

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

**Konzeptionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Bereich der Selbstverwaltung**

Betreuerin:

MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.

vorgelegt von:

Kezia Petz, BA (1810532022)

Graz, 24. April 2020

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 24. April 2020

Kezia Petz BA, eh  
Unterschrift

## Kurzfassung

Mit 1.1.2020 wurde die Sozialversicherung der Selbständigen, durch die Fusionierung der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft und der Sozialversicherung der Bauern gegründet. Die SVS ist ein Selbstverwaltungskörper, deren Aufgaben gesetzlich übertragen worden sind. Sie ist zuständig für die Pflichtversicherung in der Pensions-, Kranken- und Unfallversicherung für selbständig erwerbstätige Personen. Weder die SVA noch die SVB führten ein Nachhaltigkeitsmanagement an ihren Institutionen durch. Schlussfolgernd wurde bis dato auch kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Die Sozialversicherung der Selbständigen möchte dies ändern, um als Vorbild der Pflichtversicherungsträger zu fungieren und um auch als Arbeitgeber Verantwortung für positive Arbeitsverhältnisse zu vermitteln und um die Unternehmensaktivitäten transparent kommunizieren zu können. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems für die SVS. Um unternehmerische Nachhaltigkeit durchführen zu können, müssen die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, nämlich die Ökonomie, die Ökologie und die soziale Komponente in das Unternehmen integriert werden. Auf Basis der Literaturrecherche hat sich folgender optimaler Prozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements ergeben. Im ersten Schritt ist die Nachhaltigkeit in der Nachhaltigkeitspolitik zu verankern, in der SVS ist die soziale Dimension bereits ansatzweise festgelegt. Ebenso wurden Richtlinien zur betrieblichen Gesundheitsförderung erstellt, die das Wohlbefinden der Angestellten erhöhen sollen. Im nächsten Schritt sollten Nachhaltigkeitsziele abgeleitet werden. Durch die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsziele an den SDG's stärken Unternehmen den Sinn für die gesetzten Ziele und können ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung effektiver kommunizieren. Ebenso sollte ein Nachhaltigkeitsmanagement-Team mit sozialen und fachlichen Kompetenzen aus den verschiedensten Abteilungen der SVS gebildet werden. Das Nachhaltigkeitsteam sollte ebenso das Nachhaltigkeitscontrolling durchführen, in dem die Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgen soll. Ein geeignetes Messinstrument stellt die Sustainable Balanced Scorecard dar, da bei dieser alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Im letzten Schritt sollte zur internen als auch zur externen Kommunikation ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden. Die Datenerhebung für den Nachhaltigkeitsbericht ist nicht an einer spezifischen Stelle möglich, was sich durch ein Nachhaltigkeitsmanagement nicht ändern wird. Es ist notwendig, dass sehr viele Abteilungen an einem Strang ziehen und miteinander arbeiten. Dabei wäre es von Vorteil, wenn die Mitglieder des Nachhaltigkeitsteams in den entsprechenden Abteilungen tätig sind.

## **Abstract**

On 1.1.2020, the social insurance of the self-employed was established by merging the social insurance of the commercial economy and the social insurance of farmers. The SVS is a self-governing body whose tasks have been legally transferred. It is responsible for compulsory pension, health and accident insurance for self-employed persons. Neither the SVA nor the SVB carried out sustainability management at their institutions. Consequently, no sustainability report has been prepared to date. The Social Insurance for the Self-Employed would like to change this in order to act as a model for the compulsory insurance institutions and also as an employer to convey responsibility for positive working relationships and to be able to communicate company activities transparently. This paper deals with the introduction of a sustainability management system for the SVS. In order to be able to implement corporate sustainability, the three dimensions of sustainability, namely economics, ecology and the social component must be integrated into the company. On the basis of the literature research, the following optimal process for the introduction of a sustainability management system was found. In the first step, sustainability must be anchored in the sustainability policy; in the SVS, the social dimension is already rudimentarily defined. Likewise, guidelines for workplace health promotion have been drawn up, which should increase the well-being of the employees. The next step was to derive sustainability goals. By aligning the sustainability goals with the SDG's, companies strengthen the sense for the goals set and can communicate their commitment to sustainable development more effectively. Similarly, a sustainability management team with social and professional skills from various departments of SVS should be formed. The sustainability team should also be responsible for sustainability controlling, in which the evaluation and management of sustainability activities should be carried out. The Sustainable Balanced Scorecard is a suitable measurement tool, as it takes all three dimensions of sustainability into account. In the last step, a sustainability report should be prepared for internal and external communication. Data collection for the sustainability report is not possible at a specific point, which will not be changed by sustainability management. It is necessary for a large number of departments to pull together and work together. It would be an advantage if the members of the sustainability team were working in the relevant departments.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Praxisoutput.....	3
1.3	Problemstellung und Forschungsfragen.....	3
1.4	Aufbau der Arbeit und Methoden.....	4
1.5	Abgrenzung der Arbeit.....	6
2	Besonderheiten des Kooperationspartners.....	7
2.1	Merkmale der Sozialversicherung.....	7
2.2	Aufgaben eines Selbstverwaltungskörpers.....	9
2.3	Die Leitbilder der SVA.....	10
2.4	Organisationsstruktur der SVS.....	10
3	Das Konzept der Nachhaltigkeit.....	13
3.1	Der Begriff Nachhaltigkeit.....	13
3.1.1	Historische Ursprünge der Nachhaltigkeit.....	13
3.1.2	Nachhaltige Entwicklung.....	16
3.1.3	Zwei Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung.....	18
3.1.4	Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	19
3.2	Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen.....	24
3.2.1	Motive für unternehmerische Nachhaltigkeit.....	25
3.2.2	Umsetzung Nachhaltigkeitsmanagement in der Organisation.....	27
3.2.3	Eingliederung von nachhaltigen Zielen in das Unternehmen.....	29
3.2.4	Messinstrumente der Nachhaltigkeit.....	29
4	Konzept zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements.....	33
4.1	Prozess zur Einführung des Nachhaltigkeitsmanagements.....	34
4.2	Nachhaltigkeitspolitik.....	35
4.3	Nachhaltigkeitsziele und Nachhaltigkeitsaktivitäten.....	39
4.4	Weitere Schritte zur Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements.....	44
4.5	Nachhaltigkeitscontrolling.....	46
4.6	Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen.....	48
4.6.1	Grundlagen der Berichterstattung.....	51
4.6.1.1	Merkmale von Berichten.....	51
4.6.1.2	Gestaltung von Berichten.....	55
4.6.1.3	Bedeutung und Berechnung von Kennzahlen.....	57
4.6.2	Anforderungen an eine Berichtserstattung mit den GRI Standards.....	59
4.6.3	Anwendung der GRI-Standards.....	62
4.6.4	Konzipierung einer Vorlage eines Nachhaltigkeitsmanagementberichts.....	63

4.6.4.1	Merkmale der Berichterstattung in Anwendung an der SVS .....	63
4.6.4.2	GRI 102 Allgemeine Angaben an der SVS angewandt .....	65
4.6.4.3	Themenspezifische Standards gem. GRI Anforderungen .....	72
4.6.4.3.1	Ökonomische Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt .....	73
4.6.4.3.2	Ökologische Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt .....	75
4.6.4.3.3	Gesellschaftliche Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt.....	78
5	Zusammenfassung und Fazit.....	84
	Literaturverzeichnis.....	90

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Aufbau der Masterarbeit .....	4
<b>Abbildung 2:</b> Organisationsstruktur der SVS .....	11
<b>Abbildung 3:</b> Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit.....	21
<b>Abbildung 4:</b> Zusammenhänge verschiedener Nachhaltigkeitsbegriffe .....	23
<b>Abbildung 5:</b> Prozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements.....	34
<b>Abbildung 6:</b> Win-Win Situation der BGF Aktivitäten der SVA.....	38
<b>Abbildung 7:</b> Beispielhafte Umsetzung der SBSC .....	47
<b>Abbildung 8:</b> Merkmale von Berichten .....	52
<b>Abbildung 9:</b> GRI Inhaltsindex Allgemeine Angaben - Organisationsprofil, Strategie und Ethik .....	66
<b>Abbildung 10:</b> GRI Inhaltsindex Allgemeine Angaben - Unternehmensführung, Stakeholder und Berichterstattung .....	69
<b>Abbildung 11:</b> Überblick der ökologischen Kennzahlen.....	77
<b>Abbildung 12:</b> GRI Inhaltsindex Ökonomische Kennzahlen und Ökologische Kennzahlen .	78
<b>Abbildung 13:</b> Überblick der gesellschaftlichen Kennzahlen.....	82
<b>Abbildung 14:</b> GRI Inhaltsindex Gesellschaftliche Kennzahlen .....	83

# **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Leitbilder der SVA.....	10
---	----

## **Abkürzungsverzeichnis**

BGF	Betrieblichen Gesundheitsförderung
BSC	Balanced Scorecard
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Corporate Volunteering
GRI	Global Reporting Initiative
ITSV	IT-Services der Sozialversicherung GmbH
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SDG's	Sustainable Development Goals
SVA	Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft
SVB	Sozialversicherung der Bauern
SVS	Sozialversicherung der Selbständigen

# 1 Einleitung

In diesem Kapitel werden zunächst die Ausgangssituation des Kooperationspartners und der Praxisoutput für das Unternehmen erläutert. Anschließend erfolgt die Darstellung der Problemstellung und der dazugehörigen Fragestellungen. Danach wird ein Überblick über den Aufbau der vorliegenden Arbeit und der verwendeten Methoden gewährt. Abschließend erfolgt eine Abgrenzung der nicht in dieser Arbeit behandelten Themen.

## 1.1 Ausgangssituation

Die Thematik der Nachhaltigkeit hat sich in der heutigen Zeit nicht nur zu einem viel diskutierten Thema entwickelt, sondern sie wirkt sich auch stark auf das Bestehen und auf die Veränderung von Märkten aus. Dementsprechend wird von Unternehmen erwartet, transparent nachhaltige Tätigkeiten oder Berichte vorzulegen. Die Fokussierung der Unternehmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden, mittels dem Betriebe verantwortungsvoll Berichte und Tätigkeiten für Umwelt und Gesellschaft dokumentieren und kommunizieren können. Damit die Stakeholder der Unternehmen die Bemühungen nachhaltig zu wirtschaften seitens des Unternehmens erkennen, muss von der Managementebene eine klare Kommunikation vonstattengehen. Daraus resultiert, dass sich Unternehmen stärker mit der Thematik der Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Strukturen bzw. Strategien dementsprechend anpassen müssen.

Mit 01.01.2020 wurde die Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft (SVA) mit der Sozialversicherungsanstalt der Bauern (SVB) zur Sozialversicherung der Selbständigen (SVS) durch einen Gesetzesbeschluss fusioniert. Die SVS ist ein Selbstverwaltungskörper und wurde 2020 gegründet. Eine Selbstverwaltung ist ein Teil der öffentlichen Verwaltung, jedoch verzichtet der Staat auf die Durchführung jener Aufgaben, die der SVS mittels Gesetzes übertragen werden. Die SVS ist dezentral organisiert und hat ihren Sitz in Wien, ist aber mit neun Landstellen in jedem Bundesland einmal vertreten. Die Leitung der SVS obliegt dem Obmann. Dabei übernahm in Österreich die SVA die Aufgabe als gesetzlicher Pflichtversicherungsträger für alle selbständig erwerbstätigen Personen, ausgenommen der Bauern. Sie war für die Durchführung der Krankenversicherung und Pensionsversicherung für Gewerbetreibende und freiberuflich selbständig Erwerbs-

tätige zuständig. Die Sozialversicherungsanstalt der Bauern war der Versicherungsträger der Bauern, in den Versicherungssparten der Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung. Die SVS ist nun seit 01.01.2020 für die Durchführung der Sozialversicherung in den Sparten der Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung für alle selbständigen Erwerbstätigen zuständig.

Weder die Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft noch die Sozialversicherung der Bauern führten ein Nachhaltigkeitsmanagement an ihren Institutionen durch, sodass bis dato auch kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt worden ist. Die Sozialversicherung der Selbständigen möchte dies ändern, um einerseits als Vorbild der Pflichtversicherungsträger zu fungieren, und um andererseits auch als Arbeitgeber Verantwortung für positive Arbeitsverhältnisse zu vermitteln. Nachhaltigkeit als Thema auch nach außen zu transportieren, dient dazu das nachhaltige Engagement des Versicherungsträgers den Versicherten zu veranschaulichen. Dadurch soll eine Verbesserung des Images und gleichzeitig der Versichertenbeziehungen erfolgen und mit der gezielten Vorbildfunktion sollen Unternehmen sowie selbstständige Personen zum nachhaltigen Denken angeregt werden.

Durch die Fusion der SVA und der SVB zur Sozialversicherung der Selbständigen sollen die ersten Schritte in Richtung Nachhaltigkeitsmanagement gesetzt werden. Indem ökonomische, ökologische sowie soziologische Faktoren analysiert, berücksichtigt und adaptiert werden. Nachhaltigkeitsmanagement umfasst alle systematischen, koordinierten und zielgerichteten unternehmerischen Tätigkeiten, die der nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens dienen. Dadurch soll die Diskrepanz vom Bewusstsein und dem Handeln beseitigt werden.

Aus den bestehenden Leitbildern der SVA besteht die Möglichkeit, Aspekte für die nachhaltigen Säulen abzuleiten und dementsprechend die Verankerung des Gedankens der Nachhaltigkeit in den Leitbildern zu analysieren. Somit ist es notwendig ein Managementsystem für Nachhaltigkeit in der SVS aufzubauen und ein Modell für einen geregelten Kreislauf der Berichterstattung zu entwerfen, damit die Transparenz innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens stattfinden kann.

## **1.2 Praxisoutput**

Im Zuge dieser Arbeit soll ein Konzept für ein Nachhaltigkeitsmanagement für die Sozialversicherung der Selbstständigen erstellt werden. Es erfolgt eine Analyse von möglichen Nachhaltigkeitszielen, eine mögliche Maßnahmenumsetzung wird geplant und um die möglichen Nachhaltigkeitsziele messbar zu gestalten, sollen Kennzahlen festgelegt werden. Danach folgt eine theoretische Beschreibung der Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements, in dem die weiteren notwendigen Prozessschritte seitens des Unternehmens erläutert werden. Anschließend werden in Frage kommende Kennzahlen mittels dem Global Reporting Initiative (GRI) für die SVS herausgefiltert, um eine Empfehlung für die Anwendung der GRI Richtlinien für etwaige Berichte darzustellen. Die Empfehlung soll in Frage kommende Kennzahlen beinhalten und deren Berechnungsmöglichkeiten in einem Microsoft Excel Tool aufzeigen. Somit soll durch die Eingliederung des neuen Nachhaltigkeitsmanagementmodells das Unternehmen die Möglichkeit bekommen, Daten und Vorhaben messbar zu machen und bezüglich der Interessensgruppen und innerhalb des Unternehmens offen kommunizieren zu können.

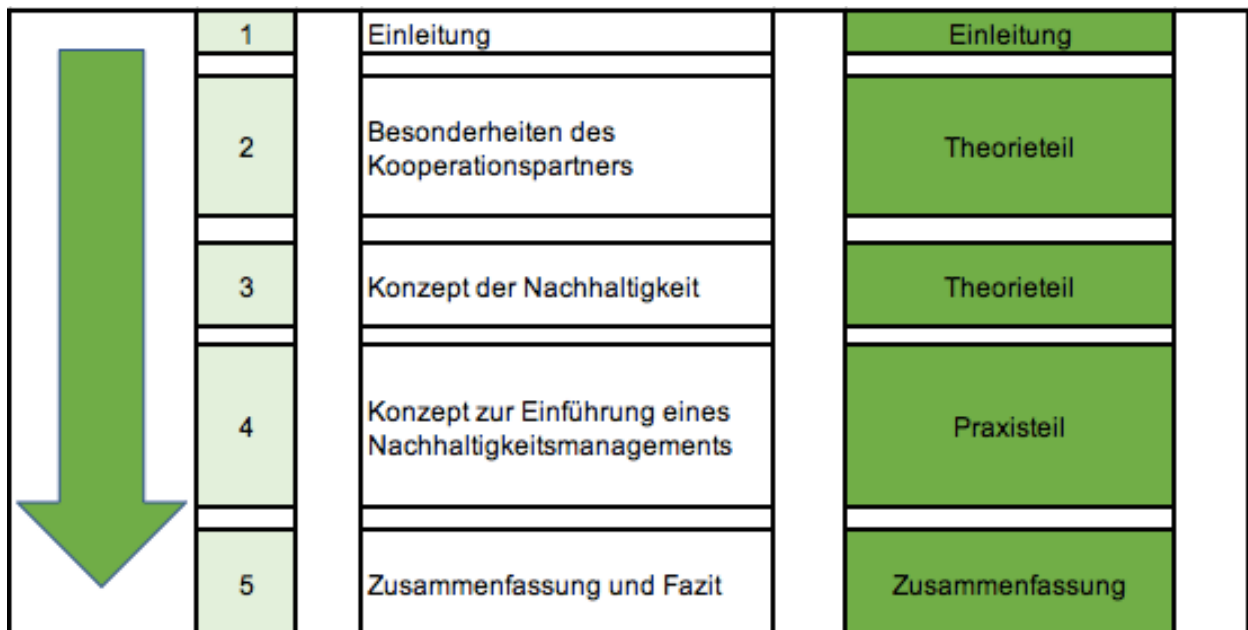
## **1.3 Problemstellung und Forschungsfragen**

In der vorliegenden Arbeit wird die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems für die Sozialversicherung der Selbstständigen dargestellt. Um ein solches Konzept erstellen zu können, müssen anfangs die Besonderheiten eines Sozialversicherungsträgers erläutert werden, um jenes Konzept auf den Kooperationspartner spezifisch aufbauen zu können. Ebenso werden Begrifflichkeiten des Themas Nachhaltigkeit erläutert. Das Grundverständnis für die Wichtigkeit des Themas im Allgemeinen soll aufgezeigt werden, um folglich die Relevanz für die unternehmerische Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Organisation und die Eingliederung von nachhaltigen Zielen in das Unternehmen soll damit ermöglicht und messbar gestaltet werden. Weiteres soll mit Hilfe dieser Arbeit der optimale Prozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements dargestellt werden, um die Implementierung für den Kooperationspartner bestmöglich zu unterstützen. Außerdem sollen im Zuge dieser Arbeit mögliche Nachhaltigkeitsziele anhand der Sustainable Development Goals (SDG's) dargestellt werden. Darauf anschließend soll die Umsetzung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) theoretisch erfolgen, um die Ziele messbar gestalten und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Abschließend

soll für das Konzept zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements ein Berichtswesen zur Kontrolle erläutert werden, damit einerseits die Grundlagen einer Berichterstattung aufgezeigt und andererseits Kennzahlen für die Berichterstattung mittels dem GRI herausgefiltert werden können. Daraus resultierend soll eine Berichtsvorlage mit Kennzahlen für den Sozialversicherungsträger erstellt werden.

## 1.4 Aufbau der Arbeit und Methoden

Der Aufbau der Arbeit um die Problemstellung zu erarbeiten und den Praxisoutput zu generieren wird folgendermaßen dargestellt:



**Abbildung 1:** Aufbau der Masterarbeit,  
Quelle: eigene Darstellung.

Zu Beginn der Arbeit wird die Ausgangssituation sowie die Charakteristiken des Kooperationspartners erläutert. Weiteres ist die Problemstellung mit den dazugehörigen Fragestellungen enthalten. Schlussendlich wird auf die Zielsetzung, den Praxisoutput für den Kooperationspartner, den Aufbau der Arbeit und die Abgrenzung der Arbeit eingegangen.

Weiteres soll in Kapitel zwei die SVS mit seiner Unternehmensstruktur bzw. Organisationsform erläutert werden, um auf Besonderheiten des Unternehmens eingehen zu können. Daraus sollen

aus den Leitbildern für das Nachhaltigkeitsmanagements Gegebenheiten abgeklärt und analysiert werden.

In Kapitel drei wird auf die Grundlagen der Nachhaltigkeit eingegangen. Dabei werden die Prinzipien der Nachhaltigkeit erläutert und das Konzept der Nachhaltigkeit mit dessen unterschiedlichsten Begrifflichkeiten geklärt. Weiters werden Gründe für einen nachhaltigen Lebensstil und ein unternehmerisches Handeln erläutert. Es wird auch aufgezeigt wie sich die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements in der Organisation vereinbaren lässt und wie sich die nachhaltigen Ziele in das Unternehmen implementieren lassen. In diesem Kapitel wird auch ein Messinstrument im Nachhaltigkeitsmanagement erläutert: die sogenannte Sustainability Balanced Scorecard wird in Grundzügen beschrieben, um dann in weiterer Folge daraus mögliche Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen für das Unternehmen ableiten zu können.

Kapitel vier umfasst die theoretische und praktische Abarbeitung des Konzeptes zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements für die SVS. Hier sollen Grundlagen für Managementsysteme erläutert werden, die darauf schließen lassen sollen, wie eine Eingliederung für die Sozialversicherung der Selbstständigen aussehen kann und welche Prozesse dafür von Bedeutung sind. Damit mögliche nachhaltigen Ziele ausgewählt werden können, wird in einem Unterkapitel auf die sogenannten Sustainable Development Goals eingegangen. Diese Nachhaltigkeitsziele werden kritisch begutachtet, um diese auf die Unternehmensstruktur der SVS herabbrechen zu können. Dazu werden anhand der SDG's mögliche Nachhaltigkeitsziele für die SVS formuliert.

Anschließend werden mögliche Maßnahmen und Kennzahlen mittels einer Sustainability Balanced Scorecard für mögliche Nachhaltigkeitsziele abgeleitet. Als nächstes werden einzelne theoretische Schritte zur Implementierung des Systems geklärt, um einen reibungslosen Ablauf bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements zu gewährleisten. Im nächsten Unterkapitel werden die Kontrolle und das Berichtswesen der Nachhaltigkeit erläutert. Hier werden einerseits Grundlagen der Berichterstattung und andererseits die Anforderungen und Anwendung gemäß den GRI Standards erläutert. Dieser ist eine internationale anerkannte Richtlinie zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Basierend auf diesen Richtlinien kann ein umfassendes Bild der nachhaltigen Tätigkeit eines Unternehmens veranschaulicht werden.

Passende Kennzahlen werden für das Unternehmen im Bereich der Ökonomie, Ökologie und Soziales gemäß der GRI Standards herausgefiltert, um einen Arbeitsaufwand bei einer eventuellen Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes, zu minimieren. Somit soll eine Vorlage für eine mögliche Berichtserstellung gegeben werden. Es werden Berechnungsmöglichkeiten der Kennzahlen dargestellt. Damit die Umsetzung eines Nachhaltigkeitsberichtes vereinfacht werden kann. Das letzte Kapitel umfasst die Zusammenfassung der gesamten Arbeit und ein Fazit mit Ausblick.

Die Methoden, die zur Beantwortung der detaillierten Fragestellungen verwendet werden, setzen sich aus den Informationen aus der Literaturrecherche und aus der Recherche bezüglich den GRI Standards zusammen.

## **1.5 Abgrenzung der Arbeit**

Diese Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit der Konzeptionierung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems. Hier soll nur auf die mögliche theoretische Bearbeitung bzw. Konzeptionierung des Systems geachtet werden und nicht auf die praktisch detaillierte Einführung des Modells in der SVS. Weiteres soll kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden, sondern werden lediglich empfohlene Kennzahlen für das Berichtswesen herausgefiltert werden, die sich mit dem Unternehmen veranschaulichen lassen, um eine transparente Kommunikation bereitstellen zu können. Als Richtlinien werden die der Global Reporting Initiative herangezogen, da diese anerkannten internationalen Standards entsprechen. Andere mögliche Richtlinien für diese Arbeit außer Acht gelassen.

## 2 Besonderheiten des Kooperationspartners

In diesem Kapitel der Arbeit werden die Besonderheiten eines Selbstverwaltungskörpers erläutert. Einerseits wird auf die Aufgaben eines Selbstverwaltungskörpers eingegangen und andererseits auf dessen Leitbilder und Organisationsstruktur.

Die Sozialversicherung ist ein Selbstverwaltungskörper und somit ein Teil der öffentlichen Verwaltung. Das bedeutet, dass der Staat im Bereich der Verwaltung die Aufgaben an einen Sozialversicherungsträger abgibt. Dies geschieht durch Gesetze. Die Leitung der Sozialversicherung wird von jenen Personen wahrgenommen, die Teil der Versichertengemeinschaft des jeweiligen Sozialversicherungsträgers sind. Im Bereich der SVA sind es selbständig Erwerbstätige. Die Sozialversicherungsträger sind in der Durchführung ihrer Aufgaben nicht weisungsgebunden, jedoch unterliegen sie einem Aufsichtsrecht gegenüber den staatlichen Behörden. Die Mitglieder des Selbstverwaltungskörpers genannt werden Versicherungsvertreter genannt. Die Versicherungsvertreter werden von deren gesetzlichen Interessensvertretung ernannt. Die Leistung der Versicherungsvertreter hat anhand einer öffentlichen Verpflichtung zu erfolgen, jedoch entsteht hierbei kein Dienstverhältnis zum Versicherungsträger.<sup>1</sup>

### 2.1 Merkmale der Sozialversicherung

Die österreichische Sozialversicherung wird in drei Versicherungszweige aufgeteilt und zwar in die Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung. Hierbei spricht man von der Sozialversicherung im engeren Sinne.<sup>2</sup>

#### **Pflichtversicherung**

Das Gesetz bindet Personen zu einer Versichertengemeinschaft zusammen und ordnet jene einem explizitem Sozialversicherungsträger zu. Es gibt allerdings keine Einheitsversicherung, denn das Sozialversicherungsrecht differenziert nach der Erwerbstätigkeit.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. PROKSCH (2016) in: GRÜNBICHLER (Hrsg.), S. 593 f.

<sup>2</sup> Vgl. TOMANDL (2019), S. 26.

<sup>3</sup> Vgl. PFEIL (2018), S. 15.

Demnach gibt es mehrere Sozialversicherungsträger, denen wiederum eine gewisse Versicherten-gemeinschaft zugeordnet wird. Die Pflichtversicherung der Sozialversicherung entsteht kraft Ge-setzes bei Eintritt von gesetzlichen Voraussetzungen, unabhängig vom Willen der Versicherten. Ebenso ist die Anmeldung zur Pflichtversicherung keine Voraussetzung für das Zustandekommen einer Pflichtversicherung. Die gesetzliche Voraussetzung zur Entstehung einer Versicherungs-pflicht ist primär an die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit gebunden, um die soziale Sicherheit zu gewähren.<sup>4</sup>

### **Solidaritätsprinzip und keine Riskenauslese**

In der Sozialversicherung gibt es keine Riskenauslese, das bedeutet, dass Menschen mit einem höheren Risiko dieselben Beiträge wie Menschen mit einem niedrigeren Risiko bezahlen. Dies unterscheidet sich maßgeblich von einer Privatversicherung, bei der das Risiko festlegt, ob Versi-cherungswerber in die Gefahrgemeinschaft überhaupt aufgenommen werden können und wie hoch die Versicherungsprämie ist. Somit könnten wirtschaftlich schwächer gestellte Menschen ausgeschlossen werden. Im Gegensatz zur Privatversicherung ist der Grundsatz der Solidarität in er Pflichtversicherung primär verankert. Das heißt, der Ausgleich erfolgt im Beitragsrecht und im Leistungsrecht: im Beitragsrecht zwischen den besseren und nicht so guten Verdienenden, im Leistungsrecht sind gesunde und kranke Personen in den verschiedensten Altersklassen betroffen.<sup>5</sup>

### **Finanzierung der Sozialversicherung**

Das Umlageverfahren ist die Finanzierungsform der Sozialversicherung. Die aktiv erwerbstätigen Versicherten bezahlen mit ihren Beiträgen die Leistungen der gegenwärtigen Leistungsberechti-gen. Die Sozialversicherung wird zum größten Teil aus Beiträgen der Versicherten und der Dienst-geber finanziert. Die zu bezahlende Versicherungsbeiträge werden auf Grund des Einkommens ermittelt, das zu versichernde Risiko spielt dabei keine Rolle. Dadurch können die Leistungen auch für schlechtere verdienende Personen gedeckt werden.<sup>6</sup> Das Umlageverfahren kommt am stärksten im Leistungsbereich der Krankenversicherung zu tragen. Im Bereich der Geldleistungen, beispielsweise im Bereich der Pension, werden hingegen die individuell bezahlten Beiträge, be-rücksichtigt.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. TOMANDL (2019), S. 26 f.

<sup>5</sup> Vgl. PFEIL (2018), S. 14.

<sup>6</sup> Vgl. PROKSCH (2016) in: GRÜNBICHLER (Hrsg.), S. 589.

<sup>7</sup> Vgl. PFEIL (2018), S. 14.

### **Nicht gewinnorientiert**

Die Sozialversicherung verfährt nicht gewinnorientiert, sie ist aber gesetzlich dazu verpflichtet die Mittelverwendung sparsam und ordnungsgemäß durchzuführen.<sup>8</sup>

## **2.2 Aufgaben eines Selbstverwaltungskörpers**

Die Aufgaben eines Selbstverwaltungskörpers sind gesetzlich geregelt. Die SVA handelt nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG) und nach dem Freiberuflichen Sozialversicherungsgesetz (FSVG). Sie führt die Pflichtversicherung in der Krankenversicherung nach dem GSVG für selbständige Erwerbstätige und Pensionisten durch. Die Pensionsversicherung nach dem GSVG bzw. FSVG wird ebenfalls für aktiv selbständig Erwerbstätige sowie für gewisse freiberufliche selbständige Erwerbstätige durchgeführt. Die Sozialversicherungsanstalt der Bauern führt die Pensions-, Kranken- und Unfallversicherung für die in der Land- und Forstwirtschaft selbständig Erwerbstätige sowie für bestimmte hauptberuflich beschäftigte Personen und mittätige Familienmitglieder sind unfallversichert.<sup>9</sup> Durch die Fusionierung der SVA mit der SVB zur SVS wird die Kompetenz der AUVA hinsichtlich der Durchführung der Unfallversicherung für Selbstständige an die SVS übertragen. Somit ist die SVS für die Unfallversicherung der Selbständigen und der Bauern zuständig.<sup>10</sup>

Die Mehrheit der Leistungen der Sozialversicherung erfordern das Auftreten eines Versicherungsfalles, wie beispielsweise eine Krankheit. Es gibt aber auch präventive Leistungen, wie beispielsweise Vorsorgeuntersuchungen, der sozialen Sicherheit. Die überwiegenden Leistungen der Sozialversicherung sind Pflichtleistungen, auf die der Versicherte einen gesetzlichen Anspruch hat. Für Mehrleistungen erlaubt das Gesetz den Trägern der sozialen Sicherheit in ihren Satzungen umfangreichere Bestimmungen zu treffen. Freiwillige Leistungen sind direkt gesetzlich vorgesehen oder werden durch die Satzung der Träger der sozialen Sicherheit abgedeckt.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. SVA (2015), Schulungsunterlage Beitragswesen, internes Firmendokument, S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. SVA (2015), Schulungsunterlage Organisation, internes Firmendokument, S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 40.

<sup>11</sup> Vgl. PROKSCH (2016) in: GRÜNBICHLER (Hrsg.), S. 590 f.

## 2.3 Die Leitbilder der SVA

Die Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft beschreibt fünf Leitbilder. Das erste Leitbild stellt den verantwortungsvollen Begleiter dar, der die lebenslange soziale Absicherung der in Österreich selbständig Erwerbstätigen und deren Familien gewährt. Ein weiteres Leitbild ist nach den Interessen der Versicherten zu handeln. Dies beinhaltet auch die Vertretung der Interessen der Versicherten und trägt so aktiv zur Gestaltung des Sozialversicherungssystems in Österreich bei. Das nächste Leitbild umfasst die ständige Weiterentwicklung der SVA. Der entscheidende Faktor ist hierbei das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der SVA. Außerdem stellt die Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft im Falle einer Krankheit die volle Leistungsfähigkeit des österreichischen Gesundheitssystems zur Verfügung, zusätzlich wird auf Prävention und Vorsorge gesetzt, um den Versicherten zu möglichst vielen gesunden Lebensjahren zu verhelfen. Das letzte Leitbild zeigt die gegenseitige Wertschätzung und Solidarität, unabhängig von Einkommen und sozialen Status der Versicherungsnehmer und Versicherungsnehmerinnen.<sup>12</sup>

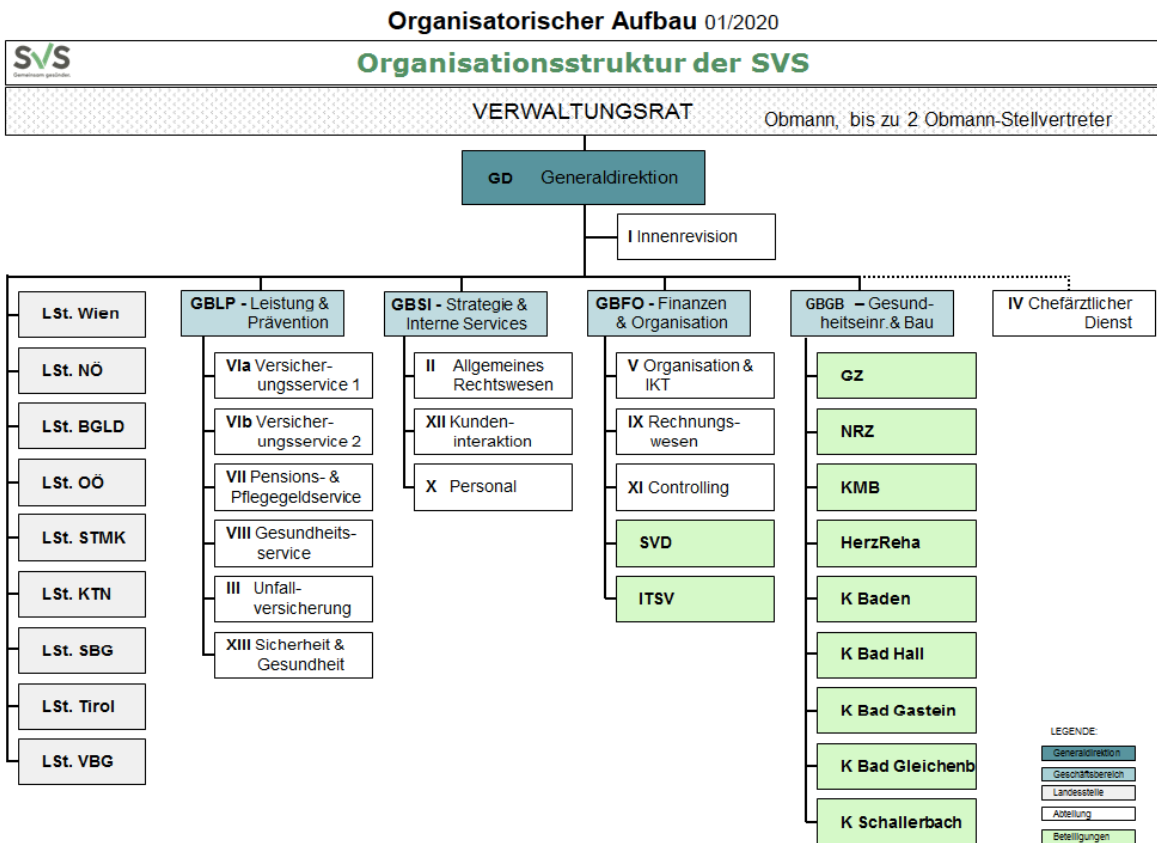
Übersicht der Leitbilder der SVA	
Verantwortungsvoller Begleiter	Interessensvertreter und Gestalter
Innovator und Dienstleister	Gemeinsame Verantwortung für Lebensqualität
Solidarität und gegenseitige Wertschätzung	

**Tabelle 1:** Leitbilder der SVA,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 2.4 Organisationsstruktur der SVS

In diesem Kapitel wird die Organisationsstruktur der Sozialversicherung der Selbständigen beschrieben und gleichzeitig wird ein Überblick über die Aufgaben der beteiligten Parteien gegeben. In nachfolgender Abbildung wird die Organisationsstruktur der SVS grafisch dargestellt.

<sup>12</sup> Vgl. SVA (2019a), Onlinequelle [29.10.2019].



**Abbildung 2:** Organisationsstruktur der SVS,  
Quelle: SVS (2020a) Organisationsstruktur, internes Firmendokument.

Die SVS ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts, deren Hauptstelle in Wien ihren Sitz hat. Sie hat neun Landestellen, d.h. je eine in jedem Bundesland. Darüber hinaus offeriert die SVS in neun Gesundheitseinrichtungen medizinische Behandlungen sowohl im Bereich der Rehabilitation als auch der Prävention. Die SVD Büromanagement GmbH und die IT-Services der Sozialversicherung GmbH (ITSV) sind Tochterunternehmen der SVS und sind zuständig für gewisse Dienstleistungs- und IT Aufgaben.<sup>13</sup> Die SVD Büromanagement GmbH führt das Bauwesen, die Beschaffung, das Druckzentrum, das Facility Management und die Informations- und Kommunikationstechnologie durch.<sup>14</sup> Der Obmann ist an der Spitze des Verwaltungsrates, dieser ist das geschäftsführende Organ der SVS. Der derzeitige Obmann der SVS ist Peter Lehner. Die Mitglieder des Verwaltungsrates wählen den Obmann und dessen Stellvertreter. Die Mitglieder des Verwaltungsrates erfüllen ihre Aufgaben im Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften. Sie unterstehen der Aufsicht des Sozialministeriums. Die Verwaltungsorgane der SVS sind der Verwaltungsrat, die

<sup>13</sup> SVS (2020b), Onlinequelle [18.04.2020].

<sup>14</sup> SVD (2020), Onlinequelle [18.04.2020].

Hauptversammlung und die Landesstellenausschüsse. Die Hauptversammlung besteht aus 35 Mitgliedern, die Beschließung der Satzung und der Krankenordnung, ebenso das Budget der SVS festzulegen zählen zu deren Aufgaben. Die Landesstellenausschüsse bestimmen über gewisse Leistungen für die Versicherungsnehmer in ihrer entsprechenden Region. Diese Ausschüsse bestehen aus sechs Vertretern in jenen vier Bundesländern, in denen die SVS am Meisten versicherte Personen hat, und aus drei Vertretern in den übrigen Bundesländern.<sup>15</sup>

An der Spitze des Managements der SVS steht der Generaldirektor mit seinem Stellvertreter. Das Management umfasst vier Geschäftsbereiche: Leistung und Prävention, Strategie und internen Services, Finanzen und Organisation, Gesundheitseinrichtungen und Bau. Der derzeitige Generaldirektor ist Herr Dipl.-Ing. Mag. Dr. Hans Aubauer, CFA.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. SVS (2020c), Onlinequelle [18.04.2020].

<sup>16</sup> Vgl. SVS (2020d), Onlinequelle [18.04.2020].

## **3 Das Konzept der Nachhaltigkeit**

In diesem Kapitel werden die Begrifflichkeiten des Konzeptes der Nachhaltigkeit und des Nachhaltigkeitsmanagement näher erläutert, um in weiterer Folge Zusammenhänge zwischen der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu zeigen. Zuerst wird die historische Entstehung der Nachhaltigkeit erläutert, um dann die nachhaltige Entwicklung mit deren Prinzipien aufzuzeigen. Davon anschließend werden die theoretischen Grundlagen in Bezug zur unternehmerischen Nachhaltigkeit und derer drei Dimensionen gesetzt.

### **3.1 Der Begriff Nachhaltigkeit**

Im folgenden Abschnitt wird auf den historischen Ursprung der Nachhaltigkeit, deren nachhaltige Entwicklung und auf die grundlegenden Prinzipien des Konzeptes eingegangen.

Die Autorin Rachel Carson hat sich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Ihr Fokus lag dabei auf dem Schutz der zukünftigen Generationen und deren Leben. Es sollte ein Zustand der Angleichung und Gleichgewicht mit der Umgebung stattfinden. Die Ressourcen in der Gegenwart sollen dabei effizient genutzt werden und gleichzeitig soll die Existenz der zukünftigen Generationen gesichert werden.<sup>17</sup>

#### **3.1.1 Historische Ursprünge der Nachhaltigkeit**

Eine Suche nach der Herkunft des Begriffes der Nachhaltigkeit, führt zurück in den Bereich der Forstwirtschaft, nämlich zu Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz. Hans Carl von Carlowitz hat im Jahre 1713 erstmals den Begriff Nachhaltigkeit verwendet. Seiner Meinung nach, sollte nur so viel Holz geschlagen werden, wie an Bäumen nachwachsen kann. Dieses Vorgehen nannte er die nachhaltige Nutzung des Waldes. So hat der Begriff Nachhaltigkeit seinen Ursprung in der Forstwirtschaft.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. GROBER (2013), S. 33.

<sup>18</sup> Vgl. KROPP (2019), Onlinequelle [08.12.2019], S. 7.

Mitte des 19. Jahrhunderts schienen die ökologische und ökonomische Sichtweise immer weiter auseinanderzudriften und unvereinbar zu sein. Die Ziele, Absichten und die Verfahrensweise schienen völlig unterschiedlich zu sein. Die Reinertragslehre zielt nämlich darauf ab, die maximale Verzinsung des im Wald angelegten Kapitals zu erreichen. Dabei steht nun der Geldertrag im Mittelpunkt und nicht mehr die Produktivität der Natur. Der Geldertrag richtet sich nach Angebot und Nachfrage. Die Bereiche der Ökologie und Nachhaltigkeit wurden erst wieder in den 1970er Jahren thematisiert.<sup>19</sup>

Der 24. Dezember 1968 wird oft als die Anfangsstunde des modernen Nachhaltigkeitsgedankens bezeichnet. Die Vision der Apollo Projekte war es eigentlich, einen Mann zum Mond und wieder zurück zu bringen. Die NASA hatte geplant, Bilder von den Landeplätzen am Mond zu machen. „Wir wollten den Mond erforschen, entdeckten aber tatsächlich die Erde“, erklärte Astronaut Eugene Cernan. Apollo 8 schickte Bilder der Mondbahn zur Erde, einschließlich des bekannten Fotos namens Earthrise. Mit der Illustration des Aufstiegs der Erde über dem Mondhorizont sahen die Menschen die Erde erstmalig von außen. Das Bild namens Blue Marble entstand am 23. Dezember 1972, also vier Jahre nach dem Bild Earthrise. Das Foto zeigt die voll erhellte Tagseite der Erde. Somit haben die NASA-Fotos das Bewusstsein hervorgebracht, dass die Erde nicht nur überaus schön ist, sondern auch einmalig und zerstörbar. An keinem anderen Ort im Weltall gibt es Anzeichen von Leben und genau aus diesem Grund sollte man mit der Erde und ihren Ressourcen schonend umgehen.<sup>20</sup>

Im Jahre 1972 erschien der Bericht „Grenzen des Wachstums“. Dieser Bericht öffnete der Menschheit die Augen. Die Basis des Berichtes bilden Computersimulationen, die auf ein düsteres Zukunftsbild der Erde verweisen, sollte die Menschheit nicht mehr auf ihre Ressourcen achten.<sup>21</sup>

Das Wachstum der Menschheit wurde im Bericht als exponentiell beschrieben. Die damaligen Vermutungen bezüglich der Zunahme der Weltbevölkerung kann inzwischen überprüft und bestätigt werden. Im Jahre 2000 lebten fast genauso viele Menschen, wie die damaligen Forscher vorhergesagt hatten. In den meisten Beispielen der Wissenschaftler waren die Vorräte der Rohstoffe

---

<sup>19</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 39.

<sup>20</sup> Vgl. GROBER (2013), S. 22 ff.

<sup>21</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 39.

vor dem Jahre 2100 verbraucht. Eine Erklärung dafür könnte laut Meadows die nicht unbegrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen und zusätzlich die Umweltverschmutzung sein.<sup>22</sup>

Folglich reflektierten die Menschen deren Abhängigkeit von der natürlichen Umwelt. Gründe dafür sind die negative Entwicklung des Fortschrittes in der Technik und die Art und Weise der Produktion und Lebensstile in den Industriestaaten. Die Umwelt scheint durch die Menschheit und deren Technik und Wirtschaft gefährdet. Dabei sind gerade die Technik und die Wirtschaft von einer natürlichen Umwelt abhängig. Daraus lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass Menschen selbst die Grundlage vernichten, auf die sie angewiesen sind.<sup>23</sup>

Wichtige Problemfelder des wirtschaftlichen Handelns sind die Generierung von Abfällen und Emissionen. Der Treibhausgaseneffekt wird primär von den Gasen Methan und Kohlendioxid verursacht. Hierbei werden die USA und China an der Erhöhung der Weltmitteltemperatur von bis zu maximal 6,4 Grad Celsius bis zum Jahre 2100 wesentlich beteiligt sein. Zu den Ursachen der Klimaerwärmung gehören die Steigerung der Landwirtschaft, die Überbelastung der Grünflächen und die Verbrennung fossiler Brennstoffe. Seit den ersten Aufzeichnungen des Klimas im Jahr 1861 ist die Welttemperatur um ca. 0,7 Grad Celsius gestiegen.<sup>24</sup>

Umweltprobleme umfassen auch soziale Aspekte, wenn man den unterschiedlichen Zugang zu den Ressourcen in Industrieländern mit jenem in den Entwicklungsländern vergleicht. Der begrenzte Zugang der Entwicklungsländer zu den Ressourcen führt zu einer Benachteiligung der Entwicklungsländer beispielweise zu einer Unterentwicklung, zu Armut, zu fehlender medizinischer Versorgung, zu fehlenden Hygienestandards und dem Auftreten von Hungersnöten.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. MEADOWS (1972), S. 25 ff. und S. 73 ff.

<sup>23</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 20.

<sup>24</sup> Vgl. STAHLMANN (2008), S. 26 ff.

<sup>25</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 22 f.

### 3.1.2 Nachhaltige Entwicklung

Das Ende des 20. Jahrhunderts kann als Wendepunkt in der Geschichte der Nachhaltigkeit bezeichnet werden. Das erste Mal wich das Konzept der Nachhaltigkeit von dem ressourcenökonomischen Standpunkt ab, was von nun an auch ein Konzept für umwelt- und gesellschaftspolitische Aspekte darstellt.<sup>26</sup>

Die nachhaltige Entwicklung auch sustainable development genannt, bezeichnet den Prozess, der zum Ziel und zur gesellschaftlichen Veränderung führt. Dabei ist das Konzept der Nachhaltigkeit auch sustainability genannt, als finaler Zustand bzw. als das Ziel, das am Ende des Tages erreicht werden soll.<sup>27</sup>

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*<sup>28</sup>

Diese Definition wurde erstmals im Brundtland Bericht im Jahre 1987 für die nachhaltige Entwicklung verwendet. Diese Definition besagt, dass die nachhaltige Entwicklung, eine Entwicklung ist, bei der die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne jedoch dabei die Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu gefährden.

Der Zweck des Berichtes „Our Common Future“ bzw. des Brundtland-Berichtes im Jahre 1987 war es eine langfristige Perspektive, um eine umweltschonende Entwicklung für die gesamte Welt, zu erarbeiten. Durch den Bericht wurde die nachhaltige Entwicklung den Menschen weltweit als Leitbild nähergebracht. Dabei wurden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um einerseits die Grundbedürfnisse der Menschheit zu erfüllen und andererseits die Kapazitäten der natürlichen Umwelt zu berücksichtigen.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. JONKER/STARK/TEWES (2011), Onlinequelle [08.12.2019], S. 7.

<sup>27</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 11.

<sup>28</sup> WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), Onlinequelle [30.11.2019].

<sup>29</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 42 f.

Um die Grundbedürfnisse der Menschen zu befrieden ist das ökonomische Wachstum notwendig. Vor allem sollte sich das Wachstum in jenen Ländern abspielen, in denen die materiellen Grundbedürfnisse noch nicht gedeckt sind. In diesem Zusammenhang wird auf die Armutsbekämpfung aufmerksam gemacht. Im Gegensatz dazu sollte in den reicheren Regionen Verzichtstrategien vollzogen werden. Außerdem sollte ein Wachstum an Lebensqualität in allen Ländern der Welt erzielt werden. Der Bericht verbindet Lebensqualität vor allem mit immateriellen Bedürfnissen.<sup>30</sup> Nachhaltige Entwicklung wird nicht mehr einzig und allein durch den Umweltschutz definiert, sondern von nun an spielt auch die zwischenmenschliche Basis zwischen den Kulturen der Welt eine wichtige Rolle, um eine Balance zwischen der Natur und den Menschen entstehen zu lassen.<sup>31</sup>

Im Jahre 1992 folgte die Konferenz in Rio de Janeiro, an der 178 Staaten teilgenommen hatten. Diese Konferenz wurde von der UNO einberufen, um auf den notwendigen Handlungsbedarf, der bereits im Brundtland-Bericht gezeigt wurde, hinzuweisen und um Verträge und Konventionen folgen zu lassen. Daraus resultierte die Agenda 21, dies besagt, dass die Staaten bzw. deren Regierungen für die Durchführung des Nachhaltigkeitsleitbildes im nationalen Bereich Sorge tragen zu haben.<sup>32</sup>

Die Agenda 21 enthält 40 Kapitel, die alle relevanten Politikbereiche und Maßnahmen abdecken. In der Präambel heißt es: Indem wir jedoch Umwelt- und Entwicklungsinteressen kombinieren und effektiver gestalten, können wir die Grundbedürfnisse befriedigen, den Lebensstandard aller Menschen verbessern, mehr Schutz und eine Bewirtschaftung der Ökosysteme gewährleisten und eine wohlhabendere, gesicherte Zukunft schaffen.<sup>33</sup>

Um das Leitbild bestmöglich zu verwirklichen ist es notwendig weltweit gemeinsam zu agieren, zu kooperieren und gemeinsam zu forschen. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung fordert neue Denkweisen und Planungsansätze, wobei die ethische Sichtweise der Zwecke und Ziele eine tragende Rolle spielt, um das ganze Bild erkennen zu können.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. GROBER (2013), S. 266 f.

<sup>31</sup> Vgl. GROBER (2013), S. 267.

<sup>32</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 48 ff.

<sup>33</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 52.

<sup>34</sup> Vgl. STAHLMANN (2008), S. 37.

### 3.1.3 Zwei Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung

Die zwei Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung sind eine Möglichkeit, die gesetzten unternehmerischen Handlungen dahingehend zu überprüfen, ob jene auch wirklich einen maximalen nachhaltigen Nutzen mit sich bringen.<sup>35</sup>

Ein Prinzip der nachhaltigen Entwicklung ist die Zukunftsverantwortung. In dieser geht es darum die Verantwortung für zukünftige Generationen zu übernehmen. Ein weiteres Prinzip ist die klassische Verteilungsgerechtigkeit. Dabei geht es um die Menschen, die gegenwärtig auf der Erde leben und gleichberechtigt sein sollen.<sup>36</sup>

Gerechtigkeit wird an der Verteilung folgender Faktoren gemessen: Naturressourcen, Rechte, Wohlstand, Pflichten, ökonomische und soziale Ressourcen ebenso Einfluss- und Wahlmöglichkeiten. Die Gerechtigkeit wurde als Ziel nachhaltiger Entwicklung bereits im Brundtland Berichtes festgeschrieben.<sup>37</sup>

Bei der intergenerationellen Gerechtigkeit geht es um die Zukunftsverantwortung. Dabei sollen Generationen, die in der Gegenwart leben, dafür Sorge tragen, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse ebenso befriedigen können.<sup>38</sup> Daraus entspringt der Gedanke, dass jede Generation von der vorherigen Generation etwas erhalten hat, woraus sich eine aneinander Reihungen von gegenseitigen Verpflichtungen bildet. Wichtig dabei ist es, dass zukünftigen Generationen dieselben Chancen haben, wie die Menschheit der Gegenwart.<sup>39</sup>

Die klassische Verteilungsgerechtigkeit wird auch als intragenerationelle Gerechtigkeit bezeichnet. Sie besagt, dass jene Menschen, die gegenwärtig leben, gleich behandelt werden. Hierbei ist das Hauptaugenmerk auf die Ungleichverteilung von Ressourcen zwischen den Industrie-, und Entwicklungsländern zu legen. Ebenso gibt es eine ungleiche Verteilung innerhalb der Industrieländer bezogen hinsichtlich der Gleichberechtigung von Frauen, der Einkommensverteilung und des unterschiedlichen Zugangs zu Bildung.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 116 f.

<sup>36</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 11.

<sup>37</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 35.

<sup>38</sup> Vgl. KROPP (2019), Onlinequelle [08.12.2019], S. 15.

<sup>39</sup> Vgl. JONKER/STARK/TEWES (2011), Onlinequelle [08.12.2019], S. 105.

<sup>40</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 35 f.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ziele der Nachhaltigkeit grundsätzlich wie folgt umrissen werden können: Sicherung der menschlichen Existenz durch Erhaltung globaler ökologischer Ressourcen als physische Grundlage für das Leben, für die Erhaltung des Produktivpotenzials der Gesellschaft und zur Sicherung der Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten heutiger und zukünftiger Generationen auf der ganzen Welt.<sup>41</sup>

Die Erde ist ein komplexes System mit vielen Subsystemen, die miteinander verbunden sind. Menschliche Eingriffe in das System der Erde haben viele Auswirkungen, oft sind sie überraschend und unerwünscht. Ein integrativer Ansatz ist erforderlich, um das empfindliche Gleichgewicht der Umwelt nicht zu zerstören.<sup>42</sup>

### **3.1.4 Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Nach dem Gipfel in Rio de Janeiro im Jahre 1992 wurde das Dreieck der Nachhaltigkeit ins Leben gerufen. Dieses Dreieck unterteilt sich in drei Bereiche: die Ökologie, die Ökonomie und die soziale Gerechtigkeit. Dabei ist zu bedenken, dass all diese Bereiche miteinander verbunden sind und stetig im Zusammenhang stehen.<sup>43</sup>

Die Lösung eines integrativen Ansatzes ergibt sich mit dem Dreieck der Nachhaltigkeit oder auch das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit genannt. Dabei ist der Grundgedanke der Nachhaltigkeit mit integrativem Wahrnehmen, erkennen von Zusammenhängen und ganzheitlichem Denken verbunden. Derzeit erfährt dieses Modell eine hohe Akzeptanz und kann somit als Leitbild angesehen werden.<sup>44</sup>

Das übergeordnete Ziel der nachhaltigen Entwicklung ist nicht nur die Aufrechterhaltung von einer gesunden natürlichen Umwelt, sondern auch die Festigung oder Errichtung gesunder wirtschaftlicher und sozialer Gesellschaftsvoraussetzungen.<sup>45</sup> Um die Chance, der Realisierbarkeit der

---

<sup>41</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 22.

<sup>42</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 22.

<sup>43</sup> Vgl. GROBER (2013), S. 21.

<sup>44</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 99 f.

<sup>45</sup> Vgl. KOPLIN (2006), Onlinequelle [08.12.2019], S. 23.

Strategien bestehen zu lassen, ergibt sich das auch die ökonomischen und sozialen Dimensionen den Politikfeldern folgen müssen.<sup>46</sup>

## **Ökologie**

Bei der ökologischen Dimension geht es darum den Bezug der Menschen zur natürlichen Umwelt neu zu definieren.<sup>47</sup> Ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den Einsatz eines Systems so, dass die entscheidenden Eigenschaften dauerhaft erhalten bleiben und der Fortbestand gewährleistet ist.<sup>48</sup>

Es geht darum, dass die Erneuerungsrate von natürlichen Ressourcen die Nutzungsrate nicht übersteigen soll. Ebenso sollten die Abfälle und Emissionen die Aufnahmefähigkeit der Umweltmedien nicht überschreiten.<sup>49</sup>

Die Vertreter einer starken ökologischen Nachhaltigkeit gehen davon aus, dass die heutige Menschheit schon auf Kosten der Ressourcen ihrer Kinder lebt. Das bedeutet, dass ökologische Nachhaltigkeit wegen unseres heutigen Lebensstils und Wirtschaftsformen nicht mehr vorhanden ist.<sup>50</sup>

## **Ökonomie**

Die ökonomische Dimension ist zur Befriedung der gesellschaftlichen materiellen Bedürfnisse vorhanden, um das Wohlbefinden heutiger und zukünftiger Generation zu generieren.<sup>51</sup>

In wirtschaftlicher Hinsicht geht es sowohl darum den langfristigen Wohlstand zu steigern und zu sichern, als auch um die Entwicklung und Stärkung intelligenter und weitsichtiger Geschäftsformen. Dabei spielt die Verbindung zwischen Schonung der Ressourcen und Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität eine große Rolle.<sup>52</sup>

Ökonomische Nachhaltigkeit erfordert Wirtschaftssysteme, die inmitten ökologischer Grenzen langfristig existieren können. Ein System, das dauerhaft gezwungen ist zu wachsen, kann in einer begrenzten Welt nicht beständig sein. Eine nachhaltige Wirtschaft nutzt keine Ressourcen aus,

---

<sup>46</sup> Vgl. ENQUETE-KOMMISSION (1998), Onlinequelle [02.12.2019], S. 32.

<sup>47</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 55.

<sup>48</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 99 f.

<sup>49</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 55.

<sup>50</sup> Vgl. PUFÉ (2017), Onlinequelle [08.12.2019], S. 101.

<sup>51</sup> Vgl. ENQUETE-KOMMISSION (1998), Onlinequelle [02.12.2019], S. 26.

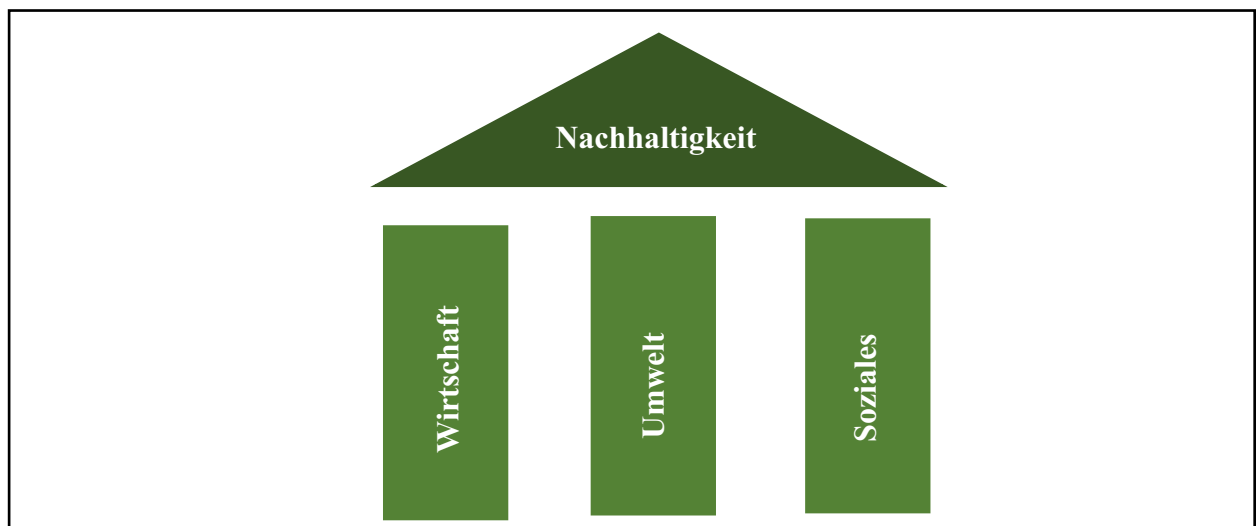
<sup>52</sup> Vgl. KOPLIN (2006), Onlinequelle [08.12.2019], S. 22.

generiert keine Schulden und hinterlässt zukünftigen Generationen keine irreparablen Schäden der Ressourcen.<sup>53</sup>

### Soziale Gerechtigkeit

Soziale Gerechtigkeit zielt auf die Verteilungsgerechtigkeit von sozialen Grundgütern ab. Dabei geht es um die Abdeckung der Grundbedürfnisse, wie beispielsweise Lebensmittelversorgung, Kleidung, Gesundheitsversorgung oder politische Rechte. Um den permanenten gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern, konzentriert man sich ebenso auf soziale Ressourcen, wie beispielsweise die Solidarität, Toleranz und Gemeinwohlorientierung. Die Verteilungsgerechtigkeit berücksichtigt Unterschiede in Regionen, den sozialen Status und beispielsweise auf Geschlechtsunterschiede.<sup>54</sup>

Um die drei Dimension der Gewichtung des Ziels und Bedeutsamkeit unseres weiteren Lebens zu setzen, ergibt sich folgende Reihenfolge. Als wichtigste Dimension wird die ökologische Dimension angesehen, die mit der Sicherung der ökologischen Balance einhergeht. An zweiter Stelle steht die soziale Dimension, in der die Entwicklung der Gesellschaft und die Grundrechte der Menschen gesichert werden und der Wohlstand gefördert wird. An letzter Stelle steht die Organisation der Wirtschaft.<sup>55</sup>



**Abbildung 3:** Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit,  
Quelle: in Anlehnung an PUFÉ (2017), S. 110.

<sup>53</sup> Vgl. KROPP (2019), Onlinequelle [08.12.2019], S. 11 f.

<sup>54</sup> Vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER (2012), S. 58.

<sup>55</sup> Vgl. STAHLMANN (2008), S. 61.

Da es eine Vielzahl von Begriffen in der Nachhaltigkeit mit großer Ähnlichkeit gibt werden diese nachfolgend kurz voneinander abgegrenzt.

### **Corporate Sustainability**

In der Regel umfasst der Begriff unternehmerische Nachhaltigkeit, oder auch Corporate Sustainability genannt, nach Ansicht des World Business Council für nachhaltige Entwicklung, die gleiche Gewichtung von ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren. Diese Gleichberechtigung bringt einem Unternehmen den langfristigen Erfolg und garantiert gleichzeitig eine bessere Lebensqualität für alle Menschen, die jetzt und in der Zukunft leben werden. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden als gleichbedeutende Treiber angesehen. Somit lässt sich ein nachhaltiger Zustand nur dann erreichen, wenn alle drei Dimensionen zur selben Zeit umgesetzt werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die drei Ziele auf derselben hierarchischen Ebene angesiedelt sind.<sup>56</sup>

### **Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die Freiwilligkeit eines Unternehmens auf soziale und ökologische Aspekte der Unternehmensumwelt in den unternehmerischen Handlungen einzugehen.<sup>57</sup> Somit wird gezeigt, dass sich Corporate Social Responsibility auf ökologische und soziale Fragen beschränkt und folglich nur zwei Aspekte berücksichtigt. Die Rentabilität des Unternehmens wird als Randbedingung betrachtet. Der ökonomische Beitrag zur gesamten sozialen Nachhaltigkeit wird nicht berücksichtigt. Die Freiwilligkeit im Rahmen der CSR ist ganz besonders hervorzuheben. Einerseits ist sie darauf ausgerichtet freiwillige Maßnahmen, die über die Anforderungen des Gesetzes hinausgehen. Andererseits bedeutet, dass sich Unternehmen freiwillig und aus eigenem Willen für Corporate Social Responsibility engagieren ohne jegliche gesetzliche Verpflichtung dazu.<sup>58</sup>

### **Corporate Citizenship**

Unter Corporate Citizenship (CC) wird das bürgerliche Engagement eines Unternehmens verstanden. Dabei geht es ganz speziell um finanzielle Aufwendungen, die mit der üblichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens in keinem Zusammenhang stehen. Darunter fallen beispielsweise die Vergabe von Aufträgen an soziale Organisationen, Sponsoring Gelder, Spenden für hilfsbedürftige

---

<sup>56</sup> Vgl. COLSMAN (2013), Onlinequelle [30.12.2019], S. 30.

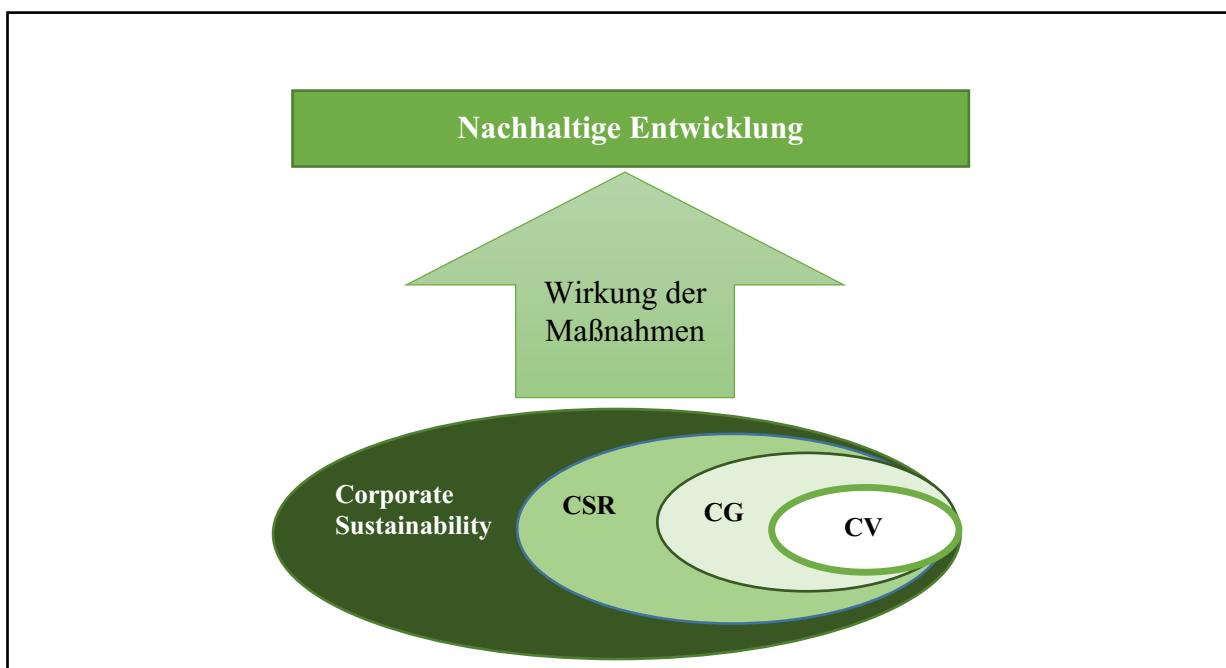
<sup>57</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 19.

<sup>58</sup> Vgl. LOEW/ANKELE/BRAUN/CLAUSEN (2004), Onlinequelle [06.03.2020], S. 70 f.

Menschen, die sich in einer Notsituation befinden, oder auch Cause-related-Marketing. Mit dem dafür geworben wird, dass ein Teil des Erlöses, an ein soziales Projekt geht.<sup>59</sup>

### Corporate Volunteering

Das Corporate Volunteering kann als Teil des Corporate Citizenship ist (CV) verstanden werden. Dabei geht es um die Unterstützung und Förderung seitens des Unternehmens gegenüber seinen derzeit beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gegenüber den altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeitern. Hier werden jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützt, welche sich freiwillig bei sozialen Aktivitäten außerordentlich außerhalb des Unternehmens engagieren.<sup>60</sup>



**Abbildung 4:** Zusammenhänge verschiedener Nachhaltigkeitsbegriffe,  
Quelle: in Anlehnung an WÖRDENWEBER (2017), S. 23.

Abbildung vier zeigt die Zusammenhänge der nachhaltigen Begrifflichkeiten, die bereits erläutert wurden.

Nachdem die allgemeine Bedeutung von Nachhaltigkeit geklärt und die verschiedenen Konzepte vorgestellt wurden, gibt das folgende Kapitel einen detaillierteren Überblick über die Nachhaltigkeit im Unternehmen.

<sup>59</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 20 f.

<sup>60</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 22.

## 3.2 Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen

In diesem Kapitel werden die Definition des Nachhaltigkeitsmanagements und dessen Motive für unternehmerische Nachhaltigkeit betrachtet. Daran anschließend kann die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Organisation und folglich die Eingliederung von nachhaltigen Zielen erläutert werden. Die Möglichkeiten zur Bewertung der nachhaltigen Tätigkeit in einem Unternehmen werden ebenfalls erläutert.

Unter Corporate Sustainability wird die unternehmerische Nachhaltigkeit verstanden. Die soziale Verantwortung der Unternehmen basiert auf folgenden Grundsätzen mit der Neuordnung der Wertschöpfungslogik und die Bewältigung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens. Ziel ist es, einerseits eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und des Geschäfts zu erreichen und andererseits einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft als Ganzes zu erreichen.<sup>61</sup>

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist demnach, die Integration der drei Dimension der Nachhaltigkeit in das Unternehmen. Dabei ist die Ausgewogenheit der Dimensionen essentiell. Die soziale Dimension, konzentriert sich auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und andere mit dem Unternehmen verbundene Akteure sowie auf die breite Öffentlichkeit. Die nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensverantwortung ist als Schlüsselement in der Unternehmensstrategie- und Politik zu verankern, da das Konzept der Nachhaltigkeit ebenso auf Langfristigkeit ausgerichtet ist wie die Strategie. Im Rahmen von folgenden Nachhaltigkeitsziele müssen auch die Weltöffentlichkeit und künftige Generationen berücksichtigt werden.<sup>62</sup> Nachhaltigkeitsmanagement ist ein ständiger Entwicklungs- und Verbesserungsprozess, der die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ebenen zu berücksichtigen hat.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. NEUMANN (2019), Onlinequelle [21.04.2020], S. 238; SCHALTEGGER (2018) in: BACKHAUS-MAUL/KUNZE/NÄHRLICH (Hrsg.), S. 356.

<sup>62</sup> Vgl. NEUMANN (2019), Onlinequelle [21.04.2020], S. 239 f.; HENTZE/THIES (2012), S. 88 ff.

<sup>63</sup> Vgl. HENTZE/THIES (2012), S. 104.

Der Begriff Nachhaltigkeitsmanagement umfasst in der einschlägigen Literatur viele detaillierte Beschreibungen, wie Nachhaltigkeit in der Wirtschaft umgesetzt werden kann. Ausführlich bezieht sich auf die Gültigkeit des Themas für das gesamte Unternehmen und die bewusste Planung, was mit dem Thema gemeint ist, wie es umgesetzt werden kann, wie Ergebnisse festgestellt werden können.<sup>64</sup>

*„Nachhaltigkeitsmanagement umfasst alle systematischen, koordinierten und zielorientierten unternehmerischen Aktivitäten, die der nachhaltigen Entwicklung einer Unternehmung dienen und eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft befördern.“<sup>65</sup>*

### **3.2.1 Motive für unternehmerische Nachhaltigkeit**

Ob und wie effektiv unternehmerische Nachhaltigkeit umgesetzt wird, wird durch die Motivation bzw. Gründe für ein solches Engagement bestimmt. Die Motivation ist ein notwendiger Ansatzpunkt und kann maßgeblich für die Entscheidungen sein, wer im Unternehmen an der Umsetzung von Nachhaltigkeit beteiligt wird und wie diese operationalisiert werden kann. Daher werden Motive, Treiber und Druck für unternehmerische Nachhaltigkeit von verschiedenen Seiten diskutiert.<sup>66</sup>

Grundsätzlich kann die Motivation für Nachhaltigkeit in Organisationen mittels drei Grundtreibern identifiziert werden. Erstens üben Regierungen und die Gesellschaft Druck auf Unternehmen aus und zwingen sie, Legitimität zu erlangen und zu sichern. Zweitens können die Ansprüche von Konsumenten und Konsumentinnen und Investoren und Investorinnen sowie das Verhalten von Wettbewerbern und Wettbewerberinnen, Motivation schaffen, durch Nachhaltigkeitsmanagement Markterfolge erzielen zu können. Drittens bezieht sich die interne Verbesserung auf die Optimierung von Prozessen und auf eine Kostenreduktion. Neben diesen rationalen, inhaltlichen Motivationen kann auch das Verhalten anderer Unternehmen und Institutionen im gleichen Organisationsbereich, wie z.B. Standards und Ratings, das Verhalten eines Unternehmens beeinflussen und

---

<sup>64</sup> Vgl. OSRANEK (2017), Onlinequelle [31.12.2019], S. 123.

<sup>65</sup> HASENMÜLLER (2009), S. 41.

<sup>66</sup> Vgl. LOHMEYER (2017), S. 39 ff.

zu strukturellen Veränderungen führen. Die potenziellen Motivatoren für unternehmerische Nachhaltigkeit werden als erstes Element der Umsetzung betrachtet.<sup>67</sup>

Die Entwicklung des Personalwesens ist Voraussetzung für die Umsetzung nachhaltiger Strategien im Unternehmen und für den Beginn einer nachhaltigen Veränderung entscheidend. Veränderung, die in den Köpfen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beginnt, Veränderung, welche in der Anpassung von Visionen, Strategien und Organisationsstrukturen kontinuierlich ist und Veränderung, die zu Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Motivation und Engagement führt. Diese Entwicklungen sind für ein Nachhaltigkeitsmanagement von größter Relevanz und dienen dazu Aktivitäten für nachhaltiges Arbeiten zu gestalten.<sup>68</sup>

Managementaktivitäten, die auf diesen unterschiedlichen ethischen Motivationen zu CSR und Nachhaltigkeit basieren, führen bei Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen, zu unterschiedlichen betrieblichen Aktivitäten und haben somit sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Beeinflussung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.<sup>69</sup>

Während sich die Führungskräfte traditionell auf den Profit konzentrierten, besteht die neue Herausforderung darin, die soziale und ökologische Dimension in die Strategie des Unternehmens zu integrieren. Die soziale Dimension umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens betreffen, wie z.B. gute Arbeitsbeziehungen, Gesundheit und Sicherheit. Die ökologische Dimension bezieht sich auf die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die natürliche Umwelt. Das Unternehmen kann verschiedene Maßnahmen zum Schutz der natürlichen Umwelt ergreifen. Weiters sollen ebenso wirtschaftliche Standards festgelegt werden, um einen selbststeuernden Mechanismus für Unternehmen und Konsumenten zu schaffen.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. BECKMANN/SCHALTEGGER (2014) in: HEINRICHS/MICHELTSEN (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 334 ff.

<sup>68</sup> Vgl. MAYER (2017), S. 38

<sup>69</sup> Vgl. FIFKA (2018) in: HEINRICH/SCHMIDPETER (Hrsg.), Onlinequelle [22.01.2020], S. 148 f.

<sup>70</sup> Vgl. FIFKA (2014) in: FIFKA/SCHMIDPETER (Hrsg.), Onlinequelle [22.01.2020], S. 12 f.; KRÜGER/VON SCHUBERT/WITTBERG (2010) in: KRÜGER/VON SCHUBERT/WITTBERG (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 12 f.

### 3.2.2 Umsetzung Nachhaltigkeitsmanagement in der Organisation

Basierend auf dem vorgestellten Konzept der Nachhaltigkeit im organisatorischen Kontext, wird der nächste Schritt die Analyse des Nachhaltigkeits-Implementierungsprozesses sein. Unternehmen befinden sich in einer Phase des Wandels, da sie erkennen, dass die bloße Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen keine Wettbewerbsvorteile mehr bringt. Die Umsetzung von Geschäftsmodellen, die durch nachhaltige Praktiken unterstützt werden, einschließlich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Konzepte, wurden nach und nach als eine Geschäftsmöglichkeit anerkannt.<sup>71</sup>

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung umfasst nicht nur die traditionelle, also auf die Maximierung des Shareholder Value ausgerichtete Gewinnsteuerung, sondern auch die Interessen aller Stakeholder. D.h. Unternehmen müssen über den Gedanken der Gewinnmaximierung hinausgehen und sich weiterentwickeln. Diese Vision der Weiterentwicklung zu Gunsten nachhaltiger Konzepte bringt andere Arbeitsformen mit sich, sodass Manager und Managerinnen Aktivitäten entwickeln müssen, um alle wichtigen Stakeholder abzudecken. Es ist notwendig, ein solches Konstrukt so zu kennen und zu implementieren, dass es Organisationen ermöglicht, diesen Vorteil durch eine Strategie der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen.<sup>72</sup>

Weiters stellt sich die Frage, wie der Unternehmensprozess aussehen wird, der den Weg der Implementierung enthält. Einige Schritte sind für die Entwicklung und Implementierung eines Nachhaltigkeitsprogramms zu berücksichtigen. Organisationen können Nachhaltigkeit in ihr Management integrieren, indem sie Nachhaltigkeitsprogramme entwickeln, die aus Elementen wie zum Beispiel die Änderung der Unternehmensvision und -mission, das Zurücksetzen und Überdenken der Ziele und Vorgaben, die Identifizierung und Umsetzung von Änderungen in den betrieblichen Abläufen oder die Etablierung von Verfahren zur Ergebnisberichterstattung bestehen. Ebenso können Nachhaltigkeitsprogramme Organisationen helfen Kosten zu reduzieren.<sup>73</sup>

Jedoch besteht das Problem, dass die von Organisationen entwickelten Nachhaltigkeitsmaßnahmen weitgehend nicht mit den strategischen Prioritäten des Unternehmens übereinstimmen und

---

<sup>71</sup> Vgl. SILVA/BORGES (2016), Onlinequelle [04.01.2020], S. 187.

<sup>72</sup> Vgl. BARTUSCHKA/ZINSER (2016) in: BUCHENAU/GEßNER, M./GEßNER, C./KÖLLE (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 65 f.

<sup>73</sup> Vgl. WOLFGANG (2018), Onlinequelle [22.01.2020], S. 35 ff.

nicht mehr mit operativen Verfahren in Verbindung gebracht werden. Andere Initiativen erfüllen zwar die Umweltleistung, berücksichtigen aber nicht die sozialen Aspekte, wie soziale Gerechtigkeit, Inklusion und Gerechtigkeit. Daher sollte eine Organisation eine Reihe von Schritten zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitsprogramms einhalten:<sup>74</sup>

- 1.) Leitfaden für eine nachhaltige Entwicklung erstellen,
- 2.) Festlegung von nachhaltigen Zielen,
- 3.) Festlegung der Strategien für wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit,
- 4.) Management und strategische Planung für soziale und ökologische Verantwortung,
- 5.) Messung und Bewertung der nachhaltigen Leistung,
- 6.) Vorbereitung eine Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Um einen derartigen Prozess zu implementieren, muss sich ein Unternehmen den einzelnen Elementen bewusstwerden, die für eine derartige Umsetzung notwendig sind. Es beginnt ein Führungsprozess in Übereinstimmung mit Zielen Richtlinien, Vision und Werten. Dieser erfordert eine etablierte Organisationsstruktur für den Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur auf allen Ebenen der Organisation.<sup>75</sup>

Strategien sollten im operativen Management umgesetzt werden, wobei die Ziele der Nachhaltigkeit in die operativen Prozesse und Verfahren auf strategischer Ebene integriert werden. Schließlich ist es notwendig, Mechanismen zu entwickeln, um zu messen und zu bewerten, wie die Maßnahmen entwickelt und Entscheidungen gegen die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ergebnisse getroffen werden. Um interne sowie externe Anerkennung zu erhalten, muss die Organisation Prozesse zur internen und externen Kommunikation der Ergebnisse entwickeln. Es reicht jedoch nicht aus, sich der folgenden Schritte bewusst zu sein, denn das Unternehmen muss wissen, was in jeder Phase zu erarbeiten ist und welches die geeigneten Werkzeuge zur Umsetzung in jeder Stufe sind.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. SILVA/BORGES (2016), Onlinequelle [04.01.2020], S. 188.

<sup>75</sup> Vgl. FERCHL/VEITL (2016) in: BUCHENAU/GEßNER, M./GEßNER, C./KÖLLE (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S.171 f.

<sup>76</sup> Vgl. MAYER (2017), S. 32.

### 3.2.3 Eingliederung von nachhaltigen Zielen in das Unternehmen

Das Nachhaltigkeitsdreieck visualisiert die drei Perspektiven der Nachhaltigkeit nicht nur durch die Darstellung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ziele in einem Dreieck, sondern auch durch die Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zwischen diesen drei Dimensionen. Die Herausforderungen für die Implementierung unternehmerische Nachhaltigkeit beziehen sich auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Überlegungen im Dreieck und deren Wechselbeziehungen. Die Integration des Nachhaltigkeitsdreiecks wird durch die Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz definiert. Effektivität ist immer dann das Ziel, wenn das Management versucht, eine einzelne Dimension des Nachhaltigkeitsdreiecks zu verbessern. Die Effektivität egal ob ökonomische, ökologische oder kann in absoluten Indikatoren oder in Zahlen gemessen werden. Effizienz hingegen beschreibt die Beziehung zwischen den verschiedenen Dimensionen, wie z.B. die ökologische und wirtschaftliche Dimension bei der Ökoeffizienz oder die soziale und wirtschaftliche Dimension bei der Sozioeffizienz, auch die wirtschaftliche Effizienz spiegelt die Beziehung zwischen verschiedenen wirtschaftlichen Aspekten wie Vermögen, Gewinn, Zeit usw. wider. Die Effizienz wird daher in relativen Indikatoren oder Verhältnissen gemessen.<sup>77</sup>

### 3.2.4 Messinstrumente der Nachhaltigkeit

Die Messung der Nachhaltigkeit kann bei der Beobachtung und Bewertung von Fortschritten, der Förderung einer breiten Beteiligung von Stakeholdern, der Bewertung von Nachhaltigkeitskompromissen, der Erfüllung oder Vorwegnahme neuer Anforderungen, dem Auffinden von programmatischen Barrieren, der Belohnung von Exzellenz und der Kommunikation von Nutzen und Zielen helfen. Nachhaltigkeit wird durch die Bewertung der Leistung sozialer, ökologischer und ökonomischer Prinzipien gemessen. Eine ausgewogene Behandlung aller drei ist zwar ein ideales Ziel, aber nicht immer erreichbar.<sup>78</sup>

Da Nachhaltigkeit in den letzten Jahrzehnten an Aufmerksamkeit daraus gewonnen hat, legen Organisationen immer mehr Wert darauf, wie Nachhaltigkeit gemessen werden kann. Eine Methode zur Messung der Nachhaltigkeit ist die Bewertung eines Programms oder Projekts anhand von

---

<sup>77</sup> Vgl. SCHALTEGGER/BENNETT/BURRITT (2006) in: SCHALTEGGER/BENNETT/BURRITT (Hrsg.), S. 7 f.

<sup>78</sup> Vgl. NEBLER/FISCHER (2013), Onlinequelle [23.04.2020], S. 41 ff.

bestehenden Best Practices. Die Verwendung von Nachhaltigkeit als Messgröße bedeutet im Allgemeinen eine Erweiterung des traditionellen Rahmens der Geschäftsberichterstattung, um neben der wirtschaftlichen auch die soziale und ökologische Leistung zu berücksichtigen.<sup>79</sup> Diese drei Grundprinzipien sollten gemessen werden, stellen aber für sich allein kein Messsystem dar. Daher entwickeln viele Organisationen organisations- oder branchenspezifische Messinstrumente und Best Practices, um ein angemessenes Gleichgewicht zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Prinzipien zu erreichen.<sup>80</sup>

Dieses Ziel der Ausgewogenheit ist jedoch leichter zu erreichen, wenn diese Prinzipien auf ein Portfolio von Projekten oder auf ein gesamtes Systemplanungsprogramm angewendet werden.<sup>81</sup>

Die Berichterstattung ist vor allem für größere Unternehmen ein wichtiges und wachsendes Thema. In den letzten Jahren haben wachsende Anforderungen an die Berichterstattung nach nachhaltigkeitsbezogenen Informationen im Geschäftsbericht oder einem separaten Nachhaltigkeitsbericht verlangt. Dies führt zu mehr Transparenz und Daten, was eine vertiefte Recherche von Nachhaltigkeitsberichten ermöglicht. Die Unternehmen führen, Wesentlichkeitsbewertungen durch, um über die relevanten Themen zu berichten. Eine Bewertung der Nachhaltigkeit muss Informationen enthalten, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Auswirkungen widerspiegeln und die Bewertungen und Entscheidungen von Stakeholdern wesentlich beeinflussen könnten. Die Unternehmen arbeiten mit den Stakeholdern zusammen, um die wichtigsten Themen zu identifizieren. Eine derartige Bewertung verspricht dabei, Aktivitäten, Auswirkungen und Erfolge zu identifizieren, die eine Organisation an Stakeholder kommunizieren sollte.<sup>82</sup>

Die Messung der Nachhaltigkeit und die Berichterstattung ermöglicht es den Eigentümerorganisationen ihre Nachhaltigkeitsziele und den Nutzen für die Stakeholder zu kommunizieren. Die Messung der Nachhaltigkeit ist auch ein gutes Mittel dafür, die öffentliche Meinung zu beeinflussen und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu erhöhen.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. COLSMAN (2013), Onlinequelle [30.12.2019], S. 40 ff.

<sup>80</sup> Vgl. BERGMANN (2018) in: HEINRICH/SCHMIDPETER (Hrsg.), Onlinequelle [22.01.2020], S. 284; LOHMEYER (2017), S. 231.

<sup>81</sup> Vgl. BAUMGÄRTNER/HEINRICHS/HOFMEISTER/SCHOMERUS (2014) in: HEINRICHS/MICHELTSEN (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 311 f.

<sup>82</sup> Vgl. WOITZIK (2017), Onlinequelle [22.01.2020], S. 31 ff.

<sup>83</sup> Vgl. VON SCHUBERT (2010) in: KRÜGER/VON SCHUBERT/WITTBURG (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 26.

## **Sustainability Balanced Scorecard**

Um eine vorgegebene Unternehmensstrategie umzusetzen, wurde das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) entwickelt. Langfristiger Geschäftserfolg basiert auf einer langfristig orientierten Strategie und einer Organisationsvision. Die BSC ist ein in der Industrie etabliertes und breit implementiertes Instrument. Sie unterstützt die Umsetzung einer vorgegebenen Strategie, nicht aber die Ableitung einer Strategie. Der Fokus liegt nicht nur auf finanziellen Aspekten, sondern auch auf wichtigen nicht-finanziellen Aspekten und Kriterien. In der Regel besteht die BSC aus einer finanziellen Perspektive, einer Kundenperspektive, einer internen Perspektive und einer Lern- und Wachstumsperspektive.<sup>84</sup>

Diese Perspektiven sind durch den Rahmen der BSC gegeben, der individuell angepasst werden kann. Wichtig ist, dass innerhalb und zwischen der Perspektive Ursache und Wirkung Bedenken geschaffen werden müssen. Jede Perspektive wird durch Indikatoren gemessen, die Praxis zeigt, dass bis zu 21 Maßnahmen auf der obersten Ebene das handhabbare Maximum sind. Bei den Maßnahmen kann zwischen vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren unterschieden werden. Vorlaufindikatoren dienen dazu, die Voraussetzungen für die strategischen Ziele zu steuern, Nachlaufindikatoren messen den Erfolg. BSCs können in jeder Organisationseinheit implementiert werden, wenn die Einheit über eigene Kunden, Prozesse und eine eigene Strategie verfügt.<sup>85</sup>

Das Ziel einer Sustainability Balanced Scorecard ist die Integration aller drei Aspekte der nachhaltigen Entwicklung, zur Umsetzung erfolgreicher Organisationsstrategien. Ökologische und soziale Aufgaben mit strategischem Einfluss können mit einer SBSC identifiziert und gesteuert werden. Soziale und ökologische Aspekte können auf unterschiedliche Weise in eine BSC integriert werden. Bei einer Teilintegration werden Nachhaltigkeitsthemen in einer oder mehreren konventionellen Perspektiven betrachtet. Einige Unternehmen integrieren z.B. Indikatoren zur effizienten Nutzung von Energie oder Material als Vorlaufindikatoren in die interne Prozessperspektive.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. NEBLER/FISCHER (2013), Onlinequelle [23.04.2020], S. 63 f. und 71 ff.

<sup>85</sup> Vgl. NEBLER/FISCHER (2013), Onlinequelle [23.04.2020], S. 53 ff.

<sup>86</sup> Vgl. CHAI (2009), S. 90 f.

Bei strategischer Relevanz von sozialen und ökologischen Themen für alle Perspektiven einer BSC wäre eine Integration der relevanten Indikatoren in die interne Prozessperspektive, die Lern- und Wachstumsperspektive, die Kundenperspektive und die Finanzperspektive die richtige Option. Wenn Nachhaltigkeitsaspekte ohne Marktrelevanz für die Organisation strategisch wichtig sind, bietet sich eine zusätzliche Perspektive an: die Erstellung einer separaten SBSC auf Basis eines bestehenden BSC, um insbesondere die Frühindikatoren aus einem bestehenden BSC zusammenzufassen als eine Option für ein zentrales Umweltmanagement oder eine Nachhaltigkeitsabteilung innerhalb einer größeren Organisation. Diese Option erfüllt eine koordinative Funktion und verursacht keine zusätzlichen oder neuen Inhalte.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. NEBLER/FISCHER (2013), Onlinequelle [23.04.2020], S. 68 ff.

## 4 Konzept zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements

In folgendem Kapitel wird ein Konzept für die Sozialversicherung der Selbständigen zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements erstellt. Jenes Konzept soll als Instrument dienen und das zukünftige Nachhaltigkeitsteam bei einer strukturierten Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements zu unterstützen.

Ein Managementsystem ist dadurch gekennzeichnet festgelegte auf die Unternehmenspolitik ausgelegten Ziele eines Unternehmens durch Maßnahmen, Organisationsstrukturen und Prozesse zu erreichen. Dabei besteht der Managementzyklus aus Planung, Ausführung, Überprüfung und Verbesserung des Managementsystems. Somit soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sichergestellt werden.<sup>88</sup> In Bezug auf die Nachhaltigkeit, ist ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem ein methodisches Instrument, das die Aktivitäten des Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen in einem umfassenden Konzept zu bündeln und damit zu systematisieren und zu strukturieren versucht. Dabei ist auffallend, dass es bis dato keinen internationalen geltenden Standard für ein solches Managementsystem gibt.<sup>89</sup>

Bislang haben nur wenige Unternehmen Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmenskultur erkannt. Nachhaltigkeit wird nur dann von allen gelebt, wenn sie in der Unternehmenskultur verankert ist. Die Geschäftsführung sollte dazu den Anreiz geben, jedoch wird der Anreiz Nachhaltigkeit als Bestandteil des Unternehmens erst mit Leben gefüllt, wenn alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dahingehend einbezogen und geschult werden. Dabei ist es sinnvoll, Schulungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Thema Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen anzubieten. Die Nachhaltigkeit ist kein technischer Prozess, für den nur eine Software eingeführt wird, weshalb die Verankerung der Nachhaltigkeit in den Köpfen aller am Unternehmen Beteiligten so wichtig ist. Nachhaltigkeit und deren Integration können nur erreicht werden, wenn jeder/jede ein nachhaltiges Verhalten vorlebt. Darüber hinaus führen Schulungen zu einer Bewusstseins- und Verhaltensveränderung. Dies kann bereits als erste Zielerreichung gesehen werden, da sie sich positiv auf gesellschaftliche und ökologische Zusammenhänge auswirkt. Veränderungen im Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, bewirkt gleichzeitig eine Änderung ihrer Einstellung. Diese neue Einstellung hinsichtlich nachhaltigen Handelns werden sie in ihrem

---

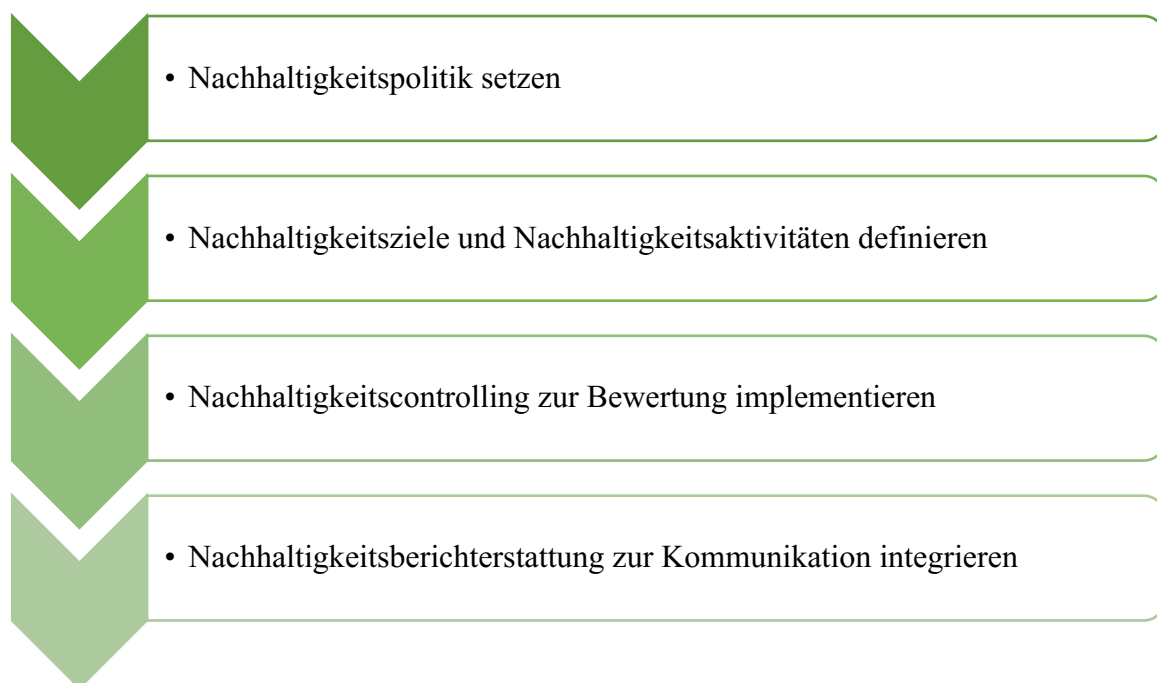
<sup>88</sup> Vgl. BRAUWEILER/ZENKER-HOFFMANN/WILL (2018), Onlinequelle [03.03.2020], S. 1.

<sup>89</sup> Vgl. BRAUWEILER (2010) in: KRAMER (Hrsg.), Onlinequelle [04.03.2020], S. 70.

privaten Umfeld genauso umsetzen, wodurch ein behutsamerer Umgang mit der Umwelt erreicht.<sup>90</sup>

## 4.1 Prozess zur Einführung des Nachhaltigkeitsmanagements

Nachfolgend wird der Prozess zur Einführung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen der Sozialversicherung der Selbständigen grundsätzlich dargestellt, um anschließend auf jeden einzelnen Schritt genauer eingehen zu können.



**Abbildung 5:** Prozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements,  
Quelle: eigene Darstellung.

Unter der Bildung einer Nachhaltigkeitsstrategie wird die Erstellung von speziellen Leitbildern verstanden. Danach sollten strategische Nachhaltigkeitsziele definiert werden. Zur Bewertung der Nachhaltigkeit und deren Maßnahmen sollte ein Nachhaltigkeitscontrolling eingeführt werden. Schlussendlich soll mittels einer Nachhaltigkeitsberichterstattung die Nachhaltigkeit des Unternehmens sowohl intern als auch extern kommuniziert werden können.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Vgl. COLSMAN (2013), Onlinequelle [30.12.2019], S. 33 f.

<sup>91</sup> Vgl. RABBE/SCHULZ (2011) in: MEYER (Hrsg.), S. 68 ff.

Ein Planungszeitraum von einem Jahr wird von der Autorin der vorliegenden Arbeit empfohlen, da die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Erstellung des Geschäftsberichtes zeitlich aufeinanderfolgen könnte. Außerdem sind Anpassungen der Nachhaltigkeitspolitik jederzeit möglich. Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte stets konsistent mit den Nachhaltigkeitszielen und den zugehörigen Aktivitäten im Unternehmen sein. Dabei ist das langfristige Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements die stetige Verbesserung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Unternehmen.

## 4.2 Nachhaltigkeitspolitik

Als erster Schritt für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen wird auf die normative Ebene im Management eingegangen, um einen bestmöglichen Ablauf der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Sozialversicherung der Selbständigen zu gewährleisten.

Somit ist es sinnvoll, die Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung im Bereich des normativen Managements zu verankern. Die normative Ebene ist jene wesentliche Ebene, in der die Prinzipien der Unternehmensführung festgesetzt werden. Zu diesen gehören die Visionen des Unternehmens und daraus abgeleitet ergibt sich die Unternehmenspolitik. Die Unternehmenspolitik wird durch das Unternehmensleitbild nach außen hin kommuniziert.<sup>92</sup>

I

Um ein Nachhaltigkeitsmanagement einführen zu können, sollte eine Nachhaltigkeitspolitik festgelegt werden.<sup>93</sup> Diese sollte auf eine stetige Verbesserung der nachhaltigen Aktivitäten ausgerichtet sein.<sup>94</sup> Die errichteten Prinzipien der Nachhaltigkeitspolitik werden dann in das Leitbild des Unternehmens integriert.<sup>95</sup>

*„Dabei wird die unternehmerische Nachhaltigkeitspolitik definiert als die Summe der Ziele, Aufgaben, Aktionsfelder, Verfahrensabläufe, Zuständigkeiten und Kommunikationswege hinsichtlich der umfassenden Aufnahme der Nachhaltigkeitsidee in das strategische Kalkül [...]“.*<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. DYCKHOFF/SOUREN (2008), S. 18 und 93.

<sup>93</sup> Vgl. DYCKHOFF/SOUREN (2008), S. 92.

<sup>94</sup> Vgl. FÖRTSCH/MEINHOLZ (2018), Onlinequelle [10.03.2020], S. 34.

<sup>95</sup> Vgl. DYCKHOFF/SOUREN (2008), S. 95.

<sup>96</sup> RABBE/SCHULZ (2011) in: MEYER (Hrsg.), S. 68.

Somit wird ein Leitbild zur Nachhaltigkeit entstehen, das mit Hilfe von schriftlich festgesetzten Leitsätzen geformt wird. Dabei soll das Leitbild als normativer Rahmen dienen, um Nachhaltigkeitsziele zu formulieren und um des Weiteren Nachhaltigkeitsaktivitäten zu setzen. Die Formulierung eines angemessenen Verständnisses von Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Leitsätze sowie deren umfassende interne und externe Kommunikation sollte unternehmensindividuell geschehen.<sup>97</sup>

So muss die Integration aller nachhaltigen Aspekte auch auf der strategischen Ebene erfolgen. Es kann nur eine nachhaltige Geschäftsstrategie geben. Im Allgemeinen existiert bereits eine Geschäftsstrategie, sodass Nachhaltigkeitsaspekte in die bestehende Strategie integriert werden. Ebenso müssen diese Aspekte im weiteren Sinne auch auf der operativen Ebenen in die Geschäftsprozesse integriert werden.<sup>98</sup>

Zugleich werden nachgelagerte Managementebenen auf Grund des Unternehmensleitbildes Entscheidungen treffen bzw. jenes als Entscheidungsgrundlage heranziehen. Ebenso werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Unternehmensleitbild als Leitlinien des Handelns im Unternehmen ansehen.<sup>99</sup>

Im nächsten Schritt wird das Leitbild der SVA analysiert.<sup>100</sup> Es kann festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit bereits ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmensleitbildes der SVS ist. Ein Leitsatz des Leitbildes ist die Solidarität und die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Unternehmens und auch gegenüber den Versicherten. Eine Interpretation dieses Leitsatzes lässt annehmen, dass dieser auf die klassische Verteilungsgerechtigkeit bzw. auf die intragenerationelle Gerechtigkeit aufmerksam macht. D.h. jeder Mensch der derzeit auf der Erde lebt soll die gleichen Chancen habe und gleichberechtigt sein. Dieser Leitsatz kann für die Säule soziales schon als ein guter Grundstein verstanden werden. Ein weiterer Leitsatz der SVS definiert die gemeinsame Verantwortung für Lebensqualität. Dazu könnte interpretiert werden, dass die Lebensqualität jeder Generation gegeben sein soll und somit ist das Prinzip der intergenerationellen Gerechtigkeit, demzufolge die zukünftigen Generationen nicht schlechter gestellt werden sollen als die gegen-

---

<sup>97</sup> Vgl. RABBE/SCHULZ (2011) in: MEYER (Hrsg.), S. 68.

<sup>98</sup> Vgl. COLSMAN (2013), Onlinequelle [30.12.2019], S. 35.

<sup>99</sup> Vgl. DYCKHOFF/SOUREN (2008), S. 93 ff.

<sup>100</sup> beziehen sich auf die Leitbilder der SVA, da zum Zeitpunkt der Erstellung noch keine Leitbilder der SVS veröffentlicht wurden.

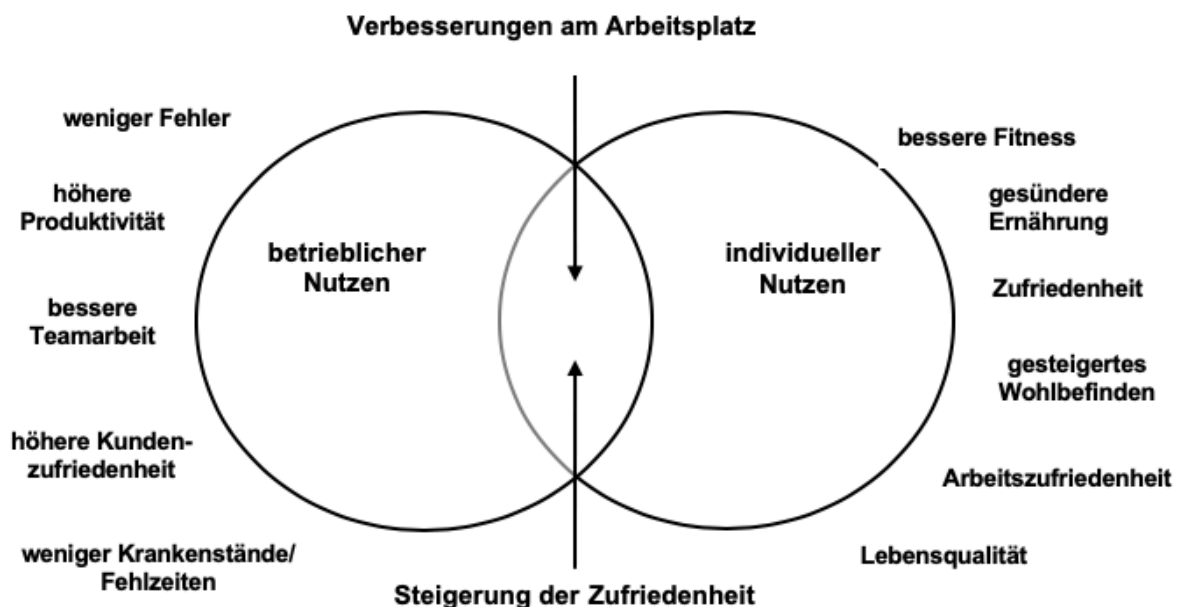
wärtige Generation erfüllt. Allerdings gibt es keine konkreten Verpflichtungen zu nachhaltigkeitsrelevanten Maßnahmen, die diesem Leitsatz folgen. Die Wertschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der Versicherten wird zwar dargestellt, aber es ist ungeklärt welche Strategien die SVS verfolgen will, um die Erreichung der nachhaltigen Entwicklung zu gewährleisten.

Die Vision und die Leitbilder der SVS sind online auf der Homepage für jeden und jede einsehbar. Um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen explizit auf die Leitbilder der SVS hinzuweisen, um in Folge dessen auch die Verankerung der Leitbilder bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erzielen wird, wird beispielsweise die Aushändigung des Leitbildes in ausgedruckter Variante zu Beginn eines Dienstverhältnisses an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorgeschlagen. Ebenso könnte das Leitbild im Unternehmen selbst schriftlich aufgelegt werden. Auch denkbar wäre es, wenn in der ausgedruckten Variante der Leitbilder, Möglichkeiten für die Angestellten visualisiert werden würden, um die Leitbilder konkret umsetzen zu können. Handlungsempfehlungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnten dazu dienen die Leitbilder bestmöglich umsetzen zu können. Schulungen könnten eingesetzt werden, um den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Grundgedanken der Leitbilder genauer zu erläutern und wie sich das Unternehmen die Verankerung der Leitbilder im Unternehmen vorstellt. Ein elektronisches Board könnte eingerichtet werden, das den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit gibt ihre Meinung zu den Leitbildern, eventuelle Unverständlichkeiten und Verbesserungsvorschläge dazu anonym kund zu tun.

Ebenso hat die SVA eine betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ins Leben gerufen. Diese basiert auf dem Grundsatz, dass der Mensch im Mittelpunkt einer Organisation steht und die Grundlage ihres Erfolgs ist. Nur diejenigen Angestellten, die sich am Arbeitsplatz wohl und geschätzt fühlen, sind motiviert und arbeiten effektiv. Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine fortschrittliche Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, Berufskrankheiten zu vermeiden, das Gesundheitspotenzial zu fördern und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen. Dabei werden Maßnahmen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern getroffen, die die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbessern sowie zur Förderung und Erhaltung des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens der Angestellten beitragen. Dabei ist es wichtig, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Ausarbeitung der Maßnahmen miteinbezogen werden. Eine betriebliche Gesundheitsförderung konzentriert sich auf die Arbeitsbelastung. Dies kann sowohl ungesundes Mitarbeiterverhalten (Ernährungsberatung, Rückenschule, Stressbewältigung

etc.) als auch gesundheitsförderndes Verhalten (Unternehmenskultur, Teamarbeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation etc.) betreffen.<sup>101</sup>

Die Implementierung betrieblicher Gesundheitsförderung in Unternehmen lässt sich damit erklären, dass in die Zukunft investiert wird und damit langfristige Vorteile für das Unternehmen und seine Beschäftigten mit sich bringt. Daraus ergibt sich eine Win-Win Situation. Unternehmen, die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz betreiben, reduzieren damit erkrankungsbedingte Kosten und erhöhen die Produktivität. Mittels BGF Tätigkeiten werden die Arbeitskräfte gesünder, haben eine höhere Motivation, haben eine bessere Arbeitsmoral und das Arbeitsklima wird verbessert. Ein weiterer Grund für das Einführen einer BGF ist die Beeinflussung der Gesundheit und Krankheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz. Wenn Arbeitnehmer unter gesundheitsschädlichen Arbeitsumständen arbeiten müssen, wenn sie nicht angemessen qualifiziert sind oder wenn sie von ihren Kollegen nicht genügend unterstützt werden, ist es möglich, dass das Arbeitsumfeld die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen krank macht. Arbeit kann aber im Gegensatz dazu auch die berufliche und persönliche Weiterentwicklung voranbringen.<sup>102</sup> Dabei lässt sich die Win-Win Situation wie folgt darstellen.



**Abbildung 6:** Win-Win Situation der BGF Aktivitäten der SVA,  
Quelle: SVA (2004), BGF in der SVA, internes Firmendokument, S. 6.

<sup>101</sup> Vgl. SVA (2004), BGF in der SVA, internes Firmendokument, S. 3.

<sup>102</sup> Vgl. SVA (2004), BGF in der SVA, internes Firmendokument, S. 4.

### 4.3 Nachhaltigkeitsziele und Nachhaltigkeitsaktivitäten

Als zweiter Schritt zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen ist es notwendig Nachhaltigkeitsziele zu definieren und diese mittels Nachhaltigkeitsaktivitäten bzw. Maßnahmen umzusetzen.

Bei der Zielsetzung ist es wichtig die Ziele nicht nur auf Grund der Ausgewogenheit in den drei Dimensionen zu gestalten. Sondern müssen die Wechselbeziehungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen auch beachtet werden.

Unter anderem sind Nachhaltigkeitsziele dafür geeignet, die Formulierung der obersten Ziele des Unternehmens zu forcieren und eine Hilfe zur Orientierung für Strategien und damit verbundenen Maßnahmen zu geben. Unternehmerische Nachhaltigkeitsziele werden von der Nachhaltigkeitspolitik abgeleitet und sollen demnach Soll-Zustände darstellen. Soll Zustände hinsichtlich der Wirkung auf die Umwelt und der sozialen Verantwortung des Unternehmens bezogen auf die Tätigkeiten des Unternehmens.<sup>103</sup>

Nachhaltigkeitsaktivitäten sind Aktivitäten, die dazu beitragen die Nachhaltigkeitspolitik einerseits umzusetzen und andererseits die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen. Im idealsten Fall sollten alle Aktivitäten, wie Programme oder strategische Projekte, an einer zentralen Stelle gebündelt werden, um diese dann auf Basis des Verständnisses der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu beurteilen. Die Nachhaltigkeitsziele sind bezüglich ihrer Zielerreichung zu analysieren. Wobei jede Nachhaltigkeitsaktivität der Entfaltung der Nachhaltigkeitsleistung dient.<sup>104</sup>

Die Konkretisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten bzw. Maßnahmen erfolgt in einem Nachhaltigkeitsprogramm, in welchen verantwortliche Personen für jeden Aufgabenbereich ernannt werden, die für die Erreichung der Ziele verantwortlich sind. Ebenso werden Termine für die Erreichung der Ziele gesetzt und notwendige Mittel aufgezeigt.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. RABBE/SCHULZ (2011) in: MEYER (Hrsg.), S. 69.

<sup>104</sup> Vgl. RABBE/SCHULZ (2011) in: MEYER (Hrsg.), S. 69.

<sup>105</sup> Vgl. FÖRTSCH/MEINHOLZ (2018), Onlinequelle [10.03.2020], S. 450.

## **Sustainable Development Goals**

Zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen hat die Vereinte Nation im Jahre 2016 eine Agenda für das Jahr 2030 zum Thema nachhaltige Entwicklung beschlossen. Diese Agenda besteht aus 17 zusammenhängenden Zielen, die darauf abzielen die Welt nachhaltiger und gerechter werden zu lassen. Diese Ziele werden Sustainable Development Goals genannt.<sup>106</sup> Der Zweck der Ziele ist es, die globalen Bemühungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele und Teilziele voranzutreiben. Die SDGs fordert Regierungen, Unternehmen und die Zivilgesellschaft weltweit auf, Maßnahmen zu setzen, um die Armut zu beseitigen, ein menschenwürdiges Leben und gleiche Chancen für alle Menschen auf dem Planeten zu ermöglichen.<sup>107</sup>

Folgende 17 Sustainable Development Goals werden genannt:<sup>108</sup>

- 1.) Keine Armut
- 2.) Kein Hunger
- 3.) Gesundheit und Wohlergehen
- 4.) Hochwertige Bildung
- 5.) Geschlechtergleichheit
- 6.) Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- 7.) Bezahlbare und saubere Energie
- 8.) Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9.) Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10.) Weniger Ungleichheiten
- 11.) Nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12.) Nachhaltiger Konsum und Produktion
- 13.) Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14.) Leben unter Wasser
- 15.) Leben an Land
- 16.) Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17.) Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

---

<sup>106</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 337.

<sup>107</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2020), Onlinequelle [13.03.2020], S. 4.

<sup>108</sup> Vgl. BUNDESKANZLERAMT (2020), Onlinequelle [13.03.2020].

Zu den jeweiligen 17 Sustainable Development Goals gibt es wiederum insgesamt 169 Unterziele. Diese Ziele sollen im Zeitraum zwischen dem Jahr 2016 und dem Jahr 2030 erreicht werden.<sup>109</sup> Um die Welt zu einem nachhaltigeren Ort zu machen, reicht es nicht aus, dass allein die Regierungen die SDG's umsetzen. Auch die Wirtschaft und Unternehmen müssen den Weg einer nachhaltigen Entwicklung einschlagen. Dazu wurde der SDG Kompass entwickelt, der Unternehmen bei der Umsetzung der Sustainable Development Goals helfen soll. Damit sollen Unternehmen die Auswirkungen ihrer Handlungen beginnen zu bewerten, nachhaltige Ziele setzen und über deren Erreichung transparent berichten.<sup>110</sup>

Durch die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsziele an den SDG's stärken Unternehmen den Sinn für die gesetzten Ziele und können ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung effektiver kommunizieren.<sup>111</sup>

Trotz methodischer Schwierigkeiten ist es empfehlenswert, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsziele setzen, die ihre etablierten Schwerpunkte in allen Aspekten der Nachhaltigkeit - wirtschaftlich, sozial und ökologisch - widerspiegeln.<sup>112</sup> Die Veröffentlichung aller oder eines Teils der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens ist ein wirksames Kommunikationsmittel. Es entsteht somit die Möglichkeit, auf einfache und konkrete Weise die Bemühungen des Unternehmens zugunsten der nachhaltigen Entwicklung zu kommunizieren. Auf diese Weise können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Geschäftspartner inspiriert und motiviert werden.<sup>113</sup>

Nachfolgend werden jene Sustainable Development Goals analysiert welche Anwendbarkeit für die SVS finden werden. Dazu werden Empfehlungen für deren Anwendung gegeben.

### **Gesundheit und Wohlergehen**

Gesundheit ist ein grundlegendes Menschenrecht und ein Schlüsselindikator für nachhaltige Entwicklung. Die SDGs bieten eine neue Möglichkeit, durch Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsaktivitäten, Kommunikationsaktivitäten, der Gesundheits- und Sicherheitspraktiken am Arbeitsplatz und der Bereitstellung von Sozialleistungen für Arbeitnehmer, die Erfüllung von Gesundheitsbedürfnissen auf der ganzen Welt zu unterstützen. Indem die Unternehmen sicherstellen,

---

<sup>109</sup> Vgl. BUNDESKANZLERAMT (2020), Onlinequelle [13.03.2020].

<sup>110</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2020), Onlinequelle [13.03.2020], S. 4.

<sup>111</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2020), Onlinequelle [13.03.2020], S. 16.

<sup>112</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2020), Onlinequelle [13.03.2020], S. 17.

<sup>113</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2020), Onlinequelle [13.03.2020], S. 20.

dass die Arbeitnehmer sichere Arbeitsbedingungen und Zugang zu Gesundheitsdiensten haben, schaffen Unternehmen gesündere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und bessere Beziehungen zu den Angestellten, was sich in vielen Fällen positiv auf die Produktivität auswirkt.<sup>114</sup>

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind Ziele, für die SVS relevant sind. Dabei sollte die bereits bestehende betriebliche Gesundheitsförderung weiter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Verfügung gestellt werden, um die Gesundheitsprävention aufrecht zu erhalten und das Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezüglich der eigenen Gesundheit zu schüren.

### **Bildung**

Bildung ist ein grundlegendes Menschenrecht und für die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung unabdingbar. Wir sind nur dann in der Lage Frauen zu befähigen, den Klimawandel und Ungleichheit zu bekämpfen und extreme Armut zu beenden, wenn sich alle Beteiligten, auch die Wirtschaft, verpflichten, das Bildungsziel voranzubringen. Während der Bildungsbedarf weltweit immens groß ist, können Unternehmen ihre Ressourcen und Kernkompetenzen nutzen, um Regierungen dabei zu unterstützen, ihr Versprechen von Bildung für alle einzulösen. Der Geschäftsnutzen einer Investition in die Bildung kann von der Verbesserung der Markenführung über die Entwicklung der Fähigkeiten zukünftiger Mitarbeiter bis hin zum Aufbau einer vielfältigeren Mitarbeiterstruktur reichen. Darunter fallen die Ziele Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und die Beschäftigung von Jugendlichen.<sup>115</sup>

Diese Ziele sind für die SVS relevant, da die SVS ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein breites Angebot zur internen und externen Weiterbildungsseminare bzw. Weiterbildungskursen in den verschiedensten Bereichen anbietet. Ebenso stellt die SVS Lehrlinge ein und unterstützt zusätzlich mit den jährlichen Anstellungen von Ferialpraktikanten und Ferialpraktikantinnen die Beschäftigung von Jugendlichen.<sup>116</sup>

### **Geschlechtergleichheit**

Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein grundlegendes und unantastbares Menschenrecht. Die Stärkung der Rolle von Frauen und Mädchen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ausweitung des Wirtschaftswachstums, die Förderung der sozialen Entwicklung und die Steigerung der

---

<sup>114</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2015a), Onlinequelle [14.04.2020].

<sup>115</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2015b), Onlinequelle [14.04.2020].

<sup>116</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 46 ff.

Unternehmensleistung. Dazu nennt SDG folgende Ziele: gleiche Entlohnung für Männer und Frauen, Vielfalt und Chancengleichheit, Frauen in Führungspositionen und Kinderbetreuungsleistungen.<sup>117</sup>

Das Ziel zur Erhöhung des Frauenanteiles wäre eine Möglichkeit für die SVS. In der obersten Führungsebene hat die SVS einen Frauenanteil von 50%, da der Obmann eine Stellvertreterin hat.<sup>118</sup> Die Entlohnung für Männer und Frauen ist derzeit in der SVS auch äquivalent, da nach der Dienstordnung entlohnt wird.<sup>119</sup>

### **Energie**

Die Wirtschaft kann den Übergang zu einem erschwinglichen, zuverlässigen und nachhaltigen Energiesystem beschleunigen, indem sie in erneuerbare Energieressourcen investiert, energieeffizienten Praktiken Vorrang einräumt und saubere Energietechnologien und -infrastrukturen einführt. Ziele sind beispielsweise erneuerbare Energie und Energie-Effizienz.<sup>120</sup>

Ein Ziel der SVS bezogen auf die SDG's könnte es sein energieeffizienter zu arbeiten und den Energieverbrauch zu senken.

### **Gerechtigkeit**

Korruption verursacht Ineffizienzen auf den Märkten, weil sie die Transaktionskosten ungewiss macht, wettbewerbswidrig ist und die Fähigkeit der Unternehmen behindert, die Menschenrechte und andere Verpflichtungen einzuhalten. Im Gegensatz dazu kann ein verantwortungsbewusstes Unternehmen durch sein Kerngeschäft, strategische soziale Investitionen, öffentliches politisches Engagement und kollektives Handeln sinnvolle Beiträge zu dauerhaftem Frieden, Entwicklung und Wohlstand leisten und gleichzeitig den langfristigen Geschäftserfolg sichern. Dabei werden folgende Ziele genannt: die Korruptionsbekämpfung, öffentlicher Zugang zu Informationen und die Einhaltung von Gesetzen.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2015c), Onlinequelle [14.04.2020].

<sup>118</sup> Vgl. SVS (2020c), Onlinequelle [18.04.2020].

<sup>119</sup> Vgl. KÖCK, Abteilungsleiter-Stellvertreter im Versicherungsservice der SVS, (2020), mündliche Auskunft.

<sup>120</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2015d), Onlinequelle [14.04.2020].

<sup>121</sup> Vgl. GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD (2015e), Onlinequelle [14.04.2020].

Die Sozialversicherung wendet einen Ethik-Verhaltenskodex an, um die Korruption mit sechs Prinzipien vorzubeugen.<sup>122</sup> Ein Ziel der SVS könnte es sein die Korruptionsbekämpfung bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weiter zu vertiefen. Zusätzliche Ziele, die sich nicht von den SDG's ableiten lassen könnte zum Beispiel die Steigerung der Versichertenzufriedenheit sein.

#### **4.4 Weitere Schritte zur Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements**

Wenn die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements bei der Unternehmensleitung durchgeführt worden ist, ist es nun wichtig das Nachhaltigkeitsmanagement in jedem Bereich des Unternehmens mit einzubeziehen und zu integrieren.<sup>123</sup> Die Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist essentiell, um Interdependenzen zu erkennen. Dazu sollte ein großer Wert auf den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und den Führungskräften gelegt werden. Alle Beteiligten müssen kooperieren und an einem Strang ziehen, unabhängig davon welcher Hierarchieebene die Personen angehören.<sup>124</sup>

Um das alles zu erreichen sollte im besten Falle ein Nachhaltigkeitsteam im Unternehmen aufgestellt werden. Die Teammitglieder sollten fachlich und soziale Kompetenzen aufweisen. Vor allem sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Team Interesse an Nachhaltigkeit und eine gewisse Motivation mitbringen. Die Mitglieder sollten ein breites Wissen über das Unternehmen haben. Dabei spielt es aber keine Rolle, ob das Mitglied eine Führungsposition innehat oder nicht. Im optimalsten Fall besteht das Team aus einer Kombination von Personen mit unterschiedlichsten Positionen im Unternehmen und unterschiedlichster Dauer ihrer Dienstverhältnisse. Die Dauer des Dienstverhältnisses gibt einerseits Mitarbeitern die neu im Unternehmen sind die Chance innovative Ideen hervorzubringen, während andererseits Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die bereits eine längere Zeit im Unternehmen sind, Fachexpertise einbringen können. Die Zusammenstellung der Mitglieder muss nicht zwingend dauerhaft sein, je nach Aufgabenfeld und nach Fortschritten in deren Aufgabenbereich können Mitglieder wechseln.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. SV (2020), Onlinequelle [08.04.2020].

<sup>123</sup> Vgl. HASENMÜLLER (2009), S. 45 f.

<sup>124</sup> Vgl. MINTE/MENZEL/ROTH/THURN (2007) in: MICHELSEN/GODEMANN (Hrsg.), S. 648 ff.

<sup>125</sup> Vgl. LOTTER/BRAUN (2014), S. 42 f.

Um eine dauerhaft funktionierende nachhaltige Entwicklung im Unternehmen zu ermöglichen, müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diese unterstützen und selbst aktiv mitwirken, da sie auch als wichtiger Botschafter und Botschafterinnen nach außen hin verstanden werden können. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben die Möglichkeit das Meinungsbild des Unternehmens positiv und negativ mittels Berichterstattung an externe Personen nach außen hin zu beeinflussen.<sup>126</sup>

Deshalb müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Anfang an über die gezielten Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert und zum Mitmachen motiviert werden. Die interne Kommunikation der Aktivitäten kann über eine Informationsveranstaltung ablaufen. Dabei werden die Ideen des Nachhaltigkeitsteams präsentiert und anschließend werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Mitsprache gebeten. Eine andere Möglichkeit ist es, die Angestellten mittels E-Mail oder Intranet Beiträgen, über gewisse nachhaltige Aktivitäten zu informieren. Auch bei Bewerbungsgesprächen sollte das Engagement des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit eine Rolle spielen und künftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verdeutlicht werden. Als letzter Punkt zur internen Kommunikation könnte eine eigene Rubrik im internen Informationskanal zum Thema Nachhaltigkeitsaktivitäten erstellt werden.<sup>127</sup>

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen sich ihrer Verantwortung und der Bedeutung der möglichen Auswirkungen ihrer Aktivitäten intern als auch extern bewusst sein. Dazu ist es notwendig, dass die Nachhaltigkeitsstrategien und Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens nachvollziehbar und transparent für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind.<sup>128</sup>

Die Umsetzung zur Gründung eines Nachhaltigkeitsteams in der SVS könnte zunächst mit einer Ausschreibung beginnen, um im ersten Schritt intern nach potenziellen Mitgliedern für das Nachhaltigkeitsteam zu werben. Ebenso könnte angeboten werden, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht ihre derzeitige Position aufgeben müssen, sondern die Aktivität für das Nachhaltigkeitsteam zu gewissen Zeitpunkten stattfinden soll. In diesem Zeitraum wird vom Unternehmen gewährleistet, dass das Personal in ihrer derzeitigen Position seitens des Unternehmens unterstützt werden. Externe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit entsprechender Expertise zum Thema Nachhaltigkeit könnten angeworben werden. Eine Person ist als Leiter oder Leiterin des Nachhaltigkeitsteams zu benennen, um für alle externen Personen oder auch für den Geschäftsführer als

---

<sup>126</sup> Vgl. LOTTER/BRAUN (2014), S. 108.

<sup>127</sup> Vgl. LOTTER/BRAUN (2014), S. 110 f.

<sup>128</sup> Vgl. FÖRTSCH/MEINHOLZ (2018), Onlinequelle [10.03.2020], S. 439.

Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin zur Verfügung zu stehen. Der Leiter bzw. die Leiterin des Nachhaltigkeitsmanagementteams sollte seine/ihre Aufgaben im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung absolvieren. Zusätzlich sollten noch zwei weitere Teammitglieder bestimmt werden, die auf Vollzeitbasis für das Nachhaltigkeitsteam arbeiten sollten, um den Leiter des Nachhaltigkeitsteams zu unterstützen. Des Weiteren könnten weitere Teammitglieder berufen werden, die das Nachhaltigkeitsteam bei der Definition der Nachhaltigkeitsziele und der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes zur Seite gestellt werden und somit nur teilweise zur Verfügung stehen.

## 4.5 Nachhaltigkeitscontrolling

Als nächsten Schritt ist ein Nachhaltigkeitscontrolling im Unternehmen einzuführen. Das bereits bestehende Nachhaltigkeitsteam hat die Aufgaben eines Nachhaltigkeitscontrollings zu erfüllen.

Das Nachhaltigkeitscontrolling koordiniert alle Bereiche. Ziel des Controllings ist es, die Effektivität und Effizienz in den Handlungsfeldern Ökonomie, Ökologie und Soziales zu verbessern. Zu diesem Zweck werden für jede Säule der Nachhaltigkeit individuelle Ziele definiert. Die Kennzahlen zur Messung der Wirksamkeit sind das Ergebnis. Diese sollten auch aus Gründen der Planung und Überwachung festgelegt werden. Sie können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Folglich sollten die positiven Auswirkungen maximiert und die negativen minimiert werden.<sup>129</sup>

Das Nachhaltigkeitscontrolling hat zu den Aufgaben, festgelegte Nachhaltigkeitsziele zu steuern und hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dazu sollen allenfalls Optimierungen der Nachhaltigkeitsaktivitäten stattfinden, um die Nachhaltigkeitsziele wie geplant erreichen zu können. Um Optimierungspotential erkennen zu können, muss das Nachhaltigkeitscontrolling die Nachhaltigkeitsziele und deren Nachhaltigkeitsaktivitäten ständig repetierend beurteilen.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 50 f.

<sup>130</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 51; ALTHUBER (2012), Onlinequelle [21.04.2020], S. 37.

Es wird empfohlen, dass die SVS eine separate Sustainable Balanced Scorecard einführt, da das Nachhaltigkeitsteam eine eigene Abteilung für Nachhaltigkeit darstellen soll und somit koordinative Funktionen erfüllt werden müssen. Da die SVS ein sehr großes Unternehmen ist, kann zu einer separaten SBSC geraten werden.

Die Sustainable Balanced Scorecard wurde als entsprechendes Messinstrument empfohlen, da die SBSC die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erfasst und messbar macht. Somit wird ein Gesamtbild der nachhaltigen Tätigkeit des Unternehmens generiert. Damit werden die Nachhaltigkeitsziele, mit folgenden Maßnahmen bzw. Nachhaltigkeitsaktivitäten und des weiteren die Kennzahlen wie jene Ziele gemessen werden können, erfasst.

In Abbildung 7 wird eine Möglichkeit zur Umsetzung einer SBSC dargestellt. Dabei werden die bereits gezeigten Nachhaltigkeitsziele und nachfolgende erläuterte Kennzahlen gemäß des GRI berücksichtigt.

	Ziele	Maßnahmen	Kennzahlen
<b>Ökonomie</b>	Bewusstsein der MA bzgl. Korruptionprävention zu stärken	Schulungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anbieten	Mitarbeiterbefragung Anzahl Korruptionsfälle
<b>Ökologie</b>	Papierverbrauch senken	Digitalisierung	kg/t Papierverbrauch/VZÄ
	Energieverbrauch senken	Energieeffizientere Produkte Anzahl der Drucker minimieren	MwH/VZÄ
<b>Soziales</b>	Versichertenzufriedenheit steigern	Digitalisierung	Umfrage
	Mitarbeiter und Mitarbeiter optimal weiterbilden	passende Seminare und Schulungen anbieten	Anzahl der Seminarstunden Weiterbildungstage/MA
	Jugendliche weiterhin beschäftigen	Lehrstellen vergeben Ferialpraktiken vergeben	Anzahl der Lehrlinge Anzahl Ferialpraktikanten/Ferialpraktikantinnen
	Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	BGF-Angebote weiterhin anbieten	Krankenstandsdauer Mitarbeiterbefragung Anzahl an MA die an den Angeboten teilgenommen haben

**Abbildung 7:** Beispielhafte Umsetzung der SBSC,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.6 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen

Als letzter Schritt in der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements ist ein Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Dieser dient einerseits zur Berichterstattung und andererseits zur Kontrolle ob die geplanten Nachhaltigkeitsziele erreicht worden sind. Außerdem fungiert der Bericht als Instrument zur Information für interne und externe Interessengruppen des Unternehmens und zeigt die stetige Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen im Unternehmen, ebenso wird dadurch die Transparenz der Aktivitäten gewährleistet.

Nachhaltigkeitskommunikation findet in der Öffentlichkeit auf verschiedenen Ebenen statt. Die Diskussion umfasst Argumente, Handlungsmöglichkeiten und Positionen zur gesellschaftlichen Entwicklung und wird aus ökonomischen, ökologischen, sozialen Perspektiven abgeleitet. Diese Kommunikation zwischen verschiedenen Gesellschaftssystemen wie Politik, Recht, Wissenschaft, Wirtschaft oder Bildung soll verhindern, dass Nachhaltigkeitsprobleme und ihre Ursachen von wirtschaftlichen oder soziokulturellen Entwicklungen getrennt werden und ermutigt dazu, mögliche Lösungen ganzheitlich zu untersuchen. Die Nachhaltigkeitskommunikation befasst sich auch mit Themen wie Biodiversität, Klima, Mobilität oder Konsum, um nur einige Beispiele zu nennen. Dabei lassen sich zwei Arten der Kommunikation unterscheiden. Zum einen gibt es den gesellschaftlichen Diskurs als Kommunikation über ein bestimmtes Thema und zum anderen die Kommunikation eines bestimmten Themas, um bestimmte Wirkungen zu erzielen. Die Kommunikation über ein bestimmtes Nachhaltigkeitsthema erfordert einen inter- oder transdisziplinären Ansatz, um sowohl die Breite als auch die Tiefe eines Problems und seiner möglichen Lösungen zu erfassen.<sup>131</sup>

Die Berichterstattung und die externe Unternehmenskommunikation spielen eine wichtige Rolle für die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Die Vision der nachhaltigen Entwicklung betont neben wirtschaftlichen Gründen auch die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Einerseits sind Unternehmen auf die Versorgung mit Ressourcen von verschiedenen Interessengruppen angewiesen, so dass das Management gefordert ist die gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern, indem der Nutzen, den das Unternehmen für die Gesellschaft schafft, und die Nachhaltig-

---

<sup>131</sup> Vgl. GODEMANN/MICHELTSEN (2011) in: GODEMANN/MICHELTSEN (Hrsg.), S. 10.

keitseffekte seiner Aktivitäten kommuniziert werden. Andererseits erfordert die Vision der nachhaltigen Entwicklung Partizipation, was wiederum die Berichterstattung und Kommunikation nachhaltigkeitsrelevanter Themen und Aktivitäten erfordert.<sup>132</sup>

Das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement ist gefordert, nicht nur die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten systematisch zu managen, sondern auch die Stakeholder über nachhaltigkeitsrelevante Themen und den Umgang des Unternehmens mit ihnen zu informieren. Nachhaltigkeitsmanagement gestaltet Prozesse und Strukturen, um eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung sicherzustellen und einen positiven Anteil zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft insgesamt zu leisten. Das bedeutet, dass die Informationsbeschaffung und der Informationsfluss entsprechend den Anforderungen an die Berichterstattung, die Kommunikation und den Dialog mit den wichtigsten Stakeholdern organisiert werden müssen.<sup>133</sup>

Verschiedene Institutionen haben Richtlinien, Standards, Vorschriften, Kriterienkataloge usw. veröffentlicht, die dazu beitragen sollen, die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zu harmonisieren und dem Management eine gewisse Orientierung zu geben. Ein Leitfaden ist ein unverbindlicher Leitfaden, der auf praktischen Erfahrungen beruht. In der Praxis können Unternehmen aufgrund von Imagetransfereffekten von der Einhaltung eines Leitfadens, der von einer renommierten Institution herausgegeben wurde, profitieren. Bestimmte Kernaspekte, Verfahren und Indikatoren werden für eine harmonisierte Bewertung, Offenlegung und einen Vergleich der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistungen und Auswirkungen von Unternehmen definiert. Eine Richtlinie stammt von der Global Reporting Initiative. Sie hat einen Leitfaden für Unternehmen, die im Bereich Nachhaltigkeit Anfänger sind entwickelt, um in fünf grundlegenden Schritten erfolgreich einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen zu können.<sup>134</sup>

Angesichts der zunehmenden und derzeit noch unterschätzten Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Reputation und gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens ist zu erwarten, dass sich immer mehr Unternehmen mit diesem Thema beschäftigen werden. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist mehr als die Veröffentlichung eines Print- oder Internetberichts, und sollte in einen umfassenden Nachhaltigkeitskommunikationsansatz und in das allgemeine Konzept

---

<sup>132</sup> Vgl. HERZIG/SCHALTEGGER (2006) in: SCHALTEGGER/BENETT/BURRIT (Hrsg.), S. 301.

<sup>133</sup> Vgl. HERZIG/SCHALTEGGER (2006) in: SCHALTEGGER/BENETT/BURRIT (Hrsg.), S. 301 f.

<sup>134</sup> Vgl. HERZIG/SCHALTEGGER (2006) in: SCHALTEGGER/BENETT/BURRIT (Hrsg.), S. 310 f.

des Unternehmens eingebettet werden, wenn sie effektiver werden soll. Richtlinien und Standards sowie Prüfungs- und Verifizierungsprozesse können dem Management Hilfestellung geben. Sie werden aber erst dann ausreichen, wenn die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und der Berichterstattung systematisch gestaltet wird. Um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu schaffen, müssen die Aktivitäten der Nachhaltigkeitsberichterstattung selbst glaubwürdig sein. Dies setzt voraus, dass die zugrunde liegenden Unternehmensaktivitäten nicht nur zur Darstellung dienen, sondern systematisch auf Wirkung und Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeit ausgelegt sind.<sup>135</sup>

Die Anforderungen an den Umfang einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen sich wie folgt zusammenfassen. Dabei sollte der Umgang der Handlungsfelder des Unternehmens im Sozialen Bereich der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Gesellschaft, im ökologischen Bereich, der Verantwortung gegenüber der Umwelt, den ökonomischen Herausforderungen, die Lösung der damit verbundenen Konflikte, die verfolgte Nachhaltigkeitspolitik unter Berücksichtigung des Kerngeschäfts des Unternehmens, sollte berichtet werden. Um die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen wird empfohlen sich an eine anerkannte Richtlinie beispielsweise den GRI zu orientieren.<sup>136</sup>

GRI ist weltweit führend bei der Festlegung von Nachhaltigkeitsstandards und bietet Unternehmen einen globalen Rahmen, um ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen offen zu legen. Die GRI-Standards sind die weltweit am weitesten verbreiteten und vertrauenswürdigsten Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Jedes Unternehmen - ob groß oder klein, privat oder öffentlich, unabhängig von Branche, Standort und Berichtserfahrung - kann die GRI-Standards nutzen, um auf vergleichbare Weise zu berichten.<sup>137</sup>

Ziel der GRI Standards ist es, Standardprinzipien und -inhalte, um die Qualität und Vergleichbarkeit der Berichte durch einen Harmonisierungsprozess zu verbessern. Gleichzeitig beabsichtigen sie, in ihrer Umsetzung flexibel zu bleiben, um den individuellen Bedürfnissen der Unternehmen

---

<sup>135</sup> Vgl. HERZIG/SCHALTEGGER (2006) in: SCHALTEGGER/BENETT/BURRIT (Hrsg.), S. 390 f.

<sup>136</sup> Vgl. HENTZE/THIES (2014), Onlinequelle [01.04.2020], S. 31 f.

<sup>137</sup> Vgl. WHITTLES (2019), Onlinequelle [08.12.2019], S. 236.

entsprechen zu können. Die GRI-Standards gelten sowohl für separate Nachhaltigkeitsinformationen als auch für Nachhaltigkeitsinformationen, die im Geschäftsbericht oder im Jahresbericht und in den CSR-Berichten auf der Website des Unternehmens enthalten sind.<sup>138</sup>

#### **4.6.1 Grundlagen der Berichterstattung**

Das Berichtswesen in einem Unternehmen ist die Verbindung zwischen dem Informationssystem und anderen Untersystemen der Führung. Berichte sind ein wichtiges Tool zur Bewältigung der Informationsaufgabe. Die Orte, an denen Informationen innerhalb des Unternehmens erstellt und verwendet werden, sind unterschiedlich. Berichte müssen als Bindeglied zwischen der Herkunft und der Nutzung von Informationen sicherstellen, dass die Führungsebenen eines Unternehmens über die Informationen und Daten verfügen, die für geschäftliche Entscheidungen benötigt werden. Die Aufgabe des Berichtswesens besteht darin, diese Informationen und Daten in angemessener Weise zu präsentieren, wovon wiederum der Erfolg von Controllingmaßnahmen abhängt. Meist ist das Berichtswesen im Controlling angesiedelt und es kann zwischen der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Berichterstattung unterschieden werden.<sup>139</sup>

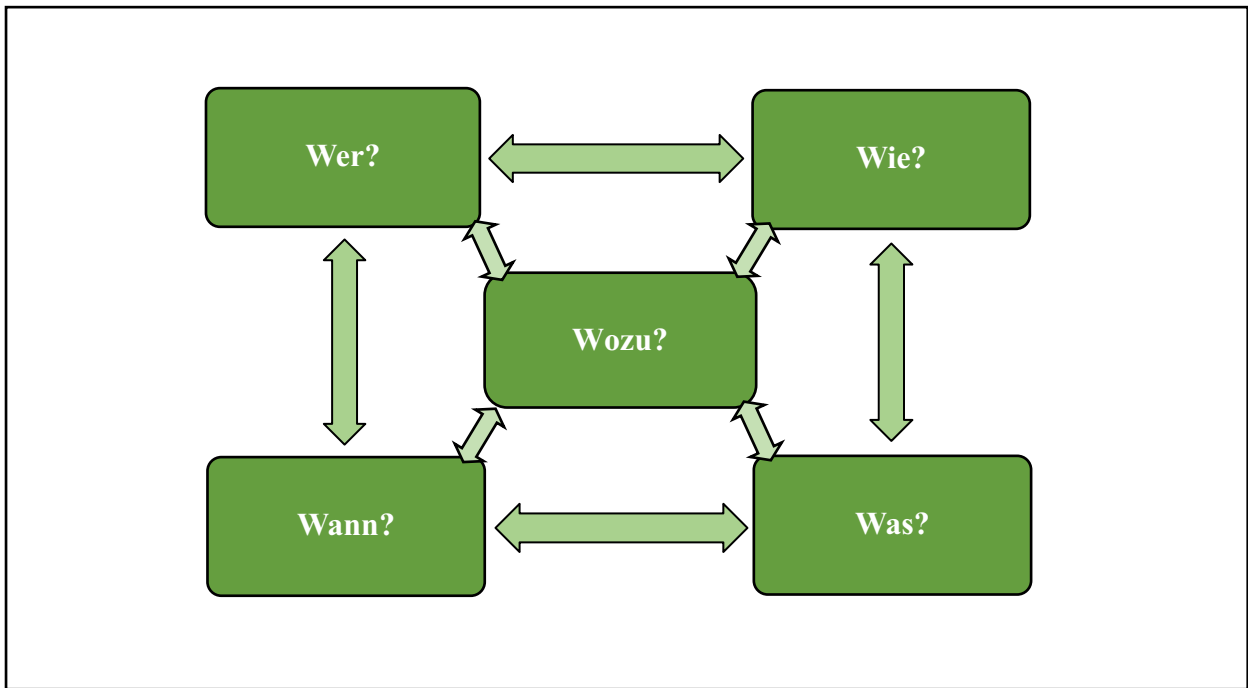
##### **4.6.1.1 Merkmale von Berichten**

Die nachfolgende Grafik zeigt die fünf Merkmale einer guten Berichterstattung, die im Anschluss genauer erläutert werden.

---

<sup>138</sup> Vgl. WAGNER (2019), Onlinequelle [08.12.2019], S. 256.

<sup>139</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 245; JUNG (2014), S. 143.



**Abbildung 8:** Merkmale von Berichten,  
Quelle: in Anlehnung an TASCHNER (2013), S. 45.

### Wozu soll berichtet werden?

Die Frage wozu ein Bericht erstellt wird, bezieht sich auf den Zweck des Berichtes. Dabei richten sich die Gestaltung eines Berichtes und der Inhalt eines Berichtes nach dem Berichtszweck.<sup>140</sup> Der zu erstellende Bericht muss sich aus dem Informationsbedarf der Empfänger ergeben. Informationsbedarf und Informationsbereitstellung müssen in Einklang gebracht werden, das mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Die Dokumentation enthält die Darstellung der Realität und ist Bedingung für Planung, Steuerung und Kontrolle. Prozesse oder Ereignisse werden hinsichtlich ihrer Ursachen und Wirkungen permanent erfasst und die so gewonnenen Informationen zur späteren Verwendung zur Verfügung gestellt. Die Dokumentation dient als Referenz, beispielsweise für eine spätere Verwendung. Die Planung dient der Vorbereitung von Entscheidungen und führt zur Durchführung der vorgesehenen Aktionen. Die Überwachung von Entscheidungen und deren Umsetzung sollte den Handlungsbedarf aufzeigen und, falls erforderlich, Anpassungsentscheidungen auslösen. Unter der Überwachung bzw. der Kontrolle versteht man im Allgemeinen einen Vergleich der tatsächlichen Werte mit geplanten oder erwarteten Werten.<sup>141</sup>

<sup>140</sup> Vgl. JUNG (2014), S. 149.

<sup>141</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 248; TASCHNER (2013), Onlinequelle [01.04.2020], S. 46.

### **Was soll berichtet werden?**

Bei der Frage was berichtet werden soll, geht es um den Inhalt des Berichtes. Die Genauigkeit, Anzahl und der Grad der Aggregation der in den Berichten enthaltenen Informationen ist wichtig, die an den Empfänger gerichtet werden. Eine große Datenmenge macht den Bericht oft unüberschaubar, so dass einige Informationen in einer für den Empfänger geeigneten zusammengefassten Form dargestellt werden müssen. Somit wird die Übersichtlichkeit gewährleistet. Durch den Vergleich von Informationen innerhalb des Unternehmens in früheren Perioden und außerhalb des Unternehmens mit jenen der Wettbewerber kann die Aussagekraft der Informationen deutlich erhöht werden.<sup>142</sup>

Zunächst muss auf Grundlage der Ziele des Berichts festgelegt werden, welche Informationsgegenstände in dem Bericht enthalten sein sollten. Informationsgegenstände beschreiben die Sachverhalte der realen Welt, welche im Bericht beschrieben werden sollen, beispielsweise Unternehmensbereiche, das Unternehmen als Ganzes oder Kunden. Die Bestimmung der benötigten Informationsarten ist eng mit der Bestimmung der Informationsobjekte verbunden. Die in dem Bericht enthaltenen Informationen können aus ausschließlich deskriptiven Aussagen oder anderen Arten von Informationen wie Erklärungen, Prognosen usw. bestehen.<sup>143</sup>

### **Wann soll berichtet werden?**

Zeitmerkmale beziehen sich auf Zeiträume und Termine. Sie resultieren aus den Erfordernissen des Planungs- und Steuerungssystems. Der Bezugszeitraum gibt den Zeitraum an, auf den sich die in dem Bericht enthaltenen Daten konzentrieren. Man kann zwischen wöchentlichen, monatlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Berichten unterscheiden. Der Termin des Berichts ist das Veröffentlichungsdatum wobei es regelmäßige und unregelmäßige Veröffentlichungstermine gibt. Die Aktualität des Berichts wird durch das Intervall zwischen dem Bezugszeitraum und dem Berichtstermin festgelegt. Die Genauigkeit den Nachteil der widersprüchlichen Aktualität und der effektiven Auswertung von Informationen. Im Gegensatz zu Schätzungen erfordern hochgenaue Zahlen erhebliche Aktivitäten zur Erfassung tatsächlicher Daten oder Prognose unter Beteiligung vieler Menschen in mehrstufigen Prozessen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -bereitstellung. Dies bedeutet, dass Informationen erst nach langer Zeit bereitgestellt werden können und möglicherweise somit ihrem Zweck nicht mehr entsprechen.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. JUNG (2014), S. 149.

<sup>143</sup> Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [01.04.2020], S. 47.

<sup>144</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 253.

### **Wie soll berichtet werden?**

Die Frage, wie der Bericht zu schreiben ist, hängt mit der Gestaltung zusammen. Die Kriterien hierfür werden wie folgt genannt. Die Art der Erstellung bezieht sich darauf, ob Berichte automatisch oder manuell generiert werden, wobei der Einsatz moderner Computersysteme der automatischen Erstellung den Vorrang gibt. Die Art der Übertragung, beschreibt, ob Berichte schriftlich oder digital oder mündlich übertragen werden. Da die Berichte hauptsächlich mit modernen Computersystemen erzeugt werden, liegt hier der Schwerpunkt auf der schriftlichen und Bildschirmübertragung. Berichte können aber auch mündlich an den Empfänger übermittelt werden. Das Layout der Daten spielt eine wichtige Rolle. Dabei ist auf eine konkrete Anordnung der Daten zu achten. Der Empfänger des Berichts muss sich im Bericht schnell orientieren können. Hinsichtlich der Darstellungsform kann zwischen verbaler, tabellarischer und grafischer Darstellung unterschieden werden. In der verbalen Darstellung werden die Fakten in Textform dargestellt. Um beispielsweise die Aussagekraft von Kennzahlen zu erhöhen, müssen diese ausführlich kommentiert und ausgewertet werden. In der tabellarischen Darstellung werden Daten und Informationen in Tabellen organisiert. Die grafische Darstellung umfasst die Aufbereitung von Informationen in Diagrammen und Grafiken. Diese Darstellung ermöglicht es, bestimmte komplexe Sachverhalte verständlicher darzustellen.<sup>145</sup>

### **Wem soll berichtet werden?**

Es muss festgelegt werden, wer die Verantwortung für die Erstellung des Berichtes trägt. Auch andere Personen als die Berichtsersteller können für die Datenerfassung und Dateneingabe zuständig sein. Die Input-Lieferanten tragen zur Erstellung des Berichts bei, da sie als Informationsquelle agieren oder indem sie einzelne Informationen aus verschiedenen Quellen sammeln und für die Erstellung des Berichts zur Verfügung stellen. Die für den Bericht Verantwortlichen tragen die Hauptverantwortung für die Einhaltung der Termine und der Genauigkeit des Berichtes. Derjenige bzw. Diejenige muss aber nicht direkt an der Erstellung der zu berichtenden Informationen beteiligt sein. Berichtsersteller oder Berichtserstellerin im engeren Sinne umfassen alle Stellen und Aufgabeninhaber, die direkt an der Verarbeitung und Vorbereitung von Berichtsinformationen beteiligt sind.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. JUNG (2014), S. 150.

<sup>146</sup> Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [01.04.2020], S. 226 f.

Empfänger und Empfängerinnen des Berichts können interne Stakeholder-Gruppen, wie z.B. Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, Führungskräfte, Betriebsleiter und Betriebsleiterin oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens sein. Externe Empfänger und Empfängerinnen der Berichte können Aufsichtsbehörden, Lieferanten, Kunden und Kundinnen, und die allgemeine Öffentlichkeit sein.<sup>147</sup>

#### 4.6.1.2 Gestaltung von Berichten

Die Klarheit des Berichtes ist wichtig, weil sie die Rezeptionsfähigkeit also die Wahrnehmung und das Verständnis, beeinflusst. Neben dem Verdichtungsgrad wird die Übersichtlichkeit durch das Format des Berichtes bestimmt. Aufgrund von Erfahrungen wird eine einheitliche Struktur empfohlen wie z.B. ein einheitlicher Berichtskopf, eine konsistente Abfolge von Summen und Einzelinformationen und eine konsistente Darstellung von Ausnahmesituationen. Durch die Gliederung wird ein Überblick gewährleistet durch ein Inhaltsverzeichnis und farbliche Hervorhebungen. Grafische Darstellungen und farbliche Gestaltung können die Akzeptanz des Berichts bzw. die grundlegende Bereitschaft sich mit dem Nachhaltigkeitsbericht zu beschäftigen, erhöhen, da die Gestaltung darauf hinweist, dass der Zeitaufwand gering ist, um wichtige Informationen zu erhalten. Texte können flexibel eingesetzt werden. Sie erfassen nicht repräsentative qualitative und numerische Fakten und dienen als Zusammenfassung oder als Kommentar. Tabellen ermöglichen eine klare Darstellung, die wiederum Vergleiche ermöglicht. Sie bedienen sich gestaltpsychologischer Gesetze, wie etwa dem Gesetz der Nähe: gerahmte, benachbarte Elemente werden als zur gleichen Menge gehörend betrachtet, Trennstriche begünstigen die Wahrnehmung als unterschiedlich. Diagramme sind schnell und einfach zu erstellen. Sie bekämpfen die Informationsüberlastung, bleiben einfach interessanter, werden leichter wahrgenommen und werden besser eingepägt.<sup>148</sup>

Bei der Gestaltung der einzelnen Berichte sind folgende Themen von spezieller Bedeutung: die Filter- bzw. Auswahlkriterien, der Auswertungsbereich und das Layout, insbesondere bei den genutzten Tabellen, Kommentaren, Diagrammen und anderen visuellen Hilfsmitteln. Die im Bericht enthaltenen detaillierten Informationen können durch verschiedene Instrumente selektiert werden.

---

<sup>147</sup> Vgl. BECKMANN/SCHALTEGGER (2014) in: HEINRICHS/MICHELTSEN (Hrsg.), Onlinequelle [23.04.2020], S. 335.

<sup>148</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 250.

Eines der gängigsten Instrumente sind Filter- und Menüfunktionen, wobei die Berichtsinhalte nach verschiedenen Kategorien gefiltert werden können. Das Generieren von Schaltflächen oder Kontrollkästchen zur Auswahl von Dimensionen oder Hauptdaten dient ebenfalls der Filterung. Die Sortierung stellt eine weitere Form der Aufbereitung von Daten dar. Dabei können Kennzahlenwerte in auf- oder absteigender Form betrachtet werden.<sup>149</sup>

Beim Layout des Berichtes ist auf Einheitlichkeit zu achten. Wichtig ist das weil so damit schnelle Erfassung der essentiellsten Informationen möglich ist. So sollte es nur drei verschiedenen Schriftgrößen innerhalb des Berichtes geben und die Schriftart sollte immer gleich sein. Auch eine Strichstärke von max. drei unterschiedlichen Stärken gewährleistet die Übersichtlichkeit. Mit Farben, Muster und Schraffierungen sollte sparsam umgegangen werden. Da sonst die gewünschte Betonung visuell nicht mehr wahrnehmbar ist. Ebenso sollte immer die gleiche Betonung für gleichartige Zusammenhänge verwendet werden, beispielsweise sind Ist- und Planwerte immer gleichfarbig darzustellen. Die verwendeten Farben und Muster müssen klar voneinander unterschieden werden, so dass eine Abgrenzung leicht erkennbar ist. Zwischen den Layoutelementen, wie Tabellen, Grafiken usw., sollte ausreichend Abstand gelassen werden, um ein gut leserliches Layout zu gewährleisten. Der verfügbare Platz muss in angemessener Weise genutzt werden. Nicht ausgefüllte Räume sind nützlich, wenn die Sicht auf das Wichtigste gerichtet werden soll. Grafiken sollten einen Titel haben, ebenso sollte der gesamte Berichtstitel aussagekräftig sein. Hervorhebungen von wichtigen Informationen ist mittels Umrandungen, Hinweisfeilen oder dicken Schriftarten möglich, jedoch sollte sparsam umgegangen werden, um die Hervorhebungen noch visuell wahrnehmen zu können. Die Veranschaulichung der Inhalte wird durch Diagramme verbessert. Der Bericht sollte in größere Abschnitte unterteilt werden, die idealerweise eine ähnliche Struktur aufweisen. Auf diese Weise kann der Empfänger bzw. Empfängerin Informationen schneller wiederfinden und aufnehmen, beispielsweise wenn sich die Kommentare immer auf der rechten Seite des Berichts befinden.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [23.04.2020], S. 66 f.

<sup>150</sup> Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [23.04.2020], S. 67 f.

#### 4.6.1.3 Bedeutung und Berechnung von Kennzahlen

Umweltleistungsindikatoren fassen eine große Menge an Umweltdaten zu einer kleinen Menge an Schlüsselinformationen zusammen. Dies hilft den Unternehmen, ihre Umweltleistung zu quantifizieren und zu kommunizieren. Die Kennzahlen sollten einen Vergleich ermöglichen und Veränderungen in der Umweltleistung darstellen. Um damit die Entwicklung der nachhaltigen Leistung des Unternehmens nachvollziehbar darzustellen.<sup>151</sup>

Kennzahlen bilden die Grundlage für die Berichterstattung in Unternehmen. Nach ihren Informationen über die Fakten helfen sie den verantwortlichen Entscheidungsträgern, Kontrollinformationen zu erhalten, aus denen u.a. bei unvorhergesehenen und unbeabsichtigten Abweichungen von den Vorgaben die notwendigen Maßnahmen abgeleitet werden können. Berichte leisten dazu einen wichtigen Beitrag, da sie dem Empfänger in komprimierter Form Informationen über die Einhaltung von Plänen und Entwicklungen liefern. Kennzahlen entsprechen einem grundlegenden Bedürfnis nach Sicherheit, Klarheit und Eindeutigkeit.<sup>152</sup>

Im Interesse der Glaubwürdigkeit und der Kontrolle des Managements ist es essentiell, dass die Kennzahlen kein falsches Bild erwecken oder die Zielgruppe in die Irre führen. Kennzahlen und Indikatoren sollten für den Nutzer und Nutzerinnen klar und verständlich sein und seinen Informationsbedarf decken. Sie sollten konsistent sein und sich auf Schlüsseldaten konzentrieren. Die Berechnung der Kennzahlen sollte von Jahr zu Jahr gleich erledigt werden, da damit die Vergleichbarkeit der Kennzahlen gewährleistet wird. Nur so kann wiederum festgestellt werden, ob im Gegensatz zum Vorjahr sich die Nachhaltigkeitsleistung verbessert oder verschlechtert hat.<sup>153</sup>

Die Aufteilung der Kennzahlen sollte den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entsprechen. Dabei werden die Kennzahlen in die ökonomische, ökologische und soziale Dimension eingeteilt. Diese Aufteilung vereinfacht den gesamten nachhaltigen Prozess im Nachhaltigkeitsmanagement, da diese Kennzahlen im Nachhaltigkeitsbericht auch in diese Kategorien eingeteilt werden.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. FÖRTSCH/MEINHOLZ (2018), Onlinequelle [10.03.2020], S. 476 ff.

<sup>152</sup> Vgl. BEHRENS/FEUERLOHN (2018), S. 379.

<sup>153</sup> Vgl. FÖRTSCH/MEINHOLZ (2018), Onlinequelle [10.03.2020] S. 480 ff.

<sup>154</sup> Vgl. WÖRDENWEBER (2017), S. 199.

Kennzahlen lassen sich in absolute Kennzahlen und in Verhältniskennzahlen einteilen. Bei absoluten Kennzahlen wird mit den Zahlen keinerlei Rechenoperation durchgeführt. Sie müssen nur aus den verschiedensten betrieblichen Dateien entnommen. Für eine eingehende Analyse geben absolute Zahlen in der Regel nur sehr wenig Auskunft. Sie eignen sich besonders für präskriptive Zwecke, indem sie beispielsweise bestimmte Kosten oder Bestandswerte als Richtwerte verwenden. Ihr Informationswert ist begrenzt, da sie sich jeweils nur auf ein einzelnes Problem beziehen. Um dieses Problem zu lösen, werden Verhältniskennzahlen zur Anwendung kommen. Dabei ist es unvermeidlich absolute Kennzahlen zu verwenden. Bei den Verhältniskennzahlen werden zwei absolute Indikatoren miteinander in Beziehung gebracht. Diese zeigen bestimmte Beziehungen zwischen betrieblichen Sachverhalten auf. Verhältniskennzahlen sind somit aussagekräftiger als absolute Kennzahlen.<sup>155</sup>

Verhältniskennzahlen lassen sich in drei Kategorien einteilen: Gliederungskennzahlen, Beziehungskennzahlen und Indexkennzahlen. Gliederungskennzahlen sind Zahlen, die einen Anteil an einer bestimmten Teildimension an der Gesamtdimension darstellen. Sie bestimmen das Teilgewicht im Verhältnis zur Gesamtgröße und zeigen damit die Größenzusammensetzungen auf. Die Größen werden in der gleichen Dimension gemessen. Beziehungskennzahlen werden zur Bestimmung des Verhältnisses zwischen zwei Größen verwendet, die sachlich miteinander verbunden sind. Die beiden Größen können entweder die gleiche Dimension oder auch unterschiedliche Dimensionen aufweisen. Es ist jedoch wichtig, dass zwischen den Dimensionen ein signifikanter faktischer Zusammenhang besteht. Diese Kennzahlen geben einen Überblick über die Zusammenhänge und erleichtern so die Identifizierung von Einflussfaktoren. Indexkennzahlen beziehen sich auf die Veränderungen oder die zeitliche Entwicklung einer ausgewählten Größe. Z.B. wird der Wert für das Bezugsjahr auf 100 festgelegt, und alle anderen Werte der Jahre zu diesem Thema auf den Wert des Bezugsjahres bezogen. Das Ergebnis ist eine Demonstration, wie sich Größen im Vergleich zum laufenden Jahr verändert haben. Somit wird eine Variable zu verschiedenen Zeitpunkten berücksichtigt. Bei der Festlegung des Bezugsjahres ist darauf zu achten, dass der Wert des Bezugsjahres nicht durch außerordentliche Ereignisse verzerrt wird, um ein unrealistisches Gesamtbild zu vermeiden.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. JUNG (2014), S. 158.

<sup>156</sup> Vgl. JUNG (2014), S. 159.

## 4.6.2 Anforderungen an eine Berichtserstattung mit den GRI Standards

Nun werden die Prinzipien und die Art der Umsetzung des GRI in einem Unternehmen erläutert. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die durch die GRI-Standards unterstützt wird, beschreibt die Vorgehensweise von Organisationen, veröffentlichte Berichte über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Einflüsse zu erstellen und dabei ihre Beiträge, ob positive oder negative, zum Zweck der nachhaltigen Entwicklung darzulegen. Durch diesen Prozess ermitteln die Organisationen ihre eigenen bedeutenden wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen und veröffentlichen diese Ergebnisse nach einem weltweit anerkannten Standard. Die GRI-Standards bieten eine gemeinsame Sprache für Organisationen und Interessengruppen, um die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Folgen von Unternehmen zu kommunizieren und zu verstehen. Die Standards dienen dazu, die allgemeine Vergleichbarkeit und Qualität der Informationen über die berichteten Auswirkungen zu verbessern. Gleichzeitig sorgen sie für mehr Transparenz und erhöhen die Rechenschaftspflicht der Organisationen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der GRI-Standards sollte die positiven und negativen Auswirkungen eines Unternehmens zum Ziel der nachhaltigen Entwicklung bestmöglich ausgewogen und angemessen dargestellt werden. Die Informationen, die ein Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet, gibt internen und externen Interessengruppen eine Chance sich ein Urteil über die Nachhaltigkeit im Unternehmen zu bilden und begründete Entscheidungen zu treffen. Ein Nachhaltigkeitsbericht, der mittels den GRI Standards erstellt worden ist, kann entweder in Papierform oder in elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden.<sup>157</sup>

Die Anforderungen gemäß den GRI Standards über die Ermittlung des Berichtsinhaltes sind folgende:<sup>158</sup>

- Einbindung von Stakeholdern
- Nachhaltigkeitskontext
- Wesentlichkeit
- Vollständigkeit

---

<sup>157</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 3 f.

<sup>158</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 7.

Im ersten Schritt ist festzustellen, wer die Stakeholder des Unternehmens sind. In Folge dessen ist im Nachhaltigkeitsbericht darauf einzugehen inwiefern die Erwartungen und Interessen dieser Stakeholder berücksichtigt wurden. Die Organisation sollte über ein Verfahren verfügen, das sicherstellt, dass die Ansichten der Stakeholder bei der Entscheidung, ob ein Thema wichtig ist oder nicht, berücksichtigt werden. Es kann ebenso dazu dienen, die angemessenen Erwartungen und Interessen der Interessengruppen und ihre Informationsbedürfnisse besser zu erkennen. Eine Organisation unternimmt in der Regel eine Reihe von Schritten, um Interessenvertreter im Rahmen ihrer regulären Tätigkeiten einzubeziehen. Dies kann wertvolle Informationen für die Erstellung eines Berichtes liefern. Zu diesen Maßnahmen gehört ein laufender Kontakt zu den Stakeholdern, um die Beteiligten über aktuelle organisatorische oder geschäftliche Vorgänge zu unterrichten. Um die Verlässlichkeit der Berichte und der übermittelten Daten zu gewährleisten, ist es wichtig, dass die Organisation dokumentiert, welchen Ansatz sie bei der Bestimmung der Interessengruppen einsetzt, wie sie beschließt, welche Interessengruppen sie wie und wann einbezieht und wie sich diese Einbeziehung auf den Inhalt des Berichts und die Aktivitäten des Unternehmens auswirkt.<sup>159</sup>

Es wird erwartet, dass die Leistungsinformationen im richtigen Kontext dargestellt werden. Die zentrale Frage, die ein Nachhaltigkeitsbericht beantworten muss, lautet: Wie trägt eine Organisation zur Verbesserung oder Verschlechterung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Lage bei? Ziel ist es daher, die Leistungen der Organisation mit umfassenderen Konzepten der Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Dazu wird die Leistung der Organisation bezogen auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Ressourcen bewertet. Es wird angenommen, dass die Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und der Strategie des Unternehmens sowie der Kontext, in dem die Offenlegung stattfindet, im Bericht deutlich dargelegt werden.<sup>160</sup>

Bei der Berichterstattung über nachhaltige Entwicklung muss dem Grundsatz der Wesentlichkeit gefolgt werden. D.h. es wird über relevante Themen entschieden, die wichtig genug sind, um einen Bericht zu erstellen. Ein Unternehmen ist mit einer Reihe verschiedener Themen beschäftigt, über die es berichten kann. Relevante Themen, die es verdienen, in den Bericht aufgenommen zu wer-

---

<sup>159</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 8.

<sup>160</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 9.

den, sind solche, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie bei der Darstellung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Einflüsse einer Organisation oder bei der Beeinflussung von Stakeholder-Entscheidungen wichtig sind.<sup>161</sup>

Der Begriff der Vollständigkeit kann sich auf die Verfahren zur Sammlung der Informationen beziehen und darauf, ob die Aufbereitung der Informationen verständlich und zweckmäßig ist. Die im Bericht behandelten Themen sollten genügen, um die wesentlichsten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Wirkungen der Organisation nachzuweisen und den Stakeholdern eine Bewertung der Organisation zu ermöglichen.<sup>162</sup>

Anforderungen gemäß den GRI Standards, um die Berichtsqualität sicher zu stellen:<sup>163</sup>

- Genauigkeit
- Ausgewogenheit
- Verständlichkeit
- Vergleichbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Aktualität

Zum Beispiel kann die Genauigkeit qualitativer Informationen von ihrem Verständnis und ihrer Detailliertheit oder ihrer Ausgewogenheit in Bezug auf die Abgrenzung abhängen. Die Genauigkeit quantitativer Informationen kann von den für die Datenerhebung, -zusammenstellung und -analyse gewählten Methoden abhängen. Darüber hinaus kann die Genauigkeit oder Ungenauigkeit der Informationen zum Teil von der vorgesehenen Nutzung der Informationen abhängen. Einige Entscheidungen von Stakeholdern verlangen einen höheren Detaillierungsgrad der im Bericht enthaltenen Informationen als andere Entscheidungen. Das Prinzip der Ausgewogenheit zielt auf die Gesamtdarstellung des Berichtsinhalts ab. Dabei sollte ein unverfälschtes Bild von der Leistung des Unternehmens geben werden.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 10.

<sup>162</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 12.

<sup>163</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 7.

<sup>164</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 13.

Es ist beabsichtigt, dass die in dem Bericht enthaltenen Informationen in einer Form präsentiert werden, die für die unterschiedlichen Interessengruppen der Organisation nachvollziehbar, erreichbar und nutzbar ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Bericht in Papierform oder über andere Medien übermittelt wird. Zur Verständlichkeit eines Berichtes können Tabellen und Diagramme beitragen. Vergleichbarkeit ist für die Evaluierung einer Performance notwendig. Für Stakeholder ist es wichtig, Informationen über die derzeitige wirtschaftliche, ökologische und soziale Aktivität eines Unternehmens mit der Aktivität des Unternehmens aus einem früheren Zeitraum, mit den Zielen des Unternehmens und, wenn möglich, mit der Aktivität anderer Unternehmen vergleichen zu können.<sup>165</sup>

Es ist essentiell, dass die Interessenvertreter und Interessensvertreterinnen davon überzeugt sind, dass der Bericht auf Richtigkeit überprüft werden kann und dass sie erkennen können inwieweit die Prinzipien des Standards eingehalten wurden. Aktualität weist auf die Regelmäßigkeit der Berichterstattung und die Angemessenheit der im Bericht beschriebenen Auswirkungen hin.<sup>166</sup>

### **4.6.3 Anwendung der GRI-Standards**

Wenn ein Unternehmen die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß den GRI-Standards durchführen möchte, kann sie entweder mit der Methode Kern oder mit der Option Umfassend berichten. Je nach gewählter Methode sind im Bericht jeweils die Pflichtanforderungen zu der Methode zu veröffentlichen. Zusätzlich ist es wichtig, dass der Bericht den Prinzipien der Berichterstattung entspricht, sämtliche allgemeinen Angaben des Unternehmens enthält und jedes für das Unternehmen wesentliche Thema beinhaltet und veröffentlicht.<sup>167</sup>

Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, hat das Unternehmen die Möglichkeit ausgewählte Standards anzuwenden, jedoch wird der Nachhaltigkeitsbericht dann nicht in Übereinstimmung mit den GRI Standards erfasst. Um in Übereinstimmung mit den GRI Standards berichten zu können müssen obgenannten Anforderungen erfüllt werden. Zusätzlich ist am Ende eines jeden Nachhaltigkeitsberichtes ein sogenannter GRI Inhaltsindex zu erstellen. In diesem sind sämtliche angewandte Standards anzuführen. Bei der Auswahl der themenspezifischen Standards ist darauf zu

---

<sup>165</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 14.

<sup>166</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 15 f.

<sup>167</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 17.

achten, jene Standards auszuwählen, die am besten die Aktivität des Unternehmens widerspiegeln.<sup>168</sup>

#### **4.6.4 Konzipierung einer Vorlage eines Nachhaltigkeitsmanagementberichts**

In diesem Schritt werden die zuvor ausgeführten theoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das Unternehmen der SVS für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit angewandt.

##### **4.6.4.1 Merkmale der Berichterstattung in Anwendung an der SVS**

###### **Zweck des Berichtes**

Der Nachhaltigkeitsbericht steht für die Sozialversicherung der Selbständigen im internen Bereich als Kontrolle hinsichtlich der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zur Verfügung. Der Zielerreichungsgrad der gesetzten Nachhaltigkeitsziele, drückt dementsprechend aus, welche neuen Maßnahmen gesetzt werden können. Ebenso sind die Ergebnisse des Berichtes ein Ausgangspunkt dafür, um die Ziele für den nächsten Zeitraum zu planen und fungiert somit als Planungsinstrument. Auch der Erfolg der Maßnahmen kann im Nachhaltigkeitsbericht nachgewiesen werden. Im externen Bereich ist der Nachhaltigkeitsbericht als Dokumentationsinstrument einzustufen, mit dem die Aktivitäten der Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens nach außen transportiert werden, was interne und externe Transparenz zur Folge hat. Eine regelmäßige jährliche Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichtes verweist auf das stetige Verbesserungspotential in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Externe Empfänger und Empfängerinnen die sozialen, ökonomischen und ökologischen Kennzahlen mit den Kennzahlen des Vorjahres vergleichen können, können sie logische folgern, ob sich die Nachhaltigkeit im Unternehmen verbessert oder verschlechtert hat oder ob sie gleichgeblieben ist. Außerdem sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens mittels eines solchen Berichtes auf die Existenz eines nachhaltigen Managements aufmerksam gemacht werden, um die Transparenz über die Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Erfolg der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens zu erhöhen.

---

<sup>168</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 22.

### **Zeitraum und Termin des Berichtes**

Als Berichtszeitraum wird eine jährliche Dokumentation vorgeschlagen, um den Nachhaltigkeitsbericht einerseits gleichzeitig mit dem Geschäftsbericht erstellen zu können und um andererseits keinen unnützen Mehraufwand für das Unternehmen zu generieren. Nachhaltigkeitsziele im Zeitraum von einem Jahr sind ausreichend und anzustreben. Der Erscheinungstermin könnte, mit dem des Geschäftsberichtes in Zusammenhang gebracht werden. Somit soll der Berichtszeitraum genau einem Kalenderjahr entsprechen, ebenso sollte der Zeitraum regelmäßig erfolgen.

### **Empfänger und Ersteller des Berichtes**

Interne Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein und die Geschäftsführung und der Leiter oder Leiterin des Nachhaltigkeitsteams, um neue Maßnahmen zur Zielerreichung der Nachhaltigkeitsziele aus dem Bericht entwickeln und setzen zu können. Externe Berichtsempfänger werden jene Personen sein, die sich den Nachhaltigkeitsbericht auf der Homepage der SVS ansehen werden, abgezielt auf die Versicherten der Sozialversicherung der Selbständigen um jenen die Aktivität bezogen auf die sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimensionen der Nachhaltigkeit des Unternehmens transparent zu machen und eventuell zum nachhaltigen Wirtschaften ermutigen. Die Berichterstellung sollte das zusammengestellte Nachhaltigkeitsteam durchführen. Eventuell benötigt das Nachhaltigkeitsteam Daten des Controllings bzw. des Personalwesens. Dabei hat jedes Teammitglied, seinen eigenen Aufgabenbereich, um einerseits Handlungsmaßnahmen zu setzen und andererseits für die Datenerhebung Sorge zu tragen. Es wird ebenso empfohlen, einen Leiter oder Leiterin für das Nachhaltigkeitsteams zu bestimmen, um jenen/jene mit der Aufgabe der Kontrolle endgültigen Fassung des Berichtes zu betrauen und um als Ansprechperson der Geschäftsführung bei allfälligen Fragen zu fungieren.

### **Inhalt des Berichtes**

Beim Inhalt des Berichtes ist darauf zu achten, dass dieser genauer ist und auf die Aggregation der wichtigsten Information abzielt. Dabei wird in der Vorlage darauf geachtet, dass nur jene Kennzahlen des GRI enthalten sind, die auch für die Sozialversicherung der Selbständigen anwendbar sind. Dabei sollten zukünftige Ist-Werte und Plan-Werte enthalten sein, um Übersichtlichkeit und eine Möglichkeit des Vergleiches der Vorjahre bereitzustellen. Die Kennzahlen sollten Klarheit und Verständlichkeit signalisieren.

## **Gestaltung des Berichtes**

Für die Art der Erstellung des Berichtes wird empfohlen den Nachhaltigkeitsbericht mittels EDV Unterstützung beispielsweise mit MS Excel durchzuführen, um die einfache Handhabung zur Erstellung der Berichte in den Folgejahren zu gewährleisten. Im Normalfall ändern sich die Kennzahlen eines Unternehmens nämlich nicht und so müssen die Werte der Kennzahlen geändert werden. Die Übertragung des Berichtes sollte ebenso elektronisch erfolgen. Aus einerseits nachhaltigen Gründen des ökologischen Handelns und andererseits wird der Bericht schriftlich nicht benötigt, da dieser auf der Homepage digital zur Verfügung stehen soll. Die Kennzahlen sollten in die drei Dimension der Nachhaltigkeit gegliedert werden, also die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen, um den Empfängern und Empfängerinnen des Berichtes eine schnelle Orientierung zu gewährleisten. Es wird vorgeschlagen, die Kennzahlen verbal zu kommentieren, um deren Aussagekraft zu steigern. Ebenso verstärkt eine grafische Darstellung der Kennzahlen, deren Verständnis bei den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen und die Vergleichbarkeit mit den Folgejahren.

### **4.6.4.2 GRI 102 Allgemeine Angaben an der SVS angewandt**

Der GRI 102 enthält sogenannte Allgemeine Angaben als verbindliche Anforderungen an Berichte. Die allgemeinen Angaben enthalten inhaltliche Informationen über ein Unternehmen und ihre Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der GRI-Standard kann von jeder Organisation unabhängig von Größe, Branche oder geografischen Herkunft angewendet werden.<sup>169</sup> Bei der Anwendung der GRI Standards auf die Betrachtung der Nachhaltigkeit der SVS wurde die Option Kern gewählt. Zuerst erfolgt die Darstellung des GRI Inhaltsindexes mit den für die SVS relevanten Kennzahlen, um dann im Anschluss diese Kennzahlen praktisch auf die SVS umlegen zu können.

---

<sup>169</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 4.

Global Reporting Initiative - Inhaltsindex			
Nummer GRI	Titel der Angabe	Seite	Auslassung/Anmerkung
<b>GRI 102 - Allgemeine Angaben 2016</b>			
<b>Organisationsprofil</b>			
102-1	Name der Organisation		
102-2	Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen		
102-3	Hauptsitz der Organisation		
102-4	Betriebsstätten		
102-5	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform		
102-6	Belieferte Märkte		
102-7	Größe der Organisation		
102-8	Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern		
102-9	Lieferkette		
102-10	Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette		
102-11	Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip		
102-12	Externe Initiativen		
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessensgruppen		
<b>Strategie</b>			
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers		
<b>Ethik &amp; Integrität</b>			
102-16	Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen		

**Abbildung 9:** GRI Inhaltsindex Allgemeine Angaben - Organisationsprofil, Strategie und Ethik, Quelle: in Anlehnung an GRI (2016b), Onlinequelle, S. 2.

## Organisationsprofil

In der Kennzahl 102-1 ist der Name der Organisation anzuführen: Sozialversicherung der Selbständigen.

In der Kennzahl 102-2 sind Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen anzuführen. Die SVS ist zuständig für die Pflichtversicherung von selbständig erwerbstätigen Personen in Österreich. Um nicht alle Dienstleistungen aufzählen zu müssen, könnte man auf die Homepage der SVS verweisen. Für die genauen Tätigkeiten der SVS kann auf den Geschäftsbericht verwiesen werden.

In der Kennzahl 102-3 ist der Hauptsitz der Organisation anzuführen. Die Hauptstelle der SVS hat ihren Sitz in 1051 Wien in der Wiedner Hauptstraße 84-86.<sup>170</sup> Diese Daten muss der Nachhaltigkeitsbericht selbst nicht zwingend beinhalten, da ebenso auf den Geschäftsbericht verwiesen werden.

<sup>170</sup> Vgl. SVS (2020e), Onlinequelle [18.04.2020].

In der Kennzahl 102-4 sind die Betriebsstätten anzuführen. Dabei ist anzumerken, dass die SVS in jedem Bundesland innerhalb Österreichs mit einer Landestelle vertreten ist.

In der Kennzahl 102-5 sind die Eigentumsverhältnisse und die Rechtsform zu nennen. Die SVS ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts und wird auf Basis der Selbstverwaltung in Österreich geführt. Die Aufgaben der SVS sind gesetzlich geregelt. Das Aufsichtsrecht liegt weiterhin beim Bund in Österreich.

#### 102-6 Belieferte Märkte

Es wird keine Ware vertrieben, jedoch könnte die SVS die Versicherungsleistungen, jene sie für Versicherte im Ausland leistet, anführen.

In der Kennzahl 102-7 Größe der Organisation ist die Anzahl der Beschäftigten, die Anzahl der Standorte, Verteilung des Gesamtkapitals, Nettoerlös und Menge der angebotenen Dienstleistungen zu vermerken.<sup>171</sup> All diese Informationen können aus der Bilanz und aus der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden.

#### 102-8 Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern

In dieser Kennzahl sollen alle Angestellten in den verschiedenen Organisationseinheiten dargestellt werden. Dabei ist die erste Aufteilung der Angestellten nach ihren Arbeitsverträgen, zu vollziehen. Danach werden die Angestellten einerseits nach Geschlecht und andererseits nach der Region, eingeteilt. Eine letzte Einteilung hat dann nach dem Beschäftigungsverhältnis, ob eine Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung vorliegt, und der Einteilung nach Männern und Frauen.<sup>172</sup> Die Personalstruktur kann ebenso dargestellt werden und in Vollzeitäquivalente, Teilzeitkräfte und Lehrlinge aufgeteilt werden. Eine Aufteilung nach Männern und Frauen kann ebenso erfolgen.

In der Kennzahl 102-9 ist die Lieferkette darzustellen. Hier könnte die SVS die Beschaffung von Büromaterial, Werbematerialien und Energie darstellen. Die Beschaffung von Ressourcen ist ein Aufgabengebiet der SVD, der Tochtergesellschaft der SVS, sodass Daten dazu von der SVD bereitgestellt werden können.

---

<sup>171</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020].

<sup>172</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 10.

In der Kennzahl 102-10 sind signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette darzulegen. Eine signifikante Änderung wäre beispielsweise die Fusionierung der SVA und der SVB zur Sozialversicherung der Selbständigen.

In der Kennzahl 102-11 ist darauf einzugehen, ob die SVS das Vorsorgeprinzip oder den Vorsorgeansatz in Anwendung hat.<sup>173</sup>

In der Kennzahl 102-12 Externe Initiativen und in der Kennzahl 102-13 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessensgruppe ist zu erklären, ob die SVS sich einer Initiative angeschlossen hat oder eine unterstützt.<sup>174</sup>

### **Strategie**

In der Kennzahl 102-14 ist eine Erklärung über die erfolgte Strategie vom höchsten Entscheidungsträger anzuführen. Die Vision und Strategie könnten im Vorwort des Nachhaltigkeitsberichtes erläutert werden. Dabei sollte der Obmann der SVS Herr Peter Lehner als höchster Entscheidungsträger der Organisation oder der Generaldirektor Herr Dipl.-Ing. Dr. Mag. Hans Aubauer, CFA die Relevanz der Nachhaltigkeit für das Unternehmen darstellen und die Umsetzung der Strategie zur Zielerreichung der Nachhaltigkeitsziele erläutern. Ebenso kann hier ein Ausblick auf zukünftige Ziele gegeben werden.

### **Ethik und Integrität**

In der Kennzahl 102-16 sind die Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen der SVS anzuführen. In diesem Bereich des Berichtes können die Werte auf deren Basis eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt, erläutert werden. Im Bereich der SVS ist es wichtig, transparent zu sein und als Vorbild für die Versicherten zu fungieren, um gesellschaftliche Verantwortung vorzuleben und die Versicherten zu einem Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit zu bringen, um genauso zu handeln. Die Freiwilligkeit der Berichterstattung sollte hervorgehoben werden. Ebenso kann der GRI als Standard, nach dem der Nachhaltigkeitsbericht erstellt wird, erwähnt werden. Dabei sollte auch der interne Prozess der Nachhaltigkeit, d.h. der Weg wie mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert, wird dargestellt werden.

---

<sup>173</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 12.

<sup>174</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 13.

Global Reporting Initiative - Inhaltsindex			
Nummer GRI	Titel der Angabe	Seite	Auslassung/Anmerkung
<b>GRI 102 - Allgemeine Angaben 2016</b>			
<b>Unternehmensführung</b>			
102-18	Führungsstruktur		
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>			
102-40	Liste der Stakeholder-Gruppen		
102-41	Tarifverträge		
102-42	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder		
102-43	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern		
102-44	Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen		
<b>Vorgehensweise bei der Berichterstattung</b>			
102-45	Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten		
102-46	Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung		
102-47	Liste der wesentlichen Themen		
102-48	Neudarstellung von Informationen		
102-49	Änderung der Berichterstattung		
102-50	Berichtszeitraum		
102-51	Datum des letzten Berichtes		
102-52	Berichtszyklus		
102-53	Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht		
102-54	Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit dem GRI		
102-55	GRI Inhaltsindex		
102-56	Externe Prüfung		

**Abbildung 10:** GRI Inhaltsindex Allgemeine Angaben - Unternehmensführung, Stakeholder und Berichterstattung, Quelle: in Anlehnung an GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 3 f.

### **Unternehmensführung**

In der Kennzahl 102-18 ist die Führungsstruktur anzuführen. Das geschäftsführende Organ der Sozialversicherung der Selbständigen ist der Verwaltungsrat, an dessen Spitze der Obmann Herr Peter Lehner steht. Das Management der SVS hat der Generaldirektor Dipl.-Ing. Mag. Dr. Hans Aubauer, CFA inne. Ebenso kann über das gebildete Nachhaltigkeitsteam informiert werden, welches sich um die Umsetzung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen im Unternehmen kümmert.

### **Einbindung von Stakeholdern**

In der Kennzahl 102-40 ist eine Liste der Stakeholder-Gruppen anzuführen. Als Stakeholder der SVS könnten die Versicherten, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Lieferanten und die Gewerkschaft bezeichnet werden.

In der Kennzahl 102-41 ist die Anzahl der Tarifverträge darzustellen bzw. der prozentuelle Anteil der Angestellten mit einem Tarifvertrag darzustellen. In der Kennzahl 102-42 ist die Art der Ermittlung und die Auswahl der Stakeholder darzulegen. Dabei sollten die Stakeholder der SVS

ermittelt werden und im Falle einer Auslassung einer Stakeholder Gruppe muss dies begründet werden.<sup>175</sup> Mögliche Stakeholder der SVS wurde bereits unter der Kennzahl 102-40 angeführt.

In der Kennzahl 102-43 ist der Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern darzulegen. Dabei sollte auf die Häufigkeit und auf die Art und Weise der Einbindung der Stakeholder eingegangen werden. Dabei könnten Versicherte, Lieferanten oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu befragt werden.<sup>176</sup> So werden Versicherte z.B. bereits nach einem Telefonat zu einer freiwilligen Umfrage gebeten, um die Servicequalität und die Zufriedenheit der Versicherten zu überprüfen.

In der Kennzahl 102-44 sind wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen anzumerken. Dabei könnte auf die Ergebnisse von Umfragen eingegangen werden und welche Schlüsse daraus gezogen worden sind bzw. welche Handlungen auf Grund dessen erfolgt sind, genannt werden.

### **Vorgehensweise bei der Berichterstattung**

Die Kennzahl 102-45 also im Konzernabschluss enthaltene Entitäten, ist für die SVS nicht relevant.

In der Kennzahl 102-46 ist das Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen zu erklären. Bei der Bestimmung des Inhaltes des Berichtes sollten die vier Prinzipien der Berichterstattung eingehalten werden. Mit diesen Prinzipien lässt sich bestimmen welche Inhalte eines Berichtes relevant sind und welche nicht. Wobei ihre Tätigkeiten und Einflüsse sowie die Erwartungshaltung und wichtigen Interessen ihrer Interessengruppen berücksichtigt werden. Diese Offenlegung erfordert eine Erklärung darüber, wie die SVS den Berichtsinhalt festgelegt und abgegrenzt hat. Dabei ist darauf zu achten, zu erklären wie die vier Prinzipien angewandt worden sind. Die Erklärung sollte auch ausdrücklich beschreiben, wie das Wesentlichkeitsprinzip umgesetzt wurde.<sup>177</sup>

In der Kennzahl 102-47 ist eine Liste der wesentlichen Themen anzuführen. Wesentliche Themen der SVS könnte die Digitalisierung am Arbeitsplatz sein, und die Digitalisierung auf der Seite der Versicherten mittels App.

---

<sup>175</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 30.

<sup>176</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 31.

<sup>177</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 34.

In der Kennzahl 102-48 ist anzuführen, wenn es neue Information bezogen auf das neue Berichtsjahr gibt. Ein Grund für eine Neudarstellung wäre beispielsweise die Fusionierung von der SVA zur SVS gewesen.

In der Kennzahl 102-49 sollten erhebliche Veränderungen der wesentlichen Thematiken im Vergleich zu den Vorjahren erläutert werden.

In der Kennzahl 102-50 ist der Berichtszeitraum des Nachhaltigkeitsberichtes anzuführen. Der Berichtszeitraum der SVS könnte das Kalenderjahr sein.

102-51 Datum des letzten Berichtes

Derzeit ist noch kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt worden.

102-52 Berichtszyklus

Der Berichtszyklus der SVS könnte jährlich erfolgen.

In der Kennzahl 102-53 ist ein Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht anzuführen. Hier sollte der Leiter bzw. die Leiterin, der/die letztendlich den Nachhaltigkeitsbericht final absegnet, genannt werden.

In der Kennzahl 102-54 ist die Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards anzugeben. Wenn der Nachhaltigkeitsbericht der SVS laut den Kennzahlen in der Masterarbeit erfasst wird, müsste der Satz „Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI Standards: Option Kern erstellt“ hinzugefügt werden.<sup>178</sup>

102-55 GRI Inhaltsindex

Der vollständige GRI Inhaltsindex muss in jedem Nachhaltigkeitsbericht, der in Übereinstimmung mit dem GRI erstellt worden ist, enthalten sein. Dabei ist die Angabe der Nummer der verwendeten Standards, die dazugehörigen Seitennummer im Nachhaltigkeitsbericht bzw. sollte auf ein anderes veröffentlichtes Dokument verwiesen werden muss dabei der Link des Dokumentes und die Seitennummerierung enthalten sein. Dabei sollte auch für jeden verwendeten GRI Standard der Titel

---

<sup>178</sup> Vgl. GRI (2016a), Onlinequelle [10.04.2020], S. 22.

und zusätzlich das Jahr der Veröffentlichung dargestellt werden.<sup>179</sup> Als GRI Index kann die erstellte Excel Datei der Autorin verwendet werden. Abbildung 9 bis 13 zeigen, dass jene geforderten Informationen des Inhaltsindexes enthalten sind.

#### **4.6.4.3 Themenspezifische Standards gem. GRI Anforderungen**

Jeder Standard, der sich auf ein bestimmtes Thema bezieht, enthält Informationen, die für dieses spezielle Thema relevant sind, und diese spezifischen Standards sind in Verbindung mit dem GRI 103 Managementansatz anzuwenden, der zur Offenlegung des Managementansatzes für dieses Thema verwendet wird. Die Anwendung des Managementansatzes ermöglicht es einer Organisation zu erklären, wie sie mit wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen bezogen auf das Unternehmen, umgeht. Dadurch erhält der Leser bzw. die Leserin eine Vorstellung davon, wie die Organisation ihre aktuellen und zukünftigen Auswirkungen erfasst, analysiert und auf sie reagiert. Die Informationsanforderungen in diesem Standard sind allgemeiner Natur und können auf eine Vielzahl unterschiedlicher Themen angewendet werden. Eine Organisation, die einen Bericht in Einklang mit den GRI-Standards verfasst, muss ihren Managementansatz für jedes signifikante Thema unter Verwendung dieses Standards veröffentlichen. Spezifische Standards für bestimmte Themen können auch zusätzliche Berichterstattungsanforderungen, Berichterstattungsempfehlungen und/oder zusätzliche Leitlinien für die Offenlegung des Managementansatzes zu diesem Thema beinhalten. Wenn der Managementansatz einer Organisation oder seine Komponenten, wie z.B. Richtlinien oder konkrete Handlungen, auf mehr als ein wesentliches Thema zutreffen, ist es nicht notwendig, die detaillierte Beschreibung für jedes Thema zu wiederholen. Es genügt, diese Informationen einmal im Bericht zu nennen. Dann ist es jedoch notwendig, klar zu erklären, welche Themen angesprochen werden. Sollte es keinen Managementansatz geben, muss erklärt werden welche Gründe es dafür gibt, dass noch kein Managementansatz vorhanden ist.<sup>180</sup>

In der Kennzahl 103-1 wird das Unternehmen dazu angehalten, die Wesentlichkeit des Themas für das Unternehmen zu begründen. Dabei soll auch eine Abgrenzung des Themas durchgeführt werden, in welchem Bereich die Auswirkungen eintreten und ob diese durch das Unternehmen verursacht worden sind oder in welcher Beziehung sie zum Unternehmen stehen.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. GRI (2016b), Onlinequelle [07.04.2020], S. 38.

<sup>180</sup> Vgl. GRI (2016c), Onlinequelle [07.04.2020], S. 3 ff.

<sup>181</sup> Vgl. GRI (2016c), Onlinequelle [07.04.2020], S. 6.

In der Kennzahl 103-2 wird darauf abgezielt, dass die berichtende Organisation genügend Informationen zur Verfügung stellt, wie mit diesem Thema umgegangen wird, um den Lesern und Leserinnen des Berichts ihren Ansatz zu den wesentlichen Themen und deren Auswirkungen verständlich zu machen. Das Ziel des Managementansatzes kann sein, negative Effekte zu verhindern, zu mindern oder zu eliminieren oder positive Effekte zu verstärken.<sup>182</sup>

In der Kennzahl 103-3 geht es um die Beurteilung des angewandten Managementansatzes, die Methoden zur Bewertung der Wirksamkeit des Managementansatzes die Resultate der Bewertung des Managementansatzes und um alle damit verbundenen Änderungen des Managementansatzes.<sup>183</sup>

Die Kennzahlen des Managementansatzes sind bei jedem spezifischen Standard zusätzlich zu beantworten. Die spezifischen Standards werden in ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kennzahlen eingeteilt. Jene Kennzahlen, die für die Sozialversicherung der Selbständigen relevant sind, werden nun herausgefiltert und erläutert. Dabei werden Empfehlungen des GRI und Empfehlungen seitens der Autorin zur Verwendung, Berechnung und in Frage kommende Kennzahlen gegeben. Damit soll die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes in Zukunft um ein wesentliches vereinfacht werden. Jene Kennzahlen, die keine Relevanz für die SVS, haben werden nicht berücksichtigt.

#### **4.6.4.3.1 Ökonomische Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt**

In der Kennzahl 201-1 soll der erwirtschaftete Wert des Unternehmens dargestellt werden. Darin sollen auch Aufwendungen wie Gehälter und Leistungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Betriebskosten aufgeschlüsselt werden.<sup>184</sup> Sie SVS generiert keinen wirtschaftlichen Wert, jedoch finanziert sie mit den Versicherungseinnahmen wiederum die Ausgaben für die Leistungen der Versicherten. Dieser Wert könnte unter dieser Kennzahl aufgezeigt werden zusätzlich könnten diese Daten im Geschäftsbericht konkretisiert werden, um dann im Nachhaltigkeitsbericht auf den Geschäftsbericht verweisen zu können.

---

<sup>182</sup> Vgl. GRI (2016c), Onlinequelle [07.04.2020], S. 8.

<sup>183</sup> Vgl. GRI (2016c), Onlinequelle [07.04.2020], S. 11.

<sup>184</sup> Vgl. GRI (2016d), Onlinequelle [08.04.2020], S. 6.

In der Kennzahl 201-4 muss das Unternehmen darstellen, welche öffentlichen Zuschüsse es erhält.<sup>185</sup> Die SVS ist auf Basis der Selbstverwaltung tätig, der Bund hat ein Aufsichtsrecht. Die Sozialversicherung erhält Mittel des Bundes. Dabei deckt der Bund im Sinne einer Ausfallhaftung die Aufwendungen für Pensionen dann ab, wenn die Einnahmen der Sozialversicherungsträger nicht ausreichen. Bei selbständigen Erwerbstätigen wird die Differenz, um in der Pensionsversicherung auf einen Beitragssatz von 22,5% zu gelangen, vom Bund geleistet. In der Pensionsversicherung werden das Pflegegeld und die Ausgleichszulagen komplett vom Bund übernommen. In der Krankenversicherung ersetzt der Bund 70% des Aufwandes für das Wochengeld, den gesamten Aufwand für das Kinderbetreuungsgeld, 66.66 % des Aufwandes für Mutter-Kind-Pass Untersuchungen und die Hälfte der Kosten von Untersuchungen bei Jugendlichen.<sup>186</sup> Für die Umsetzung im Nachhaltigkeitsbericht können diese Leistungen des Bundes mit den konkreten monetären Werten belegt werden.

In der Kennzahl 205-1 geht es um die Korruptionsbekämpfung in den Betriebsstätten, wobei gefordert wird, dass der prozentuelle Anteil der Überprüfung von Korruptionsrisiken angegeben wird.<sup>187</sup> Die österreichische Sozialversicherung handelt bereits nach einem Ethik-Verhaltenskodex der weit über Gesetze hinausgeht. Damit soll gezeigt werden, wie verantwortungsvoll die Sozialversicherung handelt und, dass es keinen Platz für Einflussnahme oder Korruption gibt. Der Kodex schützt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Sozialversicherung und verdeutlicht die Glaubwürdigkeit des österreichischen Sozialversicherungssystems. Dazu wurden sechs Verhaltensgrundsätze erstellt. Der Grundsatz der Glaubwürdigkeit hält dazu, an keine Geschenke oder Gefälligkeiten anzunehmen. Der Grundsatz der Integrität schließt die Bestechlichkeit aus und fordert die objektive und fachliche Findung einer Entscheidung. Der Kooperationsgrundsatz umfasst ein faires Miteinander und vor allem einen objektiven Umgang mit den Medien. Der Grundsatz der Verschwiegenheit zielt auf den vertrauenswürdigen Umgang mit sensiblen Daten über Versicherte der Sozialversicherung ab. Außerdem ist die Transparenz in der Entscheidungsfindung essentiell, die immer nachvollziehbar sein muss.<sup>188</sup> Die SVS könnte diese Grundsätze und deren Umsetzung im Unternehmen im Nachhaltigkeitsbericht darstellen. Auch könnte auf die ausführende Stelle in der SVS eingegangen werden.

---

<sup>185</sup> Vgl. GRI (2016d), Onlinequelle [08.04.2020], S. 12.

<sup>186</sup> Vgl. PROKSCH (2016), in: GRÜNBICHLER (Hrsg.), S. 610 f.

<sup>187</sup> Vgl. GRI (2016e), Onlinequelle [08.04.2020], S. 7.

<sup>188</sup> Vgl. SV (2020), Onlinequelle [08.04.2020].

#### 4.6.4.3.2 Ökologische Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt

In der Kennzahl 302-1 geht es um den Energieverbrauch innerhalb des Unternehmens. Der gesamte Brennstoffverbrauch soll in nicht erneuerbare und erneuerbare Energiequellen unterteilt werden und die Art des Brennstoffes soll zusätzlich berücksichtigt werden. Des gesamten Verbrauchs an Strom, Wärmeenergie und Kühlenergie soll ebenfalls dargestellt werden.<sup>189</sup>

In dieser Kennzahl könnte dokumentiert werden woraus die Erhöhung oder die Minderung des Energieverbrauches resultiert. Beispielsweise können Sommer mit heißen Temperaturen und Winter mit kalten Temperaturen auf Grund der Heizung bzw. der Klimatisierung der Bürogebäude mehr Energie aufwenden. Ebenso könnten die CO<sub>2</sub> Emissionen in Hinblick auf den Stromverbrauch oder den Wärmeenergieverbrauch dargestellt werden. Ob sich die Energieeffizienz durch Umbauten gesteigert hat, beispielsweise in der Landesstelle Steiermark wurde das gesamte Gebäude saniert, und welche Folgen hatte auf den Energieausweis hatte und kann offengelegt werden. Werden neue Beleuchtungsarten, wie z.B. LED-Beleuchtung verwendet, welche Energieeffizienzklassen werden in den unterschiedlichsten Landestellen verwendet. Dabei kann auf die Herkunft des Stromes eingegangen werden, ist diese nachhaltig? Im Zuge der Digitalisierung der Sozialversicherung wurden Drucker reduziert. Hier kann beschrieben werden ob dies einen Einfluss auf den Energieverbrauch hat.

In der Kennzahl 302-3 wird die Berechnung der Kennzahl zum Energieverbrauch dargestellt.<sup>190</sup> Der Stromverbrauch und der Wärmeverbrauch könnte in Megawattstunden pro Jahr und pro Vollzeitäquivalente als Kennzahl abgebildet werden.

In der Kennzahl 306-2 geht es um die Art des anfallenden Abfalles und dessen Entsorgung. Dabei ist zuerst eine Unterscheidung zwischen gefährlichen und ungefährlichen Abfall durchzuführen. Danach ist zu unterscheiden ob der Abfall wiederverwendet, recycelt, kompostiert, rückgewonnen, verbrannt, auf eine Mülldeponie verlagert oder am Standort gelagert wird. Als letzten Punkt ist anzugeben wie das Entsorgungsverfahren ausgewählt wurde, ob direkt vom Unternehmen entsorgt wird oder durch Standardmethoden des Entsorgungsdienstleisters oder auf Grund von Informationen des Entsorgungsdienstleisters.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. GRI (2016f), Onlinequelle [08.04.2020], S. 6.

<sup>190</sup> Vgl. GRI (2016f), Onlinequelle [08.04.2020], S. 10.

<sup>191</sup> Vgl. GRI (2016g), Onlinequelle [08.04.2020], S. 7.

In den Landestellen wird sehr genau auf die Abfalltrennung innerhalb der Büros im BackOffice und im Kundenbereich geachtet. Die Darstellung des Abfalles neben gefährlich und ungefährlich könnte auch diese Kategorien: Altpapier, Restmüll, Kunststoffabfall, Altglas beinhalten. Diese Kategorien könnten wiederum prozentual am Gesamtabfall für das Kalenderjahr dargestellt werden. Der Gesamtabfall könnte in Kilogramm pro Vollzeitäquivalente angegeben werden.

Zusätzlich zu den bereits genannten GRI Kennzahlen könnte der Papierverbrauch der SVS als Kennzahl dargestellt werden. Der Papierverbrauch stellt für die SVS deshalb eine wesentliche Kennzahl dar, weil auf die Digitalisierung der Sozialversicherung ein besonderes Augenmerk gelegt wurde und damit Papier eingespart wurde. Die Drucker in den Landesstellen wurden um ein Vielfaches reduziert da die tägliche Arbeit durch diverse Neuerungen an Programmen immer mehr digital abläuft. Die Archive werden auch digitalisiert. Ebenso wurden die Versicherten mittels SV-Onlinezugängen und der SV App dazu motiviert, Anträge online und somit papierlos zu stellen. Die Versicherten haben die Möglichkeit, bestimmte Formulare selbst über das Online Portal abzurufen. Durch die Antragstellung per Online Formular reduziert sich die eingehende Post in den Landesstellen. Dazu gibt es die Möglichkeit, die Beitragsvorschreibung nur mehr digital zugestellt zu bekommen und auf den postalischen Weg zu verzichten.<sup>192</sup> All diese Schritte werden den Papierverbrauch in der SVS senken. Deshalb würde sich diese Kennzahl optimal für einen Nachhaltigkeitsbericht eignen. Dabei könnte man die Art des Papiers, recycelbar oder nicht, dass in der SVS verwendet wird mit der verwendeten Menge an Blättern Papier pro Jahr, kombiniert darstellen. Außerdem sollte der Nachhaltigkeitsbericht die Begründung, wie es zu einer Verringerung des Papierverbrauches gekommen, ist beinhalten.

---

<sup>192</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 5 ff.

<b>Überblick der Kennzahlen - Umwelt</b>						
<b>Energie</b>						
<b>Wärmeverbrauch</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
MWh						
MWh pro VZÄ						
<b>Stromverbrauch</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
MWh						
MWh pro VZÄ						
<b>Ressourcen</b>						
<b>Papierverbrauch</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
kg/VZÄ						
<b>Abfall</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
kg/VZÄ						
Restmüll in % am Gesamtabfall						
Altpapier in % am Gesamtabfall						
Kunststoff in % am Gesamtabfall						
Altglas in % am Gesamtabfall						

**Abbildung 11:** Überblick der ökologischen Kennzahlen,  
Quelle: eigene Darstellung.

In der Abbildung 11 kann man eine Zusammenfassung der ökologischen Kennzahlen mit deren Berechnungsmöglichkeiten erkennen, die zuvor im Text ausgeführten Kennzahlen wurden, nun auf auswertbare Kennzahlen komprimiert. Dieser Überblick ist auch als Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichtes der SVS angedacht.

<b>Global Reporting Initiative - Inhaltsindex</b>			
<b>Nummer GRI</b>	<b>Titel der Angabe</b>	<b>Seite</b>	<b>Auslassung/Anmerkung</b>
<b>GRI 200 - Ökonomische Kennzahlen 2016</b>			
<b>Wirtschaftliche Leistung</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
201-1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert		
201-4	Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand		
<b>Korruption</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
205-1	Betriebsstätten, die auf Korruptionsrisiken geprüft wurden		
<b>GRI 300 - Ökologische Kennzahlen 2016</b>			
<b>Energie</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
302-1	Energieverbrauch innerhalb der Organisation		
302-3	Energieintensität		
<b>Abwasser und Abfall</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
306-2	Abfall nach Art und Entsorgungsmethode		

**Abbildung 12:** GRI Inhaltsindex Ökonomische Kennzahlen und Ökologische Kennzahlen,  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.6.4.3.3 Gesellschaftliche Kennzahlen gem. GRI auf SVS angewandt

In der Kennzahl 401-1 befinden sich Angestellte und Angestellte, die im Berichtszeitraum das Unternehmen verlassen haben. Dabei sollten die Angestellten nach Geschlecht, nach Alter und nach Region, in der die Angestellten tätig sind, dargestellt werden. Eine hohe Arbeitnehmerfluktuation kann auf ein bestimmtes Maß an Mitarbeiterunsicherheit und Mitarbeiterunzufriedenheit hindeuten. Eine ungleichmäßige Aufteilung der Fluktuation nach Alter und Geschlecht kann auf eventuelle Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz hindeuten.<sup>193</sup> Es wird empfohlen folgende Altersgruppen zu erstellen: unter 20 Jahre, 20 bis 30 Jahre, 31 bis 40 Jahre, 41 bis 50 Jahre, 51 bis 60 Jahre und über 60 Jahre. Fluktuationsraten wurden bereits im Jahresbericht der SVA 2018 veröffentlicht. Diese betrug 6,7%.<sup>194</sup> Ebenso können die Angestellten in Vollzeitangestellte und Teilzeitangestellte eingeteilt werden. Diese Kennzahlen können bei der Personalabteilung eingeholt werden.

<sup>193</sup> Vgl. GRI (2016h), Onlinequelle [08.04.2020], S. 7.

<sup>194</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 46.

In der Kennzahl 401-3 wird die Elternzeit der Angestellten dargestellt. Es wird unterschieden zwischen Angestellten, die einen grundsätzlichen Anspruch auf Elternzeit haben und Angestellten, die diesen Anspruch auch genutzt haben, jeweils nach Geschlecht aufgliedert. Danach ist festzustellen, wie viele Angestellte nach der Elternzeit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren, nach 12 Monaten noch immer am Arbeitsplatz beschäftigt sind und darüber hinaus. Wenn Männer und Frauen den Mutterschafts- und Elternurlaub sowie andere Rechte gleichermaßen in Anspruch nehmen können, könnte es leichter sein, qualifizierte Arbeitskräfte einzustellen und zu behalten. Es kann auch die Arbeitsmoral und Produktivität der Arbeitnehmer verbessern. Das Ausmaß, in dem Männer von den Angeboten des Elternurlaubs Gebrauch machen, kann ein Indiz dafür sein, in welchem Maße eine Organisation Väter dazu anhält, Elternurlaub in Anspruch zu nehmen.<sup>195</sup> Dabei ist anzumerken, dass die SVS werdende Eltern sehr unterstützt und auch Väter die Möglichkeit haben beispielsweise das „Papamonat“ in Anspruch zu nehmen.<sup>196</sup> Es könnten die Voraussetzungen für einen Papamonat und dessen Vorteile berichtet werden. Wie viele Angestellte, die Anspruch auf den Papamonat haben diesen auch wirklich in Anspruch nehmen könnte auch Teil des Berichts sein.

In der Kennzahl 403-6 geht es um die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer Organisation.<sup>197</sup> Die Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung der SVS wird den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beispielsweise per E-Mail zugesandt. Es besteht eine Plattform für Bewegung, Ernährung, Entspannung und mentale Fitness. Die Programme, die den Angestellten angeboten werden bzw. wurden, werden in drei Kategorien eingeteilt: Ernährung, Bewegung und Entspannung. Im Bereich der Ernährung wird den Angestellten eine wöchentliche Apfellieferung bereitgestellt. Es werden auch gesunde Jausen mit Obst, Gemüse, Müsli, Honig, Smoothies etc. vorbereitet. Im Bereich der Bewegung wurden unter anderem Yoga, Pilates, Dance-Workout, Tischtennis, Indian Balance, Selbstverteidigungskurse, Eintritte für Fitnessstudios, Line Dance, Zumba, Wirbelsäulengymnastik angeboten. Ebenso gibt es einen BGF-Raum in dem Kleingeräte zur freien Verfügung benutzt werden können. Für die Entspannung werden Massagen, Energiecoachings und Klangtherapien angeboten. Workshops zum Thema „Stressfrei im Alltag“ und Vorträge zu „Stop&Go – kreative Pause“ wurden durchgeführt. Des Weiteren werden sportliche Veranstaltungen über den Betriebsrat abgewickelt, beispielsweise Laufbewerbe, Fußballtur-

---

<sup>195</sup> Vgl. GRI (2016h), Onlinequelle [08.04.2020], S. 9.

<sup>196</sup> Vgl. SVA (2019b), Papamonat, internes Firmendokument.

<sup>197</sup> Vgl. GRI (2016i), Onlinequelle [08.04.2020], S. 14.

niere und Volleyball Spiele. Als Präventivmaßnahmen werden Zeckenschutzimpfung und Grippeimpfung angeboten.<sup>198</sup> Die angebotenen Aktivitäten könnten im Nachhaltigkeitsbericht dargestellt und erläutert werden. Auch die Anzahl der Angestellten, die an den verschiedenen Aktivitäten des BGF teilgenommen habe, wäre für den Bericht interessant. Um die Wirkung der Maßnahmen zu verdeutlichen, könnte man die durchschnittliche Anzahl an Krankenstandtagen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufzeigen. Im Jahr 2018 führte die SVA eine Umfrage bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den angebotenen BGF Tätigkeiten durch.<sup>199</sup> Das Ergebnis dieser Umfrage könnte im Nachhaltigkeitsbericht kommuniziert werden.

In der Kennzahl 404-1 soll die durchschnittlich aufgebrauchte Stundenanzahl der Angestellten, aufgeteilt nach Geschlecht, für alle Arten der Aus- und Weiterbildung dokumentiert werden.<sup>200</sup> Dementsprechend kann dargestellt werden, wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Seminaren und Kursen teilgenommen haben und wie viele Stunden damit verbracht wurde sich weiter zu bilden. Dabei kann je Mitarbeiter oder je Mitarbeiterin die durchschnittlichen verbrachten Weiterbildungstage heruntergebrochen werden. Eine Darstellung kann erfolgen, in dem die gesamten Weiterbildungstage der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Anzahl der Vollzeitäquivalenzen dividiert wird. Die Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen könnten im Nachhaltigkeitsbericht genauer erläutert werden.

In der Kennzahl 404-2 sind die Programme, die zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten angeboten werden darzustellen.<sup>201</sup> Die Ausbildung der Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen erfolgt mittels eines ausgehändigten Lernprogramms einer Schulungsunterlage und der praktischen Umsetzung direkt am Arbeitsplatz sozusagen nach dem Prinzip learning by doing. Das Programm zur Weiterbildung an der Akademie des österreichischen Sozialversicherungssystems beinhaltet eine Vielzahl von Seminaren zur Persönlichkeitsbildung und zum Arbeitsplatz selbst. Das interne Weiterbildungsprogramm der SVA umfasste Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, die von Bildungsbeauftragten entwickelt und durchgeführt werden. Im Jahr 2018 wurden im Wiener Verwaltungsgebäude folgende Seminare abgehalten: Schriftliche Kommunikation, effektive und erfolgreiche Kommunikation und Zeit- und Selbstmanagement. Ebenso gibt es ein Prüf-

---

<sup>198</sup> Vgl. SCHUSTER (2020), Betrieblichen Gesundheitsförderung, Pers. E-Mail.

<sup>199</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 49

<sup>200</sup> Vgl. GRI (2016j), Onlinequelle [09.04.2020], S. 6.

<sup>201</sup> Vgl. GRI (2016j), Onlinequelle [09.04.2020], S. 8.

wesen, das Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilweise freiwillig abschließen können. Ein Basisworkshop in einem Rahmen von zwei Tagen ist für neue Dienstnehmer und Dienstnehmerinnen verpflichtend sowie eine die Grundausbildung mit Abschlussprüfung. Entwicklungsmöglichkeiten kann man generieren, wenn man die Allgemeine Fachausbildung bzw. die Besondere Fachausbildung abschließt. Damit ist die Einreihung in höhere Gehaltsgruppen möglich.<sup>202</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnte dargestellt werden, die an den unterschiedlichsten Kursen teilgenommen haben.

In der Kennzahl 404- 3 ist der Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten haben darzustellen.<sup>203</sup> Dabei könnte die SVS berichten, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin jährlich ein Mitarbeitergespräch mit dessen Vorgesetzten hat, um die Beurteilung der Leistung des/der Angestellten zu besprechen und um auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Wünsche einzugehen.<sup>204</sup>

In der Kennzahl 405-1 geht es um die Diversität unter Angestellten und in den Kontrollorganen. Dabei sollte eine Einteilung nach Geschlecht und Altersgruppen erfolgen. Die Altersgruppen werden in unter 30 Jahre, 30 bis 50 Jahre und über 50 Jahre.<sup>205</sup> Der Frauenanteil der Führungsebenen kann vom Anteil der Frauen im Verwaltungsrat bis zur Gruppenleiterinnenebene hinuntergebrochen werden. Das geschäftsführende Organ, an dessen Spitze der Obmann steht, hat einen Frauenanteil von 50%, da der Obmann Herr Peter Lehner ist und die Stellvertreterin Frau ÖKR Theresia Meier.<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. SVA (2018), Onlinequelle [01.04.2020], S. 46 f.

<sup>203</sup> Vgl. GRI (2016j), Onlinequelle [09.04.2020], S. 9.

<sup>204</sup> Vgl. KÖCK (2020), Mitarbeitergespräch, Pers. E-Mail.

<sup>205</sup> Vgl. GRI (2016k), Onlinequelle [09.04.2020], S. 6.

<sup>206</sup> Vgl. SVS (2020c), Onlinequelle [12.04.2020].

<b>Überblick der Kennzahlen - Gesellschaftliche</b>						
<b>MitarbeiterInnen</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
VZÄ						
Köpfe						
Teilzeitkräfte						
Lehrlinge						
Neu eingestellte MitarbeiterInnen						
Fluktuationsrate						
Frauenanteil SVS						
Frauenanteil Verwaltungsrat						
Frauenanteil Hauptversammlung						
Frauenanteil Landesstellenausschüsse						
Frauenanteil Direktorenposition						
Frauenanteil auf Abteilungsleiter Ebene						
Frauenanteil auf Gruppenleiter Ebene						
	Frauen	Männer				
< 30 Jahre						
30-50 Jahre						
> 50 Jahre						
<b>Elternzeit</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Rückkehrrate Elternzeit						
Verbleibrate Elternzeit						
Anspruch des Papamonats						
<b>Betrieblichen Gesundheitsförderung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ernährung						
Bewegung						
Entspannung						
Impfungen						
durchschn. Krankenstandstage						
<b>Weiterbildung</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Stunden/MA						
Tage/MA						
Seminarstunden						
Seminarstunden - Frauen in %						
Seminarstunden - Männer in %						
<b>Prüfwesen</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Anzahl MA SV Basis						
Anzahl MA GmA						
Anzahl MA Allg. Fachausbildung						
Anzahl MA Besondere Fachausbildung						

**Abbildung 13:** Überblick der gesellschaftlichen Kennzahlen,  
Quelle:..eigene Darstellung.

Abbildung 13 zeigt eine Zusammenfassung der gesellschaftlichen Kennzahlen mit deren Berechnungsmöglichkeiten. Die zuvor ausgeführten Kennzahlen wurden, nun auf auswertbare Kennzahlen komprimiert. Dieser Überblick ist auch als Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichtes der SVS angedacht.

<b>Global Reporting Initiative - Inhaltsindex</b>			
<b>Nummer GRI</b>	<b>Titel der Angabe</b>	<b>Seite</b>	<b>Auslassung/Anmerkung</b>
<b>GRI 400 - Gesellschaftliche Kennzahlen 2016</b>			
<b>Beschäftigung</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
401-1	Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation		
401-3	Elternzeit		
<b>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
403-6	Förderung der Gesundheit der Angestellten		
<b>Aus- und Weiterbildung</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
404-1	Durchschnittliche Stundenanzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten		
404-2	Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten		
404-3	Prozentsatz der Angestellten, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer beruflichen Entwicklung erhalten		
<b>Diversität und Chancengleichheit</b>			
103-1 bis 103-3	Managementansatz		
405-1	Diversität unter den Angestellten		

**Abbildung 14:** GRI Inhaltsindex Gesellschaftliche Kennzahlen,  
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 14 zeigt den GRI Inhaltsindex für die Kennzahlen des GRI Standards 400, die für die SVS anwendbar sind. Diesen Inhaltsindex muss die SVS bei Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes am Ende jenes Berichtes anfügen.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Die Besonderheiten der Sozialversicherung der Selbständigen zeigen sich wie folgt. Die SVS ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts und wird als Selbstverwaltung geführt. Das bedeutet das die auszuführenden Aufgaben mittels Gesetzes der Sozialversicherung übertragen wurde. Der Bund hat lediglich ein Aufsichtsrecht. Die Verwaltungsorgane der SVS sind der Verwaltungsrat, die Hauptversammlung und die Landstellenausschüsse. Der Obmann stellt die Spitze des Verwaltungsrates dar. Das Management der SVS führt der Generaldirektor. Die Leitung der Sozialversicherung übernehmen jene Personen, die Teil der Versichertengemeinschaft des jeweiligen Sozialversicherungsträgers sind. Die SVS führt die Pensions-, Kranken- und Unfallversicherung für selbständig Erwerbstätige und für die in der Land- und Forstwirtschaft selbständige Personen durch. Die Sozialversicherung ist eine Pflichtversicherung und entsteht kraft Gesetzes nach Eintreten von gesetzlich festgelegten Voraussetzungen. Es gilt das Solidaritätsprinzip und es wird kein Versicherter von der Versicherung ausgeschlossen. Die Versicherungsbeiträge werden nach dem Einkommen und nicht nach dem Gesundheitsrisiko der Versicherten bemessen. Die Sozialversicherung wird durch das Umlageverfahren finanziert. Auf Grund dessen bezahlen die aktiv erwerbstätigen Versicherten mit ihren Beiträgen die Leistungen der gegenwärtigen Leistungsberechtigten.

Der Begriff der Nachhaltigkeit fand im Jahre 1713 erstmals Verwendung. Damals war man schon der Meinung, man sollte nur so viel Holz schlagen, wie auch Bäume nachwachsen könnten. Im Jahre 1972 schoss die NASA ein Bild namens Blue Marble, welches die erhellte Tagseite der Erde darstellte. Somit haben die NASA-Fotos das Bewusstsein geschürt, dass die Erde nicht nur überaus schön ist, sondern auch einmalig und zerstörbar. An keinem anderen Ort im Weltall gibt es Anzeichen von Leben und genau aus diesem Grund sollte man mit der Erde schonend umgehen. Im Jahre 1972 erschien der Bericht „Grenzen des Wachstums“. Dieser Bericht öffnete der Menschheit die Augen. Die Basis dafür bilden Computersimulationen, ein düsteres Zukunftsbild der Erde aufzeigen, in dem Falle, wenn die Menschheit nicht mehr auf ihre Ressourcen achten würde. Damit wurde die Abhängigkeit der Menschheit von der natürlichen Umwelt klar begreifbar. Ende des 20. Jahrhunderts wurde zum ersten Mal im Konzept der Nachhaltigkeit vom ressourcenökonomischen Denken abwich und die Umwelt und gesellschaftspolitische Aspekte genauso darstellt. Die nachhaltige Entwicklung, oder auch sustainable development genannt, ist der Prozess, der zur gesellschaftlichen Veränderung und das Konzept der Nachhaltigkeit ist, der finale Zustand. Bei der nachhaltigen Entwicklung geht es darum, die Bedürfnisse aus der Gegenwart zu befriedigen, aber

gleichzeitig die Bedürfnisse zukünftiger Generationen nicht zu gefährden. Durch den Brundtland-Bericht wurde die nachhaltige Entwicklung als Leitbild den Menschen weltweit. Dabei wurden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um einerseits die Grundbedürfnisse der Menschheit zu erfüllen und andererseits die Kapazitäten der natürlichen Umwelt zu berücksichtigen. Im Jahr 1992 wurden auf der Konferenz in Rio de Janeiro Verträge und Konventionen geschlossen, die die Regierungen dazu verpflichten, im nationalen Bereich für die Durchführung des Nachhaltigkeitsleitbildes Sorge zu tragen. Die nachhaltige Entwicklung hat zwei Grundprinzipien. Verantwortung für zukünftige Generationen zu übernehmen ist eines davon und wurde schon erläutert. Das zweite Prinzip bezieht sich auf die klassische Verteilungsgerechtigkeit. Alle Menschen, die gegenwärtig auf der Erde leben, sollen gleichberechtigt sein.

Das Leitbild der Nachhaltigkeit besteht wiederum aus drei gleichwertigen Dimensionen: der ökologischen, der ökonomischen und der sozialen Dimension. Diese sollen integrativ wahrgenommen werden und deren Wechselbeziehungen miteinander, sollen berücksichtigt werden. Die ökologische Dimension umfasst den Fortbestand der natürlichen Umwelt. Die ökonomische Dimension dient der Befriedung der gesellschaftlichen materiellen Bedürfnisse und der Generierung von Wohlbefinden heutiger und zukünftiger Generation. Die soziale Dimension zielt auf die Verteilungsgerechtigkeit ab.

Der Begriff Corporate Sustainability bezieht sich auf die unternehmerische Nachhaltigkeit und meint die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen. Dabei spielt die Gleichgewichtung der drei oben genannten Dimensionen eine wichtige Rolle. Der Begriff Social Responsibility hingegen beschreibt die Freiwilligkeit eines Unternehmens auf ökologische und soziale Aspekte des Unternehmens einzugehen. Die unternehmerische Nachhaltigkeit ist somit die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen mittels Integration der drei Dimensionen in das Unternehmen. Motive für ein Nachhaltigkeitsmanagement könnte die Gesellschaft sein, da sie Druck auf Unternehmen ausübt. Ebenso können es interne Antriebe sein, um Prozesse optimieren zu können. Um die Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen, muss Nachhaltigkeit in der Vision und der Strategie verankert werden. Zusätzlich muss diese Veränderung in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verankert werden, damit die nachhaltigen Aktivitäten zu Motivation und mehr Engagement führen können. Außerdem müssen neue Ziele definiert und Maßnahmen gesetzt werden, um diese nachhaltigen Ziele zu erreichen. Die Messung der Nachhaltigkeit und die Berichterstattung ermöglicht es den Eigentümerorganisationen, ihre Nachhaltigkeitsziele und den Nutzen für die Stakehol-

der zu kommunizieren. Ein geeignetes Messinstrument stellt die Sustainability Balanced Scorecard dar, da sie die Integration aller drei Aspekte der nachhaltigen Entwicklung beinhaltet. Um interne sowie externe Anerkennung zu erhalten, muss die Organisation Prozesse zur Kommunikation der Ergebnisse entwickeln.

Somit ergibt sich der optimale Prozess zur Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements. Im ersten Schritt wird eine Nachhaltigkeitspolitik festgesetzt. Im zweiten Schritt werden Nachhaltigkeitsziele definiert und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele erstellt. Im dritten Schritt wird ein Nachhaltigkeitscontrolling zur Bewertung eingeführt. Im letzten Schritt sollen die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens intern und extern, mittels einem Nachhaltigkeitsbericht kommuniziert werden.

Bei der Analyse der Leitbilder der SVA hat sich ergeben, dass die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bereits verankert ist. Die Solidarität ist in einem der Leitbilder der SVA und ebenso im Konzept der Nachhaltigkeit fester Bestandteil. Dabei ist es noch unklar, welche Strategie verfolgt werden soll, um die Erreichung der nachhaltigen Entwicklung zu gewährleisten. Es sollten Möglichkeiten entwickelt werden, wie den Mitarbeitern der SVS die Leitbilder nähergebracht werden, etwa mittels Schulungen oder Handlungsempfehlungen. Zusätzlich hat die SVA bereits im Jahre 2004 die betriebliche Gesundheitsförderung ins Leben gerufen. Diese basiert auf dem Grundsatz, dass der Mensch im Mittelpunkt einer Organisation steht und die Grundlage ihres Erfolgs ist. Mit der BGF sollten Krankheiten am Arbeitsplatz vermieden, das Gesundheitspotenzial gefördert und das Wohlbefinden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll gestärkt werden. Dazu werden in den Bereichen: Ernährung, Bewegung, etc. verschiedenste Aktivitäten angeboten. Dadurch ergibt sich eine Win-Win Situation für die SVS, der betriebliche Nutzen als auch der individuelle Nutzen der Arbeitnehmer wird dadurch maximiert. Der betriebliche Nutzen stellt beispielsweise die höhere Produktivität und die dadurch höhere Kundenzufriedenheit dar. Der individuelle Nutzen ist beispielweise die Arbeitszufriedenheit und das gesteigerte Wohlbefinden. Im nächsten Schritt müssen Nachhaltigkeitsziele von der Nachhaltigkeitspolitik abgeleitet werden und sollen demnach den Soll-Zustand darstellen. Mögliche Nachhaltigkeitsziele für die wurden von den SDG's abgeleitet. Da die SVS durch die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsziele an den SDG's den Sinn für die gesetzten Ziele und ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung effektiver kommunizieren können. Dadurch ergeben sich mögliche Nachhaltigkeitsziele in den Bereichen Gesundheit und Wohlergehen, Bildung, Geschlechtergleichheit, Energie und Gerechtigkeit. Die Nachhaltigkeits-

ziele ergeben sich wie folgt, Aufrechterhaltung der BGF Tätigkeiten und das Bewusstsein der Angestellten bzgl. deren Gesundheit schüren, weiterhin dem Personal die Möglichkeit geben sich weiter zu bilden, Lehrlinge und Ferialpraktikanten und Ferialpraktikantinnen aufzunehmen, die Erhöhung des Frauenanteils in der SVS, den Energieverbrauch zu senken, Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezüglich Korruptionsbekämpfung zu stärken, die Versicherungszufriedenheit zu erhöhen und den Papierverbrauch zu reduzieren. Ebenso sollte ein Nachhaltigkeitsteam gegründet werden. Die Teammitglieder sollten fachlich und soziale Kompetenzen aufweisen. Dabei ist eine Person als Leiter oder Leiterin des Nachhaltigkeitsteams zu benennen, um für alle externen Personen oder auch für den Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin als Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin zur Verfügung stehen kann. Vor allem sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Nachhaltigkeitsteams Interesse an Nachhaltigkeit mitbringen. Die Mitglieder sollten ein breites Wissen über das Unternehmen haben. Da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als externe Berichtersteller des Unternehmens gesehen werden können ist es essentiell, Angestellte von Anfang an über die gezielten Nachhaltigkeitsaktivitäten zu informieren und zum Mitmachen zu motivieren. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten bzw. Maßnahmen zur Erreichung der Ziele könnten beispielsweise die Digitalisierung, Schulung der Angestellten, BGF Angebote, passende Seminare und Schulungen und Lehrstellen, sein.

Das Nachhaltigkeitsteam sollte das Nachhaltigkeitscontrolling durchführen. Das Controlling ist für die Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten zuständig, dabei könnte als Messinstrument die Sustainable Balanced Scorecard verwendet werden. Die SBSC stellt ein geeignetes Messinstrument dar, weil ein Gesamtbild der nachhaltigen Aktivitäten der SVS veranschaulicht werden kann, indem alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden können. Dabei ist es das Ziel des Controllings die Effektivität und Effizienz in den Handlungsfeldern Ökonomie, Ökologie und Soziales zu verbessern. Im letzten Schritt ist eine Nachhaltigkeitsberichterstattung durchzuführen. Die Berichterstattung und die externe Unternehmenskommunikation spielen eine wichtige Rolle für die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Dabei sind interne Zwecke die Planungs- und Kontrollfunktion und für externe Zwecke stellt der Bericht eine Dokumentationsinstrument dar. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte jährlich veröffentlicht werden. Interne Empfänger und Empfängerinnen könnten die Geschäftsführung bzw. die Angestellten der SVS sein und die externen Empfänger und Empfängerinnen könnten die Versicherten der SVS sein. Beim Inhalt des Berichtes ist darauf zu achten, dass der Bericht auf Genauigkeit aber ebenso auf die Aggregation der wichtigsten Information abzielt. Dabei ist auf Klarheit, Verständlichkeit und Genauigkeit der

Kennzahlen zu achten. Um die Nachhaltigkeitsberichtserstattung effektiv zu nutzen, sollte auf anerkannte Richtlinien zurückgegriffen werden. Die GRI-Standards sind ein weltweit anerkannter Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Bei deren Anwendung werden für die SVS verwendbare Kennzahlen herausgefiltert. Die Kennzahlen des GRI lassen sich in die drei Dimension der Nachhaltigkeit einteilen, die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Kennzahlen. Um die GRI-Standards anwenden zu dürfen, müssen für die Option Kern gewisse Pflichtanforderungen angegeben werden. Der Ansatz GRI 102 Allgemeine Angaben und der Ansatz GRI 103 Managementansatz sind verpflichtend für Unternehmen, die nach den GRI Standards berichten müssen, anzugeben. Bei den spezifischen Standards müssen nur jene Kennzahlen berichtet werden, die wesentlich für das Unternehmen sind. Die ökonomischen Kennzahlen, die für die SVS anwendbar sind, wären beispielsweise die Dokumentation über die öffentlichen Zuschüsse, welche die SVS erhält, und die Anwendung des Ethik-Verhaltenskodex der Sozialversicherung. Die ökologischen Kennzahlen könnten die Information über den Energieverbrauch, Wärmeverbrauch, den Abfall und den Papierverbrauch in den Landstellen sein. Die gesellschaftlichen Kennzahlen stellen den größten Bereich für die SVS dar. Dabei kann die Personalstruktur, nach Geschlecht, nach Altersgruppen, nach Führungsebenen, nach Zu- und Abgängen berichtet werden. Die Angebote gegenüber den Mitarbeitern können ebenfalls dargestellt werden, wie beispielsweise „das Papa-Monat“, die betrieblichen Gesundheitsförderungsaktivitäten, Weiterbildungsangebote und die Inanspruchnahme derer. Durch diese Kennzahlen lassen sich einerseits laufende Nachhaltigkeitsaktivitäten messen und andererseits im Nachhaltigkeitsbericht dokumentieren.

Derzeit gibt es in der SVS noch keinen Ansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit, was sich mit der Einführung eines Nachhaltigkeitsteams ändern sollte. Die Datenerhebung für den Nachhaltigkeitsbericht ist nicht an einer spezifischen Stelle möglich, was auch ein Nachhaltigkeitsmanagement nicht ändern wird. Jedoch ist es notwendig, dass sehr viele Abteilungen an einem Strang ziehen und miteinander arbeiten. Es wäre von Vorteil, wenn sich die Mitglieder des Nachhaltigkeitsteams in den entsprechenden Abteilungen der SVS bzw. der SVD angestellt sind, um die Datenerhebung so leicht wie möglich gestalten zu können. Die Sozialversicherung handelt nach einem Ethik-Verhaltenskodex, um Korruption zu verhindern. Die dazu aufgestellten Prinzipien sollten im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden. Die SVS ist eine Sozialversicherung, in der die Versicherten pflichtversichert sind, die SVS ist aber sehr auf die Zufriedenheit der Versicherten bedacht, was auf jeden Fall im Nachhaltigkeitsbericht kommuniziert werden sollte. Dabei ist die Digitalisierung ein wichtiger Punkt, den die SVS einerseits für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durchgeführt hat, um digitales Arbeiten ohne Akten zu ermöglichen, und andererseits,

um den Versicherten zu ermöglichen, online Anträge zu stellen, sich selbst Formulare herunterzuladen. Auch die Möglichkeit eines elektronischen Postfaches wurde eingeführt, um die Verschreibung elektronisch anstatt per Post zugestellt zu bekommen. Mit der Umsetzung der Digitalisierung werden somit mehrere Dinge positiv beeinflusst: die Unzufriedenheit der Versicherten auf Grund der Servicequalität wird verringert und die schnellere Zustellbarkeit von Dokumenten erhöht ebenfalls die Zufriedenheit. Die Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenzufriedenheit wird erhöht, da die Arbeit mittels Akten wegfällt und alles an einem Ort auffindbar ist.

Letztendlich wird der Papierverbrauch reduziert, was mit positiven Auswirkungen auf die Umwelt einhergeht. Somit ist der Weg der Digitalisierung der erste Schritt in die richtige Richtung.

## Literaturverzeichnis

- ALTHUBER, T. [2012]: 32. Österreichischer Controllertag: Nachhaltigkeit im Blickpunkt, in: CFO aktuell, 2012, 1, S. 37-38, <http://www.lindedigital.at/doc-id/art-cfoaktuell-2012-01-37a>, [21.04.2020].
- BAUMGÄRTNER, S./HEINRICHS, H./HOFMEISTER, S./SCHOMERUS, T. [2014]: Öffentliche Nachhaltigkeitssteuerung, in: Nachhaltigkeitswissenschaften, hrsg. von HEINRICHS, H./MICHELSEN, G., Berlin u.a.: Springer Berlin Heidelberg Verlag, 2014, S. 261-320, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-25112-2.pdf>, [23.04.2020].
- BARTUSCHKA, W./ZINSER, T. [2016]: Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensberichterstattung, in: Chefsache Nachhaltigkeit, hrsg. von BUCHENAU, P./GEßNER, M./GEßNER, C./KÖLLE, A., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, S. 61- 82, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-11072-7.pdf>, [23.04.2020].
- BECKMANN, M./SCHALTEGGER, S. [2014]: Unternehmerische Nachhaltigkeit, in: Nachhaltigkeitswissenschaften, hrsg. von HEINRICHS, H./MICHELSEN, G., Berlin u.a.: Springer Berlin Heidelberg Verlag, 2014, S. 321-367. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-25112-2.pdf>, [23.04.2020].
- BEHRENS, R./FEUERLOHN, B. [2018]: Angewandtes Unternehmenscontrolling: Operative Systeme der Planung, Kontrolle und Entscheidung, Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2018.
- BERGMANN, S. [2018]: CSR-Kommunikation in der Modebranche, in: CSR und Kommunikation - Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, hrsg. von HEINRICH, P./SCHMIDPETER, R., 2. aktualisierte und überarbeitete Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2018, S. 279-288, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-56481-3.pdf>, [22.01.2020].
- BRAUWEILER, J./ZENKER-HOFFMANN, A./WILL, M. [2018]: Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001: Grundwissen für Praktiker, 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-20275-0.pdf>, [03.03.2020].
- BRAUWEILER, J. [2010]: Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene, in: Integratives Umweltmanagement – Systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik, hrsg. von KRAMER, M., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010, S. 63-77, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8602-3.pdf>, [04.03.2020].
- BUNDESKANZLERAMT [2020]: Nachhaltige Entwicklung – Agenda 2030/SDGs, 13.03.2020, <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>, [13.03.2020].

- CHAI, N. [2009]: Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development, Dordrecht: Springer Science+Business Media, 2009.
- COLSMAN, B. [2013]: Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3599-1.pdf>, [30.12.2019].
- DYCKHOFF, H. SOUREN, R. [2008]: Nachhaltige Unternehmensführung: Grundzüge industriellen Umweltmanagements, Berlin: Springer Verlag, 2008.
- ENQUETE.KOMMISSION [1998]: Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“: Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung, 26.06.1998, <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>, [02.12.2019].
- FERCHL, K./VEITL, H. [2016]: Nachhaltige Personalarbeit dank messbarer Werte, in: Chefsache Nachhaltigkeit, hrsg. von BUCHENAU, P./GEBNER, M./ GEBNER, C./KÖLLE, A., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, S. 167-186, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-11072-7.pdf>, [23.04.2020].
- FIFKA, M. [2018]: CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitsreporting – Alles neu macht die Berichtspflicht?, in: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, hrsg. von HEINRICH, P./SCHMIDPETER, R., 2. aktualisierte und überarbeitete Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2018, S. 139-154, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-56481-3.pdf>, [22.01.2020].
- FIFKA, M. [2014]: Einführung – Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenes Phänomen, in: CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, hrsg. von FIFKA, M./SCHMIDPETER, R., Berlin u.a.: Springer Berlin Heidelberg, S. 1-20, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-53893-3.pdf>, [22.01.2020].
- FÖRTSCH, G. /MEINHOLZ, H. [2018]: Handbuch Betriebliches Umweltmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19151-1.pdf>, [10.03.2020].
- GLADEN, W. [2003]: Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003.
- GODEMANN, J., MICHELSEN, G. [2011]: Sustainability Communication – An Introduction, in: Sustainability Communication, hrsg. von GODEMANN, J./MICHELSEN, G., Dordrecht u.a.: Springer Science-Business Media, 2011, S. 3-12.
- GRI [2016a]: GRI 101: Grundlagen, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>, [10.04.2020].
- GRI [2016b]: GRI 102: Allgemeine Angaben, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/> [07.04.2020].

- GRI [2016c]: GRI 103 Managementansatz, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [07.04.2020].
- GRI [2016d]: GRI 201: Wirtschaftliche Leistung, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016e]: GRI 205 Korruptionsbekämpfung, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016f]: GRI 302 Energie, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016g]: GRI 306 Abwasser und Abfall, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016h]: GRI 401 Beschäftigung, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016i]: GRI 403 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [08.04.2020].
- GRI [2016j]: GRI 404 Aus- und Weiterbildung, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [09.04.2020].
- GRI [2016k]: GRI 405 Diversität und Chancengleichheit, 2016, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/?g=339f263c-0ba4-4b48-89a7-c81a2a389312>, [09.04.2020].
- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2020]: SDG Compass: Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs, [https://www.globalcompact.de/SDG-Compass\\_German.pdf](https://www.globalcompact.de/SDG-Compass_German.pdf), [13.03.2020].
- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2015a]: SDG Compass: SDG 3 Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages, 2015, <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-3/>, [14.04.2020].
- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2015b]: SDG Compass: SDG 4 Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all, 2015, <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-4/>, [14.04.2020].

- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2015c]: SDG Compass: SDG 5 Achieve gender equality and empower all women and girls, 2015, <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-5/>, [14.04.2020].
- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2015d]: SDG Compass: SDG 7 Ensure access to affordable, reliable sustainable and modern energy for all, 2015, <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-7/>, [14.04.2020].
- GRI/UN GLOBAL COMPACT/WBCSD [2015e]: SDG Compass: SDG 16 Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels, 2015, <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-16/>, [14.04.2020].
- GROBER, U. [2013]: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit: Kulturgeschichte eines Begriffs, 2. Aufl., München: Antje Kunstmann Verlag, 2013.
- GRUNWALD, A./KOPFMÜLLER, J. [2012]: Nachhaltigkeit: Eine Einführung, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2012.
- HASENMÜLLER, P. [2009]: Unternehmensrisiko Klimawandel: Risiken managen und Chancen strategisch nutzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- HENTZE, J./THIES, B. [2014]: Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Berlin u.a.: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-54917-5.pdf>, [01.04.2020].
- HENTZE, J./THIES, B. [2012]: Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, Bern u.a.: Haupt Verlag, 2012.
- HERZIG, C./SCHALTEGGER, S. [2006]: Corporate Sustainability Reporting: An Overview, in: Sustainability Accounting and Reporting, hrsg. von SCHALTEGGER, S./BENETT, M./BURRITT, R., Volume 21, Dordrecht: Springer, 2006, S. 301-324.
- JONKER, J./STARK, W./TEWES, S. [2011]: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung Strategie und Glossar, Berlin u.a.: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2011, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-14689-3.pdf>, [08.12.2019].
- JUNG, H. [2014]: Controlling, 4., aktualisierte Aufl., München: de Gruyter Oldenbourg, 2014.
- KOPLIN, J. [2006]: Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement: Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8350-9099-6.pdf>, [08.12.2019].
- KÖCK, A. [2020]: Mitarbeitergespräch, Pers. E-Mail, Abteilungsleiter-Stellvertreter im Versicherungsservice in der SVS, [09.04.2020].

- KROPP, A. [2019]: Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23072-2.pdf>, [08.12.2019].
- KRÜGER, W./VON SCHUBERT, B./WITTBERG, V. [2010]: Unternehmerische Nachhaltigkeit als Leitmotiv in einer neuen Wirtschaftsordnung, in: Die Zukunft gibt es nur einmal!, hrsg. von KRÜGER, W./VON SCHUBERT, B./WITTBERG, V., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010. S. 11-21, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8967-3.pdf>, [23.04.2020].
- LOEW, T./ANKELE, K./BRAUN, S./CLAUSEN, J. [2004]: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, 2004, [https://www.ioew.de/uploads/tx\\_u\\_kioewdb/bedeutung\\_der\\_csr\\_diskussion.pdf](https://www.ioew.de/uploads/tx_u_kioewdb/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf), [06.03.2020].
- LOHMEYER, N. [2017]: Instrumentalisierte Verantwortung?: Entstehung und Motive des Business Case for CSR im deutschen Diskurs unternehmerischer Verantwortung, Bielefeld: transcript Verlag, 2017.
- LOTTER, D./BRAUN, J. [2014]: Der CSR – Manager: Unternehmensverantwortung in der Praxis, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., München: ALTOP Verlag, 2014.
- MAYER, K. [2017]: Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten: Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2017. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17934-2.pdf>, [23.04.2020].
- MEADOWS, D. [1972]: Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt, 1972.
- MINTE, H./MENZEL, U./ROTH, D.-S./THURN, I. [2007]: Das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung als Herausforderung für Volkswagen, in: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation – Grundlagen und Praxis, hrsg. von MICHELSEN, G./GODEMANN, J., 2., akt. überarb. Aufl., München: oekom Verlag, 2007, S. 647-656.
- NEBLER, C./FISCHER, M. [2013]: Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4425-2.pdf>, [23.04.2020].
- NEUMANN, K. [2019]: Unternehmerische Nachhaltigkeit: Strategische Innovation und Weg zu mehr Resilienz, in: RWZ Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 2019, 7-8, S. 238-242., [https://360.lexisnexis.at/d/artikel/unternehmerische\\_nachhaltigkeit\\_strategische\\_innov/z\\_rwz\\_2019\\_7\\_8\\_RWZ\\_2019\\_7\\_8\\_050\\_6f92f3e5d8?origin=rl](https://360.lexisnexis.at/d/artikel/unternehmerische_nachhaltigkeit_strategische_innov/z_rwz_2019_7_8_RWZ_2019_7_8_050_6f92f3e5d8?origin=rl), [21.04.2020].

- OSRANEK, R. [2017]: Nachhaltigkeit im Unternehmen: Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17344-9.pdf>, [31.12.2019].
- PFEIL, W. [2018]: Österreichisches Sozialrecht, 12. Aufl., Wien: Verlag Österreich, 2018.
- PUFÉ, I. [2017]: Nachhaltigkeit, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Konstanz u.a.: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017, <https://www.utb-studi-e-book.de/Viewer2.0/pdfviewer/index/viewer?isbn=9783838587059&access=61b39bc1c78f3cbf3dcd57aca7194ef3&code=efeb3d259fa1d10ee9f1eed34a66701a&q=&lang=de&key=&page=&label=A&prodId=2277&hash=337ff118659e160d9e2a5dcc45be4990&token=337ff118659e160d9e2a5dcc45be4990&timestamp=efeb3d259fa1d10ee9f1eed34a66701a>, [08.12.2019].
- PROKSCH, F. [2016]: Sozialrecht, in: Grundriss Wirtschaftsrecht, hrsg. von GRÜNBIHLER, R., Wien: Linde Verlag 2016, S. 583-666.
- RABBE, S./SCHULZ, A. [2011]: Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen in: Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, hrsg. von MEYER, J.-A., Köln: Josef Eul Verlag GmbH, 2011, S. 59-81.
- SCHALTEGGER, S. [2018]: Unternehmerische Verantwortungsübernahme für gesellschaftlichen Nutzen. Business Case for Sustainability als Mittel nachhaltiger Entwicklung, in: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes, hrsg. von BACKHAUSMAUL, H./KUNZE, M./NÄHRLICH, S., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, S. 350-364.
- SCHALTEGGER, S./BENNET, M./BURRITT, R. [2006]: Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection. An introduction, in: Sustainability Accounting and Reporting, hrsg. Von SCHALTEGGER, S./BENNETT, M./BURRITT, R., Volume 21, Dordrecht: Springer, 2006, S. 1-33.
- SCHÖN, D [2018]: Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling: Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics, 3., erweiterte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19963-0.pdf>, [23.04.2020].
- SCHUSTER, B. [2020]: Betrieblichen Gesundheitsförderung, Pers. E-Mail, Mitglied des BGF-Teams der SVS, [09.04.2020].
- SILVA, J./BORGES, J. [2016]: A Process to Implement the Sustainability in Organizational Management: Support Tools, in: International Journal of Business and Social Science, 2016, 8, [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_7\\_No\\_8\\_August\\_2016/21.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_8_August_2016/21.pdf), [04.01.2020].

- STAHLMANN, V. [2008]: Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit: Eine anwendungsorientierte Übersicht, München: oekom Verlag, 2008.
- SV [2020]: Ethik-Verhaltenskodex, 09.01.2020, <https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/?contentid=10007.850716&portal=svportal>, [08.04.2020].
- SVA [2019a]: Vision, Mission und Leitbild der SVA, 29.10.2019, <https://www.svagw.at/cdscontent/?contentid=10007.769866&portal=svportal&viewmode=content>, [29.10.2019].
- SVA [2019b]: Papamonat, Information zum Papamonat vom 05.09.2019, internes Firmendokument, SVA, 2019.
- SVA [2018]: Jahresbericht SVA 2018, <https://www.svs.at/cdscontent/load?contentid=10008.730515&version=1577437496>, [01.04.2020].
- SVA [2015]: Schulungsunterlage Beitragswesen, Schulungsunterlage zur GmA, internes Firmendokument, SVA, 2015.
- SVA [2015]: Schulungsunterlage Organisation, Schulungsunterlage zur GmA, internes Firmendokument, SVA, 2015.
- SVA [2004]: BGF in der SVA, Konzept zur betr. Gesundheitsförderung vom Februar 2004, internes Firmendokument, SVA, 2004.
- SVD [2020]: SVD Büromanagement GmbH, <https://www.svdgmbh.at/cdscontent/?contentid=10007.719266&portal=svdportal>, [18.04.2020].
- SVS [2020a]: Organisationsstruktur, Abbildung der Organisationsstruktur der SVS, internes Firmendokument, SVS, 2020.
- SVS [2020b]: Organisationsstruktur, <https://www.svs.at/cdscontent/?contentid=10007.816776&portal=svsportal>, [18.04.2020].
- SVS [2020c]: SVS-Selbstverwaltung, <https://www.svs.at/cdscontent/?contentid=10007.816777&portal=svsportal>, [18.04.2020].
- SVS [2020d]: SVS Management, <https://www.svs.at/cdscontent/?contentid=10007.816778&portal=svsportal>, [18.04.2020].
- SVS [2020e]: SVS Impressum, <https://www.svs.at/cdscontent/?contentid=10007.816865&portal=svsportal>, [18.04.2020].
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3823-7.pdf>, [01.04.2020].
- TOMANDL, T. [2019]: Grundriss des österreichischen Sozialrechts, 7. vollständig neu bearbeitete Aufl., Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2019.

- VON SCHUBERT, B. [2010]: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik, in: Die Zukunft gibt es nur einmal!, hrsg. von KRÜGER, W./VON SCHUBERT, B./WITTBERG, V., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010, S. 23-34, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8967-3.pdf>, [23.04.2020].
- WAGNER, K. [2019]: Rahmenwerke der nichtfinanziellen Berichterstattung im Vergleich, in: RWZ Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 2019, 7-8, S. 255-262. [https://360.lexisnexis.at/d/artikel/rahmenwerke\\_der\\_nichtfinanziellen\\_berichterstat-tun/z\\_rwz\\_2019\\_7\\_8\\_RWZ\\_2019\\_7\\_8\\_053\\_34c3d590e6?origin=rl](https://360.lexisnexis.at/d/artikel/rahmenwerke_der_nichtfinanziellen_berichterstat-tun/z_rwz_2019_7_8_RWZ_2019_7_8_053_34c3d590e6?origin=rl), [08.12.2019].
- WHITTLES, T. [2019]: The GRI Standards: helping businesses to report what matters, in: RWZ Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 2019, 7-8, S. 236-237. <https://mds.lexisnexis.at/ws-extractpdf/service/pdfextractor/getPDF/el9yd3pfMjAxOV83Xzh-fUldaXzIwMTIfN184XzA0OV9jNzIxNmQ5YWYx?username=urn:u-ser:PA187331074&is360=true&accountId=urn:ecm:42537QX3H>, [08.12.2019].
- WÖRDENWEBER, M. [2017]: Nachhaltigkeitsmanagement: Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2017.
- WOITZIK, C. [2017]: Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Compliance-Aspekten: Eine Analyse der DAX-Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16704-2.pdf>, [22.01.2020].
- WOLFGANG, R. [2018]: Nachhaltigkeit im Projektmanagement: Vorteile und Implementierungsansätze, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-20500-3.pdf>, [22.01.2020].
- WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT [1987]: Our Common Future, 30.11.2019, <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>, [30.11.2019].