Berichts einbezogen werden.

Wird die erste der oben genannten Aussagen nicht von den anderen beiden begleitet, läuft der Bericht Gefahr, als reine PR-Maßnahme abgetan zu werden. Werden problematische

Umstände nicht dargestellt, signalisiert man nach außen, dass man sie gar nicht wahrnimmt oder unter den Tisch kehren will. Ungewollt vermittelt ein solcher Report, dass das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit eine „Weiter-wie-bisher“-Strategie fährt. Er kommuniziert damit Lernunwilligkeit bzw. Lernunfähigkeit.

–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 1: Die Rahmenbedingungen klären

Das Team bilden

- In einem erfolgreichen Reporting Team sind unterschiedliche Rollen vertreten. Diese sichern Know-how und optimale Kommunikation im Unternehmen.
- Überlegen Sie, wer diese Rollen übernehmen kann bzw. ergänzen Sie das vorhandene Team durch neue Mitglieder!

Zeitplan erstellen und Ressourcen sichern

- Legen Sie das geplante Erscheinungsdatum des Berichts fest!
- Führen Sie dabei Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung so eng wie möglich zusammen.
- Planen Sie die sieben Schritte vom Erscheinungsdatum zurück!
- Die Teammitglieder sollen sich für die Phasen, in denen sie sich besonders intensiv an der Berichterstattung mitarbeiten, die notwendigen Zeitressourcen reservieren!

Sich auf die Grundaussage einigen

- In einem ersten Teamworkshop ist es wichtig, dass Einvernehmen darüber herzustellen, welche Aussage der Bericht über das Unternehmen treffen soll.
- Ein guter Einstieg in das Thema „unternehmerische Nachhaltigkeit“ ist die Darstellung, positiver Aspekte.
- Beginnen Sie so früh wie möglich, sich auch über allfällige negative Aspekte zu informieren und im Bericht die damit verbundenen Herausforderungen zu beschreiben! Sie signalisieren damit Lernfähigkeit.
- Die höchste Kunst ist es, im Zuge der Berichterstattung auch die Anspruchsgruppen besser kennen zu lernen und mit einzubeziehen!

2 THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN

18

Bevor Sie die Gliederung für den Bericht erstellen, sollten die Zielgruppen ermittelt werden, an die sich der Bericht wendet. Die inhaltliche Abgrenzung der Themen ergibt sich einerseits daraus, was das Unternehmen kommunizieren will, und andererseits aus dem Informationsbedarf der Anspruchsgruppen.

2.1 WER STEHT MIT IHREM UNTERNEHMEN IN VERBINDUNG?

Mit Beginn des neuen Millenniums haben große Unternehmen damit begonnen, ihr gesellschaftliches Umfeld wieder zu entdecken. Waren bis vor kurzem Aktieninhaber die einzige Gruppe, der man sich verpflichtet fühlte, macht sich das Bewusstsein breit, dass ein Unternehmen mit zahlreichen Personenkreisen und Organisationen in Verbindung steht. Eine Vielzahl von Anspruchsgruppen trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Für kleine und mittlere Unternehmen ist diese Erkenntnis nichts Neues. Das Interesse des unmittelbaren gesellschaftlichen Umfeldes zu berücksichtigen, ist für KMUs auch bisher schon ein zentraler Erfolgsfaktor gewesen.

- Vertrauen von Seiten der Behörden macht es leichter, Genehmigungen zu erhalten.
- Ein gutes Einvernehmen mit Anrainern fördert das Wirtschaften.
- Ein verantwortungsvolles Image in der Öffentlichkeit und Kontakt zu Ausbildungsstätten erleichtert die Mitarbeiterrekrutierung und zieht die besten Köpfe an.
- Politiker zeigen Interesse an erfolgreichen Betrieben, die Beschäftigung schaffen und die Natur bewahren.

Für die Berichterstattung ist es notwendig, die Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens zu kennen!

Orientieren Sie sich dabei an nebenstehender Auflistung. Neben den „klassischen“ Gruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Eigentümer sollten Sie auch indirekte Anspruchsgruppen berücksichtigen – z.B. Endkonsumenten, auch wenn Sie selbst ausschließlich mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten. Eine Bewertung der Anspruchsgruppen nach ihrer Bedeutung und ihrem Einfluss ist hier nicht notwendig.

Möglichkeit der Einbindung von Anspruchsgruppen:

Bei der Suche jener Gruppen und Personen, die von Ihrem Unternehmen betroffen sind bzw. auf Ihr Unternehmen Einfluss nehmen können, ist es sicher von Vorteil externe Personen zu beteiligen, die das Team mit ihrer Außensicht

bereichern. Das müssen aber nicht unbedingt professionelle Berater sein (vgl. nebenstehendes Beispiel).

–INFORMATION–

Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder) sind alle Personen, Gruppen oder Organisationen, welche auf ein Unternehmen Einfluss haben, oder die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind.

–INFORMATION–

Überblick über mögliche Anspruchsgruppen:

- Mitarbeiter
- Eigentümer, Finanzanalysten
- Banken, Versicherungen
- Zulieferer/vorgelagerte Betriebe
- Kunden
- Endkonsumenten
- NGOs: Organisationen für Umweltschutz, Menschenrechte, Verbraucherschutz, Datenschutz ...
- Experten (z.B. Universitätsinstitute)
- Anrainer, regionale Bevölkerung
- Behörden
- Politiker
- potenzielle Arbeitnehmer, ...

–BEISPIEL–

In Unternehmen wie der British Telecom (siehe www.bt.com), die nach dem AA1000-Standard vorgehen, helfen einzelne externe Personen dabei, weitere Anspruchsgruppen zu identifizieren.

–TIPP–

Einbindung von Anspruchsgruppen in die 7 Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht:

REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY zeigt in verschiedenen Schritten Möglichkeiten auf, wie Anspruchsgruppen in die Berichterstattung eingebunden werden können. Diese Einbeziehung ist eine moderne Form, Lerneffekte im Unternehmen in Gang zu bringen. Beachten Sie dabei aber immer folgende Prinzipien:

- Verschenden Sie nicht Ihre Zeit! Wählen sie die Personen klug nach ihrer Kompetenz, ihrem Know-how und ihrer Erfahrung mit Dialogen aus.
- Verschenden Sie auch nicht die Zeit der Anspruchsgruppen! Berücksichtigen Sie den Nutzen, den Anspruchsgruppen von einer Einbindung haben könnten.
- Machen Sie die Ziele der Einbindung von Beginn an transparent. Externe Personen können dann entscheiden, ob sie teilnehmen wollen. Falsche Erwartungen untergraben das Vertrauen.
- Die Ansprechperson im Unternehmen soll das Vertrauen aller Beteiligten genießen.
- Sorgen Sie für einen neutralen Moderator.
- Legen Sie zu Beginn gemeinsam die Spielregeln fest, sorgen Sie für gemeinsame Entscheidungen bei der genauen Fragestellung und den Methoden.
- Sorgen Sie für einen offenen Austausch der notwendigen Informationen!
- Räumen Sie genügend Zeit ein!
- Lernen Sie zuzuhören! Widerstehen Sie dem Bedürfnis, Ihr Unternehmen zu präsentieren oder für alles eine Rechtfertigung zu finden.

Ein wichtiger Punkt für die Berichterstattung:

- Machen Sie aus Ihren Dialogen keine PR-Veranstaltung! Gehen Sie vertraulich vor! Präsentieren Sie die Anspruchsgruppen nicht sofort im Bericht! Bauen Sie zuerst Vertrauen auf!

Die Befolgung dieser Prinzipien und die Einbindung an der richtigen Stelle im Prozess sind entscheidender als die Methoden, die Sie bei den Dialogen anwenden werden. Bedenken Sie aber, dass es Zeit braucht, bis externe Personen Vertrauen gefasst haben. Setzen Sie ihre Ziele anfangs daher nicht zu hoch. Zu Beginn wird es reichen, den Vertretern der Anspruchsgruppen zuzuhören. Gemeinsame Projekte können später in Angriff genommen werden.

2.2 WELCHE THEMEN SIND FÜR DAS UNTERNEHMEN RELEVANT?

Für das Verfassen des Berichts ist es notwendig, das umfassende Konzept der Nachhaltigkeit auf einzelne unternehmensrelevante Themen herunter zu brechen.

Geschieht dies nicht, läuft der Bericht Gefahr nur allgemeine Aussagen zu treffen. Oder er versucht alles abzudecken und verzettelt sich in Details und Indikatoren, die erst gar nicht erhoben werden hätten müssen. Nur wenn die wesentlichen nachhaltigkeitsrelevanten Themen erkannt wurden, kann der Bericht gleichzeitig tiefgründig und schlank sein!

Doch nicht nur für den Report ist es wichtig, Nachhaltigkeit inhaltlich zu präzisieren. Auch im Unternehmen selbst wird Nachhaltigkeit erst dann von der Mehrheit angenommen werden, wenn es in konkrete, handhabbare Themen aufbereitet wurde.

Bei der Suche nach Themen sollte nicht sofort in Lösungen gedacht werden! Es lohnt sich, gemeinsam mit dem Team die Herausforderungen, die auf die Gesellschaft insgesamt zukommen³, durchzudenken und sich darüber im Detail zu informieren. Sollte für Ihr Unternehmen Artenvielfalt ein zentrales Thema sein, informieren sie sich gemeinsam mit ihrem Team über die Situation in den Gebieten, in denen Ihr Unternehmen tätig ist!

Die Themen sollen auch Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichts sein. Oft werden die Herausforderungen gar nicht beschrieben. Leser, die noch wenig Erfahrung mit

³z.B. Klimawandel, Überalterung, Verstädterung, ökosoziale Steuerreform usw.

–BEISPIEL–

Ein gelungener Bericht ist jener der deutschen GLS-Bank. Hier wurden die „Akupunkturpunkte“ für Nachhaltigkeit identifiziert und beschrieben. Man geht über den Umweltschutz im Büro hinaus und konzentriert sich auf die ökologischen Effekte der Finanzprodukte.

Die Wahl der richtigen Themen macht sich auch bei der VA TECH bezahlt: Mit der Identifikation von CO₂-Reduktion als wesentliches Thema erfuhr das Nachhaltigkeitskonzept einen neuen Aufschwung im Unternehmen.

mehr dazu unter: www.gemeinschaftsbank.de

Nachhaltigkeit haben, verstehen dadurch die Dringlichkeit nicht. Beim Lesen der Berichte sollte niemand vor dem Dilemma stehen:

„Nachhaltigkeit ist also die Antwort. Aber was war doch gleich die Frage?“

Identifizieren Sie die nachhaltigkeits-relevanten Themen für Ihr Unternehmen. Folgende Fragen und Beispiele können Ihnen Anleitung geben:

–TIPP–

Welche Ansprüche stellen die Anspruchsgruppen an das Unternehmen?

Telekommunikationsunternehmen sollten sich beispielsweise mit den Bedürfnissen und Ängsten von Anrainern in der Nähe von Sendeanlagen befassen!

Betrachten Sie ihre Produkte und Dienstleistungen über den ganzen Lebenszyklus hinweg! Schließen Sie auch vor- und nachgelagerte Unternehmen in die Betrachtung mit ein.

Zementherzeuger waren ursprünglich verwundert, warum sie über die Abbaubedingungen der verwendeten Rohstoffe Auskunft geben sollten. Heute wird das Thema in den Berichten behandelt.

Betrachten Sie vor allem langfristige und systemische Aspekte!

Oft werden Probleme von einem Bereich nur in einen anderen verlagert (z.B. Verlagerung von Schwermetallen aus dem Wasser in den Boden durch Klärschlamm). Erst eine systemische Betrachtungsweise zeigt dann, dass solche Lösungen zu kurz greifen.

Welche nachhaltigkeits-relevanten Themen sind innerhalb Ihrer Branche wichtig? Überprüfen Sie dafür auch Nachhaltigkeitsberichte anderer Vertreter der Branche und ob es entsprechende „Sector Supplements“ (Branchenspezifische Erweiterungen) der Global Reporting Initiative – www.globalreporting.org – gibt!

Ein Nachhaltigkeitsbericht aus der Lebensmittelbranche sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

- Nachhaltige Landwirtschaft
- Tierschutz
- Gentechnik
- Ernährungsgesundheit
- Allergieauslösende Stoffe

Welche Themen waren besonders im letzten Jahr für Ihre Branche aktuell?

Elektrizitätsunternehmen werden nach den Stromausfällen in den USA und in europäischen Ländern derzeit das Thema Versorgungssicherheit behandeln müssen.

Forst- und Landwirtschaftliche Betriebe sollten auf die Wetterextreme (Dürre, Überschwemmungen) der letzten Jahre Bezug nehmen.

Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen im ersten Report über Themen berichten, mit denen sie bereits vertraut sind und bei denen sie sich sicher fühlen. Das hängt einerseits damit zusammen, dass viele erste Berichte eher eine Innensicht widerspiegeln: Außensichtweisen werden noch wenig einbezogen. Ein weiterer Grund ist, dass für neue Themen meist noch wenige Daten vorhanden sind. Sie finden daher erst in späteren Berichten Eingang. Es ist durchaus empfehlenswert mit den Aspekten zu beginnen, mit denen Sie sich schon sicher fühlen. Seien Sie sich aber bewusst, dass weitere wichtige Nachhaltigkeitsthemen in darauf folgenden Reports behandelt werden müssen! Gelingt das, können Sie auch die Aufmerksamkeit der Leser für zukünftige Nachhaltigkeitsberichte aufrecht erhalten.

Möglichkeit der Einbindung von Anspruchsgruppen bei der Themenfindung:

Wie in keinem anderen Schritt bietet sich bei der Auswahl der Themen die Einbindung von Anspruchsgruppen an. Einerseits deshalb, weil die Unternehmen sehr von externen Sichtweisen profitieren können. Unternehmensinterne Personen mögen sehr kompetent sein, wenn es um Wirtschaftsfragen geht. Häufig ist aber noch wenig Wissen über verschiedene Aspekte Nachhaltiger Entwicklung vorhanden. Dieses Problem kann teilweise mit der Einbindung professioneller Berater für Nachhaltigkeitsfragen behoben werden. Doch auch Berater verfügen nicht auf jedem Gebiet über Spezialwissen. Dieses können oft kompetente Anspruchsgruppen zur Verfügung stellen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Institutionen wie Forschungseinrichtungen oder NGOs für Umweltschutz, Menschenrechte, Entwicklungszusammenarbeit, etc.

Viele Anspruchsgruppen hatten bisher noch wenig Erfahrung mit betrieblicher Nachhaltigkeit. Meist sind es gerade jene, die viel Einfluss haben: Kunden, Eigentümer, Investoren, Mitarbeiter. Es hat keinen Sinn, auf sie mit der Frage zuzukommen: „Welcher Aspekte soll sich das Unternehmen annehmen, um sich nachhaltig zu entwickeln?“ Will man die Meinung dieser Anspruchsgruppen einholen, muss sich das Team bereits auf wesentliche Nachhaltigkeitsthemen geeinigt haben, zu denen dann konkrete Fragen gestellt werden. Es ist nicht sinnvoll, Kunden eines Lebensmittelunternehmens zur Nachhaltigkeit zu befragen, wohl aber zu Themen wie Gentechnik, Tierschutz oder Gesundheit durch Ernährung. Dies passiert beispielsweise im AA-1000, einem Standard zur Beteiligung von Anspruchsgruppen wie ihn etwa Shell oder Novozymes (siehe www.novozymes.com) verwenden⁴. Er verlangt, dass eine Gruppe ausgewählter externer Personen Anforderungen und Ansprüche an das Unternehmen sammelt. Diese werden anschließend in einem Fragebogen zusammengefasst und an alle Anspruchsgruppen geschickt.

Fazit: Die Einbindung von Anspruchsgruppen zur Themenfindung ist ein guter Einstieg, wenn Sie den Dialog mit dem gesellschaftlichen Umfeld aufnehmen wollen. Intensivere Kontakte können geknüpft und Fundamente für zukünftige Kooperationen geschaffen werden. Entscheidend ist jedoch, dass allen klar ist, dass es nur um ein erstes Kennenlernen anderer Sichtweisen geht und man nicht gleich erwartet, dass Forderungen sofort umgesetzt werden. Es kann auch wichtig sein, dass diese Dialoge nicht sofort im nächsten Bericht abgebildet werden. Besonders die kritischen Organisationen befürchten in diesen Fällen häufig, für PR-Zwecke missbraucht zu werden.

–BEISPIEL–

Der Energieerzeuger Verbund lud für seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht prominente Personen zu einem „Round Table“-Gespräch ein, in dem die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens debattiert wurde (vgl. Verbund Nachhaltigkeitsbericht 2002, S. 10)

–BEISPIEL–

Als Folge des ersten Nachhaltigkeitsberichts und für die Gestaltung des zweiten Berichts organisierte die Österreichische Bundesforste AG im Oktober 2003 einen Diskussionsabend mit Vertretern der Universität für Bodenkultur.

⁴Mehr Informationen unter: www.accountability.com

2.3 FÜR DIE ZENTRALEN ANSPRUCHSGRUPPEN EIN PROFIL ERSTELLEN

Untersuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Team die zentralen Anspruchsgruppen auf folgende Aspekte:

- Sind Sie mit dem Konzept Nachhaltige Entwicklung vertraut?
- Wie dringlich sehen sie den Handlungsbedarf bezüglich der nachhaltigkeits-relevanten Themen?
- Welche Ansprüche haben sie in Verbindung mit diesen Themen an das Unternehmen?
- Welche Befürchtungen haben sie?
- Welche Botschaften sollen an sie vermittelt werden?

–BEISPIELE FÜR PROFILE–

	Vertrautheit mit Nachhaltigkeit	Ansprüche	Ängste	Botschaften für die Anspruchsgruppe
Mitarbeiter	Wenig vertraut, daher wird Handlungsbedarf in Bezug auf Soziales wenig gesehen	Sicherung des Arbeitsplatzes, Wertschätzung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sinnerfülltes Arbeiten, Gesundheit und Sicherheit, Karriere-möglichkeit	Nachhaltigkeit als zusätzliche Aufgabe (Überlastung); Nachhaltigkeit als positiver Imageträger, um Personalabbau zu kaschieren	Langfristige Sicherung des Unternehmens durch Nachhaltigkeit; Nachhaltiges Wirtschaften macht es möglich, private Werte auch im Beruf zu leben;
Eigentümer/Investoren/Banken	Wenig vertraut, Handlungsbedarf für Risikovorbeugung wird erkannt	Langfristige Profitmaximierung, vorausschauendes Risikomanagement, funktionierende Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat	Mehrkosten durch Nachhaltigkeit, Ablehnung lukrativer Geschäfte durch ethisches Wirtschaften	Nachhaltigkeit als strategische Chance vermitteln, Kosteneinsparung durch ökologische und soziale Maßnahmen (z.B. zufriedene Mitarbeiter)
Vorgelagerte Unternehmen	Mäßig vertraut	Sehr abhängig von Unternehmen, wollen daher langfristige Abnahmesicherheit	Ungewissheit: Werden in Zukunft auch Nachhaltigkeits-Anforderungen an sie gestellt?	Kommunizieren, welche Nachhaltigkeitsaspekte für sie bedeutend sind, das als Chance darstellen, wie Lieferbeziehungen gefestigt werden können! usw.

Geben Sie Impulse für andere Formen der betrieblichen Nachhaltigkeitskommunikation!

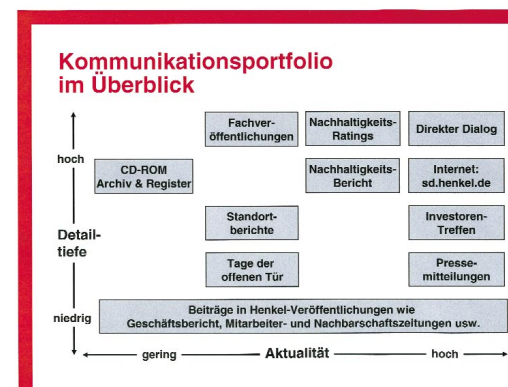
Ergebnis Ihrer Analyse wird sein, dass nicht alle Anspruchsgruppen für Berichte empfänglich sind. So können etwa Anrainer eines Produktionsstandortes mit einem Nachhaltigkeitsbericht eines gesamten Konzerns wenig anfangen. Stattdessen würde sich ein eigener Bericht für den Standort, ein „Tag der offenen Tür“ oder auch die Beteiligung des Unter-

⁴Die Lokale Agenda 21 (LA21) ist Prozess zur nachhaltigen Entwicklung von Gemeinden. Basis ist der Dialog zwischen Bürgern, lokaler Politik und Verwaltung sowie Unternehmen.

nehmens an einem „Lokalen Agenda 21“-Prozess⁵ besser eignen. Setzen Sie sich mit jenen Bereichen innerhalb Ihres Unternehmens in Verbindung, die für die Kommunikation zuständig sind (Marketing, Investors Relations, PR-Abteilung ...) und überlegen Sie gemeinsam, wie Nachhaltigkeitsthemen auch über andere Kommunikationsinstrumente verbreitet werden können. Bedenken Sie, dass die Zielgruppen Ihres Berichts auch über andere Quellen Informationen über das Unternehmen beziehen. So wird ein Investor während der Lektüre des Nachhaltigkeitsberichts auch die Botschaften aus dem Geschäftsbericht, der Werbung und diversen Zeitungsberichten im Hinterkopf haben. Werden dort in keiner Weise nachhaltigkeits-relevante Themen vermittelt, ist die Glaubwürdigkeit des Reports gering. Werden dort eventuell Botschaften vermittelt, die dem Report entgegen laufen, wird er wahrscheinlich sofort als reine PR-Maßnahme interpretiert werden. Verschiedene Kommunikationsstrategien innerhalb eines Unternehmens können sich gegenseitig konterkarieren. Umgekehrt können sich die verschiedenen Kommunikationsinstrumente bei einer einheitlichen Linie gegenseitig unterstützen. Es zeigt sich, dass mit der Zeit die Nachhaltigkeitskommunikation immer differenzierter wird und sich neben dem Report auch andere Instrumente etablieren.

–BEISPIEL–

Die Nachhaltigkeitskommunikation von Henkel bedient sich neben dem Bericht vieler Mittel!



–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 2: Themen und Anspruchsgruppen identifizieren

Wer steht mit Ihrem Unternehmen in Verbindung?

- Machen Sie im Team eine umfassende Liste der Anspruchsgruppen des Unternehmens!
- Überlegen Sie, wie Anspruchsgruppen in die Berichterstattung eingebunden werden können!

Welche Themen sind für das Unternehmen relevant?

- Finden Sie jene Themen, die aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen am relevantesten sind!
- Informieren Sie sich allgemein zu diesen Themen und erkennen Sie die Herausforderung für das Unternehmen!
- Beginnen Sie so früh wie möglich, sich auch auf Themen einzulassen, mit denen das Unternehmen noch nicht vertraut ist!
- Nehmen Sie insbesondere in diesem Punkt Kontakt zu kompetenten Anspruchsgruppen auf!

Für die zentralen Anspruchsgruppen ein Profil erstellen

- Finden Sie heraus, welche Anspruchsgruppen mit einem Nachhaltigkeitsbericht erreicht werden können!
- Bringen Sie in Erfahrung, welchen Informationsbedarf die Anspruchsgruppen bezüglich der nachhaltigkeits-relevanten Themen haben!
- Geben Sie im Unternehmen Ideen weiter, wie mit jenen Gruppen kommuniziert werden kann, die mit dem Bericht nicht angesprochen werden.

3 ZIELE FÜR DAS UNTERNEHMEN UND DEN BERICHT ERSTELLEN

24

Nach der Auswahl der Themen sollte überprüft werden, wie diese im Unternehmen berücksichtigt werden. Dabei ergeben sich zumeist auch Ideen für weitere Maßnahmen. Damit ist die Bestandsaufnahme abgeschlossen. Nun können Sie die Ziele für den Report konkretisieren, indem Sie ein erstes Inhaltsverzeichnis erstellen.

3.1 DER UNTERNEHMENS-CHECK TEIL I: WAS IST VORHANDEN?

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung ist eine große Herausforderung. Unternehmen, die überzeugend darlegen können, dass sie dieses Thema managen, werden glaubhaft vermitteln, dass sie sich auf dem Weg Nachhaltiger Entwicklung befinden. Sie demonstrieren damit aber auch, dass sie generell über ein gutes Management verfügen. Die Fähigkeit, auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte handhaben zu können, stellt der gesamten Unternehmensführung ein gutes Zeugnis aus!

Mit dem nebenstehenden Unternehmens-Check für Nachhaltigkeit können sie überprüfen, wo bereits Maßnahmen getroffen wurden! Seien sie nicht verunsichert, wenn bei einigen Punkten noch keine Maßnahmen und Ergebnisse vorhanden sind. Nachhaltige Entwicklung ist ein Weg, der auch einmal begonnen werden muss. In der Tat muss jedes Unternehmen erst einmal abwägen, ob alle diese Fragen für seine individuelle Situation überhaupt von Bedeutung sind. Das wird insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen zutreffen. Für sie ist etwa die Frage, ob sie Mitglied einer Organisation sind, die sich für nachhaltige wirtschaftliche Rahmenbedingungen einsetzt, nicht von Belang, da es solche Initiativen auf KMU-Ebene kaum gibt.

Beachten Sie auch, dass die nachstehende Liste den derzeitigen Diskussionsstand widerspiegelt. Die nächsten Jahre können die Anforderungen an einen nachhaltigen Unternehmens-Check verändern.

Die Qualität des Unternehmens-Checks hängt davon ab, wie er angewendet wird! Es geht weniger darum, Fragen einfach abzuheben. Nehmen Sie sich im Team Zeit und diskutieren Sie die einzelnen Fragen. Sind Sie für das betreffende Unternehmen relevant? Wie werden die einzelnen Punkte genau eingelöst? Wo besteht Handlungsbedarf?

Werden die Fragen ausführlich behandelt, leisten Sie damit eine wesentliche Vorarbeit für den Nachhaltigkeitsbericht.

Hintergrundinformationen zu den einzelnen Fragenblöcken finden Sie im Abschnitt „Kernbereiche nachhaltigen Managements“, S. 6-8!

–UNTERNEHMENS-CHECKLIST FÜR NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG–

25

	Ja	Nein
Werte, Vision und Strategie für Nachhaltige Entwicklung		
Wurden zentrale Werte formuliert, die für das gesamte Unternehmen gelten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt das Unternehmen über ein Leitbild, in dem Aspekte der Nachhaltigkeit angesprochen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Nachhaltigkeit Teil der Strategie des Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele mit Nachhaltigkeitsbezug		
Wurden bereits konkrete Ziele für die nachhaltigkeitsrelevanten Themen formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Nachhaltigkeitsziele für das gesamte Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existieren Nachhaltigkeitsziele für die einzelnen Geschäftsbereiche/Standorte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementsysteme und Nachhaltigkeit		
Verfügt das Unternehmen über ein Umweltmanagement oder Umweltzertifizierungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein Risikomanagement für ökologische Themen oder gesellschaftliche Anforderungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat sich das Unternehmen bereits mit der Idee auseinandergesetzt, ein eigenes Managementsystem für Nachhaltigkeit zu entwickeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationen für Nachhaltigkeit		
Werden Maßnahmen ergriffen, um die Produktion sicherer, ressourcenschonender oder anderweitig ökologisch verträglicher zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Maßnahmen getroffen, um nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tritt Ihr Unternehmen mit Zulieferern und Abnehmern in Kontakt, um Produkte und Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produktes zukunftsfähig zu gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsentwicklung, Verteilung von Verantwortung für Nachhaltigkeit		
Wird Nachhaltigkeit im oberen, mittleren und unteren Management ausreichend berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ja	Nein
Gibt es eine klare Verantwortung für Nachhaltigkeit in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Einkauf, Marketing ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine klare Verantwortung an allen Standorten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Mitarbeiter jährlich evaluierte Ziele, die die Nachhaltigkeit berücksichtigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Prämien bei der Entlohnung nicht bloß an die Erreichung wirtschaftlicher, sondern auch sozialer und ökologischer Ziele gekoppelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein Nachhaltigkeitsgremium, das die Unternehmensführung in Nachhaltigkeitsfragen unterstützt? Ist es effektiv besetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden im Unternehmen einzelne Koordinatoren für Nachhaltigkeitsthemen eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geht die Tätigkeit von Nachhaltigkeitsgremien und -koordinatoren über die bloße Beratung hinaus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Mitarbeiter in die Entscheidungen über die Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens eingebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden andere Anspruchsgruppen in die Entscheidungen eingebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Einbindungsmaßnahmen tiefgreifend genug?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nachhaltige Personalentwicklung

Wird die Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen ausreichend an die Mitarbeiter kommuniziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhalten die Mitarbeiter im Zuge ihrer Ausbildung genügend Know-how und Kompetenz, um Nachhaltigkeitsziele umzusetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nachhaltigkeitskommunikation

Ist neben der Berichterstattung auch die restliche Unternehmenskommunikation auf die Themen der Nachhaltigkeit abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermitteln Werbung und Public Relations nachhaltigkeits-relevante Aspekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Unternehmen Mitglied in Organisationen und Initiativen, die sich für nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung einsetzen oder wird eigenständiges Lobbying für nachhaltige wirtschaftliche Rahmenbedingungen betrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Ergebnisse des ausgewerteten Fragebogens unterstützen Sie bei der Planung Ihrer zukünftigen Nachhaltigkeitsaktivitäten.

3.2 DER UNTERNEHMENS-CHECK TEIL II: WIE TIEFGREIFEND WIRKT DAS VORHANDENE?

Der vorliegende Unternehmens-Check soll nicht nur eine Liste sein, die der Reihe nach – falls die entsprechenden Maßnahmen vorhanden sind – abgehakt werden kann. Es geht nicht nur darum, ob zu den einzelnen Punkten bereits etwas vorhanden ist, sondern auch darum, welche Qualität die Maßnahmen haben.

Ein wesentliches Qualitätskriterium ist, inwiefern diese Maßnahmen in die „normalen“ Geschäftstätigkeiten eingeflochten sind. Dies gilt für alle Punkte des Checks! Hier ein paar Beispiele:

- **Werte, Vision und Strategie für Nachhaltige Entwicklung:** Es mag zwar sein, dass es ein Nachhaltigkeitsleitbild und eine Nachhaltigkeitsstrategie gibt ... Aber gibt es daneben noch eine andere Unternehmensstrategie? Wenn ja, wie kompatibel ist sie mit den Nachhaltigkeitsvorstellungen? Ist der Geschäftsnutzen auch in der Nachhaltigkeitsstrategie erkennbar? Am glaubwürdigsten und effektivsten ist, wenn es nur eine Strategie gibt, die wirtschaftlichen Erfolg und Nutzen für Umwelt und Gesellschaft gemeinsam behandelt! Eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie bzw. –vision läuft Gefahr, nachrangig behandelt zu werden.
- **Ziele mit Nachhaltigkeitsbezug:** Sind nachhaltigkeits-relevante Ziele festgehalten? Wie verhalten sich wirtschaftliche Ziele zu gesellschaftlichen und ökologischen Zielen? Wo unterstützen sie sich? Wo gibt es Zielkonflikte? Wird dies im Unternehmen berücksichtigt? Wie geht man vor, um die Ziele aufeinander abzustimmen?
- **Managementsysteme und Nachhaltigkeit:** Inwiefern läuft das Managementsystem für Nachhaltigkeit parallel neben anderen Systemen? Oder sind Nachhaltigkeitsfragen in die üblichen Prozesse integriert? Wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten kontrolliert?
- **Innovationen für Nachhaltigkeit:** Gibt es andere Innovationen, die einer Nachhaltigen Entwicklung zuwider laufen, weil sie dazu anregen, mehr Ressourcen zu verbrauchen? Wie kann man sicherstellen, dass Innovationen in Richtung Nachhaltigkeit erfolgen?
- **Organisationsentwicklung/Verteilung von Verantwortung für Nachhaltigkeit:** Sind Personen oder Räte dem bestehenden Organigramm „aufgepfropft“ oder sind die Verantwortungen gleichmäßig auf die bereits bestehende Strukturen verteilt?
- **Nachhaltige Personalentwicklung:** Ist Nachhaltigkeit auch in bestehende Weiterbildungsmaßnahmen integriert?
- **Nachhaltigkeitskommunikation:** Gibt es eine integrierte Kommunikationsstrategie für das gesamte Unternehmen, das auf Nachhaltigkeit basiert?

–TIPP–

Für zusätzliche Inspirationen beim Unternehmens-Check lesen Sie die Indikatoren 1.1 bis 3.20 der Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative! Die Guidelines können gratis unter www.globalreporting.org heruntergeladen werden.

–INFORMATION & BEISPIEL–

Themen auf einer Lernkurve eintragen

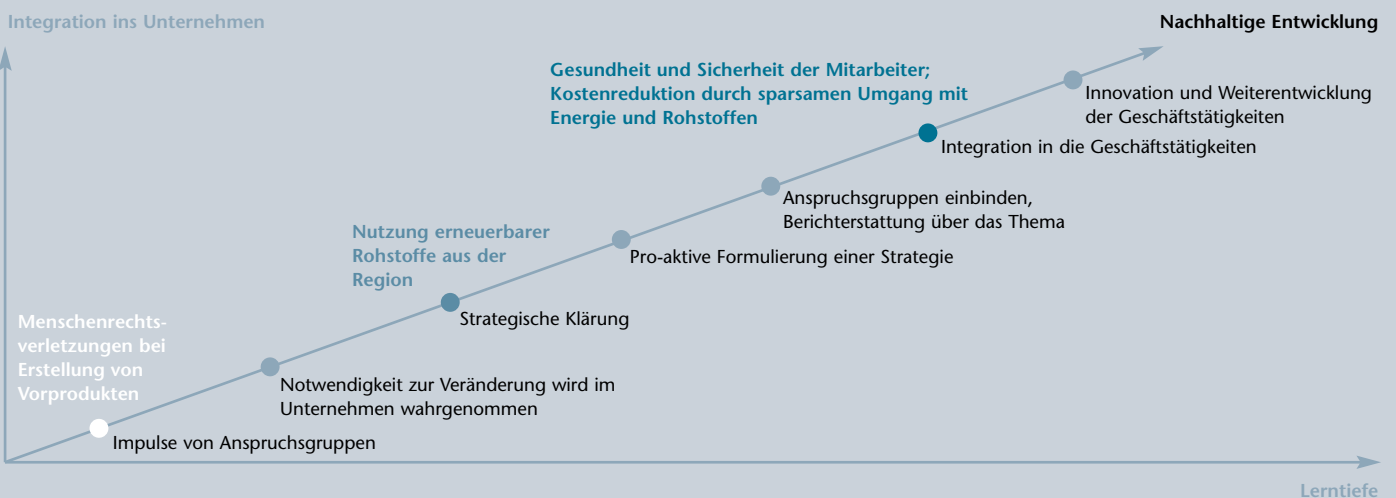
Nicht alle Themen, welche die Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens betreffen, sind schon gleich gut ins Unternehmen integriert. Manche sind für das Unternehmen noch neu und man hat gerade erst wahrgenommen, dass es Anspruchsgruppen gibt, denen diese Themen wichtig sind. In der untenstehenden Abbildung wurde dem Unternehmen gerade erst bewusst gemacht, dass es bei seinen Zulieferern zu Menschenrechtsverletzungen kommt und dies einen Schatten auf die eigenen Produkte wirft.

Im Anschluss muss ein Unternehmen entscheiden, ob bezüglich des Themas Handlungsbedarf besteht. Ist dies der Fall, wird nach einer allgemeinen Klärung definiert, mit welcher Strategie dieser Notwendigkeit begegnet wird. Im unten genannten Beispiel wird gerade geprüft, wie erneuerbare Ressourcen aus der Region strategisch richtig eingesetzt werden könnten.

Der nächste Schritt wäre, intensiv mit den Anspruchsgruppen über das Thema zu diskutieren und die Strategie in den Geschäftstätigkeiten umzusetzen. Im Beispiel ist dies etwa bereits bei der Arbeitssicherheit der Mitarbeiter geschehen.

Ein weiterer Schritt hin zur Nachhaltigen Entwicklung wäre die Innovation – eine grundlegende Neuerung bei Produktion, Technologie, Produkten und Dienstleistungen.

Novo Nordisk – Weltmarktführer bei der Erzeugung von Insulin – hat im Bericht zum Jahr 2002 seine Themen entlang dieser Lernkurve platziert. Es stellte sich heraus, dass Umweltschutz schon gut ins Unternehmen integriert war, wohingegen Gentechnikfragen gerade noch mit NGOs diskutiert werden.

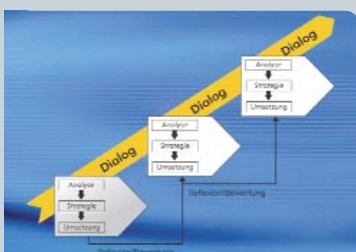


nach WBCSD: „Striking the Balance“, S.46

–BEISPIEL–

Dialoge bei Opel

Interne und externe Anspruchsgruppen werden bei Opel regelmäßig zu Dialogen eingeladen. Dabei werden auch Strategie und Stand der Umsetzung bei verschiedenen Themen besprochen.



Möglichkeit der Einbindung von Anspruchsgruppen im Unternehmens-Check:

Auch bei der Bewertung, wie weit fortgeschritten ein Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit ist, und beim Sammeln neuer Maßnahmen können Anspruchsgruppen miteinbezogen werden. Diese Dialoge sind aber anspruchsvoll und bedingen eine hohe Kompetenz bei den beteiligten Anspruchsgruppen.

3.3 IMPULSE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS GEBEN

Bereits etablierte Leitfäden zum Sustainability Reporting⁶ verlangen sehr viel, wenn es um die Beschreibung geht, wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsthemen handhaben. Nach diesen Leitfäden sollten bereits alle Kriterien eines nachhaltigen Unternehmens vorhanden sein: Nachhaltigkeitsleitbild, Strategie, Ziele, Indikatoren, Strukturen etc. Es ist, wie die Erfahrung zeigt, kaum möglich, dass ein Unternehmen auch nur binnen eines Jahres alle diese Punkte umsetzt. Diese sind Ergebnis eines Prozesses, der oft über Jahre geht! REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY schlägt vor, dass ein Unternehmen nicht solange wartet, bis es tatsächlich mit einem Nachhaltigkeitsbericht an die Öffentlichkeit tritt.

Stellen Sie in den ersten Berichten transparent dar, wo sich Ihr Unternehmen im Prozess befindet und welche weiteren Maßnahmen für die Zukunft geplant sind. Die Leser des Reports werden ein solches Vorgehen honorieren.

In dieser Form eignet sich die Berichterstattung hervorragend, den internen Prozess Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben. In vielen Unternehmen kann beobachtet werden, dass die Berichterlegung Motor ist, der vieles beschleunigt. Da der Report Fortschritte vorweisen soll, werden bis zur Veröffentlichung neue Maßnahmen umgesetzt – etwa eine neue Unternehmensstrategie mit deutlichem Nachhaltigkeitsbezug oder ein internes Managementsystem, das Erfolge in Sachen Umwelt- und Sozialziele messen kann. Nachhaltigkeitsberichte sind ein „jährlicher Kick“, der den internen Prozess in Schwung hält. Darum ist es auch empfehlenswert, einen gedruckten Bericht zu legen und zumindest nicht komplett auf die Internetberichterstattung umzusteigen. Gedruckte Reports haben mehr Autorität und einen wahrnehmbaren Zeitpunkt, an dem sie erscheinen und auf den hingearbeitet werden kann.

Durch die Diskussion des Unternehmens-Checks gewinnt das Reporting-Team Kompetenz, inhaltliche Vorschläge für neue Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu geben. In diesem Schritt der Berichterstattung wird das Team mit Defiziten konfrontiert. So kann es etwa sein, dass manche nachhaltigkeitsrelevante Themen noch nicht im Unternehmen aufgegriffen wurden oder dass manche Ziele noch nicht gelebt werden, weil sich niemand dafür verantwortlich fühlt.

Das Reporting Team sollte solche Lücken bzw. damit verbundene Vorschläge aufzeigen und intern weiterleiten. Dies ist einfacher, wenn der Kontakt zur Unternehmensleitung oder zum Nachhaltigkeitsgremien vorhanden ist. Es ist auch möglich, diesen Check gemeinsam mit anderen Personen aus dem Unternehmen durchzuführen.

3.4 DAS KONZEPT FÜR DEN BERICHT ENTWERFEN

Sie haben nun ein umfassendes Screening des Unternehmens abgeschlossen, die wesentlichen Themen identifiziert, untersucht, wie sie im Unternehmen gehandhabt werden, Impulse für die weitere Nachhaltige Entwicklung gesammelt und die Anspruchsgruppen ausgemacht. Darüber hinaus haben Sie herausgefunden, wer die geeignete Zielgruppen für den Report sind und Sie haben die Botschaften gesammelt, die Sie an die Leser heranbringen

–BEISPIEL–

Im Zuge der Berichterstattung wurde bei der VA TECH identifiziert, dass zwar schon eine Nachhaltigkeitsvision vorhanden ist, aber Maßnahmen fehlen, die zur Umsetzung führen. Daraufhin entstand die Anregung Nachhaltigkeit in das Managementsystem zu integrieren. Im Report wurde festgehalten, dass für das Jahr 2003 mit der Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard begonnen werden soll.

⁶vgl. Kapitel Literatur, Links und Leitfäden

möchten. Damit sind Sie in der Berichterstattung schon weit fortgeschritten!
Nun haben Sie alle notwendigen Informationen, um den Bericht zu entwerfen.

Entscheiden Sie nun: Soll es ein Hauptthema geben, das sich durch den ganzen Report zieht?
Treffen Sie hier auch schon die Entscheidung darüber, welches graphische Konzept diese Aussage im Report unterstreichen soll!

Mit der zunehmenden Etablierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelte sich auch eine Tradition, welche Elemente in einem Report enthalten sein sollten. Orientieren Sie sich an diesem „Usus“! Sie werden bemerken, dass Sie für die ersten sechs Punkte bereits die wichtigsten Vorarbeiten geleistet haben!

Elemente, die typischerweise in einem Bericht enthalten sind:

1) Allgemeines

- Vorwort der Unternehmensführung
- Unternehmensprofil, Highlights des Berichtszeitraums
- Ziele des Berichts
- Darstellung der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen

2) Steuerung des Unternehmens

- Vision und Strategie
- Managementsysteme, Unternehmensstruktur, Mitarbeiterführung

3) Beschreibung der Performance (und Ziele)

- Entwicklung der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen
- Auswirkungen des Unternehmens im vergangenen Jahr

Punkt 3 ist der umfangreichste im ganzen Report. In vielen Berichten umfasst er mehr als die Hälfte der Seitenanzahl. Es handelt sich dabei auch um jenes Element, bei dem sich noch kein allgemeine Tradition gefestigt hat. Damit ist viel Platz für Kreativität gegeben, mit der sie gut auf ihre spezielle Situation eingehen können.

–INFORMATION & BEISPIELE–

Gliederungsvorschläge zur Beschreibung der Performance

Drei-Säulen-Report:

Wenn von Nachhaltigkeit die Rede ist, werden sehr oft die drei Säulen der Nachhaltigkeit zitiert: Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft. Viele Unternehmen (z.B. ABB) entscheiden sich daher dafür, die Performance in den entsprechenden drei Kapiteln zu beschreiben. Eine derartige Beschreibung ist die naheliegendste, weist aber auch Nachteile auf: Sie kann dazu führen, dass die Zusammenhänge zwischen den drei Bereichen verloren gehen. Fest steht jedoch auch, dass eine Zusammenfassung zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit für manche Leser sehr sinnvoll ist. Eine Möglichkeit wäre also, drei kurze Lageberichte zur ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Performance zu präsentieren und darüber hinaus eine alternative, mehr auf Integration ausgerichtete Gliederung zu wählen.

Ges. Unternehmen	8
1. Vision	11
2. Nachhaltigkeitsstrategie	
3. Risikomanagement	
3.1. Datensicherheit	
3.2. Katastropheneinsatz: Planung	17
Wirtschaft	14
1. Nachhaltige Geschäftsentwicklung	16
2. Corporate Governance	18
3. Forschung und Entwicklung	19
3.1. Forschungsk Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen	
3.2. Europäische und nationale F&E-Projekte	20
Umwelt	27
1. Umweltpolitik	24
1.1. Organisation des Umweltschutzes	
1.2. Internationale Maßstäbe	25
2. Umweltmanagement	
2.1. Vermeidung von Umweltbelastungen	
2.2. Umweltbewusste Maßnahmen im Konzern	26
2.3. Energie und Emissionen	
2.4. Kühlung der Anlagen	
2.5. Wärmepumpen	27
2.6. Wasser	
2.7. Abfall und Recycling	
2.8. Entsorgung	
2.9. Fuhrpark	
2.10. Umweltgerechter Einkauf	28
2.11. Klimastoffe	
3. Elektromagnetische Wellen	
3.1. Umwelt und Mobilfunk	
3.2. Informationsarbeit	30
3.3. Mobilfunk und Gesundheit	
Sozial	34
1. MitarbeiterInnen	36
1.1. Beschäftigung	
1.2. Politik der Aus- und Weiterbildung	
1.3. Telekom Austria Academy	
1.4. Lehrlingsausbildung	37
1.5. Führungskräfteausbildung	
1.6. ...	

Die Telekom Austria gliedert ihren Bericht nach den drei Säulen der Nachhaltigkeit.

Zusätzliche Gliederung nach Produkten/ Geschäftsbereichen:

Nachdem die VA TECH die drei Lageberichte zur Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft ausführlich beschrieben hat, widmet sie sich „nachhaltigen Lösungen in den Bereichen Energie, Wasser und Stahl“. Dabei beschreibt sie, durch welche Maßnahmen ihre Produkte zur Energie- und Ressourcensparung beitragen.

Wenn der Bericht nach Produkten gegliedert ist, muss darauf geachtet werden, dass der Nachhaltigkeitsbericht nicht zum Verkaufskatalog wird!

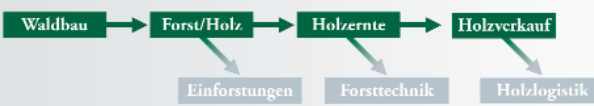
Metallurgietechnik



Die VA TECH präsentiert nachhaltige Lösungen für die Bereiche Energie, Stahl und Wasser.

Gliederung nach Wertschöpfungsketten/ Prozessen:

Auch die Österreichische Bundesforste AG (ÖBF) gliedert ihren kombinierten Nachhaltigkeits- und Finanzbericht nach Geschäftsbereichen. Die Anordnung der Kapitel ist aber derart gestaltet, dass sich daraus auch eine Abbildung der Wertschöpfungskette ergibt.



Die ÖBF AG gliedert einen großen Teil ihres Berichts nach der Wertschöpfungskette Holz.

Gliederung nach Themen:

Nun einmal ein Sprung auf die andere Seite des Globus: Auch Meridian Energy – der größte Energieerzeuger Neuseelands – veröffentlichte 2002 einen kombinierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht. Bei der Aufbereitung des Berichts orientierte er sich an acht Grundsätzen, nach denen das Unternehmen lebt:

1. Nachhaltigkeit und Balance
2. Kunden und Nachhaltigkeit
3. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
4. Umwelt und Ökologie
5. Evolution und Wachstum
6. Image und Ruf des Unternehmens
7. Die Mitarbeiter
8. Wissen und Know-how

Die klassischen drei Säulen der Nachhaltigkeit sind so auf kreative Art in verschiedene Themen integriert.

POWERFUL THINKING: 8 THOUGHTS THAT HAVE SHAPED OUR BUSINESS

1. If you take something out, you've got to put something back.
Balance is a life necessity.
2. We won't just mind our own business.
We'll mind our customers' too.
3. We answer to you.
Because ultimately, we work for you.
4. Our power comes from nature.
And we're making it work for us.
5. We are growing.
That means getting better, not just bigger.
6. We have a name to live up to.
Meridian means the peak of achievement.
7. People make our world go round.
And give us competitive advantage.
8. Knowledge equals power.
When it is equally shared.

Der kombinierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht von Meridian Energy bietet eine gelungene Strukturierung jenseits des Drei-Säulen-Reports!

Zitat:

„Es kann gut sein, dass uns die Sprache der „Drei Säulen“ einen wahren Bärenienst erweist, wenn sie dazu führt, dass Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen weiterhin abgeschottet in eigenen Abteilungen behandelt werden, und wenn wir nicht begreifen, dass die tatsächliche Herausforderung der nächsten zwei bis drei Jahre die Integration aller drei Bereiche ist.“

aus: SustainAbility: Trust Us! 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting, S.4

Entscheiden Sie sich, wie Sie den Bericht gliedern möchten! Die Struktur, die Sie im ersten Bericht wählen, sollte auch in den nächsten Jahren weitgehend beibehalten werden. Nur so kann die Entwicklung des Unternehmens über die Jahre hinweg nachvollzogen werden.

Erstellen Sie im Anschluss ein Inhaltsverzeichnis für den Report und einen Seitenspiegel, aus dem ersichtlich wird, wie viel Raum Sie den einzelnen Kapiteln widmen, und in dem in Stichworten die jeweiligen Inhalte beschrieben werden.

Bei einem Bericht eines KMUs wird der Seitenspiegel natürlich schlanker ausfallen als im daneben angeführten Beispiel.

Treffen sie an dieser Stelle auch weitere Entscheidungen zum grafischen Konzept. Sofern Sie etwa zu den einzelnen Kapiteln passende Fotos und Grafiken benötigen, sollten Sie nun damit beginnen, diese bereit zu stellen! Ein rechtzeitig angelegtes Archiv mit Fotos, die einzelne Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen dokumentieren, kann dabei sehr hilfreich sein.

–BEISPIEL–

Entwurf eines Seitenspiegels aus dem Reporting Prozess der VA TECH (Quelle: Living Office Kommunikationsberatung GmbH):



–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 3: Ziele für das Unternehmen und den Bericht erstellen

Wie wird Nachhaltigkeit bisher im Unternehmen berücksichtigt?

- Diskutieren Sie im Team, wie die nachhaltigkeits-relevanten Themen des Unternehmens in den Werten, der Strategie, den Zielen, dem Management, den Produkten und Dienstleistungen und der Struktur berücksichtigt werden!
- Beachten Sie dabei besonders, wie stark die bisherigen Nachhaltigkeitsinitiativen in das Unternehmen integriert sind! Ergänzen sich ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Maßnahmen oder gibt es zwei Prozesse – einen für den wirtschaftlichen Erfolg und einen für die Nachhaltigkeit?

Impulse für die weitere Entwicklung des Unternehmens geben

- Identifizieren Sie welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen derzeit benötigt werden und leiten Sie diesen Handlungsbedarf unternehmensintern weiter!

Das Konzept für den Bericht entwerfen

- Finden Sie ein Berichtskonzept, das ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte nicht trennt sondern zusammenfasst!
- Entwerfen Sie ein erstes Inhaltsverzeichnis für den Bericht!
- Entscheiden Sie ob Ihr Bericht ein Thema besonders in den Mittelpunkt stellt und welches grafische Konzept er verfolgen soll!

4 DATEN UND WEITERE INFORMATIONEN SAMMELN

33

Steht das grobe Konzept für den Report, werden genauere Informationen und Daten gesammelt, die notwendig sind, um die einzelnen Kapitel zu füllen. Es kann natürlich sein, dass Nachhaltigkeit noch ein neues Thema für Ihr Unternehmen ist und daher noch keine Nachhaltigkeitsziele vorhanden sind, deren Erreichung mit treffsicheren Indikatoren belegt werden kann. Aber selbst in diesem Fall ist es notwendig, die Aussagen im Bericht möglichst gut mit Daten zu untermauern.

In einem kleinen oder mittleren Betrieb wird das Sammeln der Informationen relativ schnell vor sich gehen, da viele der notwendigen Daten an einigen wenigen Stellen zusammenlaufen. In einem großen Unternehmen ist Schritt 4 die zeitaufwendigste Phase.

4.1 KONZEPTE FÜR DIE KAPITEL ERSTELLEN

Legen Sie die Themen fest, zu denen Sie in den einzelnen Kapiteln Stellung beziehen möchten! Überlegen Sie, welche Informationen dazu benötigt werden und mit welchen Daten diese Themen belegt werden sollen!

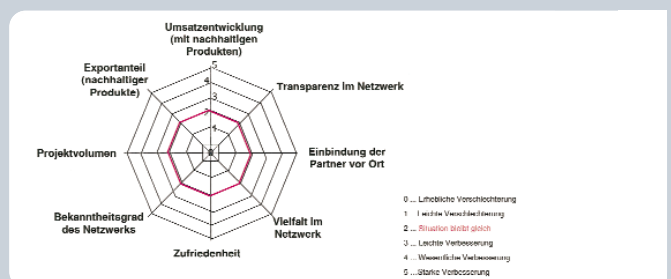
Hierbei kommt es dem Team zugute, wenn die Themenfindung in Schritt 2 ausführlich durchgeführt wurde. Es gibt Reporting-Teams, die alle Schritte bisher übersprungen haben und gleich mit der Datensammlung beginnen. Sie laufen Gefahr, konzeptlos auszuschwärmen, um jede interessant klingende Information aufzulesen. Das Ergebnis wird sich im Report niederschlagen: Man erkennt solche Nachhaltigkeitsberichte daran, dass sie die Leser mit Daten überschwemmen, ohne damit zentrale Aussagen zu untermauern. Werden hingegen Kapitelkonzepte erstellt, welche die wesentlichen Themen und die Anspruchsgruppen berücksichtigen, können Sie bei der Informations- und Datensammlung gezielt vorgehen. Stellt sich etwa Arbeitsstress als ein zentrales Thema für die Arbeitnehmer heraus, sollten Indikatoren wie Arbeitsproduktivität pro Mitarbeiter, Krankenstandstage pro Mitarbeiter und Umfragedaten zur Arbeitszufriedenheit den betreffenden Abschnitt im Kapitel mit Daten untermauern.

Überlegen Sie auch, welche Indikatoren einen schnellen Unternehmensüberblick liefern können. Diese werden in der Zusammenfassung des Berichts oder bei den drei Lageberichten zu Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt gebraucht. Häufig kann – wie in vielen Geschäftsberichten – für einen Überblick zu den wichtigsten Indikatoren die Innenseite des Umschlags aufgeklappt werden. Gehen Sie nach der Regel vor: Twenty is plenty! Ein Überblick sollte aus nicht mehr als 20 unterschiedlichen Indikatoren bestehen.

–BEISPIEL–

Überblick zu den Indikatoren des ENSO-Netzwerks

Das ENSO-Netzwerk (Energie Netzwerk Südost mit Sitz in Graz) ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, die gemeinsam Infrastruktur zur Ver- und Entsorgung im Wasser-, Abfall-, Umwelt- und Energiebereich bereitstellen. Das ENSO-Netzwerk erstellte 2002 ein Nachhaltigkeitsleitbild sowie dazu passend eine Strategie, Maßnahmen und Indikatoren. Um den jeweiligen Ist-Stand in der Umsetzung übersichtlich darzustellen, wurde folgende Indikatoren-Übersicht entwickelt:



nach: Strigl, A: Sektorvision – Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensleitbilder und -strategien. BMVIT (Hrsg). Wien 2003.

–INFORMATION–

Arten von Indikatoren:

- **Prozessindikatoren:** Sie beschreiben, welche Fortschritte bei der Handhabung nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen zu verzeichnen sind. So kann beispielsweise abgebildet werden, wie viele Standorte bereits Nachhaltigkeitsziele formuliert und implementiert haben.
- **Absolute Indikatoren:** Sie geben etwa an, wie viel Energie das Unternehmen insgesamt verbraucht oder wie groß die gesamte CO₂-Emission ist. Sie sollten die Basis für Ihr Reporting bilden!
- **Relative Indikatoren:** Dieses Verschneiden zweier Indikatoren miteinander, z.B. Energieverbrauch pro erstelltem Produkt oder Krankenstandstage pro Mitarbeiter. Sie können zwei Aspekte miteinander verknüpfen – etwa Ökologie und Wirtschaft. Damit sind sie hervorragend geeignet, den Geschäftsvorteil von Nachhaltigkeit darzustellen.
- **Systemische Indikatoren:** Sie setzen die Leistung eines Unternehmens in Verhältnis zur allgemeinen Situation. Ein Unternehmen kann angeben, wie hoch seine Unfallrate im Verhältnis zum Branchendurchschnitt ist. Ein kleines Unternehmen kann angeben, wie viele Arbeitsplätze es schafft und wie groß im Vergleich dazu die Anzahl der Erwerbstätigen in der Gemeinde ist, in der es tätig ist.

Streben Sie Indikatoren an, welche die **Ursachenebene** beschreiben. Beobachtet man nur die Auswirkungsebene, kann es mitunter sehr lange dauern, bis eine Veränderung festzustellen ist – und dann kann es oft schon zu spät sein. Im Bereich der Forstwirtschaft ist es etwa wichtig, wie die Qualität der Maßnahmen zur Verjüngung des Waldes ist (Ursachenebene). Misst man nur, ob die vorhandenen Bestände dem Standort angepasst sind (Auswirkungsebene), kann nicht mehr rechtzeitig gegengelenkt werden.

Nach Möglichkeit sollten alle Indikatoren in **Zeitreihen** dargestellt werden. Welche Dynamik eine Entwicklung aufweist, kann nur festgestellt werden, wenn auch die Daten der letzten Jahre angegeben werden.

Sie müssen nicht alle Indikatoren selbst erfinden. Vergleichen sie, welche Indikatoren andere Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen Ihrer Branche verwenden. Eine wichtige Inspirationsquelle ist auch die Indikatorensammlung der Global Reporting Initiative (GRI) – diese sind aber in erster Linie für größere Unternehmen interessant!

–INFORMATION–

Indikatoren der GRI – gute Diener, schlechte Meister!

Jedes große Unternehmen wird einmal im Zuge der Vorstellung seines Berichts danach gefragt, ob es die Indikatoren der Global Reporting Initiative (kurz GRI) befolgt hat.

Die GRI (www.globalreporting.org) ist eine weltweite Initiative, die sich zum Ziel gesetzt hat, Standards für Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen. Sie bezieht sowohl Unternehmen als auch die Zivilgesellschaft mit ein und entwickelt ihre Richtlinien ständig weiter. Ihr letzter Entwurf enthält etwa 50 Kern-Indikatoren, welche die wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung des Unternehmens abbilden sollen. Ein Unternehmen kann sich daran orientieren und im Bericht festhalten, dass es „in Übereinstimmung“ mit den GRI-Richtlinien reportet. Eine offizielle Überprüfung findet aber nicht statt. Die GRI hat auch für andere wirtschaftliche Institutionen eine hohe Autorität. So orientieren sich die Fragebögen vieler Rating Agenturen für Nachhaltigkeitsfonds an ihren Indikatoren. Auch die Erhebungen für den EASEY-Index, den kommenden Nachhaltigkeitsindex an der Wiener Börse, wird zum Teil auf den GRI-Richtlinien beruhen. Die Kommunikationsagentur Kohtes und Klewes fand in einer 2003 veröffentlichten Umfrage heraus, dass ein Bericht nach der GRI eine höhere Glaubwürdigkeit bei den Lesern aufweist.

Insgesamt tun Unternehmen also gut daran, bei der Indikatorenfindung, die Guidelines der GRI zu konsultieren. Kennt ein Reporting Team die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, sind die Guidelines eine ausgezeichnete Fundquelle.

In einigen Fällen ersetzt die Indikatorensammlung allerdings eine fundierte Themensammlung. Die GRI dient damit nicht mehr als Pool für Indikatoren, die wesentliche Aussagen im Report unterstreichen sollen, sondern sie werden ein Ziel in sich selbst. Unternehmen, die sich in der Berichterstattung nicht intensiv genug mit Nachhaltigkeit auseinander gesetzt haben, tendieren dann dazu, sich in der Uferlosigkeit des Nachhaltigkeitsbegriffes an den GRI wie an einen Strohhalm zu klammern – freilich nicht ohne sich gleichzeitig über die Vielzahl der dort genannten Indikatoren zu beschweren.

Dies birgt zwei Nachteile in sich: Ohne kluge Auswahl der Indikatoren, die für das Unternehmen relevant sind, ist der Aufwand für die Erhebung aller GRI-Indikatoren sehr groß. Darüber hinaus ist auch die Aussagekraft der Reports beschränkt: Ein Unternehmen wie McDonalds kann zwar alle Indikatoren beschreiben, es wird damit aber nicht gezwungen intensiv über relevante Themen wie Ernährungsgesundheit, Tierschutz oder nachhaltige Landwirtschaft zu schreiben.

Die Indikatoren der Global Reporting Initiative sollen daher bewusst erst hier in Schritt 4 untersucht werden.

4.2 DATEN UND INFORMATIONEN IM UNTERNEHMEN SAMMELN

Fragebögen

Eine Möglichkeit, die benötigten Daten und Informationen zu erheben ist, Fragebögen an zentrale Personen im Unternehmen auszusenden. Dies wird beim ersten Bericht wahrscheinlich noch „ein Schuss ins Blaue“ sein. Von manchen Seiten werden auch Widerstände zu erwarten sein, weil es sich damit um einen Zusatzaufwand zum normalen Tagesgeschäft handelt. Andere wiederum, die den Nutzen eines Nachhaltigkeitsberichts verstehen, werden kooperativ sein.

Hier einige Vorschläge, wie sie die Akzeptanz zu Fragebögen und anderen Erhebungen steigern können:

Machen Sie im Unternehmen das Vorhaben publik und erläutern Sie den Nutzen des Nachhaltigkeitsberichts! Einige Personen werden noch nicht viel über das Vorhaben wissen. Nutzen Sie interne Kommunikationsmedien oder nehmen Sie sich Zeit für einen Workshop mit den betreffenden Personen! Nehmen sie Anregungen und Impulse, die dabei aufkommen, ernst!

Falls das nichts nützt, ist es gut im Reporting Team jemand zu haben, der aus dem oberen Management kommt. Personen, die mit dem Fragebogen säumig sind, können so unter Druck gesetzt werden.

Interviews

Diese Form der Informationsbeschaffung kann an Stelle oder als Ergänzung von Fragebögen eingesetzt werden. Beachten Sie folgende Punkte:

- Reservieren Sie genügend Zeit. Fragen Sie welche Relevanz die verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens für den Bereich des Interviewpartners haben und welche Einstellung er dazu hat.
- Klären Sie Missverständnisse, die beim Ausfüllen der Fragebögen entstanden sind und ergänzen sie die Informationen.
- Fragen Sie nicht nur nach Daten sondern auch nach praktischen Beispielen für den Report
- Interpretieren Sie die gesammelten Daten gemeinsam mit dem Interviewpartner. Wurden die Ziele erreicht? Kam es zu einer Verbesserung oder Verschlechterung? Wie kam es zu dieser oder jener Entwicklung?

Beachten Sie, dass sich nach der Datenerhebung das ursprüngliche Konzept für die Kapitel durch die neuen Informationen noch verändern kann! Es wird sich auch herausstellen, dass einige Daten nicht erhältlich waren. Handelt es sich dabei um wesentliche Informationen, veranlassen Sie, dass sie im nächsten Jahr erhoben werden!

Die Erhebung der Informationen schärft das Bewusstsein für Nachhaltige Entwicklung

Interviews und Fragebögen können die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens gut unterstützen. Sie schaffen die Gelegenheit, dass sich zentrale Personen im Unternehmen stärker mit ökologischen, sozialen und allgemeinen wirtschaftlichen Fragestellungen auseinandersetzen. Besonders ein Report, der sich nach den bestehenden Geschäftsfeldern oder -prozessen strukturiert, kann durch die Erhebung Nachhaltigkeit stärker in verschiedene Unternehmensbereiche verankern. Damit werden auch Abteilungen wie F&E, Produktion, Marketing etc. aufgefordert, sich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinander zu setzen und Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens zu erkennen. Ein „klassischer“ Drei-Säulen-Report läuft Gefahr, wieder nur die Umweltabteilung und die Personalabteilung zu involvieren.

Die Datenerhebung wird von Mal zu Mal einfacher!

Die Informationsbeschaffung für den ersten Report ist stets eine Herausforderung, da es von allen Beteiligten als „außerordentliches Ereignis“ empfunden wird. Je mehr Erfahrung ein Unternehmen aber mit Berichterstattung hat, desto mehr kehrt Routine ein. Dazu kommt, dass Nachhaltigkeitsthemen besser identifiziert und Indikatoren treffender gewählt werden. Entwickelt sich das Unternehmen beständig in Richtung Nachhaltigkeit, ist auch zu erwarten, dass ein entsprechendes Managementsystem eingerichtet wird. Daten würden damit automatisch erfasst und Fragebögen und Interviews nur noch in geringem Ausmaß notwendig sein.

Schritt 4: Daten und weitere Informationen sammeln

Konzepte für die Kapitel erstellen

- Legen Sie die Themen fest, zu denen Sie in den einzelnen Kapiteln Stellung beziehen möchten!
- Überlegen Sie, welche weiteren Informationen Sie dazu brauchen werden!
- Falls Sie noch kein Indikatorensystem haben, das den Fortschritt bei den einzelnen nachhaltigkeits-relevanten Themen misst: Finden Sie geeignete Kennzahlen, welche die Themen der einzelnen Kapitel mit Fakten untermauern.
- Einigen Sie sich auf wenige Kern-Kennzahlen, die einen raschen Überblick zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens geben!

Daten und Informationen im Unternehmen sammeln

- Informieren Sie die Personen, von denen Sie Informationen benötigen, ausreichend über das Projekt Berichterstattung!
- Senden Sie Fragebögen aus bzw. erheben sie die Daten durch das interne Nachhaltigkeits-Controlling!
- Führen Sie – wo notwendig – ergänzende Interviews im Unternehmen!

5 DEN BERICHT SCHREIBEN

38

Die Planung des Berichts ist bereits so detailliert, dass für alle Kapitel Konzepte vorliegen. Ebenso liegen die notwendigen Informationen vor. Jetzt gilt es, die Texte zu schreiben sowie die Grafiken und Tabellen zu entwerfen. Im Anschluss ist es notwendig, die Ergebnisse intern und – falls Sie sich dazu entscheiden – auch extern bewerten zu lassen. Schließlich steht dem Druck bzw. der HTML-Erstellung nichts mehr im Weg.

5.1 DIE KAPITEL FÜLLEN

Legen Sie beim Verfassen der Texte größten Wert auf Verständlichkeit! Hochtechnische Berichte bewirken zwar vielleicht, dass die Leser von Ihrem Fachwissen beeindruckt sind, ansonsten wird aber keine Botschaft ankommen. Ein Beispiel für einen gut verständlich verfassten Text bietet etwa das Wirtschaftskapitel des VA TECH-Berichts 2002.

Entscheiden Sie sich, welchen Stil sie wählen:

- **Magazinstil:** Die Sprache ist motivierend und trägt einen positiven Ton. Interviews und ausführliche Beschreibungen von Beispielen lockern den Fließtext auf. Eine Vielzahl von Bildern wird eingesetzt. Spannende Stories sollen Aufmerksamkeit erwecken. Die Informationen des Berichts werden für die Leser interpretiert.
- **Berichtsstil:** Der Ton ist neutral und nüchtern. Diagramme und Tabellen werden eingesetzt, um die Aussage des Fließtextes zu unterstreichen. Bilder werden sparsamer eingesetzt. Fakten, Ziele und Zielerreichung werden dargestellt, Interpretationen werden kaum vorgenommen.

Wenn auch durchaus einzelne Beispiele, Bilder und Stories den Report auflockern können, ist es empfehlenswert, grundsätzlich den Berichtsstil anzuwenden. Stellen Sie in erster Linie die

Fakten dar und vermeiden Sie, selbst zuviel Interpretationen durchzuführen! Die bereits erwähnte Umfrage „Geteilte Werte“ von ECC Kohtes Klewes bestätigte 2003, dass die Leser diesen Stil bevorzugen – vermutlich, da sie sich nicht manipuliert fühlen und sie den Bericht weniger als PR-Aktion empfinden.

Achten Sie darauf, möglichst konkret zu bleiben. „Nachhaltigkeit“ umgibt oft die Aura einer Sonntagsrede. Zeigen Sie die Bedeutung für alltägliche Geschäftstätigkeiten! Bringen Sie konkrete Zahlen und Beispiele!

–BEISPIEL–

Der neue Bericht „Transparenz 3“ von Weleda fasst die Texte in einem neutralen Berichtsstil.

Der neue Bericht „Transparenz 3“ von Weleda fasst die Texte in einem neutralen Berichtsstil.

11 Energie

Der Stromverbrauch ist während der letzten drei Jahre parallel zur Erhöhung des Warenoutputs kontinuierlich gestiegen. In dieser Periode konnten keine wesentlichen Einsparungen erreicht werden, da das Hauptaugenmerk auf das Thema Wasser und andere Fortschritte im Bereich Strom- und Energiegewinnung gelegt wurde. So wurde ein sehr wichtiges WELEDA Umweltziel aus dem Umweltprogramm vom Jahr 2000 realisiert. Seit dem 1. Januar 2001 bezieht die WELEDA zu 100 Prozent Strom aus erneuerbaren Energien. Hierbei handelt es sich um zertifizierten Strom aus Wasserkraft (kein Pumpspeicherkraftwerk). In Zukunft gilt es auch andere regenerative Energiegewinnungsformen wie zum Beispiel Windkraft oder Solarenergie zu nutzen. Ziel von WELEDA ist es, im Bereich Strom gemeinsam mit dem regionalen Anbieter einen Energiepakt zu entwickeln, der den Nachhaltigkeitsgedanken am Produktionsstandort Schwäbisch Gmünd und seiner Umgebung deutlich macht und somit einen nachahmenswerten Impuls setzt. Mit der Erstellung einer Studie zum Bau einer Hackschnitzel-Heizanlage wurde ein weiterer Schritt in Richtung regenerativer Energieversorgung getan (Umweltprogramm 2000).

Im Jahr 2002 ist der Erdgasverbrauch im Vergleich zu den Vorjahren etwas gesunken. Dies hat zwei Ursachen. Ein Teil resultiert aus der Substitution von Erdgas durch Heizöl. Der andere Teil ist eine wirkliche Reduzierung des Verbrauchs. Dies wurde ermöglicht durch die Installation einer magnetischen Vorbehandlung (Umweltprogramm 2000). Hierbei werden die Atome im Erdgas polarisiert, was zu einer effizienteren Verbrennung und somit zu einem besseren Wirkungsgrad führt.

Die Ergebnisse der eben genannten Studie zum Bau einer Hackschnitzel-Heizanlage fließen in eine Gesamtbetrachtung zur zukünftigen Energieversorgung von WELEDA ein, die 2003 realisiert werden soll (siehe Seite 24). Sie wird die Themen der Stromerzeugung sowie die Wärmeversorgung umfassen und bietet eine Grundlage für weiterführende Entscheidungen.

12 Abfälle

Für die Darstellung der Abfälle in der Ökobilanz wurde zum ersten Mal die Einteilung nach der neuen Abfall-Hierarchie verwendet. Dadurch

Energie	2000	2001	2002
Energie (MWh)	11.905	12.144	12.128
Strom			
Erneuerbare	2.740	4.620	4.180
Erdgas	7.234	7.275	6.975
Heizöl	1.931	828	1.972

Abfälle	2000	2001	2002
Abfälle (t)	338,6	376,5	376,7
Anteil zur Verwertung	252,7	254,4	235,4
Überschuss- bedingte Abfälle zur Verwertung	5,9	24,8	1,8
Besonders überwachte betriebliche Abfälle zur Verwertung	7,3	21,3	12,8

–BEISPIEL–

Kommentar einer kritischen Anspruchsgruppe

Novo Nordisk bietet in seinem Bericht auch kritischen Personen die Plattform, ihre Meinung kund zu tun. Ein Vertreter von ÄRZTE OHNE GRENZEN beschreibt seine Sichtweise, dass Unternehmen dafür verantwortlich sind, den Menschen in den ärmsten Ländern Medikamente zu einem fairen Preis zur Verfügung zu stellen.



Möglichkeit der Einbindung von Anspruchsgruppen beim Verfassen des Berichts

Externe Personen können im Bericht direkt zu Wort kommen. Dies kann die Glaubwürdigkeit des Berichts und unternehmensinterne Lernprozesse stark unterstützen.

Es handelt sich bei diesem Vorgehen allerdings um einen heiklen Punkt, da Sie Kontrolle abgeben: Einmal verfasste Kommentare der Anspruchsgruppen können vom Reporting-Team nicht mehr inhaltlich verändert werden – Sie würden damit jede Vertrauensbasis zerstören. Auch die Strategie, nur jene externe Personen zu Wort kommen zu lassen, die dem Unternehmen gewogen sind, beinhaltet Schwierigkeiten: Die Leser werden gleich merken, wenn kritische Kommentare fehlen.

5.2 ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG

Interne Prüfung und Bewertung

Es muss gut abgeklärt sein, wer am Ende das „Okay“ für den Bericht gibt, sodass er an die Druckerei geliefert werden kann. In den meisten Fällen wird diese Rolle die Unternehmensleitung inne haben. Es kann aber auch sein, dass die Interviewpartner, die Informationen für einzelne Kapitel geliefert haben, in die interne Überprüfung eingebunden werden. Planen Sie genügend Zeit ein, um noch allfällige Änderungen vornehmen zu können! Es sollten allerdings nur jene Personen in die Überprüfung eingebunden werden, die unbedingt notwendig sind. Andernfalls kann die interne Bewertung ein langer, mühsamer Prozess werden.

Externe Prüfung und Bewertung

Berichtersteller erwarten sich von einer externen Prüfung eine erhöhte Glaubwürdigkeit ihres Reports. Darüber hinaus können von einer Bewertung des Berichts und des Unternehmens Impulse für die weitere Entwicklung ausgehen.

Überprüfungen bzw. Bewertungen können von folgenden Personen vorgenommen werden:

a) Wirtschaftsprüfer:

Sie untersuchen stichprobenartig die Daten auf ihre Richtigkeit. Diese Prüfung ist vergangenheitsbezogen, da sie auf Basis die Performance-Daten des letzten Jahres erfolgt. Zur Anwendung kommen standardisierte Methoden. Die Vorgehensweise ist objektiv. Es werden keine Interpretationen vorgenommen und keine Empfehlungen abgegeben.

b) Experten für unternehmerische Nachhaltigkeit:

Sie können den Bericht daraufhin überprüfen, ob alle wesentlichen Themen ausführlich behandelt wurden. Darüber hinaus können sie auch die Managementsysteme innerhalb des Unternehmens bewerten. Ihre Empfehlungen können dem Unternehmen helfen, zukünftige Maßnahmen zu ergreifen. Um diese Bewertungen abgeben zu können, müssen sie mit dem Prozessen im Unternehmen vertraut sein. Folgende Charakteristika treffen auf diese Art der Bewertung zu:

- **Zukunftsbezogenheit:** Vision, Strategie und Ziele werden untersucht.
- **Subjektivität:** Interpretationen werden vorgenommen.
- **Methodenvielfalt:** Es gibt keine allgemein gültigen Kriterien.

c) Ausgewählte Vertreter von Anspruchsgruppen:

Es muss sich dabei um Anspruchsgruppen mit hoher Kompetenz bezüglich nachhaltigkeitsrelevanter Themen handeln (Wissenschaft, NGOs...). Dabei kann ein Gremium mit verschiedenen externen Vertretern gegründet werden, in dem Nachhaltigkeitsaspekte, die das Unternehmen betreffen, diskutiert werden.

Auch bei dieser Bewertungsart herrschen Zukunftsbezogenheit, Subjektivität und Methodenvielfalt vor. Der Unterschied zu den Nachhaltigkeitsexperten ist aber, dass Anspruchsgruppen meist weniger am Bericht oder an den Managementsystemen selbst interessiert sind. Sie bewerten in erster Linie die Ziele, Leistungen und externen Effekte des Unternehmens!

–INFORMATION–

Trend zur externen Prüfung

International besteht ein Trend, die Berichte durch externe Personen oder Organisationen überprüfen zu lassen. Unter den von SustainAbility bewerteten Berichten wurden 1996 nur 4 % extern bewertet, 2002 waren es bereits 68 %. Insgesamt scheint dieses Thema aber eher für große Unternehmen geeignet zu sein. (Quelle: Trust Us, SustainAbility 2002)

–TIPP–

Für mehr Informationen über Bewertungen durch Anspruchsgruppen, konsultieren Sie den AA1000 von AccountAbility: www.accountability.org.uk

–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 5: Den Bericht schreiben

Die Kapitel füllen

- Formulieren Sie die Inhalte der Kapitel!
- Der Ton soll neutral sein, Interpretationen sollen vermieden werden. Platzieren Sie Auflockerungen wie Interviews, Stories etc. gekonnt, ohne dass der Charakter eines Berichts verloren geht!

Überprüfung und Bewertung

- Lassen Sie den Rohentwurf des Berichts von der Unternehmensleitung und – falls notwendig – auch von anderen unternehmensinternen Personen überprüfen!
- Überlegen Sie, ob und wie der Report extern bewertet werden könnte! Sollen nur die Daten auf Richtigkeit überprüft werden? Sollen der Bericht oder die nachhaltigkeitsrelevanten Leistungen des Unternehmens insgesamt bewertet werden?

6 DEN BERICHT GESTALTEN

6.1 NOCH OFFENE AUFGABEN ERLEDIGEN

41

• Vorwort des Vorstandes

- **Kapitel-Zusammenfassungen:** Für jedes Kapitel werden die wichtigsten Inhalte kurz und prägnant zusammengefasst. Damit erzeugt man eine zweite Leseebene für jene, die den Bericht nur querlesen wollen. Laut der Studie „Geteilte Werte“ von ECC Kohtes Klewes und Fishburn Hedges aus dem Jahr 2003, besteht ein Viertel der Leserschaft aus Nutzern, die sich mit den Bericht nicht mehr als 15 Minuten lang befassen.

- **Ausblick:** Dieser Abschnitt fasst zusammen, wie das Reporting fortgesetzt wird und welche weiteren Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen geplant sind.

- **Feedbackkarte:** Sie ermöglicht den Lesern eine schnelle, strukturierte Rückmeldung zu geben. Wenn keine Karten beigelegt werden, sollte zumindest zum Feedback eingeladen und eine entsprechende Adresse angeführt werden.

- **GRI Content Index:** Falls sich der Report an den Richtlinien der Global Reporting Initiative orientiert, wird ein Verzeichnis erstellt, das Auskunft darüber gibt, wo sich im Bericht die einzelnen GRI-Indikatoren befinden. Hier können Erklärungen angegeben werden, warum ein Hauptindikator nicht behandelt wurde – etwa weil er für das Unternehmen nicht relevant war oder die Daten nicht erhältlich waren. Sie können auch darstellen, wie der Bericht über die GRI-Anforderungen hinausgeht.

- **Internet:** Es gibt zwei Möglichkeiten für die Nutzung des Internets: Die Minimalvariante besteht darin, den gesamten Report als PDF-Dokument auf der Unternehmens-Homepage zum Herunterladen bereit zu stellen.

Um die Vorteile des Internets aber wirklich zu nutzen, sollten die Inhalte neu aufbereitet werden. Für das Unternehmen besteht auch die Möglichkeit, im Internet Informationen bereit zu halten, die im gedruckten Bericht keinen Platz mehr hatten (z.B. detaillierte Daten aus dem Umweltmanagement). Im Internetreport können die Nutzer per Mausklick entscheiden, wie viele Details sie erfahren wollen. Die Leser können durch die Vernetzung der einzelnen Inhalte selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge sie die Inhalte lesen möchten. Sie werden so zu den „Redakteuren“ ihres eigenen Berichts.

- **Übersetzung:** Wenn das Unternehmen international tätig ist, sollte der Bericht zu diesem Zeitpunkt in andere Sprachen übersetzt werden.

–BEISPIEL–

Der Nachhaltigkeitsbericht 2001/2002 der EVN fasst zu Beginn jedes Kapitels die Inhalte zusammen:

Umweltfreundliche Verteilung

Die effiziente und sichere Verteilung von leitungsgebundenen Energieträgern bzw. Kommunikationsdaten bedarf anspruchsvoller Verteilungstechnologien. Neben einer immer weitergehenden Optimierung der Übertragungsleistung und der Vermeidung von Energieverlusten bildet bei der Weiterentwicklung auch die Reduktion von Umweltauswirkungen einen wesentlichen Aspekt.

Konkret sind dies die Inanspruchnahme des erforderlichen Raumes, Beeinträchtigungen des Landschaftsbildes, Emissionen sowie Ressourcenverbrauch infolge von Übertragungsverlusten. Nach Maßgabe technischer und ökonomischer Möglichkeiten ist die EVN hier laufend um eine Optimierung im Sinne eines nachhaltigen Umgangs mit Umwelt und Ressourcen bemüht.

Hohe Bedeutung kommt einer vorausschauenden Netzplanung auch im Hinblick auf die Versorgungssicherheit zu. So hat z.B. das Hochwasser im August 2002 gezeigt, dass die Strom- und Gasversorgung dank dichter Vernetzung ungeachtet des Ausfalls großer Netzteile in hohem Ausmaß aufrecht erhalten werden konnte.



Um eine nachhaltige Entwicklung und auch den Ressourcenverbrauch zu reduzieren, werden bei der Verteilung von Energie und Daten auf die Umwelt geachtet.

–BEISPIEL–

Die Telekom Austria bietet einen gedruckten Bericht und eine Internetversion mit verschiedenen Detailtiefen. Mehr unter: www.telekom.at/Content.Node2/de/index_frameset.php

6.2 DAS LAYOUT FERTIG STELLEN

Nachdem die Texte verfasst sind, werden die nonverbalen Botschaften des Reports fertig gestellt. Es ist wichtig, dass der Bericht eine ganzheitliche, in sich stimmige Botschaft vermittelt. Dazu gehört, dass die Mitteilungen, die in den Texten enthalten sind, auch über die Bilder und die grafische Gestaltung transportiert werden.

Der Leitfaden REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY kann sicherlich keine professionelle Layout-Beratung ersetzen, dennoch sollen hier einige Sachverhalte angesprochen werden, die zu beachten sind:

–BEISPIEL–

Ausschnitte aus dem GRI Content Index der ÖBf AG:

	behandelt	teilweise behandelt	fehlt	nicht relevant	über GRI hinaus
Inhalt nach GRI	Im Bericht, (Kapitel u. Seite)		Anmerkungen		
1.1 Vision, Strategie		Grundätze, Leitende und Strategien (S. 26f)			siehe auch: Die konkrete Bedeutung für das Unternehmen zu Stakeholder (S. 49); Stakeholder im ÖBf Horizont 2010 (S. 80f). Die darin enthaltenen der Unternehmensentwicklung folgende Nachbilde die Anforderungen hinaus.
1.2 Stellungnahme Vorstand		Zu Wesen und Wirkung der Nachhaltigkeit (S. 20f)			Über den internationalen Siegeszug eines fortgeschrittenen
LA9 Training und Weiterbildung		Training, Ausbildung und Entwicklung (S. 46f)			
LA10, 11 Vielfalt und Chancen		Entwicklung der Mitarbeiterstruktur (S. 44)			
HR1 7 Menschenrechte					Die Hauptaktivitäten der ÖBf AG beziehen sich in denen die Menschenrechte gewährleistet sind.
SO1 Beziehungen zur Gemeinde		Beschrieben bei einzelnen Geschäftsaktivitäten (S. 64–108)			Beispiel: Kapitel Abbau und Deponie S. 107f
SO2 Bestechung und Korruption					Umgang mit Korruption könnte in Zukunft wenn die Aktivitäten in den MOE1 ausgeweitet
SO5 Lobbying		Beschrieben bei einzelnen Geschäftsaktivitäten (S. 64–108)			Die Einflussnahme auf Stakeholder und Institute bei den einzelnen Geschäftsaktivitäten beschrieben
PR1, 2, 3 Produktverantwortung					Produktverantwortung ist für einen Berichtsteller nicht relevant; Die Verantwortung ist ganz Kommentar zu EN14 und 15); Informationen zu PEFC-Zertifizierung S. 77;
		Darstellung der gesellschaftlichen			Bei allen Prozessschritten werden die Risiken

- **Vielfalt oder Schwerpunkt?** In Schritt 3 wird das Konzept für den gesamten Bericht erarbeitet. Dort wird man auch vor die Entscheidung gestellt, ob es einen Themenschwerpunkt für den gesamten Bericht geben soll. Ist dies der Fall, wird auch das Layout darauf abgestimmt. Soll etwa das „Jahr des Wassers“ (2003) Schwerpunkt sein, so muss sich dies in der grafischen Gestaltung widerspiegeln.

- **Welche Farben sollen den Report dominieren?** Die Farben im Bericht vermitteln unterschiedliche Emotionen. Kräftige Farben können Aufbruch vermitteln, Pastelltöne sind geeignet, ein ruhiges, harmonisches Gefühl zu erzeugen. Achten Sie auch auf die Botschaft der Farbe: Ein grüner Nachhaltigkeitsbericht wird schnell ins „Umwelteck“ abgeschoben!

- **Wie soll das grafische Konzept ausgerichtet sein?** Soll es abstrakt, künstlerisch sein? Soll es konkret sein und Menschen abbilden?

- **Layout von Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht sollten abgestimmt sein!** Wurde entschieden, dass Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht getrennt erstellt werden, könnte zumindest das grafische Konzept aufeinander abgestimmt werden.

–TIPP–

Es zählt sich aus, während der gesamten Berichterstattung darauf zu achten, dass bei besonderen Anlässen Fotos gemacht werden! So können Podiumsdiskussionen, interne Nachhaltigkeitsveranstaltungen, Kongressteilnahmen etc. im Bericht besser dokumentiert werden.

–BEISPIEL–

Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht der VA TECH
als Zwillingsspaar:



–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 6: Den Bericht gestalten

Noch offene Aufgaben erledigen

- Sorgen Sie für Vorwort, Zusammenfassungen, Ausblick, Internetaufbereitung, Übersetzung...!

Das Layout fertig stellen

- Finalisieren Sie graphisches Aufbereitung und Layout!
- Stimmen Sie – sofern die beiden Publikationen nicht kombiniert wurden – Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht im Erscheinungsbild aufeinander ab!

7 DEN REPORT VERBREITEN

44

Wichtig ist, dass bei der Verbreitung die angestrebten Zielgruppen auch tatsächlich erreicht werden.

Die Verbreitung ist nicht nur der Abschluss der bestehenden Berichterstattung, sondern gleichzeitig der Beginn der Erstellung des nächsten Berichts. Durch die Verbreitung sollen nämlich unterschiedliche Anspruchsgruppen, von Mitarbeitern bis Kunden, für einen Dialog zur Weiterentwicklung des Unternehmens gewonnen werden.

Wichtige Möglichkeiten zur Verbreitung sind:

- **Aussendung des Berichts:**

Erstellen Sie eine Verteilerliste und verschicken Sie den Report an Ihre Zielgruppen! Prinzipiell besteht auch die Möglichkeit, einen kurzen Fragebogen beizulegen und die Leser um Feedback zu bitten. Seien Sie sich aber bewusst, dass die Rücklaufquote sehr gering sein wird. Manche Unternehmen versuchen sie zu erhöhen, indem sie ein Gewinnspiel damit verbinden. Eine derartige Maßnahme kann jedoch die Seriosität eines Berichts untergraben.

- **Aufmerksamkeit der Medien:**

Machen Sie bei der Veröffentlichung des Reports auf sich aufmerksam! Gestalten Sie Presseaussendungen, eine Pressekonferenz, bieten Sie Magazinen eine Zusammenfassung an und kündigen Sie den Bericht prominent auf ihrer Unternehmenshomepage an, senden Sie Informations-E-Mails aus!

- **Fachdiskussionen:**

Nehmen Sie an Fachdiskussionen zum Thema Nachhaltigkeit und Berichterstattung teil bzw. organisieren Sie selbst derartige Veranstaltungen. Geben Sie dabei der Unternehmensleitung die Möglichkeit, sich und ihr Unternehmen positiv zu präsentieren. Gespräche und persönliche Kontakte sind wichtig, damit das Thema Rückenwind bekommt. Sammeln Sie das Feedback!

- **Dialoge mit Anspruchsgruppen:**

Führen Sie Dialoge mit Anspruchsgruppen durch! Versuchen Sie dabei folgende Fragen zu beantworten: Was ist der allgemeine Eindruck zum Bericht? Welche Themen fehlen im Report? Welche brauchen nicht dargestellt zu werden? etc.

Seien Sie sich aber bewusst, dass die Anspruchsgruppen weniger am Report als an der Nachhaltigkeits-Performance des Unternehmens selbst interessiert sein werden. Berichte sind so gesehen weniger das Thema als die Basis für Dialoge.

–TIPP–

Prämierte Nachhaltigkeitsberichte

Ziehen sie auch in Betracht, dass Sie mit Ihren Berichten an Wettbewerben teilnehmen können. Wenn Sie gut abschneiden, wird dies zusätzliche Aufmerksamkeit auf Ihren Report lenken. Maßgeblich für Österreich ist der AERA-Preis (Austrian Environmental Reporting Award: www.kwt.or.at), der auch die besten Nachhaltigkeitsberichte prämiert.

Der erste kombinierte Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht der Österreichischen Bundesforste AG wurde im Oktober 2003 vom Trend-Magazin als bester österreichischer Geschäftsbericht in der Kategorie „nicht börsennotierte Unternehmen“ ausgezeichnet. Dies ist ein wichtiges Signal, dass Nachhaltigkeit in der Business-Community als herausragende Leistung geschätzt wird.



Die aktive Verbreitung des Reports wird sich über einen längeren Zeitraum hinstrecken. Mit dem letzten Punkt schließt sich der Kreis wieder zu Schritt 2.

Vergessen Sie nicht darauf, den Report mit Ihrem Team zu feiern!

Ein Nachhaltigkeitsbericht wird deshalb ein Erfolg, weil engagierte Personen dahinter stehen. Freuen Sie sich im Team über die gelungene Veröffentlichung und feiern sie den Abschluss des Projekts! Sie haben auch allen Grund dazu, denn Sie haben mehr geschafft, als die gedruckten Seiten vermuten lassen!

–ZUSAMMENFASSUNG–

Schritt 7: Den Report verbreiten

- Senden Sie den Bericht an die Zielgruppen aus!
- Machen Sie die Medien darauf aufmerksam!
- Initiieren Sie Fachdiskussionen und Dialoge mit Anspruchsgruppen auf Basis der Inhalte des Reports!
- Sammeln Sie das Feedback als Grundlage für den nächsten Bericht!
- Feiern Sie die Erfolge im Team!

DIE SIEBEN SCHRITTE ZUM REPORT KURZGEFASST

46

SCHRITT 1: DIE RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN

Das Team bilden

- In einem erfolgreichen Reporting Team sind unterschiedliche Rollen vertreten. Diese sichern Know-how und optimale Kommunikation im Unternehmen.
- Überlegen Sie, wer diese Rollen übernehmen kann bzw. ergänzen Sie das vorhandene Team durch neue Mitglieder!

Zeitplan erstellen und Ressourcen sichern

- Legen Sie das geplante Erscheinungsdatum des Berichts fest!
- Führen Sie dabei Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung so eng wie möglich zusammen.
- Planen Sie die sieben Schritte vom Erscheinungsdatum zurück!
- Die Teammitglieder sollen sich für die Phasen, in denen sie sich besonders intensiv an der Berichterstattung mitarbeiten, die notwendigen Zeitressourcen reservieren!

Sich auf die Grundaussage einigen

- In einem ersten Teamworkshop ist es wichtig, dass Einvernehmen darüber herzustellen, welche Aussage der Bericht über das Unternehmen treffen soll.
- Ein guter Einstieg in das Thema „unternehmerische Nachhaltigkeit“ ist die Darstellung positiver Aspekte.
- Beginnen Sie so früh wie möglich, sich auch über allfällige negative Aspekte zu informieren und im Bericht die damit verbundenen Herausforderungen zu beschreiben! Sie signalisieren damit Lernfähigkeit.
- Die höchste Kunst ist es, im Zuge der Berichterstattung auch die Anspruchsgruppen besser kennen zu lernen und mit einzubeziehen!

SCHRITT 2: THEMEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN IDENTIFIZIEREN

Wer steht mit Ihrem Unternehmen in Verbindung?

- Machen Sie im Team eine umfassende Liste der Anspruchsgruppen des Unternehmens!
- Überlegen Sie, wie Anspruchsgruppen in die Berichterstattung eingebunden werden können!

Welche Themen sind für das Unternehmen relevant?

- Finden Sie jene Themen, die aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen am relevantesten sind!
- Informieren Sie sich allgemein zu diesen Themen und erkennen Sie die Herausforderung für das Unternehmen!
- Beginnen Sie so früh wie möglich, sich auch auf Themen einzulassen, mit denen das Unternehmen noch nicht vertraut ist!
- Nehmen Sie insbesondere in diesem Punkt Kontakt zu kompetenten Anspruchsgruppen auf!

Für die zentralen Anspruchsgruppen ein Profil erstellen

- Finden Sie heraus, welche Anspruchsgruppen mit einem Nachhaltigkeitsbericht erreicht werden können!
- Bringen Sie in Erfahrung, welchen Informationsbedarf die Anspruchsgruppen bezüglich der nachhaltigkeits-relevanten Themen haben!
- Geben Sie im Unternehmen Ideen weiter, wie mit jenen Gruppen kommuniziert werden kann, die mit dem Bericht nicht angesprochen werden.

SCHRITT 3: ZIELE FÜR DAS UNTERNEHMEN UND DEN BERICHT ERSTELLEN

47

Wie wird Nachhaltigkeit bisher im Unternehmen berücksichtigt?

- Diskutieren Sie im Team, wie die nachhaltigkeits-relevanten Themen des Unternehmens in den Werten, der Strategie, den Zielen, dem Management, den Produkten und Dienstleistungen und der Struktur berücksichtigt werden!
- Beachten Sie dabei besonders, wie stark die bisherigen Nachhaltigkeitsinitiativen in das Unternehmen integriert sind! Ergänzen sich ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Maßnahmen oder gibt es zwei Prozesse – einen für den wirtschaftlichen Erfolg und einen für die Nachhaltigkeit?

Geben Sie Impulse für die weitere Entwicklung des Unternehmens

- Identifizieren Sie welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen derzeit benötigt werden und leiten Sie diesen Handlungsbedarf unternehmensintern weiter!

Das Konzept für den Bericht entwerfen

- Finden Sie ein Berichtskonzept, das ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte nicht trennt sondern zusammenfasst!
- Entwerfen Sie ein erstes Inhaltsverzeichnis für den Bericht!
- Entscheiden Sie ob Ihr Bericht ein Thema besonders in den Mittelpunkt stellt und welches grafische Konzept er verfolgen soll!

SCHRITT 4: DATEN UND WEITERE INFORMATIONEN SAMMELN

Konzepte für die Kapitel erstellen

- Legen Sie die Themen fest, zu denen Sie in den einzelnen Kapiteln Stellung beziehen möchten!
- Überlegen Sie, welche weiteren Informationen Sie dazu brauchen werden!
- Falls Sie noch kein Indikatorensystem haben, das den Fortschritt bei den einzelnen nachhaltigkeits-relevanten Themen misst: Finden Sie geeignete Kennzahlen, welche die Themen der einzelnen Kapitel mit Fakten untermauern.
- Einigen Sie sich auf wenige Kern-Kennzahlen, die einen raschen Überblick zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens geben!

Daten und Informationen im Unternehmen sammeln

- Informieren Sie die Personen, von denen Sie Informationen benötigen, ausreichend über das Projekt Berichterstattung!
- Senden Sie Fragebögen aus bzw. erheben sie die Daten durch das interne Nachhaltigkeits-Controlling!
- Führen Sie – wo notwendig – ergänzende Interviews im Unternehmen!

SCHRITT 5: DEN BERICHT SCHREIBEN

Die Kapitel füllen

- Formulieren Sie die Inhalte der Kapitel!
- Der Ton soll neutral sein, Interpretationen sollen vermieden werden. Platzieren Sie Auflockerungen wie Interviews, Stories etc. gekonnt, ohne dass der Charakter eines Berichts verloren geht!

Überprüfung und Bewertung

- Lassen Sie den Rohentwurf des Berichts von der Unternehmensleitung und – falls notwendig – auch von anderen unternehmensinternen Personen überprüfen!
- Überlegen Sie, ob und wie der Report extern bewertet werden könnte! Sollen nur die Daten auf Richtigkeit überprüft werden? Sollen der Bericht oder die nachhaltigkeits-relevanten Leistungen des Unternehmens insgesamt bewertet werden?

SCHRITT 6: DEN BERICHT GESTALTEN

Noch offene Aufgaben erledigen

- Sorgen Sie für Vorwort, Zusammenfassungen, Ausblick, Internetaufbereitung, Übersetzung...!

Das Layout fertig stellen

- Finalisieren Sie graphisches Aufbereitung und Layout!
- Stimmen Sie – sofern die beiden Publikationen nicht kombiniert wurden – Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht im Erscheinungsbild aufeinander ab!

SCHRITT 7: DEN REPORT VERBREITEN

- Senden Sie den Bericht aktiv an die Zielgruppen aus!
- Machen Sie die Medien darauf aufmerksam, nehmen Sie an Wettbewerben für die besten Nachhaltigkeitsberichte teil!
- Initiieren Sie Fachdiskussionen und Dialoge mit Anspruchsgruppen auf Basis der Inhalte des Reports!
- Sammeln Sie das Feedback als Grundlage für den nächsten Bericht!
- Feiern Sie die Erfolge im Team!

AA-1000 (AccountAbility 1000): Ein Standard, der Dialoge mit Anspruchsgruppen nachvollziehbar und deren Leistungen transparent macht (siehe <http://www.accountability.org.uk>).

Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder): Als Anspruchsgruppen werden alle jene Personen, Gruppen und Organisationen bezeichnet, die durch die Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden oder die ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen können. Typische Gruppen sind: Aktionäre, Konsumenten, Mitarbeiter, lokale Bevölkerung, Behörden, -> NGOs und Konsumentenschutzgruppen.

Code of Conduct (auch Verhaltenskodex): Selbstverpflichtung eines Unternehmens zu allgemeinen Werten und Prinzipien in Bezug auf ökologisches und soziales Verhalten und ethisches Wirtschaften.

Corporate Governance: Im engeren Sinn behandelt dieser Begriff, in welcher Beziehung Management, Aufsichtsrat und Eigentümer eines Unternehmens zueinander stehen. Weiter gefasst geht es aber um die gesamte Unternehmenssteuerung: Welche Unternehmensziele werden festgelegt, mit welchen Mitteln sollen sie erreicht werden, wie wird ihre Erreichung überwacht? Es gibt einen „Österreichischen Kodex für Corporate Governance“, dem sich ein Unternehmen verpflichten kann. Mehr dazu unter: <http://www.wienerboerse.at/mmdb/9/3/991.PDF>

Corporate Social Responsibility (CSR): Der Begriff kann mit „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt werden. Es handelt sich um ein Konzept, auf dessen Basis Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Belange berücksichtigen. Die Beziehung zu den Anspruchsgruppen ist dabei von besonderer Bedeutung. Es gibt eine österreichische Initiative zur CSR.

Mehr dazu unter: www.csr-austria.at

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme): Umweltmanagement, das durch die EMAS-Verordnung der Europäischen Union geschaffen wurde und extern überprüft wird (-> Managementsysteme). Mehr dazu unter: <http://www.emas.gv.at>

Innovationsmanagement: Beschreibt, wie ein Unternehmen dafür Sorge trägt, dass sprunghafte Neuerungen vor sich gehen: Dies betrifft sowohl die Produkte und Dienstleistungen also auch die Technologien und Prozessen, mit denen dieselben hergestellt werden.

IR (Investors Relations): Abteilung eines Unternehmens, dass die Kommunikation zu den Investoren und Eigentümern pflegt.

Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU): Als KMUs gelten in Österreich Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern.

Lokale Agenda 21 (LA 21): Ein Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung von Gemeinden, der von einer Vielzahl von Akteuren getragen wird: Bürger, Unternehmen, lokale Verwaltung und Politiker, etc.

Lebenszyklus (auch Produktlinie): Beschreibt welche stofflichen und energetischen Auswirkungen ein Produkt in verschiedenen Stadien hat – angefangen von seinen Vorprodukten über die Erstellung, Verteilung und Nutzung bis hin zur Entsorgung bzw. Wiederverwertung. Die Auswirkungen eines Produktes werden sozusagen „von der Wiege bis zur Bahre“ beobachtet.

Leitbild: Damit wird der gewünschte Zustand eines Unternehmens in der nicht unmittelbaren Zukunft beschrieben (z.B. in zehn Jahren). Es definiert die Aufgabe eines Unternehmens in der Gesellschaft und die beabsichtigte Position am Markt. Es sollte unter Beteiligung der Mitarbeiter und weiterer Anspruchsgruppen erarbeitet werden. Ein Leitbild gibt keine detaillierte Handlungsanweisung, vermittelt aber allgemeine Orientierung. Es basiert auf den Werten des Unternehmens und ist somit ein wichtiges Instrument des -> normativen Managements.

Managementsysteme: Sie bilden das Bindeglied zwischen der Strategie und konkreter Umsetzung. Ihre Aufgabe ist, die Unternehmensstrategie für jede einzelne Geschäftseinheit zu übersetzen. Dabei wird folgender Zyklus durchlaufen: Ziele festlegen, Handlungsbedarf bestimmen, Ressourcen sichern, Maßnahmen treffen, Erfolg kontrollieren und neue Ziele stecken. Managementsysteme können beispielsweise eingeschränkt für den Umweltbereich (-> EMAS) oder umfassend für die gesamte nachhaltige Entwicklung des Unternehmens (-> Sustainability Balanced Scorecard) eingesetzt werden.

NGOs (Non-Governmental Organisations): Organisationen, die sich autonom und unabhängig von staatlichen oder parteilichen Institutionen für unterschiedliche ökonomische, soziale und/oder ökologische Entwicklungen einsetzen. Weithin bekannte Beispiele sind: Greenpeace, World Wildlife Fund, Amnesty International oder ATTAC. Gewerkschaften, politische Parteien oder religiöse Gemeinschaften zählen nicht zu den NGOs.

Normatives Management: Diese höchste Ebene des Managements führt mit Hilfe von Werten und -> Leitbildern, welche die Kultur eines Unternehmens prägen. Es vermittelt allgemeine Orientierung und bildet somit den Rahmen, in dem Strategien entwickelt und umgesetzt werden können.

Public Relations (PR): PR bemüht sich, Beziehungen des Unternehmens nach außen systematisch zu pflegen. Sie umfasst unterschiedliche Tätigkeiten: Kontakte herstellen, Dialoge mit Zielgruppen initiieren, Veröffentlichung durchführen, das Unternehmens-Image formen.

Shareholder (Value): Als Shareholder werden die Miteigentümer eines Unternehmens bezeichnet (Aktionäre, etc.). Shareholder Value ist ein Unternehmenskonzept, wonach es vorrangiges Ziel ist, die Ansprüche der Eigentümer und Investoren bestmöglich zu befriedigen. Shareholder sind eine Teilgruppe der -> Anspruchsgruppen.

Stakeholder: -> Anspruchsgruppen

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC): Sie legt Kennzahlen fest, mit denen die Umsetzung einer gegebenen Strategie eines Unternehmens beobachtet wird. Sie hält die Balance zwischen „harten“, finanziellen Kennzahlen und „weichen“ Indikatoren (Kunden, Innovation, Prozesse im Unternehmen). Eine traditionelle BSC wird dann zur Sustainability Balanced Scorecard, wenn sie Gesellschaft und natürliche Umwelt berücksichtigt (-> Managementsysteme).

Sustainability Board: Ein Gremium für Nachhaltige Entwicklung, das innerhalb eines Unternehmens beratend und koordinierend tätig ist.

Verhaltenskodex: -> Code of Conduct

LITERATUR, LINKS UND LEITFÄDEN zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

LEITFÄDEN

51

CSR Europe:

Corporate Social Responsibility (CSR) kommunizieren – Transparenz, Berichterstattung, Rechenschaft.

2000. Download unter: www.csreurope.org

GRI Global Reporting Initiative:

Sustainability Reporting Guidelines 2002 (deutsche Übersetzung). Amsterdam 2002.

Download unter: www.globalreporting.org

Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung/IMUG Institut für Markt – Umwelt –

Gesellschaft (Hrsg.):

Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation zukunftsfähiger

Unternehmen. Berlin 2001. Download unter:

www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf

IFEU Institut für Energie- und Umweltforschung:

Zukunftsfähiges Wirtschaften – ein Leitfaden zur

Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Ministerium

für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (Hrsg.),

Stuttgart 2002.

Download unter: www.uvm.baden-wuerttemberg.de/uvm

WBCSD World Business Council for Sustainable

Development:

Striking the Balance – Sustainable Development Reporting.

2003. Download unter: www.wbcsd.org

–INFORMATION–

Leitfaden zur Corporate Social Responsibility

Auf Initiative des Österreichischen Normungsinstituts (ON)

erscheint 2004 ein Leitfaden zur Corporate Social Responsibility!

Dieser Leitfaden wird Instrumente für das Management sozialer

Verantwortung im Unternehmen beschreiben. REPORTING

ABOUT SUSTAINABILITY und der CSR-Leitfaden ergänzen sich

daher optimal!

LITERATUR

CSR Europe/AccountAbility: Impacts of Reporting – The Role of Social and Sustainability Reporting in Organisational Transformation. 2002.

Daub, C.-H. et al.: Nachhaltigkeitsberichterstattung Schweizer Unternehmen 2002. Basel 2003

ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges Ltd: Geteilte Werte? Global Stakeholder Report 2003 –

Die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Non-financial Reporting. Bonn und London 2003.

SustainAbility/UNEP (Hrsg.): Trust Us – The Global Reporters 2002 Survey of Corporate

Sustainability Reporting. London 2002.

Monatsthema 7/2002 auf www.nachhaltigkeit.at – Sustainability Reporting:

www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=14#3

LINKS

Initiativen, Organisationen etc.

AccountAbility - AA1000 Standard für soziale und ethische Berichterstattung:

www.accountability.org.uk

CSR-Austria: www.csr-austria.at

Four Institutes (ifeu, imug, iöw, öko-institut): www.nachhaltigkeitsberichte.net

Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org

Lehrstuhl BiOR (Uni Kaiserslautern) über Nachhaltigkeitsberichte im Internet:

www.nachhaltigkeitsberichterstattung.de

SustainAbility Ltd.: www.sustainability.com

Übersicht zu Unternehmen, die Berichte erstellen:Corporate Register www.corporateregister.comSustainability-Reports: www.sustainability-reports.com**Links zu österreichischen Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten:**EVN AG – Energieversorgung Niederösterreich: www.evn.atOMV AG: www.omv.atÖsterreichische Bundesforste AG: www.bundesforste.atSenoplast Klepsch & Co GmbH & Co. KG: www.senoplast.comTelekom Austria AG: www.telekom.atVA Technologie AG: www.vatech.atVerbund AG – Österreichische Elektrizitäts-Aktiengesellschaft: www.verbund.at**Österreichischer Preis zur Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung:**AERA-Preis der Kammer der Wirtschaftstreuhänder: www.kwt.or.at**ORGANISATIONEN, DIE AN DER ERSTELLUNG VON REPORTING ABOUT SUSTAINABILITY BETEILIGT WAREN:****Auftraggeber****Lebensministerium – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft**

Abteilung VI/5 – Betrieblicher Umweltschutz und Technologie

Abteilung V/8 – EU-Angelegenheiten – Umwelt

Stubenbastei 5, 1010 Wien, Tel.: 01/515 22-1607, www.lebensministerium.at**ABCSD - Austrian Business Council for Sustainable Development**Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien, Tel.: 01/711 35-2395, www.abcسد.at**Wirtschaftskammer Österreich**

Abteilung Umwelt- und Energiepolitik

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, Tel.: 05/909 00-4196, www.wko.at**Industriellenvereinigung Österreich**Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien, www.voei.at**BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit**

Abteilung C1/11 für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Entsorgung und nachhaltige Stoffpolitik

Stubenring 1, 1010 Wien, www.bmwa.gv.at

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des „Fabrik der Zukunft“-Projekts „Sustainability Reporting“ des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“

Initiator, Entwickler und Auftraggeber des Impulsprogramms**BMVIT – Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie****Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien**

Renngasse 5, 1010 Wien, Tel.: 01/534 64-2918

www.fabrikderzukunft.at bzw. www.nachhaltigwirtschaften.at**Durchführung des Projekts****Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN)**Lindengasse 2/12, 1070 Wien, Tel.: 01/524 68 47-0, E-Mail: oin@boku.ac.at, www.oin.at**Adressen der Partnerunternehmen des BMVIT-Projekts „Sustainability Reporting“****Österreichische Bundesforste AG**Pummergeasse 10-12, 3002 Purkersdorf, Tel.: 02231/600-0, www.bundesforste.at**VA Technologie AG**Lunzerstraße 64, 4031 Linz, Tel.: 0732/69 86-0, www.vatech.at

1234

Die Drucklegung dieses Leitfadens
wurde finanziell unterstützt durch:



www.csr-austria.at