

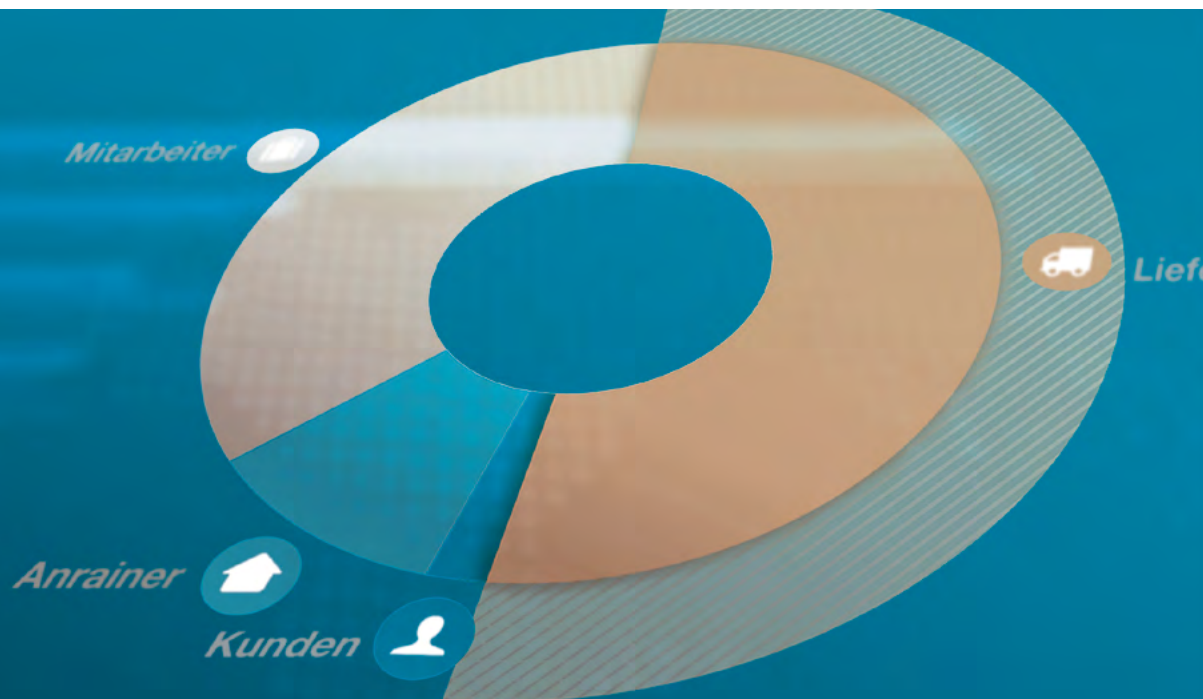


BDI

Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.

econsense

Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft



In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht

Ein praxisorientierter Leitfaden für mittelständische Unternehmen in Anlehnung an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI)

Inhaltsverzeichnis

Warum sollten Sie sich mit nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung beschäftigen?	7
Was ist ein Nachhaltigkeitsbericht und wozu dient er?	8
Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland und globale Trends	10
Nachhaltigkeitsberichterstattung in mittelständischen Unternehmen	11
Mit welchen Kosten und welchem Zeitaufwand müssen Sie rechnen?	12
Die wichtigsten Berichtsstandards im Überblick	13
 In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht	 15
Schritt 1: Definieren Sie Ihre Vision und Strategie in puncto Nachhaltigkeit	16
Schritt 2: Legen Sie die Rahmenbedingungen für Ihren Nachhaltigkeitsbericht fest	17
Schritt 3: Identifizieren Sie Ihre Stakeholder und die wesentlichen Themen	18
Schritt 4: Sammeln Sie Daten und Informationen zu den wesentlichen Themen	23
Schritt 5: Leiten Sie konkrete Ziele und Maßnahmen für Ihr Unternehmen ab	27
Schritt 6: Schreiben, gestalten und verbreiten Sie Ihren Bericht	28
Schritt 7: Nach dem Bericht ist vor dem Bericht	29
 Validierungsmöglichkeiten und Online-Unterstützung	 30
Nützliche Links zum Thema	31
Weitere Hilfestellung für interessierte Unternehmen	32
Glossar – Begriffsdefinitionen	33
Impressum	34

Vorwort BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Deutsche Unternehmen engagieren sich seit Langem nach den Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Die Konsequenz jedoch, ihren Stakeholdern auch darüber zu berichten, wurde von vielen, für die dieses Engagement seit jeher fester Bestandteil ihres Kerngeschäfts ist, lange nicht umgesetzt, sei es bewusst oder unbewusst. Dieses Bild ist derzeit in rasantem Umbruch begriffen. Von Großunternehmen und besonders engagierten Mittelständlern wird seit einiger Zeit vorgemacht, dass ein guter Nachhaltigkeitsbericht kein „nice-to-have“ ist, das lediglich ein verzichtbares Extra im Baukasten des Nachhaltigkeitsmanagements darstellt. Ein guter Nachhaltigkeitsbericht ist vielmehr ein ideales Instrument zur Steuerung aller Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement. Wer sich dazu entschließt, Nachhaltigkeitsgesichtspunkte in sein Wirtschaften einzubeziehen, wird nicht umhin kommen, die Umsetzung dieser Gesichtspunkte genauso zu steuern und zu kontrollieren wie beispielsweise den Einkauf oder die Preisgestaltung. Dies geschieht mit den gleichen Mitteln, die dem Unternehmer auch zur Steuerung und Kontrolle anderer Kennzahlen zur Verfügung stehen, und deshalb ist es nur folgerichtig, wenn am Ende eines Wirtschaftsjahres auch ein Nachhaltigkeitsbericht steht. Solche Berichte schaffen darüber hinaus nach außen Transparenz und decken die Informationsbedürfnisse von Finanzmärkten, Stakeholdern und Medien ab. Gleichzeitig rücken sie nach innen den Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit in das unternehmerische Bewusstsein und in das Selbstverständnis der Mitarbeiter.

Einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, ist keine Kleinigkeit. BDI und econsense sind sich der Tatsache bewusst, dass jedes Unternehmen permanent daran arbeitet, die bürokratische Belastung möglichst gering zu halten, und wir richten unser serviceorientiertes Handeln an dieser Maxime aus. Um mehr Unternehmen, insbesondere mittelständischen, den Weg zum ersten oder nächsten Nachhaltigkeitsbericht etwas zu erleichtern, haben BDI und econsense diesen Leitfaden herausgegeben. Er soll Unternehmer in die Lage versetzen, erste Weichenstellungen auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vorzunehmen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Holger Lösch

Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)

Vorwort econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

Während sich vor einigen Jahren vor allem Großunternehmen mit Themen wie einem nachhaltigen Lieferantenmanagement oder Emissionsreduktion auseinandersetzten, sehen sich heute zunehmend auch mittelständische Unternehmen mit entsprechenden Anforderungen konfrontiert. Von allen Seiten wird von ihnen Transparenz über die sozialen und ökologischen Folgewirkungen ihrer Geschäftstätigkeit eingefordert: Von der Politik, die z. B. eine Erweiterung der Lageberichterstattung fordert, über große Geschäftskunden, die von ihren Lieferanten verstärkt Transparenz ihrer eigenen Wertschöpfungskette erwarten bis hin zu Banken und Investoren, die im Zuge des Risikomanagements zunehmend an nicht-finanziellen KPIs interessiert sind – die Nachfrage nach einer nachhaltigen Unternehmensführung und der Trend hin zu mehr Transparenz und Berichterstattung steigt! Abhängig von Branche, Geschäftsmodell und Rechtsform stehen manche Unternehmen dabei stärker im Fokus als andere.

Ausgehend von der europaweiten Berichtspflicht für börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die bis Ende 2016 in deutsches Recht zu überführen ist, wird sich die Berichterstattung in Deutschland auch für mittelständische Unternehmen deutlich verändern.

Viele Unternehmen begegnen den gestiegenen Transparenzanforderungen mit der Ergänzung ihrer Berichterstattung um Umwelt-, CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte. Am Anfang fällt es jedoch nicht leicht, die Orientierung im Dschungel der Leitlinien und Berichtsstandards zu behalten und nicht in die „Greenwashing-Falle“ zu tappen – d. h. durch unglaubliche Berichterstattung mehr Schaden als Nutzen anzurichten.

Durch seine großen, multinationalen Mitglieder wurde econsense schon früh mit diesen Herausforderungen konfrontiert. Sowohl in der „klassischen“ Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch in der Weiterentwicklung – der integrierten Berichterstattung – sind econsense-Mitgliedsunternehmen heute weltweit führend.

Das Gemeinschaftsprojekt mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), aus dem dieser Leitfaden hervorgegangen ist, hat von diesen Erfahrungen profitiert. Gleichzeitig wurde jedoch beachtet, dass die erfolgreichen Beispiele einiger Großunternehmen nicht 1:1 auf den Mittelstand übertragen werden können, da sich deren Ausgangssituation hinsichtlich Ressourcenverfügbarkeit, Erfahrung und Informationsbedarf deutlich unterscheidet.

Der Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ begleitet Vorreiterunternehmen im deutschen Mittelstand auf dem Weg zu einem Nachhaltigkeitsbericht nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Diese Leitlinien sind weltweit anerkannt und verbreitet, aber auch entsprechend umfassend und anspruchsvoll.

Für alle Unternehmen, aber insbesondere für Neueinsteiger, ist dabei der Weg das Ziel. Ein Nachhaltigkeitsbericht muss und kann nicht sämtliche von GRI geforderte Indikatoren abdecken. Es geht vielmehr darum, sich offen mit dem bisher Erreichten sowie bestehenden Herausforderungen auseinanderzusetzen, die wichtigsten Auswirkungen des Unternehmens auf das unternehmerische Umfeld darzulegen sowie Lösungsansätze aufzuzeigen. Dazu möchte dieser Leitfaden eine praktische Orientierungshilfe bieten.

Über den Leitfaden

Der Großteil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland wirtschaftet verantwortungsbewusst, ohne dabei von Nachhaltigkeitsmanagement zu sprechen. Die Unternehmen engagieren sich häufig mit einzelnen Aktivitäten, eine Verankerung in die Unternehmensstrategie findet jedoch häufig nicht statt. Dabei besitzt ein gut justiertes Nachhaltigkeitsmanagement das Potenzial, über die konstruktive Auseinandersetzung mit externen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) und die Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen, die die wirtschaftliche Performance des Unternehmens langfristig verbessern können.

Die Transparenzanforderungen insbesondere der externen Stakeholder wie Politik und Zivilgesellschaft an Unternehmen haben sich in jüngster Zeit spürbar verschärft. Davon sind längst nicht mehr nur die ganz großen, börsennotierten Gesellschaften betroffen. Über Lieferbeziehungen, Verhandlungen mit Kreditgebern oder erweiterte gesetzliche Berichtspflichten sind diese Anforderungen längst auch bei mittelständischen Unternehmen angekommen. Entschließt sich ein Unternehmen, vor diesem Hintergrund systematisch über ökologische und soziale Belange zu berichten, muss zunächst eine Entscheidung über das geeignete Berichtsformat/-medium getroffen werden. Unternehmen wählen hierfür meist die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts, der das nachhaltige Engagement eines Unternehmens vor den Vorhang holt und Einblicke in Ziele und Maßnahmen gewährt.

Der vorliegende Leitfaden ist ein Angebot des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft in Kooperation mit respACT, dem Nachhaltigkeitsnetzwerk der österreichischen Wirtschaft. Er richtet sich insbesondere an jene mittelständischen Unternehmen, die dem Thema Nachhaltigkeit offen gegenüberstehen und sich offensiv mit den Auswirkungen ihres Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft auseinandersetzen möchten. Der Leitfaden bietet Hilfestellung und Umsetzungstipps zur Berichterstattung nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI), die sich weltweit als Standard für Nachhaltigkeitsberichte mit hohem Transparenzanspruch durchgesetzt haben.

Sieben Schritte, die den Weg zum Nachhaltigkeitsbericht nach GRI beschreiben, bilden das Grundgerüst des Leitfadens. Dabei werden Struktur und Inhalte für den Bericht vorgeschlagen und gezeigt, warum es sich lohnt, einen Bericht zu verfassen. Diese Ausführungen werden ergänzt um praktische Tipps von mittelständischen Unternehmen, die bereits Erfahrung mit dem Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten gesammelt haben.

Warum sollten Sie sich mit nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung beschäftigen?

Unter Nachhaltigkeitsmanagement versteht man die Umsetzung von Konzepten und Instrumenten zur Verbesserung der Performance eines Unternehmens in Bezug auf ökologische, soziale und ethische Aspekte sowie Governance (z. B. Anti-Korruption). Diese Aspekte sollen in enger Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern in die Aktivitäten des Unternehmens, insb. in das Kerngeschäft, integriert werden. Nachhaltigkeitsmanagement geht daher über Spendenaktionen hinaus. Es handelt sich um eine enge und langfristige Verknüpfung von sozialen und ökologischen Zielen mit den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens.

Nachhaltiges Wirtschaften erzeugt einen gemeinsamen Mehrwert („shared value“), d. h. es stiftet sowohl Ihrem Unternehmen als auch der Umwelt und der Gesellschaft Wert. Kosteneinsparungen sind häufig das überzeugendste Argument für die Einführung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements. Durch einen bewussteren Umgang mit Ressourcen (Energie, Wasser, Material, etc.) lassen sich z. T. erhebliche Kosten einsparen. Darüber hinaus verlangen Konsumenten zunehmend Produkte und Dienstleistungen mit dem Prädikat „nachhaltig“. Nachhaltiges Wirtschaften kann also unter Umständen Absatz und Kundenbindung stärken und die Zufriedenheit Ihrer Kunden erhöhen. Die Berücksichtigung gesellschaftlicher oder ökologischer Fragestellungen in Ihrem F&E-Prozess kann zudem die Innovationsfähigkeit und damit auch die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens fördern. Nicht wenige

Produkt- und Prozessinnovationen sind in den vergangenen Jahren so entstanden. Durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann Ihr Unternehmen die Lebensqualität der Mitarbeiter verbessern und so deren Motivation und Leistungsbereitschaft steigern. Zudem kann dies Ihrem Unternehmen helfen, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren – ein großer Vorteil in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels. Als Summe all dieser und weiterer Faktoren steht die gesellschaftliche Akzeptanz Ihres Unternehmens, im regionalen Umfeld wie auch gegenüber den Behörden.

Vorteile von Nachhaltigkeitsmanagement

Kosten einsparen



Absatz und Kundenbindung fördern



Innovationsfähigkeit stärken



Motivation und
Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern



Unternehmen als
attraktiven Arbeitgeber positionieren



Gesellschaftlich Akzeptanz sichern



Was ist ein Nachhaltigkeitsbericht und wozu dient er?

Nachhaltigkeitsberichte werden von Unternehmen freiwillig veröffentlicht, um die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihres Kerngeschäfts sowie ihr Engagement darüber hinaus darzustellen. Ein Nachhaltigkeitsbericht unterstreicht zurecht häufig die positiven Aspekte im Sinne von „tue Gutes und rede darüber“. Im Interesse der Glaubwürdigkeit sollte er aber auch offen beschreiben, wo es noch Verbesserungspotenziale gibt und wo Ihr Unternehmen alleine keine Lösung herbeiführen kann. Ein guter Nachhaltigkeitsbericht beschreibt das Erreichte und noch nicht Erreichte anhand konkreter Beispiele. Er enthält zudem relevante und überprüfbare Kennzahlen zu Ihren Zielen und Maßnahmen.

Ein Nachhaltigkeitsbericht wirkt gleichzeitig nach innen (d. h. im Unternehmen) und außen. Im Unternehmen erfüllt er die Funktion, Führung und Mitarbeiter für den Erfolg oder Misserfolg der Nachhaltigkeitsaktivitäten zu sensibilisieren, auf Risiken hinzuweisen und eine Aufbruchstimmung für neue Ziele und Aktivitäten zu erzeugen. Nach außen beantwortet der Bericht berechnete Informationsbedürfnisse beispielsweise von Anwohnern und Kunden und signalisiert die Transparenz und Gesprächsbereitschaft des Unternehmens.

Dialog mit Stakeholdern

Maßnahmen, die ein Unternehmen möglicherweise schon seit Generationen für die Umwelt, die Gesellschaft und seine Mitarbeiter umsetzt, werden durch einen Nachhaltigkeitsbericht häufig zum ersten Mal sichtbar. Suchen Sie daher aktiv das Gespräch mit Ihren externen Stakeholdern über Ihren Nachhaltigkeitsbericht. Idealerweise wurden diese Stakeholder natürlich bereits in die Entstehung des Berichts miteinbezogen oder sind darin durch Statements etc. vertreten. Durch regelmäßigen Dialog vor und nach Veröffentlichung Ihres Berichts lässt sich frühzeitig erkennen, wenn sich deren Erwartungen verändern. So können Sie frühzeitig reagieren und bei Bedarf gegensteuern.

Auch für den Austausch der internen Stakeholder untereinander – d. h. die Geschäftsführung mit ihren Mitarbeitern, der Einkauf mit der F&E-Abteilung usw. – kann das Projekt „Nachhaltigkeitsbericht“ einen wertvollen Beitrag leisten. Nicht wenige Unternehmen berichten, dass sie sich durch ein solches Projekt zum ersten Mal abteilungsübergreifend über relevante Querschnittsthemen ausgetauscht haben.

Risikominimierung

Das Erarbeiten eines Nachhaltigkeitsberichts kann wesentlich zur internen Auseinandersetzung mit den für Ihr Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsthemen beitragen. Regelmäßige Berichterstattung sorgt dafür, dass die gesetzten Ziele überprüft und Risiken frühzeitig aufgedeckt werden. So kann Ihr Unternehmen frühzeitig auf Fehlentwicklungen reagieren.

Gesellschaftliche Anerkennung

Ein glaubwürdiger Nachhaltigkeitsbericht kann die Reputation Ihres Unternehmens in Ihren Geschäftsbeziehungen sowie in der Gesellschaft steigern. So können Sie sich von Ihren Mitbewerbern abgrenzen und neue Kunden und Geschäftspartner überzeugen, die nachhaltiges Wirtschaften und Transparenz wertschätzen oder bereits aktiv einfordern.

Wozu dient ein Nachhaltigkeitsbericht?

**Dialog mit
Anspruchsgruppen**

**Gesellschaftliche
Anerkennung**

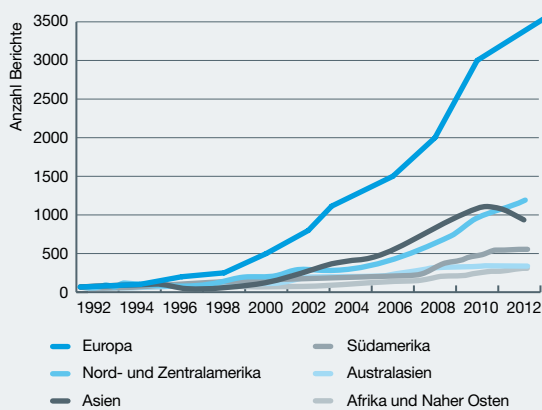


Risikominimierung

Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland und globale Trends

Im Vergleich mit anderen Weltregionen veröffentlichen europäische Unternehmen die meisten Nachhaltigkeitsberichte, wobei China, die USA, das Vereinigte Königreich und Japan im Ländervergleich die Nase vorn haben. Im Jahr 2011 habe deutsche Unternehmen immerhin sechs Prozent der weltweit erstellten Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht.¹

Entwicklung der nicht-finanziellen Berichterstattung nach Regionen



Quelle: CorporateRegister²



Nachhaltigkeitsberichterstattung gewinnt weltweit zunehmend an Bedeutung. So zeigt eine kürzlich veröffentlichte Studie von KPMG über die jeweils 100 größten Unternehmen in 41 Ländern, dass der Anteil der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsbericht auf nunmehr 71 Prozent gestiegen ist.³ Große Unternehmen müssen sich also zunehmend dafür rechtfertigen, (noch) nicht zu berichten. Ein Großteil dieser Berichterstattung geschieht bisher auf freiwilliger Basis. In einer zunehmenden Anzahl an Ländern, wie etwa Schweden, Dänemark und Frankreich, ist die Berichterstattung über nicht-finanzielle Aspekte der Geschäftstätigkeit jedoch bereits verpflichtend. In der Europäischen Union steht eine entsprechende Gesetzesinitiative zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Leitfadens unmittelbar vor der Verabschiedung.

International hat sich die Berichterstattung auf Basis der Global Reporting Initiative (GRI) etabliert. Knapp 80 Prozent der umsatzstärksten Unternehmen aus aller Welt, die einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen, berichten nach GRI, ein Anstieg um neun Prozent gegenüber 2011.⁴ Berichterstattung nach GRI ist jedoch auch im Mittelstand ein Thema. Seit 1999 wurden rund 1.700 Berichte von Mittelständlern (ohne non-profit Organisationen) in der GRI-Datenbank registriert.⁵ Weitere bekannte Hilfestellungen sind der Deutsche Nachhaltigkeitskodex⁶, die Integrierte Berichterstattung nach dem Rahmenwerk des IIRC sowie der Communication on Progress des UN Global Compact (siehe dazu S.13).

¹ CorporateRegister.com 2012: CRReporting Awards '12.2012 Global Winners & Reporting Trends. London <http://www.corporateregister.com/a10723/45590-12th-11762220C1759774000T-Gl.pdf>, 28.11.2013

² CorporateRegister.com 2013, <http://www.corporateregister.com>

³ <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>, 08.07.2014

⁴ <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>, 08.07.2014

⁵ <http://database.globalreporting.org/pages/about>, Stand: 20.05.2014

⁶ Seit Juni 2014 umbenannt in „The Sustainability Code“

Nachhaltigkeitsberichterstattung in mittelständischen Unternehmen

99 Prozent der deutschen Unternehmen zählen zum Mittelstand⁷. Sie sind das Rückgrat der Wirtschaft und unterscheiden sich von den großen Unternehmen oft durch eigene Geschäftsmodelle, schlankere Strukturen und eine individuelle Kultur. Obwohl das Thema Nachhaltigkeit oftmals mit Großunternehmen in Verbindung gebracht wird, richten viele mittelständische Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit verantwortungsvoll aus, ohne dabei jedoch von Nachhaltigkeit und/oder Unternehmensverantwortung zu sprechen. Viele dieser Unternehmen sind stark in ihrer Umgebung verankert. Für sie ist ein respektvoller Umgang mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und der Umwelt nicht nur selbstverständlich, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend.

Eine zuverlässige Aussage zur Anzahl der durch den deutschen Mittelstand veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte kann aufgrund fehlender Daten nicht getroffen werden. Eine steigende Tendenz ist jedoch eindeutig zu beobachten – exemplarisch hierfür stehen die Best-Practice-Beispiele in diesem Leitfaden. Mittelständische Unternehmen, die im Zusammenhang mit diesem Leitfaden interviewt wurden, berichten von sehr positiven Reaktionen auf ihre Nachhaltigkeitsberichte von Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Da in den meisten Fällen noch wenig Druck von Kunden, Geschäftspartnern und Behörden besteht und noch wenige Wettbewerber entsprechende Berichte veröffentlichen, konnten sich diese Unternehmen einen klaren „first-mover-advantage“ sichern und sich über die transparente Darstellung ihres Geschäfts differenzieren. Sobald alle mittelständischen Unternehmen berichten (müssen), ist diese Chance auf Differenzierung im Wettbewerb nicht mehr gegeben.

⁷ http://www.bdi.eu/images_content/MittelstandUndFamilienunternehmen/KMU-Kennzahlen_Stand_12-2013_D_%282%29.pdf,
Anmerkung: berücksichtigt sind auch Kleinunternehmen

Mit welchen Kosten und welchem Zeitaufwand müssen Sie rechnen?

Kosten und Aufwand für den Erstbericht variieren stark mit dem Grad der Vorbereitung der Organisation und der Ausstattung mit entsprechenden Datensystemen und sind daher schwer pauschal einzuschätzen. In der Regel ist der Aufwand für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im ersten Jahr am höchsten, bevor sich in den Folgejahren Lern- und Synergieeffekte einstellen.

Es wird empfohlen, zu Beginn eine gründliche Recherche der Kennzahlen sowie der benötigten Daten und Hintergrundinformationen vorzunehmen. In den Folgejahren kommt Ihnen die so geschaffene Basis zugute. Im Idealfall gibt es in Ihrem Unternehmen Personen (Kommunikationsbeauftragter, Assistenz der Geschäftsführung, Qualitäts- & Umweltbeauftragter, etc.), die sich dem Thema intensiv widmen können. Betrachten Sie die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nicht als kleine Extraaufgabe, sondern stellen Sie den zuständigen Personen ausreichende (zeitliche) Ressourcen zur Verfügung.

Neben einer ggf. benötigten externen Beratung sowie einer ggf. erwünschten externen Prüfung Ihres Berichts (beispielsweise durch Wirtschaftsprüfungsorganisationen) können auch Kosten für Aktivitäten zur Einbindung Ihrer Stakeholder in den Prozess anfallen. Planen Sie außerdem Layout und Druck in Ihr Budget ein. Mittlerweile ist es allerdings nicht unüblich, den Nachhaltigkeitsbericht zusätzlich oder ausschließlich als Online-Version zu verbreiten. Dies spart nicht nur Druckkosten, sondern ist darüber hinaus auch ressourcenschonend.

Ihr Nachhaltigkeitsbericht sollte keine reine Werbebroschüre sein, sondern Ihre Maßnahmen, Ziele und Herausforderungen in punkto Nachhaltigkeit glaubwürdig und umfassend beschreiben. Abhängig von der Vorarbeit (Datenaufbereitung, etc.) kann die Erarbeitung Ihres ersten Berichts daher gut und gern ein halbes Jahr Zeit in Anspruch nehmen. Von der in dieser Zeit entstandenen abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und dem positiven Momentum wird Ihr Unternehmen jedoch noch weit über den Bericht hinaus profitieren. Nehmen Sie sich daher die Zeit, einen überzeugenden ersten Aufschlag hinzulegen.

Die wichtigsten Berichtsstandards im Überblick

Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative bietet einen umfassenden Berichtsrahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung, der weltweit Anwendung findet. Organisationen können die von GRI vorgegebenen Prinzipien und Indikatoren nutzen, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung darzustellen.

Seit 1997 fördert GRI weltweit die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In der neuesten Version, den G4-Leitlinien aus dem Jahr 2013, rückten die Prinzipien Wesentlichkeit und Einbindung der Stakeholder in den Vordergrund. Zudem gewinnen in G4 die Themen „Lieferkette“ und „Managementansätze“ an Bedeutung. Für die Berichterstattung ist ggf. eine Zusammenarbeit mit wichtigen Zulieferern nötig, um Informationen über die gemeinsame Geschäftstätigkeit zu ermitteln.⁸

Die G4-Leitlinien bestehen aus Kategorien, Aspekten und Indikatoren und sollen Unternehmen/Organisationen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unterstützen. Die drei Kategorien „wirtschaftlich“, „ökologisch“ und „gesellschaftlich“ werden in unterschiedliche Aspekte unterteilt. Die Indikatoren bilden dabei die kleinste Einheit. Beispielsweise fällt unter die Kategorie „ökologisch“ der Aspekt „Energie“. Dazu wiederum zählt u. a. folgender Indikator: „Energieverbrauch innerhalb der Organisation“ (G4-EN3).

Berichte, die im Einklang („in accordance“) mit den G4-Leitlinien erstellt werden, müssen einen sogenannten GRI-Inhaltsindex enthalten. Mit dessen Hilfe werden die einzelnen Berichtselemente, die von den Leitlinien gefordert werden, zueinander in Beziehung gesetzt.

Unternehmen haben zwei Möglichkeiten, im Einklang mit GRI zu berichten:

- **Kern** (engl. „core“): Berichten Sie über Ihre Kernaspekte, d. h. über die wesentlichen Aspekte Ihres Nachhaltigkeitsengagements, und einen Indikator pro wesentlichem Aspekt in den Bereichen Wirtschaft, Ökologie und Gesellschaft.
- **Umfassend** (engl. „comprehensive“): Diese Option geht über die Kern-Option hinaus. Dabei berichten Sie über alle Standardangaben sowie über alle Indikatoren zu den wesentlichen Aspekten.

Vor allem zu Beginn ist für Unternehmen aus dem Mittelstand die Variante „Kern“ empfehlenswert. Bereits ein Bericht gemäß dieser vermeintlich einfachen Variante kann sehr aufwendig sein.

Falls Sie sich im ersten Jahr noch nicht für einen vollständigen GRI-Bericht bereit fühlen, können Sie aus den in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Indikatoren (siehe Kapitel 7/Schritt 4) die aus Ihrer Sicht geeigneten und umsetzbaren auswählen und zunächst einen kürzeren Bericht anfertigen. Dieser steht dann zwar nicht im Einklang mit den GRI-Leitlinien und kann lediglich die Bezeichnung „in Anlehnung an GRI-G4“ beanspruchen. Dennoch ist ein solcher Einsteigerbericht ein wichtiger erster Schritt in Richtung einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung.

⁸ <https://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx>, finden Sie hier weitere Informationen zur Berichterstattung nach GRI auf Deutsch

Neben den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) gibt es für Unternehmen die Möglichkeit nach den folgenden alternativen Formaten/Standards zu berichten:

United Nations Global Compact (UNGC)

Neben den GRI-Leitlinien zählen die Fortschrittsberichte an den Global Compact (UNGC) zu den meistgenutzten Berichtsformaten. Das zeigt eine im März 2013 veröffentlichte Studie der EU-Kommission, die 200 große europäische Unternehmen zur Verwendung internationaler Standards befragte.⁹ Ziel des UNGC, einer globalen Initiative aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, ist die soziale und ökologische Gestaltung der Globalisierung. Der UNGC versteht sich als Multistakeholderplattform und fördert den Austausch zwischen den Interessengruppen über die Umsetzung der 10 Prinzipien des UNGC. Unternehmen, die den UNGC unterstützen, müssen jährlich einen Fortschrittsbericht (sogenannte Communication on Progress - COP) vorlegen und darin belegen, dass sie in der Umsetzung der 10 Prinzipien durch konkrete Maßnahmen im Bereich Unternehmerrische Verantwortung und Nachhaltigkeit Fortschritte erzielt haben.¹⁰

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) bzw. The Sustainability Code

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – seit Juni 2014 nur noch „The Sustainability Code“ – möchte die Nachhaltigkeitsleistungen von Organisationen auf einfache Weise transparent und vergleichbar machen. Die sogenannten DNK-Entsprechenserklärungen richten sich insbesondere an Finanzanalysten und Investoren. Der DNK besteht aus 20 Kriterien mit je bis zu zwei Leistungsindekatoren, die an die Vorgaben von GRI und des Dachverbands der europäischen Finanzanalysten (EFFAS) angelehnt sind. Die Kriterien enthalten Aspekte der Ökologie, des Sozialen und der Unternehmensführung. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Leitfadens wurde der DNK einer Aktualisierung unterzogen.¹¹

Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC)

Das Ziel der integrierten Berichterstattung ist die Überwindung der separaten Berichterstattung in Finanz-/Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten, Umweltberichten etc. Das International Integrated Reporting Council (IIRC) hat ein Rahmenwerk für die integrierte Berichterstattung entwickelt und im Dezember 2013 vorgestellt. Das Rahmenwerk soll Unternehmen dabei unterstützen, alle relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen in einem Bericht zu vereinen. Die integrierte Berichterstattung soll in erster Linie die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeber befriedigen, aber auch für weitere Stakeholder von Interesse sein. Ein integrierter Bericht soll möglichst kurz und präzise erklären, wie das Unternehmen durch integriertes Denken und Handeln entlang der sechs sogenannten „Kapitalien“ (u. a. Finanzkapital, Humankapital, etc.) mittel- und langfristig Wert generieren wird.¹² Das anspruchsvolle Konzept setzt einige Grundlagen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung voraus und eignet sich daher nur bedingt für Neueinsteiger.

Anmerkung: Der vorliegende Leitfaden beschreibt einen pragmatischen Weg zu einem Nachhaltigkeitsbericht nach GRI in der aktuellen Version G4. Ausschlaggebend für diesen Fokus ist die weltweite Verbreitung der GRI-Leitlinien als Quasi-Standard für umfassende Nachhaltigkeitsberichte. Die Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung – Transparenz nach außen und Struktur und Sensibilisierung nach innen – lassen sich aber natürlich auch mit anderen Berichtsstandards wie den in diesem Kapitel vorgestellten erreichen.

⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/csr-guide-princ-2013_en.pdf („European Commission, 2013: An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles“)

¹⁰ <http://www.globalcompact.de/>

¹¹ <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

¹² <http://www.theiirc.org/>

In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht

Schritt 1: Definieren Sie Ihre Vision und Strategie

- Welche Vision, Leitbild und Werte hat Ihr Unternehmen?
- Wie lautet Ihre Nachhaltigkeitsstrategie?

Schritt 2: Legen Sie die Rahmenbedingungen für Ihren Bericht fest

- Stellen Sie Ihr Team zusammen und verteilen Sie die Verantwortungsbereiche
- Erstellen Sie einen Zeitplan/Aktionsplan und sichern Sie die Ressourcen
- Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis und definieren Sie eine Grundaussage

Schritt 3: Identifizieren Sie Ihre Stakeholder und die wesentlichen Themen

- Identifizieren Sie Ihre Stakeholder und starten Sie einen Dialog
- Identifizieren Sie die wesentlichen Themen für Ihr Unternehmen

Schritt 4: Sammeln Sie Daten und Informationen zu den wesentlichen Themen

- Wählen Sie geeignete Leistungsindikatoren
- Sammeln Sie die benötigten Daten, z. B. durch Fragebögen und/oder Interviews

Schritt 5: Leiten Sie konkrete Ziele und Maßnahmen für Ihr Unternehmen ab

- Leiten Sie aus dem Status quo konkrete Ziele und Maßnahmen ab
- Verknüpfen Sie Ihren Bericht eng mit Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie

Schritt 6: Schreiben, gestalten und verbreiten Sie Ihren Bericht

- Schreiben Sie verständlich und zielgruppenorientiert
- Gestalten Sie den Bericht übersichtlich
- Verbreiten Sie den Bericht aktiv an Ihre Stakeholder

Schritt 7: Nach dem Bericht ist vor dem Bericht

- Lassen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in Ihren kommenden Bericht einfließen
- Entwickeln Sie einen langfristigen Prozess zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

MIT
„BEST PRACTICE“
-TIPPS
von deutschen
mittelständischen
Unternehmen

Schritt 1:

Definieren Sie Ihre Vision und Strategie

Ihr Nachhaltigkeitsbericht sollte dem Leser Ihre Vision und Ihr Leitbild vermitteln. Welche Werte sind Ihnen wichtig? Und was macht Ihr Unternehmen heute und in Zukunft aus?

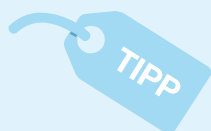
Idealerweise liegt vor dem Verfassen Ihres Nachhaltigkeitsberichts bereits eine entsprechende Nachhaltigkeitsstrategie vor, die eng an das Kerngeschäft Ihres Unternehmens gekoppelt ist. Diese Strategie kann jedoch auch im Zuge der Erstellung Ihres Erstberichts reifen.

Zur Erstellung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie können Sie sich an folgenden Fragestellungen orientieren:¹³

- Worin besteht das Kerngeschäft Ihres Unternehmens und wie stellen Sie sich die Zukunft Ihres Unternehmens vor?
- Wo steht Ihr Unternehmen im Branchenschnitt und wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Wo könnten Konflikte entstehen und was können Sie vorbeugend tun, um diese zu vermeiden?
- Wie „leben“ Sie Nachhaltigkeit bereits heute in Ihrem Unternehmen?
- Wie kommunizieren Sie Ihr Engagement bereits heute?

Integrieren Sie die Nachhaltigkeitsstrategie in Ihre Unternehmensstrategie und nutzen Sie den Nachhaltigkeitsbericht als Instrument, um die nachhaltige Entwicklung Ihres Unternehmens zu steuern.

Der Vakuum-Spezialist SCHMALZ empfiehlt ...



Binden Sie frühzeitig Ihre Mitarbeiter ein. Denn eine nachhaltige Unternehmenskultur ist nur dann erfolgreich, wenn sie von den Mitarbeitern täglich gelebt wird. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die Grundsätze transparent und nachvollziehbar anhand von greifbaren Beispielen – das schafft Verständnis und macht die Mitarbeiter zu Treibern Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie.

¹³ Für weitere Hilfestellung siehe z.B. respACT CSR-Ratgeber unter www.respect.at

Schritt 2:

Legen Sie die Rahmenbedingungen für Ihren Nachhaltigkeitsbericht fest

Stellen Sie ein Team zusammen und verteilen Sie die Verantwortungsbereiche

Um erfolgreich zu berichten, bedarf es klarer Zuständigkeiten und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit. Überlegen Sie, welche Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen beteiligt werden müssen. Bündeln Sie Kompetenzen und Fähigkeiten aus dem ganzen Unternehmen in einem Projektteam. Sorgen Sie dafür, dass der Rückhalt der Geschäftsführung für das Projekt im ganzen Haus sichtbar ist. Binden Sie möglichst viele Mitarbeiter aktiv ein, z. B. durch Mitarbeiterworkshops und Informationsveranstaltungen und nutzen Sie den Berichtsprozess, diese für das Thema Nachhaltigkeit zu begeistern.

Erstellen Sie einen Zeitplan/Aktionsplan und sichern Sie die Ressourcen

Legen Sie das Datum der Berichtsveröffentlichung fest und planen von diesem Zeitpunkt aus rückwärts. Berücksichtigen Sie dabei parallel laufende Projekte wie z. B. die Erstellung Ihres Jahresabschlusses. Sehr wahrscheinlich werden dabei wichtige Daten erhoben, die auch für den Nachhaltigkeitsbericht von Bedeutung sind.

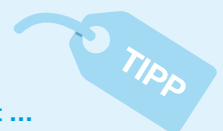
Für die Erstellung Ihres Berichts sollten Sie einige Monate einplanen. In den meisten Fällen ist die Erhebung relevanter Kennzahlen und Daten gerade zu Beginn zeitaufwendig.

Veranstalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein „Kickoff-Event“, um auf das neue Projekt aufmerksam zu machen. Gehen Sie dabei alle relevanten Punkte durch, teilen Sie Ihren Zeitplan mit und informieren Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter über Abläufe und Inhalte.

Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis und definieren Sie eine Grundaussage

Das Projektteam sollte sich auf die Grundaussage und auf das Bild, das der Bericht dem Leser vermitteln soll, festlegen. Dazu muss zunächst ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt werden, wie Ihr Unternehmen Nachhaltigkeit für sich definiert. So könnte für das Unternehmen beispielsweise das Thema Diversität (Vielfalt) – in Bezug auf die unterschiedliche Herkunft der Mitarbeiter – von zentraler Bedeutung sein und sich folglich als roter Faden durch den Nachhaltigkeitsbericht ziehen.

Der Bergsportartikel Hersteller VAUDE empfiehlt ...



Planen Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht als Projekt. Erstellen Sie einen Projektplan mit Zeitschiene, Personal- und Budget-Ressourcen. Benennen Sie einen Projektleiter und definieren Sie Meilensteine, an denen die Geschäftsleitung den bisherigen Berichtsstand freigibt bzw. Korrekturen einleitet und die nächsten Schritte festgelegt werden.

Schritt 3:

Identifizieren Sie Ihre Stakeholder und die wesentlichen Themen

Die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) legen einen besonderen Fokus auf die Identifikation relevanter Stakeholder und wesentlicher Themen. Unternehmen sind aufgefordert, nur über die für sie und ihre Stakeholder wesentlichen Aspekte berichten. Dadurch sollen die Berichte schlanker und fokussierter werden und die Aufmerksamkeit der Leser auf jene Themen lenken, die wirklich relevant sind.

Identifizieren Sie Ihre Stakeholder

Stakeholder sind alle Organisationen, Personen oder Gruppen, welche auf das berichtende Unternehmen Einfluss haben und/oder durch dessen Aktivitäten betroffen sind. Unterschieden werden können **interne** (z. B. Mitarbeiter) und **externe** (z. B. lokale Gemeinden) Stakeholder. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte die Informationsbedürfnisse dieser Stakeholder adressieren, um gegenseitiges Vertrauen, Akzeptanz und eine gutes Arbeitsverhältnis zu stärken.

Notieren Sie zunächst, mit welchen Stakeholdern Ihr Unternehmen in Kontakt steht und welche Stakeholder Einfluss auf Ihr Unternehmen ausüben. Mögliche Stakeholder sind: Mitarbeiter, Eigentümer, Banken, Versicherungen, Lieferanten, Kunden, Nichtregierungsorganisationen, Experten, Anrainer, Behörden, Politik, Medien und Verbände.

Folgende Tabelle zeigt Ihnen exemplarisch, wie Sie Ihre wichtigsten Stakeholder ermitteln können:

Tabelle 1: Stakeholder-Tabelle						
Stakeholder	Interesse am Unternehmen	Einfluss auf das Unternehmen	Wichtigkeit	Qualität des Kontakts	Beeinflussbarkeit	Einstellung zum Unternehmen
Mitarbeiter	hoch – sicherer und gesunder Arbeitsplatz, faires Gehalt	hoch	sehr wichtig	gut	mittel	positiv
Kunden	hoch – gibt keine Konkurrenz in der Umgebung	mittel	sehr wichtig	gut	mittel	positiv
Anrainer	gering – falls keine unmittelbare Belästigung	gering	mittel	gering	gering	neutral

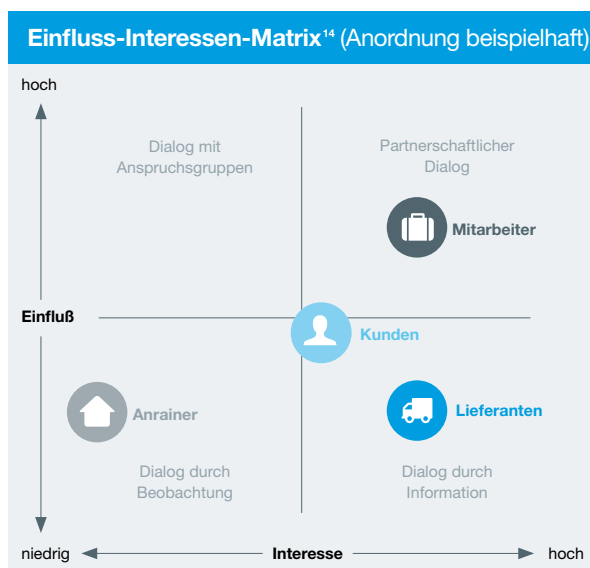
Die hier dargestellten Bewertungen sind illustrativ. Die Priorisierung der Anspruchsgruppen ist abhängig vom jeweiligen Kontext des Unternehmens

Quelle: BDI / econsense



„Einfluss-Interessen-Matrix“ (Landkarte der Stakeholder):

In der „Einfluss-Interessen-Matrix“ (engl. „Influence-Interest-Matrix“) können Sie die für Ihr Unternehmen wesentlichsten Stakeholder übersichtlich darstellen.



Quelle: BDI / econsense



Die Einordnung der Stakeholder in die Matrix wird Ihnen dabei helfen, zu entscheiden, mit welchen Interessen und Informationsbedürfnissen Sie sich schwerpunktmäßig auseinandersetzen sollten. Die Matrix schlägt zudem unterschiedliche Formen des Dialogs mit Ihren Stakeholdern vor. Hat ein Stakeholder beispielsweise sowohl einen wesentlichen Einfluss auf Ihr Unternehmen als auch ein wesentliches Interesse daran (Beispiel Mitarbeiter), dann treten Sie mit diesem in einen „partnerschaftlichen Dialog“. Bei Anrainern hingegen könnte das durch einen „Dialog durch Beobachtung“ mit einem gelegentlichen Austausch geschehen.¹⁵

Haben Sie die für Ihr Unternehmen wichtigsten Stakeholder definiert, sollten Sie diese kontaktieren und zu den aus ihrer Sicht wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für Ihr Unternehmen befragen. Dazu müssen Sie zunächst zwei Fragen beantworten: Was wollen Sie Ihre Stakeholder fragen und wie wollen Sie Ihre Stakeholder (be)fragen.¹⁶

Um das Gespräch oder die Umfrage entsprechend strukturieren zu können, sollten Sie sich vorab Gedanken über die aus Ihrer Sicht relevantesten Nachhaltigkeitsthemen Ihres Unternehmens machen.

Für die Befragung stehen Ihnen unterschiedliche Formate zur Verfügung – von persönlichen Expertengesprächen, runden Tischen („Stakeholder Dialog“) bis hin zu Online- oder Telefonbefragungen. Stellen Sie die Einbindung Ihrer Stakeholder in Ihren Berichtsprozess anschließend transparent in Ihrem Nachhaltigkeitsbericht dar.

Das Baustoffunternehmen CEMEX Deutschland empfiehlt ...



Integrieren Sie Dialoge mit Ihren Anspruchsgruppen ins Tagesgeschäft – Gelegenheiten, mehr über deren wesentliche Themen zu erfahren, bieten sich immer – in Terminen mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Kooperationspartnern oder auf Kongressen und Konferenzen.

¹⁴ In Anlehnung an AccountAbility (AA1000)

¹⁵ In Anlehnung an AccountAbility (AA1000)

¹⁶ Siehe auch <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>



Identifizieren Sie die wesentlichen Themen für Ihr Unternehmen

Für das Verfassen Ihres Nachhaltigkeitsberichts ist es wichtig, sich die für Ihr Unternehmen wesentlichen Themen zu fokussieren. Nur so können Sie sicherstellen, dass die wirklich wichtigen Themen auch Gehör finden und nicht in einer Flut an weniger wichtigen oder gar belanglosen Themen untergehen. Die Wesentlichkeit eines Themas aus Sicht der GRI-G4-Leitlinien wird dabei durch zwei Leitkriterien bestimmt:¹⁷

- Einfluss des Themas auf Beurteilungen und Entscheidungen Ihrer Stakeholder
- Bedeutung der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen Ihres Unternehmens in dem entsprechenden Themenbereich

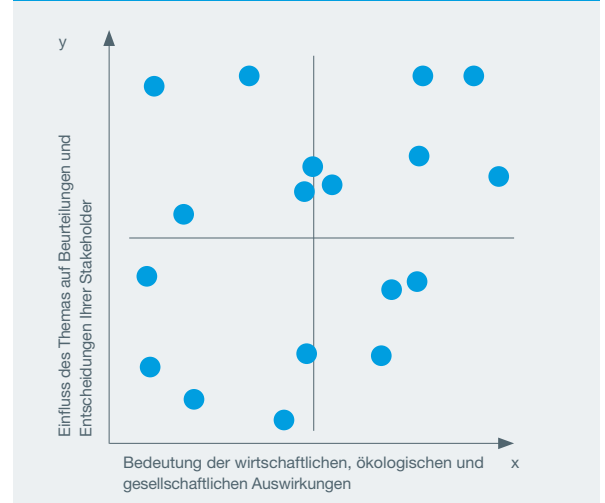
Als Startpunkt können Sie sich die Liste der Aspekte der GRI-G4 Leitlinien zur Hand nehmen und überlegen, welche Aspekte für Ihr Unternehmen relevant sind.¹⁸ Beginnen Sie mit den Aspekten, die Ihnen bereits vertraut sind. Gehen Sie aber auch heikle Themen und Herausforderungen offen und konstruktiv im Dialog mit Ihren internen und externen Stakeholdern an.

Darüber hinaus sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen: Welche Ansprüche stellen Ihre Stakeholder tatsächlich an Ihr Unternehmen? Welche nachhaltigkeitsrelevanten Themen sind darüber hinaus in Ihrer Branche wichtig und waren im letzten Jahr aktuell?

Analysieren Sie systematisch Ihre Produkte und Dienstleistungen und beziehen Sie auch vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen in die Betrachtung mit ein. Häufig bestehen die größten Probleme eben nicht innerhalb Ihrer Werkstore, sondern bei Lieferanten und Vorlieferanten.

Ein hilfreiches Tool für die Themenfindung ist die sogenannte Wesentlichkeitsmatrix.

Die visuelle Darstellung der Priorisierung von Aspekten nach GRI¹⁹



Quelle: BDI / econsense, in Anlehnung an GRI. ¹⁹ <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-Two.pdf>



Die Matrix stellt Ihre wesentlichen Themen stark vereinfacht und übersichtlich dar und dient zur Orientierung. Je weiter oben rechts ein Thema in der Matrix platziert wird, desto ausführlicher sollten Sie es in Ihrem Bericht beschreiben.

Die Platzierung der Themen in der Matrix und die Auswahl der wesentlichen Themen für Ihren Bericht ist dabei keine Wissenschaft, sondern eine zumeist qualitative Abwägung. Sie werden vor die Aufgabe gestellt, sehr unterschiedliche Themen wie beispielsweise Treibhausgasemissionen und Menschenrechtsverletzungen auf einer selbst definierten Bewertungsskala einzuordnen und damit faktisch hinsichtlich ihrer Relevanz miteinander zu vergleichen. Das birgt natürlich das Risiko endloser Diskussionen, ob ein bestimmtes Thema etwas weiter links oder rechts platziert werden sollte. Wirklich relevant ist aber letztlich nur die Zuordnung in die vier Quadranten und die Entscheidung, welche ökologischen und sozialen Themen es in den Nachhaltigkeitsbericht schaffen und welche nicht.

¹⁷ <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-Two.pdf>

¹⁸ Für GRI Aspekte siehe <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-Two.pdf>

Auf der X-Achse der Matrix geht es um die Frage, wie signifikant die tatsächlichen oder erwarteten Auswirkungen bestimmter Unternehmensaktivitäten auf Umwelt oder Gesellschaft sind. GRI bemüht an dieser Stelle die klassische Definition der UN Brundtland Kommission, in der Nachhaltigkeit als die Fähigkeit beschrieben wird, den Bedürfnissen der Gegenwart zu entsprechen, ohne die Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen.²⁰ Wesentlich in diesem Sinne ist also eine Auswirkung, welche diese Schwelle überschreitet.²¹

Diese Definition ist in der Praxis natürlich nur bedingt hilfreich. Versuchen Sie daher, die Relevanz der Auswirkungen Ihrer Geschäftstätigkeit (positiv wie negativ) so gut wie möglich qualitativ zu bewerten und eine pragmatische Rangfolge zu erstellen. Wie bereits erwähnt, ist die Schwelle für die Aufnahme eines Themas in Ihren Bericht nicht wissenschaftlich zu bestimmen. Letztlich muss der Bericht insgesamt eine vernünftige Balance zwischen Vollständigkeit und Fokussierung auf das wirklich Wichtige aufweisen.

Erläutern Sie in Ihrem Bericht anschließend ausführlich, nach welchen Kriterien Sie die Auswahl der wesentlichen Themen getroffen haben. Stellen Sie zudem klar, dass die Nichtaufnahme eines Themas in Ihren Bericht nicht bedeutet, dass Sie das Thema ignorieren.

²⁰ Siehe http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf (Letzter Zugriff 30.07.14)

²¹ <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-Two.pdf>

Schritt 4:

Sammeln Sie Daten und Informationen zu den wesentlichen Themen

Haben Sie die für Ihr Unternehmen wesentlichen Themen definiert, können Sie damit beginnen, die entsprechenden GRI-G4-Aspekte und Indikatoren auszuwählen und Daten, Zahlen und Fakten aus Ihrem Unternehmen (und ggf. von Ihren Lieferanten) zusammenzutragen.

Folgende Methoden bieten sich für die Datensammlung an:

- **Fragebögen** sind eine gute Möglichkeit, um die benötigten Daten und Informationen zu erheben. Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn die Rücklaufquoten anfangs noch relativ gering sind.
- **Interviews** können Sie als Ergänzung von Fragebögen ziehen, insbesondere wenn es um die Beschreibung konkreter Maßnahmen geht. Interpretieren Sie die gesammelten Informationen in Ihrem Projektteam und bewerten Sie die Entwicklung über die Zeit.
- **Datensysteme**, welche auf Knopfdruck die benötigten Kennzahlen auswerfen, sind natürlich in vielen Bereichen der Königsweg in der Berichterstattung. Insbesondere am Anfang werden Sie diese Systeme jedoch nicht zur Verfügung haben, und für einzelne wesentliche Themen haben selbst erfahrene Großunternehmen keine Datensysteme installiert. Investitionen in Datensysteme, beispielsweise für die Erfassung von Emissionswerten, sollten Sie nicht nur von Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung abhängig machen, sondern auch im Kontext der internen Steuerung, Ihres Risikomanagements etc. bewerten.

Erfassen Sie Kennzahlen und qualitative Daten für abgeschlossene Maßnahmen ebenso wie für laufende oder geplante und lassen Sie diese in Ihren Bericht einfließen. Nur durch einen zeitlichen Vergleich können Sie Ihre Leistung dokumentieren und demonstrieren, wie Sie sich mit geplanten Maßnahmen zukünftig noch weiter verbessern möchten.

Der Vakuum-Spezialist SCHMALZ empfiehlt ...

Gehen Sie bei der Konzeption Ihres Nachhaltigkeitsberichts von Anfang an strukturiert vor. Machen Sie sich Gedanken darüber, was Ihr Unternehmen auszeichnet und wo Sie Ihre Schwerpunkte setzen wollen. Wählen Sie Kenngrößen aus, die Sie auch in den Folgejahren erneut auswerten können – das schafft Vergleichbarkeit und hilft Ihnen, Ihren Zielerreichungsgrad jährlich zu überprüfen.



20 wesentliche Indikatoren für mittelständische Unternehmen

Die GRI-Leitlinien liefern eine Vielzahl von Leistungsindikatoren, die je nach Branche und Unternehmensgröße relevant sein können. Nachstehend werden einige Indikatoren aufgelistet, die speziell für mittelständische Unternehmen von Bedeutung sein können:²²

1. Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert

G4-EC1 – Aspekt: Wirtschaftliche Leistung

2. Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen

G4-EN1 – Aspekt: Materialien

3. Energieverbrauch innerhalb der Organisation

G4-EN3 – Aspekt: Energie

4. Energieintensität

G4-EN5 – Aspekt: Energie

5. Direkte THG-Emissionen (Scope 1)

G4-EN15 – Aspekt: Emissionen

6. Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2)

G4-EN16 – Aspekt: Emissionen

7. Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode

G4-EN23 – Aspekt: Abwasser und Abfall

**8. Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von ökologischen Kriterien/
Menschenrechtskriterien überprüft wurden**

G4-EN32 – Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte bzw.

G4-HR10 – Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten

**9. Gesamtzahl und Rate neu eingestellter Mitarbeiter sowie Personalfluktuationsrate
nach Altersgruppe, Geschlecht und Region**

G4-LA1 – Aspekt: Beschäftigung

**10. Art der Verletzung und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage
und Abwesenheit sowie die Gesamtzahl der arbeitsbedingten Todesfälle nach
Region und Geschlecht**

G4-LA6 – Aspekt: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

²² Nähere Informationen zu diesen Indikatoren finden Sie in Teil 2 der deutschen Übersetzung von G4; <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-Two.pdf>

11. Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie

G4-LA9 – Aspekt: Aus- und Weiterbildung

12. Zusammensetzung der Kontrollorgane und Aufteilung der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie in Bezug auf Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und andere Diversitätsindikatoren

G4-LA12 – Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit

13. Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Kriterien im Hinblick auf Arbeitspraktiken überprüft wurden

G4-LA14 – Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken

14. Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Korruptionsrisiken geprüft wurden, und ermittelte erhebliche Risiken

G4-SO3 – Aspekt: Korruptionsbekämpfung

15. Informationen und Schulungen über Maßnahmen und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung

G4-SO4 – Aspekt: Korruptionsbekämpfung

16. Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen

G4-SO5 – Aspekt: Korruptionsbekämpfung

17. Monetärer Wert signifikanter Bußgelder und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften

G4-SO8 – Aspekt: Compliance

18. Art der Produkt- und Dienstleistungsinformationen, die durch die Verfahren der Organisation für Informationen über und die Kennzeichnung von Produkte(n) erforderlich sind, sowie Prozentsatz der maßgeblichen Produkt- und Dienstleistungskategorien, die solchen Informationspflichten unterliegen

G4-PR3 – Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

19. Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit

G4-PR5 – Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

20. Geldwert der erheblichen Bußgelder wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen

G4-PR9 – Aspekt: Compliance

Anmerkung: Diese Auflistung ist lediglich als Orientierungshilfe zu verstehen. Manche Indikatoren mögen für Ihr Unternehmen nicht relevant oder nicht darstellbar sein, andere zentrale Indikatoren für Ihr Geschäftsmodell werden sicherlich noch fehlen.



Schritt 5:

Leiten Sie konkrete Ziele und Maßnahmen für Ihr Unternehmen ab

Nachdem Sie Ihre wesentlichen Themen identifiziert und die Daten und Informationen für die entsprechenden GRI-Indikatoren gesammelt haben, können Sie aus dieser Datenbasis auch konkrete Ziele und Maßnahmen für Ihr Unternehmen ableiten.

Finden Sie zunächst heraus, in welchen Bereichen des Unternehmens bereits nachhaltigkeitsrelevante Ziele vorhanden sind und wie sich die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu ökologischen und gesellschaftlichen Zielen verhalten.

Leiten Sie danach ehrgeizige, aber erreichbare quantifizierbare Ziele mit entsprechenden Maßnahmen ab, zum Beispiel:

Evaluieren Sie regelmäßig Ihren Zielerreichungsgrad und setzen Sie für die kommende Berichtssaison neue Ziele. Lassen Sie die Ziele und Maßnahmen in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie einfließen und vice versa.

Berichten Sie Ihre Ziele auf Basis der „SMART“-Analyse (SMART“ steht für „Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound“ und bedeutet zu Deutsch „definiert, messbar, erreichbar, relevant, mit klaren Terminvorgaben“). Ihre Ziele können sich auf Prozesse und Systeme im Unternehmen oder die erzielte Nachhaltigkeitsleistung beziehen.²³

Bereich Umwelt



Ziel: Senkung des Stromverbrauchs um 10 %
Maßnahme: Installation eines Lichtzeitschalters
Zeitraum: bis Ende 2015

Bereich Ökonomie



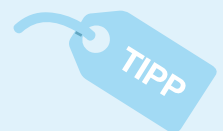
Ziel: Durchschnittliche Zahlungsdauer der Kunden verbessern
Maßnahmen: Verbesserung Mahnwesen, Verkürzung Mahnintervall
Zeitraum: bis Ende 2015

Bereich Soziales



Ziel: Senkung der Krankenstandsquote um 5 %
Maßnahme: Mehr Bewegung für die Mitarbeiter durch wöchentliche Gymnastikkurse
Zeitraum: bis Ende 2015

Das Baustoffunternehmen CEMEX Deutschland empfiehlt ...



Gleichen Sie die Interessen Ihrer Anspruchsgruppen mit Ihren Unternehmenszielen ab – so ergeben sich relevante und realistische Nachhaltigkeitsziele für Ihr Unternehmen!

²³ <https://www.globalreporting.org/resource/library/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>

Schritt 6:

Schreiben, gestalten und verbreiten Sie Ihren Bericht

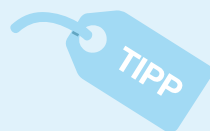
Schreiben Sie verständlich und zielgruppenorientiert. Wer soll Ihren Bericht lesen? Machen Sie sich Gedanken, ob Ihr Bericht im Stil eines Magazins oder neutral und nüchtern verfasst sein soll. Lassen Sie sich von Berichten anderer Unternehmen inspirieren. Achten Sie darauf, möglichst konkret zu bleiben und nicht in einer geschönten Darstellung zu enden. Nennen Sie konkrete Fakten, Zahlen und Beispiele, aber auch Kommentare und Zitate von internen sowie externen Stakeholdern. Diese erhöhen die Glaubwürdigkeit und lockern den Bericht auf. Die Darstellung von Kennzahlen in Tabellen (und nicht versteckt in Fließtexten) sorgt für eine bessere Wahrnehmung durch den Leser und erhöht insgesamt die Glaubwürdigkeit Ihres Berichts.

Fassen Sie jedes Kapitel kurz und prägnant zusammen. Geben Sie am Ende Ihres Berichts einen Ausblick auf weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen und erstellen Sie zudem den „GRI-Inhaltsindex“. Dieser gibt Auskunft, wo sich im Bericht die einzelnen GRI-Indikatoren befinden. Hier können Sie auch erklären, warum einige Indikatoren nicht behandelt werden.

Gestalten Sie Ihren Bericht übersichtlich. Sorgen Sie für einen ausgewogenen Mix aus Text und Bildern. Entscheiden Sie, ob Sie den Bericht drucken lassen oder nur im Internet zur Verfügung stellen möchten. Eventuell bieten Sie eine Kurzversion Ihres Berichts als Printversion an und stellen den gesamten Bericht als Download bereit.

Verbreiten Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht aktiv. Machen Sie auf die Veröffentlichung aufmerksam und veranstalten Sie beispielsweise eine Pressekonferenz, ein Mitarbeiter-Kunden-Event oder verteilen Sie Ihren Bericht am Tag der offenen Tür oder zu einem Jubiläum. Nutzen Sie die Verbreitung des Berichts, um Ihre Stakeholder für einen Dialog zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens zu gewinnen.

Feiern Sie den erfolgreichen Abschluss des Projekts mit dem Projektteam und wichtigen internen Unterstützern.



Der Bergsportartikel Hersteller VAUDE empfiehlt ...

Definieren Sie Ihre prioritären Zielgruppe(n), wie „Intern“, „Banken/Behörden“, „B2B“, „Endverbraucher“, „NGOs“. Schreiben Sie den Bericht entsprechend Ihrem Corporate Wording, denn der Sprachstil muss zum Unternehmen passen. Arbeiten Sie mit vielen Bildern und aussagekräftigen Grafiken, der Leser wird es Ihnen danken. Denken Sie an den Ressourcenverbrauch, bevor Sie sich für eine Printversion entscheiden und bitten Sie Ihre Leser auch um kritisches Feedback.

Schritt 7:

Nach dem Bericht ist vor dem Bericht

Der Abschluss des ersten Nachhaltigkeitsberichts ist gleichzeitig der Startschuss für den nächsten. Egal, ob Sie jedes Jahr einen Bericht veröffentlichen möchten oder einen anderen Zyklus wählen, gilt es, die gesammelten Informationen für den Folgebericht aufzubereiten. Überprüfen Sie ihre Ziele und Maßnahmen und nehmen Sie gegebenenfalls Adaptierungen vor. Integrieren Sie Ihre gewonnenen Erkenntnisse aus dem Erstbericht. Holen Sie sich Feedback von Ihrer Zielgruppe (z. B. Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter) und lassen Sie dieses in die Gestaltung mit einfließen. Stecken Sie sich Ziele in Hinsicht auf die Wesentlichkeit und Vollständigkeit Ihres Berichtes und versuchen Sie, sich im nächsten Jahr diesem Ziel anzunähern.

Validierungsmöglichkeiten und Online- Unterstützung

Durch eine Validierung Ihres Nachhaltigkeitsberichts wird die Qualität und Glaubwürdigkeit erhöht. Eine Validierung erhöht die Gewissheit, dass Ihre Aussagen korrekt sind. Falschaussagen können sich schließlich als äußerst unangenehm für Ihr Unternehmen erweisen.

Neben der internen Validierung, mithilfe am Markt verfügbarer Tools und Fragebögen sowie Feedback Ihrer Stakeholder, gibt es die Möglichkeit einer externen Validierung durch professionelle Dienstleister, wie etwa Wirtschaftsprüfungsorganisationen. Im GRI-Inhaltsindex kann für jeden Indikator dargestellt werden, ob eine externe Prüfung vorliegt. Darüber hinaus bietet die Global Reporting Initiative eine eingeschränkte Validierung von GRI-Berichten an.²⁴

Zur Unterstützung Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den G4-Leitlinien hat GRI das G4 Online-Tool herausgebracht. Dieses Tool unterstützt die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach G4. Das G4 Online-Tool präsentiert die G4-Leitlinien in einem verständlichen Format, ist derzeit jedoch nur in englischer Sprache verfügbar.

Wenn Sie bereits mit dem G4-Berichtsprozess vertraut sind, dann können Sie das G4 Online-Tool für folgende Punkte verwenden:

Nutzen Sie bereitgestellte Definitionen der wichtigsten Begriffe und Konzepte.

Nutzen Sie Links zu Webseiten aus den G4-Quellenangaben, wie Verweise auf andere, weltweit anerkannte Rahmenwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Verlinken Sie G4-Inhalte über G4 Online URLs direkt in Ihrem Bericht, auf Webseiten, Blogs, in Foren oder sozialen Netzwerken.²⁵

²⁴ www.globalreporting.org/reporting/report-services/Pages/Materiality-Matters.aspx

²⁵ <https://g4.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Nützliche Links zum Thema

- www.bdi.eu ²⁶
- www.econsense.de ²⁷
- www.respect.at ²⁸
- www.respect.at/nhb
- www.crkompass.de ²⁹
- www.csreurope.org
- www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de
- www.fairantwortung.at
- www.globalreporting.org
- www.ilo.org/global/lang--en/index.htm
- www.iso.org/iso/iso26000
- www.nachhaltigkeitsberichte.at/bewertungstool ³⁰
- www.oecd.org
- www.theiirc.org
- www.unglobalcompact.org/Languages/german
- www.un.org/en/rights/index.shtml
- www.wbcds.org



²⁶ Der BDI vermittelt die Interessen der deutschen Industrie an die politisch Verantwortlichen. Damit unterstützt er die Unternehmen im globalen Wettbewerb. Er verfügt über ein weit verzweigtes Netzwerk in Deutschland und Europa, auf allen wichtigen Märkten und in internationalen Organisationen. Der BDI sorgt für die politische Flankierung internationaler Markterschließung, und er bietet Informationen und wirtschaftspolitische Beratung für alle industrierelevanten Themen.

²⁷ econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft ist ein Zusammenschluss führender global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft zu den Themen nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR).

²⁸ respACT ist als Verein organisiert und wird unterstützt von der Wirtschaftskammer Österreich, der Industriellenvereinigung, sowie von verschiedenen österreichischen Bundesministerien.

²⁹ Der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützte CR-Kompass unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen beim Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements und bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts.

³⁰ Dieses Tool befasst sich mit der Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Ziel, einerseits Förderstellen die Möglichkeit zu bieten, die Qualität der unterstützten Nachhaltigkeitsberichte mit einheitlichen Rahmenbedingungen zu evaluieren, und andererseits Betriebe, aber auch Berater bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zu unterstützen.

Weitere Hilfestellung für interessierte Unternehmen

Deutsche Börse Group

Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation -
Sieben Empfehlungen für Emittenten (2013).

http://xetra.com/xetra/dispatch/de/kir/navigation/xetra/200_listing/400_being_public/850_communicating_sustainability

Global Reporting Initiative

Ready to Report? Introducing sustainability reporting for SMEs (2014).

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>

WWF / CDP

Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie -
Grundlagen für ein einheitliches Emissions- und Klimastrategieberichtswesen (2014).

http://klimareporting.de/wp-content/uploads/2014/02/Klimareporting_Vom_Emissionsbericht_zur_Klimastrategie_2014_02_20.pdf

Rat für Nachhaltige Entwicklung / Bertelsmann Stiftung

Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex –
Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen (2014).

http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-9AAC8211-0526655D/bst/xcms_bst_dms_40411_40412_2.pdf

Glossar – Begriffsdefinitionen

Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder)

Als Anspruchsgruppen werden jene Gruppen, Personen, Organisationen definiert, die durch die Tätigkeit des Unternehmens beeinflusst werden und/oder Einfluss auf das Unternehmen haben. Beispiele hierfür sind: Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Anrainer, Behörden.

GRI-G4

G4 ist die aktuellste Richtlinie der Global Reporting Initiative zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachfolger der G3.1-Richtlinie. Sie soll Unternehmen/Organisationen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten mit einem freiwilligen Rahmen für die Berichterstattung unterstützen. G4 legt großen Wert auf Wesentlichkeit, Lieferkette und Managementansätze.

GRI-Indikatoren und -Aspekte

Die Indikatoren bilden die kleinste Einheit der G4-Leitlinien, ihnen sind die Aspekte übergeordnet. Die Aspekte sind wiederum Unterkategorien und den Kategorien Wirtschaftlich, Ökologisch, Gesellschaftlich unterstellt.³¹

Integrierter Bericht

Integrierte Berichterstattung ist ein ganzheitliches Konzept, das die klassische Finanzberichterstattung mit nicht-finanziellen Berichtselementen (Nachhaltigkeitsbericht, Umweltbericht, ...) verbindet.

Unternehmensleitbild

Das Leitbild beschreibt den gewünschten Zustand eines Unternehmens in der unmittelbaren Zukunft. Es ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien.

Wesentlichkeit

Wesentliche Aspekte sind solche, die die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen. In den GRI-G4-Leitlinien liegt die Betonung auf der Notwendigkeit, den Berichterstattungsprozess und den Abschlussbericht verstärkt auf Themen auszurichten, die für die Organisation und deren Stakeholder von entscheidender Bedeutung sind. Der Fokus auf „Wesentlichkeit“ gewährleistet, dass Berichte an Relevanz, Glaubwürdigkeit und Benutzerfreundlichkeit gewinnen.³²

³¹ <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>

³² <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>

Impressum

Herausgeber

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
Breite Straße 29
10178 Berlin
T: +49 30 2028-0
www.bdi.eu

Oliver Schollmeyer
Abteilung Umwelt, Technik und Nachhaltigkeit

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung
der deutschen Wirtschaft e.V.
Oberwallstraße 24
10117 Berlin

Dr. Karsten Schröder

Gesamtredaktion

Max Brzobohaty, respACT
Oliver Schollmeyer, BDI
Dr. Karsten Schröder, econsense
Steffen Schwartz, econsense/ThyssenKrupp
Christa Steiner, respACT

Redaktion

respACT
austrian business council for sustainable development,
Österreichs führende Unternehmensplattform
für Corporate Social Responsibility (CSR) und
Nachhaltige Entwicklung
Wiedner Hauptstraße 24/11
A-1040 Wien

Konzeption & Umsetzung

Sarah Pöhlmann
Abteilung Marketing, Online und Veranstaltungen

Layout

Michel Arencibia
www.man-design.net

Druck

Das Druckteam Berlin
www.druckteam-berlin.de

Bildnachweis

Seite 20: © industrieblick / Fotolia.com
Seite 26: © kflgalore / Fotolia.com

Stand

Oktober 2014
BDI-Publikations-Nr. 0014



BDI

Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.

econsense

Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft

respACT
austrian business council
for sustainable development

Dieser Leitfaden steht unter
www.bdi.eu/Publikationen.htm
bzw.
www.econsense.de/de/infocenter/publikationen
kostenfrei zum Download zur
Verfügung.

Vielen Dank an alle, die diesen
Leitfaden durch Best-Practice-
Beispiele und Erfahrungsbe-
richte unterstützt haben:

CEMEX Deutschland AG,
J. Schmalz GmbH, VAUDE
Sport GmbH & Co. KG.

Dieser Leitfaden ist nicht für
den Verkauf bestimmt.

