



# ESG-Trend-Radar

**50 Nachhaltigkeitsinitiativen  
für international tätige Unternehmen**








# SUSTAINABILITY LEADERSHIP


NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE




Führungskräften kommt in der Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen eine Schlüsselrolle zu – denn die grüne Transformation bringt neben neuen Notwendigkeiten auch viele Chancen. Dieser Lehrgang spricht Personen an, die aktuell eine Führungsrolle inne haben oder seitens der Geschäftsführung oder Personalleitung eines Unternehmens als Potenzialträger\*in für eine Führungsrolle norminiert werden.


Im Micro Degree **SUSTAINABILITY LEADERSHIP** werden folgende Themen und Inhalte behandelt:

-  Grundlagen Nachhaltigkeits-, Ressourcen- und Klimamanagement
-  Systeme und Standards für ESG-Management und Nachhaltigkeitskommunikation
-  Nachhaltig führen: Führungskompetenzen für die nachhaltige Transformation
-  Nachhaltigkeitsmanagement in wesentlichen Unternehmensfunktionen
-  Abschlusspräsentationen von Nachhaltigkeitsstrategien für den eigenen Aufgabenbereich

 **Abschluss:**  
 Micro Degree  
 Micro Credentials für Module 1-4

 **ECTS-Punkte:** 5

 **Kosten:** EUR 3.450,- für den gesamten Zertifikatslehrgang (die Module 1-4 sind auch separat buchbar); inkl. Tagesverpflegung, exkl. Übernachtungen

 **Organisationsform:** berufsbegleitend, 4 Module à 1½ Tage + 1 Abschlusstag

 **Studienort:** Stift St. Georgen am Längsee (Module 1, 3, 5), Seminarhotel im Zentralraum Kärnten (Modul 2), FH Kärnten Campus Villach (Modul 4)

Das Micro Degree wird mit einem Zertifikat abgeschlossen, wenn alle Module sowie die Abschlusspräsentation (Nachhaltigkeitsstrategien für den eigenen Aufgabenbereich) erfolgreich absolviert sind.



*Der Lehrgang Sustainability Leadership besticht durch die Kombination aus Lehrenden der Fachhochschule und exzellenten Expert\*innen aus der Praxis, deren Motivation auf die Teilnehmer\*innen überspringt. Die Weiterbildung richtet sich an Führungskräfte, die einen fundierten Ein- und Überblick zu den aktuellen Entwicklungen rund um Sustainability suchen, zudem den Weitblick, wie das Thema betriebliche Prozesse verändert und welche Chancen es für die Weiterentwicklung des Unternehmens bietet. Zugleich vermittelt und vertieft der Zertifikatslehrgang jene Führungskompetenzen, die für die nachhaltige Transformation gebraucht werden." DR.<sup>IN</sup> IRIS STRASSER, WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG*



# Vorwort

In den letzten Jahren hat sich **Nachhaltigkeit** zunehmend nicht nur als Notwendigkeit, sondern auch als **Priorität und Chance** für international tätige Unternehmen etabliert. In immer mehr Märkten weltweit wird die Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Allerdings zeichnet sich Nachhaltigkeitsmanagement bedingt durch eine Vielzahl an Trends, neuen nationalen und internationalen Richtlinien und Standards sowie vielen möglichen Handlungsfeldern auch durch einen hohen Grad an **Komplexität** aus.

Der **ESG-Trend-Radar** richtet sich speziell an Führungskräfte und Entscheidungsträger in exportorientierten Unternehmen, die sich rasch einen kompakten Überblick über wesentliche Trends, regulatorische Rahmenbedingungen und mögliche Handlungsinitiativen in den drei **ESG-Feldern** (E-Environmental – ökologische Nachhaltigkeit, S-Social – soziale Nachhaltigkeit, G-Governance – Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung) verschaffen wollen.

Die Inhalte dieses ESG-Trend-Radars wurden im Rahmen der **Exportoffensive des Landes Kärnten** erarbeitet. Die Autor\*innen danken dem Land Kärnten, Referat für Wirtschaft und Mobilität, und der Wirtschaftskammer Kärnten für die wertvolle Unterstützung.

Die Autor\*innen danken auch allen Expert\*innen, welche ihr Wissen und ihre Erfahrungen geteilt und für diesen Report zur Verfügung gestellt haben, insbesondere Mag.<sup>a</sup> Kristina Aichwalder (Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.), FH-Prof. Mag. Dr. Michael Jungmeier (Fachhochschule Kärnten), FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Eithne Knappitsch (Fachhochschule Kärnten), Prof. Dr. Julian Kölbl (Universität St. Gallen), Immanuel M. Safrin BA (Verein Energieforum Österreich), Mag.<sup>a</sup> DI<sup>in</sup> Katharina Schönauer (KPMG Austria), Dr.<sup>in</sup> Iris Straßer (Netzwerk *Verantwortung zeigen!*) und Nicole Velimirovic BSc (Green Tech Valley Cluster GmbH).

## Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Zukunftsfaktor für Kärntens Unternehmen

Angesichts globaler Herausforderungen wie Klimawandel oder Biodiversitätsverlust setzen immer mehr Unternehmen auf Nachhaltigkeit. Bislang war die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts, eines sogenannten ESG-Berichts, für Unternehmen eine freiwillige Kür. Diese Kür wird nun zur Pflicht und stellt viele Wirtschaftstreibende zukünftig vor große Herausforderungen.

Waren bisher nur börsennotierte Unternehmen verpflichtet, einen ESG-Report zu veröffentlichen, so müssen dies ab 2025 österreichweit rund 2.000 Firmen machen. Eine Vielzahl von Trends und sich ständig ändernde Richtlinien und Standards machen die Berichterstattung sehr komplex und erschweren eine transparente Dokumentation.

Die Wirtschaftskammer ist sich der Relevanz des Themas für die heimische Wirtschaft bewusst. Daher wird es in Zukunft zahlreiche Angebote für Unternehmer geben, die sie bei diesem Transformationsprozess unterstützen sollen.

Mit einem erfahrenen und breit aufgestellten Expertenteam wurde nun ein Leitfaden, der ESG-Trend-Radar, gefördert durch die Exportoffensive des Land Kärnten und der Wirtschaftskammer Kärnten, veröffentlicht. Dieser gibt einen fundierten Überblick über die

acht zentralen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements. Da die Umsetzung von ESG-Maßnahmen in der Praxis vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die oft nicht über das Know-how und die Ressourcen von Großunternehmen verfügen, schwierig ist, bieten wir auch spezielle Unterstützung für KMU an.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Faktor für die Zukunft. Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Strategie integrieren, sind für die Zukunft besser gerüstet und können Wettbewerbsvorteile erzielen. Darüber hinaus punkten sie nicht nur als attraktive Arbeitgeber, sondern auch als gern gesehene Geschäftspartner auf dem nationalen und internationalen Wirtschaftsparkett.

Die Wirtschaftskammer Kärnten unterstützt ihre Mitgliedsbetriebe bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Nutzen Sie dieses kostenlose Service und setzen Sie so gemeinsam mit uns einen wichtigen Schritt hin zu nachhaltiger Wirtschaft.

Ihr  
Jürgen Mandl,  
Unternehmer und  
Präsident der WK Kärnten



# Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	7
<b>E-Environmental – Ökologische Nachhaltigkeit</b>	<b>13</b>
Dekarbonisierung und Energie	15
Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft	27
Schutz der Biodiversität	35
<b>S-Social – Soziale Nachhaltigkeit</b>	<b>41</b>
Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette	43
Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion	49
<b>G-Governance – Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung</b>	<b>57</b>
Corporate Governance: Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung	59
Mehr Transparenz durch ESG-Reporting	67
Nachhaltige Finanzierung	75
Quellenverzeichnis	80
Autorenprofile	91





# Einleitung

Unterschiedliche Entwicklungen drängen international tätige Unternehmen dazu, Nachhaltigkeit ganzheitlich und langfristig als einen wesentlichen Teil ihrer Unternehmensstrategie zu implementieren. Die Zunahme an **globalen Herausforderungen** wie zum Beispiel Klimawandel, Biodiversitätsverlust und Armut verdeutlichen die Notwendigkeit, Gegen- bzw. Präventionsmaßnahmen zu ergreifen. Zahlreiche interne und externe **Stakeholder** (u. a. Investoren, Kunden, (zukünftige) Mitarbeiter\*innen, und die Gesellschaft als Ganzes) fordern, dass auch Unternehmen einen Beitrag zur Lösung der globalen Herausforderungen leisten. Auch die Zunahme an zum Teil verpflichtenden **Standards und Richtlinien** zwingen Unternehmen dazu, Nachhaltigkeit zu priorisieren. Gleichzeitig erkennen immer mehr Unternehmen aber auch, dass man sich durch die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien **Wettbewerbsvorteile auf internationalen Märkten** verschaffen kann.

Der vorliegende **ESG-Trend-Radar** bietet Führungskräften und Fachexpert\*innen in Unternehmen einen Überblick über **acht zentrale Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements**, gruppiert in die international immer mehr gebräuchlichen drei **ESG-Felder** (E-Environmental – ökologische Nachhaltigkeit, S-Social – soziale Nachhaltigkeit, G-Governance – Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung).

Der ESG-Trend-Radar ist so aufgebaut, dass die Kapitel auch einzeln gelesen werden können, wenn man sich mit einem bestimmten ESG-Trend vertieft beschäftigen möchte. In jedem Kapitel werden nach einer kurzen Einleitung zum jeweiligen Trend mögliche **Handlungs**

**initiativen** für Unternehmen im jeweiligen Nachhaltigkeitsbereich dargestellt. Diese sollen Unternehmen dabei unterstützen, die Herausforderungen innerhalb eines Trends zu meistern und in Chancen umzuwandeln. Am Ende jeder Handlungsinitiative wird jeweils auch ein **Good Practice-Beispiel** beschrieben. Dabei werden Unternehmen vorgestellt, welche die beschriebenen Handlungsinitiativen bereits erfolgreich umgesetzt haben. Dazu gibt es dann auch noch Informationen über wesentliche **regulatorische Rahmenbedingungen** im jeweiligen Bereich. Da sich die Rahmenbedingungen in allen drei ESG-Feldern rasant weiterentwickeln, kann hier allerdings kein Vollständigkeitsanspruch gestellt werden.

## Dekarbonisierung und Energie

Das erste Kapitel widmet sich dem ESG-Trend Dekarbonisierung und Energie. Es werden unterschiedliche Maßnahmen beschrieben, welche dabei helfen können, die von Unternehmen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. So können Unternehmen dazu beitragen, das gesamtgesellschaftliche Ziel von „net zero“ zu erreichen (also einen Ausgleich zwischen ausgestoßenen und von der Natur wieder aufgenommen Treibhausgasen). Das Pariser Klimaschutzabkommen, der Europäische Grüne Deal, das EU-Lieferketten-gesetz, die Science Based Targets-Initiative und das Treibhausgasprotokoll werden als regulatorische Rahmenbedingungen beschrieben.

## Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft

In Kapitel 2 wird die Kreislaufwirtschaft als eine Alternative zu einer „linearen“ Wirtschaft dargestellt, die Ressourcen verbraucht und Abfälle aller Art produziert. Die beschriebenen Handlungsinitiativen ermöglichen es Unternehmen, Ressourcen einzusparen und wiederzuverwenden, um so einen wesentlichen Beitrag zum Schutz der Umwelt zu leisten. Im Anhang zu diesem Kapitel finden Sie Links zum EU Circular Economy Action Plan sowie zu weiterführenden Informationen über länderspezifische Regelungen.

## Schutz der Biodiversität

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem Schutz der Biodiversität. Biodiversität beschreibt dabei die Vielfalt aller Lebewesen und Ökosysteme. Unterschiedliche Handlungsinitiativen werden erläutert, welche es Unternehmen ermöglichen, den Schutz der Biodiversität im Rahmen ihrer Geschäftspraktiken zu forcieren. Im Bereich der regulatorischen Rahmenbedingungen werden die Taskforce on Nature-related Financial Disclosure und die EU-Biodiversitätsstrategie dargestellt.

## Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette

Kapitel 4 geht näher auf das Themenfeld Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen ein. Mitarbeiter\*innen werden häufig als das wertvollste Kapitel eines Unternehmens bezeichnet. Daher ist es für Unternehmen notwendig, Initiativen zu setzen, die es Mitarbeiter\*innen ermöglicht, sich wohlfühlen und gute Arbeitsleistungen erbringen zu können. Die Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette spielt hier ebenso eine wichtige Rolle.

## Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit Trends in den Bereichen Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion. Für Unternehmen gilt es, Diversität, unter anderem in Bezug auf Geschlecht, Alter, Religion oder körperliche Beeinträchtigung, zu fördern. Des Weiteren geht es um Maßnahmen, mit denen ein gerechtes und inklusives Arbeitsumfeld geschaffen werden kann. Im Gleichbehandlungsgesetz finden sich rechtliche Vorgaben dazu.

## Corporate Governance: Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem Themenfeld der Corporate Governance. Es werden dabei verschiedene Handlungsinitiativen beschrieben, die Unternehmen darauf ausrichten, innerhalb des Unternehmens sowie bei der Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern verantwortungsvoll und nachhaltig zu agieren. Im Bereich der regulatorischen Rahmenbedingungen spielen hier der Österreichische Corporate Governance Kodex,





der Entwurf für eine neue EU-Richtlinie zu umweltbezogenen Angaben (*engl.* green claims directive) sowie EU-Regelungen im Bereich Corporate Governance eine wichtige Rolle.

## Mehr Transparenz durch ESG-Reporting

Das siebte Kapitel befasst sich mit dem Thema der ESG-Berichterstattung. In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche neue und zum Teil verpflichtende Richtlinien und Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Neben möglichen Handlungsinitiativen in diesem Bereich bietet dieses Kapitel auch einen Überblick über wesentliche Richtlinien und Standards für das ESG-Reporting, zum Beispiel die Sustainable Development Goals, Global Reporting Initiative, Corporate Sustainability Reporting Directive & Euro

pean Sustainability Reporting Standard, Sustainability Accounting Standards Board-Standards, Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, EU-Taxonomie, und der United Nations Global Compact.

## Nachhaltige Finanzierung

Kapitel 8 befasst sich mit dem ESG-Trend der nachhaltigen Finanzierung. Sowohl Investoren als auch Unternehmen fordern zunehmend eine transparente Offenlegung der Geschäfts- und Nachhaltigkeitskennzahlen, um fundierte Investitionsentscheidungen treffen zu können. Verschiedene Handlungsinitiativen werden im Bereich der nachhaltigen Finanzierung beschrieben. Die Sustainable Finance Disclosure Regulation und der European Green Bond Standard werden als regulatorische Rahmenbedingungen dargestellt.

# Methodik

Die Erstellung dieses ESG-Trend-Radars erfolgte in folgenden **fünf Schritten**:

1. Recherche und Auswahl bestehender Berichte über Nachhaltigkeitstrends
2. Analyse der ausgewählten Nachhaltigkeits-Trendberichte
3. Identifikation der wesentlichen ESG-Trendfelder
4. Ausarbeitung der wesentlichen ESG-Trendfelder
5. Expert\*innenbefragung

Als erster Schritt erfolgte eine **Recherche und Auswahl bestehender Nachhaltigkeits-Trend-Berichte**.

Diese wurden anhand von zwei Kriterien ausgewählt:

- **Relevanz**: Die Berichte beinhalten Trends im Bereich Nachhaltigkeit und wurden von renommierten Institutionen bzw. Beratungsunternehmen herausgegeben.
- **Zeitraumen**: Um die Aktualität der Nachhaltigkeitstrends zu gewährleisten, wurden nur Berichte aus den Jahren 2022 und 2023 berücksichtigt.

Tabelle 1 beinhaltet eine Übersicht der **zehn ausgewählten Trendberichte**.

<b>Bertelsmann Stiftung</b>	2023	Sustainability Transformation Monitor 2023
<b>Dun &amp; Bradstreet</b>	2022	Der ESG-Faktor
<b>Ernst and Young</b>	2023	C-Suite Insights: Sustainability and ESG Trends Index
<b>MSCI ESG Research</b>	2022	ESG and Climate Trends to Watch for 2023
<b>planA</b>	o.J.	Sustainability Trends for 2022
<b>PwC</b>	2023	ESG Trends and Topics
<b>The Sustainability Institution by ERM</b>	2023	The Ongoing Evolution of Sustainable Business
<b>SAP</b>	2023	Nachhaltigkeitstrends 2023
<b>S&amp;P Global</b>	2023	Key Sustainability Trends that Will Drive Decision-Making in 2023
<b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>	2023	Global Industrials Sustainability Study

Tabelle 1: Für den aktuellen ESG-Trend-Radar analysierte Trendberichte

Im zweiten Schritt wurden die Nachhaltigkeitsberichte hinsichtlich der dargestellten Trends analysiert. Insgesamt konnten **220 Trends** identifiziert werden (74 Environmental, 35 Social und 11 Governance-Trends, z. T. Mehrfachnennungen). Anschließend wurden diese Trends in **acht Trendfeldern** zusammengefasst. Als nächster Schritt erfolgte die **Ausarbeitung der einzelnen Trendfelder**. Durch umfassende Recherchen wurden **Handlungsinitiativen** und **Good Practice-Beispiele** identifiziert. Als letzter Schritt wurde zwischen August und November 2023 eine **Expert\*innenbefragung** durchgeführt.

Die Expert\*innen wurden gebeten,

- anzugeben, welche Nachhaltigkeitstrends sie für besonders relevant (im Allgemeinen sowie für (Kärntner) Unternehmen) erachten, und
- ein kurzes Statement abzugeben, in welchem sie erklären, warum ihrer Meinung nach ausgewählte Trendfelder für (Kärntner) Unternehmen besonders relevant sind bzw. in Zukunft höhere Relevanz bekommen werden.

Folgende **Expert\*innen** wurden befragt:

→ **Mag.<sup>a</sup> Kristina Aichwalder**,  
Partner Financial Accounting  
Advisory Services, Ernst &  
Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.



→ **Immanuel M. Safrin BA**,  
Geschäftsführung, Verein  
Energieforum Österreich



→ **FH-Prof. Mag. Dr. Michael Jungmeier**, UNESCO Chair on  
Sustainable Management of  
Conservation Areas,  
Fachhochschule Kärnten



→ **Mag.<sup>a</sup> DI<sup>in</sup> Katharina Schönauer**,  
Partnerin im Bereich  
Sustainability Services und  
Head of ESG, KPMG Austria



→ **FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.in Eithne Knappitsch**, Professur für  
Intercultural Management,  
Fachhochschule Kärnten



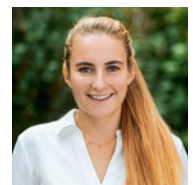
→ **Dr.<sup>in</sup> Iris Straßer**,  
Geschäftsführerin Netzwerk  
Verantwortung zeigen!



→ **Prof. Dr. Julian Kölbel**,  
Assistenzprofessor in  
Sustainable Finance,  
Universität St. Gallen



→ **Nicole Velimirovic BSc**,  
Projektleiterin Circular  
Solutions, Green Tech Valley  
Cluster GmbH









# **E-Environmental**

## **Ökologische Nachhaltigkeit**







# Dekarbonisierung und Energie

Im Rahmen des **Pariser Klimaschutzabkommens** haben sich 2015 196 Staaten gemeinsam das Ziel gesetzt, den globalen Temperaturanstieg auf unter 2°C im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Dieses Übereinkommen stellt einen Meilenstein zum Schutz des Klimas dar.<sup>1</sup> Auf europäischer Ebene wurde 2019 im Rahmen des sogenannten **Europäischen Grünen Deals** (*engl.* European Green Deal) das Ziel gesetzt, bis 2050 die Klimaneutralität zu erreichen.<sup>2</sup>

Gleichzeitig **steigen die weltweit ausgeschütteten Treibhausgasemissionen seit 1990 konstant an**. Im Jahr 2019 erreichten sie mit über 48 Millionen Kilotonnen einen historischen Rekordwert (Vergleichswert 1990: 30,6 Millionen Kilotonnen).<sup>3</sup> Daher ist es dringend notwendig, auch auf Unternehmensebene Maßnahmen zu setzen, um die Dekarbonisierung – die Transformation der Wirtschaft in Richtung Klimaneutralität – voranzutreiben.

**Dekarbonisierung** beschreibt die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, welche durch Menschen verursacht werden.<sup>4</sup> **Treibhausgasemissionen** (*engl.* greenhouse gas emissions oder kurz GHG) umfassen neben Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) sechs weitere Gase (CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs, PFCs, SF<sub>6</sub>, NF<sub>3</sub>).<sup>5</sup>

# Auf dem Weg zur Klimaneutralität

Im Zusammenhang mit Dekarbonisierung wird häufig auch der Begriff „**net zero**“ verwendet. „Net zero“ bedeutet, dass sich die ausgestoßenen und die (vor allem durch Pflanzen) aus der Atmosphäre wieder entfernten Treibhausgase ausgleichen. „Net zero“ kann vor allem durch eine Reduktion der Treibhausgasemissionen erreicht werden. Daneben gibt es Initiativen, durch Direct Air Capture-Technologien Emissionen aktiv aus der Atmosphäre zu entfernen.<sup>6</sup>

Im Allgemeinen wird zwischen drei Arten von Emissionen unterschieden: **Scope 1-, Scope 2- und Scope 3-Emissionen**. Emissionen, welche direkt vom Unternehmen verursacht werden, werden als Scope 1-Emissionen oder direkte Emissionen bezeichnet. **Scope 1**-Emissionen können direkt vom Unternehmen kontrolliert werden. Beispiele sind Emissionen, wel-

che durch die unternehmenseigene Produktion oder den unternehmenseigenen Fuhrpark anfallen. Scope 2- und Scope 3-Emissionen stellen indirekte Emissionen dar. Jene Emissionen, die auf zugekaufte Energie (z. B. Strom, Wasserdampf, Fernwärme) zurückzuführen sind, werden als **Scope 2**-Emissionen eingestuft. **Scope 3**-Emissionen fassen alle Emissionen zusammen, welche durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette anfallen, jedoch nicht direkt vom Unternehmen verursacht werden. Dazu zählen sowohl Emissionen, welche vor der Produktion anfallen, als auch jene, die nach dem Verkauf der Ware anfallen. Beispiele für Scope 3 sind jene Emissionen, welche bei der Produktion und dem Transport von zugekauften Gütern anfallen, die durch das Pendeln der Mitarbeiter\*innen verursacht werden oder die bei der Entsorgung der Produkte entstehen.<sup>7</sup>

## 1 Definieren Sie für Ihr Unternehmen eine „net zero“-Strategie

Eine weltweite Umfrage von PwC unter Geschäftsführer\*innen sowie leitenden Investment- und Nachhaltigkeitsexpert\*innen zeigt, dass Führungskräfte in 88% der Unternehmen über ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck besorgt sind, jedoch nur 48% aktiv Handlungen setzen, um den CO<sub>2</sub>-Abdruck nachhaltig zu reduzieren (Stand: 2023).<sup>8</sup> Die Entwicklung und Umsetzung einer „net zero“-Strategie ist dabei von zentraler Bedeutung. Im Unternehmenskontext bedeutet „**net zero**“, dass die vom Unternehmen verursachten Emissionen auf null (*engl.* zero) reduziert werden. Dies kann durch eine Reduktion der Emissionen und durch Investitionen in sogenannte Carbon-Offset-Projekte zum Ausgleich von Emissionen erreicht werden.<sup>9</sup> (siehe auch Handlungsinitiative 11 „Investieren Sie in Carbon-Offset-Projekte“).

Dabei geht es vor allem auch darum, klare und messbare **kurz- und langfristige Ziele** in den unterschiedlichen **Emissionslevels** (Scope 1, 2, 3) zu setzen.

Dazu muss zunächst die aktuelle Performance des Unternehmens als **Ausgangswert** (*engl.* baseline) festgestellt werden.<sup>10</sup>

Um die **Akzeptanz der „net zero“-Strategie** zu fördern, ist es ratsam, sie mit der allgemeinen Unternehmensstrategie zu verbinden sowie transparent darzustellen, wie Fortschritte in der Erreichung der „net zero“-Strategie auch zur Erreichung der Ziele in der Unternehmensstrategie beitragen.<sup>11</sup>

Die Vereinten Nationen haben die **Allianz „Race to Zero“** ins Leben gerufen. Bereits mehr als 11.000 Unternehmen, Organisationen, und Institutionen haben sich dieser Initiative angeschlossen (Stand: 2022). Die Allianz verfolgt das gemeinsame Ziel, bis 2050 „net zero“ an Emissionen zu erreichen.<sup>12</sup> Nähere Informationen, wie Sie der Initiative beitreten können, finden Sie hier: <https://unfccc.int/climate-action/race-to-zero-campaign#How-to-join-Race-to-Zero>

### Good Practice-Beispiel: Brambles Ltd.

Brambles Ltd. ist ein international aktives Logistikunternehmen aus Australien. Das Unternehmen hat sich der UN-Initiative „Race to Zero“ angeschlossen und sich zum Ziel gesetzt, bis 2040 „net zero“ an Emissionen zu erreichen. Dafür hat das Unternehmen klare Subziele definiert. Bis 2025 soll 100% der Energie aus erneuerbaren Quellen bezogen werden. Bis 2030 sollen die Scope 1- und Scope 2-Emissionen um 42% sowie die Scope 3 Emissionen um 17% gesenkt werden. Gleichzeitig soll vermehrt in Carbon-Offset-Projekte investiert werden.<sup>13</sup>

## 2 Treten Sie der Science Based Targets-Initiative (SBTi) bei

Die **Science Based Targets-Initiative** (Initiative für wissenschaftsbasierte Ziele) wurde durch einem Zusammenschluss verschiedener Non-Profit-Organisationen gegründet (CDP, United Nations Global Compact, World Resources Institute und WWF).<sup>14</sup> Ziel der Initiative ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Treibhausgasemissionen zu senken. Die Initiative bezeichnet sich als wissenschaftsbasiert, da sie sich darauf fokussiert, die im Pariser Klimaschutzabkommen definierten und aus wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleiteten Ziele zu erreichen.

Im Jahr 2023 sind bereits **mehr als 4.000 Unternehmen** weltweit der Initiative beigetreten. Unter

nehmen aus allen Sektoren und mit unterschiedlicher Größe können sich mit vier Schritten der Initiative anschließen:

1. Einreichung einer Absichtserklärung
2. Definition der Ziele unter Berücksichtigung der SBTi Kriterien
3. Einreichung der Ziele zur Validierung
4. Jährliche Offenlegung der Emissionen sowie des Zielfortschritts

Weitere Informationen finden Sie hier:

<https://sciencebasedtargets.org/>

### Good Practice-Beispiel: Klöckner & Co

Klöckner & Co ist ein international tätiges Stahl- und Metallhandelsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland.<sup>15</sup> Das Unternehmen hat sich im Rahmen der SBTi-Initiative zum Ziel gesetzt, seine Emissionen (Scope 1-3) bis 2030 zu halbieren. Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen eingeführt, u. a. den Umstieg auf erneuerbare Energien, den Einsatz von elektrisch- und wasserstoffbetriebenen Fahrzeugen sowie die Analyse der Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.<sup>16</sup>

## 3 Steigen Sie auf erneuerbare Energien um

Im Gegensatz zu den fossilen Energieträgern Kohle, Erdöl und Erdgas können erneuerbare Energie in kurzer Zeit nachwachsen oder sind quasi „unendlich“ verfügbar. Dazu zählen neben der **Sonnenenergie** auch **Wasser- und Windkraft, Geothermie, Umgebungswärme, Bioenergie** (z. B. Holz, Biogas) sowie **Meeresenergie**.<sup>17</sup>

Um Energie aus erneuerbaren Quellen zu beziehen, stehen Unternehmen zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Zum einen können Unternehmen ihren **Strom aus erneuerbaren Quellen beziehen**. Zum anderen können Unternehmen **selbst auf ihrem Unternehmensgelände erneuerbare Energieträger (z. B.**



**Photovoltaikanlagen) errichten.** Dadurch verringert sich auch die Abhängigkeit von der lokalen Stromversorgung und den damit einhergehenden Preisschwankungen.

Da das Wetter eine entscheidende Rolle bei der Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Quellen spielt (z. B. Wasser, Strom), ist es ratsam, die **Errichtung von**

**unternehmensinternen Stromspeichern** in Erwägung zu ziehen. Dies ermöglicht es, Schwankungen auszugleichen und somit einen konstanten Zugriff auf Energie aus erneuerbaren Quellen zu bekommen.<sup>18</sup>

Einen Überblick über **mögliche Förderungen** im Bereich der erneuerbaren Energien finden Sie hier: <https://www.umweltfoerderung.at/betriebe>

### Good Practice-Beispiel: Intel

Der amerikanische Technologiekonzern Intel verfolgt zwei Strategien, um verstärkt auf erneuerbare Energien umzusteigen. Zum einen bezieht das Unternehmen seinen Strom aus erneuerbaren Quellen. Zum anderen hat Intel 110 Installationen an unterschiedlichen Standorten errichtet, welche nachhaltige Energie direkt für das Unternehmen erzeugen (Stand: 2022). Beispiele sind solarbetriebene Warm- und Kühlwasseranlagen, mit Photovoltaik überdachte Parkplätze, Solarfenster, Geothermie und Mikro-Windturbinen.<sup>19</sup>

## 4 Verbessern Sie die Energieeffizienz Ihrer Gebäude

„Die nachhaltigste Energieform ist jene, die gar nicht erst konsumiert wird.“<sup>20</sup> Nach diesem Motto gilt es, neben dem Umstieg auf erneuerbare Energien auch den Energieverbrauch zu senken.

In Deutschland sind 35% der Treibhausgasemissionen im Gebäudebereich auf Nichtwohngebäude (z. B. Bürogebäude, öffentliche Gebäude) zurückzuführen.<sup>21</sup> Die **Beleuchtung, die Raumwärme, das Warmwasser sowie die Klimakälte stellen dabei die Hauptquellen des Energieverbrauchs** in Gebäuden dar.<sup>22</sup> In diesen Bereichen lässt sich durch verschiedene Maßnahmen die **Energieeffizienz** verbessern, beispielsweise durch thermische Gebäudesanierungen, den Umstieg auf effiziente Elektrogeräte (Effizienzklasse A+++), die Verwendung von LED-Beleuchtung oder den Einsatz von Smart Energy Systems.<sup>23</sup>

Auch die Schaffung der Rolle von **Energy-Manager\*innen** kann dabei helfen, den Energieverbrauch im Unternehmen nachhaltig zu senken. Unternehmen, welche am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen stehen, berichten, dass die durch die Energiereduktion bewirkten Einsparungen die Personalkosten einer Energy-Managerin bzw. eines Energy-Managers übertreffen.<sup>24</sup>

Einen Überblick über mögliche **Förderungen** im Bereich der Energieeffizienz finden Sie hier: <https://www.umweltfoerderung.at/betriebe>

Weitere Informationen zum Thema Energieeffizienz finden Sie auch auf der **Plattform „Build up“ der Europäischen Union**: <https://build-up.ec.europa.eu/de/node/10001>

### Good Practice-Beispiel: Dachverband der österreichischen Sozialversicherungen

Das im Jahr 1978 errichtete Bürogebäude des Dachverbands der österreichischen Sozialversicherungen in Wien wurde 2018 saniert. Dadurch können jährlich 430 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden. Unterschiedliche Maßnahmen wurden umgesetzt, um die Energieeffizienz des Gebäudes zu verbessern: (1) Die Anbringung einer energetisch optimierten Fassade, (2) die Installation einer Photovoltaikanlage, (3) die Installation eines automatisierten Nachtlüftungssystems, (4) die Umrüstung auf LED-Leuchten – um nur einige Beispiele zu nennen. Des Weiteren wurde ein zweijähriges Monitoring des Gebäudes durchgeführt, um die Effizienz weiter zu optimieren.<sup>25</sup>

## 5 Setzen Sie einen Schwerpunkt auf nachhaltige Mobilität

In der EU entfallen 25% der CO<sub>2</sub>-Emissionen auf den Verkehr.<sup>26</sup> Daher stellt der **Umstieg auf nachhaltige Mobilität** entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine zentrale Initiative im Bereich der Dekarbonisierung dar. Mögliche Maßnahmen in diesem Bereich können in drei Handlungsfeldern gesetzt werden:

5. Eigener Fuhrpark des Unternehmens
6. Logistikunternehmen, mit welchen Ihr Unternehmen zusammenarbeitet
7. Richtlinien für Dienstreisen

Besitzt Ihr Unternehmen einen eigenen **Fuhrpark**, so kann der verstärkte Einsatz von elektrisch oder mit Wasserstoff betriebenen Fahrzeugen dabei helfen, Emissionen zu reduzieren. Es lohnt sich auch, zu recherchieren, ob die in Ihrem Unternehmen eingesetzten Arbeitsfahrzeuge bereits mit nachhaltigem Antrieb erworben werden können. Beispielsweise

werden Stapler auch als elektrisch betriebene Fahrzeuge angeboten.<sup>27</sup>

Auch die bewusste **Auswahl von Logistikpartnern** hilft Unternehmen, ihre Emissionen zu minimieren. Logistikpartner, welche über nachhaltig betriebene Fahrzeuge verfügen oder eine nachhaltigere Routengestaltung (Nähe zum Unternehmen bzw. zum Zielort) ermöglichen, können zur Dekarbonisierung Ihres Unternehmens beitragen.

Eine **Überarbeitung der Reiserichtlinien** in Hinblick auf eine nachhaltigere Gestaltung von Dienstreisen stellt eine weitere Maßnahme zur Dekarbonisierung dar. Beispielsweise kann definiert werden, dass Dienstreisen innerhalb einer bestimmten Entfernung nicht als Flugreise absolviert werden dürfen.<sup>28</sup>

### Good Practice-Beispiel: VAUDE

VAUDE, ein deutscher Produzent von Outdoorbekleidung und -ausrüstung, hat eine eigene VAUDE-Mobilitätsrichtlinie verfasst, welche dazu beitragen soll, die Dienstreisen der Mitarbeiter\*innen nachhaltiger zu gestalten. Beispielsweise wurde klar definiert, dass öffentliche Verkehrsmittel wie Bahn oder Bus vor Carpooling und Flugreisen zu bevorzugen sind. Des Weiteren dürfen (bis auf Ausnahmefälle) keine Flugreisen innerhalb der DACH-Region durchgeführt werden.<sup>29</sup>

## 6 Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen dabei, ihren Arbeitsweg nachhaltig zu gestalten

Um die indirekten Emissionen des Unternehmens zu senken, gilt es auch den **Arbeitsweg der Mitarbeiter\*innen nachhaltiger zu gestalten**. Die **Infrastruktur am Firmengelände** (z. B. Ladestationen für Elektroautos oder sichere Fahrradabstellplätze) spielen eine wichtige Rolle dabei, die nachhaltige Mobilität der Mitarbeiter\*innen zu fördern.

Auch das Angebot von **Bike- oder Car-Sharing** kann Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit bieten, nachhaltigere Mobilitätsformen auszuprobieren und auf diese um

zusteigen. Um Mitarbeiter\*innen den Anreiz sowie die Möglichkeit zu geben, auch privat vermehrt nachhaltige Mobilitätsformen zu nutzen, ist die **Bereitstellung eines Tickets für den öffentlichen Verkehr** (z. B. das österreichische Klimaticket) von Seiten des Unternehmens eine wertvolle Investition.<sup>30</sup> Durch die Einführung von **Home Office-Möglichkeiten** fallen an ausgewählten Tagen keine Emissionen für die Zurücklegung des Arbeitsweges der Mitarbeiter\*innen an.

### Good Practice-Beispiel: OMICRON

Das Vorarlberger Unternehmen OMICRON, welches verschiedene Produkte für die Energiewirtschaft entwickelt und international vertreibt, setzt unterschiedliche Maßnahmen, um den Umstieg seiner Mitarbeiter\*innen auf das Fahrrad zu fördern. Das Unternehmen stellt eine Flotte von Fahrrädern bereit, welche für die Strecke zwischen dem örtlichen Bahnhof und dem Firmengelände verwendet werden können. Des Weiteren werden vor Ort eine Tiefgarage für Fahrräder sowie Duschköglichkeiten zur Verfügung gestellt. Jedes Jahr wird im Frühling eine Radputzaktion mit einem Sicherheitscheck und einem Mobilitätsfrühstück für die Mitarbeiter\*innen organisiert. Auch werden regelmäßig Aktionen für den Kauf von Fahrradbekleidung angeboten. Die Mitarbeiter\*innen können auf der Plattform EcoPoints-Systems pro mit dem Rad zurückgelegten Kilometer Punkte sammeln. Diese können in weiterer Folge in Gutscheine für den Kauf von Öffi-Tickets, Sportartikel oder Ähnlichem umgewandelt werden.<sup>31</sup>

## 7 Erfassen Sie direkte und indirekte Emissionen

In vielen Unternehmen liegt der Anteil an **indirekten Emissionen (Scope 3) bei mehr als 70%**.<sup>32</sup> Um zu erkennen, welche Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette die meisten Emissionen verursachen, ist eine detaillierte Erfassung der Emissionen notwendig.

Die **Einteilung der Emissionen eines Unternehmens in Scope 1-, Scope 2-, und Scope 3-Emissionen** zeigt auf, welche Bereiche entlang der Wertschöpfungskette das größte Einsparungspotenzial aufweisen.<sup>33</sup> Zu beachten ist dabei, dass Unternehmen auf die indirekten Emissionen (Scope 3) selbst nur einen geringen Einfluss haben. Daher ist es wichtig, dass Lieferanten und Partner (z. B. im Bereich Logistik) bewusst ausgewählt werden.



### Good Practice-Beispiel: Hewlett Packard (HP)

99% der Emissionen des amerikanischen Technologiekonzerns Hewlett-Packard stellen Scope 3-Emissionen dar. Davon stammen 70% aus der Supply Chain des Unternehmens, 30% entstehen durch die Nutzung der Produkte von Seiten der Kunden. Eine Analyse der Scope 3-Emissionen zeigt, dass die 30 größten Partner des Unternehmens für rund 80% der Emissionen entlang der Lieferkette verantwortlich sind. Durch diese Analyse konnte das Unternehmen einen der wichtigsten Hebel zur Dekarbonisierung des Unternehmens identifizieren.<sup>34</sup>



## 8 Wählen Sie Ihre Lieferanten bewusst aus

Auf europäischer Ebene wird derzeit an einem **EU-weiten Lieferkettengesetz** gearbeitet. Ziel des Gesetzes ist es, Menschenrechtsverletzungen sowie Umweltverschmutzungen entlang der Lieferketten einzugrenzen. Bei Inkrafttreten des aktuellen Entwurfs würden Unternehmen dazu verpflichtet werden, negative soziale und ökologische Auswirkungen entlang ihrer Lieferketten zu erfassen und gegebenenfalls einzuschränken bzw. zu beenden. Diese Regelung umfasst auch die Wertschöpfungskette nach dem Verkauf der Ware (z. B. Transport, Entsorgung).<sup>35</sup>

Gleichzeitig stellen **indirekte Emissionen** üblicherweise einen Großteil der Emissionen eines Unternehmens dar. Daher ist die Zusammenarbeit mit nachhaltigen Lieferanten ein wichtiger Hebel zur

Dekarbonisierung der Lieferkette. Dies kann in **fünf Schritten** erfolgen:<sup>36</sup>

8. Identifikation aller Lieferanten
9. Analyse der durch die einzelnen Lieferanten ausgeschütteten Emissionen
10. Bewertung und Reihung der Lieferanten
11. Gemeinsame Ableitung und Umsetzung einer Strategie mit den Lieferanten
12. Bei Bedarf: Beendigung der Zusammenarbeit und Suche nach neuen, nachhaltigen Lieferanten

Um die Nachhaltigkeit der Lieferanten zu belohnen bzw. zu fördern, können Unternehmen ihren Lieferanten für ausgewählte Nachhaltigkeitsinitiativen verschiedene **positive Anreize** anbieten, beispielsweise verbesserte Zahlungsbedingungen.<sup>37</sup>

### Good Practice-Beispiel: Hewlett Packard (HP) (Fortsetzung)

Wie bei der vorangegangenen Handlungsinitiative beschrieben, hat Hewlett Packard (HP) durch die Analyse der Emissionen seiner Lieferanten festgestellt, dass die 30 größten Partner des Unternehmens für rund 80% der Emissionen entlang der Lieferkette verantwortlich sind. In weiterer Folge hat HP Workshops für seine Lieferanten angeboten, um sie in Nachhaltigkeitsaspekten zu schulen. Des Weiteren wurden die Lieferanten aufgefordert, ein detailliertes Reporting mit Hilfe einer Customer Data Platform (CDP) einzuführen. 95% der Lieferanten sind dieser Aufforderung nachgekommen.<sup>38</sup>

## 9 Nutzen Sie smarte Softwarelösungen, um die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erfassen und zu reduzieren

Nicht vorhandene oder unvollständige Daten stellen oft eine der größten Herausforderungen dar, um die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu messen und transparent darzustellen.

Um die gesetzten Klimaziele zu erreichen, ist es wichtig, auf **objektive, vergleichbare und aktuelle Daten** im Unternehmen zurückgreifen zu können.<sup>39</sup> Daher ist es ratsam, unternehmensintern eine **einheitliche Softwarelösung** für die Verarbeitung von Emissionsdaten einzuführen. Diese ermöglicht es, Daten standort- und

funktionsübergreifend zu sammeln, zu vergleichen und in Berichten zusammenzufassen. Es hat sich auch bewährt, **einzelnen Personen die Verantwortung für das Datenmanagement** zu übertragen.

Zahlreiche Softwareanbieter haben die **etablierten Standards** (z. B. GRI, CSRD, TCFD) **in ihren Lösungen integriert**, wodurch das Reporting erleichtert wird. Vor der Auswahl einer neuen Softwarelösung gilt es daher, die jeweils hinterlegten Standards zu prüfen.

### Good Practice-Beispiel: Vöslauer Mineralwasser GmbH

Vöslauer, ein Tochterunternehmen der Ottakringer Getränke AG, setzt für das ESG-Datenmanagement eine Softwarelösung der denkstatt GmbH ein. Denkstatt ist ein führendes Nachhaltigkeitsberatungsunternehmen mit Hauptsitz in Wien. Das Unternehmen bietet zwei ESG-Softwarelösungen an: Easy!sustain und ESG Analyser. Die Softwarelösungen basieren auf den gängigen Reportingstandards und sind EU-Taxonomie-konform. Zu den Kunden der denkstatt GmbH zählen unter anderem die REWE Group, Vöslauer und Borealis.<sup>40</sup>

## 10 Führen Sie eine unternehmensinterne CO<sub>2</sub>-Bepreisung ein

Die unternehmensinterne Bepreisung von CO<sub>2</sub> (*engl.* internal carbon pricing) ist ein Instrument, das dabei helfen kann, bei operativen Entscheidungen sowie bei Investitionsentscheidungen CO<sub>2</sub>-Emissionen und die damit verbundenen (negativen) Auswirkungen zu berücksichtigen. Auch können dadurch potenzielle Auswirkungen einer möglichen Einführung einer gesetzlich vorgeschriebenen CO<sub>2</sub>-Bepreisung simuliert und frühzeitig entsprechende Vorkehrungen dafür getroffen werden. Gleichzeitig kann eine CO<sub>2</sub>-Bepreisung dabei helfen, „net zero“-Strategien umzusetzen.<sup>41</sup>

Es hat sich noch kein einheitlicher Ansatz zur Bepreisung von CO<sub>2</sub> durchgesetzt.<sup>42</sup> Um die Höhe der CO<sub>2</sub>-Bepreisung zu identifizieren, können **vier verschiedene Methoden** angewandt werden:<sup>43</sup>

13. **Externe Ressourcen:** Um die im Pariser Klimaabkommen definierten Ziele zu erreichen, schlägt beispielsweise die High-Level Commission on Carbon Price einen Preis von US\$50–100/t CO<sub>2</sub> bis 2030 vor.<sup>44</sup>
14. **Benchmark:** Eine Orientierung an den festgelegten CO<sub>2</sub>-Bepreisungen von anderen Unternehmen bietet die Möglichkeit, die Bepreisung mit anderen Unternehmen in der Branche zu vergleichen.

15. **Interne Ressourcen:** Eine Schätzung basierend auf unternehmensinternen Daten aus der Vergangenheit sowie der Erfahrung von Mitarbeiter\*innen kann zur Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Bepreisung herangezogen werden.
16. **Technische Analysen:** Eine weitere Möglichkeit stellt die exakte Analyse der angefallenen Emissionen dar. Dieser Ansatz liefert das akkurateste Ergebnis, ist jedoch mit einem hohen Aufwand verbunden.

Die interne CO<sub>2</sub>-Bepreisung kann **„hypothetisch“ oder tatsächlich** umgesetzt werden. Manche Unternehmen arbeiten mit Schattenpreisen, um die Auswirkungen einer staatlichen CO<sub>2</sub>-Bepreisung auf Investitionsprojekte beurteilen zu können. Andere Unternehmen führen interne Steuern, Gebühren oder Handelssysteme ein. Eine weitere Möglichkeit stellt die Einführung von **impliziten Preisen** dar, basierend auf den Investitionen, die für die Erreichung der gesetzten Klimaziele notwendig sind.<sup>45</sup> Werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen tatsächlich bepreist, können diese Einnahmen beispielsweise in einem Fond für die Finanzierung von nachhaltigen Projekten angelegt werden.<sup>46</sup>

### Good Practice-Beispiel: Microsoft

Der weltweit aktive Technologiekonzern Microsoft hat bereits 2012 begonnen, interne CO<sub>2</sub>-Steuern für Scope 1- und Scope 2-Emissionen sowie für Dienstreisen einzuführen. Die Einnahmen wurden zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten herangezogen. Seit 2020 wird in allen Teilen des Unternehmens auch eine CO<sub>2</sub>-Steuer für Scope 3-Emissionen verrechnet.<sup>47</sup>

# 11 Investieren Sie in Carbon-Offset-Projekte

Ist Ihr Unternehmen in einer emissionsintensiven Branche tätig, befinden Sie sich am Beginn Ihrer unternehmensinternen Nachhaltigkeitsreise, oder möchten Sie mit Ihrem Unternehmen einen (zusätzlichen) positiven Beitrag zum Schutz des Klimas leisten, so stellt die Investition in sogenannte Carbon-Offset-Projekte eine mögliche Option dar. Carbon-Offset-Projekte bieten die Möglichkeit, in Projekte zu investieren, welche eine gewisse Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensiert.<sup>48</sup>

Um „Greenwashing“ zu vermeiden, sollten Carbon-Offset-Projekte allerdings nicht dazu verwendet werden, unternehmenseigene Initiativen hinauszuzögern.<sup>49</sup>

Die Vereinten Nationen bieten die **UN Carbon Offset Platform** an, welche es Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen ermöglicht, Treibhausgas-Emissionsrechte (*engl.* carbon credits) zu kaufen, um ihre Emissionen auszugleichen.

Nähere Informationen zur UN Carbon Offset Platform finden Sie unter: <https://offset.climateneutralnow.org/>

## Good Practice-Beispiel: Cemex

Cemex ist ein international tätiger Produzent von Baumaterialien mit Hauptsitz in Mexiko. Das Unternehmen hat 2020 eine neue Betonmischung auf den Markt gebracht, welche zu 100% klimaneutral ist. Durch den Einsatz neuer Technologien konnten die Emissionen des Produkts um 70% reduziert werden. Die verbleibenden 30% werden durch ein Carbon-Offset-Projekt (in Zusammenarbeit mit Natural Capital Partners) ausgeglichen.<sup>50</sup>

# 12 Setzen Sie auf Forschung und Innovation

Traditionelle Prozesse und Herangehensweisen sind oft unzureichend, um die Dekarbonisierung im erwünschten Ausmaß voranzutreiben. Daher ist es notwendig, Forschung und Innovation auf **Unternehmens- und Branchenebene** zu forcieren, um nachhaltigere Produkte und Prozesse zu entwickeln.

McKinsey & Company hat zum Beispiel folgende **technologische Innovationen** identifiziert, welche Nachhaltigkeit weiter vorantreiben werden: Einsatz von elektrisch betriebenen Fahrzeugen im öffentlichen Verkehr sowie im Güterverkehr, Ausbau günstiger und langfristiger Energiespeicherungsmöglichkeiten, Recycling von Plastik, Einsatz von LED und Solarenergie, Carbon-Speicher und wasserstoffbetriebene Fahrzeuge.<sup>51</sup> Diese Trends gilt es besonders zu beobachten,

zu nutzen bzw. im eigenen Unternehmen voranzutreiben.

Bei technologischen Neuerungen sind gleichzeitig auch die damit verbundenen **Risiken** zu berücksichtigen. Beispielsweise können neue Technologien, sogenannte Carbon-Speicher (*engl.* Carbon Capture and Storage oder kurz CCS) dabei helfen, CO<sub>2</sub> am Landes- bzw. Meeresuntergrund zu speichern. Dadurch könnte die CO<sub>2</sub>-Konzentration in der Atmosphäre verringert werden. Jedoch sind damit auch Risiken für die Umwelt verbunden.<sup>52</sup> Folglich ist es notwendig, die positiven und negativen Auswirkungen bei der Einführung von Innovationen abzuwägen.

### Good Practice-Beispiel: Infineon Technologies AG

Infineon Technologies AG ist ein international aktives Unternehmen in der Halbleiterindustrie. Das Unternehmen hat 2023 zwei neue dreijährige Forschungsprojekte mit einem Gesamtvolumen von 130 Millionen Euro gestartet. Ein Forschungsprojekt hat zum Ziel, Energiesparchips zu entwickeln, welche die Energieeffizienz von zahlreichen Technologien um 30% verbessern können. Das zweite Projekt soll mithilfe von künstlicher Intelligenz zur Optimierung des Lieferkettenmanagements in Europa beitragen. Beide Projekte werden in Kooperation mit 98 Partnern aus 18 verschiedenen Ländern durchgeführt.<sup>53</sup>



*„Für Kärntner Unternehmen stellt das Handlungsfeld Energie und Dekarbonisierung mehr als nur einen gesellschaftlichen Auftrag dar; es ist zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Die EU-weite Gesetzgebung und die wachsenden Erwartungen der Konsumenten machen es auch unvermeidlich. Aber es geht hier nicht nur um Compliance. Dekarbonisierung und nachhaltige Energie sind Schlüsselemente für die Wettbewerbsfähigkeit von modernen Unternehmen, die in einem zunehmend globalisierten Markt agieren.“*

**Immanuel M. Safrin BA,**  
Geschäftsführung  
Verein Energieforum Österreich



## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Pariser Klimaschutzabkommen

Das Pariser Klimaschutzabkommen (*engl.* Paris Agreement) ist ein internationales Übereinkommen zum Schutz des Klimas. Während der UN-Klimakonferenz in Paris im Jahr 2015 haben sich 196 Staaten gemeinsam das Ziel gesetzt, den globalen Temperaturanstieg auf unter 2°C im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen.<sup>54</sup> Das Abkommen nimmt eine zentrale Rolle dabei ein, die Dekarbonisierung zu beschleunigen.

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/climate-change/paris-agreement/>

### Europäischer Grüner Deal

Im Rahmen des Europäischen Grünen Deals wurde für die EU das Ziel gesetzt, bis 2050 die Klimaneutralität zu erreichen (d. h. keine Netto-Treibhausgase mehr ausstoßen). Der „Green Deal“ umfasst verschiedene Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen.<sup>55</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy_en)



## EU-Lieferkettengesetz

Auf europäischer Ebene wird derzeit an einem EU-weiten Lieferkettengesetz (*engl.* Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)) gearbeitet. Ziel des Gesetzes ist es, Menschenrechtsverletzungen sowie Umweltverschmutzung entlang der Lieferketten einzugrenzen. Bei Inkrafttreten des aktuellen Entwurfs würden Unternehmen dazu verpflichtet werden, negative soziale oder ökologische Auswirkungen entlang ihrer Lieferketten zu erfassen und gegebenenfalls einzuschränken bzw. zu beenden. Diese Regelung umfasst auch den Teil der Wertschöpfungskette nach dem Verkauf der Ware (z. B. Transport, Entsorgung).<sup>56</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/2023/05/24/IPR91907/lieferketten-unternehmen-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen>

## Science Based Targets-Initiative (SBTi)

Die Science Based Targets-Initiative (Initiative für wissenschaftsbasierte Ziele) wurde von einem Zusammenschluss verschiedener Non-Profit-Organisationen im Jahr 2015 gegründet (CDP, United Nations Global Compact, World Resources Institute und WWF). Ziel der Initiative ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Treibhausgasemissionen zu senken. Die Initiative bezeichnet sich als wissenschaftsbasiert, da sie darauf fokussiert, die im Pariser Klimaschutzabkommen definierten, aus wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleiteten Ziele zu erreichen.<sup>57</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://sciencebasedtargets.org/>

## Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)

Das Treibhausgasprotokoll (*engl.* Greenhouse Gas Protocol) basiert auf einem Zusammenschluss des World Resources Institute (WRI) und des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Diese Organisation veröffentlicht Standards und weitere Hilfestellungen zur Messung und Reduktion von Treibhausgasen.<sup>58</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://ghgprotocol.org/>



# Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft

Ein wesentlicher Trend, um die Wirtschaft nachhaltiger und gleichzeitig auch effizienter zu gestalten, ist die sogenannte Kreislaufwirtschaft (*engl.* Circular Economy). Dieser Ansatz hilft nicht nur dabei, die **Umwelt zu schützen**, sondern auch die **Abhängigkeit von Rohmaterialien zu reduzieren**. Die Gewinnung und Verarbeitung von Ressourcen sind für über 90 Prozent des globalen Rückgangs der biologischen Vielfalt und für mehr als die Hälfte aller Treibhausemissionen verantwortlich.<sup>59</sup>

Die Kreislaufwirtschaft stellt eine **Alternative zur linearen Wirtschaft** dar. Sie zielt darauf ab, durch Veränderungen in Produktion, Vertrieb und Verbrauch den Lebenszyklus von Produkten zu verlängern. Dies basiert auf den Grundsätzen der **Reduzierung**, der **Wiederverwendung**, des **Recyclings** und der **Rückgewinnung von Materialien**.<sup>60</sup>

Die **Vorteile** der Kreislaufwirtschaft sind neben der ökologischen Nachhaltigkeit durch die Reduzierung von Ressourcenverbrauch und Abfallbergen vor allem auch Effizienzsteigerung<sup>61</sup> und ein erwartetes höheres Wirtschaftswachstum<sup>62</sup>, die Schaffung neuer Arbeitsplätze und eine verbesserte Luft- und Lebensqualität.<sup>63</sup>

Die **Bereiche der Kreislaufwirtschaft** werden von der Ellen MacArthur Foundation in die folgenden drei Kategorien eingeteilt:<sup>64</sup>

- Beseitigung von Abfall und Verschmutzung,
- Produkte und Materialien zu ihrem höchsten Wert weiter in Umlauf bringen, und
- Regenerierung der Natur.

# 1 Setzen Sie auf zirkuläres Produktdesign

Schätzungen zufolge werden mehr als 80 Prozent der Umweltauswirkungen eines Produkts während der Designphase bestimmt.<sup>65</sup> Daher sollte bereits im Produktdesign darauf geachtet werden, die Produkte „fit für die Kreislaufwirtschaft“ zu machen. In diesem Zusammenhang wird oft von den „**R-Strategien**“ gesprochen, welche die fünf Prinzipien **Reuse** (Wiederverwendung von Produkten im Originalzustand), **Repair** (reparieren), **Refurbish** (Updaten, Renovieren bzw. „Generalüberholen“ von Produkten), **Remanufacture** (Verwendung von Produktkomponenten, um ein neues Produkt derselben Kategorie zu erstellen), und **Recycle** (die Wiederaufbereitung von Rohstoffen) umfassen.

Eine bekannte Methode für zirkuläres Design ist der **Cradle to Cradle**<sup>®</sup>-Ansatz. Dieser beinhaltet fünf Kategorien (Produktzirkularität, Materialgesundheit, saube

re Luft und Klimaschutz, Wasser- und Bodenverwaltung sowie soziale Gerechtigkeit).<sup>66</sup> Das Cradle to Cradle<sup>®</sup>-Konzept folgt drei Grundprinzipien:<sup>67</sup>

1. **Materialien sind „Nährstoffe“ für andere Produktlebenszyklen**  
Materialien und Ressourcen können nach dem Vorbild von Stoffwechselzyklen (biologisch bzw. technisch) für andere Produkte wiederverwendet werden.
2. **Verwendung von sauberer Energie**  
Bei der Herstellung von Produkten soll ausschließlich erneuerbare Energie verwendet werden.
3. **Förderung von Diversität**  
Diversität, etwa in Form von Biodiversität, kultureller oder konzeptueller Diversität, soll gezielt gefördert werden.

## Good Practice-Beispiel: Ralph Lauren

Ralph Lauren ist ein US-amerikanisches Modeunternehmen. Eine Kollektion von Ralph Lauren Kaschmir-Pullovern wurde mit der Gold- und Platin-Auszeichnung des Cradle to Cradle Products Innovation Institute Inc. ausgezeichnet. Das Produkt erfüllt hohe Standards in den fünf Cradle to Cradle<sup>®</sup>-Kategorien.<sup>68</sup> Das Unternehmen hat eine Zirkularitäts-Arbeitsgruppe eingeführt, die abteilungsübergreifend agiert. Ziel ist es, Zirkularität unternehmensweit einzuführen und auch externe Partner zur Zusammenarbeit mit einzubinden. Die Arbeitsgruppe umfasst die Bereiche Produktmanagement, Marketing, Merchandise, Beschaffung, Business Innovation, Produktinnovation, Nachhaltigkeit und Design.<sup>69</sup>

# 2 Ermöglichen Sie Gemeinschaftskonsum

Um ein wirklich nachhaltiges Wirtschaftssystem zu gestalten, muss das Konsumverhalten überdacht werden. Ein Ansatz dazu ist die Einführung von sogenannten **Sharing-Plattformen**, welche eine gemeinschaftliche Nutzung von Produkten ermöglichen. Dabei sollen Konsumenten die Produkte nicht mehr besitzen, sondern mieten bzw. leihen.

Auch beginnen Unternehmen damit, ihre Geschäftsmodelle ganzheitlich der Sharing Economy anzupassen und sogenannte **Sharing-Geschäftsmodelle** zu implementieren. Diese zeichnen sich insbesondere durch ein verändertes Leistungsangebot (z. B. Teilen eines Produkts) sowie einer größeren Anzahl an „zentralen Akteuren“ aus: neben den Anbietern des Geschäftsmodells spielen die Kunden sowie weitere zwischengeschaltete Plattformen eine zentrale Rolle.<sup>70</sup>



### Good Practice-Beispiel: Geekbee GmbH

Die Plattform Shary der Geekbee GmbH bietet Österreicher\*innen eine Alternative zum Kauf neuer Produkte, indem sie Gegenstände zur Miete anbietet. Auf der Plattform können die Nutzer\*innen sehen, wo sich der gewünschte Gegenstand befindet und wie viel die Vermieter\*innen für die Miete verlangen. Im Falle einer Beschädigung während der Miete wird der Schaden durch den Versicherungspartner ersetzt. Dies ermöglicht den Mieter\*innen, teure Neuanschaffungen zu vermeiden, während die Vermieter\*innen ihre Gegenstände amortisieren können.<sup>71</sup>

## 3 Verlängern Sie die Lebensdauer Ihrer Produkte

Ein wesentliches Grundprinzip der Kreislaufwirtschaft ist es, den Lebenszyklus der Ressourcen und Produkte so weit wie möglich zu verlängern. Der **Lebenszyklus** eines Produkts wird als Zeitspanne zwischen dem Zeitpunkt, ab welchem das Produkt (nach der Produktion) zur Nutzung freigegeben wurde, bis zu jenem Zeitpunkt, ab welchem das Produkt nicht mehr brauchbar ist, definiert.<sup>72</sup>

Wenn Produkte nicht mehr in ihrem Originalzustand wiederverwendet werden können (**Reuse**), sollte zumindest darüber nachgedacht werden, welche Produktkomponenten in ein neues Produkt miteinfließen könnten (**Remanufacture**) oder wie das Produkt durch eine „Generalüberholung“ länger gebrauchsfähig gemacht werden kann (**Refurbish**).

### Good Practice-Beispiel: Caterpillar

Caterpillar ist ein US-amerikanischer Hersteller von Baumaschinen. Durch sein Cat Reman® Programm werden Produkte am Ende ihres Lebenszyklus durch Remanufacturing-Technologien und -Prozesse wieder in einen neuwertigen Zustand gebracht. Um das zu ermöglichen, senden Kunden nicht mehr funktionsfähige Maschinen bzw. Maschinenteile zurück, welche dann von Caterpillar wiederaufbereitet werden. Im Anschluss finden „runderneuerte“ Produkte ihren Weg wieder zurück in das Verkaufsregal – in neuwertiger Qualität, aber zu einem günstigeren Preis.<sup>73</sup>



## 4 Nutzen Sie Kooperationen

Eine effektive Kreislaufwirtschaft erfordert oft auch die Kooperation von mehreren Unternehmen, um den Kreis zu schließen (*engl.* „closing the loop“).

Unternehmen können eng mit ihren **Lieferanten** zusammenarbeiten, um nachhaltige Materialien und Produktionsverfahren einzusetzen. Gemeinsam können sie Produkte entwickeln, die leichter recycelbar oder wiederverwendbar sind.

Die Zusammenarbeit mit **spezialisierten Recyclingunternehmen** ist entscheidend, um den Wertstoffkreislauf zu schließen. Auch **Unternehmen aus verschiedenen Branchen** können kooperieren, um Produkte zu entwickeln, die mehrere Lebenszyklen durchlaufen können oder um Materialien oder Komponenten in anderen Produkten wiederzuverwerten.

**Langfristige Partnerschaften** können dabei helfen, eine nachhaltige Zukunft zu gestalten.

### Good Practice-Beispiel: Tarkett

Das französische Unternehmen Tarkett ist spezialisiert auf die Produktion von Boden- und Wandbelägen. Es nutzt verschiedene Kooperationen, um Zirkularität zu ermöglichen. In den Niederlanden verfolgt Tarkett eine Partnerschaft mit einem Trinkwasserunternehmen, um Abfallkreide zu Stabilisatoren für ihren mit dem Cradle to Cradle® Gold-Niveau-zertifizierten Teppichrücken aufzubereiten. Darüber hinaus wird mit der Autoindustrie kooperiert, um recyceltes PVB aus Sicherheitsglas und Windschutzscheiben für elastische Bodenbeläge und Teppichrücken zu verwenden.<sup>74</sup>

## 5 Adaptieren Sie Ihre Lieferkette

Die Lieferkette ist ein wichtiger Ansatzpunkt für zirkuläre Veränderungen. Ein bekanntes Beispiel ist die sogenannte **Reverse-Logistik**. Dabei wird die Lieferkette um eine Rücksendung der Produkte durch den Kunden erweitert.

Um erfolgreich ein Reverse-Logistik-Netzwerk einzuführen, sollte man **fünf Schritten** folgen:<sup>75</sup>

4. Zuerst gilt es, eine **Strategie** für das Reverse-Logistik-Netzwerk auszuarbeiten. Es ist notwendig, **Ziele, Herausforderungen und Risiken** zu identifizieren.
5. Als zweiter Schritt wird das geplante **Reverse-Logistik-Netzwerk analysiert** (unter anderem die Route, das Volumen der Produkte oder die Häufigkeit des Transports).
6. Anschließend gilt es, ein effektives und effizientes Logistik-Netzwerk zu **designen**.
7. Als vierter Schritt wird das Reverse-Logistik-Netzwerk **implementiert**.
8. Zuletzt ist das Reverse-Logistik-Netzwerk zu **evaluieren** und zu **verbessern**.

### Good Practice-Beispiel: Hewlett-Packard

Hewlett-Packard (HP) ist ein US-amerikanischer Technologiekonzern. Die HP-Niederlassung in Brasilien hat gemeinsam mit Sintronics, einem auf die Reparatur von Elektronikteilen spezialisiertem Unternehmen, ein Reverse Logistics-System implementiert, welches einen Rücktransport von HP-Computern ermöglicht. Die Partnerschaft ermöglicht Kosten- und Zeitersparnisse sowie die Reduktion von Elektroabfall durch die Wiederverwendung der Komponenten durch Sintronics.<sup>76</sup>

## 6 Denken Sie das zirkulare Konzept ganzheitlich

Um das zirkuläre Konzept ganzheitlich zu denken, sollten mögliche **Adaptierungen in allen Bereichen des Geschäftsmodells** beleuchtet werden.

Es können **Produkte** entwickelt werden, die langlebig, reparierbar, wiederverwendbar und recycelbar sind, Produkte vermietet statt verkauft werden, oder **Dienstleistungen** wie Reparatur- und Recycling-Services angeboten werden. Unternehmen könnten ihre **Zielkunden** nach Nachhaltigkeitspräferenzen auswählen und spezifische Kundensegmente ansprechen, die sich für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen interessieren. Sie könnten über ihre **Vertriebskanäle** und **Kommunikationskanäle** die Wiederverwendung und Rückgabe von Produkten fördern. **Kundenbeziehungen** können gestärkt

werden, indem Unternehmen zeigen können, dass sie verantwortlich wirtschaften.

Kreislaufwirtschaft erfordert oft auch eine Neugestaltung der **Kernprozesse** eines Unternehmens. Unternehmen müssen möglicherweise auch ihre **Ressourcen und Fähigkeiten** erweitern oder mit **Kooperationspartnern** zusammenarbeiten, um Recycling- und Wiederverwertungsprozesse zu implementieren. Während durchaus oft auch **Kosten** anfallen, um nachhaltigere Prozesse zu implementieren, können andererseits auch neue **Erlösströme** durch Recycling- und Wiederverwertungsaktivitäten entstehen. Kunden, die nachhaltige Produkte bevorzugen, sind oft bereit, einen Premiumpreis zu zahlen, was sich positiv auf die Einnahmen auswirken kann.<sup>77</sup>

### Good Practice-Beispiel: Royal Philips

Royal Philips ist ein global tätiges Unternehmen in der Gesundheitstechnologiebranche, welches das Ziel verfolgt, sein Wachstum entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom begrenzten Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Um das zu erreichen, versucht Philips, Zirkularität in möglichst alle Geschäftsbereiche zu integrieren. Die Initiativen des niederländischen Unternehmens umfassen beispielsweise das Angebot von Produkten als Dienstleistung (im Sinne der Sharing Economy), Reverse-Logistik und Refurbishment der Produkte sowie die Verlängerung der Nutzungsdauer medizinischer Hardware.<sup>78</sup>

## 7 Nutzen Sie Innovationen und neue Technologien

Neue Technologien und Innovationen können den Übergang zur Kreislaufwirtschaft fördern. Dazu zählen etwa Blockchain, Extended Reality, Internet of Things (IoT) oder künstliche Intelligenz.

**Blockchain-Technologien** können beispielsweise dazu genutzt werden, um die Lieferkette nachhaltiger zu gestalten oder die Konsumenten bei Reparaturen zu

unterstützen. **Extended Reality-Technologien** können eingesetzt werden, um Innovationen im Bereich der Kreislaufwirtschaft zu simulieren und greifbar zu machen.<sup>79</sup> **IoT-Technologien** können zum Beispiel eine bessere Wasserverteilung, vorbeugende Wartung oder eine intelligente Fertigung, die weniger Ressourcen benötigt, ermöglichen.

### Good Practice-Beispiel: Coca-Cola Africa

Coca-Cola Africa versucht in Zusammenarbeit mit dem auf Lieferketten-Software spezialisierten Unternehmen BanQu, seine Verpackungen komplett recycelbar zu machen. BanQu setzt eine Blockchain-Technologie ein, um die Tätigkeit von Recycling- bzw. Müllsammler transparenter darzustellen. Folglich kann Coca-Cola Africa die Menge an gesammelten Plastikflaschen nachverfolgen und die Recycling-Sammler unkompliziert vergüten.<sup>80</sup>



*„Kreislaufwirtschaft eröffnet Unternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten, erfordert allerdings eine ganzheitliche Betrachtung, die sich quer durch alle Unternehmensbereiche zieht. Beginnend von reinen Materialflussbetrachtungen über nachhaltigere Produktionsentscheidungen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen, die nicht mehr auf den reinen Produktverkauf ausgerichtet sind (wie zum Beispiel „Product-as-a-Service“). Der Schlüssel für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft liegt jedoch in der Zusammenarbeit. Gemeinsame Anstrengungen fördern Innovationen, ermöglichen eine Kostenteilung und erleichtern den Marktzugang für recycelte Produkte. Die Integration zumindest bestimmter Aspekte der Kreislaufwirtschaft in das Unternehmen ist unerlässlich für den langfristigen Wettbewerbsvorteil.“*

#### **Nicole Velimirovic, BSc**

Projektleiterin Circular Solutions  
Green Tech Valley Cluster GmbH







# Regulatorische Rahmenbedingungen

## EU Circular Economy Action Plan

Dieser Aktionsplan zur Förderung der Kreislaufwirtschaft soll die EU in eine saubere und wettbewerbsfähige Zukunft führen. Er wurde zuletzt im Jahr 2023 angepasst.

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

## EU-Lieferkettengesetz

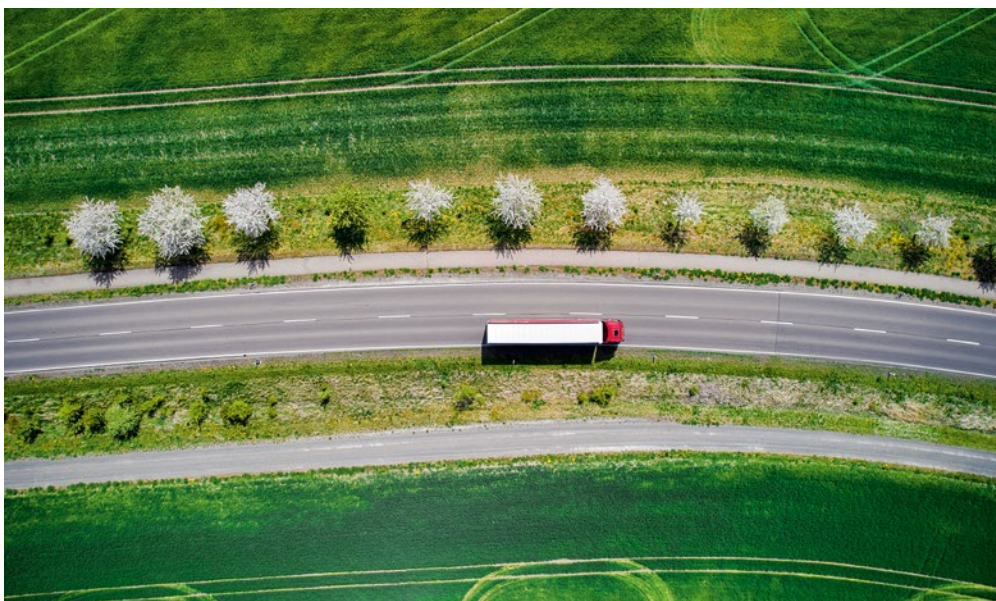
Auf europäischer Ebene wird derzeit an einem EU-weiten Lieferkettengesetz gearbeitet, welches auch die Kreislaufwirtschaft fördern soll (siehe auch das Kapitel zum Thema Dekarbonisierung).<sup>81</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20230524IPR91907/lieferketten-unternehmens-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen>

## Länderspezifische Regulierungen

Einzelne Länder können zusätzlich Regularien für die Kreislaufwirtschaft einführen. Es ist ratsam, sowohl die Entwicklungen im Heimatmarkt als auch auf den wesentlichen Exportmärkten zu verfolgen.

Nähere Informationen zur österreichischen Kreislaufstrategie finden Sie unter: [https://www.bmk.gv.at/themen/klima\\_umwelt/abfall/Kreislaufwirtschaft/strategie.html](https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/abfall/Kreislaufwirtschaft/strategie.html)







# Schutz der Biodiversität

Der **Biodiversitätsverlust** wird vom Weltwirtschaftsforum als eines der fünf größten **globalen Risiken** in den nächsten 10 Jahren eingestuft.<sup>82</sup> Die Biodiversitätskonvention der Vereinten Nationen definiert **Biodiversität** als „die Vielfalt aller lebenden Organismen, Lebensräume und Ökosysteme auf dem Land, im Süßwasser, in den Ozeanen sowie in der Luft“.<sup>83</sup> Im Jahr 2023 veröffentlichte Untersuchungen der Europäischen Umweltagentur zeigen, dass sich **63% der Arten und 81% der Lebensräume in der Europäischen Union in einem schlechten Erhaltungszustand befinden**.<sup>84</sup>

Auch Unternehmen beginnen langsam die Notwendigkeit zu erkennen, dem Biodiversitätsverlust entgegenzuwirken. Eine Studie aus dem Jahr 2022 zeigt, dass 29,5% der größten Unternehmen im S&P Europe Index bereits **Ziele zum Schutz der Biodiversität** gesetzt haben.<sup>85</sup> Gleichzeitig inkludierten 49% der 250 umsatzstärksten Unternehmen im Fortune 500 Ranking **Biodiversität in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung**.<sup>86</sup>

Es ist generell relativ schwierig, Biodiversitätsverluste auf einzelne (Geschäfts-)Praktiken zurückzuführen.<sup>87</sup> Trotzdem liegt es in der **Verantwortung von Unternehmen**, entsprechende Risiken zu erkennen und **zum Schutz der Biodiversität beizutragen**.



# 1 Gehen Sie sorgsam mit natürlichen Ressourcen um

Im Jahr 2023 fand der sogenannte „**Earth Overshoot Day**“ (global betrachtet) bereits am 2. August statt. Damit wird jener Tag gekennzeichnet, an welchem bereits alle jährlich auf der Erde zur Verfügung stehenden Ressourcen von der Menschheit aufgebraucht wurden.<sup>88</sup> Allerdings erachten nur 46% der 250 umsatzstärksten Unternehmen im Fortune 500 Ranking

den **Biodiversitätsverlust als Risiko** für ihr Unternehmen.<sup>89</sup> Um die Biodiversität zu schützen, bedarf es zunächst als Grundvoraussetzung das **Bewusstsein der Notwendigkeit, sich in diesem Themenfeld zu engagieren**. Daraus folgt insbesondere ein bewusster und sorgsamer Umgang mit natürlichen Ressourcen.

## Good Practice-Beispiel: PORR AG

Der österreichische Baukonzern PORR AG hat verschiedene Maßnahmen gesetzt, um eine sorgsame Verwendung von Wasser sowohl bei der Errichtung der Gebäude als auch bei der Endnutzung sicherzustellen. Neben der Bestellung eines internen Wasserbeauftragten werden fortlaufend Prozesse optimiert und neue Technologien (z. B. Wasserkreislaufführungen) eingesetzt. Des Weiteren ist im gesamten Unternehmen eine eigene „Water Policy“ (also spezifische Richtlinien für den Umgang mit der Ressource Wasser) in Kraft.<sup>90</sup>

# 2 Achten Sie beim Einkauf von Rohstoffen auf deren Umweltauswirkungen

Der **Anbau, die Gewinnung und/oder die Lieferung von Rohstoffen** kann zu negativen Auswirkungen auf Ökosysteme führen. Beispielsweise werden für den Anbau von Agrarrohstoffen zum Teil Regenwälder gerodet, die einen wichtigen **Lebensraum für verschiedene Tier- und Pflanzenarten darstellen**. Gleichzeitig wird durch die Entwaldung eine große Menge an **CO<sub>2</sub> an die Atmosphäre abgegeben**, da die Bäume als CO<sub>2</sub>-Speicher dienen.<sup>91</sup>

Um die Biodiversität zu schützen, ist es notwendig, dass Unternehmen die negativen ökologischen Auswirkungen ihrer Rohstoffe berücksichtigen. Neben der **Auswahl an nachhaltig agierenden Lieferanten** stellt dabei auch die **Verwendung von recycelten Materialien eine Möglichkeit** dar, dem Verlust der Artenvielfalt entgegenzuwirken.

## Good Practice-Beispiel: Semperit AG

Die Semperit AG ist ein österreichisches Unternehmen in der Polymerindustrie. Das Unternehmen setzt unterschiedliche Maßnahmen, um die negativen Auswirkungen der benötigten Rohstoffe auf die Biodiversität zu verringern. Beispielsweise greift die Semperit AG vermehrt auf recycelte Materialien zurück. Das Unternehmen wählt bewusst seine Lieferanten so aus, dass sie bestimmten ökologischen Standards entsprechen. Des Weiteren forscht das Unternehmen an innovativen Werkstofflösungen.<sup>92</sup>



### 3 Bereiten Sie sich auf die Folgen des Klimawandels vor

Es gibt einen engen **Zusammenhang zwischen dem Klimawandel und dem Biodiversitätsverlust**.<sup>93</sup> Durch den Klimawandel entstehen verschiedene **Risiken**, zum Beispiel Auswirkungen auf die **Verfügbarkeit von Rohstoffen** und daraus entstehende **Preisschwankungen**. Auch neue **regulatorische Rahmenbedingungen** zum Schutz des Klimas und der Biodiversität können die Geschäftstätigkeit von Unternehmen beeinflussen.<sup>94</sup>

Ein hilfreiches Instrument, um Klimarisiken zu kategorisieren, stellt das **Framework der Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)** dar. Die TNFD unterscheidet drei Arten von Risiken: physi-

sche Risiken, Übergangsrisiken und systemische Risiken. **Physische Risiken** ergeben sich aus der direkten Abhängigkeit von Unternehmen von der Natur (z. B. Wetterextreme). **Übergangsrisiken** entstehen durch eine Diskrepanz zwischen der Unternehmensstrategie (bzw. der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens) und dem sich verändernden Ökosystem. **Systemische Risiken** sind auf ein Versagen des gesamten Systems zurückzuführen. Ein Beispiel für ein systemisches Risiko stellt das Aussterben einer Tierart dar, welche eine wesentliche Rolle für die Balance des Ökosystems gespielt hat.<sup>95</sup>

#### Good Practice-Beispiel: Geberit AG

Das Schweizer Unternehmen Geberit produziert und vertreibt Produkte im Sanitärbereich. Die Geberit AG hat ein Risikomanagementsystem eingeführt, welches auch Klimarisiken berücksichtigt. Die Risiken werden identifiziert, klassifiziert und analysiert, um anschließend Maßnahmen abzuleiten und diese in die Nachhaltigkeitsberichterstattung mitaufzunehmen. Dabei greift das Unternehmen auf das TNFD-Framework zurück. Es unterscheidet beispielsweise zwischen akuten physischen Risiken (z. B. Wetterereignisse) und chronischen physischen Risiken (z. B. Anstieg der Durchschnittstemperatur).<sup>96</sup>

## 4 Unterstützen Sie den Schutz und Wiederaufbau von Biodiversität

Ein Bericht des World Wide Fund for Nature (WWF) aus dem Jahr 2022 zeigt, dass die globale **Artenvielfalt seit 1970 um 69% zurückgegangen ist**.<sup>97</sup> Um diesen Negativtrend aufzuhalten und Ökosysteme zu schützen bzw. zu regenerieren, können Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen ergreifen.

Eine Möglichkeit stellt die Organisation von **Kampagnen** bzw. **Spenden** dar. Eine Analyse von über 6.000 Unternehmen zeigt, dass diese beiden Maßnahmen rund 50% aller Biodiversitätsinitiativen darstellen. Unternehmen beginnen allerdings vermehrt auch, den Schutz der Biodiversität direkt **in ihren Geschäfts**

**modellen zu verankern**.<sup>98</sup> Auch die **Zusammenarbeit von Unternehmen mit NGOs**, beispielsweise durch freiwillige Einsätze der Mitarbeiter\*innen, kann zum Schutz der Biodiversität beitragen. Des Weiteren stellen sogenannte **Biodiversitätskredite** (*engl.* biodiversity credits) ein neues Instrument zur Finanzierung von Projekten zum Schutz der Biodiversität dar.<sup>99</sup> Unternehmen können auch **Initiativen** beitreten, welche es sich zum Ziel gesetzt haben, den Biodiversitätsverlust aufzuhalten. Ein Beispiel stellt die Unternehmenskoalition **One Planet Business for Biodiversity** (OP2B) dar, welche sich einer nachhaltigeren Gestaltung der Landwirtschaft widmet.<sup>100</sup>

### Good Practice-Beispiel: Lenzing AG

Die Lenzing AG ist ein international aktiver Produzent von Produkten aus Holzfasern mit Hauptsitz in Oberösterreich. Das Unternehmen basiert seine nachhaltigkeitsbezogenen Ziele und Maßnahmen auf dem von der Initiative Science Based Targets for Nature veröffentlichten Leitfadens. Maßnahmen werden dabei in vier Kategorien gegliedert: „avoid“ (vermeiden), „reduce“ (reduzieren), „restore and regenerate“ (wiederherstellen und regenerieren) und „transform“ (transformieren).<sup>101</sup>

## 5 Inkludieren Sie das Thema Biodiversität in Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eine weltweit durchgeführte Analyse von Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen zeigt, dass die **Anzahl der berichteten Initiativen zum Schutz der Biodiversität von 2010 bis 2021 rückläufig** war. Im Allgemeinen findet dabei das **SDG 14 „Leben unter Wasser“** weniger Berücksichtigung im Vergleich zum **SDG 15 „Leben an Land“**.<sup>102</sup> Allerdings beginnen **Finanzinstitute** vermehrt, **Biodiversitäts-Risiko**

**analysen** durchzuführen.<sup>103</sup> Auch **neue Richtlinien**, beispielsweise die CSRD, sehen eine verpflichtende Berichterstattung zur Biodiversität und zu Auswirkungen auf Ökosysteme vor.<sup>104</sup> Damit wird das **Setzen von klaren Zielen**, das **Ergreifen von Maßnahmen** sowie die **Messung und das Reporting des Zielfortschritts** auch im Bereich der Biodiversität für Unternehmen immer wichtiger.<sup>105</sup>

### Good Practice-Beispiel: OMV AG

Der österreichische Erdöl-, Erdgas- und Chemiekonzern OMV AG legt in seinem Nachhaltigkeitsbericht Informationen zu den Auswirkungen der Geschäftspraktiken auf die Biodiversität offen. Dafür zieht das Unternehmen die GRI-304 Standards heran.<sup>106</sup> Des Weiteren hat das Unternehmen geplant, ein unternehmensinternes Biodiversitäts-Framework zu entwickeln, welches die Grundlage für alle weiteren Richtlinien in Bezug auf die Biodiversität darstellen soll.<sup>107</sup>



„Biodiversität und Naturschutz sind in vielen Branchen gleichermaßen eine Herausforderung wie auch eine Chance. Die FH Kärnten bietet eine einjährige Ausbildung zur betrieblichen Naturschutzfachkraft an. Ausbildungsinhalt sind der praktische Schutz sowie die nachhaltige Entwicklung der Biodiversität auf Baustellen, in Betriebsgeländen und Betriebsanlagen sowie auf Freiflächen. Unsere Teilnehmer\*innen kommen unter anderem aus der Energie-, Bau-, Rohstoff- und Landwirtschaft, aber auch aus dem kommunalen Bereich oder von den ÖBB. Die naturschutzpraktischen Abschlussarbeiten belegen die vielfältigen Gestaltungs- und Handlungsspielräume, die Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit und Biodiversität haben. Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen sowie eine breite Öffentlichkeit wissen das zu schätzen.“

**FH-Prof. Mag. Dr. Michael Jungmeier**

UNESCO Chair on Sustainable Management of Conservation Areas  
Fachhochschule Kärnten



## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Taskforce on Nature-related Financial Disclosure (TNFD)

Die 2020 gegründete TNFD stellt ein Risikomanagement- und Reporting-Framework zur Verfügung, welches Unternehmen beim Management von naturbezogenen Risiken unterstützt.<sup>108</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://tnfd.global/>

### EU-Biodiversitätsstrategie

Im Rahmen des Europäischen Grünen Deals wurde für die EU auch eine Biodiversitätsstrategie ausgearbeitet. Sie umfasst verschiedene Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität und verfolgt das Ziel, bis 2030 die Regeneration der biologischen Vielfalt in Europa sicherzustellen.<sup>109</sup> Auch arbeitet die EU an einem Gesetz zur

Wiederherstellung der Natur (*engl.* Nature Restoration Law), welches die Mitgliedstaaten verpflichten sollte, Maßnahmen zur Wiederherstellung der Natur umzusetzen.<sup>110</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030\\_en#:~:text=The%20EU's%20biodiversity%20strategy%20for,contains%20specific%20actions%20and%20commitments](https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en#:~:text=The%20EU's%20biodiversity%20strategy%20for,contains%20specific%20actions%20and%20commitments)

### Science Based Targets-Initiative (SBTi)

Die SBTi (siehe auch das Kapitel zum Thema Reporting) definiert auch Ziele zum Thema Natur und Diversität.<sup>111</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://sciencebasedtargets.org/>







# S-Social

## Soziale Nachhaltigkeit





# Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette

Häufig werden Mitarbeiter\*innen als das **wertvollste Kapital eines Unternehmens** bezeichnet.<sup>112</sup> Das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen lässt sich dem Bereich der **sozialen Nachhaltigkeit** zuordnen. Die Vereinten Nationen definieren soziale Nachhaltigkeit als die Identifikation und das Managen der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Menschen. Diese Auswirkungen können sowohl positiv als auch negativ sein.<sup>113</sup>

Im Vergleich zur ökologischen Nachhaltigkeit ist soziale Nachhaltigkeit oft schwerer „greifbar“ bzw. in messbare Kennzahlen übersetzbar.<sup>114</sup> Dabei spielt nicht nur die **Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette** im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle, sondern auch das **Wohlbefinden** und die **Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen**.

Eine Analyse des Beratungsunternehmens Deloitte zeigt, dass für Unternehmen bei der Fluktuation eines Angestellten im Durchschnitt Kosten in der Höhe von 14.900 Euro pro Stelle entstehen.<sup>115</sup> Daher kann ein Fokus auf das Wohlbefinden von Mitarbeiter\*innen (mit einer entsprechenden Wirkung auf die Mitarbeiterbindung) auch positive finanzielle Auswirkungen für ein Unternehmen haben.



## 1 Achten Sie auf die Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Globale Wertschöpfungsketten beinhalten oft eine Vielzahl von Akteuren, die in verschiedenen Ländern unterschiedlicher lokaler Gesetzgebung unterliegen.<sup>116</sup> Die hohe **Komplexität** der Wertschöpfungsketten erschwert eine transparente Darstellung und Überprüfung der Einhaltung von Menschenrechten. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur, **unternehmensintern** auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen zu achten, sondern auch die Einhaltung der Menschenrechte **entlang der gesamten Wertschöpfungskette** sicherzustellen. Ein systematischer **Human Rights Due Diligence-Prozess** kann dabei helfen, das Risiko

möglicher Menschenrechtsverletzungen zu erkennen und zu reduzieren.<sup>117</sup>

Die Notwendigkeit dafür zeigt sich auch darin, dass sich sechs der zehn Prinzipien des **United Nations Global Compact** auf Menschenrechte bzw. Arbeit(-sbedingungen) beziehen. Der United Nations Global Compact stellt eine Initiative zur Einhaltung von universellen Nachhaltigkeitsprinzipien in der Geschäftstätigkeit von Unternehmen dar, welche auf einer freiwilligen Selbstverpflichtung von Geschäftsführer\*innen beruht.<sup>118</sup> Nähere Informationen finden Sie unter: <https://unglobalcompact.org/>

### Good Practice-Beispiel: NXP Semiconductors

NXP ist ein global tätiges Unternehmen in der Halbleiterindustrie mit Sitz in den Niederlanden. Unternehmensintern wurden bei NXP acht kritische Aspekte für mögliche Menschenrechtsverletzungen identifiziert, welche jährlich evaluiert werden. 2022 hat NXP 14 Due-Diligence-Audits entlang der Lieferkette des Unternehmens durchgeführt. Des Weiteren hat das Unternehmen 2022 erstmals eine Human Rights Policy veröffentlicht.<sup>119</sup>

## 2 Fördern Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter\*innen

Die **physische und mentale Gesundheit** ist ein ganz wesentlicher Faktor, der das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und das Engagement von Mitarbeiter\*innen mitbestimmt. Im Rahmen der **betrieblichen Gesundheitsförderung** (BGF) können unterschiedliche Maßnahmen gesetzt werden. Diese können sich auf die **Rahmenbedingungen im Unternehmen** (z. B. Verbesserung der Gebäudeinfrastruktur, Arbeitsgestaltung oder des Betriebsklimas) oder auf das **Verhalten der Mitarbeiter\*innen** (Kurse zu gesundheitsrelevanten

Themen, sportliche Aktivitäten oder Gesundheitschecks zur Prävention) beziehen.<sup>120</sup> Das **Österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung** (ÖNBGF), welches in jedem Bundesland vertreten ist, bietet Beratungen für Unternehmen an, welche ein BGF-Projekt umsetzen möchten. Des Weiteren vergibt die Organisation das BGF-Gütesiegel für erfolgreich umgesetzte Projekte.<sup>121</sup> Nähere Informationen finden Sie hier: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.888154&portal=nbgfportal>

### Good Practice-Beispiel: Haberkorn GmbH

Die Haberkorn GmbH ist ein international aktives Großhandelsunternehmen für die Branchen Industrie, Bau und Spezialsortimente. Das Unternehmen wurde 2023 mit dem BGF-Preis ausgezeichnet.<sup>122</sup> Die Haberkorn GmbH bietet ihren Mitarbeiter\*innen unterschiedliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, beispielsweise Impfaktionen, Gesundheitschecks, Kochkurse, diverse Sportaktivitäten, und eine gemeinsame Fastenwoche.<sup>123</sup>

### 3 Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen eine gute Work-Life-Balance

Durch die Covid-19 Pandemie und die sich dadurch etablierte **Arbeit im Home-Office** hat sich für viele Arbeitnehmer\*innen die Abgrenzung zwischen ihrem beruflichen und privaten Leben erschwert. Kombiniert mit einem hohen Leistungsdruck in der Arbeit kann das potenziell auch negative Auswirkung auf die **(mentale) Gesundheit der Mitarbeiter\*innen** haben.

Unternehmen können unterschiedliche Maßnahmen ergreifen, um die sogenannte „Work-Life-Balance“, also eine bessere Vereinbarkeit zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen, zu fördern. Ein zentraler

Punkt ist dabei die Vorbildwirkung von **Führungskräften**.<sup>124</sup> Das **regelmäßige Besprechen des Arbeitspensums** der Mitarbeiter\*innen, ein **Fokus auf das Erledigen von Aufgaben** anstelle von geleisteten Arbeitsstunden sowie die **Berücksichtigung individueller Verpflichtungen** (z. B. Pflege von Eltern, Kinderbetreuung) können Mitarbeiter\*innen dabei unterstützen, Berufliches und Privates (besser) zu vereinen. Des Weiteren sind **flexible Arbeitszeiten** und die **Ermutigung, regelmäßig Urlaube und Erholungszeiten einzuplanen**, wesentlich.<sup>125</sup>

#### Good Practice-Beispiel: Tractive

Tractive ist ein international tätiger Produzent und Händler von GPS-Trackern für Tiere mit Sitz in Oberösterreich. Eine 4-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten, Home-Office Möglichkeiten und ein „Pawternity Leave“ (eine Karenzauszeit für neue Haustiere) stellen Beispiele für Initiativen dar, welche Mitarbeiter\*innen bei Tractive dabei unterstützen sollen, eine gute „Work-Life-Balance“ zu erreichen.<sup>126</sup>

### 4 Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen dabei, sich auf persönlicher sowie beruflicher Ebene weiterzuentwickeln

Ein Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen befähigt Mitarbeiter\*innen nicht nur dazu, ihre Aufgaben besser auszuführen, sondern drückt auch **Wertschätzung** des Unternehmens gegenüber den Mitarbeiter\*innen aus. Gleichzeitig werden den Beschäftigten durch Weiterbildungen potenziell **neue Karrieremöglichkeiten** eröffnet. Idealerweise bieten Unternehmen ihren Mitarbeiter\*innen **entlang aller Stationen der Karriereleiter** die Gelegenheit, ihre **Fähigkeiten** weiterzuentwickeln.<sup>127</sup> Das Angebot von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten kann auch einen positiven Beitrag zur **Rekrutierung** neuer und zur **Bindung** bestehender Mitarbeiter\*innen leisten.<sup>128</sup>

Die Organisation *Great Place to Work* empfiehlt, einen **Entwicklungsplan** für Mitarbeiter\*innen in folgenden fünf Schritten aufzustellen: (1) Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen und des Unternehmens, (2) Setzen klarer Ziele, (3) Design und Entwicklung der (Weiter-)Entwicklungsaktivitäten, (4) Implementierung und (5) Evaluierung.<sup>129</sup>

### Good Practice-Beispiel: thyssenkrupp AG

Die thyssenkrupp AG ist ein global tätiges Industrie- und Technologieunternehmen. Für das Unternehmen hat die Weiterbildung aller Mitarbeiter\*innen einen hohen Stellenwert. 2022 wurden bei thyssenkrupp mehr als 2.500 junge Menschen in 62 Berufen ausgebildet. Des Weiteren wird in der unternehmensinternen thyssenkrupp Academy ein vielfältiges Kursprogramm angeboten. Das Unternehmen hat auch ein eigenes systematisches Talentmanagement-Programm entwickelt („tk Talents“). Für die ca. 1.500 identifizierten Talente werden dabei individuelle Entwicklungspläne erarbeitet.<sup>130</sup>

## 5 Geben Sie Ihren Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, sich freiwillig sozial zu engagieren

Neben Jobsicherheit und eine fairen Entlohnung gewinnt das soziale Engagement eines Unternehmens bei der Bewertung (zukünftiger) Arbeitgeber zunehmend an Bedeutung.<sup>131</sup> In einer Studie der Edelman Stiftung geben 69% der befragten Mitarbeiter\*innen an, dass **positive gesellschaftliche Auswirkungen eines Unternehmens ein wesentliches Auswahlkriterium ist**, um eine Stelle in Betracht zu ziehen.<sup>132</sup>

Unter dem Begriff „Unternehmensengagement“ (engl. **Corporate Volunteering**) versteht man, dass Unternehmen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit geben, selbst direkt zu einem positiven Impact ihres Unternehmens beizutragen. Das Freiwilligenzentrum Salzburg unterscheidet **drei Arten von Corporate Volunteering**:

- **„Hands-on“-Tätigkeiten** (z. B. Mithilfe bei Veranstaltungen oder bei Ausflügen mit Klient\*innen einer sozialen Organisation),
- **Begegnungen** (z. B. Besuch im Altersheim), und das
- **Teilen von Expertise** (z. B. Rechtsberatung für eine Nonprofit-Organisation).<sup>133</sup>

Unabhängig von der Art des freiwilligen Engagements bringt Corporate Volunteering **zahlreiche Vorteile** mit sich. Neben verstärkter Mitarbeiterbindung kann durch eine positive Erfahrung im sozialen Engagement auch die Produktivität von Mitarbeiter\*innen gesteigert werden. Zudem wird das Image des Unternehmens verbessert und (vor allem bei einem gemeinsamen sozialen Engagement) das Teambuilding gefördert und der gesellschaftliche Zusammenhalt in der Region gestärkt. Um die Potenziale des Corporate Volunteering voll auszuschöpfen, ist es wesentlich, die **Rahmenbedingungen des Unternehmensengagement klar festzulegen** (z. B. Häufigkeit und Art des Engagements, Partnerorganisationen etc.).<sup>134</sup>

Eine besondere Initiative in diesem Bereich stellt das **Netzwerk Verantwortung zeigen!** dar. Die in Südösterreich aktive Plattform unterstützt Unternehmen durch verschiedene Aktionen (z. B. den „VZ Engagementtagen“ oder dem „VZ Adventkalender“) dabei, das soziale Engagement ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern und sich enger mit Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich zu vernetzen.<sup>135</sup> Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.verantwortung-zeigen.at/>

### Good Practice-Beispiel: EY Klagenfurt

Das Wirtschaftsprüfungsbüro von EY in Klagenfurt ist seit 2017 Partner des Netzwerks Verantwortung zeigen! Mitarbeiter\*innen von EY Klagenfurt leisten im Rahmen der *Verantwortung zeigen!* Engagementtage freiwillige Arbeit für soziale Organisationen. So haben zum Beispiel im Jahr 2023 acht Mitarbeiter\*innen des Unternehmens gemeinsam mit den Jugendlichen des lokalen SOS-Kinderdorfs einen Ausflug zu einer Kartbahn gemacht.<sup>136</sup>



„Legen wir Augenmerk auf Vielfalt und Chancengerechtigkeit, weil sie uns helfen, das Arbeitskräftepotential auszuschöpfen. Mit innovativen Unternehmen, die zukunftsfähige Jobs und viel Menschlichkeit in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit bieten, hat unser Land die besten Chancen. Dazu zählt ein Miteinander von älteren und jungen Beschäftigten, das Wissenstransfer fördert, Arbeitsfähigkeit sichert und die Arbeitsmotivation erhöht. Die Einbindung von Unternehmen ins regionale Umfeld aktiv zu gestalten bedeutet auch, Dialog zu führen; denn es gilt, den gesellschaftlichen Zusammenhalt immer wieder neu zu knüpfen. Zentral sind zukunftsfitte Arbeitsbedingungen für junge Menschen, heißt: attraktive Arbeitsplätze, großzügige Homeoffice-möglichkeiten, hohe Flexibilität und Sinnstiftung. Dann kommen gut ausgebildete junge Erwachsene schon nach Ausbildungs- und ersten Berufsjahren in (inter-)nationalen Ballungsräumen gerne zurück.“

**Dr.<sup>in</sup> Iris Straßer**

Geschäftsführerin

Verantwortung zeigen! Netzwerk



## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte

Während der Generalversammlung der Vereinten Nationen wurde im Jahr 1948 die sogenannte Universal Declaration of Human Right erstellt. Diese umfasst 30 Artikel, welche sich dem Schutz der Menschenrechte widmen. Zahlreiche weitere internationale Übereinkommen basieren auf diesem Dokument.<sup>137</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

### UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

Der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen hat 2011 einstimmig die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (*engl.* UN Guiding Principles on Business and Human Rights) beschlossen. Die 31 Prinzipien beruhen auf drei Säulen: der Rolle des Staates beim Schutz von Menschenrechten, dem Beitrag von Unternehmen zum Schutz der Menschenrechte und dem Zugang zu Rechtsmitteln für die Opfer von Menschenrechtsverletzungen.<sup>138</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/UNGP-Brochure.pdf>





# Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

Unter dem Begriff „Diversity, Equity & Inclusion“ (kurz DEI, auf Deutsch Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion) werden Bemühungen von Arbeitgebern verstanden, die Vielfalt am Arbeitsplatz zu fördern und die Gleichbehandlung von Personen und Personengruppen sicherzustellen. Viele Mitarbeiter\*innen sehen Diversitäts-, Gleichberechtigungs- und Inklusionsbemühungen ihrer Firmen sehr positiv.<sup>139</sup> Darüber hinaus hat eine Studie gezeigt, dass bei Firmen mit einer „diverseren“ Führungsebene auch die Wahrscheinlichkeit steigt, eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erzielen.<sup>140</sup>

**Diversität** beschreibt eine „vielfältige“ Zusammensetzung einer Gruppe, beispielsweise in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religion, sexuelle Orientierung oder körperliche Beeinträchtigung.<sup>141</sup> Da Diversität weit über kulturelle Vielfalt hinausgeht, ist sie in den meisten Unternehmen Realität, unabhängig davon, ob sie Teil der Unternehmensstrategie ist oder nicht.<sup>142</sup>

Bei **Gleichberechtigung** geht es um eine faire und „gerechte“ Behandlung von allen Menschen. Es sind dabei die individuellen Umstände einer Person zu berücksichtigen, so dass das Endergebnis für alle dasselbe ist.<sup>143</sup> Darüber hinaus umfasst der Begriff, dass man unparteiisch handelt.<sup>144</sup>

In einem **inklusivem Arbeitsumfeld** wird es allen Mitarbeitenden gleichermaßen ermöglicht, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und gehört zu werden.<sup>145</sup> Inklusion wird zudem als organisatorische Maßnahme gesehen, welche es ermöglicht, dass alle gleichermaßen kulturell und sozial akzeptiert und integriert werden.<sup>146</sup>



# 1 Stellen Sie eine Unterstützung durch die Führungskräfte sicher

Wenn Sie einen kulturellen Wandel und eine erfolgreiche DEI-Strategie implementieren möchten, sollten Sie eine **Unterstützung seitens des Managements** sicherstellen. Dies gilt insbesondere für das Top-Management, aber auch der Einfluss der anderen Führungskräfte sollte nicht unterschätzt werden.<sup>147</sup> Ein inklusives Arbeitsumfeld steht und fällt mit dem Engagement der Führungskräfte.<sup>148</sup> Das Top-Management prägt die Unternehmenskultur und damit die vorherrschenden Normen und üblichen Verhaltens

weisen der Mitarbeiter\*innen.<sup>149</sup> Führungskräfte, die sich selbst mit Engagement Diversitäts- und Inklusionsthemen widmen, schaffen damit auch eine Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeiter\*innen wertgeschätzt und integriert werden. Darüber hinaus sollten Führungskräfte Vertrauen aufbauen und ein Arbeitsumfeld schaffen, in welchem sich Mitarbeiter\*innen wohl fühlen und frei entfalten können.<sup>150</sup>

## Good Practice-Beispiel: Accenture

Die Unternehmens- und Strategieberatung Accenture verfolgt eine ausgeprägte Diversitäts- und Inklusionsstrategie. Die Firma wurde im Jahr 2022 zum dritten Mal innerhalb von fünf Jahren zum diversesten und inklusivsten Unternehmen des Refinitiv's Diversity & Inclusion Index gekürt. Julie Sweet, CEO von Accenture, äußert sich regelmäßig öffentlich zu den Themen Diversität und Gerechtigkeit, womit sie auch ein authentisches Vorbild für die Mitarbeiter\*innen schafft.<sup>151</sup>

# 2 Erstellen Sie eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie

Die Society for Human Resource Management (SHRM) empfiehlt für die Erstellung einer DEI-Strategie folgende vier Schritte:<sup>152</sup>

1. **Datenerhebung:** Um den Veränderungsbedarf zu ermitteln, sollte zunächst der Status Quo beleuchtet werden.
2. **Strategie-Design:** Basierend auf der Datenerhebung und des Veränderungsbedarfs sollte die DEI-Strategie entwickelt werden. Es ist dabei wichtig, dass die Strategie zur allgemeinen Unternehmensstrategie passt. Um die Akzeptanz der Strategie zu maximieren ist es ratsam, auf breiterer Basis Mitarbeiter\*innen bzw. Führungskräfte des Unternehmens in die Strategieentwicklung mit einzubinden. Generell sollte auf Transparenz bei der DEI-Strategie Wert gelegt werden.
3. **Implementierung:** Im Anschluss werden die geplanten Initiativen umgesetzt. Dabei ist es wichtig, dass es klare Verantwortlichkeiten gibt, die Maßnahmen klar kommuniziert und vom Management authentisch gelebt werden („Walk the Talk“).<sup>153</sup>
4. **Evaluierung:** Auf eine laufende Evaluierung der strategischen Initiativen sollte nicht vergessen werden, um deren Wirksamkeit zu gewährleisten.

### Good Practice-Beispiel: Shell plc

Das Mineralöl- und Gasunternehmen Shell hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, das diverseste und inklusivste Unternehmen der Welt zu werden. Die Diversitäts- & Inklusionsstrategie des Unternehmens basiert auf drei Säulen: die Werte leben, Leistung maximieren und Vertrauen aufbauen. Darüber hinaus hat sich das Unternehmen Diversitäts- & Inklusionsziele gesetzt, wie beispielsweise „psychologische Sicherheit“ zu gewährleisten (also eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der offen und ohne Angst Meinungen ausgetauscht werden können), inklusive Führungskräfte auszubilden, die Transparenz zu erhöhen, den Einfluss von Vorurteilen zu minimieren und Diversität und Gerechtigkeit in der Lieferkette sicherzustellen.<sup>154</sup>

## 3 Achten Sie bei der Neueinstellung von Mitarbeiter\*innen auf Diversität

Die **Rekrutierung neuer Mitarbeiter\*innen** kann dazu genutzt werden, die Diversitätsziele Ihres Unternehmens zu erreichen. Dabei ist es wichtig, dass eine klare Definition von Diversität festgelegt wird und alle Mitarbeiter\*innen ein ausreichendes Verständnis davon haben. Zudem sollte **Voreingenommenheit** und **Vorurteilen** im Recruiting vorgebeugt werden, um die besten Kandidat\*innen als Mitarbeiter\*innen zu gewinnen.<sup>155</sup> Beispielsweise kann es hilfreich sein, mit

einem **diversen Recruitingteam** zu arbeiten.<sup>156</sup> Bereits in der **Jobausschreibung** sollte beachtet werden, die für den Job notwendigen Voraussetzungen so zu beschreiben, dass keine potenziell geeigneten Kandidat\*innen abgeschreckt werden (eine Studie hat zum Beispiel festgestellt, dass Frauen anders als Männer eher dazu tendieren, sich nur für Jobs zu bewerben, für die sie alle geforderten Kriterien erfüllen).<sup>157</sup>

### Good Practice-Beispiel: BayWa r.e.

Die Firma BayWa ist unter anderem im Bereich der erneuerbaren Energien (Solar-, Wind- und Bioenergie) tätig. Das Unternehmen bietet ein „Hiring Bias Training“ an, eine Schulung, die darauf ausgerichtet ist, Voreingenommenheit im Recruiting-Prozess zu verringern. Dabei werden Mitarbeiter\*innen auf das Erkennen und Vermeiden folgender Vorurteile und Tendenzen geschult: „Confirmation Bias“ (Menschen tendieren dazu, Information zu ignorieren, die ihren Überzeugungen widersprechen), „Halo-Effekt“ (Bewerber\*innen werden vorschnell positiv bewertet, wenn sie den Interviewer\*innen sympathisch sind), „Horn-Effekt“ (das Gegenteil des Halo-Effekts, wenn aufgrund eines einzigen negativen Aspekts Bewerber\*innen negativ beurteilt werden) und „Affinity Bias“ (wenn eine Person bevorzugt wird, die den Interviewer\*innen ähnlich ist). Nicht zuletzt wird dem „Conformity Bias“ (die Tendenz, anderen Personen nicht widersprechen zu wollen) innerhalb des Recruitingteams vorgebeugt, indem alle im Team bereits während des Interviews eine Umfrage ausfüllen, bevor der\*die Kandidat\*in im Plenum besprochen wird.<sup>158</sup>



## 4 Bieten Sie interkulturelle Trainings sowie Schulungen zu Vorurteilen, Diskriminierungen und Mikroaggressionen an

Diversitätstrainings spielen eine zentrale Rolle in der Umsetzung einer DEI-Strategie.<sup>159</sup> Wenn man hierbei zu oberflächlich bleibt, kann es allerdings passieren, dass man Ressourcen ineffizient einsetzt. Idealerweise startet man zunächst mit einer **Status Quo-Erhebung**. Dazu können zum Beispiel Fokusgruppen oder Interviews eingesetzt werden. Nachdem Sie definiert haben, welche **Ziele** Sie erreichen wollen, ergibt sich ein „**Gap**“ (also eine „Lücke“), welche durch Schulungen aufgeholt werden sollte. Mithilfe von **Feedback** von Mitarbeiter\*innen können dann Prioritäten gesetzt und in **Maßnahmen** übersetzt werden. DEI-Schulungen können zum Beispiel auf folgende Themenfelder fokussieren: Mentoring, inklusive Führung, inklusive

Entscheidungsfindung, „Allyship“ (Unterstützung von marginalisierten Gruppen, obwohl man nicht selbst Teil dieser Gruppe ist) oder den Umgang mit Vorurteilen.<sup>160</sup>

Mitarbeiter\*innen sollten **ermutigt** werden, an den Trainings teilzunehmen. Eine verpflichtende Teilnahme für das gesamte Personal kann allerdings auch kontraproduktiv sein. Darüber hinaus sollten die Trainings möglichst **individualisiert** für bestimmte Rollen oder Teams angeboten werden. Schulungen sollten **interaktiv** gestaltet werden und den Teilnehmer\*innen Raum geben, **reflektieren** und **diskutieren** zu können. Die Schulungen sollten idealerweise eher **kurz** und **regelmäßig** sein.<sup>161</sup>

### Good Practice-Beispiel: Xcel Energy

Das US-amerikanische Unternehmen Xcel Energy produziert und verkauft Strom und Erdgas. Als Teil seiner DEI-Strategie kooperiert Xcel Energy mit externen Expert\*innen, um Trainings anzubieten. Diese Schulungen inkludieren die Kurse „Konstruktives Zuhören“, „Kernidentitäts-Gruppenübung“, „Würde & Respekt“ und „Mikro-Ungleichheiten und unbewusste Vorurteile“. In den Trainings lernen Mitarbeiter\*innen effektives Zuhören, die Vorteile kultureller Unterschiede zu nutzen, wie unbewusste Vorurteile ihr Verhalten beeinflusst und was es bedeutet, Menschen mit Würde und Respekt zu behandeln.<sup>162</sup>

## 5 Bilden Sie einen Diversitätsrat oder bestellen Sie eine\*n Diversitätsbeauftragte\*n

Um den kulturellen Veränderungsprozess im Unternehmen umzusetzen, ist es hilfreich, einen **Diversitätsrat** (*engl.* diversity council) oder eine\*n **Diversitätsbeauftragte\*n** zu ernennen. Ein Diversitätsrat besteht idealerweise aus einer Gruppe von Mitarbeiter\*innen, die selbst die Diversität des Unternehmens verkörpern. Um die Wirksamkeit zu erhöhen sollte sich der Rat regelmäßig treffen und auch ein angemessenes Training erhalten.

Der Diversitätsrat kann:

- ein **Bindeglied** zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften darstellen und wechselseitige Kommunikation über DEI-Themen erleichtern,
- Diversitäts- und Inklusionsthemen **erklären**,
- die **strategische Wichtigkeit** von Diversität unterstreichen,
- eine Anlaufstelle für **Fragen und Feedback** sein,
- **Herausforderungen und Chancen** der Diversität definieren und **Empfehlungen** abgeben
- den Veränderungsprozess **beobachten** und **evaluieren**.<sup>163</sup>



Eine weitere Möglichkeit der organisatorischen Verankerung des Themas ist die Einführung der Rolle eines **Chief Diversity Officers (CDO)** als Führungsposition im Top-Management. Dabei ist es wichtig, dass die Rolle klar definiert wird (z. B. Zweck und Aufgaben der Rolle, Anforderungsprofil). Anders als der Diversitätsrat hat ein CDO die Aufgabe, die DEI-Strategie zu planen und

zu implementieren. Konkrete Aufgaben sind etwa die Verantwortung für die interne und externe Kommunikation, die Umsetzung der Strategie in verschiedenen Geschäftsbereichen (HR, Lieferanten, Kunden) sowie die Koordinierung der Zusammenarbeit mit externen Partnern.<sup>164</sup> Der\*die CDO könnte etwa auch für das DEI-Reporting zuständig sein.

#### Good Practice-Beispiel: Hays

Die Personalberatungsfirma Hays hat 2018 einen Diversitätsrat eingerichtet, welcher die Aufgabe hat, mögliche DEI-Maßnahmen zu identifizieren und zu planen. Darüber hinaus hat das Unternehmen weitere DEI-Initiativen implementiert, wie beispielsweise einen Diversitäts-Verhaltenskodex, Diversitäts-Dashboards (zur Darstellung der Fortschritte in diesem Bereich anhand von Kennzahlen), Trainings und verschiedene Netzwerke (z. B. Hays Pride Network, Väter-Netzwerk HAYSd@ds, Frauen-Karriere-Netzwerk). Darüber hinaus ist es Hays wichtig, flexible Teilzeitregelungen anzubieten, um Mitarbeiter\*innen in allen Lebenslagen zu unterstützen.<sup>165</sup>

## 6 Investieren Sie in Schulungen zum Thema inklusive Führung

Selbst wenn Führungskräfte dem Thema Diversität und Inklusion generell sehr aufgeschlossen und positiv gegenüberstehen, können versteckte **Vorurteile und Voreingenommenheit** einen negativen Einfluss auf ein inklusives Arbeitsklima haben.<sup>166</sup> Daher ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte für das Management diverser Teams geschult werden. Spezielle **Führungskräfte Trainings** könnten beispielsweise zu Themen wie Leistungsbeurteilung in verschiedenen Kulturen, Konfliktmanagement oder dem Erkennen und Umgang mit unbewussten Vorurteilen (*engl.* unconscious bias) implementiert werden.<sup>167</sup>

Um eine diverse Belegschaft zu führen, sollten Führungskräfte **inklusive Führung** (*engl.* inclusive leadership) beherrschen. Die Verhaltensweisen, die Führungskräfte dabei an den Tag legen sollten, umfassen unter anderem sichtbares Engagement für DEI-Themen, Bescheidenheit, kulturelle Intelligenz und ein starker Fokus auf effektive Zusammenarbeit. Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte ihrer eigenen Vorurteile bewusst sein und neugierig gegenüber anderen sein.<sup>168</sup> In einer Studie wurde festgestellt, dass inklusive Führung zu Leistungssteigerungen im Team, qualitativ besseren Entscheidungen sowie einer besseren Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern führen kann.<sup>169</sup>

### Good Practice-Beispiel: Deloitte

Die Consulting-Firma Deloitte hat mit dem „Emerging Leaders Development Program“ ein Entwicklungsprogramm für junge Führungskräfte umgesetzt. Das Programm ist eine umfassende Weiterbildung im Bereich Führung, welche unter anderem auch ein Training zum Thema Umgang mit unbewussten Vorurteilen inkludiert. Es beinhaltet unter anderem Kompetenzentwicklungstrainings, Selbstreflexionen, 360°-Feedback und individuelle Coachingsitzungen. Darüber hinaus bietet Deloitte ein spezielles Führungsprogramm für Frauen an, das „Women’s Leadership Program“.<sup>170</sup>



*„Diversity, Equity & Inclusion (DEI - Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion) sind heutzutage nicht nur häufig verwendete Begriffe, sondern grundlegende Werte für jedes zukunftsorientierte Unternehmen. Globale Märkte entwickeln sich ständig weiter, so auch die Erwartungen von Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen. Eine vielfältige Belegschaft fördert Innovation und Kreativität, unterstützt Unternehmen dabei, international aktiv zu sein, und ist wesentlich, um Talente zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Diese Vorteile sind insbesondere für die Kärntner Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Aufgrund der Zunahme von Richtlinien in Bezug auf Nachhaltigkeit und Diversität sowie der wachsenden Bedeutung der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist Diversität nicht nur ethisch relevant, sondern bringt für Unternehmen auch finanzielle Vorteile mit sich. DEI erfordert ein anhaltendes Engagement und wird für die zukünftige Entwicklung der Kärntner Wirtschaft einen zentralen Stellenwert einnehmen.“*

**FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Eithne Knappitsch**  
 Professur für Intercultural Management  
 Fachhochschule Kärnten





## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Gleichbehandlungsgesetz

Das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (kurz: Gleichbehandlungsgesetz, GlBG) regelt die Grundsätze zur Gleichbehandlung in drei Bereichen: in der Arbeitswelt, in sonstigen Bereichen sowie in der Land- und Forstwirtschaft.<sup>171</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente\\_und\\_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente_und_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html)









# G-Governance

Nachhaltigkeit in der  
Unternehmensführung





# Corporate Governance: Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Die Berichtspflichten im Bereich **Corporate Governance** (dem Steuerungssystem eines Unternehmens) sind in den letzten zehn Jahren stark angestiegen (insbesondere in Europa).<sup>172</sup> Mit dem Begriff Governance (dem „G“ im ESG) bzw. Corporate Governance bezeichnet man „alle Regeln, Verfahren oder Gesetze, nach denen ein Unternehmen geführt oder betrieben wird.“<sup>173</sup> Um Nachhaltigkeit ganzheitlich und langfristig erfolgreich in Unternehmen zu verankern, ist es notwendig, geeignete Governance-Strukturen zu schaffen.

Es gilt dabei einerseits, Nachhaltigkeit vom Top-Management aus „**top-down**“ vorzuleben und zu implementieren. Insbesondere die Entwicklung von klaren strategischen Zielsetzungen ist dabei von hoher Bedeutung. Andererseits müssen aber auch Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche es den Mitarbeiter\*innen erlauben, auch „**bottom-up**“ nachhaltig(er) zu agieren. Auch für die **Zusammenarbeit mit Stakeholdern**, beispielsweise Non-Profit-Organisationen oder öffentlichen Institutionen, sollten klare Richtlinien eingeführt und umgesetzt werden.

Im Allgemeinen gilt es zu berücksichtigen, dass keine Einheitslösung für „perfekte“ Governance-Strukturen existiert. Je nach Industrie, Unternehmensgröße und ESG-Fokus ist es notwendig, andere Governance-Schwerpunkte zu setzen.<sup>174</sup>



## 1 Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen

Um Nachhaltigkeit erfolgreich und langfristig in Unternehmen zu verankern, ist es unabdingbar, klare Verantwortlichkeiten für die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu schaffen. Je nach Unternehmensgröße kann es sinnvoll sein, die Position eines/einer **Nachhaltigkeitsmanagers\*in** oder **Chief Sustainability Officer (CSO)** zu besetzen und/oder eine **Nachhaltigkeitsabteilung** aufzubauen. Dadurch wird unternehmensintern sowie -extern die **Relevanz von Nachhaltigkeit im Unternehmen unterstrichen** und die Möglichkeit geschaffen, einen strukturierten **Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements** (oft auch ein **Change Management-Prozess**) anzustoßen. Gleichzeitig wird mit der Funktion eines/r Nachhaltigkeitsbeauftragten eine **Schnittstelle** geschaffen, welche die unterschiedlichen, mit Nachhaltigkeit in Verbindung stehenden Funktionen innerhalb des Unternehmens

koordiniert. Dadurch kann auch **Expertise** im Bereich Nachhaltigkeit zielgerichtet aufgebaut und systematisch innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden.<sup>175</sup>

Um die Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen auch „bottom-up“ zu fördern, muss es auch eine entsprechende Verantwortung bei allen Mitarbeiter\*innen geben. Dafür ist es notwendig, die **Mitarbeiter\*innen entsprechend zu schulen** und sie **bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu unterstützen**. Gleichzeitig kann es auch hilfreich sein, schon während des **Recruitingprozesses** bei der Auswahl neuer Mitarbeiter\*innen auf ein vorhandenes **„Sustainability Mindset“** der Kandidat\*innen zu achten.

### Good Practice-Beispiel: REWE Group

Die REWE Group ist ein Handelsunternehmen, welches am österreichischen Markt mit unterschiedlichen Marken (BILLA, ADEG, PENNY, SUTTERLÜTY, BIPA) aktiv ist. Bei der REWE Group ist die Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit zweigeteilt. Der Vorstandsvorsitzende trägt die Gesamtverantwortung. Des Weiteren wurde in jeder Vertriebslinie ein eigener Bereich eingerichtet, welcher dafür zuständig ist, die Nachhaltigkeitsstrategie des gesamten Unternehmens für die jeweilige Marke umzusetzen.<sup>176</sup>

## 2 Achten Sie bei der Zusammensetzung des Vorstands und Aufsichtsrats Ihres Unternehmens auf Diversität und Nachhaltigkeitskompetenz

Beim Thema Governance spielt auch die **Diversität in Vorständen und Aufsichtsräten** eine zentrale Rolle. In Bezug auf Nachhaltigkeit ist zudem eine entsprechende **Expertise in den unterschiedlichen ESG-Themenfeldern** im Vorstand bzw. Aufsichtsrat notwendig, damit deren Mitglieder in diesen Bereichen gute Entscheidungen treffen können.<sup>177</sup> Umfassende ESG-Kenntnisse helfen den Mitgliedern des Top-Managements auch dabei, Nachhaltigkeit nicht aus

schließlich als Compliance-Thema zu sehen, sondern strategisch zu nutzen.<sup>178</sup>

**Trainings** können dazu eingesetzt werden, um die Kenntnisse der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in speziellen ESG-Bereichen (weiter) auszubauen.<sup>179</sup> Eine weitere Möglichkeit, Nachhaltigkeit im Aufsichtsrat zu verankern stellt die Einführung eines **Nachhaltigkeitsausschusses** (engl. Sustainability Committee) dar.

In amerikanischen Konzernen werden zum Beispiel schon häufig Committees ernannt, welche sich verschiedenen ESG-Themen widmen. Da Nachhaltigkeit

unterschiedliche Bereiche bzw. deren Schnittstellen betrifft, werden oftmals mehrere Committees mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten eingeführt.<sup>180</sup>

#### Good Practice-Beispiel: Vestas Wind Systems A/S

Vestas ist ein dänisches Unternehmen, welches auf die Produktion, die Installation und den Verkauf von Windrädern spezialisiert ist. Der Vorstand des Unternehmens setzt sich aus elf Mitgliedern zusammen. Davon weisen zwei Mitglieder Erfahrungen im Bereich Nachhaltigkeit auf.<sup>181</sup> Des Weiteren hat Vestas ein Nachhaltigkeitskomitee eingerichtet, welches die Nachhaltigkeitsaktivitäten innerhalb des gesamten Unternehmens koordiniert.<sup>182</sup>

### 3 Berücksichtigen Sie bei der Vergütung von Führungskräften auch die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen

73% der S&P-500 Unternehmen knüpft die Vergütung ihrer C-Level-Manager\*innen an die ESG-Performance des Unternehmens – Tendenz steigend (Stand: 2021).<sup>183</sup> Um ein an die Nachhaltigkeitsperformance gekoppeltes Vergütungsmodell erfolgreich einzuführen, müssen unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden. Eine grundsätzliche Voraussetzung stellt die **Definition von klar messbaren Zielen** sowie die **kontinuierliche Messung des Zielfortschritts** dar.

Wichtig ist auch, die **genaue Ausgestaltung** der Koppelung der ESG-Ziele mit der Vergütung der Manager\*innen festzulegen. Unter anderem muss definiert werden, (1) **welche ESG Ziele** berücksichtigt werden,

(2) **in welcher Form und in welchem Ausmaß** die Zielerreichung belohnt (bzw. die Nicht-Zielerreichung bestraft) wird und (3) **in welchem Zeitraum** die gesetzten ESG Ziele erreicht werden sollten.

Im Allgemeinen gilt, die wichtigsten ESG Zielsetzungen auch beim Vergütungsmodell entsprechend zu **priorisieren**.<sup>184</sup> Bei der Zielfestlegung ist auch zu beachten, dass die Erreichung einzelner Ziele auch **unerwünschte Konsequenzen** zur Folge haben kann (z. B. wenn ein\*e Manager\*in eine dramatische Verschlechterung der ESG-Performance in anderen Bereichen in Kauf nimmt, um das „ihm bzw. ihr zugeordnete“ ESG-Ziel zu erreichen).<sup>185</sup>

#### Good Practice-Beispiel: Mercedes-Benz Group

Die Auszahlung von Boni für Vorstandsmitglieder und ausgewählte Führungskräfte ist bei der Mercedes-Benz Group neben der Erreichung finanzieller auch an die Erreichung nachhaltigkeitsbezogener Ziele gebunden. Beispiele für nachhaltigkeitsbezogene Ziele sind die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und der verantwortungsvolle Einkauf von Rohstoffen (keine Menschenrechtsverletzungen).<sup>186</sup>

## 4 Behalten Sie bei Entscheidungen stets die Auswirkungen auf allen drei ESG-Ebenen im Blick

Die letzten Jahre waren geprägt durch nicht vorhersehbare **Krisensituationen**. Der Ausbruch der Covid-19 Pandemie sowie der Beginn des russischen Angriffskrieges in der Ukraine und die damit verbundenen Auswirkungen stellten für viele Unternehmen auch eine große wirtschaftliche Herausforderung dar.<sup>187</sup> Auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist es aber wichtig, sowohl die kurz- als auch langfristigen Auswirkungen **operativer und strategischer Entscheidungen** auf allen drei ESG-Ebenen nicht aus den Augen zu verlieren.

Die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Neben der **Erzielung von Wettbewerbsvorteilen** können **Kosten eingespart, Talente angeworben und im Unternehmen gehalten werden** sowie **neue Geschäftsfelder eröffnet werden**. Damit das Top-Management über alle relevanten ESG-bezogenen Informationen verfügt und diese bei Entscheidungen berücksichtigen kann, ist die Schaffung geeigneter **Reportingstrukturen** wesentlich.<sup>188</sup>

### Good Practice-Beispiel: Infineon Technologies AG

Infineon ist ein international tätiges Unternehmen in der Halbleiterindustrie. Das Unternehmen hat vier freiwillige Initiativen gesetzt, die dabei helfen sollen, Nachhaltigkeit bei täglichen Entscheidungen mit zu berücksichtigen: Das Unternehmen ist 2004 der UN Global Compact Initiative beigetreten und unterstützt die Sustainable Global Development Goals (SDGs). Infineon setzt auch die UN Guiding Principles on Business and Human Rights um. Des Weiteren hat das Unternehmen eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung implementiert. Es folgt dabei den GRI Standards.<sup>189</sup>

## 5 Verschriftlichen Sie Ihre Governance-Strukturen und -Richtlinien, um die Compliance Ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern

Damit die geschaffenen Governance-Strukturen in der Praxis ihre Wirkung entfalten, ist es wichtig, die **Compliance** (die Einhaltung aller Regeln) der Manager\*innen und Mitarbeiter\*innen zu fördern. Eine **Verschriftlichung** der Governance-Strukturen (z. B. durch die Veröffentlichung von Leitfäden oder das Zurverfügungstellen von Kurzvideos etc. im Intranet) gibt (insbesondere neuen) Mitarbeiter\*innen eine **klare Orientierung** und **Nachschlagemöglichkeit**.

Auch ist es unerlässlich, dass die **Umsetzung von Richtlinien „top-down“ vorgelebt wird**. Des Weiteren kann die **aktive Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen**, beispielsweise durch ein nominiertes **Compliance-Team**, dabei helfen, die Einhaltung unternehmensinterner Strukturen und Prozesse zu fördern. Es ist auch sinnvoll, **Maßnahmen bei Nichteinhaltung** klar zu definieren.<sup>190</sup>

### Good Practice-Beispiel: Sport Austria

Sport Austria ist eine gemeinnützige Organisation, welche als Interessensvertretung innerhalb des österreichischen Sportsystems auftritt und dort auch eine Koordinationsfunktion inne hat. Die Organisation hat einen „Good Governance-Kodex“ entwickelt, welchen sie ihren Mitgliedsorganisationen zur Verfügung stellt. Dieser Kodex gibt grundlegende Richtlinien zur Leitung von Sportorganisationen vor.<sup>191</sup> Ähnlich können auch internationale Konzerne „Good Governance“-Richtlinien für ihre einzelnen Niederlassungen verfassen, um effiziente, effektive und nachhaltige Geschäftspraktiken zu fördern.

## 6 Vermeiden Sie Greenwashing

Unternehmen wird oft vorgeworfen, „Greenwashing“ zu betreiben, wenn sie zur Imageverbesserung vor-täuschen, Nachhaltigkeitsinitiativen im Unternehmen umzusetzen, diese Aktivitäten jedoch entweder gar nicht oder nur „halbherzig“ realisiert werden.<sup>192</sup> Eine Studie der Europäischen Kommission zeigt, dass über die Hälfte der umweltbezogenen Behauptungen von Unternehmen in der EU vage, irreführend oder unbegründet waren (Stand: 2020).<sup>193</sup>

Um Greenwashing zu vermeiden, sollten Unternehmen **transparent** und **ehrlich** ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunizieren. Es gilt insbesondere, die **Nachhaltigkeitsziele sowie die geplanten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele** offenzulegen.<sup>194</sup> Die Zielsetzungen sollten dabei **realistisch und spezifisch**

**formuliert** sein.<sup>195</sup> Auch kann ein **externes Audit** dabei helfen, die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen.<sup>196</sup>

Sollte trotz diesen Maßnahmen ein **Fehler** unterlaufen, welcher als „Greenwashing“ eingestuft werden könnte, ist es wichtig, den Fehler **offen zu kommunizieren und rasch zu korrigieren**.<sup>197</sup>

Auch die Europäische Kommission hat im März 2023 einen Entwurf für eine neue Richtlinie zu umweltbezogenen Angaben (*engl.* green claims directive) veröffentlicht. Diese würde Unternehmen verpflichten, umweltbezogenen Angaben transparent darzustellen.<sup>198</sup>

### Good Practice-Beispiel: Starbucks

Starbucks ist ein auf den Verkauf von Kaffeeprodukten spezialisiertes Produktions- und Handelsunternehmen, das insbesondere auch als Franchisegeber für Coffeeshops tätig ist. Das Unternehmen hat im Jahr 2018 angekündigt, Strohhalme durch neue Arten von Deckeln zu ersetzen, um Plastik einzusparen. Tatsächlich bestanden die neuen Deckel jedoch aus mehr Plastik als die Strohhalme, weshalb das Unternehmen in der Kritik stand, Greenwashing zu betreiben. Daraufhin hat das Unternehmen angekündigt, gemeinsam mit McDonalds an der Entwicklung eines recycelbaren oder kompostierbaren Becher zu arbeiten.<sup>199</sup> Fünf Jahre später hat Starbucks einen weiteren Schritt in Richtung Nachhaltigkeit gesetzt. Im Headquarter des Unternehmens in Seattle kommen ausschließlich wiederverwendbare Becher zum Einsatz.<sup>200</sup>

## 7 Beziehen Sie aktiv Stakeholder mit ein

Zahlreiche Unternehmen sind vermehrt dem **Druck von externen Stakeholdern** ausgesetzt, welche die Unternehmen zu nachhaltig(er)en Geschäftspraktiken auffordern. Des Weiteren können zahlreiche **globale Herausforderungen nicht von einem Unternehmen alleine gelöst werden**. Es bedarf daher einer **Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationen und Institutionen**, oftmals auch branchenübergreifend.

Dabei ist es wichtig, nicht nur jene Stakeholder zu berücksichtigen, die aufgrund ihrer Größe, Präsenz oder Macht ohnehin im Vordergrund stehen, sondern insbesondere auch den **Austausch und die Zusammenarbeit mit Minderheiten bzw. kleineren Initiativen** zu suchen. Durch den **Austausch von Wissen, Erfahrungen, und Ressourcen** wird eine kreative Ideenfindung bzw. eine effektive und nachhaltige Problemlösung gefördert.<sup>201</sup> Im Allgemeinen können je nach der Intensität der Kommunikation sowie der



Nähe der Beziehung zu den Stakeholdern **vier unterschiedlichen Ebenen des Stakeholder-Engagements** unterschieden werden:<sup>202</sup>

1. Passives Monitoring der Stakeholder
2. Informieren der Stakeholder
3. Verhandlungen mit bzw. Beratungen durch die Stakeholder
4. Aktive Zusammenarbeit mit den Stakeholdern

Da die aktive Zusammenarbeit mit Stakeholdern sehr ressourcenintensiv ist, ist es ratsam, zunächst die **wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens zu identifizieren** und deren **Bedürfnisse zu verstehen**. Dies ist die Voraussetzung dafür, den jeweils **passenden Level** an Stakeholder-Engagement auszuwählen.<sup>203</sup>

### Good Practice-Beispiel: STRABAG SE

Die STRABAG SE ist ein international tätiges Bauunternehmen mit Hauptsitz in Wien. Das Unternehmen hat einen systematischen Prozess zum Stakeholdermanagement aufgebaut. STRABAG hat zehn wesentliche Stakeholder identifiziert (u. a. Kunden, Mitarbeiter\*innen, Lieferanten, Universitäten) und deren Bedürfnisse analysiert. Darauf aufbauend wendet das Unternehmen verschiedene Methoden an (z. B. gemeinsame Forschungsprojekte und Mentoring-Programme mit Universitäten), um den Austausch und die Zusammenarbeit mit den einzelnen Stakeholdern zu fördern.<sup>204</sup>



*„Nachhaltige Unternehmensführung dient als Orientierungsrahmen für ökonomische, finanzielle sowie ökologische und sozial/gesellschaftsrechtliche Aspekte. Um Ziele in all diesen Bereichen erreichen zu können, ist es wichtig, diese klar zu definieren und über geeignete Key Performance Indicators zu operationalisieren – auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Unternehmen müssen sich jetzt auf den Weg zum Long-Term Value Reporting machen. Nachhaltigkeitsstrategien müssen mehr sein als Programme zur Erreichung der verpflichtenden ausgewählten ESG-Ziele. Vielmehr müssen sie aufzeigen und festlegen, wie das Unternehmen durch nachhaltige Geschäftspraktiken, Produkte und Geschäftsmodelle Wettbewerbsvorteile aufbauen und absichern und dadurch in Zukunft ein nachhaltiges Wachstum erzielen kann. Nachhaltigkeit ist eine riesige Chance und vor allem die Möglichkeit, sich im Wettbewerb wohlüberlegt zu differenzieren und damit im besten Sinne des Wortes „nachhaltige“ Wettbewerbsvorteile aufzubauen und für ein profitables Wachstum zu nutzen – doing well by doing good.“*

#### **Mag.<sup>a</sup> Kristina Aichwalder**

Partner Financial Accounting Advisory Services  
Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.





## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Österreichischer Corporate Governance Kodex

Der Österreichische Corporate Governance Kodex des Österreichischen Arbeitskreises für Corporate Governance beinhaltet Empfehlungen für die Ausgestaltung von Corporate Governance in österreichischen Unternehmen.

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.corporate-governance.at/kodex/>

### Green Claims Directive

Die Europäische Kommission hat im März 2023 einen Entwurf für eine neue Richtlinie zu umweltbezogenen Angaben (*engl.* green claims directive) veröffentlicht. Diese würde Unternehmen im B2C-Geschäft verpflichten, die freiwillig getätigten umweltbezogenen Angaben transparent darzustellen. Auch für die Bewertung der umweltbezogenen Angaben müssten

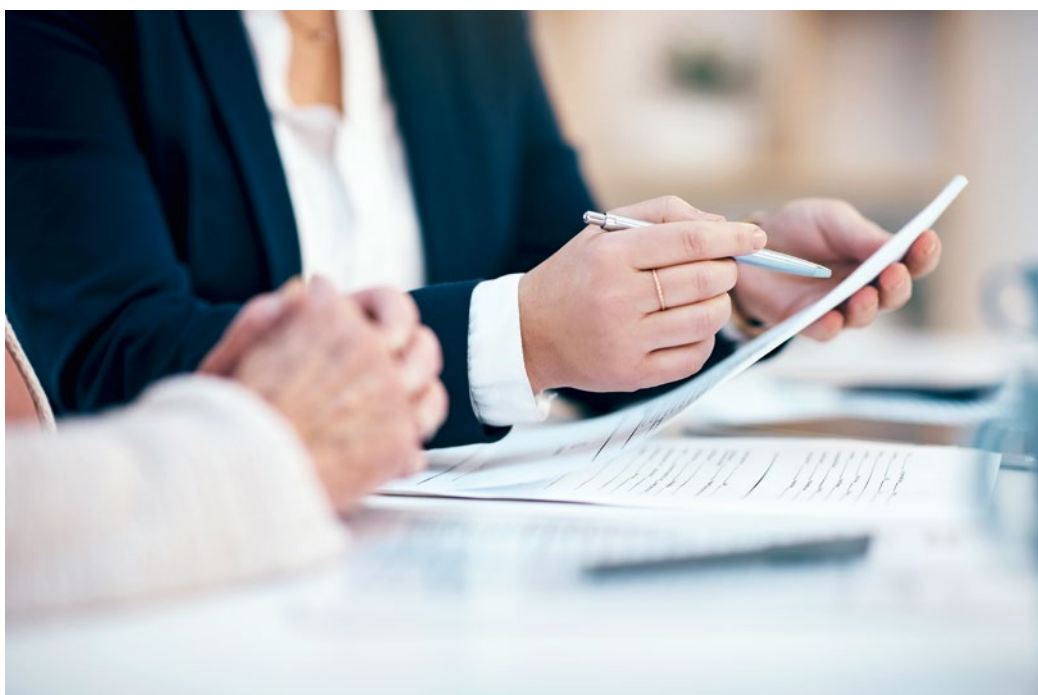
Vorgaben eingehalten werden (z.B. die Lebenszyklus-Perspektive eines Produkts). Des Weiteren beinhaltet der Entwurf Vorgaben zur Kommunikation von umweltbezogenen Angaben sowie Umweltkennzeichnungssystemen. Die Einhaltung der Richtlinien müsste von einem Gutachter überprüft werden.<sup>205</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS\\_BRI\(2023\)753958\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS_BRI(2023)753958_EN.pdf)

### EU-Regelungen im Bereich Corporate Governance

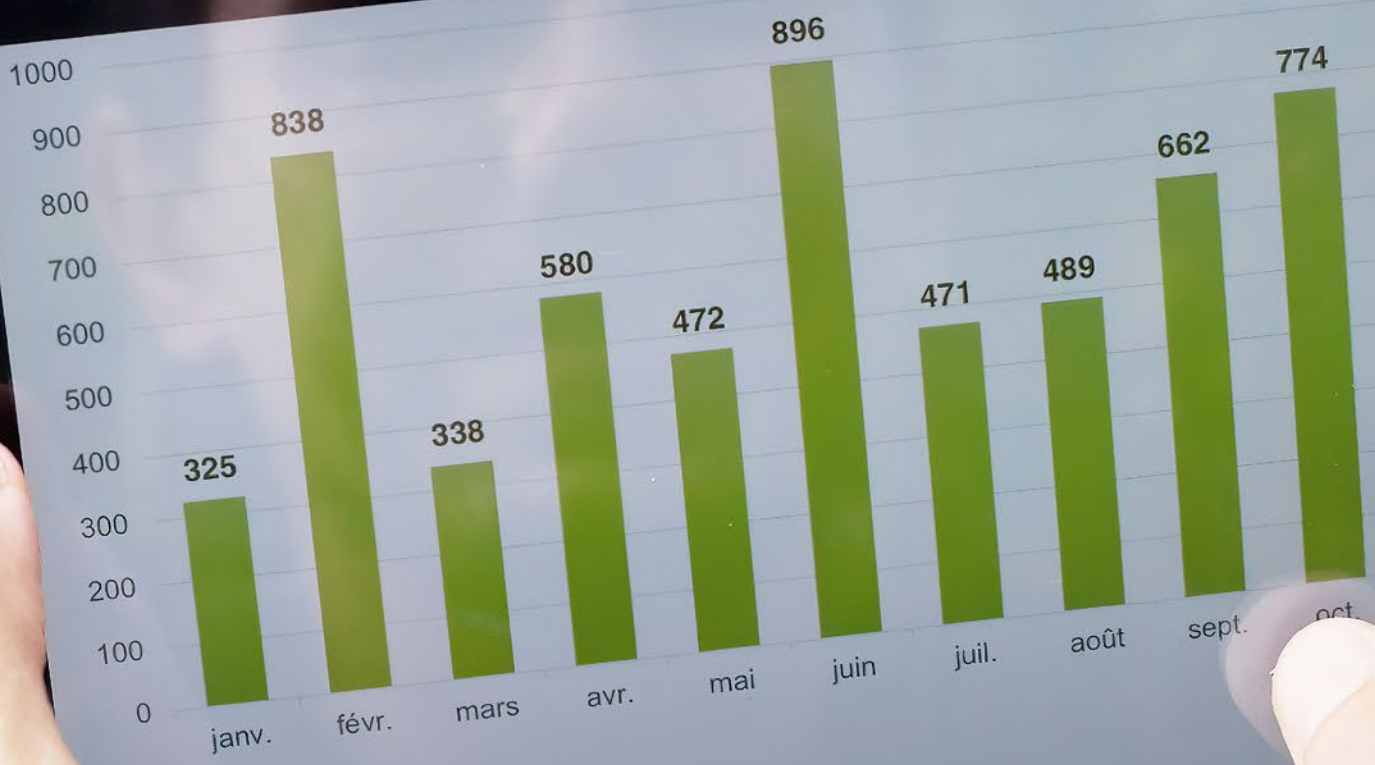
Auch auf EU-Ebene gibt es verschiedene Regelungen im Bereich Corporate Governance.

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en)

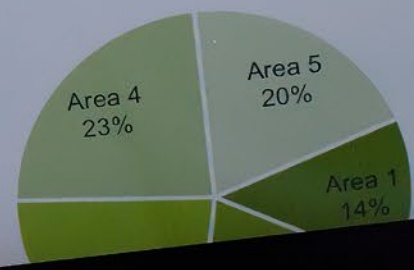




16:31



opportunities



# Mehr Transparenz durch ESG-Reporting

In den vergangenen Jahren ist die **Anzahl der Unternehmen, welche ein ESG- bzw. Nachhaltigkeitsreporting durchführen, stark gestiegen**. Im Jahr 2021 haben 96% der S&P 500 Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten offengelegt (2011 waren es im Vergleich dazu nur 20%).<sup>206</sup>

Die Global Reporting Initiative (GRI) versteht unter dem Begriff **Nachhaltigkeitsreporting** die Offenlegung der ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen eines Unternehmens. Dabei werden durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowohl die positiven als auch die negativen Beiträge eines Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung aufgezeigt.<sup>207</sup>

Zahlreiche **Stakeholder** fordern immer mehr Transparenz nicht nur über die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, sondern auch über deren Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft.

Gleichzeitig werden durch politische Entscheidungsträger **neue Richtlinien, Gesetze und Standards** zum Reporting eingeführt.<sup>208</sup> Neben **verpflichtenden Standards** nimmt auch die Anzahl an **freiwilligen Initiativen** in diesem Bereich zu.<sup>209</sup> Da die einzelnen Standards auf unterschiedlichen Systemen und Kennzahlen basieren und teilweise regional begrenzt sind, stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen eine **komplexe Anforderung** dar.<sup>210</sup>



# 1 Entscheiden Sie sich für einen Reporting-Standard

Weltweit existieren mehr als **1.700 verschiedene Regelungen** zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in 60 verschiedenen Ländern.<sup>211</sup> Eine von KPMG im Jahr 2022 unter den 250 umsatzstärksten Unternehmen im Fortune 500-Ranking durchgeführte Studie zeigt, dass die Standards der Global Reporting Initiative (**GRI**) (78%) und das Framework der Task Force in Climate-Related Financial Disclosures (**TCFD**) (61%) zu den am häufigsten angewandten Standards zählen.<sup>212</sup> 74% der Unternehmen berichten auch über die Sustainable Development Goals (**SDGs**). Zu den SDGs, über welche am häufigsten berichtet wird, zählen SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), SDG 12 (Verantwortungsvoller Konsum und Produktion) und SDG 13 (Handeln für den Klimaschutz).<sup>213</sup> Im

Jänner 2023 ist in der EU die Corporate Sustainability Reporting Directive (**CSRD**) in Kraft getreten, welche durch ihren verpflichtenden Charakter in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen wird.<sup>214</sup>

Im Allgemeinen unterscheiden sich die Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung durch ihren **Umfang**, den **ESG-Fokus**, den **Branchenschwerpunkt** sowie ihre **Verbreitung**. Daher ist es wichtig, die Vor- und Nachteile einzelner Standards zu analysieren und darauf aufbauend den für Ihr Unternehmen passenden Standard auszuwählen.<sup>215</sup> Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen Überblick über die etablierten Standards und Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

## Good Practice-Beispiel: Spar Holding AG

Die Spar Holding AG ist ein in Österreich ansässiges Handelsunternehmen mit Schwerpunkt Lebensmittelhandel. Das Unternehmen wendet zur Nachhaltigkeitsberichterstattung den GRI-Standard an. Im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht verweist die Spar Holding AG auf jeder Seite bzw. in jedem Kapitel auf die entsprechenden GRI-Standards.<sup>216</sup>

# 2 Berichten Sie über alle drei ESG-Handlungsfelder

Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den vergangenen Jahren zeigt, dass insbesondere **umweltbezogene Daten** offengelegt werden. 64% der G250-Unternehmen erkennen umweltbezogene Faktoren als Risiko an (im Vergleich dazu 49% soziale Aspekte und 44% Governance-Themen).<sup>217</sup> Eine Zunahme an Richtlinien und Standards ist allerdings für alle drei ESG-Handlungsfelder zu beobachten. Dabei gewinnt auch die Berichterstattung über **soziale und Governance-Aspekte** in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung, so dass alle drei ESG-Handlungsfelder (E-Environment/Umwelt, S-Soziales, G-Governance) entsprechend berücksichtigt werden.<sup>218</sup>

Beispiele für Themenfelder, die in die **soziale Nachhaltigkeitsberichterstattung** fallen, sind die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter\*innen, die Einhaltung der Menschenrechte entlang der gesamten Lieferkette sowie Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\*innen.<sup>219</sup> Im Bereich **Governance** werden unter anderem Daten zur Zusammensetzung des Vorstands und zur Vergütung von Manager\*innen sowie Anti-Korruptionsmaßnahmen offengelegt. Die Erfassung und transparente Darstellung von ESG-Daten hilft nicht nur den Unternehmen selbst bei ihren operativen und strategischen Entscheidungsprozessen. Auch für **Investoren** spielt die transparente Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in allen drei ESG-Bereichen bei ihren Investitionsentscheidungen eine zentrale Rolle.<sup>220</sup>

**Good Practice-Beispiel: FLEX**

FLEX ist ein weltweit tätiges Auftragsfertigungsunternehmen. Das Unternehmen legt seine Nachhaltigkeitsaktivitäten auf allen drei ESG-Ebenen offen. Der Nachhaltigkeitsbericht von FLEX gliedert sich in fünf Bereiche: (1) About FLEX, (2) Our strategy, (3) Our world (= umweltbezogene Daten), (4) Our people (= soziale Daten) und (5) Our approach (= Governance-bezogene Daten).<sup>221</sup>

### 3 Verbessern Sie die Qualität Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eine Umfrage unter Investoren zeigt, dass die offengelegten Nachhaltigkeitsdaten oft nicht ausreichen, um gute Investitionsentscheidungen zu treffen. Ein Grund dafür ist die **uneinheitliche Darstellung der Daten**, basierend auf den **unterschiedlichen Standards**. Folglich wird sowohl von Investoren als auch von Unternehmen die Einführung eines **einheitlichen, global gültigen Standards** für das Nachhaltigkeitsreporting gefordert.<sup>222</sup>

Dabei ist zunächst eine **akkurate und vollständige Erfassung der wirklich wesentlichen Daten** wichtig.<sup>223</sup> Ein hilfreiches und weit verbreitetes Instrument zur Identifikation der wesentlichen Handlungsfelder im Bereich der Nachhaltigkeit in Unternehmen ist die so

genannte **Wesentlichkeitsanalyse** (*engl.* materiality matrix). Dabei werden potenzielle Felder, in denen (positive oder negative) Nachhaltigkeitseffekte erzielt werden können, basierend auf deren Relevanz für die Stakeholder des Unternehmens sowie den erwarteten Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg in einer Matrix dargestellt. Dabei gilt es dann, jene Initiativen zu priorisieren, die eine hohe Relevanz für die Stakeholder und starke Auswirkungen auf das Unternehmen haben.<sup>224</sup>

Auch ein **externes** Audit kann dabei helfen, die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung sicherzustellen.<sup>225</sup> 2022 haben sich 63% der G250-Unternehmen einem solchen externen Audit unterzogen.<sup>226</sup>

**Good Practice-Beispiel: voestalpine AG**

Die voestalpine AG ist ein international tätiger Stahlproduzent mit Hauptsitz in Linz. Das Unternehmen baut seinen Nachhaltigkeitsbericht auf den GRI-Standards auf. Um die Vergleichbarkeit der Daten im Zeitverlauf zu erhöhen, stellt das Unternehmen die Entwicklung der Daten seit 2017 dar. Die voestalpine AG bezieht interne und externe Stakeholder mit ein, um die wesentlichen Berichtsinhalte zu identifizieren. Des Weiteren wird der Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens auf die Einhaltung der GRI-Standards und der EU-Taxonomie vom Wirtschaftsprüfungsinstitut Deloitte geprüft.<sup>227</sup>

## 4 Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten und stellen Sie Ressourcen für das Reporting bereit

Die Erfassung, Aufbereitung und Darstellung von ESG-Daten ist üblicherweise sehr **komplex** und folglich auch **zeit- und ressourcenintensiv**. Daher ist es notwendig, im Unternehmen einer oder mehreren Person(en) eine klare **Verantwortung** für das Reporting zu übertragen. Wichtig ist dabei, den Verantwortlichen entsprechende **Aus- und Weiterbildungen** zur Verfügung zu stellen, um ihre Expertise in diesem Bereich auf- und ausbauen zu können.

Damit der Umfang der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht zu groß wird, sollte immer klar definiert werden, welche Nachhaltigkeitsdaten für das Unternehmen und dessen Stakeholder wirklich relevant sind und offengelegt werden müssen.<sup>228</sup> Um das Datenmanagement zu erleichtern, ist auch die **Einführung eines (IT-) Systems zur Erfassung und Verarbeitung der Daten** hilfreich.<sup>229</sup>

### Good Practice-Beispiel: Wienerberger AG

Bei der Wienerberger AG, einem weltweit aktiven Produzenten von Baustoffen mit Sitz in Wien, ist das Nachhaltigkeitsmanagement sowohl strategisch als auch operativ verankert. Der Vorstand des Unternehmens ist für die Ausarbeitung und Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie zuständig („Sustainability Steering Committee“). Der Aufsichtsrat nimmt dabei eine beratende und begleitende Rolle ein. Für die operative Umsetzung wurde im Jahr 2020 die Abteilung „Group Sustainability & Innovation“ geschaffen. Des Weiteren wurden in den einzelnen Geschäftsbereichen Nachhaltigkeitsbeauftragte definiert.<sup>230</sup>



## 5 Behalten Sie neue Standards im Blick

In den vergangenen Jahren hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche neue **Initiativen** wurden in diesem Bereich ins Leben gerufen, die jeweils neue **Richtlinien sowie Standards** veröffentlichen. So haben sich zum Beispiel in den letzten paar Jahren die **SDGs** und die Science-based targets Initiative (**SBTi**) ebenso etabliert wie der **GRI-Standard** zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die **CSRD** und European Sustainability Reporting Standards (**ESRS**) setzen in der EU neue Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Auch ist auf europäischer Ebene die **EU-Taxonomie** in Kraft getreten.

Aufgrund dieser rasanten Entwicklungen ist es im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders wichtig, aktuelle Entwicklungen im Blick zu behalten, auch weil Standards (zum Beispiel im Rahmen der CSRD) für immer mehr Unternehmen zunehmend **verpflichtend** werden (siehe dazu die Informationen zu ESRS und CSRD im Anhang zu diesem Kapitel über regulatorische Rahmenbedingungen). Zudem bedarf es immer auch einer gewissen **Vorbereitungszeit**, um ein Nachhaltigkeitsreporting im Unternehmen entsprechend einzuführen, aufzubauen oder zu adaptieren. Zum Beispiel ist eine zeitgerechte Abstimmung mit Wirtschaftsprüfern notwendig, um die Prüfpflichten erfüllen zu können.

### Good Practice-Beispiel: Zumtobel AG

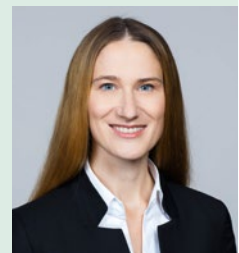
Die Zumtobel AG ist ein weltweit aktives Unternehmen im Bereich Lichtlösungen. Um sich auf die Einführung der CSRD und ESRD vorzubereiten, hat das Unternehmen bereits für den Nachhaltigkeitsbericht 2022/23 das im Rahmen dieser Richtlinien verlangte Prinzip der doppelten Wesentlichkeit berücksichtigt.<sup>231</sup> Wird das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit angewandt, stellen Unternehmen sowohl die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsfaktoren (z. B. des Klimawandels) auf das Unternehmen dar („outside-in“) als auch die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und Umwelt („inside-out“).<sup>232</sup> Des Weiteren wurde für das Nachhaltigkeitsreporting 2023/24 das Ziel gesetzt, die Vorgaben des ESRS-Standards vollständig zu erfüllen.<sup>233</sup>



*„Nachhaltigkeitsreporting für Unternehmen in Österreich erachte ich aus zwei Gründen als besonders relevant. Erstens werden Akteure wie Kapitalgeber und Investoren vermehrt nach diesen Informationen fragen, um auf Grundlage dessen ihre Entscheidungen über die Vergabe von Kapital und die damit verbundenen Kosten zu treffen. Zweitens werden Kunden sich noch stärker auf Basis von ESG-Informationen entscheiden, welche Produkte sie kaufen und wie sie ihre Lieferkette gestalten. Daher ist Nachhaltigkeitsreporting meiner Meinung nach eine grundlegende Voraussetzung, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können.“*

#### Mag.<sup>a</sup> DI<sup>in</sup> Katharina Schönauer

Partnerin im Bereich Sustainability Services und Head of ESG  
KPMG Austria







## Regulatorische Rahmenbedingungen

### Sustainable Development Goals (SDGs)

Alle Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen haben 2015 der sogenannten 2030 Agenda for Sustainable Development zugestimmt. Ein Grundpfeiler der Agenda sind die SDGs. Sie umfassen 17 Zielsetzungen und 169 Sub-Ziele in den Bereichen Umwelt und Soziales, welche als Handlungsaufforderungen für Gesellschaft, Politik, und Unternehmen dienen.<sup>234</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://sdgs.un.org/goals>

### Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI wurde 1997 in den USA gegründet mit dem Ziel, Organisationen dabei zu unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent offenzulegen. Im Jahr 2000 hat die Initiative ihre ersten Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgegeben, 2016 folgte der erste Reporting-Standard.<sup>235</sup> Die Standards sind in drei Module gegliedert: (1) universelle Standards (welche für alle Unternehmen gelten), (2) sektorspezifische Standards und (3) themenbezogene Standards (z. B. umweltbezogen oder sozial).<sup>236</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://www.globalreporting.org/>

### Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) & European Sustainability Reporting Standard (ESRS)

Im Jahr 2014 ist auf europäischer Ebene die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) in Kraft getreten. Diese wird von der CSRD abgelöst, welche im Jänner 2023 in Kraft getreten ist. Während die NFRD ausschließlich für börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter\*innen verpflichtend war, erweitert sich der Wirkungsbereich der CSRD.<sup>237</sup> Unternehmen, welche zwei der nachfolgenden Kriterien erfüllen, müssen nach dem ESRS berichten: (1) >250 Mitarbeiter\*innen,

(2) >40 Millionen € Nettoumsatz, (3) >20 Millionen € Jahresbilanzsumme. Die CSRD tritt stufenweise in Kraft. 2025 müssen jene Unternehmen, welche bereits verpflichtet waren, nach NFRD zu berichten, eine CSRD-konforme Nachhaltigkeitsberichterstattung vorlegen (bezogen auf das Jahr 2024). Des Weiteren sind folgende Neuerungen bei den ESRS zu berücksichtigen: die Berichtspflichten sind erweitert, der Nachhaltigkeitsbericht muss Teil des Jahresberichts sein und in einem digitalen Format vorliegen, eine externe Prüfung ist verpflichtend und die doppelte Wesentlichkeit ist anzuwenden.<sup>238</sup> Das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit (auch „doppelte Materialität“ genannt) verpflichtet Unternehmen, sowohl die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsfaktoren (z. B. Klimawandel) auf das Unternehmen darzustellen („outside-in“) als auch die Auswirkungen des Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt („inside-out“).<sup>239</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

### Sustainability Accounting Standards Board (SASB)-Standards

Das Sustainability Accounting Standards Board wurde 2011 als Non-Profit-Organisation gegründet.<sup>240</sup> Die Standards des SASB unterstützen Unternehmen dabei, nachhaltigkeitsbezogene Chancen und Risiken in Zusammenhang mit dem finanziellen Erfolg von Unternehmen darzustellen. Dabei wurden für 77 verschiedene Branchen Standards veröffentlicht. Seit August 2022 sind die SASB-Standards Teil der International Financial Reporting Standards (IFRS)-Stiftung. Folglich ist zu erwarten, dass sie an Bedeutung für die allgemeinen IFRS-Standards gewinnen.<sup>241</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://sasb.org/standards/>

## Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

Im Jahr 2017 hat die Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (Teil des Financial Stability Board FSB) Empfehlungen für die Offenlegung von finanziellen Risiken in Bezug auf den Klimawandel herausgegeben. Die Empfehlungen sind in vier Themenbereiche gegliedert: Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Metriken und Zielsetzungen.<sup>242</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://www.fsb-tcf.org/>

## EU-Taxonomie

Um die im Europäischen Grünen Deal gesetzten Ziele zu erreichen, ist es notwendig, innerhalb Europas ein einheitliches Verständnis von nachhaltigen wirtschaftlichen Aktivitäten zu schaffen. Die im Juli 2020 in Kraft getretene EU-Taxonomie gibt vier Kriterien vor, welche erfüllt werden müssen, damit Aktivitäten als ökologisch nachhaltig bezeichnet werden dürfen.<sup>243</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)

## EU-Lieferkettengesetz

Auf europäischer Ebene wird derzeit an einem EU-weiten Lieferkettengesetz gearbeitet. Ziel des Gesetzes ist es, Menschenrechtsverletzungen sowie Umweltverschmutzung entlang der Lieferketten einzugrenzen (siehe auch das Kapitel zum Thema Dekarbonisierung).<sup>244</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20230524IPR91907/lieferketten-unternehmen-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen>

## Greenhouse Gas (GHG) Protocol

Das Treibhausgasprotokoll veröffentlicht Standards und weitere Hilfestellungen zur Messung und Reduktion von Treibhausgasen (siehe auch das Kapitel zum Thema Dekarbonisierung).<sup>245</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://ghgprotocol.org/>

## Science Based Targets-Initiative (SBTi)

Ziel der Science Based Targets-Initiative ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Treibhausgasemissionen zu senken (siehe auch das Kapitel zum Thema Dekarbonisierung).<sup>246</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://sciencebasedtargets.org/>

## United Nations Global Compact

Der im Jahr 2000 etablierte United Nations Global Compact stellt einen freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen dar, welche das gemeinsame Ziel verfolgen, zehn Prinzipien in den Bereichen Umwelt, Menschenrechte, Arbeit und Anti-Korruption umzusetzen.<sup>247</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter:  
<https://unglobalcompact.org/>





# Nachhaltige Finanzierung

Nachhaltige Finanzierung spielt eine wesentliche Rolle für die Erreichung der Ziele des **Europäischen Grünen Deals**. Dabei geht es sowohl um die Finanzierung bestehender Nachhaltigkeitsaktivitäten (**grüne Finanzierung**) als auch jener Aktivitäten, welche schrittweise zu mehr Nachhaltigkeit beitragen (**Übergangsförderung**).<sup>248</sup>

Im Allgemeinen kann zwischen zwei **Arten von nachhaltiger Finanzierung** unterschieden werden:

- **Zweckgebundene Finanzierungen** dürfen ausschließlich für Projekte mit einem positiven ESG-Impact herangezogen werden.
- **ESG-Linked-Finanzierungen** sind nicht zweckgebunden, jedoch ist deren Verzinsung an die ESG-Performance des Unternehmens geknüpft.<sup>249</sup>

Nachhaltige Finanzierung bringt sowohl für Investoren als auch für Unternehmen **zahlreiche Vorteile** mit sich:

- **Investoren** können finanzielle Gewinne erzielen und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur Umwelt und/oder Gesellschaft leisten. Durch die Berücksichtigung von ESG-Kriterien können Investoren nachhaltige Investitionsentscheidungen treffen.

- **Unternehmen** werden durch nachhaltige Finanzierung nicht mehr nur anhand finanzieller Aspekte bewertet. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen erhalten dadurch die Chance, für neue Investorenschichten attraktiver zu werden. So ermöglichen nachhaltige Finanzierungsformen Unternehmen, einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft zu leisten und gleichzeitig finanzielle Vorteile daraus zu lukrieren.<sup>250</sup>



# 1 Geben Sie grüne oder soziale Anleihen aus

Als Unternehmen haben Sie die Möglichkeit, grüne oder soziale Anleihen (*engl. green or social bonds*) auszugeben. Diese Art von Anleihen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Erlöse ausschließlich für die Finanzierung von nachhaltigen Projekten herangezogen werden dürfen.<sup>251</sup> Während soziale Nachhaltigkeit nicht immer ganz klar definiert ist, gibt die im Jahr 2020 in Kraft getretene **EU-Taxonomie** vier Kriterien vor, welche erfüllt werden müssen, um eine wirtschaftliche Aktivität als **ökologisch nachhaltig** klassifizieren zu dürfen:<sup>252</sup>

1. **Leisten eines wesentlichen Beitrags zur Erreichung eines der sechs definierten Klimaziele:** (1) Klimaschutz, (2) Anpassung an den Klimawandel, (3) Nachhaltiger Einsatz und Gebrauch

von Wasser oder Meeresressourcen, (4) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, (5) Vorbeugung und Kontrolle von Umweltverschmutzung, (6) Schutz und Wiederherstellung von Biodiversität und Ökosystemen

2. **Keine signifikante Beeinträchtigung** eines der anderen fünf Klimaziele
3. Erfüllung von (minimalen) **Sicherheitsstandards**
4. Erfüllung der in der EU-Taxonomie definierten **technischen Auswahlkriterien**

Nähere Informationen zur EU-Taxonomie finden Sie unter: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

## Good Practice-Beispiel: Adidas

Der international tätige deutsche Sportartikelhersteller Adidas hat 2020 erstmals eine Nachhaltigkeitsanleihe in der Höhe von 500 Million Euro (Stückelung: 100.000€, Laufzeit: 8 Jahre) emittiert. Dafür hat das Unternehmen ein eigenes Framework für Nachhaltigkeitsanleihen entwickelt. Die Nachfrage an der Börse war fünfmal höher als das Angebot. Das Unternehmen möchte die Einnahmen zur Finanzierung von ökologisch und sozial nachhaltigen Initiativen verwenden.<sup>253</sup>



## 2 Stellen Sie die ESG-Daten Ihres Unternehmens transparent dar, um Investitionsentscheidungen von Investoren zu erleichtern

Eine von PwC durchgeführte Befragung unter 325 Investoren zeigt, dass **die Art und Weise, wie ein Unternehmen ESG-Chancen und -Risiken managt, für 79% der Investoren einen wichtigen Aspekt in ihrer Investitionsentscheidung darstellt.**<sup>254</sup> Um sicherzustellen, dass Investoren die Nachhaltigkeits-Performance eines Unternehmens gut bewerten können, ist eine **transparente Darstellung der ESG-Daten** des Unternehmens wesentlich.

In den vergangenen Jahren haben sich **Rating-agenturen** etabliert, welche die Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen beurteilen. Beispiele für Nachhaltigkeitsratingagenturen sind **Ecovadis, MSCI und Sustainalytics**. Um ein Rating zu erhalten, ist ein Auftrag von Seiten des Unternehmens notwendig. Größere Unternehmen werden teilweise automatisch von den Rating-Agenturen bewertet.<sup>255</sup> Für den Erhalt mancher Finanzierungsformen ist es für Unternehmen bereits jetzt notwendig, ein ESG-Rating vorzulegen. Beispielsweise bieten Banken Kredite an, deren Verzinsung an ESG-Ratings oder an nachhaltigkeitsbezogene KPIs geknüpft ist.<sup>256</sup>

### Good Practice-Beispiel: Palladio Group

Die Palladio Group ist ein international tätiger Produzent von pharmazeutischen Verpackungen. Das Unternehmen hat sich 2022 bereits zum elften Mal in Folge dem ecovadis-Rating unterzogen. Das Rating beurteilt die vier Bereiche Umwelt, Arbeit und Menschenrechte, Ethik und nachhaltiger Einkauf. 2022 hat die Palladio Group 80 von 100 Punkten erhalten und damit das höchste „Platin“-Rating erreicht.<sup>257</sup>

## 3 Berücksichtigen Sie bei Investitionen stets die Auswirkungen in allen drei ESG-Bereichen

Nachhaltige Investitionsentscheidungen werden nicht ausschließlich von Investoren getroffen. Auch wenn Sie selbst für Ihr Unternehmen Investitionen tätigen, gilt es, deren Auswirkungen nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch auf ESG-Ebene zu berücksichtigen. Das kann durchaus auch positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. So zeigen zum Beispiel Studien des Beratungsunter-

nehmens McKinsey & Company, dass eine **starke ESG-Ausrichtung eines Unternehmens auf fünf Ebenen zu erhöhter Wertschöpfung beitragen kann:** (1) Umsatzwachstum, (2) Kosteneinsparungen, (3) mehr strategische Freiheit durch Einhaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen, (4) Verbesserung der Mitarbeiterproduktivität, und (5) Steigerung der Erlöse aus Investitionen.<sup>258</sup>

### Good Practice-Beispiel: Salzgitter AG

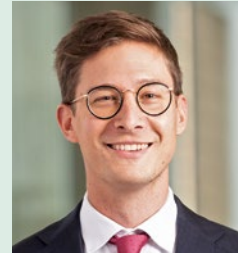
Die Salzgitter AG ist ein Unternehmen in der Stahlindustrie mit Hauptsitz in Deutschland. Das Unternehmen hat seine Investitionen auf Konformität mit der EU-Taxonomie hin analysiert. Im Geschäftsbericht 2022 hat die Salzgitter AG den Anteil an EU-Taxonomie-konformen Investitionsausgaben (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) transparent dargestellt.<sup>259</sup>



*„Manches wird gleichbleiben, und Vieles wird sich ändern. Das ist an und für sich nichts Neues, aber die Geschwindigkeit des Wandels wird sich vermutlich erhöhen. Das liegt einerseits am immer schneller werdenden Informationsaustausch. Andererseits aber auch daran, dass langsame Entwicklungen wie der Klimawandel derzeit Fahrt aufnehmen. Gerade Bergregionen werden hierbei mit einer Vielzahl von neuen Wetterphänomenen konfrontiert sein. Gleichzeitig können Ereignisse in der Ferne über Lieferketten lokale Auswirkungen haben. Die beste Antwort ist eine vorausschauende Politik, die in die Früherkennung von Gefahren und Potentialen investiert, und stets eine gewisse Flexibilität wahrt.“*

**Prof. Dr. Julian Kölbl**

Assistenzprofessor für Sustainable Finance  
Universität St. Gallen





# Regulatorische Rahmenbedingungen

## EU-Taxonomie

Die im Juli 2020 in Kraft getretene EU-Taxonomie gibt vier Kriterien vor, welche erfüllt werden müssen, damit Aktivitäten als ökologisch nachhaltig bezeichnet werden dürfen (siehe auch das Kapitel zum Thema Reporting).<sup>260</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)

## Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)

Die SFDR ist eine geplante EU-Verordnung, welche die Offenlegungspflichten für Finanzmarktteilnehmer regelt. Dadurch soll es Investoren erleichtert werden, nachhaltige Investitionsentscheidungen zu treffen.<sup>261</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en)

## European Green Bond Standard (EUGBS)

Um die Verbreitung, Transparenz und Vergleichbarkeit von grünen Anleihen zu fördern, arbeitet die EU an einem einheitlichen Standard für grüne Anleihen.<sup>262</sup>

Nähere Informationen finden Sie unter: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/european-green-bond-standard\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/european-green-bond-standard_en)



# Quellenverzeichnis

- 1 United Nations (2023): Race to Zero Campaign, URL: <https://unfccc.int/climate-action/race-to-zero-campaign> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 2 European Council (2023): European Green Deal, URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/> (zugegriffen am 26.07.2023); Europäische Kommission (2019): Was ist der europäische grüne Deal?, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/859150/What\\_is\\_the\\_European\\_Green\\_Deal\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/859150/What_is_the_European_Green_Deal_de.pdf) (zugegriffen am 26.07.2023); Europäische Kommission (2023): Europäischer Grüner Deal: Erster klimaneutraler Kontinent werden, URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 3 World Bank Group (2023): Total greenhouse gas emissions (kt of CO2equivalent), URL: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.GHGT.KT.CE> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 4 Deloitte (2023): What is decarbonisation?, URL: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-resources-industrials/articles/what-is-decarbonisation.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 5 Eurostat (2023): Glossary: Greenhouse gas (GHG), URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Greenhouse\\_gas\\_\(GHG\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Greenhouse_gas_(GHG)) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 6 United Nations (2023): For a livable climate: Net-zero commitments must be backed by credible action, URL: <https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 7 World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development (2004): A corporate accounting and reporting standard. Revised Edition, URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 8 PwC (2022): Decarbonization – a walk the talk topic for private equity, URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/deals-strategy/decarbonization.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 9 United Nations (2023): For a livable climate: Net-zero commitments must be backed by credible action, URL: <https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 10 The Climate Choice (o.J.): #VONKLIMAZIELENZURUMSETZUNG. Best Practice Guide, URL: <https://share.hsforms.com/1glpS3qWkt8iizTKNXwONNQ475zv> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 11 KPMG (2021): The decarbonization journey: Five pillars to achieving net zero. URL: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2021/decarbonization-journey.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 12 United Nations (2023): Race to Zero Campaign, URL: <https://unfccc.int/climate-action/race-to-zero-campaign> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 13 Brambles (2023): We're committing to net-zero emissions by 2040, URL: <https://www.brambles.com/net-zero-roadmap> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 14 Science Based Targets (2023): Ambitious corporate climate action, URL: <https://sciencebasedtargets.org/> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 15 Klöckner & CO (2023): löckner & Co – Your partner for a sustainable tomorrow, URL: <https://www.kloeckner.com/de.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 16 Science Based Targets (2023): Net-Zero Case Study - Klöckner & Co, URL: <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/case-studies/net-zero-case-study-kloeckner-co> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 17 Umweltbundesamt (2023): Erneuerbare Energie, URL: <https://www.umweltbundesamt.at/energie/erneuerbare-energie> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 18 Umweltbundesamt (2023): Erneuerbare Energie, URL: <https://www.umweltbundesamt.at/energie/erneuerbare-energie> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 19 Intel Corporation (o.J.): 2022-23 Corporate Responsibility Report, URL: <https://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2022-23-Full-Report.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 20 KPMG (2021): The decarbonization journey: Five pillars to achieving net zero. URL: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2021/decarbonization-journey.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 21 Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2014): BDI-Initiative „Energieeffiziente Gebäude“. Energieeffizienz bei Gebäuden – Zentraler Baustein einer modernen Energie und Klimapolitik, URL: [https://bdi.eu/media/presse/publikationen/energie-und-rohstoffe/Energieeffizienz\\_bei\\_Gebaeuden.PDF](https://bdi.eu/media/presse/publikationen/energie-und-rohstoffe/Energieeffizienz_bei_Gebaeuden.PDF) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 22 Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2014): BDI-Initiative „Energieeffiziente Gebäude“. Energieeffizienz bei Gebäuden – Zentraler Baustein einer modernen Energie und Klimapolitik, URL: [https://bdi.eu/media/presse/publikationen/energie-und-rohstoffe/Energieeffizienz\\_bei\\_Gebaeuden.PDF](https://bdi.eu/media/presse/publikationen/energie-und-rohstoffe/Energieeffizienz_bei_Gebaeuden.PDF) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 23 Umweltbundesamt (2023): Energieverbrauch und Energieeffizienz, URL: <https://www.umweltbundesamt.at/umweltthemen/energie/energieverbrauch> (zugegriffen am 26.07.2023).

- 24 KPMG (2021): The decarbonization journey: Five pillars to achieving net zero. URL: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2021/decarbonization-journey.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 25 Klimaaktiv Management Österreichische Energieagentur (2020): Objekt des Monats 4/2020: UNH 2.0 - Generalsanierung und Zubau, URL: <https://www.klimaaktiv.at/bauen-sanieren/gebaeude-in-oesterreich/objekt-des-monats-4-2020.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 26 Europäische Kommission (2019): Was ist der europäische grüne Deal?, URL: [https://ec.europa.eu/commission/press-corner/api/files/attachment/859150/What\\_is\\_the\\_European\\_Green\\_Deal\\_de.pdf.pdf](https://ec.europa.eu/commission/press-corner/api/files/attachment/859150/What_is_the_European_Green_Deal_de.pdf.pdf) (letzter Zugriff: 26.07.2023).
- 27 Kalmar Austria GmbH (2023): Kalmar, URL: <https://www.kalmar.at/> (letzter Zugriff: 26.07.2023).
- 28 B.A.U.M. e.V (2022): #MobilityPolicy: Leitfaden zur nachhaltigen Ausgestaltung von Mobilitätsrichtlinien in Unternehmen, URL: <https://static1.squarespace.com/static/6061e2ccd87ebe0848dd80dd/t/6203926028de411d6a69800/1644401265375/Leitfaden+MobilityPolicy.pdf> (letzter Zugriff: 26.07.2023).
- 29 Vaude (2023): Climate-damaging emissions from business travel, URL: <https://csr-report.vaude.com/gri-en/environmental/business-travel.php> (letzter Zugriff: 02.11.2023).
- 30 One Mobility Ticketing GmbH (2023): Klimaticket, URL: [https://www.klimaticket.at/?mtm\\_campaign=klimaticket&mtm\\_kwd=sea&mtm\\_medium=ppc-google](https://www.klimaticket.at/?mtm_campaign=klimaticket&mtm_kwd=sea&mtm_medium=ppc-google) (letzter Zugriff: 26.07.2023).
- 31 OMICRON (2023): Omicron, URL: <https://www.omicron.jobs/> (letzter Zugriff: 26.07.2023); Energieinstitut Vorarlberg (2023): Omicron fördert umweltfreundliche Mobilität, URL: <https://www.energieinstitut.at/unternehmen/mobilitaet/netzwerk-wirtschaft-mobil/omicron-foerdert-umweltfreundliche-mobilitaet/> (letzter Zugriff: 26.07.2023).
- 32 Deloitte (2023): Scope 1, 2 and 3 emissions: What you need to know, URL: What are scope 1, 2 and 3 emissions? | Deloitte UK (zugegriffen am 26.07.2023).
- 33 The Climate Choice (o.J): #VONKLIMAZIELENZURUMSETZUNG. Best Practice Guide, URL: <https://share.hsforms.com/1glpS3qWkT8iizTKNXwONNQ475zv> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 34 HP Development Company (2022): Climate action for suppliers helps make HP's supply chain more sustainable, URL: <https://garage.hp.com/us/en/business/climate-action-supply-chain-hp.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 35 Europäisches Parlament (2023): Unternehmen sollen Menschenrechte und Umweltnormen in Lieferketten berücksichtigen, URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20230524IPR91907/lieferketten-unternehmen-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen> (zugegriffen am 26.07.2023); Wirtschaftskammer Österreich (2023): Politische und rechtliche Rahmenbedingungen und Geschäftschancen im Kontext Nachhaltigkeit, URL: <https://www.wko.at/service/umwelt-energie/politische-rechtliche-rahmenbedingungen-geschaeftschancen.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 36 The Climate Choice (2023): How to qualify, assess and develop suppliers for scope 3 decarbonization, URL: <https://theclimatchoice.com/en/how-to-qualify-assess-and-develop-suppliers-for-scope-3-decarbonization/> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 37 World Economic Forum (2022): A six-step guide to decarbonizing your supply chain, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/guide-to-decarbonizing-your-supply-chain/> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 38 HP Development Company (2022): Climate action for suppliers helps make HP's supply chain more sustainable, URL: <https://garage.hp.com/us/en/business/climate-action-supply-chain-hp.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 39 KPMG (2021): The decarbonization journey: Five pillars to achieving net zero. URL: <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2021/decarbonization-journey.pdf> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 40 denkstatt Group (2023): ESG Software & Tools, URL: <https://denkstatt.eu/fields-of-interest/esg-software-tools/> (zugegriffen am 09.10.2023).
- 41 Deloitte (2023): Internal carbon pricing: What's the value of your emissions?, URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/focus/climate-change/internal-carbon-pricing.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 42 Deloitte (2023): Internal carbon pricing: What's the value of your emissions?, URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/focus/climate-change/internal-carbon-pricing.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 43 Ecofys, The Generation Foundation and CDP (2017): How-to guide to corporate internal carbon pricing: Four dimensions to best practice approaches, URL: <https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/002/740/original/cpu-2017-how-to-guide-to-internal-carbon-pricing.pdf?1521554897> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 44 International Bank for Reconstruction and Development and International Development Association / The World Bank (2017): Report of the high-level commission on carbon prices, URL: <https://doi.org/10.7916/d8-w2nc-4103> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 45 UN Global Compact (2015): Executive guide to carbon pricing leadership. A caring for climate report, URL: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FEnvironment%2Fclimate%2FCarbonPricingExecutiveGuide.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FEnvironment%2Fclimate%2FCarbonPricingExecutiveGuide.pdf) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 46 Deloitte (2023): Internal carbon pricing: What's the value of your emissions?, URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/focus/climate-change/internal-carbon-pricing.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 47 Microsoft (2022): How Microsoft is using an internal carbon fee to reach its carbon negative goal, URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/blog/sustainability/2022/03/24/how-microsoft-is-using-an-internal-carbon-fee-to-reach-its-carbon-negative-goal/> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 48 Umweltdialog (2021): Carbon Offsetting: Ablasshandel oder nützliches Tool?, URL: <https://www.umweltdialog.de/de/umwelt/klimawandel/2021/Carbon-Offsetting-->

- Ablasshandel-oder-nuetzliches-Tool.php (zugegriffen am 26.07.2023).
- 49 Mendiluce, M. (2022): A guide to achieving net zero emissions. Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2022/11/a-guide-to-achieving-net-zero-emissions>
- 50 Cemex (2020): CEMEX launches first carbon neutral concrete, URL: <https://www.cemex.com/w/cemex-launches-first-carbon-neutral-concrete> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 51 McKinsey & Company (2023): These 9 technological innovations will shape the sustainability agenda in 2019, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/these-9-technological-innovations-will-shape-the-sustainability-agenda-in-2019> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 52 European Investment Bank (2020): How it works: Decarbonisation through innovation, URL: <https://www.eib.org/en/stories/decarbonisation-technologies> (zugegriffen am 26.07.2023); Umweltbundesamt (2022): Carbon capture and storage, URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wasser/gewaesser/grundwasser/nutzung-belastungen/carbon-capture-storage> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 53 Infineon Technologies AG (2023): Grüner, digitaler Wandel: Infineon startet EU-Projekte für Leistungselektronik und Künstliche Intelligenz, URL: <https://www.infineon.com/cms/austria/de/presse/GJ2223/EU-projects-ALL2GaN-AIMS.html> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 54 United Nations (2023): Race to Zero Campaign, URL: <https://unfccc.int/climate-action/race-to-zero-campaign> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 55 Europäische Kommission (2019): Was ist der europäische grüne Deal?, URL: [https://ec.europa.eu/commission/press-corner/api/files/attachment/859150/What\\_is\\_the\\_European\\_Green\\_Deal\\_de.pdf.pdf](https://ec.europa.eu/commission/press-corner/api/files/attachment/859150/What_is_the_European_Green_Deal_de.pdf.pdf) (zugegriffen am 26.07.2023); Europäische Kommission (2023): Europäischer Grüner Deal: Erster klimaneutraler Kontinent werden, URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de) (zugegriffen am 26.07.2023).
- 56 Europäisches Parlament (2023): Unternehmen sollen Menschenrechte und Umweltnormen in Lieferketten berücksichtigen, URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20230524IPR91907/lieferketten-unternehmen-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen> (zugegriffen am 26.07.2023); Wirtschaftskammer Österreich (2023): Politische und rechtliche Rahmenbedingungen und Geschäftschancen im Kontext Nachhaltigkeit, URL: <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/politische-rechtliche-rahmenbedingungen-geschaeftschancen> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 57 Science Based Targets (2023): About us, URL: <https://sciencebasedtargets.org/about-us> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 58 Greenhouse Gas Protocol (2023): About us, URL: <https://ghgprotocol.org/about-us> (zugegriffen am 26.07.2023).
- 59 Circular Futures (2023): Kreislaufwirtschaft, URL: <https://www.circularfutures.at/themen/kreislaufwirtschaft/> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 60 Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017): Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, S. 221-232.
- 61 Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018): Circular economy: the concept and its limitations. Ecological Economics, 143, S. 37-46.
- 62 Ellen MacArthur Foundation (2015): Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition, URL: [https://emf.thirdlight.com/file/24/\\_A-BkCs\\_h7gfln\\_Am1g\\_JKe2t9/Towards%20a%20circular%20economy%3A%20Business%20rationale%20for%20an%20accelerated%20transition.pdf](https://emf.thirdlight.com/file/24/_A-BkCs_h7gfln_Am1g_JKe2t9/Towards%20a%20circular%20economy%3A%20Business%20rationale%20for%20an%20accelerated%20transition.pdf) (zugegriffen am 04.10.2023).
- 63 Padilla-Rivera, A., Russo-Garrido, S., & Merveille, N. (2020): Addressing the social aspects of a circular economy: A systematic literature review. Sustainability, 12 (19), S. 1-17.
- 64 Ellen MacArthur Foundation (2023): What is circular economy?, URL: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?gad=1&gclid=EAIaIQobChMIiujBunbgQMVvoRoCR1MFQ5gEAAYASAAEgLB7fD\\_BwE](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?gad=1&gclid=EAIaIQobChMIiujBunbgQMVvoRoCR1MFQ5gEAAYASAAEgLB7fD_BwE) (zugegriffen am 04.10.2023).
- 65 European Parliament (2023): Circular economy: Definition, importance and benefits, URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 66 Cradle to Cradle Products Innovation Institute (2023): How to design a circular product: R-strategies and Cradle to Cradle Certified®, URL: <https://c2ccertified.org/articles/how-to-design-a-circular-product-r-strategies-and-cradle-to-cradle-certified-r> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 67 Toxopeus, M.E., de Koeijer, B.L.A. & Meij, A.G.G.H. (2015): Cradle to cradle: Effective vision vs. efficient practice? Procedia CIRP, 29, S. 384-389.
- 68 Cradle to Cradle Products Innovation Institute (2023): Cashmere sweater, URL: <https://c2ccertified.org/certified-products/cashmere-crewneck-sweater> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 69 Ralph Lauren (2023): 2023 Global Citizenship & Sustainability Report, URL: [https://corporate.ralphlauren.com/on/demandware.static/-/Sites-RalphLauren\\_Corporate-Library/default/dw67845c51/documents/2023\\_reports\\_and\\_policies/RL-2023-GCSReport.pdf](https://corporate.ralphlauren.com/on/demandware.static/-/Sites-RalphLauren_Corporate-Library/default/dw67845c51/documents/2023_reports_and_policies/RL-2023-GCSReport.pdf) (zugegriffen am 04.10.2023).
- 70 Öberg, C. (2023): Towards a typology of sharing economy business model transformation. Technovation, 123, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102722>.
- 71 Shary (2023): Miete jederzeit alles, was du brauchst, in deiner Nähe, URL: [https://corporate.ralphlauren.com/on/demandware.static/-/Sites-RalphLauren\\_Corporate-Library/default/dw67845c51/documents/2023\\_reports\\_and\\_policies/RL-2023-GCSReport.pdf](https://corporate.ralphlauren.com/on/demandware.static/-/Sites-RalphLauren_Corporate-Library/default/dw67845c51/documents/2023_reports_and_policies/RL-2023-GCSReport.pdf) (zugegriffen am 04.10.2023).

- 72 UN Environment (2017): The long view: Exploring product lifetime extension, URL: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/22394> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 73 Caterpillar (2023): Car®Reman, URL: [https://www.cat.com/en\\_US/products/new/parts/reman.html#multimedia-7mHUBvkCjBUhVrQ-poster](https://www.cat.com/en_US/products/new/parts/reman.html#multimedia-7mHUBvkCjBUhVrQ-poster) (zugegriffen am 04.10.2023).
- 74 Tarkett (2023): Circular economy, URL: <https://www.tarkett-group.com/en/climate-circular-economy/circular-economy/> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 75 LinkedIn (2023): How do you design and implement a reverse logistics network that is resilient and responsive?, URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-design-implement-reverse-logistics-1c> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 76 Ellen MacArthur Foundation (2021): Creating a reverse logistics ecosystem: HP Brazil & Sintronics, URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/creating-a-reverse-logistics-ecosystem> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 77 Sternad, D., Schwarz-Musch, A., & Krenn, M. (2021): Geschäftsmodell-Design für den internationalen Markterfolg. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- 78 Ellen MacArthur Foundation (2021): Pioneering circularity in the healthcare industry: Royal Philips, URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/pioneering-circularity-in-the-healthcare-industry-royal-philips> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 79 Ellen MacArthur Foundation (2023): More than just a big idea – how extended reality tech can enable a circular economy, URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/tech-enablers-series/part-1> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 80 BanQu (2022): Optimizing the circular economy: Coca-Cola and BanQu, URL: <https://www.banqu.co/case-study/coca-cola> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 81 WKO (2023): Politische und rechtliche Rahmenbedingungen und Geschäftschancen im Kontext Nachhaltigkeit, URL: <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/politische-rechtliche-rahmenbedingungen-geschaefschancen> (zugegriffen am 04.10.2023); Europäisches Parlament (2023): Unternehmen sollen Menschenrechte und Umweltnormen in Lieferketten berücksichtigen, URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20230524IPR91907/lieferketten-unternehmen-sollen-menschenrechte-und-umweltnormen-beruecksichtigen> (zugegriffen am 04.10.2023).
- 82 World Economic Forum (2022): The Global Risks Report 2022. 17th Edition, URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf) (zugegriffen am 25.08.2023).
- 83 Max-Planck-Gesellschaft (2023): Biodiversität – Vielfalt des Lebens, URL: <https://www.mpg.de/biodiversitaet> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 84 European Environment Agency (2023): Habitats and species: Latest status and trends, URL: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/at-a-glance/nature/state-of-nature-in-europe-a-health-check/habitats-and-species-latest-status-and-trends> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 85 S&P Global (2022): Biodiversity is still a blind spot for most companies around the world, URL: <https://www.spglobal.com/esg/insights/biodiversity-is-still-a-blind-spot-for-most-companies-around-the-world> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 86 KPMG (2022): Big Shifts, Small Steps: Survey of Sustainability Reporting 2022, URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report\\_FINAL\\_web.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report_FINAL_web.pdf) (zugegriffen am 25.08.2023).
- 87 Imperial College Business School/ HSBC (o.J.): The evolution of corporate behaviour to tackle biodiversity challenges, URL: <https://imperialcollegelondon.app.box.com/s/cc8k3wnfi3o4bcv7te8kew61vq501sob> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 88 Earth Overshoot Day (2023): Country overshoot days, URL: <https://www.overshootday.org/newsroom/country-overshoot-days/dates/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 89 KPMG (2023): Reporting the risk from biodiversity loss, URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022/biodiversity.html> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 90 PORR AG (2023): Umwelt. Klima und Ressourcen schützen – für den Erhalt unserer Lebensgrundlage, URL: <https://porr-group.com/nachhaltigkeit/umwelt/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 91 Umweltbundesamt (2014): Regenwald-Abholzung: Klimafolgen sind größer als gedacht, URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/regenwald-abholzung-klimafolgen-sind-groesser-als#:~:text=Werden%20die%20W%C3%A4lder%20abgeholzt%2C%20gelangt,menschlich%20verursachten%20Kohlenstoff%2DEmissionen%20aus.> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 92 Semperit Aktiengesellschaft Holding (2023): Nachhaltigkeitsbericht 2022. URL: [https://www.semperitgroup.com/fileadmin/user\\_upload/MediaLibrary/SemperitGroup/Company/Sustainability/Nachhaltigkeitsbericht/Semperit-SustainabilityReport-2022-DE.pdf](https://www.semperitgroup.com/fileadmin/user_upload/MediaLibrary/SemperitGroup/Company/Sustainability/Nachhaltigkeitsbericht/Semperit-SustainabilityReport-2022-DE.pdf) (zugegriffen am 25.08.2023).
- 93 MSCI (2023): Biodiversity: The new frontier of sustainable finance, URL: <https://www.msci.com/our-solutions/climate-investing/biodiversity-sustainable-finance> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 94 Accenture (2023): Business risk and opportunity on biodiversity - TNFD case study with location analysis, URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Biodiversity-TNFD-Analysis-EN.pdf> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 95 Task Force on Nature-related Financial Disclosures (2022): The TNFD nature-related risk & opportunity management and disclosure framework. Beta v0.1 Release, URL: <https://tnfd.global/wp-content/uploads/2022/03/220321-TNFD-framework-beta-v0.1-FINAL.pdf> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 96 Geberit AG (2023): TCFD reporting, URL: <https://reports.geberit.com/geschaeftsbericht/2022/nachhaltigkeit/ber>



- ichtsstandards/tcfd-reporting.html (zugegriffen am 25.08.2023).
- 97 WWF-World Wide Fund for Nature (2022): Living Planet Report 2022, URL: <https://livingplanet.panda.org/#:-:text=The%20Living%20Planet%20Report%202022,in%20species%20populations%20since%201970>. (zugegriffen am 25.08.2023).
- 98 Imperial College Business School/ HSBC (o.J.): The evolution of corporate behaviour to tackle biodiversity challenges, URL: <https://imperialcollegelondon.app.box.com/s/cc8k3wnfi3o4bcv7te8kew61vq501sob> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 99 World Economic Forum (2023): Biodiversity: 5 ‚nature-positive‘ trends to watch out for, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/04/five-nature-trends-to-watch-out-for-davos-2023/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 100 World Business Council for Sustainable Development (2023): One Planet Business for Biodiversity (OP2B), URL: <https://www.wbcsd.org/Projects/OP2B> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 101 Lenzing AG (2022): Biodiversität und Verbesserung der Ökosysteme: Ziele und Maßnahmen, URL: <https://reports.lenzing.com/nachhaltigkeitsbericht/2021/wesentliche-themen/biodiversitaet-und-oekosysteme/biodiversitaet-und-verbesserung-der-oekosysteme-ziele-und-massnahmen.html> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 102 Imperial College Business School/ HSBC (o.J.): The evolution of corporate behaviour to tackle biodiversity challenges, URL: <https://imperialcollegelondon.app.box.com/s/cc8k3wnfi3o4bcv7te8kew61vq501sob> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 103 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2021): Private business action for biodiversity, URL: [https://www.giz.de/en/downloads/PBAB\\_Brochure.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/PBAB_Brochure.pdf) (zugegriffen am 25.08.2023).
- 104 European Financial Reporting Advisory Group (2022): [Draft] European Sustainability Reporting Standard E4 Biodiversity and Ecosystems, URL: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FESRS%2520E4%2520on%2520biodiversity%2520and%2520ecosystems.pdf> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 105 World Economic Forum (2023): Biodiversity: 5 ‚nature-positive‘ trends to watch out for, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/04/five-nature-trends-to-watch-out-for-davos-2023/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 106 OMV Aktiengesellschaft (2022.): Nachhaltigkeitsbericht 2022. Nicht finanzieller Bericht, URL: <https://reports.omv.com/de/nachhaltigkeitsbericht/2022/servicesseiten/downloads/files/entire-omv-sr22.pdf> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 107 OMV Aktiengesellschaft (2023): Biodiversität, URL: <https://reports.omv.com/de/nachhaltigkeitsbericht/2022/schwerpunktbereiche/management-natuerlicher-ressourcen/umwelt/biodiversitaet.html> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 108 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023): About, URL: <https://tnfd.global/about/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 109 Europäische Kommission (2020): Fragen und Antworten: EU-Biodiversitätsstrategie für 2030 – Mehr Raum für die Natur in unserem Leben, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda\\_20\\_886](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda_20_886) (zugegriffen am 25.08.2023).
- 110 European Commission (2023): New nature restoration law boosts biodiversity and climate action across Europe, URL: [https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/new-nature-restoration-law-boosts-biodiversity-and-climate-action-across-europe-2023-07-12\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/new-nature-restoration-law-boosts-biodiversity-and-climate-action-across-europe-2023-07-12_en) (zugegriffen am 03.10.2023).
- 111 Science Based Targets Network (2023): The first science-based targets for nature, URL: <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/how-it-works/the-first-science-based-targets-for-nature/> (zugegriffen am 25.08.2023).
- 112 Amabile T. & Kramer, S. (2011): Valuing your most valuable assets, Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2011/10/valuing-your-most-valuable>.
- 113 United Nations Global Compact (2023): Do business in ways that benefit society and protect people, URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 114 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2023): Social sustainability in development: Meeting the challenges of the 21st century, URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/863ea6d3-462e-4bc7-b399-2732a2714eca/content> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 115 Deloitte Consulting GmbH (2019): Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen: Eine Studie von Deloitte Österreich, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 116 Human Rights Watch (2023): Human rights in supply chains, URL: <https://www.hrw.org/report/2016/05/30/human-rights-supply-chains/call-binding-global-standard-due-diligence> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 117 International Labour Organization (2023): Business and the labour dimension of human rights due diligence, URL: [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_867782/lang--en/index.htm#:~:text=Due%20diligence%20consists%20of%20a,of%20any%20due%20diligence%20process](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_867782/lang--en/index.htm#:~:text=Due%20diligence%20consists%20of%20a,of%20any%20due%20diligence%20process) (zugegriffen am 13.09.2023).
- 118 United Nations Global Compact (2023): The ten principles of the UN Global Compact, URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 119 NXP (2023): Labor and human rights, URL: <https://www.nxp.com/company/about-nxp/sustainability-and-esg/social-responsibility/labor-and-human-rights:LABOR-AND-HUMAN-RIGHTS> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 120 Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2023): Betriebliche Gesundheitsförderung, URL: <https://www.gesundheit.gv.at/>

- leben/lebenswelt/beruf/gesundheit-arbeit/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html (zugegriffen am 13.09.2023).
- 121 Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (2023): Entwicklung des BGF-Gütesiegels in Österreich, URL: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.889482&portal=nbgfportal> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 122 Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (2023): Das Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung zeichnet aus: Österreichs gesündeste Betriebe erhalten BGF-Preis 2023, URL: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.892607&portal=nbgfportal> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 123 Haberkorn GmbH (2023): Benefits und Arbeitsumfeld, URL: <https://www.haberkorn.com/karriere/benefits-und-arbeitsumfeld> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 124 European Commission (2022): How to promote a good work-life balance for employees post-COVID-19, URL: [https://eures.ec.europa.eu/how-promote-good-work-life-balance-employees-post-covid-19-2022-05-05\\_en](https://eures.ec.europa.eu/how-promote-good-work-life-balance-employees-post-covid-19-2022-05-05_en) (zugegriffen am 13.09.2023).
- 125 Sage Group (2023): 12 ways to support a better work-life balance for your employees, URL: <https://www.sage.com/en-gb/blog/hr-support-better-work-life-balance-workplace/> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 126 Tractive (2023): Be a life saver. And life changer. Have a passion for four-legged friends and a particular set of skills? Join our team, URL: <https://tractive.com/en/hr/careers> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 127 Great Place To Work® Institute (2023): Employee training and development: The benefits of upskilling or reskilling your team, URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 128 The Wharton School (2021): 5 Reasons to offer employees learning & development opportunities, URL: <https://online.wharton.upenn.edu/blog/5-reasons-to-offer-employees-learning-development-opportunities/> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 129 Great Place To Work® Institute (2023): Employee training and development: The benefits of upskilling or reskilling your team, URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 130 Thyssenkrupp AG (2023): Ausbildung, Weiterbildung und Talente, URL: <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/nachhaltigkeit/mitarbeitende-bei-thyssenkrupp/ausbildung-weiterbildung-und-talente> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 131 Berkowitz, C., Niedflet-Thomas, K. & Quest, D. (2022): 2023 Will test companies' commitment to social responsibility, Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2022/12/2023-will-test-companies-commitment-to-social-responsibility>.
- 132 Edelman (2022): Edelman Trust Barometer 2022, URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-08/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20in%20the%20Workplace%20FINAL.pdf> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 133 Freiwilligenzentrum Salzburg (2021): Corporate Volunteering: Wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, URL: <https://www.freiwilligenzentrum-salzburg.at/news/corporate-volunteering-wenn-unternehmen-gesellschaftliche-verantwortung-uebernehmen/> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 134 Rodell, J. (2021): Volunteer programs that employees can get excited about: To boost engagement, avoid these common traps, Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2021/01/volunteer-programs-that-employees-can-get-excited-about>.
- 135 Verantwortung zeigen! Netzwerk (2023): Gemeinsam mehr erreichen, URL: <https://www.verantwortung-zeigen.at/unser-angebot/engagementaktionen-2/> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 136 Verantwortung zeigen! Netzwerk (2023): Engagementtage 2023 | EY & SOS Kinderdorf, URL: <https://www.verantwortung-zeigen.at/engagementtage-2023-ey-sos-kinderdorf/> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 137 United Nations (2023): Universal Declaration of Human Rights, URL: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 138 United Nations Development Programme (o.J.): United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights, URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/in/UNGP-Brochure.pdf> (zugegriffen am 13.09.2023).
- 139 Minkin, R. (2023): Diversity, equity and inclusion in the workplace, URL: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/05/17/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/> (zugegriffen am 01.08.2023).
- 140 McKinsey & Company (2022): (2020): Diversity wins: How inclusion matters, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 141 McKinsey & Company (2022): What is diversity, equity, and inclusion?, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> (zugegriffen am 01.08.2023).
- 142 Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009): The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (ed.), Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations (pp. 35–43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 143 McKinsey & Company (2022): What is diversity, equity, and inclusion?, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> (zugegriffen am 01.08.2023).
- 144 The Annie E Casey Foundation (2020): Equity vs. equality and other racial justice definitions, URL: <https://www.aecf.org/blog/racial-justice-definitions/> (zugegriffen am 01.08.2023).
- 145 McKinsey & Company (2022): What is diversity, equity, and inclusion?, URL: <https://www.mckinsey.com/fea>

- tured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion (zugegriffen am 02.08.2023).
- 146 Global Diversity Practice (o.J.): What is diversity & inclusion?, URL: <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 147 Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009): The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations* (pp. 35–43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 148 McKinsey & Company (2022): What is diversity, equity, and inclusion?, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> (zugegriffen am 01.08.2023).
- 149 Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993): Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), S. 112–121.
- 150 Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2020): Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>.
- 151 Accenture (Ed.) (o.J.): Our commitment to inclusion & diversity, URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity-index> (zugegriffen am 08.08.2023).
- 152 Society for Human Resource Management (o.J.): How to develop a diversity and inclusion initiative, URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/how-to-develop-a-diversity-and-inclusion-initiative.aspx> (zugegriffen am 08.08.2023).
- 153 Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009): The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations* (pp. 35–43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 154 Shell plc (o.J.): Diversity, equity and inclusion, URL: <https://www.shell.com/about-us/diversity-equity-and-inclusion.html> (zugegriffen am 07.08.2023).
- 155 Harvard University (o.J.): Recruiting for diversity, URL: [https://hr.fas.harvard.edu/files/fas-hr/files/recruiting\\_for\\_diversity\\_9.17.13\\_0.pdf](https://hr.fas.harvard.edu/files/fas-hr/files/recruiting_for_diversity_9.17.13_0.pdf) (zugegriffen am 08.08.2023).
- 156 Peters, K. (2021): 13 ways to seek out more diverse candidates for critical positions, URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/08/20/13-ways-to-seek-out-more-diverse-candidates-for-critical-positions/?sh=519e30715f86> (letzter Zugriff 08.08.2023).
- 157 Babcock, P. (2017): 5 steps to improve diversity recruiting, URL: [https://shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/five-steps-improve-diversity-recruiting.aspx?\\_ga=2.255982027.1371672696.1691481421-1479688624.1690960568](https://shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/five-steps-improve-diversity-recruiting.aspx?_ga=2.255982027.1371672696.1691481421-1479688624.1690960568) (letzter Zugriff 08.08.2023); Mohr, T. S. (2014): Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified, *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>.
- 158 Collardson, K. (2020): DEI diaries: Eliminating unconscious bias in your hiring process, URL: <https://solar-distribution-us.baywa-re.com/solar-r-e-view-magazine/building-a-healthy-business/dei-diaries-eliminating-unconscious-bias-in-your-hiring-process/> (zugegriffen am 08.08.2023).
- 159 McGuire, D. & Bagher, M. (2010): Diversity training in organisations: An introduction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), SS. 493-505.
- 160 McKinsey & Company (2022): Don't train your employees on DE&I. Build their capabilities, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/dont-train-your-employees-on-de-and-i-build-their-capabilities> (zugegriffen am 08.08.2023).
- 161 McKinsey & Company (2022): Don't train your employees on DE&I. Build their capabilities, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/dont-train-your-employees-on-de-and-i-build-their-capabilities> (zugegriffen am 08.08.2023).
- 162 PwC (o.J.): Micro inequities & unconscious biases, URL: <https://www.ceoaction.com/actions/micro-inequities-unconscious-biases/> (zugegriffen am 07.08.2023).
- 163 Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009): The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations* (pp. 35–43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 164 McKinsey & Company (2022): Unlocking the potential of chief diversity officers, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-the-potential-of-chief-diversity-officers> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 165 Hays plc (o.J.): Equity, diversity & inclusion. URL: <https://www.hayscareer.net/equity-diversity-inclusion#> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 166 Walter, A. W., Ruiz, Y., Tourse, R. W. C., Kress, H., Mornings-tar, B., MacArthur, B., & Daniels, A. (2016): Leadership matters: How hidden biases perpetuate institutional racism in organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), S. 213–221.
- 167 Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009): The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations* (pp. 35–43). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 168 Bourke, J. & Titus, A. (2019): Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one, *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>.
- 169 Deloitte (2018): The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths, URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 170 Deloitte (2023): Leadership development, URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/arti>

- cles/inclusion-leadership-development.html (zugegriffen am 03.10.2023).
- 171 Bundesministerium für Finanzen (2023): Allgemeines zur Gleichbehandlung, URL: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente\\_und\\_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente_und_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html) (zugegriffen am 08.11.2023).
- 172 The Reporting Exchange (o.J.): Insights from the Reporting Exchange: ESG reporting trends, URL: [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_report\\_1\\_esg.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_report_1_esg.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 173 Haufe (2023): Definition und Ziel von Corporate Governance, URL: [https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/corporate-governance/corporate-governance-defintion-und-ziele\\_230130\\_479056.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/corporate-governance/corporate-governance-defintion-und-ziele_230130_479056.html) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 174 Deloitte (2023): On the audit committee's agenda: Emerging trends in ESG governance for 2023, URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/emerging-trends-in-esg-governance-for-2023.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 175 Deloitte (2021): The future of the Chief Sustainability Officer. Sense-maker in chief, URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/perspectives/2022/gx-fsi-future-of-the-cso-report.pdf> (zugegriffen am 02.08.2023); PwC (2023): An organizational set-up fit for ESG transformation. PwC (2023): The need for a Chief Sustainability Officer with impact, URL: <https://cloud.email.strategyand.pwc.com/content-form?qs=dc7fcb176550eb1a6d1e950e3a1ac396b5c08c8064100f9d35f19f4202242ac5b13c4f27ed3e3170a392daf40bb7c8e45521870592282c75eee2c2efbb567b57600ebac4838dcce2b1774948ea76afe> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 176 REWE Group (2020): Interview mit Marcel Weber: „Nachhaltigkeit ist fest im Einkauf verankert“, URL: <https://www.rewe-group.com/de/presse-und-medien/newsroom/stories/interview-mit-marcel-weber-nachhaltigkeit-ist-fest-im-einkauf-verankert/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 177 PwC (2023): Trends shaping corporate governance in 2023 – Four areas to watch, URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/corporate-governance-trends.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 178 Ernst & Young (2022): Sustainability expertise must run deep and wide in modern boards, URL: [https://www.ey.com/en\\_no/board-matters/sustainability-expertise-must-run-deep-and-wide-in-modern-boards](https://www.ey.com/en_no/board-matters/sustainability-expertise-must-run-deep-and-wide-in-modern-boards) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 179 Deloitte (o.J.): Corporate governance trends and challenges for board members, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/corporate-governance-trends.pdf> (zugegriffen am 02.08.2023); PwC (2023): Trends shaping corporate governance in 2023 – Four areas to watch, URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/corporate-governance-trends.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 180 Deloitte (2023): On the audit committee's agenda: Emerging trends in ESG governance for 2023, URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/emerging-trends-in-esg-governance-for-2023.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 181 Vestas Wind Systems A/S (2023): Board of Directors, URL: <https://www.vestas.com/en/investor/corporate-governance/board-of-directors> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 182 Vestas Wind Systems A/S (2023): Sustainability in everything we do, URL: <https://www.vestas.com/en/sustainability/sustainability-strategy#accordion-f8d-97f3c55-item-66c6b96bd6> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 183 Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2023): Linking executive compensation to ESG performance, URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/27/linking-executive-compensation-to-esg-performance/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 184 Cook, M., Savage, K. & Barge, F. (2023): Linking executive pay to sustainability goals, Harvard Business Review, URL: <https://hbr.org/2023/02/linking-executive-pay-to-sustainability-goals>; Gartner Inc. (2023): 5 corporate governance trends affecting the board's oversight role in 2023, URL: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/legal-compliance/documents/trends/board-oversight-role.pdf> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 185 PwC (2021): Linking executive pay to ESG goals, URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/exec-pay-and-esg.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 186 Mercedes-Benz Group AG (2023): Sustainability management, URL: <https://sustainabilityreport.mercedes-benz.com/2022/governance/sustainable-corporate-governance/sustainability-management.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 187 PwC (2023): Trends shaping corporate governance in 2023 – Four areas to watch, URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/corporate-governance-trends.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 188 PwC (2023): Trends shaping corporate governance in 2023 – Four areas to watch, URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/corporate-governance-trends.html> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 189 Infineon Technologies AG (2021): dbAccess Global ESG Conference, URL: [https://www.infineon.com/dgdl/Infineon\\_dbAccess+Global+ESG+Conference\\_01032022.pdf?fileId=8ac78c8b7f3d5b8b017f447ab9320005](https://www.infineon.com/dgdl/Infineon_dbAccess+Global+ESG+Conference_01032022.pdf?fileId=8ac78c8b7f3d5b8b017f447ab9320005) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 190 Diligent (2023): How to create a culture of compliance: 7 crucial building blocks, URL: <https://www.diligent.com/insights/grc/culture-of-compliance> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 191 Sport Austria (2023): Good governance, URL: <https://www.sportaustria.at/de/schwerpunkte/soziales-und-gesellschaftspolitik/good-governance-werte/good-governance> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 192 Gabler Wirtschaftslexikon (2023): Greenwashing, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592> (zugegriffen am 02.08.2023).



- 193 European Commission (2023): Consumer protection: Enabling sustainable choices and ending greenwashing, URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_1692](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1692) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 194 World Economic Forum (2022): 5 ways to tackle greenwashing, according to UN experts, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/greenwashing-stop-report-un-experts/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 195 Institute of Entrepreneurship Development (2023): How to avoid greenwashing in business marketing, URL: <https://ied.eu/blog/sustainability-blog/how-to-avoid-greenwashing-in-business-marketing/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 196 Institute of Entrepreneurship Development (2023): How to avoid greenwashing in business marketing, URL: <https://ied.eu/blog/sustainability-blog/how-to-avoid-greenwashing-in-business-marketing/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 197 American Marketing Association (2022): How marketers can avoid greenwashing, URL: <https://www.ama.org/marketing-news/how-marketers-can-avoid-greenwashing/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 198 European Union (2023): ‚Green claims‘ directive. Protecting consumers from greenwashing, URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS\\_BRI\(2023\)753958\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS_BRI(2023)753958_EN.pdf) (zugegriffen am 12.12.2023).
- 199 Guardian (2018): Starbucks is banning straws – but is it really a big win for the environment?, URL: <https://www.theguardian.com/business/2018/jul/23/starbucks-straws-ban-2020-environment> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 200 Starbucks (2022): Starbucks launches innovative 100% reusable cup program inside Seattle HQ, URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2022/starbucks-launches-innovative-reusable-cup-program-inside-seattle-hq/> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 201 Sustainable Development Goals Help Desk (2020): Background, URL: <https://sdghelpdesk.unescap.org/knowledge-hub/thematic-area/stakeholder-engagement-and-partnerships> (zugegriffen am 02.08.2023).
- 202 Accountability (2015): AA1000 Stakeholder Engagement Standard, URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> (zugegriffen am 02.08.2023); United Nations (2020): Stakeholder engagement & the 2030 agenda, URL:
- 203 United Nations (2020): Stakeholder engagement & the 2030 agenda, URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2703For\\_distribution\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Practical\\_Guide\\_REV\\_11SEPT.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2703For_distribution_Stakeholder_Engagement_Practical_Guide_REV_11SEPT.pdf) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 204 Strabag SE (2023): Stakeholder involvement, URL: [https://www.strabag.com/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/EN-STRABAG.COM-stakeholder.html](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/content.nsf/web/EN-STRABAG.COM-stakeholder.html) (zugegriffen am 02.08.2023).
- 205 European Union (2023): ‚Green claims‘ directive. Protecting consumers from greenwashing, URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS\\_BRI\(2023\)753958\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS_BRI(2023)753958_EN.pdf) (zugegriffen am 12.12.2023).
- 206 Governance & Accountability Institute (2022): 2022 Sustainability reporting in focus: Examining 2021 trends of companies on the S&P 500® + Russel 1000®, URL: [http://www.ga-institute.com/fileadmin/ga\\_institute/images/FlashReports/2022/G\\_A-2022-Sustainability\\_Trends\\_Report.pdf?vgo\\_ee=o7HnT2UP4pI5PGfuyppId61gaqzAVgNR%2F7nggE%2BZGnn8wVv3FcQ%3D%3D%3A41vIEa1STjDzVzYxuvexpJXFWevjpR7V](http://www.ga-institute.com/fileadmin/ga_institute/images/FlashReports/2022/G_A-2022-Sustainability_Trends_Report.pdf?vgo_ee=o7HnT2UP4pI5PGfuyppId61gaqzAVgNR%2F7nggE%2BZGnn8wVv3FcQ%3D%3D%3A41vIEa1STjDzVzYxuvexpJXFWevjpR7V) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 207 GRI (2018): GRI 101: Foundation, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 208 Deloitte (2019): On the board’s agenda | US the front line of ESG disclosure: The board’s role, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-board-effectiveness/on-the-boards-agenda-front-line-of-esg-disclosure.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 209 Carrot & Sticks (2016): Carrots Sticks global trends in sustainability reporting regulation and policy, URL: <https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/05/Carrots-Sticks-2016.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023)
- 210 Deloitte (2019): On the board’s agenda | US The front line of ESG disclosure: The board’s role, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-board-effectiveness/on-the-boards-agenda-front-line-of-esg-disclosure.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 211 The Reporting Exchange (o.J.): Insights from the reporting exchange: ESG reporting trends, URL: [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_report\\_1\\_esg.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_report_1_esg.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 212 KPMG (2023): Key global trends in sustainability reporting, URL: <https://kpmg.com/dk/en/home/insights/2022/10/key-global-trends-in-sustainability-reporting.html> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 213 KPMG (2022): Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022, URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report\\_FINAL\\_web.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report_FINAL_web.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 214 European Commission (2023): Corporate sustainability reporting, URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 215 McKinsey (2019): More than values: The value-based sustainability reporting that investors want, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want> (zugegriffen am 09.08.2023); Carrot & Sticks (2016): Carrots Sticks global trends in sustainability reporting regulation and policy, URL: <https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/05/Carrots-Sticks-2016.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 216 Spar Holding AG (2022): Nachhaltigkeit bei Spar. Spar Holding AG Nachhaltigkeitsbericht 2022, URL: <https://www.spar.at/content/dam/spardam/at/spar-website/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht/Nachhaltigkeits>

- bericht\_SPAR%20HOLDING\_2022.pdf (zugegriffen am 09.08.2023).
- 217 KPMG (2022): Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022, URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report\\_FINAL\\_web.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report_FINAL_web.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 218 The Reporting Exchange (o.J.): Insights from the reporting exchange: ESG reporting trends, URL: [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_report\\_1\\_esg.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_report_1_esg.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 219 Carrot & Sticks (2016): Carrots Sticks global trends in sustainability reporting regulation and policy, URL: <https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2016/05/Carrots-Sticks-2016.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023)
- 220 S&P Global (2023): Key sustainability trends that will drive decision-making in 2023, URL: <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/key-sustainability-trends-that-will-drive-decision-making-in-2023> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 221 Flex (2022): 2022 Sustainability Report, URL: <https://flex.com/downloads/2022-sustainability-report> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 222 McKinsey (2019): More than values: The value-based sustainability reporting that investors want, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 223 McKinsey (2019): More than values: The value-based sustainability reporting that investors want, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 224 Combe, C. (2022): Introduction to Global Sustainability Management. London: SAGE Publications Ltd, pp. 62-66.
- 225 Deloitte (2019): On the board's agenda | US the front line of ESG disclosure: The board's role, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-board-effectiveness/on-the-boards-agenda-front-line-of-esg-disclosure.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 226 KPMG (2022): Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022, URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report\\_FINAL\\_web.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2022/dk-SSR-Report_FINAL_web.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 227 Voestalpine AG (2022): Zu diesem Bericht, URL: <https://reports.voestalpine.com/2022/cr-bericht/unternehmen/zu-diesem-bericht.html> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 228 Deloitte (2019): On the board's agenda | US the front line of ESG disclosure: The board's role, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-board-effectiveness/on-the-boards-agenda-front-line-of-esg-disclosure.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 229 McKinsey (2019): More than values: The value-based sustainability reporting that investors want, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 230 Wienerberger AG (2023): Das Nachhaltigkeitsmanagement bei Wienerberger, URL: <https://www.wienerberger.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsmanagement.html> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 231 Zumtobel Group AG (2023): Zumtobel Group. We live light. We care about the future, URL: [https://z.lighting/documents/2762/Nachhaltigkeitsbericht\\_2022\\_23\\_Deutsch\\_Druck.pdf](https://z.lighting/documents/2762/Nachhaltigkeitsbericht_2022_23_Deutsch_Druck.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 232 PwC (2022): Doppelte Materialität – Mehr als eine regulatorische Pflichtaufgabe, URL: <https://blogs.pwc.de/sustainability/article/232878/doppelte-materialitaet-mehr-als-eine-regulatorische-pflichtaufgabe/> (zugegriffen am 03.10.2023).
- 233 Zumtobel Group AG (2023): Zumtobel Group. We live light. We care about the future, URL: [https://z.lighting/documents/2762/Nachhaltigkeitsbericht\\_2022\\_23\\_Deutsch\\_Druck.pdf](https://z.lighting/documents/2762/Nachhaltigkeitsbericht_2022_23_Deutsch_Druck.pdf) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 234 United Nations (2023): The 17 Goals, URL: <https://sdgs.un.org/goals> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 235 Global Reporting Initiative (2023): Our mission and history, URL: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 236 Global Reporting Initiative (o.J.): A short introduction to the GRI standards, URL: <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 237 European Commission (2023): Corporate sustainability reporting, URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 238 Ernst & Young (2021): Neue Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – was bedeutet das für mein Unternehmen?, URL: [https://www.ey.com/de\\_at/consulting/welche-auswirkungen-hat-die-eu-taxonomie-auf-die-realwirtschaft](https://www.ey.com/de_at/consulting/welche-auswirkungen-hat-die-eu-taxonomie-auf-die-realwirtschaft) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 239 PwC (2022): Doppelte Materialität – Mehr als eine regulatorische Pflichtaufgabe / Sustainability - Der Blog zur Nachhaltigkeitsagenda / PwC Deutschland (zugegriffen am 03.10.2023).
- 240 The IFRS Foundation (2023): About us, URL: <https://www.ifrs.org/about-us/> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 241 The IFRS Foundation (2023): SASB Standards overview, URL: <https://www.ifrs.org/sasb-standards-overview/> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 242 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2023): About, URL: <https://www.tcf.org/about/> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 243 European Commission (2023): EU taxonomy for sustainable activities, URL: <https://ec.europa.eu/eu-taxonomy/> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 244 Europäisches Parlament (2023): Unternehmen sollen Menschenrechte und Umweltnormen in Lieferketten be

- rücksichtigen, URL: Lieferketten: Unternehmen sollen Menschenrechte und Umweltnormen berücksichtigen | Aktuelles | Europäisches Parlament (europa.eu) (zugegriffen am 09.08.2023); Wirtschaftskammer Österreich (2023): Politische und rechtliche Rahmenbedingungen und Geschäftschancen im Kontext Nachhaltigkeit, URL: <https://www.wko.at/service/umwelt-energie/politische-rechtliche-rahmenbedingungen-geschaeftschancen.html> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 245 Greenhouse Gas Protocol (2023): About Us, URL: <https://ghgprotocol.org/about-us> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 246 Science Based Targets (2023): About us, URL: <https://sciencebasedtargets.org/about-us> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 247 United Nations (2023): About the UN Global Compact, URL: <https://unglobalcompact.org/about> (zugegriffen am 09.08.2023); United Nations (2023): The power of principles, URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (zugegriffen am 09.08.2023); United Nations (2023): Uniting business for a better world, URL: <https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign> (zugegriffen am 09.08.2023).
- 248 European Commission (2023): EU Taxonomy Navigator, URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 249 Deutsches Aktieninstitut e.V. (2021): Unternehmensfinanzierung im Zeichen der Nachhaltigkeit, URL: [https://www.dai.de/fileadmin/user\\_upload/Studie\\_Unternehmensfinanzierung\\_im\\_Zeichen\\_der\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://www.dai.de/fileadmin/user_upload/Studie_Unternehmensfinanzierung_im_Zeichen_der_Nachhaltigkeit.pdf) (zugegriffen am 26.09.2023)
- 250 Harvard Business School Online (2022): What is sustainable investing?, URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/sustainable-investing> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 251 The International Capital Market Association (2021): Die Green Bond Principles 2021. Freiwillige Prozessleitlinien zur Emission von Green Bonds, URL: [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/German\\_GBP-06-2021-301221.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/German_GBP-06-2021-301221.pdf) (zugegriffen am 26.09.2023); Goldman Sachs (2023): Explore social bonds, URL: <https://www.gsam.com/content/gsam/uk/en/advisers/resources/investment-ideas/social-bonds.html#:~:text=What%20are%20Social%20Bonds%3F,%2C%20unemployed%2C%20or%20otherwise%20vulnerable> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 252 European Commission (2023): EU Taxonomy Navigator, URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 253 Adidas (2020): Adidas successfully places its first sustainability bond, URL: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2020/adidas-successfully-places-its-first-sustainability-bond/> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 254 PwC (2023): Companies failing to act on ESG issues risk losing investors, finds new PwC survey, URL: <https://www.pwc.com/lt/en/about/press-room/pwc-global-investor-esg-survey.html> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 255 Finance (2023): FINANCE-Studie. Nachhaltigkeit und Green Finance, URL: <https://www.finance-magazin.de/research/studien/lbbw-nachhaltigkeit-und-green-finance-green-finance-trends/> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 256 HypoVereinsbank (2023): Nachhaltige Finanzierung für Ihre Projekte, URL: <https://www.hypovereinsbank.de/hvb/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-fuer-unternehmen/nachhaltige-finanzierung> (zugegriffen am 26.09.2023); Deutsches Aktieninstitut e.V. (2021): Unternehmensfinanzierung im Zeichen der Nachhaltigkeit, URL: [https://www.dai.de/fileadmin/user\\_upload/Studie\\_Unternehmensfinanzierung\\_im\\_Zeichen\\_der\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://www.dai.de/fileadmin/user_upload/Studie_Unternehmensfinanzierung_im_Zeichen_der_Nachhaltigkeit.pdf) (zugegriffen am 26.09.2023).
- 257 Palladio Group Spa (2023): Palladio Group confirms the highest EcoVadis rating, URL: <https://www.palladiogroup.com/new/palladio-group-confirms-the-highest-eco-vadis-rating/> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 258 McKinsey & Company (2023): Five ways that ESG creates value, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value> (zugegriffen am 26.09.2023).
- 259 Salzgitter AG (2023): Geschäftsbericht 2022: Ein neues Denken für eine neue Industrie, URL: [https://www.salzgitter-ag.com/fileadmin/finanzberichte/2022/gb2022/de/downloads/szag\\_gb2022\\_gesamt.pdf#page=83](https://www.salzgitter-ag.com/fileadmin/finanzberichte/2022/gb2022/de/downloads/szag_gb2022_gesamt.pdf#page=83) (zugegriffen am 26.09.2023).
- 260 European Commission (2023): EU taxonomy for sustainable activities, URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en) (zugegriffen am 09.08.2023).
- 261 European Commission (2023): Sustainability-related disclosure in the financial services sector, URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en) (zugegriffen am 26.09.2023).
- 262 European Commission (2023): European green bond standard, URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/european-green-bond-standard\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/european-green-bond-standard_en) (zugegriffen am 26.09.2023).

# Autorenprofile

## Verena Fink

Verena Fink MA studierte International Business Management an der Fachhochschule Kärnten und International Marketing, Management and Organization an der Università degli Studi di Udine (Italien). Derzeit absolviert sie das Doktoratsstudium Circular Economy an der Università degli studi di Trieste (Italien). Sie ist Junior Researcher an der School of Management der Fachhochschule Kärnten, Österreich.



## Evelyn Stele

Evelyn Stele MA studierte International Business Management an der Fachhochschule Kärnten. Sie arbeitet als wissenschaftliche Projektmitarbeiterin im Bereich International Management an der School of Management der Fachhochschule Kärnten, Österreich.



## Dietmar Sternad

FH-Prof. Dr. Dietmar Sternad studierte in Österreich, Großbritannien und Slowenien Betriebswirtschaft, Management und Umweltwissenschaften und absolvierte Zusatzausbildungen im Bereich der Managementdidaktik an der Harvard Business School (USA) und bei CEEMAN (International Management Teachers Academy IMTA). Nach zehnjähriger Erfahrung im Management ist er als FH-Professor für International Management und Studiengangsleiter des Masterstudiengangs International Business Management an der Fachhochschule Kärnten tätig.





Das Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen ist geprägt durch einen hohen Grad an Dynamik und Komplexität. Zahlreiche Trends im Bereich Nachhaltigkeit entwickeln sich (neu) und fordern eine Anpassung der Geschäftspraktiken.

Dieser ESG-Trend-Radar soll exportorientierte Unternehmen dabei unterstützen, die wesentlichen **ESG-Trends** und potenzielle **Handlungsinitiativen** im Bereich der Nachhaltigkeit zu erkennen. So soll es Unternehmen ermöglicht werden, die (zukünftigen) Herausforderungen in diesem Bereich erfolgreich zu meistern und die damit verbundenen Chancen im internationalen Wettbewerb zu nutzen. **Good Practice-Beispiele** veranschaulichen, wie die beschriebenen Handlungsinitiativen bereits erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden. Um es Unternehmen zu ermöglichen, sich auf regulatorische Veränderungen einzustellen, werden für jeden ESG-Trend auch die relevanten nationalen und internationalen **regulatorischen Rahmenbedingungen** dargestellt.

Folgende ESG-Trendfelder werden im Trend-Radar näher beschrieben:

#### **Ökologische Nachhaltigkeit (E-Environmental)**

- Dekarbonisierung und Energie
- Auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft
- Schutz der Biodiversität

#### **Soziale Nachhaltigkeit (S-Social)**

- Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette
- Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

#### **Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung (G-Governance)**

- Corporate Governance: Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung
- Mehr Transparenz durch ESG-Reporting
- Nachhaltige Finanzierung

