

Fritz Kroiss
Henriette Gupfinger
Erika Ganglberger
Susanne Hasenhüttl
Stefan Gara

FAIR REPORTING

Empfehlungen für eine faire und ausgewogene
Nachhaltigkeitsberichterstattung



Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
ÖKOBÜRO – Koordinationsstelle österreichischer
Umweltorganisationen, 1010 Wien, Volksgartenstraße 1

1. Auflage, Wien, Dezember 2005

Alle Rechte vorbehalten.

Gefördert aus Mitteln des Lebensministeriums



lebensministerium.at

Zum Start

Das Projekt ist aus dem Wunsch zahlreicher NGOs, darunter auch mehrerer ÖKOBÜRO - Mitgliedsorganisationen entstanden, einen Anstoß zur Qualitätssteigerung und zur „Objektivierung“ von Nachhaltigkeitsberichten zu liefern.

Diese Publikation versteht sich als Teil eines Meinungsbildungsprozesses zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und nicht als neuer Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wesentlich, um dem Anspruch der fairen und ausgewogenen Berichterstattung zu begegnen, ist der Austausch mit unterschiedlichen Stakeholdern, denn der Eindruck von fair und ausgewogen ist naturgemäß sehr subjektiv. Dementsprechend schwierig ist es, faire und ausgewogene Berichterstattung alleine durch ein Set von Indikatoren festzumachen. Die vorliegende Publikation geht einen anderen Weg und versucht nicht nur Antworten zu geben, sondern vor allem Fragen anzuregen um den Dialogprozess zu unterstützen.

Das Projektteam setzt sich aus zwei NGOs, dem ÖKOBÜRO – Koordinationsstelle österreichischer Umweltorganisationen und der ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik und einem Consulting – Unternehmen, der ETA Umweltmanagement zusammen. Die Interdisziplinarität des Projektteams hat sich befruchtend ausgewirkt und verschiedene Blickwinkel sichergestellt.

Wir freuen uns, wenn wir mit dieser Publikation einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Themas „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“ leisten!

Ihr Feedback zu diesem Papier interessiert uns! Wir laden Sie ein, uns Ihre Fragen oder Kommentare zu schicken:

fritz.kroiss@oekobuero.at

Inhalt

Zum Start	3
Inhalt	4
Zusammenfassende Empfehlungen	5
Einleitung	11
Warum diese Publikation?	11
Was sind Nachhaltigkeitsberichte?	13
Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht	18
Auswahl der Themen	18
Unternehmensführung: Vision – Leitbild – Strategie	21
Stakeholder-Partizipation	25
Managementsysteme & Verbesserungsprozess	31
Indirekte ökonomische Wirkungen	35
Menschenrechte als Grundprinzip sozialer Verantwortung	37
Aktives Engagement für Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung	43
Soziale Beziehung zu den MitarbeiterInnen	46
Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen: ökologisch und sozial	51
Direkte und indirekte ökologische Aspekte in der Produktion / Betriebsführung	57
Regionale Verantwortung	61
Prinzipien in der Berichterstattung	66
Exkurs: GRI Leitfaden	67
Prozessdesign und Stakeholder-Partizipation	71
Methode, Forschungsansatz	71
Telefon- und Fragebogeninterviews auf breiter Basis	73
ExpertInnen-Workshop: Erstellung einer „Wunschliste“ durch die TeilnehmerInnen	78
Präsentation und Diskussion eines Entwurfes des Leitfadens im Rahmen einer Abschlussveranstaltung	80

Zusammenfassende Empfehlungen

Grundsätzliche Prinzipien

Der Nachhaltigkeitsbericht muss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild („true and fair view“) der ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmenssituation vermitteln. Die grundlegenden Prinzipien ordnungsgemäßer Berichterstattung sind anzuwenden (z.B. GRI 2002, Teil B).

Themenbezogene Empfehlungen (zehn TOP-Themen):

In diesem Leitfaden werden zehn wichtige Themen, die in keinem Nachhaltigkeitsbericht fehlen sollten, ausführlich behandelt. Hier die daraus abgeleiteten Empfehlungen:

Thema „Unternehmensführung – Vision, Leitbild, Strategie“

Das (Nachhaltigkeits)Leitbild muss eine klare Orientierung geben.

- „Wie tragen wir durch unser Handeln zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft im Allgemeinen sowie der Wirtschaft im Speziellen bei?“
- Welche Veränderungen werden angestrebt?
Wie sieht die dazugehörige „road map“ der Umsetzung aus?
- Was ist/wird durch das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit anders?
Von welcher Ausgangsbasis („Eröffnungsbilanz“) starten wir?
- Wie wird die Geschäftsführung / der Unternehmensvorstand eingebunden?
- Wie wird Nachhaltigkeit in die Management-Prozesse auf oberster Ebene integriert?

Die Unternehmensstrategie muss auf die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit abgestimmt sein, ebenso die Ziele und die Umsetzungsprojekte.

Thema „Stakeholder-Partizipation“

Ehrlich gemeinter Stakeholderdialog heißt, aktiv und kontinuierlich die Kommunikation mit internen wie externen Anspruchsgruppen zu suchen. Der Stakeholderdialog trägt damit wesentlich zur Werteentwicklung der Organisation und ihrer Produkte und Dienstleistungen bei und unterstützt Lernprozesse im Unternehmen.

Stakeholderdialog und die Darstellung von Stakeholderkritik im Nachhaltigkeitsbericht kann aber nicht das Ansprechen von kritischen Themen und entsprechender Verbesserungspotentiale durch das Unternehmen selbst ersetzen!

Im Nachhaltigkeitsbericht ist

- eine Auflistung der wichtigsten Anspruchsgruppen, deren Anliegen und der Systematik zur Auswahl dargestellt.
- Art und Umfang der Stakeholderkonsultationen und gegebenenfalls daraus resultierende Auswirkungen auf Unternehmensstrategien bzw. -entscheidungen) beschrieben.

Es wird empfohlen, dass Stakeholder zu den wesentlichen Themen ausgewogen zu Wort kommen, auch zu den kritischen.

Thema „Managementsysteme & Verbesserungsprozess“

Die Leitprinzipien der Nachhaltigkeit (Leitbild) müssen in den Kernprozessen der Organisation integriert sein und sich in den Unternehmenszielen und Kennzahlensystemen widerspiegeln.

- Die Unternehmenskennzahlen müssen verständlich und eindeutig sein und als Steuerungsgröße dienen - sprich durch Maßnahmen beeinflussbar sein.
- Der Systemaufbau (Strukturen, Verantwortlichkeiten) und der Ablauf der wesentlichen Systemprozesse ist nachvollziehbar dargestellt. (z.B. das interne Audit (Revision)).
- Es existiert ein terminisiertes Umsetzungsprogramm mit (quantifizierten) Zielen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten.

Eine unabhängige, externe Bewertung (Begutachtung) des Nachhaltigkeitsberichtes erhöht die Glaubwürdigkeit. Dabei wäre es gut, wenn nicht nur der Bericht bewertet wird, sondern auch der (hoffentlich) dahinter stehende Prozess.

Thema „Indirekte ökonomische Wirkungen“

Soziale, gesellschaftliche Verantwortung manifestiert sich auch in der ökonomischen Wertsteigerung für die Anspruchsgruppen („wealth creation“) durch Angabe von

- Summe der bezahlten Steuern und der erhaltenen Subventionen
- Summe der bezahlten Löhne an ArbeitnehmerInnen
- Aktivitäten zur Förderung gemeinnütziger, kultureller und wissenschaftlicher Zwecke in Form von finanziellen Zuwendungen (Spenden, Sponsoring)

Thema „Menschenrechte als Grundprinzip sozialer Verantwortung“

Dem Thema Menschenrechte kommt in der Nachhaltigkeitsberichtserstattung eine besondere Bedeutung zu.

Wesentlich ist die Darstellung der Menschenrechte in der gesamten Wertschöpfungskette (supply chain responsibility) insbesondere bezüglich der Arbeitsbedingungen (gemäß UN-Menschenrechtserklärung).

- Die Erfüllung dieser Standards ist weltweit nach Ländern detailliert zu dokumentieren.

Menschenrechtliche Verantwortung kommt aber auch in Österreich bzw. Europa tätigen Unternehmen zu. Während grundlegende Normen in Folge staatlicher Kontrolle in unseren Breiten lückenloser eingehalten werden, sind Fragen der Diskriminierung aufgrund der Rasse, des Geschlechts und der sexuellen Orientierung ein Thema.

- Unternehmen sollten darlegen, welche Menschenrechtsthemen für ihre Organisation relevant sind (dabei ist auch die Lieferantenkette zu berücksichtigen), welche internen Standards existieren und wie diese überprüft werden (Monitoringsystem)

Thema: „Aktives Engagement für Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung“

Es ist einfach, eine Nachhaltigkeitspolitik zu formulieren. Glaubwürdigkeit wird erst durch das aktive Engagement für Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Lebensweise vermittelt.

Unternehmen sollten

- darstellen, wie sie sich zu Zukunftsfragen nachhaltiger Entwicklung positionieren und welche Maßnahmen sie selber setzen.
- nicht-nachhaltige Entwicklungen (auch innerhalb ihrer Branche) aufzeigen.

-
- in ihrer Kommunikationspolitik widersprüchliche Aussagen vermeiden. Passen die Aussagen im Nachhaltigkeitsbericht zu den Werbebotschaften (z.B. „Ressourcenverbrauch reduzieren“ und „Geländefahrzeuge für den Stadtverkehr promoten“)?
 - Darstellen, wo sie eine Vorreiterrolle einnehmen und mit welchen Initiativen sie zur Gestaltung eines nachhaltigen Wirtschaftssystems beitragen.

Thema: „**Soziale Beziehung zu MitarbeiterInnen**“

Soziale Verantwortung manifestiert sich in der Gestaltung der Beziehung zu den MitarbeiterInnen und der Gestaltung des Arbeitsumfeldes.

Im Nachhaltigkeitsbericht sollten Aussagen getroffen werden über

- Entlohnungspraxis und gehaltsbezogene Anreizsysteme
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Chancengleichheit und Antidiskriminierungspolitik
- Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung
- Sozialleistungen
- Struktur der ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung
- MitarbeiterInnen-Partizipation (Vorschlagwesen, MitarbeiterInnengespräch)
- organisationsinterne Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten
- Einhaltung von Mindeststandards bei Internationalisierung
- Vereinbarkeit von Beruf und Lebenswelt (work life balance)

Durch eine Stellungnahme des Betriebsrates wird die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichtes erheblich erhöht.

Thema: „Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen: ökologisch und sozial“

Die ökologische Verantwortung manifestiert sich am stärksten in der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung. Hier liegt der größte Hebel für eine nachhaltige Entwicklung.

- Auf Fragen der Produktentwicklung wird explizit und systematisch eingegangen, wesentliche Umweltaspekte werden dabei herausgestellt.
- Das Unternehmen verfolgt eine integrierte Produktpolitik, die auf eine stetige Verbesserung von Produkten/Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Wirkungen auf Menschen und Umwelt entlang des gesamten Produktlebenswegs abzielt.
- Umweltbelange sind systematisch in die Produktentwicklung integriert (z.B. in Form von Produktbilanzen, Checklisten, Pflichtenheften, definierten Abläufen).

Thema: „Direkte und indirekte ökologische Aspekte in der Produktion / Betriebsführung“

Die Berichterstattung über direkte und indirekte umweltrelevante Aspekte am Betriebsstandort ist mit der Umwelterklärung nach der EMAS-Verordnung am weitesten entwickelt. Generell wird Unternehmen empfohlen, sich an diesem Standard zu orientieren.

Der Nachhaltigkeitsbericht sollte mindestens Auskunft geben über:

- die wesentlichen Material- und Energieströme
- die wesentlichen Umweltaspekte
- die Umweltleistung mit aussagekräftigen Umweltkennzahlen und deren Trends
- Umweltziele für die wesentlichen Umweltaspekte, ausgerichtet auf eine Verbesserung der Umweltleistung
- Einbindung, Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für ökologische Fragestellungen

Sämtliche Produktionsanlagen müssen erfasst und unter ökologischen Gesichtspunkten bewertet werden.

International agierende Konzerne müssen „State-of-the-Art“ Umweltstandards weltweit erfüllen.

Thema: „Regionale Verantwortung“

Der Nachhaltigkeitsbericht beantwortet, warum sich das Unternehmen gerade an diesem Standort befindet und warum es dort auch längerfristig bleiben will:

- Was bekommt das Unternehmen von der Region?
(z.B. erfahrene/qualifizierte MitarbeiterInnen)
- Wie definiert das Unternehmen seinen Beitrag zur Entwicklung der Region – sowohl im Bereich seiner unternehmerischen Kerntätigkeit (Arbeitsplätze), als auch im Bereich von Sponsoring (Unterstützung kultureller und sportlicher Ereignisse, etc.)
- In welcher Beziehung steht das Unternehmen zur Standortgemeinde?
(z.B. schafft die Gemeinde ein gutes Umfeld für Betriebserweiterungen)
- Offene Darstellung von Problemen
(z.B. Gibt es Probleme mit Nachbarn? Gibt es Konflikte mit Lärm oder Luftverschmutzung? etc.)

Einleitung

Warum diese Publikation?

Was denken NGOs?

Was denken NGOs¹ von Nachhaltigkeitsberichten? Wie lassen sich die von Unternehmen publizierten Informationen zu sozialen und ökologischen Themen interpretieren? Was wirkt glaubwürdig und wo herrscht Skepsis? Welche Themen dürfen nicht fehlen? Welche Fragen sollten sich UnternehmerInnen bei der Behandlung dieser Themen stellen?

Das waren die Leitideen zu dieser Publikation.

Während bei der Umweltberichterstattung mit dem EMAS System ein Standard geschaffen wurde, der eine strukturierte und ausgewogene Darstellung der umweltrelevanten Aspekte verlangt, ist es bei Nachhaltigkeitsberichten (NHB) oft schwierig, sich ein Bild im Sinne einer **„true and fair view“** von einem Unternehmen zu machen. Es fehlt häufig die Vergleichbarkeit und Ausgewogenheit in der Darstellung. (Werden die wesentlichen Aspekte angesprochen? Werden sensible/kritische Themen kommuniziert?)

Kritische Stimmen mehren sich

Daher mehren sich auch kritische Stimmen, die die Nachhaltigkeitsberichterstattung primär als Imagepolitik und PR-Instrument sehen. Diese Kritik kommt u.a. von NGOs.

Mit dem Bekenntnis zu einer nachhaltigen Entwicklung und zur sozialen Verantwortung beizutragen legen Unternehmen ihre Latte freiwillig höher und schüren damit auch eine gewisse Erwartungshaltung.

Viele NGOs haben den Wunsch, sich über Unternehmen und deren Auswirkungen ihrer Aktivitäten in den Bereichen Umwelt und Soziales zu informieren. Sie vermissen aber in den Nachhaltigkeitsberichten die gewünschten Informationen.

Um diesen Defiziten auf die Spur zu kommen, wurden unterschiedliche NGOs - auf Basis von Fragebögen/Interviews und ExpertInnen-Workshops - um ihre Meinung gebeten: Wodurch entsteht der Eindruck einer ehrlichen und ausgewogenen („true and fair view“) Berichterstattung?

¹ NGO Non governmental organization

Die vorliegenden Ergebnisse sind eine Verdichtung dieser Meinungen, zusammengefasst in 10 Themenfelder, mit denen sich eine Organisation in ihrem Nachhaltigkeitsbericht jedenfalls auseinandersetzen sollte.

Wir sehen einen Nachhaltigkeits-/CSR-Bericht als **Lernprozess**, der Unternehmen helfen soll, seine Leitbilder und Wertehaltungen im Kontext der Nachhaltigkeit bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung zu entwickeln.

Im Sinne eines glaubwürdigen Kommunikationsinstrumentes erachten wir es aber als wichtig, gewisse „**Spielregeln**“ und „**Qualitätskriterien**“ für Nachhaltigkeitsberichte einzufordern als Basis für ein gemeinsames Verständnis der Unternehmen und ihrer Anspruchsgruppen zum beiderseitigen Nutzen!

Was sind Nachhaltigkeitsberichte?

Seit den siebziger Jahren genügt es nicht mehr, wenn sich ein Unternehmen nur auf die Bedürfnisse der potenziellen AbnehmerInnen – sprich KundInnen - ausrichtet.

Wirtschaftliches Handeln geschieht nicht im luftleeren Raum! Unternehmen, die langfristig überleben möchten, müssen sich der Auswirkungen ihres Handelns bewusst sein – positiv wie negativ - und das immer öfter. Denn neben den KundInnen gibt es eine Vielzahl von Interessensgruppen (stakeholder), die wesentlichen Einfluss auf das erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens haben.

Diese Umwelt(Umfeld)orientierung führte zu einer neuen Denkhaltung, die mit dem Begriff soziale oder gesellschaftliche Verantwortung (corporate social responsibility, corporate citizenship²) bzw. Nachhaltigkeit umschrieben wird, aber auch als strategisches Issuemanagement³ oder Krisenmanagement⁴ bezeichnet werden kann. Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Umsetzung des Konzeptes der Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene.

Das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definiert Nachhaltigkeitsberichte folgendermaßen:

*"We define sustainable development reports as public reports by companies to provide internal and external stakeholders with a picture of corporate position and activities on economic, environmental and social dimensions"*⁵

² Mit Corporate Citizenship wird das Selbstverständnis von Unternehmen bezeichnet, die sich als "gute Bürger" verstehen und sich für das Gemeinwohl engagieren. Zu den ergriffenen Maßnahmen gehören alle von Unternehmen und Verwaltungen einmalig oder längerfristig erbrachten freiwilligen Leistungen zum Nutzen für die Gesellschaft auf lokaler, regionaler oder globaler Ebene, die außerhalb ihrer originären Geschäftsfelder liegen.

³ gleicht einem Frühwarnsystem. Ängste und Forderungen der Öffentlichkeit werden frühzeitig aufgegriffen, damit das Unternehmen darauf reagieren kann. Issue Management orientiert sich an dem Gedanken, dass einem Unternehmen nur das erlaubt ist, was auch von der Öffentlichkeit goutiert und nicht alleine vom Gesetz erlaubt wird. www.chancenfueralle.de/Lexikon/I/Issue_Management.html

⁴ Das chinesische Wort für „Krise“ steht zum einem für Gefahr, zum anderen aber auch für Gelegenheit.

⁵ WBCSD (2002): Tomorrow's markets – global trends and their implications for businesses, Washington/Paris/Genf

Genau genommen geht es beim Nachhaltigkeitsbericht um eine Berichtsart, die vor allem über nicht-finanzielle Themen („non-financial-reporting“): ökologische, soziale, ethische - einer Organisation informiert.⁶ Ausnahmen sind jene Berichte, die den Geschäftsbericht integriert haben.⁷

Die Praxis zeigt, dass der „Nachhaltigkeitsbericht“ sehr viel Interpretationsspielraum zulässt und bei den Anspruchsgruppen oft zu große Erwartungshaltungen schürt.

„Nachhaltigkeit ist ein Kommunikationsproblem“

„Der zentrale gesellschaftliche Ort der Kommunikation über Nachhaltigkeit ist die Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen“.

„Deswegen sind vor allem die Unternehmungen besonders gefordert. Da sie im Mittelpunkt des Spannungsverhältnisses von ökonomischer Wertsteigerung, ökologischer Nachhaltigkeit, sowie ethischer und sozialer Verantwortung stehen, ist hier auch der Ort, an dem Kommunikation über Ausmaß, Umfang, Ziele und Möglichkeiten von Nachhaltigkeit stattfinden soll.“

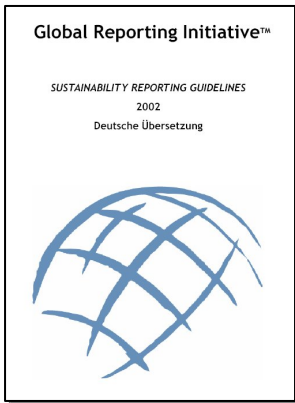
Versteht man die Unternehmung als Interessenkoalition oder als Stakeholderallianz, so wird klar, dass auch Rechte der belebten und unbelebten Natur, Rechte von NGOs von Bürgerinitiativen, aber auch Rechte von Betroffenen jedwelcher Art von zukünftigen Generationen als "Stakes" angesehen werden können.“
Univ. Prof. DDr. Matthias Karmasin⁸

Vor diesem Hintergrund sind Nachhaltigkeitsberichte ein sinnvolles und wichtiges Kommunikationsinstrument, das Einblick und Ausblick in das und auf das Unternehmen und seine Wechselwirkung mit der (Um)WELT - Natur und Gesellschaft – geben kann.

⁶ „Wirtschaftsbezogene Informationen erwarten die Leser eher nicht. Eine Erklärung dafür könnte lauten, dass die Stakeholder diese Informationen z.B. in Geschäftsberichten oder anderswo finden und daher in Non-financial Reports nicht mehr erwarten.“ Stakeholder Report 2003, ECC Kohtes Klewes

⁷ Ein Beispiel ist der Nachhaltigkeitsbericht der Österreichischen Bundesforste.

⁸ www.nachhaltigkeit.at Monatsthema: Nachhaltigkeit kommunizieren, 5/2002



Lange Tradition der Umweltberichterstattung

Die Art, wie ehrlich, umfassend und ausgewogen ein Unternehmen über die Konsequenzen seines Handelns und Nicht-Handelns⁹ berichtet, ist letztendlich ein Maß für die Glaubwürdigkeit und schafft Anerkennung oder Ablehnung bei den Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

Wenngleich es zahlreiche Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. GRI¹⁰) gibt, so ist die Qualität der Berichte sehr unterschiedlich. Der Orientierungsbedarf bei den Unternehmen ist groß: Was, wie, und in welchem Umfang berichtet werden soll? Die Wunschlisten der Stakeholder, was ein Bericht denn alles umfassen und worüber er Auskunft geben sollte, sind oft noch größer. Wunsch und Wirklichkeit klaffen hier stark auseinander. Auch wird ein singulärer Bericht niemals alleine die gesamte Kommunikationsaufgabe einer Organisation im Kontext der Nachhaltigkeit erfüllen können.

„Nachhaltigkeitsberichte stehen im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und kommunikativen Möglichkeiten“¹¹

Die Umweltberichterstattung hat bereits lange Tradition (seit den 70er Jahren). Mit den Jahren haben sich Erfahrungswerte und Standards für „Best-practice“ etabliert, die eine ausgewogene Darstellung der Umweltsituation und -leistung eines Unternehmens ermöglichen. Dazu zählt etwa die EMAS-Verordnung mit ihren klaren Vorgaben an den Inhalt einer Umwelterklärung und den Prinzipien der Berichterstattung.

Bei den vergleichsweise „jungen“ Nachhaltigkeitsberichten (NHB) ist es schon aufgrund der Themenvielfalt und der Zielkonflikte viel schwieriger, umfassend und ausgewogen zu berichten. Vielfach dominiert sehr stark die Innenwahrnehmung der Unternehmen: Es wird darüber berichtet, was gut gelaufen ist. Negative Ereignisse oder Konfliktsituationen werden vielfach ausgeblendet.

Es entsteht der Eindruck einer einseitigen, unausgewogenen Berichterstattung. Daher mehren sich auch jene kritischen Stimmen, die Nachhaltigkeitsberichte primär als Imagepolitik und Marketing-Instrument sehen.

Das Kommunikationsdilemma von Unternehmen

Andererseits befinden sich Unternehmen in einem Kommunikationsdilemma:

- *Das Glaubwürdigkeits-Dilemma: Wer seine guten Absichten betont, dem glaubt man nicht.*

⁹ „Verantwortlich ist man nicht nur für das was man tut, sondern auch für das was man nicht tut.“ Lao Tse - chinesischer Philosoph

¹⁰ GRI Leitfaden 2002, www.globalreporting.org

¹¹ Sustainability Reporting Research 2002: „Was ihr wollt“, ECC Group, 2002

**Primäres Ziel der
Berichterstattung ist
zum laufenden
Stakeholderdialog
beizutragen**

- *Das Aufmerksamkeits-Dilemma: Viele gute Nachrichten werden überlagert von einer einzigen Verfehlung.*
- *Das Leadership-Dilemma: Egal wie viel man tut, es wird immer zuwenig sein.*

Wie lautet also das „Kochrezept“ für einen guten – sprich ehrlichen und ausgewogenen – Nachhaltigkeitsbericht? Es gibt kein allgemeingültiges!

Wesentlich einfacher ist es aufzuzeigen, was für den Leser/die Leserin nicht „ehrlich und ausgewogen“ wirkt. Letztendlich entscheidet sich die Frage der Glaubwürdigkeit im Auge des Betrachters/der Betrachterin. Und die Augen der BetrachterInnen sind vielfältig, je nach Anspruch, der an das Unternehmen gestellt wird.

Der erste Schritt lautet also: Zuhören. Was interessiert die Stakeholder wirklich und welche Themen sind relevant?

Auch der GRI Leitfaden 2002 bekräftigt, *„dass es das primäre Ziel der Berichterstattung ist, zum laufenden Stakeholderdialog beizutragen. Berichte haben, alleine betrachtet, wenig Wert, wenn es ihnen nicht gelingt, Stakeholder zu informieren oder einen Dialog zu unterstützen, der die Entscheidungen und das Verhalten sowohl der berichterstattenden Organisationen als auch ihrer Stakeholder beeinflusst.“*

Zwei Studien wollen wir voranstellen, deren Ergebnisse auch als Ausgangsbasis für unsere Thesen herangezogen wurden:

Der **Global Stakeholder Report 2003** von ECC Kohtes Klewes war die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Non-financial Reporting und kommt zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ *Die unternehmerische Berichterstattung über Non-financial-Themen wird eher von einer Innenwahrnehmung dominiert.*
- ▶ *Die „Menschenrechte“ sind das wichtigste Einzelthema in der Erwartung der Stakeholder.*
- ▶ *Die Erwartungen an wirtschaftliche Themen sind gering.*
- ▶ *„Corporate Citizenship“ überzeugt die Leser (noch) nicht.*
- ▶ *Ein systematischer, managementorientierter Ansatz ist wichtiger als die Behandlung von Einzelthemen.*
- ▶ *Stakeholder wollen einen sachlich-nüchternen Bericht mit Verweisen auf weiterführende Informationen.*

Der ideale Nachhaltigkeitsbericht ...

- *wird nachfrageorientiert (Stakeholder) und nicht angebotsorientiert (Unternehmen) geschrieben.*
- *fokussiert auf Managementsysteme und hält sich nicht zu sehr an einzelnen Indikatoren fest.*
- *hat nicht mehr als 50 Seiten und wird durch Internet und Spezialveröffentlichungen ergänzt.*
- *enthüllt seine Kernaussagen innerhalb einer halben Stunde.*
- *ist sachlich-nüchtern geschrieben und verzichtet eher auf aufwändige Bebilderung.*

Die Studie der AK¹² Wien zur **Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich 2005** kommt zu folgendem Schluss:

Ergebnisse

- *Keine ausreichenden Angaben zu ‚unangenehmen‘ Themen wie Umstrukturierungen, Managemententlohnung und Performance, Misserfolge, konkrete Einbindung von Stakeholdern und Angaben zu Zulieferunternehmen (Verantwortung in der Wertschöpfungskette)*
- *Darstellung fast ausschließlich positiv, kritische Stakeholderstimmen oder Schwächen werden ausgeblendet, was die Glaubwürdigkeit der Berichte einschränkt*

Schlussfolgerungen

- *Mut zur Darstellung auch weniger positiver Projekte/Ereignisse. Das macht glaubwürdiger und ehrlicher.*
- *Regelmäßig aktualisierte, lesbare Berichte und aussagekräftige Kennzahlen, die in den folgenden Jahren Vergleiche möglich und Performanceverbesserungen/ Verschlechterungen sichtbar werden lassen*
- *Schließen der Berichtslücken. Gleichwertige Integration aller Teilaspekte – Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft/Soziales*

¹² Nachhaltigkeitsberichterstattung in Ö nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative, AK Wien, 2005

Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht

*„Verantwortlich ist man nicht nur für das was man tut, sondern auch für
das was man nicht tut.“*

(Lao Tse - chinesischer Philosoph)

Auswahl der Themen

Grundsätzlich gibt der GRI Leitfaden alle wesentlichen Themen mit zahlreichen Indikatoren quasi als Auswahlliste vor. Auch andere Leitfäden bieten eine Fülle an Themen. Wir wollen diese umfassenden Darstellungen nicht duplizieren, sondern auf wesentliche Themen, Aspekte und Fragestellungen hinweisen, die allenfalls zu berücksichtigen sind um bei den LeserInnen einen glaubwürdigen Eindruck zu hinterlassen. Insofern ist diese Publikation keine Alternative zu anderen Leitfäden, sondern eine Ergänzung im Sinne eines im Dialog mit Stakeholdern definierten Qualitätsmaßstabes.

Die vorliegende Themenauswahl und die daraus abgeleiteten Fragestellungen basieren auf

- *Meinungen von Stakeholdern*
- *Erfahrungen aus der Praxis*
- *Ergebnissen aus anderen Studien, Publikationen, Ratings*

Jedes verantwortungsvoll und nachhaltig agierende Unternehmen sollte auf folgende Fragen eine klare Antwort geben können. Falls nicht, bereiten Sie sich darauf vor! Details zu den Fragen, Themen und Inhalten finden sich nachfolgend in den Unterkapiteln.

1. Was bedeutet Nachhaltigkeit für Ihre Organisation?
Wie wird diese Werthaltung von der Unternehmensleitung getragen und vorgelebt? Haben Sie eine klare Vision, ein Leitbild wo Sie z.B. in 10 Jahren stehen wollen?
> *Leitbild, Politik, Strategie und Commitment der Unternehmensleitung*

2. Können Sie Ihre wichtigsten Stakeholder klar, plastisch und eindeutig beschreiben? Mit wem stehen Sie im Dialog und zu welchen Themen? Wie gehen Sie mit Interessens- und Zielkonflikten um? Beziehen Sie auch zu unangenehmen Themen Stellung?
> *Stakeholder-Partizipation*
3. Wie ist Nachhaltigkeit bzw. CSR in Ihrer Organisation im betrieblichen Alltag verankert? Woran messen Sie den Erfolg?
> *Managementsysteme & Verbesserungsprozess: Ziele, Kennzahlen, Audits & Reviews*
4. Welchen ökonomischen Beitrag leisten Sie für die Gemeinschaft?
> *Indirekte ökonomische Wirkung (wealth creation)*
5. Was unternehmen Sie aktiv, um politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu beeinflussen?
> *Aktives Engagement für Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung*
6. Wie wahren Sie die Rechte der Menschen? Wozu fühlen Sie sich verpflichtet?
> *Menschenrechte und -pflichten als Grundprinzip sozialer Verantwortung: direkt (ArbeitnehmerInnen) und indirekt (Lieferantenkette)*
7. Wie nehmen Sie die Interessen der MitarbeiterInnen wahr?
> *Soziale Beziehung zu den MitarbeiterInnen*
8. Wie fließen ökologische und soziale Kriterien in die Entwicklung Ihrer Produkte und Dienstleistungen ein? Inwieweit berücksichtigen Sie auch längerfristige Folgewirkungen?
> *Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen: ökologisch und sozial*
9. Wie sorgsam gehen Sie mit natürlichen Ressourcen um? Was tun Sie für den Umweltschutz in Ihrer Organisation?
> *Direkte ökologische Aspekte in der Produktion / Betriebsführung*
10. Wie beschäftigen Sie sich mit der Region in der sich Ihr Unternehmen befindet? Welchen Beitrag leisten Sie zur langfristigen Arbeitsplatzschaffung und -sicherung?
> *Regionale Verantwortung: Ihre Beziehung zur Region*

Jedes Unterkapitel ist nach folgender Struktur gegliedert:

Worum geht`s?

Erklärung des Themas und seiner Relevanz für die Organisation

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Messung und Bewertung bezieht sich nur auf den Bericht selbst, ohne zusätzliche Hintergrundinformation

Beispiel / Erläuterung

Beispiel für eine gute / schlechte Umsetzung bzw. Erläuterung des Themas anhand eines konkreten Beispiels

Stakeholdermeinung

Persönliche Meinung einer Anspruchsgruppe zum Thema

THEMA

Unternehmensführung: Vision – Leitbild – Strategie

„Viel heiße Luft um eine ganz konkrete Sache“

(Jack Welch)

Worum geht`s

Eine Vision, ein Leitbild ist ein eindringliches Bild eines in der Zukunft liegenden Ziels und macht deutlich, wohin die Reise geht.

Die Unternehmenswerte beschreiben die Verhaltensweisen, die zum Ziel führen. MitarbeiterInnen müssen Unternehmenswerte als Wegweiser nutzen können.

Ein effektives (Nachhaltigkeits)Leitbild beantwortet im Wesentlichen zwei Fragen: „Wie wollen wir in Zukunft als Unternehmen erfolgreich sein?“ und „Wie tragen wir durch unser Handeln zu einer nachhaltigen Entwicklung bei?“

„Die Einbeziehung des Themas Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) in eine Unternehmensstrategie zielt auf eine klare Differenzierung zu anderen Unternehmen ab.“¹³

Das heißt, ein bloßes Bekenntnis zur Nachhaltigkeit ohne konsequente Darstellung „was jetzt anders wird“ ist ein Etikettenschwindel, der schnell zum Bummerrang in der Glaubwürdigkeit wird (vor allem bei den eigenen MitarbeiterInnen)¹⁴. Vielmehr gilt es konkret darzulegen wie die Organisation verantwortungsvoll zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen will.

Ein gutes Leitbild und gute Unternehmenswerte sind so praxisnah, dass man sich sofort etwas darunter vorstellen kann!

Die Unternehmensstrategie ist quasi die Umsetzung des Leitbildes: Ein genauer und langfristiger Plan, um die definierten Ziele (Unternehmensziele) zu erreichen.

¹³ ÖVFA-Schriftenreihe Corporate Responsibility, November 2004

¹⁴ Anm: Jedes Unternehmen strebt einen nachhaltigen Unternehmenserfolg an, das alleine ist nichts Besonderes

Im Kontext der nachhaltigen Entwicklung muss sich das Unternehmen mit folgenden Fragestellungen befassen:

- Was sind die langfristigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen für unser Unternehmen (lokal/global)? Von welchen Umfeldbedingungen gehen wir jetzt und in Zukunft aus?
- Wo treten Zielkonflikte auf und wie gehen wir damit um?
- Welchen Beitrag wollen und können wir zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten? Wem gegenüber fühlen wir uns verpflichtet?
- Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich sind: Anhand welcher Kriterien / Indikatoren messen wir unsere Entwicklung/Verbesserung?
- Wie fließen die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung in die Grundwerte des Unternehmens ein und welche Ziele leiten sich daraus ab? (z.B. Was heißt das für die Personalentwicklung? Wie wirkt sich das in der Forschung & Entwicklung aus? Was bedeutet das für die Beziehung zu den Lieferanten, etc.)?

Mit dem „commitment“¹⁵ der Geschäftsführung ist nicht nur die Unterschrift unter eine Unternehmenspolitik gemeint, sondern ein tatsächlicher Ausdruck des Bekenkens, das sich durch Verhaltensweisen und Vorbildwirkung manifestiert. „Ethik muss quasi „verkörpert werden.“¹⁶ Insofern ist es hilfreich, im Vorwort zu einem Nachhaltigkeitsbericht diese Verantwortung der Unternehmensleitung glaubhaft darzustellen, indem

- wesentliche Ergebnisse (Erfolge und Misserfolge) im Berichtszeitraum dargestellt werden
- die Prioritäten für die Zukunft deutlich gemacht werden
- über Beispiele für persönliches Engagement, Vorbildwirkung und aktive Unterstützung der MitarbeiterInnen (z.B. Teilnahme an „Community work“, etc.) berichtet wird.

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Die Unternehmensstrategie ist klar und nachvollziehbar auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet und

- verfügt über klare, überprüfbare Ziele
- ist in den wesentlichen Unternehmenskennzahlen abgebildet, die auch als Steuerungsgröße dienen
- gilt für die gesamte Organisation (inkl. Tochterunternehmen und Beteiligungen im In- und Ausland)
- wird an alle relevanten Stakeholder kommuniziert

¹⁵ engl. commitment: das Bekenntnis, die Verpflichtung

¹⁶ ÖVFA-Schriftenreihe Corporate Responsibility, November 2004, Seite 13

Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht

- steht nicht im Widerspruch zu sonstigen Aussagen / Handlungen des Unternehmens
- ist in Bezug auf Art, Umfang und ökologischen bzw. sozialen Auswirkungen der Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen angemessen

Die Unternehmensführung

- setzt sich beispielgebend für die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung ein und unterstützt diese Verhaltensweise bei den MitarbeiterInnen.
- spricht offen die wesentlichen Zielkonflikte und Brennpunkte an.
- bewertet regelmäßig die Effektivität der Umsetzung des Leitbildes und der Strategie und dokumentiert diese Ergebnisse (Review).¹⁷

Börsennotierte Unternehmen sollten

- langfristige, auf alle Aspekte der Nachhaltigkeit (nicht nur ökonomische) ausgerichtete Stock Option-Pläne als Anreizmechanismen für das Management haben.
- einen Vertreter für Nachhaltigkeit in den Aufsichtsrat nominieren, damit die Frage der Nachhaltigkeit in allen Unternehmensentscheidungen auf oberster Ebene verankert ist.

Beispiel / Erläuterung

Ein Energieversorgungsunternehmen muss beispielsweise in seinem Leitbild Klimawandel und Ressourcenknappheit ansprechen. Ansonsten wären die wesentlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen nicht berücksichtigt.

¹⁷ Die Effektivität der Strategie, (Leitbild)Politik und Managementsysteme wird systematisch, objektiv und regelmäßig von der Unternehmensleitung bewertet. Bei der Bewertung werden auch die Meinungen von externen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Die Ergebnisse der Bewertung und daraus abgeleitete Maßnahmen liegen schriftlich vor. Die Bewertung wird mindestens einmal jährlich durchgeführt. Es gibt eine festgelegte Agenda, die sicherstellt, dass alle Themenbereiche im Kontext der Nachhaltigkeit abdeckt sind.

Stakeholdermeinung

Die meistens Leitbilder sind ein Ausdruck der Orientierungslosigkeit. Sie bekennen sich zu allem, was ganz selbstverständlich ist.

„Dabei wäre es ganz einfach: Da stehen wir, da wollen wir hin, das ist unser Ideal, und hier steht jetzt auch, wie wir dahin kommen. Leitbilder brauchen klare Indikatoren, sonst sind sie nichts wert.“

Doch welche Leitbilder lassen wir uns heute eigentlich verkaufen? Dinge, die gar nichts mit einem Leitbild zu tun haben. Was früher mal das Amen im Gebet war, ist heute das Bekenntnis zu „nachhaltigem Wirtschaften“. Doch was heißt das? Dass man darauf achtet, dass man nicht mehr Schaden anrichtet, als Nutzen stiftet? Dass man, wenn man das nicht tut, vorsätzlich teuren Rohstoff einkauft und vergeudet? Nachhaltigkeit war immer schon ein Kriterium guter Ökonomie. Was bedeutet dann das Lippenbekenntnis?

Nicht viel. Eine Zeile ist gefüllt. Das geht auch mit dem Satz: „Wir wollen innovative Produkte schaffen.“ Wollte man, andersherum, vielleicht vorher veraltete Produkte vom Fließband nehmen? Hatte da jemand die Idee, uralte Konstruktionspläne von Ladenhütern zu klauen, um damit nach vorn zu kommen?

brand eins, Juni 2004 www.brandeins.de

THEMA

Stakeholder-Partizipation

Worum geht`s?

Partizipation bedeutet die Einbindung von Individuen (sogenannte Stakeholder) in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. Partizipation ist gesellschaftlich relevant, weil sie zum Aufbau von sozialem Kapital führt und somit soziales Vertrauen verstärkt.

Die Einbindung (Partizipation) der Stakeholder (Anspruchsgruppen) ist die Ausgangsbasis und zugleich ein wesentlicher Eckpfeiler für einen glaubwürdigen Nachhaltigkeitsbericht. Erst durch Einbeziehung aller bedeutsamen Informationen, die eine oder mehrere Anspruchsgruppen betreffen und deren Einschätzung der sozialen, ethischen und ökologischen Leistung der Organisation, kann es gelingen, die wesentlichen¹⁸ Themen zu identifizieren, über die das Unternehmen berichten sollte. Die Berücksichtigung mehrerer Ansprüche bedeutet aber immer auch, dass Zielkonflikte entstehen und nicht jeder Anspruch aufgelöst werden kann.

Stakeholderpartizipation ist für Unternehmen nicht immer leicht. Selbst ein Unternehmen, das sich selbstbewusst innerhalb seiner Branche als Vorreiter sieht, muss in Diskussionen mit NGOs mitunter dennoch harte Kritik einstecken. Missverständnisse sind die Regel. Verstehen ist die Ausnahme. Dennoch: Stakeholderpartizipation zahlt sich aus: Das Bild, das die Öffentlichkeit vom Unternehmen hat, bekommt klarere Konturen und umgekehrt erhält der Betrieb wertvolle Informationen darüber, wie die Anspruchsgruppen das Unternehmen sehen.

Galt noch vor wenigen Jahren „Legal Compliance“, die Übereinstimmung mit dem Gesetz, als ausreichender Nachweis verantwortlichen Handelns gegenüber der Öffentlichkeit, so nimmt diese Rolle heute der Abgleich mit den Anforderungen der Stakeholder ein („Stakeholder Compliance“).

Auch für Investoren und Analysten gilt der Stakeholderdialog als wichtiger Bestandteil eines effizienten Risikomanagements und einer zukunftsgerichteten Unternehmensstrategie.

¹⁸ im englischen auch als „material“ bezeichnet

Kritische Themen ansprechen!

Das Unternehmen sollte kritische Themen und das diesbezügliche Verbesserungspotential selbst ansprechen und die kritische Rolle nicht allein den Stakeholdern überlassen! Das erhöht die Glaubwürdigkeit des Unternehmens ganz wesentlich! Und wenn das Unternehmen ähnliche Punkte als kritisch betrachtet, wie der/die Stakeholder: Umso glaubwürdiger, wenn sich Innen- und Außensicht hinsichtlich eines Problems decken!

Grundsätzliche Bereitschaft zu echtem Dialog von Unternehmerseite

Die Studie „geheime Mission – Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern – eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen“¹⁹ kommt zu folgendem Ergebnis:

„Drei Viertel der Befragten können sich vorstellen, in der Zukunft öfter in einen Dialog mit kritischen Stakeholdern einzutreten. Dies ist zweifellos ein Resultat der guten Erfahrungen, die die Unternehmen gemacht haben, die sich einmal zum Dialog entschlossen haben. Auch jene Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, ohne Dialogerfahrung zu besitzen, können sich vorstellen, dies in Zukunft nachzuholen.“

Stakeholder – Feedback im Nachhaltigkeitsbericht ist wichtig

Es ist bereits gängige Praxis, dass Anspruchsgruppen in Nachhaltigkeitsberichten zu Wort kommen, sei es in Einzelstatements oder im Zuge eines „Round-table Gespräches“.

Der „Dialog“ darf aber kein Selbstzweck sein, sondern muss die Meinungsvielfalt wiedergeben, also auch kritische Stimmen zu Wort kommen lassen.

Eine beliebte Praxis sind verallgemeinerbare Statements bekannter Persönlichkeiten zu Fragen der nachhaltigen Entwicklung. Beliebte Aussprüche wie „Wir haben die Erde nur von unseren Kindern geborgt“, „Nachhaltigkeit ist für unser Überleben wichtig“ tragen nicht unbedingt zur Glaubwürdigkeit bei, sondern sind leere, aus dem Zusammenhang gerissene Phrasen. Wenn Sie Persönlichkeiten Stellung nehmen lassen, dann muss der Inhalt der Aussage in Relation zum Unternehmen und dessen Aktivitäten stehen und zu wesentlichen Themen Bezug nehmen.

¹⁹ „geheime Mission – Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern – eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen“, Herausgegeben von PLEON KOHTES KLEWES GMBH, Bonn und Berlin, Oktober 2004

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte Auskunft geben über

- Vorgangsweise zur Auswahl der wichtigsten Stakeholder und zur Identifikation der relevanten Themen und Anliegen.
Es beinhaltet die Systematik der Identifikation, einen Überblick der Anspruchsgruppen sowie die Vorgangsweise zur Entscheidung, welche dieser Gruppen eingebunden werden sollen (aktiv / passiv²⁰).
- Darstellung, welche Informationen und Indikatoren für welche Anspruchsgruppe relevant sind
Das erleichtert den Anspruchsgruppen die wesentlichen Informationen schnell zu erfassen und erhöht die Akzeptanz der Berichterstattung insgesamt.
- Art der durch Stakeholderkonsultationen generierten Informationen und deren Verwendung.
Es wird deutlich, mit welchen Anspruchsgruppen sich das Unternehmen in welcher Form und in welcher Intensität austauscht.
- Darstellung, welche Unternehmensentscheidungen durch Stakeholderkonsultation wesentlich beeinflusst wurden. (z.B. Verzicht auf potenziell umweltgefährdende Stoffe)
Damit wird deutlich, dass Anliegen nicht nur gehört, sondern auch umgesetzt werden.

Beispiel: Lebensministerium



²⁰ z.B. aktiv durch Befragung; passiv durch zur Verfügung stellen von Informationen

Beispiel: Mondi Business Paper

Die MONDI BUSINESS PAPER hat an vielen seiner Standorte Socio Economic Assessment (SEAT) Bewertungen durchgeführt. SEAT ist ein Werkzeug, um soziale und wirtschaftliche Auswirkungen eines Betriebes auf sein lokales Umfeld, in dem er agiert, zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Während des SEAT Prozesses hält ein Team, bestehend aus MONDI, MBP Gruppen- und Standortmanagement, Interviews mit externen sowie internen Stakeholdern ab, um deren Sichtweisen und Meinungen über das Unternehmen zu erfahren. Dabei handelt es sich meistens um lokale Behörden, Angestellte, Lieferanten und Auftragnehmer, lokale Organisationen und Repräsentanten der Gemeinde.

Box 2.1 Key steps in the SEAT process

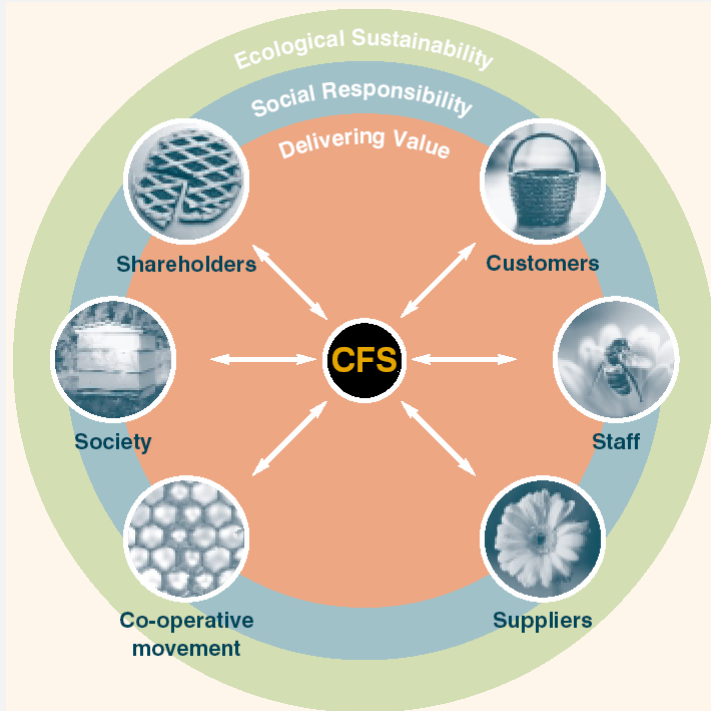
- | | |
|---------|--|
| Step 1: | Define objectives of the SEAT process |
| Step 2: | Profile the Peak Timbers mills and forest operations and neighbouring communities, and identify key issues |
| Step 3: | Identify social and economic impacts |
| Step 4: | Provide guidance on management responses to key issues |
| Step 5: | Reporting to stakeholders |

Quelle: <http://www.neusiedler.com/>

Beispiel: Co-operative Financial Services (CFS)

Stakeholderauswahl und Themen identifizieren am Beispiel der Co-operative Financial Services (CFS)

Wer sind die Stakeholder (als Partner bezeichnet)?



Welche Themen/Aspekte sind für diese Anspruchsgruppen am wichtigsten?

• What matters most to them

What? Qualitative research undertaken amongst bank suppliers has indicated the following to be priority issues: 'prompt payment', 'good relationships', 'fair treatment' and 'effective communication' (Source: Financial Marketing Consultancy Research 2000). Given CFS operates within the same sector as the bank (financial services), and both have operations largely restricted to the UK and concentrated within the North West of England, these indicators are considered to be generally applicable. In November 2003, Nunwood Consulting conducted telephone interviews with 89 CFS and 62 bank suppliers (equivalent to 15% of suppliers), and ascertained their satisfaction in the priority areas. They were also questioned in connection with various aspects of ethics and sustainability.

• Where information is reported

Where? Aspects of CFS' performance of primary interest to suppliers:

- Prompt payment/Relationship (quality and length)/Fair treatment/Communications** – Information on supplier satisfaction in these priority areas (as identified by suppliers) is described on pages 40-41.
- Ethical and sustainability screening (suppliers)** – A complete record of CFS' ethical and sustainability screening activities is detailed on pages 46-54.
- Attitudes to ethics and sustainability (suppliers)** – Suppliers' awareness of CFS' ethical and sustainability commitments (and the impacts these have on their business), together with suppliers' assessment of CFS' commitment to and knowledge of ethics and sustainability, are described on pages 58-59.
- Ecological sustainability** – CFS' pursuit of ecological sustainability across its operations is described through pages 71-87; this activity directly impacts on a range of suppliers.

Quelle: <http://www.cfs.co.uk>

Stakeholdermeinung

„Eine glaubwürdige Einbeziehung von Stakeholdern beschränkt sich nicht auf das Sammeln von schönen Zitaten für den Nachhaltigkeitsbericht. Ernst gemeinter Stakeholderdialog heißt, aktiv und kontinuierlich die Kommunikation mit internen wie externen Anspruchsgruppen zu suchen. Je mehr Unternehmen über ihre Märkte, über ihr Unternehmensumfeld und über die an sie gerichteten Erwartungen wissen, desto eher können Risiken minimiert und Impulse für zukunftsfähige Entwicklungen aufgenommen werden.“,

Dr. Martina Handler,
Leiterin des Themenfeldes Partizipation in der ÖGUT

THEMA

Managementsysteme & Verbesserungsprozess

Worum geht`s?

Die Umsetzung des Leitbildes und der Unternehmensstrategie erfordert festgelegte innerbetriebliche Strukturen und Steuerungsinstrumente (z.B. Managementsysteme). Ziel ist die stetige Verbesserung der Leistung der Organisation im Kontext der Nachhaltigkeit, z.B. Verringerung der Umweltbelastung, Verbesserung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und KundenInnen, Reduktion der Arbeitsunfälle, Verbesserung der Ertragslage, etc.

Wesentlich ist, dass „die Prinzipien der Nachhaltigkeit“ in die Kernprozesse der Organisation integriert sind und sich in den Unternehmenszielen und Kennzahlensystemen, etc. widerspiegeln.

Das heißt, wie ist sichergestellt, dass die Frage der Nachhaltigkeit (nicht nur die ökonomische) in zentralen Unternehmensentscheidungen gestellt wird? Wie wird diese beispielsweise bei Entscheidungen im Einkauf, im Produktmanagement oder bei der Planung berücksichtigt?

Im Nachhaltigkeitsbericht ist zu beschreiben, wie der „Nachhaltigkeits-Prozess“ im Betriebsablauf funktioniert (welche Prozesse sind berührt bzw. welche nicht, welche Instrumente werden eingesetzt, etc.) und wie das dazugehörige Management-System implementiert wurde (Aufbaustruktur, wesentliche Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilungen). Interessant ist auch zu erfahren was schon bisher zum Thema existiert hat und was sich durch die Einführung eines „Nachhaltigkeits-Managementsystems“ geändert hat. Am Besten anhand von Beispielen.

Ein wichtiges Management-Instrument ist das interne Audit, das als interne Kontrolle feststellt, ob das Managementsystem wie geplant (d.h. unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte) funktioniert und wirksam ist. Durch interne Audits wird gewährleistet, dass eine Organisation die festgelegten Verfahren einhält. Audits helfen Zielkonflikte und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Bei größeren Organisationen spielt hier die interne Revision eine wesentliche Rolle.

International wächst die Erkenntnis, dass auch eine unabhängige, externe Auditierung („Assurance“) von Nachhaltigkeitsberichten und der zugrunde liegenden Managementsysteme eine wichtige Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist.²¹

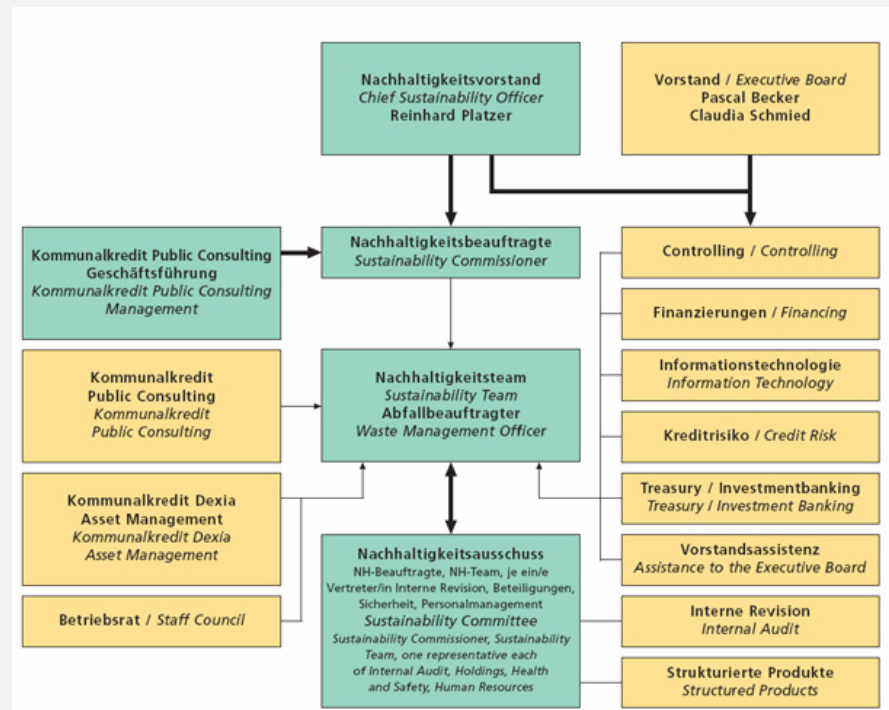
²¹ „Independent assurance remains a valuable part of reporting. In 2005 the number of reports with an assurance statement increased to 30 percent“, KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

- Die wesentlichen Managementsysteme und deren Zusammenspiel sind dargestellt (z.B. Umweltmanagement, Corporate Governance, Risikomanagement, etc.)
- Die verantwortlichen Personen und Gremien sind dargestellt (Aufbauorganisation ggf. mittels Organigramm)
- Für die als wesentlich erkannten Aspekte der Nachhaltigkeit sind Ziele (wenn möglich quantifiziert) und Umsetzungsmaßnahmen (Nachhaltigkeitsprogramm) festgelegt. Über den Stand der Umsetzung bzw. die Zielerreichung wird in den Folgeberichten informiert (ev. unter Einbindung von Meinungen betroffener Stakeholder).
- Es existiert ein Kennzahlensystem (KPI`s - key performance indicator), dass die relevanten Themen und die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens widerspiegelt.
- Die gewählten Indikatoren stellen die „Nachhaltigkeits“-Leistung der Organisation
 - > unverfälscht dar
 - > sind verständlich und eindeutig
 - > sind steuerbare, d.h. beeinflussbare Größen
 - > ermöglichen einen Vergleich von Jahr zu Jahr,
 - > ermöglichen einen Vergleich innerhalb einer Branche (benchmark)
 - > ermöglichen, wo angemessen, auch einen Vergleich mit (lokalen) Rechtsvorschriften (z.B. bei Umweltkennzahlen)
- Es existiert ein internes Auditsystem, dass die Wirksamkeit des Managementsystems regelmäßig überprüft und der Geschäftsleitung berichtet.
- Der Nachhaltigkeitsbericht ist von unabhängigen externen Auditoren überprüft.

Beispiel: Kommunalkredit AG

Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagement in der Kommunalkredit AG



Quelle: www.kommunalkredit.at/nachhaltigkeitsbericht2004

Beispiel: OeKB – Oesterreichische Kontrollbank AG

Verantwortlichkeiten in Sachen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit betrifft in der OeKB alle MitarbeiterInnen.
Vom Vorstand bis zum Betriebsrat.

Vorstand

Der Vorstand sorgt für die Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik und die Weiterentwicklung der Zielvereinbarungen durch das Management Review. -> mehr

Nachhaltigkeits- und Abfallbeauftragter

Der Nachhaltigkeitsbeauftragte plant und koordiniert die Umsetzung Ziele in der OeKB. Seine Aufgaben umfassen weiters administrative Tätigkeiten. -> mehr

Teams für Ökologie und Nachhaltigkeit im Allgemeinen

Die Teams für Ökologie und Nachhaltigkeit treffen einander regelmäßig. -> mehr

Team für Ökologie und Nachhaltigkeit/Produkte

Das Team für Ökologie und Nachhaltigkeit/Produkte trifft sich mindestens 1x jährlich. -> mehr

Team für Ökologie und Nachhaltigkeit/Betrieb

Das Team für Ökologie und Nachhaltigkeit/Betrieb trifft sich vierteljährlich. -> mehr

Umweltverantwortlicher Exportserviceprodukte

Die OeKB berät und unterstützt den Treugeber in Umweltagenden in internationalen Gremien. -> mehr

Interne Revision/Konzernrevision

Bank- und Wirtschaftsinformation

Das Team der Bank- und Wirtschaftsinformation stellt relevante Informationen und Informationsquellen -> mehr

Organisation, Bauen, Umwelt und Sicherheit

Das Team der Abteilung Organisation, Bauen, Umwelt und Sicherheit führt Änderungen in der Ablauforganisation durch und aktualisiert den Leistungskatalog. -> mehr

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist für gezielte interne und externe Kommunikationsaktivitäten verantwortlich. -> mehr

Personalabteilung

Erstellt den Personalteil des Nachhaltigkeitsberichts, ermittelt dafür relevante Kennzahlen und arbeitet laufend an der Weiterentwicklung des Verständnisses sozialen Handelns in der OeKB. -> mehr

Alle Abteilung

Alle MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit in den Teams für Ökologie und Nachhaltigkeit aktiv mitzuarbeiten. -> mehr

Betriebsrat

Zentrale Aufgabe des Betriebsrats ist die Interessenvertretung der MitarbeiterInnen. -> mehr

Quelle: www.oekb.at

THEMA

Indirekte ökonomische Wirkungen

Worum geht`s?

„Finanzkennzahlen konzentrieren sich in erster Linie auf die Rentabilität einer Organisation, um Management und Aktionäre diesbezüglich zu informieren (> shareholder-value). Im Gegensatz dazu konzentrieren sich ökonomische Leistungsindikatoren im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung mehr auf die Art der Wirkung, die eine Organisation auf die Stakeholder hat, mit denen sie in direktem oder indirektem wirtschaftlichen Austausch steht (> stakeholder-value).“

(GRI Leitfaden 2002, www.globalreporting.org)

Wesentlich ist also, dabei nicht die Finanzsituation des Unternehmens selbst darzulegen, sondern die Veränderung der wirtschaftlichen Situation der Stakeholder (KundInnen, LieferantInnen, MitarbeiterInnen, KapitalgeberInnen, Öffentlicher Sektor) aufgrund der Unternehmensaktivitäten („wealth creation“).

Derzeit finden sich in Nachhaltigkeitsberichten verhältnismäßig wenige Informationen, die über betriebswirtschaftliche Kennzahlen hinausgehen und die gemeinschaftliche Vernetzung beschreiben²². Ursachen dafür liegen vielleicht in der Einschätzung, dass solche Informationen nicht relevant sind oder auch darin, dass keine Daten dafür verfügbar sind.²³

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Der Nachhaltigkeitsbericht sollte Auskunft geben, in welcher Form und Umfang die Organisation die wirtschaftliche Situation ihrer Anspruchsgruppen beeinflusst. Dazu gehören:

- Summe der bezahlten Steuern (gesamt und aufgeschlüsselt nach Standorten - Regionen/Länder)
- erhaltene Subventionen und damit verbundene Arbeitsplätze, die geschaffen wurden bzw. Arbeitsplatzgarantien
- bezahlte Löhne an ArbeitnehmerInnen

²² “Only 25 percent discuss the economic impacts of their business from a broader sustainability perspective”, KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005

²³ Sowohl die IÖW-Studie „Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland“ (2005) als auch die Denkstatt-Studie „Österreichische Nachhaltigkeitsberichterstattung im internationalen Vergleich“ (2004) zeigen, dass die Thematik in den wenigsten Nachhaltigkeitsberichten behandelt wird.

- Aktivitäten zur Förderung gemeinnütziger, kultureller und wissenschaftlicher Zwecke in Form von finanziellen Zuwendungen (Spenden, Sponsoring), wobei es nach Möglichkeit Anknüpfungspunkte zum Produkt bzw. zur Dienstleistung des Unternehmens geben sollte.
- Initiativen, die organisatorisch und thematisch durch die Mitarbeiter (mit-) realisiert werden (Corporate Volunteering).
- Beitrag als lokaler Arbeit- und Auftraggeber (> siehe dazu auch Thema „Regionale Verantwortung“)

Beispiel / Erläuterung

Einen ersten Eindruck, wie indirekte Wirkungen angedacht und dargestellt werden können, zeigt das Beispiel der Co-operative Financial Services (CFS).

*Was gewinnt die Gesellschaft durch die Unternehmensaktivität („wealth creation“)? „ **Wealth creation – CFS 'Economic Value Added'** expresses the contribution to national wealth made by a commercial organisation and seeks to recognise that a variety of Partners can benefit from such wealth creation. For example, economic value can be disbursed to staff in the form of salaries and other benefits, to the State in the form of taxes, to charitable causes in the form of donations, and to owners in the form of profit, dividend and reserves. Of the £289.3 million Economic Value Added created by The Co-operative Bank in 2004, £115.1 million (39.8%) was distributed to the Bank's owners, £39.6 million (13.7%) to the State and £134.6 million (46.5%) to staff. Of the £345.8 million Economic Value Added created by CIS in 2004, £28.6 million (8.3%) was distributed to CIS' owners, £5 million (1.4%) to the State and £312.2 million (90.2%) to staff.“ Quelle: <http://www.cfs.co.uk>*

Stakeholdermeinung

„Interessant wäre es, ein Bild über die Vor- und Nachteile, die aufgrund der Unternehmensaktivität bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auftreten, zu bekommen. Anders gesagt, die regionalen und personenbezogenen Verteilungseffekte des Unternehmens zu beschreiben und konkrete Maßnahmen zur Minimierung der negativen Effekte aufzuzeigen.

Gerade im Kontext der Nachhaltigkeit scheint es auch unerlässlich, sich über Langzeiteffekte Gedanken zu machen und Verantwortung im Bereich des Verursacherprinzips wahrzunehmen (z.B. CO₂ Emissionen: Betreibt ein Unternehmen aktive Verhinderungspolitik oder unterstützt ein Unternehmen Aktivitäten, die einen entsprechenden Wechsel vorbereiten und gestaltet die Rahmenbedingungen mit?)“

Erwin Mayer; Greenpeace

THEMA

Menschenrechte als Grundprinzip sozialer Verantwortung

Worum geht`s

Menschenrechte²⁴ sind Rechte, die jedem Menschen von Geburt an zustehen. Traditionellerweise sind es in erster Linie Staaten, die für die Einhaltung von Menschenrechten (in der Folge MR) zu sorgen haben. Eine wachsende Zahl von Stimmen in der internationalen Diskussion sieht den politischen Paradigmenwechsel der Macht von Staaten zu Unternehmen als Realität an, dem Rechnung getragen werden muss.

Ein wesentlicher Meilenstein auf dem Weg zu einer direkten menschenrechtlichen Verantwortung von Unternehmen sind die „UN-Draft Norms“ zur menschenrechtlichen Verantwortung von transnationalen Konzernen und anderen Unternehmen²⁵. Diese unterstreichen einerseits, dass sich Staaten ihrer primären menschenrechtlichen Verantwortung nicht entziehen dürfen, definieren darüber hinaus aber eine Reihe von unternehmensrelevanten Bereichen, welche Unternehmen in die menschenrechtliche Pflicht nehmen, und zwar:

- Verbot von Diskriminierung, dazu zählt Diskriminierung aufgrund von Religion, Rasse, Geschlecht, sexueller Orientierung, u.a.
- „Recht auf Sicherheit“ (kein Engagement/keine Vorteile ziehen aus Kriegsverbrechen, Genozid, Folter, extralegale Exekutionen);
- Einhaltung der ILO Kernarbeitsnormen;
- unter dem Titel „Respect for National Sovereignty and Human Rights“ wird eine Sammlung von Regelungen angeführt, z.B. die Einhaltung von Transparenz, Rechenschaftslegung/Verantwortlichkeit, („accountability“) und Mithilfe bei der Korruptionsbekämpfung,
- Förderung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten und dem Recht auf Entwicklung;

Die „UN Draft Norms“ definieren auch allgemeine Verpflichtungen von Unternehmen. Unternehmen haben

- angemessene Sorgfalt darauf zu verwenden, dass ihre Aktivitäten nicht direkt oder indirekt zu MR-Verletzungen führen;

²⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Menschenrechte>

²⁵ Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003).

- sicherzustellen, dass sie nicht direkt oder indirekt von MR - Verletzungen profitieren;
- nicht Bemühungen zur Förderung von MR zu unterminieren;
- ihren Einfluss zur Förderung von MR geltend zu machen;
- MR Impact Assessments durchzuführen;
- Komplizenschaft/Zusammenarbeit bei MR-Verletzungen zu vermeiden;

Zu den oben erwähnten **ILO Kernarbeitsnormen**²⁶ zählen :

- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen,
- Beseitigung der Zwangsarbeit (inkludiert auch das Verbot von Zwangsarbeit aufgrund politischen Drucks),
- tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und
- Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf (inkludiert das Recht auf gleiche Entlohnung für Frau und Mann)

Die oben genannten **wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte** sind in einem eigenen Pakt näher definiert:

Zu den im Internationalen Pakt über Wirtschaftliche, Soziale und Kulturelle Rechte (*International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*) festgelegten Rechtsnormen gehören u.a.:

- *Recht auf Selbstbestimmung (Art. 1)*
- *Gleichberechtigung von Mann und Frau (Art. 3)*
- *Recht auf Arbeit und angemessene Entlohnung (Art. 6/7)*
- *Recht auf Gründung von Gewerkschaften (Art. 8)*
- *Schutz von Familien, Schwangeren, Müttern und Kindern (Art. 10)*
- *Recht auf einen angemessenen Lebensstandard, einschließlich angemessener Nahrung (Art. 11)*
- *Recht auf den besten erreichbaren Gesundheitszustand (Art. 12)*
- *Recht auf Bildung (Art. 13)*
- *Recht auf Teilhabe am kulturellen Leben (Art. 15)*

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Wie zahlreiche Studien belegen, leiden die meisten Menschenrechts-Konventionen und Verhaltenskodizes unter Implementierungsdefiziten. Dies trifft vor allem auf Großinvestitionen westlicher Firmen („foreign direct investments“) in Entwicklungs- und Schwellenländern zu, wo häufig mächtige Konzerne schwachen und/oder korrupten staatlichen

²⁶ http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/ilo_kernarbeitsnormen.htm

Verwaltungen gegenüberstehen und nur mangelnde Rechtsstaatlichkeit gegeben ist.

In Ländern, wo es an effektiver Rechtsdurchsetzungsmöglichkeit Betroffener vor staatlichen Gerichten mangelt, kommt den Unternehmen eine besonders hohe Verantwortung zu, was den Umgang mit Menschenrechten betrifft.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sind, sich dem Thema Menschenrechte in ihrem Nachhaltigkeitsbericht besonders ausführlich widmen. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte eine vollständige Darstellung aller aufgetretenen Konfliktfälle enthalten und den Umgang mit den Konflikten transparent und ohne Beschönigung darstellen.

Die Reaktion auf Konflikte sollte u.a. umfassen:

- ▶ Inanspruchnahme externer Hilfe zur Lösung des konkreten Problems (Mediation, Supervision, psychologische Beratung)
- ▶ Setzung präventiver Maßnahmen, um ähnliche Konflikte in Zukunft zu vermeiden (Änderung von Managementpraktiken, Setzung von zusätzlichen Kontrollmaßnahmen, Supervision)

Menschenrechtliche Verantwortung kommt aber auch ausschließlich in Österreich/Europa tätigen Unternehmen zu. Hier werden in der Regel andere Fragen im Vordergrund stehen. Während grundlegende Normen in Folge staatlicher Kontrolle in unseren Breiten eher eingehalten werden, sind Fragen der Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft, des Geschlechts und der sexuellen Orientierung zunehmend ein Thema.

Relevante Themen in einem Nachhaltigkeitsbericht für einen österreichischen Standort werden u. a. umfassen:

- ▶ Frage des Verhältnisses zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, einschließlich Fragen der Lohngleichheit
- ▶ Rechte, einschließlich Entlohnung, ausländischer im Verhältnis zu inländischen MitarbeiterInnen
- ▶ Altersdiskriminierung: Problematik der Benachteiligung älterer ArbeitnehmerInnen
- ▶ Integration von Menschen mit Behinderung

Nicht vergessen werden sollten auf die Darstellung der **Menschenrechte in der Wertschöpfungskette (supply chain responsibility)**

Dabei handelt es sich um die Darstellung, ob und wie Arbeitsbedingungen und Menschenrechte (gemäß UN-Menschenrechtserklärung: Untersagung von Zwangs- und Kinderarbeit, Recht auf körperliche Unversehrtheit und auf freie Meinungsäußerung, Schutz vor Willkür) in der Supply Chain *sichergestellt* werden.

Dies umfasst die Arbeitsbedingungen bei den direkten LieferantInnen sowie, falls relevant, die Arbeitsbedingungen bei deren VorlieferantInnen.

Allgemeine Qualitätskriterien für Nachhaltigkeitsberichterstattung im Bereich Menschenrechte – unabhängig vom Unternehmensstandort – sind:

- Die für das Unternehmen relevanten Menschenrechte sind systematisch dargestellt.
- Unerfreuliche Vorkommnisse werden nicht ausgespart, sondern dargestellt, inklusive der Maßnahmen, die als Reaktion gesetzt wurden
- Stakeholderkritik wird aktiv dargestellt und von Unternehmensseite kommentiert
- Kommunikation mit Menschenrechtsgruppen findet strukturiert statt und das Feedback der Gruppen wird wiedergegeben.
- Sonderfaktoren, wie Unternehmenskäufe, die eine längere Umstellungsphase in der Menschenrechtspraxis im neuen Unternehmsteil erfordern, werden transparent dargestellt

Beispiel ADIDAS

Adidas widmet in seinem Nachhaltigkeitsbericht „Herausforderungen annehmen – weltweit SOZIAL- UND UMWELTBERICHT 2004“ der verbesserten Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern ein eigenes Hauptkapitel, das ausführlich auf Bewertungsstandards eingeht und auch Missstände aufzeigt.



Verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern

Auf den folgenden Seiten berichten wir über die Fortschritte,
die wir bei der Umsetzung unserer Strategien
für ein nachhaltiges Wirtschaften und
eigenverantwortliches Handeln
in unserer Beschaffungskette gemacht haben.

Adidas berichtet detailliert über

- ▶ die Anzahl der geprüften Zulieferbetriebe
- ▶ Missstände werden konkret und offen angesprochen.
- ▶ Gründe für die Beendigung des Lieferantenverhältnisses werden beschrieben.
- ▶ Detaillierte Angaben zu Umfang und Anzahl der internen und externen (unabhängigen) Audits und zum Fabrikbewertungssystem.

Beispiel OMV

Die OMV hat seit Jänner 2003 einen Verhaltenskodex zu CSR ("Corporate Responsibility – Unser Wertesystem"), der ein Kapitel zu Menschenrechten, und unter dem Titel "Mitarbeiter" weitere menschenrechtsrelevante Standards wie faire Entlohnung, Gleichstellung und Einhaltung der ILO Kernarbeitsnormen enthält. Die OMV ist Mitglied des Global Compact und hat sich zur Einhaltung der Menschenrechte als dem ersten Prinzip des Global Compact verpflichtet. Für die OMV bedeutet dies:

- ▶ den Schutz der internationalen Menschenrechte zu respektieren und zu unterstützen
- ▶ sich nicht an Menschenrechtsverletzungen zu beteiligen
- ▶ jegliche Form von Menschenrechtsverletzung zu verurteilen
- ▶ ungeachtet der primären Verantwortung von Regierungen zur Beachtung von Menschenrechten geeignete Möglichkeiten zu nutzen, auch außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs die Einhaltung von Menschenrechten zu fördern.

Die OMV folgt hier im Prinzip den Standards der UN Draft Norms, geht aber mit dem Bekenntnis zur Förderung der Menschenrechte auch außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs noch einen Schritt weiter. Laut Kodex nimmt die OMV vor jedem neuen Engagement ein Impact Assessment vor und nimmt bei behaupteten Menschenrechtsverletzungen eine unabhängige Verifizierung vor.

Stakeholdermeinung

„Amnesty International begrüßt grundsätzlich jedes unternehmerisches Handeln und Verhalten im Rahmen eines umfassenden CSR-Managementprozesses, das die Verwirklichung der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte fördert. CSR-Prozesse und Nachhaltigkeitsstatements dürfen nicht als oberflächliche Imagemaßnahme von PR-BeraterInnen und Marketingabteilungen missbraucht werden. Nachhaltigkeitsberichte, die selbstkritische Elemente zulassen, die den Kriterien der Transparenz und Objektivität entsprechen und betroffene Stakeholder und unabhängige Dritte einbeziehen, fördern die Glaubwürdigkeit von Unternehmen,“

Mag. Christian March, amnesty international Österreich

THEMA

Aktives Engagement für Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung

„Nichts ist schwerer und nichts erfordert mehr Charakter, als sich im offenen Gegensatz zu seiner Zeit zu befinden und laut zu sagen NEIN!“

(Kurt Tucholsky)

Worum geht`s?

Tausende LobbyistInnen arbeiten täglich in Brüssel, um die Interessen ihrer Auftraggeber möglichst optimal in Gesetzgebungs- und Normungsprozesse einzuspeisen. Sie arbeiten meist im Dienst von UnternehmerInnen oder Unternehmerverbänden. Doch wer sorgt dafür, dass Gesetze und politische Konzepte nicht auf Nachhaltigkeitsaspekte vergessen? Neben dafür zuständigen EU- BeamtInnen und NGOs sind es zunehmend auch innovative UnternehmerInnen, die Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Produkte sinnvoll zu integrieren wissen. Für solche Unternehmen bedeuten nachhaltige Produktions- und Dienstleistungsstandards mitunter bessere Chancen für ihr Produkt am Markt. Das motiviert, sich für nachhaltige Standards einzusetzen, sei es in Brüssel, in der österreichischen Bundes- und Landesgesetzgebung und auf anderen Akteursebenen (Österreichisches Normungsinstitut, Umweltzeichen).

Aktives Engagement für Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit kann aber auch auf einer anderen Ebene ansetzen:

- Wie äußere ich mich in der Öffentlichkeit über sozial-, umwelt- und wirtschaftspolitische Fragen?
- Stelle ich Nachhaltigkeit in meinem Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht als oberste Handlungsmaxime dar, vertrete aber dann in einschlägigen Gremien den genau entgegengesetzten Standpunkt und setze z.B. Umweltschutzmaßnahmen pauschal mit Wirtschaftshindernissen gleich?

Diese Ebene ist nicht nur für Unternehmen relevant, die nachhaltigkeitsrelevante Innovationen anzubieten haben, sondern für alle Firmen.

- Betrachte ich Nachhaltigkeitspolitik als Wirtschaftshindernis oder erkenne ich die Notwendigkeit eines Umbaus des Wirtschaftssystems in Richtung mehr Nachhaltigkeit und erkenne die Chance meines Unternehmens, wenn ich unter den ersten bin, die handeln?

Mit einem derartigen positiven Zugang wird es auch leichter fallen, sich bei Lobbying-Aktivitäten nicht auf die Rolle des Verhinderers zu beschränken, sondern ehrlich machbares von nicht machbarem zu unterscheiden und dabei mitzuwirken, die in der Praxis effizientesten Lösungen zu finden.

Mit der Haltung „Gestalten statt verhindern“ wird es gelingen, statt bürokratischer Pflichtübungen Rechtsvorschriften und Normen zu bewirken, die Sinn machen – sowohl für das Unternehmen, als auch für die Sicherung des Überlebens und des Wohlstandes künftiger Generationen. Und die aktive Teilnahme an genau diesem Gestaltungsprozess sollte im Nachhaltigkeitsbericht abgebildet sein.

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen?

- Das Unternehmen stellt sein Kommunikationsverhalten gegenüber Entscheidungsträgern und seine Lobbying - Aktivitäten klar und möglichst vollständig dar.
- Das Unternehmen zeigt auf, welche Initiativen es zur nachhaltigen Gestaltung des Sozial- und Wirtschaftssystem setzt
- Das Unternehmen kommuniziert offen über Streitfragen: Welche gesetzlichen Verpflichtungen sind überzogen oder ungeeignet zur Zielerreichung? Für welche Standards setze ich mich aktiv ein?
- Das Unternehmen verzichtet auf leere Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, die nicht durch Fakten untermauert sind

Beispiele

Grundsätzlich sprechen nur wenige Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten an, wie sie sich etwa zu neuen (strengerem) Gesetzesvorhaben im Umweltbereich positionieren. Es wird offenbar zur Zeit noch nicht als notwendig erachtet, der Öffentlichkeit darüber Auskunft zu geben, ob man als Unternehmen für oder gegen z.B. Emissionshandel ist. Diese Fragen werden implizit als vom Unternehmen unbeeinflussbare Vorgaben der Politik und der Verwaltung dargestellt, auf die es als Unternehmen eben entsprechend zu reagieren gilt.

Beispiel: Verbund

In einigen Nachhaltigkeitsberichten finden sich vorsichtige Positionierungen zu Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen. So enthält z.B. der Nachhaltigkeitsbericht des Verbundes zum Thema Ökostromgesetz folgende Positionierung: *„Mittelfristig wird das Instrument der Herkunftsnachweise [von Strom] auch zur Steigerung des Wertes der österreichischen Großwasserkraft beitragen ...Deshalb ist es wichtig, dass optimale gesetzliche und organisatorische Rahmenbedingungen zur Stärkung dieses Sektors geschaffen werden.“*

Stakeholdermeinung

„Unternehmen sollten darstellen, wie sie sich zu Zukunftsfragen unseres Planeten positionieren. Der Nachhaltigkeitsbericht eines erdölverarbeitenden Unternehmens sollte nicht nur zum Klimaproblem etwas sagen, sondern muss Stellung nehmen zur Frage, wie sich das Unternehmen auf eine Weltwirtschaft in der Zeit nach dem billigen Erdöl vorbereiten will. Und der Nachhaltigkeitsbericht sollte auch eine Antwort geben auf die Frage, welche Lobbying-Aktivitäten das Unternehmen in diesem Zusammenhang setzt. Tritt es dafür ein, Erdöl möglichst lang billig zu halten – etwa durch Absenken der Besteuerung und die Lockerung von Umweltstandards – oder betreibt es aktives Lobbying im Bereich der Suche nach und der Förderung von Alternativen? Wer sind die Lobbying Organisationen von denen sich das Unternehmen vertreten fühlt und mit denen kooperiert wird? Ein Nachhaltigkeitsbericht, der auf diese Fragen eingeht, wird bei NGOs auf großes Interesse stoßen!“

Wolfgang Pekny, Greenpeace CEE

THEMA

Soziale Beziehung zu den MitarbeiterInnen

Worum geht`s?

„Der Kunde ist Zweiter – die MitarbeiterInnen sind die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens!“ lautet das Ergebnis einer Umfrage im Auftrag von „Eucusa – Verein zur Förderung der Kundenzufriedenheit in Europa“, die das Ziel hatte, den Zusammenhang zwischen KundenInnenorientierung, MitarbeiterInnenengagement und wirtschaftlichen Erfolg nachzuweisen. Die Erfolgsformel lautet: „zufriedene MitarbeiterInnen = zufriedene Kunden“, denn engagierte MitarbeiterInnen arbeiten mit Freude und Energie an höherer Qualität, sie übernehmen Verantwortung und stellen sich Herausforderungen, teilen Wissen und vermehren es dadurch. Davon profitieren die Unternehmen, die MitarbeiterInnen, deren Arbeitsplätze gesichert werden, und schließlich auch die Kundschaft. Und verstärkte KundenInnenorientierung sichert letztendlich die Konkurrenzfähigkeit.²⁷

Die soziale Verantwortung manifestiert sich in der Gestaltung der Beziehung zu den MitarbeiterInnen und in der Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Es geht um die Anerkennung der ArbeitnehmerInnen als Personen, in ihrer sozialen Rolle über die unmittelbare Funktion als Arbeitskraft hinaus. Wie ist der Kompromiss zwischen profitorientierter Ökonomie und der Würde des Menschen in einem Unternehmen angelegt?“²⁸

Soziale Verantwortung sollte sich neben der Anerkennung kollektiver Schutz- und Statusrechte (z.B. ArbeitnehmerInnenschutz) auch in stärker individuell ausgerichteten Beteiligungsrechten zeigen. Die MitarbeiterInnen-Partizipation kann in unterschiedlicher Form erfolgen: MitarbeiterInnengespräche, Vorschlagwesen, Umfragen, etc.

Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte nicht nur Daten zur Personalstatistik, etc. beinhalten, sondern auch die „soft facts“ beschreiben:

- Wie gut funktioniert die Beteiligung der MitarbeiterInnen?
- Wie ist es um die betriebliche Informationspolitik bestellt?
- Wie verhält sich das Unternehmen in einer persönlichen Krisensituation eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin?
- Welche Angebote werden zur Verfügung gestellt (z.B. Coaching)? Wie erfolgt die betriebsinterne Kommunikation darüber?

²⁷ <http://www.bohmann.at/templates/index.cfm/id/15588>

²⁸ Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Die soziale Dimension, GPA, 2005

Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht

- Wie definiert das Unternehmen seine soziale Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen? Ist diese Personalpolitik festgeschrieben?

Ein wesentliches Qualitätskriterium bei der Wahrnehmung von Interessen der ArbeitnehmerInnen ist sicherlich auch die Fähigkeit der Unternehmensführung, sich der Kritik zu stellen und Feedback zuzulassen. Für österreichische FinanzdienstleisterInnen besteht die Möglichkeit am Wettbewerb um die Bank des Jahres (victor) teilzunehmen und damit eine Standortbestimmung der eigenen Bank vorzunehmen. In der Kategorie „MitarbeiterInnen“ wird eine Befragung von Führung, MitarbeiterInnen und KundInnen vorgenommen.

Die wichtigsten Themen sind

- die betriebliche Informationspolitik: Wie stuft die Führung die eigene Informationspolitik ein und wie wird dies von den MitarbeiterInnen empfunden?,
- MitarbeiterInnen-Zufriedenheit (Arbeitsbelastung: Stressempfinden, Weiterbildung, Ausgewogenheit zwischen Wollen-Dürfen-Können-Müssen) und
- die Form der Arbeitsaufteilung: Sind Ausmaß und Ablauf der Zusammenarbeit zufriedenstellend?

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Kennzahlen zur Personalstatistik sind nur ein Teil der Information, die meistens nicht unmittelbar beeinflusst werden kann.

Der Nachhaltigkeitsbericht sollte Auskunft geben:

- Entlohnungspraxis und gehaltsbezogene Anreizsysteme (International tätige Unternehmen sollten Aussagen machen, inwieweit die unteren Einkommensgruppen in ihrem lokalen Umfeld von dem Gehalt leben können (z.B. Mindestlohn im Verhältnis zu Lebenshaltungskosten) und wie sie in Ländern ohne staatliche Alters- und Krankenversicherung zu einer sozialen Mindestsicherung ihrer MitarbeiterInnen beitragen.)
- Art der Beschäftigungsverhältnisse (Voll-/Teilzeit, geringfügig Beschäftigte, Lehrlinge, TelearbeiterInnen, Leihverträge, freie DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen,...)
- Beziehung zwischen ArbeitnehmerInnen, deren VertreterInnen und dem Management (z.B. Gewährung von ArbeitnehmerInnen-rechten, Dialoghäufigkeit, Betriebsvereinbarungen,...)
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Genderfragen)
- Chancengleichheit und Antidiskriminierungspolitik (Frauenanteil, Alterpyramide, begünstigte Behinderte)

- Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung
- ArbeitnehmerInnenvertretungsstruktur (Betriebsrat, Jugendvertrauensrat, Behindertenvertrauensperson, Aufsichtsrat,...)
- MitarbeiterInnen-Partizipation (Vorschlagwesen, Mitarbeitergespräch, MitarbeiterInnen-Befragung,...)
- berufliche Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Fluktuation (AN-seitig, AG-seitig, Pensionierungen,...)
- Sozialleistungen (Pensionsvorsorge, Küche, Cafeteria, Pausenräume, Ausflüge/Veranstaltungen)
- Einhaltung von internationalen Mindeststandards bei Internationalisierung
- Vereinbarkeit von Beruf und Lebenswelt („work life balance“, Überstunden, Zeitguthaben, Resturlaube)
- Datenschutz (Beauftragte/r,...)

Beispiel: Kommunalkredit AG

Was sind die Erwartungen der MitarbeiterInnen an mich als Arbeitgeber?

Im Nachhaltigkeitsbericht der KOMMUNALKREDIT werden im Kapitel „Verantwortung als Arbeitgeber“ neben Grundsätzen und Strategien des Personalmanagements vorallem die Aktivitäten und Leistungen als Arbeitgeber hervorgehoben: Arbeitsinhalt, MitarbeiterInnen-Entwicklung, Arbeitsumfeld und Arbeitsklima, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Gehälter, Sozialleistungen und Incentives werden dargestellt, auch die Themen Mitbestimmung, Kommunikation und Information, Frauen und Familie und MitarbeiterInnen-Zufriedenheit werden beleuchtet.

MITARBEITER/INNENZUFRIEDENHEIT

Alle Aspekte der Mitarbeiterpolitik spiegeln sich letztlich in der Mitarbeiter/Innenzufriedenheit wider. Eine diesbezügliche Befragung wurde vom Betriebsrat in den Jahren 1994, 1997, 2000 und 2004 durchgeführt. Einige der Ergebnisse aus der letzten Befragung im Jahr 2004 sind hier kurz zusammengefasst:

Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht

Tätigkeit <i>Activity</i>	Für 86 % ist die Tätigkeit klar definiert, für 90 % bietet sie Selbständigkeit, 13 % sehen sich damit überfordert und 17% gesundheitlich belastet. <i>Activity clearly defined for 86%, offering scope for independent work for 90 %; 13 % feel overburdened, 17% feel a negative health impact.</i>
Arbeitsablauf <i>Work sequence</i>	Für 84 % ist dieser gut geregelt, für 76 % sind die Zuständigkeiten klar verteilt. <i>Well regulated for 84 %, responsibilities clearly allocated for 76 %.</i>
Betriebsklima <i>Working climate</i>	Ein gutes Verhältnis zum/r Vorgesetzten wird von 90 % bestätigt, das zu den Kollegen/innen von 99 %. <i>90% confirm good relations with superior, 99% with colleagues.</i>
Arbeitsmenge <i>Work load</i>	Das Arbeitstempo kann von 68 % selbst bestimmt werden, in Spitzenzeiten sind allerdings 58 % mit der Arbeitsmenge überfordert. <i>68% are free to work at their own pace, although in peak periods 58% feel overburdened.</i>
Weiterbildung <i>Further training</i>	67 % beurteilen die Weiterbildung den Anforderungen angepasst. <i>67 % feel that further training meets requirements.</i>
Arbeitsplatz <i>Workplace</i>	Hinsichtlich der Einrichtung, Klimatisierung usw. sind 85 % zufrieden. <i>85% are satisfied with equipment, air-conditioning, etc.</i>
Arbeitssituation <i>Work situation</i>	Die Frage nach der Arbeitssituation insgesamt beurteilen 31 % mit sehr gut, 47 % mit gut, 18 % neutral, 4 % eher schlecht und 0 % mit schlecht. In den letzten drei Jahren hat sich für 8% jener Mitarbeiter/innen, die bereits länger als 3 Jahre beschäftigt sind, die Situation subjektiv verbessert, für 42 % eher verbessert, 29 % sind neutral und 21 % erkennen eher eine Verschlechterung. <i>Work situation qualified as very good by 31%, good by 47%, neutral by 18%, rather bad by 4%, bad by 0%.</i> <i>Among staff working for Kommunalkredit for more than 3 years, the situation has improved subjectively for 8%, improved slightly for 42%, remained unchanged for 29%, and deteriorated slightly for 21%.</i>

Die Tatsache, dass die Kommunalkredit im Rahmen des Wettbewerbs zur Bank des Jahres 2004 „Victor“ in der Kategorie MitarbeiterInnen als Sieger von 23 teilnehmenden Banken hervorgegangen ist, unterstreicht die Glaubwürdigkeit.

Beispiel: Senoplast

Durch ein sehr weitreichendes Verständnis von Verantwortung gegenüber seinen ArbeitnehmerInnen und deren sozialem Umfeld zeichnet sich die Firma SENOPLAST aus:

Der „Seno-Hilfsdienst“ übernimmt einige soziale Aufgaben, die vorher vom Betriebsrat der Firma SENOPLAST wahrgenommen wurden.	Geholfen wird nicht nur, wenn ein Arbeitnehmer der Firmen Senoplast, Senova, Seletec und Zell-Metall selbst, sondern auch deren/dessen Ehepartner Hilfe braucht. Diese Hilfe wird selbstverständlich auch nach dem aktivem Arbeitsleben - in der Pension - gewährleistet.	partner vom Ausschuss des „Seno-Hilfsdienstes“.
Darüber hinaus wird Hilfe für Fälle angeboten, wie: Hauskrankenpflege, die aber nur in Absprache mit einem Arzt durchgeführt wird. Weiters Verleih von Geräten wie Leibstühle, Krücken, Krankbetten usw., die vom Kapruner Hilfswerk angemietet werden.	Krankenhausbesuche werden ebenfalls durchgeführt. Wenn ein Mitarbeiter im Krankenhaus ist, erfolgt vom Vorgesetzten Meldung an den Ansprech-	Einmal pro Jahr wird ein Ausflug mit den Senioren veranstaltet. Auch während des Jahres werden unsere Senioren zu diversen Veranstaltungen eingeladen. Neu im Programm ist die anonyme Hilfe einer Psychotherapeutin.

Die dabei vermittelte Werthaltung: „Wir teilen Deine Sorgen, lassen Dich nicht allein und versuchen, soweit möglich, zu helfen“ bezieht neben den aktiven ArbeitnehmerInnen auch Senioren und Familienangehörige ein.

Stakeholdermeinung

CSR ist für die Gewerkschaften ein Ansatzpunkt, um mit den Unternehmensleitungen ins Gespräch zu kommen. Sie sind aber nicht die Lösung des Problems, da sie von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden hauptsächlich zu Marketingzwecken verwendet werden. Für die Gewerkschaften sind der Inhalt und die Kontrolle solcher Verhaltensregeln wesentlich. Deshalb hat die Gewerkschaft der Privatangestellten Indikatoren entwickelt, wie gute Unternehmensführung bewertet werden kann und welche Kriterien für eine nachhaltige Unternehmensstrategie gelten. Diese sind sowohl für BetriebsrätInnen als auch für externe BeraterInnen wichtige Instrumente, um die Verantwortung eines Unternehmens erkennen zu können.

Aktionäre investieren und riskieren in einem Unternehmen nur Geld, Menschen dagegen einen großen Teil ihres Lebens. Unternehmen sind deshalb nicht nur ihrer wirtschaftlichen Zielsetzung verpflichtet, sondern sind auch gesellschaftspolitische und moralische Organisationen. Gesellschaftliche Verantwortung und Mitbestimmung sind in Zukunftsunternehmen unverzichtbar.

Wolfgang Katzian, Vorsitzender der GPA (aus Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Die soziale Dimension, GPA 2005)

THEMA

Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen: ökologisch und sozial

Worum geht`s?

„Eine nachhaltigkeitsorientierte und integrierte Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus ist für weite Teile der Wirtschaft bereits selbstverständlich. Und dies nicht nur angesichts immer komplexer werdender Beziehungen zwischen Lieferanten, Herstellern und Kunden, sondern auch aufgrund der Erkenntnisse über ökologische und soziale Auswirkungen der Produkte. Die Beherrschung dieser vernetzten Beziehungen ist notwendig und birgt gleichzeitig erhebliches Potenzial.“ (Auszug aus dem econsense-Dialogpapier „Unternehmen Nachhaltigkeit“).

Für Unternehmen gewinnt das Thema der ökologischen und sozialen Produktverantwortung massiv an Bedeutung. In einigen Branchen (Textil-, Automobil-, Elektronikindustrie, etc.) ist es bereits jetzt Realität. Gesetzlicher Druck und Kundendruck²⁹ sind die zentralen Treiber.

Unternehmen können heute noch durch aktives Engagement punkten. Und genau das interessiert auch die LeserInnen von Nachhaltigkeitsberichten. Die Beschäftigung mit nachhaltiger Produktentwicklung kann hier zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Das gilt insbesondere für die Produkte / Dienstleistungen mit potenziellen langfristigen schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt und Gesundheit. Es gibt viele historische Beispiele die belegen, dass frühe kritische Warnungen nicht gehört oder unterdrückt wurden, sich aber oftmals Jahrzehnte später als richtig herausgestellt haben (z.B. Asbest)³⁰. Für die Folgewirkungen (sprich Kosten) kommt zumeist die Allgemeinheit auf. Deshalb möchten die Anspruchsgruppen auch wissen, wie ein Unternehmen mit diesen kritischen Fragestellungen umgeht, wie Vorsorgemaßnahmen aussehen, wie offen und interessiert ein Unternehmen mit NGOs zusammenarbeitet und vor allem wie ein konstruktiver, partizipativer Meinungsbildungsprozeß gestaltet wird

²⁹ Ausgangspunkt war hier die „No Logo Bewegung“, die erstmals die „sweat-shops“ der Textilhersteller medienwirksam angeprangert hat.

³⁰ Allen SkeptikerInnen sei hier die ausgezeichnete Publikation „Late lessons from early warnings: the precautionary principle 1896–2000, David Gee, European Environment Agency, Copenhagen, 2001“ empfohlen.

Nur das Ziel zu verfolgen, bereits bestehende Umweltschäden zu beseitigen, erscheint langfristig zu wenig zu sein. Gefordert sind aktive Strategien, wie potenzielle Umweltbelastungen entlang des gesamten Produktlebenszyklus (von der Wiege bis zur Bahre) zu vermeiden sind.

Sich nicht darum zu kümmern ist für Unternehmen schon rein aus betriebswirtschaftlicher Sicht fahrlässig, also nicht nachhaltig!

Moderner, zukunftsorientierter Umweltschutz beinhaltet also weit mehr als die Minderung der Umweltbelastungen, die durch Produktionsprozesse anthropogen verursacht werden.

In den letzten Jahren haben Umweltschutzmaßnahmen auch zu signifikanten Verbesserungen der Produktqualität, zu einer Minderung der Umweltbeeinträchtigungen, zu einer Erhöhung der Betriebssicherheit sowie zur Entkopplung von Ressourcenverbrauch je Produktionseinheit geführt. Über Normen, Standards und Selbstverpflichtungen hinaus sind für Unternehmen Lebenszyklusanalysen bereits heute bedeutsame Instrumente für den produktbezogenen Umweltschutz. Es geht zudem nicht allein um die einseitige und isolierte Betrachtung von Umweltschutzaspekten, sondern um die ganzheitliche Analyse von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten auch innerhalb der gesamten Lieferantenkette („supply chain responsibility“).

Die Wirkungskette von Produkten reicht von der Herkunft und dem Inhalt der Rohstoffe über den Herstellungsprozess und den Transportweg bis zu den ökologischen und gesellschaftlichsozialen Auswirkungen des Produktes.

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Beschreibungen von Handlungsfeldern entlang des Produktlebenszyklus bzw. konkrete Anwendungen von Standards zeigen von einem Verständnis der Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen. Viele Unternehmen berichten bereits über die ökologischen und zunehmend über die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Produkte und Produktionsprozesse.

Wesentlich ist auch die Darstellung, wie die Anspruchsgruppen in den Verbesserungs- / Entwicklungsprozeß eingebunden sind.

Beispiel: Toyota

Toyota Motor Corporation, Environmental & Social Report 2004

Toyota Motor Corporation (Toyota) issued its first environmental report in 1998. When responding to the challenge of CR, the environment has always been a top priority for Toyota. In fact, developing environmentally friendly technology is also seen as one of Toyota's key societal responsibilities. This vision is clearly reflected in Toyota's CR reports. However, since the 2003 financial year Toyota has extended the scope of the reports to include both social and economical aspects of the company's CR performance.

The 2004 report thoroughly discusses the environmental management and impact of Toyota's activities in most of its business functions from Design to Sales/After Sales. The report presents environmental data and achievements against both its past and future goals. The report also discusses Toyota's second-generation hybrid vehicle, Prius, which has received high acclaim and support from a wide spectrum of stakeholders, including some environmental NGOs.

But what is most interesting is that in the 2004 report Toyota specifically addresses social topics in relation to its customers, employees, business partners, shareholders and society at large. Toyota sees this as a first step only to be enhanced over time to further improve its *accountability* which is the company's main driver for reporting both environmental and social performance.

Beispiel: Adidas

Adidas beschreibt in seinem Nachhaltigkeitsbericht „Herausforderungen annehmen – weltweit – SOZIAL- UND UMWELTBERICHT 2004“ die Strategie für eine integrierte Produktpolitik und skizziert ökologische Handlungsfelder entlang des Produktlebenszyklus.



Beispiel bluesign®-Standard

Die Textilindustrie ist zunehmend gefordert, ökologische und soziale Kriterien in ihren Produktionsländern einzuhalten. Mit dem „bluesign“ Standard hat sie einen neuen Weg beschritten: Integrative Designanforderungen für Umwelt und Gesundheit. Der unabhängige bluesign®-Standard ist eine Antwort auf die steigende Nachfrage nach möglichst umwelt-, gesundheits- und Ressourcen schonenden Textilprodukten (www.bluesign-tech.com).

**Ganzheitliche Betrachtung statt starrer Grenzwerte:
Der bluesign®-Standard im Vergleich**
Der bluesign®-Standard basiert auf einem einzigartigen Konzept und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

	Ökolabels	bluesign®-Standard
Verbraucherschutz	☉-☉	●
Arbeitssicherheit	○	●
Abwasser/Abluft	○	●
Komponenten Rating	□	■
Ressourceninflationfaktor (rif)	□	■
Kosteninflationfaktor (cif)	□	■

○ nicht betrachtet ☉ gewisse Auflagen ● strenge Auflagen
□ keine Information ■ vollumfängliche Information

Stakeholdermeinung

Bei der Herstellung unserer Kleidung und Sportartikel werden täglich Menschen-, Frauen- und Arbeitsrechte verletzt. Daher sind aus Sicht der „Clean Clothes Kampagne“ besonders die Arbeitsbedingungen in der gesamten Produktionskette zu berücksichtigen, fair zu gestalten und unabhängig überprüfen zu lassen. Das heißt, dass ein vollständiger Verhaltenskodex Teil der Vereinbarung mit den Zulieferern ist und die Einhaltung dieses Kodex sowohl intern als auch unabhängig in Zusammenarbeit mit NGOs und Gewerkschaften überprüft wird.

Viele Unternehmen haben sich schon zu einer solchen unabhängigen Überprüfung im Rahmen einer sog. Multistakeholder-Initiative entschlossen:

Mitglieder der Fair Wear Foundation (FWF, www.fairwear.nl), in der auch die Clean Clothes-Kampagne mitarbeitet

- Hess-Natur Versand, www.hess-natur.at, Tel. 055 77/851 11
- Gsus Industries, www.g-sus.com
- O'Neill, www.oneilleurope.com

Mitglieder der Fair Labor Association (FLA, www.fairlabor.org)

- Adidas-Salomon, www.adidas-salomon.de
- Asics, www.asics.de
- Nike, www.nike.com
- Philips-Van Heusen (u.a. Calvin Klein), www.pvh.com
- Puma, www.puma.com
- Reebok, www.reebok.com

Mitglieder der Ethical Trading Initiative (ETI, www.ethicaltrade.org)

- Gap Inc., www.gap.com
- Levi Strauss & Co., www.levi.at
- Pentland Group (u.a. Berghaus, Kangaroos, speedo, Lacoste), www.pentland.com

Stefan Kerl, Südwind Agentur

„Bei den Produkten und Dienstleistungen müssen Unternehmen Farbe bekennen, wie ernst sie es mit der „Nachhaltigkeit“ nehmen. Hier geht es nicht mehr um die „quick wins“ der Betriebsökologie, die sich schnell amortisieren, sondern um das Kerngeschäft und das heißt Visionen und Strategien entwickeln, wie sie „nachhaltig“ wettbewerbsfähig bleiben wollen. Keine heiße „Nachhaltigkeits-Luft“ mehr sondern konkretes Handeln!“

Dr. Stefan Gara, ETA GmbH

THEMA

Direkte und indirekte ökologische Aspekte in der Produktion / Betriebsführung

Worum geht`s?

Fortschritt muss ökologisch abgesichert sein

Von einem Unternehmen, das einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt, wird ein professionelles Vorgehen in betriebsökologischen Fragestellungen erwartet. Die präsentierten Daten und die Qualität der gesetzten (Umwelt)Verbesserungsmaßnahmen sind ein wichtiges Kriterium in der externen Beurteilung und ein Maß für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

EMAS-V und ISO 14001 sind der Standard

Unternehmen müssen über die als bedeutend erkannten direkten und indirekten Umweltaspekte³¹ Auskunft geben. Sinnvoll ist auch eine Beschreibung der Vorgangsweise und der zur Beurteilung der Wesentlichkeit zugrunde liegenden Kriterien. Die wesentlichen Umweltaspekte bilden die Grundlage für die Festlegung von Umweltzielen. Die EMAS Verordnung und ISO14001 sind dabei die beste Orientierungshilfe zur Vorgehensweise und welche ökologischen Themen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu berücksichtigen sind.

Über die wesentlichen Umweltaspekte berichten



Zu den direkten ökologischen Aspekten zählen:

- Emissionen in die Atmosphäre,
- Einleitungen und Ableitungen in Gewässer,
- Vermeidung, Verwertung, Wiederverwendung, Verbringung und Entsorgung von festen und anderen Abfällen, insbesondere gefährlichen Abfällen,
- Nutzung und Verunreinigung von Böden,
- Nutzung von natürlichen Ressourcen und Rohstoffen (einschließlich Energie),
- lokale Phänomene (Lärm, Erschütterungen, Gerüche, Staub, ästhetische Beeinträchtigung usw.),
- Verkehr (sowohl im Hinblick auf Waren und Dienstleistungen als auch auf die ArbeitnehmerInnen),
- Gefahren von Umweltunfällen und von Umweltauswirkungen, die sich aus Vorfällen, Unfällen und potenziellen Notfallsituationen ergeben oder ergeben können,
- Auswirkungen auf die Biodiversität.

³¹ Direkte Umweltaspekte sind vom Unternehmen direkt beeinflussbar also steuerbar.

**EMAS gibt
die Kriterien vor**

Zu den indirekten ökologischen Aspekten zählen:

- produktbezogene Auswirkungen (Design, Entwicklung, Verpackung, Transport, Verwendung und Wiederverwertung/Entsorgung von Abfall) (*>> siehe dazu Kapitel Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen*)
- Kapitalinvestitionen, Kreditvergabe und Versicherungsdienstleistungen,
- Auswahl und Zusammensetzung von Dienstleistungen (z.B. Verkehr oder Gaststättengewerbe),
- Planungsentscheidungen,
- Umweltleistung und Umweltverhalten von AuftragnehmerInnen, UnterauftragnehmerInnen und LieferantInnen.

**Darstellung der
Umweltleistung als Maß für
die Glaubwürdigkeit**

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen bzw. bewerten?

Sind die Umweltziele ambitioniert, Maßnahmen innovativ und vorausschauend, gibt es tatsächliche Verbesserungen der Umweltleistungen und das kontinuierlich über mehrere Jahre? Werden gegebenenfalls auch kritische Umweltprobleme angesprochen? Das sind die wichtigsten Aspekte, die über die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichts entscheiden.

Der Nachhaltigkeitsbericht sollte daher Auskunft geben über:

- die wesentlichen Material- und Energieströme nach Art und Menge (z.B. in Form einer Input/Output-Bilanz).
- Hinweis auf relevante ökologische Aspekte eingesetzter Rohstoffe/Materialien.
- die wesentlichen Umweltaspekte und wie diese ermittelt wurden. Bezug herstellen zu gesellschaftlich relevanten Umweltthemen: z.B. Klimaschutz, Vergleich mit gesetzlichen Vorgaben (Grenzwerten)
- die Umweltleistung: Aussagekräftige Umweltkennzahlen, die die Entwicklung aufzeigen.
- Umweltziele für die wesentlichen Umweltaspekte, ausgerichtet auf eine Verbesserung der Umweltleistung.
- Einbindung, Sensibilisierung der MitarbeiterInnen, z.B. Verankerung ökologischer Ziele im Bonifikationssystem für MitarbeiterInnen.

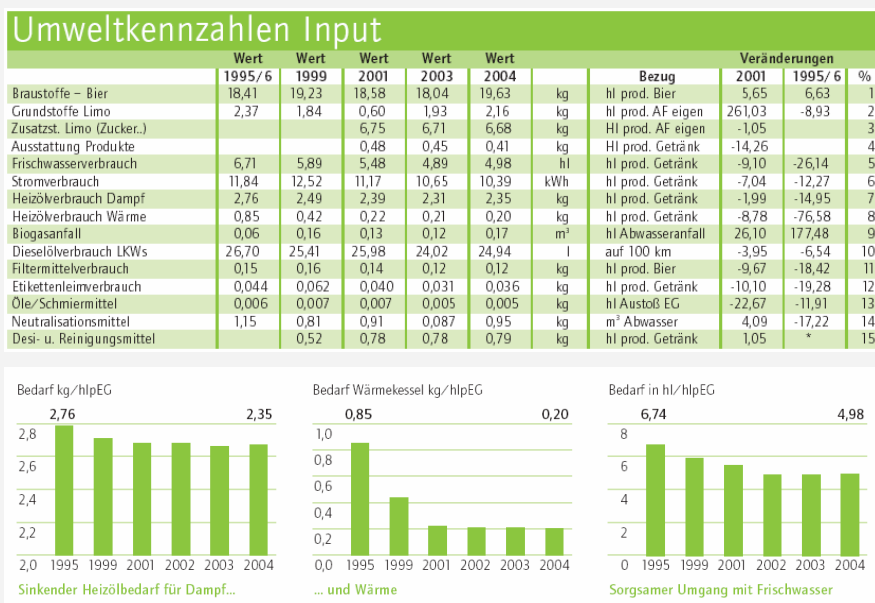
Wesentliche Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht

Was wirkt unglaublich?

- Ein ausführlicher Bericht über Maßnahmen zur Reduktion des Papierverbrauchs, hingegen werden wesentliche Einflussbereiche ausgeblendet (z.B. ökologische Kriterien in der Beschaffung)
- Das Auslagern von ökologisch relevanten Bereichen
z.B. große Dienstleistungsunternehmen, die wesentliche Ressourcen outsourcen (Gebäude, Fahrzeuge, etc.) und als nicht beeinflussbar darstellen.

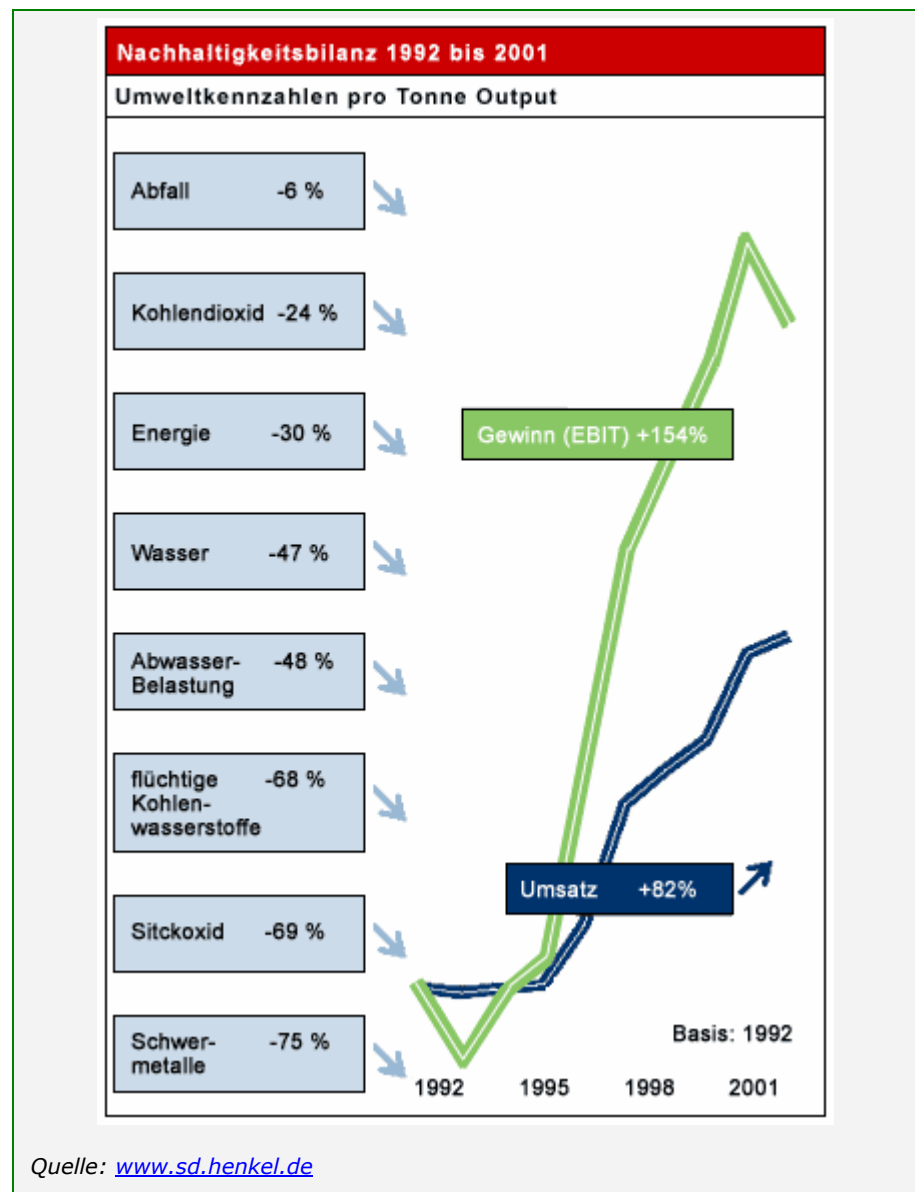
Beispiel: Brauerei Murau

Umweltkennzahlen der Brauerei Murau



Quelle: Brauerei Murau, Umwelterklärung 2005

Beispiel: Henkel



THEMA

Regionale Verantwortung

Worum geht`s?

In unserer globalisierten Welt entsteht zunehmend der Eindruck, dass es keinen Unterschied mehr macht, an welchem Standort ein Unternehmen produziert – zumindest aus Sicht der Unternehmer scheint weitgehend Austauschbarkeit gegeben zu sein, während weite Teile der Bevölkerung diesen Aspekt der Globalisierung als Bedrohung empfinden. Dass es bei einer Vielzahl von Unternehmen starke Verbundenheit mit der Region und wechselseitige Interessen zwischen der Region und dem Unternehmen gibt, wird häufig übersehen.

Bei Produkten, deren Herkunft wichtig ist (z.B. Lebensmittel der gehobenen Preisklasse) ist der Zusammenhang offensichtlicher. Im Nachhaltigkeitsbericht sollte jedoch jedes Unternehmen- unabhängig von der Branche - seine Beziehung zur Region herausarbeiten und darlegen, worin die soziale Verantwortung liegt und wie langfristig diese ist.

Vor allem kleinere und mittelgroße Unternehmen erweisen sich hier - schon aus der Tradition der langfristigen Verankerung in der Region - als glaubwürdiger. Gerade diese Betriebe sind angehalten, mehr zu berichten.

Woran lässt sich die Qualität der Darstellung messen und bewerten?

Der Nachhaltigkeitsbericht beantwortet, warum sich das Unternehmen gerade an diesem Standort befindet und warum es dort auch längerfristig bleiben will:

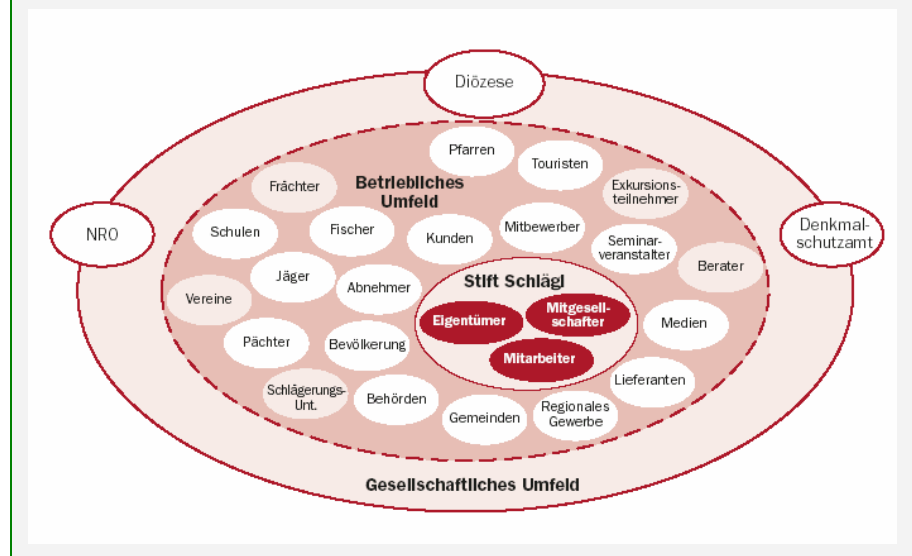
- Was bekommt das Unternehmen von der Region?
(z.B. erfahrene/qualifizierte MitarbeiterInnen)
- Wie definiert das Unternehmen seinen Beitrag zur Entwicklung der Region – sowohl im Bereich seiner unternehmerischen Kerntätigkeit (Arbeitsplätze), als auch im Bereich von Sponsoring (Unterstützung kultureller und sportlicher Ereignisse, etc.)?
- In welcher Beziehung steht das Unternehmen zur Standortgemeinde?
(z.B. schafft die Gemeinde ein gutes Umfeld für Betriebserweiterungen)
- Offene Darstellung von Problemen
(z.B. Gibt es Probleme mit Nachbarn? Gibt es Konflikte mit Lärm oder Luftverschmutzung? etc.)

Beispiel: Stift Schlägl

Der Nachhaltigkeitsbericht 2003/2004 des Stiftes Schlägl widmet der regionalen Verankerung des Stiftes, das sich in Oberösterreich nahe der tschechischen Grenze befindet, breiten Raum.

„...Da das Stift in der Region des oberen Mühlviertels stark verwurzelt und der größte Arbeitgeber ist, besteht seitens der Anspruchsgruppen die Erwartung nach einem konkreten Umsetzen der Nachhaltigkeit. Neben wirtschaftlichen Themen spielt dabei die gesellschaftliche Verantwortung des Stiftes eine wesentliche Rolle...Themen rund um das Stift, die den Anspruchsgruppen auch in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung interessant erscheinen, sind beispielsweise die EU-Erweiterung und der diesbezügliche Standpunkt des Stiftes, das Tourismuspotenzial der Region, kulturelle Aktivitäten, Natur und Geschichte, Arbeitslosenprojekte, Behinderteninitiativen und Pendleralternativen (fast 70 % der Bevölkerung müssen täglich aus der Region auspendeln).“

Die Anspruchsgruppen des Stiftes Schlägl sind umfassend dargestellt:



Beispiel: Brauerei Murau

Die Brauerei Murau ist ein Musterbeispiel für nachhaltige Betriebsführung und regionaler Verantwortung. Als erster EMAS Betrieb Österreichs war die Brauerei immer wieder ein Aushängeschild und Initiator für regionale Initiativen.

Nur in einer intakten Region kann gutes Bier gebraut werden! Über 30 Unternehmen, Institutionen und Landwirte haben sich in der Region Murau gefunden, um die Nachhaltigkeit in vielen Bereichen als oberstes Prinzip täglich zu leben. Neben dem Aspekt der bäuerlichen Direktvermarktung sind es vor allem die Energieagenden, denen man sich intensiv widmet. Energie als Erfolgsfaktor der Bioregion Murau. Klar, dass die Brauerei Murau unter dieser Prämisse zu den wesentlichen Akteuren zählt. Umso mehr übrigens, wenn der Schutz des Wassers das momentane Schwerpunktthema ist.



Im Zuge der Themenerörterung der Bioregion Murau wurden in Zusammenarbeit mit der Energieagentur Judenburg die „Murauer Energieziele“ formuliert. Das wesentliche Ziel dabei: Murau wird bis 2015 energieautark sein – Wärme und Strom sollen bis dahin aus 100% erneuerbaren Energieträgern gewonnen werden. Parallel dazu sind Bewusstseinsbildung für energetische Kreislaufwirtschaft und der Aufbau einer Energieplattform im Bezirk Murau zu forcieren. Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „Energievision Murau“ mit dem „Energy Globe Styria 2004“ bedacht, beim „Energy Globe Austria 2004“ belegte man den 2. Platz. Näheres: <http://energieagentur.ainet.at>

Quelle: „Regional, sozial, ökologisch engagiert – Brauerei Murau: Eine Erklärung zu Umwelt und Nachhaltigkeit, 2004

Beispiel: Steinschalerhof

Der Steinschalerhof ist ein Hotelbetrieb im niederösterreichischen Alpenvorland (Pielachtal), nicht weit von der Landeshauptstadt St. Pölten. Als erster Hotelbetrieb in Österreich hat der Steinschalerhof im April 2005 einen Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt.

Das touristische Angebot des Steinschalerhofes ist eng verknüpft mit den regionalen Besonderheiten. Die Erhaltung der natürlichen Erholungsräume und die Förderung der Kultur werden als wichtig für die zukünftige Entwicklung der gesamten Region angesehen. Der Steinschalerhof hat eine Vielzahl an Partnerschaften und ökologischer und gesellschaftlicher Initiativen in und mit der Region initiiert.

„Die Steinschaler Hotels bieten ihren Gästen die Gelegenheit, Naturschätze und Kultur des Pielachtals aus erster Hand zu erleben: Naturführer zeigen die letzten Urwaldgebiete Österreichs und machen auf Einzigartigkeiten der Kulturlandschaft aufmerksam Möbeldesigner vermitteln, wie man mit Holz arbeitet. Bauern und Bäuerinnen ermöglichen eine kulinarische Entdeckungsreise der Region. Und so mancher hat bereits im lokalen Stockschützenverein in sich schlummernde Talente entdeckt. Durch diese Öffnung hin zu den Menschen der Region ist das Hotel keine skeptisch beäugte Enklave für ortsfremde Personen. Es vernetzt sich mit der Region und vermittelt so den Gästen authentische Erlebnisse!“³²



³² Nachhaltigkeitsberichts 2005 des Steinschalerhofes, Seite 11 der Langfassung

Stakeholdermeinung

„Oft verstehen Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften als einen rein nach innen gerichteten Prozess, als eine Aufgabe, die sich nur aufs "Geschäft" bezieht. Teil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens ist aber die Gestaltung seiner Beziehungen zum regionalen Umfeld. Einerseits weil unternehmerisches Handeln wesentlichen Einfluss auf die regionale Entwicklung hat und Macht auch Verantwortung bedeutet. Andererseits weil dies die BürgerInnen erwarten. Eine Umfrage in Deutschland zeigt, dass die Mehrheit der Befragten zwar Verständnis für wirtschaftliche Zwänge hat, aber gleichzeitig verlangt, dass Unternehmen - wie BürgerInnen -, sich für eine lebenswerte Gesellschaft einsetzen sollen. Nachhaltige Unternehmen müssen daher darüber nachdenken, wie sie regionale Verantwortung mit den Erfordernissen des Marktes in Einklang bringen können,“

Mag. Andrea Binder-Zehetner, Verein „Lokale Agenda 21 in Wien“

Prinzipien in der Berichterstattung

Im vorigen Kapitel wurden die wesentlich Themenfelder beschrieben, also WAS in einem Nachhaltigkeitsbericht berichtet werden sollte. Neben den Themen ist aber auch das WIE, d.h. nach welchen Prinzipien berichtet wird, wesentlich.

Das ist für börsennotierte Unternehmen nichts Neues, denn diese Spielregeln gelten für Geschäftsberichte gleichermaßen. Die Praxis zeigt jedoch erhebliche Schwächen auf, wie auch eine Studie der KPMG³³ resümiert.

„There is a need to increase high-quality, relevant, performance-focused and comparable reporting“

Als Orientierungshilfe für die Prinzipien der Berichterstattung gibt es den GRI Leitfaden 2002 von der Global Reporting Initiative und den AA1000 Assurance Standard von Accountability³⁴.

Auch in der EMAS-Verordnung sind Prinzipien für die Berichterstattung über die Umweltleistung in Umwelterklärungen festgelegt.

Es ist sicherzustellen, dass die gewählten Indikatoren

- *die Umweltleistung der Organisation unverfälscht darstellen,*
- *verständlich und unzweideutig sind,*
- *einen Vergleich von Jahr zu Jahr ermöglichen, damit beurteilt werden kann, wie sich die Umweltleistung der Organisation entwickelt,*
- *einen Vergleich zwischen verschiedenen branchenbezogenen, nationalen oder regionalen Benchmark-Bewertungen ermöglichen,*
- *wo angemessen, einen Vergleich mit Rechtsvorschriften ermöglichen.*

Interessanterweise kommen mehrere Studien zu dem Schluss, dass Unternehmen zwar die in den Leitfäden (GRI) angeführten Themen berücksichtigen, vielfach aber zuwenig auf die Prinzipien ordnungsgemäßer Berichterstattung achten, wie sie etwa für Geschäftsberichte üblich sind.

³³ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005

³⁴ <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>

Auch im ExperteInnen-Workshop wurde die Bedeutung der Prinzipien in der Nachhaltigkeitsberichterstattung als wichtige Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit mehrfach betont.

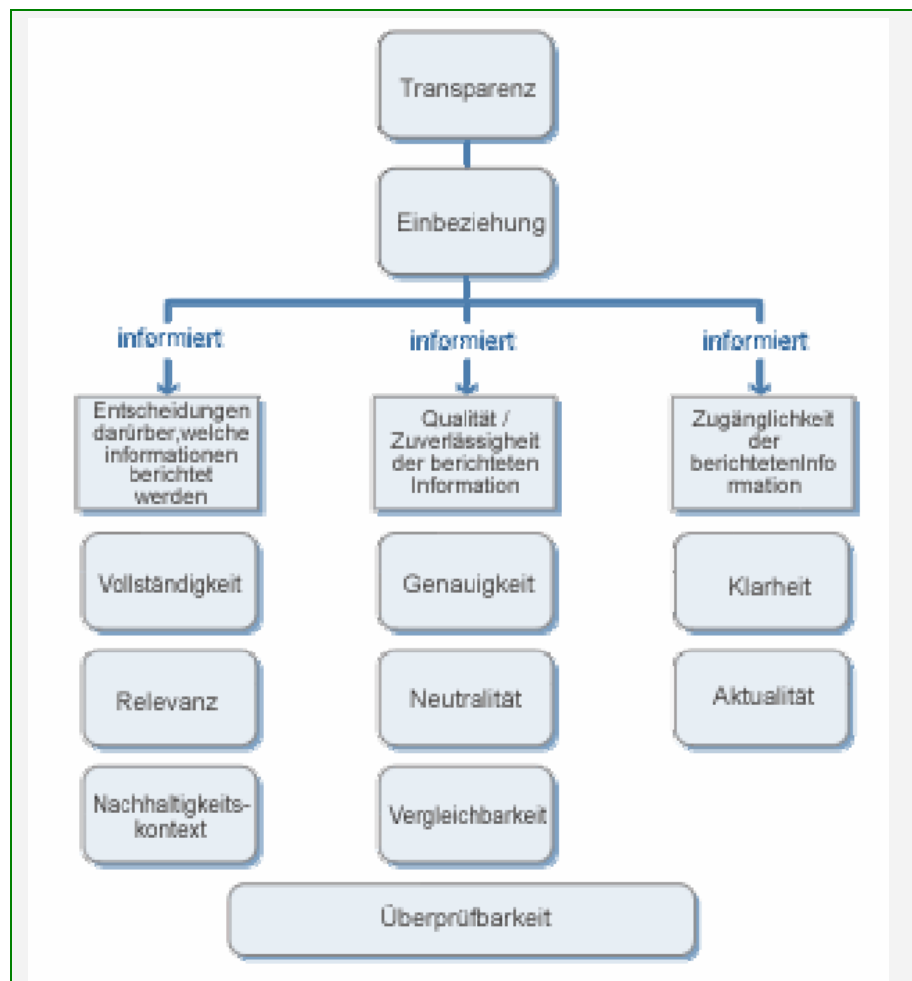
Exkurs: GRI Leitfaden

Der GRI Leitfaden 2002 ist der weltweit anerkannteste Standard zur Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation.

Der GRI Leitfaden ist für die freiwillige Anwendung durch Organisationen gedacht, die über die wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekte ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen Bericht erstatten wollen. Es gibt viele Möglichkeiten, den GRI Leitfaden anzuwenden. Eine Organisation kann ihn einfach als informelle Referenz oder in eingeschränkter Weise verwenden. Alternativ kann eine Organisation sich entscheiden, einen Bericht basierend auf dem anspruchsvolleren Niveau eines „in-accordance“ zu erstellen.

Neben dem konkreten Berichtsinhalt gibt der GRI auch Auskunft über die Prinzipien der Berichterstattung.

Die Prinzipien der Transparenz und Einbeziehung bilden den Ausgangspunkt des Berichterstattungsprozesses und sind in alle anderen Prinzipien eingeflochten. Alle Entscheidungen über die Berichterstattung (z.B. wie, wann, über was) berücksichtigen diese zwei Prinzipien und die damit verbundene Praxis.



Prinzipien der Berichterstattung (GRI 2002)

Transparenz

Die vollständige Offenlegung von Prozessen, Verfahren und Annahmen der Berichtserstellung ist für die Glaubwürdigkeit eines Berichts unerlässlich.

„Quantifizierbare Größen sind für die Beurteilung entscheidend. Im Wesentlichen hat am Kapitalmarkt alles mit Evaluier- und Nachvollziehbarkeit zu tun.“³⁵

Einbeziehung

Die berichterstattende Organisation sollte ihre Stakeholder systematisch einbeziehen, um die Qualität ihrer Berichte kontinuierlich zu präzisieren und zu erhöhen.

Überprüfbarkeit

³⁵ ÖVFA-Schriftenreihe Corporate Responsibility, November 2004

Berichtete Daten und Informationen sollten auf eine Weise erfasst, zusammengestellt, analysiert und offengelegt werden, die es internen oder externen AuditorInnen ermöglicht, deren Zuverlässigkeit zu attestieren.

Vollständigkeit

Alle Informationen, die für die Adressaten wichtig sind, um die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation zu beurteilen, sollten in einer Form im Bericht erscheinen, die mit den für den Bericht angegebenen Bilanzierungsgrenzen, dem angegebenen Bereich („scope“) und dem Zeitraum, auf den sich der Bericht bezieht, konsistent ist.

Betriebliche Dimension: *Die berichteten Informationen sollten in Bezug auf die betrieblichen Grenzen der berichterstattenden Organisation, das heißt für alle Organisationsteile, für die die Organisation Daten erfasst, vollständig sein.*

Bereichsdimension („scope“): *Die Bereichsdimension unterscheidet sich von den betrieblichen Bilanzierungsgrenzen insofern, dass eine Organisation für die Berichterstattung weite Bilanzierungsgrenzen wählen kann (z.B. Bericht mit Daten aller Organisationen entlang der Zulieferkette), aber nur einen sehr engen Bereich mit einbeziehen kann (z.B. nur über die Leistung in Bezug auf Menschenrechte berichtet).*

Zeitliche Dimension: *Die berichteten Informationen sollten bezüglich des von der Organisation deklarierten Zeitraums vollständig sein. Soweit möglich sollten kommunizierbare Aktivitäten, Ereignisse und Auswirkungen innerhalb des Berichtszeitraums dargestellt werden, in dem sie stattfinden.*

Relevanz

Relevanz ist der Grad der Bedeutung, die einem besonderen Aspekt, Indikator oder einer Information zugemessen wird. Sie stellt die Schwelle dar, ab der Information so bedeutsam wird, dass über sie berichtet werden sollte.

Nachhaltigkeitskontext

Die berichterstattende Organisation sollte versuchen, ihre Leistung in den größeren Kontext ökologischer, gesellschaftlicher oder anderer Grenzen oder Einschränkungen zu stellen, insbesondere dann, wenn ein solcher Kontext die Verständlichkeit der berichteten Informationen grundlegend erhöht.

Die Art und Weise, in der die Leistung des Unternehmens die Bildung oder den Abbau von ökonomischem, ökologischem oder sozialem Kapital auf lokaler, regionaler oder globaler Ebene beeinflusst, bestimmt den Kontext, aus dem viele Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen Großteil ihrer Bedeutung beziehen.

Genauigkeit

Das Prinzip der Genauigkeit bezieht sich auf das Erreichen eines bestimmten Grades an Exaktheit der berichteten Informationen. Ziel ist es eine niedrige

Fehlerquote zu erreichen, damit die NutzerInnen ihre Entscheidungen auf Basis von sehr verlässlichen Informationen treffen können.

Neutralität

Berichte sollten Vorurteile und Verzerrungen in der Wahl und der Darstellung von Informationen vermeiden. Sie sollten außerdem um eine ausgewogene Darstellung der Unternehmensleistung bemüht sein.

Vergleichbarkeit

Einmal gewählte Grenzen und Bereiche sollten bei der Berichterstattung beibehalten werden. Von der berichtenden Organisation wird verlangt, dass sie alle Änderungen offen legt und zuvor berichtete Informationen weiterhin veröffentlicht.

Klarheit

Informationen sollten in der Form verfügbar gemacht werden, dass sie eine größtmögliche Anzahl von Stakeholdern ansprechen und dabei ein geeigneter Detaillierungsgrad aufrechterhalten wird. Dies wird dem berichtenden Unternehmen durch die aktuelle und laufende Information über die verschiedenen Ansprüche und Hintergründe ihrer Stakeholdergruppen ermöglicht.

Aktualität

Berichte sollten regelmäßig veröffentlicht werden, um die Bedürfnisse der Adressaten zu erfüllen und dem Charakter der Informationen zu entsprechen.

Prozessdesign und Stakeholder-Partizipation

Methode, Forschungsansatz

Das Projektteam setzt bei der Projektdurchführung auf einen multimodalen Projektaufbau: Dieser ist in folgende Projektschritte untergliedert:

1) Vorbereitungsphase:

Folgende Fragen wurden als Vorbereitung für die nächsten Arbeitsschritte aufbereitet:

- Nach welchen Kriterien bewerten wir Nachhaltigkeitsberichte? Durch welche „kritische Brille“ schauen wir?
- Welche Themen und indirekte Effekte sollten nach Meinung des Projektteams in einem Nachhaltigkeitsbericht angesprochen werden? Fokus soll auf Themen gesetzt werden, die für österreichische Unternehmen typischerweise relevant sind (z.B. Energie, Beschaffungswesen)
- Worin manifestiert sich eine faire und ausgewogene Berichterstattung?

Die Aufbereitung dieser Fragen erfolgte im Austausch mit einer kleinen „peer group“ aus Wirtschaft, Verwaltung, Umweltorganisationen.

2) Leitfadengestützte Interviews

In dieser Projektphase wurden ausgewählte Stakeholder anhand eines Leitfadens telefonisch interviewt. Durch die repräsentative Auswahl von 40 Stakeholdern wurde gewährleistet, dass eine ausreichend große Anzahl an unterschiedlichen Stakeholdern im Rahmen der folgenden Projektphasen motiviert und miteinbezogen werden konnte.

3) Stakeholder – Workshop

Anhand eines halbtägigen Workshops, bei dem mehrere Arbeitsgruppen parallel arbeiteten, wurden in einem offenen Prozess weitere Meinungen / Ansprüche gesammelt. Ziel war es, Umsetzungsoptionen zu den aus den Interviews entwickelten „Wunschlisten“ der Stakeholder zu erarbeiten.

Ergebnis des Workshop war eine Gesamtschau an Meinungen, Ideen und Umsetzungsvorschlägen auf dem Weg zu einer fairen und ausgewogenen Nachhaltigkeitsberichterstattung als Basis für den Leitfaden

4) Erstellung eines Leitfadens „Fair reporting“

Aufbauend auf den vorgelagerten Projektschritten wurden für 10 konkrete TOP-Themen Empfehlungen hinsichtlich der abzudeckenden Inhalte gemacht. Angeben werden Kriterien, anhand derer sich die Qualität der Darstellung messen lässt. Jedes Kapitel ist mit Text-Beispielen aus Nachhaltigkeitsberichten (österreichischer) Unternehmen versehen. Außerdem wird fast jedes Kapitel mit einer Stakeholdermeinung abgeschlossen.

Inhalt dieses Leitfadens ist u.a.:

- Welche Themen sollten in Nachhaltigkeitsberichten angesprochen werden? Was erwarten die verschiedenen Anspruchsgruppen? (Was bedeutet „fair and balanced view“)
- Werden die wesentlichen Themen umfassend angesprochen und ausgewogen dargestellt?
- Wie werden relevante Anspruchsgruppen (stakeholder) identifiziert?
- Wie soll im Nachhaltigkeitsbericht mit Kritik von Stakeholdern umgegangen werden, mit der das Unternehmen konfrontiert ist?
- Best-practice Beispiele für Nachhaltigkeitsberichte aus Umwelt- und Sozialsicht
- Verweise auf Leitfäden, Studien und aktuelle Forschungsvorhaben

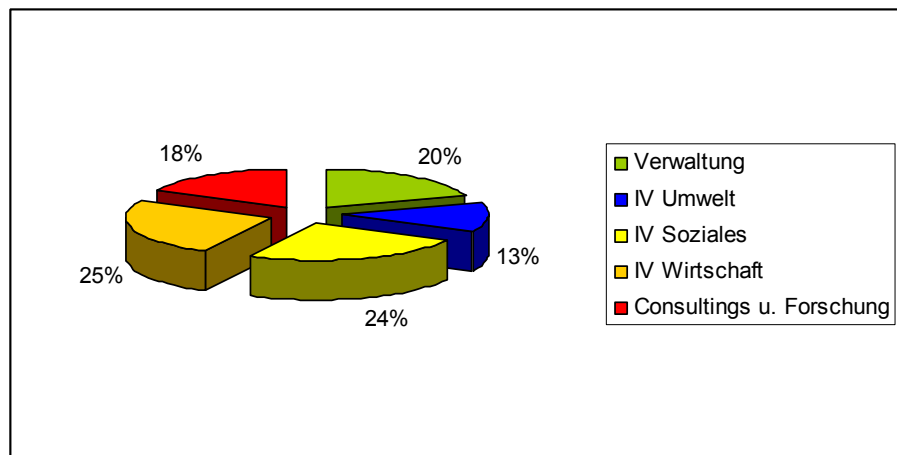
5) Abschlussveranstaltung: Präsentation des Leitfadens

Ein Entwurf des Leitfadens wurde präsentiert. Kommentare der TeilnehmerInnen wurden eingearbeitet.

Telefon- und Fragebogeninterviews auf breiter Basis

In diesem Projektabschnitt wurden 40 ausgewählte Stakeholder anhand eines Leitfadens telefonisch interviewt. Hierbei wurde auf eine ausgewogene Verteilung der Anspruchsgruppen geachtet. (siehe Abbildung 1)

Abbildung 1: Stakeholderverteilung in Prozent



Im folgenden Abschnitt ist die zielgruppenspezifische Auswertung der Interviews in einer Kurzzusammenfassung dargestellt:

Was ist Ihre Assoziation zum Thema „faire und ausgewogene Nachhaltigkeitsberichterstattung“?

Stakeholdermeinung

Verwaltung:

„transparente Berichterstattung in allen Belangen der Nachhaltigkeit“

„Berücksichtigung alle Stakeholder, es wird im Unternehmen ein Prozess in Gang gesetzt, bei dem ökologische und soziale Aspekte nicht zu kurz kommen“

Interessensvertretung Umwelt:

„ausgewogene Berücksichtigung aller Aspekte (in Analysen und Konzepten), nachvollziehbare Auswahl aussagekräftiger Indikatoren, selbstkritische Darstellung“

„In vielen Fällen eine PR-Maßnahme, die am „core business“ der Unternehmen vorbeigeht. Bietet in der Zukunft dennoch die Chance innerbetriebliche Verbesserungen herbeizuführen“

Interessensvertretung Soziales:

„Verantwortung und Transparenz gegen Menschen und Umwelt“

„aus Sicht der entwicklungspolitischen Organisationen gehört dazu die Berichterstattung über Umwelt- und Sozialverträglichkeit (überlebenssicherndes Lohnniveau, Einhaltung der ILO-Kern-Arbeitsnormen)“

Interessensvertretung Wirtschaft:

„Bericht entlang der Linie der GRI“

„Gutes „zukunftsorientiertes“ Unternehmen mit vernünftigen wirtschaftlichen Background“

Consultings und Forschungseinrichtungen:

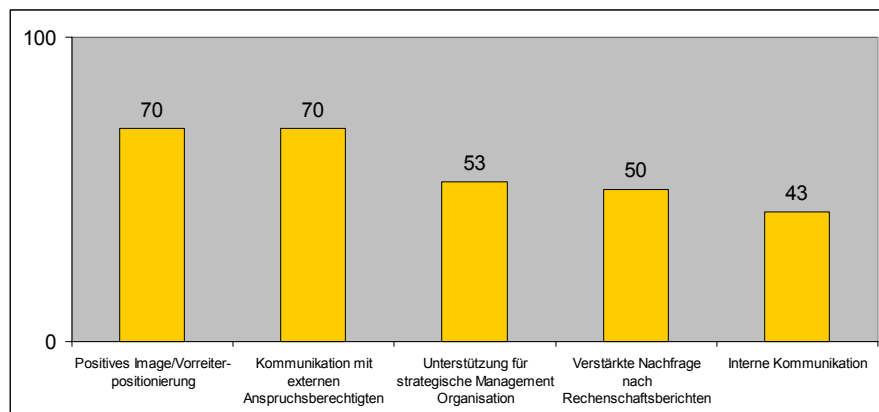
Allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, auch jenen die für den Geschäftserfolg entscheidend sind (kritische Anspruchsgruppen), Einbeziehung der allgemeinen Öffentlichkeit – mehr als bisher

Unternehmen wird authentisch dargestellt, keine einmalige PR-Broschüre, Formulierungen konkreter Zielsetzungen, offene Behandlung der für das Unternehmen relevanten Themen

Worin sehen Sie den Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung für ein Unternehmen?

70 % der befragten Stakeholder (insbesondere die Interessensvertretungen Soziales und Wirtschaft) sehen den Nutzen vor allem bei der Vorreiterpositionierung bzw. den Kommunikationsmöglichkeiten mit externen Anspruchsgruppen. (siehe Abbildung 2)

Abbildung 2: Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Angaben der Stakeholder in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Die zukünftige Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

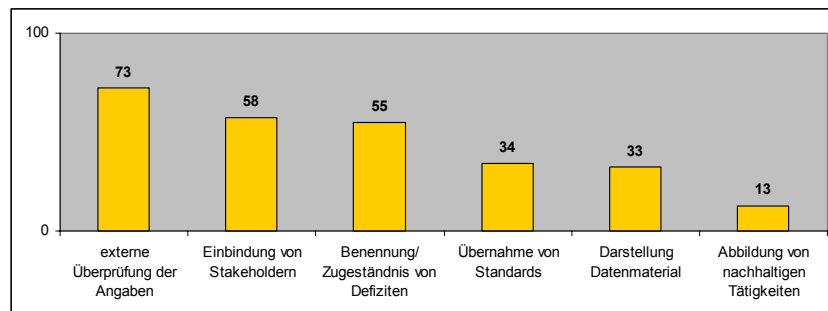
wird von 45 % der befragten Stakeholder als wichtiger Lernprozess für die zukünftige Ausrichtung der Produkte/Dienstleistungen eines Unternehmens gesehen. Vor allem die Anspruchsgruppen Interessensvertretung Wirtschaft und Verwaltung haben für diesen Entwicklungsschritt gestimmt. Mittelfristig verpflichtend sehen 30 % der

befragten Stakeholder den Nachhaltigkeitsbericht (Anspruchsgruppen Interessensvertretung Soziales bzw. Consultings und Forschungseinrichtungen)

Was kann das Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung tun, um seine Glaubwürdigkeit bzw. die Glaubwürdigkeit des Berichts sicherzustellen?

Vor allem „die externe Überprüfung“ (73 %, genannt v.a von Interessensvertretungen Wirtschaft und Soziales) wird als Maßnahme zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit genannt. Weitere Maßnahmen betreffen die Einbindung der Stakeholder (58 %) und die Benennung von Defiziten im Unternehmen (55 %). (siehe Abbildung 3)

Abbildung 3: Maßnahmen zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit des Berichts (Mehrfachnennungen möglich), Angabe in Prozent



Welche Stakeholder sollten im Berichterstellungsprozess eingebunden werden?

87 % der Befragten nennen die *MitarbeiterInnen*, die am ehesten in den Berichterstellungsprozess eingebunden werden sollten. An zweiter Stelle rangieren die *KundInnen* mit 62 %, gefolgt von den *LieferantInnen* mit 56 % Nennungen und den *NGOs* mit 49 %.

Die folgende Abbildung zeigt, in welcher Form nach Ansicht der Befragten die relevanten Stakeholder in den Berichterstellungsprozess eingebunden werden sollten:

Abbildung 4: Einbinden der Stakeholder in den Berichterstellungsprozess (Mehrfachnennungen möglich):

	Einbinden Stakeholder			
	regelmäßigen Dialog	Workshops	Einholen von Feedback	extern erstellte Beiträge
Verwaltung	8	1	6	1
IV Umwelt	4	1	3	1
IV Soziales	10	2	3	4
IV Wirtschaft	8	2	6	3
Consultings u. Forschung	6	2	3	0
Gesamt	36	8	21	9

Obige Abbildung zeigt, dass sich insbesondere der *regelmäßige Dialog* als adäquates Mittel zum Einbinden der Stakeholder in den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung erweist (Angabe von 92 % der Befragten). Auch das explizite *Einholen von Feedback* wird als taugliche Maßnahme von Seite der Befragten betrachtet (Angabe von 54 % der Befragten).

Sind Nachhaltigkeitsberichte auch für Klein- und Mittelunternehmen sinnvoll?

87% *stimmen* dieser Frage zu oder *eher zu*.

Muss ein Nachhaltigkeitsbericht die gesamte Zulieferkette betrachten?

82 % der Befragten sind der Ansicht, dass ein Nachhaltigkeitsbericht die gesamte Zulieferkette betrachten sollte. 7 Personen hingegen meinen, dass nicht jedes Unternehmen in seinem Nachhaltigkeitsbericht die gesamte Zulieferkette berücksichtigen muss. Diese Gruppe kann überwiegend (71 %) der Interessensvertretung Wirtschaft zugerechnet werden.

Die Frage nach der **Darstellung mittel- und langfristige Ziele der Unternehmen in Nachhaltigkeitsberichten** liefert weitere interessante Ergebnisse: 68 % der Befragten sind der Meinung, dass mittel- und langfristige Ziele der Unternehmen nur selten in Nachhaltigkeitsberichten dargestellt werden. Hingegen *stimmen* 32 % der befragten Personen dieser Aussage *nicht zu* bzw. *eher nicht zu*.

Auch die Auswertung der Frage, ob **Nachhaltigkeitsberichte explizite Stellungnahmen der Unternehmen zu den Motiven ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten abbilden**, zeigt, dass Unternehmen durchaus ausführlicher in der Darstellung ihrer Beweggründe für ein Nachhaltiges Wirtschaften sein sollten: 58 % der Befragten meinen, dass Unternehmen *kaum* ihre Motivation für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten darstellen. 42 % hingegen sind der Meinung, dass die Abbildung der Motive in den Nachhaltigkeitsberichten ausreichend ist.

Eine durchaus konträre Ansicht über die Vorgabe einheitlicher Standards zeigt die Frage, ob **die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Vorgabe einheitlicher Standards steigt**. Die überwiegende Mehrheit (80 %) teilt die Auffassung, dass sich die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Einführung einheitlicher Standards erhöht. Dagegen erwarten sich 20 % *keine* oder *eher keine* Verbesserung der Qualität.

Ein einheitliches Meinungsprofil zeigt die Auswertung der Frage, ob **in Nachhaltigkeitsberichten kritische Punkte in Unternehmen ausreichend abgebildet werden**. 92 % der Befragten finden, dass Unternehmen nur unzureichend die eigenen Problemfelder aufzeigen.

Lediglich 3 Personen sind mit der Abbildung der kritischen Punkte *eher* zufrieden

ExpertInnen-Workshop: Erstellung einer „Wunschliste“ durch die TeilnehmerInnen

Am 22. Juni 2005 wurde in den Räumen des Lebensministeriums ein ExpertInnenworkshop abgehalten. Nach einer einleitenden Präsentation arbeiteten die TeilnehmerInnen in drei Arbeitsgruppen, wobei man – ähnlich der „world café“ – Methode – zwischen den Gruppen wechseln konnte.

Gruppe 1 bearbeite das Thema „Wie kann man die Qualität eines Nachhaltigkeitsberichtes bewerten?“

- Woran orientieren Sie sich?
- Nennen Sie konkrete Bewertungskriterien, Indikatoren

Von der Gruppe erarbeitete Kernaussagen zur Frage „Wie kann man die Qualität eines Nachhaltigkeitsberichtes bewerten?“:

- Persönlicher Qualitätseindruck wird weniger durch Bericht als durch die vom Unternehmen erbrachte Leistung bzw. durch das vom Unternehmen kommunizierte Eigenverständnis erreicht.
- Das Vorwort macht den Unterschied, weil der Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen spürbar wird.
- „Kerngeschäft“ (Produkt, Dienstleistung) und „Nachhaltigkeit“ – welcher Zusammenhang besteht bzw. wird vom Unternehmen aktiv wahrgenommen?
- Qualität lässt sich erst beim zweiten Bericht erkennen – Evaluierung der Zieldefinition ist entscheidend!
- Um Nachhaltigkeit darzustellen, braucht es eine Mischung aus „hard facts“ und „soft facts“, das macht die Bewertung schwierig. Im Vorfeld ist es deshalb wichtig, die quantitativen und qualitativen Methoden, die für eine Kennzahlbildung oder auch Evaluierung herangezogen werden, festzumachen.
- Gerade ein Nachhaltigkeitsbericht darf sich nicht auf ex post-Betrachtungen beschränken, sondern muss unbedingt auch die Entwicklungsperspektive beschreiben.
- Ein guter Nachhaltigkeitsbericht gibt Einblick in die unternehmerische Gedankenwelt, die (abhängig von der Fragestellung) an Daten, Fakten und Beispielen festgemacht wird.

Gruppe 2 bearbeitete das Thema „**Welche Themen/Aspekte sind für Sie in einem Nachhaltigkeitsbericht unverzichtbar?**“

- Allgemein und beispielhaft für eine Branche
- Unterschiede KMU versus große Unternehmen
- Gibt es Themen, die auf der „Landkarte“ nicht angesprochen werden?

Von der Gruppe erarbeitete Kernaussagen zur Frage: „**Welche Themen/ Aspekte sind in einem NHB für Sie unverzichtbar?**“:

- Darstellung des Prozesses: Commitment im Management, Beteiligung des Betriebsrates, direkte Partizipation der MitarbeiterInnen, Einbindung der Gewerkschaften in Form einer Stellungnahme, Durchführung eines Stakeholderdialogs, ...
- Darstellung einer Eingangsbilanz bzw. Bezug zum Vorbericht
- Darstellung von Ziele – Maßnahmen – Verantwortliche (sog. Nachhaltigkeitspläne)
- Bezugnahme auf Branchenstandards bzw. BAT
- Abbildung eines Monitoringsystems (nachvollziehbare Darstellung wie die Überprüfung erfolgt)
- Darstellung der Einhaltung der sozialen Mindeststandards – ILO Erklärung 1999 (gilt auch für Standorte im Erweiterten Europa)
- Bezugnahme auf Themen wie Work – Life Balance (Betriebskindergarten, Stress-Seminare,...), Altersgerechte Arbeitsgestaltung, Stabilität des Einkommens (Langfristige Einkommensperspektiven,...)
- Darstellung von quantifizierten Angaben bzw. Darstellung von Zeitreihen
- Wesentlich ist der Umgang mit kontroversiellen Punkten (Situation „Rohstoffquellenland“ Rohstoffgewinnung, Beschaffung halbfertiger Produkte aus Drittländern, etc.)
- Eine Darstellung von unterschiedlichen Sichtweisen (z.B. +/- Darstellung zum Thema Gesundheitsuntersuchung) wird empfohlen.

Gruppe 3 bearbeite das Thema „Was ist für Sie „Green-/Bluewashing“ in einem Nachhaltigkeitsbericht?

- Was wäre für Sie eine übertriebene Darstellung?
- Kennen Sie konkrete Beispiele?

Von der Gruppe erarbeitete Kernaussagen zur Frage „**Was ist für Sie Green- oder Bluewashing in einem Nachhaltigkeitsbericht?**“:

- „Pseudopartizipation“ und fehlende Klarheit über den Umfang der Partizipation bei der Berichterstellung (z.B. Darstellung einer isolierten

Gesprächssituation mit NGOs ohne Einbindung in einen echten Stakeholderdialog)

- Darstellung (vor allem Bilder!) , die im Widerspruch zu den Aussagen stehen (Verharmlosung)
- Sehr allgemein gehaltene Aussagen, von denen nicht klar ist, worauf sie sich beziehen und „stating the obvious“ (z.B. „Wir halten die Gesetze ein“)
- Weglassen wichtiger Themen (z.B. Menschenrechtsfragen im Fall eines Unternehmens, das in Krisengebieten tätig ist, Nichtdarstellung der CO₂- Problematik im Fall eines Autokonzerns)
- Weglassen problematischer LieferantInnen- und KundInnenbeziehungen sowie Weglassen outgesourcter Problem-Aktivitäten
- In den Vordergrund-Stellen positiver Einzelprojekte ohne gesamthafte Darstellung
- Verschweigen von Lobbying z.B. gegen Klimaschutzpolitik oder andere umwelt- und sozialpolitische Zielsetzungen
- Setzung und Darstellung irreführender CSR Maßnahmen (McDonald's kümmert sich um gesunde Ernährung, Tabakfirma finanziert Tabakkonsum-Entwöhnung von Jugendlichen)

Präsentation und Diskussion eines Entwurfes des Leitfadens im Rahmen einer Abschlussveranstaltung

Ein Entwurf des Leitfadens wurde im Rahmen einer Abschlussveranstaltung am **10. November 2005** im Festsaal des Amtsgebäudes Marxergasse 2 präsentiert. Die mündlichen und schriftlichen Kommentare zum Draft wurden in die Endfassung des Berichts eingearbeitet.