Institute for Sustainability

Thomas Loew und Friederike Rohde

Benchmarking Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeitsmanagement, Förderung von Diversität, Stakeholderengagement und Berichterstattung von Versorgungsunternehmen europäischer Smart Citys.

Dezember 2014

Auftraggeberin

Wiener Stadtwerke Holding AG
Dipl.-Ing.in Isabella Kossina, MBA
Konzern-Nachhaltigkeitsbeauftragte der Wiener Stadtwerke
Leiterin Nachhaltigkeitsmanagement
Thomas-Klestil-Platz 14 | A-1030 Wien
Tel.: +43 (0)1 - 531 23-74090 | *Isabella.Kossina@wienerstadtwerke.at*

Bearbeitung

Thomas Loew, Friederike Rohde
Institute for Sustainability
Rigaer Str. 8 | D-10247 Berlin
Tel.: +49 (0)30 - 240 855 32 | *CSR@4sustainability.de*

Bibliografische Angaben

Benchmarking Nachhaltigkeitsmanagement.
Nachhaltigkeitsmanagement, Förderung von Diversität, Stakeholderengagement und Berichterstattung von Versorgungsunternehmen europäischer Smart Citys.
Berlin 2014.

Download über: *www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/download-bereich.html*

Inhalt

0 Executive Summary 5
0.1 Wesentliche Ergebnisse 5
0.2 Zielsetzung und Vorgehensweise 6
0.3 Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente 8
0.4 Strategien und Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug 10
0.5 Diversity 12
0.6 Nachhaltigkeitsberichterstattung 15
0.7 Stakeholderdialog 17
1 Einleitung 21
2 Stichprobe 22
2.1 Anforderungen an die Stichprobe 22
2.3 Übersicht zur ausgewählten Stichprobe 24
2.4 Portraits der Unternehmen in der Stichprobe 25
3 Gegenstand des Benchmarkings – untersuchte Aspekte 30
4 Vorgehensweise 31
4.1 Informationsquellen 31
4.2 Bewertungsskala 31
4.3 Grundlagen für die Entwicklung der Kriterien 31
5 Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente 33
5.1 Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements 33
5.2 Nachhaltigkeitsprogramm 36
5.3 Kennzahlen 38
5.5 Berücksichtigung Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung 41
5.6 Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen 42
5.7 Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitspolitik 42
5.8 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente 46
6 Strategien und Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug 48
6.1 Strategien und Nachhaltigkeit 48
6.2 Innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug 54
7 Diversity 57
7.1 Diversity-Management 57
7.2 Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen 62

7.3 Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen 67
7.4 Kennzahlen zu Diversity 73
7.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Diversity 78

8 Nachhaltigkeitsberichterstattung 80
8.1 Berücksichtigung von GRI 80
8.2 Darstellung und Inhalte der Materialitätsanalyse 81
8.3 Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens 84
8.4 Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht 88
8.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Nachhaltigkeitsberichterstattung 96

9 Stakeholderdialog 98
9.1 Grundlagen 98
9.2 Gremien für Stakeholder Engagement 101
9.3 Andere Formen von Stakeholder Engagement 104
9.4 Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement 107
9.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Stakeholderdialog 111

10 Literaturverzeichnisse 113
10.1 Literaturverzeichnis zu Einleitung, Stichprobe und Kriterien 113
10.2 Literaturverzeichnis zu den Praxisbeispielen 116

Anhang 119
Informationen zu den großen Smart City Städten der EU und deren Energie- und ÖPNV-Unternehmen 119

0 Executive Summary

0.1 Wesentliche Ergebnisse

Für das Benchmarking Nachhaltigkeitsmanagement wurden die Wiener Stadtwerke mit neun europäischen Versorgungsunternehmen verglichen, die große Smart City-Städte in Europa, unter anderem London, Paris, Berlin und Stockholm mit Strom, Wärme oder öffentlichem Verkehr versorgen. Zu dieser Vergleichsgruppe gehören Unternehmen wie E.ON UK, Transport for London, RATP, Gas Natural Fenosa und Fortum. In diesem internationalen Vergleich gehören die Wiener Stadtwerke in den meisten betrachteten Bereiche zu den Vorreitern.

Insbesondere ist folgendes festzustellen:

Die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements der Wiener Stadtwerke ist vorbildlich. Strukturen, wie sie in den Wiener Stadtwerken bereits seit mehreren Jahren existieren, wurden beispielsweise von E.ON erst in 2013 eingeführt. Auch die Qualität des Nachhaltigkeitsprogrammes und der Leitbilder sowie der Umfang an Nachhaltigkeitskennzahlen sind hoch.

Kein Unternehmen in dem Benchmarking berichtet über derart erfolgversprechende Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug wie die Wiener Stadtwerke. Die BürgerInnensolarkraftwerke und die SolarKraft-Angebote sind in diesem internationalen Vergleich herausragend.

Beim Aspekt Diversity (mit den Teilaspekten Management, Maßnahmen und Kennzahlen) schneiden die Wiener Stadtwerke insgesamt nicht schlecht ab. Es gibt mehrere Maßnahmen bezüglich MitarbeiterInnen, die unterschiedliche Diversity-Dimensionen (Alter, Gender, Behinderung) betreffen. Auch bezüglich Diversity-Maßnahmen für KundInnen stehen die Wiener Stadtwerke gut da. Mit Blick auf die KundInnen wäre allgemein, also nicht nur für die Wiener Stadtwerke, zu untersuchen, ob Maßnahmen zu anderen Diversity-Dimensionen (Gender, Religion, ethnische Herkunft etc.) hilfreich sein könnten.

Das Diversity-Management der Wiener Stadtwerke ist jedoch nur durchschnittlich. Verbesserungen könnten darin bestehen, die verschiedenen Dimensionen von Diversity deutlicher anzusprechen. Die Erstellung einer Leitlinie oder Policy zu Diversity dürfte hilfreich sein. Auch kleinere organisatorische Anpassungen (u.a. Benennung von Zuständigkeiten für Diversity, Implementation eines Beschwerdemechanismus unabhängig vom Code of Conduct), würden weitere Fortschritte bringen.

Bei der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte berücksichtigen acht der zehn Unternehmen die GRI-Leitlinien. Wie bei den Wiener Stadtwerken ist eine externe Bestätigung über die korrekte Anwendung dieser Leitlinien üblich.

Derzeit fehlt den Wiener Stadtwerken eine Materialitätsanalyse im Sinne GRI. Es wäre gut, wenn diese Lücke geschlossen würde, nicht nur aus Sicht der Nachhaltigkeitskommunikation, sondern auch aufgrund des damit verbundenen Lernprozesses.

Die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung zu Umweltschutz und Arbeitnehmerbelangen im Lagebericht wird von den betrachteten Unternehmen unterschiedlich gut erfüllt. Um auch hier zur Spitzengruppe aufzuschließen, sollten die Wiener Stadtwerke zukünftig auch im Lagebericht die wichtigsten Zahlen zu Umweltschutz und Arbeitnehmerbelangen angeben.

Die systematische Einbeziehung von Stakeholdern in Beiräten ist bei den betrachteten Versorgungsunternehmen üblich. Aber nur wenige haben gleich mehrere derartige Gremien eingerichtet, um sowohl strategische Nachhaltigkeitsthemen zu reflektieren als auch mit KundInnen über mögliche Verbesserungen zu diskutieren. Die Wiener Stadtwerke sind also auch in dieser Hinsicht sehr fortschrittlich und es ist davon auszugehen, dass die BürgerInnen wie das Unternehmen davon profitieren.

Das Benchmarking stellt nützliche Informationen zu den betrachteten Aspekten zur Verfügung: In dem Endbericht sind die jeweiligen Hintergründe zu den einzelnen Themen übersichtlich aufgearbeitet und es

wird jeweils ein gutes Praxisbeispiel vorgestellt. In einem gesonderten Bericht sind zu jedem Aspekt die Angaben aller Unternehmen des Benchmarkings dokumentiert. Hier kann zum Beispiel nachgelesen werden, wie die Benchmarking-Unternehmen ihr Diversity-Management gestalten und welche Maßnehmen sie diesbezüglich ergriffen haben. Oder es kann beispielsweise nachgeschlagen werden, wie diese Unternehmen ihre volkswirtschaftliche Relevanz beschreiben.

0.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Zielsetzung

Die vorliegende Studie zum Benchmarking Nachhaltigkeitsmanagement wurde im Auftrag der Wiener Stadtwerke Holding AG erstellt. Die Studie gibt einen Überblick zu ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen der Wiener Stadtwerke im internationalen Vergleich. Ziel war es, Empfehlungen für weitere Verbesserungen für das Nachhaltigkeitsmanagement abzuleiten.

Stichprobe

Als Vergleichsgruppe wurden Unternehmen zusammengestellt, die große europäische Smart City-Städte mit öffentlichem Verkehr oder Energie versorgen. Dazu wurden im Wesentlichen folgende Kriterien angelegt:

- Branche: Tätigkeit in einem der Geschäftsfelder ÖPNV oder Energie.
- Große Smart City: Versorgung einer der 20 größten Städte in der EU, die zugleich im europäischen Smart City-Ranking von Boyd Cohen unter den Top 10 ist.
- Federführender Versorger der betreffenden großen Smart City-Vorreiterstadt.
- Nachhaltigkeitsmanagement und Informationsangebot: Das Unternehmen hat einen Nachhaltigkeitsbericht oder einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht oder einen Umweltbericht in Verbindung mit einem ausreichenden Informationsangebot zu sozialen Nachhaltigkeitsthemen veröffentlicht.

Insgesamt wurden 18 Unternehmen identifiziert, die die vorstehenden Anforderungen erfüllen. Daraus wurden neun Unternehmen so ausgewählt, dass sich eine gute Verteilung nach Städten und Versorgungsleistung ergibt (vgl. Tabelle 1). Bei den ÖPNV-Unternehmen handelt es sich ausschließlich um kommunale Versorger. Bei den Energieunternehmen wurde zwischen der Versorgung mit Strom sowie der Versorgung mit Wärme (Gas und Fernwärme) unterschieden. Die ausgewählten Unternehmen haben die früheren Versorgungsunternehmen dieser Städte direkt oder deren Nachfolgeunternehmen aufgekauft. Die meisten dieser Energiekonzerne bieten inzwischen alle betrachteten Energieträger (Strom, Gas, Fernwärme) an.

Tabelle 1: Stichprobe des Benchmarkings

	ÖPNV	Strom	Wärme (Gas, Fernwärme)
London	Transport for London	EDF Energy	E.ON UK
Paris	RATP Group		
Barcelona		Endesa	Gas Natural Fenosa
Stockholm		Fortum	
Berlin	BVG		GASAG
Wien	*Wiener Stadtwerke*	*Wiener Stadtwerke*	*Wiener Stadtwerke*

Bei den Arbeiten zur Bestimmung der Stichprobe wurde deutlich, dass die Wiener Stadtwerke in folgender Hinsicht einzigartig sind: Es gibt nach unseren Erkenntnissen kein Stadtwerk, das eine der zwanzig größten

Großstädte der EU mit Energie und ÖPNV versorgt. Dies liegt insbesondere daran, dass die früheren Energieversorgungsunternehmen privatisiert und später an große, meist multinationale, Unternehmen verkauft wurden. Hinzu kommt, dass die Wiener Stadtwerke im Eigentum der Stadt Wien sind. Daher ist die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und dem federführendem Energieversorger in Wien nach unserer Einschätzung eine Besonderheit, die in anderen EU-Großstädten nicht anzutreffen ist.

Informationsquellen und Erhebungszeitraum

Als Informationsquellen zur Untersuchung der Unternehmen im Benchmarking wurden in der Regel von den Unternehmen veröffentlichte Informationen, im wesentlichen Nachhaltigkeitsberichte, Geschäftsberichte und Websites der jeweiligen Unternehmen verwendet.

Die Erhebung fand vorwiegend im Mai und in der ersten Junihälfte 2014 statt. Seitdem haben manche der untersuchten Unternehmen neue Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht. Diese neueren Veröffentlichungen wurden nicht mehr in das Benchmarking einbezogen. Die Ergebnisse des Benchmarkings in ihrer Gesamtheit haben dadurch nicht an Aussagekraft verloren.

Darstellung der Ergebnisse

Um zu zeigen, wie die Unternehmen bei den untersuchten Teilaspekten abschneiden wird ein Ampelsystem mit den Stufen Rot, Gelb und Grün verwendet. Zu jedem untersuchten Teilaspekt gibt es ein Abschnitt mit folgenden Informationen: Herleitung der Kriterien und Anforderungen, Definition der Kriterien und Anforderungen je Stufe, Ergebnis des Benchmarkings. Diese Beschreibung wird jeweils um ein gutes Praxisbeispiel ergänzt.

Entwicklung der Bewertungskriterien

Die Bewertungskriterien wurden eigens für dieses Benchmarking entwickelt. Dazu wurden externe Quellen, u.a. GRI-Leitlinien, PWC-Leitfaden, EU-Richtlinie und wissenschaftliche Studien ausgewertet, siehe z.B. ab Seite 57 zu Diversity.

0.3 Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente

Zu Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente wurden die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements, das Nachhaltigkeitsprogramm, die Verfügbarkeit von Kennzahlen sowie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild und die Nachhaltigkeitspolitik betrachtet. Gemeinsam mit EDF Energy schneiden die Wiener Stadtwerke hier insgesamt am besten ab (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente

	Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeits-managements	Nachhaltigkeits-programm	Kennzahlen	Unternehmens-leitbild und Nachhaltigkeits-politik	Durchschnitts-wert für Rangposition[1]
Wiener Stadtwerke	○○●	○○●	○○●	○○●	2,0
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	○○●	2,0
BVG	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
Fortum	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
Gas Natural Fenosa	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
E.ON UK	○○●	○●○	○○●	●○○	1,3
Endesa	○●○	●○○	○○●	○○●	1,3
GASAG	●○○	○○●	○●○	○●○	1,0
Transport for London	●○○	●○○	○○●	○●○	0,8
RATP	●○○	●○○	○●○	○●○	0,5

Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Wesentliche Kriterien zur Beurteilung der organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements sind die Existenz eines oder einer Nachhaltigkeitsbeauftragten für das Gesamtunternehmen, NachhaltigkeitsmanagerInnen und/oder definierte AnsprechpartnerInnen für Nachhaltigkeitsthemen in den Geschäftsbereichen, die Verankerung des Themas im Vorstand und eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit.

Zusammen mit EDF Energy und E.ON UK schneiden die Wiener Stadtwerke in diesem Teilaspekt am besten ab (siehe vorstehende Tabelle 23, zweite Spalte). Insgesamt lässt sich erkennen, dass die Energieunternehmen in der Stichprobe im Durchschnitt über bessere organisatorische Strukturen für das Nachhaltig-

[1] Um die Rangposition zu bestimmen wird grünen Ampeln der Wert 2, gelben Ampeln der Wert 1 und roten Ampeln der Wert 0 zugeordnet und dann der Durchschnittswert ermittelt.

keitsmanagement verfügen, als die ÖPNV-Unternehmen. Dies ist sicherlich kein Zufall. Die Energieversorger sind schon seit über 20 Jahren mit der Herausforderung konfrontiert ihre Strom- und Wärmeerzeugung möglichst umweltfreundlich und klimaverträglich zu gestalten. Durch die Entwicklungen in der Energiepolitik und in den Energiemärkten haben diese Herausforderungen noch weiter an Bedeutung gewonnen. E.ON hat erst im vergangenen Jahr seine Organisationsstrukturen zu Nachhaltigkeit entsprechend angepasst. Unter anderem hat ein Vorstand die Funktion eines Chief Sustainability Officers (CSO) übernommen und es wurde ein Sustainability Governance Council (SGC) eingerichtet, das ähnliche Funktionen wie das Nachhaltigkeitsdirektorium der Wiener Stadtwerke hat.

Somit lässt sich also konstatieren, dass die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements bei den Wiener Stadtwerken vorbildlich ist. Strukturen, wie sie bei den Wiener Stadtwerken bereits seit mehreren Jahren existieren, wurden von E.ON erst in 2013 eingeführt.

Tabelle 3: In 2013 eingeführte Managementstrukturen für Nachhaltigkeit bei E.ON

Quelle: E.ON, Unternehmenswebsite, *www.eon.com/de/nachhaltigkeit/management/steuerung-und-leitlinien.html*

Nachhaltigkeitsprogramm

Für eine Einstufung auf Grün muss das Nachhaltigkeitsprogramm unter anderem Ziele zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten des Unternehmens enthalten, die überprüfbar formuliert und mit klaren Fristen belegt sind. Zu den Zielen sind geeignete Maßnahmen anzugeben. Zudem muss eine systematische, übersichtliche und vollständige Berichterstattung über die Erreichung der nachhaltigkeitsbezogenen Ziele erfolgen.

Diese Anforderungen erfüllen EDF Energy, Fortum, GASAG und die Wiener Stadtwerke. Insgesamt ist festzustellen, dass die Darstellung von Zielen und Maßnahmen bei den Unternehmen des Benchmarkings sehr unterschiedlich ausfällt. Interessant sind die sehr konkreten Zielsetzungen und die offene Darstellung der Zielerreichung bei EDF Energy und auch bei Fortum. Hier fehlt für eine gute Praxis jedoch die Benennung der zugehörigen Maßnahmen.

Demnach ist das Nachhaltigkeitsprogramm der Wiener Stadtwerke das beste Praxisbeispiel im Benchmarking.

Kennzahlen

Zur Einstufung der Verwendung und Bereitstellung von Nachhaltigkeitskennzahlen wird die Anzahl von Kennzahlen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie, MitarbeiterInnen und Daseinsvorsorge/KundInnen zugrunde gelegt.

Alle Unternehmen der Stichprobe veröffentlichen zu diesen Bereichen mehrere Kennzahlen. Die meisten der Unternehmen erfüllen die gestellten Anforderungen. RATP verfehlt die Einstufung auf Grün, weil keine Zahlen zum Modal Split in Paris angegeben werden. Die GASAG hat nur eine Kennzahl im Bereich KundInneninteressen und Daseinsvorsorge und wird daher auch nur auf gelb eingestuft.

Transparenz in Sachen Kennzahlen ist bei den Unternehmen der Stichprobe also durchgängig anzutreffen. Die Bereitstellung von Nachhaltigkeitskennzahlen durch die Wiener Stadtwerke entspricht diesem guten Niveau.

Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitspolitik

Leitbilder oder auch Unternehmensvisionen und -missionen dienen dazu die unternehmenskulturellen Werte eines Unternehmens zu kommunizieren und wichtige Werte zu stärken. Für eine Einstufung auf Grün wird in dem Benchmarking verlangt, dass in dem Unternehmensleitbild bzw. in vergleichbaren Wertaussagen Nachhaltigkeit erkennbar integriert ist.

Die meisten Unternehmen der Stichprobe haben ein Unternehmensleitbild oder vergleichbare Missionen, Visionen oder Wertaussagen, in denen Umweltschutz oder Nachhaltigkeit sowie mindestens ein weiteres soziales Nachhaltigkeitsthema (zumeist die Interessen der MitarbeiterInnen) angesprochen werden. Häufig nehmen die Nachhaltigkeitsthemen jedoch keine prominente Rolle in den Unternehmensleitbildern ein, sondern sie werden nur angesprochen.

Alle sechs Unternehmen, die mit Grün eingestuft sind, darunter auch die Wiener Stadtwerke, haben zusätzlich zu ihrem Unternehmensleitbild auch eine Nachhaltigkeitspolitik veröffentlicht. Die Qualität der Nachhaltigkeitspolitiken wurde im Benchmarking nicht bewertet.

Es fällt auf, dass das Nachhaltigkeitsleitbild der Wiener Stadtwerke sich positiv von den durchschnittlichen Nachhaltigkeitspolitiken abhebt, weil dieses Leitbild knapper und fokussierter ist und sich somit besser kommunizieren lässt.

0.4 Strategien und Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug

Strategien und Nachhaltigkeit

In dem Benchmarking wurden die Darstellungen zu den klassischen Strategien (Unternehmensstrategie, Geschäftsfeldstrategie, HR-Strategie etc.) ausgewertet sowie etwaige eigenständige Nachhaltigkeitsstrategien berücksichtigt.

Für die Bewertung wurde unter anderem geprüft, ob die in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten oder im Internet beschriebenen Strategien Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte nehmen, die für die jeweilige Strategie relevant sind. Auch wurde verlangt, dass ein Ausblick auf die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele für die kommenden 3 - 6 Jahre gegeben wird.

Sieben Unternehmen der Stichprobe, darunter auch die Wiener Stadtwerke, benennen in ihren Strategien wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte – meist CO_2-Emmissionen, Klimaschutz und Klimawandel – und geben diesbezügliche Zielsetzungen oder Herausforderungen an. Diese Darstellungen erfolgen nur bei einem Teil der Unternehmen in den klassischen Unternehmensstrategien. Bei den anderen Unternehmen werden Nachhaltigkeitsaspekte und zugehörige Zielsetzungen oder Herausforderungen in eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategien dargelegt.

In den klassischen Strategien werden Nachhaltigkeitsaspekte in der Regel nicht prominent angesprochen. Somit stehen diese Strategiedarstellungen in deutlicher Diskrepanz zu den Betrachtungsweisen in den

Nachhaltigkeitsstrategien (bzw. Klimaschutzstrategien, Energieeffizienzstrategien etc.). Eine systematische Einschätzung der Bedeutung relevanter Nachhaltigkeitstrends (z.B. Klimaschutz, demografischer Wandel, Urbanisierung) für die zukünftigen Chancen und Risiken des jeweiligen Unternehmens wird in keiner der Strategiebeschreibungen vorgenommen.

Hierzu muss allerdings relativierend ergänzt werden, dass eine systematische Darstellung von strategischen Chancen und Risiken in Geschäftsberichten oder anderen Veröffentlichungen eines Unternehmens allgemein nicht üblich ist.[2] Somit kann dies auch nicht mit Blick auf die Nachhaltigkeitsaspekte verlangt werden. Daher wurde eine systematische Darstellung von strategischen Chancen und Risiken in den Anforderungen nicht zwingend verlangt.

Die Wiener Stadtwerke stellen in ihren Darstellungen zur Unternehmensstrategie dar, dass gesellschaftliche Verantwortung und Rentabilität gleichwertige übergeordnete Ziele bilden. Auch wird Bezug auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte genommen. Die Energieeffizienzstrategie von Wien Energie vermittelt einen Ausblick auf die wichtigsten Ziele der kommenden Jahre.

Die Wiener Stadtwerke schneiden gemeinsam mit sechs weiteren Unternehmen mit Grün ab. Eine systematische Analyse der langfristigen Chancen und Risiken aus den großen Nachhaltigkeitstrends (u.a. Klimawandel, Demografischer Wandel, Urbanisierung) wäre – wie bei den anderen Unternehmen auch – in Betracht zu ziehen.

Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug

Nur drei Unternehmen in der Stichprobe berichten über innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug:

- Fortum: Verkauf von schlüsselfertigen Photovoltaikanlagen (solar power kits). Öffnung des Fernwärmenetzes von Stockholm für Wärmeeinspeisung durch Dritte.
- RATP: Fahrradgaragen an zwei Haltestellen im Großraum Paris. In La Roche-sur-Yon wurde eine „Bus + Fahrrad“-Fahrkarte eingeführt. Mit dieser Halbjahres-Fahrkarte können zusätzlich Fahrräder gemietet werden.
- Wiener Stadtwerke: BürgerInnensolarkraftwerke, SolarKraft (mehrere Paketlösungen für EigentümerInnen von Dachflächen. Wien Energie errichtet z.B. eine PV-Anlage und der Strom wird direkt in der Immobilie verwendet.)

Es wird deutlich, dass die Wiener Stadtwerke mit den BürgerInnensolarkraftwerken und den SolarKraft-Produkten besonders innovative und erfolgsreiche, bzw. erfolgversprechende Geschäftsmodelle entwickelt haben.

[2] Der Risikobericht ist in der Regel entsprechend der gesetzlichen Vorgaben nur auf einen Zeithorizont von drei Jahren ausgerichtet.

0.5 Diversity

Zum Aspekt Diversity wurden das Diversity-Management, die Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen, Maßnahmen bezogen auf KundInnen und die Verfügbarkeit von Kennzahlen zu Diversity bewertet. Transport for London schneidet mit deutlichem Abstand am besten ab (siehe Tabelle 4). Die Wiener Stadtwerke liegen gemeinsam mit EDF Energy zwischen dem breiten Mittelfeld und dem Spitzenreiter aus London. Somit ist die Position der Wiener Stadtwerke im Benchmarking zwar gut aber noch ausbaufähig.

Tabelle 4: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Diversity

	Diversity-Management	Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen	Maßnahmen bezogen auf KundInnen	Kennzahlen zu Diversity	Durchschnitts-wert für Rangposition
Transport for London	○○●	○○●	○○●	○○●	2
Wiener Stadtwerke	○●○	○○●	○○●	○●○	1,5
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	●○○	1,5
E.ON UK	○○●	○○●	●○○	○●○	1,25
Gas Natural Fenosa	○●○	○●○	○●○	○○●	1,25
Endesa	○●○	○●○	○●○	○○●	1,25
RATP	○●○	○○●	○●○	○●○	1,25
BVG	●○○	○●○	○○●	●○○	0,75
GASAG	●○○	○●○	●○○	○○●	0,75
Fortum	○●○	●○○	●○○	○●○	0,5

Diversity-Management

An die Gestaltung des Diversity-Managements wird unter anderem die Anforderungen gestellt, dass es eine/n zentrale/n AnsprechpartnerIn für Diversity, eine Leitlinie sowie einen Mechanismus zum Umgang mit Beschwerden gibt. Im Benchmarking lassen sich hierzu recht deutlich regionale Zusammenhänge erkennen. Bei den in Großbritannien ansässigen Unternehmen der Stichprobe ist das Diversity-Management gut ausgebaut. Das Mittelfeld bilden die spanischen und französischen Unternehmen zusammen mit Fortum aus Finnland und den Wiener Stadtwerken. Die beiden Berliner Unternehmen, also BVG und GASAG, scheinen keine oder nur ansatzweise Managementstrukturen für Diversity implementiert zu haben.

In zwei britischen Unternehmen gibt es verschiedene Netzwerke z.B. von ethnischen Minderheiten, Frauen, Schwulen und Lesben. Transport for London erstellt regelmäßig einen Gleichstellungsbericht.

Im Teilaspekt Diversity-Management schneiden die Wiener Stadtwerke nur durchschnittlich ab. Verbesserungen könnten darin bestehen, die verschiedenen Dimensionen von Diversity deutlicher

anzusprechen. Die Erstellung einer Leitlinie oder Policy zu Diversity dürfte hilfreich sein. Auch kleinere organisatorische Anpassungen, (u.a. Benennung von Zuständigkeiten für Diversity, Implementation eines Beschwerdemechanismus unabhängig vom Code of Conduct) würden weitere Fortschritte bringen.

Tabelle 5: Prinzipien zu Diversity von EDF Energy

Principle 1	Principle 2	Principle 3
Our people have the tools, awareness and commitment to live, breathe and promote our diversity and inclusion principles and make this part of 'business as usual'. EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to have: • policies which are compliant with the Equality Act 2010 • guides for managers on using policies • training for managers and employees on creating a diverse and inclusive business • awareness on how to access the above tools • a dedicated intranet page to diversity and inclusion. **Consider** • Does your organisation raise awareness about diversity and inclusion? • Do managers have the correct tools they need to create a diverse and inclusive working environment? • What could you do differently?	We have a working environment where individual differences are valued and our employees are encouraged to understand, respect and embrace diversity. EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to have: • employee networks which all have senior sponsors and a dedicated set of annual objectives • consultation mechanisms for employees to raise ideas on best practice (e.g. focus groups) • executive commitment to diversity and inclusion • diversity and inclusion ambassadors who are committed to raising awareness around diversity and inclusion. **Consider** • Has your executive team committed to diversity and inclusion? • How do you consult with your employees about diversity and inclusion? • Do you have a working environment that values individual difference? • What could you do differently?	We recruit, develop and promote the very best person for every job ensuring that we treat everyone fairly, with respect and select from the widest possible pool of talent. EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to: • review how diverse your current workforce is using workforce monitoring data • ensure that you understand how diverse your recruitment pipeline is through recruitment monitoring • set a plan as to how you can widen the pool that you recruit from • ensure that all development and promotion activities are fair and equally accessible to all. **Consider** • Do you monitor your current workforce and recruitment pipeline to understand your current position? • Consider whether your recruitment advertising strategies are reaching candidates from diverse backgrounds.

Quelle: EDF Energy, Supplier's guide to Diversity & Inclusion, S. 4

Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen

Bei den Maßnahmen zu Förderung von Vielfalt bzw. Vermeidung von Diskriminierung bei den MitarbeiterInnen wird im Benchmarking verlangt, dass es zu mindestens drei Diversity-Dimensionen (Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung) Maßnahmen gibt.

Die Auswertung ergab, dass Umfang und Bandbereite der Maßnahmen zu Diversity bei den britischen Unternehmen besonders groß sind und die Anforderungen voll erfüllt werden.

Auch die Wiener Stadtwerke berichten über Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, zur Förderung von älteren MitarbeiterInnen und zur Förderung von MitarbeiterInnen mit Behinderung und erreichen eine Einstufung auf Grün.

Diversity-Maßnahmen bezogen auf Kundinnen

Im Rahmen des Benchmarkings hat sich gezeigt, dass viele Diversity-Dimensionen (Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung) die im Bereich MitarbeiterInnen von Bedeutung sind, in den Beziehungen des Unternehmens zu seinen KundInnen tendenziell weniger relevant sind. Beispielsweise erscheint eine spezielle Berücksichtigung der Religion oder der sexuellen Orientierung im ÖPNV oder bei den KundInnen von Energieversorgungsunternehmen kaum relevant. Weiters wird deutlich, dass die Herausforderungen aus Diversity-Gesichtspunkten sehr branchenspezifisch sind. So betrifft bei den ÖPNV-Anbietern die Zugänglichkeit für Menschen mit eingeschränkter Mobilität den Kern der angebotenen Dienstleistung. Bahnhöfe und Fahrzeuge müssen entsprechende bauliche Vorkehrungen aufweisen, womit auch nennenswerte Kosten verbunden sind. Energiedienstleister müssen für mobilitätseingeschränkte KundInnen auch, aber deutlich weniger Maßnahmen ergreifen.

Es fällt zudem auf, dass eine Unterscheidung zwischen Maßnahmen für Behinderte und Maßnahmen für alte Menschen bei vielen Sachverhalten wenig sinnvoll erscheint. Ob ein Mensch aufgrund seines Alters oder beispielsweise einer angeborenen körperlichen Einschränkung Barrierefreiheit benötigt ist für die Gestaltung der entsprechenden Vorkehrungen meist unerheblich.

Somit werden in dem Benchmarking die Anforderungen an die Einstufung für die Diversity-Maßnahmen bezüglich KundInnen anders definiert als bei den Maßnahmen für die MitarbeiterInnen. Für eine Einstufung auf Grün sind fünf Maßnahmen erforderlich, ohne dass verlangt wird, dass diese Maßnahmen sich auf unterschiedliche Dimensionen (Behinderung, Religion, ethnische Herkunft etc.) beziehen müssen.

Die Auswertung lässt klare Branchenunterschiede erkennen. Die ÖPNV-Unternehmen schneiden vorwiegend mit Grün ab. Die Energieunternehmen berichten deutlich weniger über Maßnahmen mit denen auf die besonderen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen und von alten Menschen eingegangen wird.

Insbesondere die Wiener Linien und die Wiener Lokalbahnen haben viele Maßnahmen ergriffen, um Menschen mit Behinderungen und alten Menschen die Nutzung des ÖPNV zu ermöglichen und zu vereinfachen. Es bietet sich an, für alle Konzernbereiche zu prüfen, ob zur Erleichterung der Kommunikation mit schwerhörigen, tauben, sehbehinderten und sprachbehinderten KundInnen weitere Maßnahmen ergriffen werden sollten.

Kennzahlen zu Diversity

In Anlehnung an den GRI-Leitfaden zu Nachhaltigkeitsberichterstattung werden im Benchmarking Angaben zur Zusammensetzung der MitarbeiterInnen hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe und Behinderung verlangt.

Die Auswertung hat zu einem etwas überraschenden Ergebnis geführt. Während wir beim Management von Diversity und bei den Maßnahmen zur Förderung von Diversity bei den MitarbeiterInnen feststellten, dass die britischen Unternehmen besonders fortschrittlich sind, zeigt sich, dass unter den britischen Unternehmen nur Transport for London die Anforderungen an die Kennzahlen zu Diversity voll erfüllt. E.ON UK und EDF Energy erreichen nur die Stufe Gelb. Stattdessen geben die beiden spanischen Unternehmen in der Stichprobe (Gas Natural Fenosa und Endesa) sehr viele und auch nach Regionen und Beschäftigungsgruppen differenzierte Kennzahlen zu Diversity an.

Die Wiener Stadtwerke erreichen bei den Kennzahlen zu Diversity eine Einstufung auf Gelb und liegen somit im Mittelfeld. Hier besteht ein Verbesserungspotenzial.

0.6 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Fortum und Gas Natural Fenosa schneiden beim Aspekt Berichterstattung am besten ab (siehe Tabelle 6). Die Wiener Stadtwerke befinden sich im Mittelfeld. Grund ist das Fehlen einer Materialitätsanalyse. Mit einer Materialitätsanalyse, die den Anforderungen von GRI G4 entspricht, würden die Wiener Stadtwerke beim Aspekt Nachhaltigkeitsberichterstattung den Spitzenplatz einnehmen. Zu begrüßen wäre es auch, wenn auch die vom Gesetzgeber vorgesehene Berichterstattung zu nichtfinanziellen Indikatoren im Lagebericht noch weiter verbessert würde. Hier fehlt noch die Ergänzung der entsprechenden Kennzahlen in den betreffenden Teilen des Lageberichts.

Tabelle 6: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Berichterstattung

	Berücksichtigung von GRI	Darstellung und Inhalte der Materiality-Analyse	Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens	Nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht	Durchschnittswert für Rangposition
Fortum	○○●	○○●	○●○	○●○	1,5
Gas Natural Fenosa	○○●	○○●	●○○	○○●	1,5
Wiener Stadtwerke	○○●	●○○	○○●	○●○	1,25
Endesa	○○●	○○●	●○○	○●○	1,25
EDF Energy	●○○	○○●	○●○	○○●	1,25
GASAG	○○●	●○○	○○●	●○○	1,0
E.ON UK	○●○	○○●	●○○	○●○	1,0
BVG	○●○	●○○	●○○	●○○	0,25
RATP	●○○	●○○	○●○	●○○	0,25
Transport for London	●○○	●○○	○●○	●○○	0,25

Berücksichtigung von GRI

Die regelmäßige Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten unter Anwendung der international anerkannten Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) gilt in der Fachwelt als Minimum für eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Fünf der Unternehmen im Benchmarking wenden die GRI-Leitlinien bei der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte an und lassen dies entweder von GRI (drei Fälle) oder von einer anderen geeigneten Institution (konkret von PricewaterhouseCoopers und Deloitte) bestätigen. Nur zwei Unternehmen legen die GRI-Leitlinien zugrunde ohne die fachgerechte Umsetzung extern betätigen zu lassen.

Die Anwendung von GRI samt einer externen Bestätigung ist also auch bei den Unternehmen in der Stichprobe verbreitet. Bei den Wiener Stadtwerken ist die Anwendung der GRI-Leitlinien seit 2007 selbstverständlich. Auch der kommende Nachhaltigkeitsbericht wird die Leitlinien berücksichtigen und die Stadtwerke werden dies wieder von GRI bestätigen lassen.

Darstellung und Inhalte der Materialitätsanalyse

Die neue Fassung der international anerkannten GRI-Leitlinien, GRI G4 verlangt, dass ein Unternehmen seine wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte bestimmt und in seinem Nachhaltigkeitsbericht inhaltlich auf diese wesentlichen Aspekte fokussiert.

Die Bestimmung dieser wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte wird als Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalyse bezeichnet. Die Materialitätsanalyse soll für die Anspruchsgruppen nachvollziehbar sein. Die Darstellung der wesentlichen Aspekte erfolgt üblicherweise in einer sogenannten Materialitäts- oder Wesentlichkeitsmatrix. Die Darstellung dieser Matrix wird zwar von GRI vorgeschlagen, ist jedoch keine verpflichtende Anforderung von GRI. In vielen Nachhaltigkeitsberichten ist eine solche Matrix enthalten.

Sechs der Unternehmen haben eine Materialitätsanalyse vorgenommen und zumindest skizziert wie sie dabei vorgegangen sind. Transport for London benennt seine relevanten Nachhaltigkeitsaspekte, geht aber nicht näher auf die Vorgehensweise bei deren Zusammenstellung und der Bestimmung der Relevanz ein. Drei der Unternehmen haben keine Materialitätsanalyse vorgelegt.

Die Wiener Stadtwerke haben noch keine Materialitätsanalyse im Sinne der Anforderungen von GRI G4 erstellt. Es wäre gut, wenn diese Lücke geschlossen würde, nicht nur aus Sicht der Nachhaltigkeitskommunikation, sondern auch aufgrund des damit verbundenen Lernprozesses.

Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens

Die Geschäftstätigkeit von Unternehmen führt in unterschiedlichem Umfang, in unterschiedlichen Regionen und in unterschiedlichen Bereichen zu volkswirtschaftlichen Auswirkungen. Betrachten lassen sich unter anderem die volkswirtschaftlichen Auswirkungen aufgrund von großen Investitionen, die volkswirtschaftliche Relevanz der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens oder auch die volkswirtschaftlichen Auswirkungen, die das Unternehmen als Arbeit- und Auftraggeber verursacht.

Für eine Einstufung auf Grün wird im Benchmarking verlangt, dass zu mindestens zwei unterschiedlichen volkswirtschaftlichen Auswirkungen fundierte Angaben gemacht werden. Diese Anforderung erfüllen nur zwei Unternehmen, nämlich die GASAG und die Wiener Stadtwerke. Die GASAG zeigt auf, welcher Anteil des Umsatzes in der Region verbleibt und wofür diese Mittel aufgewendet werden (Investitionen und Aufträge, Löhne und Gehälter, Steuern etc.). Auch wird gezeigt, wie viele Arbeitsplätze durch vergebene Aufträge und Investitionen, durch gezahlte Steuern, Abgaben, Gewinnausschüttungen und die Kaufkraft der Mitarbeiter gesichert werden.

Fortum weist in seinem Nachhaltigkeitsbericht darauf hin, dass das Unternehmen zu über 50 Prozent dem finnischen Staat gehört und somit nicht nur Steuern und Abgaben, sondern auch die Gewinne einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Staatsausgaben leisten. Weiters berichtet Fortum für alle Länder, in denen das Unternehmen in größerem Umfang tätig ist, über den Umfang der dort gezahlten Steuern. EDF Energy hat eine Studie zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen eines Ausbaus der Atomindustrie in Großbritannien erstellen lassen. Die Studie betrachtet unter anderem welche Auswirkungen der Bau neuer Kernkraftwerke auf das Wirtschaftswachstum hätte und welche Potenziale für Arbeitsplätze resultieren würden.

Die Wiener Stadtwerke haben vor rund zehn Jahren untersuchen lassen, welche Beschäftigungseffekte und volkswirtschaftliche Wertschöpfung durch den Bau von Simmering 1 verursacht wurden. In einer weiteren Studie wurde ermittelt, welche Wertschöpfung durch den gesamten Konzern ausgelöst wird und in welchem Umfang die Stadt Wien und andere Bundesländer davon profitieren.

Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht

Bereits 2003 wurde die EU-Modernisierungsrichtlinie zur Rechnungslegung verabschiedet, die unter anderem im Lagebericht eine Berichterstattung zu nichtfinanziellen Kennzahlen verlangt (Europäische Union 2003). Diese Richtlinie wurde im österreichischen Unternehmensgesetzbuch (UGB) umgesetzt. Demnach müssen große Kapitalgesellschaften im Lagebericht bei der Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens auch auf „die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, einschließlich Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange." (§ 243 UGB Abs. 5) eingehen.

Zu beachten ist, dass es aufgrund der EU-Modernisierungsrichtlinie von 2003 zwar in allen EU-Mitgliedstaaten gesetzliche Regelungen zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Kennzahlen gibt, diese Regelungen jedoch unterschiedlich anspruchsvoll sind. Zum Beispiel sind die Anforderungen in Frankreich wesentlich anspruchsvoller als in Österreich oder Deutschland.

Bei der Durchführung Benchmarkings zeichnete sich ab, dass noch in 2014 eine neue, anspruchsvollere EU-Richtlinie zur Verbesserung der Berichterstattung zu ökologischen und sozialen Belange im Lagebericht verabschiedet werden würde (Europäische Kommission 2014). Die Richtlinie wurde inzwischen verabschiedet (Europäische Kommission 2014c).

Die Kriterien des Benchmarkings sehen vor, dass der Lagebericht zu wesentlichen ökologischen und sozialen Aspekten des Unternehmens sowohl relevante qualitative Angaben als auch Kennzahlen enthält.

Das Benchmarking kommt zu dem Ergebnis, dass die Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Bei EDF Energy erfolgt eine sehr ausführliche Berichterstattung zu ökologischen und sozialen Themen im Lagebericht und es werden die zugehörigen Kennzahlen angegeben. Gas Natural Fenosa berichtet ebenfalls ausführlich und anhand von Kennzahlen im Lagebericht.

Im Mittelfeld liegen vier Unternehmen, darunter auch die Wiener Stadtwerke. Hier fehlt es oftmals an der Angabe der wesentlichen Kennzahlen.

0.7 Stakeholderdialog

Ein großer Konzern wie die Wiener Stadtwerke hat viele Stakeholder und ist dementsprechend auch ständig im Dialog mit Stakeholdern, zumeist mit KundInnen, LieferantInnen und intern mit seinen MitarbeiterInnen. Wenn von Stakeholderdialog gesprochen wird ist jedoch nicht jeder Dialog gemeint, sondern nur solche Dialoge, bei denen Nachhaltigkeitsthemen im Mittelpunkt stehen.

Weiters lassen sich Stakeholderdialoge nach ihrem Zweck unterscheiden. Geht es nur um einen Informationsaustausch? Geht es darum die Reputation zu sichern? Oder sollen aus einem systematischen Dialog Erkenntnisse gewonnen werden, die das Unternehmen in Projekten und Abläufen berücksichtigen könnte? Letzteres wird als Einbeziehung von Stakeholdern oder aus dem Englischen stammend „Stakeholder Engagement" bezeichnet. Stakeholder Engagement ist dadurch gekennzeichnet, dass es dazu dient zu bestimmten Sachverhalten das Wissen und die Meinungen von Stakeholdern zu ermitteln, um diese Informationen bei Entscheidungen gegebenenfalls zu berücksichtigen. Dies kann zum Beispiel über Interviews, Konsultationen oder Gremien erfolgen. Dabei kann der Grad der Einbeziehung der Stakeholder unterschiedlich hoch sein.

Der Nachhaltigkeitsbeirat der Wiener Stadtwerke ist ein typisches Beispiel für Stakeholder Engagement. Das gleiche gilt für den Fahrgastbeirat der Wiener Linien und den KundInnenbeirat von Wien Energie. Alle Gremien haben eine beratende Funktion und teilweise werden auch Empfehlungen ausgesprochen. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind dafür gedacht, dass sie gegebenenfalls in Projekten und Entscheidungen berücksichtigt werden. Derartige Gremien werden als eine besonders wichtige Form des Stakeholder Engagements angesehen.

Vor diesem Hintergrund wurden für das Benchmarking folgende Formen des Stakeholderdialoges unterschieden:

- Gremien für Stakeholder Engagement (z.B. Beiräte),
- andere Formen des Stakeholder Engagements (z.B. einmalige Workshops, Konsultationen),
- Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement (z.B. Vorträge, Veranstaltungen).

Stakeholderdialog mit gesetzlich vorgeschriebenen Interessensvertretungen (z.B. Betriebsrat, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte etc.) werden in dem Benchmarking nicht gewertet. In der folgenden Tabelle 7 kann das Abschneiden jedes Unternehmens zu dem jeweiligen Teilaspekt nachvollzogen werden.

Tabelle 7: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Stakeholderdialog

	Gremien für Stakeholder Engagement	Andere Formen von Stakeholder Engagement	Stakeholder dialog jenseits von Stakeholder Engagement	Durchschnitts-wert für Rangposition
RATP	○○●	○○●	○○●	2,0
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	2,0
Wiener Stadtwerke	○○●	○●○	○○●	1,7
E.ON UK	○●○	○○●	○○●	1,7
Transport for London	○●○	○○●	○○●	1,7
Fortum	○●○	○●○	○○●	1,3
Endesa	●○○	○○●	○○●	1,3
Gas Natural Fenosa	●○○	○○●	○○●	1,3
BVG	○●○	●○○	○○●	1,0
GASAG	●○○	●○○	○○●	0,7

Gremien für Stakeholder Engagement

Für eine Einstufung auf Grün wird in dem Benchmarking verlangt, dass mindestens zwei Gremien für Stakeholder Engagement bestehen, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen befassen. Beispiele sind Nachhaltigkeitsbeiräte, KundInnenbeiräte, Anti-Diskriminierungsbeiräte.

Die Mehrheit der Benchmarking-Unternehmen, konkret sieben, hat mindestens ein Gremium für Stakeholder Engagement eingerichtet. Drei Unternehmen, darunter die Wiener Stadtwerke, haben sogar mehrere Gremien, in denen das Unternehmen mit Stakeholdern über Verbesserungsmöglichkeiten und geplante Neuerungen diskutiert. Von den insgesamt neun identifizierten Gremien für Stakeholder Engagement sind vier übergreifend für Nachhaltigkeitsthemen zuständig, vier befassen sich mit den Interessen der KundInnen (davon zwei mit den Interessen von KundInnen mit Behinderung und älteren KundInnen) und ein Gremium beschäftigt sich damit, wie das Vertrauen der Bevölkerung in Kernkraftwerke und Entsorgung gesichert werden kann.

Es fällt auf, dass die beiden spanischen Unternehmen der Stichprobe keine derartigen Gremien eingerichtet haben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es bei den Unternehmen in der Stichprobe üblich ist, in eigens eingerichteten Gremien mit Stakeholdern über nachhaltigkeitsbezogene Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Die Wiener Stadtwerke mit ihrem Nachhaltigkeitsbeirat, dem Fahrgastbeirat der Wiener Linien und dem KundInnenbeirat von Wien Energie befinden sich hier in guter Gesellschaft.

Stakeholder Engagement jenseits von Gremien

Beispiele für Stakeholder Engagement jenseits von Gremien sind Befragungen, Interviews, Konsultationen oder Workshops. Für eine Einstufung auf Grün sind mindestens zwei Arten derartigen Einbezugs der Stakeholder verlangt.

Die überwiegende Zahl der Unternehmen (sechs Fälle) führen, abgesehen von Beiräten, mehrere derartige Formen des Stakeholder-Engagements durch. Das Spektrum reicht von Befragungen über Veranstaltungen bis hin zu Workshops. EDF Energy hat beispielsweise Interviews mit Stakeholdern über seine grundsätzlichen Ziele zu Nachhaltigkeit durchgeführt und diese Ziele daraufhin definiert. Auch Fortum und Endesa haben ihre Stakeholder befragt, um deren Erwartungen zu zentralen Nachhaltigkeitsthemen für ihr Unternehmen zu ermitteln. RATP hat eine Stakeholder-Befragung zu Lärm und Vibration durchgeführt und bei E.ON UK spiegelt sich der starke Fokus auf KundInneninteressen auch beim Stakeholder Engagement wider. Das Unternehmen hat eine Veranstaltung zu Beschwerden mit KundInnen durchgeführt. Transport for London nutzt Stakeholder-Feedback zu Diversity-Themen und zeigt auf, welche Maßnahmen daraufhin ergriffen wurden.

Bei den Wiener Stadtwerken ist neben den bestehenden Beiräten nur eine weitere Maßnahme zur systematischen Einbeziehung von Stakeholdern bekannt, somit erfolgt hier eine Einstufung auf Gelb. In Anbetracht der drei Gremien für Stakeholder Engagement muss aus dieser Einstufung nicht gefolgert werden, dass die Aktivitäten auszubauen sind.

Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement

Stakeholderdialoge jenseits von Stakeholder Engagement sind Dialoge, bei denen es nicht um die Berücksichtigung von Wissen und Meinungen von Stakeholdern im Hinblick auf Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Investitionen) und deren mögliche Veränderung geht.

Stakeholderdialoge jenseits von Stakeholder Engagement können zum Beispiel dazu dienen die Entwicklung von Themen zu beobachten, die Beziehungen zu den Stakeholdern zu pflegen, die Meinung der Stakeholder über das Unternehmen zu verbessern, Informationen für Regulierung bereit zu stellen, Regulierung zu beeinflussen oder das Fachwissen in externen Stakeholdergremien oder auf Veranstaltungen für Stakeholder einzubringen. Beispiele sind Vorträge, Diskussionen, Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Partnerschaften, Mitgliedschaften in Stakeholdergremien (z.B. in einer Klimaschutzinitiative).

Alle Unternehmen der Stichprobe erfüllen die Anforderungen für Grün und führen mindestens drei Stakeholderdialoge durch, um die Beziehungen mit den Stakeholdern zu pflegen oder Informationen bereitzustellen. Viele der Unternehmen sind Mitglied bei Stakeholder-Initiativen, wie beispielsweise Fortum beim WWF Global Forest and Trade Network, die GASAG beim Berliner Klimabündnis oder Gas Natural Fenosa bei einer spanischen Biodiversitäts-Initiative.

Darüber hinaus beteiligen sich einige der Unternehmen an Bildungs- und Sozialprojekten zu Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen relevant sind z.B. Energiearmut, Klimaschutz oder Energieeffizienz. Das französische ÖPNV-Unternehmen RATP führt Präventionskampagnen gegen Vandalismus durch und Transport for London engagiert sich im Rahmen von sogenannten „Borough-Partnerships“ in lokalen Mobilitätsprojekten.

Bei den Wiener Stadtwerken ist in diesem Kontext die Kooperation mit dem VCÖ zur Durchführung des VCÖ-World Cafés „Mobilität in Wien 2025“ als eine interessante und sicherlich auch positiv aufgenommene Veranstaltung hervorzuheben.

1 Einleitung

Zielsetzung

Die hohen Ansprüche von Vertretern der Zivilgesellschaft wie NGOs sowie Multiplikatoren an Unternehmen der Daseinsvorsorge im Bereich der Nachhaltigkeit haben die Wiener Stadtwerken zum Anlass genommen, eine Untersuchung zu beauftragen, wie vergleichbare Unternehmen diesen Herausforderungen gerecht werden. Das Institute for Sustainability wurde daher mit einem Benchmarking unter Unternehmen, die größere europäische Smart City-Städte mit Energie und Mobilität versorgen, beauftragt. Die Ergebnisse sollen den Wiener Stadtwerken aufzeigen, wie ihre Leistungen in ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen einzuschätzen sind und Anregungen für weitere Verbesserungen liefern.

Untersuchungszeitraum

Das Benchmarking wurde in der Zeit von Februar bis Juni 2014 durchgeführt. Die Erhebung und Analyse der Informationen aus den Internetseiten und Berichten der Unternehmen fand vorwiegend im Mai und in der ersten Junihälfte statt. Seitdem haben manche der untersuchten Unternehmen neue Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht. Diese neueren Veröffentlichungen wurden nicht mehr in das Benchmarking einbezogen. Die Ergebnisse des Benchmarkings in ihrer Gesamtheit haben dadurch nicht an Aussagekraft verloren. Der Sachverhalt verdeutlicht allerdings, dass dieses Benchmarking eine Momentaufnahme ist.

Hinweise zu Quellenangeben und zur Zitierweise

Da in dem Benchmarking sehr viele Tabellen und Abbildungen selbst erstellt wurden, wird bei diesen auf die Quellenangabe „Eigene Darstellung“ verzichtet. Bei Tabellen und Abbildungen, die aus Veröffentlichungen Dritter übernommen wurden, wird die Quelle angegeben. Wenn Abbildungen zur Illustration in ein Vollzitat eingebunden sind, gilt die Quellenangabe zu dem betreffenden Vollzitat.

In dem vorliegenden Endbericht wird, mit Ausnahme der Darstellungen zu den Praxisbeispielen, die amerikanische Zitierweise verwendet. Bei den Praxisbeispielen wird davon abgewichen und stattdessen immer HerausgeberIn (bzw. VerfasserIn), Bezeichnung oder Titel der Fundstelle sowie die Seitenzahl oder der Internetlink angegeben. So soll den LeserInnen ermöglicht werden, die betreffende Fundstelle unmittelbar zu erkennen. Denn bei manchen Ausführungen ist es interessant zu wissen, ob diese aus dem Geschäftsbericht, dem Nachhaltigkeitsbericht oder einer anderen Veröffentlichung stammen. Die vollständigen bibliografischen Angaben zu diesen Quellen sind in einem gesonderten Literaturverzeichnis dokumentiert.

2 Stichprobe

2.1 Anforderungen an die Stichprobe

Aus der Zielsetzung, Anregungen von anderen Unternehmen für die Wiener Stadtwerke zu gewinnen, leitete sich ab, dass für das Benchmarking eine Stichprobe mit Unternehmen erforderlich ist,

- die mit den Wiener Stadtwerken möglichst gut vergleichbar sind,
- die in Städten tätig sind, die hohe Anforderungen an die Daseinsvorsorge stellen und
- die ein Nachhaltigkeitsmanagement implementiert haben.

Zunächst wurde geprüft, ob es in Deutschland eine ausreichende Zahl an Stadtwerken gibt, die diesen Anforderungen genügen. Dies ist nicht der Fall. Von den Stadtwerken in Deutschland, die gleichzeitig in den Geschäftsfeldern ÖPNV und Energie tätig sind (z.B. Stadtwerke Bonn, Stadtwerke Münster oder Stadtwerke Bamberg), ist keines von der Größe her mit den Wiener Stadtwerken vergleichbar. Auch die deutschen Stadtwerke, die ein Nachhaltigkeitsmanagement implementiert haben, sind in der Regel deutlich kleiner als die Wiener Stadtwerke (z.B. Stadtwerke Düsseldorf, Stadtwerke Göttingen), nicht zuletzt weil sie kleinere Städte bzw. kleinere Regionen versorgen. Um nützliche Anregungen zu erhalten, ist es jedoch sinnvoller Unternehmen zu analysieren, die Städte versorgen, die mindestens so groß wie Wien und bezüglich Nachhaltigkeit und Smart City ebenso fortschrittlich sind.

Folglich wurden für das Benchmarking Unternehmen ermittelt, die große europäische Smart City-Städte mit öffentlichem Verkehr oder Energie versorgen. Die Auswahlkriterien sind in Tabelle 8 präzisiert.

Tabelle 8: Auswahlkriterien für die Stichprobe

Oberkriterium	Einzelkriterien
Vergleichbarkeit und Relevanz des Versorgungsgebiets	Versorgung einer der 20 größten Städte in der EU. Versorgung einer Stadt, die im europäischen Smart City-Ranking von Boyd Cohen unter den Top 10 ist.
Vergleichbarkeit mit den Geschäftsfeldern der Wiener Stadtwerke	Tätigkeit in mindestens einem der Geschäftsfelder ÖPNV oder Energie. Federführender Versorger im Versorgungsgebiet der betreffenden Smart City-Vorreiterstadt. Dies impliziert bei Energieunternehmen: Stadtwerk oder EigentümerIn des früheren kommunalen Stadtwerkes, Elektrizitätswerkes, Gas- oder Fernwärmeversorgers.
Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagement / Verfügbarkeit von Informationen	• Nachhaltigkeitsbericht oder • integrierter Bericht oder • Umweltbericht in Verbindung mit einem ausreichenden Informationsangebot zu sozialen Nachhaltigkeitsthemen. Die Berichte dürfen nicht älter als drei Jahre sein (Berichtsjahr 2010). Sie müssen auf Englisch oder Deutsch vorliegen.

Begründung der Auswahlkriterien

Versorgung einer der 20 größten Städte in der EU: Wien gehört zu den 20 größten Städten der EU. Gemessen an der EinwohnerInnenzahl steht Wien dort auf Rang sieben.

Versorgung einer Stadt, die im europäischen Smart City-Ranking von Boyd Cohen unter den Top 10 ist: Smart City ist für die Stadt Wien und die Wiener Stadtwerke ein wichtiges Thema. Bürgermeister Häupl möchte, dass Wien von Anfang an eine führende Rolle bei Smart City einnimmt. Im Juni 2014 wurde vom Wiener Gemeinderat die Smart City Wien Rahmenstrategie verabschiedet, in der unter anderem langfristige Zielsetzungen zu Klimaschutz, Mobilität und Stadtentwicklung verankert sind (Stadt Wien 2014).

Die Wiener Stadtwerke als DER kommunale Infrastrukturdienstleister in Wien tragen mit Ihren Dienstleistungen der Daseinsvorsorge wesentlich dazu bei, dass Wien eine noch smartere Stadt wird. Der Nachhaltigkeitsbeirat der Wiener Stadtwerke wird sich verstärkt mit Smart City befassen, um Empfehlungen an die Stadtwerke und die Stadt zu entwickeln. Deshalb sollten sich die Wiener Stadtwerke mit Versorgungsunternehmen vergleichen, die in Städten mit ähnlichen „Smart City-Qualitäten“ wie Wien tätig sind.

Zur Bestimmung der europäischen Smart City-Vorreiterstädte wurde das europäische Smart City-Ranking von Boyd Cohen verwendet, weil es methodisch ausreichend verlässlich zu sein scheint (es beruht auf 28 Indikatoren) (Cohen 2013), aktuell sowie in Wiener Fachkreisen geläufig und offenbar anerkannt ist (Stadt Wien o.J.). Wien gehört zu den Top 10 in diesem Ranking.

Durch diese Kombination (Top 20 größte Städte und Top 10 Smart City-Vorreiterstädte, jeweils in der EU) wird eine große Vergleichbarkeit hinsichtlich der Größe von Wien und der „Smart City-Qualität“ von Wien erreicht.

Tätigkeit in mindestens einem der Geschäftsfelder ÖPNV oder Energie. Im Rahmen der Recherchen, die zunächst auf Deutschland fokussiert waren, wurden keine für das Benchmarking relevanten Unternehmen im Bereich Bestattungen/Friedhöfe identifiziert. Es zeigte sich, dass in dieser Branche Nachhaltigkeitsmanagement rar ist. Eine Internetrecherche zu „Sustainability“ und „Graveyards“ /„Cemeteries“ verfestigte diesen Eindruck für die internationale Ebene.

Federführender Versorger im städtischen Versorgungsgebiet. Dies impliziert bei Energieunternehmen: Stadtwerk oder EigentümerIn des früheren kommunalen Stadtwerks, Elektrizitätswerkes, Gas- oder Fernwärmeversorgers. Die entsprechenden ÖPNV-Unternehmen der Städte sind einfach zu identifizieren. Bei den Energieversorgern ist dies deutlich schwieriger. Aufgrund von Liberalisierung, Privatisierung und Unbundling wurden insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten die früheren städtischen Energieversorger verkauft. Zugleich bieten nun mehrere Unternehmen Energieversorgung in den Städten an. Dies ist auch in Wien der Fall. Dennoch nehmen die Wiener Stadtwerke im Wiener Energiemarkt weiterhin eine führende Rolle ein. Um für die jeweilige Stadt den federführenden Energieversorger zu ermitteln, wurde nachvollzogen welchem Unternehmen die früheren Stadtwerke, Elektrizitätswerke, Gasversorger oder Fernwärmeversorger der jeweiligen großen Smart City heute gehören.

Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagement / Verfügbarkeit von Informationen: Nur fortschrittliche Unternehmen verfügen über ein systematisch aufgebautes Nachhaltigkeitsmanagement und veröffentlichen einen Nachhaltigkeitsbericht. In der Praxis korrelieren diese beiden Sachverhalte. Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagement veröffentlichen meistens auch Nachhaltigkeitsberichte. Um Anregungen zu gewinnen, werden Unternehmen mit einem Nachhaltigkeitsmanagement benötigt und zudem ist eine ausreichend gute Informationsbasis erforderlich, um ein Benchmarking anhand von Veröffentlichungen durchführen zu können. Für beide Kriterien (Existenz Nachhaltigkeitsmanagement, gute Informationsbasis) wurde das Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsberichts oder einer vergleichbaren Berichterstattung herangezogen.

2.3 Übersicht zur ausgewählten Stichprobe

In der folgenden Tabelle 9 ist die für das Benchmarking ausgewählte Stichprobe dargestellt. Bei den ÖPNV-Unternehmen handelt es sich ausschließlich um kommunale Versorger. Bei den Energieunternehmen wurde zwischen der Versorgung mit Strom sowie der Versorgung mit Wärme (Gas und Fernwärme) unterschieden. Die ausgewählten Unternehmen haben die früheren Versorgungsunternehmen dieser Städten direkt oder deren Nachfolgeunternehmen aufgekauft. Die meisten dieser Energiekonzerne bieten alle betrachteten Energieträger (Strom, Gas, Fernwärme) an.

Tabelle 9: Stichprobe des Benchmarkings

	ÖPNV	Strom	Wärme (Gas, Fernwärme)
London	Transport for London	EDF Energy	E.ON UK
Paris	RATP Group		
Barcelona		Endesa	Gas Natural Fenosa
Stockholm		Fortum	
Berlin	BVG		GASAG
Wien	*Wiener Stadtwerke*	*Wiener Stadtwerke*	*Wiener Stadtwerke*

Bei den Arbeiten zur Bestimmung der Stichprobe wurde deutlich, dass die Wiener Stadtwerke in folgender Hinsicht einzigartig sind: Es gibt nach unseren Erkenntnissen kein Stadtwerk, das eine der zwanzig größten Großstädte der EU mit Energie und ÖPNV versorgt. Dies liegt insbesondere daran, dass die früheren Energieversorgungsunternehmen privatisiert und später an große, meist multinationale Unternehmen verkauft wurden. Hinzu kommt, dass die Wiener Stadtwerke im Eigentum der Stadt Wien sind. Daher ist die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und dem federführendem Energieversorger in Wien nach unserer Einschätzung eine Besonderheit, die in anderen EU-Großstädten nicht anzutreffen ist.

2.4 Portraits der Unternehmen in der Stichprobe

2.4.1 BVG

Smart City/Versorgungsleistung:	Berlin/ÖPNV
Weitere Versorgungsgebiete:	--
Umsatz (2012):	700 Mio. EUR
MitarbeiterInnen (2012):	12.800

Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) wurden 1929 gegründet und sind Deutschlands größter kommunaler Mobilitätsdienstleister. Die Kernaufgaben des in hundertprozentigem Eigentum des Landes Berlin befindlichen Unternehmens bestehen im straßen- und schienengebundenen öffentlichen Personennahverkehr, dem Betreiben von Fährverbindungen und dem Unterhalt bzw. Ausbau der Verkehrsinfrastruktur. Gemäß dem 2008 mit dem Land Berlin geschlossenen Verkehrsvertrag erbringt die BVG bis zum Jahr 2020 zu 100 % die Verkehrsdienstleistungen der Verkehrsträger U-Bahn, Straßenbahn und Omnibus.

2.4.2 EDF Energy

Smart City/Versorgungsleistung:	London/Strom
Weitere Versorgungsgebiete:	U.K.
Umsatz (2012):	9.700 Mio. EUR
MitarbeiterInnen (2012):	15.153

EDF Energy is one of the UK's largest energy companies, producing around one-sixth of the nation's electricity from its nuclear power stations, wind farms, coal and gas power stations and combined heat and power plants. The company supplies gas and electricity to more than 5.5 million business and residential customer accounts and is the biggest supplier of electricity by volume in Great Britain.

EDF Energy is part of EDF Group, one of Europe's largest power companies.

2.4.3 Endesa

Smart City/Versorgungsleistung:	Barcelona/Strom
Weitere Versorgungsgebiete:	Spanien, Portugal, Chile, Argentinien, Kolumbien, Peru, Brasilien, Irland, Marokko.
Umsatz (2012):	39.900 Mio. €
MitarbeiterInnen (2012):	22.800

ENDESA is the leading operator in the Spanish electricity sector and the largest private multinational electricity company in Latin America, with operations in nine countries (Spain, Portugal, Chile, Argentina, Colombia, Peru, Brazil, Ireland and Morocco). The Company has a workforce of 22,807, a total of 25.4 million customers and installed power of 39,403 MW.

ENDESA's core businesses are electricity generation, distribution and supply. It also operates in the natural gas business (supply, distribution and sales), as well as cogeneration and renewable energies (wind farms, minihydro plants, waste-fuelled power and biomass).

Outside the field of energy, ENDESA holds a stake in Bolonia Real Estate and carries out substantial mining activities in Andorra (Teruel) and Puertollano (Ciudad Real).

2.4.4 E.ON UK

Smart City/Versorgungsleistung:	London/Fernwärme
Weitere Versorgungsgebiete:	Großbritannien (E.ON UK)
Umsatz (2012):	12.200 Mio. €[3]
MitarbeiterInnen (2012):	12.000

E.ON UK is one of the UK's leading power and gas companies - generating electricity, and retailing power and gas. E.ON UK employs around 12,000 people in the UK and more than 79,000 worldwide.

Our vision is to be our customers' trusted energy partner.

Five million people get their electricity and gas from us at home and at work – making us one of the top energy companies in the UK. As part of the E.ON group, we're also one of the top energy companies in the world.

[3] 9.963 Mio. £ umgerechnet mit 1 Euro = £ 0,81, Kurs vom 30.5.2014.

2.4.5 Fortum

Smart City/Versorgungsleistung:	Stockholm/Fernwärme
Weitere Versorgungsgebiete:	Finnland, Schweden, Baltische Staaten Russland, Polen und weitere europäische Länder.
Umsatz (2013):	6.100 Mio. €
MitarbeiterInnen (2013):	8.800

Fortum generates, distributes and sells electricity and heat, and offers related expert services. Fortums operations focus on the Nordic and Baltic countries, Russia and Poland. There Fortum is active in hydro, nuclear and thermal power generation (mainly heat and power (CHP) production), district heating activities and business to business heating solutions, solar business.

In 2013, Fortum's sales totalled EUR 6.1 billion and comparable operating profit was EUR 1.6 billion. Fortum's shares are traded on the NASDAQ OMX Helsinki. 50.7% of the shares are owned by Finnland.

2.4.6 Gas Natural Fenosa

Smart City/Versorgungsleistung:	Barcelona/Gasnetz, Gas, Strom
Weitere Versorgungsgebiete:	Spanien, Lateinamerika und andere
Umsatz (2012):	24.900 Mio. EUR
MitarbeiterInnen (2012):	17.300

Gas Natural Fenosa is a multinational group in the energy sector and a pioneer in gas and electricity integration. It operates in 25 countries, offering services to around 20 million customers across five continents. The installed power amounts to 15.4 GW and it offers a diversified mix of electrical generation.

Gas Natural Fenosa operates in the entire gas value chain, from exploration to distribution and marketing, including production, liquefaction and transport. It also has facilities for gas storage and regasification. Gas Natural Fenosa is the third leading electricity operator in the Spanish market and an important player in Latin America.

2.4.7 GASAG

Smart City/Versorgungsleistung:	Berlin/Gas, Gasnetz
Weitere Versorgungsgebiete:	Brandenburg
Umsatz (2012):	1.050 Mio. EUR
MitarbeiterInnen (2012):	450

Die GASAG-Gruppe ist verantwortlich für die Erdgas- und Wärmeversorgung in Berlin und Brandenburg sowie in ausgewählten Schwerpunkt-Regionen in Deutschland. Die GASAG ist seit über 160 Jahren der Gasversorger in Berlin. Heute ist die GASAG-Gruppe ein bundesweit agierendes Energiedienstleistungsunternehmen. In der Region Berlin-Brandenburg versorgt die GASAG zusammen mit der Energie Mark Brandenburg (EMB), der SpreeGas (Cottbus), den Stadtwerken Forst und den Havelländischen Stadtwerken (HSW) über 700.000 Kunden in privaten Haushalten, Gewerbe- und Industrieunternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen. Das Tochterunternehmen NBB ist der Betreiber der Energienetze in Berlin und Brandenburg.

2.4.8 RATP

Smart City/Versorgungsleistung:	Paris/ÖPNV
Weitere Versorgungsgebiete:	Washington, Manchester, London, São Paulo, Seoul, Nanjing, Mumbai, Casablanca, Johannesburg und weitere Städte.
Umsatz (2012):	4.900 Mio. €
MitarbeiterInnen (2012):	55.000

The RATP Group is the world's fifth largest public transport company operating all modes of collective mobility – bus, metro, trains and trams. In Île-de-France it runs, maintains, modernises and develops one of the world's densest multimodal networks. Every day it transports over 10 million people. RATP and its subsidiaries export this expertise across all continents.

The RATP Group is growing and developing in France and throughout the world, relying largely on its subsidiary RATP Dev. It operates in 12 countries.

2.4.9 Transport for London

Smart City/Versorgungsleistung:	London/ÖPNV
Weitere Versorgungsgebiete:	--
Umsatz (2012):	5.300 Mio. €
MitarbeiterInnen (2012):	16.400

Transport for London (TfL) is the local government organisation responsible for most aspects of London's transport system. TfL is responsible for the day-to-day to operation of the Capital's public transport network, managing London's main roads and the planning and building of new infrastructure. The Role of TfL is to implement the Mayor's Transport Strategy and to manage those services across the Capital for which the Mayor is responsible.

There are three units, each with responsibility for different aspects of the organisation: Surface Transport, Rail and Underground, Crossrail.

3 Gegenstand des Benchmarkings – untersuchte Aspekte

Um die vorstehenden Ziele zu erreichen wurde unter anderem untersucht, wie mit den Wiener Stadtwerken vergleichbare Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement ausgestalten, welche Strategien sie im Kontext Nachhaltigkeit verfolgen und welche Anforderungen Sie bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigen. Im Einzelnen wurden folgende Aspekte betrachtet (mit * sind jene Aspekte gekennzeichnet, zu denen nur Informationen gesammelt, die aber nicht bewertet wurden):

1. Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente
    a. Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements
    b. Nachhaltigkeitsprogramm
    c. Kennzahlen
    d. Berücksichtigung Nachhaltigkeit in der Konzernsteuerung*
    e. Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen*
    a. Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitsleitbild

2. Strategien und Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug
    a. Strategien und Nachhaltigkeit
    b. Innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug*

3. Diversity
    a. Diversity-Management
    b. Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen
    c. Maßnahmen bezogen auf KundInnen
    d. Kennzahlen zu Diversity

4. Nachhaltigkeitsberichterstattung
    a. Berücksichtigung von GRI
    b. Darstellung und Inhalte der Materiality-Analyse
    c. Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens
    d. Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht

5. Stakeholderdialog
    a. Gremien für Stakeholder Engagement
    b. Andere Formen von Stakeholder Engagement
    c. Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement

4 Vorgehensweise

4.1 Informationsquellen

Als Informationsquellen zur Untersuchung der Unternehmen im Benchmarking wurden in der Regel ausschließlich von den Unternehmen veröffentlichte Informationen, im wesentlichen Nachhaltigkeitsberichte, Geschäftsberichte und Websites der jeweiligen Unternehmen verwendet.

4.2 Bewertungsskala

Um zu zeigen, wie die Unternehmen bei den untersuchten Teilaspekten abschneiden wird ein Ampelsystem mit den Stufen Rot, Gelb und Grün verwendet.

Grün steht für gute und sehr gute Praxis.

Gelb steht für mittelmäßige Praxis.

Rot steht für keine oder nur geringfügige Maßnahmen.

Ausschlaggebend für die Einstufung ist der Erfüllungsgrad der für das Benchmarking entwickelten Bewertungskriterien. Diese Kriterien sind für jeden Teilaspekt definiert. Um in Tabellen Rangpositionen erkennbar zu machen und Balkendiagramme erstellen zu können, wurden den Ampelstufen folgenden Werte zugewiesen: Rot = 0, Gelb = 1, Grün = 2.

Zu berücksichtigen ist, dass für die Einstufung Informationen aus Veröffentlichungen von Unternehmen verwendet werden. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen einzelne Sachverhalte unvollständig darstellen, tatsächlich also in den Unternehmen mehr geschieht als kommuniziert wird. Die Erfahrung zeigt zwar, dass bei den meisten Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsbericht die Qualität der Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen mit der Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements korrespondiert (IÖW und future 2011), aber dennoch werden die Sachverhalte nicht direkt sondern „nur“ über Veröffentlichungen der Unternehmen erfasst. Dies verursacht in dem Benchmarking eine gewisse Unschärfe. In Anbetracht dieser Unschärfe sollte die Bewertungsmethode nicht zu viele Bewertungsstufen aufweisen, denn ansonsten würde der Anschein einer Genauigkeit vermittelt, die tatsächlich nicht gegeben ist.

Das hier verwendete Ampelsystem ist daher für die Vorgehensweise in dem Benchmarking gut geeignet. Es wurde bereits mit Erfolg in einem Benchmarking verwendet, das von den VerfasserInnen mehrfach für ein großes deutsches Unternehmen durchgeführt wurde.

4.3 Grundlagen für die Entwicklung der Kriterien

Es gibt zahlreiche Publikationen in denen beschrieben wird, wie Nachhaltigkeitsmanagement gestaltet sein soll und welche Beiträge Unternehmen mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagement erfüllen sollen (z. B. Hoffman et al. 1997; Wilkens 2007; BMU, Econsense und CSM 2007). Eine Auswertung dieser Arbeiten würde den Rahmen dieses Benchmarkings sprengen. Zudem wurden derartige Auswertungen schon mehrfach vorgenommen (z.B. IÖW und future 2011; Loew und Braun 2009; Loew et al. 2004).

Somit wurden vorwiegend folgende drei, für den Zweck besonders geeignete Quellen zugrunde gelegt:

- GRI Leitlinien zu Nachhaltigkeitsberichterstattung,
- Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte,

- PwC-Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement.

Zwei dieser Quellen sind Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und stellen somit eigentlich „nur“ Anforderungen an Berichte und nicht an die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements. Aus den Anforderungen an die Berichterstattung lassen sich jedoch an vielen Stellen direkt Anforderungen an die Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements ableiten.

GRI Leitlinien zu Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die GRI Leitlinien zu Nachhaltigkeitsberichterstattung sind seit über fünfzehn Jahren der international anerkannte Quasi-Standard für Nachhaltigkeitsberichte. Die Leitlinien werden in größeren Abständen unter breitem Einbezug von Stakeholdern aktualisiert. Die 2013 verabschiedete Fassung GRI G4 basiert auf jahrelangen Erfahrung in der Anwendung der Vorgängerversionen und auf zahlreichen Kommentaren von Stakeholdern.

GRI (2013a): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil 1. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben, Amsterdam.

GRI (2013b): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil 2. Umsetzungsanleitung, Amsterdam.

Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte

Zur Entwicklung der Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte wurden zahlreiche relevante Anforderungskataloge an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und das Nachhaltigkeitsmanagement ausgewertet. Berücksichtigt wurden unter anderem die zehn Prinzipien des Global Compact, der SA 8000 Standard, der AA 1000 Stakeholder Engagement Standard, die OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen, die Kriterien für den European Sustainability Reporting Award, ISO 14000 Umweltmanagement, die EMAS Verordnung und natürlich auch die GRI Leitlinien (OECD 2008, AcountAbility 2011, SAI 2008).

IÖW und future (2011): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking, Berlin.

PwC-Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement

PricewaterhouseCoopers hat zusammen mit weiteren ausgewiesenen Nachhaltigkeitsexperten einen Leitfaden zu Nachhaltigkeitsmanagement erstellt in dem sehr präzise eine idealtypische Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements in großen Unternehmen beschrieben wird. Aufgrund des großen Erfolgs und der Rückmeldungen wurde der Leitfaden überarbeitet und in einer zweiten Auflage veröffentlicht.

PricewaterhouseCoopers (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzten – Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement.

5 Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente

5.1 Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

5.1.1 Grundlagen

In dem PwC-Leitfaden zu Nachhaltigkeitsmanagement wird präzise beschrieben, wie das Nachhaltigkeitsmanagement in großen Unternehmen ausgestaltet sein sollte. Dabei werden folgende Punkte für die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements benannt (PwC 2010:16ff.):

- *„Personalisierte Verantwortung für Nachhaltigkeit auf der Leitungsebene“*
- *„Unterstützung durch Stabsfunktion“ (Eine Organisationseinheit, die zentrale Ansprechpartnerin für Nachhaltigkeit ist, u.a. das Informationsmanagement für Nachhaltigkeit gewährleistet, interne Projekte unterstützt und Informationen für Entscheidungen vorbereitet.)*
- *„Steuerung durch Querschnittsgremium“ (Vertretung aller relevanten Geschäftsbereiche, ggf. Vorsitz durch Vertreter der Leitungsebene.)*
- *AnsprechpartnerInnen in den Geschäftsbereichen („Zu jedem für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsthema soll es in den betroffenen Geschäftsbereichen einen Ansprechpartner geben. Der Ansprechpartner ist sowohl für die Unterstützung wichtiger Nachhaltigkeitsprojekte als auch für das Controlling zuständig: Er muss nachhaltigkeitsbezogene Informationen rasch, zuverlässig und für Dritte nachvollziehbar ermitteln können.“)*

Aus GRI G4 und den Anforderungen des deutschen Rankings der Nachhaltigkeitsberichte lassen sich keine weiteren Anforderungen ableiten.

5.1.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 10: Bewertungskriterien und Anforderungen zur organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Für eine Einstufung auf Grün werden mindestens vier der folgenden Kriterien erfüllt: • Es gibt eine VertreterIn der obersten Leitungsebene (z.B. Vorstand) zu deren bzw. dessen Zuständigkeitsbereich Nachhaltigkeit zählt. • Es gibt für Nachhaltigkeit ein Querschnittsgremium mit EntscheiderInnen. • Es gibt eine Organisationseinheit für Nachhaltigkeit (z.B. Nachhaltigkeitsabteilung). • Es gibt eine NachhaltigkeitsmanagerIn für das gesamte Unternehmen. • Es gibt in den Geschäftsbereichen NachhaltigkeitsmanagerInnen oder/und definierte AnsprechpartnerInnen für Nachhaltigkeitsthemen.
	Mindestens zwei der obigen Kriterien sind erfüllt.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

5.1.3 Ergebnis des Benchmarkings

Drei der Unternehmen der Stichprobe, darunter auch die Wiener Stadtwerke, verfügen über ein Nachhaltigkeitsmanagement, das mit Grün eingestuft wird. Insgesamt lässt sich erkennen, dass die Energieunternehmen in der Stichprobe im Durchschnitt über bessere organisatorische Strukturen für das Nachhaltigkeitsmanagement verfügen, als die ÖPNV-Unternehmen. Dies ist sicherlich kein Zufall. Die Energieversorger sind

schon seit über 20 Jahren mit der Herausforderung konfrontiert ihre Strom- und Wärmeerzeugung möglichst umweltfreundlich und klimaverträglich zu gestalten. Durch die Entwicklungen in der Energiepolitik und in den Energiemärkten haben diese Herausforderungen noch weiter an Bedeutung gewonnen. E.ON hat erst im vergangenen Jahr seine Organisationsstrukturen zu Nachhaltigkeit entsprechend angepasst. Unter anderem hat ein Vorstand die Funktion eines Chief Sustainability Officers (CSO) übernommen und es wurde ein Sustainability Governance Council (SGC) eingerichtet, das ähnliche Funktionen wie das Nachhaltigkeitsdirektorium der Wiener Stadtwerke hat.

Somit lässt sich konstatieren, dass die bei den Wiener Stadtwerken bereits vorhandenen Strukturen für das Nachhaltigkeitsmanagement noch nicht bei allen Unternehmen in der Stichprobe implementiert sind. Strukturen, wie sie bei den Wiener Stadtwerken bereits seit mehreren Jahren existieren, wurden von E.ON erst in 2013 eingeführt. Die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements bei den Wiener Stadtwerken ist also vorbildlich.

Tabelle 11: Ergebnisse des Benchmarkings zur organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Einstufung	Unternehmen
	E.ON UK, EDF Energy, Wiener Stadtwerke
	BVG, Endesa, Fortum, Gas Natural Fenosa
	GASAG, RATP, Transport for London

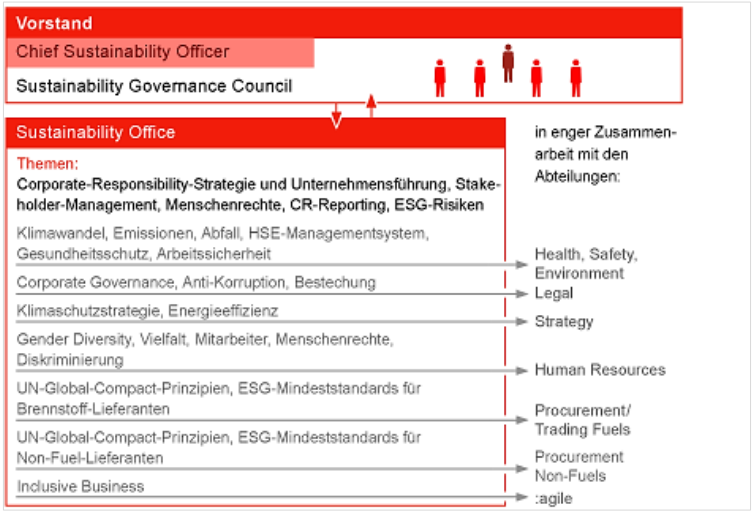
5.1.4 Gute Praxis: Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements bei E.ON

E.ON UK ist ein Tochterunternehmen des E.ON-Konzerns. Weder in dem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht noch auf der Unternehmenswebsite von E.ON UK werden Angaben zum Nachhaltigkeitsmanagement gemacht. Es lässt sich aber aus den Aktivitäten des Unternehmens erkennen, dass ein Nachhaltigkeitsmanagement besteht. Somit wurde auf der Unternehmenswebsite der E.ON SE[4] recherchiert. Hier wird das konzernweite Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben, in das auch E.ON UK einbezogen ist.

[4] Societas Europaea (SE) = Europäische Aktiengesellschaft nach Europäischem Gesellschaftsrecht.

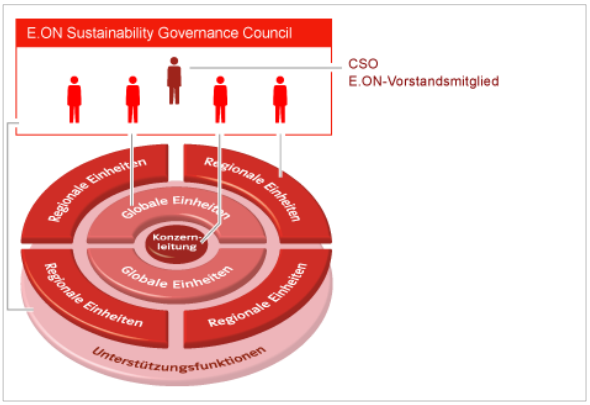
Steuerung von Nachhaltigkeit im E.ON Konzern

„Mit dem Ziel, dem Thema Nachhaltigkeit auf Top-Managementebene bei E.ON ein noch stärkeres Gewicht zu geben, hat 2013 Jørgen Kildahl – Mitglied des Vorstands der E.ON SE und verantwortlich für Internationales Wachstum, Einkauf und Nachhaltigkeit – die Funktion des Chief Sustainability Officers (CSO) übernommen. Als CSO hat Jørgen Kildahl auch den Vorsitz des 2013 bei E.ON neu eingerichteten Sustainability Governance Council (SGC) inne. Das SGC ist das zentrale Gremium zur Steuerung und Überwachung der Nachhaltigkeit bei E.ON. Es entscheidet über die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele, Richtlinien und Initiativen, überwacht ihre entsprechende Umsetzung und treibt diese voran. Der 2013 verabschiedete SGC „Code of Conduct“ definiert die Zielsetzung und den Zweck des Councils und schreibt Rollen und Verantwortlichkeiten fest. Zum Stand seiner Arbeit berichtet das Council halbjährlich an den Vorstand. Das SGC trifft sich mindestens zweimal jährlich. Je nach Bedarf werden außerplanmäßige Sitzungen einberufen. […]



Im SGC werden die Konzernleitung (Group Management), die globalen und regionalen Einheiten sowie die Unterstützungsfunktionen von E.ON durch je einen Vertreter repräsentiert.

So wollen wir sicherstellen, dass das gesamte Spektrum der nachhaltigkeitsrelevanten Themen und Interessen aus und in den verschiedenen Unternehmenseinheiten berücksichtigt und beleuchtet werden. Die Entsandten bringen ihre Themen ein und fungieren in den Einheiten als Botschafter für die Nachhaltigkeitsarbeit im Konzern. Sie berichten dem SGC zu Umsetzungsfortschritten und geeigneten Methoden.



Das SGC wiederum unterstützt aktiv das Risikomanagement, indem mögliche nichtfinanzielle Risiken diskutiert und Handlungsempfehlungen oder -anweisungen für die Unternehmenseinheiten, das Risikokomitee und den Vorstand ausgesprochen werden. Dabei handelt es sich um Risiken, die Auswirkungen auf den Konzern haben können, jedoch nicht durch die vom Risikokomitee festgelegten Prozesse unmittelbar quantifiziert werden. […]

Der Grundsatz der funktionalen Steuerung wird bei E.ON auch im Nachhaltigkeitsmanagement angewendet. Nach diesem Prinzip sind die Aufgaben zwischen der Konzernleitung und den global und regional agierenden Einheiten im Konzern klar verteilt. Die thematische Steuerung aller Nachhaltigkeitsthemen erfolgt aus dem Group Management über das Sustainability Office, das den Vorstand berät und auch für die strukturelle und inhaltliche Organisation des SGC verantwortlich ist. Für die operative Umsetzung von Nachhaltigkeit sind die Linienfunktionen verantwortlich.“

Quelle: E.ON, Unternehmenswebsite, *http://www.eon.com/de/nachhaltigkeit/management/steuerung-und-leitlinien.html*

5.2 Nachhaltigkeitsprogramm

5.2.1 Grundlagen

Das Nachhaltigkeitsprogramm „stellt die Zielsetzungen zu ökologischen und sozialen Aspekten samt zugehörigen Maßnahmen dar, schafft gegenüber Mitarbeitern Verbindlichkeit und bietet intern wie extern die Möglichkeit, die Fortschritte nachzuvollziehen und zu prüfen.“ (BMU 2011: 12) Somit ist das Nachhaltigkeitsprogramm sowohl ein wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung als auch ein Instrument für die interne Koordination.

Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte sind die Anforderungen an Nachhaltigkeitsprogramme am deutlichsten formuliert.

„Ziele und Maßnahmen

Die wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Ziele des Unternehmens werden aus der Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet und gebündelt dargestellt. Diese sind überprüfbar formuliert, mit klaren Terminen belegt und, wo möglich, quantifiziert.

Zu zentralen Zielen werden relevante Maßnahmen vorgestellt. Es wird deutlich, dass sich das Unternehmen anspruchsvolle Ziele gesetzt hat, ggf. indem es einen Bezug zu politischen (z. B. nationale Nachhaltigkeitsstrategien) oder Branchenzielen herstellt.“ (IÖW und future 2011: 18)

„Zielerreichung

Es erfolgt eine systematische, übersichtliche und vollständige Berichterstattung über die Erreichung der für den Berichtszeitraum gesetzten relevanten nachhaltigkeitsbezogenen Ziele.

Die ehemals gesetzten Ziele werden explizit aufgeführt. Die Nichterreichung sowie die Veränderung von Zielen werden offen und eindeutig dargestellt und begründet; ggf. werden Korrekturmaßnahmen zur Erreichung bislang nicht erfüllter Ziele dargestellt.“ (IÖW und future 2011: 18)

5.2.2 Bewertungskriterien und Einstufung

Tabelle 12: Bewertungskriterien zur und Anforderungen an die Gestaltung des Nachhaltigkeitsprogramms

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Für eine Einstufung auf Grün muss das Nachhaltigkeitsprogramm mindestens fünf der folgenden Kriterien erfüllen. Eine Berichterstattung über die Nichterreichung und die Anpassung von Zielen ist für eine Einstufung auf Grün zwingend erforderlich. • Das Nachhaltigkeitsprogramm enthält Ziele zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten des Unternehmens. • Die Ziele sind überprüfbar formuliert und mit klaren Fristen belegt. • Zu den Zielen werden geeignete Maßnahmen angegeben. • Es erfolgt eine systematische, übersichtliche und vollständige Berichterstattung über die Erreichung der nachhaltigkeitsbezogenen Ziele. • Die Nichterreichung sowie die Anpassung von Zielen werden offen und eindeutig dargestellt. • Es erfolgt eine systematische, übersichtliche und vollständige Berichterstattung über die Umsetzung der Maßnahmen.
	Er werden mindestens drei der oben genannten Kriterien erfüllt.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

5.2.3 Ergebnis des Benchmarkings

Insgesamt zeigt sich, dass ähnlich wie bei der organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements auch bei der Gestaltung des Nachhaltigkeitsprogramms die Energieunternehmen besser abschneiden als die ÖPNV-Unternehmen. Die Ursache dürfte auch hier in den vergleichsweise größeren Umweltherausforderungen der Branche liegen.

Weiters ist festzustellen, dass die Darstellung von Zielen und Maßnahmen bei den Unternehmen des Benchmarkings sehr unterschiedlich ausfällt. Neben den Wiener Stadtwerken hat nur die Berliner GASAG ein Nachhaltigkeitsprogramm veröffentlicht, bei dem zu den gesetzten Zielen systematisch zugehörige Maßnahmen dargestellt werden. Allerdings sind bei der GASAG die Ziele meist ohne Frist angegeben und schwer überprüfbar formuliert.

Interessant sind die sehr konkreten Zielsetzungen und die offene Darstellung der Zielerreichung bei EDF Energy und auch bei Fortum. Hier fehlt für eine gute Praxis jedoch die Benennung der zugehörigen Maßnahmen.

Somit ist das Nachhaltigkeitsprogramm der Wiener Stadtwerke das beste Praxisbeispiel im Benchmarking.

Tabelle 13: Ergebnisse des Benchmarkings zu Nachhaltigkeitsprogramm

Einstufung	Unternehmen
○ ○ ●	EDF Energy, Fortum, GASAG, Wiener Stadtwerke
○ ● ○	BVG, E.ON UK, Gas Natural Fenosa,
● ○ ○	Endesa, RATP, Transport for London

5.2.4 Gute Praxis: Transparente Darstellung der Ziele und der Zielerreichung bei den Wiener Stadtwerken

Tabelle 14: Auszug aus dem Nachhaltigkeitsprogramm 2013 der Wiener Stadtwerke

Ziele und Maßnahmen	Termin	Status	Erläuterung
Wien Energie: Ausbau der Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien bei Finanzierbarkeit auf 50% der Gesamterzeugung der Wien Energie bis 2030. • Errichtung und Betrieb von Kleinwasserkraftwerken in Österreich, Rumänien und Balkan bei Finanzierbarkeit im Ausmaß von 150 MW. Frist: 2020, Status: ✘	2030	→	Aufgrund einer in 2012 beschlossenen Strategieänderung mit dem Ergebnis eines geordneten Rückzugs von Auslandsaktivitäten werden keine weiteren Ausbaupläne im Ausland verfolgt.
• Modernisierung von 31 Kleinwasserkraftwerken (20 MW) in Rumänien in Kooperation mit Partnerunternehmen. Frist: 2013, Status: ✔			Aus technologisch-wirtschaftlichen Gründen wurden nur 24 Kleinwasserkraftwerke revitalisiert.
• Errichtung von Windparks in Österreich, Rumänien und Polen bei Finanzierbarkeit im Ausmaß von 650 MW. Frist: 2020, Status: ✘			
• Errichtung von Windparks in Österreich bei Finanzierbarkeit im Ausmaß von 200 MW bis 2020. Frist: 2020, Status: **neu**			

Quelle: Wiener Stadtwerke, Bericht aus dem Nachhaltigkeitsmanagement, S. 17

5.3 Kennzahlen

5.3.1 Grundlagen

Anforderungen an Kennzahlen für das Nachhaltigkeitsmanagement beschreibt der PwC-Leitfaden wie folgt:

„Kennzahlen sind unverzichtbar, um Sachverhalte möglichst objektiv zu ermitteln und zu kommunizieren. Daher werden auch für das Nachhaltigkeitsmanagement, die Überwachung des Nachhaltigkeitsprogramms, die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und schließlich auch für die Nachhaltigkeitskommunikation Kennzahlen verwendet. Sie dienen nicht nur als Leistungsbelege, sondern auch dazu, Schwachstellen und Optimierungspotenziale zu identifizieren und Verbesserungsprozesse zu steuern. […]

Dabei gilt es, branchenübliche oder unternehmensspezifische Kennzahlen zu berücksichtigen.“[5] (PWC 2010: 23)

GRI G4 verlangt, dass die Kennzahlen Informationen zu den wesentlichen wirtschaftlichen, ökologischen, und gesellschaftlichen Leistungen oder Auswirkungen des Unternehmens liefern sollen. Welche Aspekte wesentlich sind, ist in der Wesentlichkeitsanalyse zu bestimmen.

5.3.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 15: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Kennzahlen zu Nachhaltigkeit

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Das Unternehmen verwendet einen umfassenden Kennzahlensatz, der die folgende Bereiche abdeckt: • Ökologie (mindestens fünf Kennzahlen), • Ökonomie (mindestens fünf Kennzahlen), • MitarbeiterInnen (mindestens vier Kennzahlen), • Daseinsvorsorge/KundInnen (mindestens drei Kennzahlen). Energieverbrauch und Treibhausgas- bzw. CO_2-Emissionen des Unternehmens werden angegeben. Bei Energienetzunternehmen genügt eine der beiden Kennzahlen. Bei Unternehmen mit ÖPNV als Geschäftsfeld muss auch der Anteil des ÖPNV am Modal Split ihres Versorgungsgebietes angegeben werden.
	Das Unternehmen verwendet einen Kennzahlensatz, der die folgenden Bereiche abdeckt: • Ökologie (mind. drei Kennzahlen), • Ökonomie (mind. drei Kennzahlen), • MitarbeiterInnen (mind. drei Kennzahlen), • Daseinsvorsorge/KundInnen (mind. eine Kennzahl). Energieverbrauch und Treibhausgas- bzw. CO_2-Emissionen des Unternehmens werden angegeben. Bei Netzunternehmen genügt eine der beiden Kennzahlen.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

[5] Der zitierte Text wurde leicht angepasst. „Corporate Responsibility“ und die zugehörige Abkürzung „CR“ wurden mit Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsmanagement ersetzt. Die Bedeutung wurde dadurch nicht verändert.

5.3.3 Ergebnis des Benchmarkings

Alle Unternehmen der Stichprobe veröffentlichen Kennzahlen zu Ökologie, MitarbeiterInneninteressen, KundInneninteressen und Daseinsvorsorge. Die meisten der Unternehmen erfüllen die gestellten Anforderungen. RATP verfehlt die Einstufung auf Grün, weil keine Zahlen zum Modal Split angegeben werden. Die Gasag hat nur eine Kennzahl im Bereich KundInneninteressen und Daseinsvorsorge. Transparenz in Sachen Kennzahlen ist bei den Unternehmen in der Stichprobe durchgängig anzutreffen. Die Bereitstellung von Nachhaltigkeitskennzahlen durch die Wiener Stadtwerke entspricht diesem guten Niveau.

Tabelle 16: Ergebnisse des Benchmarkings zu Kennzahlen

Einstufung	Unternehmen
○ ○ ●	BVG, EDF Energy, Endesa, E.ON UK, Fortum, Gas Natural Fenosa, Transport for London, Wiener Stadtwerke
○ ● ○	GASAG, RATP
● ○ ○	

5.3.4 Gute Praxis: Kennzahlen von Fortum

Kennzahlen Ökologie

Tabelle 17: Kennzahlen zu Ökologie

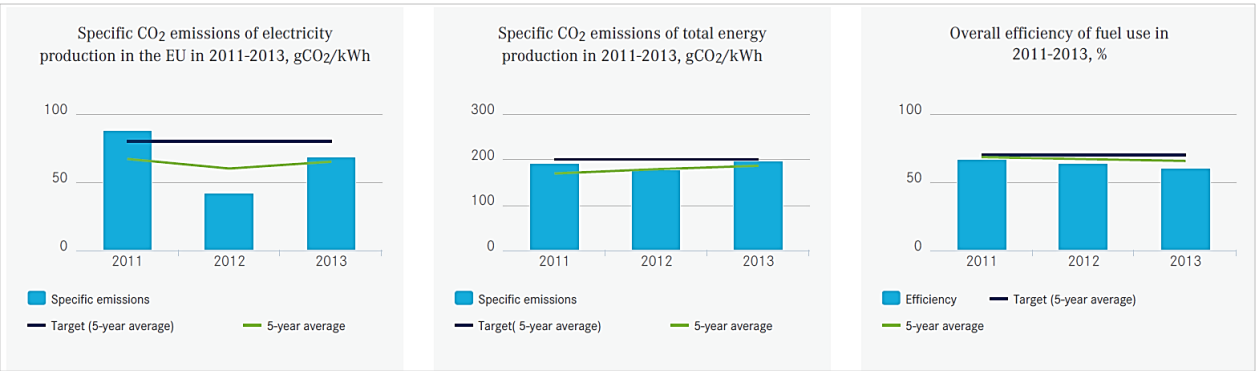
Environmental summary

All indicators measuring Fortum's environmental responsibility will be available in the GRI section of Fortum's Sustainability Report 2013. It will be published the end of March 2014.

	2013*	2012	2011
Carbon dioxide emissions, million tonnes	21.4	20.7	23.5
Sulphur dioxide emissions, tonnes	22,200	19,800	24,900
Nitrogen oxide emissions, tonnes	32,200	29,400	36,000
Particle emissions, tonnes	20,800	16,000	16,600
ISO 14001 certified operations (% of sales)	100	95	95
Specific CO_2 emissions of power generation, g/kWh	202	171	192
5-year average in the EU, g/kWh	70	60	67
Specific CO_2 emissions of total energy production, g/kWh	196	177	192
5-year average, g/kWh	186	179	169
Overall efficiency of fuel use, %	61	64	67
5-year average, %	66	67	68
Share of CO_2-free energy in power generation, %	63	68	65
Share of renewable energy in power generation, %	29	36	31
Share of renewable energy in heat production, %	21	20	16
Primary energy consumption, TWh	146	149	157
Utilisation rate of gypsum, %	99	42	89

Quelle: Fortum, Integrierter Bericht 2013, S. 16

Abbildung 1: Kennzahlen CO_2-Emissionen und Energieeffizienz bei Fortum



Quelle: Fortum, Integrierter Bericht 2013, S. 16

Kennzahlen MitarbeiterInnen

Tabelle 18: Kennzahlen Soziales bei Fortum

Social summary

All indicators measuring Fortum's social responsibility will be available in the GRI section of Fortum's Sustainability Report 2013. It will be published at the end of March 2014.

	2013*	2012	2011
Average number of employees	10,246	10,600	11,010
Number of employees, 31 December	9,886	10,371	10,780
of whom permanently employed	9,515	9,899	10,379
Departure turnover, %	9.7	12.0	13.7
Female employees, %	28	28	29
Females in management, %	31	35	34
Health care expenditure, EUR/person 1)	580	580	560
Number of sickdays	56,316	74,188	69,654 2)
Sickness absence rate, %	2.5	3.1	-
Lost workday injury frequency (LWIF), Fortum personnel 3)	1.1	1.5	1.6
Lost workday injury frequency (LWIF), contractors 3)	4.8	3.8	3.2
Fatalities	1	1	1
OHSAS 18001 certified operations (% of sales)	73	70	60

* Figures pending assurance

1) In Finland

2) Includes Finland, Sweden, Poland and Russia

3) Injuries resulting in an absence of at least one day per million working hours

Quelle: Fortum, Integrierter Bericht 2013, S. 17

Gesamteindruck zu Kennzahlen

Fortum hat in seinem Nachhaltigkeitsbericht einen Abschnitt, der „GRI Section“ genannt wird. In diesem Abschnitt wird unter anderem systematisch über alle GRI-Kennzahlen berichtet, die Fortum als relevant einstuft. Dabei geht Fortum auch offen auf negative Entwicklungen ein. Entwicklungen werden zumeist auch erläutert.

5.5 Berücksichtigung Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

5.5.1 Grundlagen

In einer 2012 durchgeführten Benchmarking-Untersuchung des Nachhaltigkeitsmanagements der Wiener Stadtwerke (unveröffentlicht) wurden auch die Darstellungen zur Sustainable Balanced Scorecard der österreichischen Bundesforste aufgenommen und die Strategielandkarte der Wiener Stadtwerke samt zugehörigem Kennzahlenprojekt benannt. Da in der damaligen Stichprobe keine weiteren Fälle zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Konzernsteuerung identifiziert wurden, wurde dieser Aspekt bereits damals nicht gewertet.

Dieser Sachstand korrespondiert mit den Anforderungen an die Berichterstattung. Weder GRI G4 noch das deutsche Ranking der Nachhaltigkeitsberichte sprechen in ihren Anforderungen die nachhaltigkeitsbezogene Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen explizit an.

Der PWC-Leitfaden, der die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements zum Gegenstand hat und somit dieses Thema am meisten vertieft schlägt vor, dass relevante Nachhaltigkeitskennzahlen in das interne Reporting integriert werden:

„Die Kennzahlen sollten intern die Wirksamkeit der Maßnahmen des Nachhaltigkeitsprogramms messbar und extern die Leistung des Unternehmens belegbar machen. Sie sollten in geeigneten Abständen unterjährig erhoben werden – oft am besten quartalsweise – und an das zentrale Steuerungsgremium berichtet werden. Mindestens einmal im Jahr sollte kennzahlengestützt eine Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens und des Umsetzungsstandes des Nachhaltigkeitsprogramms an Vorstand und Aufsichtsrat gehen. Diese Kommunikation kann dann auch die Basis für die Erstellung der nachhaltigkeitsbezogenen Passagen des Lageberichts sein – im Rahmen der in Deutschland bestehenden gesetzlichen Pflicht zur CR-Berichterstattung.“ (PWC 2010: 23)

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass nur wenige Unternehmen Angaben zu Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in ihrer Unternehmenssteuerung machen. Somit wurden im vorliegenden Benchmarking 2014 ebenso wie bereits 2012 zwar Darstellungen zur Nutzung von Kennzahlen für die Konzernsteuerung gesammelt aber nicht bewertet.

5.5.2 Ergebnis des Benchmarkings

Tabelle 19: Ergebnisse des Benchmarking zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung

Stand	Unternehmen
Angaben zur Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung	BVG: Verwendung von Kennzahlen zu Ökologie (u.a. spezifischer Energieverbrauch, CO_2-Emissionen) und zu Soziales (u.a. Barrierefreiheit, Zufriedenheitsindex KundInnen) in der Balanced Socecard. Endesa: Es gibt eine eigenständiges Sustainability Scorecard System mit insgesamt 57 Indikatoren. Die Sustainability Scorecards werden alle 6 Monate dem Management vorgelegt. Fortum: Arbeitsunfälle und umweltrelevante Ereignisse werden monatlich einen Managementteam berichtet, CO_2-Emissionen und Energieeffizienz quartalsweise. Diese Kennzahlen werden auch regelmäßig dem Vorstand vorgelegt. Wiener Stadtwerke: Die Ausrichtung des Konzerns und seiner Bereichsunternehmen erfolgt anhand von Strategy-Maps für jeden Konzernbereich. In der Strategy-Map des Gesamtkonzerns sind „Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen“ und „Finanzkraft und Rentabilität steigern“ als Top-Ziele definiert.
Keine Angaben	EDF Energy, E.ON UK, GASAG, Gas Natural Fenosa, RATP, Transport for London

5.6 Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen

5.6.1 Grundlagen

Dass das Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen eine Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements ist, wird unter anderem von PwC (2010) und dem deutschen Umweltministerium (BMU 2011) konstatiert. Das Umweltministerium schreibt dazu:

„Zu den weiteren Aufgaben des CSR-Managements gehören das Informationsmanagement und der Stakeholderdialog zu Nachhaltigkeitsthemen. Da sich Wissen heute immer rascher weiterentwickelt und Informationen immer schneller übermittelt werden, sind Unternehmen mit einer kaum zu bewältigenden Informationsflut konfrontiert. Auch für ökologische und soziale Themen müssen daher klare Zuständigkeiten definiert sein, die alle zu Nachhaltigkeitsthemen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen eintreffenden Informationen auf Relevanz prüfen und gegebenenfalls die betroffenen Bereiche informieren oder mit diesen in Austausch treten.

Der Dialog mit Stakeholdern zu Nachhaltigkeitsthemen ergänzt die so gewonnenen Informationen. Durch den Austausch etwa in Gesprächen, auf Konferenzen oder eigens organisierten Workshops werden die unterschiedlichen Einschätzungen von Entwicklungen und Prioritätensetzungen deutlich; die Kritik an bestimmten Vorgehensweisen wird besser nachvollziehbar, im Idealfall werden auch Anregungen für Verbesserungen gewonnen. Zugleich kann der Stakeholderdialog dazu beitragen, das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des CSR-Managements und somit in das Unternehmen zu steigern.“ (BMU 2011: 12)

5.6.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Es ist nicht üblich detailliert über das interne Informationsmanagement zu Nachhaltigkeit zu berichten. Auch die Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte (GRI G4, Deutsches Ranking der Nachhaltigkeitsberichte) sehen dazu keine Berichterstattung vor. Dementsprechend wurden auch nur teilweise Angaben gefunden. Daher wurden keine Bewertungskriterien aufgestellt.

5.6.3 Ergebnis des Benchmarkings

In den ausgewerteten Veröffentlichungen der Unternehmen wurden keine näheren Angaben zum internen Informationsmanagement zu Nachhaltigkeit gefunden.

Unseres Erachtens ist es aber offensichtlich, dass zumindest in jenen Unternehmen die ein gut organisiertes Nachhaltigkeitsmanagement (siehe 5.1 Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements) eingeführt haben, dieses Nachhaltigkeitsmanagement auch für das Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen nutzen.

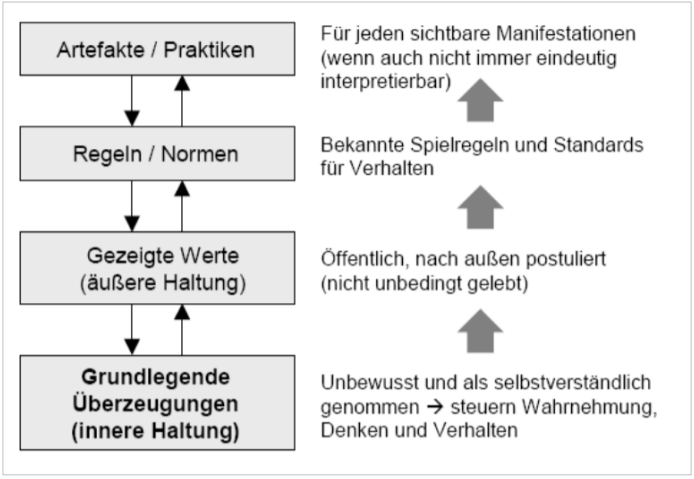
5.7 Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitspolitik

5.7.1 Grundlagen zu Unternehmenskultur und Leitbildern

Unternehmensleitbilder und Dokumente mit Grundwerten, wie etwa Nachhaltigkeitspolitiken, sind Elemente zur Verankerung und zur Anpassung der Unternehmenskultur. Um die Rolle von Leitbildern, Missionen, Werten, etc. besser einordnen zu können ist es erforderlich sich mit dem Thema Unternehmenskultur zu befassen.

Kultur umfasst ein breites Spektrum an Elementen, die unterschiedlich gut sichtbar sind. Dies gilt auch für Unternehmenskultur. Unter anderem um die unterschiedliche Sichtbarkeit der Elemente von Unternehmenskultur zu verdeutlichen wurden in wissenschaftlichen Arbeiten zu Unternehmenskultur verschiedene Ebenen-Modelle entwickelt. Ein im deutschsprachigen Raum häufiger verwendetes Modell stammt von Sackmann (2006). Sackmann verweist auf die gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen den Ebenen (Abbildung 2). So kann beispielsweise durch Veränderungen bei den Regeln und den gezeigten Werten Einfluss auf die grundlegenden Überzeugungen, also die unbewusste innere Haltung, genommen werden.

Abbildung 2: Ebenen der Unternehmenskultur nach Sackmann



Quelle: Sackmann (2006)

Wenn Unternehmen möchten, dass ihre MitarbeiterInnen möglichst kontinuierlich Nachhaltigkeitsaspekte, wie zum Beispiel Umweltschutz oder Fairness im Umgang mit KollegInnen und KundInnen berücksichtigen, dann ist es erforderlich, dass entsprechende Werte Teil der Unternehmenskultur sind. Um dies zu fördern können Maßnahmen ergriffen werden, die auf die Unternehmenskultur einwirken (Clausen und Loew 2009). Ansatzpunkte sind beispielsweise Unternehmensleitlinien, die Unternehmenskommunikation (intern und extern), das Verhalten von Führungskräften oder auch die Veränderung von Arbeitsabläufen.

Eine Untersuchung zu welchem Grad Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankert ist, würde eine Analyse aller Kulturebenen, mithin auch eine ganze Reihe an Interviews zu jedem Unternehmen erfordern. Eine derartige Untersuchung wäre aber ein eigenständiges und aufwändiges Projekt. Um wenigstens Ansatzweise einen Einblick in die Unternehmenskultur zu gewinnen, wurden in dem Benchmarking nur veröffentlichte Leitlinien betrachtet. Zudem wurde auch nach Angaben gesucht, inwiefern diese Leitlinien und insbesondere die ggf. enthaltenen Nachhaltigkeitswerte innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden. Dazu wurden allerdings keine Angaben gefunden.

Unternehmensleitbilder sind ein wichtiger Ausgangspunkt, um Maßnahmen aufbauen zu können, die die Verankerung nachhaltigkeitsbezogener Werte in den verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur fördern. Dementsprechend werden im PwC-Leitfaden folgende Anforderungen an das Unternehmensleitbild formuliert:

- „Die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft als Zielorientierung ist auf oberster Ebene (Vision, Mission) in das Leitbild integriert.
- Das Leitbild ist ein kohärentes System von übergreifenden und themenspezifischen Werten, Politiken und Kodizes - so knapp wie möglich und so umfassend wie nötig - und berücksichtigt alle für das Unternehmen relevanten CR-Aspekte.
- Das Leitbild wird vom Management aktiv und für alle sichtbar gelebt.
- Das Leitbild ist innerhalb und außerhalb des Unternehmens umfassend bekannt gemacht.
- Auf die einzelnen Elemente des Leitbilds wird, wenn passend, im Betriebsalltag referenziert.“ (PwC 2010: 14)

5.7.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 20: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitspolitik

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	• In das Unternehmensleitbild (Leitbild, Vision, Mission etc.) ist Nachhaltigkeit erkennbar integriert. Es werden zwei der folgenden Bereiche bzw. Themen angesprochen: Umwelt, MitarbeiterInnen, Gesellschaft, nachhaltige Entwicklung. Umwelt oder nachhaltige Entwicklung müssen angesprochen werden. • Es gibt zusätzlich zum Unternehmensleitbild ein eigenständiges Nachhaltigkeitsleitbild oder eine Nachhaltigkeitspolitik.
	Nur eines der zwei Kriterien wird erfüllt. Oder es gibt ein Umweltleitbild bzw. eine Umweltpolitik.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

5.7.3 Ergebnis des Benchmarkings

Die meisten Unternehmen der Stichprobe haben ein Unternehmensleitbild oder vergleichbare Missionen, Visionen oder Werte, in denen Umweltschutz oder Nachhaltigkeit sowie mindestens ein weiteres soziales Nachhaltigkeitsthema (zumeist die Interessen der MitarbeiterInnen) angesprochen werden. Häufig nehmen die Nachhaltigkeitsthemen jedoch keine prominente Rolle in den Unternehmensleitbildern ein, sondern sie werden nur angesprochen.

Alle sechs Unternehmen, die mit „Grün“ eingestuft sind, haben zusätzlich zu ihrem Unternehmensleitbild auch eine Nachhaltigkeitspolitik veröffentlicht. Die Qualität der Nachhaltigkeitspolitiken wurde im Benchmarking nicht bewertet. Es fällt jedoch auf, dass das Nachhaltigkeitsleitbild der Wiener Stadtwerke sich positiv von den durchschnittlichen Nachhaltigkeitspolitiken abhebt, weil dieses Leitbild knapper und fokussierter ist und sich somit besser kommunizieren lässt.

Tabelle 21: Ergebnisse des Benchmarkings zu Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitspolitik

Einstufung	Unternehmen
	BVG, EDF Energy, Endesa, Fortum, Gas Natural Fenosa, Wiener Stadtwerke.
	GASAG, RATP, Transport for London
	E.ON UK

5.7.4 Gute Praxis: Unternehmenswerte von RATP

Die Unternehmenswerte von RATP zeichnen sich dadurch aus, dass sie stark auf die Leistungen für die Gesellschaft und auf die Bedeutung der MitarbeiterInnen abheben. Hinzu kommt ein Bekenntnis zur Offenheit für Veränderungen. Leider werden - wie bei anderen Unternehmen auch - Umwelt- und Klimaschutz nicht prominent angesprochen.

Tabelle 22: Darstellung der Unternehmenswerte von RATP

The Group's values are the bedrock that unites all its employees. As we are rapidly expanding well beyond our historical base in the Paris region, in 2011 we decided to take a hard look at the values that unite the 56,000 men and women working in the Paris region, in France and abroad. Two hundred employees from all the new Group's departments and entities were involved in the process through workshops. Six flagship values were identified as underpinning the commitment of the RATP group and its employees. These values are rooted in a shared history that goes back more than 60 years, reflecting our aim of developing through innovation in a competitive market.

PEOPLE

People are our most precious asset. Investing in people is priceless since this is the primary source of our excellence, performance and profitability.

PROFESSIONAL APPROACH TO CUSTOMER SERVICE

Complete safety is the top priority for all our activities. We use our first-class expertise and know how to maximise the satisfaction of all our customers.

A TASTE FOR CHALLENGES

Our history has accustomed us to dealing with unprecedented challenges. We are prepared and determined to face up to future challenges: innovating and being competitive, initiating and managing major public transportation projects, developing our presence in Paris region, across the French regions and internationally, and transforming our Group and its culture. We will face up to these challenges by harnessing our expertise and customary passion without ever seeking the easy way out or compromising on safety or our human touch.

DEDICATION TO THE GENERAL INTEREST

We believe that a short-term outlook is incompatible with the transportation business. RATP is a public sector service company that is socially responsible and committed to its communities, both internally and externally. RATP contributes actively to urban sustainability and invests on behalf of future generations by devising competitive solutions that are long term in their outlook, focused on efficiency, safe and geared to delivering a higher quality of service for passengers.

RESPECT

Respect is an essential part of our role. Respect means leaving one's preconceptions behind, engaging in dialogue and getting to know and understand one another to improve management of employee and customer diversity, promoting social cohesion through the art of travel.

OPENNESS

At RATP, our efficiency is driven by an awareness of different customers' and stakeholders' needs. We feel that openness to a wide range of geographic and entrepreneurial cultures constitutes a tremendous source of wealth and development opportunities.

Quelle: RATP Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 2

5.8 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente

Insgesamt schneiden EDF Energy und die Wiener Stadtwerke im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente mit deutlichem Abstand am besten ab. Beide Unternehmen erfüllen in allen Teilaspekten die Anforderungen (siehe Abbildung 3 und im Anschluss Tabelle 23).

Während die meisten Unternehmen in gutem Umfang über relevante Nachhaltigkeitskennzahlen berichten und oftmals auch Nachhaltigkeit in ihren Unternehmensleitlinien integriert haben zeigen sich die Unterschiede zumeist in der Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements und des Nachhaltigkeitsprogramms.

Somit schlägt der bereits beim Nachhaltigkeitsmanagement angesprochene Unterschied zwischen den betrachteten Branchen auch auf dieses Gesamtergebnis durch. Die beiden ÖPNV-Unternehmen Transport for London und RATP haben im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente am schwächsten abgeschnitten.

Abbildung 3: Ergebnis des Benchmarkings zum Aspekt Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente (Balkendiagramm)

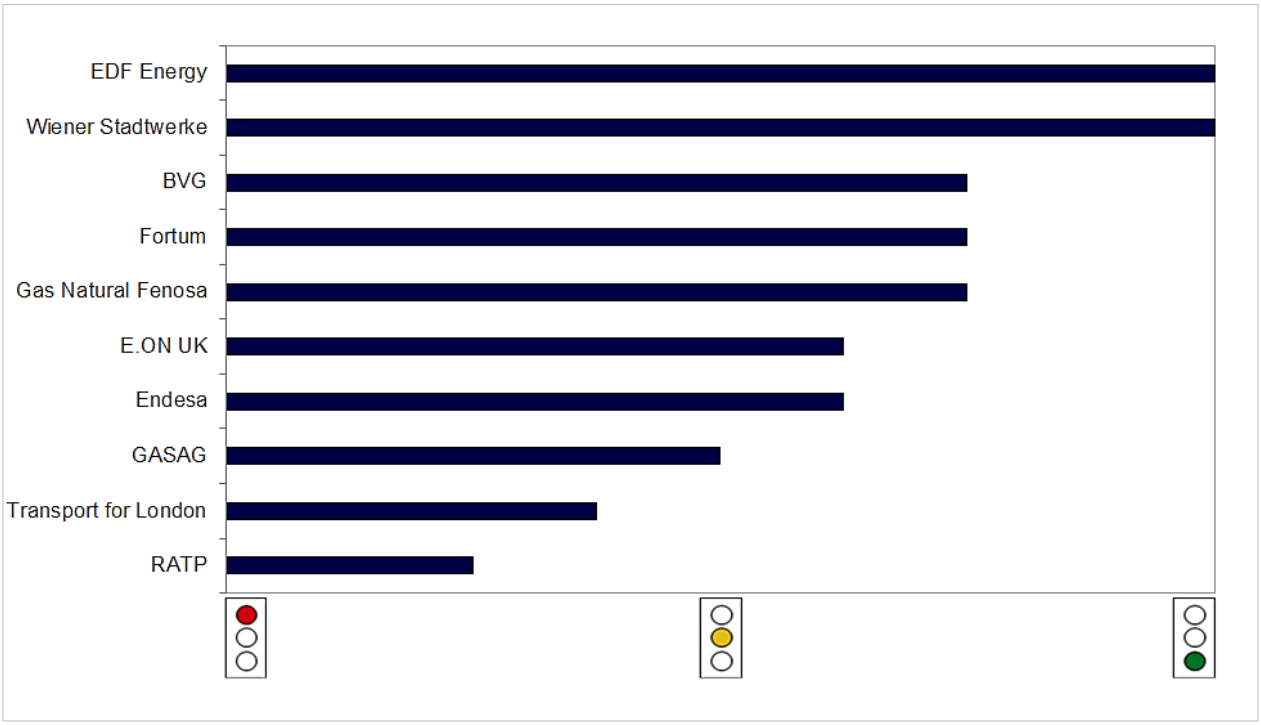


Tabelle 23: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Nachhaltigkeitsmanagement und Instrumente

	Organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeits-managements	Nachhaltigkeits-programm	Kennzahlen	Unternehmens-leitbild und Nachhaltigkeits-politik	Durchschnitts-wert für Rangposition[6]
Wiener Stadtwerke	○○●	○○●	○○●	○○●	2,0
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	○○●	2,0
BVG	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
Fortum	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
Gas Natural Fenosa	○●○	○●○	○○●	○○●	1,5
E.ON UK	○○●	○●○	○○●	●○○	1,3
Endesa	○●○	●○○	○○●	○○●	1,3
GASAG	●○○	○○●	○●○	○●○	1,0
Transport for London	●○○	●○○	○○●	○●○	0,8
RATP	●○○	●○○	○●○	○●○	0,5

[6] Um die Rangposition zu bestimmen wird grünen Ampeln der Wert 2, gelben Ampeln der Wert 1 und roten Ampeln der Wert 0 zugeordnet und dann der Durchschnittswert ermittelt.

6 Strategien und Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug

6.1 Strategien und Nachhaltigkeit

6.1.1 Grundlagen

In der Betriebswirtschaftslehre wie in der Praxis werden oftmals folgende Strategien bzw. Strategieebenen unterschieden (Müller-Stewens und Lechner 2005: 33f.):

- Unternehmensstrategien (Corporate Strategy): In welchen Geschäftsfeldern will bzw. kann das Unternehmen tätig sein?
- Geschäftsfeldstrategien (Business Strategy): Wettbewerbsstrategien der einzelnen Geschäftsfelder.
- Funktionalstrategien (Functional Strategy): Funktionalstrategien beziehen sich auf die betriebswirtschaftlichen Funktionen. Sie können sich zum einen auf die direkten, leistungswirtschaftlichen Aktivitäten (Produktion, Marketing) beziehen und zum anderen auf die indirekten, den Wertschöpfungsprozess unterstützenden Aktivitäten (Human Ressource Management, Finanzierung, etc.)
- Netzwerkstrategien: Diese erfolgen auf der Ebene von Kooperationen, Partnerschaften, Joint Ventures etc. Die Fragestellung lautet: Welche Wertschöpfungsaktivitäten kann man zur Ausschöpfung von Synergiepotenzialen gemeinsam betreiben?

Jeder Nachhaltigkeitsaspekt eines Unternehmens, der sich kurz- oder langfristig auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt sollte zumindest in einer der Strategien bzw. Strategieebenen berücksichtigt werden. Beispielweise sollte die Personalstrategie die Auswirkungen des demographischen Wandels berücksichtigen und auch das Marketing dürfte zunehmend von dieser gesellschaftlichen Entwicklung betroffen sein. Bei den Wettbewerbsstrategien sollten insbesondere Unternehmen, die auf Qualitätsführerschaft oder auf Nischen setzen, prüfen ob es sinnvoll ist, bei den verschiedenen Qualitätseigenschaften der Produkte auch ökologische Eigenschaften zu berücksichtigen.

Somit kann eine Nachhaltigkeitsstrategie erstellt werden, indem die Überlegungen und Zielsetzungen zu Nachhaltigkeit aus den konventionellen Strategien in einem eigenen Dokument zusammengestellt werden.

Die GRI G4 Leitlinien verlangen, dass über die Strategie der Organisation im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit berichtet wird:

„Stellen Sie eine Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation (z. B. Vorstandsvorsitzender, Geschäftsführer oder ähnliche leitende Position) über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und die **Strategie der Organisation im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit** zur Verfügung.

Die Erklärung sollte die globale Vision und die Strategie auf kurze, mittlere und lange Sicht vorstellen, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit signifikanten wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen, die von der Organisation verursacht werden oder zu denen sie beiträgt […]. Die Erklärung sollte Folgendes enthalten:

- kurz- und mittelfristige strategische Prioritäten und Kernthemen in Bezug auf Nachhaltigkeit, einschließlich der Einhaltung international anerkannter Standards sowie Angaben darüber, in welchem Zusammenhang solche Standards mit langfristigen Strategien und dem Erfolg der Organisation stehen;
- weitergefasste Trends (z. B. makroökonomische oder politische), die die Organisation betreffen und ihre Prioritäten bezüglich der Nachhaltigkeit beeinflussen; […]. “ GRI (2013b: 33)

GRI spricht zwar von *einer* „Strategie […] im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit“ (GRI 2013a: 24) weist aber auch auf den Bezug zu den anderen Strategien des Unternehmens hin.

Somit lässt sich folgendes ableiten:

- Die Strategien von Unternehmen sollten relevante Nachhaltigkeitsaspekte integriert berücksichtigen.
- Sofern eigenständige Nachhaltigkeitsstrategien oder anderweitige Teilstrategien z.B. zu Umweltschutz, Klimaschutz oder Effizienz aufgestellt wurden, sollten diese zu den Funktional- und Geschäftsfeldstrategien passen. Genau genommen müssten eigenständige Nachhaltigkeitsstrategien aus Teilen der Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien bestehen.

Daher wurden in dem Benchmarking die Darstellungen zu Strategien des Unternehmens daraufhin ausgewertet, ob eine Bezugnahme auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens enthalten ist. Darüber hinaus wurde geprüft, ob es eigenständige Nachhaltigkeitsstrategien gibt.

Allerdings werden Strategien von Unternehmen oftmals nicht, oder höchstens nur teilweise veröffentlicht, unter anderem um zu verhindern, dass Wettbewerber davon profitieren. Auch intern werden sie meist als geheim eingestuft. Allenfalls werden, zumeist im Rahmen von Investor Relations oder in Geschäftsberichten, grundlegende und oftmals auch ohnehin erkennbare Eckpunkte dieser Strategien beschrieben. Dies dient dazu die Investoren oder auch andere Stakeholder von der guten Zukunftsperspektive des Unternehmens zu überzeugen. Große Unternehmen machen also Angaben zu ihren Strategien, aber diese Darstellungen sind unvollständig um keine Betriebsgeheimnisse offenzulegen.

6.1.2 Anforderungen im Benchmarking

Tabelle 24: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Strategien

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Für eine Einstufung auf Grün müssen mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllt sein: • Die in Veröffentlichungen beschriebenen Strategien nehmen Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte, die für die jeweilige Strategie relevant sind. Zum Beispiel könnte eine Strategie zu MitarbeiterInnen auf den demografischen Wandel eingehen. • Die Chancen und Risiken, die sich im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitsaspekten für den Unternehmenserfolg ergeben, werden benannt. • Es wird ein Ausblick auf die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele für die kommenden 3–6 Jahren gegeben.
	Es wird eines der vorstehenden Kriterien erfüllt.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

6.1.3 Ergebnis des Benchmarkings

Sieben der zehn Unternehmen in dem Benchmarking schneiden bezüglich Strategien und Nachhaltigkeit mit einer Einstufung auf Grün ab, denn sie benennen in ihren Strategien wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte – meist CO_2-Emmissionen, Klimaschutz und Klimawandel – und geben diesbezügliche Zielsetzungen oder Herausforderungen an. Diese Darstellungen erfolgen nur bei einem Teil der Unternehmen in den klassischen Unternehmensstrategien. Bei den anderen Unternehmen werden Nachhaltigkeitsaspekte und zugehörige Zielsetzungen oder Herausforderungen in eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategien dargelegt.

In klassischen Strategien werden Nachhaltigkeitsaspekte in der Regel nicht prominent angesprochen. Somit stehen diese Strategiedarstellungen in deutlicher Diskrepanz zu den Betrachtungsweisen in den gesonderten Nachhaltigkeits- oder Klimaschutzstrategien. Eine systematische Einschätzung der Bedeutung relevanter Nachhaltigkeitstrends (z.B. Klimaschutz, Demografischer Wandel, Urbanisierung) für die zukünftigen

Chancen und Risiken des jeweiligen Unternehmens wird in den Beschreibungen der Strategien nicht vorgenommen. Eine Beurteilung, inwiefern die Nachhaltigkeitstrends für das Unternehmen ökonomisch relevant sind, bleibt in den Darstellungen offen.

Hierzu muss allerdings relativierend ergänzt werden, dass eine systematische Darstellung von strategischen Chancen und Risiken in Geschäftsberichten oder anderen Veröffentlichungen eines Unternehmens allgemein nicht üblich ist[7]. Somit kann dies auch nicht mit Blick auf die Nachhaltigkeitsaspekte verlangt werden. Daher wurde eine systematische Darstellung von strategischen Chancen und Risiken in den Anforderungen nicht zwingend verlangt. Andernfalls wären alle auf Grün eingestuften Unternehmen auf Gelb einzustufen.

Bei Gas Natural Fenosa ist eine besonders große Diskrepanz zwischen der Unternehmensstrategie und der Strategie zum Klimawandel festzustellen. In der Unternehmensstrategie werden Klimaschutz und Klimawandel nicht erwähnt. Zugleich gibt es eine Strategie zum Klimawandel mit allgemeinen Zielen zu Klimaschutz und Energieeffizienz. Hinzu kommt eine ausführliche Darstellung zu den ökonomischen und technischen Chancen und Risiken die aus Klimawandel und Klimaschutz für das Unternehmen resultieren.

Auf Basis der Auswertung zu Strategien und Nachhaltigkeit kommen wir zu der Schlussfolgerung, dass in den Darstellungen der Unternehmensstrategien eine fundierte Betrachtung von Chancen und Risiken aus wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten wohl auch in Zukunft nicht erfolgen wird. Um dennoch Betrachtungen zu Chancen und Risiken vorzunehmen kommen somit gesonderte Analysen in Betracht. Als Beispiel können die diesbezüglichen Ausführungen von Gas Natural Fenosa herangezogen werden. Allerdings sollten sich diese Analysen nicht auf Klimaschutz und Klimawandel beschränken sondern auch die strategischen Chancen und Risiken anderer relevanter Nachhaltigkeitsaspekte wie beispielsweise des demografischen Wandels oder der Urbanisierung einbeziehen.

Die Wiener Stadtwerke schneiden zusammen mit sechs weiteren Unternehmen mit Grün ab. Eine systematische Analyse der langfristigen Chancen und Risiken aus den großen Nachhaltigkeitstrends (u.a. Klimawandel, Demografischer Wandel, Urbanisierung) wäre – wie bei den anderen Unternehmen auch – in Betracht zu ziehen.

Tabelle 25: Ergebnisse Benchmarking zu Strategien und Nachhaltigkeit

Einstufung	Unternehmen
	BVG, E.ON UK, EDF Energy, Fortum, Gas Natural Fenosa, Transport for London, Wiener Stadtwerke
	RATP, Endesa, GASAG

[7] Der Risikobericht ist in der Regel entsprechend der gesetzlichen Vorgaben nur auf einen Zeithorizont von drei Jahren ausgerichtet.

6.1.4 Interessante[8] Praxis: Strategien und Nachhaltigkeit bei Gas Natural Fenosa

Strategie

"In 2013, Gas Natural Fenosa presented the review of the company's strategic guidelines for the 2013-2015 period, and a strategic vision up to 2017, with the aim of adapting them to the current macroeconomic and energy setting, using realistic and objective criteria. The Strategic Plan of Gas Natural Fenosa was revised following its compliance with the targets up to 2012, demonstrating the company's strength and the credibility it offers the market, despite the adverse economic and regulatory setting. The strategic guidelines of Gas Natural Fenosa for 2013-2015 period will be based on:

1. Execution of efficiency plans.

2. Managing each business line in accordance with market conditions.

3. Managing the business portfolio in accordance with its strategic fit.

The company's strategic priorities for the 2013-2015 period will be to reinforce the current business model, which is strongly supported by promoting growth opportunities abroad, particularly in its increasingly important role in the global gas market (largely LNG), which will allow it to maintain its solid results."

Quelle: Gas Natural Fenosa CR-Bericht 2013, S. 30

2010-2014 Strategic Plan

The strategic guidelines of Gas Natural Fenosa during the 2010-2014 period have been based on:

- Strengthening the balance sheet.
- Optimisation to achieve synergies.
- Securing growth while maintaining financial solidity.

[…]

Efficiency plans

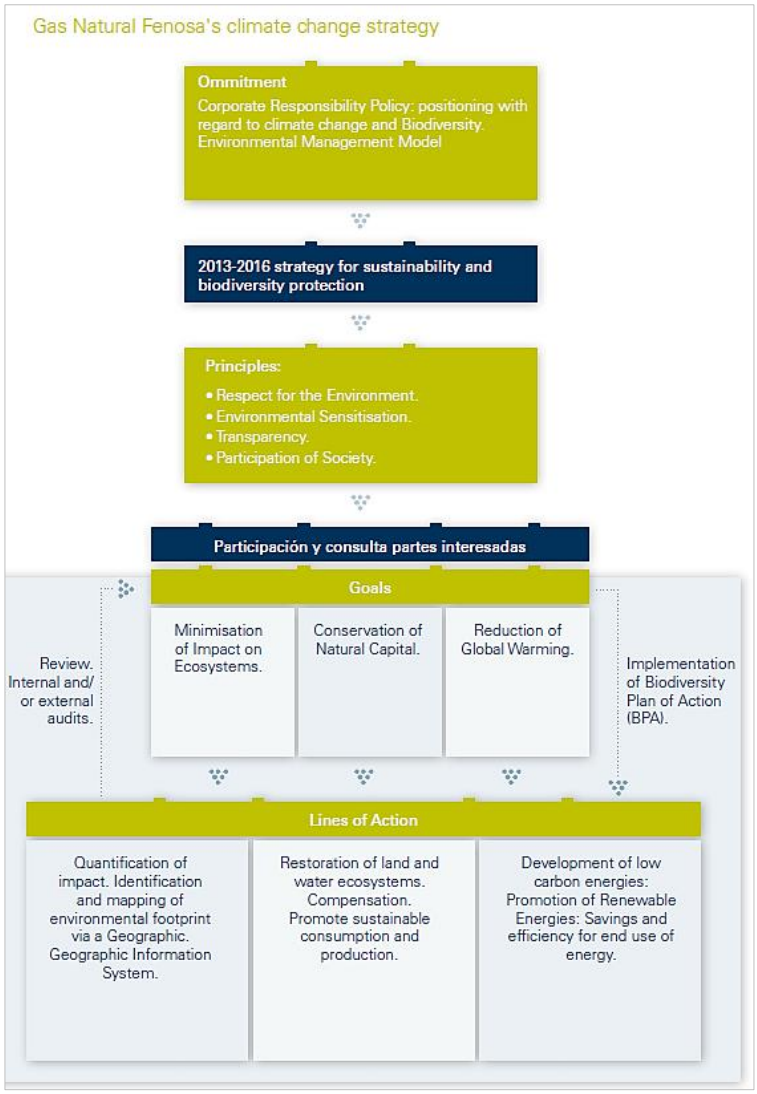
Gas Natural Fenosa expects that the continuity in efficiency plans will allow it to obtain savings of up to 300 million euros in 2015, mainly in operation and maintenance, commercialisation and corporate structure costs. […]"

Quelle: Gas Natural Fenosa CR-Bericht 2013, S. 30

[8] In Anbetracht der definierten Anforderungen wäre die Formulierung „gute Praxis" hier nicht angemessen.

Climate Change Strategy

Abbildung 4: Gas Natural Fenosa´s Strategie zum Klimawandel



Quelle: Gas Natural Fenosa CR-Bericht 2013, S. 155

“Gas Natural Fenosa's position regarding the climate change corresponds to the following eight principles:

- Maintaining energy strategies and policies that are coherent with supply safety, competitiveness and environmental sustainability.
- Establishing quantifiable objectives for reducing greenhouse gas emissions.
- Working on levelling the balance of social, environmental and economic aspects to contribute to a low carbon economy.
- Encouraging and optimising energy saving and efficiency at our facilities and those of our customers, as the most efficient way of combating global warming.
- Resorting to being active in carbon markets and supporting their globalisation so that energy production and consumption trends can be sustainable.
- Guiding the company's actions in order to raise awareness in society in general regarding the global solution for climate change.
- Having specific measures to ensure fair and sustainable commitments on reducing global emissions are met.

- Getting behind projects to reduce greenhouse gas emissions on a global scale, paying special attention to developing countries.

Gas Natural Fenosa's strategy for climate change is based upon:

- Giving added value to carbon management.
- Identifying options and solutions to cope with the obligation to comply with restrictions on greenhouse gases at the lowest cost.
- Minimising risks arising from future restrictions in the emission of greenhouse gases in light of legislative and political developments.
- Developing business opportunities created due to the need to mitigate global warming. This strategy is based around four main pillars: improving eco-efficiency, carbon management, R&D and raising society's awareness."

Quelle: Gas Natural Fenosa CR-Bericht 2013, S. 154f

Chancen und Risiken

Gas Natural Fenosa veröffentlicht einen eigenständigen Carbon Footprint Report in dem umfangreiche Informationen zum Thema Klimaschutz enthalten sind.

"The risks and opportunities involved in climate change at Gas Natural Fenosa are included in the Company's Corporate Risk Map.

Quantifying the risks and opportunities enables them to be included as part of the company strategy and allows objectives to be established in order to minimise the risks and maximise the opportunities. The risks and opportunities have been divided into four major types:

- The risk and opportunity categories associated with the physical parameters are defined by the Intergovernmental Panel on Climate Change in the Fourth Assessment Report (IPCC). Specifically: temperature increase, rainfall/ precipitation modifications, rising sea level and extreme meteorological events.
- The market risk and opportunity category is associated with the presence of CO2 markets such as the EU-ETS and with the development of other potential markets with similar characteristics, which are of particular importance to energy companies because of their high emission rates.
- The category of regulatory risks and opportunities is due to the development of energy policies whose purpose is to mitigate climate change that revolve around encouraging the use of renewable energies and promoting energy efficiency."

Quelle: Gas Natural Fenosa, Carbon Footprint Report 2012, S. 13

Tabelle 26: Risiken aus dem Klimawandel für Gas Natural Fenosa

Risk Map Impact Categories

Category	Factors
Environmental temperature	Demand for natural gas.
	Demand for electricity.
	Performance of the combined cycles.
Rainfall	Generation dispatch.
	Wholesale electricity market price.
Sea-level rise	Flooding.
	Loss of production.
Extreme meteorological events	Variation in the frequency and intensity of extreme meteorological events.
CO_2 markets	Emission allowance trading scheme 2008-2012.
	Emission allowance trading scheme 2013-2020.
	European Commission intervention.
	CCS.
	Wholesale electricity market price.
	Thermal generation.
Renewable energies	Impact on the generation dispatch.
	Sensitivity of the wholesale market price for electricity.
Energy efficiency	Demand for natural gas and electricity.
	Inroads made by the electric car: increase in the demand for electricity and greater user of the power installed.
Company reputation	Impact on the company reputation.

Quelle: Gas Natural Fenosa, Carbon Footprint Report 2012, S. 13

Kommentar

Bei Gas Natural Fenosa ist eine besonders große Diskrepanz zwischen der Unternehmensstrategie und der Strategie zum Klimawandel festzustellen. In der Unternehmensstrategie werden Klimaschutz und Klimawandel nicht erwähnt. Zugleich gibt es eine Strategie zum Klimawandel mit allgemeinen Zielen zu Klimaschutz und Energieeffizienz. Hinzu kommt eine ausführliche Darstellung welche ökonomischen und technischen Chancen und Risiken aus Klimawandel und Klimaschutz für das Unternehmen resultieren.

6.2 Innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug

6.2.1 Grundlagen

Die Notwendigkeit für innovative Geschäftsmodelle die zu ökologischen und sozialen Verbesserungen beitragen lässt sich aus zwei Blickwinkeln argumentieren. Aus der Perspektive der Herausforderungen, die für eine Nachhaltige Entwicklung zu bewältigen sind, ist es erforderlich, dass zum Teil grundsätzlich neue Technologien eingesetzt und neue Geschäftsmodelle angewendet werden um Materialverbräuche und Emissionen zu reduzieren und zugleich die Lebensqualität zu erhalten beziehungsweise, wo erforderlich, zu verbessern.

Aus der Marktperspektive ist festzustellen, dass sich die Strommärkte insbesondere aufgrund des Ausbaus der erneuerbaren Energien deutlich verändert haben. Die Preise an den Strombörsen sind erheblich gefallen und eine Trendwende ist nicht absehbar. Vielmehr ist mit einem weiteren Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien mit entsprechenden Auswirkungen auf die Börsenpreise zu rechnen. Ein Teil der

bisherigen Geschäftsmodelle von Energieversorgern - konkret die Rentabilität der Stromerzeugung - steht somit unter erheblichem ökonomischem Druck. Für Energieversorger ist es daher wichtig neue, zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln, die das bestehende Portfolio an Produktion und Dienstleistungen ergänzen.

Auch für ÖPNV-Unternehmen ist die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen grundsätzlich zu begrüßen, wenngleich in dieser Branche auch eine gute Chance besteht, die Wettbewerbsfähigkeit durch die kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Geschäftsmodelle sicherzustellen.

6.2.2 Ergebnis des Benchmarkings

Nur wenige Unternehmen in der Stichprobe berichten über innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug. Die Relevanz der identifizierten Geschäftsmodelle sei hier nicht beurteilt. Es lässt sich jedoch sehr deutlich erkennen, dass die Wiener Stadtwerke mit den BürgerInnensolarkraftwerken und mit den SolarKraft-Produkten besonders innovative und erfolgreiche bzw. erfolgversprechende Geschäftsmodelle entwickelt haben.

Tabelle 27: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Innovative Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug

Einstufung	Unternehmen
Darstellung innovativer Geschäftsmodelle	Fortum: Verkauf von schlüsselfertigen Photovoltaikanlagen (solar power kits). Öffnung des Fernwärmenetzes von Stockholm für Wärmeeinspeisung durch Dritte. RATP: Fahrradgaragen an derzeit zwei Haltestellen im Großraum Paris. In La Roche-sur-Yon wurde eine „Bus + Fahrrad“-Fahrkarte eingeführt. Mit dieser Halbjahres-Fahrkarte für den ÖPNV können zusätzlich Fahrräder ausgeliehen werden. Wiener Stadtwerke: BürgerInnensolarkraftwerke, SolarKraft (mehrere Paketlösungen für EigentümerInnen von Dachflächen. Wien Energie errichtet z.B. eine PV-Anlage und der Strom wird direkt zum Verbrauch in der Immobilie verwendet.)
Keine Darstellung innovativer Geschäftsmodelle	BVG, EDF Energy, Endesa, E.ON UK, GASAG, Gas Natural Fenosa, Transport for London

6.2.3 Interessante[9] Praxis: Neue Geschäftsmodelle mit Nachhaltigkeitsbezug von Fortum

Solar power kits

"Fortum sells solar power kits in the Nordic countries. Fortum's Solar Kit is a turnkey solution including solar panels installed at the customer's facilities. Fortum is also committed to buying the surplus electricity from the customer."

Quelle: Fortum, Integrierter Bericht 2013, S. 19

Wärmenetz in Stockholm für Einspeiser geöffnet

"In 2012, Fortum opened up the possibility for customers in Stockholm, Sweden, to sell the surplus heat they produce to Fortum's heating network at market price. The service has raised interest among customers and several contracts were signed in 2013."

Quelle: Fortum, Integrierter Bericht 2013, S. 45

"Open district-heat network

Making the district-heat networks two-way enables consumers to sell the surplus heat to the network. Utilising the heat that would otherwise be lost reduces energy costs and the carbon footprint of the energy system.

The opening of the district-heat network is technically simple and does not require any major investments. The biggest change is in the business logic and mind-set. An open district-heat network makes it easier to use, for example, solar energy in heat production. Buildings, industrial processes and production plants generate a lot of waste heat, and individual households sometimes produce surplus heat energy.

The open district heating launched by Fortum in Stockholm, Sweden, is a novel solution for heat recovery and energy recycling. The recovered energy is used to heat residential homes and to produce hot tap water across the city.

In Espoo, Finland, Fortum has launched the nation's first open district-heat network pilot. Fortum's new energy solution enables the use of waste heat from the Espoo Hospital in the district heating of the city. This solution reduces the environmental impact of district heating."

Quelle: Fortum, Integrierter Bericht (Onlinefassung)
http://annualreport2013.fortum.com/en/sustainability/our-business/heat-distribution/open-district-heat-network

[9] Die Formulierung „gute Praxis" erscheint uns hier nicht angemessen. Wie gut diese Geschäftsmodelle tatsächlich sind kann anhand der vorliegenden Informationen nicht beurteilt werden.

7 Diversity

7.1 Diversity-Management

7.1.1 Grundlagen

Auf EU-Ebene wurde 2014 eine Richtlinie zur Anpassung der Veröffentlichungspflichten im Lagebericht von Geschäftsberichten verabschiedet. Die neuen Veröffentlichungspflichten sehen für Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen unter anderem auch eine Berichterstattung zu Diversity vor (Europäische Kommission 2014). Somit wird die Relevanz des Themas Diversity vom Gesetzgeber betont. Bevor auf die geplanten Berichtsanforderungen der EU eingegangen wird, sei als Einstieg in das Thema auf den Gegenstand von Diversity-Management[10] eingegangen.

Die Stadt Wien (2012) beschreibt Diversity-Management wie folgt:

„Diversitätsmanagement bezeichnet einen multidimensionalen Managementansatz, der im vergangenen Jahrzehnt im öffentlichen Bereich verstärkt zur Anwendung kommt.

Für Organisationen bzw. für die Verwaltung bedeutet Diversitätskompetenz, dass Vielfalt wahrgenommen, anerkannt und gefördert wird. Diversitätsmanagement heißt, auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen und die Vielfalt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu fördern und einzusetzen sowie die Organisation gemeinsam zu adaptieren. Im Zentrum steht dabei die Wertschätzung aller Kundinnen und Kunden, sowie der Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Stadt Wien 2012)

Die österreichische Initiative „Charta der Vielfalt“, die 2010 von der Wirtschaftskammer Österreich und der Wirtschaftskammer Wien gegründet wurde, benennt folgende Zielsetzungen und Ansatzpunkte von Diversity-Management:

„Diversity-Management ist eine ganzheitliche Strategie, durch welche personelle Vielfalt wahrgenommen, wertgeschätzt, gefördert und für die Organisationsziele genutzt wird. Das betrifft nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch KundInnen und alle anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation.

Diversity-Management hat zum Ziel, eine Organisationskultur zu schaffen, in der sich alle entwickeln und entfalten können. Das steigert die Leistung, die Motivation sowie die Sozialkompetenz der MitarbeiterInnen und bringt dem Unternehmen mehr Erfolg. […]

[Vor allem in Großunternehmen] gibt es zum Teil eigene Abteilungen bzw. Diversity-Beauftragte, die für die Umsetzung im Betrieb zuständig sind. Eines der wichtigsten Handlungsfelder ist dabei das Personalmanagement. Die entsprechenden Maßnahmen reichen von einer Diversity-bewussten Rekrutierung und Personalentwicklung bis hin zur Festlegung von Diversity-Zielen von Führungskräften. Weitere Bereiche, an die Diversity-Maßnahmen angebunden werden können, sind z.B. das Marketing zur Ansprache von vielfältigen Zielgruppen, die Produktentwicklung oder die Kommunikation.“ (WKO 2014)

Die bereits angesprochene Anpassung der EU-Richtlinie zu Veröffentlichungspflichten im Lagebericht stellt folgende Anforderungen an die Berichterstattung zu Diversity:

„eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, die im Zusammenhang mit der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, oder Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, der Ziele dieser Diversitätskonzepts sowie der Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und der Ergebnisse im Berichtszeitraum. Wird ein derartiges Konzept nicht angewendet, wird in der Erklärung erläutert, warum dies der Fall ist." Europäische Kommission (2014b: 15)[11]

---

[10] Wir verwenden durchgehend den international anerkannten Begriff „Diversity“ anstelle der deutschen Begriffe Diversität oder Vielfalt. Unter anderem, weil wir im Benchmarking vielfach englischsprachige Texte zitieren. Die österreichische Initiative „Charta der Vielfalt“ verwendet das gleiche Wording.

[11] Zum Zeitpunkt der Entwicklung der Kriterien für das Benchmarking, war der Gesetzgebungsprozess noch nicht abgeschlossen. Damals wurde folgende Passage aus einem Entwurf für den Richtlinientext verwendet: “• a descrip-

Zu beachten ist, dass mit " mit der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen offensichtlich Vorstand und Aufsichtsrat bzw. vergleichbare Führungsgremien (engl.: Board) gemeint sind. Die Angaben müssen sich also nicht auf das gesamte Unternehmen beziehen (Europäische Kommission 2014a). Dies erscheint überraschend, da eine Beschränkung von Diversity-Management auf die obersten Führungsgremien von EU-Parlament und EU-Kommission sicherlich nicht intendiert ist. Möglicherweise ist diese Einschränkung ein Ergebnis des politischen Willensbildungsprozesses. Auch könnten fachliche Aspekte, konkret die Funktion des Lageberichts[12], eine Rolle gespielt haben.

In den ausgewerteten Veröffentlichungen der Unternehmen in der Stichprobe wurden keine Angaben zu Diversity-Maßnahmen gefunden, die sich auf an oberste Führungsebene richten.

Der GRI-Leitfaden macht keine expliziten Vorgaben zum Management von Diversity, sondern verweist stattdessen auf seine für alle Nachhaltigkeitsaspekte geltenden Anforderungen an die Beschreibung des jeweiligen Managementansatzes. Somit soll auch zum Diversity-Management über betreffende

- „Richtlinien,
- Verpflichtungen,
- Ziele und Vorgaben,
- Zuständigkeiten,
- Ressourcen,
- besondere Maßnahmen" (GRI 2013b: 65)

informiert werden.

7.1.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 28: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Diversity-Management

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Im Unternehmen gibt es ein Diversity-Management, das vier der folgenden Kriterien erfüllt: • Es gibt eine/n zentrale/n AnsprechpartnerIn für Diversity. • Es gibt eine Leitlinie (bzw. Policy etc.) zu Diversity. • Es gibt mindestens ein konkretes Ziel zu Diversity. • Es gibt einen Mechanismus zum Umgang mit Beschwerden im Kontext Diversity. • Es sind neben der/dem zentrale/n AnsprechpartnerIn für Diversity auch in den Konzernteilen weitere Zuständigkeiten für Diversity definiert (z.B. analog zu Nachhaltigkeitsbeauftragten in den Bereichsunternehmen).
	Es ist ein Managementansatz zu Diversity erkennbar, d.h. mindestens zwei der oben angeführten Kriterien werden erfüllt.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

tion of the undertaking's diversity policy for its administrative, management and supervisory bodies with regard to aspects such as age, gender, integration of people with disabilities, educational and professional background, • the objectives of the diversity policy, • the way in which it has been implemented and • the results in the reporting period. If the undertaking has no such policy, the statement shall contain an explanation as to why this is the case." (Europäisches Parlament 2013: 17)

[12] Siehe z.B. § 243 UGB: „Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens […] darzustellen.

7.1.3 Ergebnis des Benchmarkings

Bei der Gestaltung des Diversity-Managements lassen sich recht deutlich regionale Zusammenhänge erkennen. Bei den in Großbritannien ansässigen Unternehmen der Stichprobe ist das Diversity-Management gut ausgebaut. Das Mittelfeld bilden die spanischen und französischen Unternehmen zusammen mit Fortum aus Finnland und den Wiener Stadtwerken. Die beiden Berliner Unternehmen, also BVG und GASAG, scheinen keine oder nur ansatzweise Managementstrukturen für Diversity implementiert zu haben.

In zwei britischen Unternehmen gibt es Netzwerke z.B. von ethnischen Minderheiten[13], Frauen, Schwulen und Lesben. Transport for London erstellt jährlich einen Personalbericht mit vielen Diversity-Statistiken und informiert dort auch über Aktivitäten im Bereich Diversity.

Tabelle 29: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Diversity-Management

Einstufung	Unternehmen
	Transport for London, E.ON UK, EDF Energy
	RATP, Endesa, Gas Natural Fenosa, Fortum, Wiener Stadtwerke
	BVG, GASAG

Im Teilaspekt Diversity-Management schneiden die Wiener Stadtwerke nur durchschnittlich ab. Verbesserungen könnten darin bestehen, die verschiedenen Dimensionen von Diversity deutlicher anzusprechen. Die Erstellung einer Leitlinie oder Policy zu Diversity dürfte hilfreich sein. Auch kleinere organisatorische Anpassungen, (u.a. Benennung von Zuständigkeiten für Diversity, Implementation eines Beschwerdemechanismus unabhängig vom Code of Conduct) würden weitere Fortschritte bringen.

7.1.4 Gute Praxis: Diversity-Management von EDF Energy

Diversity-Prinzipien

In der Ethics & Business Conduct Policy heißt es:

"As an inclusive company, EDF Energy captures the value that difference brings. Principles and commitments are established in respect of diversity and inclusion."

Quelle: EDF Energy, Ethics & Business Conduct Policy, S. 2

[13] In Großbritannien gibt es die Abkürzung BAME = Black, Asian and Minority Ethnic.

EDF Energy gibt in einem Leitfaden zu Diversity für die Zulieferer an, dass das Unternehmen sieben Diversity-Prinzipien hat:

Tabelle 30: Prinzipien zu Diversity von EDF Energy

Principle 1	Principle 2	Principle 3
Our people have the tools, awareness and commitment to live, breathe and promote our diversity and inclusion principles and make this part of 'business as usual'.	We have a working environment where individual differences are valued and our employees are encouraged to understand, respect and embrace diversity.	We recruit, develop and promote the very best person for every job ensuring that we treat everyone fairly, with respect and select from the widest possible pool of talent.
EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to have: • policies which are compliant with the Equality Act 2010 • guides for managers on using policies • training for managers and employees on creating a diverse and inclusive business • awareness on how to access the above tools • a dedicated intranet page to diversity and inclusion.	EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to have: • employee networks which all have senior sponsors and a dedicated set of annual objectives • consultation mechanisms for employees to raise ideas on best practice (e.g. focus groups) • executive commitment to diversity and inclusion • diversity and inclusion ambassadors who are committed to raising awareness around diversity and inclusion.	EDF Energy has embedded the following into their practices and wants our suppliers to: • review how diverse your current workforce is using workforce monitoring data • ensure that you understand how diverse your recruitment pipeline is through recruitment monitoring • set a plan as to how you can widen the pool that you recruit from • ensure that all development and promotion activities are fair and equally accessible to all.
Consider • Does your organisation raise awareness about diversity and inclusion? • Do managers have the correct tools they need to create a diverse and inclusive working environment? • What could you do differently?	**Consider** • Has your executive team committed to diversity and inclusion? • How do you consult with your employees about diversity and inclusion? • Do you have a working environment that values individual difference? • What could you do differently?	**Consider** • Do you monitor your current workforce and recruitment pipeline to understand your current position? • Consider whether your recruitment advertising strategies are reaching candidates from diverse backgrounds.

Quelle: EDF Energy, Supplier's guide to Diversity & Inclusion, S. 4

"Diversity and inclusion is core to the vision, mission and ambitions of EDF Energy. EDF Energy has seven diversity and inclusion principles which stem from our diversity and inclusion vision. We are on a journey to embed each principle into the heart of our organisation but we realise that if we are going to make a real difference, we need to work collaboratively with our Supply Chain to excel, which is why we have developed a Supplier's Guide to Diversity and Inclusion. This is a step by step guide to demonstrate how each principle can be applied in practice. Together we will achieve excellence in diversity and inclusion."

"Principle 1: Our people have the tools, awareness and commitment to live, breathe and promote our diversity and inclusion principles and make this part of 'business as usual'.

Principle 2: We have a working environment where individual differences are valued and our employees are encouraged to understand, respect and embrace diversity.

Principle 3: We recruit, develop and promote the very best person for every job ensuring that we treat everyone fairly, with respect and select from the widest possible pool of talent.

Principle 4: We use our influence as a significant supplier and procurer of products and services to encourage and promote diversity through the supply chain and local communities.

Principle 5: We have a working environment that respects individuals' responsibilities and their wish to balance work and personal life.

Principle 6: We appreciate and meet the diverse range of needs of all our customers ensuring we have a reputation as an organisation that has diversity and inclusion as a core value.

Principle 7: We have robust and clear data to measure progress. We benchmark ourselves against the best."

Quelle: EDF Energy, Supplier's guide to Diversity & Inclusion, S. 2f

Zielsetzungen zu Diversity

"Achieve the National Equality Standard by 2015 and year on year improvement in Employee Engagement Survey scores for inclusion."

Quelle: EDF Energy, Unternehmenswebsite, *http://www.edfenergy.com/about/ambitions/people*

Auszeichnung für Diversity-Maßnahmen

EDF Energy awarded Diversity Works for London Gold Standard, 30 November 2012

EDF Energy's efforts in promoting a diverse and inclusive work culture have been awarded the Diversity Works for London Gold Standard. […]

Over the past two years, the company's Diversity & Inclusion Team have worked with colleagues across the business to ensure the business has the correct practices and measures to promote equality, diversity and inclusion.

The team submitted a 1000-page report covering company initiatives including:

- "Creating a Culture of Inclusion" workshops,
- four separate employee networks,
- the company's first supplier diversity conference,
- the company's first Disability Awareness Conference,
- holding Diversity Day across 25 sites, and
- the development of a "Line Manager's Guide to Disability".

The assessment culminated in interview days with staff from across the business.

In addition to the Gold Standard, EDF Energy received a detailed recommendation report which will guide the company's next steps in this ongoing work and which will be embedded within EDF Energy's Diversity & Inclusion Business Plans for 2013."

Quelle: EDF Energy Unternehmenswebsite, *http://www.edfenergy.com/media-centre/press-news/EDF-Energy-awarded-Diversity-Works-for-London-Gold-Standard.shtml*

Anmerkung: Die Website des oben genannten Programmes "Diversity Works for London" war zum Zeitpunkt der Untersuchung (03./26. 06.2014) inaktiv. Somit konnten dort keine Informationen recherchiert werden.

Ansprechpartner

"Over the past two years, the company's Diversity & Inclusion Team have worked with colleagues across the business to ensure the business has the correct practices and measures to promote equality, diversity and inclusion."

Quelle: EDF Energy Unternehmenswebsite, *http://www.edfenergy.com/media-centre/press-news/EDF-Energy-awarded-Diversity-Works-for-London-Gold-Standard.shtml*

"At the moment I'm working in our Diversity & Inclusion (D&I) team which has given me specialist HR experience in a team with company-wide remit. I've been involved in hands-on projects across the company (and the UK), whilst also completing more strategic tasks; for example I recently prepared a paper for a government consultation on the role of women within STEM (Science, Technology, Engineering and Maths)."

Quelle: EDF Energy Unternehmenswebsite, *http://www.edfenergy.com/careers/early-careers/graduate-programmes/commercial/human-resources*

Netzwerke

"Employee networks

Our attitude towards diversity is reinforced by our various employee networks – Inspire: LGBT Supporters Network, BAME (Black, Asian and Minority Ethnic) Network, Disability and Carers Network, Working Parents' Network and the Women's Network. These networks provide a platform for employees to share their views, tell us what we're doing well and make recommendations for improvement. This creates a real sense of community and a workforce who feel that their opinions are valued. It also helps us to address business challenges and get closer to our goal of becoming a truly inclusive employer. One that encourages inspiration, innovation and employee commitment to a better energy future."

Quelle: EDF Energy Unternehmenswebsite, *http://www.edfenergy.com/careers/life-at-edf-energy/diversity-inclusion*

Diversity über Code of Conduct

"Employees should comply with their contract of employment and the Company's policies and

procedures. Policies and procedures include, but are not confined to those covering:

[…} Equal Opportunities

Harassment & Bullying"

„Employees should treat their colleagues and any other person they come into contact with while working for the Company with appropriate respect and dignity."

"EDF Energy wants to encourage employees to disclose information on any improper activities within the Company. In accordance with the Public Interest Disclosure Act, employees are encouraged to raise their concerns initially within the Company. If an employee suspects fraud, or other improper activities that contravene this Code of Conduct, they should promptly report the situation to their manager, or to EDF Energy's Head of Management Audit or Compliance Officer, in line with the Company's Reporting of Improper Activities (Whistleblowing) Policy."

7.2 Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen

7.2.1 Grundlagen

Um die Intensität und die Ausrichtung der Aktivitäten im Bereich Diversity im Benchmarking abzubilden wird der Umfang der Maßnahmen betrachtet und unterschieden, ob sie sich auf MitarbeiterInnen oder KundInnen beziehen.

Welche Persönlichkeitsmehrmale im Kontext Diversity besonders beachtet werden sollten, wird unter anderem von der österreichischen Charta der Vielfalt definiert:

„Die Charta der Vielfalt konzentriert sich auf […] jene Persönlichkeitsmerkmale, die im Laufe eines Menschenlebens nicht bzw. nur schwer veränderbar sind. Diese finden auch in österreichischen Gleichbehandlungsgesetzen ihre Berücksichtigung und sind:

- Alter
- Geschlecht
- Behinderung
- Religion
- Ethnische Herkunft
- sexuelle Orientierung

Je nach Organisation können jedoch andere Dimensionen – wie zum Beispiel der Familienstand, die Ausbildung oder die Sprache – im Diversity-Management ebenfalls relevant werden." (WKO 2014a)

7.2.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 31: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Das Unternehmen hat mehrere Maßnahmen (Projekte oder Vorkehrungen) zu Förderung von Vielfalt bzw. Vermeidung von Diskriminierung bei den MitarbeiterInnen ergriffen. Zu mindestens drei der folgenden Diversity-Dimensionen gibt es derartige Maßnahmen: • Alter • Geschlecht • Behinderung • Religion • ethnische Herkunft • sexuelle Orientierung • ggf. eine weitere relevante Dimension
	Es gibt mindestens zwei Maßnahmen zu Diversity zu Förderung von Vielfalt bzw. Vermeidung von Diskriminierung bei den MitarbeiterInnen. Diese Maßnahmen können sich auch nur auf eine der vorstehenden Diversity-Dimensionen beziehen.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

7.2.3 Ergebnis des Benchmarkings

Ähnlich wie beim Management von Diversity sind auch Umfang und Bandbereite der Maßnahmen zu Diversity bei den britischen Unternehmen besonders groß. Aber auch die Wiener Stadtwerke berichten über Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, zur Förderung von älteren MitarbeiterInnen und zu Förderung von Behinderten und erreichen eine Einstufung auf Grün. RATP hat bereits seit 2007 die Anonymisierung der Lebensläufe von BewerberInnen eingeführt und bei etwa 10% der Lehrlinge werden bewusst Jugendliche mit schlechten oder fehlenden Schulabschlüssen aufgenommen, um diesen eine Chance zu geben.

Tabelle 32: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen

Einstufung	Unternehmen
	E.ON UK, EDF Energy, Transport for London, RATP, Wiener Stadtwerke
	Gas Natural Fenosa, Endesa, BVG, GASAG
	Fortum

7.2.4 Gute Praxis: Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen bei Transport for London

Maßnahmen für ethnische Minderheiten

"Stakeholder feedback

Staff feel that the internal recruitment process is inconsistent. They also believe that interview feedback is extremely important but isn't always provided. BAME [Black, Asian and minority ethnic] employees think they still face additional barriers to progression and have cited the small number of senior BAME staff as proof. It is also felt that the lack of women at senior level reinforces a male dominated culture.

What TfL is doing

TfL has robust policies and processes in place for recruitment and selection and is continually evaluating these to improve efficiency and reduce inconsistency. Currently in development is a workforce demand planning process that will help with long-term workforce planning, ensuring staff with the right skills are in the right roles at the right time. All recruitment campaigns will be monitored by TfL's Human Resources (HR) department to identify any areas where specific equality groups are positively or adversely affected.

TfL also runs schemes for graduates and apprentices. These provide experience of working for the organisation while helping people to develop the skills and capabilities they need to secure permanent employment. To ensure a diverse representation of candidates, TfL uses engagement tools including dedicated microsites, university events and recruitment initiatives aimed at specific equality groups, for instance the RARE Recruitment Agency that helps to connect people from diverse backgrounds with organisations."

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme 2012 – 2015, S. 53

Maßnahmen für MitarbeiterInnen mit Behinderungen

"Stakeholder Feedback

Disabled staff have said that the implementation of reasonable adjustments (an alteration made by the employer that enables a disabled person to enter employment and fulfil their role) is inconsistent within TfL and this is an area of concern. The number of disabled staff is still too low"

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme 2012 – 2015, S. 60

Tabelle 33: Maßnahmen für MitarbeiterInnen mit Behinderung

What TfL is doing
TfL recognises that, for the reasonable adjustment process to work, it must be used, understood and monitored to determine its effectiveness. An organisation-wide approach has been developed and is currently being reviewed. This provides managers with clear guidance and support on how to carry out assessments and when to involve relevant external agencies. To ensure consistency, workshops are available to help managers better understand their responsibilities regarding reasonable adjustments in the workplace.

Other initiatives
Steps into Work
TfL's Steps into Work programme is run in partnership with Remploy and Barnet & Southgate College, and offers learning-disabled students the chance to undertake unpaid work experience placements in three different TfL roles. Support is offered to managers and teams ahead of the placements and students receive help from Remploy job coaches, Barnet & Southgate College tutors and TfL colleagues who act as buddies throughout the placements.

Sector Skills Council
The Government-funded Women 1st programme offers mentoring and personalised training for women with the potential to move to more senior roles. A pilot programme involving 15 women was run by TfL in early 2012 and an evaluation of their experiences, and the results, will help to determine if the programme should be rolled out further in 2013.

STEM Ambassadors Programme
The TfL STEM (science, technology, engineering and maths) Ambassador Programme aims to inspire future generations of engineers and increase the accessibility of STEM subjects to all young people. Scheme ambassadors carry out a range of activities with schools throughout the Capital and participate in the Inspire events at London Transport Museum, where students work in teams to solve practical engineering problems, supported by practising engineers from a range of sectors. The sessions also develop important transferable skills such as teamworking and communication.

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme 2012 – 2015, S. 60

Maßnahmen für Chancengleichheit hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Herkunft

Classroom to Boardroom events

Working with the Mayoral Academies, the Classroom to Boardroom events encourage children and young people, in particular girls and BAME students, to consider Science Technology Engineering Mathematic (STEM) subjects. The events involve Academy pupils aged 16 and 17 completing a work-related challenge set by TfL staff and presenting their findings to a panel of representatives from both TfL and the Greater London Authority. The events provide an important opportunity for young people to develop their confidence and skills as they tackle work-related issues.

Fair access to work placements

TfL is committed to ensuring that under-represented groups have fair access to work experience. It is building on a pilot programme, launched in 2011, which provided structured work placements for Year 9 and 10 students with a view to influencing their future career choices. The pilot programme provided 20 placements for students from diverse backgrounds and was aimed primarily at those who would not normally have access to work opportunities at established organisations. The aim of the initiative is to help young people from these groups overcome any barriers that prevent them getting work experience.

Sector Skills Council

The government-funded Women 1st programme offers mentoring and personalised training for women with the potential to move to more senior roles. A pilot programme involving 15 women was run by TfL in early 2012. Currently, a second round of the programme is under way and includes for the first time, line managers in Bus Operations.

Science Technology Engineering and Maths (STEM) Ambassadors Programme

The TfL STEM Ambassador Programme aims to inspire future generations of engineers and increase the accessibility of STEM subjects to all young people. STEM Ambassadors carry out a range of activities with schools throughout the

Capital and participate in the Inspire events at London Transport Museum where students work in teams to solve practical engineering problems, supported by practising engineers from a range of sectors. The sessions also develop important transferable skills such as team working and communication."

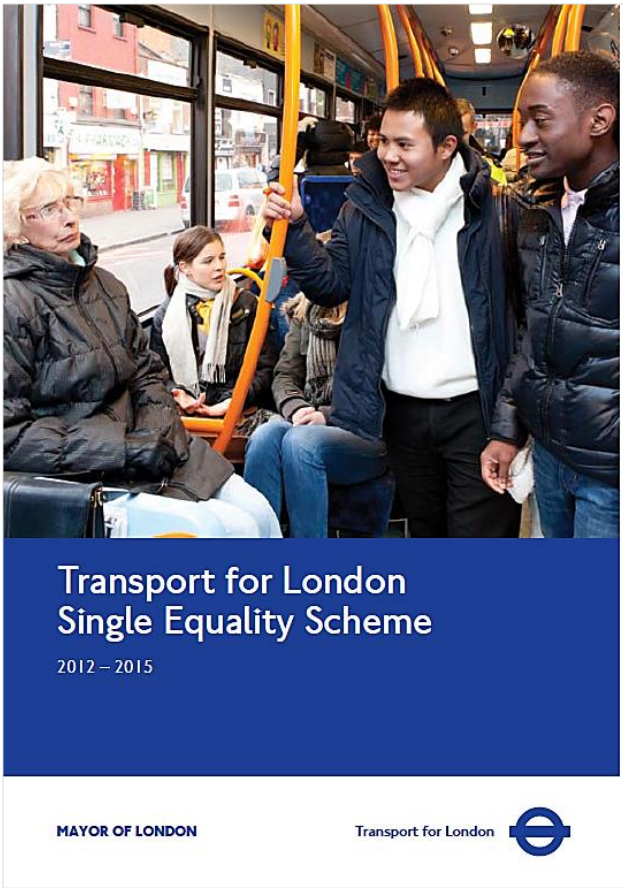
Quelle: Transport of London, Annual Workforce Monitoring Report 2012/2013, S. 18

Tabelle 34: Diversity-Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen bei Transport for London

Issue	• Representation of disabled people in our workforce is too low • Lack of BAME staff and women in senior roles • Leadership is not visible/effective • Improve development opportunities for all staff and support career progression		
Activity	TfL lead	RAG status	Progress report
Over the next three years, increase the annual number of women, BAME and disabled candidates who are accepted on TfL's apprenticeship and graduate schemes.	HR Organisation Development/ HR Delivery	●	It is anticipated that the events listed in the previous section, including Classroom to Boardroom, Fair Access to Work placements and the Greenwich UTC, will act as a feeder for apprenticeship and graduate schemes. This includes scoping a pilot to use the Mayor's Work Programme as a way on to one of our apprenticeship schemes.
Develop longer-term career and succession planning for key roles and functions.	HR Organisation Development/ HR Delivery	●	A process for tracking capability/talent that will ensure that capability and talent pipelines are visible and traceable is being scoped. This will include identifying and agreeing relevant talent populations and working with Information Management on implementing a system solution. Organisational change in various parts of the business has resulted in a revision of timescales to 2014. Organisation design and job description processes and guidance have been developed as an additional tool to identify capability within the business. This work will increase opportunities for BAME, women and disabled staff to progress to key roles.

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme 2012 – 2015, S. 35 und S. 38 (angepasste Darstellung)

Tabelle 35: Titel und Inhaltsverzeichnis des Programmes zu Gleichstellung von Transport for London



Contents

Commissioner's foreword 3
1 About TfL 5
2 Delivering the MTS 6
3 Equality and the public sector duty 8
4 The purpose of this scheme 10
- The consultation process
5 Knowing our communities 12
- A profile of Londoners across all equality groups
- Key findings from TfL's research
6 Having your say 20
- Transport planning
- Affordability
- Safety and security
- Procurement
- Customer experience
- Engaging with stakeholders
- Improving access to services
- TfL's workforce
7 Next steps 64
8 SES action plan 66

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/single-equality-scheme-2012.pdf*

Transport for London hat bereits mehrere Programme zu Diversity-Themen durchgeführt:

- Race equality scheme - 2008-2011
- Gender equality scheme - 2007-2010
- Sexual orientation equality scheme - 2008-2011
- Equality framework for local government
- Disability and deaf equality scheme - 2009-2012

Quelle: TfL, Unternehmenswebsite, *http://www.tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/corporate-and-social-responsibility/eqality-and-inclusion?intcmp=2747#on-this-page-2*

7.3 Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen

7.3.1 Grundlagen

Grundsätzlich gelten die Grundlagen, die zu den Diversity-Maßnahmen im Bereich MitarbeiterInnen skizziert wurden, auch für Diversity-Maßnahmen im Bereich KundInnen. Aber bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass viele Diversity-Dimensionen (Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung) in den Beziehungen eines Unternehmens zu seinen KundInnen weniger relevant sind. Beispielsweise erscheint eine spezielle Berücksichtigung der Religion oder der sexuellen Orientierung im ÖPNV oder bei den KundInnen von Energieversorgungsunternehmen kaum relevant.

Auch wird deutlich, dass die Herausforderungen aus Diversity-Gesichtspunkten sehr branchenspezifisch sind. So betrifft bei den ÖPNV-Anbietern die Zugänglichkeit für Menschen mit eingeschränkter Mobilität den Kern der angebotenen Dienstleistung. Bahnhöfe und Fahrzeuge müssen entsprechende bauliche Vorkeh-

rungen aufweisen, womit auch nennenswerte Kosten verbunden sind. Energiedienstleister müssen für mobilitätseingeschränkte KundInnen „nur“ ihre KundInnenzentren mit Rampen und ggf. Aufzügen ausstatten.

Es fällt zudem auf, dass eine Unterscheidung zwischen Maßnahmen für Behinderte und Maßnahmen für alte Menschen zum Teil wenig sinnvoll erscheint. Ob ein Mensch aufgrund seines Alters oder aus anderen Gründen Barrierefreiheit benötigt ist für die Gestaltung der entsprechenden Vorkehrungen meist unerheblich.

Aufgrund dieser Unterschiede zu Diversity bei den MitarbeiterInnen müssen die Anforderungen an die Einstufung für die Diversity-Maßnahmen bezüglich KundInnen anders definiert werden.

7.3.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 36: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Das Unternehmen hat mindestens fünf Maßnahmen (Projekte oder Vorkehrungen) zu Förderung von Vielfalt bzw. Vermeidung von Diskriminierung bei den KundInnen ergriffen. Diese Maßnahmen können sich auf eine oder mehrere der folgenden Diversity-Dimensionen beziehen: • Alter • Geschlecht • Behinderung • Religion • ethnische Herkunft • sexuelle Orientierung • ggf. eine weitere relevante Dimension
	Das Unternehmen hat mindestens zwei Maßnahmen (Projekte oder Vorkehrungen) zu Förderung von Vielfalt bzw. Vermeidung von Diskriminierung bei den KundInnen ergriffen. Diese Maßnahmen können sich auf eine oder mehrere der oben angeführten Diversity-Dimensionen beziehen.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

7.3.3 Ergebnis des Benchmarkings

Bei den Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen lässt sich der Brancheneinfluss deutlich erkennen. Die ÖPNV-Unternehmen schneiden vorwiegend mit Grün ab. Die Energieunternehmen berichten deutlich weniger über Maßnahmen mit denen auf die besonderen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen oder von alten Menschen eingegangen wird.

Tabelle 37: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen

Einstufung	Unternehmen
	Transport for London, BVG, Wiener Stadtwerke, EDF Energy
	RATP, Gas Natural. Fenosa, Endesa
	E.ON UK, Fortum, GASAG

Bei der Auswertung ist deutlich geworden, dass die Ergebnisse zu diesem Teilaspekt sehr stark von dem Umfang und dem Fokus der Berichterstattung geprägt sind. Beispielsweise gibt es nach Angaben von RATP im Pariser ÖPNV zahlreiche Maßnahmen zur Schaffung von Barrierefreiheit. Allerdings ist es schwer dazu detaillierte Informationen auf der Unternehmenswebsite zu finden. Auch bei der Suche auf den französischen Seiten von RATP mit Suchbegriffen, wurden keine praktischen Informationen für Menschen mit Behinderungen gefunden. Somit wird die Einstufung auf Gelb vorgenommen, wenngleich davon auszugehen ist, dass RATP mehr als vier unterschiedliche Maßnahmen ergriffen hat. Auch bei E.ON UK wird davon ausgegangen, dass die Einstufung auf Rot eher reflektiert, dass zu Maßnahmen für KundInnen nicht berichtet wird, als dass es tatsächlich keine Maßnahmen für ältere und behinderte Kundinnen gäbe. Hingegen stellt Transport for London in einem eigenständigen Bericht zu Barrierefreiheit seine bisherigen und geplanten Maßnahmen vor, hier liegt jedoch ein Fokus auf Berichterstattung.

Wie bereits bei der Herleitung der Kriterien angesprochen, werden von den Unternehmen in den allermeisten Fällen Maßnahmen zur Reduzierung von Barrieren für Menschen mit körperlichen Einschränkungen (Mobilität, Augenlicht, Hören, Sprechen) vorgestellt. Viele der Einschränkungen können sowohl aufgrund einer Behinderung oder altersbedingt auftreten. Eine Differenzierung der Maßnahmen nach den Diversity-Dimensionen Alter und Behinderung ist teilweise nicht möglich und brächte keine besonderen Erkenntnisse.

Deutlich wird auch, dass der Aufwand zur Reduzierung von Barrieren für Menschen mit körperlichen Einschränkungen bei ÖPNV-Unternehmen völlig andere Dimensionen hat, als bei Energieversorgungsunternehmen. Dies muss bei einem Vergleich von ÖPNV-Unternehmen mit Energieunternehmen bei diesem Teilaspekt berücksichtigt werden.

Folgende interessante Maßnahmen wurden identifiziert:

- Vorzugsservice für KundInnen mit Behinderungen, chronischen Krankheiten und altersbedingten Einschränkungen bei einem Energieversorger. Diese KundInnen können sich Registrieren lassen und bekommen besondere Unterstützung, z.B. im Telefonservice (EDF Energy).
- Spezieller Telefonservice für Menschen, die schwerhörig sind oder Sprachstörungen haben. Wenn diese KundInnen Smartphones verwenden, werden Telefonanrufe mit schriftlicher Kommunikation unterstützt (Gas Natural Fenosa).
- Mobilitätstrainings. Menschen mit eingeschränkter Mobilität können in leeren Fahrzeugen ihre sensorische Fähigkeiten und Ein- und Aussteigen trainieren (BVG).
- Lokale Behindertenbeiräte. Um auf die spezifischen Situationen in einzelnen Stadtteilen einzugehen, wurden lokale Behindertenbeiräte eingerichtet (Transport for London).

Zwischenfazit

Während Diversity in Bezug auf MitarbeiterInnen bei den betrachteten Unternehmen in der Regel als eine zu berücksichtigende Anforderung anerkannt ist, werden Vorkehrungen zur Berücksichtigung der Diversity der KundInnen vorwiegend nicht aus der Perspektive der Diversity sondern aus der Perspektive Zugänglichkeit verstanden. Es geht im Wesentlichen um die Zugänglichkeit zu den ÖPNV-Leistungen und um die Zugänglichkeit in der Kommunikation. Es stellt sich auch die Frage, ob eine Betrachtung der Beziehungen zu den

KundInnen aus der Perspektive Diversity zu wesentlich neuen Erkenntnissen führen dürfte. Gibt es Defizite bei der Gestaltung des ÖPNV oder bei der Kommunikation mit KundInnen bezüglich des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der sexuellen Orientierung? Dieser Frage könnte bei Gelegenheit vertiefend nachgegangen werden. Der erste Eindruck ist jedoch, dass diese Diversity-Dimensionen nur vereinzelt, z.B. im Kontext von Werbung und Kommunikation eine Rolle spielen könnten. Auch sei an dieser Stelle an die Frauenparkplätze bei WiPark erinnert.

In Anbetracht dessen ist das gute Abschneiden der Wiener Stadtwerke im Teilaspekt *Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen* logisch. Insbesondere die Wiener Linien und die Wiener Lokalbahnen haben viele Maßnahmen ergriffen, um Menschen mit Behinderungen und alten Menschen die Nutzung des ÖPNV zu ermöglichen und zu vereinfachen. Es bietet sich an für alle Konzernbereiche zu prüfen, ob zur Erleichterung der Kommunikation mit schwerhörigen, tauben, sehbehinderten und sprachbehinderten KundInnen weitere Maßnahmen ergriffen werden sollten.

7.3.4 Gute Praxis: Diversity-Maßnahmen bezogen auf KundInnen von Transport for London

Zugänglichkeit und KundInneninformation

"Regardless of how good the transport network is, it is essential that TfL provides passengers with the right information so that they can be confident when using it.

TfL offers a wide range of online resources. These include a series of short 'how to' films to help disabled people who are unfamiliar with London's public transport system use TfL's ticketing and journey planning systems, buses, the Tube, DLR and taxis and river services.

It also offers a range of step-free maps and useful guides on topics such as getting around London, avoiding stairs, and assisted transport services.

The recently upgraded Journey Planner tool provides route information and includes details of whether stations are step-free from street to platform or street to train, and information on saymanual boarding ramps and raised platform sections.

In addition, lifts and other accessibility features are clearly signposted to help guide passengers around the network.

All of TfL's accessible transport information is online at tfl.gov.uk/mobility. Also available is a full version of 'Your accessible transport network', a document outlining the Mayor's commitment to making travelling around London easier for everyone."

Quelle: Transport for London, Single Equality Scheme 2012 – 2015, S. 60

Wettbewerb für Apps, die Geh- und Sehbehinderten den Zugang zum ÖPNV erleichtern

"Open data and apps

We held a competition for software developers to use our open data sources to create accessible apps that make our real-time travel data easier to use. As part of this, our partners AbilityNet and Royal National Institute for Blind People (RNIB) tested 194 apps for features such as use of colour contrast, text-to-speech facility and general user experience.

From the shortlist, a pan-disability panel with expertise in transport selected the following apps:

Best visual impairment app: London's Nearest Bus – This allows the user to find the nearest buses and live departure times from their location. Users can also set individual bus alerts to trigger when one is due

Best app for accessibility/ step-free information: Station Master – This offers detailed accessibility information for every London Underground, Overground and DLR station

Best all round app: Tube Tracker – A multi-modal app that finds the nearest station to the user with directions. Provides automatically updated live departure information, a journey planning function, first/ last Tubes and Tube status alerts

Judges' award: Colour Blind Tube Map – This displays the London Underground map in various formats for easier viewing by people with all forms of colour blindness, and other vision impairments such as cataracts, loss of contrast sensitivity and hyperopia

We also added to the open data we publish with a new data feed containing all the information in our Step-free Tube guide. This includes the size of the step and gap between the platform and train at our step-free stations and interchanges. This data is already being used by the Station Master app mentioned above."

Quelle: Transport for London, Your accessible transport network, S. 16f.

Ansagen als Textnachricht für taube und schwerhörige Menschen

"Audio/visual systems

"One of the major improvements to travel information in recent years has been the widespread use of audio/visual systems on buses and in stations and trains. While we are already using this technology across much of our network, we improved our provision this year with two schemes:

- A world-leading system was introduced on Victoria line trains as one of the final parts of the upgrade to that line. For the first time this allows us to give tailored, real-time announcements audibly and visibly that are centrally controlled, consistent and timely. It helps avoid the situation where people with hearing loss miss an announcement made by the driver that other passengers can hear
- We improved advice for customers using our River Bus services. Real-time arrivals information is now available on screens at River Bus piers and via text message. […]"

Quelle: Transport for London, Your accessible transport network, S. 17f.

Lokale Mobilitätsforen mit Behinderten

"Better engagement

We will further our engagement with disabled people so we continue to understand and learn from your experiences and make the changes you want to see. This will involve:

- Building on the 2013 pilot schemes, we will introduce sub-regional mobility forums in the remaining areas (north, east and west)
- Focusing on local engagement at garages across the bus network. We will develop plans to spread good practice across London, provide operating companies with structures for meaningful engagement and help them make contact with local organisations. We will aim to have a continuing programme of engagement developed with every major London operator by the end of 2014
- Having held separate large-scale engagement events for Tube, rail and buses in the past two years, in 2014 we will hold a pan-Transport for London event for the first time, which will look at accessibility across our services as a whole and at how they integrate with each other to provide a joined-up service
- We will continue to engage with stakeholders and customers and be responsive to their issues and campaigns, working together for a better service for all our customers"

Quelle: Transport for London, Your accessible transport network, S. 27

Für 2014 geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Zugänglichkeit

"Better transport infrastructure

We will continue to make improvements to our transport infrastructure so disabled Londoners can use more of the network with greater ease. In 2014 you will see the following:

Buses

Further progress with bus stop accessibility, including reaching our next milestone of 75 per cent of all stops being accessible by April 2014. By March 2015 all bus stops on the Transport for London Road Network (the red routes) will be accessible, as will 80 per cent of stops across the Capital as a whole. Our target is 95 per cent by the end of 2016 The New Routemaster bus will be introduced to more routes as more than 600 of these vehicles come into service by 2016

Hearing aid induction loops have been fitted as standard on new buses since 2011. We will make it clearer to passengers that loops are available onboard.

Stations and trains

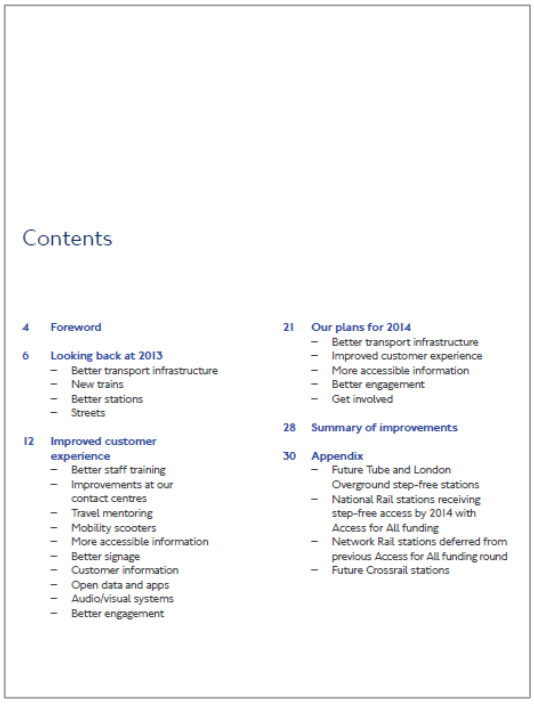
A number of step-free station schemes will be completed, particularly on London Overground, including at Brockley, Honor Oak Park, Hampstead Heath, Kensal Rise, Queens Road Peckham and South Tottenham […]

We will introduce boarding ramps at more Underground stations to provide level access to trains. […]“

Quelle: Transport for London, Your accessible transport network, S. 21

Bericht zu Barrierefreiheit für das Verkehrssystem von London

Tabelle 38: Titel und Inhaltsverzeichnis des Berichts zu Barrierefreiheit für das Verkehrssystem von London



Contents

4 Foreword
6 Looking back at 2013
– Better transport infrastructure
– New trains
– Better stations
– Streets
12 Improved customer experience
– Better staff training
– Improvements at our contact centres
– Travel mentoring
– Mobility scooters
– More accessible information
– Better signage
– Customer information
– Open data and apps
– Audio/visual systems
– Better engagement
21 Our plans for 2014
– Better transport infrastructure
– Improved customer experience
– More accessible information
– Better engagement
– Get involved
28 Summary of improvements
30 Appendix
– Future Tube and London Overground step-free stations
– National Rail stations receiving step-free access by 2014 with Access for All funding
– Network Rail stations deferred from previous Access for All funding round
– Future Crossrail stations

Quelle: Transport for London, Your accessible transport network (Download)
http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/your-accessible-transport-network-update.pdf

7.4 Kennzahlen zu Diversity

7.4.1 Grundlagen

Der GRI-Leitfaden verlangt zum Indikator G4-LA12 (Zusammensetzung der Kontrollorgane und Aufteilung der Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht, Altersgruppe […]) folgende Angaben:

„a. Nennen Sie den Prozentsatz von Personen innerhalb der Kontrollorgane der Organisation in jeder der folgenden Diversity-Kategorien:

- Geschlecht;
- Altersgruppe: unter 30 Jahre alt, 30 bis 50 Jahre alt, über 50 Jahre alt;
- Minderheiten;
- gegebenenfalls andere Diversitätsindikatoren.

b. Geben Sie den Prozentsatz der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie in jeder der folgenden Diversitätskategorien an:

- Geschlecht;
- Altersgruppe: unter 30 Jahre alt, 30 bis 50 Jahre alt, über 50 Jahre alt;
- Minderheiten;
- gegebenenfalls andere Diversitätsindikatoren.“ (GRI 2013:68)

In Anbetracht dessen, dass sowohl GRI G4 als auch die Anpassung der EU-Richtlinie zum Lagebericht im Kontext Diversity eine gesonderte Betrachtung der obersten Führungs- und Kontrollgremien (Board, bzw. Vorstand und Aufsichtsrat) vorsehen, hatten wir bei der Auswertung zunächst vorgesehen, dass Angaben zur Zusammensetzung dieser Gremien in den Kriterien gefordert werden. Bei der Auswertung stellten wir fest, dass nur ein Unternehmen diese Anforderung erfüllen würde. Zudem wird u.a. in den Geschäftsberichten immer angegeben welche Personen in diesen Gremien arbeiten, sodass zumindest die Zusammensetzung nach Geschlecht jederzeit und ohne großen Aufwand zu ermitteln bzw. dem Management bekannt ist. Daher wurden beim Benchmarking Zahlenangeben zur Diversity der obersten Führungs- und Kontrollgremien nicht verlangt.

7.4.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 39: Bewertungskriterien und Anforderungen zum Teilaspekt Kennzahlen zu Diversity

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Das Unternehmen veröffentlicht mindestens drei der folgenden Angaben zur Zusammensetzung der MitarbeiterInnen hinsichtlich: • Geschlecht (Prozent) • Altersgruppen (unter 30 Jahre alt, 30 bis 50 Jahre alt, über 50 Jahre alt oder vergleichbare Kennzahlen) • Behinderung (Prozent oder Anzahl) • Ethnische Herkunft – wobei hier nicht zwingend quantitative Angaben gemacht werden müssen. Es ist ausreichend, wenn das Unternehmen Aussagen über das Ausmaß trifft.
	Es werden insgesamt mindestens zwei der oben definierten Angaben veröffentlicht.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

7.4.3 Ergebnis des Benchmarkings

Die Auswertung zu den Kennzahlen zu Diversity hat zu einem etwas überraschenden Ergebnis geführt. Während wir beim Management von Diversity und bei den Maßnahmen zur Förderung von Diversity bei den MitarbeiterInnen feststellten, dass die britischen Unternehmen hier besonders fortschrittlich sind, zeigt sich, dass unter den britischen Unternehmen nur Transport for London die Anforderungen an die Kennzahlen zu Diversity erfüllt. E.ON UK und EDF Energy erreichen nur die Stufe Gelb. Stattdessen geben die beiden spanischen Unternehmen in der Stichprobe sehr viele und auch nach Regionen oder Beschäftigungsgruppen differenzierte Kennzahlen zu Diversity an.

Die Wiener Stadtwerke erreichen bei den Kennzahlen zu Diversity eine Einstufung auf Gelb und liegen somit im Mittelfeld. Hier besteht ein Verbesserungspotenzial.

Tabelle 40: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Kennzahlen zu Diversity

Einstufung	Unternehmen
	Endesa, Gas Natural Fenosa, GASAG, Transport for London
	EDF Energy, E.ON UK, Fortum, RATP, Wiener Stadtwerke
	BVG

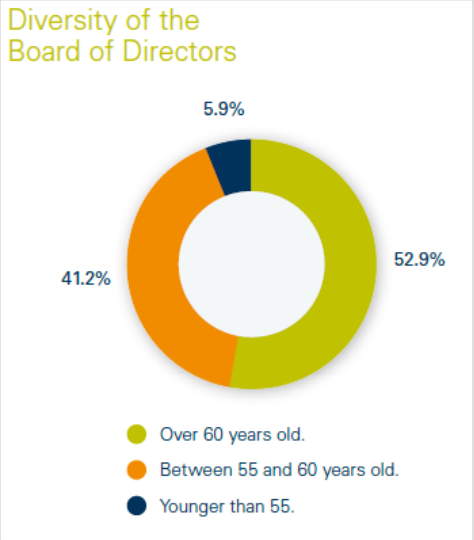
Alle zehn Unternehmen in der Stichprobe machen Angaben zur Zusammensetzung der Belegschaft nach Geschlecht. Nur jeweils die Hälfte macht Zahlenangaben zum Alter und/oder zur Beschäftigung von Behinderten. Besonders Umfangreich sind die Zahlenangaben von Transport for London. Hier wurde eine Erhebung durchgeführt, um Zahlen zur Religion, der sexuellen Orientierung und den ethnischen Wurzeln zu erhalten. Die MitarbeiterInnen konnten auch angeben, dass sie nicht antworten möchten. Diese und weitere Angaben zu Diversity werden von Transport for London in einem Personalbericht veröffentlicht.

Angaben zur Zusammensetzung des Boards macht in der Stichprobe nur ein Unternehmen, nämlich Gas Natural Fenosa. Und auch nur ein Unternehmen veröffentlicht Kennzahlen, die sich auf die Diversity bei KundInnen beziehen: RATP gibt an wie viele RollstuhlfahrerInnen ihre Busse und die S-Bahn benutzt haben.

7.4.4 Gute Praxis: Kennzahlen zu Diversity bei Gas Natural Fenosa

Kennzahlen zur Zusammensetzung nach Alter

Abbildung 5: Zusammensetzung des Boards nach Alter



Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 72

Tabelle 41: Kennzahlen zum Alter der Belegschaft (wg. Breite der Tabelle aufgeteilt)

		Argentina	Australia	Brazil	Colombia	Costa Rica	Egypt	Spain	France	Guatemala
Breakdown of staff by age range 2013.	19-35	15.6	40.0	35.4	21.3	39.1	0.0	18.4	75.7	52.4
	36-50	36.7	60.0	49.2	51.0	47.8	0.0	50.9	23.0	38.1
	>50	47.6	0.0	15.4	27.7	13.0	0.0	30.7	1.4	9.5

Ireland	Italy	Madagascar	Morocco	Mexico	Moldova	Nicaragua	Panama	Portugal	Puerto Rico	Dominican Republic	Uganda	Total
0.0	16.5	0.0	19.6	46.7	27.5	20.0	29.3	50.0	60.0	34.2	67.6	**22.9**
100.0	64.1	0.0	66.0	47.0	39.8	70.0	30.3	50.0	20.0	55.9	32.4	**49.1**
0.0	19.4	0.0	15.5	6.3	32.7	10.0	40.4	0.0	20.0	9.9	0.0	**28.0**

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 190

Tabelle 42: Kennzahlen verbleibende Zeit vor dem Ruhestand (wg. Breite der Tabelle nur ein Ausschnitt)

		Argentina	Australia	Brazil	Colombia	Costa Rica	Egypt	Spain	France	Guatemala
Employees five years from retirement age (%).	Management team	10.0	-	5.4	6.6	0.0	-	2.9	0.0	0.0
	Intermediate positions	7.4	-	5.4	4.5	0.0	-	7.7	0.0	8.3
	Technicians	14.3	0.0	3.4	3.7	0.0	-	2.6	0.0	0.0
	Operators	25.1	-	2.0	12.5	0.0	-	9.1	0.0	0.0
	Total	**20.5**	**-**	**3.3**	**9.3**	**0.0**	**-**	**6.3**	**0.0**	**4.8**
Employees ten years from retirement age (%).	Management team	36.7	-	16.2	23.0	0.0	-	11.2	0.0	0.0
	Intermediate positions	32.4	-	16.3	16.5	0.0	-	20.4	0.0	8.3
	Technicians	25.7	0.0	7,.5	10.3	0.0	-	10.2	0.0	0.0
	Operators	43.5	-	6,.9	37.9	0.0	-	28.8	5.3	100.0
	Total	**39.4**	**-**	**9.6**	**28.5**	**0.0**	**-**	**19.9**	**1.4**	**9.5**

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 196

Kennzahlen zur Zusammensetzung nach Gender

Tabelle 43: Kennzahlen zur Zusammensetzung nach Gender differenziert nach Ländern

		Argentina	Australia	Brazil	Colombia	Costa Rica	Egypt	Spain	France	Guatemala
Breakdown of staff by gender. 2013.	Men	74.8	80.0	60.2	68.2	91.3	0.0	70.8	56.8	81.0
	Women	25.2	20.0	39.8	31.8	8.7	0.0	29.2	43.2	19.0

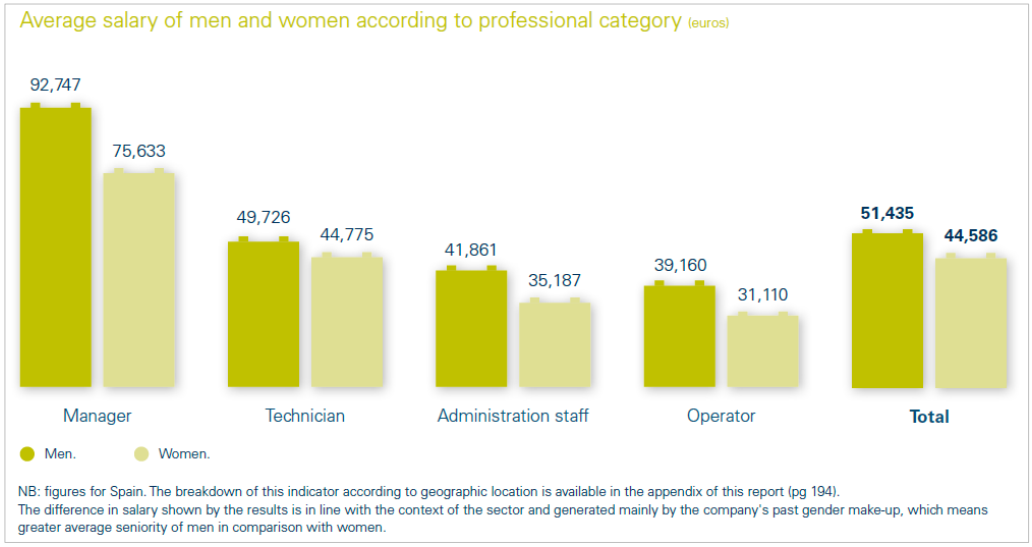
Ireland	Italy	Madagascar	Morocco	Mexico	Moldova	Nicaragua	Panama	Portugal	Puerto Rico	Dominican Republic	Uganda	Total
0.0	77.7	0.0	85.6	73.4	70.5	70.0	67.0	25.0	60.0	80.2	81.1	**70.6**
100.0	22.3	0.0	14.4	26.6	29.5	30.0	33.0	75.0	40.0	19.8	18.9	**29.4**

Quelle: Gas Natural Fenosa, integrierter Bericht 2013, S. 190

Abbildung 6: Frauen in Managementpositionen nach Ländern

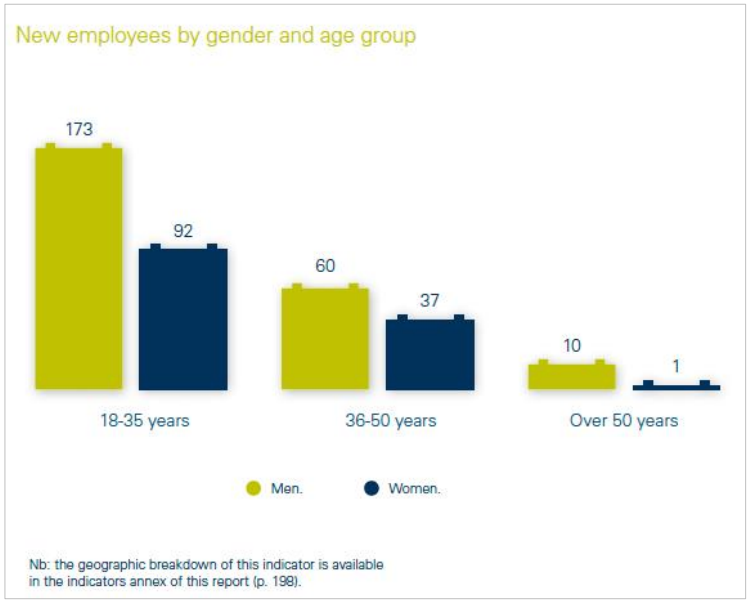
Quelle: Gas Natural Fenosa, integrierter Bericht 2013, S. 180

Abbildung 7: Durchschnittsgehalt Männer und Frauen



Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 184

Abbildung 8: Zusammensetzung der Neueinstellungen nach Alter und Geschlecht



Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 178

Kennzahlen zu Behinderten

Tabelle 44: Behindertenanteil bei Gas Natural Fenosa

Disabled employees. Spain (%)

	2013	2012	2011
Disabled employees	2.06	1.58	1.26

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 178

7.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Diversity

Beim Aspekt Diversity ist Transport for London der eindeutige Vorreiter im Benchmarking. Das Unternehmen erreicht in allen Teilaspekten die Stufe Grün. Das Mittelfeld zwischen einer durchschnittlichen Einstufung auf Gelb und auf Grün ist relativ breit, wobei die Stärken unterschiedlich sind. Die britischen Unternehmen schneiden im Management von Diversity und in Diversity-Maßnahmen für MitarbeiterInnen durchgängig sehr gut ab, aber einzelne Unternehmen fallen bei Kennzahlen (EDF Energy) oder bei Diversity-Maßnahmen für KundInnen deutlich ab. Hingegen berichten die spanischen Unternehmen Gas Natural Fenosa und Endesa sehr umfangreich mit Kennzahlen, aber das Management und die Maßnahmen zu Diversity sind noch ausbaufähig (Einstufung Gelb) (siehe Abbildung 9 und Tabelle 45).

Beim Aspekt Diversity scheinen die Ergebnisse besonders stark von der Qualität beziehungsweise der Ausrichtung der Berichterstattung geprägt zu sein. Beispielsweise dürfte es bei EDF Energy nicht nur gut ausgebaute Managementstrukturen zu Diversity geben, sondern auch entsprechende Kennzahlen. Aber diese werden nicht berichtet.

Auch wenn die Berichterstattung das Ergebnis beeinflusst, ergibt sich der Eindruck, dass beim Thema Diversity die meisten Unternehmen noch Raum für Verbesserungen haben. Unternehmen, die sich hier verbessern wollen, sollten sich nicht nur Transport for London anschauen, sondern mit Blick auf das Management von Diversity und die Maßnahmen im Bereich MitarbeiterInnen alle britischen Unternehmen in der Stichprobe betrachten. Welche Möglichkeiten es für Kennzahlen zu Diversity gibt, lässt sich gut bei den spanischen Unternehmen nachschlagen.

Mit der Suche nach Diversity-Maßnahmen im Bereich KundInnen wird zunächst eine neue Sichtweise auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und bestimmten KundInnengruppen angeregt. Während Maßnahmen für Menschen mit körperlichen Einschränkungen gerade (aber nicht nur) bei ÖPNV-Unternehmen selbstverständlich sind und derzeit ausgebaut werden, wurden keine Vorkehrungen identifiziert, die sich auf die Diversity-Dimensionen Gender, sexuelle Orientierung, ethnische Wurzeln oder Religion beziehen. Wenngleich diese Thematik im Rahmen des Benchmarkings nicht vertiefend betrachtet werden konnte und es vermutlich einzelne zu berücksichtigende Aspekte gibt (z.B. Frauenparkplätze, keine Verletzung von Gefühlen in der Werbung), dürften die Herausforderungen für die Unternehmen hier deutlich geringer sein. Für Unternehmen, die eine große Zahl an KundInnen haben wäre es durchaus sinnvoll sich mit dieser Fragestellung zu befassen, zugleich muss jedoch nicht befürchtet werden, dass daraus umfangreiche Anforderungen resultieren.

Abbildung 9: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Aspekt Diversity (Balkendiagramm)

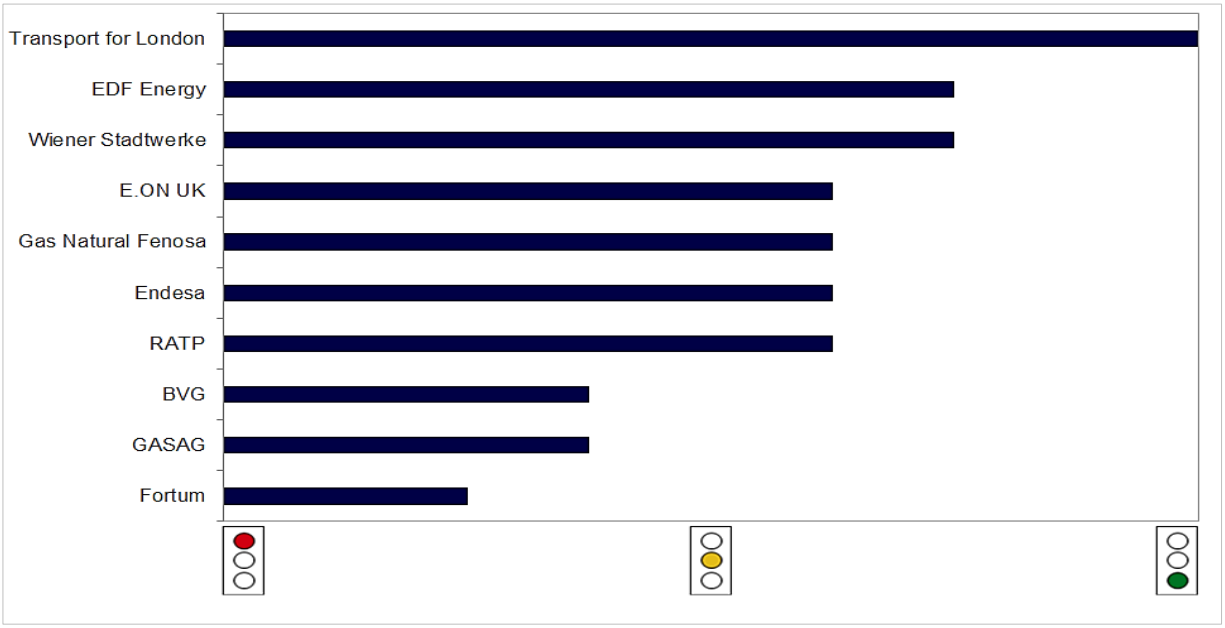


Tabelle 45: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Diversity

	Diversity-Management	Maßnahmen bezogen auf MitarbeiterInnen	Maßnahmen bezogen auf KundInnen	Kennzahlen zu Diversity	Durchschnitts-wert für Rangposition
Transport for London	○○●	○○●	○○●	○○●	2
Wiener Stadtwerke	○●○	○○●	○○●	○●○	1,5
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	●○○	1,5
E.ON UK	○○●	○○●	●○○	○●○	1,25
Gas Natural Fenosa	○●○	○●○	○●○	○○●	1,25
Endesa	○●○	○●○	○●○	○○●	1,25
RATP	○●○	○○●	○●○	○●○	1,25
BVG	●○○	○●○	○○●	●○○	0,75
GASAG	●○○	○●○	●○○	○○●	0,75
Fortum	○●○	●○○	●○○	○●○	0,5

8 Nachhaltigkeitsberichterstattung

8.1 Berücksichtigung von GRI

8.1.1 Grundlagen

Die regelmäßige Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten unter Anwendung der international anerkannten Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) wird in Fachkreisen als Minimum für eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung angesehen. Das deutsche Umweltministerium umschreibt dies wie folgt:

„Von großen Unternehmen erwarten die Stakeholder zu Recht, dass sie regelmäßig über die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit und die Maßnahmen informieren, wie sie diese reduzieren. Nachhaltigkeitsberichte, die sich an anerkannten Anforderungen wie jenen der GRI orientieren, sind eine gute Grundlage, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die dafür regelmäßig vorzunehmende Bestandsaufnahme unterstützt auch die unternehmensinternen Prozesse. Zudem stellen die Berichte eine gute Grundlage für die zielgruppenspezifische Kommunikation im Internet und in anderen Unternehmensmedien dar.“ (BMU 2011:13)

Die GRI-Leitlinien wurden 2011 bis 2013 unter systematischem Einbezug von Stakeholdern aktualisiert. Die 4. Generation der Richtlinie, die GRI G4-Leitlinien, auch kurz G4 genannt, wurde 2013 veröffentlicht. Allerdings kann die 2006 veröffentlichte Fassung der GRI-Leitlinien G3 auch noch verwendet werden. GRI sieht eine Übergangsfrist bis Ende 2015 vor (GRI o.j.). In dem vorliegenden Benchmarking werden die beiden Leitlinien mit GRI G4 oder GRI G3 bezeichnet.

GRI G3 unterscheidet drei Anwendungsniveaus (Levels). Das Einsteiger-Level ist C und das umfassendste Level ist A. Bei den neuen GRI G4-Leitlinien gibt es für einen Bericht der in Übereinstimmung („in accordance“) mit den Leitlinien ist, nur noch die Wahl zwischen einer „Kern“-Option („core“) und einer „umfassenden“ Option („comprehensive“) (GRI 2013a: 11). GRI bietet nach wir vor an, die Einhaltung seiner Leitlinien zu prüfen und dies ggf. im Nachhaltigkeitsbericht zu bestätigen.

Es gibt Unternehmen, die angeben, dass sie die GRI-Leitlinien anwenden, aber die Einhaltung der Vorgaben nicht von GRI überprüfen lassen. Ein Merkmal für die Verwendung der GRI-Leitlinien ist das Vorhandensein eines GRI-Indexes. Der Index lässt jedoch nur tendenzielle aber keine zuverlässigen Rückschlüsse über den Grad der Anwendung der GRI-Leitlinien zu.

8.1.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 46: Bewertungskriterien und Anforderungen zur Berücksichtigung von GRI

Einstufung	Anforderungen
	Der Bericht erfüllt die Anforderung „in accordance“ gemäß GRI-G4 oder das A-, B- oder C-Level gemäß GRI-G3. Die Erfüllung der Anforderungen wurde von GRI oder einer anderen dafür geeigneten Organisation (z.B. Wirtschaftsprüfer, z.B. Institut) bestätigt.
	Der Bericht enthält einen GRI-Index. Die Einhaltung der Anforderungen für „in accordance“ bzw. A-, B- oder C-Level wurde jedoch nicht von GRI oder anderer geeigneter externer Seite bestätigt.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

8.1.3 Ergebnis des Benchmarkings

Fünf - und somit die Hälfte der Unternehmen in der Stichprobe - wenden die GRI-Leitlinien bei der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte an und lassen dies entweder von GRI (3 Fälle) oder von einer anderen

geeigneten Institution, in den vorliegenden zwei Fällen durch PricewaterhouseCoopers (Gas Natural Fenosa) und Deloitte (Fortum) bestätigen. Weitere zwei Unternehmen legen die GRI-Leitlinien zugrunde, allerdings ohne externe Bestätigung.

Die Anwendung von GRI samt einer externen Bestätigung ist somit bei den Unternehmen in der Stichprobe verbreitet.

Zum Zeitpunkt der Durchführung hatte nur ein Unternehmen der Stichprobe (Gas Natural Fenosa) einen Bericht unter Anwendung der G4-Leitlinien veröffentlicht. Die übrigen sechs Unternehmen berichteten unter Anwendung von GRI G3.

Zwei Unternehmen der Stichprobe (Fortum und E.ON SE) geben an, dass sich die künftige Berichterstattung an den GRI G4-Leitlinien orientieren soll. Fortum möchte im Frühjahr 2015 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht entsprechend der G4-Leitlinien vorlegen und bei E.ON will man für den nächsten Berichtszyklus (Geschäftsjahr 2014) die Anwendung von GRI G4 prüfen. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass von nun an immer häufiger GRI G4 angewendet wird. Bei den Wiener Stadtwerken ist die Anwendung der GRI-Leitlinien seit 2007 selbstverständlich. Auch der kommende Nachhaltigkeitsbericht wird die Leitlinien berücksichtigen und die Stadtwerke werden dies wieder von GRI bestätigen lassen.

Tabelle 47: Ergebnisse Benchmarking zur Berücksichtigung von GRI

Einstufung	Unternehmen
	Endesa, Fortum, GASAG, Gas Natural Fenosa, Wiener Stadtwerke
	BVG, E.ON UK
	EDF Energy, RATP, Transport for London

8.2 Darstellung und Inhalte der Materialitätsanalyse

8.2.1 Grundlagen

GRI G4 verlangt, dass ein Unternehmen seine wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte bestimmt und in seinem Nachhaltigkeitsbericht inhaltlich auf diese wesentlichen Aspekte fokussiert.

„Wesentlichkeit

Der Bericht sollte Aspekte abdecken, die:

- die wesentlichen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation wiedergeben bzw.;
- die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.

Relevante Themen sind solche, die für die Darstellung wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Auswirkungen der Organisation als wichtig einzustufen sind oder möglicherweise Einfluss auf Entscheidungen von Stakeholdern haben und deshalb eine Aufnahme in den Bericht begründen könnten. Wesentlichkeit ist die Schwelle, ab der Aspekte wichtig genug sind, um in den Bericht aufgenommen zu werden.“ (GRI 2013a: 17)

Die Bestimmung dieser wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte wird als Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalyse bezeichnet.

Die Materialitätsanalyse soll für die Anspruchsgruppen nachvollziehbar sein. Daher werden von GRI-G4 folgende Angaben verlangt:

„Listen Sie sämtliche wesentlichen Aspekte auf, die im Prozess zur Festlegung der Berichtsinhalte ermittelt wurden. Beschreiben Sie für jeden wesentlichen Aspekt dessen Abgrenzung innerhalb der Organisation wie folgt:

- Geben Sie an, ob der Aspekt innerhalb der Organisation wesentlich ist.
- Falls der Aspekt nicht für alle Einheiten innerhalb der Organisation […]) wesentlich ist, [geben Sie bitte an für welche Einheiten er relevant ist.] […]
- Beschreiben Sie für jeden wesentlichen Aspekt dessen Abgrenzung außerhalb der Organisation.“ (GRI 2013a:28f)

Die Darstellung der wesentlichen Aspekte erfolgt üblicherweise in einer sogenannten Materialitäts- oder Wesentlichkeitsmatrix. Die Darstellung dieser Matrix wird zwar von GRI vorgeschlagen, ist jedoch keine verpflichtende Anforderung von GRI. In vielen Nachhaltigkeitsberichten ist eine solche Matrix enthalten.

8.2.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 48: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Darstellung und Inhalte der Materialitätsanalyse

Einstufung	Anforderungen
	Für eine Einstufung auf Grün müssen folgende Kriterien erfüllt sein: • Das Unternehmen hat eine Materialitätsanalyse durchgeführt. • Das Unternehmen benennt die als wesentlich ermittelten Aspekte. • Das Unternehmen macht detaillierte Angaben zur Vorgehensweise bei der Bestimmung der wesentlichen Aspekte. Zum Beispiel werden Angaben über die zugrunde gelegten Studien bzw. Umfragen zur Ermittlung der wesentlichen Aspekte gemacht oder die einzelnen Prozessschritte bei der Ermittlung der wesentlichen Aspekte werden beschrieben.
	Für eine Einstufung auf Gelb müssen folgende Kriterien erfüllt sein: • Das Unternehmen hat eine Materialitätsanalyse durchgeführt. • Das Unternehmen benennt die als wesentlich ermittelten Aspekte.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

8.2.3 Ergebnis des Benchmarkings

Fünf der Unternehmen haben eine Materialitätsanalyse vorgenommen und zumindest skizziert wie sie dabei vorgegangen sind. Transport for London benennt seine relevanten Nachhaltigkeitsaspekte, geht aber nicht näher auf die Vorgehensweise ein. Drei der Unternehmen haben keine Materialitätsanalyse vorgelegt.

Die Wiener Stadtwerke haben noch keine Materialitätsanalyse im Sinne der Anforderungen von GRI G4 erstellt. Es wäre gut, wenn diese Lücke geschlossen würde, nicht nur aus Sicht der Nachhaltigkeitskommunikation, sondern auch aufgrund des damit verbundenen Lernprozesses.

Tabelle 49: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Darstellung und Inhalte der Materialiätsanalyse

Einstufung	Unternehmen
○○●	Endesa, Fortum, GASAG, Gas Natural Fenosa, EDF Energy, E.ON UK
○●○	Transport for London
●○○	BVG, RATP, Wiener Stadtwerke

8.2.4 Gute Praxis: Materialitätsanalyse von E.ON

Teilweise wird bei E.ON UK auf Informationen der Konzernmutter also der deutschen E.ON SE zugegriffen. E.ON SE stellt seine Vorgehensweise zur Materialitätsanalyse wie folgt dar:

„Seit 2006 wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung bei E.ON von einer jährlichen Materialitäts- oder auch Wesentlichkeitsanalyse begleitet. Dabei identifizieren und gewichten wir Themen nach ihrer Relevanz für das Unternehmen beziehungsweise für unsere Stakeholder, um sie angemessen in Unternehmensprozessen zu berücksichtigen. Unseren Materialitätsprozess entwickeln wir laufend weiter. Dies betrifft die Reichweite, aber auch die Inhalte des Prozesses.

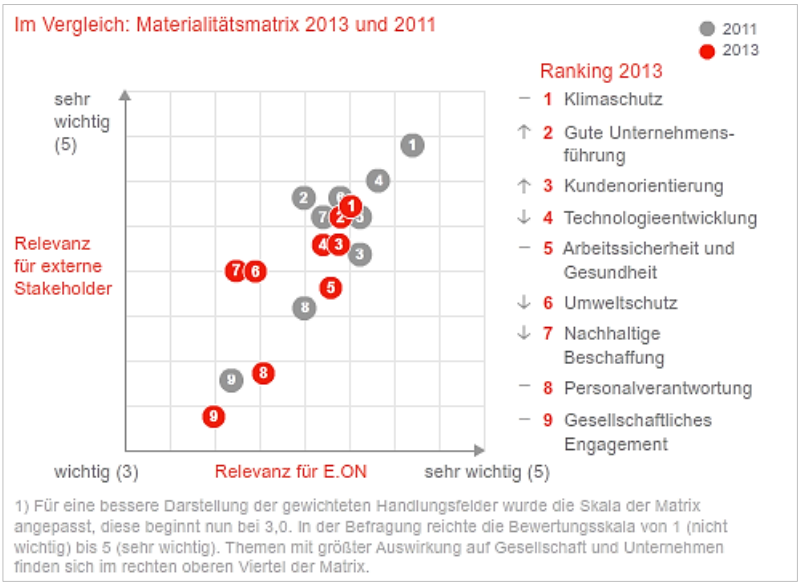
Mit unserer 2013 durchgeführten Onlinebefragung führten wir diese Entwicklung fort. Wir befragten unserer wesentlichen Stakeholder einschließlich Vertretern einer kritischen Öffentlichkeit zu den aus ihrer Sicht größten Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, um negative Auswirkungen unseres Handelns auf heutige und zukünftige Generationen zu minimieren und positive Effekte zu erzielen. Die Abfrage basierte auf den im vergangenen Jahr abgeleiteten strategischen Herausforderungen und einer aktuellen Umfeldanalyse. Hinzu kamen 14 persönliche Interviews mit ausgewählten externen Stakeholdern, darunter Kunden und Politiker.

Anschließend bewertete ein internes Gremium die von unseren Stakeholdern als wesentlich identifizierten Herausforderungen aus Unternehmenssicht und prüfte Handlungsalternativen. In das Gremium waren Vertreter aus den Bereichen Beschaffung, Personal, Politik, Kommunikation, Regionale Koordinierung, Strategie, Investor Relations und Nachhaltigkeit einbezogen.“

Quelle: E.ON SE, Nachhaltigkeitsbericht 2013, S.120

E.ON hat eine klassische Materialitätsmatrix aufgestellt, bei der auch die Veränderungen zur bisherigen Bewertung kenntlich gemacht werden.

Abbildung 10: E.ON SE Materialitätsmatrix



E.ON SE, Nachhaltigkeitsbericht 2013, S.123

Schließlich zeigt E.ON auch die detaillierten Ergebnisse der Materialitätsanalyse.

Tabelle 50: E.ON SE Detaillierte Ergebnisse Materialitätsanalyse

Ergebnisse Materialitätsprozess 2013

Das Ergebnis unseres Materialitätsprozesses haben wir in nachstehender Tabelle zusammengefasst. Wie E.ON sich diesen Herausforderungen stellt, erfahren Sie über die E.ON-Wertschöpfungskette im Nachhaltigkeitsbericht.

Herausforderungen heute und morgen

Wertkettenstufe	Priorisierte Herausforderungen 2013	
Strategische Planung	1. Positionierung zu und Unterstützung der Energiewende 2. Berücksichtigung von ESG-Themen in allen Geschäftsprozessen 3. Gesellschaftliche Akzeptanz energiewirtschaftlicher Projekte 4. Vereinbarkeit von Klimaschutz und Wirtschaftlichkeit 5. Berücksichtigung von Umweltstandards außerhalb Europas 6. Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement	1. NEU (intern wie extern relevant) 2. NEU (intern wie extern relevant) 3. in Relevanz bestätigt 4. in Relevanz bestätigt 5. in Relevanz bestätigt (v. a. extern) 6. NEU (v. a. intern relevant)
Technologie und Innovation	1. Lösungen mit Mehrwert für unsere Kunden 2. Ausschließliche Stromversorgung durch	1. in Relevanz bestätigt (v. a. intern mit Fokus auf ganzheitliche, dezentrale

Quelle: E.ON SE, Nachhaltigkeitsbericht 2013, S.121

8.3 Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens

8.3.1 Grundlagen

Die Geschäftstätigkeit von Unternehmen führt in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlichen Regionen zu volkswirtschaftlichen Auswirkungen. In einer Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) im Auftrag der Wiener Stadtwerke heißt es beispielsweise:

„Durch Aufträge an zuliefernde Unternehmen sowie durch den Einsatz von Arbeitskräften und Kapital, die beide entlohnt werden müssen, wird ein volkswirtschaftlicher Multiplikatorprozess in Gang gesetzt, der Bruttowertschöpfung und Beschäftigung in zahlreichen anderen Unternehmen generiert.“ (WIFO und Joanneum 2010: 1)

GRI G4 berücksichtigt mehrere Perspektiven bezüglich der volkswirtschaftlichen Auswirkungen eines Unternehmens. Der Leitfaden verlangt Darstellungen zu volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Investitionen, von Lohnzahlungen und Beschaffung im laufenden Geschäftsbetrieb, als auch Angaben zu positiven oder negativen Auswirkungen, die sich aus den Produkten und Dienstleistungen oder etwa auch aus Umweltschäden ableiten.

Der GRI-Indikator G4-EC7 definiert die Anforderungen an die Berichterstattung zu den Auswirkungen von Infrastrukturinvestitionen:

„Berichten Sie über den Umfang der Entwicklung von wesentlichen Infrastrukturinvestitionen und geförderten Dienstleistungen.

Nennen Sie die gegenwärtigen oder erwarteten Auswirkungen auf Gemeinschaften und lokale Wirtschaftsbetriebe. Nennen Sie gegebenenfalls positive und negative Auswirkungen.

Berichten Sie, ob diese Investitionen und Dienstleistungen kommerziell, Sachleistungen oder kostenlos sind. (GRI 2013a: 50)

Der GRI-Indikator G4-EC8 verlangt Angaben zu signifikanten volkswirtschaftlichen Auswirkungen, die aus anderen Sachverhalten als Investitionen resultieren:

Nennen Sie Beispiele für die ermittelten signifikanten positiven und negativen indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation. Dazu können zählen:

- Veränderungen der Produktivität von Organisationen, Branchen oder der Gesamtwirtschaft;
- wirtschaftliche Entwicklung in Gebieten mit hoher Armut;
- wirtschaftliche Auswirkungen durch die Verbesserung oder Verschlechterung der gesellschaftlichen oder ökologischen Bedingungen;
- Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen für Menschen mit geringem Einkommen;
- Verbesserung von Fähigkeiten und Kenntnissen innerhalb einer Berufsgruppe oder in einer bestimmten Region;
- unterstützte Arbeitsstellen in der Liefer- oder Vertriebskette;
- Stimulierung, Realisierung oder Einschränkung von ausländischen Direktinvestitionen;
- wirtschaftliche Auswirkungen der Verlagerung von Betriebsstätten oder Teilen der Geschäftstätigkeit an einen anderen Standort;
- wirtschaftliche Auswirkungen der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen.

Geben Sie an, wie erheblich die Auswirkungen im Zusammenhang mit externen Maßstäben und Stakeholder-Prioritäten wie nationalen oder internationalen Standards, Protokollen und politischen Agenden sind.“ (GRI 2013a: 51)

8.3.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 51: Bewertungskriterien zur und Anforderungen an die Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Das Unternehmen berichtet zu mindestens zwei der folgenden Sachverhalte, wobei die Darstellungen fundiert sind, weil Kennzahlen zu den Auswirkungen ermittelt wurden oder Studien zugrunde gelegt werden: • Volkswirtschaftliche Auswirkungen aufgrund von großen Investitionen. • Volkswirtschaftliche Auswirkungen, die das Unternehmen als Arbeit- und Auftraggeber verursacht. • Volkswirtschaftliche Relevanz der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. • Stimulierung, Realisierung oder Einschränkung von ausländischen Direktinvestitionen. • Volkswirtschaftliche Auswirkungen durch die Verbesserung oder Verschlechterung der gesellschaftlichen oder ökologischen Bedingungen. Maßnahmen zur Steuerung der volkswirtschaftlichen Auswirkungen im regionalen Umfeld wie beispielsweise Investitionen in lokale Infrastruktur, Public Private Partnerships, regionale Beschaffung, Qualifikation von Bürgern und Unternehmen der Region.
	Das Unternehmen berichtet entweder nur zu einem der vorstehend angeführten Sachverhalte fundiert, d.h. unter Angabe von Kennzahlen zu den Auswirkungen oder Zugrundelegung einer Studie. Oder es werden zu mindestens zwei der oben genannten volkswirtschaftlichen Auswirkungen qualitative Aussagen getroffen.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

8.3.3 Ergebnis des Benchmarkings

In der Stichprobe gibt es nur zwei Unternehmen, nämlich die GASAG und die Wiener Stadtwerke, die bei der Darstellung der volkswirtschaftlichen Relevanz ihres Unternehmens auf zwei Sachverhalte fundiert eingehen. Die GASAG zeigt auf, welcher Anteil des Umsatzes in der Region verbleibt und wofür diese Mittel aufgewendet werden (Investitionen und Aufträge, Löhne und Gehälter, Steuern etc.). Auch wird gezeigt wieviel Arbeitsplätze durch vergebene Aufträge und Investitionen, durch gezahlte Steuern, Abgaben, Gewinnausschüttungen und die Kaufkraft der MitarbeiterInnen gesichert werden.

Die Wiener Stadtwerke haben vor rund zehn Jahren untersuchen lassen, welche Beschäftigungseffekte und volkswirtschaftliche Wertschöpfung durch den Bau von Simmering 1 verursacht wurden. In einer weiteren Studie wurde ermittelt, welche Wertschöpfung durch den gesamten Konzern ausgelöst wird und in welchem Umfang die Stadt Wien und andere Bundesländer davon profitieren.

Fortum weist in seinem Nachhaltigkeitsbericht darauf hin, dass das Unternehmen zu über 50% dem finnischen Staat gehört und somit nicht nur Steuern und Abgaben sondern auch die Gewinne einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Staatsausgaben leisten. Weiters berichtet Fortum für alle Länder, in denen das Unternehmen in größerem Umfang tätig ist, über den Umfang der dort gezahlten Steuern. EDF Energy hat eine Studie zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Investitionen der Nuklear-Industrie in Großbritannien erstellen lassen. Die Studie betrachtet unter anderem welche Auswirkungen der Bau neuer Kernkraftwerke auf das Wirtschaftswachstum hätte und welche Potenziale für Arbeitsplätze resultieren würden. Dabei wird auch auf die Effekte aufgrund angenommener niedriger Strompreise eingegangen. RATP unterteilt bei manchen Beschaffungsvorgängen die Ausschreibungen in kleinere Lose, sodass auch klein- und mittelständische Unternehmen anbieten können. Nach Angaben des Konzerns werden durch seine Beschaffung 18.000 Arbeitsplätze geschaffen.

Tabelle 52: Ergebnisse Benchmarking zur Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens

Einstufung	Unternehmen
	GASAG, Wiener Stadtwerke
	EDF Energy, Fortum, RATP
	BVG, Gas Natural Fenosa, Endesa, E.ON UK, Transport for London

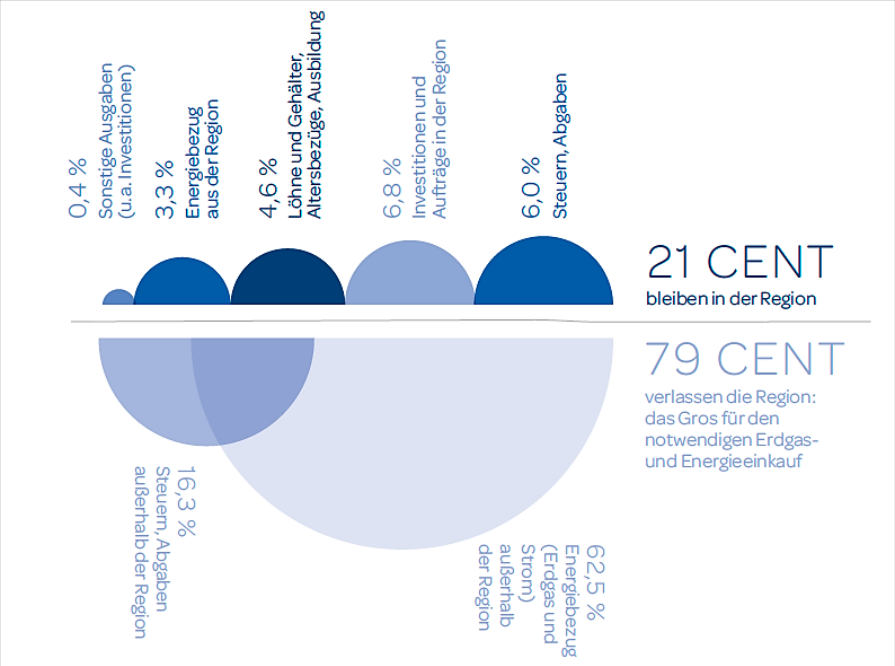
8.3.4 Gute Praxis: Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens durch die GASAG

"In welchem Umfang partizipiert die Region Berlin-Brandenburg von der Geschäftstätigkeit der GASAG –Gruppe?

Von jedem Euro Umsatz, den die GASAG-Gruppe in der Metropolregion Berlin-Brandenburg erwirtschaftet, bleiben 21 Cent im regionalen Wirtschaftskreislauf. Der Einkauf von Energie auf internationalen Märkten macht bei Gasversorgungsunternehmen den weitaus größten Teil der Ausgaben aus. Als zuverlässiger Erdgaslieferant und Betreiber zahlreicher dezentraler Versorgungsanlagen für Strom und Wärme stellen wir damit sicher, dass Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen sowie die privaten Haushalte im Raum Berlin-Brandenburg wirtschaftliche Energie auf klimaschonende Weise nutzen können. Auch Steuern, die der Bundesebene zugeordnet sind, sowie – in geringem Umfang – die Zahlungen für Aufträge an Unternehmen von außerhalb gehen nicht in den regionalen Wirtschaftskreislauf ein."

Quelle: GASAG Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 30

Abbildung 11: Regionale Verteilung der Ausgaben der GASAG



Quelle: GASAG Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 30

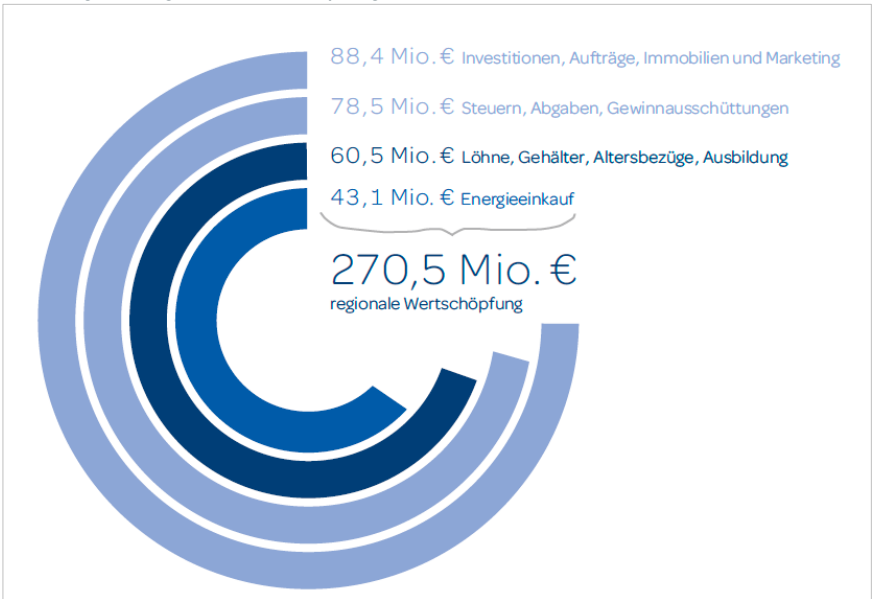
Regionale Wertschöpfung

"Was fliesst in den regionalen Wirtschaftskreislauf?

Mehr als 270 Millionen Euro hat die GASAG-Gruppe 2011 als Wertschöpfung im regionalen Wirtschaftskreislauf der Metropolregion Berlin-Brandenburg eingebracht. Mit rund 78 Millionen Euro trugen wir in Form von Steuern und Abgaben zur Finanzierung öffentlicher Haushalte bei. Dazu gehören sowohl Konzessionsabgaben, die die NBB als Eigentümer und Betreiber von Energienetzen an die Kommunen entrichtet, als auch landes- und kommunalbezogenen Steuern. Für rund 43 Millionen kauften wir Energie und Brennstoffe in der Region."

Quelle: Gasag Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 30

Abbildung 12: Regionale Wertschöpfung der GASAG

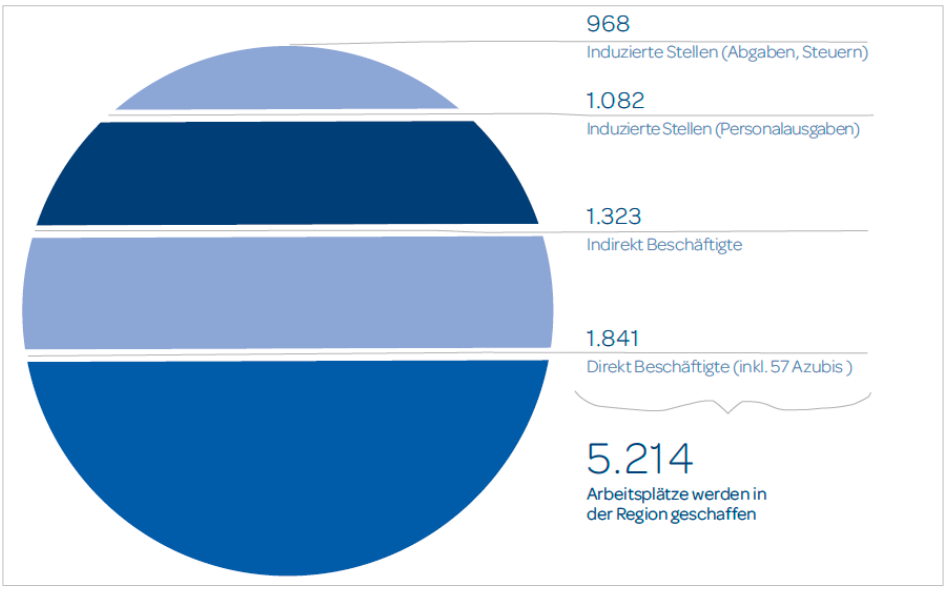


Quelle: GASAG Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 31

Beschäftigungseffekte in der Region

„Durch vergebene Aufträge und Investitionen, durch gezahlte Steuern, Abgaben und Gewinnausschüttungen und die Kaufkraft der Mitarbeiter ermöglichte damit jeder GASAG-Arbeitsplatz etwa 1,8 weitere Arbeitsplätze in der Region."

Abbildung 13: Beschäftigungseffekte GASAG



Quelle: GASAG Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 31

8.4 Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht

8.4.1 Grundlagen

Bereits 2003 wurde die EU-Modernisierungsrichtlinie zur Rechnungslegung (EU Accounts Modernisation Directive) verabschiedet, die unter anderem im Lagebericht eine Berichterstattung zu nichtfinanziellen Kennzahlen verlangt (Europäische Union 2003).

Diese Richtlinie wurde im österreichischen Unternehmensgesetzbuch (UGB) wie folgt umgesetzt:

§ 243 UGB Absatz 2: „Der Lagebericht hat eine ausgewogene […] Analyse des Geschäftsverlaufs, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und der Lage des Unternehmens zu enthalten. Abhängig von der Größe des Unternehmens und von der Komplexität des Geschäftsbetriebs hat die Analyse auf die für die jeweilige Geschäftstätigkeit wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren einzugehen und sie unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern."

§ 243 UGB Absatz 5: „Für große Kapitalgesellschaften umfasst die Analyse nach Abs. 2 letzter Satz auch die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, einschließlich Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange." (JUSLINE o.J.)

Große Kapitalgesellschaften sind laut § 221 UGB Unternehmen, die mindestens zwei der folgenden Merkmale erfüllen: mehr als 19,25 Millionen Euro Bilanzsumme; mehr als 38,5 Millionen Euro Umsatzerlöse p.a. und mehr als 250 Arbeitnehmer.

Die Wiener Stadtwerke sind somit eine große Kapitalgesellschaft und sollen zur Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens über die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren ausgewogen berichten. Auch alle Unternehmen in der Stichprobe des Benchmarkings erfüllen diese Größenanforderungen.

Zu beachten ist, dass es aufgrund der EU-Modernisierungsrichtlinie von 2003 zwar in allen EU-Mitgliedstaaten gesetzliche Regelungen zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Kennzahlen gibt, diese Regelungen jedoch unterschiedlich anspruchsvoll sind und zudem noch durch untergeordnete Standards präzisiert werden können. Zum Beispiel sind die Anforderungen in Frankreich wesentlich anspruchsvoller als in Österreich oder Deutschland. Französische Unternehmen müssen in ihrem Lagebericht klar definierte Angaben machen, während die österreichische oder die inhaltlich gleichartige deutsche Gesetzgebung viel Spielraum offen lässt (Umweltbundesamt 2006). Dies lässt sich auch an den Ergebnissen des Benchmarkings erkennen (siehe Tabelle 53).

Tabelle 53: Einleitung zum Abschnitt nichtfinanzielle Kennzahlen im Lagebericht von EDF

Section 2 of this report is EDF's response to the obligations incumbent upon it by virtue of the implementation decree 2012-557 for France's "Grenelle 2" law. This law requires companies to report on the action taken and chosen directions to address the social and environmental consequences of their business activities, and fulfil their social commitments in favour of sustainable development.

- Section 2.2 Environmental information (pages 215-231)
- Section 2.3 Societal information (pages 231-238)
- Section 2.4 Social information (pages 238-250)
- Section 2.5 Environmental and social indicators (pages 250-257).

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 173

In 2014 wurde vom EU-Parlament eine Richtlinie zur Verbesserung der Berichterstattung zu ökologischen und sozialen Belange im Lagebericht verabschiedet (Europäische Kommission 2014c). Gemäß dieser Richtlinie sollen ab 2017 kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern Angaben zu Umwelt- und Sozialbelangen sowie zur Diversität ihrer Leitungsgremien machen. Die Anforderungen sind verankert in der bestehenden EU-Bilanzrichtlinie aus dem Jahr 2013 und die Mitgliedsstaaten müssen die Richtlinie bis 6. Dezember 2016 in nationales Recht umsetzen.

Die Richtlinie enthält unter anderem folgende Anforderungen:

„(1) Große Unternehmen, die Unternehmen von öffentlichem Interesse sind und am Bilanzstichtag das Kriterium erfüllen, im Durchschnitt des Geschäftsjahres mehr als 500 Mitarbeiter zu beschäftigen, nehmen in den Lagebericht eine nichtfinanzielle Erklärung auf, die diejenigen Angaben enthält, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit erforderlich sind und sich mindestens auf Umwelt-, Sozial-, und Arbeitnehmerbelange, auf die Achtung der Menschenrechte und auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen, einschließlich

a) einer kurzen Beschreibung des Geschäftsmodells des Unternehmens;

b) einer Beschreibung der von dem Unternehmen in Bezug auf diese Belange verfolgten Konzepte, einschließlich der angewandten Due-Diligence-Prozesse;

c) der Ergebnisse dieser Konzepte;

d) der wesentlichen Risiken im Zusammenhang mit diesen Belangen, die mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens – einschließlich, wenn dies relevant und verhältnismäßig ist, seiner Geschäftsbeziehungen, seiner Erzeugnisse oder seiner Dienstleistungen – verknüpft sind und die wahrscheinlich negative Auswirkungen auf diese Bereiche haben werden, sowie der Handhabung dieser Risiken durch das Unternehmen;

e) der wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind.

Verfolgt das Unternehmen in Bezug auf einen oder mehrere dieser Belange kein Konzept, enthält die nichtfinanzielle Erklärung eine klare und begründete Erläuterung, warum dies der Fall ist.“ (Europäische Kommission 2014c: 4f.)

8.4.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 54: Bewertungskriterien zur und Anforderungen an die Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Der Lagebericht enthält Angaben zu relevanten ökologischen und sozialen Aspekten des Unternehmens. Bezüglich der ökologischen Aspekte werden zu mindestens zwei der folgenden Themen Zahlen angegeben und relevante qualitative Aussagen (also z.B. Aussagen zu Trends, deren Auswirkungen für die Wettbewerbsfähigkeit, deren Ursachen sowie zugehörige Ziele und Maßnahmen des Unternehmens) getroffen: • Energieverbrauch, • Energieerzeugung gesamt, • Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien, • Bezug von Energieträgern, die aus erneuerbaren Energien gewonnen wurden, • Treibhausgasemissionen, • Emissionen weiterer Luftschadstoffe, • ein weiterer relevanter Umweltaspekt. Bezüglich der sozialen Aspekte werden zu mindestens drei der folgenden Themen Zahlen angegeben und relevante qualitative Aussagen getroffen: • Ausbildung, • Weiterbildung, • Arbeitssicherheit, • Gesundheitsschutz (keine Zahlenangaben erforderlich), • Frauen in Führungspositionen, • Barrierefreiheit MitarbeiterInnen, • MitarbeiterInnenzufriedenheit • KundInnenzufriedenheit, • Barrierefreiheit KundInnen, • Unterbrechungsfreie Versorgung, • Versorgungssicherheit, • zwei weitere relevante soziale Aspekte.
	Bezüglich der ökologischen Aspekte werden zu mindestens zwei der vorstehend angeführten Themen Zahlen angegeben oder relevante qualitative Aussagen getroffen. Bezüglich der sozialen Aspekte werden zu mindestens zwei der vorstehend genannten Themen Zahlen angegeben oder relevante qualitative Aussagen getroffen.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

8.4.3 Ergebnis des Benchmarkings

Die Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bei EDF Energy erfolgt eine sehr ausführliche Berichterstattung zu ökologischen und sozialen Themen im Lagebericht und es werden die zugehörigen Kennzahlen angegeben. Das Unternehmen Gas Natural Fenosa berichtet ebenfalls ausführlich und anhand von Kennzahlen im Lagebericht. Im Mittelfeld liegen vier Unternehmen, darunter auch die Wiener Stadtwerke. Hier fehlt es oftmals an der Angabe der Kennzahlen.

RATP berichtet überhaupt nicht im Lagebericht zu nichtfinanziellen Indikatoren sondern verweist stattdessen auf den Nachhaltigkeitsbericht. Dies ist überraschend, da in Frankreich die gesetzlichen Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht sehr anspruchsvoll sind.

Tabelle 55: Ergebnisse Benchmarking zum Teilaspekt Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht

Einstufung	Unternehmen
○○●	EDF Energy, Gas Natural Fenosa
○●○	Endesa, Fortum, E.ON UK, Wiener Stadtwerke
●○○	BVG, GASAG, RATP, Transport for London

8.4.4 Gute Praxis: Umsetzung der gesetzlichen Anforderung an die nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht bei EDF

Da EDF Energy ein Tochterunternehmen des französischen EDF-Konzerns ist und keinen eigenen Geschäftsbericht veröffentlicht, wurde die Geschäftsberichterstattung von EDF ausgewertet.

Der Geschäftsbericht („Financial Report“) von EDF enthält ein Kapitel „Management Report“ mit Abschnitten wie beispielsweise “Economic environment and significant events of 2013”, “Analysis of the business and the consolidated income statements for 2012 and 2013”, “Management and control of market risks”. Dies sind typische Teile eines Lageberichts. Der Management Report ist also das Pendant zum Lagebericht.

In dem Management Report ist auch ein Abschnitt Corporate Responsibility enthalten. Hier berichtet EDF umfassend über ökologische und soziale Aspekte unter Nennung von Kennzahlen.

Kennzahlen zu Treibhausgasemissionen

“Thanks to the high proportion of nuclear and low-carbon renewable energy plants in its generation fleet (including hydropower facilities), the EDF group is committed to remaining the leading electricity operator in action to fight climate change and reduce greenhouse gas emissions. It subscribes to the EU objective of cutting emissions by at least 20% between 1990 and 2020, taking into account the diversity of local energy situations. The Group is addressing the issue of climate change by investing in lowcarbon or carbon-free generation facilities, including renewable energies (see 2.2.4.1) and nuclear power, with the aim of achieving 75% carbon-free generation by 2020 (for total installed gross capacity of 160 GW4).”

Quelle: EDF Geschäftsbericht 2013, S. 184

Tabelle 56:Kennzahlen zu Treibhausgasemissionen (scopes) von EDF

Comparative figures 2010-2012*, emissions in kilotonnes of CO_2 equivalent:

	2012	2011	2010
Scope 1** - direct emissions	17,000	14,800	19,600
Scope 2** - emissions related to consumption for the company's own operations	49	50	57
Scope 3** - indirect emissions	16,300	16,000	17,700

* *2013 figures not available at the date of publication. The figures will be available in the Indicators at: http://strategie.edf.com/investisseurs-socialement-responsables/indicateurs-de-developpement-durable/indicateurs-281609.html.*

** *Scopes 1, 2 and 3 are defined by the GHG Protocol 1, covering the six greenhouse gases in the Kyoto Protocol (CO_2, CH_4, N_2O, HFC, PFC, SF_6).*

Quelle: EDF Geschäftsbericht 2013, S. 184

Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel

"Adapting the Group's businesses to climate change

As climate change directly affects energy demand as well as the physical environment in which generation, distribution and transmission are carried out, EDF has a strategy for adaptation to climate change, in a timely response to France's National Plan for Adaptation to Climate Change for 2011-2015, which covers most of the Group's nuclear fleet and distribution networks. This strategy concerns current and future industrial facilities, customer offers, production/consumption optimisation, and R&D themes. It is organised around the following aims:

- evaluating the impact of climate change (currently observed and predicted) on installations and activities;
- adapting the installations concerned to reduce their sensitivity to extreme weather conditions;
- taking future weather and climate into consideration in the design of new facilities;

improving resistance to extreme changes and situations that are harder to predict. In France, EDF heads action 3.3 of the National Plan for Adaptation to Climate Change, « In the energy sector, improve performances in terms of water drawing and consumption by existing and future power plants ». The nuclear power plants have been designed to withstand serious external weather events. To improve efficiency in hot weather, renovation work is under way (€400 million until 2019) for 15 French plants that have cooling towers.

Quelle: EDF Geschäftsbericht 2013, S. 188

Kennzahlen zu radioaktivem Abfall

Tabelle 57: Kennzahlen zu radioaktivem Abfall von EDF

Results for EDF in France	Unit	**2013**	2012	2011
Very low-level radioactive waste from decommissioning	t	1,110	2,528	634
Low and medium-level short-life solid radioactive waste	m³/TWh	19.0	20.7	15.6
High and medium-level long-life solid radioactive waste	m³/TWh	0.86	0.88	0.87
Transported spent nuclear fuel	t	1,099	1,075	1,199

Quelle: EDF Geschäftsbericht 2013, S. 178

Auszug zu Energieeffizienz

Demand side management

Promoting energy efficiency to all customers is an integral part of the EDF group's sustainable development policy, and one of the principal levers in the battle against climate change. One essential aspect of its work concerns improving insulation in the homes of people with low financial security (see 2.3.3.1).

In early 2013, the Group formed an Energy services section grouping all energy service activities for business customers and local authorities, principally in Europe. Energy efficiency for service sector and industrial companies is one of the five key areas of development. In France, EDF is deploying offers that encourage customers to control their demand for energy and give priority to the lowest-carbon generation methods. This entitles it to energy savings certificates under the system which assigns every supplier obligations to save energy with customers (see section 6.6 of the reference document).

As the leading French energy producer in the EU, EDF met its obligations for the period 1 January 2013 – 31 December 2013. EDF has also achieved its goal of a cumulative reduction of 2 million tonnes in CO2 emissions by customers, which was part of its sustainable development policy and covered the period from July 2009 to June 2013."

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 186

Tabelle 58: Aktivitäten von EDF zu Energieeffizienz auf KundInnenseite

DSM action by EDF in 2013 with residential customers, business customers and local authorities

France	
Energy saving promotion and training	■ Launch of the dedicated energy-saving website www.mamaisonbleuciel.fr for residential customers.
	■ Funding of training in saving energy for employees and tradesmen in the building sector through the FEEBAT system to develop these businesses' capacity to respond to the thermal renovation market (13,000 professionals trained in 2013).
Awareness-raising/ information	■ Organisation of an information campaign on environmentally-friendly habits: several million leaflets, mobile apps, advertising.
	■ Events on the theme of controlling energy consumption for businesses through the *Club Business Entreprises*.
	■ Launch of a quarterly magazine for 100,000 public sector decision-makers, to give a forward-looking overview of local energy issues.
Energy-efficient offers and advice	■ General rollout of free "Energy Label" advice, to show residential customers the heat efficiency of their home.
	■ Launch of the new "*Diagnostic Habitat Bleu Ciel*" offer: an energy-saving expert visits the home for a heating assessment, simulation of potential savings, recommendations, estimation of the cost of work required and advice on financing it.
	■ Almost 100% of large business customers have signed up to the Energy Productivity Plan in which EDF makes a commitment to make energy savings (and is rewarded by a share of the savings achieved over a multi-year period).
	■ Launch of the Energy Savings Awareness offer to help local authorities cut energy consumption.
	■ Development of the "Energy analysis of assets" and "Local energy optimisation" for local authorities (economically suitable energy diagnoses to encourage carbon-free local energy in defining energy strategies); more than 200 projects are under way.
Experiments	■ EDF is continuing experiments on energy consumption at peak times. In Lyon and Brittany, the "*Modération Conso 18h-20h*" project is testing a new tariff grid that provides incentives to limit consumption between 6 and 8pm for a few days in winter.
	■ EDF is also testing new load-reducing tariffs in Brittany though the project named "Une Bretagne d'Avance", which involves consumers in reducing peaks in consumption by remote control of their electric heating.
Controlling consumption	■ Signature of an agreement with the French National Space Studies Centre in Kourou, Guyana, to help it reduce energy requirements by 15% in the first three years (or nearly 2.7 million kWh per year).
	■ A pilot sea-water-based air conditioning project to reduce electricity consumption by 90% was undertaken in partnership with the Ademe and the regional authorities in Réunion island (the Saint Pierre hospital has already adopted this project).
	■ At Electricité de Strasbourg, development of temporary disconnection of solar-powered water heating equipment and load-reducing tariffs for 40% of residential sites (close to 200,000 customers); promotion of the text-message alert system for customers on the Tempo or Effacement Jour de Pointe tariffs.

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 186

Kennzahlen zu sozialen Aspekten

Tabelle 59: Kennzahlen zu Arbeitsunfällen bei EDF

- an annual Groupwide review will be presented to the Executive Committee, which will also examine the quarterly results concerning fatal accidents, the frequency rate for work-related accidents, the number of employees declaring a work-related illness, the number of days' absence for health reasons and employees' perceptions of health and safety, working conditions and wellbeing, via the internal "My EDF" commitment survey;
- managers will be expected to take responsibility for these results, through a social performance indicator taken into account in determining performance-related pay.

Halving the frequency rate for work-related accidents by 2017

Under the Group policy EDF has made a commitment to halve the frequency rate of work-related accidents by 2017 (a CSR commitment).

The prevention and training efforts undertaken in the last ten years had already achieved a significant reduction in the rate of work-related accidents causing sick leave at EDF and other Group companies. The Group has registered a regular improvement in the frequency rate (number of industrial accidents causing sick leave of more than one day during the current year, per million hours worked): from 4.5 in 2010 to 3.1 in 2013.

(Group figures)	2010	2011	2012	**2013**
Frequency rate	4.5	3.9	3.8	3.1

The severity rate (number of calendar days' sick leave during the year for work-related accidents per thousand hours worked[1]) is 0.16 for 2013 (0.16 for 2012, 0.14 for 2011 and 0.16 for 2010).

(Group figures)	2010	2011	2012	**2013**
Severity rate	0.16	0.14	0.16	0.16

The development of a system to share information at Group level on the causes of risks such as falls from heights, electric risks and road risks, and the spread of preventive systems for frequent accidents, made contribution to the improvement in the results.

Every fatal accident is immediately declared to the Chairman and CEO, and from 2014 an in-depth analysis will be presented to the Executive Committee in every case.

There has been a steady decline in fatal accidents since 2011:

(Group figures)	2010	2011	2012	**2013**
Number of fatal accidents[2]	26	27	21	13

The planned adoption in 2014 of a set of "life-saving" rules in all the Group's companies and business lines will be a key lever to reinforce preventive

by the European Agency for Safety and Health at Work (OSHA Week). In 2013, more than 40,000 employees worked on the theme of "developing

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 203

Ausbildungszentrum

Group campuses and employee training

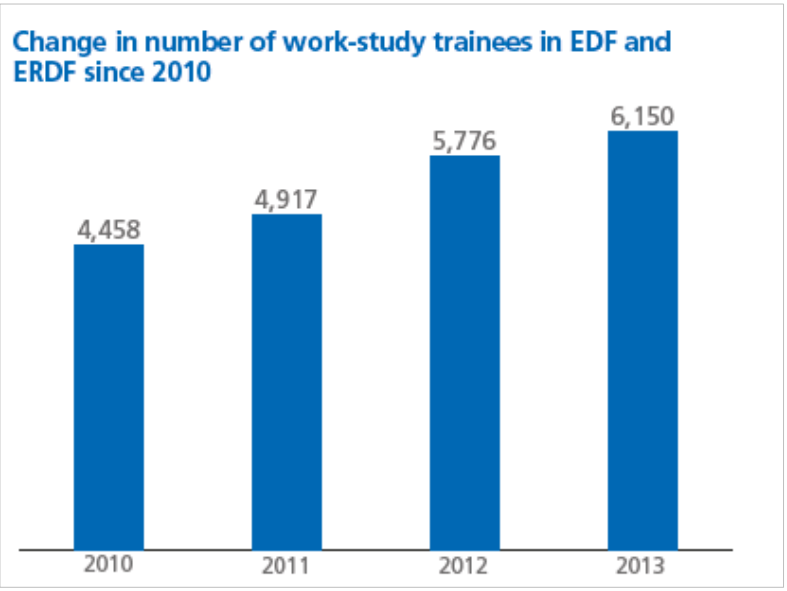
The Group has a network of campuses on 35 sites, including one in the United Kingdom.

- three corporate campuses open to all Group companies' management, at Les Mureaux, Chatou and Lyon;
- business line campuses training employees in electricity generation and distribution activities;
- a new campus currently in development in the United Kingdom is due to open in 2014 at Cannington near Bristol not far from the future Hinkley Point EPR.

The campus currently at Les Mureaux will be transferred in 2016 to the new EDF site at Saclay. For an investment of more than €380 million, this site will combine the future EDF group Campus and its new R&D centre EDF Lab. This facility will be a key channel for integration and encounters between the 160,000 Group employees, from the apprentice to the senior manager, from all business lines and all nationalities, encouraging development of a common culture. It will have a permanent staff of nearly 1,500 researchers and 20,000 trainees.

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 201

Abbildung 14: Anzahl work-study Trainees bei EDF



Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 201

Lebensqualität am Arbeitsplatz

"Quality of life in the workplace covers work organisation, workplace relations, career development, the working environment, and the work-life balance. To take consideration of all these levers to a new level in the Group, a National Observatory of quality of life in the workplace was set up, involving managers, unions, doctors and external experts. The Observatory monitors working conditions, commissions studies and issues recommendations, such as introducing indicators to provide combined health / work information, promoting working environments that are conducive to career development for all ages, and a method for managing change in the company. At Group level, improving health and quality of life in the workplace is reflected in sharing experiences, comparing data and studies, and observing practices in the business lines and companies (the Group's Health and Safety community, "learning expeditions" to France, the United Kingdom, Poland and the Netherlands). Three studies with the Group's main companies brought out changes in the working environment. One examined the links between organisation and sick leave, another the work-life balance and the impact on performance, and a third the use of collaborative systems. A groupware space, "Innovation for better work", provides information and spreads good practices on the theme of quality of life in the workplace."

Quelle: EDF, Geschäftsbericht 2013, S. 201

8.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Nachhaltigkeitsberichterstattung

Fortum und Gas Natural Fenosa, schneiden beim Aspekt Berichterstattung am besten ab (siehe Abbildung 15). Die Wiener Stadtwerke befinden sich im Mittelfeld. Grund ist das Fehlen einer Materialitätsanalyse. Mit einer Materialitätsanalyse, die den Anforderungen von GRI G4 entspricht samt einer Beschreibung der Vorgehensweise bei der Erstellung dieser Analyse, würden die Wiener Stadtwerke beim Aspekt Nachhaltigkeitsberichterstattung den Spitzenplatz einnehmen. Schön wäre es, wenn auch die vom Gesetzgeber vorgesehene nichtfinanzielle Berichterstattung im Lagebericht noch weiter verbessert würde. Hier fehlt letztlich nur noch die Aufnahme der entsprechenden Kennzahlen in die betreffenden Teile des Lageberichts.

Eine Übersicht zu den Einzelergebnissen enthält die anschließende Tabelle 60.

Abbildung 15: Ergebnis des Benchmarkings zum Aspekt Berichterstattung (Balkendiagramm)

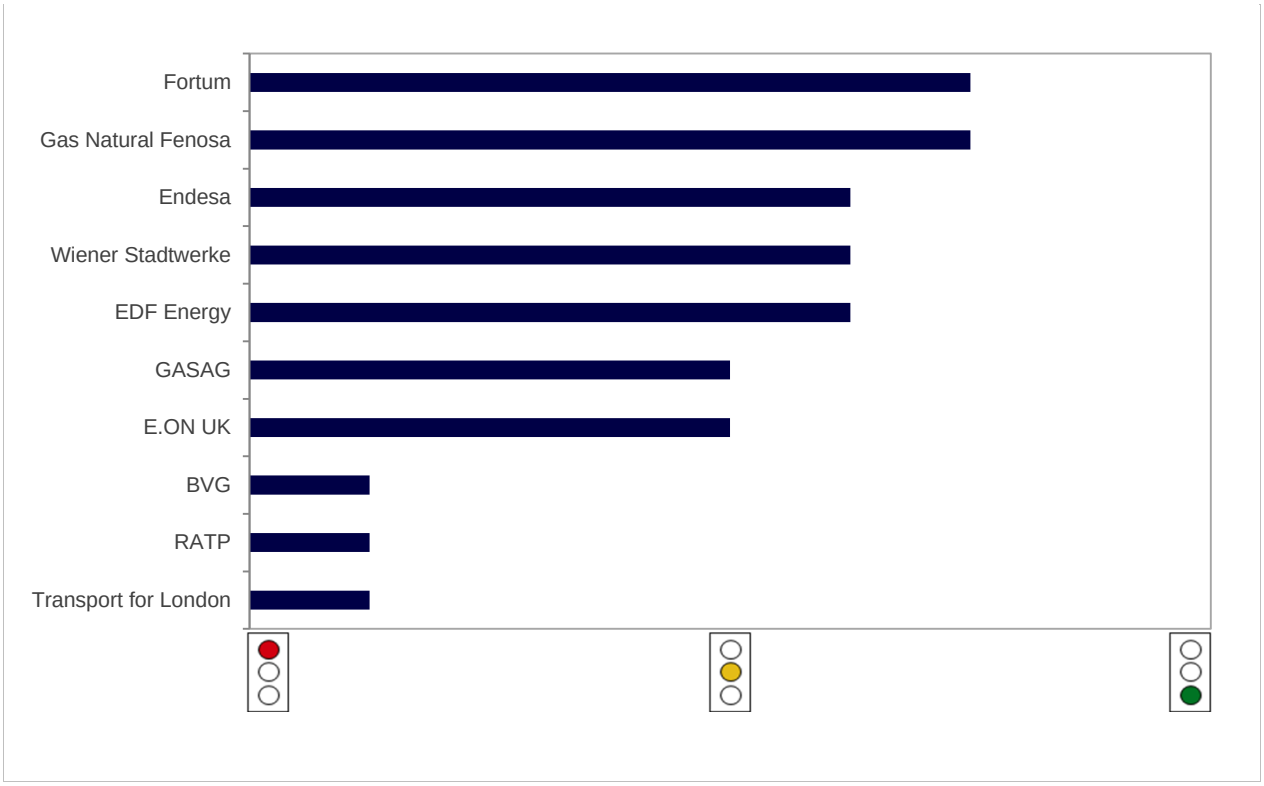


Tabelle 60: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Berichterstattung

	Berücksichtigung von GRI	Darstellung und Inhalte der Materiality-Analyse	Berichterstattung über die volkswirtschaftliche Relevanz des Unternehmens	Nichtfinanzielle Berichterstattung im Geschäftsbericht	Durchschnittswert für Rangposition
Fortum	○○●	○○●	○●○	○●○	1,5
Gas Natural Fenosa	○○●	○○●	●○○	○○●	1,5
Wiener Stadtwerke	○○●	●○○	○○●	○●○	1,25
Endesa	○○●	○○●	●○○	○●○	1,25
EDF Energy	●○○	○○●	○●○	○○●	1,25
GASAG	○○●	●○○	○○●	●○○	1,0
E.ON UK	○●○	○○●	●○○	○●○	1,0
BVG	○●○	●○○	●○○	●○○	0,25
RATP	●○○	●○○	○●○	●○○	0,25
Transport for London	●○○	●○○	○●○	●○○	0,25

9 Stakeholderdialog

9.1 Grundlagen

Zum Thema Stakeholderdialog waren die Ausarbeitungen zu den Grundlagen und Kriterien aufwändiger, weil auch nach längerer Recherche keine Darstellungen gefunden wurden, die sich direkt zur Ableitung von geeigneten Bewertungskriterien nutzen ließen. Daher wurden neben den Standardquellen des Benchmarkings (GRI G4, PwC-Leitfaden und Ranking der Nachhaltigkeitsberichte) weitere Quellen ausgewertet und zwar: AA1000 Stakeholder Engagement (AccountAbility 2011), ISO 26.000 - Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (DIN 2011), Lexikon der Nachhaltigkeit (2013, 2013a), Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation (Michelsen/Godeman 2005), ein Artikel von Leitschuh-Fecht und Bergius (2007) eine Befragung zu Stakeholder Relationship Management (Akzente/IfS 2010), der Leitfaden Proactive Stakeholder Engagement von ORSE und CSR Europe (2008) das Stakeholder Dialoge Manual der GIZ (2011).

Das Thema Stakeholderdialog ist komplex, weil es unter anderem eine gewisse Begriffsvielfalt und ein ungenaues Verständnis über Inhalt und Ausrichtung von Stakeholderdialogen gibt.

Neben Stakeholderdialog wird unter anderem auch von Stakeholder Engagement, Stakeholder Management, Stakeholder Relationship, Stakeholder Relationship Management oder Stakeholder Integration gesprochen. Hinzu kommen entsprechende deutsche Übersetzungen. Zum Teil sind mit einzelnen Begriffen besondere Arten des Stakeholderdialoges gemeint. So wird beispielsweise unter Stakeholder Engagement ein systematischer, zielorientierter Dialogprozess verstanden. Mit dem Begriff Stakeholder Management soll hingehen eher eine noch systematischere, andersartige Herangehensweise suggeriert werden. Insgesamt fehlt es anscheinend noch an einer in sich geschlossenen Begriffssystematik.

In den ausgewerteten Quellen, wie auch in anderen Fundstellen, wird unter Stakeholderdialog zumeist explizit, manchmal auch nur implizit, ein Dialog zu Nachhaltigkeitsthemen verstanden. Es wird aber praktisch nie darauf eingegangen, dass nicht alle Dialoge mit Stakeholdern eines Unternehmens sich primär mit Nachhaltigkeitsthemen befassen. Tatsächlich drehen sich viele Dialoge mit Stakeholdern (z.B. mit MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen) um andere Themen wie z.B. Produkteigenschaften, Preise, Leistungen, Aufgabenstellungen, Fristen, Reklamationen etc. Für ein klares Verständnis zu Stakeholderdialog muss daher, zumindest gedanklich, zwischen nachhaltigkeitsorientiertem Stakeholderdialog und nicht-nachhaltigkeitsorientiertem Stakeholderdialog unterschieden werden. Auch im nicht-nachhaltigkeitsorientierten Stakeholderdialog kann es vorkommen, dass Nachhaltigkeitsthemen ein Teil des Dialogs sind, diese sind dann jedoch nicht Anlass des Dialogs. Ein Beispiel sind Verkaufsgespräche, bei denen beispielsweise auch Umwelteigenschaften des Produkts oder das Umweltmanagement der Produktion angesprochen werden.

Während die Unterscheidung zwischen nachhaltigkeitsorientiertem Stakeholderdialog und auf andere Themen ausgerichteter Stakeholderdialog für das Verständnis des Begriffes wichtig ist, so wäre ein durchgängiges Wording mit „nachhaltigkeitsorientiert“ sehr umständlich. Es entstünden Begriffsungetüme wie z.B. „nachhaltigkeitsorientiertes Stakeholder Engagement“ oder z.B. „nachhaltigkeitsorientierter Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement“. Somit wird im Benchmarking mit der, auch in den Fachkreisen zu Nachhaltigkeit verbreiteten, oftmals impliziten, Konvention gearbeitet, dass mit Stakeholderdialog immer ein Dialog zu Nachhaltigkeitsthemen gemeint ist.

Weiters ist zu erkennen, dass Stakeholder Engagement als eine besonders wichtige Form des Stakeholderdialoges angesehen wird. Hierfür sei auf folgende Sachverhalte verwiesen:

- Die Europäische Kommission hatte 2006 mit Vertretern der Wirtschaft eine Allianz zum Thema CSR geschlossen. Die “European Alliance for CSR“ hatte unter anderem die Aufgabe in sogenannten „Laboratorien“ gute Praktiken für das Nachhaltigkeitsmanagement aufzuarbeiten, um das Ergebnis den Europäischen Unternehmen verfügbar zu machen. Eines dieser Laboratorien befasste sich mit Stakeholderdialog und hat einen Leitfaden zu Stakeholder Engagement erstellt. (ORSE und CSR Europe 2008)

- GRI G4 verlangt „an overview of the organization's stakeholder engagement" (in der deutschen Fassung: „einen Überblick über die Einbindung von Stakeholdern der Organisation") (GRI 2013a). Der Begriff Stakeholderdialog wird in den G4-Leitlinien nicht verwendet. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass bei der Erstellung der GRI G4-Leitlinien zahlreiche Fachleute aus aller Welt einbezogen waren. Diese Leitlinien reflektiert somit die Auffassung vieler Fachleute, die sich mit Nachhaltigkeit von Unternehmen befassen.

Vor diesem Hintergrund wird in dem Benchmarking Stakeholder Engagement gesondert betrachtet. Dabei wird das in dem Standard „AA 1000 ES Stakeholder Engagement" (AccountAbility 2011) enthaltene Verständnis zugrunde gelegt. Dort wird Stakeholder Engagement wie folgt definiert und es werden zugleich Qualitätsanforderungen aufgestellt:

"Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a purpose to achieve accepted outcomes. Quality stakeholder engagement must:

- Be based on a commitment to the AA1000APS principles;
- Clearly define scope;
- Have an agreed decision making process;
- Focus on issues material to the organisation and/or its stakeholders;
- Be integral to organisational governance;
- Be transparent;
- Have a process appropriate to the stakeholders engaged;
- Be timely; and
- Be flexible and responsive" (AccountAbility 2011:45)

Diese Definition für Stakeholder Engagement passt zum Verständnis von GRI G4 und dem Leitfaden zu Stakeholder Engagement, der im Rahmen der European Alliance for CSR entwickelt wurde.

Zu beachten ist, dass Stakeholder Engagement immer auf mögliche Veränderungen von Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Erstellung einer Materialitätsmatrix, z.B. Optimierung der Klimaschutzstrategie, z.B. umwelt- und sozialverträgliche Realisierung einer Hochspannungsleitung) und nicht auf Veränderungen bei Dritten (z.B. Regulierung, z.B. Veränderung der Meinung über das Unternehmen) abzielt.

Stakeholder Engagement ist also dadurch gekennzeichnet, dass es dazu dient zu bestimmten Sachverhalten das Wissen und die Meinung von Stakeholdern zu ermitteln, um diese bei Entscheidungen zu berücksichtigen. Dies kann z.B. über Interviews, Konsultationen oder Gremien erfolgen. Dabei kann der Grad der Einbeziehung der Stakeholder unterschiedlich hoch sein. Eine Übersicht ist der folgenden Tabelle 61 zu entnehmen.

Tabelle 61: Methoden für Stakeholder Engagement

Level of engagement	Methods of engagement
Consult *Limited two-way engagement: organisation asks questions, stakeholders answer*	• Surveys • Focus groups • Meetings with selected stakeholder/s • Public meetings • Workshops • Online feedback mechanisms • Advisory committees
Negotiate	• Collective bargaining with workers through their trade unions
Involve *Two-way or multi-way engagement: learning on all sides but stakeholders and organisation act independently*	• Multi-stakeholder forums • Advisory panels • Consensus building processes • Participatory decision making processes • Focus groups • On-line feedback schemes
Collaborate *Two-way or multi-way engagement: joint learning, decision making and actions*	• Joint projects • Joint ventures • Partnerships • Multi-stakeholder initiatives
Empower *New forms of accountability; decisions delegated to stakeholders; stakeholders play a role in governance*	• Integration of stakeholders into governance, strategy and operations management

Quelle: AA 1000SE (AccountAbility 2011)

Bei der vorstehenden Tabelle fällt auf, dass wiederum ein relativ breites Spektrum an Dialogformen aufgezeigt wird. Im Vergleich zu anderen Aufstellungen zu Stakeholderdialogen (z.B. Akzente/IfS 2010), fehlen jedoch einige Dialogformen wie z.B. die Teilnahme an Konferenzen oder die Beantwortung von Fragebögen. Daran lässt sich erkennen, dass der Fokus auf „Engagement“ liegt und somit nicht alle Formen des Dialogs mit den Stakeholdern berücksichtigt sind.

Der Nachhaltigkeitsbeirat der Wiener Stadtwerke ist ein typisches Beispiel für ein „advisory panel“ (beratendes Gremium) der Stufe „involve“. Beim Fahrgastbeirat der Wiener Linien und beim KundInnenbeirat von Wien Energie ist die Zuordnung nicht ganz so eindeutig, u. E. sind beide Beiräte eine Mischform zwischen einem beratenden Gremium und einem Fokusgruppen-Gremium, das auch berät aber zugleich mehr Feedback aus NutzerInnensicht einbringt.

In dem Leitfaden, der im Rahmen der europäischen CSR-Allianz entstanden ist, wird dem Dialog im Rahmen von Stakeholder-Gremien besondere Bedeutung beigemessen:

„Panels have increasingly become a solution for corporate engagement with stakeholders in order to move from a defensive position to a comprehensive strategy covering both opportunities and risks. Indeed, due to their format, repetition and interactivity, forums expressing various or even divergent viewpoints can facilitate the passage from direct confrontation to a relationship of confidence.” (ORSE und CSR Europe 2008: 13)

Vor diesem Hintergrund wurden für das Benchmarking folgende Formen des Stakeholderdialoges unterschieden:

- Gremien für Stakeholder Engagement,
- andere Formen des Stakeholder Engagements,
- Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement.

Dialoge mit gesetzlich vorgeschriebenen Interessensvertretungen (z.B. Betriebsrat, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte etc.) werden in dem Benchmarking nicht gewertet. Wenngleich die Dialoge zwischen VertreterInnen des Managements und gesetzlich vorgeschriebenen Interessensvertretungen von ihrer Qualität sehr unterschiedlich sein können, würde eine Bewertung im Benchmarking dazu führen, dass lediglich der Sachverhalt bewertet würde, ob darüber berichtet wird oder nicht. Beim Themenblock Stakeholderdialog sollen jedoch Art und Umfang der verschiedenen freiwilligen Formen des Stakeholderdialoges bewertet werden und nicht die Berichterstattung über verpflichtende Formen.

9.2 Gremien für Stakeholder Engagement

9.2.1 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 62: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Gremien für Stakeholder Engagement

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Zu beachten ist, dass Stakeholder Engagement immer auf mögliche Veränderungen von Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Investitionen) und nicht auf Veränderungen bei Dritten (z.B. Regulierung) abzielt. Das Unternehmen hat mindestens zwei Gremien für Stakeholder Engagement eingerichtet, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen befassen. Beispiele sind: • Nachhaltigkeitsbeirat • KundInnenbeirat • Anti-Diskriminierungsbeirat • Umweltbeirat Gesetzlich vorgeschriebene Gremien (z.B. Betriebsrat) werden hier nicht berücksichtigt.
	Es gibt nur ein Gremium für Stakeholder Engagement, das sich mit Nachhaltigkeitsthemen befasst.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

9.2.2 Ergebnis des Benchmarkings

Die Mehrheit, konkret sieben Unternehmen der Stichprobe, hat mindestens ein Gremium für Stakeholder Engagement eingerichtet. Drei Unternehmen, darunter die Wiener Stadtwerke, haben sogar mehrere Gremien, in denen das Unternehmen mit Stakeholdern über Verbesserungsmöglichkeiten und geplante Neuerungen diskutiert. Von den insgesamt neun Gremien für Stakeholder Engagement sind vier übergreifend für Nachhaltigkeitsthemen zuständig, vier befassen sich mit den Interessen der KundInnen (davon zwei mit den Interessen von behinderten und alten KundInnen) und ein Gremium beschäftigt sich damit, wie das Vertrauen der Bevölkerung in Kernkraftwerke und Entsorgung gesichert werden kann.

Es fällt auf, dass in der Stichprobe die beiden spanischen Unternehmen keine derartigen Gremien eingerichtet haben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es bei den Unternehmen in der Stichprobe üblich ist, in eigens eingerichteten Gremien mit Stakeholdern über Verbesserungsmöglichkeiten zu bestimmten Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren. Die Wiener Stadtwerke mit ihrem Nachhaltigkeitsbeirat, dem Fahrgastbeirat der Wiener Linien und dem KundInnenbeirat von Wien Energie befinden sich hier in guter Gesellschaft.

Tabelle 63: Ergebnisse Benchmarking zu Gremien für Stakeholder Engagement

Einstufung	Unternehmen
	RATP (Stakeholder Committee, Accessibility Advisory Board) EDF Energy (Stakeholder Advisory Panel, Stakeholder Forum on nuclear Issues), Wiener Stadtwerke (Nachhaltigkeitsbeirat, Fahrgastbeirat, KundInnenbeirat)
	BVG (Kundenrat), E.ON UK (Customer Council), Fortum (Advisory Council), Transport for London (Independent Disability Advisory Group)
	Endesa, Gas Natural Fenosa, GASAG

9.2.3 Gute Praxis: Gremien für Stakeholder Engagement bei E.ON UK

Das Unternehmen hat bei diesem Kriterium zwar nur eine Einstufung auf Gelb, weil es nur ein Gremium zu Stakeholder Engagement gibt, aber dieses Gremium ist trotzdem ein sehr schönes Beispiel.

Unabhängiger KundInnenbeirat

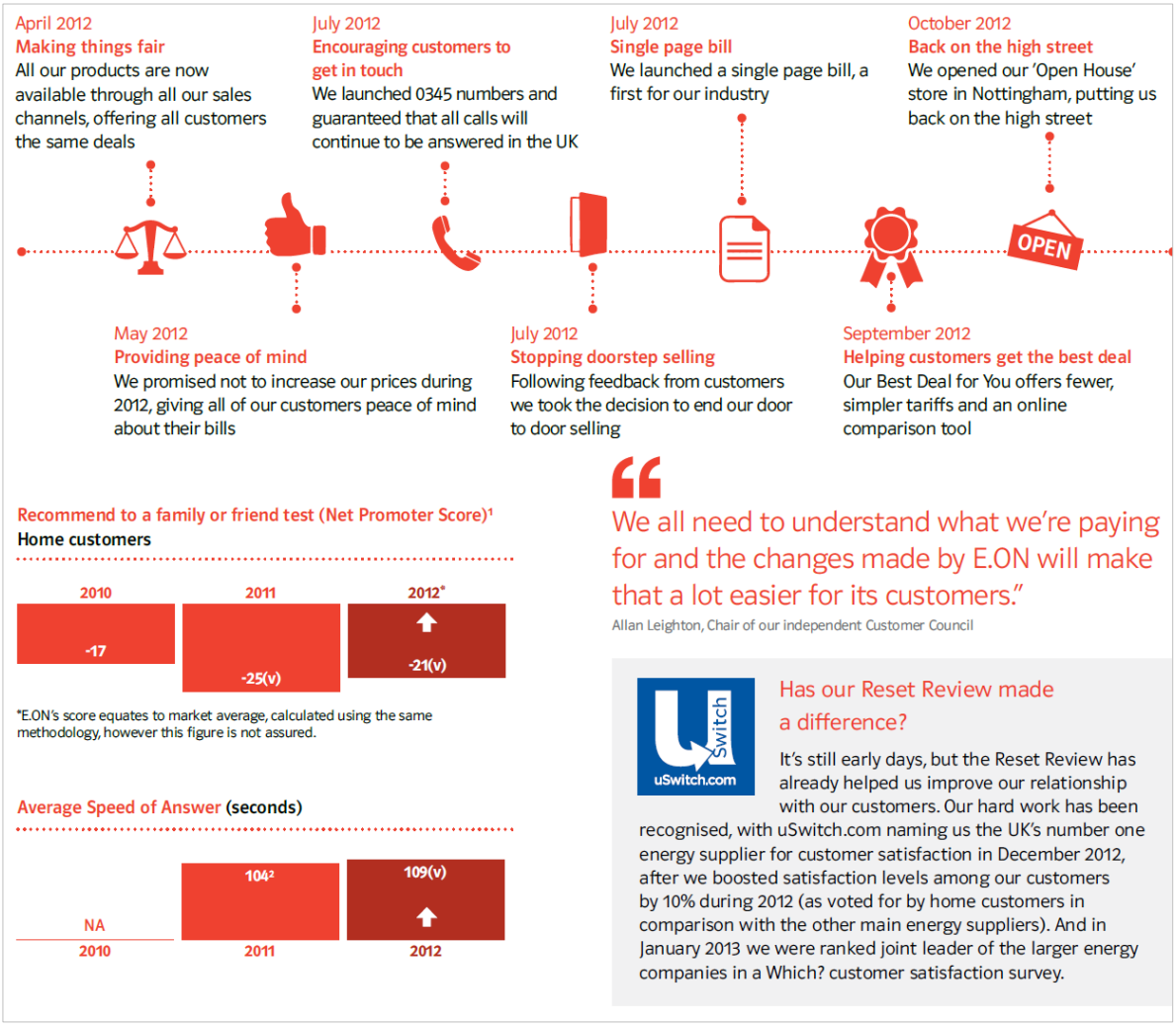
"Over a six-month period we spoke to thousands of customers through our YourSay panel, and we have set up an independent Customer Council – a first for our sector. We also engaged a number of well-known consumer advocacy groups, such as 'Which?' and 'Consumer Focus'. We learnt a lot about how we can improve and we've already made some significant changes."

Quelle: E.ON UK, Nachhaltigkeitsbericht 2012, S.7

"To help drive our Reset Review, we also established an independent Customer Council to challenge our approach and performance which met for the last time in July 2013. Through the group we examined every aspect of our relationship with our customers, including tariffs and bills, products and customer support. The Council included our Chief Executive Tony Cocker, and was chaired by businessman Allan Leighton."

Quelle: E.ON UK, Nachhaltigkeitsbericht 2012, S.31

Abbildung 16: Stakeholder Engagement und resultierende Veränderungen bei E.ON UK



Quelle: E.ON UK, Nachhaltigkeitsbericht 2012, S.7

9.3 Andere Formen von Stakeholder Engagement

9.3.1 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 64: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an andere Formen von Stakeholder Engagement

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Zu beachten ist, dass Stakeholder Engagement immer auf mögliche Veränderungen von Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Investitionen) und nicht auf Veränderungen bei Dritten (z.B. Regulierung) abzielt. Das Unternehmen führt bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen mindestens zwei Formen des Stakeholder Engagements jenseits von Gremien durch. Beispiele sind: • Befragungen • Interviews • Online Feedback • Workshops • Kamingespräche Anhörung oder Einbezug von gesetzlich vorgeschriebenen Interessensvertretungen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte) werden hier nicht berücksichtigt.
	Es gibt bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen nur eine Form von Stakeholder Engagement jenseits von Beiräten.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf gelb werden nicht erfüllt.

9.3.2 Ergebnis des Benchmarkings

Die überwiegende Zahl der Unternehmen (sechs Fälle) führt mehrere andere[14] Formen des Stakeholder Engagements durch, um Informationen und Meinungen zur Ausrichtung, den Zielen oder den Themen der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens zu erhalten. Bei Fortum und den Wiener Stadtwerken gibt es neben den bestehenden Beiräten nur eine weitere Maßnahme zur systematischen Einbeziehung von Stakeholdern. In Anbetracht der drei Gremien für Stakeholder Engagement bei den Wiener Stadtwerken muss aus dieser Einstufung nicht gefolgert werden, dass die Aktivitäten auszubauen sind.

Bei der BVG und der GASAG wurden keine weiteren Formen von Stakeholder Engagement identifiziert.

Tabelle 65: Ergebnis des Benchmarkings zu anderen Formen von Stakeholder Engagement

Einstufung	Unternehmen
	EDF Energy, Endesa, E.ON UK, Gas Natural Fenosa, RATP, Transport for London
	Fortum, Wiener Stadtwerke
	BVG, GASAG

[14] Ohne Stakeholder Engagement durch gemeinsame Gremien, wie z.B. Beiräte. Siehe oben unter 9.4.1 Grundlagen zu Stakeholder Dialog.

Das Spektrum der Formen des Stakeholder Engagements jenseits von Gremien reicht von Befragungen über Veranstaltungen bis hin zu Workshops. EDF Energy hat beispielsweise Interviews mit Stakeholdern zur Überarbeitung seiner generellen Zielsetzungen (Commitments) zu Nachhaltigkeit durchgeführt. Auch Fortum und Endesa haben ihre Stakeholder befragt, um deren Erwartungen zu zentralen Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen zu ermitteln. RATP hat eine Stakeholder-Befragung zu Lärm und Vibration durchgeführt und bei E.ON UK spiegelt sich der starke Fokus auf KundInneninteressen auch beim Stakeholder Engagement wider. Das Unternehmen hat eine Veranstaltung zu Beschwerden mit betroffen KundInnen durchgeführt. Transport for London nutzt Stakeholder-Feedback zu Diversity-Themen und zeigt auf welche Maßnahmen daraufhin ergriffen wurden.

9.3.3 Gute Praxis: Stakeholder-Engagement zur Überarbeitung der Nachhaltigkeitszielsetzung bei EDF Energy

Interviews mit Stakeholdern, um die Sustainability Commitments zu überarbeiten

Als Informationsgrundlage zur Überarbeitung seiner „Sustainability Commitments“ hat EDF Energy unter anderem auch Interviews mit externen Stakeholdern durchgeführt. Siehe rechte Spalte in der untenstehenden Tabelle 66.

Tabelle 66: Anpassung des Sustainability Commitments von EDF Energy

Summary of Sustainability Commitments review key messages

The research phase of EDF Energy's Sustainability Commitments review is now complete – with the results being used to develop our new sustainable business framework – the new 'Company Ambitions'.

SUSTAINABILITY LEADERS BENCHMARKING	COMPETITOR BENCHMARKING	INTERNAL STAKEHOLDER WORKSHOPS	EXTERNAL STAKEHOLDER INTERVIEWS
Strategy Customers found it difficult to identify 'sustainability leaders'. The strength of a marketing strategy and communication was seen as key.	**Innovation** Companies within the energy sector have gradually started to incorporate innovation in their commitments.	**Internal and external views** A skilled workforce and people engagement were seen as high priority internally, customer energy efficiency and use of natural resources was seen as being of higher importance externally.	**Our difficulties** Respondents felt EDF Energy struggles to differentiate itself from competitors on sustainability issues.
Priority areas Companies do not need to show leadership in everything, but be known for a few priority areas where they can be different. This prevents 'noise' and loss of message.	**Procurement** Ethical procurement is also becoming a clearer focus.	**Our commitments** Common themes raised included the need for commitments to be relevant to individuals, embedded in business as usual (not a 'bolt on'), and the importance of collaboration to achieve change.	**Being bold** Leadership must involve being bold – which could mean not knowing from the outset how to achieve a goal.
Leadership There are aspirations (and space) for EDF Energy to be bold in its new Sustainability Commitments and a desire to see more leadership within the sector.	**Collaboration** Collaboration is seen as absolutely key to achieving leadership and transformational change.		**Leadership barriers** Low levels of trust, gaps in skills, lack of clear leadership in the sector and lack of innovation were seen as the main barriers to sustainability leadership in the sector.

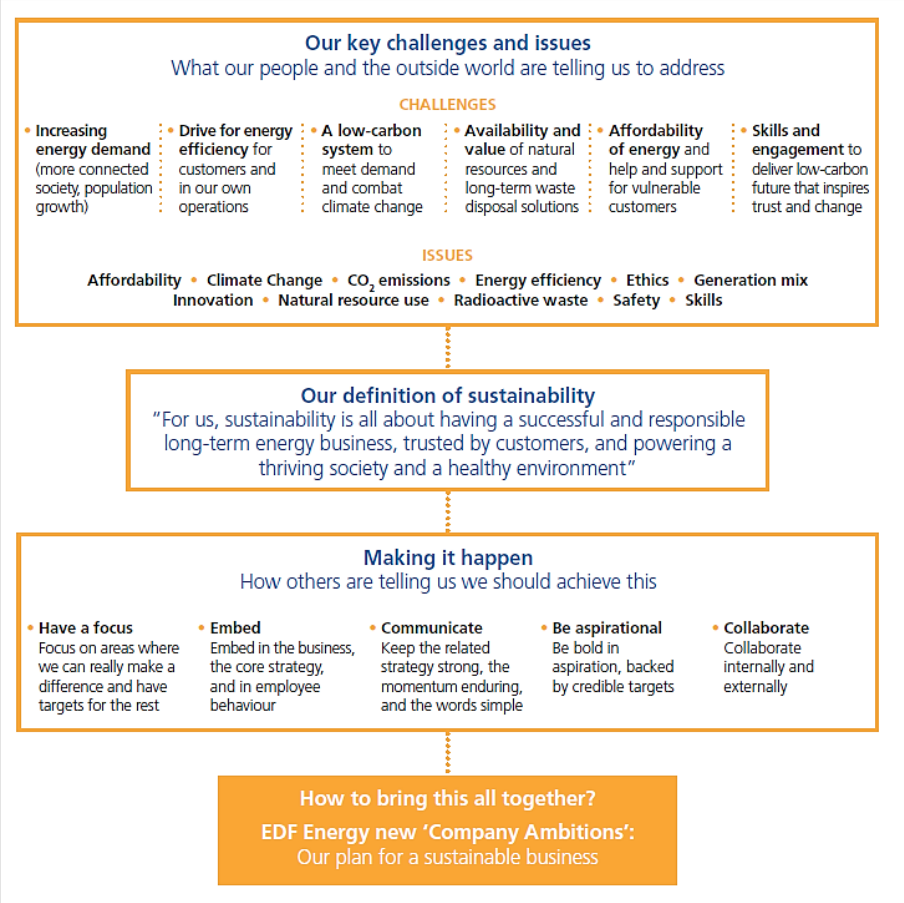
Quelle: EDF Energy, Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 30

Einschätzung der Stakeholder zu Herausforderungen und erforderlichen Lösungsansätzen

In der folgenden Abbildung sind die Einschätzung der Stakeholder zu Herausforderungen und erforderlichen Lösungsansätzen dargestellt.

(Hinweis der VerfasserInnen: Aus Nachhaltigkeitssicht ist EDF-Energy´s Verständnis von Nachhaltigkeit zu kritisieren. Nachhaltige Entwicklung bezieht sich auf die Makroebene und nicht auf einzelne Unternehmen.)

Abbildung 17: Zentrale Herausforderungen von EDF Energy und wie diesen nach Meinung der Stakeholder begegnet werden sollte



Quelle: EDF Energy, Nachhaltigkeitsbericht 2012, S. 31

9.4 Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement

9.4.1 Grundlagen

Zum Verständnis sind die oben stehenden Grundlagen zum Themenblock Stakeholderdialog zu berücksichtigen. Darauf aufbauend sollte bei „Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement“ folgendes berücksichtigt werden: Es gibt einige Unternehmen, die über Dialoge des konventionellen Geschäftsbetriebs berichten, wie z.B. Gespräche mit der Stadtverwaltung. Bei den betrachteten Unternehmen, insbesondere bei den ÖPNV-Anbietern, werden in diesen Gesprächen auch regelmäßig Nachhaltigkeitsthemen angesprochen. Hier ist es schwierig abzugrenzen, ob der Stakeholderdialog als nachhaltigkeitsorientiert oder als nicht-nachhaltigkeitsorientiert einzustufen ist.

9.4.2 Bewertungskriterien und Anforderungen

Tabelle 67: Bewertungskriterien zu und Anforderungen an Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement

Einstufung	Bewertungskriterien und Anforderungen je Stufe
	Stakeholderdialoge jenseits von Stakeholder Engagement sind Dialoge, bei denen es nicht um die Berücksichtigung von Wissen und Meinungen von Stakeholdern im Hinblick auf Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Investitionen) und deren mögliche Veränderung geht. Derartige Stakeholderdialoge können zum Beispiel dazu dienen die Entwicklung von Themen zu beobachten, die Beziehungen zu den Stakeholdern zu pflegen, die Meinung der Stakeholder über das Unternehmen zu verbessern, Informationen für Regulierung bereit zu stellen, Regulierung zu beeinflussen oder das Fachwissen in externen Stakeholdergremien oder auf Veranstaltungen für Stakeholder einzubringen. Beispiele sind: • Mitgliedschaft bei einem Stakeholdergremium (z.B. in einer Klimaschutzinitiative) • Vorträge, Diskussionen, Dialogveranstaltungen • Stakeholder-Partnerschaften • Gemeinsame Projekte mit Stakeholdern (z.B. zu Umweltschutz) Eine Einstufung auf Grün erfolgt wenn mindestens drei Stakeholderdialoge jenseits von Stakeholder Engagement durchgeführt wurden.
	Eine Einstufung auf Gelb erfolgt, wenn mindestens ein Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement durchgeführt wurde.
	Die Anforderungen für die Einstufung auf Gelb werden nicht erfüllt.

9.4.3 Ergebnis des Benchmarkings

Alle Unternehmen der Stichprobe erfüllen die Anforderungen für Grün und führen mindestens drei Stakeholderdialoge durch, um die Beziehungen mit den Stakeholdern zu pflegen oder Informationen bereitzustellen ohne Input zu konkreten Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens zu erhalten. Eine sehr systematische Darstellung, die zwischen Stakeholder-Konsultation (also Stakeholder-Engagement) und Stakeholder-Information unterscheidet, findet sich bei Gas Natural Fenosa. EDF-Energy hat für jedes Kernkraftwerk eine Stakeholdergruppe eingerichtet, die sich regelmäßig trifft.

Viele der Unternehmen sind Mitglied bei Stakeholder-Initiativen, wie beispielsweise Fortum beim „WWF Global Forest and Trade Network“, die GASAG beim Berliner Klimabündnis oder Gas Natural Fenosa bei einer spanischen Biodiversitäts-Initiative.

Darüber hinaus beteiligen sich einige der Unternehmen and Bildungs- und Sozialprojekten zu Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen relevant sind z.B. Energiearmut, Klimaschutz oder Energieeffizienz. Das französische ÖPNV-Unternehmen RATP führt zahlreiche Präventionskampagnen gegen Vandalismus durch und Transport for London engagiert sich im Rahmen von sogenannten „Borough-Partnerships“ in lokalen Mobilitätsprojekten.

Bei den Wiener Stadtwerken ist in diesem Kontext die Kooperation mit dem VCÖ zur Durchführung des VCÖ-World Cafés „Mobilität in Wien 2025“ als eine interessante und sicherlich auch positiv aufgenommene Veranstaltung hervorzuheben.

Tabelle 68: Ergebnis des Benchmarkings zu Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement

Einstufung	Unternehmen
○ ○ ●	BVG, EDF Energy, GASAG, Gas Natural Fenosa, Endesa, Fortum, E.ON UK, RATP, Transport for London, Wiener Stadtwerke,
○ ● ○	
● ○ ○	

9.4.4 Gute Praxis: Stakeholderdialog jenseits von Stakeholder Engagement bei Gas Natural Fenosa

9.4.4.1 Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa unterscheidet bei seinen Stakeholderdialogen zwischen Konsultation und Information. Für jede Stakeholdergruppe führt das Unternehmen die jeweiligen Aktivitäten zur Konsultation und zur Information auf. Dies ist ein schönes Beispiel für eine systematische Darstellung der Aktivitäten zum Dialog mit Stakeholdern.

Aktivitäten zur Konsultation und Information der Stakeholder

Tabelle 69: Konsultationen und Information – Zulieferer und Gesellschaft

Suppliers	
Consultancy actions	• Continuation of the Key Account Supplier Program (KAS) and Complete Contract Management (GIC) for closer monitoring of suppliers and reinforcing stronger relationships with the most important ones. • Satisfaction assessment survey with the training of 2,871 suppliers taking part in the Extended University. • In Moldova, sending suppliers a questionnaire to detect areas for improvement.
Informative actions	• Events for presentation of the "Health and Safety Commitment Plan" to Gas Natural Fenosa's leading partner companies with the participation of the CEO and the General Directors of the different areas of Gas Natural Fenosa. • In Argentina, free training seminars to companies, in the framework of the "Value Program for Suppliers", in the field of "Health and Safety in the Workplace"; "Negotiation Workshop" and "International Trade and Economy".
Society	
Consultancy actions	• Reception and analysis of 881 proposals for collaboration and services for organisations and institutions to learn more about their projects. • In Argentina, new edition of the focus group carried out by the company for suppliers, clients, civil society, employees and representatives of the sector to express their opinion.
Informative actions	• Participation in the workgroup of the London Benchmarking Group. • In Spain, publication of 67 press statements about sponsorship and patronage activities. • Agreements with universities for sharing knowledge and experience in the field of energy. • Environmental awareness campaign in the field of major clients to restore the banks of the River Arga in Etxarri and to recover the natural habitat for European minks. • Signing of the Biodiversity Pact promoted by the Ministry of Agriculture, Food and the Environment of the Spanish Government. • Participation in Carbon Expo, held in Barcelona, on the global trade in carbon dioxide emission rights. • Membership of the Spanish Quality Association (Asociación Española para la Calidad), where the company played a particularly important roles in the Certification Committee of the Person Registration and Certification Centre (Cerper).

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 96

Tabelle 70: Konsultationen und Information – KundInnen

Customers	
Consultancy actions	• Questionnaires to current and potential customers, to assess their satisfaction and identify needs and expectations in all segments, products and processes. • Implementation of the online "Net Promoter Score Project" in the Servigas and Servielectric emergency processes, Energy Class SME incidents and online contracting, • Active dialogue with customer representation bodies to resolve queries and other collaboration and information actions, and attention to actions required in the field of energy poverty. • Collaboration with the Board of Consumers and Users of Spain (Consejo de Consumidores y Usuarios de España) and with the Council of European Energy Regulators (CEER), with regard to consumption matters. • Ongoing studies for knowledge of products such as Servigas and Servielectric, and of other types such as intention to change, brand preference, reputation etc. • Studies for monitoring competitors, in both the residential market and SMEs. • Consultations on customers' preferences in their communication with Gas Natural Fenosa, always ensuring customers are properly dealt with and are satisfied. • Surveys in neighbours' associations in the tertiary market, to establish supply needs and energy proposals, helping to optimise consumption.
Informative actions	• Taking part in the III Customer Experience Forum organised by ICADE and the Lukkap consultancy. • Taking part in the XXXIV National Congress of Statistics and Operating Research (XXXIV Congreso Nacional de Estadística e Investigación operativa) • Furnishing information to the customer representative bodies, through the Customer Service Guarantee Office, about the evolution of the sector and of products and services, and training actions for personnel who carry out service activities to consumers and customers associated with those organisations. • Training seminars for large clients to explore in-depth contents of interest in energy and market trends. • Communication to customers registered in the Virtual Office of the availability of obtaining its invoices online, in the framework of the "Go to online" project. • In Mexico, awareness campaigns through bills using the following slogans: "Cuídate del monóxido" ("Be careful with carbon monoxide"), "Uso eficiente del Gas Natural" ("Efficient use of Gas Natural") and "Consejos de Seguridad y Ahorro" ("Safety and Saving Advice"). • In Colombia, the "Conoce tu Factura" ("Know Your Bill") campaign, with information about bill contents through social networks, the workshops program with the "Gas Natural al parque" ("Gas Natural to the park") community and the corporate television channel in gas centres.

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 95

Tabelle 71: Konsultationen und Information – MitarbeiterInnen

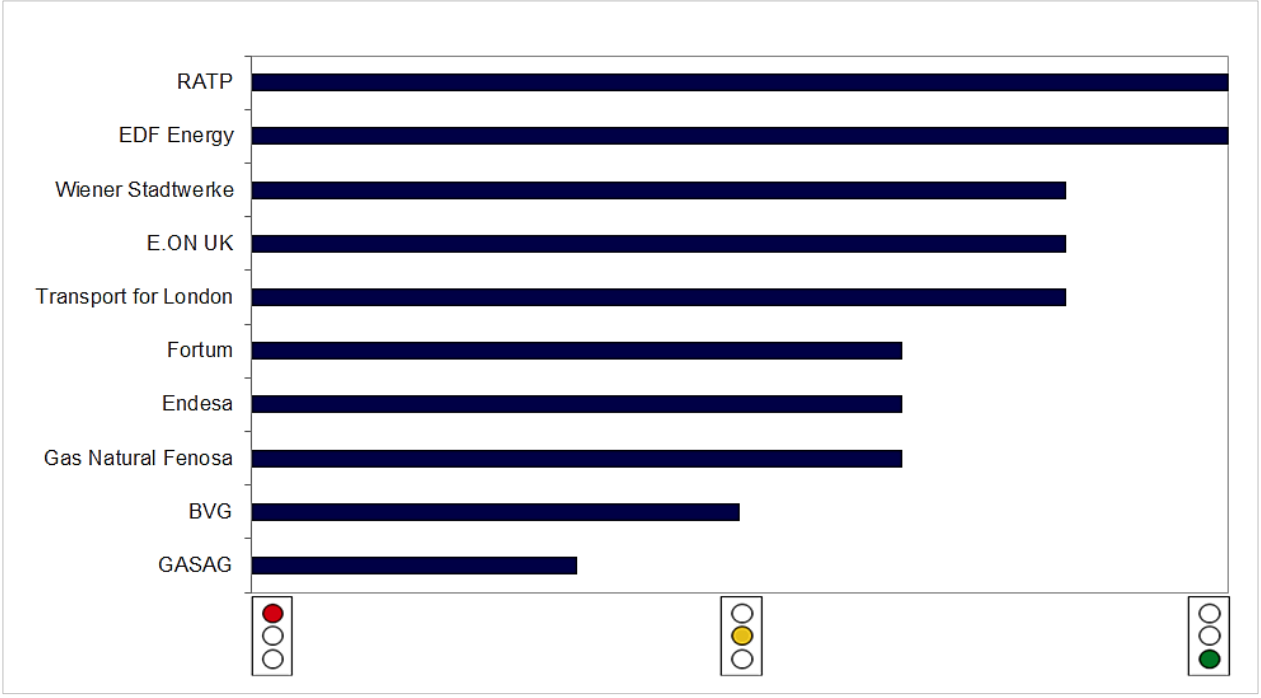
Employees	
Consultancy actions	• 2013 Climate and Commitment Survey to all employees of Gas Natural Fenosa. • Initiatives of the "Dialogue Program" for internal communication, improving interaction between employees with company management. • Sending out the perception survey on training and processes of the Corporate University to 171 executives from 12 countries, with an 67.3% response. • Satisfaction assessment survey with training undertaken by more than 25,000 students. • Preparation of over 2,000 job training application assessments in ten countries. • Presentation of the training effectiveness report to corporate business managers and business partners. • Meetings with business and corporate executives to discuss training needs.
Informative actions	• Dissemination of the Leadership Model through the Corporate University, Intranet and the printed and digital publication of the Development Guide, • Communication campaign to promote the use of the Corporate University. • First communication phase regarding the 2014 languages program on the Intranet. • Training of 346 people within the Retail Business who assume responsibility for integrating criteria learnt, raising awareness and disseminating the standards associated with the health and safety project of Gas Natural Fenosa. • Dissemination and information on risks of activities and facilities in collaboration with the Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral (ISSGA). • Participation and cooperation with Unesa in the Electricity Working Group for updating the "Technical Guide on worker protection against electrical hazards". • Health initiatives such as a conference about cardiovascular health, healthy cooking workshop and the "Prepárate para el verano" ("Get ready for summer") campaign.

Quelle: Gas Natural Fenosa, CR-Bericht 2013, S. 96

9.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Stakeholderdialog

Zwei Unternehmen (RATP und EDF Energy) erfüllen die Anforderung zu allen Teilaspekten von Stakeholderdialog vollständig. Bei der Mehrheit der Unternehmen liegt der Mittelwert für alle Teilaspekte deutlich über der mittleren Bewertungsstufe Gelb. Schlusslicht ist die GASAG Berlin.

Abbildung 18: Ergebnis des Benchmarkings zum Aspekt Stakeholderdialog



In der folgenden Tabelle kann das Abschneiden jedes Unternehmens zu dem jeweiligen Teilaspekt nachvollzogen werden.

Jenseits von Stakeholder Engagement ist bei allen Unternehmen ein Dialog mit den Stakeholdern in ausreichendem Maße zu erkennen. Die Anforderungen für Stakeholder Engagement erfüllen sechs der neun untersuchten Unternehmen voll. Drei Unternehmen haben entsprechende Gremien eingerichtet, um das Wissen und die Meinungen von Stakeholdern im Hinblick auf Aktivitäten des Unternehmens zu berücksichtigen und mögliche Veränderungen anzustoßen.

Tabelle 72: Ergebnisse des Benchmarkings zum Aspekt Stakeholderdialog

	Gremien für Stakeholder Engagement	Andere Formen von Stakeholder Engagement	Stakeholder dialog jenseits von Stakeholder Engagement	Durchschnitts-wert für Rangposition
RATP	○○●	○○●	○○●	2,0
EDF Energy	○○●	○○●	○○●	2,0
Wiener Stadtwerke	○○●	○●○	○○●	1,7
E.ON UK	○●○	○○●	○○●	1,7
Transport for London	○●○	○○●	○○●	1,7
Fortum	○●○	○●○	○○●	1,3
Endesa	●○○	○○●	○○●	1,3
Gas Natural Fenosa	●○○	○○●	○○●	1,3
BVG	○●○	●○○	○○●	1,0
GASAG	●○○	●○○	○○●	0,7

10 Literaturverzeichnisse

Die Quellenangaben zu den Praxisbeispielen stehen im Anschluss nach dem Literaturverzeichnis zu Einleitung, Stichprobe und Kriterien.

10.1 Literaturverzeichnis zu Einleitung, Stichprobe und Kriterien

AcountAbility (2011): AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, Final Exposure Draft. *http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf*

Akzente/IfS [Institute for Sustainability] (2010): Stakeholder Relationship Management in Deutschland: Status Quo und Herausforderung. Eine Befragung. (Download) *http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Stakeholder_Relationship_Management_in_Deutschland.pdf*

BMU [Bundesministerium für Umwelt. Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit] (2011): Verantwortung neu denken. Risikomanagement und CSR. (Download) *http://www.csr-in-deutsch-land.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMU/Verantwortung/BMU_Verantwortung_neu_denken_-_Risikomanagement_und_CSR.pdf*

BMU [Bundesministerium für Umwelt. Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit]; Econsense; CSM [Centre for Sustainability Management] (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. (Download) *http://www.econsense.de/sites/all/files/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf*

DIN [Deutsches Institut für Normung] (2011): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010).

Europäische Union (2003): RICHTLINIE 2003/51/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2003 zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG, 83/349/EWG, 86/635/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen in: Amtsblatt der Europäischen Union vom 17.7.2003, Brüssel S. L 178/16 – L 178/22.

Europäische Kommission (2013): Final Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups. Strasbourg, 16.4.2013 COM (2013) 207 (download) *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0207&from=EN*

Europäische Kommission (2014): Umwelt- und Sozialangaben werden Pflicht in Geschäftsberichten großer Unternehmen. Pressemitteilung vom 15.04.2014 (online) *http://ec.europa.eu/deutschland/press/pr_releases/12301_de.htm* (8.5.2014).

Europäische Kommission (2014a): Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups - Frequently asked questions (online) *http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_en.htm* (08.05.2014).

Europäische Kommission (2014b): PE-CONS 47/14 vom 25. Juli 2014. Betr.: RICHTLINIE DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

Europäische Kommission (2014c): RICHTLINIE 2014/95/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. Amtsblatt der Europäischen Union vom 15.11.2014. (Download) *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE*

Europäisches Parlament (2013): DRAFT REPORT on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups (COM(2013)0207 – C7-0103/2013 – 2013/0110(COD)) (Download) *http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+COMPARL+PE-521.714+01+DOC+PDF+V0//EN&language=EN*

Cohen, B. (2013): The smartest Cities: Methology (online) *http://www.fastcoexist.com/3021661/the-smartest-cities-methodology* (03.05.2014).

Clausen, J.; Loew, T. (2009): CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung. (Download) *http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Clausen-Loew_CSR-und-Innovation-LiteraturstudieundBefragung.pdf*

GIZ [Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit] (2011): Stakeholder Dialog Manual. (Download) *http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf*

Global Reporting Initiative (GRI) (o.J.) Application Level Check (online) *https://www.globalreporting.org/reporting/report-services/application-levels/Pages/default.aspx* (12.05.2014).

GRI [Global Reporting Initiative] (Hrsg.) (2006): Sustainability Reporting Guidelines (G3). (Download) *https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf*

GRI [Global Reporting Initiative] (Hrsg.) (2013a): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil 1. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. (Download) *https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf*

GRI [Global Reporting Initiative] (Hrsg.) (2013b): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Teil 2. Umsetzungsanleitung. (Download) *https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-Two.pdf*

Hoffmann, J.; Ott, K.; Scherhorn, G. (Hrsg.) (1997): Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen - Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung [IöW], future e.V. – verantwortung unternehmen [future] (Hrsg.) (2011): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking. (Download) *http://www.rankingnachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/Ranking_2011_Kriterienset_Gro%C3%9Funternehmen.pdf?PHPSESSID=7282771db6d6c91bf3effc505824a300*

JUSLINE (o.J.): § 243 UGB Lagebericht (online) *http://www.jusline.at/243_Lagebericht_UGB.html* (07.05.2014).

Leitschuh-Fecht, H.; Bergius, S. (2007): Stakeholderdialoge können besser werden. (Download) *http://www.fairwirtschaften.de/downloads/txt_uwf0107.pdf*

Lexikon der Nachhaltigkeit (2013): Stakeholder (online) *http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholder_anspruchsgruppen_1505.htm* (08.05.2014).

Lexikon der Nachhaltigkeit (2013a): Stakeholderdialoge (online) *http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge_1571.htm* (08.05.2014).

Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. (Download) *http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf*

Loew, T.; Clausen J. (2005): Ranking der deutschen Nachhaltigkeitsberichte: Kriterien und Bewertungsskala zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten. (Download) *http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/rankingkriterien.pdf*

Loew, T.; Braun, S. (2009) CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich der Handlungsfelder aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000.

Michelsen, G.; Godeman, J. (Hrsg.) 2005: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis.

Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart.

OECD [Organisation for Economic Co-Operation and Development] (Hrsg.) (2008): OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

ORSE [Observatoire sur la Responabilite Sociale des Entreprises] und CSR Europe (2008): Proactive Stakeholder Engagement. Practical Guide for companies and stakeholders.

PricewaterhouseCoopers (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzten – Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. (Download) *http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch_Nachhaltigkeit_2010.pdf*

Stadt Wien (2012): Integrations- und Diversitätsmonitor der Stadt Wien 2009 – 2011.

Stadt Wien (2014) Rahmenstrategie 2050 - Smart City Wien (online) *https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/smartcity/rahmenstrategie.html* (02.07.2014).

Sackmann, S. (2006:) Betriebsvergleich Unternehmenskultur - Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? Universität der Bundeswehr München.

SAI [Social Accountability International] (2008): International Standard, SA 8000, New York. (Download) *http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf*

UBA [Umweltbundesamt (Deutschland)] (2006): Lagebericht zur Lageberichterstattung. Eine Analyse der Verwendung nicht-finanzieller Indikatoren.

Wilkens, Stefan (2007): Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement.

WKO [Wirtschaftskammer Österreich] (2014): Charta der Vielfalt (online) *https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/diversity/Management/Diversity_Management.html* (06.05.2014).

WKO [Wirtschaftskammer Österreich] (2014a): Diversity Dimensionen (online). *https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/diversity/Dimensionen/Diversity_Dimensionen.html* (06.05.2014).

10.2 Literaturverzeichnis zu den Praxisbeispielen

BVG [Berliner Verkehrsbetriebe]: Bericht zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung 2010 – 2011 [Nachhaltigkeitsbericht 2010 – 2011]. (Download) *http://www.bvg.de/index.php/de/853610/name/Nachhaltigkeitsbericht.html*

BVG [Berliner Verkehrsbetriebe]: Geschäftsbericht 2012. (Download) *http://www.bvg.de/index.php/de/3902/name/Geschaeftsbericht+.html*

Bündnis gegen Homophobie (o.J.): Website (online) *http://www.buendnis.lsvd.de/index.php/bvg.html* (28.05.2014.).

E.ON (2006): Leitlinie zu Chancengleichheit und Förderung von Vielfalt im E.ON-Konzern. (Download) *http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Nachhaltigkeit/CS-Bericht_2013/Downloads/E.ON_Leitlinie_zur_Chancengleichheit.pdf*

E.ON (2013): Verhaltenskodex. (Download) *http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Nachhaltigkeit/CS-Bericht_2013/Downloads/E.ON-Verhaltenskodex_2013.pdf*

E.ON (2014): Unternehmenswebsite (online) *www.eon.com* (28.05.2014).

E.ON UK (2013) All together. Strengthening relationships, building trust. Our full corporate responsibility report 2012 (Download) *http://www.eonenergy.com/About-eon/corporate-responsibility/downloads-and-videos/~/media/PDFs/About-Us/CR-Report/Eon_AllTogether_LINKED.pdf*

E.ON UK (2014): Unternehmenswebsite (online) *www.eonenergy.com* (28.05.2014).

EDF (2014): Financial Report 2013 [Geschäftsbericht 2013]. (Download) *http://shareholders-and-investors.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Finance/Publications/Annee/2014/rapport_annuel/EDF_RA2013_rapport_financier_va.pdf*

EDF Energy (2011): Ethics & Business Conduct Policy. (Download) *http://www.edfenergy.com/about-us/about-edf-energy/documents/Ethics-and-Business-Conduct-Policy.pdf*

EDF Energy (2011a): Sustainability Policy. (Download) *http://www.edfenergy.com/sustainability/documents/Sustainability-Policy.pdf*

EDF Energy (2012): Benefits from Infrastructure Investment – A Case Study in Nuclear Energy. (Download) *http://www.edfenergy.com/media-centre/press-news/infrastructure-investment-nuclear_June2012.pdf*

EDF Energy (2013): Annual Sustainability Report 2012 [Nachhaltigkeitsbericht 2012]. (Online) *http://www.edfenergy.com/sustainability/performance-report/2012/* (15.05.2014).

EDF Energy (o.J.): A guide to our Priority Services and ways we can help you manage your energy. (Download) *http://www.edfenergy.com/products-services/for-your-home/documents/leap/R67_Priority_Services_AW2.pdf*

EDF Energy (o.J. a): Unternehmenswebsite (online) *http://www.edfenergy.com/* (02.06.2014).

Endesa (2013): Annual report 2012 Sustainability [Nachhaltigkeitsbericht 2012]. (Download) *http://www.endesa.com/EN/SALADEPRENSA/CENTRODOCUMENTAL/Informes%20Anuales/Sustainability-Report-2012.pdf*

Endesa (2014): Annual Report, Legal Documentation 2013 [Geschäftsbericht 2013]. (Download) *http://www.endesa.com/EN/SALADEPRENSA/CENTRODOCUMENTAL/Informes%20Anuales/Anual%20Repor%20DL%202013.pdf*

Endesa (o.J. a) Code of Ethics. (Download) *http://www.endesa.com/EN/ACCIONISTAS/GOBIERNOCORP/Codigo%20Etico/Code%20of%20Ethics.pdf*

Fortum (2012): Code of Conduct. (Download) *http://www.fortum.com/SiteCollectionDocuments/Corporation/Code%20of%20Conduct%202012/Fortum_CodeOfConduct_ENG1.pdf*

Fortum (2013): Fortum Sustainability Policy. (Download) *http://www.fortum.com/SiteCollectionDocuments/Sustainability/080713%20Fortum%20Sustainability%20Policy_FINAL.pdf*

Fortum (2014): Sustainability 2013 [Integrierter Bericht 2013]. (Download). *http://fortum-ar-2013.studio.crasman.fi/pub/web/pdf/Fortum_Sustainability_2013.pdf* [Teil des integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts, daher bei den Quellenangaben mit "Integrierter Bericht 2013" bezeichnet]

Fortum (2014a): Annual Report 2013 [Integrierter Onlinebericht 2013] (online) *http://annualreport2013.fortum.com* (26.05.2014).

GASAG (2013): Geschäftsbericht 2012. (Download) *https://www.gasag.de/Downloads/Unternehmen/Geschaeftsbericht/GASAG_Geschaeftsbericht_2012.pdf*

GASAG (2013a): Nachhaltigkeitsbericht 2012. (Download) *https://www.gasag.de/Downloads/Unternehmen/Nachhaltigkeitsbericht/GASAG_Nachhaltigkeitsbericht_2012.pdf*

Mayor of London (2010): Mayor's Transport Strategy, Executive summary. (Download) *http://www.london.gov.uk/sites/default/files/MTS_Executive_Summary.pdf*

My Plus Consulting (2014): Präsentation, Graduate Recruiter's Disability Café Club 2014 Member Events (Download *http://www.myplusconsulting.com/pdfs/GRDCC_Events_Deck_2014_v4_Web.pdf*

Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WiFo), Joanneum Research (Joanneum) (2010): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Wiener Stadtwerke. Laufender Betrieb und Investitionen. (Download) *http://www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/fileadmin/user_upload/Downloadbereich/2009/Studie2010_Die_volkswirtschaftliche_Bedeutung_der_Wiener_Stadtwerke.pdf*

RATP (2012a): [Nachhaltigkeitsbericht 2012] Sustainability Report 2012. (Download)

RATP (2012b): [Jahresbericht 2012] Activity Report 2012. (Download)

RATP (o.J.) Unternehmenswebsite (online) *www.ratp.fr* (28.05.2014).

Stadt Wien (o.J.): Website Smart City Wien, Interview mit Thomas Madreiter (online) *https://smartcity.wien.at/site/aktuelles/interviews/thomas-madreiter/* (02.05.2014).

Transport for London (2009): Broschüre Independent Disability Advisory Group. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/independent-disability-advisory-group-leaflet.pdf*

Transport for London (2012): Single Equality Scheme 2012 – 2015. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/single-equality-scheme-2012.pdf*

Transport for London (2013): Annual Report and Statement of Accounts 2012/13 [Geschäftsbericht 2012/2013]. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/annual-report-and-statement-of-accounts-2013.pdf*

Transport for London (2013a): Health, Safety and Environment Report 2012/13 [HSE-Bericht 2012/2013]. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/health-safety-and-environment-report-2012-13-final.pdf*

Transport for London (2013b): Independent Investment Programme Advisory Group (IIPAG) Annual Report 2012 – 2013 IIPAG Annual Report 2012 – 2013 [IIPAG Annual Report]. (Download) *https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/iipag-annual-report-2013.pdf*

Transport for London (2013c): Business Plan 2013. (Download) *https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/tfl-business-plan-december-2013.pdf*

Transport for London (2014): Improving the health of Londoners. Transport action plan, executive summary (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/executive-summary-improving-the-health-of-londoners-transport-action-plan.pdf*

Transport for London (2014a): Transport for London, Safety and Sustainability Panel. Subject : Customer Non Accidental Fatalities Date: 19 March 2014 (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/ssp-20140319-item06-customer-non-accidental-fatailities.pdf*

Transport for London (2014b): Quarterly Health, Safety and Environment Performance Reports– Quarter 3, 2013/14 (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/ssp-20140319-item06-customer-non-accidental-fatailities.pdf*

Transport for London (2014c): Your accessible transport network Update February 2014 (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/your-accessible-transport-network-update.pdf*

Transport for London (o.J.): Unternehmenswebsite (online) *http://www.tfl.gov.uk* (30.05.2014).

Transport for London (o.J. a): Air Quality on the Underground. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/air-quality-on-underground.pdf*

Transport for London (o.J. b): Annual Workforce Monitoring Report 2012/2013. (Download) *http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/annual-workforce-monitoring-report-2012-13.pdf*

Wien Energie (o.J.) Die Energieeffizienzstrategie von Wien Energie. (Download) *https://www.wienenergie.at/media/files/2010/energieeffizienzstrategie_we_20100611_final_20343.pdf*

Wien Energie (o.J.a) Website BürgerInnen Solarkraftwerke (online) *https://www.buergersolarkraftwerk.at* (16.5.2014).

Wien Energie (o.J.b): Website Solarzähler BürgerInnen Solarkraftwerke (online) *http://wienenergie.solarlog-web.at* (16.05.2014).

Wiener Stadtwerke (2013): Bericht aus dem Nachhaltigkeitsmanagement mit Nachhaltigkeitsprogramm 2013. (download) *http://www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/fileadmin/user_upload/Downloadbereich/WSTW_Nachhaltigkeitsprogramm_2013.pdf*

Wiener Stadtwerke (2013a): Geschäftsbericht 2012. (Download über) *http://www.wienerstadtwerke.at/eportal/ep/programView.do/pageTypeId/11085/programId/24618/contentTypeId/1009/channelId/-30762*

Wiener Stadtwerke (2014): Nachhaltigkeitsprogramm 2014 (Download) *http://www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/fileadmin/Images/nachhhaltigkeits_programm_2014_125086.pdf*

Wiener Stadtwerke (o.J.) Nachhaltigkeitswebsite (online) *www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at* (15.5.2014).

Wiener Stadtwerke (o.J. a) Konzernwebsite (online) *www.wienerstadtwerke.at* (15.5.2014).

Wiener Stadtwerke (o.J. b): Code of Conduct – der Verhaltenskodex des Wiener Stadtwerke Konzerns (download) *http://www.wienerstadtwerke.at/media/files/2012/code_of_conduct_88225.pdf*

Anhang

Informationen zu den großen Smart City Städten der EU und deren Energie- und ÖPNV-Unternehmen

Tabelle 73: Ausprägungen der Auswahlkriterien zur Bestimmung der Stichprobe bei den Städten und Unternehmen

Stadt	Einwohner-Innenzahl	Rang Top 20 Städte EU	Smart City Ranking (Rang)	Versorgungsunternehmen	Ausschlag-gebende Geschäfts-bereiche[15]	Anzahl Mitarbeiter-Innen (2012)	Umsatz in Mio. EUR (2012, gerundet)	NH-Bericht	Integrierter Bericht	Umweltbericht + weitere Informationen
London	8.308.369	(1)	(7)	Transport of London	ÖPNV	16.382	5.300			√
				EDF Energy	Energie (Strom)	15.153	9.700	√		
				Centricia	Energie (Gas)	38.642	35.100	√		
				National Grid	Energie (Stromnetz)	25.645	16.580	√		
				E.ON UK	Energie (Fernwärme)	12.000	9.200	√		
Paris	2.243.833	(5)	(5)	RATP Group	ÖPNV	55.000	4.930	√		
				Électricité de France (EDF)	Energie (Strom)	154.730	72.700	√		
				Électricité Réseau Distribution France (ERDF)	Energie (Stromnetz)	35.000	12.200	√[16]x		
				GDF Suez	Energie (Gas)	218.900	90.700	√		
				Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU)	Energie (Fernwärme)	578	470			
Berlin	3.375.222	(2)	(9)	BVG	ÖPNV	12.775	700	√		
				Deutsche Bahn	ÖPNV	293.00	39.300	√		
				Vattenfall GmbH	Energie (Strom, Fernwärme)	20.532	11.000 (2011)	√[17]		
				GASAG Berliner Gaswerke AG	Energie (Gas)	1.890	1.170	√		
Wien	1.753.673	(7)	(3)	Wiener Stadtwerke	ÖPNV, Energie	16.028	3.800		√	
				ÖBB Holding AG	ÖPNV	39.833	5.200	√		

[15] Geschäftsbereiche in dem betrachteten städtischen Versorgungsgebiet.
[16] Der Nachhaltigkeitsbericht von ERDF ist sehr knapp und enthält im Vergleich zu anderen Berichten von Unternehmen diese Größe nur sehr wenig Informationen.
[17] Nur der Mutterkonzern Vattenfall AB veröffentlicht einen Nachhaltigkeitsbericht.

Hamburg	1.747.630	(8)	(8)	Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG	ÖPNV	100	1.650			
				Deutsche Bahn[18]	*ÖPNV*	*293.00*	*39.300*	√		
				Vattenfall GmbH[19]	*Energie (Strom, Fernwärme)*	*20.532*	*11.000 (2011)*	√		
Barcelona	1.611.822	(11)	(4)	TMB	ÖPNV	7.162	6.500		√	
				Endesa	Energie (Strom)	22.807	39.900	√		
				Gas Natural Fenosa	Energie (Gas)	17.270	24.900	√		
Stockholm	894.165	(19)	(6)	Stockholms Lokaltrafik	ÖPNV	500	1.700		[20]	
				MTR Stockholm	ÖPNV	--[21]	--			
				Fortum	Energie (Strom, Wärme)	10.371	6.100	√		
				Stockholm Gas	Energie (Gasnetz)	--[22]	--			
Madrid	3.207.247	(3)		Versorger wurden nicht ermittelt, weil die Städte das Auswahlkriterium „Top 10 im Smart City Ranking“ nicht erfüllen.						
Rom	2.638.842	(4)								
Bukarest	1.883.425	(6)								
Budapest	1.735.711	(9)								
Warschau	1.718.219	(10)								
München	1.395.429	(12)								
Sofia	1.301.683	(13)								
Mailand	1.262.101	(14)								
Prag	1.246.780	(15)								
Birmingham	1.085.417	(16)								
Köln	1.027.679	(17)								
Neapel	959.052	(18)								
Turin	872.091	(20)								

[18] Die Deutsche Bahn AG betreibt in Berlin und in Hamburg die S-Bahn. Um die doppelte Nennung sichtbar zu machen, hier kursiv gesetzt.

[19] Die Vattenfall Gmbh ist in Berlin und Hamburg der Nachfolder des städtischen kommunalen Versorgers. Um die doppelte Nennung sichtbar zu machen, hier kursiv gesetzt.

[20] Grenzfall: Der Geschäftsbericht enthält auch die Global Compact Fortschrittsmitteilung. Der Geschäftsbericht ist kein „echter“ integrierter Bericht.

[21] Website nur auf Schwedisch. Der Mutterkonzern MTR hat seinen Sitz in Hong Kong und betreibt u.a. die Metro in Hong Kong. Im Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsbericht des Mutterkonzerns finden sich keine Mitarbeiter- bzw. Umsatzzahlen zu MTR Stockholm.

[22] Informationen und Geschäftsbericht nur auf Schwedisch.