

## EVANAB

Systematische Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten  
mit dem EVANAB Tool und Strategieanalyse  
österreichischer Nachhaltigkeitsberichte

C. Jasch, A. Windsperger, H.P. Wallner, R. Tuschl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**9/2009**

## **Impressum:**

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:  
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

# EVANAB

## Systematische Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten mit dem EVANAB Tool und Strategieanalyse österreichischer Nachhaltigkeitsberichte

Erstellung eines Tools für die Evaluierung von  
Nachhaltigkeitsberichten und für die  
Begleitung des Erstellungsprozesses

Univ.-Doz. Mag. Dr. Christine Jasch  
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

DI Dr. Peter Wallner CMC, DI Richard Tuschl  
Wallner & Schauer GmbH

Univ.-Doz. Dr. Andreas Windsperger  
Institut für Industrielle Ökologie

Wien, Jänner 2009

Herausgegeben im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie



## INHALT

1.	VORWORT.....	5
2.	ZUSAMMENFASSUNG.....	7
3.	EXECUTIVE SUMMARY.....	8
4.	STAND DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG IN ÖSTERREICH.....	9
5.	ÜBER DAS PROJEKT.....	12
5.1.	Entwicklung des Projekts .....	12
5.2.	Zielsetzungen .....	12
5.3.	Methodik.....	13
5.4.	Durchführung.....	14
6.	DAS EVANAB TOOL.....	16
6.1.	ENTWICKLUNG DER KRITERIEN.....	16
6.2.	Anwendung des Tools.....	22
6.2.1.	Startseite.....	22
6.2.2.	Berichtsübersicht / Hauptmenü .....	22
6.2.3.	Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte.....	24
7.	ANALYSE AUSGEWÄHLTER NACHHALTIGKEITSBERICHTE .....	25
7.1.	DIE UNTERNEHMEN .....	25
7.1.1.	EVVA .....	26
7.1.2.	Lebenswelt Heim .....	27
7.1.3.	VBV Vorsorgekasse .....	27
7.1.4.	Bundesforste AG.....	28
7.1.5.	EVN AG.....	29
7.1.6.	Fleischmanufaktur Riepl .....	29
7.1.7.	Holzwerkstatt Sarleinsbach GmbH .....	30
7.1.8.	Palfinger AG .....	30
7.1.9.	S. Spitz GmbH.....	31
7.1.10.	Florian Lugitsch GmbH .....	32
7.1.11.	Norske Skog.....	32
7.1.12.	Toni's Freilandeier.....	33
7.1.13.	1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft m.b.H. ....	33
7.1.14.	Österreichische Kommunalkredit AG.....	34
7.1.15.	Österreichische Kontrollbank AG .....	35
7.1.16.	Österreichische Verbundgesellschaft AG .....	35
7.2.	NACHHALTIGKEITSPROFILE .....	36
7.2.1.	Einzelprofile der Nachhaltigkeitsberichte der Betriebe .....	36
7.2.2.	Alle Bewertungen im Überblick.....	44
7.3.	NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE UND MANAGEMENTSYSTEME .....	48
7.3.1.	Grundsätzliches zum Paradigma der Nachhaltigkeit.....	48
7.3.2.	Strategien der Nachhaltigkeit – „Blue Ocean Strategien“ .....	49
7.3.3.	Die Besonderheiten einer Nachhaltigkeitsstrategie.....	50
7.3.4.	Der Strategieentwicklungs-Prozess .....	52
7.3.5.	Strategieevaluierung mit dem EVANAB Tool.....	53
7.3.6.	Managementsysteme .....	60
7.3.7.	Stakeholdereinbindung .....	61
7.3.8.	Kosten/Nutzen.....	63

7.3.9.	Weitere Portfolioanalysen.....	64
7.4.	ERFÜLLUNG EXTERNER BERICHTSANFORDERUNGEN.....	66
7.4.1.	Anforderungen nach GRI .....	66
7.4.2.	Relevanz der GRI Anforderungen .....	68
7.4.3.	Ausgewählte Umsetzungsbeispiele und Benchmarkingdaten .....	70
7.4.4.	Anforderungen an den Lagebericht.....	81
7.4.5.	Umsetzung in den Unternehmen .....	83
8.	AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN AN DIE FÖRDERSTELLEN .....	88
8.1.	Ausblick .....	88
8.2.	Empfehlungen an die Förderstellen.....	88
ANHANG 1 - technische Beschreibung zum EVANAB Tool.....		90
	Technik .....	90
	Startseite .....	90
	Berichtsübersicht / Hauptmenü .....	92
	Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte .....	93
	Drucken .....	93
LITERATURVERZEICHNIS .....		94

## 1. VORWORT

Gewinn machen wird nicht mehr als einziger Unternehmenszweck gesehen. Unternehmen sollen als Teil eines wirtschaftlichen und sozialen Umfelds mehr Aufgaben und Verantwortungen, gerade auch für sozial-ethische Themenstellungen, wahrnehmen. Gleichzeitig steigt der Druck zur Rechenschaft über den Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen. Nachhaltige Entwicklung wird definiert als Entwicklung, „welche die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne dabei zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. (United Nations World Commission on Environment and Development, 1987). Viele Projekte und Initiativen haben sich in den vergangenen Jahren bemüht, die tatsächlichen Anforderungen, die sich aus dieser Definition auf weltweiter, nationaler, regionaler und betrieblicher Ebene ergeben, zu konkretisieren.

Das Modell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (engl. Corporate Social Responsibility - CSR) setzt Teilaspekte von nachhaltigem Wirtschaften in die Praxis, wobei es den Unternehmen freisteht, solche Maßnahmen zu setzen, die auch Vorteile bringen. Im Leitfaden des Österreichischen Normungsinstituts (2003) heißt es dazu: „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist kein Human- oder Sozialprogramm, sondern ein Managementansatz, der neben der ökonomischen Logik soziale und ökologische Verantwortung zu einem konkreten Bestandteil der Unternehmensstrategie macht“.

Auch im Rechnungswesen hat sich der Fokus geweitet. Für eine Beurteilung der wirtschaftlichen Potenz von Unternehmen ist zunehmend nicht mehr nur die vergangenheitsbezogene Betrachtung der Geldströme, sondern viel mehr die zukunftsorientierte Betrachtung von so genannten „Intangiblen Werten“ unter Risikobetrachtungen gefordert. Dazu zählen u.a. Humankapital, Umweltstatus, Sozialkapital (Kooperationen und Partnerschaften), Markenname, Image.

In ökonomischen Berechnungen wird der Unternehmenswert von zwei Faktoren bestimmt:

- Von den zu erwartenden zukünftigen Gewinnen, die ihrerseits vom intangiblen Vermögen beeinflusst werden;
- Vom Diskontierungssatz für die Abzinsung der zukünftigen Gewinne auf den heutigen Wert, der risikoabhängig zu wählen ist.

Aufgrund eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagementsystems kann argumentiert werden, dass ein geringeres unternehmensindividuelles Risiko angesetzt werden kann, was direkt zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts (bei gleichen übrigen Parametern) führt. Gleichzeitig stärken CSR-Maßnahmen das intangible Vermögen. Der Vergleich der Aktienkursentwicklung von nachhaltigen und konventionellen Veranlagungen hat mehrfach bewiesen, dass nachhaltige Titel bei niedrigerem Risiko eine höhere Performance aufweisen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Unternehmen, welche ökonomisch erfolgreich und ökologisch und sozial verantwortlich wirtschaften, die Möglichkeit, ihre Leistungen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Viele Betriebe bewerten schon heute den Nachhaltigkeitsbericht als das Reportinginstrument der Zukunft. So haben sich Nachhaltigkeitsberichte zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument entwickelt. Aber findet der Leser, was er sucht? Und wer ist der avisierte Leser? Wie bewerten externe Leser einen Nachhaltigkeitsbericht? Sind die Berichte ein PR-Gag oder zeigen sie die tatsächliche strategische Orientierung und Verankerung im Managementsystem? Und zeigen sie die wirklich wesentlichen Aspekte aus Nachhaltigkeitssicht?

Sind die Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden oder wird der Bericht von der PR-Agentur geschrieben? Wie nachhaltig sind Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen? Diesen und weiteren Fragen geht diese Publikation nach.

Sie wurde ermöglicht durch die Finanzierung durch das Technologieministerium (BMVIT). Projekt- und Finanzierungspartner waren Organisationen, die jeweils auf Länderebene Nachhaltigkeitsberichte fördern oder ein strategisches Interesse an ihrer Qualität haben und auch an der Jury mitgewirkt haben. Diese sind in Wien die Magistratsabteilung 22 mit dem Ökobusiness Plan, die Ämter der NÖ und Stmk. Landesregierung und die OÖ Akademie für Umwelt und Natur. Auch das Lebensministerium (BMFLUW), das ja auch in der Jury des Austrian Sustainability Reporting Awards vertreten ist, beteiligte sich an dem Projekt und der Jury. Die Entwicklung des Bewertungstools für Nachhaltigkeitsprojekte wurde vom Wirtschaftsministerium (BMWA) und von der Niederösterreichischen Landesakademie mit unterstützt. Wir danken den Projektpartnern für die Finanzierung und die Mitwirkung am Projekt.

Univ.-Doz. Mag. Dr. Christine Jasch, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung,  
[www.ioew.at](http://www.ioew.at)

DI Dr. Peter Wallner CMC, DI Richard Tuschl, Wallner & Schauer GmbH,  
[www.zukunftsberater.at](http://www.zukunftsberater.at)

Univ.-Doz. Dr. Andreas Windsperger, Johann Fischer, Institut für Industrielle Ökologie,  
[www.indoek.noe-lak.at](http://www.indoek.noe-lak.at)



## 2. ZUSAMMENFASSUNG

Nachhaltigkeitsberichte erlangen immer mehr Bedeutung, sie weisen aber große Unterschiede in der Struktur, aber auch den Inhalten auf. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Qualität derartiger Berichte, damit sie als glaubwürdige Dokumentation der gesetzten Maßnahmen akzeptiert werden.

Ziel des Projekts war es, ein Tool zu erstellen, das Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsberichte beinhaltet, mit dem ein Überblick über die Qualität vorliegender Berichte erhalten und eine entsprechende Vergleichbarkeit der Berichtsqualität gewährleistet werden kann. Den Stakeholdern erlaubt dieses Tool einen Überblick über die Qualität geförderter Nachhaltigkeitsberichte zu erlangen, aber auch Qualitätsanforderungen mit den Kriterien festzulegen. Den Beratern und Unternehmen dient es dann als Richtlinie für die geforderten Qualitätsziele, aber auch zum Erkennen von Richtungen für die Qualitätsverbesserung. Das Tool steht der Allgemeinheit unter dem Link <http://www.indoek.noelak.at/evanab> zur Verfügung.

Der erste Projektteil befasste sich mit der Entwicklung des Kriteriensets in Abstimmung mit Stakeholdern diverser Förderstellen. In weiterer Folge wurde ein interaktives Kriterientool zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten entworfen, dessen Anwendung in diesem Bericht ausführlich erklärt ist.

In einem zweiten Projektteil wurde das Kriterientool gemeinsam mit Förderstellen und Unternehmen erstmalig eingesetzt und eine erste Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich erstellt. Das Niveau der Berichterstattung in Österreich ist dabei durchwegs hoch, wenngleich eine weitere Verbesserung und Verbreitung in den nächsten Jahren möglich und sowohl von Förderstellen, als auch von Unternehmen erwünscht ist. Das entwickelte Tool kann hierzu einen wertvollen Beitrag leisten, indem es einen deutlich höheren Standard, als den aktuellen fordert.

Klar zeigte sich, dass hier über das Tool hinausgehend, auch die Schwerpunkte der Bekenntnisse der Unternehmen, insbesondere deren Strategie und Ziele, mit der tatsächlichen Umsetzung im Folgejahr überprüft werden sollte. Dazu könnte auch die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms herangezogen werden. Weiters sollte die Konsistenz zwischen wesentlichen Nachhaltigkeitsbereichen, Kennzahlen und Zielen tiefgreifender abfragt werden, als dies derzeit der Fall ist. Schlussendlich ist auch die Konsistenz wesentlicher Nachhaltigkeitsbereiche mit dem Risikomanagement und einer Analyse im Lagebericht abzugleichen.

Seitens der Förderstellen wurde in der Vergangenheit öfter der Wunsch geäußert, den tatsächlichen Nachhaltigkeitsprozess im geförderten Unternehmen nachvollziehen zu können. Es sollte sichergestellt werden, dass der Bericht auch tatsächliche Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung und die Unternehmenskultur hat. Die Empfehlung an die Förderstellen wäre daher, weniger an der Beschreibung des „Nachhaltigkeitsprozesses“ anzuknüpfen, der sich in kleinen Unternehmen oft unmittelbar aus dem Kerngeschäft ergibt und in großen Betrieben über standardisierte Managementsysteme abläuft, sondern mehr Fokus auf die strategische Orientierung des Kerngeschäfts und die Verknüpfung des Nachhaltigkeitsbekenntnisses mit quantitativen Zielen und Kennzahlen zu legen.

### 3. EXECUTIVE SUMMARY

The objective of the project EVANAB was the development and application of an interactive tool for the evaluation of sustainability reports. The tool is available at <http://www.indoek.noe-lak.at/evanab>

The project was jointly performed by the Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Univ.Do. Dr. Christine Jasch), the Institut für Industrielle Ökologie (Univ.Do. Dr. Andreas Windsperger and Johann Fischer) and the consultancy Wallner & Schauer GmbH (Dr. Heinz Peter Wallner, CMC and Dipl.-Ing. Richard Tuschl)..

Project partners and funding organizations had been organizations, who fund sustainability reporting or promote a strategic interest in their quality. They also joined the jury who evaluated the sustainability reports: The Technologieministerium (BMVIT), the Lebensministerium (BMFLUW), the Wirtschaftsministerium (BMWA), in Vienna the Magistratsabteilung 22 with the Ökobusiness Plan, the offices of the NÖ and Stmk. Landesregierung, the OÖ Akademie für Umwelt und Natur and the Niederösterreichische Landesakademie.

Project results show the good applicability of the EVANAB tool and the broad spectrum of quality of the Austrian sustainability reports selected. The evaluation was based on three groups: the FrontRunners (excellent performance in reporting), the mainstream group (with a few gaps in the reports), and the stragglers (who still have much to be improved).

An important part of the tool is the retrieval of vision and strategy of the reporting enterprises. Most reports included a clear, focused, and well formulated vision, but the underlying sustainability strategy was only hesitantly described. Also the process of including sustainability issues into daily work can hardly be found in the reports. The question posed by the funding agencies: "Who has written the report (PR Agency, ...)?" can thus not be answered. It is recommended to the funding agencies to focus more on employee involvement and the integration of sustainability issues into the management system and resulting procedures as well as on the strategic orientation of the core business, and on linking of sustainability commitment with quantitative targets and indicators.

The requirements of the GRI guidelines for sustainability reports and verifiers are vaguely specified and should be specified. Furthermore, the consistency between the most significant sustainability issues and resulting indicators and targets should be focus of any audit. Finally, the the significant sustainability issues should be matched with the risk management section and the description in the financial report.

## 4. STAND DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG IN ÖSTERREICH

Wer kommuniziert gewinnt! Sagen die Marketingexperten. Für verantwortungsvoll wirtschaftende Unternehmen gibt es ein neues Kommunikationsinstrument: der Nachhaltigkeitsbericht. Ein hohes Image des Nachhaltigkeitsberichts ist in einer von Medien und Kommunikation geprägten Welt eine zentrale Voraussetzung für langfristigen Erfolg. Nur wenn es gelingt, einen guten Standard und eine hohe Qualität und die daraus folgende Akzeptanz bei den Lesern dieser Berichte zu gewährleisten, werden Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung über die Gewinnmaximierung hinaus weiter wahrnehmen und darüber berichten.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat in Österreich die Pionierphase hinter sich gebracht. Es ist eine Vielfalt von Berichten entstanden, deren Umfang und Qualitätsstandards sehr weit variieren. Ihre Erstellung wurde und wird teilweise von Landesstellen gefördert, aber auch der jährliche Preis für die besten Nachhaltigkeitsberichte, der Austrian Sustainability Reporting Award (ASRA) der Kammer der Wirtschaftstreuhand, hat zum Ziel, den Trend zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf internationalem Niveau in Österreich zu fördern und auf innovative Berichte aufmerksam zu machen..

1998 entstand auf Initiative der englischen Kammer ACCA der European Environmental Reporting Award (EERA), an dem mittlerweile fast alle europäischen Kammern der Wirtschaftstreuhand teilnehmen. Voraussetzung für die Teilnahme von österreichischen Unternehmen am EERA war, dass die Berichte bereits auf nationaler Ebene ausgezeichnet worden sind. Dies geschah durch den „Austrian Environmental Reporting Award“ (AERA), der seit 1999 von der Kammer der Wirtschaftstreuhand (KWT) verliehen wird.

Österreich war lange Zeit das Land mit den meisten betrieblichen Umwelterklärungen nach der europäischen EMAS-Verordnung für betriebliches Umweltmanagement im Verhältnis zu seiner Einwohnerzahl. Doch der internationale Trend ging bereits zu einer Berichterstattung, die im Sinn einer nachhaltigen Wirtschaftsweise wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte integriert. Schon für das Geschäftsjahr 2000 wurde daher neben den Umweltberichten in der Kategorie „groß“ und „KMU“ eine neue Kategorie für Nachhaltigkeitsberichte eingeführt. Dies ging auch parallel mit der Veröffentlichung der ersten Version der Leitlinie der Global Reporting Initiative im Jahr 2000.

In 2005 wurde für die Ausschreibung für die Berichte über das Geschäftsjahr 2004 die Kategorie „Umwelterklärung“ fallen gelassen und der Preis in ASRA umbenannt, da kaum mehr „reine“ Umwelterklärungen eingereicht wurde. Gleichzeitig wurde der EERA in den ESRA, die European Sustainability Reporting Association, umbenannt und die Auszeichnung eines europäischen Gewinners fallen gelassen. Stattdessen bekommen auf der Homepage [www.sustainabilityreporting.eu](http://www.sustainabilityreporting.eu) alle teilnehmenden Länder gleichermaßen Platz, um ihre jeweiligen nationalen Gewinner und Trends gemeinsam mit statistischen Auswertungen von Corporate Register zu präsentieren.

Die Kammer der Wirtschaftstreuhand vergab den ASRA für das Jahr 2007 in Kooperation mit dem Lebensministerium, der Industriellenvereinigung, dem Umweltbundesamt, respACT - austrian business council for sustainable development, der Wirtschaftskammer Österreich, der

Oesterreichischen Kontrollbank und der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik, die jeweils auch ein Jurymitglied zusätzlich zum Nachhaltigkeitsausschuß der KWT stellten.

Das Bewertungsschema für den ASRA wurde europaweit einheitlich für den European Sustainability Reporting Award entwickelt und orientiert sich einerseits an den Prinzipien guter Berichterstattung, wie sie aus der Wirtschaftsprüfung bekannt sind, andererseits an der Leitlinie der Global Reporting Initiative als weltweit anerkanntem Referenzstandard. Das Bewertungsschema wurde regelmäßig leicht aktualisiert und im gegenständlichen Projekt grundsätzlich überarbeitet.

Der Juryprozess läuft in einem 2-stufigen Verfahren ab. Zuerst erfolgt von jedem Juror eine quantitative Beurteilung aller Einreichungen auf Basis des Bewertungsschemas. Diese wird nach Noten und Ranking sortiert. In der Jurysitzung werden die bestgereihten Unternehmen in einer Kategorie auch nach weitergehenden qualitativen Aspekten besprochen und die Preisträger bestimmt.

Im Oktober 2006 wurde der neue Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative GRI G3 mit einem 3-stufigen Anwendungsniveau und Ausweis der externen Zertifizierung veröffentlicht. Die meisten der ausgezeichneten Berichte orientieren sich seither an den GRI Anforderungen. Aber gleichzeitig ist sichtbar, dass gute Nachhaltigkeitsberichte auf guten Umwelterklärungen basieren und häufig die Einhaltung der Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem nach EMAS und ISO 14001 gemeinsam mit den GRI Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung zertifiziert werden. Der Nachhaltigkeitsbericht nach GRI ist dann gleichzeitig auch die Umwelterklärung nach EMAS. Diese Qualität ist in Europa selten, da die EMAS-Verordnung der Europäischen Union eine sehr unterschiedliche Verbreitung gefunden hat.

Die Preise werden in den Kategorien Nachhaltigkeitsbericht generell, Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und der Sonderkategorie für nicht gewerbliche Organisationen vergeben. Im internationalen Vergleich hat Österreich außergewöhnlich viele Berichte von KMUs und „nicht Produktionsbetrieben“ wie Universitäten, Schulen, Behörden und Pflegeeinrichtungen. Von den rund 30 jährlichen Einreichungen stammen weniger als 50 % von großen Unternehmen, während in vielen anderen Ländern Nachhaltigkeitsberichte ausschließlich von börsennotierten Unternehmen erstellt werden.

Für 2007 wurde erstmals eine Auszeichnung für integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte verliehen. Dies spiegelt einen europäischen Trend, der durch die Anforderungen der Modernisierungsrichtlinie an die Lageberichterstattung ausgelöst wurde. Außergewöhnlich war jedoch, dass in der Kategorie „Integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht“ kein erster Platz vergeben worden ist. Dies zeugt aber nur von Konsequenz, denn wenn es keinen Sieger geben kann, soll auch kein erster Platz ausgelobt werden.

Die Begründung von Fr. Dr. Jasch als Leiterin des Nachhaltigkeitsausschusses der KWT bei der Preisverleihung lautete, dass „Die Einreichungen gezeigt hätten, dass es noch nicht optimal gelungen sei, einerseits die Nachhaltigkeitsaspekte umfassend abzudecken und andererseits im Lagebericht komprimiert anzuführen, welche dieser Aspekte wesentliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben.“, weshalb heuer auch kein erster Platz vergeben worden ist.

### **Die Gewinner der Berichte über 2007 im Überblick**

### **Große Unternehmen**

1. Platz: Palfinger AG
2. Platz: Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbund)
3. Platz: Wiener Stadtwerke

### **Große Unternehmen mit integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten**

1. Platz: Nicht vergeben
2. Platz: EVN AG
3. Platz: VBV Vorsorgekasse AG

### **Klein- und Mittelbetriebe**

1. Platz: Obermurtaler Brauereigenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
2. Platz: Gugler GmbH
3. Platz: Austria Glas Recycling GmbH

### **Öffentliche und private Organisationen**

1. Platz: HTL Donaustadt
2. Platz: Naturfreunde International + respect – Institut für Integrativen Tourismus und Entwicklung
2. Platz: Wien Work – integrative Betriebe und Ausbildungs GmbH

## 5. ÜBER DAS PROJEKT

### 5.1. Entwicklung des Projekts

Ziel des Projekts war es, ein EDV-Tool zu erstellen, das Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsberichte beinhaltet, mit dem ein Überblick über die Qualität vorliegender Berichte erhalten und eine entsprechende Vergleichbarkeit der Berichtsqualität gewährleistet werden kann. Dazu wurde das Projekt in zwei Teilprojekte gesplittet:

Der erste Projektteil befasste sich mit der Entwicklung des Kriteriensets in Abstimmung mit Stakeholdern diverser Förderstellen und in weiterer Folge mit dem Entwurf eines interaktiven webbasierten Kriterientools zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten.

Im zweiten Projektteil wurde das Tool zusammen mit ausgewählten Unternehmen getestet, weiter optimiert und die Berichte umfassend ausgewertet.

### 5.2. Zielsetzungen

Das Ergebnis der Evaluierungen mit dem EVANAB-Tool soll einerseits für die betrachteten Unternehmen, andererseits auch für alle Stakeholder insbesondere der Förderstellen, einen Überblick über die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte geben, um danach Zielrichtungen für Qualitätsverbesserungen festlegen zu können und zwar auf folgenden Ebenen:

- Nachhaltigkeitsthemen: Welche Themen werden behandelt und wie tiefgründig und kritisch werden die wesentlichen Themen ausgeführt?
- Leistungskennzahlen: Mit welchen Daten wird die tatsächliche Leistung belegt?
- Strategie & Vision: Sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten in eine stringente Zukunftsperspektive eingebettet?
- Operative Verankerung: Ist der Nachhaltigkeitsansatz im Managementsystem und der operativen Umsetzung verankert oder handelt es sich um Einzelprojekte?

Das entwickelte Evaluierungsmodell soll praktikabel und effektiv einsetzbar sein und zur kontinuierlichen Qualitätsprüfung von Nachhaltigkeitsberichten von bestimmten Stakeholdergruppen verwendet werden, um damit einen Beitrag zur Sicherung eines adäquaten Qualitätsstandards zu leisten. Es soll dabei Hilfestellung und Leitlinie zur kontinuierlichen Strategieprüfung bieten.

Über das Tool hinausgehend wurden Analysen zu folgenden Themenbereichen gemeinsam mit den Unternehmen durchgeführt:

- Entstehungsprozess & Kommunikation: Wie wurde der Nachhaltigkeitsbericht erstellt, wie wurde der Unternehmensprozess in Richtung Nachhaltigkeit vorangetrieben, wie stark wird der Bericht für den Dialog mit Stakeholdern genutzt?
- Kosten/Nutzen: Wie hoch und in welchen Bereichen wird der Nutzen des Nachhaltigkeitsberichts nach innen und außen gesehen und beabsichtigt? Wie groß war der Aufwand für die Erstellung, was waren die wesentlichsten Aufwendungen?
- Ob und inwieweit kommen die Betriebe ihrer Verpflichtung gemäß der Modernisierungsrichtlinie nach und welche Kennzahlen können generell zur Anwendung empfohlen werden.

### 5.3. Methodik

Eine große Herausforderung bestand in der optimalen Zusammenführung bzw. Ergänzung der in der Programmlinie Fabrik der Zukunft entwickelten Nachhaltigkeits-Bewertungsmethoden für die gegenständliche Aufgabenstellung. Die methodische Darstellung der einzelnen Ansätze, die zusammengeführt werden sollen, würde den vorgegebenen Platzrahmen sprengen, eine Kurzbeschreibung der wesentlichen Methoden ist im Folgenden dargestellt.

Nachhaltigkeitsberichte sollen die tatsächliche Leistung eines Betriebes in Richtung Nachhaltigkeit, aber auch einen strategischen Entwicklungsprozess dokumentieren. Ein Evaluierungsmodell sollte grundsätzlich in der Lage sein, einen derartigen Prozess abzubilden. Nachfolgende Struktur eines Entwicklungsprozesses für Betriebe, die aus früheren Projekten entwickelt wurde, sollte als Grundlage für das Evaluierungsmodell dienen.

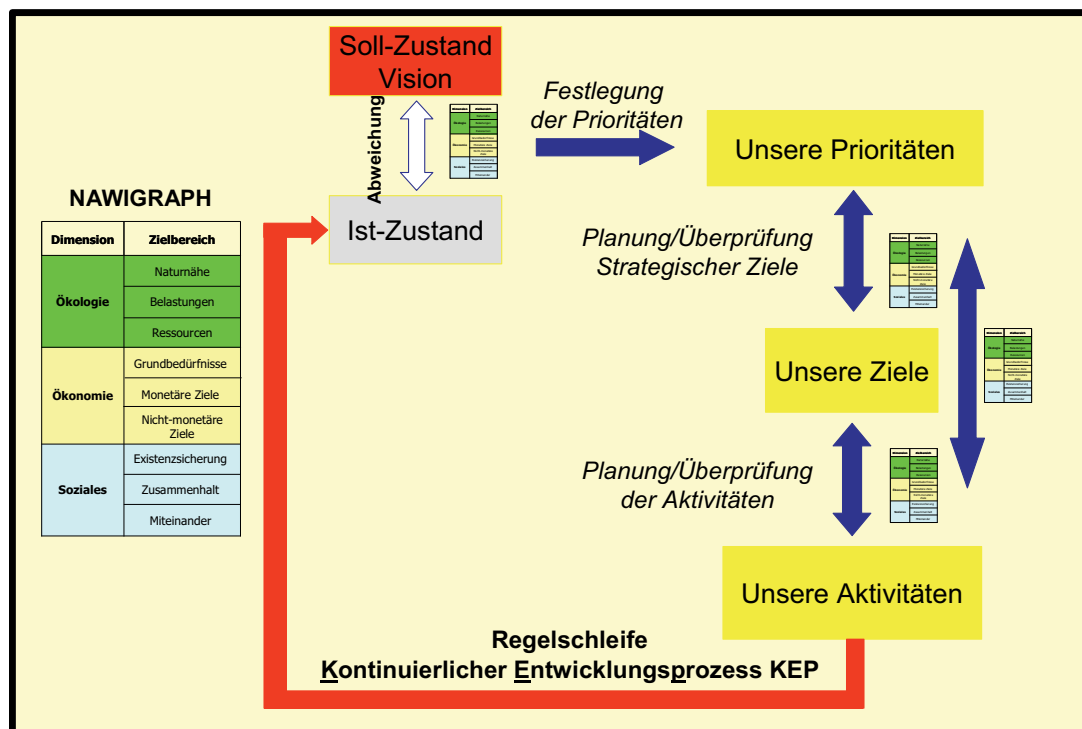


Abbildung 1: Evaluierungsmodell für den kontinuierlichen Entwicklungsprozess

Am Beginn des Strategieprozesses steht die Definition eines visionären Zielzustandes. Danach erfolgt eine Prioritätenfestlegung unter Betrachtung des IST-Zustandes und der Vision. Den Prioritäten folgt eine Ableitung von Zielsetzungen, die möglichst eine Konkretisierung der Prioritäten in den einzelnen Themenbereichen der Nachhaltigkeit darstellen sollen. Die daraus abgeleiteten Aktivitäten und Maßnahmen dienen letztlich zum Erreichen der Ziele und damit der Annäherung des IST-Zustandes an die Vision und sollten damit sowohl den Zielsetzungen, als auch den Prioritäten entsprechen.

Mit dem Evaluierungsmodell soll dargestellt werden können, welche der Schritte des Entwicklungsprozesses und welche Hauptkommunikationsebenen durchlaufen wurden und wie sie dargestellt sind.

Für die Entwicklung des Evaluierungsrasters wurde von der Struktur her von dem im Rahmen des „Fabrik der Zukunft“ Projektes INABE entwickelten dualen Bewertungsmodell NAWIGraph ausgegangen. Es handelt sich dabei um ein ganzheitliches Bewertungsmodell, das den methodischen Rahmen für die Zusammenführung verschiedener Betrachtungsperspektiven, wie sie in Nachhaltigkeitsberichten auftreten, bilden kann. Dabei werden entlang eines Nachhaltigkeitsrasters die emotional wertorientiert ermittelten Prioritäten des Managements, die daraus abgeleiteten Zielsetzungen und die Wirkungen der geplanten Maßnahmen bewertet und vergleichbar gemacht. Mit diesem Modell wurde eine duale Bewertung entwickelt, die die umfassende Überprüfung der Strategien-Ziele-Maßnahmen eines Unternehmens ermöglicht.

Eine weitere Bewertungsgrundlage war der Bewertungsraster für Nachhaltigkeitsberichte des European Sustainability Reporting Awards, nach dem europaweit seit Jahren alle Einreicher evaluiert werden. Dieser Raster orientiert sich auch an den Anforderungen der Global Reporting Initiative (GRI). Beide Dokumente wurden kürzlich überarbeitet, wobei ein Projektpartner in beide Initiativen eingebunden ist.

Neben der inhaltlichen Prüfung mit dem Schwerpunkt auf Kennzahlen und Datenqualität erfolgte eine Evaluierung auf Prozessebene und Strategieüberprüfung. Dabei wurden Darstellungsformen früherer Projekte weiterentwickelt und entsprechend den oben geschilderten Anforderungen adaptiert. Bei den Darstellungen wurden vor allem jene, die für die Bewertung der Unternehmensstrategien selbst verwendet werden, berücksichtigt.

## 5.4. Durchführung

Aufbauend auf den umfangreichen methodischen und praktischen Erfahrungen des Projektteams - sowohl in der Bewertung, als auch in der Erstellung sowie in der Begutachtung von Nachhaltigkeitsberichten - wurde ein umfassendes und praktikables Evaluierungsmodell für Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Die Stakeholder waren regelmäßig über Projekttreffen eingebunden, bei denen die Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert, sowie die weitere Vorgangsweise festgelegt wurde.

Mit dem Evaluierungsraster werden die Intensität der Behandlung der Nachhaltigkeitsthemen, gewählte Kennzahlen, Strategie, operative Verankerung, kommunikative Kraft und Stakeholdereinbeziehung, Nutzen und Erstellungsaufwand für den Bericht geprüft und mit einer Auswertemethodik transparent dargestellt. Um dies erreichen zu können, wurde der Evaluierungsraster gemeinsam mit den eingebundenen Stakeholdern konzipiert und im Projektteam anhand konkreter Nachhaltigkeitsberichte auf Praktikabilität geprüft (Teilprojekt 1).

Die breite Anwendung durch die Stakeholder gemeinsam mit dem Projektteam erfolgte im Teilprojekt 2. Gemeinsam mit den Projektpartnern wurden in Summe 16 Nachhaltigkeitsberichte ausgewählt, die durch die Jury bewertet wurden. Damit wurde sichergestellt, dass erstens für alle Projektpartner relevante Berichte in das Projekt einfließen und zweitens die Vielfalt der zu evaluierenden Berichte groß genug war, damit relevante Aussagen für die zukünftige Nutzung abgeleitet werden konnten.



Die Evaluierung durch die Projektpartner erfolgte mittels des EVANAB Tools auf mehreren Ebenen:

- anhand des gedruckten/veröffentlichten Berichts
- durch Telefonate mit Führungskräften und Nachhaltigkeitsbeauftragten der Unternehmen
- gegebenenfalls durch einen Besuch vor Ort zur Abklärung und Überprüfung wesentlicher Aussagen
- sowie Rückfragen bei ausgewählten Stakeholdern, um die Authentizität von Angaben im Bericht sicherzustellen.

Jeder Juror evaluierte die Berichte vorweg alleine, danach wurde eine Jurysitzung analog der Jurysitzung für den Austrian Sustainability Reporting Award einberufen, in der die Berichte besprochen und die Feedbacks bei der Anwendung des Evaluierungstools abgefragt wurden. Die Ergebnisse der Betriebe und ihrer Berichte wurden den Betrieben mit weiterführenden Fragen und einer Beschreibung des EVANAB Tools zugesandt. Gleichzeitig wurde mit den Betrieben ein Workshop abgehalten, bei dem Bewertung und Tool diskutiert wurden.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die Einzelergebnisse zusammengeführt und ausgewertet. Die Nachhaltigkeitsprofile und Portfolios zu Bericht und Prozess wurden verdichtet, um sowohl die Positionierung einzelner Berichte, als auch definierten Kriterien in einer Gesamtschau abfragen zu können. Hiermit konnten die Veränderungen zwischen den Jahrgängen oder die Unterschiede zwischen Branchen und deren Veränderung systematisch untersucht werden. Ähnliche Darstellungsformen sind auch für andere Evaluierungsaspekte zu finden, wobei auf NAWIGraph (Projekt INABE) und NAVIKO zurückgegriffen werden wurde. Darüber hinausgehend wurde für die Projektpartner versucht, wesentliche Aussagen zu Programmgestaltung und Weiterentwicklung der Förderstrategien zu ermöglichen.

Seitens der Betriebe wird immer wieder der Wunsch nach Benchmarks geäußert, um die Eigenpositionierung abschätzen zu können. Vor allem in den sozialen und ökonomischen Bereichen der Nachhaltigkeitskennzahlen (z.B. Schulungstage pro Mitarbeiter, Spendenaufkommen in Prozent vom Gewinn vor Steuern) liegen diese noch kaum strukturiert aufbereitet vor. Aus der zusammenfassenden Analyse der Berichte wurden, soweit möglich, Benchmarkdaten ausgearbeitet und zur Verfügung gestellt.

Abschließend wurde der vorliegende Endbericht erstellt.

## 6. DAS EVANAB TOOL

### 6.1. ENTWICKLUNG DER KRITERIEN

Als Grundlage des in diesem Projekt entworfenen Kriteriensets dienten in erster Linie die Kriterien des Austrian Sustainability Reporting Award (ASRA) und der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In dem Vorprojekt EVWINNa wurden bereits Indikatoren für die Bewertung von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt, welche ebenfalls einbezogen wurden. Das Modell zur Nachhaltigkeitsbewertung NAWIGRAPH diente als methodischer Rahmen für die Festlegung des Betrachtungsumfangs.

In Folge wurde ein Entwurf eines Kriteriensets erstellt, der zunächst mit den Projektpartnern abgestimmt wurde. Bei dem am 25.02.2008 stattgefundenen Stakeholder-Workshop waren Vertreter aus verschiedenen öffentlichen Förderstellen anwesend. Dabei wurden die Kriterien vorgestellt und entsprechend den Anregungen der Stakeholder ergänzt bzw. abgeändert. Letztlich ergab sich daraus eine Unterteilung der Kriterien in die vier Themenbereiche

- Vision und Strategie
- Prinzipien der Berichterstattung
- Performance und
- Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen

die prozentuell gleich gewichtet wurden.

Die einzelnen Kriterien (Fragen) innerhalb der Themenbereiche werden anhand einer 4-stufigen Skala bewertet. Dies resultiert aus einer höheren Anforderung von Transparenz gegenüber der ursprünglich geplanten 3-stufigen Skala, deren mittlere Stufe zu wenig aussagekräftig war. Nachfolgend ist die mit den Stakeholdern abgestimmte Kriterienliste angeführt.

Tabelle 1 Kriterien Vision und Strategie

	Frage	Erklärung	Stufen			
			0	1	2	3
<b>Vision und Strategie</b>	Ist eine Grundsatzerklärung der Geschäftsführung zu betrieblichen Nachhaltigkeit vorhanden?	Kompaktes Statement zur Nachhaltigkeitsstrategie. Gibt es eine eindeutige Positionierung, verbale Verpflichtung zu wirtschaftlichen/sozialen und/oder Umweltzielen durch die Geschäftsführung.	nicht vorhanden	nur allgemein gehalten	nachvollziehbar formuliert	nachvollziehbar formuliert
	Gibt es eine Nachhaltigkeitsvision, bzw. bildet die Unternehmensvision Nachhaltigkeitsaspekte ab?	Der Berichterstatter soll seine Vision erläutern und wie in ihr ökonomische mit sozialen und umweltorientierten Kriterien verbunden werden. Wird der Wert der unternehmerischen Tätigkeit für die Gesellschaft dargestellt?	wird nicht angesprochen	in Teilaspekten ausgeführt	in Teilaspekten ausgeführt	im Detail ausgeführt
	Verpflichtung zu nachvollziehbaren, möglichst quantitativ bestimmten Zielen auf Unternehmensebene	Klar formulierte Ziele und Projekte, keine vagen Absichtserklärungen, zumindest teilweise quantitative Ziele konsistent mit den Kennzahlen, Zielerreichung zum Vorjahr dargestellt.	nur qualitative Grundsatzstatements	Ziele & Kennzahlen teilweise vorhanden	Ziele & Kennzahlen teilweise vorhanden	Ziele & Kennzahlen quantitativ festgelegt
	Ambitioniertheit und Innovationskraft	Wie ambitioniert sind Ziele und Projekte? Werden aktuelle Herausforderungen angesprochen? Gibt es Produkte und Projekte die nach Nachhaltigkeitskriterien gestaltet werden, z.B.: Zugang für benachteiligte Bevölkerungsschichten zum Kerngeschäft?	Business as usual mit vereinzelt NH-Aspekten	NH-Management in Teilbereichen	NH-Management in Teilbereichen	Produkte und Projekte nach NH-Kriterien gestaltet

Tabelle 2 Kriterien Prinzipien der Berichterstattung Teil 1

	Frage	Erklärung	Stufen			
			0	1	2	3
Prinzipien der Berichterstattung – Teil 1	Wesentlichkeit	Die aus Stakeholdersicht wesentlichen Themen werden angesprochen und angemessen behandelt	Themen ausgelassen	Themen unangemessen behandelt	Themen unangemessen behandelt	Themen angemessen behandelt
	Vollständigkeit und Ausgewogenheit	Auf Themen, die in der Öffentlichkeit kritisch diskutiert werden, wird eingegangen, zb. Gentechnik, Handystrahlung etc.. Gleichzeitig werden alle wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte angesprochen.	Kritische Themen offensichtlich nicht angesprochen	keine offensichtlichen Unterlassungen	keine offensichtlichen Unterlassungen	alle relevanten Themen angemessen angesprochen
	Transparenz	Wie wurden Daten erhoben, Umfang, Gültigkeit; Erhebungsmethode und Berechnungsgrundlage für Daten werden angemessen beschrieben und die Ergebnisse sind reproduzierbar; Bericht enthält Angaben darüber, welche Daten geschätzt wurden.	Datengrundlagen unvollständig	Datengrundlagen teilweise angegeben, oder KMU	Datengrundlagen teilweise angegeben, oder KMU	Datengrundlagen vollständig angegeben
	Vergleichbarkeit	Für welche Systemgrenzen wurden Daten erhoben und stimmen diese für Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht überein? Sind Abweichungen u. Unschärfen in der Datengenerierung offengelegt? Werden Vorjahreswerte angegeben und diese bei signifikanten Änderungen angepaßt? Ist angegeben, welche Standorte, Töchter etc. in die Berichterstattung und Kennzahlenberechnung einbezogen sind und inwieweit Daten mehrerer Standorten und Töchtern enthalten sind?	Angaben fehlen	schlechte Datengrundlage ohne Vergleichbarkeit	schlechte Datengrundlage mit Begründung, z. B. Erstbericht	Angaben vorhanden oder Frage nicht relevant (z. B. nur 1 Standort)

Tabelle 3 Kriterien Prinzipien der Berichterstattung Teil 2

	Frage	Erklärung	Stufen			
			0	1	2	3
Prinzipien der Berichterstattung – Teil 2	Regelmäßigkeit und Aktualität	Wie zeitnah erscheint der Bericht. Gibt es eine festgelegte Periodizität, z.B. 3 Jahre bei KMUs?	Berichtsperiodizität nicht definiert	Folgebericht angekündigt	zeitnaher Bericht mit definierter Periodizität oder KMU	Berichtslegung innerhalb von 9 Monaten nach Ende des Geschäftsjahrs
	Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit	Berichtstil formuliert nachvollziehbare Fakten und ist extern zertifiziert. Informationen erlauben es Nutzern positive und negative Trends zu erkennen; Gewichtung der Themen richtet sich nach deren Wesentlichkeit.	Fakten meist nicht nachvollziehbar, keine Zertifizierung	Fakten tw. nachvollziehbar, keine Zertifizierung	Fakten tw. nachvollziehbar, keine Zertifizierung	Fakten nachvollziehbar, Bericht extern zertifiziert
	Zugang und Verfügbarkeit	Benötigte Informationen können ohne unzumutbaren Aufwand mit Hilfe von Inhaltsverzeichnissen, Sitemaps, Links oder anderen Suchhilfen gefunden werden; Kontaktperson inkl. E-mail und web Adresse sowie öffentl. Zugang zum Bericht sind angeführt.	Informationen schwer zugänglich	Suchhilfen teilweise vorhanden	Suchhilfen teilweise vorhanden	Suchhilfen und Kontaktperson vorhanden
	Klarheit und Verständlichkeit	Informationen sind für Stakeholder nachvollziehbar und verständlich zur Verfügung gestellt. Der Bericht vermeidet bzw. erklärt Fachbegriffe, Abkürzungen, organisationsinterne Ausdrücke sowie alle sonstigen Inhalte, die Stakeholdern eher nicht bekannt sind.	verwirrend	wesentliche Inhalte schwer auffindbar	wesentliche Inhalte schwer auffindbar	Bericht ist übersichtlich und gut lesbar

Tabelle 4 Kriterien Performance

	Frage	Erklärung	Stufen			
			0	1	2	3
<b>Performance</b>	Klassifikation nach GRI in ABC	äquivalente Bewertung. In den Bericht sollte ein Raster der GRI-Anwendungsebenen aufgenommen werden, um zu zeigen, auf welcher Ebene der Bericht eingestuft wurde.	Bericht nicht nach GRI	GRI C + C+	GRI B + B+	GRI A + A+
	Leistungsdarstellung	Darstellung von Kerndaten in absoluten und relativen Zahlen. Leistung im Vergleich zu Branchen-Benchmarks und rechtl. Anforderungen	kein Leistungsvergleich	Leistungsvergleich tw. angeführt	Leistungsvergleich tw. angeführt	Leistungsvergleich durchgängig möglich
	Entwicklungsdarstellung	Die Berichte und die darin enthaltenen Informationen ermöglichen Jahresvergleiche. Erläuterung wesentlicher Werte und Änderungen zum Vorjahr.	Jahresvergleiche nicht möglich	Jahresvergleiche nur teilweise möglich	Jahresvergleiche überwiegend möglich	Jahresvergleiche vollständig möglich
	Zusammenhang Kennzahlen und Ziele	in den als wesentlich erkannten Bereichen gibt es angemessene Kennzahlen und Ziele.	keine Kennzahlen und Ziele angeführt	Kennzahlen und Ziele teilweise angeführt	Kennzahlen und Ziele teilweise angeführt	Kennzahlen und Ziele vollständig angeführt

Tabelle 5 Kriterien Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen

	Frage	Erklärung	Stufen			
			0	1	2	3
<b>Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen</b>	Qualität und Angemessenheit der Managementsysteme(MS)	Welche Managementsysteme (MS) werden angewendet? Umweltmanagementsysteme, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement, Arbeitsplatzbedingungen, Umweltzeichen für Produkte, Fair Trade, etc.	keine strukturierten MS	Teilbereiche mit Zertifizierungen oder KMU	Teilbereiche mit Zertifizierungen oder KMU	wesentliche Standorte/ Produkte zertifiziert oder KMU mit Zertifizierungen
	Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeits-MS	Der Nachhaltigkeits-Prozess wird im Bericht dargestellt und erläutert. Gibt es eine strukturierte Verankerung des Nachhaltigkeits-Managementsystems?	Ideen von Einzelpersonlich-keiten	Tw. Einbindung der operativen Ebene	Tw. Einbindung der operativen Ebene	Jährlicher, dokumentierter NH-Prozess
	Strukturierte Entwicklung des Nachhaltigkeits-MS	Gibt es eine übersichtliche Darstellung des NH-Programms (Ziele, Bezug zu Kennzahlen, Maßnahmen, Zeithorizont für die Umsetzung, Erläuterungen zur Zielerreichung des Vorjahresprogramms)? Gibt es einen Bezug zum vorherigen Bericht?	kein strukturiertes NH-Programm	Programm für Teilbereiche vorhanden	Programm für Teilbereiche vorhanden	Vollständiges NH-Programm mit Darstellung der Zielerreichung
	Partizipation	Waren die Mitarbeiter in den NH Prozeß und die externen Stakeholder in die Auswahl der wesentlichen Themen eingebunden?	keine Einbindung	teilweise Einbindung	teilweise Einbindung	Mitarbeiter- und Stakeholder-Einbindung

## 6.2. Anwendung des Tools

### 6.2.1. Startseite

Die Startseite des interaktiven Fragebogens (<http://www.indoek.noelak.at/evanab>), beschreibt kurz den Hintergrund und erlaubt die Anmeldung als Gast oder registrierter Benutzer. Als Gast kann nur ein Nachhaltigkeitsbericht evaluiert werden, das heißt es kann nichts gespeichert, sondern das Ergebnis nur ausgedruckt werden. Als angemeldeter Benutzer können mehrere Nachhaltigkeitsberichte in einer Übersicht verwaltet und die Ergebnisse angezeigt werden. Die Kriterienliste zur Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte steht als PDF-Dokument zur Verfügung.



Abbildung 2 Die Startseite des Tools

Nach der Eingabe von User & Passwort und dem Start als „Benutzer“ oder „Gast“ gibt es auch die Möglichkeit das Passwort zu ändern.

### 6.2.2. Berichtsübersicht / Hauptmenü

In der Berichtsübersicht sieht man den Status der eingegebenen Nachhaltigkeitsberichte. Es können Berichte hinzugefügt, gelöscht oder verändert werden. Durch Klicken auf den Spaltennamen, können die Berichte sortiert werden.

Über die Schaltfläche „Neuen Bericht erfassen“ kann ein zu bewertender Bericht im System angelegt werden. Danach erscheint dieser in der Übersicht und kann über die Schaltfläche „bewerten“ evaluiert werden.



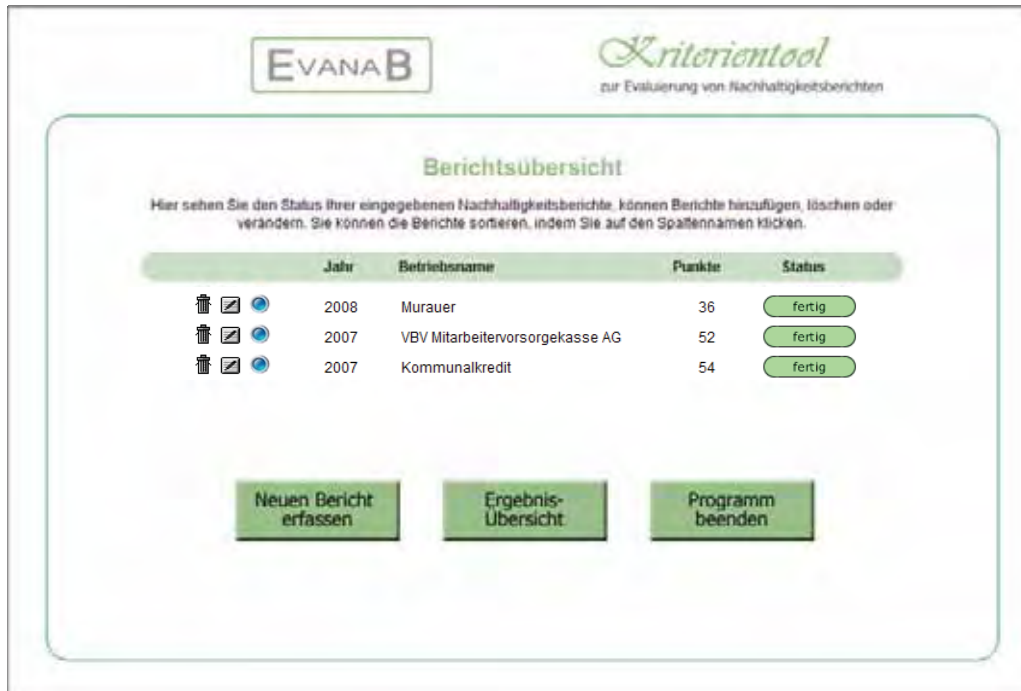


Abbildung 3 Berichtsübersicht / Hauptmenü

Über die Schaltfläche „Ergebnis-Übersicht“ kann eine Gesamtübersicht über alle durch den aktuellen User bewerteten Berichte angezeigt werden. Diese Funktion ist nur für angemeldete Benutzer verfügbar. Hier sind alle Bewertungen der Nachhaltigkeitsberichte zusammengefasst. Die 20 Fragen bezüglich der Bewertung des Nachhaltigkeitsberichts sind jeweils nach den Themenbereichen gegliedert und die vergebenen Punkte angegeben. Es können die Berichte nach erreichter Punktezahl geordnet werden, indem man entweder einen Themenbereich in der Tabelle anklickt oder die Gesamtpunktezahl.



Abbildung 4 Gesamtüberblick über die bewerteten Berichte

### 6.2.3. Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte

Die Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte erfolgt in 5 Schritten (Seiten). Es werden dabei insgesamt 20 Fragen aus 4 Themenbereichen (Vision und Strategie, Prinzipien der Berichtserstattung, Performance, Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen) gestellt. Zu jeder Frage gibt es vier Bewertungsmöglichkeiten (0 bis 3 Punkte). Dabei entspricht jeweils das erste Antwortfeld 0 Punkten, das zweite Antwortfeld 1 Punkt, das dritte Antwortfeld 2 Punkten und das vierte Antwortfeld 3 Punkten.

3. Verpflichtung zu nachvollziehbaren, möglichst quantitativ bestimmten Zielen auf Unternehmensebene.	Klar formulierte Ziele und Projekte, keine vagen Absichtserklärungen, zumindest teilweise quantitative Ziele konsistent mit den Kennzahlen, Zielerreichung zum Vorjahr dargestellt.	<input type="radio"/> nur qualitative Grundsatzstatements <input type="radio"/> Ziele und Kennzahlen teilweise vorhanden <input type="radio"/> Ziele und Kennzahlen quantitativ festgelegt
---	---	--

Abbildung 5 ein Beispiel für eine Frage

Nach Abschluss der Bewertung kann entweder der Gesamtüberblick über die Schaltfläche „Ergebnisse anzeigen“ angezeigt oder das Hauptmenü über die Schaltfläche „Hauptmenü“ aufgerufen werden.

## 7. ANALYSE AUSGEWÄHLTER NACHHALTIGKEITSBERICHTE

### 7.1. DIE UNTERNEHMEN

Für die Auswertung im Rahmen des Projektes wurden gemeinsam mit den Finanzierungspartnern der Länder Nachhaltigkeitsberichte ausgewählt, die teilweise im Rahmen von Förderprogrammen der Länder mitfinanziert wurden und/oder als Best-Practice Beispiel herangezogen werden können. Zusätzlich wurden ausgezeichnete Berichte des ASRA für den Vergleich herangezogen.

Wichtig ist allerdings dabei festzuhalten, dass die Berichte nicht direkt miteinander vergleichbar sind, da sie sich teilweise auf die Jahre 2004 – 2006 beziehen und dementsprechend die Anforderung der 3. Version der GRI Leitlinie, welche in 2006 veröffentlicht wurde, nicht beinhalten können.

An der Jury nahmen neben den drei Forschungs-/Beratungsorganisationen als Projektbearbeiter Vertreter der Länderorganisationen und des Lebensministeriums teil. Es handelt sich hier also nicht um die Jury für den ASRA, wenngleich teilweise Personenidentität gegeben war und das Juryverfahren dem ASRA-Juryverfahren nachgebildet wurde.

In Summe wurden für die Evaluierung 16 Berichte ausgewählt. Davon entfallen sechs auf große Unternehmen, vier Berichte sind integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, fünf stammen von KMUs, eine Organisation ist der der ASRA Sonderkategorie zuzuordnen (Lebenswelt Heim). Drei Unternehmen sind börsennotiert (EVN, Palfinger, Verbundgesellschaft). Sieben Unternehmen veröffentlichen einen Geschäfts- und Lagebericht (Bundesforste, EVN, Palfinger, VBV Vorsorgekasse, Kontrollbank, Kommunalkredit). Ebenfalls sieben Unternehmen berichten für 2007 mit GRI Niveau A+ (EVN, Palfinger, VBV Vorsorgekasse, Kontrollbank, Kommunalkredit, Verbund, Brauerei Murau). Diese sind ident mit jenen, die Lagebericht veröffentlichen, bis auf die Bundesforste AG, die GRI nicht anwendet und die Brauerei Murau, die als KMU das GRI Niveau A+ erreicht.

#### Die Branchenverteilung sieht folgendermaßen aus:

- Forstwirtschaft
- Energieversorgung (2 Unternehmen)
- Lebensmittel/Getränkeproduktion (4 Unternehmen)
- Tischlerei
- Elektroinstallateur
- Produktionsbetrieb (2 Unternehmen, Kräne, Schlösser)
- Papierindustrie
- Altenpflege
- Vorsorgekasse
- Spezialbank (2 Unternehmen)

Die ausgewählten Berichte mit dem jeweiligen Geschäftsjahr, auf das sich der Bericht bezieht, sind:

#### Wien

- EVVA, 2004
- Lebenswelt Heim, 2006
- VBV Vorsorgekasse, 2007

**Niederösterreich**

- Bundesforste AG, 2007
- EVN AG, 2007

**Oberösterreich**

- Fleischmanufaktur Riepl, 2004/05
- Holzwerkstatt Sarleinsbach GmbH, 2006
- Palfinger AG, 2007
- S. Spitz GmbH, 2007/08

**Steiermark**

- Florian Lugitsch GmbH, 2006
- Norske Skog, 2005
- Toni's Freilandeier, 2005

**ASRA**

- 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft m.b.H., 2007
- Österreichische Kommunalkredit AG, 2007
- Österreichische Kontrollbank AG, 2007
- Verbundgesellschaft, 2007

In der Folge wird jedes Unternehmen über einen Steckbrief kurz charakterisiert und die qualitative Jurybewertung wiedergegeben.

**7.1.1. EVVA****Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	794
Branche:	Produktionsbetrieb Schlösser
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2004
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

**Qualitative Jurybewertung:**

Der Nachhaltigkeitsbericht 2004 ist ein gutes Erstlingswerk, das für einen international tätigen Konzern mit rund 800 Mitarbeitern durchaus zu erwarten ist. Leider werden jedoch keine Zahlen zu den Vorjahren veröffentlicht. Aus Stakeholdersicht wesentliche Themen wie zum Beispiel der Flottenverbrauch oder Daten zum Materialeinsatz und Produktionsbedingungen fehlen. Insgesamt entsteht der Eindruck von vielen Bildern und wenig Text. Besonders gut gefallen hat die letzte Seite „Kurz und bündig“, in denen die wesentlichen Schwerpunkte und Ziele dargestellt sind. Umso bedauerlicher ist es, dass der Nachhaltigkeitsbericht nicht fortgeführt wurde.

### 7.1.2. Lebenswelt Heim

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	50.000
Branche:	Altenpflege
Unternehmenstyp:	Sonderkategorie
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2006
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

#### Qualitative Jurybewertung:

Dieses sehr ambitionierte Erstlingswerk des Verbands der Pflegeheime ist zwar einerseits überzeugend in seinem Engagement, andererseits aber ist der Analogieschluss Pflege = nachhaltig zu kurz gegriffen. Für einen Nachhaltigkeitsbericht ist die Darstellung einer Strategie und der Verankerung im Managementsystem auch über Kennzahlen notwendig. Der Bericht hat insofern ein sehr ambivalentes Profil. Die Ambitioniertheit und das Engagement stehen außer Zweifel, die tatsächliche Umsetzung vor allem von quantitativen Kennzahlen und Managementsystemen insbesondere für den Umweltschutz ist jedoch ausständig. Dementsprechend gibt es auch keine nachvollziehbaren Ziele und kein Nachhaltigkeitsprogramm. Die Jury möchte mit dieser Bewertung zu einer Fortführung und strukturelleren Verankerung anregen.

### 7.1.3. VBV Vorsorgekasse

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	24
Branche:	Vorsorgekasse
Unternehmenstyp:	KMU/Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	im Netz
ASRA Auszeichnung:	3. Patz Integriert
Anzahl der Mitarbeiter:	24

#### Qualitative Jurybewertung:

Dieser integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht stellt den Leser und Juror vor Hindernisse. In der ersten Wahrnehmung finden sich keine Zahlen, der GRI Index fehlt und es ist sehr viel unnötiger Text für einen Geschäftsbericht. Die für eine Beurteilung aus Nachhaltigkeitssicht erforderlichen Kennzahlen wie zum Beispiel der Stand der Mitarbeiter sind nicht auffindbar. Erst auf Rückfrage und Webrecherche erhält der Leser sehr viel Detail zum GRI Index, allerdings wieder in einer schlecht verarbeitbaren Form, da der Index im Netz nicht ausgedruckt werden kann. Dementsprechend ambivalent waren die Bewertungen. Während der Bericht ursprünglich als Rückschritt zum Vorjahr

gesehen wurde, hat sich die Bewertung derjenigen Juroren, denen der GRI Index als PDF-Datei nachträglich zur Verfügung gestellt wurde, wesentlich verbessert. Würde der Bericht die Nachhaltigkeitskennzahlen und GRI Anforderungen enthalten, wäre er eine wesentliche Verbesserung zum Vorjahr.

Grundsätzlich wird angeregt, den Nachhaltigkeitsteil im Geschäftsbericht eindeutig als solchen zu bezeichnen und zu fokussieren, sowie im Geschäftsbericht zwischen dem allgemeinen Teil und dem vom Wirtschaftsprüfer testierten Lagebericht zu trennen und auch in den Geschäftsbericht wesentliche Leistungskennzahlen aufzunehmen, da ein Bericht ohne Daten dem Anforderungsprofil sowohl nach GRI als auch nach der Modernisierungsrichtlinie nicht entspricht.

#### **7.1.4. Bundesforste AG**

##### **Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	1.189
Branche:	Forstwirtschaft
Unternehmenstyp:	Groß Integriert
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

##### **Qualitative Jurybewertung:**

Der integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht der Bundesforste besticht seit Jahren mit seiner öffentlichkeitswirksamen Aufmachung und Verbreitung als Zeitungsbeilage. Er kämpft allerdings auch kontinuierlich mit der unterschiedlichen Akzeptanz des so genannten Magazinstils bei einem Teil der Leserschaft. Der Bericht hat sich in den letzten Jahren, was die stringente Erfüllung von inhaltlichen Anforderungen an einen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht anbelangt, sehr verbessert. Der Bericht ist kreativ und unkonventionell. Trotzdem ist es aufgrund des Magazinstils nach wie vor schwierig, jene Inhalte zu finden, die nach den GRI Vorgaben enthalten sein müssen. So bleibt das angewendete GRI Niveau bis zum Schluss unklar. Es fehlt die stringente Anwendung von international anerkannten Managementsystemen.

Während die detaillierte Auseinandersetzung mit den Folgen des Klimawandels aufgrund des Geschäftsfelds einsichtig scheint, fehlen andere Bereiche wie zum Beispiel das Umweltmanagementsystem an den einzelnen Standorten. Obwohl es seit Jahren eine Sustainable Balanced Scorecard gibt, fehlen wesentliche Kennzahlen und Zielbereiche zum Beispiel im Bereich Fluktuation, Work-Life-Balance, betrieblicher Umweltschutz und eine stringente Darstellung der Nachhaltigkeitsvision. Bedauerlicher Weise sind aus Stakeholdergesichtspunkten wesentliche Themen nicht angesprochen, zum Beispiel der Ausverkauf der Wälder und Seen, die Positionierung zu möglichen Maßnahmen zur Reduktion der Treibhausgase (z.B. Wald als CO<sub>2</sub>-Senke und Temperaturregulator).

Großartig gelungen ist die Trennung zwischen dem magazinartigen Berichtsteil im Geschäftsbericht, den Zahlen und Fakten im Konzernlagebericht und der Darstellung der Konzernbilanz. Den Anforderungen der Modernisierungsrichtlinie wird dadurch nachvollziehbar entsprochen.

### 7.1.5. EVN AG

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	9.535
Branche:	Elektrizitätsversorger
Unternehmenstyp:	Groß/Integriert
Börsennotiert:	ja
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	im Bericht
ASRA Auszeichnung:	2. Platz integriert

#### Qualitative Jurybewertung:

Die EVN betreibt eine kontinuierliche Umweltberichtserstattung seit 17 Jahren, seit 2001 wird ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Dieser besticht in Detailbereichen wie in z.B. den CSR Kriterien bei der Beschaffung von Werbemitteln, Dienstbekleidung oder KFZ.

Umgekehrt ist unklar, wieso der Bericht keine quantitativen Ziele enthält, die sich auf das Kennzahlensystem beziehen und trotzdem nach GRI A+ zertifiziert werden konnte. Die Maßnahmen sind umfangreich dargestellt, allerdings sind nicht alle wesentlichen Nachhaltigkeitsbereiche dargelegt. Die veröffentlichten Daten werden für verschiedene Systemgrenzen (mit und ohne Töchter, Einbeziehung unterschiedlicher Standorte) dargestellt und sind damit selbst EVN-intern schlecht vergleichbar. In der Leistungsdarstellung fehlt darüber hinaus der Vergleich zu anderen möglichen Benchmarks.

Viele Informationen wurden auf die Homepage ausgelagert und sind damit dem Berichtleser nicht direkt zugänglich. Die Gesamtbeurteilung würde sich – bei Einbeziehung dieser Informationen – verbessern.

### 7.1.6. Fleischmanufaktur Riepl

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	77
Branche:	Lebensmittel
Unternehmenstyp:	KMU
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2005
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	1. Platz KMU

#### Qualitative Jurybewertung:

Dieser außergewöhnliche Bericht 2004/05 der Fleischmanufaktur hat seinerzeit alle Preise gewonnen. Die wesentliche Frage der Jury war, warum es dazu noch immer keine Fortführung gibt. Der Bericht hat sowohl durch sein Engagement als auch die stringente Abarbeitung aller wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und dem Aufbau eines adäquaten Kennzahlensystems

begeistert. Es ist einer der wenigen Berichte, der einen Bezug zu branchenspezifischen Benchmarkingdaten erlaubt. Die künstlerische Gestaltung ist beeindruckend und hebt sich wohlwollend von der Masse ab. Die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems, die Einbindung der Mitarbeiter und die Entwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms wurden als Verbesserungspotential geortet.

### 7.1.7. Holzwerkstatt Sarleinsbach GmbH

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	36
Branche:	Tischler
Unternehmenstyp:	KMU
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2006
GRI Niveau:	2002
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	5. Platz KMU

#### Qualitative Jurybewertung:

Dieser sehr sympathische Bericht einer Tischlerei mit 36 Mitarbeitern besticht durch die engagierte Persönlichkeit der Geschäftsführung, die mit Optimismus den Betrieb aus dem Konkurs in Richtung Nachhaltigkeit führt. Alle aus diesem Gesichtspunkt wesentlichen Aspekte, wie zum Beispiel Energieeinsatz, CO<sub>2</sub> Reduktion und Mitarbeiterführung, wurden konsequent umgesetzt. Die wesentlichen Stakeholder kommen selbst zum Wort und stehen hinter dem Unternehmen. Trotzdem kämpft der Bericht mit der strukturierten Anwendung der umfassenden Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte und dahinter liegende Managementsysteme, was sich in der Jurybewertung äußert. Es fehlt eine strukturierte Auseinandersetzung mit den Umweltauswirkungen der eingesetzten Materialien, des Produktionsprozesses und der Produkte und eine Auseinandersetzung mit der Frage der regionalen Wertschöpfung. Es fehlen vor allem auch quantitative Ziele.

Es ist zu hoffen, dass es in den nächsten Jahren zu einer Fortführung des Engagements, zu einer wirtschaftlichen Sanierung und einer erneuten Berichterstattung kommt. Es ist ein mutiger Schritt in dieser Situation einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und eine Nachhaltigkeitsvision vor Augen zu haben.

### 7.1.8. Palfinger AG

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	794
Branche:	Produktionsbetrieb Kräne
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	ja
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+



GRI Index:	im Bericht
ASRA Auszeichnung:	1. Platz Groß

**Qualitative Jurybewertung:**

Dieser sehr umfassende Nachhaltigkeitsbericht besticht durch die Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen, die in anderen Berichten nicht oder nicht in diesem Umfang angesprochen werden, wie zum Beispiel Nachhaltigkeitsratings, Militärkunden oder Steuerfairness. Das Nachhaltigkeitsprogramm ist sehr umfangreich dargestellt und würde von einer Ausweitung der quantitativen Ziele und einem stärkeren Bezug zu den Nachhaltigkeitskennzahlen profitieren. Das Unternehmen setzt sich bewusst mit dem Wert, den es für die Gesellschaft erbringt, auseinander und hat dementsprechend das Kundensegment im ökologischen Bereich ausgebaut. Der Nachhaltigkeitsprozess und die Partizipation von Mitarbeitern und externen Stakeholdern wurden dargestellt. Der Bericht zeigt auch eine gute Entwicklung zum letzten Bericht.

**7.1.9. S. Spitz GmbH****Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	794
Branche:	Lebensmittel
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2007/08
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

**Qualitative Jurybewertung:**

Der Bericht für das Geschäftsjahr 2007/08 eines mittelgroßen und international tätigen Unternehmens überrascht durch die geringe Orientierung an internationalen Standards wie GRI, EMAS und ISO 14.001. Für ein Unternehmen dieser Größenordnung hätte man sich eine strukturiertere Vorgangsweise und entsprechende Managementsysteme erwartet. Auch die angeführten strategischen Ziele sind eigentlich keine Ziele, sondern ein Mission-Statement. Generell drängt sich teilweise der Eindruck auf, dass Nachhaltigkeit ident gesehen wird mit Unternehmensfortbestand und eine Auseinandersetzung mit den aus Stakeholdersicht geforderten Themenbereichen unterbleibt. Positiv aufgefallen sind diverse Einzelmaßnahmen wie zum Beispiel das Biomassekraftwerk und die Verpflichtung zu gentechnikfreien Rohstoffen sowie die Darstellung der Mitarbeiter, die den Bericht geschrieben haben. Unklar bleibt auch allerdings der Anteil der eingesetzten Bioprodukte. Bedauerlich ist auch, dass sich die online-Version des Berichts nicht ausdrucken lässt.

### 7.1.10. Florian Lugitsch GmbH

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	122
Branche:	Elektroinstallateur
Unternehmenstyp:	KMU
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Börsennotiert:	nein
Berichtsjahr:	2006
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

#### Qualitative Jurybewertung:

Die Firma Lugitsch hat einen ersten Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2004 gelegt und für die Periode 2005/06 ein Update erstellt. Die Jurybewertung bezieht sich auf das Update 05/06 unter teilweiser Berücksichtigung des Berichts 2004. Generell bedauert die Jury, dass es keine weitere Aktualisierung z.B. in Form eines integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht oder einer definierten 2-Jahresperiodizität für einen kompakten Nachhaltigkeitsbericht gibt. Der Bericht 05/06 besticht durch die Stärken-Schwächen Analyse und die dahinter stehenden Visionen. Allerdings sind das dahinterstehenden Managementsystem und Ziele-/Programm ausbaufähig. Die Jury honoriert, dass das Unternehmen trotz der schlechten Geschäftslage den Nachhaltigkeitsprozess zumindest 2005/06 weitergeführt hat und hofft auf eine Fortführung für 2007 und 2008.

### 7.1.11. Norske Skog

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	ca. 500
Branche:	Papierindustrie
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2005
GRI Niveau:	2002
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	5. Platz Groß

#### Qualitative Jurybewertung:

Der Magazinstil des Berichts wurde von den einzelnen Juroren sehr unterschiedlich aufgenommen. Während sich ein Teil der Stakeholder auf diese Art und Weise möglicherweise wieder findet und die vielfältigen Artikel goutiert, liegt für viele Leser der Fokus auf Fakten, GRI Kennzahlen und kontinuierlicher Verbesserung. Der Bericht wird dann erst ab Seite 104 relevant.

Gleichzeitig kann von einem Unternehmen dieser Größenordnung eine jährliche Berichterstattung erwartet werden, die sich an internationalen Standards orientiert. Es ist bedauerlich, dass die Kontinuität hier nicht gegeben ist. Zusätzlich ist der Bericht nicht auf der Homepage verfügbar, er

wird offensichtlich nicht als Kommunikationsinstrument genützt. Es ist schade, dass zahlreiche Aktivitäten, die nachweislich im Unternehmen gesetzt werden und auch über Einzelmeldungen nach Außen kommuniziert sind, nicht in einer jährlich aktualisierten komprimierten Darstellung allgemein verfügbar gemacht werden.

Im Jahr 2005 war die Entscheidung bezüglich der Stile der Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht ausgereift, insofern ist der Magazincharakter des Berichts für die damalige Zeit durchaus als angemessenes Experiment zu werten. Primär wünscht sich die Jury eine kontinuierliche Berichterstattung auf internationalem Niveau.

### 7.1.12. Toni's Freilandeier

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	38
Branche:	Lebensmittel
Unternehmenstyp:	KMU
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	nein
Börsennotiert:	nein
Berichtsjahr:	2005
GRI Niveau:	nein
GRI Index:	nein
ASRA Auszeichnung:	nein

#### Qualitative Jurybewertung:

Dieser sehr engagierte Bericht wurde von den Juroren mit großem persönlichem Interesse gelesen und aufgrund seiner anekdotenhaften Details zur Tierhaltung vergnügt aufgenommen. Dieser Bericht vermittelte Lesevergnügen, nicht zuletzt deshalb, da sich jeder unter dem Produkt etwas vorstellen konnte und einen Nahebezug herstellen konnte. Andererseits wäre es für eine kontinuierliche Nachhaltigkeitsberichterstattung etwas viel Text.

Dieses gelungene Erstlingswerk ist eine hervorragende Dokumentation des persönlichen Engagements des Geschäftsführers und der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsvision. Es bleibt jedoch etwas offen, inwieweit die 38 Mitarbeiter in den Nachhaltigkeitsprozess eingebunden waren. Der Teil zu Mitarbeitern und die Darstellung des Umweltmanagementsystems sind ausbaufähig. Der Bericht ist zu stark auf die Führungspersönlichkeit zugeschnitten.

Der Bericht gibt an, dass eine kontinuierliche Berichterstattung im Rhythmus von 2 Jahren stattfinden soll. Die Jury wartet mit Freude auf den Bericht 2007 und hofft, dass dieser auch tatsächlich erstellt wird.

### 7.1.13. 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft m.b.H.

#### Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:

Anzahl der Mitarbeiter:	164
Branche:	Lebensmittel/Getränke
Unternehmenstyp:	KMU
Börsennotiert:	nein

Lagebericht:	nein
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	Homepage
ASRA Auszeichnung:	1. Platz KMU

**Qualitative Jurybewertung:**

Der Bericht dieses Pioniers des betrieblichen Umweltschutzes stößt bei langjährigen Lesern und bei Erstlesern auf unterschiedliche Aufnahme. Während langjährige Leser über die Chronologie des Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements und die Vielzahl der umgesetzten Maßnahmen Bescheid wissen, haben Erstleser das Gefühl, dass es sich hierbei primär um eine angereicherte Umwelterklärung handelt und vermissen eine ausgewogenere Darstellung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbereiche.

Die Darstellung der auf Mitarbeiter bezogenen und gesellschaftlichen Aspekte überwiegt in der Fußleiste ist nicht prominent genug. In der Grundsatzklärung der Geschäftsführung werden mitarbeiter- und gesellschaftbezogene Nachhaltigkeitsaspekte nicht angeführt, umgekehrt kann argumentiert werden, dass die Nachhaltigkeitsvision in den letzten 10 Jahren stringent umgesetzt wurde und primär die Aspekte Umweltschutz, regionale Einbindung und biologische Landwirtschaft umfasst.

Der Bericht besticht mit seinen Zahlenreihen (10-Jahresvergleiche), seiner profunden Umsetzung und seinem Umweltengagement und weckt den Wunsch nach ähnlich professioneller Darstellung der sozialen und gesellschaftlichen Beiträge. Er ist DAS Vorzeigebeispiel für Umweltberichterstattung eines österreichischen KMUs.

**7.1.14. Österreichische Kommunalkredit AG****Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	300
Branche:	Spezialbank
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	Homepage
ASRA Auszeichnung:	nein, Einreichung zurückgezogen

**Qualitative Jurybewertung:**

Der integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, der zusätzlich auf Deutsch und Englisch dargestellt wird, unterstreicht zwar das internationale Engagement und das integrierte Nachhaltigkeitsmanagementsystem, das sich teilweise aus den Geschäftsfeldern ergibt, macht den Bericht aber unhandlich und schlecht lesbar.

Entwicklungspotential des Unternehmens liegt vor allem im Roll-Out des Nachhaltigkeitsmanagementsystem auf die Töchter und der damit zusammenhängenden Erarbeitung von Benchmarkingdaten. Teilweise entsteht der Eindruck, dass aufgrund der Nachhaltigkeitsnähe einzelner Geschäftsfelder die Auseinandersetzung mit einer eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategie

und -vision untergeht. Auch die Einbindung der Mitarbeiter in den Nachhaltigkeitsprozess ist aus dem Bericht nicht gut ableitbar.

### 7.1.15. Österreichische Kontrollbank AG

**Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	339
Branche:	Spezialbank
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	nein
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	im Bericht
ASRA Auszeichnung:	1. Platz für 2006, danach Jurymitglied, 1. Platz beim Trendaward für 2007

#### **Qualitative Jurybewertung:**

Der Bericht der Kontrollbank zählt seit Jahren zu den besten österreichischen Nachhaltigkeitsberichten. Die konsequente Überleitung des Umweltmanagements in ein Nachhaltigkeitsmanagement wird glaubhaft dargestellt. Die Indikatoren nach GRI sind leicht auffindbar, allerdings ist die Schriftgröße einem Teil der Leser zu klein.

Der Bericht hat Vorbildwirkung auch in der Art und Weise, wie zum Beispiel auf den Global Compact Bezug genommen wird oder die Umrechnungstabelle für CO<sub>2</sub> dargestellt wird. Verbesserungspotential ortet die Jury im Bereich Benchmarking – wer, wenn nicht die Kontrollbank, sollte die Initiative ergreifen, um das ausgefeilte Kennzahlenset auch mit branchenspezifischen Vergleichsdaten in Relation zu setzen.

### 7.1.16. Österreichische Verbundgesellschaft AG

**Steckbrief zum Unternehmen und Bericht:**

Anzahl der Mitarbeiter:	2.537
Branche:	Elektrizitätsversorger
Unternehmenstyp:	Groß
Börsennotiert:	ja
Lagebericht:	ja
Berichtsjahr:	2007
GRI Niveau:	A+
GRI Index:	im Bericht
ASRA Auszeichnung:	2. Platz groß

#### **Qualitative Jurybewertung:**

Die Verbundgesellschaft zeichnet sich seit Jahren durch ausgezeichnete Berichte auf international hohem Niveau aus. Diese bestechen durch ihre stringente Kontinuität, was sich auch in quantitativ bestimmten Zielen und dem über Jahre fortgeführten Nachhaltigkeitsprogramm darstellt. In 2007

wurde auch die Vision in Richtung regenerative Energieträger erweitert. Es gibt ein eindeutig bestimmtes Leitbild, das konsequent im Bericht umgesetzt wird. Die Nachhaltigkeit mit potentiellen Zielkonflikten wird nicht als aufgesetztes Drei-Säulenmodell abgearbeitet, sondern ist integrierter Bestandteil des Managementsystems, was sich beispielsweise auch in den Projektbeschreibungen darstellt.

## 7.2. NACHHALTIGKEITSPROFILE

Nachfolgend werden die im Rahmen der in dem Juryteam durchgeführten Bewertung dargestellt und analysiert. Hierbei wird nach folgender Struktur vorgegangen:

- Einzelprofile der Nachhaltigkeitsberichte der Betriebe
- Ergebnisvergleich aller Bewertungen
- Streuungsanalyse - Abweichungen zwischen den Einzelbewertungen

Die Bewertungen wurden zuerst von jedem Jury-Mitglied für die eingebrachten Berichte einzeln durchgeführt, danach die Bewertungen in der Gesamtgruppe mit dem Projektteam abgestimmt und eine Bewertung akkordiert. Daher liegen für jeden Betrieb sowohl Einzelbewertungen als auch ein akkordiertes Bewertungsprofil vor. Dargestellt ist jeweils die gemeinsame Endbewertung der Jury.

### 7.2.1. Einzelprofile der Nachhaltigkeitsberichte der Betriebe

Nachfolgend sind die Ergebnisprofile der einzelnen Nachhaltigkeitsberichte auf Basis der akkordierten Bewertungen dargestellt. Die Abbildungen geben jeweils die Punkte für die von links nach rechts nummerierten Kriterien an, die Farben der Balken zeigen um welchen Fragenkomplex es sich handelt.

- Fragen 1 – 4 (gelb): Vision und Strategie
- Fragen 5 – 12 (grau): Berichterstattung
- Fragen 13 – 17 (grün): Performance
- Fragen 17 – 20 (blau): Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen

Die Darstellung der Ergebnisprofile erfolgt in Gruppen gleichartiger Profilart.

#### Die Frontrunner – fast perfekt

Hierbei handelt es sich um die Berichte von Verbund, Kontrollbank und Kommunalkredit. Diese Berichte kommen dem Maximum der Punktezahl sehr nahe, bei den ersten beiden fehlen nur 3, bei der Kommunalkredit 6 Punkte.

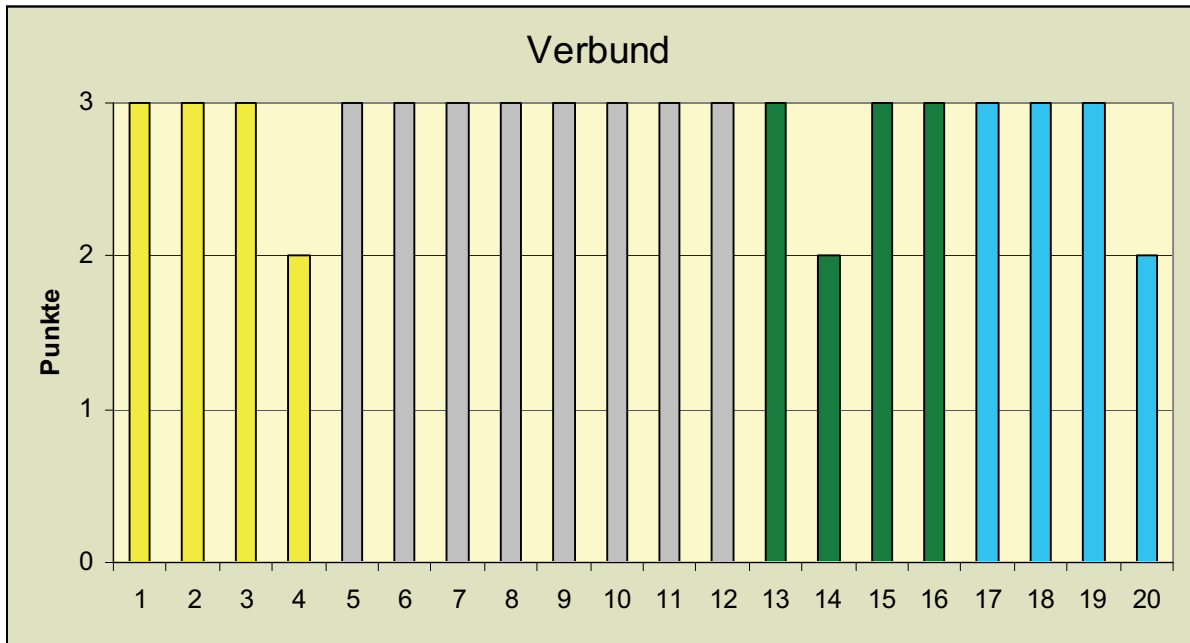


Abbildung 6 Gesamtbewertung Verbund

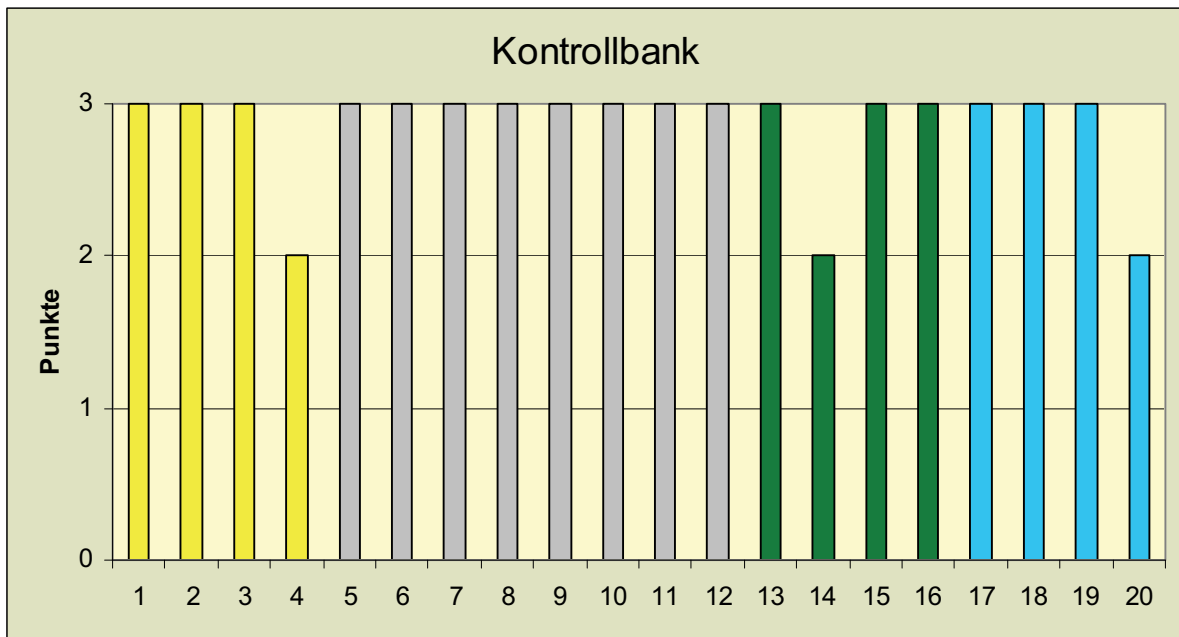


Abbildung 7 Gesamtbewertung Kontrollbank

Die Profile von Verbund und Kontrollbank sind ident, die Prinzipien der Berichterstattung wurden als vollständig erfüllt bewertet, in den anderen Themengruppen fehlt jeweils 1 Punkt

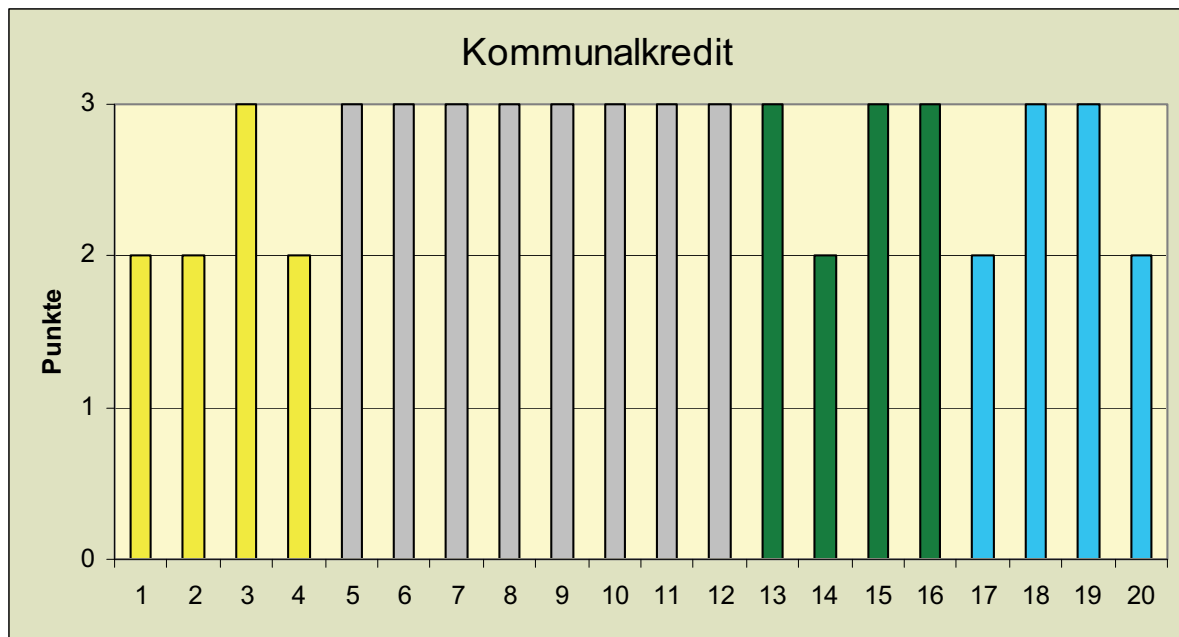


Abbildung 8 Gesamtbewertung Kommunalkredit

Auch bei der Kommunalkredit liegt bei der Berichterstattung maximale Bewertung vor. In den anderen Themenbereichen wird aber mehrfach mit 2 Punkten bewertet. Speziell bei Vision und Strategie liegt dies dreimal vor, beim Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen zweimal und bei der Performance Berichterstattung fehlt nur ein Punkt auf das Maximum.

### Die Ausgeglichenen – keine Lücken

Diese Gruppe wird von den vier Betrieben Palfinger, Brauerei Murau, Fleischerei Riepl und Norske Skog gebildet. Die Bewertungen dieser Betriebe weisen bei allen Kriterien positive Bewertungen auf, die allerdings in unterschiedlichem Ausmaß zwischen 1 und 3 liegen.

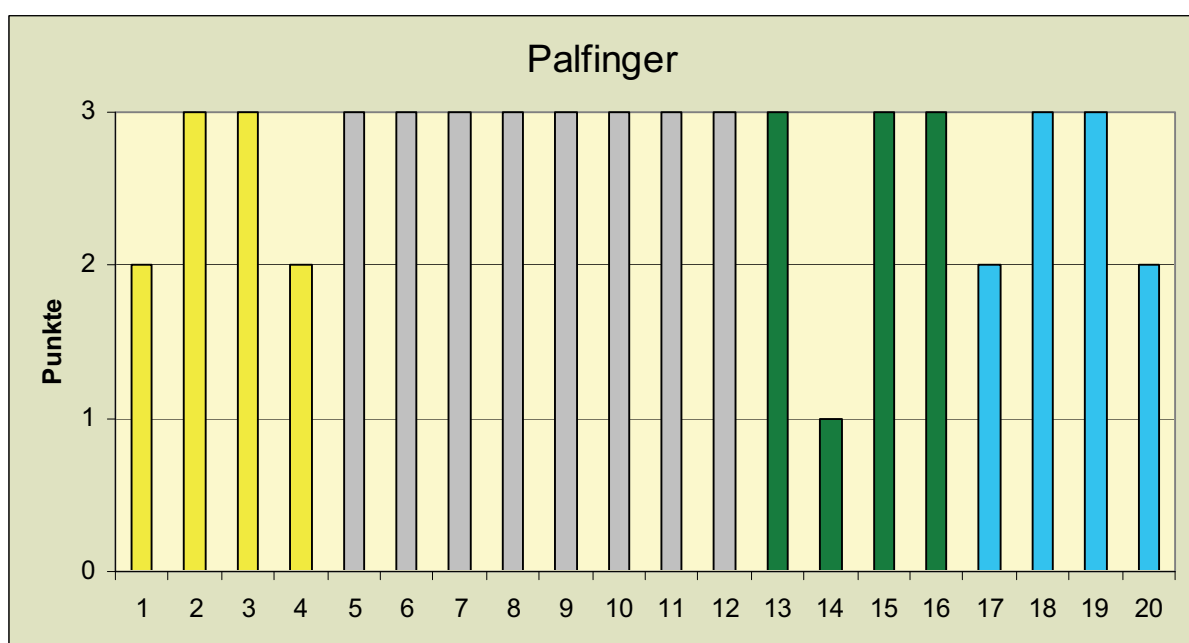


Abbildung 9 Gesamtbewertung Palfinger



Beim Bericht von Palfinger liegt ebenfalls bei der Berichterstattung noch maximale Bewertung vor, es besteht eigentlich nur eine Schwäche mit der Wertung 1 Punkt bei der Leistungsdarstellung im Themenbereich Performance.

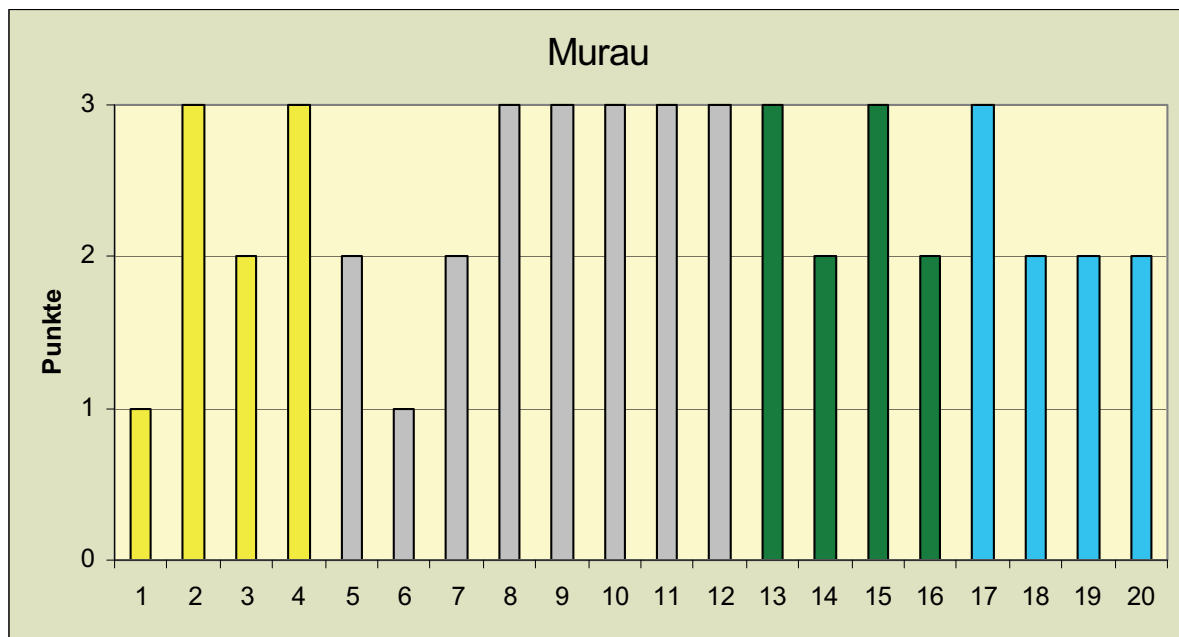


Abbildung 10 Gesamtbewertung Murauer Brauerei

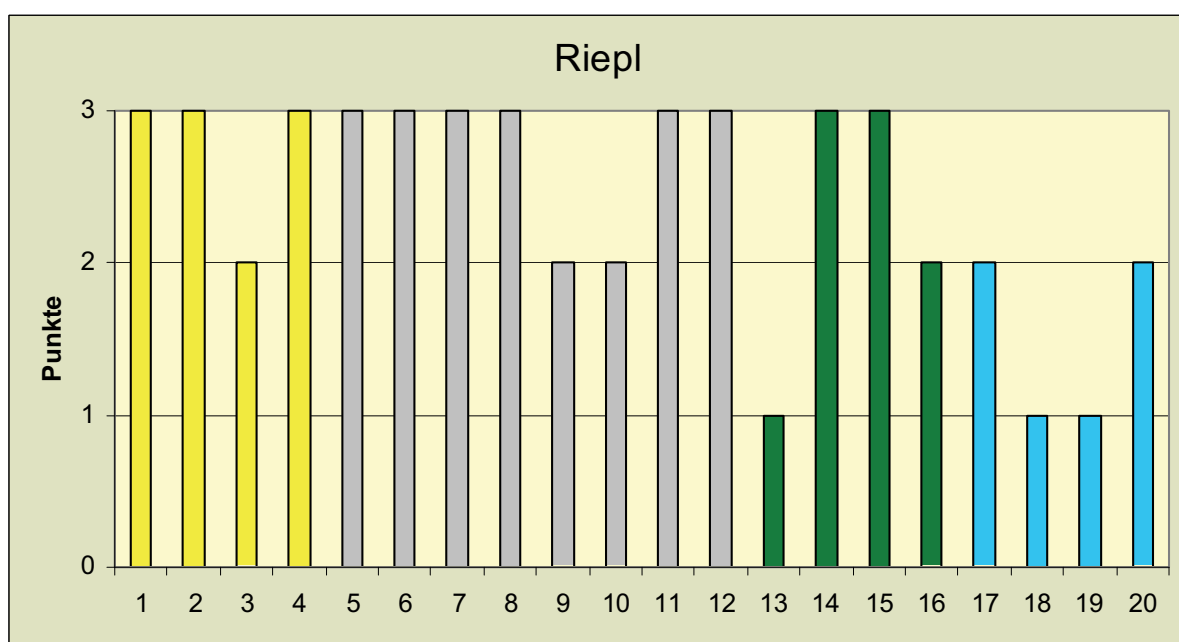


Abbildung 11 Gesamtbewertung Fleischmanufaktur Anton Riepl

Murau und Riepl haben ebenfalls bei der Berichterstattung die höchsten Bewertungen, weisen aber mehrfach eine Bewertung mit nur einem Punkt auf. Während sich dies bei Murau die Grundsatzklärung der Geschäftsführung und die Vollständigkeit betrifft, ist bei Riepl die schlechte Klassifikation nach GRI und die unzureichende Verankerung und Strukturierung des NHM Prozesses der Grund.

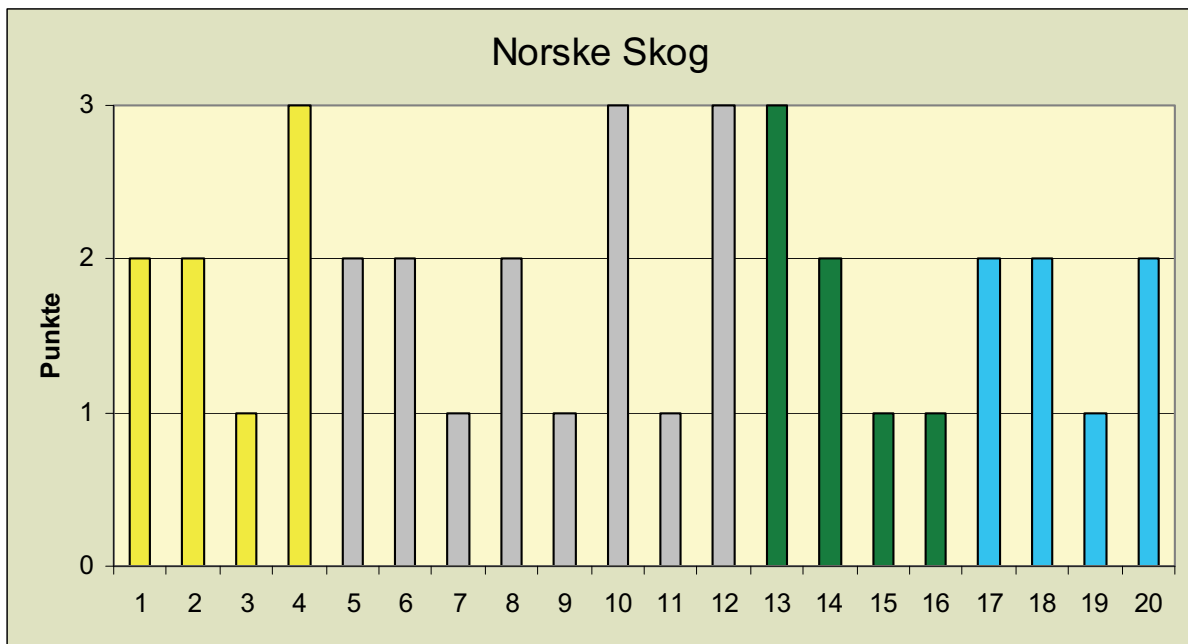


Abbildung 12 Gesamtbewertung Norske Skog

Der Bericht von Norske Skog zeigt bereits mehrfach Bewertungen mit nur einem Punkt, die gleichmäßig in allen Themenbereichen vorliegen. Hier ist auch die Zahl der maximal erfüllten Kriterien bereits deutlich geringer.

### Vereinzelte Lücken

Die Gruppe von vier Berichten der Betriebe EVN, VBV, Tonis Hühner und Bundesforste zeigt neben teilweise sehr guten Bewertungen auch fehlende Punkte bei einem oder zwei Kriterien.

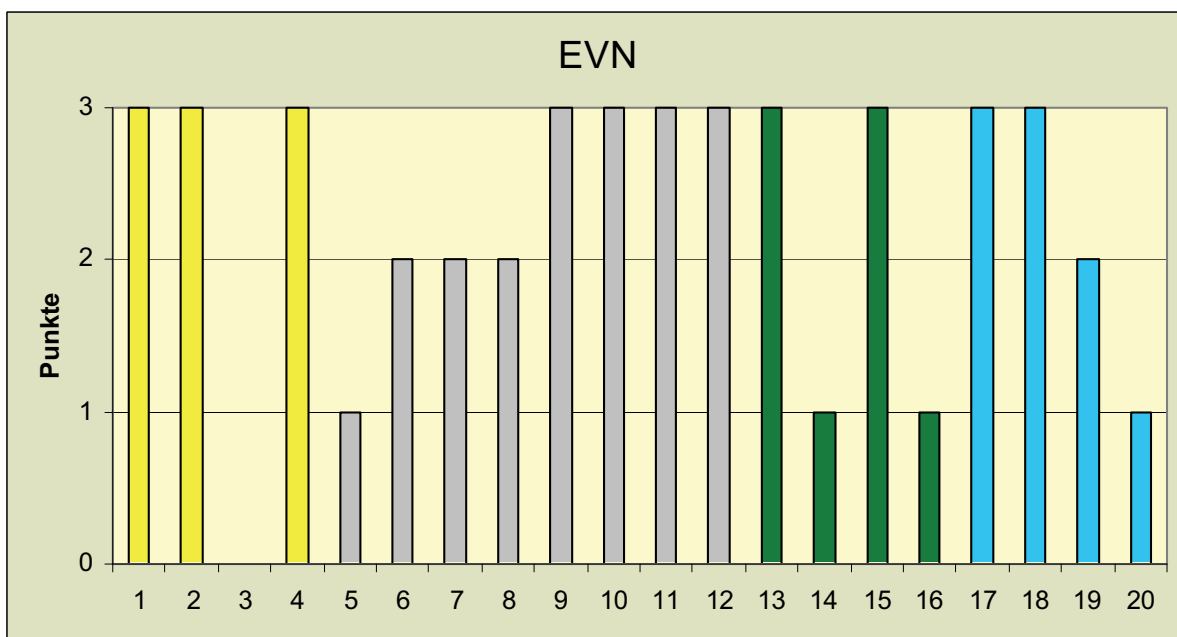


Abbildung 13 Gesamtbewertung EVN

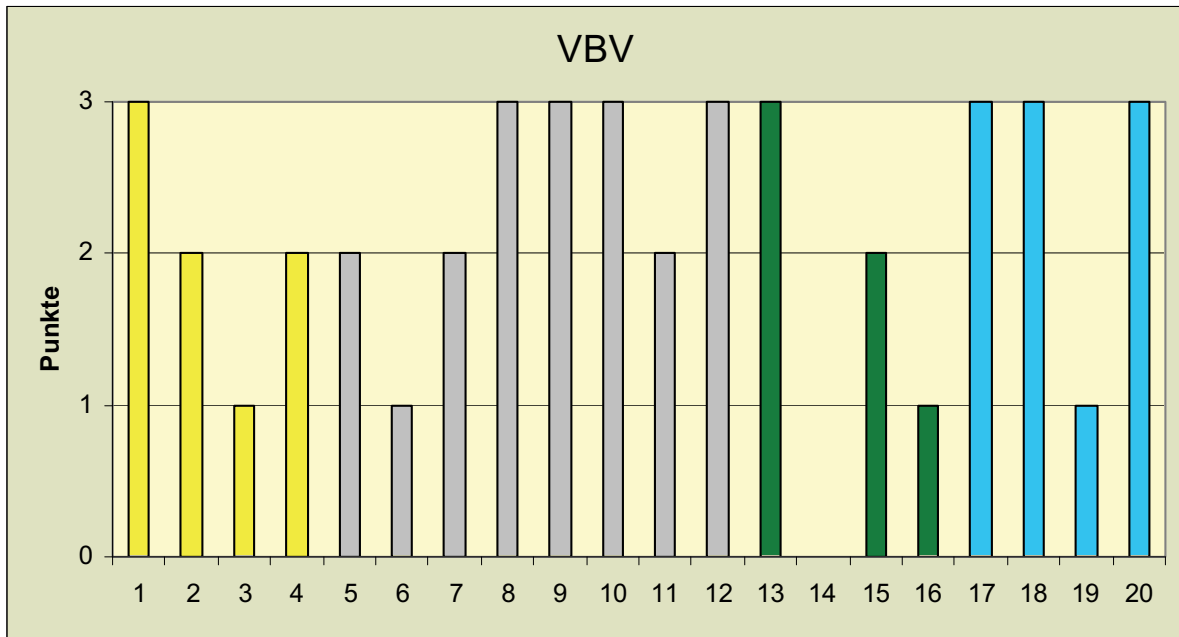


Abbildung 14 Gesamtbewertung VBV

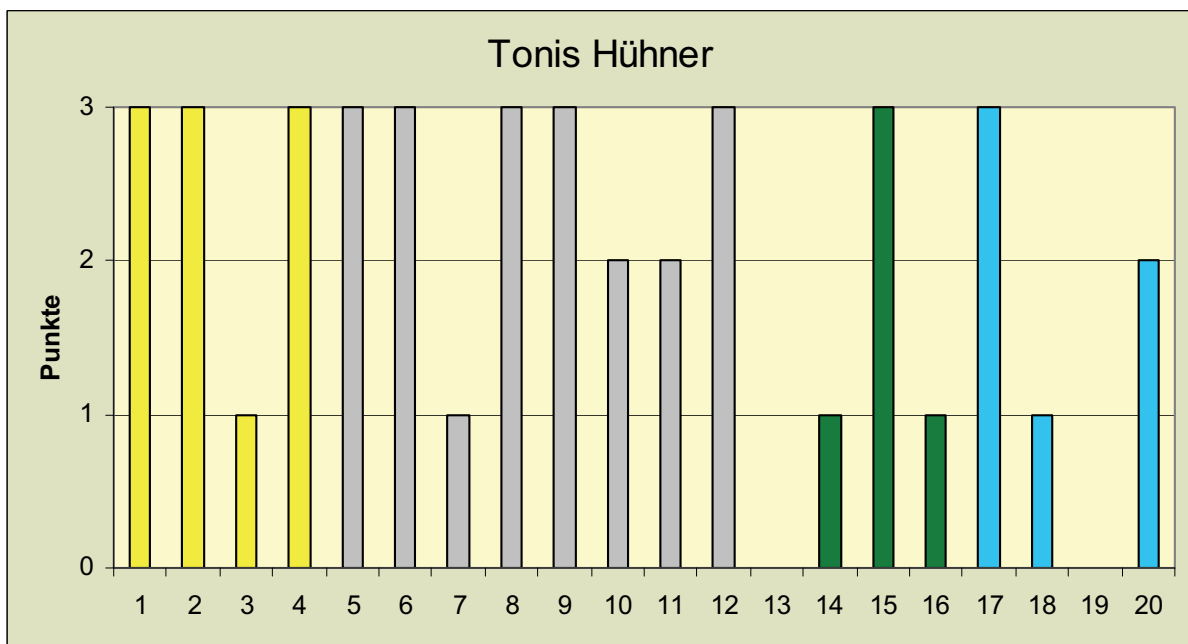


Abbildung 15 Gesamtbewertung Toni's

Speziell im Bereich der Berichterstattung liegen bei den ersten drei Berichten noch sehr gute Wertungen vor. Beim Bericht der EVN fehlt die Verpflichtung zu quantitativen Zielen auf Unternehmensebene, bei der VBV die Leistungsdarstellung, bei Toni's die Klassifikation nach GRI und die strukturierte Entwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms.

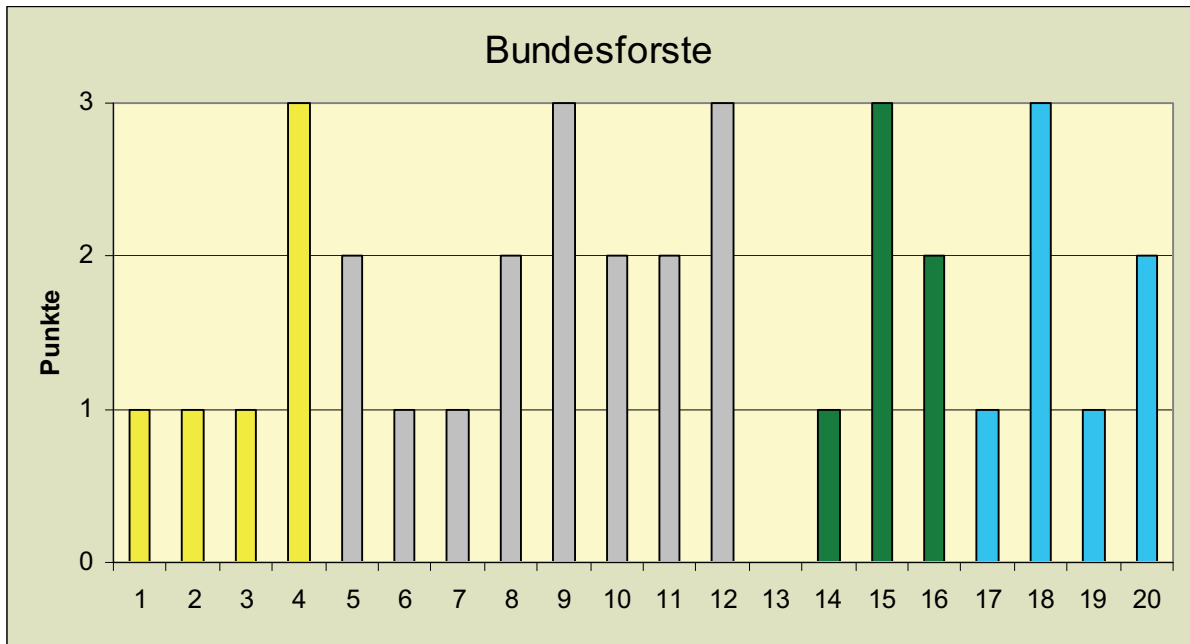


Abbildung 16 Gesamtbewertung Bundesforste

Die Bundesforste haben in ihrem Bericht nur bei der GRI Klassifikation keine Punkte, liegen sonst bei den Bewertungen aber größtenteils zwischen 1 und 2 Punkten

**Nur Teilbereiche**

Die Berichte in dieser Gruppe weisen zum einen fehlende Punkte bei mehreren Kriterien auf, zeigen aber auch in den anderen Themenbereichen niedrige Punktezahlen.

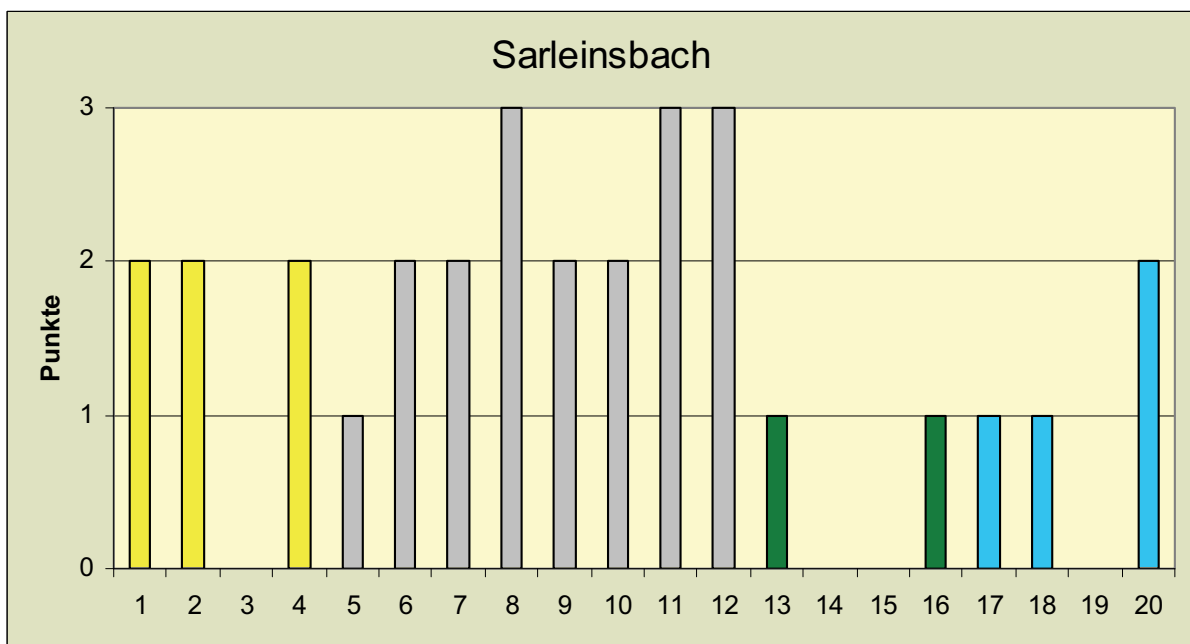


Abbildung 17 Gesamtbewertung Holzwerkstatt Sarleinsbach

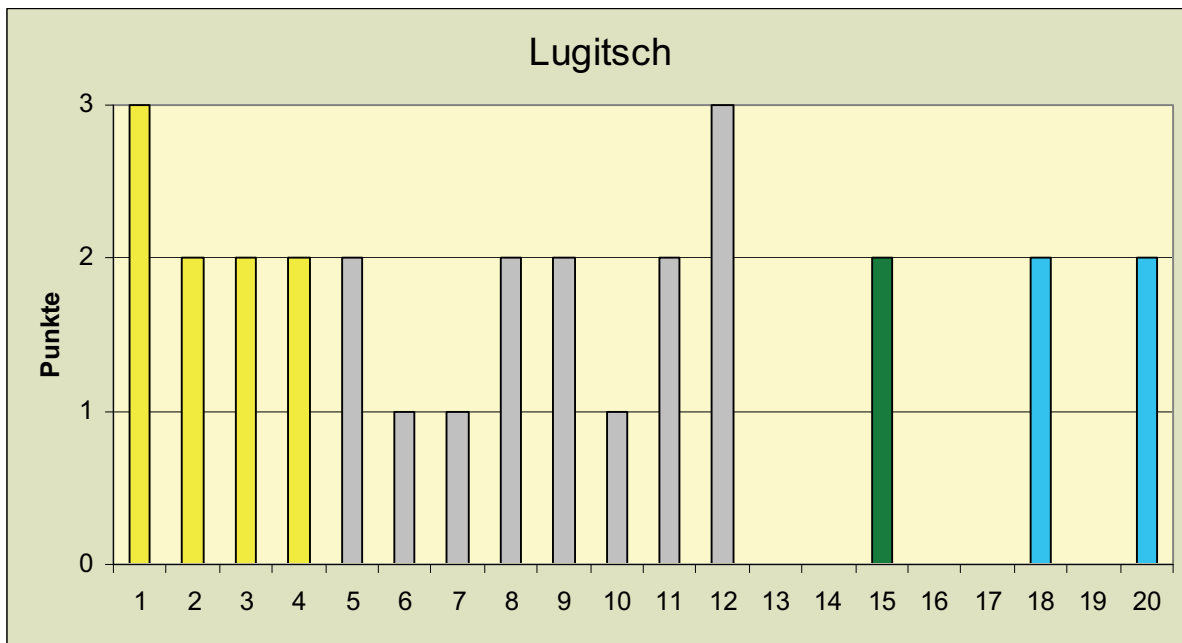


Abbildung 18 Gesamtbewertung Lugitsch

Bei Sarleinsbach und Lugitsch liegen noch einzelne maximale Bewertungen vor, diese liegen in der Berichterstattung. Auch bei der Vision liegen bei beiden Berichten (abgesehen von einer Lücke) durchwegs gute Bewertungen vor. Die Lücken betreffen vor allem die Leistungsdarstellung und den Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen.

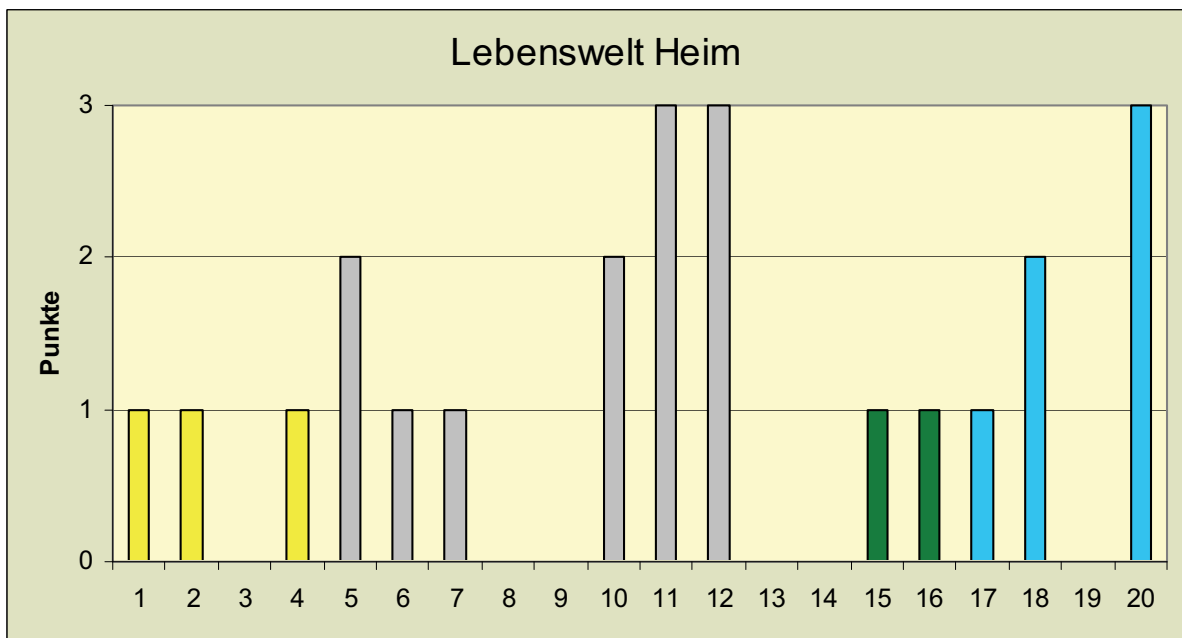


Abbildung 19 Gesamtbewertung Lebenswelt Heim

Lebenswelt Heim hat ebenfalls noch drei maximale Bewertungen, 2 davon bei der Berichterstattung, hier überwiegen aber bereits die niedrigen und fehlenden Bewertungen.

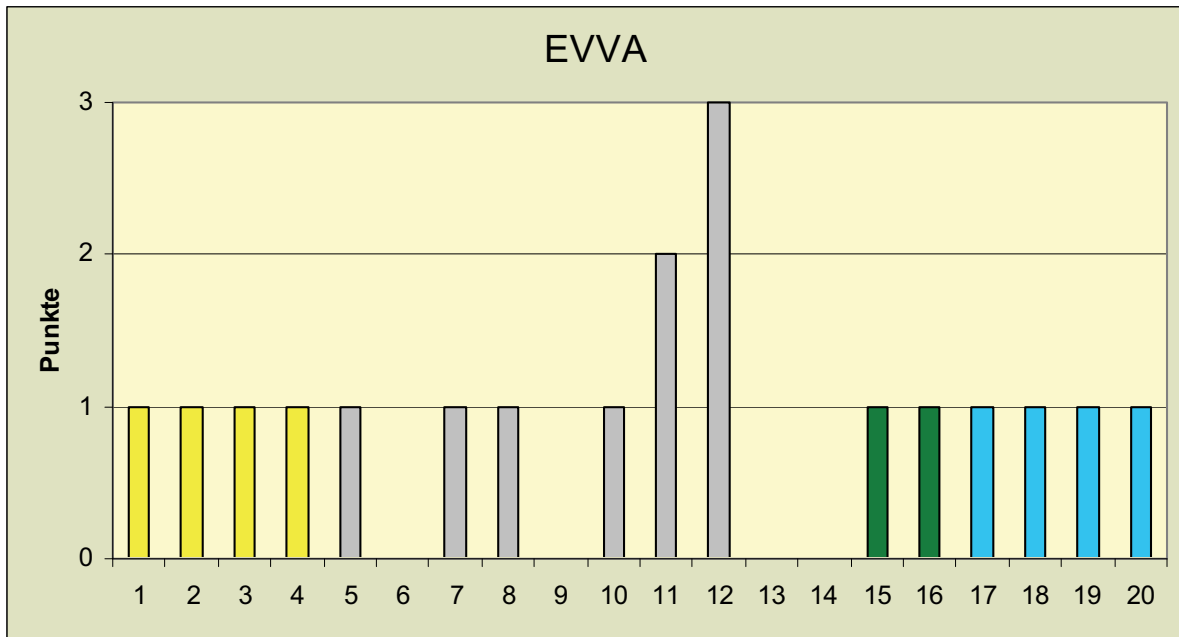


Abbildung 20 Gesamtbewertung EVVA

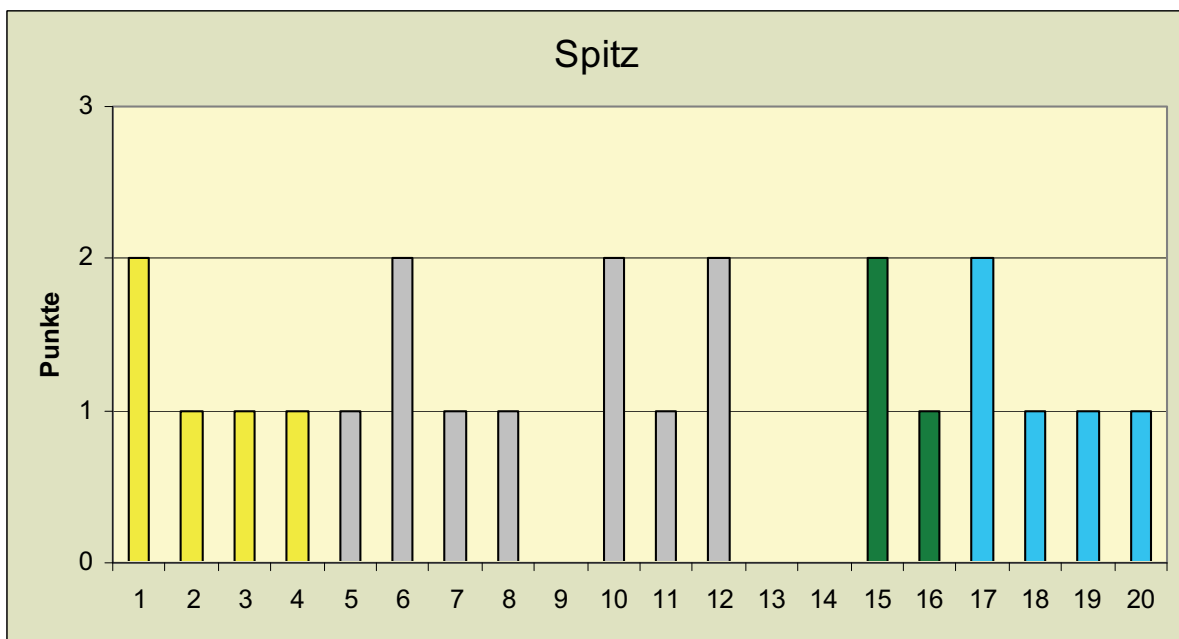


Abbildung 21 Gesamtbewertung Spitz

Der Bericht von EVVA weist noch eine maximale Wertung in der Berichterstattung auf. Sonst dominieren, wie auch bei Spitz die niedrigen und fehlenden Punkte.

### 7.2.2. Alle Bewertungen im Überblick

Nachfolgend werden nun die Ergebnisse der einzelnen Bewertungen zusammengestellt und verglichen. Dies erfolgt in den nachfolgenden Balkendarstellungen, bei denen die Balken in

gestapelter Darstellung die Anteile der 4 Themenbereiche zeigen. Die einzelnen Betriebe sind auf der X-Achse in der Reihenfolge nach fallender Gesamtpunktzahl dargestellt.

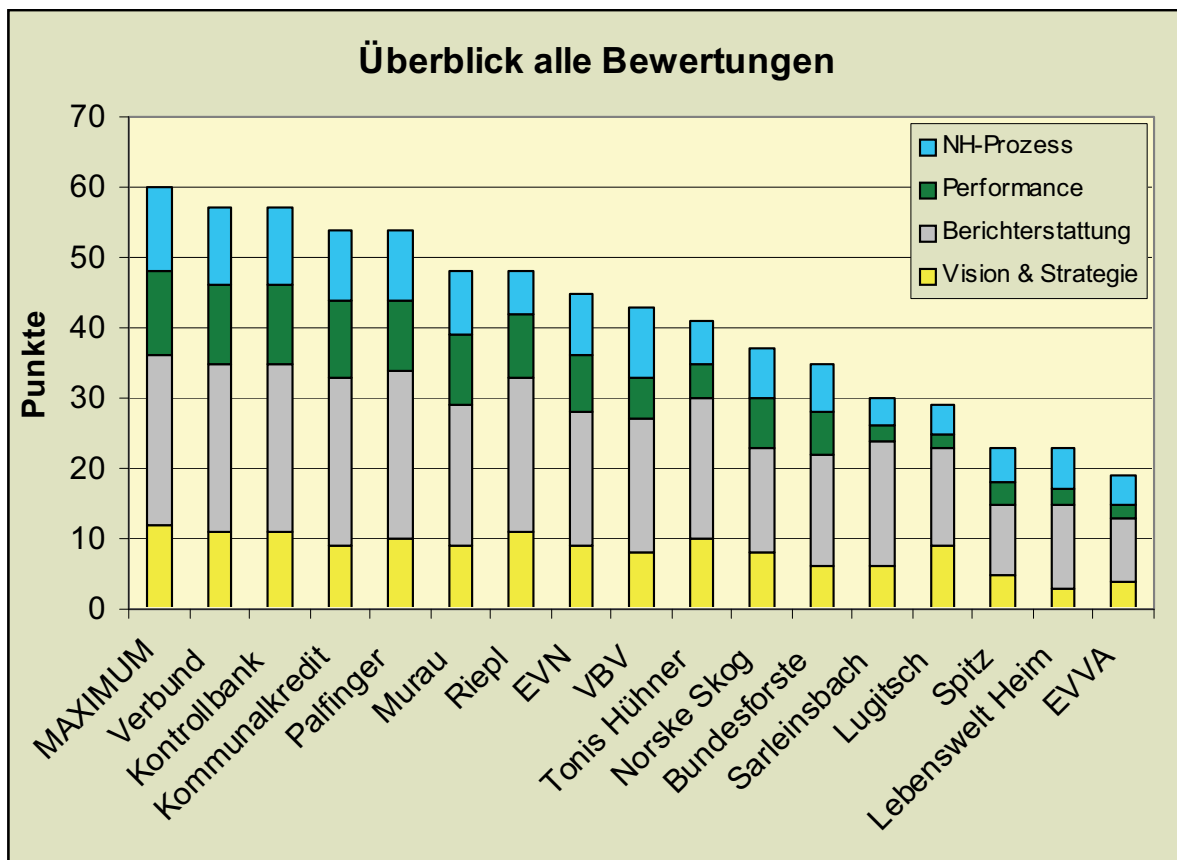


Abbildung 22 Überblick über alle Bewertungen

Die erste Abbildung zeigt die jeweiligen Gesamtpunkte der einzelnen Berichte. Man erkennt die fast vollständigen Bewertungen der ersten beiden Berichte, danach mehrfach Plateaus von jeweils 2 Berichten. Mehr als die Hälfte der Berichte weisen Bewertungen über 40 Punkten von 60 möglichen auf. Bei den niedrigen Bewertungen liegt ein linearer Abfall von 40 auf etwa 20 Punkte, gebildet durch 4 Betriebe vor. Die niedrigsten Bewertungen um die 20 Punkte werden von 3 Betrieben erreicht.

Zur Darstellung der Veränderungen hinsichtlich der Zusammensetzung der Balken aus den Anteilen der Bewertungen der einzelnen Themenbereiche ist in der nachfolgenden Abbildung die y-Achse in Prozent skaliert. Damit werden ungeachtet der tatsächlichen Punktesumme jeweils die Anteile der Themenbereiche sichtbar. Dabei zeigt sich ein konstant hoher Anteil der Berichterstattung, hier liegt ein Schwerpunkt der meisten Betriebe. Mit abnehmender Punktesumme verringert sich vor allem der Anteil der Performancebewertung. Vision und Nachhaltigkeitsprozess machen teilweise auch bei den niedrigeren Gesamtpunkten höhere Anteile aus.

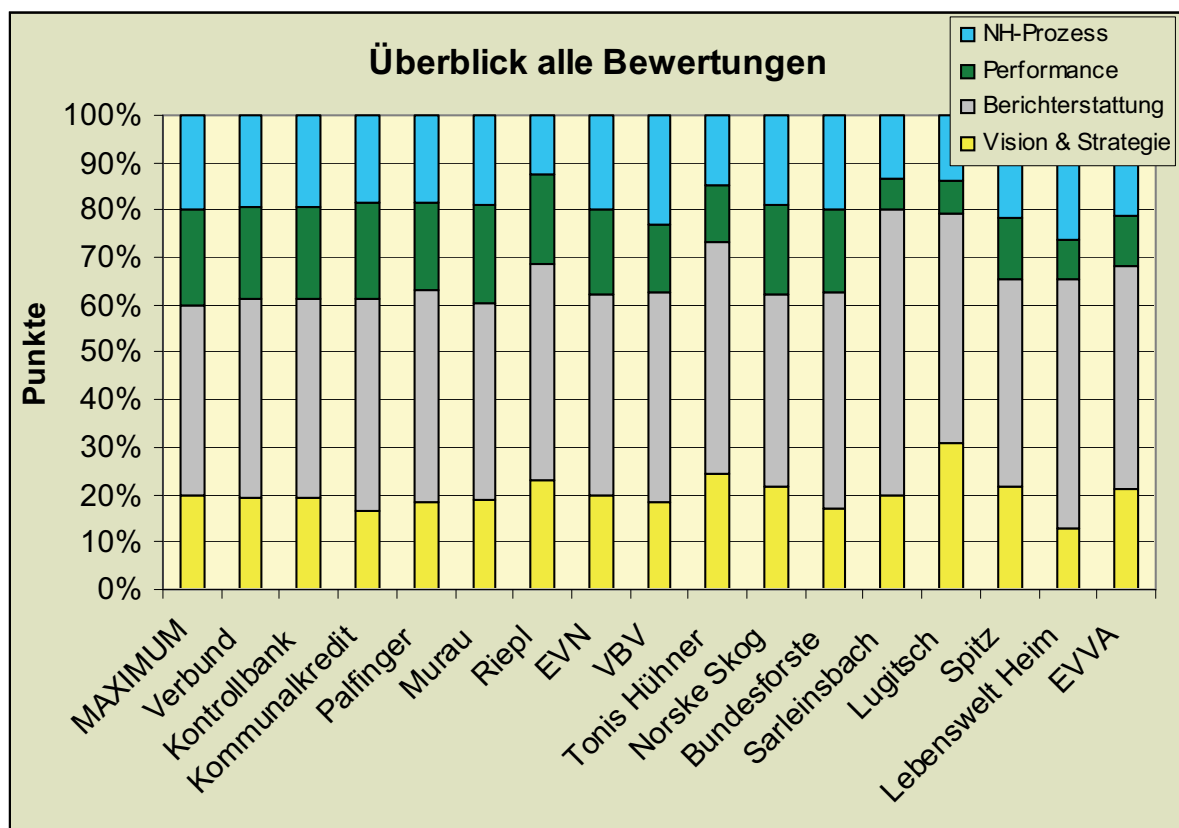


Abbildung 23 Überblick über alle Bewertungen (skaliert in Prozent)

### Streuung der Einzelergebnisse

Wesentlich für die Anwendbarkeit und Aussagekraft der Methode erschien die Eindeutigkeit der Fragen, die für reproduzierbare und transparente Ergebnisse wesentlich ist. Hier wird nun versucht, diese Eigenschaft über die Streuung der Einzelwertungen zu prüfen.

Als Streuung wurde die numerische Differenz zwischen den einzelnen Bewertungen verwendet. In einem ersten Schritt wurde geprüft, ob die Streuung und damit etwaige unscharfe Formulierungen bei einzelnen Kriterien stärker erkennbar sind. Dazu sind in der nachfolgenden Abbildung die Mittelwerte der jeweiligen Abweichungen aller Berichtsbewertungen nach den einzelnen Kriterien dargestellt.



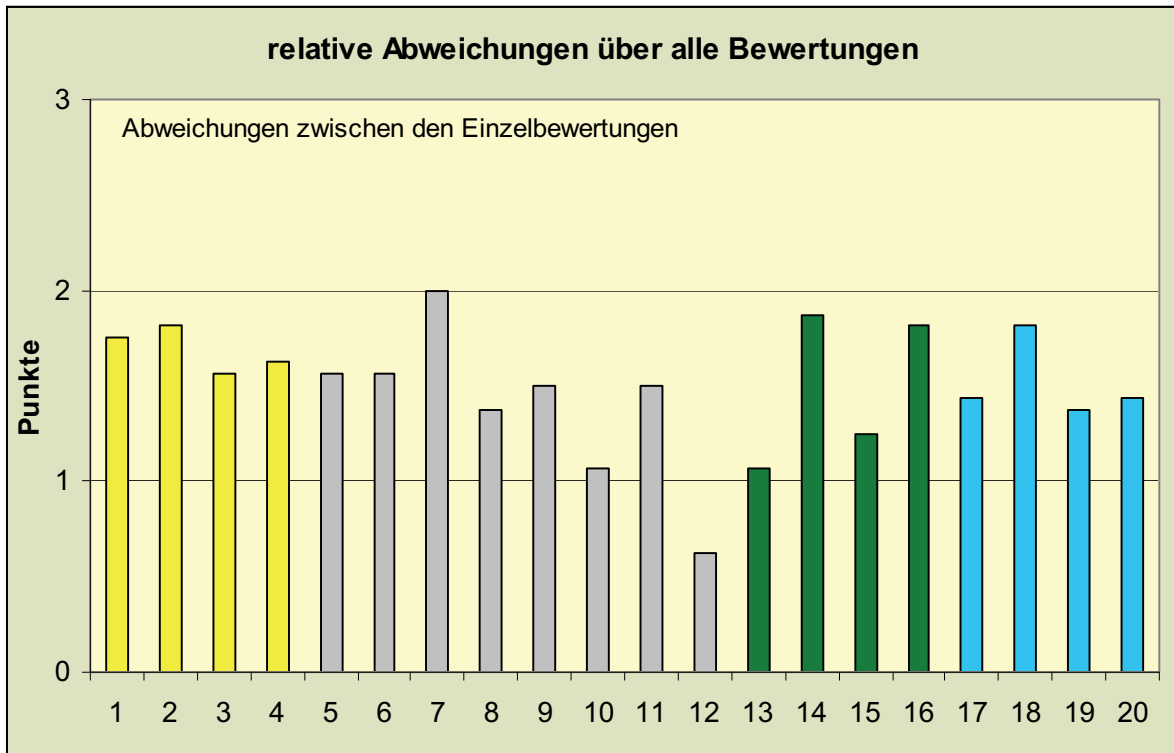


Abbildung 24 relative Abweichungen über alle Bewertungen

Es zeigt sich kein klarer Trend in den einzelnen Kriterienbereichen, die durchschnittliche Abweichung liegt in allen Kriterienbereichen bei etwa 1,5 Punkten und scheint damit vertretbar. Die deutlich geringsten Abweichungen liegen bei „Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit“ sowie „Klarheit und Verständlichkeit“ vor.

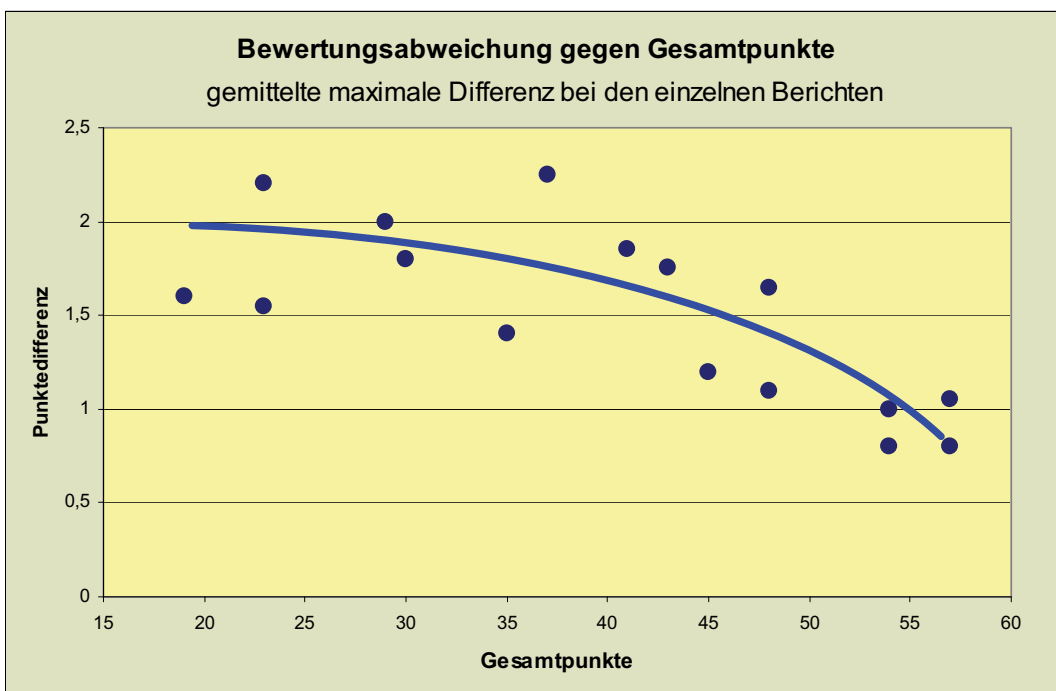


Abbildung 25 Bewertungsabweichung gegen Gesamtpunkte

Ein weiterer wesentlicher Punkt war die mögliche Veränderung der Streuung mit der Gesamtbewertung des Berichts. Dafür ist in der obigen Abbildung die mittlere Streuung der einzelnen Berichte über der jeweiligen Gesamtpunktzahl aufgetragen.

Hier erkennt man, dass die Berichte mit geringeren Punkten eine durchschnittliche Streuung etwa um 2 Punkte aufweisen, während ab etwa 50 Punkten die Streuung auf unter 1 zurückgeht.

Die Aussagekraft der Ergebnisse nimmt danach mit der Qualität der Berichte zu.

## **7.3. NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE UND MANAGEMENTSYSTEME**

### **7.3.1. Grundsätzliches zum Paradigma der Nachhaltigkeit**

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit oder CSR (Corporate Social Responsibility). Einige dieser Unternehmen publizieren ihre Erfolge und Vorhaben in Nachhaltigkeitsberichten, wie sie in diesem Bericht dargestellt und evaluiert wurden. Es sind aber nur sehr wenige Unternehmen, die aus dem Paradigma<sup>1</sup> der Nachhaltigkeit wirklich strategische Vorteile ableiten. Wenn man über Nachhaltigkeitsstrategien spricht, so darf man Nachhaltigkeit (oder nachhaltige Entwicklung) nicht bloß als umfassendes Thema mit drei Dimensionen (Wirtschaft/Umwelt/Gesellschaft) verstehen, sondern muss darin ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Entwicklungsparadigma erkennen. Die Wirtschaft der Nachhaltigkeit ist keinesfalls die bereits vertraute Wirtschaft mit weniger Emissionen und geringerem Ressourcenverbrauch bei gleichzeitig höherer sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung. Es handelt sich um eine neue Wirtschaftsform, deren Strukturen noch weitgehend unbekannt sind und die als Folge eines Weltbildwandels in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten erst im Entstehen ist. Jene Punkte, die man heute unter dem Titel Nachhaltigkeit diskutiert, können nur als Vorboten dieser neuen Wirtschaftsform verstanden werden.

Die Wirtschaft der Nachhaltigkeit stellt wesentliche Grundpfeiler der derzeitigen Wirtschaftsvorstellung in Frage. Dazu gehören beispielsweise die Annahmen des Wachstums (der Steigerung), der Effizienz oder der Planbarkeit. Das Paradigma der Nachhaltigkeit stellt Steigerung selektiv dar und nur in Balance mit der Ankunft (ein Auskommen in einem bereits geschaffenen Möglichkeitsraum – vgl. Schulze, 2003). Die Effizienz wird weniger mechanistisch verstanden, sondern im Vergleich zu lebendigen Systemen betrachtet, woraus folgt, dass Effizienz auftreten und sinnvoll sein kann, aber kein primäres Ziel darstellt. Mit der linearen Planbarkeit räumt das Paradigma der Nachhaltigkeit gänzlich auf und stellt die Selbstorganisation als Entwicklungsprinzip in den Mittelpunkt (Wallner et al., 2004).

Die wirtschaftliche Realität, in der sich die kapitalistisch geprägte Wirtschaft im Jahr 2008 eingefunden hat, zeigt bei aller Kritik und allen Zweifeln am Paradigma der Nachhaltigkeit, eines ganz klar auf: Die Wirtschaft braucht neue Spielregel, neue Denkmodelle und neue Grundfunktionen – man könnte auch sagen, eine radikale Transformation – wenn die Menschheit sich eine gewisse

---

<sup>1</sup> Paradigma: Summe der Vorstellungen und Denkmuster einer Disziplin (also auch das, was wissenschaftlich diskutiert wird)

Zukunftsfähigkeit erhalten möchten. Die Wirtschaft der Nachhaltigkeit ist derzeit das einzige alternative Denkmodell, das zur Verfügung steht und das neue Lösungen anbietet.

Kurz zusammengefasst lässt sich sagen: Es reicht nicht, Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für ein positives Image und die Wettbewerbsfähigkeit anzuerkennen. Erst die Integration in die Unternehmensstrategie und somit in das Kerngeschäft des Unternehmens führt zu tatsächlichem Erfolg, so das Fazit einer Befragung von 20 deutschen international tätigen Unternehmen (GTZ, 2005). Die Konzentration auf den kurzfristigen Erfolg, wie es das Shareholder-Value-Denken hervorbringt, unter Hintanstellung von langfristigen Strategien verspielt viele Chancen.

### **7.3.2. Strategien der Nachhaltigkeit – „Blue Ocean Strategien“**

Bei jeder Strategie geht es nach Porter/Kramer (2007) darum, eine einzigartige und langfristige Wettbewerbsposition zu erhalten. Dafür muss ein Unternehmen ein einmaliges Wertangebot schaffen. Es muss Bedürfnisse seiner Kunden erfüllen, die andere Firmen nicht befriedigen können. Dazu braucht das Unternehmen zumindest eine Besonderheit entlang Wertschöpfungskette, die es von der Konkurrenz unterscheidet. Ein Beispiel dafür wäre die Einführung der biologischen Lebensmittellinie „Ja, natürlich“ durch Billa, die mittlerweile einen signifikanten Umsatzanteil hat und auch von einigen Mitbewerben kopiert wurde.

Mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit aber relativiert sich der Wettbewerbs- und Kernkompetenzansatz von Porter. In einem so radikalen Wandel der Gesellschaft bieten sich den Unternehmen für ihre zukünftige Positionierung ganz neue Business-Modelle an, die noch keinem Wettbewerb ausgeliefert sind. Die Nachhaltigkeit öffnet den „Blue-Ocean“ Strategien<sup>2</sup> (Kim, Mauborgne, 2005) unbekannt Möglichkeiten, die gerade in den Umbruch- und Krisenzeiten große Potenziale bieten.

Um die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse einer neuen Gesellschaft, die sich zu einer nachhaltigen Entwicklung bekennt, in das wirtschaftliche Handeln zu integrieren, bedarf es mehr als guter Absichten und einer guten Führung. Es sind tiefgehende Wandelprozesse, neue Business Modelle, lebendigere Organisationsstrukturen und neue Wertesysteme erforderlich. Auch im operativen Management zieht das naturgemäß Änderungen in den Managementsystemen, den Berichtsstrukturen und den Anreizsystemen nach sich. Es stellt sich auch die Frage der Motivation durch Sinn vollkommen neu. Nur wenige Unternehmen haben sich ernsthaft mit diesen Fragen beschäftigt, weil Nachhaltigkeit als delegierbares Thema betrachtet wird. Mit dieser Fehleinschätzung verliert die Wirtschaft viele Chancen auf Zukunftsfähigkeit.

Bei relevanten strategischen Veränderungen geht es immer darum, mutige Entscheidungen zu treffen. In Krisenzeiten stehen ManagerInnen verstärkt unter Stress und bringen daher die Energie nicht auf, die Zukunftsdiskussion substantiell zu führen, und somit auch nicht den Mut für riskant erscheinende Weichenstellungen. Der Rückzug in alte Managementmodelle, die Rationalisierung, die weitere Steigerung der Effizienz und der noch härtere Preiskampf sind die beliebtesten Rückzugsgebiete in schweren Zeiten. Es ist aber eine Besonderheit dieser Zeit und dieser Krise, dass

---

<sup>2</sup> Blue Ocean Strategien: Es werden mit neuen Geschäftsmodellen und Strategien Märkte geschaffen, auf denen es noch keinen Wettbewerb gibt (Blue Ocean im Gegensatz zu Red Ocean Strategien, die typischen Wettbewerbsstrategien der klassischen Strategieschulen)

die alten Lösungsansätze nicht mehr greifen werden. Auswege bietet hier nur der Mut, das Unternehmen neu zu denken und auf die Nachhaltigkeit grundlegend neu auszurichten.

Unternehmen, die die richtige Wahl treffen und gezielt aktive und integrierte Initiativen für Umwelt und Gesellschaft ins Leben rufen, die mit ihren neuen Kernstrategien abgestimmt sind, werden sich immer mehr von jenen abheben, die unkoordiniert und defensiv vorgehen. Das bringt Friesl (2007) auf den Punkt: „Nur strategische CSR ist erfolgreiche CSR“.

### 7.3.3. Die Besonderheiten einer Nachhaltigkeitsstrategie

Die Beschäftigung mit Wandel und mit Veränderungen hat in der Welt der Unternehmen viele Begriffe hervorgebracht. Strategisches Management, Business Reengineering, Redesign, Change Management, Management and Leading Change, Unternehmenstransformation, und viele andere mehr. Je nach dem herrschenden Strategieparadigma und nach den Konzepten der großen Beratungsunternehmen mit neuen Etiketten versorgt, zeigt sich der Wandel von verschiedenen Seiten. In der heutigen Situation, die durch die aktuelle Finanzkrise und nun verstärkt durch die Krise der Realwirtschaft charakterisiert ist, bekommt der Wandel und somit die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine neue Dimension. Ob Nachhaltigkeit im Betrieb umgesetzt wird oder nicht, kann von einer Image- zur Überlebensfrage werden.

Die Wegweiser zum nachhaltigen Unternehmen sind aber auch heute noch mühevoll zu dechiffrieren. Was ist das Besondere an einer Nachhaltigkeitsstrategie? Überraschend ist weder der Wandel selbst, noch die Vorschau in die unsichere Zukunft, fremd ist auch nicht das Zukunftsmanagement, mit dem dieser fremden Zukunft begegnet wird (Wallner et al., 2004).

- Neu sind die Basis und das Denkmodell allen wirtschaftlichen Handelns in Zukunft. Es sind plötzlich nicht mehr Wachstum, Steigerung und Effizienz als Denkmuster allein, auf die wir bauen und uns ausrichten können. Zur Steigerung kommen nun Bereiche der Ankunft dazu (ein Auskommen in einem bereits geschaffenen Möglichkeitsraum). Es öffnen sich für Unternehmen ganz neue Strategiewelten im „Sustainable Business“.
- Neu sind die Gesellschaft und ihr Verhalten. Die Gesellschaft ist im Begriff, ihr Weltbild gegen ein neues, ganzheitliches Weltbild zu tauschen. Und das verändert viel von dem, worauf bisher in der Strategieentwicklung gesetzt wurde. Wir haben keinen „normalen“ Wandel der Gesellschaft mehr, wie er uns seit Jahrzehnten begleitet. Heute haben wir den Wandel des Wandels der Gesellschaft. Die anstehende Finanzkrise und die damit verbundene Krise der Realwirtschaft sind Ausdruck einer Zielkrise der Gesellschaft, die den Weltbildwandel begleitet.
- Neu sind die Werte, die gemeinsam entwickelt werden, neu sind auch die Visionen der nachhaltigen Entwicklung, neu sind die Ziele und die Spielregeln der Wirtschaft. Die Wirtschaft selbst wird neue Ziele erfahren und von der nachhaltigen Gesellschaft anfangs noch fast unbemerkt und später radikal übergestülpt bekommen. Darauf können sich Unternehmen aber vorbereiten.
- Neu sind die Leitprinzipien der nachhaltigen Wirtschaft. Networking, Kooperationen und Open-Source-Denken werden im Zentrum des Tuns stehen. Auch die gesellschaftliche und soziale Verantwortung wird ebenso neu definiert, wie die Anforderungen an einen exzellenten Umweltschutz.

- Neu ist eine Nachhaltigkeitsstrategie deshalb, weil sie einen Weg zeigt, sich für diese neue Form der Wirtschaft – die nachhaltige Wirtschaft – schon heute bereit zu machen. Bisher klang das noch wie ein Fitnessprogramm, das zwar wichtig erschien, aber wofür keinerlei Notwendigkeit bestand. Zwänge gibt es auch heute keine, aber viele gute Gründe, sich mit der nachhaltigen Entwicklung und mit dem neuen Weltbild der Gesellschaft zu beschäftigen und dann wichtige Entscheidungen zu treffen. Nachhaltigkeit bietet eine wirklich gute Chance, aus der Krise auf neuen Erfolgswegen hervorzugehen.

**Spielarten der Partizipation in der Strategieentwicklung**

Die Spielarten der Strategieentwicklung lassen viele Wege offen. Wer den Weg der Nachhaltigkeitsstrategie gehen will, ist sanft geleitet, da „Partizipation“ in der Vorbereitung auf die Zukunft gefordert wird. Diese Wege finden sich im folgenden Schaubild im rechten unteren Quadranten (VI) - dort, wo Strategien als gemeinsame Führungsleistung verstanden werden und der Verantwortung für die Zukunft im Team begegnet wird.

Es wird auch viel mit dem neuen Weltbild zu tun haben, dass immer mehr Erfahrungen zeigen, dass Zukunftsarbeit ohne Einbeziehung der Menschen des Unternehmens immer seltener zum Erfolg führt. Nicht umsonst erfreuen sich neue Möglichkeiten der Kommunikation, beispielsweise Großgruppenkonferenzen und neue Dialoge, immer größerer Beliebtheit. Dort, wo viele Menschen versammelt sind, die gemeinsame Zukunft zu gestalten, da „ist der Geist der nachhaltigen Entwicklung mitten unter ihnen“, in solchen Räumen entsteht ein höheres Bewusstsein (Wallner et al., 2004).

In die Strategieentwicklung sind nur einzelne Menschen involviert	(I) Strategie als Ergebnis der Intuition der Unternehmerin oder des Unternehmers	(II) Strategie als Ergebnis der externen Expertenberatung
	(III) Strategie als Ergebnis des Zufalls, getrieben durch Entwicklungen am Markt	(IV) „ <b>Nachhaltigkeits-Strategie</b> “ Strategie als Ergebnis einer gemeinschaftlichen Führungsaufgabe und der Beschäftigung mit „Zukünften“
In die Strategieentwicklung sind die gesamte Organisation bzw. Teile der Organisation involviert	Strategie wird implizit entwickelt	Strategie wird explizit entwickelt

**Abbildung 26 Strategieentwicklung nach OSB, Wimmer und Nagel (2002)<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Alte Wege der Strategieentwicklung zeigen wenig Gemeinsamkeit in der Entwicklung auf oder haben die Zukunft dem Zufall überlassen. Neue Wege weisen ein hohes Maß an Partizipation auf. Die Spielarten in den Feldern (I) und (II) sind nicht partizipativ, daher mit der Nachhaltigkeit nicht übereinstimmend. Die Spielart im Feld (III) ist partizipativ und evolutionär, aber die Menschen werden zu stark von außen getrieben und nutzen ihre endogene Kraft nicht. Nur die Spielart im Feld (IV) stimmt mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung

**Veränderung in Unternehmen in Raum und Zeit**

Eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, braucht zwei wichtige Voraussetzungen: Erstens, die Organisation ist auf eine tiefgehende Veränderung energetisch vorbereitet und nicht durch vergangene Phasen der Transformation noch schwer gezeichnet. Zweitens, die Organisation steht nicht unter einem enormen Zeitdruck, dem nur mehr ein Notprogramm gewachsen ist. Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist im obigen Schaubild im rechten oberen Quadranten (II) angesiedelt und versteht sich als vorausschauende Selbsterneuerung und tief gehende Veränderung. Jedes Unternehmen, das von der Wirtschaftskrise betroffen ist und erhebliche Einbußen zu verzeichnen hat, aber noch nicht existenziell gefährdet ist, hat die Chance durch eine Nachhaltigkeitsstrategie eine neue Position zu finden.

Veränderung 2. Ordnung (Änderung des Systems selbst)	(I) Radikale Transformation des Unternehmens („Notoperation“)	(II) „Nachhaltigkeitsstrategie“ Vorausschauende Selbsterneuerung („Prävention“)
	(III) Punktueller Veränderung (Kurative Operation eines Teiles“)	(IV) Unternehmensoptimierung („Fitnessprogramm“)
Veränderung 1. Ordnung (Änderung innerhalb des Systems)	Hoher Zeitdruck zur Veränderung	Ausreichend Zeit für Veränderung

Abbildung 27 Veränderungsprozesse nach OSB, Wimmer und Nagel (2002)<sup>4</sup>

**7.3.4. Der Strategieentwicklungs-Prozess**

Der Strategiezyklus eines Unternehmens kann in vier Quadranten abgebildet werden. Die neue Strategie – die Nachhaltigkeitsstrategie – beginnt mit einem neuen Denken. Denn erst mit der Vorstellung, dass die Dinge auch anders sein könnten, beginnt der strategische Entwicklungsprozess. Vor der Umsetzung der neuen, derzeit noch virtuellen Strategie, muss sich die Haltung der

---

überein. Es ist diese Strategiarbeit, die für Nachhaltigkeitsstrategien sehr geeignet erscheint (Wallner et al. 2004).

<sup>4</sup> Veränderungen in Unternehmen brauchen Raum und Zeit. Es gibt Veränderungen, die das System verbessern oder verschlechtern, es effizient oder ineffizient machen. Diese Veränderungen sind von erster Ordnung, sie gehen nicht tief. Ihr Wesen im Raum ist flach. Die Zeitdimension bestimmt, ob es sich um einen dringlichen oder entspannenden Veränderungsprozess handeln wird (Felder (III) und (IV)). Aber es gibt Veränderungen, die das System selbst verändern und die von außen Sinn erhalten. Das sind Veränderungen 2. Ordnung, sie durchdringen den gesamten Raum und ändern die Muster des Denkens und des Handelns. Auch hier bestimmt die Zeitdimension, ob in Zukunft gestresste Menschen ihre Arbeit tun (I), oder Menschen im Flow sinnvoll Werte schaffen (II). In der vorausschauenden Selbsterneuerung (II) liegt der Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie (Wallner et al., 2004).

Führungskräfte und MitarbeiterInnen ändern und sie müssen genügend Commitment aufbauen. Dann erst wird aus dem Zögern ein Handeln und die Umsetzung der ersten Schritte kann beginnen. Aus den ersten Schritten der Umsetzung muss gelernt werden und neue Strukturen dürfen sich manifestieren (Völkl, Wallner, 2008).



Abbildung 28 Der LILA Management Strategiezyklus

Der LILA (Lernen in der liegenden Acht) Management Strategie-Zyklus nimmt seinen Lauf. Man darf dabei natürlich die Nachhaltigkeitsstrategie im ganzen Stück denken und virtuell in den Köpfen reifen lassen, jedoch bietet der LILA Management Strategie-Zyklus den Weg der kleinen Schritte an. Mit jedem Durchlauf wird ein weiterer Aspekt der neuen Nachhaltigkeitsstrategie abgeholt und mit Commitment aufgeladen, bevor es in die Umsetzung und Verankerung geht. Wie viele Durchläufe ein Strategie-Zyklus braucht, ist eine Frage der Komplexität der neuen Nachhaltigkeitsstrategie. Das Modell bietet jedenfalls die Möglichkeit, sehr komplexe neue Strategien in kleinen Hapen zu implementieren, ohne dabei die Komplexität selbst zu verlieren. Die Komplexität der Nachhaltigkeit bleibt durch das LILA Management-Prinzip erhalten, sie wird aber transparenter und dadurch handhabbar. Es ist ein Instrument, das die hohe Komplexität der Veränderungsprozesse in Organisationen bearbeitbar und verstehbar macht (Völkl, Wallner, 2008).

### 7.3.5. Strategieevaluierung mit dem EVANAB Tool

Das EVANAB Tool wurde mit dem Ziel entwickelt, die Berichterstattung der Unternehmen zu evaluieren. Das Tool muss daher konzeptionell im Heute ansetzen und die Unternehmen dort abholen, wo sie heute stehen. Kaum ein Unternehmen, das einen Nachhaltigkeitsbericht publiziert hat, ist in der strategischen Ausrichtung wirklich in „Blue Ocean“ Gebiete vorgedrungen. Das EVANAB Tool legt die Latte für die Evaluierung der strategischen Verankerung der Nachhaltigkeit deshalb nicht zu hoch. Es geht im ersten Schritt nur darum abzuklären, inwieweit Nachhaltigkeit als Thema (nicht als Entwicklungsparadigma) Eingang in strategische Diskussionen gefunden hat. Sofern Nachhaltigkeit als Thema in den Strategien und Strategieskizzen der Unternehmen, die den Berichten veröffentlicht werden, Eingang gefunden hat, wird das als positiv bewertet. Mitunter wird sogar noch eine Ebene tiefer angesetzt und nur hinterfragt, ob der Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit „strategisch“ ist, d.h. ob ein Vision und ob Ziele zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen formuliert wurden und ob entsprechende Programme in die Umsetzung gingen.

Im Umgang mit Nachhaltigkeit als strategische Frage können daher zumindest drei Ebenen unterschieden werden:

Ebene	Grundlegender Zugang	Anmerkung
1	Nachhaltigkeit als umfassendes Thema in drei Dimensionen und mit strategischen Methoden bearbeitet	Das Unternehmen nimmt Verantwortung wahr und nimmt das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda. Allerdings wird dem Thema keine tiefe strategische Bedeutung beigemessen und wird daher delegiert. Das Führungsteam stellt Ressourcen zur Verfügung, sodass Nachhaltigkeit wie ein Projekt mit strategischen Methoden abgearbeitet wird (Vision, Ziele, Programm, Projekte)
2	Nachhaltigkeit als umfassendes Thema in drei Dimensionen und strategisch genutzt	Das Unternehmen nimmt Verantwortung wahr und befasst sich strategisch mit dem Thema Nachhaltigkeit. Das Thema findet daher Eingang in die Strategien. Innerhalb der derzeitigen Wettbewerbssituation werden Vorteile durch Image und ergänzende Leistungen gegenüber Konkurrenten erzielt. Nachhaltigkeit wird in der Führung bearbeitet und entschieden. Die weitere Umsetzung wird delegiert
3	Nachhaltigkeit als neues Entwicklungsparadigma verstanden und für einen strategischen Wandel genutzt	Das Unternehmen bereitet sich mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit auf einen radikalen Wandel der Gesellschaft und der Wirtschaft vor. Mit der Nachhaltigkeit werden Blue Ocean Strategien und neue Business Modelle entwickelt. Nachhaltigkeit wird zur Kernstrategie und somit als nicht delegierbare Verantwortung wahrgenommen

Alle anderen Formen des Umgangs mit Nachhaltigkeit sind nicht als strategisch zu bezeichnen.

Das EVANAB-Tool versucht daher der Frage nach der strategischen Verankerung eines Nachhaltigkeitsmanagements nachzugehen und abzubilden, inwieweit Nachhaltigkeit Einzug in die Unternehmensstrategien gefunden hat. Es wird dabei unter anderem überprüft, wie Unternehmensvision und -strategie in den Nachhaltigkeitsberichten dargelegt werden. Wir befinden uns in obiger Tabelle also meist auf Ebene 1 und in seltenen Fällen auf Ebene 2.

Der Hauptteil der untersuchten Nachhaltigkeitsberichte verfügt über eine klare, zielgerichtete Vision. Nachhaltigkeit in Strategie und Prozess wird in den Nachhaltigkeitsberichten nur zögernd dargestellt. In fast allen Berichten fehlt die Beschreibung des Nachhaltigkeitsprozesses im Unternehmen, der dem Nachhaltigkeitsbericht zugrunde liegt. Auch zeigt sich, dass die größeren Unternehmen (z.B. Kontrollbank, Verbund, Palfinger) sich deutlich intensiver damit auseinandersetzen.

In der nachfolgenden Abbildung, einer Portfolioanalyse betreffend Vision und Strategie und dem Nachhaltigkeitsprozess kann man erkennen, dass eine nachvollziehbare und ausführliche Darstellung von beiden Themenbereichen nur von wenigen Unternehmen in deren Berichten aufgeführt wird.



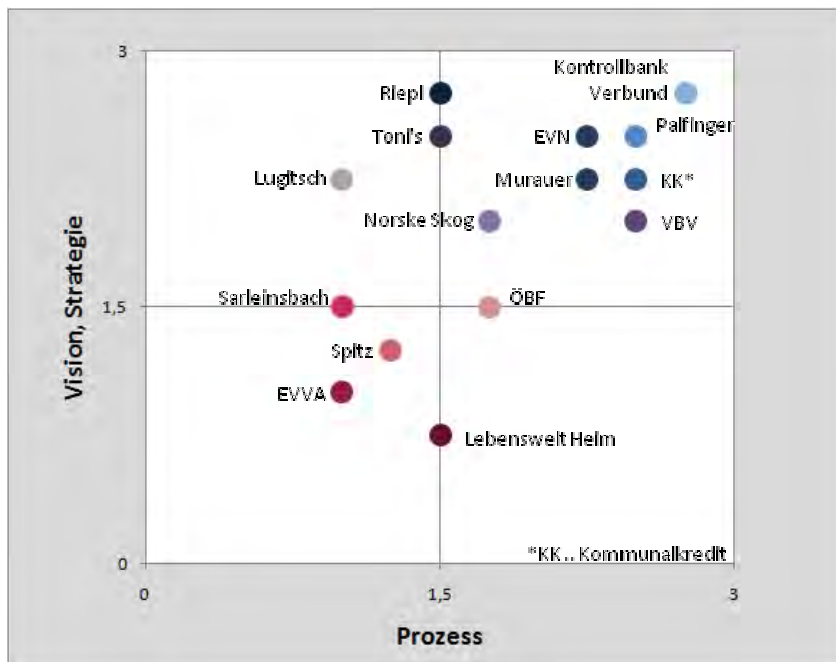


Abbildung 29 Portfolioanalyse Vision und Strategie - Prozess

In einer Diskussion mit Unternehmensvertretern wurde nach dem Grund dieser zögerlichen Prozessdarstellung gefragt. Die Unternehmen nannten folgende Gründe:

- Die Sorge um den eigenen Vorsprung zur Konkurrenz.
- Die Geschäftsprozesse sind den Verfassern bekannt und klar und wurden daher nicht niedergeschrieben.
- Der Prozess wurde im Unternehmen nur unzureichend dokumentiert und daher auch nicht in den Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen.
- Aufgrund der Konzentration auf Kompaktheit wurde im Bericht nur das dokumentiert, wo auch Resonanz zu erwarten war.
- Aufgrund der öffentlichen Exposition wird nur das beschrieben, was von vornherein erreichbar erscheint.

Somit zeigt sich, dass einerseits ein starkes Konkurrenzdenken und Angst vor zu großer Offenheit herrscht, andererseits wird das Thema der Prozessdarstellung als nicht wichtig erachtet. Im Gegensatz dazu waren sich alle Unternehmensvertreter einig, dass es von Bedeutung ist, die Unternehmensvision und -strategie auch in Verbindung mit den nachhaltigen Unternehmensaktivitäten darzustellen.

Seitens der Projektpartner/Förderstellen wurde jedoch in einem Workshop klargestellt, dass eine Prozessbeschreibung im Bericht als wünschenswert erachtet wird, da Nachhaltigkeitsberichte sehr offen formuliert seien. So könne leicht viel versprochen werden, was danach schwer einzuhalten sei. Eine Beschreibung des Nachhaltigkeitsprozesses ließe Rückschlüsse zu, inwieweit der Nachhaltigkeitsgedanke auch organisatorisch im Betrieb umgesetzt würde. Diese Anforderungen der Förderstellen könnten eventuell über genau spezifizierte Fördernachweise abgedeckt werden. Mehr dazu im Kapitel 8.

Neben Vision, Strategie und dem Nachhaltigkeitsprozess kann auch über ein „strategisches Nachhaltigkeitsportfolio“ das Thema Nachhaltigkeitsstrategie untersucht werden. Eine weitere umfassendere Analyse der Unternehmen wurde daher über ein solches „strategisches

Nachhaltigkeitsportfolio“ durchgeführt. Dazu wurde das Portfolio aus dem Buch „Erfolg mit der Business Agenda 21“ an das EVANAB-Tool angepasst. Es stellt die nachhaltige Entwicklung (Daten aus dem Tool: Vision, Ziele, Themen, Vollständigkeit, Wesentlichkeit) dem Strategieprozess (Daten aus dem Tool: Leistungsdarstellung, Managementsysteme, organisatorische Verankerung, strukturierte Entwicklung, Partizipation) gegenüber.

Das strategische Nachhaltigkeitsportfolio fasst die Fragen des Tools zu zwei unabhängigen Fragestellungen zusammen und zeigt dabei die Position des Unternehmens auf dem Weg zu einem „Star in Sustainable Business“:

- Wie weit werden die Inhalte des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen aufgenommen?
- Wie weit nähert sich der Führungs- und Managementstil dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung an?

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen einerseits die Ergebnisse des „strategischen Nachhaltigkeitsportfolios“ und andererseits die Verteilung der bewerteten Nachhaltigkeitsberichte in drei Gruppen auf dem Weg zu „Stars in Sustainable Business“.

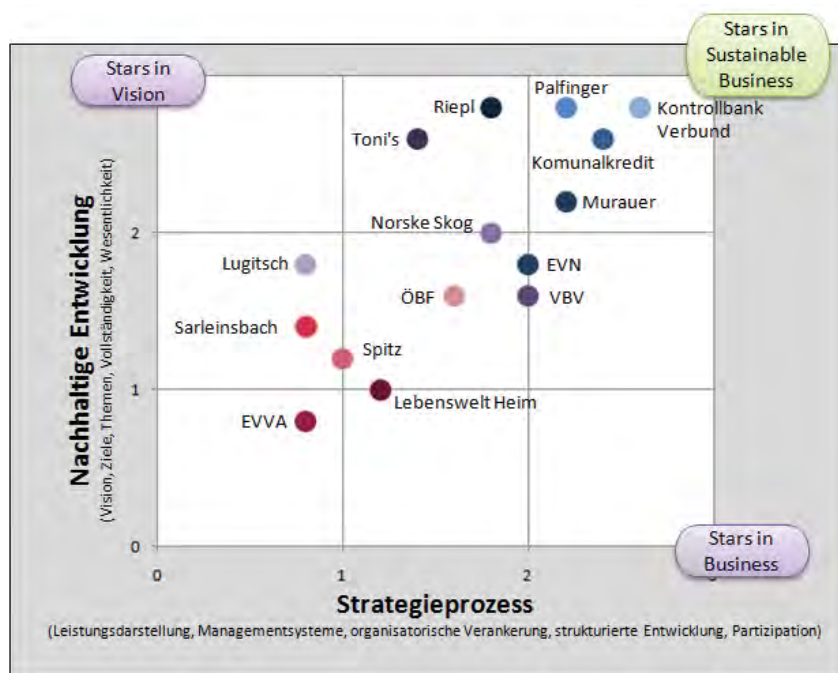


Abbildung 30 strategisches Nachhaltigkeitsportfolio



Abbildung 31 bewertete Nachhaltigkeitsbericht im strategischen Nachhaltigkeitsportfolio

In der folgenden Tabelle sind die beiden Aspekte Vision und Strategie für zwei Unternehmen aus dem strategischen Nachhaltigkeitsportfolio beispielhaft dargestellt.

Tabelle 6 Beispiele für Vision und Strategie untersuchter Nachhaltigkeitsberichte

Unternehmen	Vision	Strategie
EVVA	<p>Als Geschäftsführer bin ich mir sehr wohl bewusst, nicht nur für 796 Arbeitsplätze innerhalb der EVVA-Gruppe (davon 427 am Standort Wien) verantwortlich zu sein, sondern vielmehr für 796 Familien. Für ein privat geführtes Unternehmen bekommt Nachhaltigkeit auch in Hinblick auf die Eigentümerfamilie und auf nachfolgende Generationen eine sehr hohe Wertigkeit.</p> <p>[..]</p> <p>Wir haben den Schlüssel zu allen Sicherheitsfragen. Wir entwickeln anforderungsorientiert Lösungen und integrieren Sicherheitssysteme. Wir entwickeln Sicherheitsprodukte für den Markt und für die Zukunft.</p>	<p>Wir wissen, dass unsere MitarbeiterInnen unser wichtigstes Potential für den Unternehmenserfolg darstellen</p> <p>[..]</p> <p>Gerade die zunehmende, europaweite Ausrichtung von EVVA trägt der wirtschaftlichen Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit voll Rechnung.</p> <p>[..]</p> <p>Gerade in den letzten Jahren sind wir auf Expansionskurs</p>
Verbund	<p>Als führendes Elektrizitätsunternehmen Österreichs haben wir auch eine klare internationale Vision: Wir sind die treibende Kraft für saubere Energie in Europa.</p> <p>Wir sind das führende österreichische Elektrizitätsunternehmen und wachsen im europäischen Markt.</p> <p>Wir erzeugen Strom in umweltfreundlichen Anlagen, vor allem aus Wasserkraft.</p> <p>Wir sichern mit dem österreichischen Übertragungsnetz die Qualität der Stromversorgung.</p> <p>Wir bieten über unseren Stromhandel und -vertrieb allen Kunden die besten Leistungen an.</p> <p>Wir wirtschaften nachhaltig, kommunizieren offen und bekennen uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung.</p>	<p>Als Produzent von Strom aus Wasserkraft setzen wir auf erneuerbare Energien wie kein anderer Anbieter und können dadurch unsere Wettbewerbsfähigkeit im liberalisierten Markt weiter stärken.</p> <p>Im November 2007 wurde die Weiterentwicklung des Konzerns noch konsequenter an der Nachhaltigkeit ausgerichtet:</p> <p><b>SAUBERES WACHSTUM IM ERWEITERTEN EUROPA BIS 2015</b></p> <p>In den kommenden Jahren werden wir unsere Marktführung in Österreich weiter ausbauen, unsere internationale Präsenz stärken und den weiteren Ausbau von Handel und Vertrieb in den Stammmärkten vorantreiben.</p> <p>Insgesamt werden wir 6,7 Mrd. € bis zum Jahr 2015 investieren. Damit werden neue Erzeugungskapazitäten in der Größenordnung von 15.000 MW geschaffen, wovon 8.000 MW direkt dem Verbund zugerechnet werden können. Das entspricht einer Verdoppelung unserer aktuellen heimischen Produktionskapazitäten. 40 % der Investitionen werden in Österreich getätigt, 60 % im Ausland.</p> <p>Unsere aktuellen Wasserkraft-Projekte beschreiben wir im</p>

		<p>beiliegenden Magazinteil auf den Seiten 8 und 9.</p> <p>Ein wesentlicher Eckpfeiler in der künftigen Unternehmensentwicklung ist die Gründung der Verbund International, in der unsere Auslandsprojekte gebündelt werden. Die Verbund International stellt nicht nur die Wertentwicklung der Beteiligungen in Italien, Frankreich und der Türkei sicher, sondern schafft auch jene finanzielle Flexibilität, die es erlaubt, neue Wachstumschancen optimal zu nutzen. Neben dem Ausbau der bestehenden Auslandsbeteiligungen liegt das Augenmerk unter anderem auch auf dem großen Wachstumsmarkt in der CEE-SEE-Region.</p> <p>Wir wollen auch noch stärker in erneuerbare Energien investieren. Bis 2015 sollen zusätzlich 400 MW aus neuen erneuerbaren Energiequellen in Österreich und Europa realisiert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Windkraft und Photovoltaik. Die Umsetzung dieser Projekte ist Aufgabe der neu gegründeten VERBUND-Austrian Renewable Power GmbH (ARP), in der alle Aktivitäten im Bereich neue erneuerbare Energien gebündelt sind.</p> <p>[..]</p> <p><b>STRATEGIE</b></p> <p>Wir konzentrieren uns auf unsere Kernkompetenzen Stromerzeugung, Stromhandel und -vertrieb sowie Stromübertragung. Unser oberstes Ziel ist wertschaffendes Wachstum durch eine selektive Investitionspolitik in Europa. Dieses Wachstumsziel wird durch konsequentes Kostenmanagement und Optimierung der Kapitalstruktur ergänzt. Durch gezielte Auswahl, optimalen Einsatz und kontinuierliche Weiterbildung können unsere MitarbeiterInnen Spitzenleistungen erbringen. Wir richten unser Handeln auf eine nachhaltige Unternehmensführung aus und nehmen auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen Rücksicht.</p> <p><b>VERHALTENSKODEX</b></p> <p>Als größter Stromkonzern Österreichs sind wir in Europa erfolgreich tätig. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber unseren AktionärInnen, unseren MitarbeiterInnen, unseren GeschäftspartnerInnen, der Gesellschaft und der Umwelt bewusst und handeln nach den folgenden Prinzipien:</p> <p>Die Zusammenarbeit mit allen unseren Anspruchsgruppen ist kooperativ, fair und zuverlässig. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ist uns wichtig.</p> <p>Wir führen einen offenen und sachlichen Dialog mit unseren Anspruchsgruppen.</p> <p>Wir sorgen dafür, dass unser Handeln verständlich und nachvollziehbar ist.</p> <p>Als börsennotiertes Unternehmen unterliegen wir den strengen Richtlinien der Finanzmärkte, deren Einhaltung durch den Compliance-Verantwortlichen sichergestellt wird.</p> <p>Wir tolerieren keine unlauteren Geschäftspraktiken und lehnen jede Form von Korruption und Bestechung (wie z.B. Schmiergeldzahlungen) ab.</p> <p>Wir treten für die Menschenrechte ein und achten die Würde jedes Einzelnen.</p> <p>Wir lehnen jede Form von Kinder- und Zwangsarbeit entschieden ab.</p> <p>Die Einhaltung dieser Werte erwarten wir auch von unseren GeschäftspartnerInnen.</p> <p>Wir beachten geltendes Recht und erfüllen unsere Vereinbarungen und Verträge.</p> <p>Wir bekennen uns zum Österreichischen Corporate Governance Codex sowie zu den Vorschriften des</p>
--	--	--

		<p>Unbundling.</p> <p>Qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen bilden die Grundlage für unseren Erfolg. Beste Qualifikation, persönliches Engagement und Identifikation mit den Unternehmenszielen und –grundsätzen zeichnen unsere MitarbeiterInnen aus.</p> <p>Wir bieten allen MitarbeiterInnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und gute Zukunftschancen.</p> <p>Es ist unser Ziel, die Arbeitsbedingungen den jeweiligen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen anzupassen, so dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben möglich ist. Über diese Work-Life-Balance wollen wir eine langfristige Zusammenarbeit erreichen.</p> <p>Loyalität zum Unternehmen ist uns wichtig. Dies schließt auch konstruktive Kritik ein, die wir in angemessener Form und offen innerhalb des Unternehmens äußern.</p> <p>Wir arbeiten mit allen Menschen ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Religion, Kultur, Hautfarbe, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft, sexueller Orientierung oder Nationalität zusammen.</p> <p>Wir treten jeder Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung entschieden entgegen.</p> <p>Führungskompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Eckpfeiler dafür sind fachliche und soziale Kompetenz, offene und direkte Kommunikation, klare und unbürokratische Entscheidungsstrukturen, konstruktive Kritik und Innovationsbereitschaft.</p> <p>Kundenorientierung ist uns ein besonderes Anliegen. Hohe Servicequalität und Kompetenz, marktgerechte Konditionen und zuverlässige Leistungserbringung sind unser Auftrag.</p> <p>Wir arbeiten partnerschaftlich mit unseren Lieferanten zusammen und verlangen von ihnen die Einhaltung unserer Qualitätsstandards und Nachhaltigkeitsprinzipien.</p> <p>Wir bekennen uns zum fairen Wettbewerb. Wir lehnen jede Form der kartellrechtlichen Absprache über Preise, Marktanteile, Kapazitäten, die Aufteilung regionaler Märkte und Preisbindung ab.</p> <p>Wir orientieren uns in allen Tätigkeitsbereichen am Prinzip der Nachhaltigkeit – der gesamtheitlichen Berücksichtigung von wirtschaftlichem Erfolg, Schonung der Umwelt und Wahrung der Interessen von MitarbeiterInnen und Gesellschaft.</p> <p>[..]</p> <p>Auch 2007 ist der Verbund weiter profitabel gewachsen und konnte damit den erfolgreichen Kurs der vergangenen Jahre fortsetzen. Darüber hinaus wurde eine neue strategische Partnerschaft in der Türkei eingegangen, so dass der Konzern neben dem erfolgreichen Stromgeschäft in Mitteleuropa, das überwiegend auf der umweltfreundlichen Wasserkrafterzeugung in Österreich basiert, jetzt mit bedeutenden Beteiligungen in Italien, Frankreich und im Wachstumsmarkt Türkei sehr gut positioniert ist.</p> <p>Wir führen unsere nachhaltige Strategie, Wachstum primär auf der Basis von Wasserkraft und Gas in den Kernmärkten und zunehmend auch in den Wachstumsmärkten Mittel- und Osteuropas zu erzielen, konsequent weiter. Dabei können wir unsere langjährige Erfahrung und unser Know-how bei der umweltschonenden Nutzung der Wasserkraft in Speicher- und Laufwasserkraftanlagen einsetzen.</p> <p>Zusätzlich werden wir unsere eigene Erzeugungsbasis um 400 MW Kapazität aus neuen erneuerbaren Energieträgern ergänzen und dabei neben der Windkraft auch</p>
--	--	---

		<p>wirtschaftliche Potenziale im Bereich Photovoltaik und Biomasse erschließen.</p> <p>Mit dieser Erzeugungsstruktur aus Wasserkraft, Gas, erneuerbaren Energieträgern und punktuell auch hocheffizienten Kohlekraftwerken stellen wir uns der Herausforderung, auch zukünftig einen möglichst umweltfreundlichen und CO<sub>2</sub>-armen Erzeugungsmix im Konzern sicherzustellen.</p>
--	--	--

### 7.3.6. Managementsysteme

Neben der Beschreibung von Vision und Strategie lässt auch die Beschreibung der Managementsysteme eines Unternehmens erkennen, wie weit der Gedanke der Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert ist. Das EVANAB-Tool bezieht dieses Thema über folgende Fragen ein:

- „Qualität und Angemessenheit der Managementsysteme (MS)“  
Welche Managementsysteme (MS) werden angewendet?
  - keine strukturierten MS
  - Teilbereiche mit Zertifizierungen oder KMU
  - wesentliche Standorte/Produkte zertifiziert oder KMU mit Zertifizierungen
- „Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeits-MS“  
Der Nachhaltigkeits-Prozess wird im Bericht dargestellt und erläutert. Gibt es eine strukturierte Verankerung des Nachhaltigkeits-Managementsystems?
  - Ideen von Einzelpersonlichkeiten
  - teilweise Einbindung der operativen Ebene
  - jährlicher, dokumentierter NH-Prozess

Keines der heute aktuellen Managementsysteme umfasst automatisch auch alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte, sondern berücksichtigt nur spezielle Schwerpunkte. Aus diesem Grund wurden über das EVANAB-Tool nicht nur die verwendeten Managementsysteme abgefragt (z.B.: ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, AA 1000, EMAS, etc.), sondern auch die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens im Unternehmen. Bei sechs von 16 untersuchten Unternehmen sind zumindest wesentliche Standorte mit zertifizierten Managementsystemen ausgestattet, fünf Unternehmen verfügen über zertifizierte Teilbereiche und weitere fünf Unternehmen setzen keine strukturierten Managementsysteme ein. Ein ähnliches Bild zeigt die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens: nur sieben Unternehmen benennen bzw. beschreiben in ihrem Nachhaltigkeitsbericht einen in zeitlich festgelegten Abständen dokumentierten Nachhaltigkeitsprozess. In fünf Unternehmen ist der Versuch der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse des Unternehmens nur eine Idee von Einzelpersonlichkeiten.

Seitens der Förderstellen wurde in der Vergangenheit oft der Wunsch geäußert, nicht nur die Managementsysteme zu beschreiben, sondern den gesamten, tatsächlichen Nachhaltigkeitsprozess. Die Berichterstellung sollte dadurch besser nachvollzogen werden können. Es sollte sichergestellt werden, dass mit den Fördermitteln über den Nachhaltigkeitsbericht auch positive Effekte in den Unternehmen erzielt werden konnten. Gefördert werden vor allem KMUs, die auch in der Regel über weniger strukturierte Managementsysteme verfügen. Umgekehrt wurde aber auch von den größeren der befragten Unternehmen angegeben, dass der Prozess im Unternehmen für die Leser wenig interessant sei. Zusätzlich wäre er für die Berichtersteller selbstverständlich und würde daher auch

nicht im Bericht explizit erwähnt. Als ein weiteres Argument wurde der Vorsprung vor der Konkurrenz genannt, weshalb der interne Prozess im Nachhaltigkeitsbericht nicht dargestellt wurde. Eine genaue Prozessevaluierung insbesondere über die Fragen „Wer hat den Bericht geschrieben? Das Unternehmen mit Beratern oder eine PR-Agentur?“ oder „Wie läuft der Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen im Detail ab?“ ist daher nicht direkt aus einem Nachhaltigkeitsbericht ableitbar. Der Versuch einer Überprüfung des Nachhaltigkeitsprozesses bzw. des Managementsystems alleine durch den Bericht kann also keine befriedigende Antwort über die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensprozesse geben. Viel mehr macht es Sinn, den Fokus auf die strategische Orientierung des Kerngeschäfts (inkl. Vision und Strategiebeschreibung) und die stringente Verknüpfung von Nachhaltigkeitsprogramm mit überprüfbaren Kennzahlen und Zielen zu legen.

### 7.3.7. Stakeholdereinbindung

Die heutige Wirtschaftsweise hat sich stark zu Partizipation und Dialog verändert und mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung hat dies einen noch höheren Stellenwert erhalten. Schon im Diskussionspapier zur österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie (2004) ist dazu festgehalten: *„Sowohl im gesellschaftlichen Leitbild nachhaltige Entwicklung als auch in neueren Vorstellungen zu Governance (insbesondere im Konzept „Good Governance“) spielt Partizipation eine zentrale Rolle. Im Sinne beider Konzepte gilt es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Partizipation darf allerdings weder zu einer bevorzugten Behandlung von Spezialinteressen führen, noch sollte Stakeholder-Einbindung als Selbstzweck geschehen. Die Herausforderung sehen wir darin, den Ausgleich von ökologischen, ökonomischen und sozialen Interessen im Sinne Nachhaltiger Entwicklung mittels Partizipation voranzutreiben und Verständnis und „Ownership“ bei den eingebundenen Anspruchsgruppen für bestimmte Aktivitäten zu verbessern.“*

Der Grad der Stakeholdereinbindung lässt daher teilweise Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit der Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit als auch zur Verankerung im Managementsystem zu.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH in Deutschland stellt dazu in seiner Befragung (IÖW 2007) fest, dass die Beteiligung von weiteren internen und externen Interessengruppen an der Berichterstellung dem partizipativen, stakeholderbezogenen Grundverständnis von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung entspricht. Der Großteil der befragten Unternehmen bezieht Stakeholder regelmäßig in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein (siehe folgende Abbildung).

Bei den mit dem EVANAB-Tool untersuchten Nachhaltigkeitsberichten in Österreich zeigt sich aber ein etwas anderes Bild: Nur zwei von 16 Unternehmen konnten bei der Stakeholdereinbeziehung die volle Punktezahl erreichen, 11 Unternehmen binden ihre Stakeholder teilweise ein und drei Unternehmen binden diese überhaupt nicht ein. Somit ergibt sich hier ein großes Verbesserungspotential.

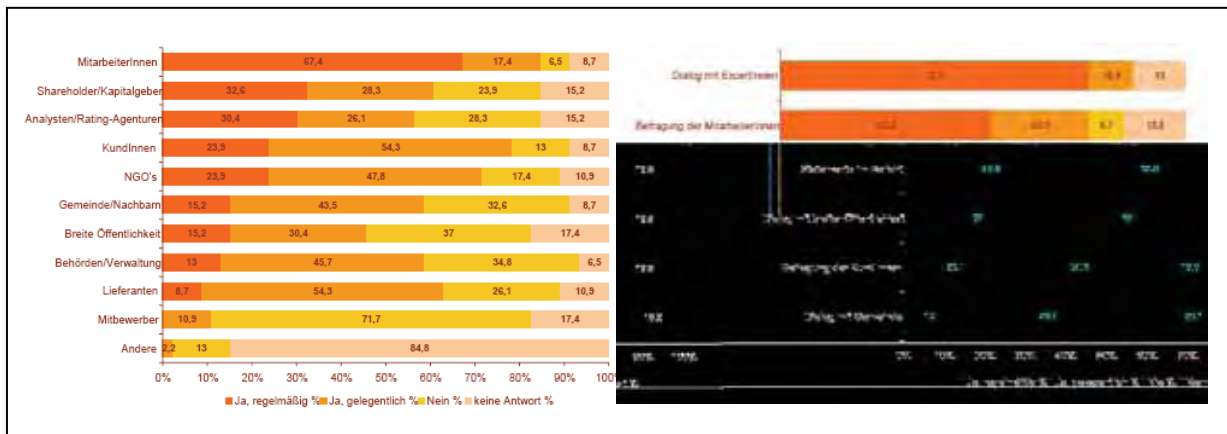


Abbildung 32 Ergebnisse der Befragung durch das IÖW in Deutschland

Im Folgenden wurden die VBV Vorsorgekasse und die EVN als Beispiel herangezogen. Beide Unternehmen wurden nach GRI A+ zertifiziert:

- VBV Vorsorgekasse – 3 Punkte
- EVN – 1 Punkt

#### Beispiel VBV Vorsorgekasse:

Im Bericht werden ein Gastkommentar und ein Interview mit einem Firmenkunden abgedruckt. Weiters werden Interviews mit vier Mitarbeitern geführt. Sehr ausführlich sind alle Stakeholderbeziehungen dargelegt: Die Mitarbeiter werden in weitreichenden Teilen in Entscheidungen des Kerngeschäfts einbezogen. Durchgeführt werden Mitarbeiterbefragungen, Schulungsprogramme, Werteorientiertes Führen und Mitarbeitermotivationsgespräche. Bei der Leitbildentwicklung wurden die Mitarbeiter ebenfalls eingebunden. Kunden werden mittels Kontoinformation mindestens 1x pro Jahr (kostenfrei an die Privatadresse), mit wichtigen Informationen für Arbeitnehmer in 13 Sprachen und über einen Kunden-Newsletter angesprochen. Firmenkunden werden mit einem extra Newsletter versorgt. Kundenbefragungen werden regelmäßig durchgeführt. Aktionäre werden über Aufsichtsratsitzungen, Hauptversammlung, quartalsweisen Brandingpartnersitzungen, Informationsveranstaltungen und über Newsletter informiert und auch bei der Produktgestaltung miteinbezogen. Betriebsräte werden über einen eigenen Newsletter und Quartalreports kontaktiert. Bei Veranstaltungen, Messen und Veranlagungssymposien sind sie ebenfalls eingebunden. Ebenso werden regelmäßig Fragebogen ausgegeben. Die Gesellschaft als Stakeholder wird über die Plattform der Mitarbeitervorsorgekassen angesprochen, es gibt spezielle Lobbying Kontakte, weiters Pressegespräche, Presseaussendungen, Kontakte mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, Kontakte mit politischen Entscheidungsträgern und einen laufenden Meinungs austausch mit dem Hauptverband der Sozialversicherungsträger und den Gebietskrankenkassen. Neben diesen Maßnahmen werden Kunden und Mitarbeiter auch intensiv über die Sustainable Balanced Scorecard im Unternehmen verankert. Neben diesen Stakeholdergruppen werden außerdem ein Ethik-Beirat und die ÖGUT Nachhaltigkeitsprüfung für MV-Kassen im Nachhaltigkeitsbericht beschrieben.

Die VBV Vorsorgekasse ist ein relativ kleines Unternehmen mit einem schlanken Nachhaltigkeitsbericht. Umso mehr überraschen die ausführliche Stakeholderbeschreibung und die verschiedenen Maßnahmen des Unternehmens. Der Nachhaltigkeitsbericht kann daher als sehr gutes Beispiel für eine transparente Stakeholdereinbeziehung angegeben werden.



#### Beispiel EVN:

Der Nachhaltigkeitsbericht der EVN ist mit ungefähr 90 Seiten sehr ausführlich, lässt aber weder Kunden noch die typischen EVN-Mitarbeiter (nur Vorstand bzw. Vorstandssprecher und einen Lehrling) zu Wort kommen. Bislang wurde eine Stakeholderbefragung im Jahr 2006 durchgeführt. Informationen dazu finden sich keine im Bericht. In dem Bericht lässt man weitere Stakeholder nur über ein Kurzstatement eines Partnerunternehmens und über ein Interview mit Caritasdirektor Dr. Landau zu Wort kommen. Es lassen sich weiters auch keine Informationen finden, ob die Themen des Nachhaltigkeitsberichts auch durch Stakeholder mitbestimmt wurden. Vermerkt im Bericht ist zu den Mitarbeitern: *„Die Mitarbeiter werden laufend über aktuelle Unternehmensentwicklungen und auch CSR-Themen informiert. Sie wurden von Anfang an bei der Erarbeitung von Grundsätzen und Maßnahmen zur Etablierung einer nachhaltigen Unternehmensführung miteinbezogen. Aber auch im beruflichen Alltag wurden Instrumente installiert, die den aktiven Beitrag der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung aller internen Prozesse und Arbeitsabläufe fördern.“* Durchgeführt wurde außerdem ein Konzerntag, der auch im Bericht erwähnt wird. Darüber hinaus führt die EVN laufende Kundenumfragen durch und bietet Informationsbroschüren in den Kundenzentren.

Für einen großen börsennotierten Konzern (ATX-Mitglied) und in Anbetracht des Umfangs des Nachhaltigkeitsberichts wird von den Stakeholderbeziehungen nur unzureichend berichtet. Im Vergleich zu den anderen untersuchten Unternehmen ist die Stakeholdereinbeziehung hier nur sehr rudimentär abgebildet und stark verbesserungswürdig.

Die weiteren untersuchten Nachhaltigkeitsberichte liegen in ihrer Stakeholdereinbeziehung zwischen den genannten Beispielen. Eine genaue Beschreibung der Anforderungen an einen Nachhaltigkeitsbericht, wie die Stakeholdereinbeziehung aussehen sollte, kann an dieser Stelle nicht gegeben werden, da dies den Umfang dieses Berichts sprengen würde. Das Ziel einer Beschreibung der Stakeholder und einer umfassenden Einbeziehung verschiedener Interessensgruppen wäre schon alleine aus Transparenzgründen wünschenswert.

### 7.3.8. Kosten/Nutzen

Die Kosten-Nutzen Funktion ist für viele Unternehmen nur schwer zu quantifizieren. Qualitativ wurden folgende Nutzenbereiche während eines Workshops mit den untersuchten Betrieben genannt:

#### Nutzenbereiche

- Information für Kunden und Mitarbeiter
- Information für Investoren
- Information allgemein für Stakeholder
- Anreiz bei der Akquirierung von Personal
- Bewusstseinsbildung / Werte der MA
- Zeigen von Entwicklungen
- Aufgrund von Aktienratings de facto Pflicht
- Seit Beginn der Berichtspublikationen erhält das Unternehmen weniger Fragebögen, nur mehr gezielte Einzelnachfragen
- Hauptsächlich nicht-finanzieller Nutzen
- Nachhaltigkeit wird von Stakeholdern immer mehr vorausgesetzt

- Es stellt sich nicht die Frage, ob mehr Produkte verkauft werden, sondern ob ohne Nachhaltigkeitsbericht nicht weniger verkauft würden, da Nachhaltigkeit von den Kunden teilweise gefordert wird
- Nachhaltigkeit ist ein Verkaufsargument
- In zehn Jahren wird man ohne Nachhaltigkeitsbericht keine Produkte an die großen Ketten verkaufen können
- Risikovorsorge
- Ressourcenverbrauchs-Minimierung
- Imagegewinn
- Nachhaltigkeitsberichte werden mehr und mehr gefragt (z.B. war bei der Gewinn-Messe der Nachhaltigkeitsbericht gefragter als der Geschäftsbericht)

Über einen qualitativen Fragebogen wurden im Anschluss an die Berichtsanalyse noch einmal einige Unternehmen zu ihrer Kosten/Nutzen-Einschätzung befragt. Zusammenfassend zeigt sich, dass von der großen Mehrheit der Betriebe Nachhaltigkeitsberichte als nutzenbringend gesehen werden.

Auffallend zeigt sich, dass obwohl die Kosten von 45% (4 von 9) der Befragten als hoch empfunden wurden, der Sinn der Nachhaltigkeitsberichtserstattung außer Zweifel steht und der Gesamtnutzen die Gesamtkosten überwiegt. Einzig Betrieb 4 gab eine negative Gesamt-Kosten/Nutzen-Relation an.

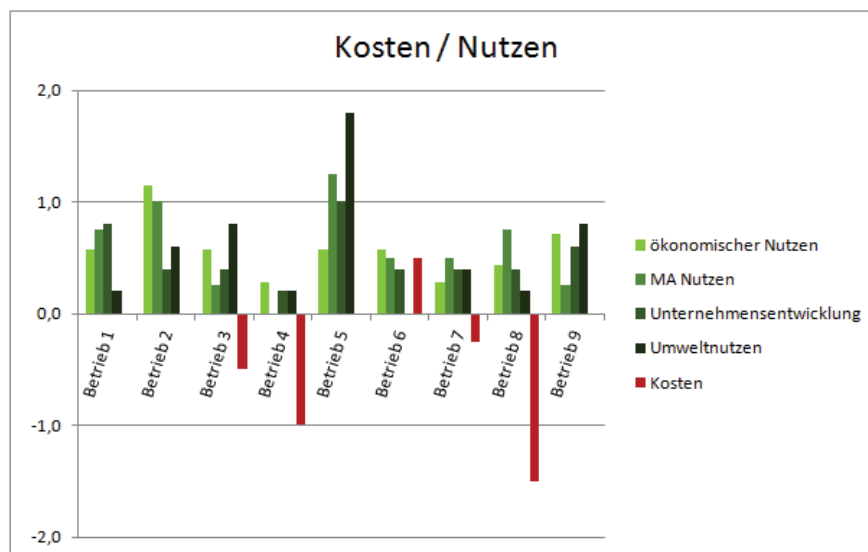


Abbildung 33 Kosten/Nutzen Vergleich der befragten Unternehmen betreffend ihrer Nachhaltigkeitsberichte

### 7.3.9. Weitere Portfolioanalysen

Neben dem Portfolio aus Kap. 7.3.5 wurden zu den anderen Abschnitten des EVANAB-Tools weitere Portfolioanalysen erstellt.

Bei der Portfolioanalyse zu den Themen der Nachhaltigkeits-Performance und den Prinzipien der Berichterstattung (siehe Abbildung 34) überraschen auch kleinere Betriebe wie die Brauerei Murau oder die Fleischmanufaktur Anton Riepl. Hier zeigt sich, dass Budget und Größe nicht gleichbedeutend mit höherer Performance im Nachhaltigkeitsbereich einhergehen muss. Deutlich wird hierbei, dass:

- hohe Performance und schlechte Anwendung der Berichterstattungsprinzipien nicht vorkommen
- hohe Performance und sehr gute Anwendung der Berichterstattungsprinzipien Hand in Hand gehen

Neben der Performance wurden auch die Verpflichtung zu nachvollziehbaren Zielen und deren Ambitioniertheit & Innovationskraft, sowie die Wesentlichkeit und Vollständigkeit der Themen aus Stakeholdersicht und die Vergleichbarkeit der Berichtsdaten untersucht.

Die Ziele der Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit sollten in einem klaren Nachhaltigkeitsprogramm sowohl qualitativ als auch quantitativ festgelegt werden. Eine konsistente Abbildung der Ziele in entsprechenden Kennzahlen ist dabei ausgesprochen wichtig. Dies wird jedoch nur von wenigen Unternehmen auch entsprechend umgesetzt. Hier manifestierte sich ein relativ großer Nachholbedarf für mehr als die Hälfte der Unternehmen (siehe Abbildung 35).

Bei der Wesentlichkeit der Themen aus Stakeholdersicht und bei der Vergleichbarkeit der Berichtsdaten gibt es wie bei den Zielen einen Nachholbedarf. Mehr als die Hälfte der Unternehmen berichtet nicht über alle in der Öffentlichkeit kritisch diskutierten Themen bzw. wesentlichen Themen aus Stakeholdersicht. Hier sind in Zukunft mehr Fingerspitzengefühl und Mut der Betriebe gefragt. Überraschen können dabei zwei kleinere Unternehmen: die Fleischmanufaktur Anton Riepl und Toni's.

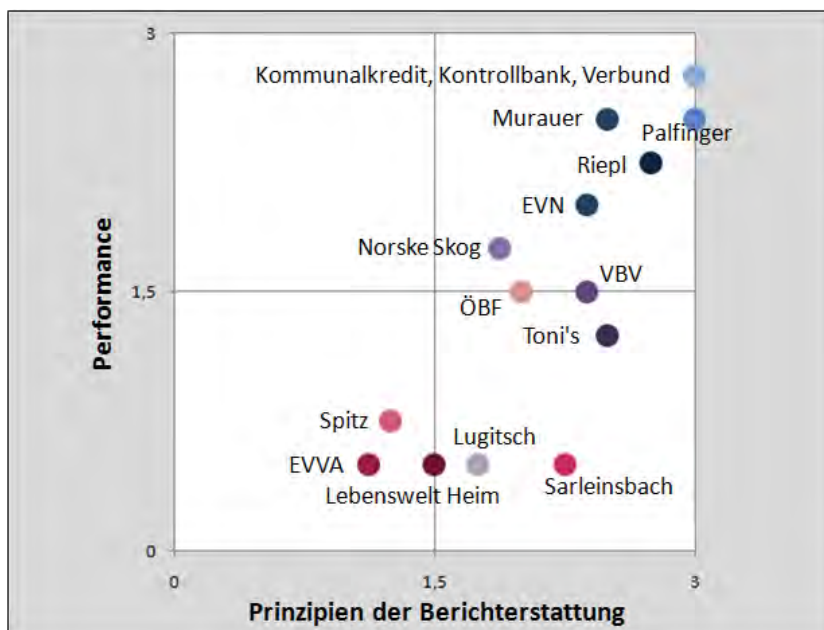


Abbildung 34 Performance / Prinzipien der Berichterstattung

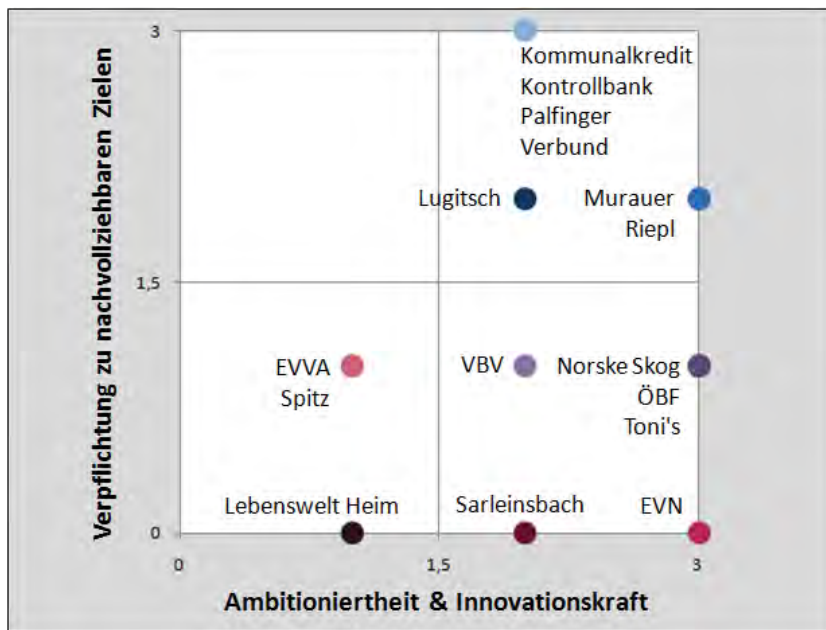


Abbildung 35 Verpflichtung zu nachvollziehbaren Zielen / Ambitioniertheit & Innovationskraft

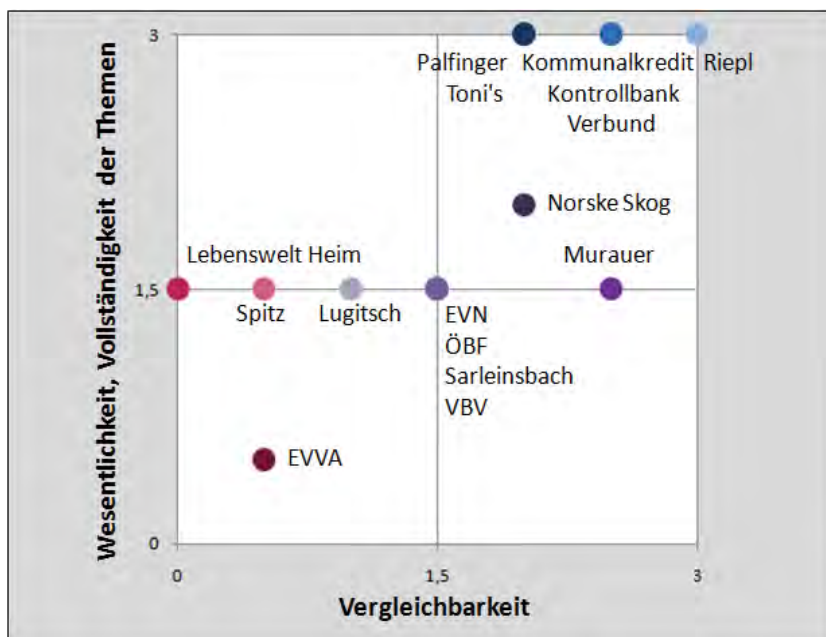


Abbildung 36 Wesentlichkeit, Vollständigkeit der Themen / Vergleichbarkeit

## 7.4. ERFÜLLUNG EXTERNER BERICHTSANFORDERUNGEN

### 7.4.1. Anforderungen nach GRI

Betriebe orientieren sich bei ihren Nachhaltigkeitsberichten überwiegend an dem Leitfaden für Nachhaltigkeitskennzahlen und -berichte der Global Reporting Initiative, GRI (2006). Weltweit nutzen rund 5.000 Unternehmen, Verbände und Organisationen aus über 60 Ländern die von GRI in einem

umfangreichen Stakeholder-Einbeziehungsprozess entwickelten Kriterien, die auch mit dem UN Global Compact abgestimmt sind. Die Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit der Einhaltung der Anforderungen nach GRI ist damit im Vergleich zu früheren Versionen des GRI Leitfadens wesentlich gestiegen.

Die sechs Themenfelder für Nachhaltigkeitsberichte sind:

- Ökonomie
- Umwelt
- Menschenrechte
- Arbeitsbedingungen und
- Gesellschaft und
- Produktverantwortung.

Die GRI Leitlinie enthält 79 Kennzahlen für die einzelnen Nachhaltigkeitsbereiche, die teilweise auch qualitativ beschrieben werden können. Die Kennzahlen sind unterteilt in so genannte Kernkennzahlen und Zusatzkennzahlen. Ein dreistufiges Anwendungsniveau ermöglicht es allen Unternehmen, den adäquaten Einstieg zu finden. Die Beurteilung des Grades der Anwendung der G-3-Richtlinie erfolgt nach der Klassifikation in A, B und C. Für eine Einstufung in A müssen Unternehmen alle Kernkennzahlen berichten oder die Gründe für die Weglassung angeben (z.B. nicht relevant, da keine ausländischen Standorte, oder Kennzahl erfindet sich im Aufbau, aber Datenqualität ist noch nicht ausreichend). Die Klassifikation nach A, B oder C kann um ein + ergänzt werden, wenn der Bericht extern überprüft wurde.

Report Application Level	C	C+	B	B+	A	A+
<b>G3 Profile Disclosures</b> <small>OUTPUT</small>	Report on: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Report on all criteria listed for Level C plus: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		Same as requirement for Level B	
<b>G3 Management Approach Disclosures</b> <small>OUTPUT</small>	Not Required	Report Externally Assured	Management Approach Disclosures for each Indicator Category	Report Externally Assured	Management Approach disclosed for each Indicator Category	Report Externally Assured
<b>G3 Performance Indicators &amp; Sector Supplement Performance Indicators</b> <small>OUTPUT</small>	Report on a minimum of 10 Performance Indicators, including at least one from each of: social, economic, and environment.		Report on a minimum of 20 Performance Indicators, at least one from each of: economic, environment, human rights, labor, society, product responsibility.		Respond on each core G3 and Sector Supplement* indicator with due regard to the materiality Principle by either: a) reporting on the indicator or b) explaining the reason for its omission.	

\*Sector supplement in final version

Abbildung 37 GRI G3 Anwendungsniveaus

Die GRI Leitlinie deckt mögliche, aus der Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen relevante, Themenbereiche ab und wird durch detaillierte Hinweise zur Datenerhebung, Berichtserstellung und branchenspezifische Empfehlungen ergänzt. Um jedoch eine fundierte Einschätzung treffen zu können, welche Aspekte aus Sicht der Leser wesentlich sind, müssen die Themen und Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung über einen Stakeholdereinbindungsprozess zuerst analysiert werden. Gleichzeitig kann es sich dabei um signifikante Risikoaspekte, z.B. im Zusammenhang mit dem Klimawandel und der Finanzkrise, der weltweiten Verfügbarkeit von Rohstoffen, Energiepreisentwicklung, Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette, demographische

Entwicklung, Überalterung und Verfügbarkeit von Fachkräften handeln. Erst danach kann die Entscheidung getroffen werden kann, bei welchen Aspekten mit wesentlichen Auswirkungen gerechnet werden kann.

Für eine ausgewogene und angemessene Darstellung der Leistung einer Organisation sollten nach GRI deshalb sowohl die Zielsetzungen und Erfahrungen der Organisation als auch die begründeten Erwartungen und Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden. Zunächst sollten die Themen und zugehörigen Indikatoren festgelegt werden, die relevant und somit für die Berichterstattung geeignet sind. Hierbei sind die Prinzipien

- Wesentlichkeit,
- Einbeziehung von Stakeholdern
- Nachhaltigkeitskontext sowie
- Grundsätze zur Festlegung der Berichtsgrenze

zu beachten.

Managementsysteme zum Umweltschutz (EMAS, ISO 14001), zur Arbeitssicherheit und Gesundheit (OHSAS) und zur Beschaffung unter Beachtung von Menschenrechtsaspekten (SA 8000) stellen dabei die dauerhafte und zuverlässige Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen in den operationalen Prozessen sicher. Das Managementsystem sollte regeln, wie die Verantwortung für wesentliche Herausforderungen in den Bereichen Umwelt- und ArbeitnehmerInnenschutz im Unternehmen verankert ist und wahrgenommen wird.

Jedes Managementsystem sollte in ein Programm münden, das die Ziele des Unternehmens in seinen wesentlichen nachhaltigkeitsrelevanten Handlungsfeldern anführt und Maßnahmen zu deren Erreichung nennt. Das Programm sollte nachvollprüfbar und daher mit möglichst quantitativen Zielen, die sich auf die Kennzahlen beziehen, sowie mit Terminen versehen sein.

#### **7.4.2. Relevanz der GRI Anforderungen**

Für die Auswertung der Berichte nach GRI wurden die GRI Raster folgender Unternehmen herangezogen, die alle für 2007 nach GRI a+ zertifiziert wurden:

- VBV Vorsorgekasse
- Österreichische Kontrollbank
- Österreichische Kommunalkredit
- Brauerei Murau
- Palfinger
- Verbundgesellschaft
- EVN

Bis auf die Brauerei Murau handelt es sich dabei durchwegs um große Unternehmen, die einen Geschäfts- und Lagebericht veröffentlichen und teilweise börsennotiert sind. Auffallend ist die große Anzahl an Spezialfinanzinstituten und Energieversorgern, während relativ wenig börsennotierte Produktionsunternehmen vertreten sind. Dies ist zwar teilweise auf die österreichische Unternehmensstruktur zurückzuführen, lässt aber dennoch Nachholbedarf bei den börsennotierten Organisationen erkennen.

Es zeigt aber auch ein weiter unten noch offenkundig werdendes Dilemma: Die GRI Kennzahlen sind sehr stark auf die kritischen Themen international agierender Konzerne aus dem Produktionsbereich zugeschnitten und für regional agierende Dienstleistungsunternehmen weniger relevant.

Ziel der Analyse war es, einerseits Benchmarkingdaten zu generieren, andererseits zu prüfen, welche Antworten Unternehmen zu bestimmen GRI Kennzahlen bereithalten und inwieweit sich die Einschätzungen, welche Aspekte wesentlich sind, decken.

Die Auswertung zeigte, dass es teilweise aufgrund der aggregierten Darstellung des GRI Rasters bezüglich Unternehmensprofil und Managementansätzen kaum möglich ist, die jeweiligen Aspekte im Bericht aufzufinden.

Die Auswertung zeigte weiters, dass die im GRI Leitfaden angeführten Kennzahlenprotokolle, die im Detail regeln, wie eine Kennzahl darzustellen ist, um die Vergleichbarkeit mit anderen Berichten zu gewährleisten, nur eingeschränkt anwendbar sind und mit einem sehr breiten Interpretationsrahmen angewendet werden. Dies ist einerseits auf branchenspezifische Gegebenheiten zurückzuführen (so lässt sich z.B. die Wertschöpfung bei Banken nach GRI nicht sinnvoll berechnen, ebenso ist der Energieeinsatz bei EVUs anders darzustellen). Andererseits drängt sich der Eindruck auf, dass die GRI Kennzahlenprotokolle bei der Berechnung der Kennzahlen nicht von allen Unternehmen, Beratern und Zertifizierungsorganisationen hinreichend detailliert herangezogen werden.

Eines der wesentlichen Ergebnisse aber ist die Feststellung, dass für die meisten der in Österreich tätigen Unternehmen, die nicht über internationale Produktionsstandorte verfügen und in eine weltweite Lieferantenkette mit potentiellen Menschenrechtsverletzungen eingebunden sind, eine Vielzahl der GRI Kennzahlen nicht relevant sind, da sie im Arbeitsrecht und Unternehmensgesetzbuch geregelt sind. Einerseits reduzieren sich die relevanten GRI Anforderungen damit auf ein überschaubares Maß, andererseits ist es um so wichtiger, dass Organisationen über den Stakeholderdialog und interne Prozesse jene Themen und Aspekte generieren, die wesentliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben (können) und für den Leser von Interesse sind.

Es ist aber auch interessant der Frage nachzugehen, ob Aspekte, die von einem Unternehmen als nicht relevant abgehakt werden, von anderen Unternehmen der Branche als durchaus relevant thematisiert und aufgegriffen werden. Die Anforderung nach GRI eine Kennzahl zu beschreiben, oder zu erklären, warum sie nicht relevant oder aus welchem Grund sie sonst nicht angegeben wurde, führt zu einem unbefriedigenden Ergebnis. Unternehmen stehen vor der Wahl, entweder den Bericht mit Aussagen darüber zu füllen, was für sie nicht relevant ist, während der Fokus des Berichts ja eigentlich auf den wesentlichen Aspekten liegen sollte, oder einen umfangreichen GRI Index mit Erläuterungen ins Netz zu stellen, wo er nicht dieselbe Zugänglichkeit hat.

Wie bei allen Projekten, die Vorreiterbetriebe analysieren, stellt sich das Problem, dass es eigentlich die große Masse der Unternehmen sind, die keine Nachhaltigkeitsberichte legen, für die ein Teil der angeführten GRI Aspekte und Themen relevant sein dürfte. Nur über die Sogwirkung der Pioniere und Vorzeigerichte, die einen de facto Branchenstandard etablieren, kann Druck auf die Nachzügler ausgeübt werden.

### 7.4.3. Ausgewählte Umsetzungsbeispiele und Benchmarkingdaten

In diesem Kapitel erfolgt die Auswertung der Beispiele aus den Nachhaltigkeitsberichten für die GRI Anwendung. In der ersten Spalte steht die Nummerierung nach GRI, wobei „ADD“ die Zusatzkennzahlen (additional) bezeichnet, die für das A+ Niveau nicht angeführt werden müssen, jedoch überwiegend trotzdem behandelt werden.

Der Aspekt **Ökonomie** betrachtet Wirtschaftliche Leistung, Marktpräsenz und indirekte ökonomische Effekte.

Tabelle 7 GRI Kennzahlen Aspekt Ökonomie

GRI	Ökonomische Leistungsindikatoren	Auswertung Berichte
EC1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinde, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern)	Die Wertschöpfungsrechnung wird je nach Branche sehr unterschiedlich dargestellt und ermöglicht keine sinnvollen Vergleiche.
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen.	qualitative Beschreibungen mit Bezug zum Kerngeschäft
EC3	Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen.	qualitative Beschreibung der Leistungen und freiwilliger Sozialaufwand in Euro
EC4	Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand (z. B. Subventionen)	Angeführt wurden z.B. Umwelt-, Forschungs- und Mitarbeiterqualifizierungsförderungen.
ADD EC5	Spanne des Verhältnisses der Standardeintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten.	Überwiegend wird angegeben, dass die Bezahlung von Löhnen und Gehältern zumindest gemäß geltendem Kollektivvertrag erfolgt und schon aufgrund des Gleichbehandlungsgesetzes keine Differenzierung zwischen Männern und Frauen vorliegt.
EC6	Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfallen.	Bei Unternehmen, die Standorte ausschließlich in Österreich haben, können i.a. alle Zulieferer als "regional" klassifiziert werden. Die EVN verweist darüber hinaus auf das Bundesvergabegesetz. Die Verbundgesellschaft beschreibt für ausgewählte Investitionsprojekte Auswirkungen auf regionale Wertschöpfung und Arbeitsplätze. Die Brauerei Murau als Klimabündnisbetrieb hat einen kleinräumigeren Regionalbezug.
EC7	Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten.	Bei ausschließlich österreichischen Standorten nicht relevant.



EC8	Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch pro bono-Arbeit.	Beschreibung unterschiedlichster Projekte, EC 8 und 9 meist gemeinsam behandelt, externe Effekte der eigenen Produkte, Schaffung regionaler Arbeitsplätze und Sponsoringmaßnahmen als Hautthemen.
ADD EC9	Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen.	siehe EC 8

#### EC 5 Spanne Verhältnis Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn, Kommunalkredit:

*Die Dienstverhältnisse unterliegen osterreichweit im Gesamtkonzern zum größten Teil dem Kollektivvertrag für Angestellte der Banken und Bankiers. Sämtliche Mitarbeiter/innen werden über Kollektivvertrag bezahlt. Bei Einstellung erfolgt eine Einzeleinstufung der Mitarbeiter/innen für ihren jeweiligen Tätigkeitsbereich. Dementsprechend sind vergleichbare Gehaltskategorien nicht gegeben. Eine Analyse wurde hinsichtlich des gesamten Gehaltsvolumens – auf Männer und Frauen verteilt – vorgenommen. Diese Auswertung zeigt, dass das monatliche Basiseinkommen (exkl. Bonus) der Mitarbeiterinnen der Kommunalkredit-Gruppe um 19 % unter jenem der männlichen Kollegen liegt, da Männer tendenziell in höheren Positionen tätig sind. Bei Führungskräften und Akademikern/innen beträgt die Differenz 17 % bzw. 20 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich diese Relation um 5 % zugunsten der weiblichen Kollegenschaft verringert. Das in der öffentlichen Diskussion breite Thema „Verhältnis Management-Gehälter zu Mitarbeiter/innen-Gehältern“ hat die Kommunalkredit veranlasst, dieses Verhältnis auf den Konzern bezogen zu betrachten. Während in Österreich dieses Verhältnis beim 41-Fachen liegt, ist es in der Kommunalkredit bezogen auf den laufenden Bezug beim 4-Fachen.*

#### EC 6 Anteil lokaler Lieferanten, EVN:

*In weiten Bereichen sind EVN Tochtergesellschaften Sektorauftraggeber und unterliegen bei Beschaffungsvorgängen dem österreichischen Bundesvergabegesetz 2006 und dem niederösterreichischen Vergabenaufprüfungsgesetz. Durch eine lückenlose Erfüllung dieser Bestimmungen garantiert die EVN ihren Lieferanten die Einhaltung der gemeinschaftsrechtlichen Grundfreiheiten und des Diskriminierungsverbots. Ihren Kunden wird die EVN als zuverlässiger Energie- und Umweltdienstleister durch hochwertige Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen gerecht. Ihren Partnern, mit denen an der Entwicklung innovativer Energielösungen gearbeitet wird, und ihren Lieferanten gegenüber bemüht sich die EVN um eine partnerschaftliche Grundhaltung. Weiters sollen faire Geschäftsgebarungen und ein offener Dialog langfristige und gute Beziehungen sicherstellen. Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Partnern, mehr als 500 Installateur- und Elektrounternehmen als EVN Power Partner ausgewiesen.*

Der Aspekt **Umweltschutz** umfasst Material, Energie, Wasser, Biodiversität, Abfälle und Emissionen, Produkte und Dienstleistungen.

Tabelle 8 GRI Kennzahlen Aspekt Umweltschutz

GRI	Ökologische Leistungsindikatoren	Auswertung Berichte
EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.	Branchenspezifisch
EN2	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz.	Branchenspezifisch
EN3	Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen.	Branchenspezifisch. Für Bürostandorte teilweise nicht eruierbar.
EN4	Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen.	Anteil erneuerbarer Energieträger am Strombezug: 48,53 % VBV, 100 % Kontrollbank, 56 % Kommunalkredit, 100 % Murau, Palfinger aufgrund der Auslandsstandorte nicht dargestellt, für die EVUs aufgrund der Aufbringungsstruktur nicht im GRI Format darstellbar.
ADD EN5	Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewussten Einsatz und Effizienzsteigerungen.	Einzelmaßnahmen beschrieben
ADD EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs.	Einzelmaßnahmen beschrieben
ADD EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen.	Einzelmaßnahmen beschrieben
EN8	Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen.	Wasserverbrauch in m3 dargestellt, nur bei den EVUs und der Brauerei auch nichtkommunale Quellen.
ADD EN9	Wasserquellen, die wesentlich von der Entnahme von Wasser betroffen sind.	Soweit der Wasserbezug aus der öffentlichen Wasserversorgung erfolgt, nicht relevant. Für die Wasserkraftwerke und die Brauerei dargestellt.
ADD EN10	Anteil in Prozent und Gesamtvolumen an rückgewonnenem und wiederverwendetem Wasser.	i.a. nicht relevant.
EN11	Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten oder angrenzend an Schutzgebiete. Ort und Größe von Grundstücken in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend. Zu berücksichtigen sind Grundstücke, die im Eigentum der berichtenden Organisation stehen oder von diesem gepachtet oder verwaltet werden.	Nur von der Verbundgesellschaft exakt erhoben. Für die Bürostandorte nicht relevant.
EN12	Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten.	Für Bürostandorte nicht relevant. Von der Verbundgesellschaft detailliert beschrieben.
ADD EN13	Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume.	siehe EN 12

ADD EN14	Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität.	siehe EN 12
ADD EN15	Anzahl der Arten auf der Roten Liste der IUCN und auf nationalen Listen, die ihren natürlichen Lebensraum in Gebieten haben, die von der Geschäftstätigkeit der Organisation betroffen sind, aufgeteilt nach dem Bedrohungsgrad.	siehe EN 12
	Aspekt: Emissionen, Abwasser und Abfall	
EN16	Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht.	Die veröffentlichten Daten sind schlecht vergleichbar, da die Emissionen teilweise aus dem Produktionsprozess, aus Verbrennungsprozessen, dem Transport und dem Strombezug anfallen und nur wenige Berichte diese Quellen separat auflisten.
EN17	Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht.	i.a. nicht relevant.
ADD EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen und erzielte Ergebnisse.	Einzelmaßnahmen beschrieben
EN19	Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.	i.a. nicht relevant.
EN20	NOx, SOx und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht.	nur bei den EVUs und eigenen Feuerungsanlagen relevant.
EN21	Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort.	i.a. werden die Haushaltsabwässer in den Abwasserkanal eingeleitet. Nur bei der Brauerei relevant.
EN22	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.	detailliert dargestellt
EN23	Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzungen.	i.a. nicht relevant.
ADD EN24	Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der gemäß den Bestimmungen des Baseler Übereinkommens, Anlage I, II, III und VIII als gefährlich eingestuft wird sowie Anteil in Prozent des zwischenstaatlich verbrachten Abfalls.	i.a. nicht relevant.
ADD EN25	Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der berichtenden Organisation erheblich betroffen sind.	i.a. nicht relevant. Für die Brauerei und die EVUs Bezug zu Natura 2000.
EN26	Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und Ausmaß ihrer Auswirkungen.	Einzelmaßnahmen umfangreich beschrieben
EN27	Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde, aufgeteilt nach Kategorie.	i.a. nicht relevant. Für die Brauerei Mehrweganteil Flaschen 92, 1 %, KEG 100%..

EN28	Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich.	i.a. nicht vorgekommen, Geldwert = 0 Euro
ADD EN29	Wesentliche Umweltauswirkungen verursacht durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch den Transport von Mitarbeitern.	Von den EVUs nicht beschrieben, da im Verhältnis nicht relevant. Von den anderen Unternehmen detailliert behandelt.
ADD EN30	Gesamt Umweltschutzausgaben und -investitionen, aufgeschlüsselt nach Art der Ausgaben und Investitionen.	nur von der Verbundgesellschaft und der Brauerei Murau angegeben. Von der EVN Erhebung geplant. Die VBV berichtet keine Mehrkosten durch Umstellung auf umweltfreundliche Reinigungsmittel.

EN 11, Grundstücke in Naturschutzgebieten, Brauerei Murau:

*Die Mur ist Natura 2000 Gebiet, der Standort grenz direkt an. Der Standort der Brauerei in Murau wird südlich und westlich begleitet vom Murfluss. Dieser Bereich ist auch ein begehrter Platz für Fischer und zeigt eindrucksvoll wie ein Industrie-Betrieb im Einklang mit der Natur und nebeneinander existieren kann. Im reinen Wasser des sogenannten „Brauerei-Dampf“ haben hier Bach-, Regenbogenforellen und Äschen ihre Heimat. „Wir wünschen uns dass hier alles so bleibt“ sagt der Fischereiberechtigte Thiele Ernst und unterstreicht die Wertigkeit des Fischwassers am Oberlauf der Mur mit der Wassergüteklasse 1.*

Der Aspekt **Arbeitsbedingungen** umfasst Beschäftigung, Sicherheit und Gesundheit, Schulungen und Gleichberechtigung. In diesem Bereich sind am ehesten branchenübergreifende Vergleiche möglich.

Tabelle 9 GRI Kennzahlen Aspekt Arbeitsbedingungen

GRI	Arbeitspraktiken & Menschenwürdige Beschäftigung	Auswertung Berichte
LA1	Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.	Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte und Lehrlinge werden angegeben.
LA2	Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.	Die Bankbreite der Fluktuation ist groß, siehe Auswertung. Allerdings ist nicht sichergestellt, dass das Berechnungsverfahren nach GRI durchgängig verwendet wurde. Eine separate Auswertung nach Geschlecht und Altersgruppen unterbleibt meist aufgrund der niedrigen Kennzahl.
ADD LA3	Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten.	Zwischen Voll- und Teilzeit gibt es i.a. keine Leistungsdifferenzierung, für alle Mitarbeitenden bestehen einheitliche Regelungen für Pensionsvorsorge, Gleitzeit, Gesundheitsvorsorge und Elternteilzeit. Die freiwilligen Sozialleistungen werden unterschiedlich detailliert beschrieben.
LA4	Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.	i.a. fallen alle Mitarbeiter in Österreich unter die jeweiligen Kollektivvertragsregelungen. Die Kennzahl ist daher eigentlich nur bei ausländischen Standorten, wie z.B. bei Palfinger, relevant.

LA5	Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde.	i.a. nicht relevant und im Kollektivvertrag geregelt.
ADD LA6	Prozentsatz der Gesamtbelegschaft, der in Arbeitsschutzausschüssen vertreten wird, die die Arbeitsschutzprogramme überwachen und darüber beraten.	i.a. nicht relevant. Für die Brauerei beschrieben.
LA7	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region.	Nur bei den Produktionsunternehmen kommt es zu meldepflichtigen Unfällen, Ausfallstagen und vereinzelt Todesfällen. Die Definitionen auf Basis der jeweiligen nationalen Gesetzgebung differieren, eine Vergleichbarkeit ist daher nur bedingt gegeben. Nicht veröffentlichungspflichtig, aber häufig angegeben und vergleichbar sind die Krankenstandstage pro Mitarbeiter.
LA8	Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen.	Die Kennzahl bezieht sich eigentlich auf Vorsorge im Zusammenhang mit schweren Erkrankungen (z.B. Aids). Angeführt werden diverse Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge.
ADD LA9	Arbeitsschutzthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden.	i.a. nicht relevant. Die Brauerei Murau führt Bildschirmarbeitsplätze und Schulungen in richtig Heben an.
LA10	Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde.	siehe Auswertung. Zu beachten ist allerdings, dass ein Teil der Unternehmen nur externe Stunden angibt, während andere auch interne Stunden erfassen.
ADD LA11	Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der dazu Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen.	umfangreich beschrieben
ADD LA12	Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten.	Im Allgemeinen wird mit fast allen Mitarbeitern ein jährliches Mitarbeitergespräch geführt.
LA13	Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.	Überwiegend werden Frauenanteil, Dienstalter und Lebensalter abgegeben, teilweise auch Nationalitäten.
LA14	Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie.	i.a. wird angegeben, dass sich das Grundgehalt nach dem Kollektivvertrag richtet und nicht geschlechtsneutral differenziert.

Tabelle 10 LA 2 Fluktuation

Unternehmen	Fluktuation in %
VBV Vorsorgekasse	16,70
Kontrollbank	3,56
Kommunalkredit	13,47
Brauerei Murau	9,00
Palfinger	Im Aufbau begriffen, da nicht konzernweit einheitlich verfügbar
Verbundgesellschaft	1,80
EVN	3,30
Durchschnitt Österreich für 2007	Nicht bekannt

Die Bandbreite der Fluktuation ist groß, siehe Auswertung. Allerdings ist nicht sichergestellt, dass das Berechnungsverfahren nach GRI durchgängig verwendet wurde. Die GRI Definition lautete: Prozentsatz der Arbeitnehmer, die die Organisation während des Berichtszeitraums freiwillig verlassen haben, oder denen gekündigt wurde, die in Rente gehen oder versterben, aufgliedert nach Geschlecht, Altersgruppe (z. B. <30, 30 – 50, >50) und Region. Die Prozentsätze sollten auf der Grundlage der Summe der Arbeitnehmer am Ende des Berichtszeitraums berechnet werden.

LA 4 Kollektivvereinbarungen und LA 5 Mitteilungsfristen, Palfinger

*Über den Konzern hinweg sind 2.429 unserer Mitarbeiter von Kollektivvereinbarungen erfasst, das sind 58,0 % der Gesamtbelegschaft. Es handelt sich dabei um die Mitarbeiter aller österreichischen Standorte sowie der Werke in Cadelbosco di Sopra (IT), Caussade (FR), Marburg (SL) und Caxias do Sul (BR). Alle diese Standorte – mit Ausnahme von Elsbethen (AT) – verfügen zudem über einen gewählten Betriebsrat. Darüber hinaus gibt es auch in Ainring (DE) eine solche Arbeitnehmervertretung. In Caussade (FR), Caxias do Sul (BR) und Marburg (SL) sind in den Kollektivvereinbarungen auch Fristen angegeben, in welchem Zeitraum Mitarbeiter über wesentliche betriebliche Veränderungen zu informieren sind. Beispiele für wesentliche betriebliche Veränderungen sind: Restrukturierung, Auslagerung von Arbeitsprozessen, Schließung oder Ausbau von Betriebsstätten etc. Während es in Caussade (FR) vom Anlass abhängt, beträgt in Caxias do Sul (BR) der Zeitraum zwei Wochen, in Marburg (SL) sechs Wochen vor der Umsetzung der Maßnahme.*

LA 6 Arbeitsschutzausschuss, Brauerei Murau

*Es ist ein Arbeitsschutzausschuss installiert, der die Gesamtbelegschaft vertritt. Der Ausschuss umfaßt das Umweltteam, die Betriebsräte und die Sicherheitsvertrauenspersonen, Sicherheitsfachkraft, Arbeitsinspektorat und Arbeitsmediziner, in Summe 23 Personen.*

Nur bei den Produktionsunternehmen kommt es zu meldepflichtigen Unfällen, Ausfalltagen und vereinzelt Todesfällen. Die Definitionen auf Basis der jeweiligen nationalen Gesetzgebung differieren, eine Vergleichbarkeit ist daher nur bedingt gegeben. Nicht veröffentlichungspflichtig, aber häufig angegeben und vergleichbar sind die Krankenstandstage pro Mitarbeiter.

Tabelle 11 LA 7 Auswertung Krankenstandstage pro Mitarbeiter

Unternehmen	Krankenstandstage pro MA
VBV Vorsorgekasse	9,3
Kontrollbank	Nicht angeführt
Kommunalkredit	4,6
Brauerei Murau	Nicht angeführt
Palfinger	Nicht angeführt
Verbundgesellschaft	Nicht angeführt
EVN	10
Durchschnitt Österreich für 2007	12

Tabelle 12 LA 10 Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter

Unternehmen	Weiterbildungsstunden pro MA
VBV Vorsorgekasse	20,3
Kontrollbank	39,0
Kommunalkredit	24,0
Brauerei Murau	5,2
Palfinger	20,1
Verbundgesellschaft	48,5
EVN	Nicht angeführt
Durchschnitt Österreich für 2007	Nicht bekannt

Tabelle 13 LA 13, Zusammensetzung der Mitarbeiter

Unternehmen	Frauenanteil	Frauenanteil in Führungspositionen	Lebensalter	Dienstalter
VBV Vorsorgekasse	54,00 %	42,86 %	-	-
Kontrollbank	56,32 %	32,73 %	41,86	16,10
Kommunalkredit	53,00 %	4,22 %	35,00	4,00
Brauerei Murau	7,93 %	0,00 %	-	-
Palfinger	9,80 %	0,00 %	nicht vergleichbar angegeben	-
Verbundgesellschaft	16,40 %	-	44,50	20,50
EVN	22,10 %	-	42,40	15,80
Durchschnitt Österreich für 2007	nicht bekannt			

LA 13 Zusammensetzung der Mitarbeiter, VBV Vorsorgekasse:

*Alle Mitarbeitenden (ohne Vorstände und ohne Mitarbeitende in Elternkarenz): Geschlecht - weiblich:13, männlich:11; Alterstruktur - unter 30:13, über 30: 11; Migrationshintergrund – ja: 1; nein: 23; Erziehungsberechtigt – ja: 4, nein: 20; Arbeitszeit – weniger 100%: 3, 100%: 21; Lehrlinge – ja: 1; Managementaufgaben oder Stabstellen (inkl. Gruppenleiter ohne Vorstände ohne Mitarbeitende in Elternkarenz): Geschlecht - weiblich:3, männlich:4; Alterstruktur - unter 30:2, über 30: 5; Migrationshintergrund – ja: 0; nein: 7; Erziehungsberechtigt – ja: 2, nein: 5; Arbeitszeit – weniger 100%: 1, 100%: 6. Das Team (exklusive Vorstand) besteht insgesamt aus 13 Frauen und 11 Männern. (21 Vollzeit / 3 Teilzeit / alle im festen Angestelltenverhältnis / 1 Mitarbeiterin mit türkischer, 23 Mitarbeitende mit österreichischer Staatsbürgerschaft / keine Arbeiter).*

LA 14 Grundgehalt für Männer und Frauen, Kommunalkredit:

*Eine Analyse wurde hinsichtlich des gesamten Gehaltsvolumens – auf Männer und Frauen verteilt – vorgenommen. Diese Auswertung zeigt, dass das monatliche Basiseinkommen (exkl. Bonus) der Mitarbeiterinnen der Kommunalkredit-Gruppe um 19 % unter jenem der männlichen Kollegen liegt, da Männer tendenziell in höheren Positionen tätig sind.*

Der Aspekt Menschenrechte betrifft Investitions- und Beschaffungstätigkeit, Nicht-Diskriminierung, Versammlungsfreiheit und Gewerkschaftsrechte, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Sicherheitswesen, Eingeborenenrechte und ist eigentlich nur für jene Unternehmen relevant, die über ausländische Produktionsstandorte und Investitionsvorhaben verfügen oder eine weltweite Lieferantenkette einbezogen sind. Ansonsten genügt der Verweis auf das österreichische Arbeits- und Gewerkschaftsrecht sowie die Kollektivvertragsregelungen.

Tabelle 14 GRI Kennzahlen Aspekt Menschenrechte

GRI	Menschenrechtsleistungsindikatoren	Auswertung Berichte
HR1	Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.	Bei der Veranlagung nach Ethikkriterien der VBV Vorsorgekasse und der Kommunalkredit, bei der Beurteilung von Finanzierungsvorhaben der Kontrollbank sowie bei geplanten Kraftwerksstandorten der EVUs im Ausland relevant.
HR2	Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden und ergriffene Maßnahmen.	i.a. als nicht relevant klassifiziert, aber teilweise im Aufbau begriffen.
ADD HR3	Stunden, die Mitarbeiter insgesamt im Bereich von Firmenrichtlinien und Verfahrensanweisungen der Organisation, die sich auf Menschenrechtsaspekte beziehen und die für die Geschäftstätigkeit maßgeblich sind, geschult wurden sowie Prozentsatz der geschulten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft.	siehe HR 2
HR4	Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen.	Es gab in keinem Unternehmen Vorfälle von Diskriminierung.
HR5	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen.	i.a. nicht relevant, da im österreichischen Arbeitsrecht und Kollektivvertrag abgedeckt.
HR6	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Kinderarbeit besteht und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen.	siehe HR 5
HR7	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Zwangs- oder Pflichtarbeit beizutragen.	siehe HR 5
ADD HR8	Prozentsatz des Sicherheitspersonals, das im Hinblick auf die Richtlinien und Verfahrensanweisungen in Bezug auf Menschenrechtsaspekte, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind, geschult wurde.	siehe HR 5
ADD HR9	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Rechte der Ureinwohner verletzt wurden und ergriffene Maßnahmen.	nur relevant bei Standorten in Ländern mit bedrohten Ureinwohnern.



HR5, Versammlungsfreiheit, Palfinger

*Prinzipiell besteht an fast allen Standorten die rechtliche Möglichkeit der Versammlungsfreiheit und der Arbeitnehmervertretung. Lediglich an unseren asiatischen Standorten in Shenzhen (CN) und Singapur (SG) besteht diese rechtliche Möglichkeit nicht. Aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl der Standorte ist dieser Aspekt derzeit auch noch nicht virulent.*

Der Aspekt **Gesellschaft** beinhaltet regionale Verflechtung, Korruption, Politikbeteiligung, Wettbewerbsrecht und Rechtseinhaltung. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen konstatiert, dass sie kein politisches Lobbying betreiben, keine Parteispenden geben, keine anhängigen Rechtsverfahren haben und keine Strafen zahlen.

Tabelle 15 GRI Kennzahlen Aspekt Gesellschaft

GRI	Gesellschaftlich/soziale Leistungsindikatoren	Auswertung Berichte
SO1	Art, Umfang und Wirksamkeit jedweder Programme und Verfahrensweisen; welche die Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen bewerten und regeln, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region.	sehr unterschiedliche Themen behandelt.
SO2	Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden.	Bezugnahme auf UN Global Compact und Corporate Governance Codex. Bei den Banken und Palfinger konsequent umgesetzt, da relevant.
SO3	Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden.	siehe SO 2
SO4	In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen.	i.a. gab es keine Korruptionsvorfälle.
SO5	Politische Positionen und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying.	teilweise kategorisch abgelehnt, teilweise bewusst kommuniziert.
ADD SO6	Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker und damit verbundenen Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern.	Es wurden von keinem Unternehmen Zuwendungen an politische Parteien oder Politiker getätigt.
ADD SO7	Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden und deren Ergebnisse.	Es gab in keinem Unternehmen Verstöße gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen.
SO8	Wesentliche Bußgelder (Geldwert) und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften.	Es gab lediglich in der Verbundgesellschaft ein geringfügiges Bußgeld.

SO 4 Korruptionsvorfälle, Palfinger:

*Der Konzernzentrale wurde in den vergangenen Jahren nur ein Vorfall gemeldet. Nachdem intern bekannt wurde, dass fahrlässiges Handeln bezüglich der Auszahlung von Mitarbeitern praktiziert*

wurde, wurde ein Mitarbeiter eines Standortes außerhalb von Österreich entlassen. Es gibt derzeit keine gerichtlichen Verfahren in Zusammenhang mit Korruption.

SO 5 Politische Positionen und Lobbying, VBV Vorsorgekasse:

Verbunden mit der laufenden Evaluierung der bestehenden gesetzlichen Grundlagen (BMVG), der Ergänzung der gesetzlichen Grundlagen um den Bereich der Selbständigen und Freien Berufe sowie der Ideenfindung für Produktinnovationen ist ein Lobbying im politischen Bereich (Gesetzgeber und Sozialpartner) und damit eine aktive Teilnahme der Gesellschaft an der politischen Willensbildung gegeben. Die Branche hat mit dem Verein „Plattform der Vorsorgekassen“ ein gemeinsames Auftreten in der Öffentlichkeit.

SO 5 Politische Positionen und Lobbying, Brauerei Murau:

Die Brauerei vertritt keine parteipolitischen Positionen, lobbysiert allerdings bewusst regionalpolitische Themen wie z.B. die Energievision Murau.

Der Aspekt Produktverantwortung umfasst Konsumentenschutz, Produktkennzeichnung, Öffentlichkeitsarbeit, Schutz der Privatsphäre und Rechtseinhaltung.

Tabelle 16 GRI Kennzahlen Aspekt Produktverantwortung

GRI	Leistungsindikatoren zur Produktverantwortung	Auswertung Berichte
PR1	Etappen während der Lebensdauer eines Produkts oder der Dauer einer Dienstleistung, in denen untersucht wird, ob die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Kunden verbessert werden können und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden.	branchenspezifisch
ADD PR2	Summe der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Es gab in keinem Unternehmen derartige Vorfälle.
PR3	Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen.	branchenspezifisch
ADD PR4	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Es gab in keinem Unternehmen derartige Vorfälle.

ADD PR5	Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit.	sehr unterschiedliche Darstellung: VBV verweist auf das Unternehmensleitbild. Kontrollbank gibt an, daß im Berichtszeit nicht erhoben wurde. Murau zitiert Studie zur Markenbekanntheit. Palfinger beschreibt die Ergebnisse der Händlerbefragung.
PR6	Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring.	i.a. nicht relevant, da auf Werbung bezogen. Angeführt werden weit hergeholte Themen wie Sponsoringmaßnahmen, Produkt- und Stromkennzeichnung, konsolidierter Genehmigungsbescheid.
ADD PR7	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring, nicht einhalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Es gab in keinem Unternehmen derartige Vorfälle.
ADD PR8	Gesamtzahl berechtigter Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes der Kundendaten und deren Verlust.	Es gab in keinem Unternehmen derartige Vorfälle.
PR9	Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen.	Es gab in keinem Unternehmen derartige Vorfälle.

#### 7.4.4. Anforderungen an den Lagebericht

Gemäß der Definition von CSR der Europäischen Kommission von 2001 ist „CSR eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hin zu wirken. Sozial verantwortlich handeln heißt, über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“. Die Kommission postuliert: „Es ist generell damit zu rechnen, dass sozial verantwortlich handelnde Unternehmen überdurchschnittlich hohe Erträge erzielen, denn die Fähigkeit eines Unternehmens, Umweltprobleme und soziale Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, ist ein glaubwürdiger Maßstab der Managementqualität.“ Der englische Begriff „social“ hat dabei im Deutschen eher die Bedeutung „gesellschaftlich“.

Obwohl die EU CSR als freiwillige Selbstverpflichtung postulierte, wurde 2004 mit der EU-Modernisierungsrichtlinie eine verpflichtende Anforderung für große Kapitalgesellschaften geschaffen, sich im Lagebericht zusätzlich mit jenen so genannten „nicht-monetären Leistungsindikatoren“ auseinander zu setzen, die wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben können. Ausdrücklich wird in der Begründung zu Artikel 46 der vierten Bilanzrichtlinie festgehalten, dass die Informationen im Lagebericht künftig nicht auf die rein finanziellen Aspekte zu beschränken sind, sondern auch wesentliche nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, insbesondere zu Umwelt- und Arbeitnehmerbelangen, zu enthalten haben. Die Modernisierungsrichtlinie/Artikel 46 der vierten Bilanzrichtlinie lauten wie folgt:

- (1) a) *Der Lagebericht stellt zumindest den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage der Gesellschaft so dar, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild entsteht, und beschreibt die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen sie ausgesetzt ist. Der Lagebericht besteht in einer ausgewogenen und umfassenden Analyse des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage der Gesellschaft, die dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit angemessen ist.*
- b) *Soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Gesellschaft erforderlich ist, umfasst die Analyse die wichtigsten finanziellen und – soweit angebracht – nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind, einschließlich Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange.*

In Österreich wurde die EU-Modernisierungsrichtlinie durch das Rechnungslegungsänderungsgesetz in § 243 und 267 (ReLÄG 2004) umgesetzt. Rund 850 große Kapitalgesellschaften und Konzerne sind seit dem Jahresabschluss 2005 verpflichtet, u.a. auch Informationen über Umwelt- und ArbeitnehmerInnenbelange in den Lagebericht aufzunehmen, wobei der Lagebericht auch schon vorher Kerndaten zu den Mitarbeitern vorgesehen hat.

Analog zu den Kennzahlen der Global Reporting Initiative hat sich die Rechtsmeinung durchgesetzt, dass Leistungsindikatoren qualitative Informationen zu relevanten Nachhaltigkeitsaspekten sowie quantitativ bestimmte Kennzahlen umfassen.

Wichtig ist auch die Trennung zwischen Geschäftsbericht und Lagebericht. Der Geschäftsbericht ermöglicht es Unternehmen relativ frei über ihr Umfeld, ihre Strategie und ihre Produkte zu kommunizieren, während der Lagebericht im Unternehmensgesetzbuch geregelt ist, einen verpflichtenden Themenkreis umfasst und vom Wirtschaftsprüfer gemeinsam mit dem Jahresabschluss testiert wird.

Der Lagebericht muss nach dem Prinzip der Wesentlichkeit jene Tatbestände offen legen, die für die Adressaten wesentlich sind, weil sie aus dem Jahresabschluss nicht oder nicht ausreichend hervorgehen und auf Entscheidungen der Adressaten bezüglich des Unternehmens Auswirkung haben können (IÖW, 2008). In den letzten Jahren hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass die Adressaten des Geschäftsberichts nicht mehr nur die Anteilseigner, sondern ein darüber hinausgehender weiterer Kreis an Anspruchsgruppen zu berücksichtigen ist, der insbesondere Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, sowie gegebenenfalls eine weitere Öffentlichkeit umfasst.

Die Standards und Initiativen zu CSR und Nachhaltigkeit umfassen die aus Stakeholdersicht relevanten Themen und Leistungskennzahlen. Separate Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte sind zwar wichtige Instrumente der Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen, erfüllen den Anspruch der Modernisierungsrichtlinie aber nur teilweise, da eine Einschätzung der Auswirkungen der relevanten Nachhaltigkeitsaspekte auf den Geschäftserfolg meist fehlt. Für die Veröffentlichung im Lagebericht kommen dagegen nur Nachhaltigkeitsthemen und –kennzahlen in Frage, die einen relevanten Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage haben. Das werden im Allgemeinen deutlich weniger Kennzahlen und Themenbereiche sein, als im Nachhaltigkeitsbericht angesprochen wurden. Die zeigt auch die nachstehende Abbildung aus IÖW, 2008.

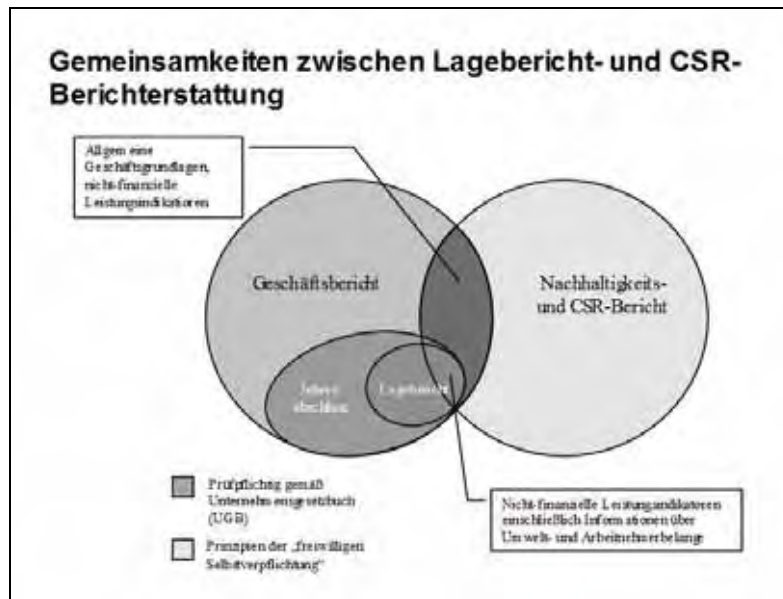


Abbildung 38 Gemeinsamkeiten zwischen Lagebericht und CSR-Berichterstattung

#### 7.4.5. Umsetzung in den Unternehmen

Durch die Anforderung der Modernisierungsrichtlinie wurde in Europa ein Trend zu integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten bei großen Unternehmen ausgelöst. Im Unterschied zu Österreich, wo die Mehrzahl der eingereichten Berichte zum ASRA von KMUs und aus der Sonderkategorie für nicht gewerbliche Organisationen stammen (was teilweise auf die diesbezüglichen KMU Förderungen zurückzuführen ist!), sind es in Europa primär die großen, überwiegend börsennotierten, Unternehmen, die unter die Anforderung der Modernisierungsrichtlinie fallen und dementsprechend motiviert wurden, sich mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinander zu setzen.

Dabei sind die Grenzen zwischen separaten und integrierten Berichten fließend. Für folgende Möglichkeiten gibt es aktuelle Beispiele:

- Das Unternehmen veröffentlicht einen Geschäftsbericht samt Lagebericht im Frühjahr. Der Nachhaltigkeitsbericht wird erst mehrere Monate später veröffentlicht, da die Zahlen nicht zeitgleich vorliegen und der Nachhaltigkeitsbericht erst im Anschluss an den Geschäftsbericht erstellt wird. Dementsprechend kann die Trichterfunktion der Modernisierungsrichtlinie vom Nachhaltigkeitsbericht zu den wesentlichen Kennzahlen im Lagebericht nicht greifen. Die Aussagen im Lagebericht sind dementsprechend kurz und überwiegend qualitativ. Es gibt auch Beispiele für einen einfachen Verweis auf den „demnächst erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht“, was jedoch die Anforderung, die wesentlichen Aspekte und Kennzahlen im Lagebericht zusammen zu fassen, nicht erfüllt und darüber hinaus Testierungsfragen aufwirft.
- Der Geschäftsbericht erscheint im Frühling, der Nachhaltigkeitsbericht wenige Monate später im Sommer, um beide Berichte in geeignetem medialem Rahmen umsetzen zu können. Der Lagebericht enthält bereits die aus Nachhaltigkeitssicht wesentlichen Themen und Kennzahlen. In der Folge werden immer beide Berichte gemeinsam versendet oder präsentiert.

- Der Geschäftsbericht und der Nachhaltigkeitsbericht sind zwei separate Publikationen mit analogem Layout, die zeitgleich erscheinen und durch eine Schleife oder eine Kartonverpackung „integriert“ werden. Die Aussagen im Lagebericht reichen von einem Verweis auf den Nachhaltigkeitsbericht bis zu einer komprimierten Darstellung der wesentlichen Themen und Kennzahlen.
- Es gibt einen gemeinsamen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Der komplette GRI Bericht samt Fallbeispielen steht im Lagebericht, da der Bericht nicht zwischen Geschäfts- und Lagebericht unterscheidet. Die Zusammenfassung der für den Lagebericht wesentlichen Kernkennzahlen ist nicht ersichtlich.
- Es gibt einen gemeinsamen Geschäfts- und Lagebericht. Der GRI Teil des Nachhaltigkeitsberichts und die Fallbeispiele zu umgesetzten Maßnahmen stehen im Geschäftsbericht. Im Lagebericht gibt es einen kurzen Überblick zu jenen Themen und Kennzahlen, die wesentliche Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben.

Weitere Möglichkeiten ergeben sich bezüglich des GRI Index, der für den Leseprozess im Bericht meist hilfreicher ist, allerdings dort aus Platzgründen oft so verkürzt dargestellt wird, dass er seine eigentliche Funktion, nämlich dem Leser das schnelle Auffinden von Detailinformation zu ermöglichen, einbüßt. Deshalb verlagern einige Unternehmen den GRI Index auf ihre Homepage, und beschreiben zu den einzelnen Kennzahlen direkt im Index die dazugehörigen Antworten.

Zusätzliche Varianten erlaubt die Trennung in einen Magazinteil, der nur alle 2- 3 Jahre veröffentlicht wird, und einen Kennzahlenteil, der jährlich aktualisiert wird (Verbundgesellschaft, aber auch Palfinger und die Brauerei Murau).

Die Verbundgesellschaft hat die Herausforderung gut gelöst, zusätzliche Informationen, wie z.B. den Umwelt- oder Forschungsbericht und die Umwelterklärungen der einzelnen Standorte, ins Netz zu verlagern, aber im Bericht adäquat darauf zu verweisen. Tendenziell ist damit zu rechnen, dass die Auslagerung von Informationen ins Netz nur mehr von einem sehr eingeschränkten Nutzerkreis wahrgenommen wird. Die Auslagerung von Informationen ins Netz wirkt auch ungeklärte Zertifizierungsfragen auf.

Die unten folgende Auswertung der Lageberichte der analysierten Unternehmen erlaubt folgendes Resümee zur Lageberichterstattung:

- Der Umfang der Lageberichte ist sehr unterschiedlich, teilweise ist keine Trennung zwischen Geschäfts- und Lagebericht ersichtlich.
- Die wesentlichen Themen aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sind überwiegend erkennbar, am besten dort, wo es einen direkten Zusammenhang mit dem Kerngeschäft gibt, z.B. erneuerbare Energie, Forstwirtschaft, ethisches Investment, Umweltfinanzierung.
- Durchgängig fehlen quantitative Leistungsindikatoren, Kennzahlen werden am ehesten zu Stand und Struktur der Mitarbeiter veröffentlicht. Diese Anforderung ist aber nicht neu.
- Bei integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sind die Nachhaltigkeitsthemen klarerweise besser abgedeckt, allerdings ist teilweise nicht mehr erkennbar, welche Aspekte die nach der Modernisierungsrichtlinie wesentlichen sind.
- GRI Leistungskennzahlen sollten nicht generell ins Netz verbannt werden.

- Die Anforderung der Modernisierungsrichtlinie, die wesentlichen Leistungsindikatoren aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten im Lagebericht kompakt darzustellen, gelingt am besten, wenn Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht als separate Publikationen zeitnah oder zeitgleich erscheinen, oder wenn Nachhaltigkeitsthemen sehr nah am Kerngeschäft des Unternehmens sind.
- Zwei separate Publikationen sind für die meisten großen Unternehmen auch die richtige Vorgangsweise, um den unterschiedlichen Zielgruppen und Detailtiefe gerecht zu werden.

Zusammenfassend ein Statement des WWF aus der ASRA Preisverleihung vom 12. November 2008: „Ein Bericht ist dann gut, wenn der Leser findet, was er sucht!“

### **Beispiel Bundesforste**

Die österreichischen Bundesforste veröffentlichen seit Jahren einen integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht als kompakte Zeitungsbeilage im Standard, der ein eigenes Kapitel zum Konzernlagebericht (2 Seiten) enthält. Dieser beschreibt folgende Themen und Kennzahlen:

- Entwicklung der Forstwirtschaft und ihrer Kunden
- Entwicklung und Organigramm der ÖBf-Gruppe
- Ertragslage, Cashflow und Finanzierung, Vermögens- und Kapitalstruktur
- Betriebsleistung nach Geschäftsfeldern
- Risikostruktur- und Risikomanagement mit 3 Kennzahlen zur Eigenkapitalquote
- Auftragslage, Liegenschaftsverkehr. Einforstungen, Windwurf und Borkenkäfer, betrieblicher Umweltschutz, Forschung und Entwicklung
- MitarbeiterInnen (Kennzahlen zur Anzahl der Mitarbeiter, Teilbeschäftigungen, Ausbildungsprogramme, Gesundheitsförderung, Altersstruktur, Frauenanteil)

Der Bericht ist damit ein gutes Beispiel für einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, der die wesentlichen Aspekte und Kennzahlen im Lagebericht nochmals aufgreift. Allerdings ist er aufgrund des Formats als Zeitungsbeilage sehr verkürzt und orientiert sich nicht an internationalen Managementsystem- und Berichtsstandards.

### **Beispiel VBV Vorsorgekasse**

Die VBV Vorsorgekasse veröffentlicht für 2007 ihren zweiten Integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Es gibt keinen eigenständigen Geschäftsbericht, der Lagebericht beginnt unmittelbar nach dem Vorwort des Vorstands und Aufsichtsrats. Der Lagebericht umfasst auf 52 Seiten NUR traditionelle ökonomische Leistungskennzahlen und beschreibt den Managementansatz zu Nachhaltigkeitsaspekten, der stark auf der Veranlagung nach ethischen Kriterien basiert. ALLE GRI Kennzahlen stehen nur im Netz, dort allerdings in einer sehr ausführlichen Darstellung. Trotzdem drängt sich die Frage auf, ob ALLE GRI Kennzahlen für Geschäftsentwicklung nicht wesentlich sind?

### Beispiel Kommunalkredit

Die Kommunalkredit veröffentlicht aufgrund der Nähe ihrer Geschäftsfelder zu Nachhaltigkeitsthemen seit Jahren einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, der gleichzeitig die Umwelterklärung nach EMAS beinhaltet. Die Anforderungen nach EMAS, GRI und der Modernisierungsrichtlinie lassen sich hier aufgrund der Vernetzung mit den Geschäftsfeldern nicht mehr vom Geschäfts- und Lagebericht trennen. Der Geschäftsbericht beschreibt die Organisation und Corporate Governance Regelungen. Der Lagebericht umfasst 66 Seiten und ist gegliedert in:

- Allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- Segmentberichterstattung nach Regionen,
- Geschäftsfeldentwicklung mit Fokus Nachhaltigkeit (Ethikkriterien bei Veranlagung und Finanzierung, Nachhaltigkeitsmanagementsystem und Roll-Out auf die Töchter, erster Nachhaltigkeitsbericht der DexiaKOM),
- Ökologische Verantwortung (EMAS, Produkte, Beschaffung, Umbauten, Reisen, Input/Output-Analyse der Materialströme),
- soziale und gesellschaftliche Verantwortung (Stakeholderbeziehungen, Verantwortung als Arbeitgeber und Teil der Gesellschaft)

Der Anhang Nachhaltigkeit enthält den GRI Spiegel, das Maßnahmenprogramm 2008, die Umsetzung des Maßnahmenprogramms 2007 sowie ökonomische, soziale und Umweltkennzahlen, eine Input-Output-Analyse der Materialströme sowie das Testat des EMAS und GRI-Gutachters.

### Beispiel EVN

Die EVN veröffentlicht zeitgleich zwei separate Berichte für den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, die durch eine Schleife und das Layout „integriert“ werden. Der Lagebericht (14 Seiten) ist gegliedert in:

- Rechtliches Umfeld,
- Wirtschaftliches Umfeld,
- Energiewirtschaftliches Umfeld,
- Geschäftsentwicklung,
- Mitarbeiter,
- Umwelt und Nachhaltigkeit,
- Ausblick auf 2007/2008,
- Risikomanagement

An GRI Kennzahlen finden sich im Lagebericht: Preisentwicklung und Aufwendungen für CO<sup>2</sup>-Emissionszertifikate, Investitionsschwerpunkt im Geschäftsfeld Umwelt, Personalstand, Aufwendungen für Weiterbildung. An GRI Themen finden sich im Lagebericht: Gesundheits- und Sicherheitsvorsorge, Umweltschutz und Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie, Forcierung erneuerbarer Energiequellen, Umweltzertifikate, integriertes Umwelt-, Arbeitsschutz, Rechts- und Sicherheitsmanagementsystem.



### Beispiel Kontrollbank

Die Kontrollbank veröffentlicht im Mai drei separat gebundene Berichte, die in einer gemeinsamen Kartonhülle versendet werden. Es handelt sich um den Geschäftsbericht, den Nachhaltigkeitsbericht und den Jahresberichts des Exportservice. Der Geschäftsbericht enthält einen Lagebericht mit 20 Seiten Umfang, der folgende Nachhaltigkeitsthemen behandelt:

- Geschäftsfelder: Umweltprüfung von Exportprojekten, OeSFX Sustainability Fund Index, Energiemarkt und CO<sup>2</sup>-Services, Entwicklungsbank
- Human Resources: Personalentwicklungsmaßnahmen, Audit Familie + Beruf, Kennzahlen zu Anzahl, Lebens- und Dienstalder der Mitarbeiter
- Nachhaltig Wirtschaften: Microfinance, TRIGOS Auszeichnung, Podiumsdiskussion Klimaschutz, ASRA, UN Global Compact

### Beispiel Palfinger

Palfinger veröffentlicht den Geschäftsbericht im Februar, den Nachhaltigkeitsbericht im Juli. Beide Berichte haben ein abgestimmtes Layout. Der Lagebericht umfasst 54 Seiten, der Begriff Nachhaltigkeit taucht erstmals unter „nachhaltig profitable Wachstumsstrategie operationalisiert“ auf Seite 31 auf. Es gibt lange keinen Verweis oder Bezug zum Nachhaltigkeitsbericht, die beschriebenen Themenfelder sind aber teilweise ident. Die größten Überschneidungen, aber ohne Kennzahlen, gibt es im Kapitel Mitarbeiter. Das Kapitel Nachhaltigkeit auf Seite 59 verweist auf den demnächst erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht und listet die zentralen ökologischen und sozialen Themen, aber ohne Kennzahlen, ähnlich einer Nachhaltigkeits-Politik.

### Beispiel Verbundgesellschaft

Die Verbundgesellschaft veröffentlicht ebenfalls zwei separate Berichte mit einheitlichem Layout, wobei der Geschäftsbericht im Februar und der Nachhaltigkeitsbericht im Mai präsentiert werden. Der 50 Seiten umfassende Lagebericht ist gegliedert in:

- Markt und Branche,
- Geschäftsverlauf,
- Ausblick und Ziele,
- Geschäftsbereiche,
- Nachhaltigkeit (4 Seiten),
- Risikomanagement,
- Wertorientierte Unternehmensführung,
- Angaben gemäß § 243 a UGB (Aktienrecht)

Das Kapitel Nachhaltigkeit enthält die Nachhaltigkeitsstrategie, einen Verweis auf den seit 2002 veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht und die Zertifizierung nach GRI a+, sowie Text zum Stakeholderdialog, Nachhaltigkeitsmanagementsystem, Einfluss auf Aktienratings, Anti-Korruptionsrichtlinie und gesellschaftliches Engagement. Die Umweltthemen werden bei den Geschäftsbereichen abgedeckt.

## 8. AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN AN DIE FÖRDERSTELLEN

### 8.1. Ausblick

Die Anforderungsprofile an Nachhaltigkeitsberichte und deren Gutachter sind bei GRI, im Vergleich zu EMAS und CO<sub>2</sub>-Zertifikaten, nur sehr vage konkretisiert. Dementsprechend schwach ist auch der Zusammenhang zwischen Absichtstatements, Umsetzungsprüfung und Qualitätsanforderungen an Gutachter.

Ziel müsste es eigentlich sein - analog zu EMAS – eine Anforderungsnorm für Nachhaltigkeitsberichte und ein Zulassungsverfahren für Nachhaltigkeitsgutachter zu entwickeln. Dabei sollten auch die Schwerpunkte der Bekenntnisse (Strategie und Ziele) der Unternehmen in deren Nachhaltigkeitsberichten mit der tatsächlichen Umsetzung im Folgejahr überprüft werden. Dazu kann auch die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms herangezogen werden.

Weiters sollte die Konsistenz zwischen wesentlichen Nachhaltigkeitsbereichen, Kennzahlen und Zielen eingehend abfragt werden. Schlussendlich ist auch die Konsistenz wesentlicher Nachhaltigkeitsbereiche mit dem Risikomanagement und einer Analyse im Lagebericht abzugleichen.

### 8.2. Empfehlungen an die Förderstellen

Seitens der Förderstellen wurde immer wieder der Wunsch geäußert, den tatsächlichen Nachhaltigkeitsprozess im geförderten Unternehmen nachvollziehen zu können, um sicherzustellen, dass der „Bericht nicht einfach von einem externen Berater geschrieben wird, aber keine tatsächlichen Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung und Unternehmenskultur hat.“

Umgekehrt argumentierten die befragten Unternehmen, die über langjährige Managementsysteme verfügen, dass es für die Leser wenig interessant und bis zu einem gewissen Grad selbstverständlich sei, wie hausintern Abläufe geregelt werden. Die Beschreibung des „Prozesses“ oder des Managementsystems löse also die Frage der strategischen Verankerung nicht.

Gefördert werden i.a. KMUs, bei denen der Prozess aber anders läuft als bei großen Unternehmen. KMUs verfügen auch i.a. über weniger strukturierte Managementsysteme, gleichzeitig sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten umso glaubwürdiger, da sie häufig unmittelbar mit dem Kerngeschäft verknüpft sind und von starken Unternehmerpersönlichkeiten getragen werden.

Eine Prozessevaluierung ist insbesondere bei Fragen wie zum Beispiel „Wer hat den Bericht geschrieben (PR-Agentur,...)?“ nicht direkt aus Berichten ableitbar. Mitarbeiterbindung und der Aufbau des Managementsystems können hingegen gut beschrieben werden.

Die Empfehlung an die Förderstellen wäre daher, weniger an der Beschreibung des „Nachhaltigkeitsprozesses“ anzuknüpfen, der sich in kleinen Unternehmen oft unmittelbar aus dem Kerngeschäft ergibt und in großen Betrieben über standardisierte Managementsysteme abläuft,

sondern mehr Fokus auf die strategische Orientierung des Kerngeschäfts und die Verknüpfung des Nachhaltigkeitsbekenntnisses mit quantitativen Zielen und Kennzahlen zu legen. Eventuell sollte man KMUs gesondert betrachten, da Berichte von großen Unternehmen, die jährlich erstellt werden, anders zu beurteilen sind als KMU Erstlingswerke. Zusätzlich sollte man trennen, was im Bericht und was im internen Fördernachweis stehen soll.

Von den Unternehmen kam grundsätzlich positives Feedback auf dieses Projekt, insbesondere aufgrund des klaren Evaluierungstools und der klaren Anforderungen des Tools an Nachhaltigkeitsberichte. Fördergeber sollen jedoch auch die je nach Förderstelle variierenden Anforderungen konkret darstellen, was z.B. zu einer Veränderung der Gewichtung der Beurteilungsbereiche führen kann. Förderziele und Intentionen der Förderstelle sollten dokumentiert und Schwerpunkte klargestellt werden (z.B.: Stakeholdereinbindung, Integration Mitarbeiter).

## ANHANG 1 - technische Beschreibung zum EVANAB Tool

### Technik

Das EVANAB-Tool wurde als interaktives Webtool mittels HTML und PHP umgesetzt. Die Eingaben registrierter Benutzer werden in einer Datenbank gespeichert und sind jederzeit abrufbar. Die Eingaben eines Gastes werden nach Sitzungsende wieder gelöscht.

Das Tool steht der Allgemeinheit unter dem Link <http://www.indoek.noelak.at/evanab> zur Verfügung.

### Startseite

Die Startseite des interaktiven Fragebogens beschreibt kurz den Hintergrund und erlaubt die Anmeldung als Gast oder registrierter Benutzer. Als Gast kann nur ein Nachhaltigkeitsbericht evaluiert werden, das heißt es kann nichts gespeichert, sondern das Ergebnis nur ausgedruckt werden. Als angemeldeter Benutzer können mehrere Nachhaltigkeitsberichte in einer Übersicht verwaltet und die Ergebnisse angezeigt werden. Die Kriterienliste zur Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte steht als PDF-Dokument zur Verfügung.

The screenshot shows the start page of the EVANAB tool. At the top left is the 'EVANAB' logo, and at the top right is the 'Kriterientool' logo with the subtitle 'zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten'. The main content area is enclosed in a rounded rectangle and contains the following text:

Dieses Tool befasst sich mit der Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Ziel einerseits Förderstellen die Möglichkeit zu bieten, die Qualität der unterstützten Nachhaltigkeitsberichten mit einheitlichen Rahmenbedingungen zu evaluieren, andererseits Betriebe, aber auch Berater, bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zu unterstützen. Damit bietet es Hilfestellung und Leitlinien zur kontinuierlichen Qualitätsprüfung von Nachhaltigkeitsberichten, die zur Qualitätssteigerung beitragen soll.

Sie befinden sich nun auf der Startseite des interaktiven Fragebogens, der Ihnen die Möglichkeit gibt, Nachhaltigkeitsberichte online zu evaluieren. Das Ergebnis wird Ihnen unmittelbar nach Beantwortung der Fragen angezeigt. Sie können [hier](#) die Fragenliste zur Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte als PDF downloaden.

Sie haben die Möglichkeit die Evaluierung des Nachhaltigkeitsberichts als Gast oder als registrierter Benutzer durch zu führen. Als Gast kann nur ein Nachhaltigkeitsbericht evaluiert werden. Als angemeldeter Benutzer können Sie in einer Übersicht mehrere Nachhaltigkeitsberichte verwalten und die Ergebnisse anzeigen lassen.

Below the text, there is a green button labeled 'als Gast starten'. To its right, there is a red prompt 'Bitte melden Sie sich an!', followed by input fields for 'User:' and 'Passwort:', and a 'LOGIN' button.

At the bottom, there are logos for project partners: 'Institute für Nachhaltige Entwicklung', 'W+S', and 'iÖW'.

Abbildung 39 Die Startseite des Tools

Als Benutzer muss man nach erfolgter Anmeldung noch auf den Button „als Benutzer starten“ klicken.

**EVANAB** *Kriterientool*  
zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten

Dieses Tool befasst sich mit der Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Ziel einerseits Förderstellen die Möglichkeit zu bieten, die Qualität der unterstützten Nachhaltigkeitsberichten mit einheitlichen Rahmenbedingungen zu evaluieren, andererseits Betriebe, aber auch Berater, bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zu unterstützen. Damit bietet es Hilfestellung und Leitlinien zur kontinuierlichen Qualitätsprüfung von Nachhaltigkeitsberichten, die zur Qualitätssteigerung beitragen soll.

Sie befinden sich nun auf der Startseite des interaktiven Fragebogens, der Ihnen die Möglichkeit gibt, Nachhaltigkeitsberichte online zu evaluieren. Das Ergebnis wird Ihnen unmittelbar nach Beantwortung der Fragen angezeigt. Sie können [hier](#) die Fragenliste zur Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte als PDF downloaden.

Sie haben die Möglichkeit die Evaluierung des Nachhaltigkeitsberichts als Gast oder als registrierter Benutzer durch zu führen. Als Gast kann nur ein Nachhaltigkeitsbericht evaluiert werden. Als angemeldeter Benutzer können Sie in einer Übersicht mehrere Nachhaltigkeitsberichte verwalten und die Ergebnisse anzeigen lassen.

Anmeldung erfolgreich!

User:

Passwort:

LOGIN

als Benutzer starten

Projektpartner

Abbildung 40 Nach erfolgreicher Anmeldung auf den Button „als Benutzer starten“ klicken.

Nach der Eingabe von User & Passwort und dem erstmaligen Start als „Benutzer“ gibt es auch die Möglichkeit, das Passwort zu ändern. Will man dabei das Passwort doch nicht ändern, klickt man auf „zurück“ und muss sich dann erneut anmelden.

**EVANAB** *Kriterientool*  
zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten

**Passwort ändern**

Bitte geben Sie ein neues Passwort ein, um Ihren Datenschutz ausreichend zu gewährleisten.

Neues Passwort

Neues Passwort wiederholen

zurück ok

Abbildung 41 Änderungsmöglichkeit des Passworts

## Berichtsübersicht / Hauptmenü

In der Berichtsübersicht sieht man den Status der eingegebenen Nachhaltigkeitsberichte. Es können Berichte hinzugefügt, gelöscht oder verändert werden. Durch Klicken auf den Spaltennamen, können die Berichte sortiert werden.

Über die Schaltfläche „Neuen Bericht erfassen“ kann ein zu bewertender Bericht mit Betriebsname und Jahr im System angelegt werden. Danach erscheint dieser in der Übersicht und kann über die Schaltfläche „bewerten“ evaluiert werden.



Abbildung 42 Berichtsübersicht / Hauptmenü

Über die Schaltfläche „Ergebnis-Übersicht“ kann eine Gesamtübersicht über alle durch den aktuellen User bewerteten Berichte angezeigt werden. Diese Funktion ist nur für angemeldete Benutzer verfügbar. Hier sind alle Bewertungen der Nachhaltigkeitsberichte zusammengefasst. Die 20 Fragen bezüglich der Bewertung des Nachhaltigkeitsberichts sind jeweils nach den Themenbereichen gegliedert und die vergebenen Punkte angegeben. Es können die Berichte nach erreichter Punktezahl geordnet werden, indem man entweder einen Themenbereich in der Tabelle anklickt oder die Gesamtpunktezahl.

**EVANAB** *Kriterientool*  
zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten

**Gesamtüberblick**

Hier sind alle Bewertungen der Nachhaltigkeitsberichte zusammengefasst. Die 20 Fragen bezüglich der Bewertung des Nachhaltigkeitsberichts sind jeweils in ihre Themenbereiche gegliedert. Je bei Auswahl eines der drei Antwortfelder eine Punktezahl von 0 bis 3. Bei keiner Auswahl werden 0 Punkte vergeben. Beim Drucken wählen Sie bitte A4 Querformat, um den ganzen Bereich drucken zu können.

Jahr	Betriebsname	Strategie				Berichterstattung								Performance				IRH-Prozess				Gesamt				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
2008	Murauer	0	0	2	2	4	0	0	3	3	3	2	2	3	16	3	0	3	2	8	3	2	1	2	8	36
2006	VBV Mitarbeitervorsorgekasse AG	3	3	0	1	7	3	2	2	3	3	3	2	2	20	2	0	2	1	5	3	1	0	1	5	37
2007	Kommunalkredit	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	3	3	10	3	2	3	1	9	54

Abbildung 43 Gesamtüberblick über die bewerteten Berichte

### Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte

Die Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte erfolgt in 5 Schritten (Seiten). Es werden dabei insgesamt 20 Fragen aus 4 Themenbereichen (Vision und Strategie, Prinzipien der Berichtserstattung, Performance, Nachhaltigkeitsprozess im Unternehmen) gestellt. Zu jeder Frage gibt es vier Bewertungsmöglichkeiten (0 bis 3 Punkte). Dabei entspricht jeweils das erste Antwortfeld 0 Punkten, das zweite Antwortfeld 1 Punkt, das dritte Antwortfeld 2 Punkten und das vierte Antwortfeld 3 Punkten.

<p>3. Verpflichtung zu nachvollziehbaren, möglichst quantitativ bestimmten Zielen auf Unternehmensebene.</p>	<p>Klar formulierte Ziele und Projekte, keine vagen Absichtserklärungen, zumindest teilweise quantitative Ziele konsistent mit den Kennzahlen, Zielerreichung zum Vorjahr dargestellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> nur qualitative Grundsatzstatements</li> <li><input type="radio"/> Ziele und Kennzahlen teilweise vorhanden</li> <li><input type="radio"/> Ziele und Kennzahlen quantitativ festgelegt</li> </ul>
--	--	--

Abbildung 44 ein Beispiel für eine Frage

Nach Abschluss der Bewertung kann entweder der Gesamtüberblick über die Schaltfläche „Ergebnisse anzeigen“ angezeigt oder das Hauptmenü über die Schaltfläche „Hauptmenü“ aufgerufen werden.

### Drucken

Beim Drucken der Übersichten (Hauptmenü und Gesamtüberblick) sollte Querformat eingestellt werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

BMLFUW, Governance für Nachhaltige Entwicklung, Innovationen zur Umsetzung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie; Diskussionspapier, Wien, 2004

Europäische Kommission, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, Brüssel, 2001

Europäische Kommission, Vierte Richtlinie 78/660/EWG des Rates vom 25. Juli 1987 über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen

Europäische Kommission, Richtlinie 2003/51/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18.6.2003 zur Modernisierung und Aktualisierung der Rechnungslegungsvorschriften

EMAS VO, Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)

Friesl, C., Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien, 2007

Gebauer, Jahnke, Braun, Hoffmann, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland: Ergebnisse einer Befragung deutscher Großunternehmen 2007. Berlin, 2008

GRI – Global Reporting Initiative, Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, GRI Anwendungsebenen und Indikatorenprotokollsätze, GRI G3, Amsterdam. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), 2006

GTZ, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften, Eschborn, 2005

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, IÖW (Hrsg.), Brom M., Frey B., Jasch C., Leitlinie zur Herleitung wesentlicher nichtfinanzieller Leistungsindikatoren insbesondere zu Umwelt- und ArbeitnehmerInnenbelange im Lagebericht, gefördert von Wirtschafts- und Lebensministerium, Wien, 2008

ISO 14001, Environmental Management – Environmental Management Systems, - Specification, International Standardization Organisation, Genf, 1995

ISO 14031, Environmental Management – Environmental Performance Evaluation – Guidelines, International Standardization Organization, Genf, 2000

ISO 26000, Guidance on social responsibility, Working draft, International Standardization Organization, Genf, 2008

Jasch, C. (2007): TRIGOS CSR rechnet sich, Berichte aus Energie- und Umweltforschung 10/2007, BMVIT, Wien. [www.fabrikderzukunft.at](http://www.fabrikderzukunft.at)



Kim W. C., Mauborgne R., Proß-Gill I., Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, Hanser Wirtschaft, 2005

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Redline Wirtschaftsverlag, 2005

Nagel R, Wimmer R., Systemische Strategieentwicklung, Verlag Schäffer-Poeschel, 2002

Narodoslawsky, M., Wallner., H.P., 1999, Inseln der Nachhaltigkeit am konkreten Beispiel der Region Feldbach, in: Ökologie und soziale Krise, Hrsg. Littig, B., Seite 212-217

Österreichisches Normungsinstitut, Leitfaden – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen, Wien, 2003

Österreichischer Corporate Governance Codex, Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, Wien, 2002

OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Series. [www.bsi-global.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BSOHSAS-18001/](http://www.bsi-global.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BSOHSAS-18001/)

Porter M., Kramer M., Wohltaten mit System, Harvards Business Manager, Schwerpunkt Verantwortung, Boston, Jänner 2007

Rechnungslegungsänderungsgesetz (ReLÄG 2004): Bundesgesetz, mit dem das Handelsgesetzbuch, das Bankwesengesetz und das Versicherungsaufsichtsgesetz an die IAS-Verordnung angepasst und die Modernisierungs- sowie die Schwellenwertrichtlinie umgesetzt werden.

SA 8000, Social Accountability International, (2001), Standard for Social Accountability. [www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473)

Schmidt-Stejskal H. , S. Steinlechner, A. Windsperger, Evaluierung des Niederösterreichischen Umweltsystems (NUS) im Auftrag der NÖ Landesreg., 2000

Schulze G., Die beste aller Welten: Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert?, Hanser Belletristik, Auflage 1, 2003

Steinlechner S., A. Windsperger, Betriebliches Life Cycle Management, im Auftrag der Österreichischen Nationalbank, Jubiläumsfonds, Dezember 2000

Steinlechner S., A. Windsperger, A.Schön, C. Rainer, C.Plas: Evaluierung von betrieblichen Umweltsystemen, im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr, Dezember 2000

Steinlechner S., A. Windsperger, Leistungskennzahlen Responsible Care, im Auftrag des FV der chemischen Industrie, 1998

UGB: Bundesgesetzblatt über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen – Unternehmensgesetzbuch i.d.g.F.

United Nations World Commission on Environment and Development, Our common future, Brundtland Report, Oxford, 1987

Voelkl K., Wallner H.P., Das Lila-Management-Prinzip: Unternehmen neu denken und erfolgreich verändern, Signum Verlag, 2008

Vonkeman, G., (eds.), Wallner, H.,P., et al., 2000, Sustainable Development of European Cities and Regions (Environment & Policy Volume 26), European Commission, Kluwer Academic Publishers

Wallner, H.P., 1998, Industrielle Ökologie – mit Netzwerken zur nachhaltigen Entwicklung?, in: Kreislaufforientierte Unternehmenskooperationen, Hrsg.: Strebel,H., Schwarz,E., 1998, Oldenbourg Verlag, München, Wien, Seite 81-121

Wallner H.P. und Narodoslowsky M., 2002, „Inseln der Nachhaltigkeit – Logbuch eines neuen Weltbildes“, NP-Buch Verlag, ISBN 3-85326-192-2

Wallner H.P., Schauer K., Kresse D., Erfolg mit der Business Agenda 21 – nachhaltige Wirtschaft und Corporate Social Responsibility, Oekom, 2004

Windsperger A., B. Windsperger, G.Hintermeier, H.P. Wallner, K. Schauer, C. Angerbauer, PROMISE – Die regionale Projektinnovationsmatrix im Auftrag von BM für Verkehr, Innovation und Technologie, NÖ Landesregierung, Steiermärkische Landesregierung, Nov. 2000

Windsperger A., H.P. Wallner, H. Strebel, E. Schwarz, B.,Lenz, B. Windsperger, PROMISE II - Umsetzung der Nachhaltigkeit in Regionen mit der Projekt-Innovations-Matrix; im Auftrag von BM für Verkehr, Innovation u. Technologie und WIFI Österreich, Sept. 2002

Windsperger A., B. Windsperger, G. Hintermeier Nachhaltigkeit im Industriebereich – Situation und Perspektiven im Auftrag von WK Österreich, BMVIT ,BMLFUW, BMWA, NÖLAK, Juni 2003

Windsperger A., M. Sotoudeh, S. Schidler, Bewertungskriterien für die Tätigkeit der Nahrungsmittelproduktion im Zuge der Anlagendefinition nach der IPPC-RL; im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt Jugend und Familie, Dezember 1998