

# Masterarbeit

## **Die Stakeholder-orientierte Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich aus Sicht der berichtenden Unternehmen**

von:

Michaela Krenn, BA  
wf201515

Begutachter:  
Mag. (FH) Josef Baumüller

Zweitbegutachterin:  
FH-Prof. Mag. Monika Kovarova-Simecek

St. Pölten, am 28. August 2022

**1. Abgabe**

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich auf dem Weg zur Verwirklichung dieser Arbeit unterstützt haben. Danke an meine Studiengangsleiterin Frau Monika Kovarova-Simecek, die mir im Laufe des Studiums die Welt der Finanzkommunikation gezeigt und mich dabei vieles gelehrt hat. Auch bei meinem Betreuer Herrn Josef Baumüller möchte ich mich recht herzlich bedanken – für die fachliche Unterstützung, für die allzeit aufbauenden Worte und dafür, dass er immer innerhalb kürzester Zeit auf jede Frage eine Antwort parat hatte. Danke auch an die Expertinnen und Experten, die für Interviews zur Verfügung gestanden sind und mich mit ihrer Expertise unterstützt haben.

Ohne meine Eltern wäre ich jetzt nicht da, wo ich jetzt sein kann. Danke Mama und Papa, dass ihr immer für mich da seid und mich zu dem Menschen gemacht habt, der ich heute bin. Danke an meine Schwester Manuela, die immer da war, wenn meine Nerven blank gelegen sind und mir mit Rat und Tat bei der Erstellung dieser Masterarbeit zur Seite gestanden ist. Danke an ihren Freund Daniel, der mich zwischendurch immer aufgeheitert und mir dadurch Mut gemacht hat. Und danke an meinen Freund René, der mich auf diesem Weg unterstützt hat, alle meine Launen ausgehalten hat und immer für mich da ist, wenn ich ihn am dringendsten brauche. Ohne euch, meine Familie, hätte ich es nicht so weit geschafft – ich danke euch von ganzem Herzen.

## Zusammenfassung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Unternehmen die Möglichkeit, für Transparenz über ihre internen Vorgänge gegenüber ihrer Stakeholder zu sorgen (Baumüller & Tanzer, 2021, S. 173). Die Schaffung von Transparenz ist für Stakeholder besonders wichtig, da sie sich prinzipiell in einem Informationsdefizit befinden. Es besteht also eine Informationsasymmetrie in der Agency-Beziehung (Jensen & Meckling, 1976, S. 308). Damit die Stakeholder die Informationen aus dem Nachhaltigkeitsbericht verstehen können und ihre Ansprüche befriedigt werden, müssen die Unternehmen die Informationen gemäß diesen Ansprüchen aufbereiten. Dafür müssen sie sowohl ihre Stakeholdergruppen als auch deren Ansprüche kennen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung seitens der Gesetzgebung derzeit in einem starken Aufschwung befindet und sich laufend Neuerungen ergeben. Durch die Einführung der CSRD der Europäischen Union steht eine umfassende Ausweitung der Berichtspflicht bevor.<sup>1</sup> Deswegen ist es für derzeitig und zukünftig berichtende Unternehmen interessant, wie die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte Stakeholder-orientiert erstellt wurden, um sich ein Beispiel daran nehmen zu können.

Die Daten wurden mittels quantitativer Inhaltsanalyse aller Nachhaltigkeitsberichte der per 31.12.2021 am VÖNIX notierten Unternehmen ( $N = 18$ ) sowie vier qualitativer Interviews mit Expert\*innen dieser Unternehmen erhoben. Es stellte sich heraus, dass die Unternehmen zahlreiche Stakeholdergruppen berücksichtigen und dafür verschiedenste Engagement-Maßnahmen nutzen. Das Engagement findet im Laufe der Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix und auch im Geschäftsalltag statt. Durch die in diesem Kontext durchgeführten Aktivitäten wie Umfragen werden die Interessen erhoben und in den Nachhaltigkeitsberichten verarbeitet. Während einige Unternehmen ihre Stakeholdergruppen nicht gewichten, priorisieren andere die Mitglieder der Financial Community oder auch (potenzielle) Mitarbeiter\*innen. Abschließend wurde aus den Ergebnissen ein Leitfaden erstellt, der berichtenden Unternehmen als Hilfestellung dienen soll.

---

<sup>1</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.30

## Abstract

Sustainability reporting offers companies the opportunity to provide transparency about their internal processes to their stakeholders (Baumüller & Tanzer, 2021, S. 173). The creation of transparency is particularly important for stakeholders, as they are in principle in an information deficit, i.e. there is an information asymmetry in the agency relationship (Jensen & Meckling, 1976, S. 308). In order for stakeholders to understand the information from the sustainability report and to satisfy their demands, companies must prepare the information according to these demands. To do this, they need to know both their stakeholder groups and their demands. To complicate matters further, sustainability is currently undergoing a major upswing on the part of legislation, and innovations are constantly being made. With the introduction of the European Union's Corporate Sustainability Reporting Directive, a comprehensive expansion of reporting requirements is imminent.<sup>2</sup> For this reason, it is interesting for current and future reporting companies to see how current sustainability reports have been prepared in a stakeholder-oriented manner in order to be able to take an example from them.

By means of quantitative content analysis of all sustainability reports of the companies listed on VÖNIX as of 31.12.2021 (N = 18) as well as four qualitative interviews with experts of these companies, the data were collected. It was found that the companies take numerous stakeholder groups into account and use a wide variety of engagement measures to do so. The involvement takes place in the course of the creation of the materiality matrix and also in everyday business. Through such activities as surveys, interests are collected and processed in the sustainability reports. While some companies do not weight their stakeholder groups, others prioritize the financial community and (potential) employees, too. Finally, the results were used to create a guideline to help reporting companies.

---

<sup>2</sup> Proposal for a Directive of the European Commission COM(2021) 189 final from 21.04.2021, p.30

# Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XI
Formelverzeichnis .....	XII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Teil A – Theoretische Ausarbeitung .....	1
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.3 Forschungsdesign und methodischer Zugang.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Forschungsstand.....	5
3 Nachhaltigkeit in der Gesetzgebung .....	14
3.1 NFI-Richtlinie & NaDiVeG.....	14
3.2 European Green Deal.....	17
3.3 EU-Taxonomie-Verordnung.....	18
3.4 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).....	20
4 Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung.....	24
4.1 Definition Unternehmenskommunikation .....	25
4.2 Definition Nachhaltigkeitskommunikation .....	26
4.3 Theoretische Verortung .....	27
4.3.1 Principal-Agent-Theorie .....	27
4.3.2 Stakeholder-Theorie .....	30
4.4 Anspruchsgruppen in Literatur und Frameworks .....	34

4.4.1 Stakeholder-Einbindung in Frameworks und Standards der nichtfinanziellen Berichterstattung .....	34
4.4.1.1 Sustainable Development Goals (SDGs) .....	35
4.4.1.2 Global Reporting Initiative (GRI).....	39
4.4.1.3 International Sustainability Standards Board (ISSB) .....	42
4.4.1.4 Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) .....	47
4.4.1.5 Carbon Disclosure Project (CDP) .....	50
4.4.2 Normative Empfehlungen aus der Literatur.....	51
4.4.3 Vergleich zwischen Literatur und Frameworks.....	56
4.5 Zwischenfazit Theorie und Forschung .....	59
Teil B – Empirische Untersuchung .....	60
5 Forschungsdesign.....	60
5.1 Methodischer Zugang .....	60
5.2 Integrative Inhaltsanalyse .....	61
5.3 Qualitative Experteninterviews .....	63
5.3.1 Die Expert*innen .....	64
5.3.2 Durchführungsarten von Experteninterviews .....	65
5.3.3 Der Interviewleitfaden .....	66
5.4 Ablauf der Datenerhebung und -auswertung .....	68
5.4.1 Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte .....	68
5.4.1.1 Planungsphase.....	70
5.4.1.2 Entwicklungsphase.....	71
5.4.1.3 Testphase.....	75
5.4.1.4 Anwendungsphase .....	76
5.4.1.5 Auswertungsphase .....	77
5.4.2 Experteninterviews.....	77
5.4.2.1 Vorbereitung der Interviews.....	78

5.4.2.2 Durchführung der Interviews .....	79
5.4.2.3 Transkription und inhaltsanalytische Auswertung.....	80
5.5 Methodenkritik .....	81
5.5.1 Kritik an der (integrativen) Inhaltsanalyse .....	81
5.5.2 Kritik an Experteninterviews.....	82
6 Datenauswertung .....	83
6.1 Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte.....	84
6.2 Inhaltsanalyse der Experteninterviews .....	93
Teil C – Interpretation und Verwertung der Ergebnisse .....	103
7 Interpretation der Ergebnisse & Erstellung des Leitfadens .....	103
7.1 Erstellung des Leitfadens .....	103
7.1.1 Vorbereitungsphase .....	105
7.1.2 Verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	108
7.1.3 Freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation.....	111
7.2 Beantwortung der Forschungsfragen.....	112
8 Conclusio .....	118
8.1 Diskussion & Reflexion der Ergebnisse .....	118
8.2 Forschungsausblick.....	120
Literaturverzeichnis .....	121
Rechtsquellenverzeichnis .....	132
Zitierte und analysierte Nachhaltigkeitsberichte .....	134
Teil D – Anhang .....	I
Exposé .....	I
Interviewleitfaden .....	XX
Interviewtranskript 1 .....	XXII
Interviewtranskript 2 .....	XXIX
Interviewtranskript 3 .....	XLIV

Interviewtranskript 4 .....	LXII
Codesystem Inhaltsanalyse Nachhaltigkeitsberichte .....	LXIX
Codesystem Inhaltsanalyse Experteninterviews .....	LXXVII

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Klassifizierung des Stakeholder Engagements nach (in Anlehnung an Stocker et al., 2020, S. 2076–2077)</i> .....	10
<i>Abbildung 2: Stakeholdertypen nach (in Anlehnung an Lehmann et al., 2018, S. 138–139)</i> .....	11
<i>Abbildung 3: Drei Säulen der nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit gem. Art. 3 EU-Taxonomie-VO (eigene Darstellung)</i> .....	18
<i>Abbildung 4: Beispiele für Principal-Agent-Beziehung (in Anlehnung an Göbel, 2021, S. 155)</i> .....	28
<i>Abbildung 5: Überblick über typische Agency-Probleme (in Anlehnung an Göbel, 2021, S. 156)</i> .....	29
<i>Abbildung 6: Stakeholder-Diagramm (in Anlehnung an Jones et al., 2017, S. 20)</i> .....	31
<i>Abbildung 7: Stakeholder-Modell nach Freeman et al. (2007, S. 7)</i> .....	32
<i>Abbildung 8: (Un-)Gleichheiten zwischen Sustainability Management und Stakeholder-Theorie (in Anlehnung an Hörisch et al., 2014, S. 332)</i> .....	33
<i>Abbildung 9: UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (United Nations, 2022b)</i> .....	36
<i>Abbildung 10: Überblick der GRI Standards (Global Reporting Initiative, 2021, S. 9)</i> .....	40
<i>Abbildung 11: Zwei Säulen der Nachhaltigkeitsberichterstattung laut IFRS (eigene Darstellung)</i> .....	42
<i>Abbildung 12: Überblick der Zusammenschlüsse der Standardsetzer (eigene Darstellung)</i> .....	43
<i>Abbildung 13: Empfehlungen der TCFD (in Anlehnung an Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 14)</i> .....	48
<i>Abbildung 14: Stakeholdergruppen (in Anlehnung an McPhee &amp; Dias, 2020, S. 92)</i> .....	52
<i>Abbildung 15: Ablauf der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Früh, 2017)</i> .....	69

*Abbildung 16: Ablauf der Experteninterviews (eigene Darstellung)*..... 78

*Abbildung 17: Leitfaden zur Erstellung eines Stakeholder-orientierten Nachhaltigkeitsberichts (eigene Darstellung)* ..... 104

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Stakeholdergruppen in der Literatur vs. Standards &amp; Frameworks (eigene Darstellung)</i> .....	57
<i>Tabelle 2: Deduktiv gebildete Hauptkategorien (eigene Darstellung)</i> .....	72
<i>Tabelle 3: Zusammensetzung des VÖNIX per 31.12.2021 (in Anlehnung an VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex, 2022)</i> .....	74
<i>Tabelle 4: Stakeholdergruppen der analysierten Nachhaltigkeitsberichte (eigene Darstellung)</i> .....	87
<i>Tabelle 5: Stakeholder-Engagement-Aktivitäten der analysierten Unternehmen (eigene Darstellung)</i> .....	90
<i>Tabelle 6: In den Interviews erwähnte Stakeholdergruppen</i> .....	94
<i>Tabelle 7: Meistgenannte Stakeholdergruppen und SE-Maßnahmen</i> .....	107
<i>Tabelle 8: Eingliederung in primäre und sekundäre Stakeholder (eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman et al. (2007, S. 7))</i> .....	114
<i>Tabelle 9: Codesystem Inhaltsanalyse Nachhaltigkeitsberichte (eigene Darstellung)</i> .....	LXXVI
<i>Tabelle 10: Codesystem Inhaltsanalyse Experteninterviews (eigene Darstellung)</i> .....	LXXXII

## Formelverzeichnis

<i>Formel 1: Intercoder-Reliabilitätstest nach Holsti (1969, zitiert nach Früh, 2017, S.181) .....</i>	75
<i>Formel 2: Intercoder-Reliabilitätstest gesamt (Nachhaltigkeitsberichte).....</i>	76
<i>Formel 3: Intercoder-Reliabilitätstest bei kritischer Kategorie "Stakeholder Engagement" (Nachhaltigkeitsberichte) .....</i>	76
<i>Formel 4: Intercoder-Reliabilitätstest gesamt (Interviews) .....</i>	80
<i>Formel 5: Intercoder-Reliabilitätstest bei kritischem Code "Generelles Engagement" (Interviews).....</i>	81

## Abkürzungsverzeichnis

<IR>	Integrated Reporting
Anh.	Anhang
Art.	Artikel
bzw.	beziehungsweise
CDP	Carbon Disclosure Project
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DAX	Deutscher Aktienindex
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EU	Europäische Union
EUR	Euro
FSB	Financial Stability Board
gem.	gemäß
GRI	Global Reporting Initiative
GSSB	Global Sustainability Standards Board
Herv. d. Verf.	Hervorhebung der Verfasserin
i.V.m.	in Verbindung mit
IASB	International Accounting Standards Board
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISSB	International Sustainability Standards Board
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator(s)
Mio.	Millionen
NaDiVeG	Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz
NFI	Nonfinancial Information
NGO	Non-Governmental Organization
NHB	Nachhaltigkeitsbericht

NPO .....	Non-Profit Organisation
S.....	Seite
SASB .....	Sustainability Accounting Standards Board
SDG .....	Sustainable Development Goals
SE .....	Stakeholder Engagement
TCFD .....	Task Force on Climate-related Disclosures
u.a.....	unter anderem
UN.....	United Nations
VO.....	Verordnung
VÖNIX.....	VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex
VRF.....	Value Reporting Foundation
Z.....	Zeile, Zeile
z.B.....	zum Beispiel

## Teil A – Theoretische Ausarbeitung

### 1 Einleitung

Das erste Kapitel dieser Master These dient der einleitenden Beschreibung des Forschungsthemas. Zuerst wird die Problemstellung dargelegt, gefolgt von der Zielsetzung und den Forschungsfragen, die am Ende der Ausarbeitungen beantwortet werden sollen. Auch eine kurze Beschreibung des Forschungsdesigns und des Aufbaus der Master These sollen einleitend einen Überblick geben.

In Österreich waren zum Abschlussjahr 2017 bzw. 2017/18 rund 120 Unternehmen verpflichtet, einen nichtfinanziellen Bericht zu veröffentlichen (PWC & WU Wien, 2018, S. 5). Diese Verpflichtung geht aus dem österreichischen Nachhaltigkeits- und Diversitätsgesetz (NaDiVeG 2016) hervor. In Zukunft soll die Berichtspflicht mit der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) auf EU-Ebene erweitert werden. Das bedeutet, dass zukünftig auch in Österreich mehr Unternehmen, einschließlich Klein- und Mittelunternehmen, von dieser Berichtspflicht umfasst sein werden.<sup>3</sup> Dadurch sind zukünftig insgesamt knapp 1.800 Unternehmen in Österreich verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen (Helnwein & Stadik, 2022).

Den Kern der Nachhaltigkeitsberichterstattung bildet die Analyse der wesentlichen Themen, die in der sogenannten Wesentlichkeitsmatrix dargestellt werden. Um diese wesentlichen Themen herauszufinden, müssen die Unternehmen mit ihren Stakeholdern in einen Dialog treten. Doch auch abgesehen von der Wesentlichkeitsmatrix wird über Stakeholder Engagement, also die Einbeziehung der Stakeholder in die Unternehmens- und Geschäftsprozesse, berichtet.

Somit kommen zukünftig auf viele Unternehmen neue Herausforderungen zu: Einerseits muss die neue Berichtspflicht zu nichtfinanziellen Informationen eingehalten werden, andererseits benötigt es dafür eine starke Zweiwegekommunikation mit den Stakeholdern. Für diese Unternehmen wäre es

---

<sup>3</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.30

also besonders hilfreich, sich an Best-Practice-Beispielen der Nachhaltigkeitsberichterstattung orientieren zu können.

## 1.1 Problemstellung

Durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung haben Unternehmen die Möglichkeit, die Transparenz in Richtung ihrer Stakeholdergruppen auszuweiten (Baumüller & Tanzer, 2021, S. 173). Zeitgleich ist es eine besondere Herausforderung, die relevanten Anspruchsgruppen für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zu definieren und diese zielgruppengerecht aufzubereiten. Stakeholder verfügen oftmals nicht über die Kapazitäten oder Ressourcen, sich ausreichend selbst zu informieren. Generell lässt sich die Principal-Agent-Problematik hier als passender Vergleich heranziehen. Während die Stakeholder (Principals) Informationen benötigen, erfüllt die Kommunikation seitens der Unternehmen (Agents) diesen Anspruch nicht vollständig. Informationsasymmetrie entsteht und die Ansprüche der Principals werden nicht erfüllt (Jensen & Meckling, 1976; Oehlrich, 2016).

Neben dieser theoretischen Problematik erfahren Unternehmen auch von ihrer Umwelt zunehmend Druck, denn auch die Regulatorik fordert Nachhaltigkeitsberichterstattung immer stärker. Seit der Implementierung des NaDiVeG 2016 ist diese erstmals verpflichtend, wobei im Jahr 2022 mit der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) durch die Europäische Union beschlossen wurde, die Anforderungen zukünftig zu erhöhen und das Anwendungsgebiet zu erweitern. In der CSRD selbst wird auch die Wichtigkeit der Stakeholder-Orientierung erwähnt. Neben diversen Zielgruppen werden vor allem die Anleger\*innen hervorgehoben. Der Bedarf an Nachhaltigkeitsinformationen steigt, während andererseits die Unternehmen (noch) nicht ausreichend darüber berichten. Die dadurch entstehende Informationslücke stellt auch ein finanzielles Risiko dar, im Sinne einer Gefahr für die Finanzstabilität.<sup>4</sup> Dieses Risiko kann vermindert oder gar vermieden werden, wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung zielgruppenorientiert gestaltet wird und die Anforderungen der Stakeholder erfüllt werden.

---

<sup>4</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.29

Zusätzlich dazu gewinnt das Thema Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit generell an Bedeutung, denn das Konsument\*innenbewusstsein wandelt sich. Somit achten auch Stakeholder zunehmend auf Nachhaltigkeit in Unternehmen. Die Nachfrage nach ESG-konformen Investments, nachhaltigen Arbeitgeber\*innen und verantwortungsbewussten Geschäftspartner\*innen steigt – und somit auch der Druck für die im Zugzwang stehenden Unternehmen (Essers, 2021). Für sie ist es demnach wichtig, mit ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung auch die jeweilige Zielgruppe zu erreichen. Unternehmen müssen ihre relevanten Stakeholdergruppen kennen und sich über die zu erfüllenden Ansprüche bewusst sein. Nicht jedes betroffene Unternehmen konnte diese Anforderungen bereits erfüllen.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Stakeholder sind der zentrale Punkt der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Kennt oder berücksichtigt ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Zielgruppe nicht, entstehen Informationsasymmetrien und die Nachhaltigkeitskommunikation misslingt. Für die erfolgreiche Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ist es grundlegend, die Stakeholder zu definieren und deren Anforderungen zu kennen. Basierend auf den in diesem Zusammenhang bestehenden Problemen der Praxis nimmt sich diese Master These zum Ziel, wichtige Anspruchsgruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich durch qualitative und quantitative Forschung zu identifizieren. Zugleich sollen die Anforderungen dieser Anspruchsgruppen erhoben und nachgehend strukturiert werden. Als Basis für die qualitativen Experteninterviews dient eine integrative Inhaltsanalyse von Best-Practices aus Nachhaltigkeitsberichten österreichischer börsennotierter Unternehmen. Mithilfe der so gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Diese Empfehlungen werden zu einem Leitfaden verarbeitet, der Unternehmen einen Überblick über mögliche Stakeholdergruppen und deren Einbindung in die Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten soll.

Zur Erreichung der gesetzten Ziele müssen folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

FF1 – Wie berücksichtigen österreichische Unternehmen ihre Stakeholder und deren Ansprüche im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

FF2 – Wie werden unterschiedliche Stakeholder-Interessen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Unternehmen priorisiert?

### **1.3 Forschungsdesign und methodischer Zugang**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, bestehend aus einer grundlegenden, quantitativen bzw. integrativen Inhaltsanalyse und darauf aufbauenden qualitativen Interviews mit Expert\*innen. Durch die Inhaltsanalyse der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte aus dem Abschlussjahr 2021 (bzw. 2020/21 oder 2021/22) der zum 31.12.2021 am VÖNIX notierten Unternehmen sollen grundlegende Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Stakeholder-Einbindung in der Praxis gewonnen werden. Per 31.12.2021 waren 19 Unternehmen am VÖNIX notiert, 18 davon veröffentlichten einen Nachhaltigkeitsbericht für die erwähnten Abschlussjahre. Demnach ist die Grundgesamtheit  $N = 18$ , es wird eine Vollerhebung durchgeführt. Darauf aufbauend werden durch Experteninterviews die Informationen in weiterer Detailtiefe erhoben und Kontextwissen generiert. Als Interviewpartner\*innen werden ausgewählte Vertreter\*innen der am VÖNIX notierten Unternehmen gewählt. Die Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte wird nach Früh (2017) durchgeführt. Die Interviews und die nachgehende Analyse werden leitfadengestützt nach Kuckartz und Rädiker (2020) in Form einer fokussierten, inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt und ausgewertet. Für beide Formen der Inhaltsanalyse und die Transkription der Interviews wird mit der Software MAXQDA gearbeitet, um Transparenz zu gewährleisten. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit wird je ein Intercoder-Reliabilitätstest mit dem Ziel der Gleichnis von mindestens 70% durchgeführt (Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 289).

### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Diese Master These ist in vier Teile mit neun Kapiteln gegliedert. Teil A umfasst die Kapitel 1 bis 4 mit theoretischen Ausarbeitungen zum Forschungsthema. Kapitel 1 beschäftigt sich mit der Einleitung in die Master These und beschreibt die

Problemstellung sowie das Ziel und die Forschungsfragen. Der Forschungsstand befindet sich in Kapitel 2, gefolgt von Ausarbeitungen zur Entwicklung und zum derzeitigen Stand der Gesetzgebung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich. Kapitel 4 erläutert die Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung. Dabei wird die theoretische Verortung ausgearbeitet und die Stakeholder-Einbindung in Standards und in der Literatur diskutiert. Danach folgt ein Zwischenfazit.

In Teil B folgt daraufhin die Ausarbeitung zur empirischen Forschung dieser Master These. Zuerst wird in Kapitel 5 das Forschungsdesign erläutert und die gewählten Methoden werden kritisch betrachtet. In Kapitel 6 werden die erhobenen Daten ausgewertet.

Teil C umfasst die Interpretation und Verwertung der Ergebnisse zu einem Leitfaden für Stakeholder Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich. Darauffolgend werden die Forschungsfragen beantwortet. Dies wird in Kapitel 7 dargestellt. Abschließend wird in Kapitel 8 ein Fazit gezogen. Es wird über die Ergebnisse reflektiert und ein Ausblick auf zukünftige weiterführende Forschung gegeben.

Der Anhang befindet sich in Teil D dieser Master These. In ihm sind u.a. die Transkripte der Interviews bzw. die Codebücher enthalten.

## **2 Forschungsstand**

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in Österreich besonders seit der Implementierung des NaDiVeG 2016 ein wichtiges Thema, denn dadurch wurde sie erstmals gesetzlich verpflichtend. Doch auch schon vor der Einführung des NaDiVeG in Österreich war Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Forschung vertreten, damals im Vergleich zur finanziellen Berichterstattung in noch stärker untergeordneter Rolle.

Bisher wurde im Raum Österreich und Deutschland intensiv über Nachhaltigkeitsberichterstattung geforscht. Im Zentrum stehen seit 2016 nicht nur die Änderungen der Regulatorik, sondern vor allem die Bedeutung dieser für die Praxis. Dabei stellt sich heraus, dass es durchaus Anwendungs- bzw.

Umsetzungsschwierigkeiten für Unternehmen gibt. Ein großes Thema sind seit der NFI-Richtlinie der EU die Berichtspflichten, vor allem die geforderte Einschätzung der Wesentlichkeit der Berichterstattung. Ein Problem stellen dabei die voneinander abweichenden Definitionen der Standardsetzer wie GRI und IIRC dar. Unternehmen müssen sich zuerst über die Berichtstandards im Klaren sein, danach folgt die Definition der Wesentlichkeit(en). Schwierig ist auch die schwammige Definition in der NFI-Richtlinie selbst (Baumüller & Schaffhauser-Linzatti, 2018, S. 106). Baumüller (2021) berichtet weiters darüber, dass aufgrund geänderter Ansprüche von Stakeholdern die NFI-Richtlinie seitens der Europäischen Union überarbeitet werden muss. Die angesprochenen Probleme umfassen u.a. Unklarheiten über Berichtsinhalte und Einzelangaben, oder auch eine zu geringe Zahl an von den Berichtspflichten betroffenen Unternehmen (Baumüller, 2021, S. 550–551). Ausgehend von diesen Kritikpunkten konnten Cosma et al. (2021, S. 1099) beispielsweise nachweisen, dass die EU-Direktive im Bankensektor die Qualität der Berichtsinhalte nicht essentiell steigern konnte, obwohl sich die Anzahl der Berichte erhöht hat.

Zu den aktuellen Entwicklungen forschen auch G. Wolf et al. (2021) in einem gemeinsamen Beitrag. Sie gehen vor allem auf die EU-Taxonomie ein, die ab der Berichtsperiode 2021 verpflichtend einzuhalten ist. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Vorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In beiden Konzepten steht die Ausweitung der Berichtspflichten im Fokus, dementsprechend hat der Beitrag diesbezüglich erklärenden und interpretierenden Charakter. Die Autor\*innen stellen in Aussicht, dass durch die aufkommenden Änderungen der Lagebericht noch stärker ins Zentrum der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung rücken wird (G. Wolf et al., 2021, S. 172).

Neben dem Aufdecken der Probleme mit der Anwendung der Gesetze und der Umsetzung der Berichtspflichten werden in der Forschung auch Beurteilungen und Vorschläge erstellt. Baumüller und Tanzer (2021) nennen als hauptsächlichen Kritikpunkt die Heterogenität der Nachhaltigkeitsberichte, erwähnen also den hohen individuellen Gestaltungsfreiraum und die damit einhergehende fehlende Vergleichbarkeit der Berichte untereinander. Zentrale Vorschläge gehen aus einer gewünschten gesteigerten Zukunftsorientierung der Berichterstattung hervor, aber

auch aus einem intensiveren Stakeholder-Dialog und damit einhergehender gesteigerter Bedürfnisorientierung der Berichtsausgestaltung. Baumüller und Tanzer (2021) benennen *Stakeholder* als unbedingt einheitlich zu definierenden Begriff. Durch einen standardisierten Vorgang sollen die Eindrücke der relevanten (und zuvor definierten) Stakeholder gesammelt werden. Dadurch sollen Wesentlichkeitsüberlegungen gezielter stattfinden können. Als reliable Referenzen nennen die Autoren etablierte Standards und diverse gelungene Nachhaltigkeitsberichte der vergangenen Jahre (Baumüller & Tanzer, 2021, S. 174–175). Als führenden Standard stellen Quick et al. (2021, S. 878) das Rahmenwerk der GRI (Global Reporting Initiative) anhand einer Analyse der nichtfinanziellen Berichte der Unternehmen am DAX-30 fest.

Die Komplexität der Nachhaltigkeitsberichte wird unter anderem auch durch Paun (2018) deutlich gemacht. Zur einfacheren Analyse und Verständlichkeit ist zum Teil sogar Softwareunterstützung gefragt. Auch wird hierdurch der Einfluss der Nachhaltigkeitsberichte auf Leser\*innen deutlich: durch das Lesen der Berichte wird Interesse an derartigen Berichten und an Nachhaltigkeit per se geweckt (Paun, 2018, S. 933–934).

Die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Stakeholder und die führende Position der GRI Standards sind zentrale Punkte im gegenwärtigen Diskurs rund um die Entwicklung derselben. Auch in der Forschung an Universitäten ist diese Thematik präsent (vgl. u.a. Traxler, 2016; Woitzik, 2017). Während Traxler (2016) sich mit Nachhaltigkeitsberichterstattung in der DACH-Region hinsichtlich GRI beschäftigt, berichtet Woitzik (2017) neben GRI auch über die Betrachtung von Compliance-Aspekten. Trotz der grundsätzlich unterschiedlichen Ausrichtung der beiden Hochschulschriften widmen beide Autor\*innen dem Stakeholder-Fokus einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Ausarbeitungen. Die Befriedigung der Bedürfnisse der Stakeholder ist wichtig, um die langfristige Existenz des Unternehmens sichern zu können. Dies geschieht durch Verringerung der Informationsasymmetrien mit Hilfe von adäquater Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Woitzik, 2017, S. 23 und 65). Diese Relevanz wurde von Unternehmen in der DACH-Region auch bereits wahrgenommen, als die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht verpflichtend war. Die damals bereits

vorhandenen Einbeziehungsmaßnahmen der Stakeholder lassen darauf schließen, dass die berichtenden Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte nicht primär als PR-Mittel sehen. Bei Umfragen erwiesen sich u.a. Befragungen, Interviews und Workshops als Mittel zum Zweck, um mit Stakeholdern in den Dialog zu treten und Bedürfnisse dieser zu erheben (Traxler, 2016, S. 236–237).

Neben der Forschung in Österreich und Deutschland gibt es auch internationale Forschungsbeiträge zu Nachhaltigkeitsberichten. Über die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bis inklusive des Jahres 2015 haben Székely et al. (2017) über 9.500 Nachhaltigkeitsberichte aus über 16 Jahren ausgewertet und daraus verschiedene Schlüsse gezogen. Seit damals wurde über Umwelt-, Sozial und Wirtschaftsbelange stets ausgewogen berichtet, wobei dennoch ökonomische Aspekte die Überhand hatten. Als Hauptzielgruppe dieses Zeitraums gehen die Kund\*innen hervor (Székely et al., 2017, S. 6 und 15–16). Das lässt vermuten, dass Nachhaltigkeitsberichte bis dahin nicht primär als Informationsquelle für bestimmte Stakeholdergruppen erstellt wurden. Die vorrangige Verwendung als Marketingtool ist hier eher wahrscheinlich. Die unterschiedlichen Erkenntnisse von Traxler (2016) und Székely et al. (2017) über den bevorzugten Verwendungszweck der Nachhaltigkeitsberichte geben Raum für Interpretationen. Die Differenzen lassen sich wohl damit begründen, dass Traxler (2016) seine Forschung auf die DACH-Region begrenzt angewendet hat, wohingegen Székely et al. (2017) ihre Forschung international betrieben haben. Weiters ist der Umfang der Forschungsobjekte verschieden: Während in der DACH-Region 314 Nachhaltigkeitsberichte aus dem Jahr 2015 berücksichtigt wurden (Traxler, 2016, S. 142), werteten Székely et al. (2017, S. 4–5), wie bereits erwähnt, über 9.500 Nachhaltigkeitsberichte zwischen 1999 und 2015 aus. Das lässt darauf schließen, dass sich die Verwendung der Nachhaltigkeitsgeschäftsberichte im Zeitverlauf verschoben hat und sich wohl auch im internationalen Umfeld unterscheidet.

Bellucci und Manetti (2019, S. 135) stellen mithilfe einer Inhaltsanalyse von Nachhaltigkeitsberichten fest, dass Arbeitnehmer\*innen (92 % der analysierten Berichte), lokale Gemeinschaften (87 %) und Kund\*innen (79 %) die Top 3 der eingebundenen Stakeholdergruppen bilden. Die am wenigsten berücksichtigten Stakeholdergruppen sind NGOs (51 %) und die Medien (41 %). Die am häufigsten

angewendeten Engagement-Aktivitäten sind Standard-Aktivitäten wie Newsletter oder Investor\*innen-Präsentationen (81 %) (Bellucci & Manetti, 2019, S. 139), Meetings (70 %) und Umfragen (64 %) (Bellucci & Manetti, 2019, S. 134). Am seltensten sind Interviews (33 %), webbasierte Möglichkeiten (exklusive Social Media, 32 %) und Fokusgruppen (22 %) die SE-Aktivität der Wahl. In Summe geben 77 % der befragten Unternehmen an, Stakeholder in die Bildung strategischer Ziele miteinzubeziehen (Bellucci & Manetti, 2019, S. 137). Nur knapp 3 % empowern die Stakeholder, aber mehr als 64 % konsultieren und 29 % informieren ihre Anspruchsgruppen über die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Bellucci & Manetti, 2019, S. 143).

In diesem Zusammenhang ist es unerlässlich, auf die Rolle der Glaubwürdigkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung einzugehen. Unternehmen, die sich unter öffentlichem Druck befinden, neigen dazu Nachhaltigkeitsberichterstattung als Tool für Risikomanagement zu verwenden und so die Wahrnehmung ihrer Stakeholder zu beeinflussen (Manning et al., 2019, S. 360–361). Doch aus ethischen Gründen ist es wichtig, dass das Unternehmen selbst glaubwürdig berichtet, also kein *Greenwashing* betreibt. Die (kritischen) Leser\*innen sollen die Nachhaltigkeitsberichte zurecht als glaubwürdig empfinden. Damit das geschehen kann, braucht es eine individuell an die Leser\*innengruppe ausgerichtete Aufarbeitung der Merkmalsausprägungen des Berichts (Spelthahn et al., 2009, S. 65–66), also Stakeholder-Orientierung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Im weiteren zeitlichen Verlauf, vor allem nach der Implementierung der NFI-Richtlinie und der österreichischen Umsetzung mit dem NaDiVeG 2016, scheint sich der Begriff des *Stakeholder Engagement* (SE) in den Forschungskreisen nach und nach zu etablieren. Gleich mehrere Forscherende veröffentlichten zwischen 2017 und 2021 Publikationen explizit zu der Rolle des Stakeholder Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. u.a. Bellucci et al., 2019; Cosma et al., 2021; Konadu et al., 2021; Lopatta et al., 2017; Manning et al., 2019; Stocker et al., 2020). Dennoch ist die Stakeholder-Orientierung und das Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein noch nicht erschöpftes Forschungsgebiet (Bellucci et al., 2019, S. 1490).

Je nach Gruppenzugehörigkeit kann Stakeholder Engagement unterschiedliche Intensitäten annehmen. Grundsätzlich lassen sich nach Stocker et al. (2020, S. 2077) drei Level der Engagement-Intensität unterscheiden. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, wird je nach Kommunikationsaufwand in Level 1 (wenig Aufwand), Level 2 (mittlerer Aufwand) und Level 3 (viel Aufwand) unterschieden, wobei Level 1 und Level 2 eher engere Stakeholdergruppen umfassen und Level 3 weiter gefasste Stakeholder adressiert (Stocker et al., 2020, S. 2076–2077). Diese Stakeholdergruppen und die zugehörigen Strategien beziehen sich nicht nur auf die Unternehmensberichterstattung oder Nachhaltigkeitskommunikation, sondern auf die gesamte Unternehmenskommunikation. Vor allem Mitarbeiter\*innen und die Gesellschaft allgemein stellen wichtige Stakeholdergruppen der Unternehmenskommunikation dar.



Abbildung 1: Klassifizierung des Stakeholder Engagements nach (in Anlehnung an Stocker et al., 2020, S. 2076–2077)

Die klassifizierte Intensität des Engagements von Stakeholdern wirkt sich unterschiedlich auf die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen aus. Je intensiver der Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdergruppe (Level 3), desto eher hat die Kommunikation positive Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsperformance. Niedrige Intensität (Level 1) kann dementgegen sogar negative Effekte auf die Nachhaltigkeitsperformance haben. Das kann durch die Unerfahrenheit der Stakeholder und die fehlende Verknüpfung von Nachhaltigkeit

mit der Unternehmensstrategie und den Kernwerten begründet werden (Konadu et al., 2021, S. 285). Daraus kann wiederum für die Nachhaltigkeitsberichterstattung abgeleitet werden, dass sie – sofern stakeholderorientiert aufbereitet – einerseits zur Wissenssteigerung seitens der Stakeholder führen könnte. Andererseits sind Unternehmen so gezwungen, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, was langfristig zur Aufnahme in die Strategie führen könnte. Dadurch kann eine Steigerung der Berichtsqualität angenommen werden.

Ausgehend von den Forderungen und Ansprüchen verschiedener Stakeholder an die Nachhaltigkeitsberichterstattung haben Lehmann et al. (2018) drei Stakeholder-Idealtypen identifiziert. Abbildung 2 zeigt diese Typen mit den zugehörigen Erwartungsprofilen.



Abbildung 2: Stakeholdertypen nach (in Anlehnung an Lehmann et al., 2018, S. 138–139)

Der erste Typ ist umfasst rationale Skeptiker\*innen. Sie legen Wert auf gezielte

Offenlegung der Zielerreichung durch die Unternehmen und denken stark kennzahlenorientiert. Die Übermittlung von Emotionen und die grafische Aufbereitung ist ihnen nicht wichtig. Informationen über Nachhaltigkeit spielen für den ersten Typ keine Rolle, ähnlich ist das für den zweiten Typ – die oberflächlichen Zuschauer\*innen. Für sie ist aber im Gegensatz zum ersten Typ die leicht verständliche Aufbereitung der Information besonders wichtig. Sie wollen so viel Information wie nötig mit so wenig Aufwand wie möglich erhalten. Stakeholder des dritten Typs hingegen, die interessierten Sympathisant\*innen, wollen mehr vom Unternehmen wissen. Sie wollen Nachhaltigkeitsinformationen, Kennzahlen und Auskunft über Zielerreichungsgrade. Dabei sollen Emotionen transportiert werden, sie wollen dem Unternehmen vertrauen können und in den Dialog treten (Lehmann et al., 2018, S. 139).

Kennt ein Unternehmen nun seine Stakeholder und kann sie einem der drei Idealtypen zuordnen, so erlaubt das eine zielgerichtete Kommunikation über die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Für den ersten Typ muss die Kommunikation kennzahlenbasiert erfolgen, es wird nach Hintergrundinformation verlangt. Stakeholder des zweiten Typs wollen hingegen oberflächliche, leicht zu findende Informationen. Die Kommunikation sollte sich verständlichen und gut aufbereiteten Grafiken bedienen. Der dritte Typ hingegen sucht aktiv nach Information, mittels Storytellings kann Konsistenz vermittelt werden. Es sollten sowohl Zahlen als auch Grafiken in die Kommunikation eingebunden werden (Lehmann et al., 2018, S. 140). Die Stakeholdergruppen und deren Ansprüche sind auch von der jeweiligen Branche des Unternehmens abhängig. Während in traditionelleren Branchen eher traditionellere Ansprüche an die Berichterstattung herrschen (z.B. Print-Berichte vor Online und PDF, bestimmte Inhalte, Art der Aufbereitung, Berichtsqualität), kann dies in modernen Branchen ganz gegenteilig sein (Hartebrodt & Howard, 2017; Tian & Tian, 2021). Auch die Frage ob voll-, teilintegriert oder separat berichtet werden soll, richtet sich nach den Forderungen der Stakeholdergruppen (Litfin et al., 2017).

Hall et al. (2015, S. 928–929) haben in diesem Zusammenhang festgestellt, dass die Priorisierung der Stakeholder-Interessen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung davon geprägt ist, wie Manager\*innen die Wichtigkeit selbst einschätzen. Demnach

haben Manager\*innen den größten Einfluss auf die Entwicklung der Reporting-Systeme in der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie auf weitere Maßnahmen, die sich mit der Einholung der Meinungen der Stakeholder beschäftigen. Ergänzend dazu konnten Boesso et al. (2015, S. 439) feststellen, dass Unternehmen, die die Ansprüche ihrer wichtigsten Stakeholder in strategische Prozesse einfließen lassen, erfolgreicher waren als andere. Vor allem in Bezug auf interne Stakeholder wie Mitarbeiter\*innen und Aktionär\*innen konnte festgestellt werden, dass Unternehmen, die deren Ansprüche strategisch berücksichtigen, eine bessere finanzielle Performance aufweisen.

Damit Unternehmen ihre Stakeholder priorisieren können, haben Sharpe et al. (2021, S. 111719) ein zehnteiliges Kategoriensystem entwickelt:

1. *Grad des Interesses*: Die Höhe des Interesses, die die Stakeholdergruppe an Entscheidungen hat.
2. *Grad des Einflusses*: Die Höhe des Einflusses, die die Stakeholdergruppe auf Entscheidungen hat.
3. *Ausmaß des Einflusses*: Das Ausmaß des Einflusses der Entscheidungen auf die Stakeholdergruppe.
4. *Wahrscheinlichkeit des Einflusses*: Die Wahrscheinlichkeit des Einflusses der Entscheidungen auf die Stakeholdergruppe.
5. *Dringlichkeit*: Wie schnell will die Stakeholdergruppe Entscheidungen oder Handlungen sehen?
6. *Häufigkeit*: Wie häufig kommt die Stakeholdergruppe mit der Umwelt, für die die Entscheidung getroffen wurde, in Kontakt?
7. *Wirtschaftliches Interesse*: Hat die Stakeholdergruppe wirtschaftliches Interesse an der Auswirkung der Entscheidung?
8. *Rechtlicher Einfluss*: Hat die Stakeholdergruppe verbundene Rechte mit der Entscheidung oder deren Auswirkungen?
9. *Fairness*: Würde ein Ausschluss der Stakeholdergruppe aus dem Entscheidungsprozess unfair wirken?
10. *Unterrepräsentiert*: Verkörpert die Stakeholdergruppe unterrepräsentierte oder unversorgte Bevölkerung?

Nach der Identifizierung der Stakeholdergruppen werden die für das Unternehmen passenden Kriterien ausgewählt und auf die Gruppen angewendet. Danach können sie und ihre Ansprüche gemäß der Priorisierung in die Entscheidungsprozesse bzw. in die Nachhaltigkeitsberichterstattung eingebunden werden (Sharpe et al., 2021, S. 111719).

Nachhaltigkeitsberichterstattung und Stakeholder Engagement in der Berichterstattung sind demnach jeweils keine unerforschten Gebiete. Dennoch gibt es eine Forschungslücke, die mit dieser Master These bearbeitet wird. Aus der Forschung geht bisher nicht hervor, wie Unternehmen ihre Stakeholder und deren Ansprüche speziell im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung identifizieren und berücksichtigen können. Auch eine etwaige Priorisierung der Stakeholder-Interessen wurde noch nicht erhoben. An diesem Punkt setzt diese Master These an.

### **3 Nachhaltigkeit in der Gesetzgebung**

Bevor Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung systematisch Einhalt finden konnte, musste die Thematik zuerst von der Gesetzgebung aufgegriffen werden. In der Europäischen Union und folglich in Österreich sind Nachhaltigkeitsberichte erst seit vergleichsweise kurzer Zeit (zum Teil) verpflichtend. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Meilensteine der Behandlung von Nachhaltigkeit in der Gesetzgebung chronologisch aufgearbeitet.

#### **3.1 NFI-Richtlinie & NaDiVeG**

Die Richtlinie 2014/95/EU, auch *NFI-Richtlinie* oder *CSR-Richtlinie* genannt, wurde 2014 durch die Europäische Union als Änderung und Zusatz zur bereits gültigen Richtlinie 2013/34/EU (*Bilanzrichtlinie*) eingeführt. Beide beschäftigen sich mit dem Jahresabschluss, mit konsolidierten Abschlüssen und den damit verbundenen Berichten. Die NFI-Richtlinie gilt für Geschäftsberichte der Geschäftsjahre mit Beginn ab dem 01.01.2017. Sie verfolgt das Ziel, die Transparenz, Konsistenz und Vergleichbarkeit der Geschäftsberichtserstattung innerhalb der Europäischen Union zu erhöhen und Stakeholdern dadurch den Zugang zu relevanten Informationen zu

erleichtern.<sup>5</sup> Mit dem Inkrafttreten der NFI-Richtlinie wurden Unternehmen ab einer bestimmten Größe dazu verpflichtet, solche relevanten nichtfinanziellen Informationen in ihre Berichterstattung aufzunehmen.

Eine nichtfinanzielle Erklärung soll gemäß NFI-Richtlinie folgende Inhalte umfassen:<sup>6</sup>

1. Angaben zum Geschäftsmodell des Unternehmens
2. Beschreibung der verfolgten Konzepte
3. Ergebnisse dieser Konzepte
4. Wesentliche Risiken und deren Handhabung durch das Unternehmen
5. Wichtigste nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Neben weiteren Angaben zur Prüfung der nichtfinanziellen Berichte und zu Diversitätskonzepten ist wohl die Definition und Auslegung der Wesentlichkeit der größte Punkt der NFI-Richtlinie. Diese führt zu Verunsicherung auf Seiten der Unternehmen (Baumüller & Schaffhauser-Linzatti, 2018). Die Wesentlichkeit wurde zuerst in der Richtlinie 2013/34/EU wie folgt definiert: „[...] Status von Informationen, wenn vernünftigerweise zu erwarten ist, dass ihre Auslassung oder fehlerhafte Angabe Entscheidungen beeinflusst, die Nutzer auf der Grundlage des Abschlusses des Unternehmens treffen.“<sup>7</sup> Mit der NFI-Richtlinie wurde die Richtlinie 2013/34 EU Art. 19a überarbeitet und um folgende Definition erweitert:

„[...] eine nichtfinanzielle Erklärung [...] einschließlich [...] 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 Berichte haben werden, sowie der Handhabung dieser Risiken.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> ABI. L 330 vom 15.11.2014, S. 1 und 4

<sup>6</sup> ABI. L 330 vom 15.11.2014, S. 4–5

<sup>7</sup> ABI. L 182 vom 29.06.2013, S. 28

<sup>8</sup> ABI. L 330 vom 15.11.2014, S. 4-5

Diese Definition lässt erste Ausblicke auf eine Inside-out- und eine Outside-in-Perspektive bei der Bestimmung der wesentlichen Risiken, die sogenannte doppelte Wesentlichkeit, vermuten. Später im Zeitverlauf soll mit der Veröffentlichung des Vorschlags zur CSRD die doppelte Wesentlichkeit von der EU-Kommission eindeutig definiert werden.<sup>9</sup>

Die EU gab durch die Richtlinie 2014/95/EU einen weitgefassten Rahmen vor, den die Mitgliedsstaaten für die jeweilige Umsetzung im nationalen Recht detailreicher ausgestalten konnten. Diese Umsetzung erfolgte unterschiedlich, wobei der österreichische Gesetzgeber nahe an der Vorgabe durch die EU blieb. Vier von neun Themenbereichen wurden im nationalen Recht überarbeitet, der Rest wurde wie in der Richtlinie vorgegeben übernommen (CSR Europe & GRI, 2017, S. 10).

Diese Übernahme in nationales Recht wurde mit dem Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz 2016 (NaDiVeG 2016) umgesetzt. Das Gesetz dient zur Änderung des Unternehmensgesetzbuchs, des Aktiengesetzes und des GmbH-Gesetzes (PWC & WU Wien, 2018, S. 8). Die Änderungen zu den (konsolidierten) nichtfinanziellen Erklärungen bzw. Berichten wurden in den §§ 243b und 267a UGB festgehalten. Die darin definierte Berichtspflicht betrifft große Kapitalgesellschaften, die im Jahresdurchschnitt mindestens 500 Arbeitnehmer\*innen beschäftigen und Unternehmen von öffentlichem Interesse sind.<sup>10</sup> Zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Gesetzes waren in Österreich knapp 120 Unternehmen davon betroffen (PWC & WU Wien, 2018, S. 5). Im ersten Jahr veröffentlichte ein Großteil (90 %) der Unternehmen eine Wesentlichkeitsmatrix (PWC & WU Wien, 2018, S. 16), um wesentliche Themen benennen und so den neuen Anforderungen durch die EU und den Staat gerecht werden zu können (Deloitte, 2018, S. 10). Knapp zwei Drittel (60 %) der Unternehmen orientierten sich bei der Umsetzung im ersten Jahr an den Vorgaben der Global Reporting Initiative (PWC & WU Wien, 2018, S. 15).

---

<sup>9</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S. 1

<sup>10</sup> BGBI I Nr. 20 vom 17.01.2017, §§ 243b Abs. 1 und 267b Abs. 1

### 3.2 European Green Deal

Folgend auf den *EU-Aktionsplan Sustainable Finance* veröffentlichte die EU den *European Green Deal*. Mit diesen Publikationen verfolgt der europäische Gesetzgeber das Ziel der Klimaneutralität der EU-Wirtschaft bis zum Jahr 2050. Gemeinsam mit dem European Green Deal wurde ein Fahrplan veröffentlicht. Dieser umfasst folgende Elemente und Aktionsbereiche:<sup>11</sup>

1. Ambitionierte Klimaschutzziele
2. Saubere, erschwingliche und sichere Energie
3. Energie- und ressourcenschonendes Bauen und Renovieren
4. Industriestrategie für eine saubere und kreislauforientierte Wirtschaft
5. Nachhaltige und intelligente Mobilität
6. Berücksichtigung von Umweltbelangen in der gemeinsamen Agrarpolitik
7. Erhaltung und Schutz der Biodiversität
8. Null-Schadstoff-Ziel für eine schadstofffreie Umwelt
9. Einbeziehung der Nachhaltigkeit in alle Politikbereiche der EU
10. Die EU als globaler Vorreiter
11. Gemeinsam handeln – ein Europäischer Klimapakt

Für jedes der Elemente und Aktionsbereiche wurden einzelne Maßnahmen ausgearbeitet, deren Ausübung zur Zielerreichung beitragen soll.<sup>12</sup> Der European Green Deal soll dafür sorgen, zum Zwecke der Finanzierung der Wende die Finanzmittel in nachhaltige Investitionen umzulenken (Lanfermann et al., 2021, S. 1197).

Nach der Veröffentlichung wurde der European Green Deal aufgrund fehlender Konkretisierungen kritisiert, auch die tatsächliche „grüne“ Ausrichtung war Teil davon (Fleming & Mauger, 2021; Pianta & Lucchese, 2020). Ein weiterer Kritikpunkt war die langfristige Ausrichtung bis 2050, denn Zwischenziele bis z.B. 2030 fehlten bei der Erstveröffentlichung (S. Wolf et al., 2021, S. 100). Der europäische

---

<sup>11</sup> Mitteilung der EU-Kommission COM(2019) 640 final vom 11.12.2019

<sup>12</sup> Anhang zur Mitteilung der EU-Kommission COM(2019) 640 final vom 11.12.2019

Gesetzgeber hält dem folgend Konkretisierungsmaßnahmen entgegen, eine davon ist die EU-Taxonomie-Verordnung.

### 3.3 EU-Taxonomie-Verordnung

Mit der Verordnung (EU) 2020/852 (*EU-Taxonomie-Verordnung*) unternahm die EU den nächsten Schritt in Richtung Konkretisierung der Definition von ökologisch nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeiten. Die EU-Taxonomie-VO ist ein Mittel der EU-Kommission, die Nachhaltigkeitsziele der Union zu verwirklichen und eine tatsächliche Verbesserung der nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit zu erzielen. Sie hat zudem das Potenzial, Greenwashing zu verringern (Lucarelli et al., 2020, S. 6460; Pacces, 2021, S. 12316). Sie stellt somit einen wichtigen Teil des European Green Deal dar.<sup>13</sup> Abbildung 3 zeigt die drei Säulen dieser nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit gemäß Art. 3 der EU-Taxonomie-VO.

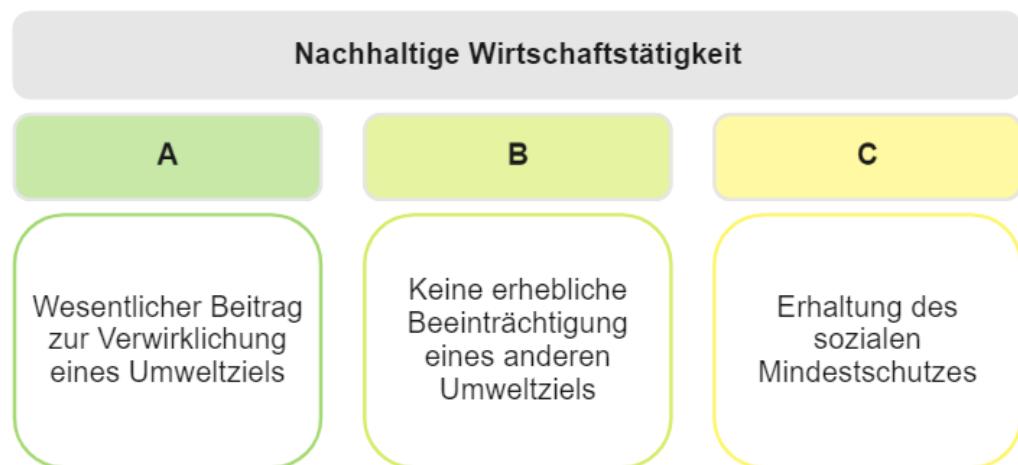


Abbildung 3: Drei Säulen der nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit gem. Art. 3 EU-Taxonomie-VO (eigene Darstellung)

<sup>13</sup> Mitteilung der EU-Kommission COM(2021) 188 final vom 21.01.2021, S. 1

Säule A und B thematisieren die in Art. 9 der EU-Taxonomie-VO festgelegten Umweltziele:<sup>14</sup>

1. Klimaschutz
2. Anpassung an den Klimawandel
3. Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeressressourcen
4. Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
5. Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung
6. Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme

Nachhaltige Wirtschaftstätigkeit muss also per Definition einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung eines (nicht aller) der Umweltziele leisten (Säule A) und darf dabei kein anderes der definierten Umweltziele beeinträchtigen (Säule B). Säule C stellt sicher, dass bei der Verfolgung der nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit soziale Mindeststandards gewahrt werden (Lanfermann, 2020, S. 1644).

Weiters wurden Anforderungen zur Transparenz für nichtfinanzielle Erklärungen in die Verordnung aufgenommen (Reich, 2020, S. R236). Ab Inkrafttreten der Verordnung im Juli 2020 mussten Nicht-Finanzunternehmen zwei neue Aspekte in ihrer nichtfinanziellen Berichterstattung beachten: Sie müssen seit dem Geschäftsjahr 2021:

1. den Anteil der Umsatzerlöse, die durch nachhaltige Geschäftstätigkeit erzielt wird, gesondert ausweisen und
2. den Anteil der Investitionen und Betriebsausgaben, der auf nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten beruht, ebenfalls gesondert ausweisen.<sup>15</sup>

Die EU-Taxonomie-VO ist also eine Rahmengesetzgebung mit dem Ziel, durch delegierte Rechtsakte den Detaillierungsgrad zu erhöhen (Lanfermann, 2020, S. 1643). In der delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 veröffentlichte die Europäische Kommission auf die EU-Taxonomie-VO aufbauend die erste Ergänzung zur Konkretisierung (Reich, 2021, S. R235) der „ökologisch nachhaltigen

---

<sup>14</sup> ABI. L 198 vom 18.06.2020, S. 29

<sup>15</sup> ABI. L 198 vom 18.06.2020, S. 29

Wirtschaftstätigkeiten“<sup>16</sup>. Die delegierte Verordnung adressiert die ersten beiden der definierten EU-Umweltziele.

Die Konkretisierungen umfassen technische Bewertungskriterien bzw. KPI zu beiden Zielen, diese werden in Art. 1 i.V.m. Anh. I und Art. 2 i.V.m. Anh. II der delegierten Verordnung beschrieben. Bis zum 01.01.2023 sollen delegierte Verordnungen zu den restlichen vier Umweltzielen vorliegen.<sup>17</sup>

### **3.4 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Die EU-Kommission veröffentlichte im April 2021 den Vorschlag für eine erneute Änderung unter anderem der Bilanzrichtlinie 2013/34/EU, was eine Aktualisierung der NFI-Richtlinie bedeutet. Der Grund für die Aktualisierung ist der steigende Bedarf an Nachhaltigkeitsinformationen seitens der Nutzer\*innen von Lageberichten der berichtenden Unternehmen.<sup>18</sup> Dieser Vorschlag wurde im Juni 2022 durch die Einigung zwischen dem Europäischen Rat und dem Europäischen Parlament angenommen, muss aber noch von beiden Seiten gebilligt werden.<sup>19</sup> In der CSRD werden mehrere Ziele definiert:<sup>20</sup>

1. Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu den geringstmöglichen Kosten
2. Zuweisung von Finanzkapital zu ESG erleichtern
3. Angemessenen öffentlichen Zugang zu Nachhaltigkeitsinformationen und die Risiken für Unternehmen gewähren
4. Risiken für Unternehmen und Nutzer\*innen verringern
5. Unnötige Kosten für die Berichterstattung durch die Erhöhung der Klarheit über die Berichterstattung verringern

Neben dem naheliegenden Ziel des Alignments mit dem European Green Deal gehen besonders zwei weitere Aspekte aus den Zielen hervor. Einerseits ist das die

---

<sup>16</sup> ABI. L 443 vom 06.07.2021, S. 9

<sup>17</sup> ABI. L 443 vom 06.07.2021, S. 16

<sup>18</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.3

<sup>19</sup> Rat der EU, Pressemitteilung 597/22 vom 21.06.2022

<sup>20</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.4

Verbesserung der derzeitigen offensichtlichen Unklarheit über Art und Inhalte der geforderten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die CSRD soll zur Vereinheitlichung und Transparenz der Berichte beitragen, auch durch zukünftige eigene Standardsetzung. Dadurch sollen relevante Informationen für Nutzer\*innen leichter erfassbar und vor allem vergleichbar werden. Andererseits lässt sich in den Zielen ein starker Fokus auf Breitenanwendbarkeit vermuten – dieser Eindruck bestätigt sich auch im weiteren Verlauf des Vorschlags der Europäischen Kommission. Insgesamt sind es sechs Neuerungen, die in der CSRD genannt werden. Diese sind:

1. Ausweitung des Anwendungsbereichs
2. Form der Offenlegung
3. Klarstellung des Wesentlichkeitsgrundsatzes
4. Verpflichtende Standardisierung
5. Offenlegung von Einzelangaben
6. Corporate Governance & Prüfung

Mit dem ersten Punkt *Anwendungsbereich* wird die Ausweitung der Berichtspflichten angekündigt. Anstatt derzeit „nur“ kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter\*innen werden zukünftig sämtliche börsennotierte Klein- und Mittelunternehmen (KMU) von der Berichtspflicht umfasst sein. Kleinstunternehmen sind davon nicht betroffen.<sup>21</sup> Die börsennotierten KMU können während der Übergangszeit von einem Opt-out-Recht Gebrauch machen, damit sie bis 2028 von der Richtlinie ausgenommen sind. Auch nichteuropäische Unternehmen sind von der Berichtspflicht umfasst, sofern ihr Netoumsatz innerhalb der EU 150 Mio. EUR übersteigt und sie mindestens eine Tochter- bzw. Zweigniederlassung in der EU haben.<sup>22</sup>

Der zweite Punkt *Form der Offenlegung* umfasst die Art der Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsberichte. Nachhaltigkeitsinformationen müssen zukünftig verpflichtend gemeinsam mit den finanziellen Informationen im Lagebericht veröffentlicht werden. Eine getrennte Berichterstattung wird laut CSRD nicht mehr

---

<sup>21</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.30

<sup>22</sup> Rat der EU, Pressemitteilung 597/22 vom 21.06.2022

möglich sein.<sup>23</sup> Freiwillige zusätzliche separate Nachhaltigkeitsberichte sind weiterhin möglich. Alle Informationen müssen auch digital zugänglich sein.<sup>24</sup> Die Maßnahmen sollen den Zugriff auf Nachhaltigkeitsinformationen für alle Nutzer\*innen so einfach und transparent wie möglich gestalten. Diese Vorgehensweise erinnert an das Konzept Integrated Reporting, bei dem (nicht-)finanzielle Informationen verknüpft (integriert) und in einem gemeinsamen Bericht veröffentlicht werden (Müller et al., 2021, S. 1327). Ob Unternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch machen werden, ist aber noch unklar.

Auch die *Klarstellung der Wesentlichkeit* wird in der CSRD erneut aufgegriffen (dritter Punkt). Die Europäische Kommission macht deutlich, dass sowohl die Outside-in-Perspektive als auch die Inside-out-Perspektive für die Definition der wesentlichen Risiken und Auswirkungen relevant sind.<sup>25</sup> Die Outside-in-Perspektive umfasst Risiken und Einwirkungen des Unternehmensumfeldes auf das Unternehmen selbst. Die Inside-out-Perspektive dagegen beschreibt umgekehrt Auswirkungen des Unternehmens auf dessen Umwelt und die Risiken, die damit einhergehen. Diese Berücksichtigung beider Perspektiven wird allgemein als *doppelte Wesentlichkeit* bezeichnet.

Eine weitere wichtige Ankündigung beschreibt der vierte Punkt: die *verpflichtende Standardisierung* der Nachhaltigkeitsberichte. In der CSRD wird die zukünftige verpflichtende Anwendung von durch die EU festgelegten Standards erwähnt. Diese allgemein gültigen EU-Standards werden von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) entwickelt. Die Standards zur Konkretisierung der Berichtsinhalte sollen mittels delegierter Rechtsakte erlassen werden.<sup>26</sup> Die Tatsache, dass die Europäische Kommission kaum bis gar nicht auf bereits international etablierte Standards Bezug nimmt, ist als kritisch zu betrachten. Im Vorschlag zur CSRD werden zwar die aktuellen Entwicklungen seitens der IFRS-Foundation genannt, es scheint allerdings keine Kooperation angedacht zu sein.

---

<sup>23</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.44

<sup>24</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.43

<sup>25</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.33

<sup>26</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.37

Für die berichtspflichtigen Unternehmen ist es von großem Interesse, einem international (über die EU hinaus) anerkannten Rahmen folgen zu können (Müller et al., 2021, S. 1327) - sei es zukünftig eine eigene Vorgabe durch die EU oder die Empfehlung eines dritten Standardsetzers.

Auch zur *Offenlegung von Einzelangaben* (Punkt fünf) soll es zukünftig Neuerungen geben. Zusätzlich zur bereits bestehenden Berichtspflicht soll nun über folgende Themen berichtet werden:<sup>27</sup>

1. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie und deren Widerstandsfähigkeit
2. Etwaige Pläne der Abänderung der Strategie für den Übergang zur Nachhaltigkeit
3. Widerspiegelung der Stakeholder-Interessen durch das Geschäftsmodell
4. Etwaige Chancen des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte
5. Umsetzung jener Nachhaltigkeitsaspekte und die Rolle des Managements dabei
6. Angabe von Nachhaltigkeitszielen
7. Ermittlungsprozess der berichteten relevanten Informationen

Alle bereitgestellten Nachhaltigkeitsinformationen sollen zusätzlich einem zeitlichen Rahmen zugeordnet werden. Unternehmen müssen also nun die Informationen einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeitraum zuordnen. Die Offenlegung soll alle relevanten Informationen entlang der Wertschöpfungskette (inklusive Lieferketten und eventuelle Wege außerhalb der EU) umfassen.<sup>28</sup> Diese Ankündigungen bedeuten eine starke Ausweitung der Berichtsinhalte im Vergleich zur bisherigen NFI-Richtlinie. Dennoch bleibt die Formulierung vage (Müller et al., 2021, S. 1326). Ob eine Konkretisierung mit dem endgültigen Inkrafttreten der Richtlinie zur CSRD kommt, bleibt abzuwarten.

Auch im Bereich *Corporate Governance & Prüfung* stehen gemäß Punkt sechs Änderungen bevor. Nachhaltigkeitsberichte sollen in Zukunft verpflichtend geprüft werden. Dafür wird es zwei Abstufungen geben: die Erlangung der begrenzten Prüfungssicherheit und die Erlangung hinreichender Sicherheit. Für erstere ist es

---

<sup>27</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.34

<sup>28</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.35

ausreichend, dass kein Verdacht auf wesentliche Falschdarstellungen vorhanden ist. Zweitere hingegen ist komplexer, die Erlangung ist mit deutlich höherem Arbeitsaufwand verbunden. Für hinreichende Sicherheit wird eine positive Feststellung benötigt, dass keine wesentlichen Falschdarstellungen vorhanden sind.<sup>29</sup> Die Prüfungsdienstleister müssen dafür ausreichend qualifiziert sein.<sup>30</sup> Die Prüfung muss von einem akkreditierten unabhängigen Prüfer erfolgen. Auch in die Berichtspflicht fallende nichteuropäische Unternehmen müssen ihre Berichte von einem Prüfer zertifizieren lassen.<sup>31</sup>

Die Vorschriften der CSRD werden in einem dreistufigen Plan gültig.<sup>32</sup>

1. am 01.01.2024 für bereits berichtspflichtige Unternehmen
2. am 01.01.2025 für große, noch nicht von der Berichtspflicht umfasste Unternehmen
3. am 01.01.2026 für börsennotierte KMU, kleine Kreditinstitute und firmeneigene Versicherungsunternehmen

Diese Zusammenfassung der größten und wichtigsten Punkte im Vorschlag der EU-Kommission zur CSRD zeigt, dass viele umfangreiche Änderungen auf die berichtspflichtigen Unternehmen zukommen. Ein Leitfaden für diese Unternehmen, so wie er im Laufe dieser Master These entwickelt wird, trägt der kommenden Veränderung unterstützend bei. Unternehmen können diese Master These zur Vorbereitung auf die neuen Vorschriften der CSRD nutzen.

## **4 Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung**

Das Thema Nachhaltigkeit wird in Unternehmen mehr und mehr präsent. Viele Unternehmen richten ihre Strategie, ihre Ziele und KPIs danach aus (Dürig & Dürig, 2021, S. 16). Eine Möglichkeit der Kommunikation in diesem Bereich sind

---

<sup>29</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.45

<sup>30</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021, S.47

<sup>31</sup> Rat der EU, Pressemitteilung 597/22 vom 21.06.2022

<sup>32</sup> Rat der EU, Pressemitteilung 597/22 vom 21.06.2022

Nachhaltigkeitsberichte. Welche Standards und Frameworks es dafür gibt und wie Stakeholder darin berücksichtigt werden, soll in diesem Kapitel erklärt werden.

## 4.1 Definition Unternehmenskommunikation

Unternehmen wollen ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt anbieten und verkaufen. Damit ihre Anspruchsgruppen auch auf sie aufmerksam werden, braucht es Kommunikation. Während der Vertrieb für den Verkauf verantwortlich ist (materielle Werte), sorgt die Kommunikation dafür, die immateriellen Werte wie Image und Bekanntheit des Unternehmens zu vermitteln bzw. zu steigern (Rommerskirchen & Roslon, 2020, S. 7). Mast (2020, S. 8) definiert Unternehmenskommunikation wie folgt: „*Unternehmenskommunikation (‘Corporate Communications’)* bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen, mit Stakeholdern leistungsfähige Kommunikationsbeziehungen zu unterhalten und zu pflegen.“ Unternehmenskommunikation geht also in Richtung aller Stakeholdergruppen des Unternehmens.

Die Kommunikation mit den jeweiligen einzelnen Gruppen bildet ihre eigene Sub-Form der Unternehmenskommunikation. Man spricht von Finanzkommunikation (Kommunikation mit Geldgeber\*innen, Investor Relations), Mitarbeiter\*innenkommunikation, Employer Relations (Kommunikation mit Arbeitnehmer\*innen) oder Kund\*innenkommunikation (Mast, 2020). Wichtig ist, dass Marketingkommunikation und Public Relations ebenfalls nur Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind (Mast, 2020, S. 9) und nicht begrifflich synonym verwendet werden können.

Unternehmenskommunikation erfolgt nicht immer auf freiwilliger Basis – die Kommunikation zu Investor\*innen beispielsweise ist gesetzlich stark reguliert und bis zu einem gewissen Ausmaß verpflichtend. Geht die Kommunikation über den verpflichtenden Anteil hinaus, ist von gestaltender Kommunikation die Rede (Zerfaß et al., 2022, S. 8). Gestaltende Kommunikation muss nicht zwingend kreativ sein. Krisenkommunikation beispielsweise ist nicht für alle Unternehmen verpflichtend, aber besonders empfehlenswert. Unternehmenskrisen betreffen alle Stakeholdergruppen und können zu starkem Vertrauens- und Reputationsverlust

führen (Tomfeah, 2021, S. 48), was verdeutlicht, welche wichtigen Aufgaben Unternehmenskommunikation hat und welche Ausmaße sie annehmen kann.

## **4.2 Definition Nachhaltigkeitskommunikation**

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist, wie auch die Unternehmenskommunikation, eine Stakeholder-orientierte Form der Kommunikation. Die Nachhaltigkeitskommunikation ist dialogisch und noch stärker als beispielsweise die Finanzkommunikation an den Bedürfnissen und Interessen der Stakeholdergruppen ausgerichtet (Mayer, 2020, S. 85). Das liegt daran, dass hinter dem Begriff *Nachhaltigkeit* kein standardisierter Prozess oder ein bestimmtes Ereignis steht; Nachhaltigkeit ist eine Idee, ein Konzept, das von Individuum zu Individuum anders ausgelegt werden kann (Hoppe & Wolling, 2017, S. 340) und deswegen eine individuelle und eindeutige Kommunikation zu den Stakeholdern erfordert.

Hoppe und Wolling (2017, S. 341) definieren Nachhaltigkeitskommunikation als „jene Kommunikation, die sich mit der natürlichen Umwelt beschäftigt und dabei die Prinzipien der Nachhaltigkeit [...] thematisiert [...].“ Gemäß dieser Definition fokussiert sich Nachhaltigkeitskommunikation auf das *E* in ESG, und lässt die Bereiche *Social* und *Governance* außen vor.

Reinhardt (2011, S. 150) widerspricht dieser Definition beziehungsweise erweitert sie, indem er Umweltkommunikation klar von der Nachhaltigkeitskommunikation trennt. Umweltkommunikation thematisiert demnach das Umweltengagement eines Unternehmens, seine Umweltrisiken und den Umgang damit (Reinhardt, 2011, S. 151). Nachhaltigkeitskommunikation hingegen thematisiert ESG-Aspekte in Zusammenhang mit ökonomischem Erfolg (Figge 2001, S. 49, zitiert nach Reinhardt, 2011, S. 151), umfasst also ein breiteres Themenspektrum. Diese Definition deckt sich mit dem Ansatz, der in dieser Master These verfolgt wird. Sie impliziert, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung (nur) ein Teil der Nachhaltigkeitskommunikation ist, und diese selbst viele weitere Kommunikationsmaßnahmen und -formen umfasst.

## 4.3 Theoretische Verortung

Nachdem nun sowohl die Nachhaltigkeit in der Gesetzgebung (Kapitel 3) als auch in der Unternehmenskommunikation (Kapitel 4.1 & 4.2) thematisiert wurde, widmet sich dieser Teil der theoretischen Verortung dieser Master Thesis.

Die theoretische Grundlage der Unternehmensberichterstattung an sich bildet die Principal-Agent-Theorie nach Jensen und Meckling (1976). Diese fokussiert sich vor allem auf die wechselseitige Beziehung zwischen Eigentümer\*innen (Principal) und Geschäftsführer\*innen (Agents) und die in dieser Beziehung bestehende Informationsasymmetrie. Es liegt also eine starke finanzielle Komponente dieser Theorie zugrunde. Um auch weitere Anspruchsgruppen im theoretischen Kontext abdecken zu können, folgen dem anschließend Ergänzungen mithilfe der Stakeholder-Theorie, die vor allem durch den Forscher Edward J. Freeman geprägt wurde (Freeman et al., 2018; Freeman & McVea, 2001; Hörisch et al., 2014).

### 4.3.1 Principal-Agent-Theorie

Der grundsätzliche Zweck der (nicht-)finanziellen Unternehmensberichterstattung besteht darin, Informationen aus dem Unternehmen heraus an Dritte zu übermitteln. Die Notwendigkeit dieser Maßnahme ergibt sich aus Informationsasymmetrien zwischen dem Unternehmen bzw. den Manager\*innen (Agents) und deren Anspruchsgruppen (Principals). Die Beziehung zwischen diesen beiden Parteien wird auch als Agency-Beziehung bezeichnet. Jensen und Meckling (1976, S. 308) definieren diese wie folgt: „[...] a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“

Diese Definition spiegelt das Grundprinzip der Theorie wider: Die Principals geben Verantwortung an die Agents ab. Dies geschieht unter der Voraussetzung, dass die Agents eine Leistung im Sinne der Principals erfüllen. Die Agency-Beziehung ist keine einseitige, beide Seiten stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis. Nun können Principals nicht nur Eigentümer\*innen bzw. Aktionär\*innen und Agents nicht nur Manager\*innen umfassen. Die Theorie lässt sich diesbezüglich weiter auslegen.

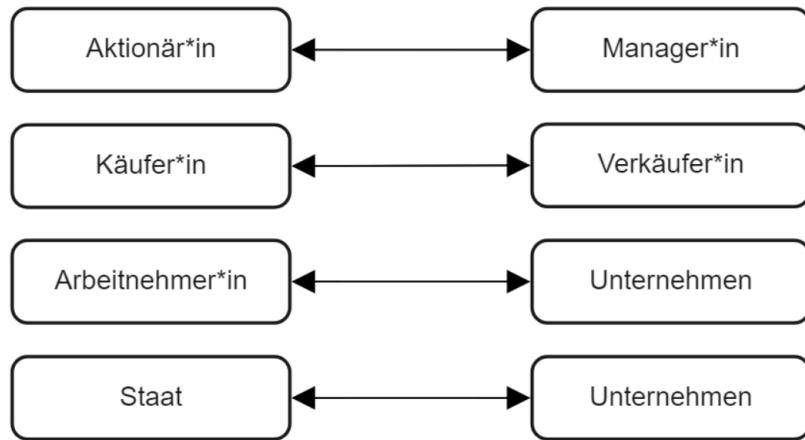


Abbildung 4: Beispiele für Principal-Agent-Beziehung (in Anlehnung an Göbel, 2021, S. 155)

Wie in Abbildung 4 beispielhaft gezeigt wird, gibt es zahlreiche Variationen einer Agency-Beziehung. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich das Unternehmen bzw. dessen Management als Agent und dessen Stakeholder als mehrere Principals festlegen (Göbel, 2021, S. 166–167). Das Unternehmen hat als Berichtsersteller den Wissensvorsprung gegenüber seinen Stakeholdern, welchen es mit angemessenen Berichtsinhalten und -ausgestaltungen auszugleichen versucht. Meist aber müssen die Principals Mehraufwand betreiben, um die Agents zu dem gewollten Verhalten zu bewegen bzw. die benötigten Informationen zu erhalten. Die sogenannten *Agency Costs* entstehen dann auf der Seite der Principals, wenn sie zusätzliche Monitoring-Ausgaben haben, Aufwände für Bindungsmaßnahmen oder gar Schäden entstehen (Jensen & Meckling, 1976, S. 308).

Abhängig von den Stakeholdergruppen können zwischen Principal und Agent unterschiedliche Probleme mit den verschiedensten Ursachen auftreten. Die Tatsache, dass sowohl Principal als auch Agent unterschiedliche Nutzenvorstellungen haben, während beide als Nutzenmaximierer\*innen gelten, birgt Konfliktpotenzial (Göbel, 2021, S. 155). Dies ist auch der stärkste Kritikpunkt an der Principal-Agent-Theorie. Aus praktischen Erfahrungen ist bekannt, dass die Vertragspartner\*innen nicht als *Homo oeconomicus* zu bezeichnen sind, da sie sich nicht ausschließlich rational verhalten (können). Die beteiligten Parteien können nicht alle vorhandenen Informationen verwerten, um sich ein umfassendes Bild von der Situation zu schaffen. Dadurch sind die abgeschlossenen Verträge, anders als

in der Agency-Theorie behauptet wird, nicht komplett (Göbel, 2021, S. 169). Der Principal läuft Gefahr, dass der Agent seinen eigenen Nutzen priorisiert und damit den Nutzen für den Principal negativ beeinflusst (Göbel, 2021, S. 156). Die bei diesem Konflikt auftretenden Probleme lassen sich in vier Typen unterteilen, wie in Abbildung 5 dargestellt wird.

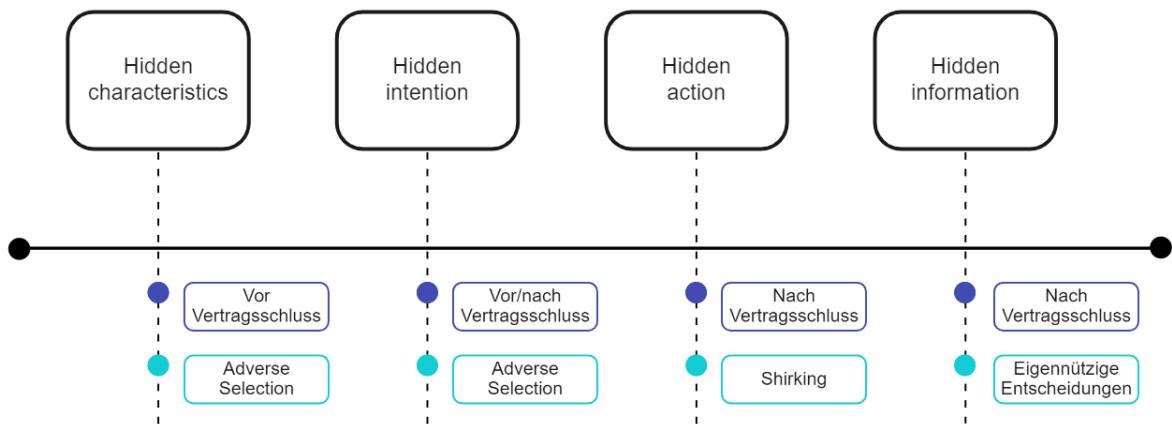


Abbildung 5: Überblick über typische Agency-Probleme (in Anlehnung an Göbel, 2021, S. 156)

Die *hidden characteristics* beschreiben die Probleme, die durch Informationsasymmetrie und verschiedene Zielnutzen vor Vertragsabschluss entstehen. Der Agent zeigt nach dem Vertragsabschluss ein anderes Verhalten als zu diesem Zeitpunkt zu erwarten war. *Adverse selection* bezeichnet die Auswahl unvorteilhafter Vertragspartner\*innen (Göbel, 2021, S. 157). *Hidden action* und *hidden information* hingegen treten erst nach dem Vertragsabschluss auf. Der Principal kann die Aktivitäten des Agents nicht beobachten, beziehungsweise kann er nicht alle Aktivitäten des Agents beurteilen oder nachvollziehen. Der Agent hat so die Möglichkeit, die zu setzenden Aktivitäten entlang seiner Ziele im Sinne der eigenen Nutzenmaximierung auszurichten. Mögliche Probleme sind „Drückebergerei“, auch als *shirking* bezeichnet, oder eigennützige Entscheidungen durch den Agent (Göbel, 2021, S. 158–159). In diesem Zusammenhang kann auch das Problem der *hidden intention* auftreten. Dies ist ein Extremfall der *hidden characteristics*: Der Agent beutet den Principal regelrecht aus, wovon vor Vertragsabschluss noch nichts zu merken war. Das ist vor allem dann problematisch, wenn der Principal nicht auf andere Agents ausweichen kann.

(Göbel, 2021, S. 161). Alle beschriebenen Probleme und -typen lassen sich auf die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern ummünzen.

Lösungsvorschläge für diese Problemstellung lassen sich unter den Schlagworten *Vertrauensbildung* und *Verringerung der Informationsasymmetrie* zusammenfassen (Göbel, 2021, S. 170). Gelungene Nachhaltigkeitsberichterstattung kann beides schaffen: Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen, Berichtsqualität verringert die Informationslücke zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern. „The firm is not an individual“ (Jensen & Meckling, 1976, S. 311), sondern ein Netzwerk – dieser Satz soll an dieser Stelle noch einmal verdeutlichen, wie wichtig die Beziehung zwischen Unternehmen, also Agent, und Stakeholdern, also Principals, ist.

#### **4.3.2 Stakeholder-Theorie**

Die besondere Bedeutung der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern thematisiert R. Edward Freeman in der Stakeholder-Theorie (vgl. u.a. Freeman et al., 2018; Freeman, 2018; Freeman & McVea, 2001; Hörisch et al., 2014). Die Stakeholder-Theorie beschreibt die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Unter anderem zeigt die Stakeholder-Theorie starke Einflüsse aus der Corporate Social Responsibility, wo sie auch ihren Ursprung hat (Jones et al., 2017, S. 21). Jones et al. (2017, S. 20) definieren sechs Stakeholdergruppen (siehe Abbildung 6). Dieses Stakeholder-Diagramm, auch *Hub-and-Spoke-Stakeholder-Diagramm* genannt, gilt unter den Stakeholder-Theoretikern als generell anerkannt und akzeptiert.

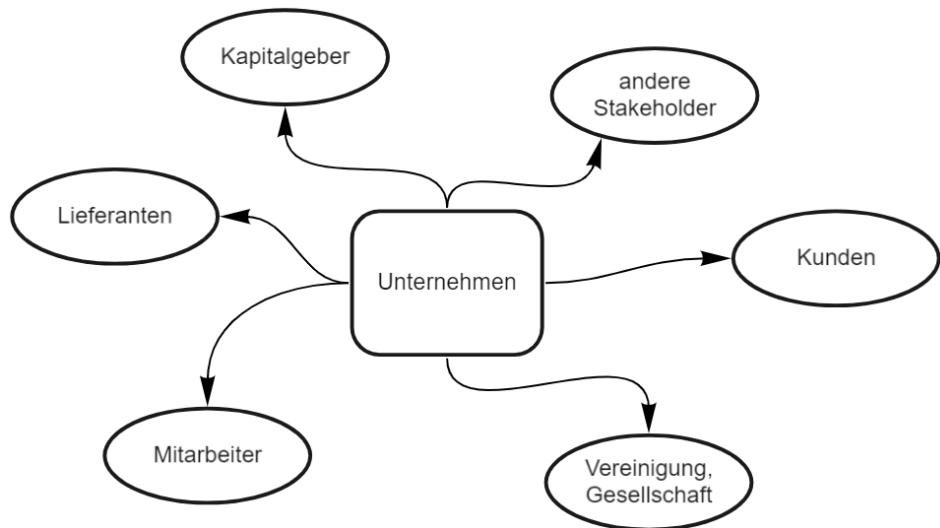


Abbildung 6: Stakeholder-Diagramm (in Anlehnung an Jones et al., 2017, S. 20)

Während das Hub-and-Spoke-Stakeholder-Diagramm die möglichen Stakeholdergruppen eines Unternehmens nur auf einer Ebene zeigt, gehen Freeman et al. (2007, S. 7) einen Schritt weiter. Sie unterscheiden in ihrem Stakeholder-Modell zwischen primären und sekundären Stakeholdern und schaffen so ein zweidimensionales Modell. Abbildung 7 zeigt dieses 2-Ebenen-Modell:

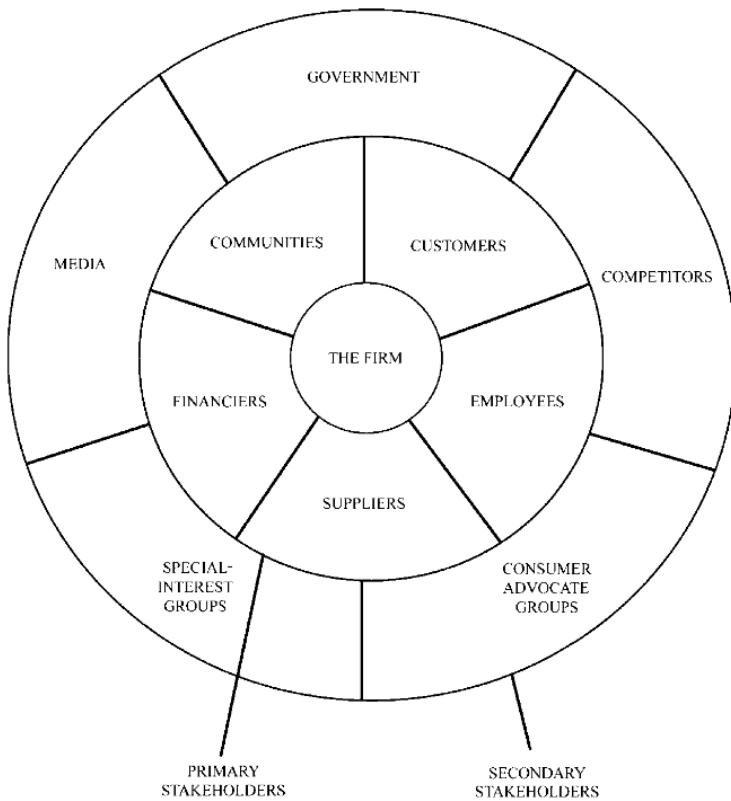


Abbildung 7: Stakeholder-Modell nach Freeman et al. (2007, S. 7)

Die Stakeholdergruppen im inneren Kreis, also die primären Stakeholder, sind für jedes Unternehmen gültig. Sie benötigen besonders viel Aufmerksamkeit, da sie den Geschäftsverlauf positiv oder negativ beeinflussen können. Sie wirken also daran mit, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist oder scheitert (Freeman et al., 2007, S. 6–7). Die Stakeholdergruppen im äußeren Kreis sind sekundäre Stakeholder. Sekundäre Stakeholder beeinflussen nicht zwingend direkt das Unternehmen selbst, sondern eher dessen Beziehung zu seinen primären Stakeholdern (Freeman et al., 2007, S. 8). Wettbewerber\*innen beispielsweise können Kund\*innen abwerben, die Medien können das Image beeinflussen (positiv oder negativ) und die Regierung hat Auswirkung auf das Verhältnis zu Lieferant\*innen und Mitarbeitenden.

Jones et al. (2017, S. 20) beschreiben die Einigkeit aller Forschenden darüber, dass Manager\*innen für die erfolgreiche Unternehmensführung ihre Aufmerksamkeit auf das breite Feld der Stakeholder lenken müssen. Sie sind nicht nur den Anteilshaber\*innen (Shareholdern) verpflichtet, sondern auch den breiteren

Interessengesellschaften. Shareholder sind allerdings auch selbst ein Teil der Anspruchsgruppen eines Unternehmens, und somit zugleich auch den Stakeholdern zuzuordnen (Jones et al., 2017, S. 25). Diese Verstrickung zeigt die Komplexität der Stakeholder-Theorie: Obwohl sie eine eigene Theorie darstellt, basiert sie auf verschiedenen Wirtschafts- und Rechtstheorien und ist somit nicht immer eindeutig von diesen abgrenzbar (Jones et al., 2017, S. 31–32). Daraus ergibt sich die Besonderheit an der Stakeholder-Theorie, nämlich der normative Fokus. Die Theorie soll zeigen, wem Manager\*innen verpflichtet sind, und welchen Zweck die Unternehmung somit verfolgen muss (Jones et al., 2017, S. 27).

Die Interdisziplinarität hat auch die umfangreiche Anwendbarkeit der Theorie zur Folge. Hörisch et al. (2014) beispielsweise zeigen sowohl Parallelen als auch Unterschiede zum Sustainability Management auf (Abbildung 8).

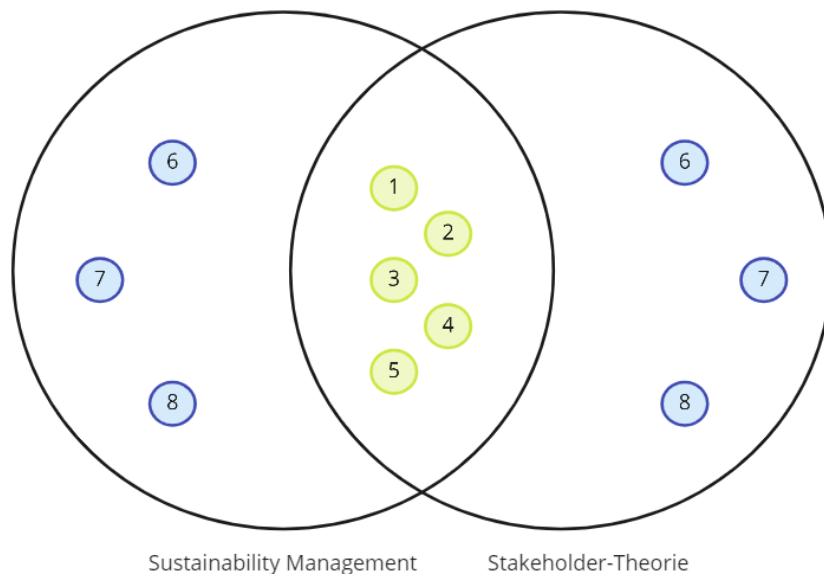


Abbildung 8: (Un-)Gleichheiten zwischen Sustainability Management und Stakeholder-Theorie (in Anlehnung an Hörisch et al., 2014, S. 332).

Wie in Abbildung 8 beispielhaft gezeigt, können einige Parallelen und Unterschiede zwischen Sustainability Management und der Stakeholder-Theorie festgestellt werden. Hörisch et al. (2014, S. 332) identifizieren u.a. folgende Schwerpunkte:

1. Der *Zweck der Unternehmung* geht über die kurzfristige Maximierung des Stakeholder-Value hinaus.

2. *Gewinnorientierung* ist nicht verwerflich, wenn sie durch die Nutzung von Synergien und Gemeinsamkeiten gewährleistet wird.
3. Über die bestehende Kurzfristorientierung hinaus soll eine *Verbindung zum strategischen Management* hergestellt werden.
4. *Komplexität* wird betont und als positiv und notwendig angesehen. Einfache Ansätze werden abgelehnt.
5. Im *Gegensatz zur herkömmlichen, oberflächlichen CSR* soll die Verantwortung ins Kerngeschäft des Unternehmens übergehen.
6. Während Sustainability Management eine starke *ESG-Orientierung* aufweist, ist diese in der Stakeholder-Theorie nicht im Zentrum der Überlegungen.
7. Das *Ziel* von Sustainable Management ist nachhaltige Entwicklung, wohingegen die Stakeholder-Theorie eher offen gegenüber dem Outcome der Stakeholderorientierung ist.
8. Die *Rolle der Natur* ist in der Stakeholder-Theorie weniger präsent als im Sustainable Management.

Aufgrund der in der Aufzählung genannten starken Parallelen ist die Stakeholder-Theorie als theoretische Grundlage für Nachhaltigkeitsberichterstattung geeignet.

#### **4.4 Anspruchsgruppen in Literatur und Frameworks**

Ziel dieses Kapitels ist es, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der bestehenden Definitionen von Stakeholdern in der aktuellen Forschung sowie in den derzeit relevanten Frameworks aufzuzeigen. Zuerst wird die Einbindung von Stakeholdern in Frameworks und Standards der nichtfinanziellen Berichterstattung ausgearbeitet. Danach folgt die Definition in der Literatur. Abschließend zeigt eine Tabelle die Ergebnisse vergleichend und übersichtlich.

##### **4.4.1 Stakeholder-Einbindung in Frameworks und Standards der nichtfinanziellen Berichterstattung**

Unternehmen finden eine große Auswahl an Frameworks und Standards auf dem Markt der Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Sieben der relevantesten davon sind in Anlehnung an Baumüller und Scheid (2021, S. 367) hier aufgelistet:

1. Sustainable Development Goals (SDGs)
2. Global Reporting Initiative (GRI)
3. International Sustainability Standards Board (ISSB)
  - a. *<IR> framework* des International Integrated Reporting Council (IIRC)
  - b. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
4. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
5. Carbon Disclosure Project (CDP)

Während sich einige der Standards u.a. aufgrund ihrer mittel- bis langfristigen Ausrichtung nur geringfügig ändern (z.B. SDGs, GRI-Standards), gibt es auch größere Neuerungen wie Zusammenschlüsse einzelner Standards zu einem gemeinsamen (siehe ISSB). In den folgenden Kapiteln 4.4.1.1 bis 4.4.1.5 werden Details über die Standards bzw. Rahmenkonzepte und speziell die Einbindung von Stakeholdern ausgearbeitet.

#### **4.4.1.1 Sustainable Development Goals (SDGs)**

Die Sustainable Development Goals sind eine Sammlung aus 17 Nachhaltigkeitszielen, die aus der 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung der United Nations (UN) hervorgegangen sind. Im September 2015 wurden die 17 Nachhaltigkeitsziele mit 169 Teilzielen veröffentlicht. Die United Nations selbst veröffentlichen seitdem jährlich einen Bericht über den Fortschritt und die Zielerreichungsgrade der Ziele für nachhaltige Entwicklung. Abbildung 9 zeigt eine Übersicht der Ziele.



Abbildung 9: UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (United Nations, 2022b)

Wie in der Abbildung oben ersichtlich, umfassen die SDGs nicht nur ökologische Aspekte. Auch soziale und Governance-Ziele sind enthalten. Die SDGs richten sich nicht ausschließlich an Unternehmen, sondern an die gesamte Weltbevölkerung. Dennoch können sich besonders Unternehmen an den SDGs orientieren und einen Beitrag leisten. Nicht nur SDG 8 und 9, deren Bezeichnungen bereits auf wirtschaftliche Zusammenhänge hinweisen, können auf Unternehmen angewendet werden. Alle 17 Ziele sind relevant – Unternehmen können dazu beitragen, Armut zu verringern, das Leben im Wasser zu schützen und Frieden und Gerechtigkeit gewährleisten.

Die SDGs sind an diese neun Stakeholdergruppen adressiert (United Nations, 2020, S. 37):

1. Frauen
2. Kinder und Jugend
3. Indigene Völker
4. NGOs (Non-Governmental Organizations)
5. Lokale Behörden
6. Arbeitenden- und Handelsorganisationen
7. Wirtschaft und Industrie

8. Wissenschaftliche und technische Community
9. Landwirte

Angehörige der jeweiligen Zielgruppen werden dazu aufgefordert, sich bei den UN zu registrieren. Registrierte Stakeholder haben u.a. das Recht, an offiziellen Meetings teilzunehmen, Vorschläge einzubringen oder zu intervenieren (United Nations, 2022a). Zum Thema Stakeholder Engagement haben die UN eine eigene Publikation erstellt, die SE mit der Agenda 2030 verknüpft. Darin werden Stakeholdergruppen definiert und konkrete Anweisungen gegeben, wie diese im Unternehmen miteinbezogen werden können. Stakeholder Engagement ist explizit in fünf SDGs enthalten. Es handelt sich um konkrete Ziele der Beteiligung von Stakeholdern an der Organisation in Bezug auf das Thema des jeweiligen SDGs (United Nations, 2020, S. 26):

- 5.5** Beteiligung von Frauen und gleiche Chancen auf Führungspositionen
- 6.b** Unterstützung und Stärkung lokaler Gemeinschaften durch Verbesserung des Wassermanagements
- 11.3** Sicherstellung inklusiver und nachhaltiger Urbanisierung
- 16.7** Sicherstellung inklusiver und repräsentativer Entscheidungsfindung auf allen Ebenen
- 17.17** Förderung öffentlicher und privater Partnerschaften

Im weiteren Verlauf wird darauf hingewiesen, Engagement-Prozesse rechtzeitig einzurichten. Folgende zehn Merkmale soll ein Engagement-Prozess laut den UN aufweisen (United Nations, 2020, S. 32):

1. Langfristig, regelmäßig und kontinuierlich
2. Offen, transparent und klar
3. Systematisch, durchdacht und strukturiert
4. Qualitativ hochwertig und abzielend auf hohe Level des Engagements
5. Gut organisiert und mit gerechtem Zugang zu benötigten Ressourcen
6. Empowering der Stakeholder, speziell vulnerable Gruppen
7. Förderung von Beiträgen zur Umsetzung der SDGs
8. Auf die Notwendigkeit von Folgemaßnahmen achten (wie etwa Informationen an Stakeholder weiterzuleiten)

9. Stärkende Wirkung auf die Stimmen der vulnerabelsten Gruppen
10. Eine eindeutige Beziehung zu den 2030-Agenda-Überprüfungsverfahren aufweisen

Zusätzlich zu den Vorteilen wie bessere Kapazitätsplanung, Serviceverbesserungen oder Verbesserung der Nachhaltigkeit der Organisation (United Nations, 2020, S. 30) werden auch Nachteile bzw. Schwierigkeiten in Verbindung mit Stakeholder Engagement genannt. Diese umfassen beispielsweise den Erhalt langfristiger Beziehungen oder die schwierige Erreichbarkeit mancher Stakeholdergruppen (United Nations, 2020, S. 36). Deswegen weisen die UN die Anwender\*innen auf Tools hin, die dabei helfen sollen, diesen Schwierigkeiten vorzubeugen. Je nach Level des Stakeholder Engagement können unterschiedliche Tools angewendet werden.

**Level 1 – Informieren.** Der Zweck der Kommunikation ist die Information der Stakeholder in einem Monolog. Hierfür können u.a. Fact Sheets, Newsletter oder Webinare herangezogen werden (United Nations, 2020, S. 59).

**Level 2 – Konsultieren.** Auf diesem Level soll das Feedback der Stakeholder eingeholt werden, um die SDGs zu priorisieren und Engagement-Pläne zu entwickeln. Hierfür können u.a. Fokusgruppen, Umfragen oder Meetings herangezogen werden (United Nations, 2020, S. 60).

**Level 3 – Involvieren.** Auf Level 3 wird direkt mit den Stakeholdern zusammengearbeitet, um deren Bedürfnisse zu kennen und befriedigen zu können. Hierfür können u.a. Workshops, gezielte Befragungen oder Diskussionsplattformen herangezogen werden (United Nations, 2020, S. 61).

**Level 4 – Kollaborieren.** Auf dem vierten und höchsten Level werden Stakeholder als Partner hinsichtlich der 2030 Agenda angesehen. Es soll sichergestellt werden, dass Stakeholder über alle notwendigen Mittel verfügen, die sie benötigen, um die 2030 Agenda einhalten zu können. Hierfür können u.a. Arbeitsgruppen oder gemeinsame Projekte herangezogen und leitende oder beratende Gremien gebildet werden (United Nations, 2020, S. 62).

Zusätzlich zu diesen Tools geben die UN in ihrer Guideline Tipps zur Errichtung eines Stakeholder-Engagement-Plans (United Nations, 2020, S. 71–73) und

Lösungsvorschläge für eventuelle Hindernisse, auf die die anwendenden Organisationen stoßen können (United Nations, 2020, S. 74–78). Auch innovative Ideen wie Crowdsourcing, Pop-up-Demokratie oder Feedback-Kiosks werden erwähnt (United Nations, 2020, S. 82–84). Die United Nations zeigen mit ihrer Guideline deutlich, wie wichtig Stakeholder Engagement für die Umsetzung der SDGs ist. Die Guideline gibt hilfreiche innovative und auch herkömmliche Ideen für effektives Stakeholder Engagement, unterstützt von SE-Plänen und SE-Strategien.

#### **4.4.1.2 Global Reporting Initiative (GRI)**

Die GRI Standards beinhalten Vorgaben und Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und werden von der Global Reporting Initiative veröffentlicht. Im Dezember 2021 wurden die Standards überarbeitet, die Neuerungen erhalten per 01.01.2023 ihre Gültigkeit. Das Ziel der GRI Standards ist es, Transparenz über jene Geschäftsprozesse zu erlangen, mit denen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen (Global Reporting Initiative, 2021, S. 7). Anwender der GRI Standards können Unternehmen jeglicher Art sein, unabhängig von Größe oder Lokalität. Zentrum ist die Darstellung der Auswirkungen der Handlungen des Unternehmens auf dessen Umwelt, die Wirtschaft und die Menschheit. Als erweiterter Nutzer\*innenkreis werden auch Stakeholder genannt. Die Stakeholder können die GRI Standards für sich selbst als Anhaltspunkt verwenden, um zu erfahren, worüber Unternehmen generell berichten können. Investor\*innen können die GRI Standards nutzen, um Details über den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu erfahren und darauf basierend Investmententscheidungen zu treffen (Global Reporting Initiative, 2021, S. 7–8).

Die Standards sind in drei Hauptteile gegliedert. Abbildung 10 zeigt einen Überblick der Aufgliederung dieser Teile. Der erste Teil behandelt *universelle Standards*, die u.a. die Einführung in die GRI-Standards umfassen und als Leitlinie dienen sollen. Die *Sektorenstandards* im zweiten Teil beinhalten sektorenspezifische Standards wie z.B. für den Öl- und Gassektor (GRI 11) oder den Kohlesektor (GRI 12). Die *Themenstandards* im dritten Teil beinhalten u.a. Angaben zu Themen wie Steuern (GRI 207), Emissionen (GRI 305) oder Training und Bildung (GRI 404). Die GRI-Standards berufen sich in den Themenstandards (dritter Teil) auch auf die

sogenannte *Triple bottom line*. Diese bezeichnet ökonomische, soziale und umweltbezogene Standards.

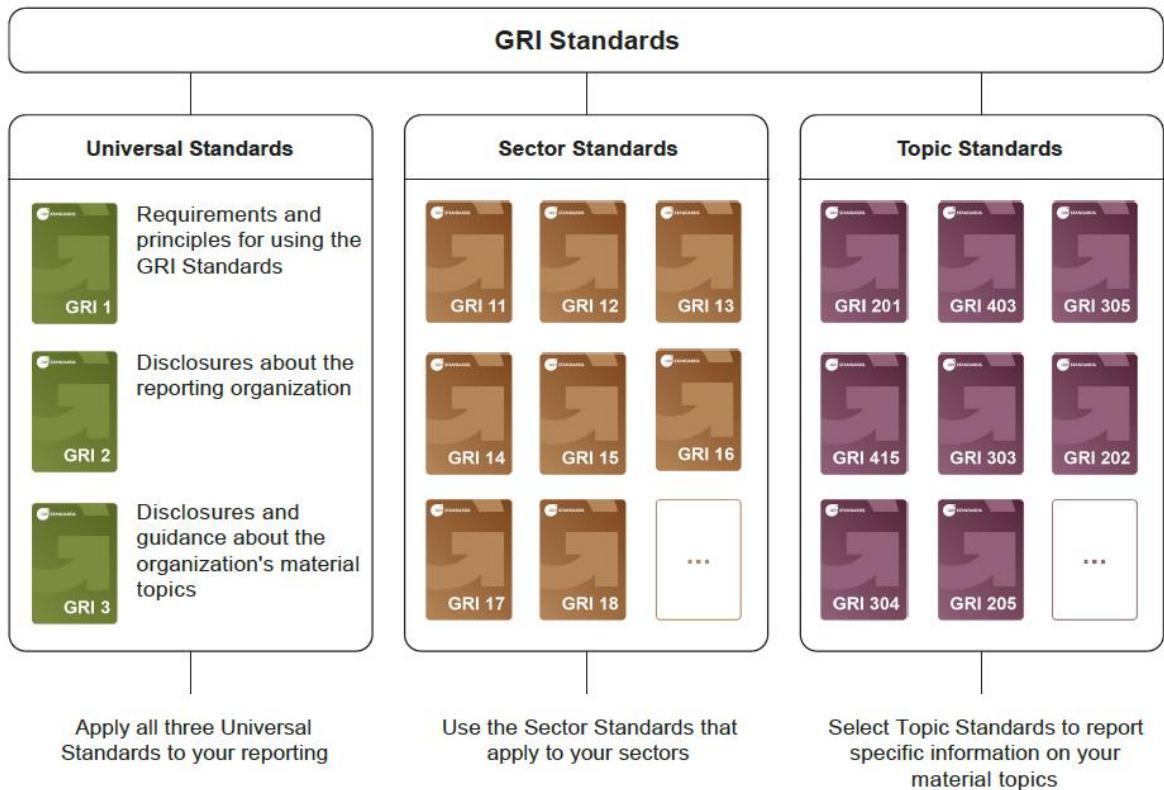


Abbildung 10: Überblick der GRI Standards (Global Reporting Initiative, 2021, S. 9)

In den Sektorenstandards finden sich auch Verbindungen zu den Sustainable Development Goals der United Nations. Für potenziell wesentliche Themen wird eine Verbindung zu einem oder mehreren der SDGs hergestellt (vgl. dazu z.B. Global Reporting Initiative, 2021, S. 136). Dies soll Unternehmen dazu dienen, wesentliche Aspekte besser identifizieren und direkt mit den SDGs in Verbindung bringen zu können.

Dem Thema Stakeholder ist in *GRI 1: Grundlagen* ein Kapitelteil gewidmet. Neben den Punkten *Impact*, *wesentliche Themen* und *Due Diligence* ist *Stakeholder* der vierte Teil des Schlüsselkonzepts der GRI Standards. Die Global Reporting Initiative definiert Stakeholder wie folgt: „Stakeholder sind Individuen oder Gruppen mit Interessen, die von den Aktivitäten einer Organisation betroffen sind oder betroffen

sein könnten.“ (Global Reporting Initiative, 2021, S. 13, Übers. d. Verf.) Als Stakeholdergruppen werden folgende aufgelistet:

1. Geschäftspartner\*innen
2. Zivilgesellschaftliche Organisationen (Interessensvertretungen)
3. Konsument\*innen und Kund\*innen
4. Angestellte und Arbeiter\*innen
5. Regierungen
6. Lokale Gemeinschaften
7. NGOs (Non-Governmental Organizations)
8. Shareholder und andere Investor\*innen
9. Lieferant\*innen
10. Handelsvereinigungen
11. Schützenswerte Gruppen

Neben der Stakeholder-Definition geht aus den GRI Standards auch klar hervor, dass ein Due-Diligence-Prozess zur Identifizierung der positiven und negativen Auswirkungen des Unternehmens notwendig ist. Im Weiteren soll analysiert werden, wie sich diese Aspekte auf die Interessen der Stakeholder auswirken. Die Klassifizierung der Stakeholder ist eine weitere Empfehlung der GRI Standards: betroffene, potenziell betroffene oder nicht betroffene Stakeholder bzw. relevante und nicht relevante Stakeholder sind mögliche Klassifizierungen, die im Due-Diligence-Prozess erstellt werden können (Global Reporting Initiative, 2021, S. 13). Die Global Reporting Initiative empfiehlt auch, im Rahmen des Stakeholder Engagement sogenannte Stakeholder Panels durchzuführen, also die Meinungen der Stakeholder direkt einzufordern. Das soll die Kredibilität der Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöhen (Global Reporting Initiative, 2021, S. 28–29). Das Thema Stakeholder Engagement findet sich in *GRI 2: General Disclosures* und *GRI 3: Wesentliche Themen* wieder. Stakeholder Engagement soll demnach eine Zwei-Wege-Kommunikation sein, deren Qualität von der Bereitschaft beider Seiten abhängt. Es kann u.a. darüber berichtet werden, wie Stakeholder involviert werden, welche Aktivitäten durchgeführt werden, wie die Ergebnisse in die Entscheidungsfindung eingearbeitet und welche Ressourcen dafür aufgewendet werden. Auch hier wird erneut erwähnt, wie wichtig die Einbindung von

Stakeholdern für die Identifikation wesentlicher Themen ist (Global Reporting Initiative, 2021, S. 87–88). Zur Unterstützung der Anwendenden der GRI Standards werden u.a. in GRI 3 laufend Beispiele dazu angeführt, welche Themen sich wie auf Stakeholder auswirken können und deswegen wesentlich sind.

Zusammenfassend gibt die Global Reporting Initiative also eine klare Empfehlung in Richtung Stakeholder Engagement ab. Interessant ist dazu auch die im März 2022 angekündigte Zusammenarbeit mit der IFRS Foundation. Die GRI soll in Zukunft mit den beiden IFRS Boards *International Sustainability Standards Board* (ISSB) und dem *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) zusammenarbeiten. Ziel ist es, zwei Säulen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erschaffen, die miteinander im Einklang sind (siehe Abbildung 11). Die erste Säule stellt das ISSB dar, die zweite Säule wird von GRI und GSSB gebildet.



Abbildung 11: Zwei Säulen der Nachhaltigkeitsberichterstattung laut IFRS (eigene Darstellung)

Die Zusammenarbeit der beiden Standardsetzer soll der Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit der Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen (IFRS Foundation, 2022b).

#### 4.4.1.3 International Sustainability Standards Board (ISSB)

Die *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS) ist ein international etablierter Standardsetzer in der finanziellen Berichterstattung. Das *International Accounting Standards Board* (IASB) ist mit der Erstellung und Überarbeitung der IFRS Standards betraut. Zusätzlich dazu wurde mit dem

*International Sustainability Standards Board (ISSB) und dem Global Sustainability Standards Board (GSSB) begonnen, an Standards zur nichtfinanziellen bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung zu arbeiten. Die IFRS Foundation bedient sich hierbei verschiedener Ressourcen. Neben der jüngst angekündigten Kooperation mit der *Global Reporting Initiative* (GRI) sind es drei weitere Standardsetzer, die zur Erstellung der Sustainability Standards beitragen sollen (siehe Abbildung 12).*

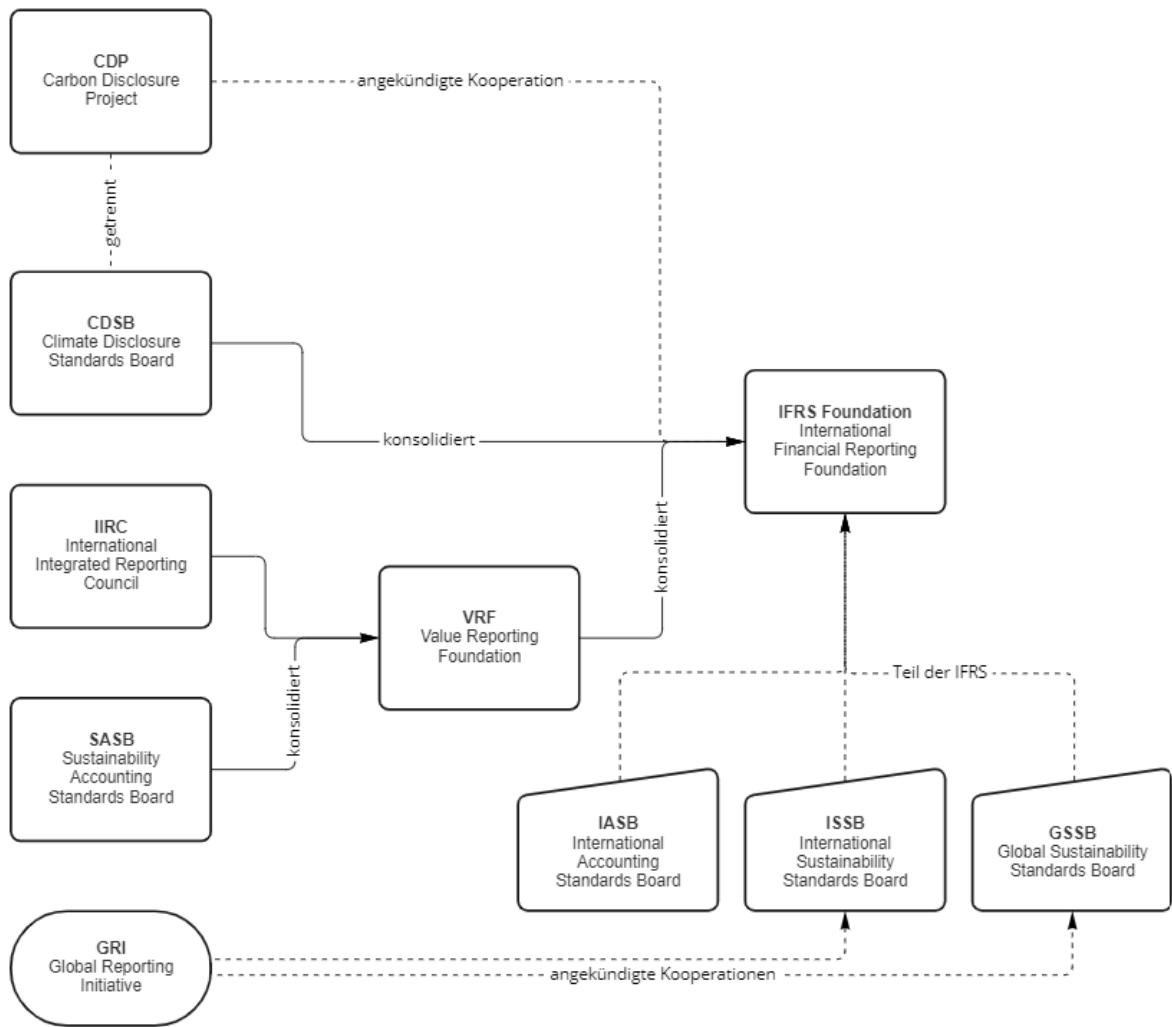


Abbildung 12: Überblick der Zusammenschlüsse der Standardsetzer (eigene Darstellung)

Das *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) setzte den Startschuss der Konsolidierungswelle. Die Vollintegration des CDSB in die IFRS Foundation wurde per 31. Jänner 2022 abgeschlossen (CDSB, 2022b). Das Board war ein Konsortium

bestehend aus verschiedensten NGOs. Vor der Vollintegration in die IFRS Foundation war es ein Teil des Carbon Disclosure Projects (CDP), welches nun mit der IFRS Foundation zusammenarbeiten wird (IFRS Foundation, 2022a). Das veröffentlichte Rahmenwerk, das *CDSB Framework*, sollte Unternehmen dabei unterstützen, über (nicht-)finanzielle Informationen in ausgewogenem Maße berichten zu können (CDSB, 2022a). Das CDSB Framework bleibt weiter bestehen und anwendbar, bis das ISSB die geplanten *Sustainability Disclosure Standards* veröffentlicht. Im CDSB Framework selbst wird Stakeholder Engagement thematisiert, es fehlt allerdings an einer Definition der Stakeholdergruppen.

Im nächsten Schritt folgte Integration der *Value Reporting Foundation* (VRF) gearbeitet. Die Konsolidierung wurde im August 2022 abgeschlossen (IFRS Foundation, 2022c). Die VRF besteht aus zwei Teilen: dem *International Integrated Reporting Council* (IIRC) und dem *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). Der Zusammenschluss zur VRF erfolgte im Juni 2021 mit dem Zweck, weiter in Richtung eines global akzeptierten Berichterstattungsstandards vorzurücken (Value Reporting Foundation, 2022). Sowohl IIRC als auch SASB stellten eigene Standards bzw. Rahmenwerke zur Verfügung. Durch die Verbindung der nun in Summe drei Quellen der VRF soll eine durchgehende Feedbackschleife zwischen Unternehmen und Investor\*innen entstehen. Dies sollte zu effektiverer Kommunikation und langfristiger Steigerung des Unternehmenswerts führen (Value Reporting Foundation, 2021a, S. 3). Während das *<IR> framework* allgemeine Prinzipien über Wertschaffung, -erhaltung und -abbau bestimmte, legten die SASB Standards spezifischere, ESG-basierte materielle Anforderungen fest. Außerdem sollten sie sicherstellen, dass die jährlichen Berichte vergleichbar und konsistent sind und verlässliche Informationen liefern (Value Reporting Foundation, 2021a, S. 4).

Zwei der drei Quellen werden vom IIRC zur Verfügung gestellt: das *<IR> framework* und die daraus hervorgehenden *Integrated Thinking Principles*. Die Kernaussage des Integrated Reporting ist es, über miteinander verbundene nichtfinanzielle und finanzielle Informationen gemeinsam zu berichten. Beide Informationstypen sollen nicht eindeutig voneinander trennbar sein. Dadurch werden die Interdependenzen der verschiedenen Kapitalarten hervorgehoben und Integrated Thinking

(holistisches Denken) gefördert. Das Ziel ist die kurz-, mittel- und langfristige Schaffung von Wert (Integrated Reporting Foundation, 2021, S. 2). Stakeholder sind ein wichtiger Punkt im *<IR> framework*, sie werden darin dem eigens definierten Sozial- und Beziehungskapital zugeordnet (Integrated Reporting Foundation, 2021, S. 19). Die Integrated Thinking Principles befassen sich durch die Prinzipien *Culture*, *Governance* und *Performance* mit der Identifikation und dem Engagement der Key Stakeholder. Auch die Wertschaffung und die Messung davon werden thematisiert (Value Reporting Foundation, 2021b, S. 9–10). Als Key Stakeholder werden folgende Gruppen definiert (Value Reporting Foundation, 2021b, S. 19):

1. Mitarbeiter\*innen
2. Kund\*innen
3. Lieferant\*innen
4. Lokale Gemeinschaften
5. NGOs
6. Regierungen
7. Investor\*innen

Sowohl in den Guiding Principles als auch im *<IR> framework* selbst wird Stakeholdern große Aufmerksamkeit zuteil. Je stärker Integrated Thinking im Unternehmen praktiziert wird, desto eher sollen die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt werden können. Ohne diese Information können wesentliche Themen nicht identifiziert werden (Integrated Reporting Foundation, 2021, S. 29–30). Stakeholder Engagement ist also ein wichtiger Teil des Integrated Thinking. Dies wird durch die VRF auch wie folgt definiert: „Integrated Thinking berücksichtigt [...] die Fähigkeit der Organisation, auf die legitimen Bedürfnisse und Interessen der wichtigsten Stakeholder einzugehen“ (Value Reporting Foundation, 2021b, S. 19, Übers. d. Verf.). Diese Definition setzt voraus, dass eine Organisation ihre Stakeholder bereits identifiziert hat und mit ihnen in den Dialog treten kann. Durch eine reine Einwegkommunikation seitens der Organisation in Richtung Stakeholder kann nicht erhoben werden, welche Bedürfnisse und Interessen die Stakeholder gegenüber der Organisation haben.

Das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) bringt ergänzend zum IIRC die dritte Quelle in die VRF ein, die *SASB Standards*. Es gibt basierend auf ESG Kriterien verschiedenste Standards für in Summe 77 unterschiedliche Industrien. Neben den einzelnen Standards für die jeweiligen Industrien gibt es das *SASB Conceptual Framework* sowie die *SASB Rules of Procedure*. Beide Dokumente dienen der Verständlichkeit des SASB für Stakeholder und als Anwendungsleitfaden für Unternehmen. Über das SASB Conceptual Framework wurden 2020 zur Überarbeitung mittels einer Befragung Stakeholder-Meinungen eingeholt. In einer beispielhaften Aufzählung im SASB Conceptual Framework werden folgende Stakeholdergruppen genannt (Sustainability Accounting Standards Board, 2017, S. 3 und 5):

1. Regierung
2. Gesellschaft
3. Kund\*innen
4. Mitarbeiter\*innen
5. Investor\*innen

Im Framework ist allerdings keine eindeutige Definition des Begriffs *Stakeholder* zu finden. Aus dem Kontext lässt sich aber erahnen, dass Investor\*innen die primäre Stakeholdergruppe für Berichte nach SASB Standards sind. Während Kund\*innen in der beispielhaften Aufzählung auf S. 3 des SASB Conceptual Framework zur Gruppe der Stakeholder dazugezählt werden (Sustainability Accounting Standards Board, 2017, S. 3), werden sie auf S. 13 sprachlich von dieser Gruppe ausgeschlossen: „Kunden- oder (Herv. d. Verf.) Stakeholder-Handlungen“ (Sustainability Accounting Standards Board, 2017, S. 13, Übers. d. Verf.). Das SASB betont jedoch gleich zu Beginn, seine Ziele nur mithilfe von Stakeholder Engagement erreichen zu können (Sustainability Accounting Standards Board, 2017, S. 1). Es wird dementsprechend eigens darauf hingewiesen, dass mithilfe der SASB Standards aufbereiteten Informationen aktives Engagement betrieben werden soll (Sustainability Accounting Standards Board, 2017, S. 7).

Durch den Zusammenschluss und die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationen lässt sich für die Zukunft eine einheitliche Definition der relevanten Stakeholdergruppen sowie Anregung zu aktivem Stakeholder Engagement durch

das ISSB erhoffen. Dieses hat bisher diesbezüglich keine eigenen Definitionen veröffentlicht.

#### **4.4.1.4 Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)**

Die Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) operiert seit 2015 im Auftrag der G20 Finanzminister\*innen und der Zentralbank-Gouverneur\*innen durch das Financial Stability Board (FSB). Die Aufgabe der TCFD ist die Analyse des Einflusses von klimabezogenen Themen auf den Finanzsektor. Das Ergebnis der Analysen sind Empfehlungen für ein klimabezogenes Framework, das für Klarheit in der Entscheidungsfindung für Investments sorgen soll und das Verständnis der Stakeholder fördern kann (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2022b, S. 6). Die Empfehlungen der TCFD sind insofern praktisch relevant, als dass die EU-Richtlinie 2014/95 EU zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf diesen beruht (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2022b, S. 10).

Im Laufe der Zeit gab es diesbezüglich bereits Kooperationen mit dem CDSB und dem SASB (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2022a). 2021 gab dann auch das ISSB bekannt, für die zukünftigen Standards des ISSB unter anderem das Framework der TCFD als Basis zu verwenden (IFRS Foundation, 2021), was die hohe Relevanz des TCFD Frameworks erneut bestätigt.

Die Themengebiete und damit einhergehenden empfohlenen Einzelangaben des Frameworks sind in vier Teilbereiche gegliedert. Abbildung 13 gibt einen Überblick dieser Bereiche und Angaben.

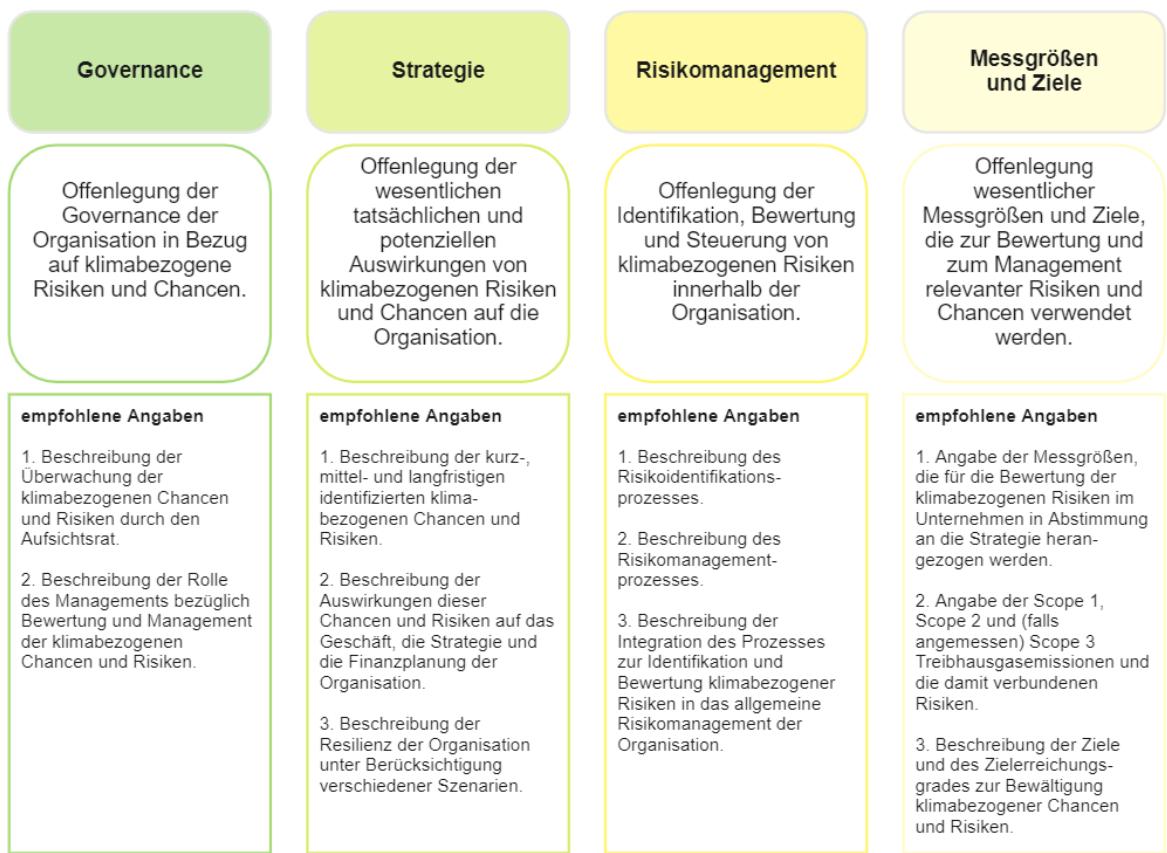


Abbildung 13: Empfehlungen der TCFD (in Anlehnung an Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 14)

Die Zielgruppen der Angaben sind Banken, Versicherungen und Asset Manager (Finanzsektor) einerseits, und Organisationen im Energie-, Transport-, Rohstoff-, Baugewerbe-, Landwirtschafts- und Lebensmittelbereich andererseits. Jede dieser Zielgruppen wird im TCFD Report noch genauer definiert, beispielsweise werden Öl- und Gasunternehmen, Kohle- und Energieversorgungsunternehmen unter der Energieindustrie zusammengefasst (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 15–16). Die TCFD bietet zur Unterstützung der Anwendenden eigene Guidelines zur erstmaligen Anwendung und für spezifische Empfehlungen an (vgl. u.a. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017a, 2020, 2021a). Der jährlich veröffentlichte Status Report gibt ergänzend dazu Aufschluss über den Fortschritt der klimabezogenen Angaben von Organisationen und die Herausforderungen und Arbeit der TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2021b).

Die Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen ist ein wichtiger Bereich der Standards. Bei jeder der empfohlenen Angaben wird eine Begründung genannt, warum die Stakeholder diese Information benötigen, wie beispielsweise zum Verständnis der Geschäftsprozesse oder als Vergleichsbasis für Benchmarking (siehe beispielsweise Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 22). Dennoch gibt es keine eindeutige Definition des Begriffs Stakeholder in den Empfehlungen der TCFD. Die in den Reports erwähnten Stakeholdergruppen sind allerdings umfangreicher als bei den bisher beschriebenen Standardsetzern und Rahmenwerken (siehe nachfolgende Aufzählung). Hauptsächlich wird von Investor\*innen und anderen Stakeholdern gesprochen (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 19), im gesamten Dokument werden allerdings folgende Stakeholdergruppen explizit erwähnt (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017b, S. 19, 42 und 46–47):

1. Investor\*innen
2. Banken und Darlehensgeber\*innen
3. Versichernde
4. Börsen
5. Investmentberater\*innen
6. Ratingagenturen
7. Andere Frameworks und Standards
8. Wissenschaft
9. Regierung
10. Expert\*innen
11. Wirtschaftsteilnehmer\*innen
12. Handelsvereinigungen
13. NGOs
14. Anwender\*innen
15. Vorbereiter\*innen

Vor allem die Definition von 7. *andere Frameworks und Standards* als Stakeholdergruppe zeigt, dass die Empfehlungen der TCFD grundlegenden Charakter haben. Trotz des zunehmenden Interesses der Unternehmen an den

Empfehlungen der TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2022a) scheint das Interesse der Forschenden vergleichsweise kaum geweckt (O'Dwyer & Unerman, 2020, S. 1133–1134). Es bleibt abzuwarten, ob die TCFD aufgrund der zu erwartenden steigenden Relevanz zukünftig auch die Aufmerksamkeit der Forschenden erhält. Dadurch könnten Unternehmen bei einem Umstieg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützt werden (O'Dwyer & Unerman, 2020, S. 1133).

#### **4.4.1.5 Carbon Disclosure Project (CDP)**

Das Carbon Disclosure Project (CDP) ist eine Non-Profit Organisation, die sich selbst als Goldstandard der Umweltberichterstattung mit den umfangreichsten Datensätzen bezeichnet. Die NPO wird dabei zum Teil aus Mitteln der Europäischen Union finanziert (Carbon Disclosure Project, 2022a). Das CDP selbst betont zugleich, eine unabhängige und unvoreingenommene Organisation zu sein (Carbon Disclosure Project, 2022f). Die durch das CDP veröffentlichten Standards sind nicht allein für Unternehmen anwendbar. Auch Städte, Länder und Regionen zählen zur Zielgruppe des Standardsetzers (Carbon Disclosure Project, 2022a). Zusätzlich dazu führt das CDP auch Ratings von Unternehmen und Städten durch, bei denen Transparenz in der Nachhaltigkeitskommunikation und den -handlungen beurteilt werden (Carbon Disclosure Project, 2022c).

Die Standards sind an die Empfehlungen der TCFD angepasst. Das CDP begründet das mit der besonders hohen praktischen Relevanz der Empfehlungen der TCFD: klimabezogene Informationen sollen dadurch schneller Fuß in der (nicht-)finanziellen Berichterstattung fassen können (Carbon Disclosure Project, 2022d, S. 5).

Die drei Kernthemen des CDP sind *Klimawandel*, *Wälder* und *Sicherung der Wasserversorgung*. Zu jedem der drei Themengebiete haben Anwendende die Möglichkeit, sich online über einen Fragebogen die Informationen zu den jeweiligen für die gewählte Industrie passenden Standards einzuholen. Dabei wird zwischen der sogenannten *Mindestversion für Erstnutzer\*innen oder kleine Anwendende* und der *Vollversion* unterschieden (Carbon Disclosure Project, 2022e, S. 3). In seinen Unterlagen definiert das CDP folgende Stakeholdergruppen (Carbon Disclosure Project, 2022e, S. 58):

1. Konsument\*innen
2. Mitarbeiter\*innen
3. Investor\*innen
4. Lokale Gemeinschaften
5. NGOs
6. Regulatorik
7. Lieferant\*innen

Zusätzlich zu den eigens durch das CDP definierten Stakeholdergruppen wird auch auf die durch die TCFD festgelegten Stakeholder verwiesen. Explizit werden die Gruppen der Investor\*innen, Darlehensgeber\*innen und Versichernde genannt (Carbon Disclosure Project, 2022b, S. 247). In den Leitfäden des CDP ist der Terminus Stakeholder Engagement kaum präsent. Die Kommunikation zu den Stakeholdern wird thematisiert, es ist allerdings nie von einem Dialog die Rede. Dennoch lässt sich die Empfehlung zur Einbindung der Stakeholder aus dem Kontext erfassen, beispielsweise bei der Identifikation wesentlicher Unternehmensrisiken (Carbon Disclosure Project, 2022e, S. 45). Außerdem wird auf mögliche negative Auswirkungen auf die Beziehung zu Stakeholdern hingewiesen (Carbon Disclosure Project, 2022e, S. 48).

#### **4.4.2 Normative Empfehlungen aus der Literatur**

Neben den Empfehlungen der Standardsetzenden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in der Forschung und Literatur von Stakeholdergruppen die Rede. Dabei sind unterschiedliche Herangehensweisen festzustellen. Fifka (2014, S. 12) beispielsweise nennt selbst exemplarisch folgende Stakeholdergruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung:

1. Kund\*innen
2. Lieferant\*innen
3. Aktionär\*innen
4. Investor\*innen
5. Arbeitnehmende
6. (Lokale) Gesellschaft

Er gliedert die aktive Miteinbeziehung der Stakeholder bei den Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein. Fifka zählt Stakeholder Engagement zu einer der Chancen der Nachhaltigkeitsberichterstattung, weil dadurch das Verhältnis zwischen Stakeholdern und den Unternehmen selbst verbessert werden kann, was wiederum zu gesteigertem Wohlwollen gegenüber den Unternehmen führt (Fifka, 2014, S. 12). Jede Stakeholdergruppe wird aus unterschiedlichen Gründen in den Berichterstattungsprozess eingebunden. Hier eine beispielhafte Aufzählung: Kund\*innen aufgrund von Absatzerhalt und -steigerung, Lieferant\*innen hingegen wegen der Identifikation der sozialen und ökologischen Risiken, Investor\*innen als Entscheidungsgrundlage, (potenzielle) Arbeitnehmende für gesteigerte Loyalität und Motivation und die Gesellschaft wiederum für Transparenz in der Berichterstattung (Fifka, 2014, S. 12–13).

McPhee und Dias (2020, S. 92) unterteilen Stakeholder in drei Hauptgruppen mit jeweiligen Subgruppen ein:

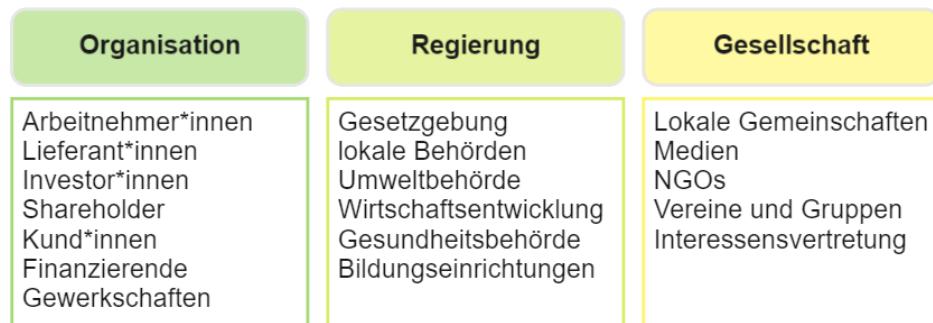


Abbildung 14: Stakeholdergruppen (in Anlehnung an McPhee & Dias, 2020, S. 92)

Es wird empfohlen, je nach Stakeholdergruppe die Engagement-Aktivität anzupassen. Vor allem in lokalen Gemeinschaften, wie beispielsweise indigenen Völkern, ist die Investor\*innenpräsentation nicht passend – ein einfacher Spaziergang durch das lokale Terrain ist besser geeignet (McPhee & Dias, 2020, S. 97–98). Mögliche Aktivitäten sind (McPhee & Dias, 2020, S. 98–101):

1. öffentliche Meetings (sogenannte Town Hall Meetings)
2. Wahrnehmungsumfragen
3. Fokusgruppen

4. Arbeitsgruppen
5. Design-Workshops

6. One-on-one Interviews
7. Werksführungen

Alle Aktivitäten werden dokumentiert und auch kommuniziert, beispielsweise auf Social Media, Newsletter oder auf klassischen Medien. Durch einen Stakeholder-Engagement-Plan wird das Stakeholder Engagement strukturierter und effizienter (McPhee & Dias, 2020, S. 101–103). Sollte sich ein Unternehmen nicht sicher sein, wie eine Stakeholdergruppe eingebunden werden kann, dann gibt es dafür eine einfache Lösung: Das Unternehmen kann auch direkt bei der Stakeholdergruppe nachfragen, welchen Engagement-Aktivitäten sie beiwohnen möchten (McPhee & Dias, 2020, S. 98).

Hentze und Thies (2014) berufen sich auf das Stakeholder-Modell nach Freeman et al. (2007), das in dieser Master These im Theoriekapitel (siehe Kapitel 4.3.2) beschrieben ist. An dieser Stelle soll eine kurze Zusammenfassung folgen: In ihrem Werk stellen Freeman et al. (2007, S. 52–61) ein umfassendes Framework mit zehn Guiding Principles vor. Das Framework thematisiert das Management von Stakeholdern in Unternehmen und geht somit intensiv auf das Thema Stakeholder Engagement ein. Die zehn Prinzipien beschreiben unter anderem, dass sowohl primäre als auch sekundäre Stakeholder für Engagement-Aktivitäten in Frage kommen, Unternehmen mit Stakeholdern in den Dialog gehen sollten und diese Stakeholder komplexe Menschen mit Bedürfnissen sind (Freeman et al., 2007, S. 60). Der Schlüssel zu gutem Stakeholder Management und folglich Engagement ist eine gute Stakeholder-Strategie. Freeman et al. (2007, S. 104) empfehlen sieben Techniken für besseres Stakeholder Management:

1. Bewertung der Stakeholder
2. Analyse des Stakeholder-Verhaltens
3. Tieferes Verständnis der Stakeholder
4. Bewertung der Stakeholder-Strategie
5. Entwicklung spezifischer Stakeholder-Strategien
6. Entwicklung neuer Interaktionsmodi mit Stakeholdern
7. Entwicklung integrativer Strategien für die Schaffung von Wert

Alle dieser sieben Techniken lassen sich auf die Grundlagen Dialogführung, Interaktion und Analyse zurückführen. Wer sind die Stakeholder? Was wollen die

Stakeholder? Wie ist welche Stakeholdergruppe zu behandeln? Was kann das Unternehmen tun, um deren Bedürfnisse parallel zu den eigenen Bedürfnissen zu erfüllen? Das sind die zentralen Fragen des Stakeholder Managements nach Freeman et al. (2007).

Bellucci und Manetti (2019, S. 74–75) ziehen auf der Basis von E. Freeman zusätzlich noch Friedman und Miles (2006, S. 13–14) zur Definition der Stakeholdergruppen heran. Sie erstellen folgende Stakeholdergruppen:

1. Shareholder
2. Kund\*innen
3. Lieferant\*innen
4. Arbeitnehmer\*innen
5. Lokale Gemeinschaften
6. Manager\*innen
7. Interessensvertretungen/Gewerkschaften
8. NGOs
9. Konkurrenz
10. Regulatorien
11. Medien
12. Geldgebende (Banken, Bond-Haltende)
13. Die allgemeine Öffentlichkeit
14. Die Umwelt
15. Geschäftspartner\*innen
16. Akademiker\*innen
17. Vergangene und zukünftige Generationen

Die Autoren beschreiben die Wichtigkeit der regelmäßigen Dokumentation und Evaluation des Stakeholder-Engagement-Prozesses. So kann die Qualität des Engagements gesteigert werden (Bellucci & Manetti, 2019, S. 86). In besonderen Bezug auf Stakeholder Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird auf die Global Reporting Initiative hingewiesen, und dass durch erfolgreiches SE die Wesentlichkeitsanalyse erfolgreicher durchgeführt werden kann (Bellucci & Manetti, 2019, S. 95). Auch Villiers (2017, S. 61) empfiehlt die Standards des GRI und das

*<IR> framework* des IIRC für die Behandlung der Stakeholder in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

#### **4.4.3 Vergleich zwischen Literatur und Frameworks**

Unter Berücksichtigung der bisher gesammelten Informationen lässt sich nun ein Vergleich der berücksichtigten Stakeholdergruppen und empfohlenen Engagement-Maßnahmen zwischen Frameworks und Literatur ziehen. Tabelle 1 zeigt eine tabellarische Übersicht der analysierten Standardsetzer, Frameworks und Literatur.

Literatur & Kriterium		Stakeholdergruppen									
		SDGs Sustainable Development Goals	GRI Global Reporting Initiative	IRC International Integrated Reporting Council	SASB Sustainability Accounting Standards Board	ISSB International Sustainability Standards Board	TCFD Task-Force on Climate-related Financial Disclosures	CDP Carbon Disclosure Project	McPhee & Dias 2020, S. 92	Freeman 2014, S. 7	Bellucci & Manetti 2019, S. 74-75
Thematierung Stakeholder											
Engagement	stark	mittel	mittel	kaum	noch nicht verfügbar	mittel	kaum	ja	ja	ja	ja
Standard-/Framework-Nachhaltigkeit	10	x	x	x	x	x	x	/	/	/	/
Standard-/Framework-Nachhaltigkeitsberichterstattung	10		x	x	x	x	x				
definierte Stakeholdergruppen	11	x	x	x	x	noch nicht verfügbar	x	x	x	x	x
Frauen	1	x									
Kinder	1	x									
Indigene Völker & schutzwürdige Gruppen	2	x	x								
Umwelt	1										x
vergangene und zukünftige Generationen	1										x
NGOs	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
(Locale) Behörden & Regierungen	9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Interessensvertretung & Gewerkschaften	5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Medien	5	x				x	x	x	x	x	x
Wissenschaft	2	x				x					
Landwirt*innen	1	x									
Ge schäftspartner*innen & Konkurrenz	2		x								x
Kund*innen	8		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mitarbeiter*innen	8		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Locale Gemeinschaften & die afg. Gesellschaft	8		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Investor*innen & Aktionär*innen	9		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lieferant*innen	7		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Handelsvereinigungen	2		x			x					x
Banken, Ratingagenturen, Finanzberater, Versicherer	3							x			
Börsen	1							x		x	
andere Frameworks & Standardsetzer*innen	1							x		x	
Anwender*innen der Standards	1							x			
Vorbereiter*innen der Berichte	1							x			

Tabelle 1: Stakeholdergruppen in der Literatur vs. Standards & Frameworks (eigene Darstellung)

Beginnend mit den Stakeholdergruppen können bereits hier erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkannt werden. Sowohl alle Standardsetzer/Frameworks (ausgenommen das ISSB) als auch alle genannten Autor\*innen haben in ihren Guidelines und Texten Stakeholdergruppen definiert. Diese fallen bei den Autor\*innen eher homogen aus, wohingegen die Standardsetzer/Frameworks stärkere Unterschiede zeigen. Der IIRC, das SASB und das CDP ähneln sich in ihren definierten Stakeholdergruppen, auch die GRI ist diesen sehr ähnlich. Die in den SDGs genannten Gruppen weichen weiter von den vier genannten ab. Dies ist womöglich darin begründet, dass die Sustainable Development Goals nicht wie die anderen auf Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen abzielen, sondern globaler und universeller ausgerichtet sind. Denn während die SDGs unter anderem Frauen, Kinder und indigene Völker als Stakeholdergruppen anführt, sind Kund\*innen, Arbeitnehmer\*innen oder Lieferant\*innen nicht in der Liste enthalten. Die SDGs sind also als weit gefasster, größerer Rahmen zu sehen, den die weiteren Standardsetzer konkretisieren. Die TCFD ist demnach ein Zwischenschritt zwischen SDGs und GRI und Co., da sie andere Standardsetzer und deren Anwender\*innen als Stakeholdergruppen angibt.

Die Autor\*innen ähneln in ihren Ausführungen der GRI, dem IIRC, dem SASB und dem CDP. Vor allem die GRI und das IIRC werden in der Literatur oftmals zitiert. Es wurde keine Stakeholdergruppe in der Literatur genannt, die zuvor nicht durch einen Standardsetzer definiert wurde. Folgende sind die am häufigsten genannten Stakeholdergruppen:

1. Regierungen & (lokale) Behörden
2. Investor\*innen & Aktionär\*innen
3. Kund\*innen
4. Arbeitnehmer\*innen
5. Lokale Gemeinschaften & allgemeine Gesellschaft

Die Thematisierung von Stakeholder Engagement ist heterogener als die reine Definition der Stakeholdergruppen der Standardsetzer. In den SDGs wird Stakeholder Engagement stark thematisiert, durch die GRI, IIRC und TCFD nur oberflächlich. Das SASB und das CDP hingegen veröffentlichen kaum Inhalte zu Stakeholder Engagement. Im Gegensatz dazu ist bei allen betrachteten Autor\*innen

starke Präsenz des Themas zu erkennen. Neben der reinen Erklärung des Begriffs werden konkrete Beispiele zu Engagement-Aktivitäten, Stakeholder-Management-Plänen und Kontrollzyklen beschrieben. Oft genannte Engagement-Aktivitäten sind unter anderem Fokusgruppen, Dialoge, Town Hall Meetings und Umfragen. Auch SE-Pläne werden empfohlen – seitens der Standards z.B. von den SDGs, und seitens der Literatur von McPhee und Dias (2020, S. 103). Auch Bellucci und Manetti (2019, S. 86) deuten durch die Empfehlung der Dokumentation und Prozessevaluation der Stakeholder-Engagement-Aktivitäten auf einen SE-Plan hin.

#### **4.5 Zwischenfazit Theorie und Forschung**

Dieses Kapitel soll zeigen, wie Stakeholder in Theorie, Regulatorik, Forschung und Literatur definiert und in die Nachhaltigkeitsberichterstattung eingebunden werden. Die Stakeholder-Theorie bildet gemeinsam mit der Agency-Theorie die theoretische Grundlage, deren Inhalte sowohl in der Regulatorik als auch in den Guidelines der Standardsetzer wiedererkannt werden können. Berufen sich Forschende nicht direkt auf einen der Standards oder Frameworks zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, so decken sich ihre eigens definierten Stakeholdergruppen zumeist mit den durch Freeman definierten Gruppen. Ähnlich ist dies mit Engagement-Aktivitäten: zumeist wird der Dialog empfohlen, allerdings in leicht verschiedenen Ausprägungen (u.a. Interviews, Umfragen, Gruppengespräche). Zur Planung und Kontrolle des Stakeholder Engagements werden Engagement-Pläne sowie Prozessdokumentation und -evaluation empfohlen.

## **Teil B – Empirische Untersuchung**

### **5 Forschungsdesign**

Aufbauend auf die bisherige theoretische Ausarbeitung und in Vorbereitung auf die Beantwortung der in Kapitel 1.2 erstellten Forschungsfragen soll in diesem Kapitel das Forschungsdesign beschrieben werden. Es wird ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Hierfür werden zuerst die Nachhaltigkeitsberichte der am VÖNIX notierten Unternehmen, die (per 31.12.2021, N = 18) mithilfe der integrativen Inhaltsanalyse nach Früh (2017) im Tool MAXQDA aufgearbeitet. Die Analyseobjekte sind die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte des Geschäftsjahres 2021, 2020/21 oder, sofern zum Zeitpunkt der Analyse bereits verfügbar, 2021/22. Darauf basierend werden leitfadengestützte qualitative Experteninterviews durchgeführt. Nach der Beschreibung der angewendeten Methoden werden diese kritisch bewertet und Limitationen aufgezeigt.

#### **5.1 Methodischer Zugang**

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Master These erwähnt, ist die Forschung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zwar vorhanden, das Potenzial ist aber noch nicht ausgeschöpft. Der qualitative Teil des Forschungsdesigns eignet sich für die Forschung zur Stakeholder-orientierten Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, da noch wenige Daten zu diesem Thema empirisch erhoben worden sind. Besonders Experteninterviews eignen sich für die Art von Forschung, bei der die Informationen nur beschränkt zugänglich oder gar nicht verfügbar sind (Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 268). Durch die vorhergehende durchgeführte integrative Inhaltsanalyse nach Früh (2017) sollen gemeinsam mit der vorhergehenden theoretischen Ausarbeitung grundlegende Merkmale des Forschungsthemas herausgefunden werden. Aufeinander aufbauende und kombinierende Vorgehensweisen wie diese sind charakteristisch für die sequenzielle, methodologische Mixed-Methods-Forschung (Tashakkori & Teddlie, 2008, S. 41 und 46). Nacheinander werden, ausgehend von der Forschungsfrage, qualitative und quantitative Daten gesammelt und mit theoretischen Ausarbeitungen ergänzt (Creswell & Plano Clark, 2018, S. 5). Der

quantitative Forschungsteil wird in Form der Inhaltsanalyse nach Früh (2017) ausgearbeitet, die Experteninterviews repräsentieren die qualitative Forschung des Mixed-Methods-Ansatzes. Diese Art der Kombination verschiedener Forschungsmethoden wird angewendet, um durch Triangulation (Betrachtung des Forschungsgegenstands aus zwei verschiedenen methodischen Punkten) gegenseitige Nachteile aufzuwiegen. Das ist der große Vorteil am Mixed-Methods-Ansatz (Creswell & Plano Clark, 2018, S. 12).

## 5.2 Integrative Inhaltsanalyse

Inhaltsanalysen können verschiedenen Logiken folgen. Folgende Arten der Inhaltsanalyse können unterschieden werden (Früh, 2017, S. 66):

1. Qualitative Inhaltsanalyse
2. Quantitative Inhaltsanalyse
3. Integrative Inhaltsanalyse

Die grundsätzliche Unterscheidung liegt darin, ob die Auswertung qualitativ oder quantitativ erfolgen soll. Ein Kriterium dafür ist die Skalierung der Messungen. Nominalskalierte Messungen deuten auf qualitative Inhaltsanalysen hin, ordinal-, intervall- oder ratio-skalierte Messungen auf quantitative Inhaltsanalysen. Die qualitative Inhaltsanalyse ist im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse einzelfallorientiert. Somit bringt die quantitative Inhaltsanalyse eher repräsentative Forschungsergebnisse (Mayring, 2015, S. 18–20). Die quantitative Inhaltsanalyse achtet nicht darauf, was in den Texten steht, sondern ob bestimmte Kriterien in den Texten enthalten sind (Früh, 2017, S. 67).

Die integrative Inhaltsanalyse ähnelt der quantitativen Inhaltsanalyse. Begonnen wird mit der deduktiven Bildung der Hauptkategorien. Dabei wird von der Forschungsfrage ausgegangen und aus ihr werden die Hauptkategorien und eventuell erste Unterkategorien abgeleitet. Im nächsten Schritt werden induktiv, also von den Textinhalten ausgehend, Unterkategorien gebildet und den Hauptkategorien zugeordnet. Dabei ist zu beachten, dass nicht zu viele, aber ausreichend Unterkategorien gebildet werden (Früh, 2017, S. 67–68).

Die integrative Inhaltsanalyse verfolgt verschiedene Interessen (Früh, 2017, 53, 62):

1. Selektionsinteresse
2. Abstraktionsinteresse
3. Klassifikationsinteresse
4. Erkenntnisinteresse

Das *Selektionsinteresse* beschreibt die Auswahl der passenden Texte für die Analyse. Das erste Selektionskriterium für die Auswahl des Textes ist das offensichtliche Thema eines Textes, wie beispielsweise „Nachhaltigkeit“. In der weiteren Analyse wird aus dem Inhalt geschlussfolgert, wie beispielsweise der Inhaltsaspekt „Stakeholder-Orientierung“. Der Begriff „Stakeholder-Orientierung“ kommt im Analysetext nicht vor, sondern wird interpretiert und aus dem Text abstrahiert – dies ist das *Abstraktionsinteresse* der integrativen Inhaltsanalyse. Sobald der Begriff direkt im Text genannt wird, wird nicht mehr von Abstraktionsinteresse gesprochen (Früh, 2017, S. 53). Bei der Abstraktion besteht die Schwierigkeit, die Bedeutung aus dem Text intersubjektiv nachvollziehbar herauszulesen. Man muss sich nicht auf die vordergründige Bedeutung beschränken, sollte allerdings die intersubjektive Erkennbarkeit der impliziten Inhalte im Hinterkopf behalten (Früh, 2017, S. 61). Nicht für jede\*n Codierer\*in ist es eindeutig, ob in einem Text „Stakeholder-Orientierung“ vorkommt oder nicht. Deswegen ist es wichtig, Intercoder-Reliabilitätstests durchzuführen und eindeutige Kategoriendefinitionen festzulegen (Früh, 2017, S. 56–57).

Werden verschiedene Textstellen wie „Durchführung von Kund\*innenbefragungen“ oder „Mitarbeiter\*innen zur Zufriedenheitsbefragung eingeladen“ gemeinsam der Hauptkategorie „Stakeholder-Orientierung“ zugeordnet, so beschreibt dies das *Klassifikationsinteresse* der integrativen Inhaltsanalyse. Anstatt nur die Häufigkeit der Begriffe je Text gemessen werden, wird nach Erklärungen und Begründungen gesucht. Für die integrative Inhaltsanalyse wird also eine gezielte Suchstrategie benötigt – der oder die Codierer\*in muss zuvor schon relativ genau wissen, was er oder sie im Text sucht. Andernfalls kann es passieren, dass wichtige Erkenntnisse übersehen werden. Die Arbeitsschritte der integrativen Inhaltsanalyse sind also strikt getrennt: Datenerhebung (Codierung), Analyse und Interpretation. Diese drei Schritte sind notwendig, weil bei der Codierung noch nicht alle Zusammenhänge und Bedeutungen erkannt werden können. Das ist das *Erkenntnisinteresse* der

integrativen Inhaltsanalyse: es sollen strukturelle Informationen über mehrere Texte hinweg erhoben werden (Früh, 2017, S. 62–64).

Nach der Aggregation der Informationen ist die Inhaltsanalyse abgeschlossen. Die gewonnenen Informationen können für weitere Forschungszwecke in andere Zusammenhänge eingeordnet werden (Früh, 2017, S. 65).

### 5.3 Qualitative Experteninterviews

Qualitative Interviews zielen darauf ab Prozesse zu verstehen, wohingegen quantitative Befragungen (Fragebögen) auf die Messbarkeit der Aussagen abzielen. Letztere werden aus diesem Grund mit standardisierten Erhebungsmethoden durchgeführt, so bleiben die Befragungen exakt wiederholbar. Bei qualitativen Interviews ist das nicht möglich, es wird mit mehr oder minder stark strukturierten Fragebögen gearbeitet (Kaiser, 2021, S. 2). So kann flexibler auf den oder die Befragte\*n eingegangen werden und das Befragungsziel erreicht werden.

Kaiser (2021, S. 3–5) unterscheidet drei Typen der qualitativen Befragung:

1. Narrative Interviews
2. Ethnografische Interviews
3. Experteninterview (auch: offenes Interview)

Das *narrative Interview* wurde in den 1970er Jahren von Fritz Schütze erforscht. Im Vergleich zu Experteninterviews ist das narrative Interview eher an der Erzählung aus dem Leben der oder des Befragten interessiert als an konkreten Sachverhalten. Die oder der Interviewende spielt also nur eine nebengeordnete Rolle und stellt vereinzelt Nachfragen, das Interview selbst ist nur bedingt strukturiert. Das narrative Interview eignet sich für Forschung, in welcher Akteur\*innen über ihr eigenes Mitwirken in bestimmten Abläufen befragt werden (Kaiser, 2021, S. 3).

Das *ethnografische Interview* verfolgt das Ziel, Informationen über Wertvorstellungen oder alltägliche Routinen zu erhalten. Ähnlich wie beim narrativen Interview übernimmt der oder die Befragte die leitende Rolle und bestimmt durch seine oder ihre Erzählungen den Ablauf des Interviews. Der oder die Forscher\*in setzt gezielt wenige vorbereitete Fragen ein und nimmt

beobachtetes Verhalten mit in die Erhebung auf. Das ethnografische Interview eignet sich beispielsweise für Mikropolitikforschung (Kaiser, 2021, S. 4–5).

Die dritte Form der Interviews, das *Experteninterview*, unterscheidet sich deutlich von den beiden bisher genannten. Die biografischen Informationen der oder des Befragten sind vorerst nicht relevant. Die Person wird primär als Informationslieferant gesehen, der Antworten auf Fragen gibt und sich durch den oder die Interviewenden leiten lässt. Das Experteninterview weist dementsprechend einen höheren Strukturierungsgrad als die anderen beiden Varianten auf, es wird ein Interviewleitfaden benötigt. Auf diesem Weg erhält der oder die Befragende die Informationen, die er oder sie benötigt (Kaiser, 2021, S. 5).

Aufgrund dieser Definition wird das qualitative Experteninterview für diese Master These gewählt. Mit den Experteninterviews sollen nicht biografische Informationen erhoben werden, sondern es sollen durch gezielte Fragestellungen Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen erhoben werden.

### **5.3.1 Die Expert\*innen**

Für die Planung der Experteninterviews muss zuerst festgelegt werden, wer als Expert\*in definiert werden kann und welches Wissen die Expert\*innen mitbringen müssen. Vereinfacht gesagt sind Expert\*innen Personen, die über nötiges Wissen zur Beantwortung der Forschungsfragen verfügen (Hildebrandt et al., 2015, S. 243). Kaiser (2021, S. 41–42) unterscheidet zwischen Lai\*innen, Expert\*innen und Spezialist\*innen. Laien verfügen über Allgemeinwissen, während das Wissen von Expert\*innen an deren Beruf geknüpft ist. Zwar verfügen Spezialist\*innen auch über Sonderwissen, sie können aber dieses Wissen nicht zur Wirklichkeit machen. Dort liegt der Unterschied zu Expert\*innen. Experteninterviews können aber nicht nur mit Expert\*innen gemäß dieser Definition durchgeführt werden. Passende Expert\*innen für qualitative Interviews sind laut Kaiser (2021, S. 44–45) (1) Personen in der passenden Position, mit passendem Status und dem benötigten zugeschriebenen Wissen sowie (2) Träger\*innen relevanten Funktionswissens. Diese Personen (a) sind in Entscheidungsprozesse involviert und tragen die Verantwortung für Problemlösungen. Sie werden (b) in ihrer Position befragt, in der sie das relevante Wissen besitzen, nicht beispielsweise als Privatpersonen, wenn dies dem

Forschungszweck nicht dienlich ist. Ist erst ein Pool an möglichen Interviewpartner\*innen erstellt, bleibt noch die Auswahl der bevorzugten Akteur\*innen. Die Größe des Pools ist abhängig von der erreichbaren Hierarchieebene der Organisation der Akteur\*innen. Je höher die Expert\*innen in der Hierarchie eingegliedert sind, desto schwieriger sind sie zu erreichen (Hildebrandt et al., 2015, S. 243). Damit die richtigen Expert\*innen gewählt werden können, muss der oder die Forschende sich zuerst in das Thema einarbeiten. Auf diesem Weg kann die Expert\*innenrolle durch den oder die Forschende zugeschrieben werden (Kaiser, 2021, S. 45).

Die Expert\*innen für die Befragung dieser Master These werden einerseits aus den Forschungsfragen und andererseits aus der bisherigen Vorgehensweise gemäß dem Forschungsdesign abgeleitet:

- **Mitarbeiter\*in einer der für die Berichterstellung verantwortlichen Abteilungen (z.B. Corporate Reporting, Sustainability Communications, ...) eines VÖNIX-Unternehmens**

Angestellte oder Führungskräfte des Corporate Reportings eines der (per 31.12.2021) am VÖNIX notierten Unternehmen, die bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte des Unternehmens involviert sind.

- **Mitarbeiter\*in Investor Relations VÖNIX-Unternehmens**

Angestellte oder Führungskräfte des Investor Relations eines der (per 31.12.2021) am VÖNIX notierten Unternehmen, die bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte des Unternehmens involviert sind und Stakeholderkommunikation betreiben.

Die Expert\*innen kommen aus Unternehmen des VÖNIX, weil die vorgehende Inhaltsanalyse der Geschäftsberichte ebenfalls auf Unternehmen des VÖNIX konzentriert hat. 18 der zum 31.12.2021 in diesem Index notierten Unternehmen waren zu diesem Zeitpunkt von der Berichtspflicht betroffen und mussten zumindest eine nichtfinanzielle Erklärung veröffentlichen.

### **5.3.2 Durchführungsarten von Experteninterviews**

Experteneinterviews können auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Klassischerweise wird das Experteninterview (1) persönlich durchgeführt. Das hat

den Vorteil, nonverbale Formen der Kommunikation bei der Führung und Auswertung der Interviews berücksichtigen zu können. Außerdem fühlen sich die Interviewpartner\*innen wertgeschätzt, wenn die Forschenden den Weg zu ihnen auf sich nehmen. Ist dies nicht möglich, bleibt die Möglichkeit des (2) telefonischen Experteninterviews. Der Vorteil ist der Entfall der An- und Abreise, was Kosten und Zeit spart. Allerdings entfällt auch der nonverbale Teil des Interviews, die Mimik und Gestik sind nicht mehr deutbar. Durch Gesprächspausen kann es zu Missverständnissen kommen, was den Gesprächsfluss negativ beeinflusst. Die kürzeste Variante ist das Experteninterview (3) per Mail. Hier werden zwar Kosten und Zeit maximal eingespart, das geschieht aber auf Kosten der Interviewqualität. Durch die Verschriftlichung der Antworten halten sich die Interviewpartner\*innen kurz, was wichtige Informationen von vornherein ausschließen könnte. Zusätzlich dazu entfällt sowohl akustische als auch nonverbale Kommunikation (Hildebrandt et al., 2015, S. 246–247). Diese Nachteile von Version (2) und (3) können durch den Einsatz von Software verringert werden. Zoom, Microsoft Teams und Skype sind Online-Kommunikationstools, die den Einsatz von Videotelefonie bei Experteninterviews möglich machen. Dadurch entfallen sowohl An- und Abreisekosten und -zeit als auch der Nachteil der fehlenden akustischen und nonverbalen Kommunikation. Selbst Dokumente (wie beispielsweise Interviewleitfäden oder Begleitpapiere) können in Echtzeit übertragen werden (Kaiser, 2021, S. 59). Allerdings besteht die Gefahr des Verlustes der Verbindung während des Gesprächs, die bei telefonischer Befragung geringer ist.

### **5.3.3 Der Interviewleitfaden**

Ein wesentlicher Bestandteil eines Experteninterviews ist der Interviewleitfaden. Dieser erfüllt drei wesentliche Funktionen (Kaiser, 2021, S. 64–67):

1. Strukturierung des Gesprächs
2. Gibt Hinweise auf Hintergründe und Rahmenbedingungen des Gesprächs
3. Bestätigung des Wissens der Forschenden zum Thema

Die erste Funktion umfasst die Anzahl und Reihenfolge der Fragen, die einer für die Befragten passenden Argumentationslogik folgen sollen. Gibt es verschiedene Expert\*innengruppen, so können dementsprechende Abwandlungen des

Leitfadens je Gruppe vorgenommen werden. Dies sichert die Argumentationslogik und unterstützt den Redefluss der Befragten. Die zweite Funktion dient der Aufklärung der Gesprächspartner\*innen über das Forschungsvorhaben und -ziel. Auch wenn diese Informationen schon vorab schriftlich kommuniziert wurden, sollten sie im Gespräch erneut erwähnt werden. Auch die Aufzeichnung des Gesprächs und mögliche Anonymisierung sollten aus datenschutzrechtlichen Gründen angesprochen werden. Die dritte Funktion beschreibt die Wirkung der Forschenden auf die Gesprächspartner\*innen. Wirken die Forschenden nicht kompetent und als hätten sie nicht ausreichend Wissen zum Forschungsthema, beeinflusst das den Outcome negativ. Ein gut vorbereiteter Interviewleitfaden bringt Sicherheit und dient als Stütze während des Gesprächs (Kaiser, 2021, S. 64–67).

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens liegt die Art der Fragestellung im Fokus der Forschenden. Die richtige Formulierung stellt sicher, dass die Antworten auf die Fragen später auch zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden können. Als logischer Schluss werden also die Interviewfragen von den Forschungsfragen abgeleitet. Dafür sind zwei Zwischenschritte notwendig: (1) zuerst muss identifiziert werden, welche Faktoren auf das Forschungsthema einwirken. Diese Informationen können aus der beschriebenen Theorie und der zitierten Literatur bezogen werden. (2) Diese Themen müssen dann in Fragenkomplexe und tatsächliche Interviewfragen weiterentwickelt und heruntergebrochen werden (Kaiser, 2021, S. 69). Der Interviewleitfaden ist wie ein Baum aufgebaut, er besteht aus Hauptfragen und Follow-up-Fragen, die auf jede der Hauptfragen folgen. Das Ziel der Baumstruktur ist, so tiefere Informationen zu generieren. Je Fragenkomplex gibt es in der Regel mindestens eine Hauptfrage und mehrere Follow-ups, die aber nicht immer gestellt werden müssen. Manchmal wird die Antwort auf die Follow-ups schon bei der Beantwortung der Hauptfragen gegeben. Auch wichtig sind vorbereitete Formulierungen, um gegebenenfalls auf das Hauptthema zurückkommen zu können, falls die Interviewpartner\*innen abschweifen sollten (Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 274–275). Bei der Art der Fragestellung ist es wichtig, die Fragen nicht zu eng zu formulieren. Es können sowohl Einleitungsfragen und strukturierende Fragen als auch (in)direkte, spezifizierende und interpretierende Fragen gestellt werden. Ein Pre-Test testet den Interviewleitfaden auf etwaige Stolpersteine wie fehlende Kontinuität oder

Unverständlichkeit der Fragen und sollte unbedingt vor dem ersten Interview durchgeführt werden (Kaiser, 2021, S. 81–82).

## **5.4 Ablauf der Datenerhebung und -auswertung**

In diesem Abschnitt wird der Ablauf der Methoden anhand zweier Flussdiagramme erklärt. Begonnen wird bei der Erstellung der Forschungsfragen über beide Forschungsmethoden hinweg bis zur Erstellung des Leitfadens. Im Sinne des Mixed-Methods-Ansatzes wird auch gezeigt, wie die Inhaltsanalyse und die Experteninterviews zusammenhängen und sich gegenseitig ergänzen.

### **5.4.1 Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte**

Die Inhaltsanalyse wird nach Früh (2017) in fünf Phasen eingeteilt:

1. Planungsphase
2. Entwicklungsphase
3. Testphase
4. Anwendungsphase
5. Auswertungsphase

Jede dieser Phasen beinhaltet unterschiedlich viele Arbeitsschritte, die zur Durchführung einer erfolgreichen Inhaltsanalyse gehören. Das folgende Flussdiagramm (Abbildung 15) zeigt den Ablauf der Phasen mit den einzelnen zu erledigenden Arbeitspaketen:

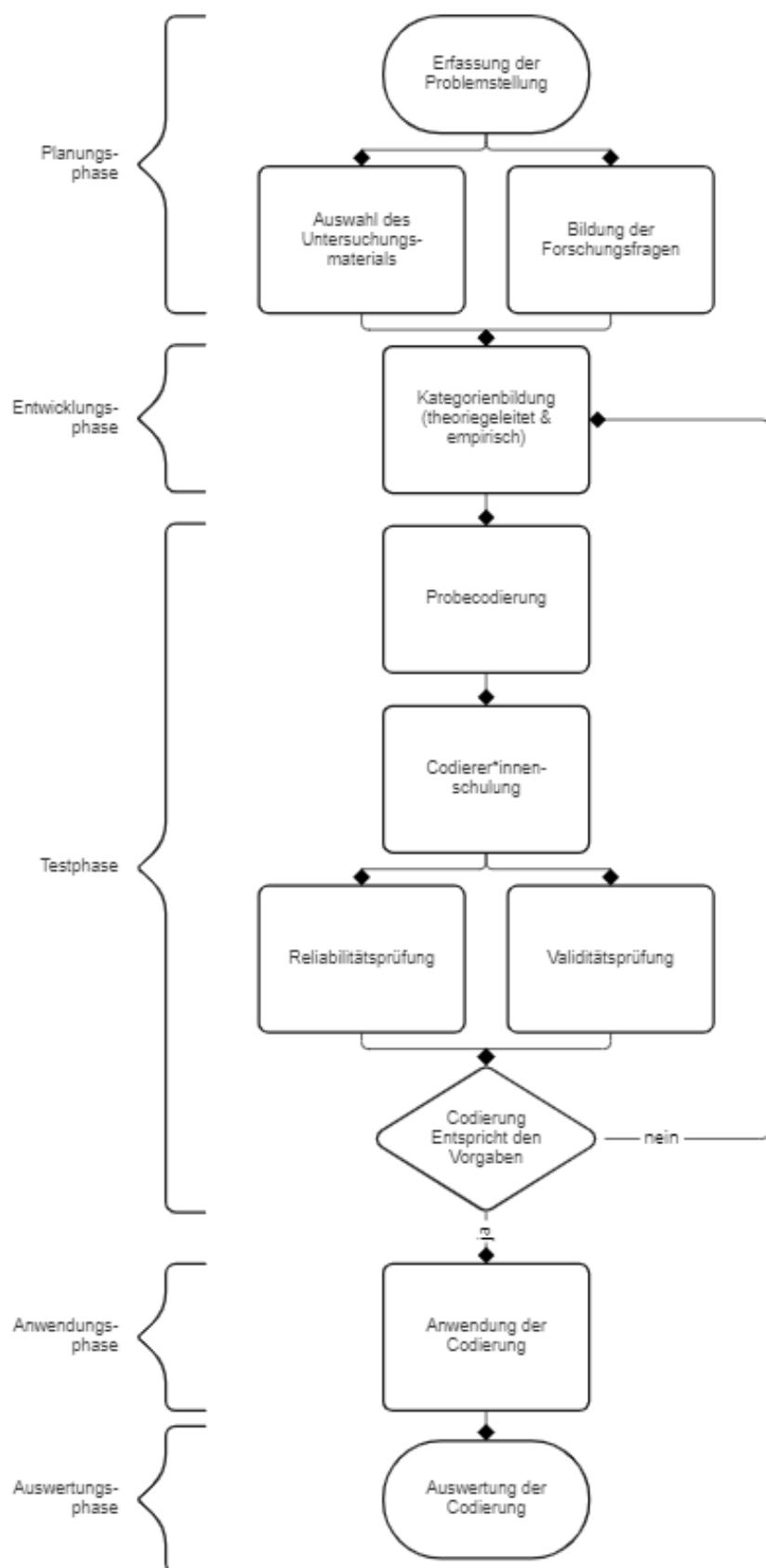


Abbildung 15: Ablauf der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Früh, 2017)

Die Inhaltsanalyse wird im Programm MAXQDA durchgeführt. Die Software ermöglicht es, den vollständigen Codierprozess digital durchzuführen, von der Entwicklung des Kategoriensystems über die Codierung des Gesamtmaterials bis hin zur Auswertung der Daten. Ein Vorteil dabei ist die Verknüpfung der Kategorien zu den markierten Textstellen, was die Analyse und Interpretation der Ergebnisse erleichtert (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 4–5). Nicht nur Textstellen, sondern auch Grafiken können codiert werden (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 83), was für die Analyse von Nachhaltigkeitsberichten besonders vorteilhaft ist (z.B. Grafik der Wesentlichkeitsmatrix oder Analyse des Designs).

#### **5.4.1.1 Planungsphase**

Die *Planungsphase* startet mit der Problemstellung, gefolgt von der Erstellung der Forschungsfragen. Dieser Teil ist in Kapitel 1 dieser Master These enthalten. Die Auswahl des Untersuchungsmaterials leitet sich aus dem Forschungsthema und der Problemstellung ab. Da die Stakeholder-Orientierung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich im Forschungsfokus ist, sind Nachhaltigkeitsberichte das Untersuchungsmaterial dieser Forschungsthese. Genauer spezifiziert sind es alle Nachhaltigkeitsberichte bzw. nichtfinanziellen Erklärungen der Unternehmen, die per 31.12.2021 Teil des österreichischen Nachhaltigkeitsindex VÖNIX<sup>33</sup> waren und einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben (N = 18). Veröffentlicht ein Unternehmen sowohl einen nichtfinanziellen Bericht als auch einen kombinierten oder integrierten Bericht, so sind alle nachhaltigkeitsbezogenen Textstellen auch des kombinierten oder integrierten Berichts Teil der Analyse. Wird der nichtfinanzielle Bericht nicht getrennt von der finanziellen Berichterstattung veröffentlicht, so wird der als nichtfinanzielle oder als nachhaltigkeitsbezogen gekennzeichnete Berichtsteil analysiert. Es werden diese Unternehmen gewählt, da sie Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit an der österreichischen Börse sind. Dementsprechend ist anzunehmen, dass deren

---

<sup>33</sup> Laut Exposé war die Analyse aller per 31.12.2021 am ATX prime notierten Unternehmen geplant (N = 38). Der VÖNIX enthält allerdings nur die besten Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit, was für den Zweck der Leitfadenerstellung besser geeignet ist.

Nachhaltigkeitsberichte und nichtfinanzielle Erklärungen am besten geeignet sind, um einen Leitfaden für zukünftig berichtende Unternehmen zu erstellen. Es wird eine Vollerhebung durchgeführt.

#### 5.4.1.2 Entwicklungsphase

In der *Entwicklungsphase* werden die Kategorien für die nachfolgende Codierung der Texte gesammelt. Die Kategorien beinhalten zwei Ebenen: einerseits zeigen sie ein theoretisches Prinzip der Gliederung in Bezug auf die Forschungsfrage. Andererseits repräsentieren sie in Bezug auf die untersuchten Texte eine Identifizierungs- und Klassifizierungsstrategie. Sie zeigen also, welche Merkmale analysiert werden und welche konkreten Textstellen als ähnlich angesehen werden (Früh, 2017, S. 145–146). Aufgrund dieser Doppelaussage empfiehlt Früh (2017, S. 146) ein kombiniertes Verfahren aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung. Im ersten Schritt, der deduktiven Kategorienbildung, werden auf Basis der bisher beschriebenen Sachverhalte in Teil A dieser Master These folgende Kategorien definiert:

No.	Bezeichnung	Beschreibung
1a	<i>Definierte Stakeholdergruppen</i>	Durch das Unternehmen identifizierte Anspruchsgruppen, die explizit im Bericht erwähnt werden. Sie müssen nicht die Hauptzielgruppe des Berichtes sein.
1b	<i>Berücksichtigte Stakeholdergruppen</i>	Anspruchsgruppen des Unternehmens, die in die Erstellung des Berichtes eingebunden waren und die Zielgruppe des Berichtes sind.
2a	<i>Stakeholder Engagement</i>	Jegliche Aktivität der Unternehmen zur Einbindung ihrer Anspruchsgruppen in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Aktivitäten umfassen alle Level der Kommunikation, also einseitig, Dialog oder in der Gruppe und unterschiedlich starke Berücksichtigung der ausgetauschten Informationen in den Berichten.
2b	<i>Engagement-Plan</i>	Das Unternehmen hat einen Plan zum Stakeholder Engagement, -Management und -Kontrolle installiert. Dieser Plan kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Auch die reine Stakeholder-Engagement-Kontrolle ohne weiter Planungsmaßnahmen ist als Engagement-Plan zu verstehen.

<b>2c</b>	<i>Regelmäßigkeit des Engagements</i>	Abstände und Regelmäßigkeit, in denen die Engagement-Aktivitäten durchgeführt werden.
<b>4</b>	<i>Angewendeter Standard oder Regelwerk</i>	Das Unternehmen bezieht sich im Nachhaltigkeitsbericht explizit auf einen Standard oder ein Rahmenwerk, nach dem der Bericht erstellt wurde.
<b>5</b>	<i>Verwertung des Engagements</i>	Orte und Arten, wo und wie die Ergebnisse des Engagements angewendet werden (z.B. in der Wesentlichkeitsanalyse).

Tabelle 2: Deduktiv gebildete Hauptkategorien (eigene Darstellung)

Damit die theoriegeleiteten Hauptkategorien ausdifferenziert bzw. mit Unterkategorien ergänzt werden können, werden anhand der empirischen Materialien weitere Kategorien abgeleitet. Die empiriegeleitete, also induktive Kategorienbildung, dient auch der operationalen Definition der Kategorien (Früh, 2017, S. 148). Für die induktive Kategorienbildung sind folgende Schritte zu berücksichtigen (Früh, 2017, S. 149):

#### **1. Selektion & Reduktion**

Stichprobenziehung (10 % des Textmaterials) und Ausblendung von nicht relevanten Stellen

#### **2. Bündelung**

Clustern der Textstellen nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten

#### **3. Generalisierung, Abstraktion & Bezeichnung**

Zuweisung von passenden „Labels“

#### **4. Rückbezug auf die Theorie**

Abgleich mit den deduktiv hergeleiteten Hauptkategorien, Aufnahme der neuen Kategorien als Unterkategorien; eventuelle Aufnahme neuer Hauptkategorien

Für Schritt 1 Selektion & Reduktion wird eine Stichprobe von mindestens 10 % des Materials gezogen. Die Stichprobe muss laut Früh (2017, S. 149) so groß gewählt werden, dass jede Kategorie mindestens 30 Mal vorkommt. Die Stichprobe wird dann in zwei Teile geteilt: am ersten Teil wird das Kategoriensystem weiterentwickelt, am zweiten Teil wird es getestet. Die Regel der Häufigkeit der Kategorien im Test (mindestens 30 Mal) ist in dieser Master These nicht umsetzbar,

da das gesamte Textmaterial nur 18 Nachhaltigkeitsberichte umfasst. Damit dennoch die Stichprobe sinnvoll in zwei Teile geteilt werden kann, wird hier eine Stichprobe von 20 %, also von vier nichtfinanziellen Berichten bzw. Nachhaltigkeitsberichten, festgelegt. Die Stichprobe muss so gewählt sein, dass sie das gesamte Textmaterial repräsentiert (Früh, 2017, S. 149), weswegen die vier Berichte von Unternehmen aus vier der häufigsten im Index vertretenen Branchen gewählt werden. Die Zuteilung zur Stichprobe zum ersten und zweiten Teil wird nach Branche und Art der Berichterstellung (integriert, kombiniert oder getrennt) festgelegt.

Folgend eine alphabetisch gereihte Liste der per 31.12.2021 am VÖNIX notierten Unternehmen und der Branchen, in der sie tätig sind:

No.	Unternehmen	Branche	Geschäftsjahr des analysierten Berichts	Art des Berichts	Stichprobe
1	Agrana Beteiligungs-AG	Konsumgüter & Services	2021/22	integriert	-
2	AMAG Austria Metall AG	Rohstoffe, Grundstoffe	2021	kombiniert	-
3	AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Telekommunikation & IT	2021/22	getrennt	-
4	BKS Bank AG	Finanzen	2021	getrennt	-
5	Burgenland Holding AG	Energie	nicht von der Berichtspflicht umfasst		
6	CA Immobilien Anlagen AG	Bau & Immobilien	2021	getrennt	-
7	Erste Group Bank AG	Finanzen	2021	kombiniert	-
8	EVN AG	Energie	2020/21	integriert	Teil 1
9	Kapsch TrafficCom AG	Transport	2020/21	getrennt	-
10	Lenzing AG	Rohstoffe, Grundstoffe	2021	getrennt	Reliabilitäts-test
11	Palfinger AG	Industrie	2021	kombiniert	Teil 2

12	Raiffeisen Bank International AG	Finanzen	2021	getrennt	-
13	Rosenbauer International AG	Industrie	2021	getrennt	-
14	Telekom Austria AG	Telekommunikation & IT	2021	kombiniert	Reliabilitäts-test
15	Uniqia Insurance Group AG	Finanzen	2021	getrennt	-
16	Verbund AG	Energie	2021	integriert	-
17	Vienna Insurance Group AG	Finanzen	2021	getrennt	Teil 1
18	Wienerberger AG	Bau & Immobilien	2021	getrennt	Teil 2
19	Zumtobel AG	Bau & Immobilien	2020/21	getrennt	-

Tabelle 3: Zusammensetzung des VÖNIX per 31.12.2021 (in Anlehnung an VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex, 2022)

Im nächsten Schritt (1) wird der erste Teil der Stichprobe nach dem Kernthema der Forschung *Stakeholder Engagement* durchgesehen und nach passenden Textstellen gefiltert.

Darauf folgt die *Bündelung* (2). Die Textstellen werden nach gemeinsamen Themengebieten geclustert. Bei der *Generalisierung, Abstraktion und Bezeichnung* (3) werden den Clustern Labels zugeordnet, also gemeinsame Oberbegriffe. Die Herausforderung hierbei ist, das passende Abstraktionsniveau zu finden, denn bei zu starker Generalisierung könnten wichtige Informationen verloren gehen. Zum Schluss wird der *Rückbezug auf die Theorie* (4) durchgeführt. Dieser Schritt ist notwendig, um zu überprüfen, ob alle empiriegeleitet gebildeten Kategorien sinnvoll zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen können. Also werden die theoretisch gebildeten Themen den empirischen zugeordnet; die theoretisch gebildeten Themen bilden die Hauptkategorien, die empirisch gebildeten stellen die Unterkategorien (Früh, 2017, S. 151–153). Abschließend wird das Kategoriensystem am zweiten Teil der Stichprobe geprüft und gegebenenfalls

angepasst. Der Test an den Stichproben konnte erfolgreich abgeschlossen und das Kategoriensystem für die Testphase finalisiert werden.

#### 5.4.1.3 Testphase

Die Testphase beginnt mit der Probecodierung, bei der mehrere Codierer\*innen gemeinsam anhand einer weiteren Stichprobe das entwickelte vorläufige Kategoriensystem testen und überarbeiten (Früh, 2017, S. 155–156). Aufgrund der kleinen Textanzahl ( $N = 18$ ) entfällt diese Art der Testung in dieser Masterarbeit. Stattdessen wurden alle Geschäftsberichte mit dem entwickelten Kategoriensystem analysiert. Falls bei einem Bericht eine neue Kategorie hinzugefügt wurde, so wurden die zuvor analysierten Berichte dementsprechend nachcodiert (siehe auch 5.4.1.4 Anwendungsphase). Auch die Codierer\*innenschulung der Hauptcodierer\*innen entfällt, da es nur eine Codiererin gibt. Der Codierer des Reliabilitätstests wurde in das Kategoriensystem eingeschult. Der Reliabilitäts- und Validitätstest wird anhand eines Intercoder-Reliabilitätstest durchgeführt. Der Intercoder-Reliabilitätstest ist ein Maß für die Objektivität und Reliabilität der Inhaltsanalyse (Früh, 2017, S. 179), und hat bei ordnungsgemäßer Durchführung auch Aussagekraft für die Validität der durchgeführten Forschung (Früh, 2017, S. 189). Der Test wird an 10% des Datenmaterials getestet, die noch nicht Teil der Stichprobe zur Erstellung des Kategoriensystems waren. Die Übereinstimmung soll mindestens 70% betragen. Während des Codierens darf sich nicht abgesprochen werden. Die Auswertung erfolgt dann mit dem Reliabilitätsmaß nach Holsti (1969, zitiert nach Früh, 2017, S.181):

$$CR_{NHB} = \frac{2 \bar{U}}{C_1 + C_2}$$

Formel 1: Intercoder-Reliabilitätstest nach Holsti (1969, zitiert nach Früh, 2017, S.181)

$CR_{NHB}$  = Intercoder-Reliabilität Nachhaltigkeitsberichte

$\bar{U}$  = Anzahl der übereinstimmenden Codierungen

$C_1$  = Anzahl der Codierungen von Codierer\*in 1

$C_2$  = Anzahl der Codierungen von Codierer\*in 2

Für die Berechnung der Intercoder-Reliabilität wurden nicht alle Hauptkategorien eingeschlossen. Die Kategorien *Referenzierter Standard/Regelwerk/Gesetz/Norm*, *Sprache* und *Design* sind nicht in der Berechnung inkludiert, da diese einer anderen Logik folgen – sie sind in diesem Fall quantitativ nicht auswertbar. Bei diesen drei Kategorien geht es darum, ob sie überhaupt enthalten sind und in welcher Ausprägung. Beispielsweise wird der Bezug auf GRI nur einmal markiert, kann aber an mehreren Stellen erwähnt werden. Somit ist es unwahrscheinlich, dass beide Codierenden genau dieselbe Stelle markieren. Ähnlich verhält es sich für das Design und die Sprache. Bei den restlichen Kategorien kann die Überlappung der Codierung aber festgestellt werden. Folgend ist das Ergebnis des Intercoder-Reliabilitätstests der Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte dieser Master These:

$$CR_{NHB} \text{ gesamt} = \frac{122}{167} \times 100 = 73,05 \%$$

*Formel 2: Intercoder-Reliabilitätstest gesamt (Nachhaltigkeitsberichte)*

Damit die Aussagekraft der Intercoder-Reliabilität erhöht wird, wurde der Test auch für die kritische Kategorie „Stakeholder Engagement“ durchgeführt.

$$CR_{NHB} \text{ Stakeholder Engagement} = \frac{94}{117} \times 100 = 80,34 \%$$

*Formel 3: Intercoder-Reliabilitätstest bei kritischer Kategorie "Stakeholder Engagement" (Nachhaltigkeitsberichte)*

Beide Intercoder-Reliabilitätstests zeigen eine Reliabilität von über 70%. Die Intercoder-Übereinstimmung wurde mit der *Codeüberlappung an Segmenten von mindestens 2 %* im Analysetool MAXQDA gemessen.

#### 5.4.1.4 Anwendungsphase

In der Anwendungsphase wird das gesamte Textmaterial anhand des gebildeten Kategoriensystems codiert. Trotz des zuvor durchgeführten Reliabilitätstests gilt es zu beachten, so objektiv und detailliert wie möglich zu codieren. Sollte das Kategoriensystem noch einmal verändert werden müssen, so sind alle bisher

codierten Texte nachzucodieren (Früh, 2017, S. 190). Nach der Anwendungsphase sind alle Texte codiert und somit auch das Kategoriensystem vervollständigt und finalisiert. Das Kategoriensystem wurde in der Software MAXQDA automatisch verwaltet und ist im Anhang zu finden.

#### **5.4.1.5 Auswertungsphase**

In der *Auswertungsphase* werden die erhobenen Daten so weiterverarbeitet, dass sie entweder die Forschungsfrage beantworten (Früh, 2017, S. 192), oder im Falle eines Mixed-Methods-Ansatzes zusätzlich die Basis für die darauffolgende Forschungsmethode bilden können. Zweiteres ist der Fall, der für diese Master These passend ist. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse fließen in die Erstellung des Leitfadens für die Experteninterviews ein. Deshalb wurde die Datenauswertung so vorgenommen, dass jede Hauptkategorie einzeln und für sich ausgewertet wird. Die dadurch gewonnenen Informationen werden in Kapitel 6.1 *Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte* angeführt.

#### **5.4.2 Experteninterviews**

Aufbauend auf den Ergebnissen der integrativen Inhaltsanalyse werden im nächsten Schritt die Experteninterviews durchgeführt. Die Anzahl dieser Interviews ist abhängig vom Stellenwert im Forschungsdesign und von den den Forschenden zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Zeit und Geld (Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 268). Ein weiteres Merkmal zur Berechnung der Anzahl durchzuführender Interviews ist der Grenznutzen unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sofern ein weiteres Interview keinen relevanten Mehrwert mehr bringt, ist die Durchführung nicht mehr notwendig (Kaiser, 2021, S. 162). Abbildung 16 zeigt den Ablauf von Experteninterviews in einem Flussdiagramm. Anhand dieser Struktur wird der Ablauf im Folgenden erklärt:

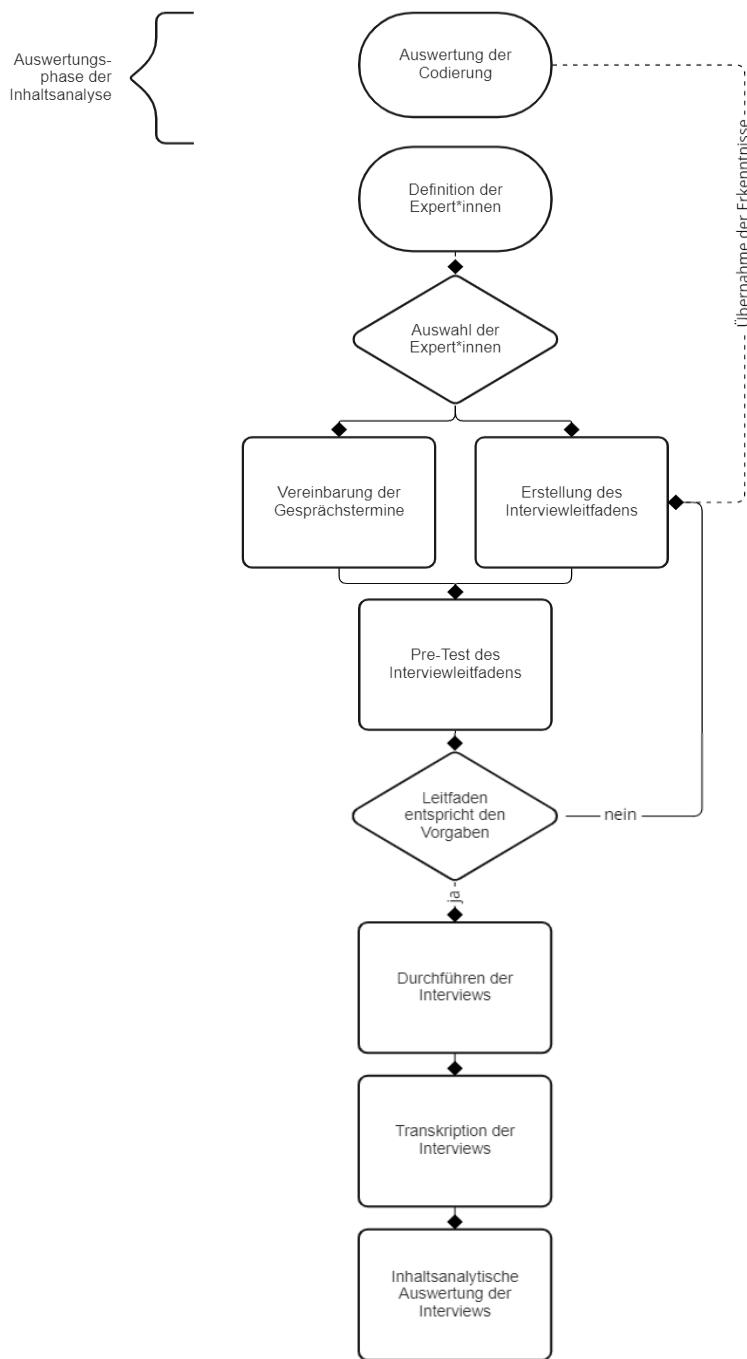


Abbildung 16: Ablauf der Experteninterviews (eigene Darstellung)

#### 5.4.2.1 Vorbereitung der Interviews

Der Ablauf der Experteninterviews beginnt mit der Definition der Expert\*innen für das jeweilige Forschungsprojekt. Dieser Schritt wurde bereits in Kapitel 5.3.1 *Die*

*Expert\*innen* für diese Masterarbeit ausgearbeitet. Die Auswahl der Expert\*innen wurde dort durch die Definition auf Expert\*innen aus dem Index VÖNIX angehörige bestimmte Mitarbeiter\*innen eingegrenzt. Die Kontaktaufnahme erfolgte stufenweise: Die 18 zur Auswertung gehörigen Unternehmen wurden in drei zufällige Teile aufgeteilt und diese in Abständen von fünf Tagen nacheinander per Mail kontaktiert. Diese Vorgangsweise sollte sicherstellen, nicht zu viele Interviewpartner\*innen auf einmal zu generieren, damit keine Interviews bei der Erreichung des Grenznutzens abgesagt werden müssen. Die Vereinbarung der Interviewtermine wurde hauptsächlich per Mail und zum Teil telefonisch durchgeführt. Die Erstellung des Interviewleitfadens erfolgte parallel im Prozess. Der finale Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

Ein Pre-Test des Fragebogens soll sicherstellen, dass die Fragen verständlich sind. Außerdem hilft er der oder dem Interviewer\*in, sich auf das Gespräch vorzubereiten und die Interviewsituation in sicherer Umgebung auszuprobieren. Der Pre-Test wird mit einer Person durchgeführt, die potenziell als Expert\*in für das Interviewthema gelten könnte. Nach dem Probeinterview können Fragen adaptiert, hinzugefügt oder aus dem Leitfaden entfernt werden (Kaiser, 2021, S. 82–83). Der Pre-Test wurde für diese Master These mit einem fachkundigen Mitarbeiter eines deutschen Konzerns durchgeführt. Das Testinterview dauerte ca. 20 Minuten. Die Punkte, die im Pre-Test konstruktiv aufgefallen sind, wurden vor der Durchführung der Interviews im Interviewleitfaden optimiert.

#### **5.4.2.2 Durchführung der Interviews**

Wie in Kapitel 5.3.2 beschrieben, können Interviews auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Für diese Master These wurden vier Experteninterviews<sup>34</sup> durchgeführt. Eines davon persönlich und drei per Videocall über Microsoft Teams. Der Leitfaden diente als Unterstützung der Forscherin und als Orientierung im

---

<sup>34</sup> Im Exposé wurden sieben Interviews geplant. Damals wurde von einer größeren Grundgesamtheit (ATX prime, N = 38) ausgegangen. Die Verringerung der Grundgesamtheit auf N = 18 führte auch zu einer Verringerung der durchgeführten Interviews. Nach der Durchführung des vierten Interviews konnte außerdem festgestellt werden, dass sich die Aussagen der Expert\*innen großteils mit den Informationen der zuvor durchgeführten Interviews und mit den erhobenen Informationen der Inhaltsanalyse deckten. Somit wird angenommen, dass der Grenznutzen erreicht wurde und weitere Interviews mit großer Wahrscheinlichkeit keinen Mehrwert mehr gebracht hätten.

Gespräch. Wurden Fragen bereits vorzeitig im Verlauf des Gesprächs geklärt, so wurden diese nicht erneut gestellt. Die Dauer der Interviews belief sich auf ca. 20 bis 40 Minuten, je nach Gesprächsbereitschaft der Interviewpartner\*innen.

#### **5.4.2.3 Transkription und inhaltsanalytische Auswertung**

Die Transkription der Interviews erfolgte manuell mithilfe der Software MAXQDA. Die Transkriptionsregeln wurden dabei in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 200–201) festgelegt. Es handelt sich dabei um einfache Transkriptionsregeln. Diese legen unter anderem fest, dass Pausen mit ‘(...)' markiert und Lautäußerungen in Klammern wie beispielsweise ‘,(lacht)’ festgehalten werden, und dass Dialekte nicht übernommen, sondern auf Hochdeutsch übersetzt werden. Persönliche Daten wie Namen, Unternehmen und Branchen wurden anonymisiert, um etwaige Rückschlüsse auf die Interviewpartner\*innen zu verhindern. Die Transkripte wurden an die Interviewpartner\*innen versendet, um die Verwendung für die Auswertung genehmigen zu lassen.

Die genehmigten Transkripte wurden daraufhin inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Vorgehensweise war ident mit der der Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte. Zuerst wurde das deduktiv gebildete Kategoriensystem von der Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte übernommen. Anhand des ersten Interviews wurde das Kategoriensystem um induktiv gebildete Kategorien erweitert und adaptiert. Das vorläufige Kategoriensystem wurde am zweiten Interview getestet und fertiggestellt. Das Codesystem befindet sich im Anhang. Danach wurden die verbleibenden Interviews ausgewertet. Mit diesen Interviews wurde auch ein Intercoder-Reliabilitätstest durchgeführt. Folgend ist das Ergebnis des Intercoder-Reliabilitätstests der Inhaltsanalyse der Interviews dieser Master These:

$$CR_{Interviews \text{ gesamt}} = \frac{148}{184} = 80,43 \%$$

*Formel 4: Intercoder-Reliabilitätstest gesamt (Interviews)*

Damit die Aussagekraft der Intercoder-Reliabilität erhöht wird, wurde auch hier der Test für die kritische Variable „Generelles Engagement“ durchgeführt.

$$CR_{Interviews} \text{ "Generelles Engagement"} = \frac{24}{30} = 80,00 \%$$

Formel 5: Intercoder-Reliabilitätstest bei kritischem Code "Generelles Engagement" (Interviews)

Beide Intercoder-Reliabilitätstests der Interviewanalysen zeigen eine Übereinstimmung von über 70%. Die Tests wurden mit der *Codeüberlappung an Segmenten von mindestens 2 %* im Analysetool MAXQDA gemessen.

Die Auswertung der codierten Textstellen erfolgte wie zuvor entlang der jeweiligen Hauptkategorien. Die dadurch gewonnenen Informationen werden in Kapitel 6.2 *Inhaltsanalyse der Experteninterviews* angeführt.

## 5.5 Methodenkritik

Jede Forschungsmethode hat bestimmte Eigenschaften und Vorteile, ist dabei aber auch zum Teil lückenhaft. Bei quantitativer und qualitativer Forschung soll sowohl das Gütekriterium Validität (Gültigkeit), die Objektivität (Intersubjektivität) als auch die Reliabilität (Verlässlichkeit) sichergestellt werden (Kruse et al., 2015, S. 58).

### 5.5.1 Kritik an der (integrativen) Inhaltsanalyse

Kritikpunkte an der Inhaltsanalyse sind meist direkt in Bezug auf die Einhaltung der Gütekriterien vorhanden. Die Gültigkeit einerseits stellt die Frage, ob die Inhaltsanalyse zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt. Es kann auch sein, dass sie wesentliche Aspekte der Aufgabenstellung verfehlt oder gänzlich etwas anderes misst (Früh, 2017, S. 114). Das soll verhindert werden, indem in der Entwicklungsphase des Forschungsdesigns immer wieder der Rückbezug auf die Theorie und die Forschung hergestellt wird. Bei der Inhaltsanalyse ist dies vor allem bei der Entwicklung des Kategoriensystems entscheidend (Früh, 2017, S. 23–25). Die Vorgehensweise der deduktiven Bildung der Kategorien soll gewährleisten, den Bezug zur Forschungsfrage zu erhalten, während die induktive Bildung den Bezug zum Forschungsmaterial herstellt.

Die Reliabilität andererseits stellt die Frage der Eindeutigkeit und Reproduzierbarkeit des Forschungsvorgehens. Ein oder eine Codierer\*in kann zwar

ein umfassendes Kategoriensystem erstellen, das aber nicht zwingend intersubjektiv reproduzierbar ist. Das bedeutet, dass dem folgend die Forschung subjektiv ist und somit die Gütekriterien solider Forschung nicht erfüllt. Damit dieses Problem vermieden wird, wurden in dieser Master These in beiden inhaltsanalytischen Vorgängen Intercoder-Reliabilitätstests durchgeführt. Diese belegen die Reproduzierbarkeit der Codierung und somit die hinreichende Qualität der Forschung (Früh, 2017, S. 114).

Ein weiterer Kritikpunkt an der quantitativen Inhaltsanalyse ist die fehlende Interpretation bzw. Analyse der Aussage der Texte. Qualitative Inhaltsanalysen erheben die Aussagen eines Textes, heben die Individualität der Texte hervor und lassen Raum für Interpretation. Quantitative Inhaltsanalysen hingegen fokussieren sich darauf, ob und wie oft ein Merkmal in einer Textmenge vorkommt. Die integrative Inhaltsanalyse nach Früh (2017) verbindet diese beiden Arten der Inhaltsanalyse und wirkt so dieser Kritik entgegen. Sie zählt zur quantitativen Forschung, erhebt also quantitative Daten, achtet aber auch darauf, was implizit zwischen den Zeilen steht (Früh, 2017, S. 66–68).

### **5.5.2 Kritik an Experteninterviews**

Im Vergleich zu quantitativen Methoden ist der Umfang der zu erhebenden qualitativen Interviews geringer und lässt keine Repräsentativität oder Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu. Es wird nur eine im Vergleich zur quantitativen Befragung kleine Zahl an Personen befragt. Die gewonnenen Informationen können aufgrund der Offenheit und der geringen Standardisierung nicht statistisch ausgewertet werden (Kaiser, 2021, S. 5).

Bei Experteninterviews ist die Auswahl der richtigen Expert\*innen grundlegend. Häufig muss zwischen Fachwissen und Rücklaufquote entschieden werden (Goldberg & Hildebrandt, 2020, S. 270). Dem kann durch die rechtzeitige Kontaktaufnahme mit den definierten Expert\*innen entgegengewirkt werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 166).

Ein weiterer Kritikpunkt an Experteninterviews ist die Gefahr der Beeinflussung durch den oder die Interviewer\*in. Der oder die Interviewer\*in kann sich dem Interviewleitfaden zu sehr unterordnen und so beispielsweise auf Nachfragen

gänzlich verzichten. Diese Unterordnung kann auch dazu führen, dass der oder dem Interviewpartner\*in die Struktur des Leitfadens aufgedrängt wird, obwohl dieses Vorgehen den Redefluss stört. Das kann auch in die gegengesetzte Richtung ausschlagen: Das zu starke Abweichen vom Interviewleitfaden kann dazu führen, nicht alle zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen Informationen zu erhalten, da Fragen ausgelassen werden könnten (Gläser & Laudel, 2010, S. 187–189).

Auch die Art und Weise, wie die Fragen gestellt werden, hat eine Auswirkung auf die Qualität der zu erhaltenen Informationen. Interviewer\*innen erhalten die Fähigkeit des Führens guter Interviews erst durch jahrelange Übung, welche bei der Durchführung von beispielsweise einer Masterarbeit noch fehlt. Deswegen müssen Fragen klar und gut durchdacht formuliert und die Interviewsituation im Voraus geprobt werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 121). Demnach muss also schon bei der Erstellung des Interviewleitfadens an die richtige Formulierung der Fragen gedacht werden. Geschlossene Fragen sollten möglichst vermieden werden, da sie den Redefluss der Interviewpartner\*innen nicht fördern. Ebenso ist die Reihung der Fragen zu einem logischen roten Faden wichtig, denn dieser führt zu einem flüssigeren Gesprächsverlauf. Offene und kurze, verständliche Fragen sind demnach hilfreich (Kruse et al., 2015, S. 218). Doch auch trotz eines guten Interviewleitfadens kann es aufgrund der sozialen Interaktion mit individuellen Interviewpartner\*innen zu unvorhersehbaren Situationen kommen, auf die der oder die Interviewer\*in reagieren muss (Kruse et al., 2015, S. 225).

## 6 Datenauswertung

Nach der Erhebung der Daten werden diese im folgenden Kapitel ausgewertet. Das unterstützende Tool ist erneut die Software MAXQDA, in der die Daten bereits erhoben bzw. aufbereitet wurden. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt anonymisiert.

## 6.1 Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte

In Summe wurden im Zuge der Inhaltsanalyse sechs Hauptkategorien mit insgesamt 36 Unterkategorien gebildet. Im Folgenden werden jeweils alle Hauptkategorien mit den dazugehörigen Unterkategorien ausgewertet.

### Referenzierter Standard/Regelwerk/Gesetz/Norm

Alle der analysierten Berichte weisen einen Bezug auf das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz 2016, die EU-Taxonomie-VO und die Sustainable Development Goals auf. Nur ein Unternehmen bezieht sich nicht auf die Standards der Global Reporting Initiative. Dies wird auch im Bericht thematisiert: „Nationale, unionsbasierte oder internationale Rahmenwerke wurden nicht herangezogen.“ (Kapsch TrafficCom AG, 2021, S. 2). Elf Unternehmen thematisieren die TCFD, neun erwähnen ein Rating beziehungsweise eine Mitgliedschaft beim CDP. In nur vier der analysierten Berichte ist ein Hinweis auf die CSRD zu finden. Auffallend ist außerdem, dass keines der Unternehmen den IIRC oder dessen *<IR> framework* erwähnt oder gar als Richtlinie für den eigenen integrierten Bericht verwendet.

Zusätzlich zu den bereits genannten und in dieser Master These beschriebenen Gesetze, Rahmenwerke und Richtlinien wurden weitere, teils branchenspezifische Richtlinien genannt. Darunter waren unter anderem folgende Nennungen:

- UN Global Compact
- UN Principles for Sustainable Insurance
- UN Principles for Responsible Investment
- ISS ESG
- OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen
- UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- Responsible Business Alliance
- Responsible Minerals Initiative
- EFQM-Model
- EPRA Sustainability Best Practice 3rd Edition
- Paris Agreement Capital Transition Assessment
- UNEP FI Principles for Responsible Banking

- Sustainable Finance Disclosure Regulation
- Solvency-II-Richtlinie (2009/138/EG)
- Insurance Distribution Directive

In dieser Auflistung sind sowohl Gesetze, Rahmenwerke und Modelle zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten als auch Nachhaltigkeitsstandards ähnlich den SDGs, die sich nicht konkret auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten fokussieren, enthalten.

### Stakeholdergruppen

Nur sechs der Unternehmen erwähnen in der Berichterstattung, nach welchem Prinzip ihre relevanten Stakeholdergruppen identifiziert wurden. Bei zwei der Unternehmen wurden eigene Arbeitsgruppen mit der Aufgabe der Stakeholder-Identifikation eingerichtet. Ein Unternehmen identifiziert die relevanten Stakeholder durch den Austausch zwischen Fachabteilungen. Bei den anderen drei Unternehmen wird beschrieben, dass sich die Identifikation der Stakeholdergruppen aus dem Geschäftsverlauf ergibt. Es wird identifiziert, wer für das Unternehmen auf welche Art relevant sein und Interesse am Unternehmen haben könnte.

In den Nachhaltigkeitsberichten wurden verschiedene Stakeholdergruppen definiert und mit Stakeholder-Engagement-Aktivitäten berücksichtigt. Die meistgenannten Gruppen sind, in absteigender Reihenfolge, nach Anzahl der Nennung:

1. Kund\*innen
2. Investor\*innen und Aktionär\*innen
3. Mitarbeiter\*innen
4. Medien
5. Geschäftspartner\*innen und Konkurrenz
6. Lieferant\*innen

Die genaue Reihung aller Gruppen ist in Tabelle 4 ersichtlich. Jedes x markiert eine Erwähnung der Stakeholdergruppe im Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens. Bei einem (x) in Klammern ist die Stakeholdergruppe nicht in der Definition der Stakeholdergruppen, beispielsweise bei der Wesentlichkeitsanalyse, mitaufgenommen worden. Es konnte aber an einer anderen Stelle im Bericht

abgeleitet werden, dass auch diese Gruppe zu den Stakeholdern des Unternehmens gehört und in Stakeholder-Engagement-Aktivitäten eingebunden wurde. Ein **x** deutet darauf hin, dass dies eine priorisierte Stakeholdergruppe des Unternehmens ist. Es wurde zwar in keinem der analysierten Berichte eine etwaige Priorisierung konkret angesprochen. Dennoch lassen Phrasen wie „Zu den wichtigsten Stakeholdern von Rosenbauer rund um den Globus zählen [...]. Darüber hinaus gehören [...] zu den wichtigen Partnern für das Unternehmen“ (Rosenbauer International AG, 2021, S. 20) oder „Die Gewichtung des Interviews erfolgte entsprechend des Einflusses auf PALFINGER und des Interesses an PALFINGER der jeweiligen Stakeholder, [...].“ (PALFINGER AG, 2021, S. 53) vermuten, dass es sich um eine Priorisierung handelt.

Kriterium		Unternehmen										Zusätzliches																							
Kriterium		Auszüge der Erklärungen		AGRANA Beteiligungs-AG		AMAG Austria Metall AG		AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG		BKS Bank AG		Burgenland Holding AG		CA Immobilien Anlagen AG		Energie Group AG		EVN AG		Kapsch TrafficCom AG		PALFINGER AG		Raiffeisen Bank International AG		Rosenbauer International AG		VERBUND AG		Vienna Insurance Group AG		Wienerberger AG		Zumtobel Group AG	
Integrierter Bericht	3			x								x			x		x		x		x		x		x		x		x		x				
Kombinierter Bericht	4	x		x				x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
getrennter Bericht	11																																		
Kund*innen	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Investor*innen & Aktionär*innen	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Mitarbeiter*innen	17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Medien	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Geschäftsparner*innen & Konkurrenz	13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Lieferant*innen	13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Lokale Gemeinschaften & die allg. Gesellschaft	12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Banken, Ratingagenturen, Finanzberater, Versicherer, Analyst*innen	12																																		
(lokale) Behörden & Regierungen	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
NGOs	10																																		
Forschung, Wissenschaft & Bildung	9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Interessenvertretung & Gewerkschaften	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Aufsichtsrat	5																																		
Börsen & Kapitalmarkt	4																																		
Vorstand, Führungskräfte Wirtschaftsvertreter*innen	3																																		
Tochterunternehmen & Beteiligungen	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Kinder	1																																		
Indigene Völker & schutzanswerte Gruppen	1																																		
Umwelt	1																																		
Landwirt*innen	1																																		
Frauen	0																																		
Vergangene und zukünftige Generationen	0																																		
Handelsvereinigungen	0																																		

Tabelle 4: Stakeholdergruppen der analysierten Nachhaltigkeitsberichte (eigene Darstellung)

Neben Stakeholdern sind auch andere Gruppen an der Themenfindung für Nachhaltigkeitsberichte beteiligt. Diese Gruppen sind in zwei Bereiche zu teilen: bestehende Abteilungen und Teams einerseits, sowie speziell für diesen Anlass eingerichtete Teams andererseits. Die bestehenden Abteilungen und Teams sind beispielsweise die Geschäftsbereiche, die Nachhaltigkeitsabteilungen, Personalabteilungen, Investor Relations oder Kommunikationsabteilungen. Auch die Management-Ebene mit Vorstand und Aufsichtsrat (mit der Aufgabe der Beratung und Prüfung der Themen) sind in den Prozess involviert. Andererseits wurden auch eigene ESG bzw. Sustainability Committees, Sustainability Councils, Nachhaltigkeitsausschüsse und Nachhaltigkeits-Task-Forces eingerichtet. Die Aufgaben aller Teams umfassen die Erstellung und Kontrolle der Nachhaltigkeitsberichte, Bildung und Überwachung der Nachhaltigkeitsstrategie, Kommunikation in Richtung Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Durchführung der Stakeholder-Dialoge und Engagement-Maßnahmen. Außerdem beschaffen diese Gruppen die Informationen über wesentliche Themen innerhalb des Unternehmens, damit die doppelte Wesentlichkeit (Berücksichtigung der Inside-Out- und Outside-In-Perspektiven) erfüllt werden kann.

### Stakeholder Engagement

Die Unternehmen berichten über verschiedene Engagement-Aktivitäten. Am häufigsten werden, auch abseits der Wesentlichkeitsanalyse, Befragungen der Stakeholdergruppen genannt. Diese finden meist in Form von Online-Fragebögen statt und umfassen verschiedenste Stakeholdergruppen. Am häufigsten werden Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen und Lieferant\*innen befragt.

Ebenfalls sehr verbreitet sind Konferenzen, Veranstaltungen und Messen. In diese Gruppe fallen mitunter Roadshows und Investor\*innenkonferenzen, Mitarbeiter\*innenevents, branchenspezifische Messen oder lokale Veranstaltungen. Die adressierten Stakeholdergruppen sind Medien, Investor\*innen bzw. Aktionär\*innen, Kund\*innen, Lieferant\*innen oder auch Geschäftspartner\*innen.

Neben den ersten beiden genannten Engagement-Aktivitäten ist der persönliche Kontakt mit den Stakeholdern die am dritthäufigsten vorkommende Engagement-

Aktivität der untersuchten Unternehmen. Der persönliche Kontakt wird entweder mittels persönlicher Treffen oder Videocalls hergestellt. Auch Mitarbeiter\*innengespräche zählen dazu, sofern sie neben der Zielvereinbarung auch Feedback seitens der Mitarbeiter\*innen zum Unternehmen beinhalten und dadurch die Meinung der Mitarbeiter\*innen erhoben werden kann. Meist werden persönliche Treffen und Videocalls mit Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen, Investor\*innen bzw. Aktionär\*innen und mit Behörden und Gesetzgebern durchgeführt.

Die nächsthäufigste Form des Engagements sind E-Mails und Briefe. Darunter fallen auch elektronische Newsletter, die allerdings eher der Einwegkommunikation als dem Stakeholder Engagement (Dialog) zuzuordnen sind. Diese Form wird häufig bei Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen, Investor\*innen bzw. Aktionär\*innen oder auch bei den Medien, Geschäftspartner\*innen bzw. Lieferant\*innen und der lokalen und allgemeinen Gesellschaft angewendet.

Kooperationen und Mitgliedschaften kommen häufig bei der Stakeholdergruppe der Forschung, Wissenschaft & Bildung vor. Hier werden Universitäts- und FH-Kooperationen genannt, ebenso wie Forschungscooperationen zur Produktentwicklung mit speziellen Forschungseinrichtungen. Ein weiterer Teil dieser Engagement-Gruppe sind Mitgliedschaften bei behördlichen Einrichtungen wie beispielsweise speziellen Gremien.

Weiters sind Presseinformationen und Pressekonferenzen eine geläufige Form des Engagements der Stakeholdergruppe der Medien. Diese Informationen werden für andere Stakeholdergruppen wie Investor\*innen bzw. Aktionär\*innen, die allgemeine Gesellschaft oder auch Gesetzgeber und Behörden als Form der Einwegkommunikation wiederverwendet. Auch Interviews sind eine Engagement-Aktivität der Stakeholdergruppe der Medien, sowie auch für Kund\*innen oder Lieferant\*innen.

Darauf folgen Kommunikations- und Engagement-Maßnahmen wie eine öffentliche Website bzw. Intranet, Social Media, Telefonate und Telefonkonferenzen oder diverse Publikationen (Finanzpublikationen, Statements, nichtfinanzielle Publikationen). Auch Whistleblower-Portale oder Besichtigungen werden als Engagement-Aktivitäten erwähnt. Die vollständige Liste aller in den

Nachhaltigkeitsberichten vorkommenden Stakeholder-Engagement-Aktivitäten ist in Tabelle 5 ersichtlich.

*Tabelle 5: Stakeholder-Engagement-Aktivitäten der analysierten Unternehmen (eigene Darstellung)*

## Verwertung des Engagements

Die angewendeten Engagement-Aktivitäten in Form der Befragung bzw. Stakeholder-Umfragen werden primär in der Wesentlichkeitsanalyse zur Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix verwertet. Daraus ergibt sich auch die Beeinflussung der Berichtsinhalte sowie der -struktur. Doch vor allem bei Unternehmen der Industrie bzw. Produktionsbranchen werden nicht die Ergebnisse der Stakeholder-Befragungen primär für die Berichtsinhalte und -struktur verwendet. Die Themen werden hauptsächlich entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und der Bericht dann dementsprechend aufgebaut.

Zusätzlich dazu fließen die Ergebnisse des Stakeholder Engagements in die Strategiebildung und das Risikomanagement der Unternehmen ein. Dementsprechend werden auch Ziele und KPIs daraus abgeleitet, über deren Erreichungsgrad in den Nachhaltigkeitsberichten berichtet wird. Außerdem war Stakeholder Engagement schon Grund zur Durchführung einer Marktanalyse.

Abgesehen davon werden die eingeholten Informationen vielseitig anderweitig verwertet: der Großteil der Engagement-Maßnahmen führt laut Angabe in den Berichten zu einem angepassten Portfolio des Unternehmens. Dies umfasst einerseits das Produktportfolio gegenüber der Kund\*innen, andererseits auch das Angebot des Unternehmens gegenüber Mitarbeiter\*innen. Kund\*innen profitieren von aktualisierten, digitalen und ihren Bedürfnissen entsprechenden Produkten. Mitarbeiter\*innen erhalten individualisierte Arbeitszeitmodelle oder auch Homeoffice-Möglichkeiten. Dies führt mitunter auch zur verbesserten Positionierung am Markt, was auch in den analysierten Nachhaltigkeitsberichten thematisiert wurde. Es wird sich eine bessere Positionierung am Kapitalmarkt (Attraktivität gegenüber Investor\*innen) erhofft, ebenso wie am Mitarbeiter\*innen-Markt (Attraktivität gegenüber bestehenden und potenziellen Mitarbeiter\*innen) oder gegenüber Lieferant\*innen.

Außerdem werden aufgrund der erhobenen Informationen neue Kodizes erstellt oder bestehende Kodizes überarbeitet. Neben Verhaltenskodizes/Codes of Conduct, Procurement-Kodizes oder Codes of Ethics sind auch Kodizes zum Umgang mit Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion erstellt worden.

## Sprache

Auch die sprachliche Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichte ist für die Einbindung der Stakeholder relevant. Naturgemäß werden aufgrund der zahlreichen Regelwerke und Gesetze einige Abkürzungen und technische Begriffe verwendet. Wenn ein Unternehmen diese in seinem Nachhaltigkeitsbericht erklärt, lässt dies Rückschlüsse auf die Zielgruppe zu. Als eher an Fachkenner\*innen ausgerichtet sind beispielsweise diese Zeilen zu verstehen: „Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards [...]: Option Kern erstellt und folgt den Empfehlungen der Task Force on Climate Related Financial Disclosures.“ (Erste Group AG, 2022, S. 61). Es gibt an Ort und Stelle im Bericht keine Erklärung dazu, welche GRI-Standards für den Bericht herangezogen werden, bzw. was die GRI und die TCFD überhaupt sind.

Dieser Fall ist aber eine der wenigen Ausnahmen in den untersuchten Nachhaltigkeitsberichten. Im Großteil der analysierten Texte finden sich Erklärungen zu den angewendeten Standards und zur derzeit gültigen Rechtslage. Ein Beispiel dazu aus dem Nachhaltigkeitsbericht der Wienerberger AG: „Die ‚Task Force on Climate-related Financial Disclosures‘ (TCFD) wurde 2015 vom Finanzstabilitätsrat der G20 ins Leben gerufen. Sie wurde damit beauftragt, Empfehlungen zu entwickeln, [...]. Diese Empfehlungen sind in vier Themengebiete gegliedert [...].“ (Wienerberger AG, 2022, S. 43). Erklärungen wie diese sind entweder direkt in den Text eingegliedert, oder wie das Beispiel der Wienerberger AG in einem farblich abgetrennten und somit hervorgehobenen Textfeld vom Fließtext separiert. Für weniger erfahrene Leser\*innen der Nachhaltigkeitsberichte, wie beispielsweise Mitarbeiter\*innen oder Privataktionär\*innen, sind Erklärungen wie diese für das Verständnis des Berichts unbedingt notwendig. Analyst\*innen oder institutionelle Investor\*innen kennen die Fachbegriffe im Regelfall. Ihnen ist komprimierte, fokussierte Information und maschinenlesbares Design naturgemäß wichtiger als zusätzliche Erklärungen.

## Design

Ähnlich wie bei der Sprache ist auch das Design des Berichts ein Hinweis auf dessen Zielgruppe. Während eine aufwendige und bunte Berichterstattung eher auf

Privatanleger\*innen, Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen schließen lässt, ist die schlichte Ausgestaltung eher an Analyst\*innen oder institutionelle Investor\*innen gerichtet. In den untersuchten Nachhaltigkeitsberichten sind verschiedenste Versionen der grafischen Ausgestaltung zu finden. Einige Berichte sind sehr bunt und aufwendig gestaltet, während andere Unternehmen ein funktionales und schlichtes Design gewählt haben.

Die Nachhaltigkeitsberichte der Telekom Austria AG, der AMAG Austria Metall AG, der CA Immobilien Anlagen AG und der Vienna Insurance Group AG sind sehr bunt und aufwendig gestaltet. Dennoch finden sich in allen Berichten auch Seiten, die schlicht (ohne besondere grafische Gestaltung) gehalten sind. Im Gegenteil dazu sind die Berichte der PALFINGER AG, Kapsch TrafficCom AG, Erste Group AG, und AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG besonders schlicht und einfach gestaltet. Die noch nicht erwähnten untersuchten Nachhaltigkeitsberichte weisen sowohl schlichte Seiten als auch bunte und aufwendige Seiten auf. Die Wahl des Designs lässt sich auch mit der Art der Berichterstattung in Verbindung bringen: die analysierten nichtfinanziellen Berichtsteile kombinierter Geschäftsberichte sind tendenziell weniger stark grafisch gestaltet als die integrierten Berichte oder die separaten Nachhaltigkeitsberichte.

## **6.2 Inhaltsanalyse der Experteninterviews**

In Summe wurden im Zuge der Inhaltsanalyse der Experteninterviews sieben Hauptkategorien mit insgesamt 17 Unterkategorien gebildet. Im Folgenden werden alle Hauptkategorien mit den dazugehörigen Unterkategorien ausgewertet.

### Stakeholdergruppen

In den Interviews wurde erneut nach den Stakeholdergruppen gefragt, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigt werden. In Tabelle 6 werden alle erwähnten Stakeholdergruppen aufgelistet. Die Top fünf sind:

1. Mitarbeiter\*innen
2. Politik, Gemeinden & Behörden
3. (Groß-)kund\*innen

#### 4. Investor\*innen

#### 5. NGOs

Diese Stakeholdergruppen wurden von zumindest drei der vier befragten Unternehmen erwähnt. Neben direkten Auflistungen wurde im Gespräch auch auf den Nachhaltigkeitsbericht sowie zusätzliche Nachhaltigkeitspublikationen verwiesen, in denen die vollständigen Stakeholdergruppen aufgelistet sind. Die Angaben in Tabelle 6 sind also nicht als vollständig anzusehen, sondern sind lediglich die spontanen Nennungen im Interview.

Kriterium	Unternehmen	Anzahl der Erwähnungen je Gruppe	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4
<b>Mitarbeiter*innen</b>		4	x	x	x	x
<b>Politik, Gemeinden &amp; Behörden</b>		4	x	x	x	x
<b>(Groß-)kund*innen</b>		3	x		x	x
<b>Investor*innen</b>		3	x	x	x	
<b>NGOs</b>		3	x		x	x
<b>Analyst*innen</b>		2	x	x		
<b>Medien</b>		2	x	x		
<b>Lieferant*innen</b>		2	x		x	
<b>Fondsmanager*innen &amp; Banken</b>		2		x	x	
<b>Anrainer*innen</b>		2		x	x	
<b>Management</b>		1	x			
<b>Vertriebspartner*innen</b>		1	x			
<b>Expert*innen</b>		1	x			
<b>Ratingagenturen</b>		1		x		
<b>Interessensvertretung</b>		1			x	
<b>Wissenschaft &amp; Forschung</b>		1			x	
<b>Konkurrenz</b>		1				x

Tabelle 6: In den Interviews erwähnte Stakeholdergruppen

Die Stakeholdergruppen werden intern durch Projektteams (Interview 4, Anhang S. LXII, Z. 22–23) oder eigene Nachhaltigkeits-Stabsstellen gebildet (Interview 3, Anhang S. XLVI, Z. 50–57). Diese arbeiten mit den jeweiligen Abteilungen zusammen, die mit den Stakeholdern in Kontakt sind (beispielsweise Vertreter\*innen, Investor Relations oder Pressesprecher\*innen) (Interview 3, Anhang S. XLVI, Z. 57–69; Interview 4, Anhang S. LXII, Z. 23–25). Unterstützend werden Analysen durch externe Expert\*innen durchgeführt, um herauszufinden, welche Stakeholder bzw. Stakeholder-Interessen spezifisch berücksichtigt werden müssen (Interview 2, Anhang S. XXXI, Z. 66–70). Die Definition der relevanten Stakeholdergruppen erfolgt immer zum Zeitpunkt der Überarbeitung der Wesentlichkeitsmatrix. Diese wird im Abstand von zwei (Interview 4, Anhang S. LXIII, Z. 31–33) bis drei Jahren (Interview 3, Anhang S. XLVI, Z. 56–57) durchgeführt. Aber auch Zwischenevaluationen sind möglich, wenn Bedarf dafür besteht (Interview 4, Anhang S. LXIII, Z. 32–33).

Im Laufe der Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix werden die Interessen der Stakeholder je nach Unternehmen unterschiedlich behandelt. Zwei Unternehmen gaben an, die Interessen je Stakeholdergruppe gleich zu behandeln: „Das ist nicht abhängig wie viele von einer Stakeholdergruppe mitmachen, also das soll das Ergebnis nicht beeinflussen“ (Interview 1, Anhang S. XXIV, Z. 80–82). Währenddessen wird bei zwei Unternehmen ein unterschiedlich starkes Gewicht auf verschiedene Stakeholdergruppen verteilt: „[...] und diese Rückmeldungen wurden dann entsprechend gewichtet, je nach Relevanz der Stakeholdergruppe“ (Interview 2, Anhang S. XXXIV, Z. 167–168). Auf die Frage, welche Stakeholder das höchste Gewicht erhalten und welche das niedrigste, wurde auf den Nachhaltigkeitsbericht verwiesen (Interview 3, Anhang S. L, Z. 172–173), wo aber bei einem dem Gespräch folgenden Check keine Information über eine Gewichtung herauslesbar, sondern maximal interpretierbar war.<sup>35</sup>

Abgesehen von der Wesentlichkeitsmatrix gibt es weitere Unterschiede zwischen den Gruppen. Diese ergeben sich aber oft aus der Natur der Stakeholdergruppen: beispielsweise stehen die Unternehmen „[...] mit den Kundinnen, Kunden und mit

---

<sup>35</sup> Im Sinne der Anonymisierung wird nicht auf den Geschäftsbericht verwiesen.

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern [...]“ (Interview 1, Anhang S. XXIV, Z. 64–68) häufiger in Kontakt als mit Vertreter\*innen aus Wissenschaft und Forschung (Interview 3, Anhang S. XLVII, Z. 100–102). Es ist aber nicht so, „[...] dass man das jetzt irgendwie aktiv steuert, also mit wem wollen wir mehr reden“ (Interview 3, Anhang S. XLVIII, Z. 105–106).

### Zielgruppe des Berichts

Die Nachhaltigkeitsberichte können an bestimmte Zielgruppen gerichtet sein, was auf eine Priorisierung schließen lassen würde. Die Hauptzielgruppen sind, auch aus den gegebenen gesetzlichen Regulierungen heraus (Interview 3, Anhang S. XLVII, Z. 78–80), oftmals Investor\*innen, Analyst\*innen, Ratingagenturen und weitere Mitglieder der Financial Community (Interview 2, Anhang S. XXXII, Z. 92–94; Interview 4, Anhang S. LXIII, Z. 36–38). Doch besonders einzelne Kapitel können auch anderen Zielgruppen gelten, nimmt man als Beispiel die Mitarbeiter\*innen oder Bewerber\*innen her (Interview 3, Anhang S. LIX, Z. 439).

Die Ausrichtung auf eine oder wenige Zielgruppen ist aber nicht zwingend, es können auch alle Stakeholder gleichwertig angesprochen werden, ohne auf eine bestimmte Hauptzielgruppe zu achten (Interview 1, Anhang S. XXIII, Z. 42–47). Manche Zielgruppen können durch den Nachhaltigkeitsbericht nicht erreicht werden bzw. ist der Nachhaltigkeitsbericht nicht für die Kommunikation mit allen Stakeholdergruppen geeignet (Interview 2, Anhang S. XXXIX, Z. 297–299). Je nach Branche können beispielsweise die Kund\*innen auch Leser\*innen des Nachhaltigkeitsberichts sein (Interview 3, Anhang S. XLVII, Z. 81–83), dies ist aber nicht zwingend der Fall. Dann eignen sich andere Formen der Kommunikation eventuell besser als der Nachhaltigkeitsbericht (Interview 2, Anhang S. XXX, Z. 41–44).

### Engagement-Aktivitäten

Die Engagement-Aktivität im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ist in allen befragten Unternehmen ein Online-Fragebogen, über den die Interessen der Stakeholder erhoben werden. Dieses Ergebnis stimmt mit der Erhebung aus den

Nachhaltigkeitsberichten überein. Die Wesentlichkeitsanalyse wird, wie zuvor bereits kurz beschrieben, in regelmäßigen Abständen von zwei (Interview 4, Anhang S. LXIII, Z. 31) bis drei Jahren (Interview 3, Anhang S. XLVI, Z. 56–57) durchgeführt.

Abgesehen davon wird in den Nachhaltigkeitsberichten auch über das Engagement im täglichen Geschäftsverlauf berichtet. Die Maßnahmen und deren Regelmäßigkeit der Durchführung variieren von Stakeholdergruppe zu Stakeholdergruppe (z.B. Interview 3, Anhang S. L, Z. 182–183).

Mit Kund\*innen werden nicht nur Verkaufsgespräche geführt. Auch Telefonhotlines, Videocalls, Messen und persönliche Dialoge werden angewendet (Interview 3, Anhang S. L-LI, Z. 185–190, 198 und 204), um mit den Stakeholdern in Kontakt zu treten, von deren Interessen zu erfahren und Feedback zu erhalten. Auch Kund\*innenbeiräte werden implementiert, damit die Meinung der Kund\*innen im Unternehmen Gehör finden kann (Interview 3, Anhang S. LII, Z. 250–255). Mit Mitarbeiter\*innen werden Teambuilding-Maßnahmen und Mitarbeiter\*innengespräche durchgeführt (Interview 1, Anhang S. XXV, Z. 97), auch Sicherheitsschulungen zählen dazu (Interview 4, Anhang S. LXIV, Z. 85). Mit der Financial Community treten die Unternehmen durch Roadshows oder persönliche Calls in den Dialog (Interview 2, Anhang S. XXXIII, Z. 126–130). Auch NGOs werden durch persönlichen Kontakt (Interview 3, Anhang S. LII, Z. 244–246) und Kooperationen involviert (Interview 4, Anhang S. LXIV, Z. 77–78). Stakeholdergruppenübergreifend werden projektspezifische Informationsveranstaltungen für Anrainer\*innen, Gemeinden, Behörden oder allgemein interessierte Personen durchgeführt (Interview 2, Anhang S. XXXV, Z. 204–206; Interview 3, Anhang S. LIV, Z. 290–296). Zusätzlich dazu sollen Baustellenbesichtigungen oder Tage der offenen Tür die Stakeholder in das Unternehmensgeschehen einbinden (Interview 2, Anhang S. XXXVI, Z. 214; Interview 3, Anhang S. LI-LII, Z. 216 und 224–226).

Neben den genannten Engagement-Aktivitäten kommt auch der Einsatz von Kommunikationsformaten wie Social Media, Printmedien, Websites (Interview 2, Anhang S. XXXV, Z. 199–200) oder unternehmensübergreifende Kooperationen und damit einhergehende Marktpräsenz (Interview 4, Anhang S. LXIV, Z. 76–77) in den Experteninterviews vor.

Die befragten Unternehmen schließen dabei keine Möglichkeit des Stakeholder Engagements prinzipiell aus, sondern beurteilen den Einsatz der Maßnahmen von Fall zu Fall, ob Risiken bestehen (Interview 4, Anhang S. LXV, Z. 91–94). Ein Code of Conduct sowie weitere Richtlinien (Interview 2, Anhang S. XXXVI, Z. 231–235) soll bei dieser Einschätzung helfen.

Die Entscheidung über den Einsatz der Engagement-Maßnahmen und deren Planung liegt bei drei der befragten Unternehmen primär bei den jeweiligen Fachabteilungen selbst. Es gibt aber auch zentrale Stellen im Unternehmen: „Also wir haben einen Kollegen, der bei uns für projektbezogene Stakeholderkommunikation verantwortlich ist“ (Interview 3, Anhang S. LIII, Z. 273–274). Die Planung und Organisation liegt somit bei dieser Stelle, wird aber in Abstimmung mit den jeweiligen betroffenen Abteilungen durchgeführt (Interview 3, Anhang S. LIII, Z. 276–281). Beteiligte und verantwortliche Abteilungen sind u.a. Corporate Sustainability, Human Resources, Investor Relations (Interview 4, Anhang S. LXV, Z. 98–104) oder auch der Kund\*innenservice (Interview 2, Anhang S. XXXVII, Z. 241–244). Abgesehen von der zentralisierten projektspezifischen Planung der Engagement-Aktivitäten verfolgt keines der befragten Unternehmen einen konkreten Stakeholder-Engagement-Plan.

### Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen

Die erhobenen Interessen der Stakeholder werden in die Berichte über die Berücksichtigung in der Wesentlichkeitsmatrix mit aufgenommen. „Insofern als wir natürlich die Ergebnisse (...) unserer Befragungen in die Wesentlichkeitsanalyse aufnehmen, und das ein Teil ist wie wir unsere wesentlichen Themen festlegen. Und die wesentlichen Themen werden dann berichtet im Nachhaltigkeitsbericht“ (Interview 1, Anhang S. XXVI, Z. 141–144). Dies geht aus der gesetzlichen Verpflichtung nach NaDiVeG 2016 und der eventuellen Ausrichtung der Berichterstattung an freiwilligen Standards wie den GRI Standards hervor (Interview 3, Anhang S. LV, Z. 320–327). Manche Unternehmen versuchen, mit dem Nachhaltigkeitsbericht die Interessen möglichst aller Stakeholdergruppen

abzudecken, was „[...] nicht unbedingt hilft, ihn [den Bericht, Anm. d. Verf.] so kurz wie möglich zu halten“ (Interview 2, Anhang S. XXXIX, Z. 297).

Abseits der Wesentlichkeitsanalyse und -matrix werden die Interessen im täglichen Geschäftsverlauf der Unternehmen berücksichtigt. Aus Kund\*innengesprächen beispielsweise werden Informationen über Produkt- und Serviceverbesserungen erhoben, um das angebotene Portfolio zu verbessern zu können (Interview 2, Anhang S. XXXV-XXXVI, Z. 206–213). Die Interessen der Stakeholder können auch den Geschäftsverlauf und -handlungen beeinflussen, sofern sie wesentlich sind. Beispielsweise hat das steigernde Interesse an Nachhaltigkeit Stakeholdergruppen eines Unternehmens wie Kund\*innen, Aktionär\*innen und Fremdkapitalgeber\*innen dazu bewegt, dessen Handeln zu hinterfragen und sich gegebenenfalls sogar vom Unternehmen abzuwenden. Das Unternehmen ist dann gezwungen, sein Handeln zu überdenken und es entsprechend abzuändern (Interview 3, Anhang S. XLVIII-XLIX, Z. 113–156).

### Sprache

Auch bei der sprachlichen Ausgestaltung der Berichte wird auf die Stakeholder geachtet. Einerseits geht es um Fachbegriffe, die so weit wie möglich von den Unternehmen vermieden werden. „Ja, also wir versuchen so wenig wie möglich mit branchenspezifischem Fachjargon zu arbeiten“ (Interview 1, Anhang S. XXVII, Z. 151-152). Teilweise müssen aber Fachbegriffe und Abkürzungen verwendet werden. In diesen Fällen wird dies meistens direkt an Ort und Stelle erklärt. Dabei wird auch darauf geachtet, keine zu langen Sätze zu bilden und „[...] die Sprache möglichst einfach zu halten, weil komplexe und ewig lange Sätze auch für einen Experten nicht angenehm zu lesen sind“ (Interview 2, Anhang S. XL, Z. 339–341). Als ergänzende Möglichkeit nutzen die berichtenden Unternehmen ein Glossar am Ende ihrer Berichte, in denen die wichtigsten Begriffe erklärt werden (Interview 4, Anhang S. LXVI, Z. 133–134). Darin sind insbesondere Begriffe der (nicht-)finanziellen Berichterstattung enthalten (Interview 3, Anhang S. LVI, Z. 351–353).

Andererseits ist die Art und Weise, wie die Leser\*innen der Nachhaltigkeitsberichte angesprochen werden, besonders wichtig. Die schriftliche Form des Genders

findet allerdings erst langsam Einzug in die Unternehmen. „Wir waren nicht so schnell wie ich mir das gewünscht hätte, aber wir sind auf einem guten Weg“ (Interview 2, Anhang S. XXXIX-XL, Z. 325–327). Die Unternehmen tasten sich langsam voran: „Wir haben ja vorher jetzt einmal nur den nichtfinanziellen Bericht gegendert, [...] es war auch ein bisschen Erfahrung auch sammeln, ja, wie, wie funktioniert es sprachlich, was, was macht es mit dem Schriftbild und so“ (Interview 3, Anhang S. LV, Z. 340–342), es wird also noch viel ausprobiert. Neben der Einführung des Genders an sich wird auch überlegt, wie gegendert wird, um so viele Stakeholder wie möglich zu inkludieren. Dafür eignet sich der sogenannte Medio-Punkt oder das Gender-Sternchen, zweiteres wird sich wohl eher durchsetzen (Interview 3, Anhang S. LV, Z. 332–339). Das Binnen-I oder die Variante des Ausschreibens der männlichen und weiblichen Form ist nämlich nur der erste Schritt in Richtung sprachlicher Inklusion aller Geschlechter. „Eben auch nicht nur zwischen männlich und weiblich zu differenzieren, wäre dann der nächste Schritt, oder ist, ist definitiv der nächste Schritt, den wir gehen werden“ (Interview 2, Anhang S. XL, Z. 329-331).

## Design

Nicht nur die Sprache, sondern auch das Design wird an die Stakeholdergruppen bzw. die Zielgruppen der Berichte angepasst. Da die Nachhaltigkeitsberichte mehrere Zielgruppen adressieren, ist auch das Design allgemeiner gestaltet (Interview 4, Anhang S. LXVI, Z. 137). Es werden gezielt Bilder und Grafiken eingesetzt, um die Inhalte leichter verständlich und leserfreundlich zu machen (Interview 1, Anhang S. XXVII, Z. 160–161; Interview 4, Anhang S. LXVI, Z. 145–147). Den Unternehmen ist wichtig, „[...] dass der Nachhaltigkeitsbericht einfach auch etwas Feines zum Anschauen, etwas Feines zum Lesen ist. Und trotzdem einfach auch sehr effizient dann die Daten und Fakten gefunden werden können“ (Interview 2, Anhang S. XLI, Z. 369–372). Die Art des Designs ist auch von Kapitel zu Kapitel verschieden, vor allem bei integrierten oder kombinierten Berichten. Generell orientiert sich das Design an der Corporate Identity, am Corporate Design des Unternehmens (Interview 3, Anhang S. LVII, Z. 381–382). Bestimmte Kapitel werden aber dann eher Zahlen- und Tabellen-lastig gestaltet,

damit die Financial Community schnell Zugriff auf die von ihnen benötigten Informationen hat (Interview 3, Anhang S. LVI-LVII, Z. 376–379). In beispielsweise dem Mitarbeiter\*innenkapitel wird mit Fotos tatsächlicher Mitarbeiter\*innen gearbeitet, um für Bewerber\*innen ansprechend zu wirken (Interview 3, Anhang S. LVIII, Z. 426–430). Die Unternehmen „[...] versuchen halt jetzt so ein bisschen die ‚eierlegende Wollmilchsau‘ [...] auch im Design umzusetzen“ (Interview 2, Anhang S. XLI, Z. 368–369).

### Auswirkungen der CSRD

Die zukünftig zu erstellenden Nachhaltigkeitsberichte werden stark von der kommenden CSRD beeinflusst werden, beispielsweise in der Länge: „Wenn alles im Lagebericht ist, ist das Verweisen innerhalb des Berichts überhaupt kein Thema mehr, das heißt [...] es hat sicher Potential, um zu kürzen“ (Interview 2, Anhang S. XLII, Z. 389–391). Auch eine sprachliche Anpassung an den Lagebericht im Sinne einer eher nüchternen Sprache ist zu erwarten (Interview 1, Anhang S. XXVII, Z. 168–169). Es ist vorstellbar, dass die Magazin-ähnlichen Teile der Nachhaltigkeitsberichte in die Magazin-Teile der Geschäftsberichte vorrücken und dort aufgenommen werden, während die Zahlen und Tabellen in den Lageberichten bleiben (Interview 2, Anhang S. XLII, Z. 391–395). Durch die strengereren Regulierungen sollen die nichtfinanziellen Informationen mit den Finanzinformationen gleichgestellt werden und damit das Audit durch die Wirtschaftsprüfer\*innen entsprechend verschärft wird (Interview 2, Anhang S. XLII–XLIII, Z. 406–415).

Zusätzlich zur Angabe der nichtfinanziellen Informationen im Lagebericht bleibt den Unternehmen noch die Möglichkeit freiwilliger Nachhaltigkeitspublikationen. Dies könnte in Form von Magazinen oder Imagebroschüren, Print oder Online und auch unterjährig erfolgen (Interview 3, Anhang S. LX–LXI, Z. 497–508). Die befragten Unternehmen haben selbst noch keine endgültigen Entscheidungen über ihre zukünftige Art der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung getroffen (Interview 1, Anhang S. XXVII, Z. 178; Interview 4, Anhang S. LXVII, Z. 158–159). Die Tendenz geht in Richtung freiwilliger Berichterstattung auf der Unternehmenswebsite oder die Nutzung anderer Onlineformate (Interview 1,

Anhang S. XXVII–XXVIII, Z. 180–183; Interview 4, Anhang S. LXVII, Z. 172–174). Die Möglichkeit, einen separaten freiwilligen Bericht zu erstellen, halten die befragten Unternehmen für nicht sehr attraktiv (Interview 2, Anhang S. XLIII, Z. 414–421; Interview 3, Anhang S. LIX, Z. 453–456).

## Teil C – Interpretation und Verwertung der Ergebnisse

### 7 Interpretation der Ergebnisse & Erstellung des Leitfadens

In diesem Kapitel werden die zuvor erhobenen Daten analysiert, interpretiert und zu einem Leitfaden zusammengefasst. Die interpretierten Daten werden entlang des Ablaufs des Leitfadens und seiner einzelnen Schritte strukturiert. Damit soll das Ziel dieser Master These – neben der Beantwortung der Forschungsfragen – erreicht werden: nämlich für zukünftig (erstmalig) berichtende Unternehmen einen Leitfaden zu erstellen, der ihnen Orientierung für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts geben soll.

#### 7.1 Erstellung des Leitfadens

Die empirische Erhebung mittels Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte und der Experteninterviews war sehr aufschlussreich, es konnten viele Informationen über die derzeitige Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung erhoben werden. Für die Erstellung eines Leitfadens für die zukünftige Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt allerdings erschwerend hinzu, dass sich durch das Inkrafttreten der CSRD die Art und Weise der Berichte grundlegend ändern wird. Dies ist von der Ankündigung der EU-Kommission<sup>36</sup> abzuleiten und wird auch von den befragten Expert\*innen erwartet. Da die Änderung der Berichtspflichten zum Analysezeitpunkt noch nicht in Kraft war, ist es möglich, dass der tatsächliche Umsetzungsprozess anders verläuft. Eventuell wird dann eine leichte Adaptierung notwendig sein, beispielsweise bei der Festlegung des Designs bei der gesetzlich vorgesehenen Berichterstattung im Lagebericht, oder bei der freiwilligen zusätzlichen Nachhaltigkeitskommunikation. Der aus den erhobenen Daten erstellte Leitfaden ist in Abbildung 17 ersichtlich.

---

<sup>36</sup> Vorschlag für eine Richtlinie der EU-Kommission COM(2021) 189 final vom 21.04.2021

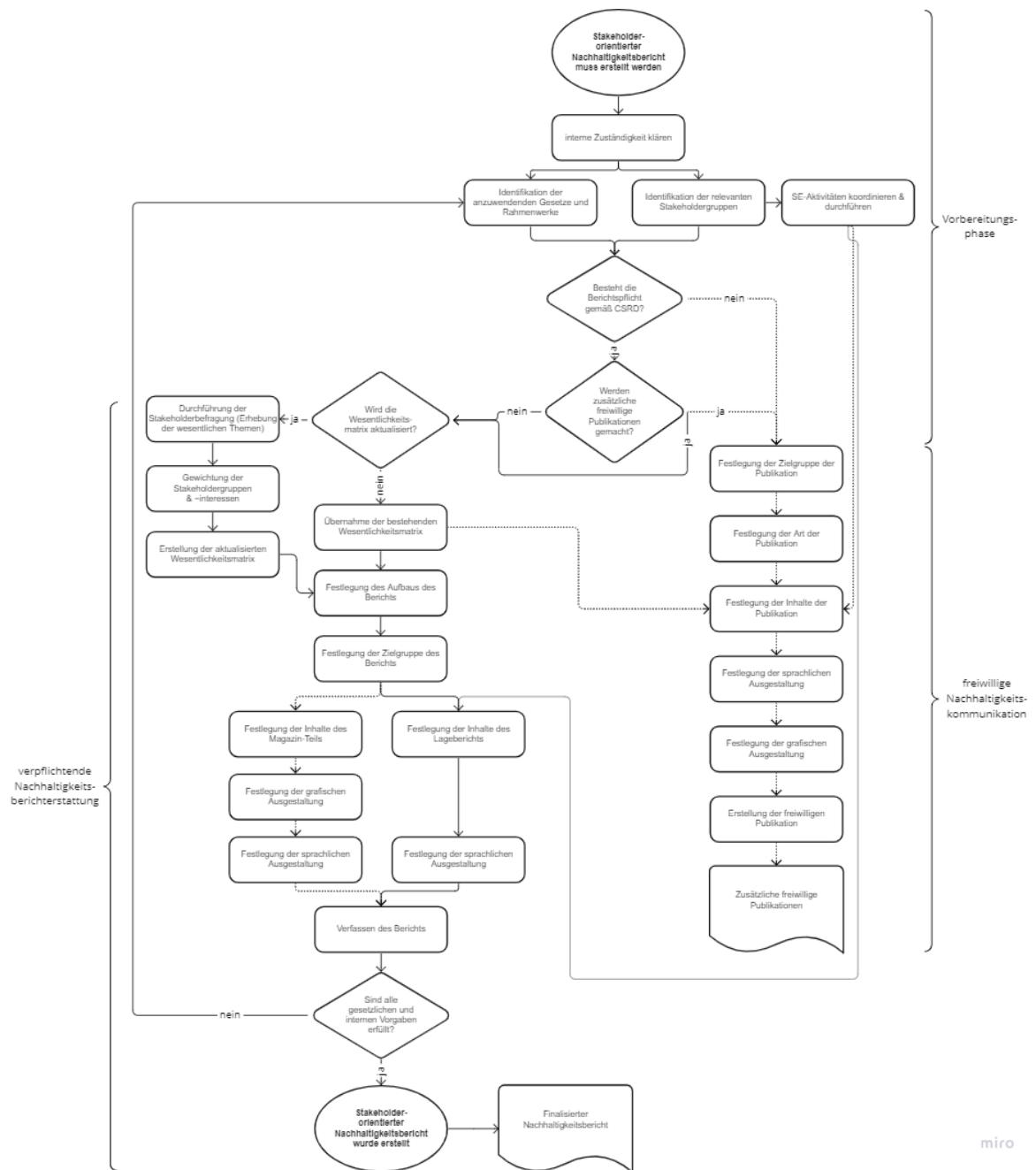


Abbildung 17: Leitfaden zur Erstellung eines Stakeholder-orientierten Nachhaltigkeitsberichts (eigene Darstellung)

Der Ausgangspunkt ist die Anforderung, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Diese Anforderung kann noch unabhängig davon sein, ob per gesetzlicher Definition berichtet werden muss oder dies auf freiwilliger Basis geschieht.

### 7.1.1 Vorbereitungsphase

Zuerst wird festgelegt, wer für dieses Projekt zuständig ist, und welche Ansprechpartner\*innen im Unternehmen dafür benötigt werden. Die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann in Abteilungen wie Corporate Sustainability Communications oder Investor Relations liegen. Zusätzlich stellt sich die Frage der Zuständigkeit für die Definition der relevanten Stakeholder des Unternehmens einerseits und die der Zuständigkeit für die Koordination der Stakeholder-Engagement-Aktivitäten andererseits. Ersteres kann von eigenen Projektgruppen oder mit den für die Berichterstattung zuständigen Abteilungen geschehen, auch in Abstimmung mit der Führungsebene.

Für zweiteres gibt es mehrere Möglichkeiten. Es kann einerseits sein, dass die jeweiligen Abteilungen selbst für das Engagement mit den Stakeholdern in ihrem Bereich verantwortlich sind, die Aktivitäten also auch planen und durchführen. Beispielsweise ist das Investor Relations für das Engagement mit den Investor\*innen verantwortlich oder das Marketing und das Kund\*innenservice für die Kund\*innen. So wird dies auch von den befragten Unternehmen gehandhabt. Andererseits kann das Stakeholder Engagement auch durch eine zentrale Stelle gemanagt werden. In diesem Fall wird ein zentraler Stakeholder-Engagement-Plan erstellt, durch den die Planung, Koordination und Kontrolle der Engagement-Aktivitäten erledigt werden können. Diese Möglichkeit ist aus den Empfehlungen der Literatur und der SDGs und den GRI-Standards (siehe Kapitel 4 dieser Master These) abgeleitet. Für die Praxis ist wohl ein Mittelweg der empfehlenswerteste: Die Engagement-Aktivitäten werden soweit möglich abteilungsübergreifend von einer zentralen Stelle geleitet, beispielsweise bei projektspezifischen Engagement-Maßnahmen mit Anrainer\*innen oder lokalen Behörden. Abteilungsspezifisches Engagement wird von den jeweiligen Abteilungen durchgeführt. Beides läuft dann bei einer zentralen Stelle zusammen, die den Überblick über die durchgeföhrten Engagement-Aktivitäten hat. So können die Planung, Koordination und Kontrolle des Stakeholder Engagements gewährleistet werden.

Nachdem die interne Zuständigkeit geklärt ist, müssen die anzuwendenden Gesetze und Regelwerke definiert werden. Der derzeitig gültige Rahmen in Österreich ist das NaDiVeG 2016. Aufgrund der kommenden CSRD ist es aber

ratsam, bereits jetzt auf die in der Direktive gestellten Anforderungen einzugehen, da diese in Stufen ab dem 01.01.2024 gültig werden. Demnach muss die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht erfolgen, was eine der schwerwiegendsten Änderungen im Vergleich zur bisherigen Berichtspraxis sein wird (siehe Kapitel 3.4 dieser Master Thesis). Zusätzlich dazu können Unternehmen freiwillig Standards wie die GRI-Standards anwenden. Bei der Entscheidung über zusätzlich zu befolgende Standards muss die Vereinbarkeit mit den durch die EFRAG erlassenen Standards beachtet werden, da diese mit Inkrafttreten der CSRD zukünftig verpflichtend anzuwenden sind. Je nach Branche kann es eigene Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geben. Darauf muss zusätzlich geachtet werden (beispielsweise für Finanzdienstleister\*innen).

Der nächste Schritt ist die Identifikation der für das Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen. Dies kann durch die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verantwortliche Abteilung oder auch durch eigens eingerichtete Projektteams oder Stabsstellen erfolgen. Die Einbeziehung externer Expert\*innen kann hilfreich sein. Die Beauftragten müssen in den Kontakt mit den Abteilungen treten, um alle Stakeholdergruppen identifizieren zu können. Diese werden jedenfalls Kund\*innen, Investor\*innen und Aktionär\*innen und Mitarbeiter\*innen umfassen. Weiters sind Medien, Lieferant\*innen, NGOs, (lokale) Behörden sowie der Gesetzgeber, Geschäftspartner\*innen und auch die Konkurrenz unter den wichtigsten und häufigsten Stakeholdergruppen. Bereits an dieser Stelle im Prozess kann eine Priorisierung vorgenommen werden, beispielsweise nach dem Kriterienkatalog nach Sharpe et al. (2021, S. 111719). Die Anwendung des Katalogs hilft bei der Einschätzung der Wichtigkeit der Stakeholdergruppen und zeigt auf, welche Gruppen die wichtigsten sind. Ebenso kann die Einteilung in verschiedene Stakeholdertypen oder Engagement-Level sein (siehe Abbildung 1 und 2 in Kapitel 2). Die Aktualisierung und erneute Evaluierung der relevanten Stakeholdergruppen erfolgt spätestens zum Zeitpunkt der Aktualisierung der Wesentlichkeitsmatrix, kann aber auch in kleineren Zeitabständen durchgeführt werden (siehe Kapitel 7.1.2).

Mit diesen Stakeholdergruppen werden dann von den verantwortlichen Abteilungen Stakeholder-Engagement-Aktivitäten durchgeführt. Diese können je nach Gruppe

stark variieren. Tabelle 7 zeigt einen Überblick über mögliche Engagement-Aktivitäten je zuvor erwähnter Stakeholdergruppe.

Stakeholder \ Aktivität	Persönlicher Kontakt (Treffen & Video)	Veranstaltungen & Messen	Umfragen	Kooperationen & Mitgliedschaften	Interviews	Presseinformationen & -konferenzen	Publikationen	Social Media, Apps
Kund*innen	x	x	x		x	x	x	x
Investor*innen & Aktionär*innen	x	x	x		x	x	x	
Mitarbeiter*innen	x	x	x		x		x	x
Medien	x	x	x	x	x	x	x	x
Lieferant*innen	x	x	x	x	x	x	x	x
NGOs	x	x	x	x	x	x	x	x
(Lokale) Behörden & Regierungen	x	x	x	x	x	x	x	x
Geschäftspartner*innen & Konkurrenz	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabelle 7: Meistgenannte Stakeholdergruppen und SE-Maßnahmen

In der Tabelle sind die acht in den Berichten und Interviews am häufigsten genannten Stakeholder-Engagement-Maßnahmen angeführt. Die drei bis vier am häufigsten genannten Aktivitäten sind mit einem **x** markiert, weitere genannte Aktivitäten mit x. Zum *persönlichen Kontakt & Treffen* zählen bei Kund\*innen neben Verkaufsgesprächen auch Feedbackgespräche und Telefonhotlines. Bei Investor\*innen und Aktionär\*innen werden in dieser Kategorie (Video-)Calls genannt. Mitarbeiter\*innen werden durch persönliche Mitarbeiter\*innengespräche einbezogen. Zu *Veranstaltungen & Messen* zählen u.a. Roadshows, Teambuilding-Maßnahmen oder auch Tage der offenen Tür und Baustellenbesichtigungen. Unter der SE-Aktivität *Publikationen* sind sowohl (nicht-)finanzielle Berichte als auch zusätzliche Publikationen wie Newsletter oder Magazine enthalten. Die vollständigen Informationen sind in Tabelle 5 in Kapitel 6.1 und in Kapitel 6.2 enthalten. An dieser Stelle können auch die Empfehlungen der freiwillig anzuwendenden Standards wie den GRI-Standards oder die Empfehlungen in den SDGs hilfreich sein. Auch dort werden Engagement-Maßnahmen thematisiert (siehe Kapitel 4). Über die Durchführung des Stakeholder Engagements wird dann im Lagebericht und in eventuellen freiwilligen, zusätzlichen Publikationen berichtet.

Abschließend muss sich das Unternehmen in der Vorbereitungsphase zwei Fragen stellen:

1. Fällt das Unternehmen unter die Berichtspflicht gemäß CSRD?
2. Werden freiwillige Publikationen gemacht?

Hier empfiehlt es sich, das Flussdiagramm (siehe Abbildung 17) zur Hand zu nehmen: Wird die erste Frage mit nein beantwortet, so führt der Weg im Flussdiagramm direkt zur freiwilligen Berichterstattung. Wird sie aber mit ja beantwortet, stellt sich das Unternehmen die zweite Frage. Wird die zweite Frage mit ja beantwortet, dann führt der Weg sowohl zur freiwilligen als auch zur verpflichtenden Berichterstattung. Ist die Antwort nein, so kommt das Unternehmen direkt auf den Weg der verpflichtenden Berichterstattung.

### **7.1.2 Verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Die Grundlage der Stakeholder-Orientierung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix. Deswegen muss sich das Unternehmen im nächsten Schritt die Frage stellen, ob diese für den nächsten Bericht aktualisiert werden muss oder ob sie vom letzten Jahr übernommen werden kann.

Muss sie aktualisiert werden, so müssen die wesentlichen Themen anhand der Stakeholder-Interessen erneut erhoben werden. Zu diesem Zweck eignet sich am besten eine Online-Befragung aller relevanten Stakeholdergruppen des Unternehmens. Die Befragung kann beispielsweise per Mail an die Stakeholder versendet werden und auch erklärende Informationen beinhalten (beispielsweise zum Geschäftsmodell). Die Ergebnisse dieser Befragung können dann unterschiedlich bewertet werden. Einerseits ist es möglich, die Interessen der verschiedenen Stakeholdergruppen gleich zu bewerten. Das bedeutet etwa, dass unabhängig davon, wie viele Personen einer Stakeholdergruppe den Fragebogen beantwortet haben, jede Stakeholdergruppe gleich viel Gewicht zugeschrieben bekommt. Andererseits kann das Unternehmen die Stakeholdergruppen auch gewichten, beispielsweise nach der Stärke des Einflusses der Gruppe auf das Unternehmen. In der Praxis kommen beide Varianten vor – es obliegt also jedem Unternehmen selbst, ob und wie eine Gewichtung stattfinden soll. Vor allem bei

Unternehmen der Industrie lässt sich eine eventuelle Gewichtung auch aus dem Einfluss der Stakeholdergruppen entlang der Wertschöpfungskette ausmachen. Danach werden die wesentlichen Themen in der Matrix entsprechend eingegliedert und die aktualisierte Wesentlichkeitsmatrix in den Bericht übernommen. Die Unternehmen, die bereits Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt haben, aktualisieren ihre Wesentlichkeitsmatrix im Abstand von zwei bis drei Jahren. Zu diesem Zeitpunkt werden auch die relevanten Stakeholdergruppen neu evaluiert.

Wenn die Wesentlichkeitsanalyse nicht erneut durchgeführt wird, kann die bestehende Wesentlichkeitsmatrix übernommen werden. Die Ergebnisse fließen dann in den Aufbau des Berichts ein. Beispielsweise kann jedem wesentlichen Thema ein Subkapitel im Lagebericht gewährt werden. Zusätzliche Themen können im davor liegenden Magazin-Teil behandelt werden, oder Themen aus dem nichtfinanziellen Teil im Lagebericht werden im Magazin-Teil optisch und sprachlich anders aufbereitet.

Steht der Aufbau des Berichts fest, so stellt sich die Frage nach der Zielgruppe. Die Zielgruppe der Informationen im Lagebericht sind naturgemäß Analyst\*innen, Aktionär\*innen oder Fremdkapitalgeber\*innen – die Financial Community also. Dies muss aber nicht die einzige Zielgruppe der nichtfinanziellen Berichterstattung sein, Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen beispielsweise können im Mitarbeiter\*innenkapitel adressiert werden, Lieferant\*innen in deren Kapitel. Die (nicht-)finanzielle Berichterstattung eignet sich allerdings nicht unbedingt für alle Stakeholdergruppen als Kommunikationsformat, hier könnten zusätzliche freiwillige Publikationen passender sein.

Steht die Zielgruppe fest, so werden auf Basis dieser und der wesentlichen Themen die nichtfinanziellen Inhalte für den Lagebericht festgelegt. Zusätzlich dazu können, falls das für die gewählte(n) Zielgruppe(n) passt, können diese auf freiwilliger Basis auch für den Magazin-Teil geplant werden.

Im Lagebericht sind die Sprache und das Design des nichtfinanziellen Teils nüchtern und an den Stil des Lageberichts angepasst. Bei den freiwilligen Inhalten im Magazin-Teil stellt sich dennoch die Frage der passenden sprachlichen und grafischen Ausgestaltung. Ebenfalls unter Berücksichtigung der Zielgruppe kann das Design des Berichts stark variieren. In der Praxis gibt es sowohl sehr schlichte

Berichte, in denen kaum mit Farben und Grafiken gearbeitet wurde als auch farbenfrohe Berichte mit vielen Grafiken und Bildern. Während die Financial Community grundsätzlich wohl eher schlichte Berichte bevorzugt, werden (potenzielle) Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen oder Lieferant\*innen eher durch grafisch aufwendige Aufbereitungen angesprochen. Doch auch Privataktionär\*innen legen Wert auf grafische Ausgestaltung. Demnach muss das Unternehmen sich seiner Zielgruppe je Kapitel bewusst sein und dieses entsprechend gestalten. Die Farbgestaltung sollte mit dem Corporate Design des Unternehmens übereinstimmen. Die bisher bereits berichtenden Unternehmen sprechen hier von einem Trial-and-Error-Prozess, der wohl über einige Berichte hinweg andauert, bis die grafische Ausgestaltung den Ansprüchen des Unternehmens und denen seiner Stakeholder gerecht wird.

Ähnlich verhält sich dies bei der sprachlichen Ausgestaltung des Berichts. Ein besonderes Augenmerk gilt hier zwei Dingen: der Verwendung von Fachbegriffen und dem Gendern. Fachbegriffe sollten weitgehend vermieden werden. Sofern sie eingesetzt werden müssen, eignen sich im Magazin-Teil sogenannte Erklär-Textboxen, in denen die Fachbegriffe an Ort und Stelle im Bericht erklärt werden. Zusätzlich dazu und auch zur Erklärung der Fachbegriffe im Lagebericht ist ein Glossar am Ende des Berichts empfehlenswert, in dem alle verwendeten (nicht-)finanziellen Begriffe und Abkürzungen erklärt werden. Das Gendern ist noch ein vergleichsweise neuer Bestandteil der Sprache in Nachhaltigkeitsberichten, auch hier befinden sich die Unternehmen noch in einem Trial-and-Error-Prozess. Es sollte aber auf jeden Fall gegendert werden. Hier wird sich wohl das Gender-Sternchen durchsetzen. Eine Möglichkeit ist, zuerst nur in einzelnen Kapiteln zu gendern, um sich langsam an das Thema heranzutasten. Das ultimative Ziel sollte es jedoch sein, gänzlich nicht nur zwischen männlicher und weiblicher Form zu unterscheiden, sondern alle möglichen Stakeholder auf diese Weise zu inkludieren und deren Ansprüche zu berücksichtigen. Dies lässt sich auch im Lagebericht umsetzen, die nüchterne Sprachgestaltung soll hier kein Hindernis darstellen.

Sind diese Punkte erledigt, so kann der gesamte Bericht inklusive der nichtfinanziellen Inhalte erstellt werden. Wichtig ist es, alle gesetzlichen Vorgaben sowohl zu finanziellen als auch zu nichtfinanziellen Angaben zu erfüllen. Sollte bei

den letzten Checks entdeckt werden, dass nicht alle Pflichten erfüllt werden, so empfiehlt sich die Überarbeitung ab der Festlegung der anzuwendenden Gesetze und zusätzlicher freiwilliger Standards. Für die nichtfinanziellen Vorgaben siehe Kapitel 3, speziell die CSRD wird in Kapitel 3.4 thematisiert. Die Pflichten in der finanziellen Berichterstattung sind nicht Teil dieser Master These. Sind alle gesetzlichen und internen Vorgaben erfüllt, so ist das Ergebnis ein finalisierter Stakeholder-orientierter Gesamtheits- bzw. Nachhaltigkeitsbericht.

### **7.1.3 Freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation**

Die freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation ist grundsätzlich nicht Teil dieser Master These. In dieser soll sich auf Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert werden, welche per Definition (siehe Kapitel 4.2) nur ein Teil der Nachhaltigkeitskommunikation ist. Im Laufe der empirischen Untersuchungen stellte sich jedoch heraus, dass die freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Die nichtfinanzielle Berichterstattung in den Lagebericht zu verlegen bedeutet, die Bedürfnisse einiger essenzieller Stakeholder im Hinblick auf Nachhaltigkeitsinformationen nicht mehr erfüllen zu können. Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen oder auch Privataktionär\*innen benötigen die umfangreichen Nachhaltigkeitsinformationen, die auf einfach verständliche Art aufbereitet werden – dies kann durch zusätzliche Nachhaltigkeitskommunikation erfolgen.

Im ersten Schritt ist es also wichtig, die Zielgruppen für die zusätzliche freiwillige Kommunikation zu definieren. Da die Financial Community bereits mit Informationen durch die verpflichtende Berichterstattung versorgt wird, ist diese eher nicht die primäre Zielgruppe zusätzlicher freiwilliger Nachhaltigkeitskommunikation. Obwohl die Financial Community natürlich auch mit zusätzlicher Information versorgt werden kann, ist hier primär an Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen, Lieferant\*innen oder die breite Öffentlichkeit zu denken.

Da die bisher berichtenden Unternehmen noch nicht von der Berichtspflicht nach der CSRD betroffen waren, gibt es noch keine konkreten Beispiele der freiwilligen Nachhaltigkeitskommunikation in diesem Zusammenhang. Trotzdem werden bereits Fokuspaper, Newsletter oder Magazine zu Nachhaltigkeitsthemen

veröffentlicht. Diese Arten der Kommunikation wollen die Unternehmen auch zukünftig beibehalten. Außerdem ist es sinnvoll daran zu denken, die Inhalte nicht nur in Print-Formaten, sondern auch online, z.B. in Form eines Blogs, zur Verfügung zu stellen. Gesamte freiwillige Nachhaltigkeitsberichte, so wie sie bisher vor der CSRD erstellt wurden, benötigen zu viele Ressourcen und haben im Vergleich zu anderen Formen der Nachhaltigkeitskommunikation den Nachteil, nicht alle Ziel- und Stakeholdergruppen erreichen zu können. Die derzeit berichtenden Unternehmen sehen aus derzeitigem Standpunkt eher davon ab, in Zukunft einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, können sich aber durchaus vorstellen, sich anderer Arten der Nachhaltigkeitskommunikation zu bedienen.

Die Inhalte dieser Nachhaltigkeitspublikationen können dann ergänzend zum Lagebericht stehen, oder auch dieselben Informationen anders aufbereiten. Somit fließen die Informationen der Wesentlichkeitsmatrix auch in die freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation mit ein. Besonders aber die Stakeholder-Engagement-Aktivitäten, die abseits der Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt werden, bieten Potenzial für die Festlegung der Inhalte der freiwilligen Nachhaltigkeitspublikationen.

Die sprachliche Ausgestaltung ist in den freiwilligen Publikationen bunter als im Lagebericht, so wie sie auch bisher in den Magazin-Teilen der Nachhaltigkeits- und der Geschäftsberichte war. Neben dem Gendern ist es vor allem die Erklärung der Fachbegriffe, die eine große Rolle spielt. Ähnlich verhält sich dies bei der grafischen Ausgestaltung. Grafiken und Bilder dienen der leichteren Verständlichkeit der Inhalte, was bei der freiwilligen Nachhaltigkeitskommunikation im Fokus steht. Werden alle diese Schritte beachtet, dann kann die freiwillige Publikation erstellt und veröffentlicht werden.

## **7.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Im Anschluss an die Erstellung des Leitfadens werden in diesem Kapitel die beiden in Kapitel 1.2 aufgestellten Forschungsfragen beantwortet. Das ebenfalls an dieser Stelle definierte Ziel ist, die berücksichtigten Stakeholdergruppen und deren Einbindungsmaßnahmen gegenüberzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden folgende Forschungsfragen aufgestellt:

FF1 – Wie berücksichtigen österreichische Unternehmen ihre Stakeholder und deren Ansprüche im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

FF2 – Wie werden unterschiedliche Stakeholder-Interessen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Unternehmen priorisiert?

Zur Beantwortung der ersten Frage müssen zuerst die unterschiedlichen Stakeholdergruppen betrachtet werden, die in den analysierten Nachhaltigkeitsberichten und Experteninterviews erwähnt wurden. Diese werden in Tabelle 4 (Kapitel 6.1) und in Tabelle 6 (Kapitel 6.2) aufgelistet. In Anlehnung an das Stakeholder-Modell der Stakeholdergruppen nach Freeman et al. (2007, S. 7) können diese in primäre und sekundäre Stakeholdergruppen klassifiziert werden (siehe Tabelle 8). Dieses Modell wurde im Theoriekapitel 4.3.2 genauer beschrieben.

Primäre Stakeholder	
<b>Freeman et al. (2007, S. 7)</b>	<b>Empirisch erhoben</b>
Kund*innen	Kund*innen
Mitarbeiter*innen	Mitarbeiter*innen Aufsichtsrat Vorstand & Führungskräfte
Lieferant*innen	Lieferant*innen
Finanzierende	Aktionär*innen Banken Ratingagenturen Finanzberater*innen Versichernde Analyst*innen Fondsmanager*innen Börsen & Kapitalmarkt
Gesellschaft	Gesellschaft Anrainer*innen
	Geschäftspartner*innen
	Tochterunternehmen und Beteiligungen
Sekundäre Stakeholder	
<b>Freeman et al. (2007, S. 7)</b>	<b>Empirisch erhoben</b>
Regierung	(lokale) Behörden & Regierungen
Konkurrenz	Konkurrenz
Konsumentenvertreter*innen	
Interessensvertretung	Interessensvertretungen & Gewerkschaften

Medien	Medien
	Non-Governmental Organizations
	Forschung, Wissenschaft & Bildung
	Vertreter*innen aus der Wirtschaft
	Expert*innen
	Kinder
	Indigene Völker & schützenswerte Gruppen
	Umwelt
	Landwirt*innen

*Tabelle 8: Eingliederung in primäre und sekundäre Stakeholder (eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman et al. (2007, S. 7))*

Diese Stakeholdergruppen werden von den untersuchten Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigt. Diese Berücksichtigung kann in zwei Kategorien eingeteilt werden: die Miteinbeziehung im Laufe der Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix einerseits und der Miteinbeziehung der Stakeholder in das tägliche Geschäft der Unternehmen, worüber dann ebenso berichtet wird, andererseits. Das Engagement in der Wesentlichkeitsanalyse wird im Rahmen einer Online-Stakeholderbefragung durchgeführt – ein Online-Fragebogen, der an alle verfügbaren oder an ausgesuchte Vertreter\*innen der definierten relevanten Stakeholdergruppen versendet wird. Durch diese Befragung werden Stakeholder-Interessen erhoben und wesentliche Themen identifiziert. Die Stakeholder-Interessen werden nicht nur durch die reine Aufnahme der Wesentlichkeitsmatrix in die Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigt. Die so identifizierten wesentlichen Themen beeinflussen auch den gesamten Aufbau und somit einen großen Teil des Inhalts der Berichte. Demnach ist das Stakeholder Engagement im Rahmen der Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix ein großer Punkt, wenn es um die Berücksichtigung der Stakeholder und ihrer Ansprüche in der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht. All dies geschieht in Einklang mit den Anforderungen des NaDiVeG 2016, des European Green Deals und der EU-Taxonomie-VO (siehe Kapitel 3.1–3.3).

Abgesehen davon führen Unternehmen zahlreiche weitere Stakeholder-Engagement-Maßnahmen während des Jahres durch, über welche sie dann im Nachhaltigkeitsbericht berichten. Diese Einbindungsmaßnahmen sind zwar

grundsätzlich unabhängig von der Nachhaltigkeitsberichterstattung, dennoch wird über das Engagement selbst und auch darüber, wie es verwertet wird, berichtet. So werden verschiedene Ansprüche, wie beispielsweise das Informationsinteresse, befriedigt. Dafür stehen Unternehmen diverse Engagement-Maßnahmen zur Verfügung, die in Tabelle 5 (siehe Kapitel 6.1) und in Kapitel 6.2 ersichtlich sind. Persönliche und Online-Befragungen sind neben persönlichen und virtuellen Gesprächen (abgesehen von Befragungen) die beliebteste Engagement-Maßnahme, die mit jeder Stakeholdergruppe durchgeführt werden kann. Abgesehen davon gibt es einen Pool an unterschiedlichen Maßnahmen, die je nach Stakeholdergruppe variieren kann. Die Maßnahmen werden meist dezentral in den Abteilungen geplant und durchgeführt, was der Organisation größere Flexibilität gewährt. Außerdem kann so besser auf die Ansprüche der Stakeholder eingegangen werden. Diese sozusagen freiwilligen Engagement-Maßnahmen werden unterschiedlich oft durchgeführt. Mitarbeiter\*innengespräche werden beispielsweise jährlich durchgeführt, Pressekonferenzen jährlich und ad-hoc wenn benötigt. Veranstaltungen und Messen werden mehrmals unterjährig besucht und eventuell organisiert. Andere Aktivitäten wie Beschwerdemanagement, Whistleblower-Portale oder Social Media werden regelmäßig und teilweise rund um die Uhr betrieben. Die Wesentlichkeitsmatrix wird im Vergleich dazu nur alle zwei bis drei Jahre aktualisiert. Die Stakeholder werden also dort viel seltener eingebunden als bei den übrigen Engagement-Maßnahmen.

Bei diesen zahlreichen Stakeholder-Engagement-Maßnahmen gibt es keine, die Unternehmen prinzipiell ausschließen. Je nach Situation werden die möglichen Maßnahmen auf ein eventuell bestehendes Risiko bewertet und daraufhin durchgeführt, oder eben nicht. Ein wichtiges Instrument ist ein Code of Conduct, der u.a. den Rahmen für ethisch korrekte Engagement-Maßnahmen steckt. Auf diesem Weg soll sichergestellt werden, dass alle möglichen Maßnahmen getätigt werden können, um Stakeholder einzubinden und so auf ihre Ansprüche eingehen zu können.

Das primäre Interesse bzw. der hauptsächliche Anspruch der Stakeholdergruppen gegenüber den Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist das Informationsinteresse. Um dieses erfüllen zu können, muss auch sichergestellt

werden, dass die Sprache in den Berichten verständlich und das Design förderlich ist. Als Unterstützung und zur Erklärung diverser Fachbegriffe der (nicht-)finanziellen Berichterstattung eignet sich ein Glossar am Ende des Berichts. Grafische Auflockerungen erleichtern das Verständnis der Inhalte, seien es Diagramme zur unterstützenden Erklärung der Datentabellen oder Bilder von beispielsweise Mitarbeiter\*innen, Veranstaltungen oder Projekten. Auch das Gendern spielt eine wesentliche Rolle bei der Berücksichtigung der Stakeholder in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch das Verwenden geschlechtsneutraler Sprache oder beispielsweise dem Gendersternchen werden Stakeholder aller Geschlechter und Orientierungen inkludiert.

Durch die zukünftig gültige Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU-Kommission wird die Umsetzung dieser Aspekte erschwert. Auch wenn die nichtfinanzielle Berichterstattung im Lagebericht Einzug nimmt, kann dem Bericht ein Glossar angefügt werden. Doch der Lagebericht fordert aufgrund seiner Natur eine nüchterne, sachliche Sprache, welche nicht für alle Stakeholder verständlich ist. Auch im Sinne der grafischen Ausgestaltung gibt es kaum Spielraum. Es ist also wichtig, dass Unternehmen die Stakeholder-Orientierung wahren und die Stakeholder im Image-Teil der Berichte oder durch getrennte Nachhaltigkeitskommunikation adressieren.

In diesem Hinblick wird ersichtlich, dass Unternehmen ihre Stakeholder in gewissem Maße priorisieren müssen. Von einer Priorisierung der Stakeholder-Interessen an sich kann nicht gesprochen werden, da hauptsächlich ein Interesse mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung befriedigt wird: das Informationsinteresse (siehe Kapitel 4.3.1 zur Principal-Agent-Theorie), vor allem in Bezug auf Nachhaltigkeitsinformationen. Andere Stakeholder-Interessen wie etwa ein sicheres Einkommen, soziale Sicherheit, Rendite oder Steuerzahlungen können nicht durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung per se befriedigt werden.

Aus der empirischen Forschung geht nicht hervor, ob die Unternehmen bei der Priorisierung einem Kategoriensystem wie beispielsweise dem nach Sharpe et al. (2021) folgen (siehe Kapitel 2). Was aber herausgefunden wurde, ist, dass Unternehmen sehr wohl ihre Stakeholdergruppen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung priorisieren. Bei der Erstellung der

Wesentlichkeitsmatrix beispielsweise können Unternehmen die Möglichkeit nutzen, die Antworten der Umfrage je Stakeholdergruppe zu gewichten und somit Einfluss auf die Identifikation der wesentlichen Themen zu nehmen. Die Option der Priorisierung in der Wesentlichkeitsmatrix steht den Unternehmen frei, es muss nicht gewichtet werden.

Eine weitere Form der Priorisierung geschieht bei der Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichte an eine oder mehrere im Vorhinein bestimmte Zielgruppen. Wird eine Hauptzielgruppe gewählt, so wird ihr Informationsinteresse bewusst oder unbewusst als am wichtigsten behandelt, gefolgt von den Informationsinteressen Sub-Zielgruppen und den übrigbleibenden, nicht als Zielgruppe definierten Stakeholdern. Aufgrund der Kommunikationsform *Bericht* ist es naturgemäß die Financial Community, die zur Hauptzielgruppe der Nachhaltigkeitsberichte wird. Doch in den einzelnen Kapiteln, wie beispielsweise dem Mitarbeiter\*innenkapitel, kann das Informationsinteresse Zielgruppen der Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen gezielt erfüllt werden. Abgesehen davon können Unternehmen die Möglichkeit nutzen, andere Formen der Nachhaltigkeitskommunikation abgesehen von den -berichten einzusetzen, um die Informationsinteressen anderer Stakeholdergruppen ebenfalls erfüllen zu können.

Abgesehen von dieser mitunter unbewussten Form der Priorisierung durch das allgemeine Informationsinteresse kann es speziell in Bezug auf Nachhaltigkeitsinformationen zur bewussten Priorisierung einer oder mehrerer Stakeholdergruppen kommen. Das Interesse an Nachhaltigkeit der Unternehmen steigt stetig, was diese in den Zugzwang bringen kann. Beispielsweise können Fremdkapitalgeber\*innen oder auch Aktionär\*innen sich (nach Stellen eines Ultimatums) vom Unternehmen abwenden, wenn dies die Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit nicht erfüllt. Dadurch sieht sich ein Unternehmen gezwungen, die Nachhaltigkeits- und Informationsinteressen zumindest für diese Zeit an erste Stelle zu bringen. Über diese Handlungen wird dann in den Nachhaltigkeitsberichten ebenfalls berichtet, was die Interessen der Stakeholdergruppen befriedigt.

Diese Beispiele zeigen, dass die Priorisierung der Stakeholdergruppen variieren kann. Nicht nur von Berichtsjahr zu Berichtsjahr, sondern auch von Kapitel zu Kapitel können die Prioritäten auf unterschiedliche Stakeholdergruppen gesetzt

werden. Die beiden Interessen, die dabei immer im Fokus stehen werden, sind das Informationsinteresse und das Interesse an der Nachhaltigkeit des Unternehmens.

## **8 Conclusio**

Nach der Erstellung des Leitfadens und der Beantwortung der Forschungsfragen wird in diesem Kapitel ein Fazit gezogen. Zuerst werden die Ergebnisse diskutiert und darüber reflektiert. Danach folgt ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschung, die auf dieser empirischen Arbeit basiert.

### **8.1 Diskussion & Reflexion der Ergebnisse**

Die vorliegende Master These hatte das Ziel, die wichtigsten Stakeholdergruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung in österreichischen börsennotierten Unternehmen zu identifizieren. Zusätzlich dazu sollten die Anforderungen der Stakeholdergruppen erhoben und eine etwaige Priorisierung herausgefunden werden. Bereits in der theoretischen Ausarbeitung stellte sich heraus, dass die hauptsächliche Anforderung der Stakeholdergruppen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung das Informationsinteresse ist. Demnach wurde nicht nach der Priorisierung der verschiedenen Ansprüche, sondern nach der Priorisierung der Stakeholdergruppen per se geforscht.

Diese Limitation zu identifizieren und auszugleichen war eine der größten Herausforderungen dieser Master These. Doch da die Limitation rechtzeitig erkannt wurde, konnte immer noch ausgiebig nach der Priorisierung der Stakeholdergruppen geforscht werden. Außerdem erwies es sich als besonders schwierig, genügend Expert\*innen für die Experteninterviews gewinnen zu können. Dies ist durch den Durchführungszeitraum der Interviews in den Sommermonaten begründet. Doch durch die vorhergehende integrative Inhaltsanalyse und die ergiebigen Experteninterviews konnte dennoch in Summe eine umfassende Datenbasis erhoben werden.

Die Ziele der Master These konnten erreicht und die Forschungsfragen beantwortet werden. Die untersuchten Unternehmen berücksichtigen unterschiedlichste Stakeholdergruppen, die sie mit verschiedenen Engagement-Maßnahmen in das unternehmerische Geschehen einbinden. Es stellte sich heraus, dass u.a. die

Stakeholdergruppen Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen, Aktionär\*innen und Lieferant\*innen die am häufigsten berücksichtigten Gruppen sind. Die Stakeholder-Engagement-Maßnahmen sind vielfältig und reichen von Befragungen über Besichtigungen bis hin zu Whistleblower-Portalen. Neben diesen Maßnahmen wird auch durch die gewählte Sprache und das Design Rücksicht auf die Ansprüche der Stakeholder genommen.

Im Laufe der Erhebungen wurde festgestellt, dass zwischen zwei Arten der Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen unterschieden werden muss: einerseits die Berücksichtigung in der Wesentlichkeitsmatrix zur Feststellung der wesentlichen Themen und andererseits die zusätzliche, zum Teil freiwilligen Engagement-Aktivitäten. Während zur Erhebung der Stakeholder-Interessen im Zuge der Wesentlichkeitsanalyse fast ausschließlich Umfragen und Befragungen eingesetzt werden, können die Unternehmen abgesehen davon aus einem größeren Pool aus Engagement-Maßnahmen wählen.

Die verpflichtende Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix und deren Einfluss auf die Berichtsstruktur und -inhalte verdeutlicht auch die erhebliche Relevanz der Gesetzeslage und der freiwillig anzuwendenden Standards und Rahmenwerke. Vor allem der Übergang zu den umfassenden Regelungen der kommenden CSRD wird zukünftig ein wichtiger Faktor für das gesamte Wesen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sein. Durch die Verlagerung der Angaben in den Lagebericht wird Nachhaltigkeitskommunikation – also nicht nur die Nachhaltigkeitsberichterstattung – in Zukunft wohl an Bedeutung gewinnen.

Der in Kapitel 7.1 erstellte Leitfaden hilft den Unternehmen dabei, einen Überblick über den möglichen Ablauf der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erhalten. Im Leitfaden wurden die verpflichtende Berichterstattung und die freiwillige Kommunikation berücksichtigt, wobei weitere nicht im Fokus der Forschung innerhalb dieser Master These war. Da die erhobenen Informationen von Unternehmen stammen, die am Nachhaltigkeitsindex VÖNIX notiert sind, stellt er eine Zusammenstellung von Informationen aus Best-Practice-Beispielen dar.

## 8.2 Forschungsausblick

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung birgt noch viele spannende Möglichkeiten für weitergehende Forschung. Die Erhebungen in dieser Master These wurden aus der Sicht der berichtenden Unternehmen durchgeführt. Somit wäre die Untersuchung der Stakeholder-orientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung aus der Sicht der Stakeholder eine spannende Weiterführung dieser Forschung. Dabei macht es vor allem Sinn, sich auf die primären Stakeholder zu fokussieren oder diese gar einzeln getrennt voneinander zu untersuchen. Ähnlich wäre auch die Ausweitung der Forschung auf einen oder mehrere andere, nicht nachhaltigkeitsbezogene Indizes interessant, wie beispielsweise die Erhebung der Unternehmen im DAX-30 oder im ATX prime.

Ebenso interessant ist die stärkere Vertiefung auf die Rahmenwerke und Standards, die den Unternehmen zur Auswahl stehen. Diese wurden im Rahmen dieser Master These nur grundlegend erklärt und deren Vorhandensein in den Berichten überprüft. Eine Möglichkeit wäre am Beispiel GRI, die Inhalte der einzelnen GRI-Standards und deren Umsetzung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erforschen. Auch die Entwicklung der Standards des ISSB stellt ein höchst relevantes Forschungsfeld dar.

Den wohl größten Teil der zukünftigen Forschung wird aber wohl die Forschung an den Regelungen durch die Europäische Union und die Umsetzung in nationales Recht ausmachen. Die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive und die Standards, die durch die EFRAG entwickelt werden, sind mit höchster Spannung zu erwarten. Beispielsweise könnte der in Kapitel 7.1 erstellte Leitfaden nach und nach erweitert bzw. aktualisiert werden, damit er für große Unternehmen und auch KMU eine tatsächlich hilfreiche Unterstützung darstellt. Es gibt also noch viele Forschungslücken und zukünftig aufkommende Forschungsfelder auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsberichterstattung, zu denen umfangreiche Forschung möglich ist.

## Literaturverzeichnis

- Baumüller, J. (2021). Vorschläge der EU-Kommission für eine neue europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein erster Überblick. *Ecolex*, 32(6), 550–551.
- Baumüller, J. & Schaffhauser-Linzatti, M.-M. (2018). In search of materiality for nonfinancial information—reporting requirements of the Directive 2014/95/EU. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 26(1-4), 101–111. <https://doi.org/10.1007/s00550-018-0473-z>
- Baumüller, J. & Scheid, O. (2021). Neue Prototyp-Standards zur Integration von Klimabelangen in die Finanzberichterstattung. *Steuern und Bilanzen*, 23(9), Artikel 372, 367.
- Baumüller, J. & Tanzer, T. (2021). Vorschläge für eine wirksam(er)e nichtfinanzielle Berichterstattung, Best Practices und Entwicklungserspektiven. Best Practices und Entwicklungserspektiven 2021 ff. *CFOaktuell - Zeitschrift für Finance & Controlling*, 15(5), 173–176.
- Bellucci, M. & Manetti, G. (2019). *Stakeholder engagement and sustainability reporting. Finance, governance and sustainability: challenges to theory and practice series*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D. & Manetti, G. (2019). Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. *AAAJ*, 32(5), 1467–1499. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3158>
- Boesso, G., Favotto, F. & Michelon, G. (2015). Stakeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 424–440. <https://doi.org/10.1002/csr.1356>
- Carbon Disclosure Project. (2022a). *About CDP*. <https://www.cdp.net/en/info/about-us>
- Carbon Disclosure Project. (2022b). *CDP Climate Change 2022 Reporting Guidance*. [https://cdn.cdp.net/guidance-production/35ebf44d-a7db-4040-a3e2-5fea4d71b68e/CC\\_ReportngGuidance\\_CE\\_CN\\_Full\\_InvestmentCommunity\\_SupplyChain\\_26-06-2022\\_14-42-33.pdf?sp=r&sv=2017-11-](https://cdn.cdp.net/guidance-production/35ebf44d-a7db-4040-a3e2-5fea4d71b68e/CC_ReportngGuidance_CE_CN_Full_InvestmentCommunity_SupplyChain_26-06-2022_14-42-33.pdf?sp=r&sv=2017-11-)

09&sr=b&st=2022-06-26T14%3A42%3A58Z&se=2022-06-26T16%3A42%3A58Z&sig=H6BC9Bvu4RQNwHhP4VmC0p9QkMHhsw%2BNfNyyMTmRivl%3D

Carbon Disclosure Project. (2022c). *CDP Scores*. <https://www.cdp.net/en/scores>  
Carbon Disclosure Project. (2022d). *CDP Technical Note on the TCFD: Disclosing in line with the TCFD's recommendations*. [https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance\\_docs/pdfs/000/001/429/original/CDP-TCFD-technical-note.pdf?1512736184](https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance_docs/pdfs/000/001/429/original/CDP-TCFD-technical-note.pdf?1512736184)

Carbon Disclosure Project. (2022e). *CDP Water Security 2022 Reporting Guidance*. [https://cdn.cdp.net/guidance-production/0bbd872b-7714-42cc-9992-e4a0e548d258/WS\\_ReportngGuidance\\_CE\\_CN\\_Full\\_InvestmentCommunity\\_SupplyChain\\_26-06-2022\\_14-24-17.pdf?sp=r&sv=2017-11-09&sr=b&st=2022-06-26T14%3A24%3A29Z&se=2022-06-26T16%3A24%3A29Z&sig=do%2BpCprLZDvWOcq5eG51t4peQ0X7tnSgTJXFt%2FRmajS%3D](https://cdn.cdp.net/guidance-production/0bbd872b-7714-42cc-9992-e4a0e548d258/WS_ReportngGuidance_CE_CN_Full_InvestmentCommunity_SupplyChain_26-06-2022_14-24-17.pdf?sp=r&sv=2017-11-09&sr=b&st=2022-06-26T14%3A24%3A29Z&se=2022-06-26T16%3A24%3A29Z&sig=do%2BpCprLZDvWOcq5eG51t4peQ0X7tnSgTJXFt%2FRmajS%3D)

Carbon Disclosure Project. (2022f, 26. Juni). *Guidance for companies*. <https://www.cdp.net/en/guidance/guidance-for-companies>

CDSB. (2022a, 6. Juni). *About the Climate Disclosure Standards Board | Climate Disclosure Standards Board*. <https://www.cdsb.net/our-story>

CDSB. (2022b, 6. Juni). *IFRS Foundation completes consolidation of CDSB from CDP | Climate Disclosure Standards Board*. <https://www.cdsb.net/news/corporate-reporting/1306/ifrs-foundation-completes-consolidation-cdsb-cdp>

Cosma, S., Leopizzi, R., Pizzi, S. & Turco, M. (2021). The stakeholder engagement in the European banks: Regulation versus governance. What changes after the NF directive? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1091–1103. <https://doi.org/10.1002/csr.2108>

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third Edition). SAGE. <https://doi.org/John>

- CSR Europe & GRI. (2017). *Member State Implementation of Directive 2014/95/EU*. <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/1711-NFRpublication-GRI-CSR-Europe.pdf>
- Deloitte. (2018). *NaDiVeG Monitoring 2018: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus. Umsetzung der Berichtspflicht im ATX-20 im Vergleich zum DAX-30*. Wien.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/audit/at-Deloitte-NaDiVeG-Monitoring-2018.pdf>
- Dürig, I. & Dürig, U.-M. (2021). Mehr Haltung Wagen. In A. Tomfeah & H. Haug (Hrsg.), *Glaubwürdige Unternehmenskommunikation* (S. 15–24). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34249-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34249-4_2)
- Essers, L. (2021). *Verantwortung als Chance: das Transformationsthema Sustainability: Vom Nebenschauplatz zum Unternehmensziel: warum nachhaltiges Wirtschaften heute so dringlich ist – und wie die Umsetzung am besten gelingt*.  
<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>
- Fifka, M. S. (2014). *CSR und Reporting*. Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-53893-3>
- Fleming, R. C. & Mauger, R. (2021). Green and Just? An Update on the 'European Green Deal'. *Journal for European Environmental & Planning Law*, 18(1-2), 164–180. <https://doi.org/10.1163/18760104-18010010>
- Freeman, R. E. (2018). *Strategic management: A stakeholder approach* (Digital printing of the 1984 edition). Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics series in ethics and leadership*. Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. Vorab-Onlinepublikation.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press, Incorporated.
- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/univie/detail.action?docID=430527>
- Früh, W. (2017). *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis* (9. Aufl.). UTB Medien- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Soziologie. UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Lehrbuch*. VS Verlag.
- Global Reporting Initiative. (2021). *Consolidated Set of the GRI Standards 2021*.
- Göbel, E. (2021). *Neue Institutionenökonomik: Grundlagen, Ansätze und Kritik*. UTB: Bd. 5665. utb GmbH. <https://doi.org/10.36198/9783838556659>
- Goldberg, F. & Hildebrandt, A. (2020). Experteninterviews. In C. Wagemann, A. Goerres & M. B. Siewert (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (S. 267–284). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7_17)
- Hall, M., Millo, Y. & Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907–934. <https://doi.org/10.1111/joms.12146>
- Hartebrodt, C. & Howard, K. (2017). Does one report design suit all sorts of readers in the forest sector? *Biotechnology, Agronomy, Society and Environment (BASE)*, 21(4), 251–267.
- Heinlein, A. & Stadik, S. (29. April 2022). Pflicht zum Nachhaltigkeitsbericht auch ohne Kapitalmarktkonnex für große Unternehmen iSD UGB Größenklassen. KPMG. <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2022/04/tn-pflicht-zum-nachhaltigkeitsbericht-auch-ohne-kapitalmarktkonnex.html>
- Hentze, J. & Thies, B. (2014). *Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting*. Gabler.
- Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (2015). Experteninterviews. In A. Hildebrandt, S. Jäckle, F. Wolf & A. Heindl (Hrsg.), *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign* (S. 241–255). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18993-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18993-2_10)
- Hoppe, I. & Wolling, J. (2017). Nachhaltigkeitskommunikation. In H. Bonfadelli, B. Fähnrich, C. Lüthje, J. Milde, M. Rhomberg & M. S. Schäfer (Hrsg.),

- Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation* (S. 339–354). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12898-2\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12898-2_18)
- Hörisch, J., Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- IFRS Foundation. (2021, 3. November). *IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Board, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirements*. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/>
- IFRS Foundation. (2022a, 31. Januar). *IFRS - IFRS Foundation completes consolidation of CDSB from CDP*. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/01/ifrs-foundation-completes-consolidation-of-cdsb-from-cdp/>
- IFRS Foundation. (2022b, 24. März). *IFRS - IFRS Foundation and GRI to align capital market and multi-stakeholder standards to create an interconnected approach for sustainability disclosures*. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/ifrs-foundation-signs-agreement-with-gri/>
- IFRS Foundation. (2022c, 1. August). *IFRS Foundation completes consolidation with Value Reporting Foundation*. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/08/ifrs-foundation-completes-consolidation-with-value-reporting-foundation/>
- Integrated Reporting Foundation. (2021). *INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK*. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976, Oktober). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*(3), Artikel 4, 305–360.
- Jones, T. M., Wicks, A. C. & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder Theory: The State of the Art. In N. E. Bowie (Hrsg.), *The Blackwell Guide to Business Ethics* (S. 17–37). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164771.ch1>

- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2. Aufl.). *Elemente der Politik*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Konadu, R., Ahinful, G. S. & Owusu-Agyei, S. (2021). Corporate governance pillars and business sustainability: does stakeholder engagement matter? *International Journal of Disclosure and Governance*, 18(3), 269–289. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00115-3>
- Kruse, J., Weber, K.-M., Dresing, T., Pehl, T. & Schmieder, C. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt. Lehrbuch*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Lanfermann, G. (2020). Auswirkungen der EU-Taxonomie-Verordnung auf die Unternehmensberichterstattung. *Betriebs-Berater*, 75(30), 1643–1647.
- Lanfermann, G., Hommelhoff, P. & Gundel, A. (2021). Wandel des Rechnungslegerbegriffs im Kontext der aktuellen Diskussion zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. *Betriebs-Berater*, 76(20), 1195–1199.
- Lehmann, C., Ruziczka, D., Pöhlmann, T. & Huck-Sandhu, S. (2018). Von Skeptikern, Sympathisanten und Zuschauern: Stakeholder-Typen und ihre Erwartungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 26(1-4), 133–144. <https://doi.org/10.1007/s00550-018-0470-2>
- Litfin, T., Meeh-Bunse, G., Luer, K. & Teckert, Ö. (2017). Corporate Social Responsibility Reporting – a Stakeholder’s Perspective Approach. *Business Systems Research Journal*, 8(1), 30–42. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0003>
- Lopatta, K., Jaeschke, R. & Chen, C. (2017). Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR) Performance: International

- Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 199–209. <https://doi.org/10.1002/csr.1398>
- Lucarelli, C., Mazzoli, C., Rancan, M. & Severini, S. (2020). Classification of Sustainable Activities: EU Taxonomy and Scientific Literature. *Sustainability*, 12(16), 6460. <https://doi.org/10.3390/su12166460>
- Manning, B., Braam, G. & Reimsbach, D. (2019). Corporate governance and sustainable business conduct-Effects of board monitoring effectiveness and stakeholder engagement on corporate sustainability performance and disclosure choices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 351–366. <https://doi.org/10.1002/csr.1687>
- Mast, C. (2020). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. Aufl.). UTB: Bd. 2308. UVK [utb].
- Mayer, K. (2020). Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung. In K. Mayer (Hrsg.), *Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten* (S. 85–99). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5_6)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1136370>
- McPhee, W. & Dias, S. M. (2020). *Integrating Sustainability Into Major Projects*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119557944>
- Müller, S., Scheid, O. & Baumüller, J. (2021). Kommissionsvorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive: von der nichtfinanziellen Berichterstattung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. *Betriebs-Berater*, 76(22), 1323–1327.
- O'Dwyer, B. & Unerman, J. (2020). Shifting the focus of sustainability accounting from impacts to risks and dependencies: researching the transformative potential of TCFD reporting. *AAAJ*, 33(5), 1113–1141. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2020-4445>
- Oehlrich, M. (2016). *Organisation: Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen*. Vahlens Kurzlehrbücher. Verlag Franz Vahlen.

- Pacces, A. M. (2021). Will the EU Taxonomy Regulation Foster Sustainable Corporate Governance? *Sustainability*, 13(21), 12316. <https://doi.org/10.3390/su132112316>
- Paun, D. (2018). Corporate sustainability reporting: An innovative tool for the greater good of all. *Business Horizons*, 61(6), 925–935. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.012>
- Pianta, M. & Lucchese, M. (2020). Rethinking the European Green Deal. *Review of Radical Political Economics*, 52(4), 633–641. <https://doi.org/10.1177/0486613420938207>
- PWC & WU Wien. (2018). *Das erste Jahr NaDiVeG: Ergebnisse, Erfahrungen, Empfehlungen*. Wien. [https://www.pwc.at/de/publikationen/klimawandel-nachhaltigkeit/pwc\\_wu\\_das\\_erste\\_jahr\\_nadiveg\\_web.pdf](https://www.pwc.at/de/publikationen/klimawandel-nachhaltigkeit/pwc_wu_das_erste_jahr_nadiveg_web.pdf)
- Quick, R., Gauch, K. & Pappert, N. (2021). Nichtfinanzielle Berichterstattung zu den Umweltbelangen in den Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen. *Betriebs-Berater*, 76(15), 875–879.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video. Lehrbuch*. Springer VS.
- Reich, S. (2020). Die EU-Nachhaltigkeits-Taxonomie ist verabschiedet. *Die Aktiengesellschaft*, 65(16), R236-R237. <https://doi.org/10.9785/ag-2020-651606>
- Reich, S. (2021). Die EU-Klimataxonomie als komplexe Konkretisierung zur Taxonomie-Verordnung. *Die Aktiengesellschaft*, 66(16), R235-R236.
- Reinhardt, S. (2011). Anspruchsgruppen als Determinanten der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation. *uwf*, 19(3-4), 149–153. <https://doi.org/10.1007/s00550-011-0209-9>
- Rommerskirchen, J. & Roslon, M. (2020). *Einführung in die moderne Unternehmenskommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30030-2>
- Sharpe, L. M., Harwell, M. C. & Jackson, C. A. (2021). Integrated stakeholder prioritization criteria for environmental management. *Journal of environmental management*, 282, 111719. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111719>

- Spelthahn, S., Fuchs, L. & Demele, U. (2009). Glaubwürdigkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. *uwf*, 17(1), 61–68.  
<https://doi.org/10.1007/s00550-008-0104-1>
- Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C. & Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 27(5), 2071–2080.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1947>
- Sustainability Accounting Standards Board (2017). SASB CONCEPTUAL FRAMEWORK. [http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post\\_page](http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post_page)
- Székely, N., vom Brocke, J. & Srinivasan, R. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *PLoS ONE*, 12(4), e0174807. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0174807>
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2008). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches. Applied social research methods series: Bd. 46*. SAGE.
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2017a). *Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-TCFD-Annex-Amended-121517.pdf>
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2017b). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final Report*. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2020). *Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies*. [https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/09/2020-TCFD\\_Guidance-Scenario-Analysis-Guidance.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/09/2020-TCFD_Guidance-Scenario-Analysis-Guidance.pdf)
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2021a). *2017 to 2021 TCFD IMPLEMENTING GUIDANCE (ANNEX)*.

<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/2021-Summary-of-Annex-Changes.pdf>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2021b). *Publications | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*. <https://www.fsb-tcfd.org/publications/>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2022a). *About | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)*. <https://www.fsb-tcfd.org/about/>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2022b). *Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Overview*.

[https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/05/TCFD\\_Overview\\_Booklet\\_Digital.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/05/TCFD_Overview_Booklet_Digital.pdf)

Tian, H. & Tian, J. (2021). The Mediating Role of Responsible Innovation in the Relationship between Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance in Times of Crisis: Evidence from Selected Regions in China. *International journal of environmental research and public health*, 18(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph18147277>

Tomfeah, A. (2021). 360° Im Blick. In A. Tomfeah & H. Haug (Hrsg.), *Glaubwürdige Unternehmenskommunikation* (S. 47–55). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34249-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34249-4_5)

Traxler, A. A. (2016). *Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative : eine empirische Analyse der DACH-Region* [Dissertation, Johannes Kepler Universität, Linz]. BibTeX. <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/1390325>

United Nations. (2020). *Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda: A Practical Guide*.

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2703For\\_distribution\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Practical\\_Guide\\_REV\\_11SEPT.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2703For_distribution_Stakeholder_Engagement_Practical_Guide_REV_11SEPT.pdf)

United Nations. (2022a). *Stakeholders*. <https://sdgs.un.org/universal/stakeholders-24504>

United Nations. (2022b). *Ziele für eine nachhaltige Entwicklung*. <https://unric.org/de/17ziele/>

Value Reporting Foundation. (2021a). *Complementary Tools: Using the <IR> Framework and SASB Standards Together.*

Value Reporting Foundation. (2021b). *Integrated Thinking Principles: Supporting Holistic Decision-Making.*

Value Reporting Foundation. (2022, 3. Januar). *About - The Value Reporting Foundation.* <https://www.valuereportingfoundation.org/about/>

VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex. (2022). *Zusammensetzung des VÖNIX Nachhaltigkeitsindex.* <https://voenix.at/#aktuell>

Villiers, C. de. (2017). Stakeholder Requirements for sustainability reporting. In C. de Villiers & W. Maroun (Hrsg.), *Finance, governance and sustainability. Sustainability and Integrated Reporting* (1. Aufl., S. 57–63). Routledge.

Woitzik, C. (2017). *Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Compliance-Aspekten.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-16704-2> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16704-2>

Wolf, G., Buchberger, F. & Luggauer, M. (2021). Aktuelle Entwicklungen in der Lageberichterstattung. Überblick über aktuelle Neuerungen im Bereich der Lageberichterstattung. *CFOaktuell - Zeitschrift für Finance & Controlling*, 15(5), 169–173.

Wolf, S., Teitge, J., Mielke, J., Schütze, F. & Jaeger, C. (2021). The European Green Deal - More Than Climate Neutrality. *Inter economics*, 56(2), 99–107. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-0963-z>

Zerfaß, A., Piwinger, M. & Röttger, U. (2022). Unternehmenskommunikation in der digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 3–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_1)

## **Rechtsquellenverzeichnis**

### **Mitteilungen**

EU-Kommission (2019). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen (Der europäische Grüne Deal), COM(2019) 640 final.

EU-Kommission (2021). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen (EU-Taxonomie, Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Nachhaltigkeitspräferenzen und treuhänderische Pflichten: Finanzielle Mittel in Richtung des europäischen Grünen Deals lenken), COM(2021) 188 final.

EU-Kommission (2021). Vorschlag für eine Richtlinie 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, COM(2021) 189 final. 2021/0104 (COD).

EU-Kommission (2022). Pressemitteilung: Neue Vorschriften für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen: vorläufige politische Einigung zwischen Rat und Europäischem Parlament vom 21.06.2022, 597/22.

### **Rechtsnormen**

Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (20. Bundesgesetz, mit dem zur Verbesserung der Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichterstattung des Unternehmensgesetzbuch, das Aktiengesetz und das GmbH-Gesetz geändert werden, NaDiVeG), BGBI. I Nr. 20/2017.

Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des

Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates, ABI. L 182 vom 29.06.2013.

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, ABI. L 330 vom 15.11.2014.

Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, ABI. L 189 vom 22.06.2022.

Delegierte Verordnung (EU) 2021/2178 der Kommission vom 06. Juli 2021 zur Ergänzung der Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates durch Festlegung des Inhalts und der Darstellung der Informationen, die von Unternehmen, die unter Artikel 19a oder Artikel 29a der Richtlinie 2013/34/EU fallen, in Bezug auf ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten offenzulegen sind, und durch Festlegung der Methode, anhand deren die Einhaltung dieser Offenlegungspflicht zu gewährleisten ist, ABI. L 443 vom 10.12.2021.

## **Zitierte und analysierte Nachhaltigkeitsberichte**

AGRANA Beteiligungs-AG (2022). Integrierter Geschäftsbericht 2021/22.

AMAG Austria Metall AG (2022). *Runde Sache. Wachstumskurs erfolgreich fortgesetzt.* Finanzbericht 2021.

AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG (2022). *BE PART OF THE PROGRESS. ADVANCED TECHNOLOGIES & SOLUTIONS.* Nichtfinanzieller Bericht 2021/22.

BKS Bank AG (2022). *Heute für Morgen.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

CA Immobilien Anlagen AG (2022). *DIE ZUKUNFT BEGINNT. WO MENSCHEN HEUTE INS MORGEN INVESTIEREN.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

Erste Group Bank AG (2022). (Konsolidierter) nichtfinanzieller Bericht.

EVN AG (2021). *Zukunft gestalten.* Ganzheitsbericht 2020/21.

Kapsch TrafficCom AG (2021). Konsolidierter nichtfinanzieller Bericht 2020/21.

Lenzing AG (2021). *Linear to Circular.* Nachhaltigkeitsbericht.

PALFINGER AG (2022). Konsolidierte nichtfinanzielle Erklärung.

Raiffeisen Bank International AG (2022). *Transformation in eine nachhaltige Zukunft.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

Rosenbauer International AG (2022). *WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

Telekom Austria AG (2021). *Empowering digital life. For a sustainable future.* Kombinierter Jahresbericht 2021.

UNIQA Insurance Group AG (2022). *Seeding the Future.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

Verbund AG (2022). *Die Kraft der Wende.* Integrierter Geschäftsbericht 2021.

Vienna Insurance Group AG (2022). *versichern mit mehr Verantwortung.* Nachhaltigkeitsbericht 2021.

Wienerberger AG (2022). Nachhaltigkeitsbericht.

Zumtobel AG (2021). *THROUGH LIGHT, WE CARE.* Nachhaltigkeitserklärung  
2020/21.

## Teil D – Anhang

### Exposé

#### Exposé Master These

#### 1. Abgabe

<b>Familienname, Vorname</b>	<b>Krenn, Michaela</b>
eMail-Adresse	wf201515@fhstp.ac.at
Telefonnummer	0664 540 40 36
Datum der Abgabe	11.02.2022
Name Betreuer (wird von Studiengangsleitu ng zugeteilt)	Mag. (FH) Josef Baumüller
<b>Arbeitstitel</b>	<b>Stakeholder-orientierte Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich aus Sicht der berichtenden Unternehmen</b>
Fragestellung der Master-These	<p><b>Problemstellung:</b></p> <p>Durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung haben Unternehmen die Möglichkeit, die Transparenz in Richtung ihrer Stakeholder*innen-Gruppen auszuweiten (Baumüller &amp; Tanzer, 2021, S. 173). Zeitgleich ist es eine besondere Herausforderung, die relevanten Anspruchsgruppen für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zu definieren und diese</p>

	<p>zielgruppengerecht aufzubereiten. Stakeholder*innen verfügen oftmals nicht über die Kapazitäten oder Ressourcen, sich ausreichend selbst zu informieren. Generell lässt sich die Principal-Agent-Problematik hier als passender Vergleich heranziehen. Während die Stakeholder*innen (Principals) die Informationen gerne hätten, erfüllt die Kommunikation seitens der Unternehmen (Agents) nicht reibungslos. Informationsasymmetrie entsteht und die Ansprüche der Principals werden nicht erfüllt (z. B. Oehlrich, 2016).</p> <p>Neben dieser theoretischen Problematik erfahren Unternehmen auch von ihrer Umwelt zunehmend Druck, denn auch die Regulatorik fordert Nachhaltigkeitsberichterstattung immer stärker. Seit der Implementierung des NaDiVeG 2016 ist sie erstmals verpflichtend, wobei im Jahr 2022 mit der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Disclosure) durch die Europäische Union die Anforderungen zukünftig erhöht und das Anwendungsgebiet erweitert wird. In der CSRD selbst wird auch die Wichtigkeit der Zielgruppenorientierung erwähnt. Neben diversen Zielgruppen werden vor allem die Anleger*innen hervorgehoben. Der Bedarf an Nachhaltigkeitsinformationen steigt, während andererseits die Unternehmen (noch) nicht ausreichend darüber berichten. Die dadurch entstehende Informationslücke stellt auch ein finanzielles Risiko dar, im Sinne einer Gefahr für die Finanzstabilität (Europäische Kommission, 2021, S. 3, 28–29). Dieses Risiko kann vermindert oder gar vermieden werden, wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung zielgruppenorientiert gestaltet wird und die Anforderungen der Stakeholder*innen erfüllt werden.</p>
--	--

	<p>Zusätzlich dazu gewinnt das Thema Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit generell an Bedeutung, denn das Konsumentenbewusstsein wandelt sich. Somit achten auch Stakeholder*innen zunehmend auf Nachhaltigkeit in Unternehmen. Die Nachfrage nach ESG-konformen Investments, nachhaltigen Arbeitgebern und verantwortungsbewussten Geschäftspartnern steigt – und somit auch der Druck für die im Zugzwang stehenden Unternehmen (Essers, 2021). Für sie ist es demnach wichtig, mit ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung auch die jeweilige Zielgruppe zu erreichen. Unternehmen müssen ihre relevanten Stakeholder*innen-Gruppen kennen sich über die zu erfüllenden Ansprüche bewusst sein. Nicht jedes betroffene Unternehmen konnte die für sich wichtigsten Anspruchsgruppen bereits definieren geschweige denn die jeweiligen Ansprüche erheben.</p> <p><b>Zielsetzung:</b></p> <p>Stakeholder*innen sind der zentrale Punkt der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Kennt oder berücksichtigt ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Zielgruppe nicht, entstehen Informationsasymmetrien und die Nachhaltigkeitskommunikation misslingt. Für die erfolgreiche Kommunikation zwischen Unternehmen und Zielgruppe ist es grundlegend, diese Zielgruppe zu definieren und die Anforderungen derselben zu kennen. Basierend auf den in diesem Zusammenhang bestehenden Problemen der Praxis nimmt sich diese Master These zum Ziel, wichtige Zielgruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich durch Expert*inneninterviews zu identifizieren. Zugleich sollen die</p>
--	--

	<p>Anforderungen dieser Anspruchsgruppen erhoben und nachgehend strukturiert werden. Als Basis für die Expert*inneninterviews dient eine Literaturanalyse von Best-Practices aus Nachhaltigkeitsberichten österreichischer börsennotierter Unternehmen. Mithilfe der so gewonnenen Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden. Der Leitfaden soll Unternehmen als Überblick über mögliche Stakeholder*innen-Gruppen und deren Einbindung in die Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten.</p> <p><b>Forschungsfragen:</b></p> <p>FF1: Wie berücksichtigen österreichische Unternehmen ihre Stakeholder*innen und deren Ansprüche im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung?</p> <p>FF2: Wie werden unterschiedliche Stakeholder*inneninteressen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Unternehmen priorisiert?</p>
Wissenschaftliche und praktische Relevanz	<p><b>Wissenschaftliche Relevanz:</b></p> <p>Derzeit wird in der Wissenschaft zur unternehmerischen Berichterstattung viel Forschung betrieben, vor allem, was die Nachhaltigkeitsberichterstattung betrifft. Die Thematik an sich ist noch jung. Erst seit der NFI-Richtlinie 2014, der</p>

	<p>Österreichischen Umsetzung durch das NaDiVeG 2016 und dem Europäischen Green New Deal 2019 nimmt die nichtfinanzielle oder Nachhaltigkeits-Berichterstattung auch an wissenschaftlicher Relevanz zu (Baumüller &amp; Tanzer, 2021, S. 173). Dazu wurde u.a. bereits zur Anwendung diverser Richtlinien in der DACH-Region geforscht (Traxler, 2016), auch die nichtfinanzielle Berichterstattung im Allgemeinen oder zu einzelnen Belangen (Baumüller, 2018; Quick, Gauch, &amp; Pappert, 2021) oder allgemein zu Integrated Reporting in Österreich (Ender &amp; Sommerauer, 2021; Oll &amp; Rommerskirchen, 2018). Auch zu Stakeholder Engagement in die (nicht speziell nachhaltigkeitsbezogene) Unternehmenskommunikation wurde schon geforscht (Bellucci, Simoni, Acuti, &amp; Manetti, 2019; Stocker, Arruda, Mascena, &amp; Boaventura, 2020). Doch die gemeinsame Auslegung dieser Forschungsschwerpunkte, nämlich die Stakeholder*innen-orientierte Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, hat noch kaum die Aufmerksamkeit der Forschung erlangt (Bellucci et al., 2019, S. 1491). Diese Master These setzt an dieser Forschungslücke an. Es mangelt an einer profunden wissenschaftlichen Grundlage für die Anspruchsgruppen-orientierte Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich. Der Grundstein dafür soll in dieser Master These gesetzt werden.</p> <p><b>Praktische Relevanz:</b></p> <p>Für Unternehmen nimmt nichtfinanzielle Berichterstattung von Abschlussjahr zu Abschlussjahr an Bedeutung zu. Vor allem die EU ist ein starker Treiber, nicht zuletzt durch die kürzlich erlassene Taxonomie-Verordnung oder die kommende</p>
--	---

	<p>Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Baumüller &amp; Tanzer, 2021, S. 174). Die Wesentlichkeitsanalyse ist dabei ein zentraler Punkt der nichtfinanziellen Berichterstattung. Die in der CSRD vorgesehene doppelte Wesentlichkeit rückt den Impact der wesentlichen Themengebiete noch stärker in den Fokus. Um diese erheben zu können, ist es für Unternehmen jetzt und in Zukunft immer wichtiger, mit ihren Stakeholder*innen den Dialog zu suchen. Wer sind die zentralen Anspruchsgruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen? Welche Inhalte wollen diese Stakeholder*innen in den Berichten sehen? Wie muss die Information aufbereitet werden, um für möglichst alle primären Stakeholder*innen verständlich zu sein? Das sind wichtige offene Fragen, mit denen sich Unternehmen heute und in Zukunft auseinandersetzen müssen (Baumüller &amp; Omazic, 2021; Baumüller &amp; Sopp, 2022).</p> <p>Durch die Forschung, die im Rahmen dieser Master These betrieben wird, werden diese zentralen Fragen aus der Sicht von berichtenden Unternehmen beantwortet. Kennen die Unternehmen die Ansprüche ihrer Stakeholder*innen, erleichtert dies die Kommunikation und den Dialog zwischen beiden Seiten. Unternehmen können die erzielte Zusammenstellung aus Stakeholder*innen-Gruppen und Ansprüchen und Erfüllungsmaßnahmen verwenden, um ihre eigene Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu optimieren. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der EU-Kommissionsvorschläge zur Änderungsrichtlinie CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) und der darin enthaltenen starken Ausweitung der Berichtspflicht (u.a. Baumüller, 2021, S. 550) ist ein solcher Leitfaden für hilfesuchende Unternehmen von großer praktischer Relevanz.</p>
--	--

Aufbau und Gliederung	<p><b>Inhaltsverzeichnis Masterarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ehrenwörtliche Erklärung</li> <li>– Inhaltsverzeichnis</li> <li>– Abstract/ Zusammenfassung</li> <li>– Abbildungsverzeichnis/Tabellenverzeichnis/Abkürzungsverzeichnis</li> </ul> <p><b>1. Einleitung</b></p> <p>1.1 Problemstellung      1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage      1.3 Forschungsdesign und methodischer Zugang      1.4 Aufbau der Arbeit</p> <p><b>2. Forschungsstand</b></p> <p><b>3. Nachhaltigkeit in der Gesetzgebung</b></p> <p>3.1 NFI-Richtlinie &amp; NaDiVeG      3.2 EU-Taxonomie-Verordnung      3.3 European Green Deal      3.4 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)</p> <p><b>4. Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation</b></p> <p>4.1 Definition Unternehmenskommunikation      4.2 Definition Nachhaltigkeitskommunikation      4.3 Theoretische Verortung       <ul style="list-style-type: none"> <li>4.3.1 Principal-Agent-Problematik</li> <li>4.3.2 Shareholder- vs. Stakeholder-Value</li> </ul>     4.4 Anspruchsgruppen in Literatur und Frameworks       <ul style="list-style-type: none"> <li>4.4.1 Stakeholder*innen-Einbindung in Frameworks und Standards der nichtfinanziellen Berichterstattung           <ul style="list-style-type: none"> <li>4.4.1.1 Sustainable Development Goals (SDG)</li> <li>4.4.1.2 Global Reporting Initiative (GRI)</li> <li>4.4.1.3 Framework des International Integrated Reporting Council (IIRC)</li> <li>4.4.1.4 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</li> <li>4.4.1.5 Carbon Disclosure Project (CDP)</li> <li>4.4.1.6 Climate Disclosure Standards Board (CDSB)</li> <li>4.4.1.7 Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)</li> </ul> </li> <li>4.4.2 Normative Empfehlungen aus der Literatur</li> <li>4.4.3 Vergleich der Stakeholder*innen-Einbindung zwischen Literatur und Frameworks</li> </ul>     4.5 Zwischenfazit Theorie und Forschung</p>

	<p>5. Empirische Untersuchung</p> <p>5.1 Forschungsfrage und Hypothesen</p> <p>5.2 Methodischer Zugang</p> <p>5.3 Datenerhebung</p> <p>5.4 Datenauswertung</p> <p>5.5 Zwischenfazit Empirie</p> <p>6. Leitfaden zum Stakeholder*innen-Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung</p> <p>7. Fazit</p> <p>7.1 Diskussion und Reflexion der Ergebnisse</p> <p>7.2 Beantwortung der Forschungsfragen</p> <p>7.3 Forschungsausblick</p> <p>Literaturverzeichnis</p> <p>Anhang</p>
Methodenwahl	<p><b>Empirische Methode:</b></p> <p>Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, bestehend aus einer grundlegenden Inhaltsanalyse und darauf aufbauenden qualitativen Interviews mit Expert*innen. Bei Mixed Methods werden mehrere qualitative oder quantitative Verfahren zur Beantwortung derselben Forschungsfrage(n) eingesetzt. Beide werden eigenständig durchgeführt. Durch die Integration der jeweiligen Ergebnisse soll ein Mehrwert, eine Mehrerkenntnis oder ein vollständigeres Bild gewonnen werden. Ausgangspunkt ist die Forschungsfrage, von ihr sollen die anzuwendenden Methoden abgeleitet werden (Lüdemann &amp; Otto, 2019, S. 103–104). Die Inhaltsanalyse der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte der am ATX prime notierten Unternehmen soll grundlegende Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Stakeholder*innen-</p>

	<p>Einbindung in der Praxis bringen. Darauf aufbauend werden durch die qualitativen Interviews die Informationen in weiterer Detailtiefe erhoben und Kontextwissen generiert.</p> <p><b><u>Inhaltsanalyse</u></b></p> <p>Zu Beginn der empirischen Forschung wird eine Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte aus dem Berichtsjahr 2020 aller am ATX prime notierten Unternehmen durchgeführt. Mithilfe dieser inhaltsanalytischen Auswertung wird die aktuelle Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung analysiert. Durch die Analyse nach Früh (2017) können darauf basierend Kategorien gebildet werden, die weitergehend in den Expert*inneninterviews zur Leitfadenerstellung genutzt werden. Die Inhaltsanalyse bildet also die Basis der empirischen Untersuchungen in dieser Master These, auf derer die weitergehende Forschung aufbauen kann.</p> <p><b>Begründung Methodenwahl integrative Inhaltsanalyse:</b></p> <p>Mithilfe der Inhaltsanalyse werden Texte systematisch und intersubjektiv nachvollziehbar auf erhoffte wissenschaftliche Erkenntnisse hin analysiert. Der Ausgangspunkt der Inhaltsanalyse ist die Forschungsfrage. Nach Früh (2017) werden den Inhalten der Texte Zahlen, also Codierungen, zugeordnet und ein Codebuch erstellt. Somit werden die Inhalte quantifiziert und rechnerische Auswertungen werden möglich. Die quantitativen Daten können aber nicht für sich allein betrachtet werden, der Sinnzusammenhang muss bewahrt werden. Bei der Erstellung der Kategorien wird zuerst deduktiv</p>
--	--

	<p>und dann induktiv vorgegangen. In einem ersten Schritt werden also Hauptkategorien aus der Forschungsfrage abgeleitet, um dann mithilfe der Textanalyse induktiv auf Unterkategorien zu schließen. Für den hier angedachten Forschungszweck wird diese Methode der integrativen Inhaltsanalyse verfolgt (Früh, 2017, S. 29–34, 67). Die Auswahl der zu analysierenden Texte muss so gewählt werden, dass die auf das Thema bezogenen Inhalte in voller Breite erfasst werden (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger, &amp; Riesmeyer, 2019a, S. 146). Der hier beschriebene Codierungs- und Auswertungsprozess wird mithilfe der Software MAXQDA gemäß Kuckartz &amp; Rädiker (2020) durchgeführt. In dieser Master These wird ein prognostischer Ansatz verfolgt. Es soll mithilfe der analysierten Merkmale der Nachhaltigkeitsberichte auf die gewünschte Wirkung bei den Anspruchsgruppen geschlossen werden. Dabei wird unter anderem die Verständlichkeit oder die erwartete Reaktion der Anspruchsgruppen betrachtet. Der/die Forschende geht zuerst von seiner/ihrer eigenen Interpretation aus, versetzt sich auch in die Lage der/des Verfassenden, um dann auf die Zielgruppe rückzuschließen (Früh, 2017, S. 46–49).</p> <p>Durch diese Form der qualitativen Inhaltsanalyse ist es also möglich, sinnzusammenhängende Kategorien zu bilden, auf denen basierend weitere Forschung möglich ist. In dieser Master These sollen dieses Vorgehen erste Erkenntnisse über das Forschungsthema aufzeigen und eine solide Grundlage für die folgenden qualitativen Interviews mit Expert*innen bieten.</p> <p><b>Grundgesamtheit und Stichprobenziehung:</b></p>
--	---

	<p>Die Grundgesamtheit beträgt die Nachhaltigkeitsberichte oder integrierten Geschäftsberichte aus dem Abschlussjahr 2020 (bzw. 2020/21 bei abweichenden Geschäftsjahren) aller zum 31.12.2021 am ATX Prime notierten Unternehmen (n = 38). Es wird eine Vollerhebung durchgeführt.</p> <p><b>Limitationen:</b></p> <p>Die Codierung der Textpassagen unterliegt potenziell einem starken subjektiven Einfluss. Um Objektivität und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wird ein Intercoder-Reliabilitätstest durchgeführt. Es wird mit einer Teilstichprobe (10% des Gesamtmaterials) getestet, ob die Kategorien durch eine dritte Person ebenso zugeordnet werden würden, als durch die Forschende selbst (Früh, 2017, S. 155; Rädiker &amp; Kuckartz, 2019, S. 289). Das Ziel liegt bei einem Gleichnis der Zuordnung von mindestens 70% der Textpassagen.</p> <p><b><u>Qualitative Interviews mit Expert*innen</u></b></p> <p>Als zweiter methodischer Teil zur Beantwortung der Forschungsfragen werden qualitative Interviews mit Expert*innen aus am ATX Prime gelisteten Unternehmen sowie in der Beratung tätigen Unternehmen gewählt. Bei der Analyse der Interviews wird gemäß Kuckartz &amp; Rädiker (2020) in Form einer fokussierten, inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse vorgegangen. Die Interviews werden leitfadenbasiert durchgeführt. Die Grundlage für den Leitfaden bilden die aus der zuvor durchgeführten Inhaltsanalyse gebildeten Kategorien aus den Nachhaltigkeitsberichten,</p>
--	---

	<p>ergänzt durch weitere Fragen, die durch die Aufbereitung des Stands der Forschung aufkommen. Durch die Interviews mit Expert*innen sollen weiterführend Informationen gewonnen werden, die durch die Inhaltsanalyse der Berichte nicht erhoben werden konnten, um diese so zu ergänzen und die Forschung abzurunden. Diese weiteren Informationen sind beispielsweise individuell wahrgenommene Verbesserungsbedarfe oder individuelle Interpretationen der Zielgruppenbedarfe.</p> <p><b>Begründung qualitative Interviews mit Expert*innen:</b></p> <p>Die Forschungsfragen dieser Master These fordern einerseits, die aktuelle Berichtspraxis zu analysieren. Dies wird mit der zuvor erläuterten Inhaltsanalyse erreicht. Andererseits ist es notwendig, darauf aufbauend aktiv auf Unternehmen zuzugehen und deren Sichtweisen und Erfahrungen zu primär relevanten Anspruchsgruppen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Anforderungen einzuholen. Durch qualitative Interviews soll ein Bild sowohl des aktuellen als auch des Wunschzustandes aus Sicht der bereits berichtenden Unternehmen erhoben werden. Zur Erhebung dieses Bildes sollen primär offene Fragen gestellt werden. Inhaltlich werden diese Fragen Themen wie etwaige gezielt adressierte Stakeholder*innen-Gruppen, wahrgenommene Wirkungen oder auch Verbesserungsbedarfe umfassen. Fragen zu etwaigen Implementierungsproblemen, mit denen sich die Praxis konfrontiert sieht, werden ebenfalls in den Leitfaden mitaufgenommen. Auch die unterstützende Wirkung bei der Zielgruppenidentifizierung und -adressierung durch bestehende und absehbar kommende (z.B. CSRD) Richtlinien und Standards soll erhoben werden. Weitere Fragengebiete</p>
--	---

	<p>werden sich aus der Zusammenführung des Forschungsstandes und der vorhergehenden Inhaltsanalyse konkretisieren.</p> <p>Qualitative Interviews werden bei Fallstudien als Methode gewählt, bei denen kein Anspruch auf Repräsentativität oder Vollerhebung besteht. Sie haben das grundsätzliche Ziel, Sachinformationen aus dem Gesagten zu gewinnen. Dies kann durch die unterstützende Strukturierung durch einen Interviewleitfaden gewährleistet werden. Durch sie soll ein erstes Grundverständnis der Thematik erlangt werden, auf dessen Basis weitere Forschung betrieben und Theorien erstellt werden sollen (Kaiser, 2021, S. 5–6). Bei dieser Art von Interviews kann in das Forschungsthema im Vergleich zur quantitativen Forschung in besonderer Tiefe erhoben werden. Durch situative Anpassung an die befragte Person ist es möglich, detailliertere Informationen von dieser zu erhalten. Durch Interviews können Betriebs- und Kontextwissen, Begründungen für Entscheidungen und Positionen auch detailliert und situativ erhoben werden, weitaus genauer als bei quantitativen Methoden (Kaiser, 2021, S. 26–27). Die Interviews können dabei sowohl online als auch offline geführt werden, wobei online bevorzugt wird, um auch schwer erreichbare Expert*innen befragen zu können (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger, &amp; Riesmeyer, 2019b, S. 80–81). Die Definition und Auswahl dieser Expert*innen hängt vom jeweiligen Forschungszweck ab. Als Expert*innen gelten Vertreter*innen aus dem jeweiligen Zielbereich der Forschung. So können Expert*innen auf jeder Rangstufe einer Hierarchie stehen. Je höher aber der Rang in der Hierarchie, desto schwerer ist die Person für Interviewzwecke zu erreichen (Goldberg &amp; Hildebrandt, 2020, S. 269–270).</p>
--	---

	<p>Nach der Durchführung der Interviews gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese inhaltsanalytisch aufzubereiten und auszuwerten. In dieser Master These wird die fokussierte Interviewanalyse bzw. inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (2-Phasen-Codierung) angewendet (Kuckartz, 2018; Kuckartz &amp; Rädiker, 2020). Bei dieser Vorgehensweise wird es ermöglicht, die Daten systematisch und auf die Forschungsfrage(n) fokussiert durch die Zuweisung zu Codes oder Kategorien auszuwerten. Dabei ist es das Ziel, das Ergebnis so generalisierend wie möglich darzustellen, um eine Reichweite über die Stichprobe hinaus zu erreichen. Dadurch wird gewährleistet, dass der auf diesen Daten erstellte Leitfaden generell für Unternehmen anwendbar ist, nicht nur für die untersuchte Stichprobe (Kuckartz &amp; Rädiker, 2020, S. XVIII). Die Auswertung der Interviews wird mit der Software MAXQDA durchgeführt. Dies soll eine strukturierte und vor allem transparente Vorgehensweise ermöglichen. Auch hierfür dienen Kuckartz &amp; Rädiker (2020) als Leitfaden.</p> <p><b>Limitation:</b></p> <p>Im Vergleich zu quantitativen Methoden ist der Umfang der qualitativen Interviews geringer und lässt keine Repräsentativität oder Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu. Es wird nur eine im Vergleich zur quantitativen Befragung kleine Zahl an Personen befragt. Die gewonnenen Informationen können aufgrund der Offenheit und der geringen Standardisierung nicht statistisch ausgewertet werden (Kaiser, 2021, S. 5). Weiters besteht die Gefahr, dass subjektive Einflüsse das Interviewergebnis unterschiedlich stark</p>
--	--

	<p>beeinflussen. Je geübter die befragende Person wird, desto größer ist der Output aus den Interviews (Meyen et al., 2019b, S. 78). Die befragte Person selbst kann die Qualität der Interviews beeinflussen, in dem sie (bewusst oder unbewusst) mehr oder weniger relevante Informationen preisgibt, oder die Fragen im Sinne der sozialen Erwünschtheit beantwortet (Kaiser, 2021, S. 38). In Bezug auf die Interviewanalyse besteht auch hier die Gefahr der subjektiven Beeinflussung bei der Kategorienvergabe. Zur Vermeidung dieser Limitation soll auch hier ein Intercoder-Reliabilitätstest vorgenommen werden (10% des Datenmaterials mit mindestens 70% Übereinstimmung).</p> <p><b>Grundgesamtheit und Stichprobenziehung:</b></p> <p>Die Interviews werden mit ausgewählten Vertreter*innen (IR-Abteilungen, Corporate Reporting, etc.) der am ATX Prime geführten Unternehmen sowie mit beratenden Unternehmen geführt. Die Anzahl der Interviews orientiert sich am Grenznutzen jedes zusätzlichen Interviews, dieser kann erst bei der tatsächlichen Durchführung und Analyse festgestellt werden. Geht der zusätzliche Nutzen gegen Null, so ist die maximale Anzahl an benötigten Interviews erreicht. Die Mindestanzahl der durchzuführenden Interviews wird auf 7 festgelegt.</p>
Literaturhinweise	Baumüller, J. (2018). Ziele und Inhalte der nichtfinanziellen Berichterstattung. <i>DJA - Der Jahresabschluss</i> , 2(3), 94–98.

	<p>Baumüller, J. (2021). Vorschläge der EU-Kommission für eine neue europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein erster Überblick. <i>Ecolex</i>, 32(6), 550–551.</p> <p>Baumüller, J., &amp; Omazic, A. (2021). Entwicklungsperspektiven für den Wesentlichkeitsgrundsatz in der nichtfinanziellen Berichterstattung. <i>IRZ - Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung</i>, 16(1). Abgerufen von <a href="https://www.lindedigital.at/#id:art-irz-2021-01-41a">https://www.lindedigital.at/#id:art-irz-2021-01-41a</a></p> <p>Baumüller, J., &amp; Sopp, K. (2022). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications. <i>Journal of Applied Accounting Research</i>, ahead-of-print(ahead-of-print). <a href="https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114">https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114</a></p> <p>Baumüller, J., &amp; Tanzer, T. (2021). Vorschläge für eine wirksam(er)e nichtfinanzielle Berichterstattung, Best Practices und Entwicklungsperspektiven. Best Practices und Entwicklungsperspektiven 2021 ff. <i>CFOaktuell - Zeitschrift für Finance &amp; Controlling</i>, 15(5), 173–176.</p> <p>Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D., &amp; Manetti, G. (2019). Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. <i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i>, 32(5), 1467–1499. <a href="https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3158">https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3158</a></p> <p>Ender, M., &amp; Sommerauer, P. (2021). Entwicklungsstand und Umsetzung von Integrated Reporting in Österreich. Eine Analyse von börsennotierten österreichischen Unternehmen. <i>GRC aktuell</i>, 4(1), 31–35.</p> <p>Essers, L. (2021). Sustainability: Warum Nachhaltigkeit heute für Unternehmen so wichtig ist. Abgerufen 13. Dezember 2021, von Deloitte Deutschland website:</p>
--	---

	<p><a href="https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html">https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html</a></p> <p>Europäische Kommission. <i>Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.</i>, Pub. L. No. COM(2021) 189 final (2021).</p> <p>Früh, W. (2017). <i>Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis</i> (9., überarbeitete Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.</p> <p>Goldberg, F., &amp; Hildebrandt, A. (2020). Experteninterviews. In C. Wagemann, A. Goerres, &amp; M. B. Siewert (Hrsg.), <i>Handbuch Methoden der Politikwissenschaft</i> (S. 267–284). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7_17">https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7_17</a></p> <p>Kaiser, R. (2021). <i>Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung</i> (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9">https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9</a></p> <p>Kuckartz, U. (2018). <i>Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung</i> (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.</p> <p>Kuckartz, U., &amp; Rädiker, S. (2020). <i>Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt</i>. Wiesbaden: Springer.</p> <p>Lüdemann, J., &amp; Otto, A. (Hrsg.). (2019). <i>Triangulation und Mixed-Methods: Reflexionen theoretischer und forschungspraktischer Herausforderungen</i>. Wiesbaden:</p>
--	--

	<p>Springer Fachmedien Wiesbaden. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-658-24225-1">https://doi.org/10.1007/978-3-658-24225-1</a></p> <p>Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S., &amp; Riesmeyer, C. (2019a). Inhaltsanalyse. In M. Meyen, M. Löblich, S. Pfaff-Rüdiger, &amp; C. Riesmeyer, <i>Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft</i> (S. 133–168). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-658-23530-7_6">https://doi.org/10.1007/978-3-658-23530-7_6</a></p> <p>Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S., &amp; Riesmeyer, C. (2019b). <i>Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung</i> (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden [Heidelberg]: Springer VS.</p> <p>Oehlrich, M. (2016). <i>Organisation: Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen</i>. München: Verlag Franz Vahlen.</p> <p>Oll, J., &amp; Rommerskirchen, S. (2018). What's wrong with integrated reporting? A systematic review. <i>Uwf UmweltWirtschaftsForum</i>, 26(1–4), 19–34. <a href="https://doi.org/10.1007/s00550-018-0475-x">https://doi.org/10.1007/s00550-018-0475-x</a></p> <p>Quick, R., Gauch, K., &amp; Pappert, N. (2021). Nichtfinanzielle Berichterstattung zu den Umweltbelangen in den Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen. <i>Betriebs-Berater</i>, 76(15), 875–879.</p> <p>Rädiker, S., &amp; Kuckartz, U. (2019). <i>Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video</i>. Wiesbaden: Springer VS.</p> <p>Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C., &amp; Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. <i>Corporate Social</i></p>
--	---

	<p><i>Responsibility and Environmental Management</i>, 27(5), 2071–2080. <a href="https://doi.org/10.1002/csr.1947">https://doi.org/10.1002/csr.1947</a></p> <p>Traxler, A. A. (2016). <i>Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative: Eine empirische Analyse der DACH-Region</i> (Johannes Kepler Universität). Johannes Kepler Universität, Linz. Abgerufen von <a href="https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/1390325">https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/1390325</a></p>
Allfälliges (z.B. Firmenarbeit...)	-

Bitte löschen Sie die grauen Erklärungen vor Abgabe des Exposés aus den Feldern und achten Sie darauf, dass Ihr Text in schwarzer Schrift erscheint.

---

Genehmigt durch Studiengangsleitung

# Interviewleitfaden

## Einstiegsfrage

**F0:** Als Einstieg möchte ich Sie darum bitten, sich kurz selbst vorzustellen.

## Hauptfragen

**F1:** Welche Stakeholdergruppen berücksichtigen Sie im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

*F1a:* Wie und von wem werden diese Stakeholdergruppen festgelegt?

*F1b:* Wie oft bzw. in welchen Zeitabständen werden diese Gruppen überarbeitet und adaptiert?

*F1c:* Ist Ihr Nachhaltigkeitsbericht auf eine bestimmte Stakeholder-Zielgruppe ausgerichtet?

**F2:** Gibt es Stakeholdergruppen, mit denen Sie häufiger in den Dialog treten als mit anderen?

*F2a:* Gibt es Stakeholdergruppen, die von sich aus mehr Engagement fordern?

*F2b:* Gewichten Sie die Interessen Ihrer Stakeholdergruppen für z.B. die Wesentlichkeitsmatrix?

**F3:** Welche Engagement-Maßnahmen und -Aktivitäten führen Sie mit diesen Stakeholdern durch?

*F3a:* Gibt es Maßnahmen und Aktivitäten, die Sie beabsichtigt nicht durchführen?

*F3b:* Wie und von wem werden diese Aktivitäten festgelegt?

*F3c:* Wie oft bzw. in welchen Zeitabständen werden diese Aktivitäten durchgeführt?

**F4:** Wie fließen die Informationen, die Sie über Stakeholder-Interessen erhalten, in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein?

*F4a:* Werden die Informationen auch abseits der Wesentlichkeitsmatrix eingebunden?

**F5:** Denken Sie, dass es auch wichtig ist, in der sprachlichen Ausgestaltung auf Stakeholder einzugehen (Stichwort Wording, Fachbegriffe, Gendern)?

*F5a:* Berücksichtigen Sie diese Ausdrucksweisen im Nachhaltigkeitsbericht?

**F6:** Und wie ist das beim Design des Nachhaltigkeitsberichts? Wird dieses auf die Zielgruppe angepasst?

*F6a:* Zukünftig soll die nichtfinanzielle Berichterstattung im Lagebericht erfolgen. Wie denken Sie, wirkt sich das auf den Umfang und das Design der nichtfinanziellen Berichte aus?

*F6b:* Denken Sie, dass zukünftig freiwillige separate Nachhaltigkeitsberichte erstellt werden?

1 **Interviewtranskript 1**

2 Datum: 04. August 2022

3 I: Interviewerin

4 B1: Befragte 1, zuständig für Nachhaltigkeitsthemen und -berichterstattung

5 B2: Befragte 2, zuständig für Nachhaltigkeitsthemen und -berichterstattung

6

7 I: Und wir starten gleich mit der ersten Frage. Und zwar würde ich Sie gerne bitten  
8 sich kurz mit ein, zwei Sätzen vorzustellen.

9 B1: Mhm. Mein Name ist (Befragte 1) und bin zuständig für die Koordination der  
10 Nachhaltigkeitsthemen in der Gruppe und auch für die  
11 Nachhaltigkeitsberichterstattung.

12 B2: Ja mein Name ist (Befragte 2) ich bin eben auch im Nachhaltigkeitsteam tätig  
13 mit der (Befragten 1) zusammen. (...) Genau und das Hauptthema ist sicherlich der,  
14 der Nachhaltigkeitsbericht und auch interne, das interne  
15 Nachhaltigkeitsmanagement und Bewusstseinsbildung etc.

16 I: Ok super. Vielen Dank. Dann starten wir auch gleich mit der ersten Frage. Mit der  
17 ersten thematischen Frage. Und zwar, welche Stakeholdergruppen berücksichtigen  
18 Sie im Rahmen Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung?

19 B1: Mhm, also (...) im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse haben wir auch unsere  
20 Stakeholder befragt zu den Themen, die sie interessieren, die wir in den  
21 Nachhaltigkeitsbericht aufnehmen sollen und da wurden einerseits interne  
22 Stakeholder befragt. Also unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch unser  
23 Management. (nachdenklich) Dann haben wir auch externe Stakeholder befragt,  
24 Großkundinnen und Großkunden, Vertriebspartner, Vertriebspartnerinnen,  
25 Investorinnen, Investoren, Analystinnen, Analysten. Auch teilweise politische  
26 Stakeholder, Vertreterinnen, Vertreter von NGOs, Expertinnen und Experten auch  
27 extern zum Thema Nachhaltigkeit, und auch dann noch Medienvertreterinnen und  
28 –verteter und Lieferantinnen und Lieferanten.

29 **I:** Mhm. Ok und wie und von wem werden diese Stakeholdergruppen definiert und  
30 festgelegt?

31 **B1:** Also wir haben das gemeinsam mit, (räusper) internen Expertinnen und  
32 Experten im Rahmen von Workshops immer im Zuge der Aktualisierung der  
33 Wesentlichkeitsanalyse, also erstmals bei der ersten Wesentlichkeitsanalyse  
34 festgelegt, und dann im Zuge der Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse auch  
35 hier geschaut ob hier (nachdenklich) Anpassungen notwendig sind.

36 **I:** Mhm. Ok. Das heißt wird dann auch sozusagen im Abstand (räusper) der  
37 Wesentlichkeitsanalyse dann immer, also in demselben Zeitabstand dann die  
38 Gruppen aktualisiert, überarbeitet?

39 **B1:** Genau.

40 **I:** Ok. Und Ihr Nachhaltigkeitsbericht ist der auf eine bestimmte Stakeholdergruppe  
41 ausgerichtet, also gibt es da eine bestimmte Zielgruppe?

42 **B1:** Nein, wir haben den jetzt nicht nur auf eine Zielgruppe ausgerichtet, sondern  
43 grundsätzlich so konzipiert, dass er für eine breitere Zielgruppe geeignet ist. Also  
44 sowohl für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für  
45 verschiedenste Stakeholdergruppen extern, die Interesse haben könnten. Also  
46 sowohl für Kundinnen, (lächelt) Kunden aber auch für Geschäftspartnerinnen,  
47 Geschäftspartner, die da auch zunehmend Interesse zeigen, also sehr breit.

48 **I:** Mhm. Ok. Gut, gibt es dann Stakeholdergruppen mit denen Sie öfter in den Dialog  
49 treten als mit anderen?

50 **B1:** Also hier möchte ich gerne unterscheiden. (räusper) Also, für den  
51 Nachhaltigkeitsbericht an sich, für die Themenfestlegung werden unsere  
52 Stakeholder eingebunden im Rahmen eben der Aktualisierung der  
53 Wesentlichkeitsanalyse über eine Onlinebefragung zu den für sie wichtigsten  
54 Themen. Aber (...) das in Kontakt treten mit, mit Stakeholdergruppen die jetzt  
55 abseits nur für, zur Festlegung der Berichtsinhalte findet natürlich laufend statt, ja.  
56 Also hier treten wir laufend mit unseren Kundinnen, Kunden (lächelt) in Kontakt  
57 natürlich auch mit, mit Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern, potenziellen Mitarbeiterinnen,  
58 Mitarbeitern. Das, (ahm) hier gibt's einen laufenden Dialog auf unterschiedlichsten  
59 Ebenen, ja.

60 **I:** OK. Und gibt's da eben abgesehen jetzt von, von Wesentlichkeitsmatrix und -  
61 analyse, gibt's da Stakeholdergruppen, die von sich aus mehr Engagement fordern  
62 als andere?

63 **B1:** (...) Also das kann ich jetzt nicht so (räusper) pauschal beantworten, aber ich  
64 würde sagen natürlich das ergibt sich aus der Natur der Sache. Also ich glaube mit,  
65 mit den Kundinnen, Kunden und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (lächelt)  
66 wo ich eben grad vorhin auch erwähnt hab, ist man glaub ich in der Regel am  
67 meisten in Kontakt, ja. Also sicher öfter als jetzt mit Medienvertreterinnen oder, oder,  
68 oder NGOs, ja. Alles andere wäre glaube ich (...) etwas eigenartig, ja (lächelt). Aber  
69 (...) wir betrachten das ja für die gesamte Gruppe. (...) Wir sind ja in, in 30 Ländern,  
70 mit rund 50 Gesellschaften tätig. Da gibt's natürlich Unterschiede je Gesellschaft,  
71 ja. Je nachdem wie auch die Kund\*innenstruktur ist, (...) kann das natürlich sehr  
72 stark variieren, (...) der Stakeholderkontakt.

73 **I:** Ok. Und (...) die Interessen Ihrer Stakeholdergruppen, werden die gewichtet für  
74 eben zum Beispiel die Wesentlichkeitsmatrix?

75 **B1:** Nein. Also wir (...). Also insofern als wenn jetzt, ich weiß nicht (...) 50  
76 Kund\*innen mitmachen und (...) 10 Vertriebspartner\*innen zum Beispiel, dann  
77 (ähm) haben die 50 Kund\*innen das gleiche Gewicht wie die 10  
78 Vertriebspartner\*innen, ja.

79 **I:** Ok.

80 **B1:** Also so, insofern, also die Stakeholdergruppen erhalten das gleiche Gewicht,  
81 ja. Das ist nicht davon abhängig wie viele von einer Stakeholdergruppe mitmachen,  
82 also das soll das Ergebnis nicht beeinflussen.

83 **I:** Mhm. Ok. Und mit welchen Engagement-Maßnahmen gehen Sie vor? Also  
84 welche Aktivitäten führen Sie mit den Stakeholdern durch?

85 **B1:** (...) Bezogen jetzt nur auf die Berichtsinhalte, oder wieder generell? Also.

86 **I:** Generell. Also sowohl, (...) wie erheben Sie die Interessen zum Beispiel, oder die  
87 Themen für die Wesentlichkeitsmatrix als auch generell abgesehen davon, wie, wie  
88 treten Sie in Kontakt, in den Dialog?

89 **B1:** Mhm. Also für den Nachhaltigkeitsbericht (...) um herauszufinden welche  
90 Berichtsinhalte unseren Stakeholdern wichtig sind, greifen wir eben auf eine  
91 Onlinefrage, -abfrage zurück. Also im Zuge der Aktualisierung unsere  
92 Wesentlichkeitsanalyse binden wir hier unsere Stakeholder ein, eben mittels  
93 Onlineumfrage. (...) Ganz allgemein ist das natürlich äußerst umfassend, ja. Also,  
94 also wie schon, wie auch schon vorhin angedeutet natürlich sind unsere (...)  
95 Kundenberater\*innen im ständigen Austausch mit unseren Kund\*innen. Unsere, (...)  
96 die Einbindung der Mitarbeiter erfolgt natürlich auf, auf unterschiedlichsten Ebenen.  
97 Über Mitarbeitergespräche, über Teambuilding-Maßnahmen, ja. Das, wenn man  
98 jetzt an die Stakeholdergruppe (...) Investor\*innen denkt, haben wir natürlich ein  
99 eigenes Investor-Relations-Department, die hier da um laufende  
100 Investor\*innenkommunikation bemüht sind. Das gleiche gilt natürlich für, wenn wir  
101 an die Stakeholdergruppe Presse denken, NGOs, also hier gibt's natürlich auch (...)  
102 laufenden Dialog von unseren Expertinnen, Experten mit den Stakeholdergruppen.  
103 (...) Ja, wir haben auch eine, eine Sponsoringabteilung die hier stark auch mit, mit  
104 NGOs in Kontakt ist. (...) Ja, also wie gesagt, das ist sehr, sehr umfassend (lächelt)  
105 und natürlich also das ist einerseits auf, auf Holding-Ebene. Wenn es jetzt um, um  
106 (...) Investor\*innen, Analysten geht, dann passiert das wirklich eher auf Holding-  
107 Ebene eben über unser IR-Department. Aber wenn es jetzt um Kund\*innen geht,  
108 dann passiert das natürlich in allen Gesellschaften über unsere Berater\*innen, ja.

109 **I:** OK. Und gibt's da Maßnahmen, die Sie beabsichtigt nicht durchführen? Zum  
110 Beispiel, Tag der offenen Tür, oder so in diese Richtung gehend?

111 **B1:** (...)

112 **I:** Oder, oder sind Sie da offen für, für alle möglichen Einbindungsmaßnahmen?

113 **B1:** (...) Also die Einbindungsmaßnahmen werden angepasst an (...) an die, an den  
114 jeweiligen Markt. An das Geschäftsmodell des jeweiligen operativen  
115 Unternehmens. Also hier sind wir sehr dezentral aufgestellt und das, das kommt  
116 dann drauf an wie, (...) ja sagen wir mal, wie, wie gut (...) verschiedene Maßnahmen  
117 auch lokal dann angenommen werden, ja. Das kann ich jetzt auch nicht pauschal  
118 beantworten.

119 **I:** Mhm. Ok.

120 **B1:** Aber es, ich könnte nicht sagen, dass wir hier irgendetwas kategorisch  
121 ausschließen. (lächelt)

122 **I:** Ok, gut. Und gibt's da einen, einen Plan, oder wie und von wem werden die  
123 Aktivitäten festgelegt? Gibt's da zum Beispiel einen Stakeholder-Engagement-Plan  
124 oder ist das eben komplett situations- und niederlassungs-/standortabhängig?

125 **B1:** (...) Also den, Masterplan, den Sie jetzt vielleicht im Kopf haben (lacht) den  
126 gibt's (...) so in dem Sinn jetzt für die gesamte Gruppe nicht. Aber natürlich werden  
127 Kommunikationsmaßnahmen jetzt wie gesagt also in unserem Investor-Relations-  
128 Team hat natürlich einen, Kommunikationsplan. Unsere Kommunikationsabteilung  
129 hat einen Kommunikationsplan. (...) Unsere HR-Abteilung hat natürlich  
130 institutionalisierte (...) Formen der Kommunikation, wie eben zum Beispiel ein  
131 jährliches Mitarbeiter\*innengespräch stattzufinden hat. Das existiert natürlich alles,  
132 aber das ist jetzt nicht zusammengefasst bei uns in der ESG-Abteilung, sondern  
133 das wird dann von den einzelnen Abteilungen natürlich geplant.

134 **I:** Ok. Das heißt, also die nächste Frage wär dann wie und in welchen Zeitabständen  
135 die Aktivitäten durchgeführt werden, aber das wird dann eben wahrscheinlich auch  
136 von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein, habe ich jetzt so (ahm) verstanden.

137 **B1:** Genau.

138 **I:** Genau. Ok. Sehr gut. (...) Gut dann kommen wir zur nächsten Frage. Und zwar,  
139 wie fließen die Informationen, die sie über Stakeholderinteressen erhalten, in die  
140 Nachhaltigkeitsberichte ein?

141 **B1:** (...) Insofern als wir natürlich die Ergebnisse (...) unserer Befragungen in die  
142 Wesentlichkeitsanalyse aufnehmen, und das ein Teil ist wie wir unsere wesentlichen  
143 Themen festlegen. Und die wesentlichen Themen werden dann berichtet im  
144 Nachhaltigkeitsbericht.

145 **I:** Mhm. Ok. (...) Gut, abgesehen jetzt von, von Stakeholderinteressen. Glauben Sie,  
146 oder denken Sie, dass es auch wichtig ist in der sprachlichen Ausgestaltung des  
147 Berichts auf Stakeholder einzugehen? Stichwort: Wording, bestimmte Fachbegriffe  
148 erklären oder Gendern?

149 **B1:** Ja! Absolut! Also wie gesagt wir verfolgen ja den Ansatz das wir unseren Bericht  
150 eher für eine breite Stakeholdergruppe konzipieren, und legen schon Wert auf eine

151 verständliche Sprache. (...) Ja, also wir versuchen so wenig wie möglich mit  
152 branchenspezifischem Fachjargon zu arbeiten.

153 **I:** Ok. Und auch zum Beispiel Fachbegriffe die jetzt Nachhaltigkeitsberichterstattung  
154 an sich betreffen wie zum Beispiel CSRD etc.? Erklären Sie auch solche Dinge im  
155 Bericht?

156 **B1:** Das erklären wir, ja.

157 **I:** Ja, Mhm. Ok. Gut, und wie ist das beim Design der, des Nachhaltigkeitsbericht?  
158 Also unter Design verstehe ich die grafische Ausgestaltung (...) wird dieses auch  
159 auf die Zielgruppe dann angepasst?

160 **B1:** Ja, also wir versuchen das schon ansprechend auch mit, (...) mit Fotos, mit, mit  
161 Grafiken und so weiter zu gestalten, so dass es leserfreundlich ist.

162 **I:** Ok. (...) Gut und wir haben, ich hab ja kurz schon die CSRD erwähnt. Da soll ja  
163 zukünftig die nichtfinanzielle Berichterstattung im Lagebericht erfolgen. Wie denken  
164 Sie, dass sich das auf den Umfang und auch auf das Design des Berichts dann  
165 auswirken wird, oder des, des nichtfinanziellen Teils, auswirken wird?

166 **B1:** (...) Ja, also das hat natürlich massive Auswirkungen, also wir können unseren  
167 Bericht dann nicht in, in der Art und Weise gestalten, wie wir das bis dato gemacht  
168 haben. Wenn das in den Lagebericht soll, dann muss es sich natürlich auch an die  
169 Sprache des Lageberichts anpassen und dann wirds, (...) ja, also wir können dann  
170 natürlich nicht mehr mit, mit Grafiken, Fotos und so weiter, mit dieser aufgelockerten  
171 magazinartigen Berichterstattung arbeiten, das muss natürlich dann an die, ja, an  
172 das Look-and-Feel des Nach- (ahm) des Lageberichtes angepasst werden, das wird  
173 dann natürlich nicht mehr möglich sein, das für diese breite Zielgruppe so in der Art  
174 und Weise aufzubereiten.

175 **I:** (zustimmend) Mhm. Und denken Sie, dass zukünftig dann freiwillige, separate  
176 Nachhaltigkeitsberichte erstellt werden, beziehungsweise würden Sie selbst einen  
177 erstellen?

178 **B1:** Also wir selbst haben dahingehend noch keine Entscheidung getroffen. (...) Ich  
179 kann mir das gut vorstellen, dass es hier dann (ahm) Nachhaltigkeitsbroschüren  
180 oder Ähnliches gibt. Für, aufbereitet für spezielle Zielgruppen (ahm). Ich denke wir  
181 werden uns auch überlegen ob wir vielleicht dann doch unsere Website oder unsere

182 Onlineformate hier auch stärker nutzen, um es für die Zielgruppen entsprechend  
183 aufzubereiten und vielleicht auch unterjährig manche Themen aufgreifen. Aber wir  
184 haben jetzt noch keine finale Entscheidung getroffen, wie wir damit umgehen  
185 werden.

186 **I:** Mhm. Mhm. Ok. (...) Gut, das waren eigentlich schon alle Fragen des  
187 Interviewleitfadens. Danke für die Beantwortung aller Fragen. Jetzt meine Frage an  
188 Sie: Haben Sie, sozusagen irgendwelche Rückfragen oder Fragen an mich?

189 **B1:** (...) Hm - von mir ad-hoc keine Fragen (lächelt), (Befragte 2)?

190 **B2:** Danke, hätte ich jetzt auch keine ad-hoc-Fragen. Über Ergebnisse glaube ich  
191 freuen wir uns immer gern (lacht).

192 **B1:** (lacht)

193 **I:** (lacht)

194 **B2:** Also

195 **I:** Sehr gerne.

196 **B2:** Wenn Sie es erfolgreich abgeschlossen haben, freuen wir uns sicher über einen  
197 (nicht verständlich).

198 **I:** Ja.

199 **B1:** Genau, ja.

200 **I:** Ja sehr gerne. Also, ich werde die Arbeit Ende August abgeben und dann sobald  
201 sie dann durchbewertet ist sozusagen, kann ich sie sehr gerne dann zukommen  
202 lassen. Genau, das Ziel ist ja auch die Erstellung eines Leitfadens für zukünftige  
203 oder für noch nicht von der Berichtspflicht umfassten Unternehmen zu erstellen.

204 **B2:** Mhm.

205 **I:** Genau, und ja das lasse ich Ihnen sehr gerne dann zukommen. (...) Gut.

206 **B1:** Mhm. Ok

207 **I:** Und ja wie eben besprochen das Transkript folgt dann in den nächsten Tagen per  
208 Mail und ja bedank mich nochmal recht herzlich und wünsch Ihnen einen schönen  
209 Tag.

- 210 **B1:** Dankeschön, alles Gute für Sie.
- 211 **I:** Dankeschön, ebenfalls. Wiederschauen.
- 212 **B1:** Wiederhören.
- 213 **B2:** Wiedersehen.

## 1 Interviewtranskript 2

- 2 Datum: 04. August 2022
- 3 **I:** Interviewerin
- 4 **B:** Befragte, Head of Corporate Sustainability
- 5
- 6 **I:** Gut. So dann fangen wir an mit der Einstiegsfrage.
- 7 **B:** Mhm.
- 8 **I:** Und zwar möchte ich Sie gerne darum bitten sich kurz vorzustellen.
- 9 **B:** Ok. Mein Name ist (Befragte). Ich bin Head of Corporate Sustainability vom
- 10 (Unternehmen 2). Arbeitet seit 2006 für (Unternehmen 2) immer im Bereich
- 11 Nachhaltigkeitsmanagement. Das hat sich natürlich in diesen letzten 16 Jahren
- 12 massiv verändert. Auf Basis der Entwicklungen im Unternehmen aber auch rund
- 13 ums Unternehmen sind die Aufgabenbereiche nicht nur gewachsen, sondern haben
- 14 sich auch immer wieder komplett neu definiert. Was es sehr spannend gemacht hat
- 15 von der Ausbildung bin ich eigentlich Architektin. Habe mich aber im Studium schon
- 16 spezialisiert auf nachhaltiges Bauen, ökologisches Bauen und (...) habe im Grunde
- 17 bis auf 2 Jahre Ausnahme alle Nachhaltigkeitsberichte für den
- 18 Unternehmenskonzern also für die Unternehmensgruppe erstellt, beginnend zum
- 19 Berichtsjahr 2009. (...) Also es sind einige zusammengekommen bisher und
- 20 abgesehen von der Verantwortlich-, Verantwortung für die
- 21 Nachhaltigkeitsberichterstattung steht natürlich auch ganz oben am Programm:
- 22 Nachhaltigkeitsstrategie, Koordination der Umsetzung, Kommunikation zum
- 23 Nachhaltigkeitsmanagement intern, aber natürlich auch extern, ja. Macht mir schon
- 24 Spaß (lacht).

25 **I:** (lacht) Ok. Super danke für die Vorstellung. Ich würde jetzt gerne mit der ersten  
26 Frage gleich, also mit der ersten Hauptfrage losstarten.

27 **B:** Mhm.

28 **I:** Und zwar - welche Stakeholdergruppen berücksichtigen Sie im Rahmen Ihrer  
29 Nachhaltigkeitsberichterstattung?

30 **B:** Mhm. Da habe ich eine Frage, eine Gegenfrage dazu. Verstehen Sie unter  
31 Nachhaltigkeitsberichterstattung ausschließlich Nachhaltigkeitsberichte oder  
32 grundsätzlich Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit?

33 **I:** (Ahm) Eigentlich ausschließlich die Nachhaltigkeitsberichte, aber nicht nur in  
34 Form von zum Beispiel der Wesentlichkeitsanalyse und der Wesentlichkeitsmatrix,  
35 sondern auch generell, wie darüber berichtet wird, was sozusagen, oder wie die  
36 Stakeholder eingebunden werden, abgesehen davon.

37 **B:** Also grundsätzlich ist natürlich unser Interesse alle Stakeholdergruppen  
38 bestmöglich einzubinden und dabei differenzieren wir aber auch (...) zwischen den,  
39 den Typ der unterschiedlichen Stakeholdergruppen beziehungsweise deren  
40 Interesse, Interessens, und und passen dementsprechend natürlich auch unsere  
41 Kommunikationsformate an. Der Nachhaltigkeitsbericht an sich, so wie er  
42 mittlerweile erstellt werden muss (...) um eben alle gesetzlichen und auch  
43 regulatorischen Vorgaben erfüllen zu können, eignen sich jetzt nicht ideal als  
44 Kommunikationsmittel an jede Stakeholdergruppe.

45 **I:** Mhm.

46 **B:** Deswegen auch meine Frage eben ob es nur um den Nachhaltigkeitsbericht  
47 geht, oder auch um andere Kommunikationsmittel, weil natürlich gibt es da auch die  
48 Möglichkeit auf andere Art und Weise die verschiedenen Stakeholdergruppen zu  
49 erreichen.

50 **I:** Mhm.

51 **B:** (...) Ja.

52 **I:** Ok.

53 **B:** Ich glaube in das Detail kommen wir ohnehin mit den weiteren Fragen dazu,  
54 oder?

55 **I:** Genau, genau.

56 **B:** Mhm.

57 **I:** Ja.

58 **B:** Und, und berücksichtigen wobei ich glaube diese, diese (...) die, die Detailfrage

59 zu, zur Art und Weise wie wir die Stakeholdergruppen berücksichtigen kommen wir

60 auch in Folge, ja? Dann

61 **I:** Genau.

62 **B:** Nehme ich jetzt Mal vorab nichts weg.

63 **I:** Ok. Super.

64 **B:** Mhm.

65 **I:** Welche Stakeholdergruppen sind das genau, die Sie berücksichtigen?

66 **B:** (...) Also wir haben (...) führen natürlich regelmäßig intern Analysen durch aber

67 lassen auch von externen Experten Analysen durchführen, welche

68 Stakeholdergruppen für uns besonders relevant sind, oder wir für sie besonders

69 relevant, und auch eben welche spezifischen Interessen wir berücksichtigen

70 müssen.

71 **I:** Ok. (...) Und in welchen Zeitabständen werden diese Analysen durchgeführt? Also

72 wie regelmäßig wird das aktualisiert?

73 **B:** Das hängt auch immer von der Kernfrage der Analyse ab. Also wir führen

74 grundsätzlich Stakeholderdialoge durch. Jetzt speziell zum Thema

75 Nachhaltigkeitsmanagement, oder eben ja nachhaltige, nachhaltiges Wirtschaften.

76 Das, diese, diese Dialoge werden (...) in Zusammenarbeit mit unseren Kollegen in

77 den Landesgesellschaften durchgeführt um wirklich sozusagen vor Ort mit de facto

78 Ansprechpartnern unserer Kollegen in den Landesgesellschaften (...) abzuholen,

79 welche Interessen hier im Vordergrund liegen, welche, also für welche Lös-, also für

80 welche Herausforderungen unsere Stakeholdergruppen auch Lösungen suchen.

81 Das geht von Kunden über Mitarbeiter, Medien, Politik. (...) Die Liste ist sehr, sehr

82 lang, bis hin selbstverständlich als aktien-, als, als börsennotiertes Unternehmen

83 eben auch noch die Investoren, die Analysten, Ratingagenturen, Fondsmanager,

84 Banken und so weiter.

85 **I:** (zustimmend) Ok. Und ist Ihr Nachhaltigkeitsbericht auf eine bestimmte  
86 Stakeholderzielgruppe ausgerichtet?

87 **B:** (...) Ja im Grunde schon. Nicht weil wir es so wollen, weil's, sondern eher weil,  
88 weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass es in der Natur der Sache liegt. Also  
89 wir haben auch das analysieren lassen und haben auch unsere eigenen  
90 Erfahrungen damit gesammelt, von welchen Stakeholdergruppen wir einfach die  
91 meisten Rückmeldungen bekommen, oder auch die meisten Detailfragen. Und  
92 dabei hat sich einfach rausgestellt, dass (...) gerade natürlich unsere Investoren,  
93 Analysten, Ratingagenturen, Fondsmanager, also gerade auch durch diese starke  
94 Bewegung hinsichtlich Green Finance, ist das eigentlich die Kerngruppe, die dann  
95 wirklich die Inhalte in der Detailgenauigkeit wie es einfach ein Nachhaltigkeitsbericht  
96 mittlerweile liefern muss, auch wirklich lesen und da auch wirklich noch weitere  
97 Detailfragen haben und so weiter. Es gibt natürlich auch Kunden die sich das  
98 anschauen, es gibt natürlich auch also Geschäftspartner, für die das relevant ist.  
99 Aber eben aufgrund dieser gesetzlichen und, und, und regulatorischen Vorgaben  
100 wie und in welcher Form und welchem Ausmaß ein Nachhaltigkeitsbericht verfasst  
101 werden muss eignet sich's nicht für jede Stakeholdergruppe, weil's einfach zu  
102 ausführlich ist (...) und es ist eine Gratwanderung. Also natürlich (...) fokussieren  
103 sich eben diese, dies, diese Fokus-Stakeholdergruppen für den  
104 Nachhaltigkeitsbericht sehr, sehr stark rein auf Daten, Fakten, Kennzahlen,  
105 Erklärungen der Kennzahlen, Ziele und Outlook. Nette Geschichten und nette Bilder  
106 sind da eigentlich eher, werden als störend empfunden. Das wurde uns auch so  
107 rückgemeldet. Dann aber gibt es natürlich unzählige andere Stakeholdergruppen  
108 die für uns genauso wichtig sind, für die ist es aber ganz wichtig hier auch emotional  
109 abgeholt zu werden durch Geschichten die dann diese ganze, diese ganzen Zahlen  
110 und, und Fakten auch greifbar machen und Bilder auch die hier einfach dann unser  
111 Nachhaltigkeitsmanagement auch nahbar machen.

112 **I:** Mhm. Ok. Und gibt es Stakeholdergruppen mit denen Sie häufiger in den Dialog  
113 treten als mit anderen?

114 **B:** (...) (Ahm). Ich würde sagen nicht häufiger, aber natürlich hat jede  
115 Stakeholdergruppe ihre eigenen Interessen, ja. Und, und, und je nach  
116 Stakeholdergruppe gibt es auch unterschiedlichen Bedarf an sehr, sehr

117 regelmäßiger Abstimmung oder auch je nach Situation. Ich sage jetzt irgendein  
118 Beispiel, ja. Wenn wir grade bei einem Produktionsstandort Umbauten vornimmt,  
119 braucht es natürlich eine ganz, ganz enge und regelmäßige Abstimmung mit den  
120 Anrainern, auch mit den Local Authorities, sprich also den politischen  
121 Entscheidungsträgern und so weiter, um hier sicherzustellen das alle Bedürfnisse  
122 auch berücksichtigt werden und und man in einem konstanten Dialog ist. Das ist  
123 aber vielleicht an manchen anderen Standorten in der Intensität wie es dann in so  
124 einer Situation, spezifischen Situation erforderlich ist nicht notwendig, aber natürlich  
125 auch hier schaut man, dass man in einem regelmäßigen Kontakt ist und in einem  
126 guten Austausch und in einem guten Miteinander agiert. Der Dialog, zum Beispiel  
127 jetzt mit der, mit der Interessensgruppe (...) eher aus der Finanzwelt,  
128 beziehungsweise auch Kapitalmarkt, gibt es sehr unterschiedliche Formate die in  
129 einer bestimmten Regelmäßigkeit durchgeführt werden, also sprich mit ESG-  
130 Roadshows und, und Kommunikation zu unseren ESG-Zielen und den  
131 Erreichungsgrad und so weiter. Also ich würde sagen es gibt jetzt keine Gruppe bei  
132 der wir uns bewusst entscheiden die besonders häufig mit Information zu füttern,  
133 sondern es hängt eben auch wirklich sehr stark von der jeweiligen Situation ab und  
134 auch von, von, vom Bedürfnis der Stakeholdergruppe.

135 **I:** Ok. Und gibt, weil Sie gerade das Bedürfnis der Stakeholdergruppen  
136 angesprochen haben. Gibt es da Stakeholdergruppe die von sich aus dann auch  
137 mehr Engagement fordern, also welche wären das?

138 **B:** Ja, das sind ganz klar die, also Investoren, Ratingagenturen, Fondsmanager,  
139 Analysten sehr stark, also da kriegen wir auch dann wirklich sehr, sehr spezifische  
140 Fragen zu Inhalten im Nachhaltigkeitsbericht. Das heißt da gibts dann einfach auch  
141 Calls mit dem Vorstand auch gemeinsam mit dem Investor Relations natürlich, bei  
142 denen dann einfach noch Detailinhalte geklärt werden (...) und diese  
143 Interessensgruppe dann auch entsprechend dann eben Entscheidungen treffen  
144 kann.

145 **I:** Und gewichten Sie die Interessen der Stakeholdergruppen im Bericht, zum  
146 Beispiel in der Nachhaltigkeitsmatrix oder anders?

147 **B:** Ja, also im Zuge der Wesentlichkeitsanalyse die wir natürlich auch regelmäßig  
148 durchführen (...) haben wir vorab (...) intern evaluiert welche Stakeholdergruppen

149 besonders relevant sind, hinsichtlich des Einflusses durch uns auf die  
150 Stakeholdergruppen aber auch natürlich den Einfluss der Stakeholdergruppen auf  
151 uns. Da wurden diese Stakeholdergruppen erst einmal wieder neu evaluiert und und  
152 identifiziert und definiert. Das haben wir jetzt nicht nur ganz global für (Unternehmen  
153 1) gemacht, sondern wir haben unsere verschiedenen Geschäftsbereiche separat  
154 angeschaut und und haben je Geschäftsbereich jetzt zum Beispiel eben  
155 (Geschäftsbereich 1) mit den (Produktgruppen 1) in Europa, oder  
156 (Geschäftsbereich 2) mit den (Produktgruppen 2) in, in Europa, haben wir spezifisch  
157 angeschaut welche Stakeholdergruppen sind hier überhaupt eben zu adressieren  
158 auf jeden Fall und die dann auch entsprechend gerankt. Das wurde auch sauber  
159 dokumentiert und dementsprechend wurden dann auch zum Beispiel die  
160 Rückmeldungen der verschiedenen Stakeholdergruppen bei, also durch ein, ein,  
161 durch das anonyme Online-Fragetool oder Bewertungstool (...) unterschiedlich  
162 gewichtet. Also die Stakeholdergruppen oder, oder die Personen aus unseren  
163 verschiedenen Stakeholdergruppen konnten, oder wurden eben eingeladen über  
164 ein anonymes Online-Tool ihre Einschätzung zu dokumentieren welche Themen  
165 jetzt für Unternehmen 2 besonders wichtig sind und wo wir, wo wir einen besonders  
166 hohen Impact haben, beziehungsweise auch wie unsere Performance aussieht und  
167 diese Rückmeldungen wurden dann entsprechend gewichtet, je nach Relevanz der  
168 Stakeholdergruppe.

169 **I:** Ok. (...)

170 **B:** Mhm.

171 **I:** Gut.

172 **B:** Und wir legen das eigentlich auch sehr, sehr, also. (...) Unsere Interaktion mit  
173 den Stakeholdergruppen legen wir auch im Nachhaltigkeitsbericht sehr transparent  
174 offen. Das heißt,

175 **I:** Mhm.

176 **B:** Wir listen die verschiedenen Stakeholdergruppen auf, die Interessens-  
177 Schwerpunkte die wir einfach identifizieren, nicht nur durch externe Analysen  
178 sondern auch aufgrund unserer internen Erfahrung (.. .) der unterschiedlichen  
179 Fachabteilungen auch im Unternehmen. (...) Wir differenzieren auch je

180 Stakeholdergruppe welche Kommunikationsformate sich hier als besonders  
181 geeignet immer wieder herauskristallisiert haben und auch welche  
182 Interessenskonflikte bestehen können zwischen verschiedenen  
183 Stakeholdergruppen und was wir dann natürlich auch entsprechen adressieren  
184 müssen.

185 **I:** Mhm. Ok. Und welche Engagement-Maßnahmen und -aktivitäten führen Sie mit  
186 Ihren relevanten Stakeholdern durch?

187 **B:** (...) Mmm. Das ist ein sehr, sehr breites Feld.

188 **I:** Ja.

189 **B:** Ich würde da wirklich springen (lacht) zu, zum Nachhaltigkeitsbericht. Ich weiß  
190 nicht ob sie ihn auch...

191 **I:** Ja ich habe den ...

192 **B:** Sich angeschaut haben.

193 **I:** Genau ja. War Teil meiner, also ich habe Inhaltsanalysen durchgeführt und habe  
194 das ...

195 **B:** Ja.

196 **I:** Genau.

197 **B:** Mhm.

198 **I:** Genau.

199 **B:** Genau. Also das reicht von natürlich Kommunikation über ganz unterschiedliche  
200 Kanäle, ob das jetzt Social Media ist oder (...) Printmedien oder (...) Website (...).  
201 Dann natürlich ganz wichtig aus, auch der direkte persönliche Kontakt mit den  
202 verschiedenen Stakeholdergruppen was natürlich auch je Stakeholdergruppe  
203 unterschiedlich ausschaut. Also ich habe schon erwähnt die Roadshows, dann eben  
204 für Investoren und ähnliche Interessensgruppen. Dann natürlich auch ein, ein  
205 regelmäßiges persönliches Treffen zwischen Produktionsstandorten und den  
206 Anrainern dieser Standorte. Also ich erwähne jetzt nur ein paar Beispiele, ja. Dann  
207 natürlich der regelmäßige Kontakt und Austausch auch mit den Kunden, jetzt nicht  
208 nur eben als, als Verkaufsgespräch sondern definitiv auch um einfach zu erfahren

209 was brauchen unsere Kundengruppen, welche, welche Herausforderungen (...) also  
210 sind auf, auf ihrem Tablett sozusagen für die sie einfach Lösungen brauchen, weil  
211 das natürlich auch eine ganz relevante Information für uns ist. Wie wir uns  
212 weiterentwickeln müssen, jetzt sowohl was unsere Strategie angeht ganz allgemein,  
213 aber auch natürlich was dann spezifische Produkte und deren Entwicklung angeht.  
214 Natürlich gibt es auch Tag der offenen Tür, es gibt eben die Stakeholderdialoge die  
215 persönlich, also im persönlichen Gespräch stattfinden (...), ja. Nur um ein paar  
216 Aktivitäten zu nennen.

217 **I:** Und gibt es Maßnahmen oder Aktivitäten die Sie bewusst nicht durchführen?

218 **B:** Ja, also grundsätzlich ist es so, dass wir natürlich als börsennotiertes und, und  
219 international agierendes Unternehmen ganz besonders gutes Augen-, Augenmerk  
220 darauf haben und haben müssen was einfach strenge Grundsätze der  
221 Unternehmensführung angeht und auch die Transparenz diesbezüglich. Dazu gibt  
222 es auch sehr klare Richtlinien und auch regelmäßige Schulungen. Ich denke da jetzt  
223 an Dinge wie eben, so Themenbereiche wie zum Beispiel vergleichende Werbung  
224 (...) oder Umgang mit persönlichen Vorteilen oder Geschäfts-Geschenkerichtlinien.

225 **I:** Mhm.

226 **B:** Wir haben auch eine ganz klare Spendenrichtlinie. Also, manche dieser  
227 Maßnahmen und Aktivitäten werden auch als Stakeholderdialog gesehen und das  
228 ist bei uns definitiv eben nicht so und wird natürlich

229 **I:** Ok.

230 **B:** auch nicht (...) umgesetzt und da gibt es auch einen ganz, also gibt es eine ganz  
231 klare Orientierung diesbezüglich. (Unternehmen 2) hat auch einen Code of Conduct,  
232 das heißt einen Verhaltenskodex der gruppenweit für alle Mitarbeiterinnen und  
233 Mitarbeiter gilt und auch für unsere Geschäftspartner. Und darin ist auch ganz klar  
234 die, die Do's und Don'ts in der Interaktion mit sei's jetzt Geschäftspartner oder eben  
235 einfach auch anderen Stakeholdergruppen betreffend.

236 **I:** (...) Ok. Und generell, also alle Engagement-Maßnahmen und -aktivitäten, von  
237 wem und wie wird das festgelegt, gibt es da zum Beispiel einen Engagement-Plan,  
238 oder ist das dann individuell? Wie läuft das ab?

239 **B:** (...) Grundsätzlich (...) wird das natürlich von den entsprechenden  
240 Fachabteilungen ausgerichtet, weil die so quasi am nächsten dran sind an ihren  
241 spezifischen Stakeholdergruppen. Zu diesen Fachabteilungen gehören Klassiker  
242 wie Communications, Investor Relations, HR natürlich ganz, ganz wichtig was  
243 unsere Stakeholdergruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht. Aber natürlich  
244 auch das Kundenservice um ein paar Beispiele zu nennen. Und das, also, da habe  
245 ich hier die Fachbereiche differenziert, aber natürlich wird das auch, also sind  
246 einfach die Anforderungen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen auch  
247 verschieden. Weil die Stakeholdergruppen natürlich auch (...) sehr stark (...) sich,  
248 wie soll ich sagen, einen Einfluss auf uns haben je nach, nach Kerngeschäft in den  
249 unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Also wenn man zum Beispiel an die  
250 Kunden denk im (Sektor 1), also im (Sektor 1a), geht das vom einzelnen Endkunden  
251 bis über auch also (Kundengruppe) und so weiter. Im, im (Sektor 2) ist es dann sehr  
252 oft nicht der, der einzelne private Endkunde, sondern eine Gemeinde die dann  
253 (Produkt-/Servicelösung) möchte.

254 **I:** Mhm.

255 **B:** Und (...) diese unterschiedlichen Stakeholdergruppen mit ihren unterschiedlichen  
256 Charakterien und Interessensschwerpunkten können natürlich am besten adressiert  
257 werden auch dann von den Leuten die hier ganz nahe dran sind.

258 **I:** Mhm. Ok. Bevor ich zur nächsten Frage komme.

259 **B:** Mhm.

260 **I:** Ich hab ein Auge auf die Zeit geworfen. Müssen

261 **B:** Uh, ja.

262 **I:** Sie pünktlich um zwölf weg?

263 **B:** Nein.

264 **I:** Ok, also können wir vielleicht 5 Minuten länger machen wie gedacht?

265 **B:** Auf jeden Fall ja.

266 **I:** Ok. Super, dankeschön.

267 **B:** Gerne.

268 **I:** Gut dann wieder zurück zu den Fragen. In welchen Zeitabständen oder wie oft  
269 werden denn die unterschiedlichen Aktivitäten durchgeführt? Sie müssen natürlich  
270 nicht alle aufzählen, aber zum Beispiel ...

271 **B:** Ja.

272 **I:** ...die primären Aktivitäten wie Umfragen, Interviews, Gespräche.

273 **B:** (...) Im Grunde gilt die Devise so oft wie möglich und, und so viel wie nötig  
274 (lächelt). Und wie auch schon erwähnt, das, das richtet sich sehr stark an den  
275 einzelnen (...) Stakeholdergruppen und der diesbezüglich sinnvollen Interaktion und  
276 damit natürlich auch die Frequenz der, der Interaktion.

277 **I:** (zustimmend)

278 **B:** Aber es ist grundsätzlich ein Non-Stop-Prozess.

279 **I:** Ja. Ok.

280 **B:** Aber eine Roadshow kann zum Beispiel nicht (...) wird nicht täglich umgesetzt.

281 **I:** Ja.

282 **B:** Na,

283 **I:** Ja.

284 **B:** Weils, als ein Beispiel. Dagegen die, die Kundengespräche sehr wohl, ja.

285 **I:** Mhm.

286 **B:** Durchgehend. (...) Und die Stakeholderdialoge werden natürlich auch laufend  
287 umgesetzt, aber jetzt nicht täglich in jedem Land nochmal.

288 **I:** Mhm. Ok.

289 **B:** Also die Stakeholderdialoge die jetzt zum Beispiel aus, also über die, also über  
290 unsere Abteilung Sustainability and Innovations vorangetrieben werden. Andere  
291 Stakeholderdialoge natürlich die dann intern von unseren Landesgesellschaften vor  
292 Ort umgesetzt werden, ist natürlich auch ein täglicher Non-Stop-Prozess.

293 **I:** Mhm. Ok, super. Und wie fließen die Informationen die Sie dann auf diese Weise  
294 erhoben haben in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein?

295 **B:** Mhm. Also, (...) uns ist ganz wichtig, dass eben die spezifischen Interessen der  
296 Stakeholdergruppen auch im Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigt werden. Was  
297 nicht unbedingt hilft ihn so kurz wie möglich zu halten. (...) Aber da schließt sich der  
298 Kreis auch wieder was ich eingangs erwähnt habe, dass nichts, also der  
299 Nachhaltigkeitsbericht sich nicht ideal für jede Interessensgruppe eignet. Das heißt  
300 es ist eine Gratwanderung zwischen, der Schwerpunkt, also die, die Interessen der  
301 Stake-, Schwerpunkt-Stakeholdergruppen nachzukommen mit möglichst vielen  
302 Zahlen, Daten und Fakten. Und gleichzeitig aber natürlich auch ein, eine Art Look-  
303 and-Feel mit zu transportieren für Stakeholdergruppen, die jetzt einen  
304 Nachhaltigkeitsbericht nicht so im Detail durchschauen. (...) Das heißt im Grunde  
305 also wir, wir gehen da sehr strukturiert vor wir, wir lassen auch immer wieder Gap-  
306 Analysen umsetzen, beziehungsweise lassen auch unsere eigenen Erfahrungen  
307 einfließen auf Basis der Rückmeldungen die wir bekommen um das dann eben in  
308 den nächsten Nachhaltigkeitsbericht oder - berichten dann auch zu implementieren  
309 und umzusetzen.

310 **I:** (zustimmend) Ok.

311 **B:** Das ist ganz wichtig, weil, ja. Wenn man Nachhaltigkeitsbericht schreibt und, und  
312 da eben die Interessen der Stakeholdergruppen außen vor lässt ist eigentlich dann  
313 am Ziel vorbei geschossen, na. (lacht)

314 **I:** (lacht) Ja, genau. Ok, dann abseits, oder jetzt ein Stückchen weg von der, von  
315 den Stakeholderinteressen

316 **B:** Mhm.

317 **I:** hin zur sprachlichen Ausgestaltung der Berichte. Denken Sie,

318 **B:** Mhm.

319 **I:** dass es auch wichtig ist auf Dinge wie die sprachliche Ausgestaltung, oder auf  
320 diese Art und Weise auf Stakeholder einzugehen, eben im Sinne von Wording, der  
321 Erklärung von Fachbegriffen oder Gendern?

322 **B:** Mhm. Ja auf jeden Fall. Also, gleich einmal zum Gendern. Sprache kreiert Bilder  
323 aus meiner Sicht, oder auch aus Sicht von vielen anderen, und damit trägt man  
324 eigentlich auch eine große Verantwortung wenn man derartige unter, also  
325 Dokumente publiziert. Und aus dem Grund ist das Gendern ganz, ganz wichtig. Wir

326 waren da nicht ganz so schnell wie ich mir das gewünscht hätte, aber wir sind auf  
327 einem guten Weg.

328 **I:** Mhm.

329 **B:** Eben auch nicht nur zwischen männlich und weiblich zu differenzieren, wäre  
330 dann der nächste Schritt, oder ist, ist definitiv der nächste Schritt, den wir gehen  
331 werden. Dann Fachbegriffe, ja also zum Teil müssen natürlich Fachbegriffe  
332 verwendet werden, weil es Teil des internationalen Sprachverständnis ist, der  
333 Fachgruppen. Also Nachhaltigkeitsbericht ist natürlich schon eine Art  
334 Expertenlektüre aber gerade in den letzten Jahren haben wir einfach auch ein  
335 besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass wir wann auch immer wir einen  
336 Fachbegriff verwenden oder irgendeine Abkürzung, das auch an, also an, an, an  
337 Ort und Stelle dann des, des Textes sofort auch erklären damit auch jemand der  
338 jetzt kein Fachexperte ist trotzdem versteht worum es hier geht, also das ist ganz,  
339 ganz wichtig, und auch ganz wichtig eigentlich im Nachhaltigkeitsbericht die  
340 Sprache möglichst einfach zu halten, weil komplexe und ewig lange Sätze auch für  
341 einen Experten nicht angenehm zu lesen sind.

342 **I:** (zustimmend) Und erklären Sie sowohl (...) Fachbegriffe die auf Ihren  
343 Geschäftsbereich zurückzuführen sind als auch

344 **B:** Ja.

345 **I:** zum Beispiel Fachbegriffe die mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung

346 **B:** Ja.

347 **I:** zu tun haben?

348 **B:** Ja

349 **I:** Ja?

350 **B:** Unbedingt. Unbedingt. Ja.

351 **I:** Ok.

352 **B:** Weil, also das Ziel des Nachhaltigkeitsbericht ist ja möglichst keine Fragen offen  
353 zu hal-, lassen, na. Deswegen muss er auch immer mit einer gewissen  
354 selbstkritischen Betrachtungsweise verfasst werden um eben möglichst alle Fragen

355 zu beantworten und, ja. Und das bringt dann nichts wenn man, wenn, wenn die  
356 Leserin oder Leser dann einfach bei einigen Begriffen nichts damit anfangen.

357 **I:** Ja. Ok. Und wie ist das beim Design des Nachhaltigkeitsberichtes? Wird auch das  
358 auf Ziel-, die Zielgruppe angepasst? Also Design im Sinne von grafischer ...

359 **B:** Ja!

360 **I:** ... Ausgestaltung.

361 **B:** Also der Versuch ist natürlich da, also wobei eben die eine Zielgruppe gibt es  
362 nicht, aber es gibt natürlich eine Fokus-Zielgruppe.

363 **I:** Mhm.

364 **B:** Es gab Jahre wo wir dann wirklich ausschließlich Zahlentabellen und Buchstaben  
365 im Nachhaltigkeitsbericht hatten und Datendiagramme und vielleicht die eine oder  
366 andere Grafik. (...) Haben wir dann die Erfahrung gemacht, ist, ist auch nicht so  
367 ideal, auch, auch ein Investor der halt ausschließlich das Auge auf den Zahlen hat  
368 (...) möchte abgeholt werden und ja wir versuchen halt jetzt so ein bisschen die  
369 "eierlegende Wollmilchsau" (lacht) auch im Design umzusetzen, dass der  
370 Nachhaltigkeitsbericht einfach auch etwas Feines zum anschauen, etwas Feines  
371 zum Lesen ist. Und trotzdem einfach auch sehr effizient dann die Daten und Fakten  
372 gefunden werden können.

373 **I:** Mhm. Ok. Und zukünftig soll ja die nichtfinanzielle Berichterstattung

374 **B:** Mhm.

375 **I:** laut CSRD im Lagebericht erfolgen.

376 **B:** Mhm.

377 **I:** Und wie denken Sie, dass sich das auf den Umfang und eben auf das Design der  
378 nichtfinanziellen Berichte auswirkt?

379 **B:** (...) Sie werden sicher gekürzt werden, also das ist jetzt schon ein Thema womit  
380 wir uns auseinandersetzen, wie können wir kürzen um einfach auch Redundanzen  
381 dann zu vermeiden.

382 **I:** Mhm.

383 **B:** Wird auch erleichtert dadurch, dass der Nachhaltigkeitsbericht ja in den  
384 Lagebericht kommt, weil es bisher (...) ein paar Unklarheiten gegeben hat, jetzt zum  
385 Beispiel von Seiten Wirtschaftsprüfer oder so, wie das jetzt genau ist mit den  
386 Verweisen. Das heißt im Zweifelsfall ist man dann oft den Weg gegangen, dass man  
387 es dann lieber noch einmal schreibt ...

388 **I:** Mhm.

389 **B:** ... in einem anderen Berichtsteil als einfach nur zu verweisen. Wenn alles im  
390 Lagebericht ist, ist das Verweisen innerhalb des Berichts überhaupt kein Thema  
391 mehr, das heißt man kann, es hat sicher Potential um zu kürzen. Und das Design,  
392 ja ist eine interessante Frage, also. Ich kann mir vorstellen, dass man eben dann  
393 die Stories und die Bilder doch in einen anderen Berichtsteil des Geschäftsberichts  
394 reinverschiebt und dann im Lagebericht doch wieder sehr daten- und faktenlastig  
395 ist, aber schauen wir einmal, ja.

396 **I:** Ok.

397 **B:** Ich bin offen für alles. (lächelt)

398 **I:** (lacht) Ok. Und denken Sie, dass dann zukünftig auch freiwillige, separate  
399 Nachhaltigkeitsberichte erstellt werden, beziehungsweise würden Sie einen  
400 erstellen?

401 **B:** (...) Ich, ja ich finde das ist eine sehr interessante Frage, weil bis zum letzten  
402 Bericht, 2021-er Bericht, haben wir das genauso gehandhabt und, und uns dann  
403 aber eben entschieden den Nachhaltigkeitsbericht im Geschäftsbericht zu  
404 inkludieren und das war eine sehr positive Erfahrung. Also abgesehen davon, dass  
405 sich natürlich der Workload noch mehr verdichtet dann in eine bestimmte Zeit, in  
406 einer bestimmte Zeitspanne, aber (...) ich glaube es werden immer weniger separat  
407 berichtet. Auch deswegen weil jetzt mit der CSRD doch nochmal sehr viel klarere  
408 und ich finde auch strengere Vorgaben definiert sind ...

409 **I:** Mhm

410 **B:** ... was ein Nachhaltigkeitsbericht alles beinhalten muss, in welcher Form, in  
411 welcher Qualität. Dadurch, dass der Nachhaltigkeitsbericht auch im Lagebericht  
412 sein muss, werden natürlich auch die Wirtschaftsprüfer- (...) Aktivitäten noch einmal  
413 anders ausschauen. Also, sicherlich, ja wird hier dann alles komplett gleichgestellt

414 mit den Finanzkennzahlen. Und ich glaube, dass sich dann nicht mehr wieder  
415 wirklich jemand die Arbeit antut und dann nochmal einen extra Bericht macht. Weil  
416 dies ...

417 **I:** Ja

418 **B:** Also das was bisher möglich war durch NFI- beziehungsweise NaDiVeG in  
419 Österreich, nämlich eine Schmalspurvariante im Geschäftsbericht zu  
420 veröffentlichen, ist aus meiner Sicht jetzt mit dieser neuen Direktive nicht mehr  
421 möglich.

422 **I:** Mhm. Ja.

423 **B:** Und deswegen, wäre es absurd einen separaten Nachhaltigkeitsbericht zu  
424 machen.

425 **I:** Mhm. Mhm. Ok. (...) Gut danke, dann wären wir auch eigentlich schon am Ende  
426 meiner Fragen angelangt.

427 **B:** Mhm.

428 **I:** Haben Sie jetzt noch eine Frage an mich?

429 **B:** (...) Ja genau, und zwar wie verarbeiten Sie jetzt diese Informationen? Also, wie  
430 darf ich mir das vorstellen?

431 **I:** Ja, also ich werde jetzt eben die Transkription erstellen und diese dann  
432 inhaltsanalytisch auswerten. Also ich gehe dann ...

433 **B:** Mhm.

434 **I:** ... nach der Inhaltsanalyse nach Früh vor. Also ich, ich schau mir die (...) Ich  
435 erstelle Kategoriensysteme sozusagen und mache da, mache da die Auswertungen  
436 über alle Interviewtranskripte hinweg.

437 **B:** Mhm.

438 **I:** Und ich habe im Vorgang schon die Nachhaltigkeitsberichte der am VÖNIX  
439 notierten Unternehmen auch inhaltsanalytisch ausgewertet und würde dann diese  
440 Information sozusagen zusammenfügen.

441 **B:** Mhm.

442 **I:** Und auf Basis dessen dann sozusagen einen Best-Practice-Guide erstellen. Das  
443 ist so ...

444 **B:** Mhm

445 **I:** ... das, das Ziel sozusagen, genau.

446 **B:** Mhm. Mhm.

447 **I:** Mhm.

448 **B:** Klingt sehr toll. (lächelt) Mhm.

449 **I:** Ja. (lacht)

450 **B:** Ja.

451 **I:** Ich hoffe, ...

452 **B:** Sehr, sehr interessant. Ja

453 **I:** Ich hoffe es funktioniert auch so wie ich das vorhave, ja. (lächelt)

454 **B:** Da haben Sie sich ordentlich was vorgenommen, aber ich finde das sehr, sehr  
455 spannend und eben wie gesagt ich freue mich dann auf das Endprodukt.

456 **I:** Mhm. Ja.

457 **B:** Ja.

## 1 Interviewtranskript 3

2 Datum: 05. August 2022

3 **I:** Interviewerin

4 **B:** Befragter, Investor-Relations-Officer

5

6 **I:** Gut. Also starten wir mit der Einleitungsfrage. Bitte stellen Sie sich kurz in ein zwei  
7 Sätzen vor.

8 **B:** Mein Name ist (Befragter). Ich bin seit Ende 2008 bei (Unternehmen 3). War die  
9 ersten Jahre in der Finanzabteilung für Finanzierungen zuständig und seit 2016 bin  
10 ich im Investor Relations, Investor-Relations-Officer und im Investor Relations sind

11 wir als Team zuständig auch für den Ganzheitsbericht. Als (Unternehmen 3)  
12 machen wir seit vielen Jahren einen integrierten Geschäftsbericht., der eben sowohl  
13 nichtfinanzielle als auch die finanzielle Berichterstattung umfasst.

14 **I:** Mhm. Ok. Gut danke für die, für die Einleitung, dann starten wir gleich mit der  
15 ersten Frage. Und zwar welche Stakeholdergruppen berücksichtigen Sie im  
16 Rahmen Ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung?

17 **B:** Ja also das machen wir transparent ja im, im Geschäftsbericht. Ich glaube wir  
18 brauchen das jetzt nicht im Einzelnen durchgehen ich würde einfach auf die Seite  
19 verweisen.

20 **I:** Ja, gerne.

21 **B:** Auf der Seite 16 haben wir die so dargestellt. (...)

22 **I:** Ok.

23 **B:** Und, ja es ist glaube ich ein breites Spektrum also angefangen von, von, jetzt  
24 sage ich einmal von der Eigentümer- und Aktionärsseite, also wenn man es dann  
25 finanziell durchgeht die Kapitalgeberseite vom Kapitalgeber (...). Natürlich die  
26 Mitarbeiterinnen, Kundinnen, die verschiedenen Kund\*innengruppen was wir, wir  
27 haben ja Haushaltkunden und natürlich auch Industriekunden und Gemeinden als  
28 Kunden. (...) Dann der Bereich der Lieferanten, dann gerade natürlich als ein  
29 Unternehmen das (Geschäftsfeld) bereitstellt, also (Produkt 1) und (Produkt 2)  
30 stehen wir natürlich im besonders Fokus auch des, des öffentlichen Interesses, der  
31 öffentlichen Hand. Das heißt auch die öffentliche Hand ist da, Politik, Behörden,  
32 Regulatoren sind da natürlich auch wichtige Stakeholder. (...) Dann natürlich im  
33 Zusammenhang mit, mit Projekten und mit unseren Geschäftstätigkeiten, NGOs.  
34 Parteien die also Interessen haben in irgendeiner Form als, als Anrainer, oder  
35 ähnliches auch an, an Projekten, Interessensvertretungen, ja. Jetzt schaue ich noch  
36 einmal, was habe ich vergessen, Zivilgesellschaft, genau Wissenschaft, Forschung  
37 ist natürlich auch ein wichtiger Partner. Also das ist denke ich recht breit gestreut,  
38 breites Spektrum und bildet eben die Grundlage für unseren Stakeholderdialog.  
39 Also Stakeholderdialog, also die, mit diesen Gruppen kommunizieren wir eigentlich  
40 entlang der gesamten Organisation. Also das beginnt beim Vorstand, bei den  
41 Geschäftsführern und den diversen Konzerngesellschaften und, und geht dann

42 natürlich durch, also auf, auf den verschiedenen Hierarchieebenen, Projektleiter-  
43 und Sachbearbeiterebenen. Und diese Stakeholdergruppe ist aber dann auch die,  
44 die (...) ja Basis für die Stakeholderbefragung um die Wesentlichkeitsmatrix, also  
45 die relevanten Handlungsfelder für unser unternehmerisches Tun zu ermitteln. So  
46 wie wir das da auch beschrieben haben im Bericht.

47 **I:** Ja. Ok, ok. Und wie und von wem werden die Stakeholdergruppen festgelegt bei  
48 Ihnen im Unternehmen?

49 **B:** (...) Wie das historisch entstanden ist das könnte ich jetzt nicht einmal sagen  
50 (lächelt). Also grundsätzlich ist es so, dass, dass für die, also wir haben eine, wir  
51 haben eine Nachhaltigkeitsorganisation. Koordiniert wird das von einer Stabstelle,  
52 das ist die Stabstelle für Innovation, Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Und  
53 grundsätzlich ist die Leiterin dieser Stabstelle verantwortlich für die Koordination  
54 der, der Nachhaltigkeitsagenden im, im Gesamtkonzern. Die Stabstelle ist dem  
55 Gesamtvorstand unterstellt und diese Stabstelle abgekürzt INU eben Innovation,  
56 Nachhaltigkeit, Umweltschutz, koordiniert auch die Stakeholderbefragung, die wir  
57 üblicherweise alle drei Jahre durchführen. Und die stimmt sich dann mit den  
58 einzelnen Fachbereichen, die da also am, am, am meisten Kontakt haben mit, mit  
59 den einzelnen Stakeholdern, stimmt sie sich ab. Also die würde zum Beispiel mit  
60 dem Pressesprecher sprechen, wenn es um die Frage geht: Welche Journalisten  
61 oder welche Vertreter aus der Gruppe, der, der Stakeholdergruppe Presse sollen  
62 sozusagen kontaktiert werden. Und wir als Investor Relations, die wir zuständig sind  
63 für die Außenkommunikation zu den Nachhaltigkeitsthemen, vor allem Richtung  
64 Kapitalmarkt, sind da natürlich auch involviert, das ist eigentlich ein  
65 gemeinschaftlicher Prozess. Das was sich dann im Zuge einer, oder vor einer neuen  
66 Stakeholderbefragung noch einmal die, die Liste durchgeht und dann schaut und  
67 überlegt ok ist das, ja, ist das noch (...) korrekt, ist es, ist es, sind alle abgedeckt,  
68 fehlt wer, hat man, was jetzt eher nicht der Fall ist, hat man jemanden drinnen den  
69 man nicht mehr braucht. So ist das bei uns. Organisiert, also koordinierend fällt das  
70 in den Bereich der, der Nachhaltigkeitsorganisation, aber wir als Investor Relations,  
71 nachdem wir ja auf der Basis dann nach außen kommunizieren im Ganzheitsbericht,  
72 sind da natürlich auch involviert.

73 **I:** Mhm. Ok, und das heißt dann im gleichen Zeitabstand wie die  
74 Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt wird werden dann auch (...)

75 **B:** Schaut man sich das vorher noch einmal an.

76 **I:** Genau, die werden dann aktualisiert. Ok, und ist Ihr Nachhaltigkeitsbericht dann  
77 auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet?

78 **B:** Nein. Also, (...) jetzt rein am Papier, wahrscheinlich rein formal natürlich haben  
79 die Aktionäre und auch der Kapitalmarkt. Das ist jetzt rein vom Gesetz her, würde  
80 ich einmal sagen die Haupt-, die Hauptzielgruppe, aber, also wir sind uns bewusst  
81 und, und haben das eigentlich auch im Hinterkopf, dass der Nachhaltigkeitsbericht  
82 also gerade in unserem Fall, gerade bei unserem Unternehmen wird es natürlich  
83 von vielen Kund\*innen gelesen.

84 **I:** Mhm

85 **B:** Wird von den Mitarbeiterinnen gelesen, wird von Bewerberinnen gelesen. Also  
86 das sind schon auch (...) Stakeholdergruppen die wir, an die wir natürlich auch  
87 denken, wenn wir den Bericht verfassen. Aber vermutlich die Banken, die  
88 verpflichtet sind, um sich ein Bild zu machen. Es sind Lieferanten, Geschäftspartner,  
89 also, also wir, uns ist bewusst, dass das eine sehr breite Zielgruppe hat, aber  
90 natürlich also unsere Hauptansprache-, Ansprechpartner im Investor Relations sind  
91 natürlich die Aktionäre, die Analysten die Player auf dem Kapitalmarkt und das sollte  
92 dann die Hauptzielgruppe sein.

93 **I:** Mhm. Und gibt es Stakeholdergruppen mit denen Sie häufiger in den Dialog treten  
94 als mit anderen?

95 **B:** Das kann man (...) Also das Unternehmen jetzt die Gesamtorganisation?

96 **I:** Genau. Genau.

97 **B:** (...) Nein ich glaube das kann man so (...) das ist jetzt schwierig zu, zu gewichten.  
98 Es betrifft, also wie soll ich sagen es gibt vielleicht, also es ergibt sich vielleicht aus  
99 der Themenlage heraus. Man wird mehr mit Kunden zu tun zu haben als vielleicht  
100 jetzt mit Vertretern. Also jetzt rein, wenn man die Anzahl der Kontakte misst, wird,  
101 wird es kundenseitig viel, viel mehr sein als jetzt Vertreter aus Wissenschaft und  
102 Forschung.

- 103 **I:** Mhm.
- 104 **B:** Aber das liegt halt irgendwo in der Natur der Sache. Also wenn's nicht, nicht so,  
105 dass man das jetzt irgendwie aktiv steuert, also mit den wollen wir mehr reden.  
106 Sondern, ja das ergibt sich halt einfach aus der, aus dem Tun.
- 107 **I:** Ok. Und gibt es Stakeholdergruppen die von sich aus auch mehr Engagement  
108 fordern und da aktiv auf das Unternehmen zukommen?
- 109 **B:** Mhm. (...) Also, ich glaube die, die - die, die den Kontakt suchen und das  
110 Gespräch suchen oder Anknüpfungspunkte suche, die, die werden auch gehört.  
111 Was glaube ich schon, weiß jetzt nicht, ob das, das noch zur Frage passt, aber was  
112 schon ganz interessant zu beobachten ist, ist also in den letzten Jahren, das einfach  
113 das Thema ESG einfach enorm an Bedeutung gewonnen hat. Also, vielleicht da ein,  
114 wie soll ich sagen, ja ein, ein, ein Beispiel. Also wir sind ja mittlerweile jetzt ganz  
115 aus (Produktionsform) ausgestiegen. Also wir hatten, wir haben 2019  
116 (Produktionsstandort 1) vorzeitig die, den, die Produktion beendet dort. Das hätte  
117 man technisch theoretisch noch bis 2025 betreiben können. Also, das war eine  
118 bewusste Entscheidung das vorzeitig zu beenden. Und, (...) wir haben uns mit Ende  
119 September letzten Jahres von einer Beteiligung getrennt. Wir hatten 49% an einem  
120 noch sehr neuen deutschen (Produktionsanlage). Das ist erst 2013 in Betrieb  
121 gegangen. War eigentlich eines der modernsten und auch jetzt punkto Emissionen  
122 sicherlich am saubersten sozusagen. Aber wir haben also da die Entscheidung  
123 getroffen, dass wir dies auch vorzeitig auch beenden an der Stelle. Und warum ich  
124 das erzähle, ist, also was schon ganz interessant war. Also ich kann mich erinnern,  
125 wie ich so 2016 im IR begonnen habe, und, und die ersten, 2016/17 in  
126 Investorengesprächen, da ist es manchmal vorgekommen, dass vielleicht einmal  
127 die Frage war: Naja wie steht man zu dem Engagement, dass man in der, dass man  
128 (Produktionsform) und also. Es hat vielleicht, ich sage jetzt einmal, in ein oder zwei  
129 von zehn Gesprächen vielleicht einmal eine Frage zur längerfristigen Strategie, zu  
130 den Überlegungen gegeben. Und wer es aber sehr wohl immer streng, also sehr  
131 kritisch hinterfragt hat waren halt die Nachhaltigkeitsratingagenturen. Und das ist  
132 dann eigentlich sehr schnell gegangen, dass das eigentlich auf breiterer Basis  
133 sozusagen kritischer wurde.
- 134 **I:** Mhm.

135 **B:** Und zwar nicht nur von der Aktionärsseite, sondern ich wurde dann auch  
136 angesprochen, beispielsweise von dem Kollegen bei uns, der für die  
137 Versicherungen verantwortlich ist, weil die Versicherer das auch thematisiert haben.  
138 Weil der Versicherungskonzern, die großen Versicherungskonzerne halt dann auch  
139 sukzessive begonnen haben, kann das jetzt nicht mehr genau sagen wann das war,  
140 aber so 2018/19 also auch in der, in etwa in der Zeit als wir dann auch  
141 (Produktionsstandort 1) vorzeitig geschlossen haben, dass die halt gesagt haben,  
142 oder ihre Geschäftsbeziehungen halt auch angepasst haben und sie gesagt haben:  
143 Wir wollen unseren Aktionären wiederum kommunizieren, dass wir da Engagement  
144 zeigen in Richtung Klimaschutz, ja.

145 **I:** Mhm.

146 **B:** Und dann hat sich auch abgezeichnet, so beziehungsweise, das hat dann  
147 vielleicht vor zwei Jahren begonnen, wo dann die Banken begonnen haben auch da  
148 das kritischer zu hinterfragen. Und das hat also begonnen mit, dass man gesagt  
149 hat, naja wir setzen uns gewisse Schwellenwerte, weiß ich nicht einen gewissen  
150 Anteil vom, vom, vom Umsatz oder ein gewisser Prozentsatz der (Produkt) so in  
151 etwa. Und dann ok, (unverständlich) gibt es also eine gewisse Toleranz. Und das  
152 ist aber dann sehr schnell eigentlich gekippt, dass dann die ersten begonnen haben  
153 das sie gesagt haben, komplettes Ausschlussprinzip. Also nicht sofort aber so, dass  
154 man gesagt hat: OK ab dem Jahr 2025 oder '27 oder '30 machen wir keine  
155 Geschäftsbeziehungen mehr mit Unternehmen die mit (Produktionsform) zu tun  
156 haben.

157 **I:** Mhm.

158 **B:** Ja also das, das einfach so als, als, als Beispiel das, das ist schon ganz, ganz  
159 interessant zu beobachten und die Entwicklung ist natürlich auch getrieben durch,  
160 ja auch durch, durch Gesetzesänderungen, durch regulatorische Vorgaben,  
161 Stichwort: Taxonomie-Verordnung. Und, und, und Berichtsanforderungen, und, und  
162 wenn man denkt an Lieferkettengesetz, was da noch kommen wird, also da merkt  
163 man dann schon, dass einfach plötzlich Themen in der Kommunikation (...) in  
164 Geschäftsbeziehungen auftauchen, eben mit Versicherungen oder mit Banken, die  
165 vor 10 Jahren einfach überhaupt kein Thema waren, ja.

- 166 **I:** Mhm. Ok, ok. Und gewichten Sie die Interessen Ihrer Stakeholdergruppen in  
167 irgendeiner Weise? Zum Beispiel in der Wesentlichkeitsmatrix?
- 168 **B:** Genau, da wird sehr wohl, da wird sehr wohl. Im Ergebnis sehr wohl gewichtet  
169 eben.
- 170 **I:** Und, und in welcher Form wird es gewichtet? Also wer sind da, wer ist da stärker,  
171 und wer weniger stark gewichtet, wissen Sie, können Sie da etwas sagen dazu?
- 172 **B:** Ja, also da würde ich einfach dann verweisen, glaube das ist dann eh ablesbar  
173 und interpretierbar auf Seite 17.
- 174 **I:** Wird das dann, ok, ist dargestellt, ok
- 175 **B:** Ja ist dargestellt.
- 176 **I:** Sehr gut. Ok, dankeschön. Gut, dann kommen wir zur Hauptfrage drei, das ist  
177 dann: Welche Engagement-Maßnahmen und -aktivitäten führen Sie mit den  
178 Stakeholdern durch?
- 179 **B:** (...) Was denken Sie konkret, oder?
- 180 **I:** Zum Beispiel (...) machen Sie klassischer Weise Telefongespräche, Videocalls,  
181 gibts auch Werksführung? Oder Tag der offenen Tür?
- 182 **B:** Mhm. Ja, also ich hab, das ist halt, hat auch sehr Stakeholder-, oder ist abhängig  
183 oder spezifisch von den, von den Stakeholdergruppen. Also im, also ich sage jetzt  
184 einmal die breite Gruppe der Kunden hat also verschiedene Kommunikationskanäle  
185 zur Möglichkeit um, um mit uns in Kontakt zu treten. Also da gibt es Telefonhotlines,  
186 da gibt es E-Mail da gibt es Chat.
- 187 Da, da wurde entwickelt in der Pandemie die, die Beratung per Videocall die man  
188 sich ausmachen kann. Wir haben in Niederösterreich, in den Bezirkshauptstädten  
189 eigene Shops auch in, in den Stadtzentren, wo man sich also mit, mit Fragen  
190 und Anliegen an (Unternehmen 3) wenden kann. Also da gibt es eine ganz eine  
191 breite Palette an, an, an Kommunikationsmöglichkeiten die auch, die auch,  
192 Entschuldigung, die auch beschrieben sind im Ganzheitsbericht. Also das, falls Sie  
193 das dann nochmal abgleichen wollen.
- 194 **I:** Mhm. Ja ok.

195 **B:** Hab hoffentlich nichts vergessen. Seite 55.

196 **I:** Mhm

197 **B:** Und wir haben natürlich, also wir sind ja (Branche), das heißt wir natürlich für  
198 alles was kritische (Anwendungsbereich) ist auch dann, 24/7 Stördiensthelines wo  
199 man sich melden kann, wenn, wenn's irgendwo ein Gebrechen gibt, ein technisches  
200 Gebrechen.

201 **I:** Mhm

202 **B:** Sei es jetzt, (Produkte) irgendetwas. Und über die (Subunternehmen) machen  
203 wir ja auch (Produkt 1 Subunternehmen). Und, und (Produkt 2 Subunternehmen).  
204 Es gibt, wir sind präsent auf Messen, auf, auf, auf den unterschiedlichsten Messen,  
205 also wenn es in Richtung (produktspezifische Messen) und dergleichen geht. Wir  
206 bieten (Service) an, da auch verschiedene Dienstleistungen, auch wenn es darum  
207 geht wie jetzt gerade aktuell ein sehr wichtiges Thema das (Umweltschutz, sparen),  
208 ja. Weiß ich nicht, also wenn jetzt jemand denkt, (Verwendungsform 1) statt, statt  
209 (Verwendungsform 2).

210 **I:** Mhm.

211 **B:** Oder, oder, oder (Verwendungsform 3) wenn man auch da irgendwie sagt man  
212 will, man will da wechseln. Also da gibt es also auch verschiedene  
213 Dienstleistungsangebote wo dann unsere (Berater) auch ins Haus kommen, wenn  
214 das also gewünscht ist.

215 **I:** Mhm.

216 **B:** (...) Wir bieten auch, ja es gibt Tag der offenen Tür immer wieder einmal. Also  
217 weiß nicht es gibt einmal im Jahr den Tag des (Produkt). Da, da gibt es also  
218 Aktivitäten als, als (Lieferant) betreiben wir ja (Anlagen) - 5 Stück. Da wird, (...)  
219 (Produkt), man misst, die (Produktqualität) wird ja in (Messeinheit) gemessen - und  
220 diese Anlagen mit (Technologie), also ohne Beimengung von Chemikalien, reinigen,  
221 reinigen da das, das, das (Produkt). Und, und mischen es dann wieder neu ab. Also  
222 da gibt es zum Beispiel dann am Tag der offenen Tür, also eben etwas, wo man so  
223 etwas besichtigen kann am, am Tag es (Produkt). Oder wir errichten in der Nähe  
224 von (Produktionsstandort 2) aktuell einen (Produktionsanlage2), da gab es jetzt  
225 auch so einen, einen Art Tag der offenen Tür, wenn man das sozusagen also so,

226 so eine offene Baustelle. Also, wo man eben, wo eben die interessierte Bevölkerung  
227 die, die Baustelle besichtigen konnte. Dort sind schon (Anlagenteile) angeliefert,  
228 und die werden eben jetzt gerade aufgestellt, also da konnte man sich informieren.  
229 Wir machen bei neuen Projekten, also wenn wir jetzt irgendwo größere Anlagen  
230 errichten, dann macht man, oder, oder, also wir hatten, wir hatten auch einmal im  
231 Geschäftsbericht als, als, als Fallstudie beschrieben vor ein paar Jahren. Da hat  
232 man in (Produktionsstandort 3) ein neues (Produktionsanlage 3) errichtet und, und  
233 auch das (Produkt) in (Produktionsstandort 3) halt auch ausgebaut. Und da gibt es  
234 dann für, hat mal also gemeinsam mit der Gemeinde, mit dem Bürgermeister einmal  
235 Informationsveranstaltungen gemacht. Eine Informationsstelle auch eingerichtet.  
236 Da ist dann natürlich, natürlich gibt es da (...) auch Bedenken, Sorgen, kritische  
237 Meinungen Und, und da versucht man halt schon entsprechend in, in Dialog zu  
238 treten. Also, wir sanieren (Produktionsanlagen), auch da, also wir, wir versuchen  
239 schon bei den, bei den großen Projekten, jetzt abseits von Genehmigungsverfahren  
240 und, und Informationen die wir natürlich den Behörden für, für Genehmigungen  
241 liefern müssen, versuchen wir trotzdem schon auch den Dialog zu suchen eben mit  
242 den Anrainern, mit den Betroffenen. Wenns um, wenn es strittige Projekte sind  
243 formiert sich ja dann auch oft, ja, Initiativen, die das Projekt vielleicht auch kritisieren  
244 oder auch verhindern zu versuchen. Die sich da vielleicht auch die Unterstützung  
245 von, von NGOs suchen also und auch da versucht man halt aktiv im, im, im  
246 Gespräch zu sein. Also das wären aus meiner Sicht so Beispiele. Ich meine auch  
247 darüber berichten wir im Geschäftsbericht, das würde sich, das würde sich finden  
248 auf der Seite 108.

249 **I:** Mhm.

250 **B:** Ja, sind, sind also, sind also Beispiel auch, auch genannt. (...) Wir hatten auch  
251 einen Kundenbeirat über viele Jahre. Da konnte man sich bewerben. Und da gab  
252 es dann, da gab es dann, ich glaube ich weiß nicht vier Mal im Jahr oder so, gab es  
253 dann eine Sitzung hier in (Unternehmen 3). Wo also Kunden auch ihre Ideen und  
254 Vorschläge einbringen konnten. Das wird jetzt auf neue Beine gestellt. Also, da wird  
255 es künftig ein digitales Format geben.

256 **I:** Mhm.

257 **B:** So wie es die "Wiener Linien" jetzt gerade machen. Die haben diese, auch dieser  
258 Tage angekündigt.

259 **I:** Mhm.

260 **B:** Dass man sich da halt anmelden kann, registrieren lassen kann und dann wird  
261 man halt laufend halt per E-Mail halt auch immer wieder sozusagen gefragt, ob man,  
262 ob man irgendwo sich einbringen will mit seiner Meinung. Und so ein bisschen ein  
263 ähnliches Konzept wird es künftig auch in (Unternehmen 3) geben.

264 **I:** Ok. Mhm. Und gibt es Maßnahmen oder Aktivitäten, die Sie beabsichtigt nicht mit  
265 den Stakeholdern durchführen?

266 **B:** (...) Da würde mir jetzt nichts einfallen, aber vielleicht fehlt mir jetzt ja gerade die  
267 Fantasie was das sein könnte. (lächelt)

268 **I:** (lacht) Ok. nein das war, das war auch die Antwort der bisherigen  
269 Interviewpartner, genau. Gut, und die Maßnahmen die, und Aktivitäten, die Sie jetzt  
270 erwähnt haben, wie und von wem werden die Aktivitäten festgelegt? Also in der  
271 Literatur zum Beispiel ist oft die Sprache von einem Stakeholder-Plan, den man  
272 erstellen könnte. Gibt es da etwas in diese Richtung?

273 **B:** Also wir haben einen Kollegen, der bei uns für projektbezogene  
274 Stakeholderkommunikation verantwortlich ist.

275 **I:** Mhm.

276 **B:** (...) Und, und der (...) der involviert, oder der wird involviert in größere Projekte  
277 und Bauvorhaben. Und, also der hat da schon seine Erfahrungen und, und auch  
278 seine Kommunikationswerkzeuge und -Tools, dass er also weiß was, was und wie  
279 man da, wie man so einen Prozess aufzieht. Also, also insofern ja das, das findet,  
280 das findet geplant statt, und da gabs, da gabs, der hat also, der schult auch  
281 unternehmensintern. Da gabs letztes Jahr im Oktober auch ein, einen eintägigen  
282 Workshop, also da versucht man auch, also da findet auch ein auch ein  
283 Wissenstransfer statt und ich meine ich sage jetzt einmal ein, wir haben natürlich  
284 unsere (Unternehmen 3) (Produkt) Kollegen, die jetzt schon in mehreren (Projekte)  
285 halt von Anfang an, weiß ich nicht als Projektleiter involviert waren und auch, auch  
286 mit dem Kollegen dann Projektkommunikation betrieben haben. Das heißt da

287 entsteht natürlich auch ein gewisses Know-How und auch eine, auch eine gewisse  
288 Erfahrung.

289 **I:** Mhm.

290 **B:** Wie man das, wie man das macht, aber eben ja, das ist dann halt, das ist dann  
291 halt dass man da einmal einlädt in der Gemeinde zu einer  
292 Informationsveranstaltung, dass da, weiß ich nicht Schautage gemacht werden, das  
293 man da vielleicht in der Gemeindezentrum oder in der Nähe der Baustelle halt  
294 vielleicht auch Informationstafeln, dass es da Telefonnummern gibt, ja dass man  
295 sagt da kann man jemanden anrufen bei (Unternehmen 3) wenn man da eben  
296 Fragen hat, also. Ja also das ist schon sehr, also institutionalisiert würde ich sagen.

297 **I:** Mhm. Ok. Und wie fließen die Informationen, die Sie von den Stakeholdern  
298 erhalten in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein?

299 **B:** (...) Gut ich sage jetzt einmal wir haben ja da in der  
300 Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr hohes, sehr hohe, also die Beratersprache  
301 die, die, die Flughöhe ist hoch, ja. Also das ist sehr, sehr, auf sehr aggregierter  
302 Basis. Stark aggregierter Basis. Das was halt bei uns institutionalisiert einfließt sind  
303 die Ergebnisse der Stakeholderbefragung.

304 **I:** Mhm.

305 **B:** Der, der alljährlichen, weil ja letztlich und da verweise ich wieder auf, auf die, auf  
306 die Matrix. Also wir definieren ja jetzt für die Stakeholderbefragung zum Zwecke der  
307 Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix definieren wir ja unsere Handlungsfelder.  
308 Beziehungsweise, also wir haben da auch Definitionen, um einfach auch  
309 klarzumachen, was wir darunter verstehen, weil ja, also es gibt halt (...) ja weiß ich  
310 nicht, der, der Begriff Versorgungssicherheit ob dann jeder immer das gleiche  
311 versteht.

312 **I:** Mhm.

313 **B:** Der an so einer, die an, der an so einer Befragung teilnimmt, also wir haben das  
314 halt genau für uns auch formuliert und definiert. Das heißt wenn, also die, die  
315 Stakeholderbefragung die letzten die also durchgeführt wurden, das war so ein  
316 Online-Fragebogen, ein mehrstufiger. Das heißt da konnte man auch einmal noch  
317 lesen, (...) wie wir die einzelnen Handlungsfelder definieren. Und letztlich die

318 Relevanz der Handlungsfelder bestimmt ja dann auch worüber wir, wir ausführlich,  
319 also, wir, wir berichten ja auch im Sinne von NaDiVeG und auch GRI ja nur über die  
320 wesentlichen Handlungsfelder. Und, ja also, so spiegelt sich das in der  
321 Berichterstattung wider, die Ergebnisse der Stakeholderbefragung eigentlich wie die  
322 Relevanz, ja. Das ist da die Themen vor. Also das sind dann halt die Punkte, wo wir  
323 halt, wo wir der Meinung sind da wir auch entsprechen berichten müssen,  
324 transparent sein müssen. Wir berichten ja auch freiwillige eben nach, nach GRI,  
325 nach den, den Berichtstandards der Global Reporting Initiative. Und auch da ergibt  
326 sich ja wiederum über die, über die relevanten Handlungsfelder, welche der Punkte  
327 aus dem, aus den Berichtsanforderungen wir da zu berichten haben.

328 **I:** Mhm. Ok. Abgesehen von (...) von den Einbindungsmaßnahmen, von denen wir  
329 bisher gesprochen haben, denken Sie, dass es auch wichtig ist in der sprachlichen  
330 Ausgestaltung auf die Stakeholder einzugehen? Stichwörter: Gendern, Wording,  
331 Fachbegriffe erklären.

332 **B:** Mhm. (...) Also wir haben im letzten Geschäftsbericht erstmalig gegendert.

333 **I:** Mhm

334 **B:** Mittels Mediopunkt.

335 **I:** Mhm. (lacht)

336 **B:** War der Vorschlag des Vorstands. Fand das auch ganz elegant. Es ist allerdings  
337 jetzt auch so, dass da nach einem gewissen, ja Recherche-, Diskussionsprozess  
338 jetzt unternehmensweit sich der Stern durchsetzen wird, ja. Das heißt es wird's  
339 künftig sein. Wir haben ja vorher jetzt einmal nur den nichtfinanziellen Bericht  
340 gegendert, ja es war für uns einfach, es war auch ein bisschen Erfahrung auch  
341 sammeln, ja, wie, wie funktioniert es sprachlich, was, was macht es mit dem  
342 Schriftbild und so.

343 **I:** Mhm.

344 **B:** Also, all die Aspekte, die, die eigentlich nicht, eigentlich irrelevant sein sollten,  
345 aber die waren es halt dann doch ja. Dass man sagt, man, man probiert das einmal  
346 aus, aber ja sie werden dabei bleiben und, ich denke wir werden dann sukzessive,  
347 auch die, auch die anderen Berichtsteile gendern, weil ja, also da sind es dann die

348 Kund\*innen, die halt dann des Öfteren vorkommen und, und, und das ist denke ich  
349 gut machbar.

350 **I:** Mhm.

351 **B:** Wir haben ein Glossar integriert in den Geschäftsbericht wo wir halt versuchen,  
352 die, was wir glauben halt die wesentlichen Begriffe auch zum einen aus der  
353 finanziellen Berichterstattung, aber halt auch aus der nichtfinanziellen  
354 Berichterstattung zu erklären. Grundsätzlich versuchen wir schon beim Schreiben  
355 auch, naja also es ist so, dass wir im Investor Relations, also meine, ich und meine  
356 Kolleginnen, wir schreiben die Texte selbst.

357 **I:** Mhm.

358 **B:** Und haben aber eine Agentur, die uns die Texte dann, also in einem ersten  
359 Schritt halt einmal sprachlich dahingehend schleift, dass das halt, dass es sich halt  
360 fürs, also dass es einfach sprachlich, stilistisch einfach ein Stil ist. Und dann halt am  
361 Schluss auch noch einmal lektoriert ist, damit halt keine Tippfehler und dergleichen,  
362 ja reinkommen. Also das ist, wir, wir versuchen uns da schon, bemühen uns da  
363 schon halt um, um einen gewissen sprachlichen Stil.

364 **I:** Mhm.

365 **B:** Jetzt weiß ich nicht, ob das die Frage beantwortet? (lacht)

366 **I:** Ja, das beantwortet die Frage, sehr gut, danke, ja. Und, dann, sind wir schon beim  
367 letzten Frageblock angekommen. Und zwar, wie ist das beim Design des  
368 Nachhaltigkeitsberichts? Wird da, wird das Design auch auf die Zielgruppe  
369 angepasst, oder auf Stakeholder angepasst?

370 **B:** Also, man erkennt das ja hoffentlich, sonst hätten wir etwas falsch gemacht  
371 (lächelt). Also, grundsätzlich ist es ja so, dass wir (...) jedes, also wir haben, wir  
372 haben sozusagen für den nichtfinanziellen, (...). Fangen wir vielleicht so an, der  
373 nichtfinanzielle Bericht, der hat ein anderes Layout als der restliche, die restlichen  
374 Berichtsteile.

375 **I:** Mhm.

376 **B:** Also die, die finanzielle Berichterstattung, also Lagebericht, Corporate  
377 Governance, also Lagebericht, Segmentberichte, Konzernanhang und da haben wir

378 eben auch drinnen den Corporate-Governance-Bericht. Also diese Berichtsteile  
379 sind bewusst nüchtern.

380 **I:** Mhm.

381 **B:** Also in einem Schriftbild gestaltet, dass es einfach unserem CI, unserem  
382 Corporate Design da auch entspricht.

383 **I:** Mhm.

384 **B:** Und also wo wir glauben, dass das sozusagen gut lesbar auch ist, und auch  
385 angenehm lesbar ist. Den nichtfinanziellen Bericht, den wir ja eben, als, als, der also  
386 ja Teil ist, da haben wir ein, ein anderes Design. Also wir sprechen intern ganz gern  
387 vom, wollen das ein bisschen magaziniger haben, vom, von der Anmutung her. Wir  
388 haben, in (Unternehmen 3) gibt es Inhouse-Grafiker\*innen. Also wir haben ein  
389 Grafik-, ein Team, ein Team aus Grafiker\*innen. Und da gibt es eben eine Kollegin  
390 die, die uns jetzt seit einigen Jahren auch begleitet, und, und die das Layout  
391 gestaltet auch für den, für den Geschäftsbericht, für den Ganzheitsbericht. Und da  
392 geht es also nicht nur darum das zu bebildern, oder halt gewisse Informationen zu  
393 illustrieren, sondern da haben wir auch die Logik, dass wir halt versuchen, dann in  
394 jedem Jahr, irgendwo ein gestalterisches Element zu haben, dass sich dann  
395 irgendwie durch den nichtfinanziellen Bericht durchzieht. Und zwar haben wir,  
396 haben wir ja eine Kapitellogik, die sich an den wesentlichen Handlungsfeldern  
397 orientiert. Also so ist der, so ist der Nachhaltigkeitsbericht aufgebaut. Also wir, wir  
398 beginnen mit ein paar allgemeinen Infos über das Unternehmen, dann ist das  
399 Interview mit dem Vorstand. Dann kommt, kommt die Strategie, und, und dort  
400 eigentlich auch, beschrieben wir auch was sind die wesentlichen Handlungsfelder,  
401 wie wurden die ermittelt. Dies sind also die vorderen Teile, und dann folgen die  
402 restlichen Kapitel, folgen eigentlich der Logik der wesentlichen Handlungsfelder.  
403 Wobei wir, (...) zum Beispiel das Handlungsfeld Umweltschutz und das  
404 Handlungsfeld Klimaschutz fassen wir in ein Kapitel zusammen. Oder das  
405 Handlungsfeld, also wir haben das Handlungsfeld Kundenorientierung und wir  
406 haben das Handlungsfeld Innovation & Digitalisierung und nachdem bei uns jedes  
407 Projekt im Rahmen der Innovation und der Digitalisierung, also jedes Forschungs-  
408 und Entwicklungsprojekt soll immer einen Kundennutzen am Ende des Tages auch

409 haben. Das heißt insofern gibt es da einen starken Konnex, das heißt insofern  
410 haben wir diesen beiden Kapitel auch zusammengefasst, ja.

411 **I:** Mhm.

412 **B:** Aber das ist also an der Stelle, an der Stelle die Logik. Und da versuchen wir halt  
413 ein, ein Bildkonzept zu entwickeln, das, das der Leser hoffentlich beim Durchblättern  
414 halt wiedererkennt und, und merkt halt es beginnt ein neues Kapitel und, und, und  
415 da gibt es halt dann wiederkehrende, wiederkehrende Elemente. Ich mein im  
416 Vorjahr war das eben, wir hatten den Titel "Zukunft gestalten" hatten da diese,  
417 dieses Vieleck und, und, und hatten da halt sozusagen immer den, den Claim (...)  
418 wo wir dann sagen ok, das steht nicht an Beginn, jetzt reden wir über die nachhaltige  
419 Unternehmenswertsteigerung, sondern da gab es halt dann einen Claim eben, "Wir  
420 gestalten die Zukunft aktiv mit".

421 **I:** Mhm. Ja.

422 **B:** Ja. Und so weiter, und so fort. Ja und ich mein natürlich, also wenn ich jetzt da  
423 gerade aufschlage und unseren Personalchef sehe mit, mit, mit den also wir haben,  
424 wir haben Leitwerte in (Unternehmen 3), "Enable, Ensure, Encourage".

425 **I:** Mhm.

426 **B:** Und, und, ja also die Gestaltung, dass hier der Personalchef jetzt hier mit, mit  
427 einem Lehrling abgebildet ist, und mit einer, mit einer Teamleiterin, dann hat man  
428 natürlich schon auch im Hintergrund, ok was ist, wenn sich jetzt eine potentielle  
429 Bewerberin für (Unternehmen 3) interessiert und über den, den Geschäftsbericht  
430 recherchiert, was ja doch viele Bewerber auch tun.

431 **I:** Mhm.

432 **B:** Also natürlich spielt das dann schon auch bei der Gestaltung des  
433 Mitarbeiterkapitels sicherlich eine Rolle.

434 **I:** Mhm.

435 **B:** Dass man halt irgendwie auch schon bei der Bildauswahl, und das ist auch dem  
436 Vorstand wichtig, das sind also schon Überlegungen die in die Bildauswahl mit, mit  
437 einfließen ja das man, das man hier also irgendwo ja ein diverses, ein, ein, ein  
438 modernes Image auch transportieren will. Das ist jetzt sicherlich mehr der

439 Zielgruppe der, oder auch den eigenen Mitarbeitern und Bewerberinnen eben (...)  
440 gewidmet als vielleicht jetzt der, der Analystin, ja (lächelt).

441 **I:** Mhm. (lächelt)

442 **B:** Die sich, die, die, die sich die Kursziele überlegt ja.

443 **I:** Mhm. Ok. Und zukünftig soll ja die nichtfinanzielle Berichterstattung laut CSRD  
444 Im Lagebericht erfolgen, und wie denken Sie wirkt sich das dann in Zukunft auf den  
445 Umfang und das Design des nichtfinanziellen Berichts aus, bzw. inwiefern betrifft  
446 das Sie mit dem Ganzheitsbericht, weil Sie berichten ja nicht getrennt sondern  
447 gemeinsam?

448 **B:** Ja. Also so wie ich es verstehe, also wir haben ja, haben ja jetzt de facto eine,  
449 eine Wahlmöglichkeit. Also, also wir lösen das ja rein technisch die Anforderung des  
450 Gesetzes so, dass wir im Konzernlagebericht verweisen auf den Berichtsteil des  
451 eigenständigen nichtfinanziellen Berichts.

452 **I:** Mhm.

453 **B:** Wir haben uns als, weil wir immer schon, also immer, also seit, seit 11 Jahren  
454 haben wir also diesen Ganzheitsbericht, diesen integrierten Geschäftsbericht. Also  
455 insofern als das NaDiVeG eingeführt hat haben wir gesagt, die Variante, dass wir  
456 jetzt wieder zwei Berichte schreiben, das ist für uns eigentlich keine Option.

457 **I:** Mhm.

458 **B:** Weil man da doch auch Wiederholungen hätte, und so, so ist es einfach  
459 kompakter, sind wir der Meinung. (...) Das ist der eine Aspekt, so haben wir es also  
460 gelöst. So wie ich die, die gesetzliche Weiterentwicklung verstehe, werden wir  
461 künftig ja das Wahlrecht nicht mehr haben, da einen eigenen Berichtsteil zu  
462 machen, sondern wir müssen rein, technisch sozusagen die, die nichtfinanzielle  
463 Berichterstattung muss Teil Lageberichts zwingend sein.

464 **I:** Mhm.

465 **B:** (...) Ob man dann weiterhin diesen Berichtsteil jetzt sage ich irgendwo optisch  
466 anders gestalten, haben wir eigentlich noch nicht diskutiert. Und müssen wir jetzt  
467 auch noch nicht entscheiden. Also wir sind gedanklich jetzt eigentlich eher schon in  
468 der Planung einmal und Vorbereitung. Wir haben ja Bilanzstichtag 30. September,

469 veröffentlichten, Mitte Dezember den nächsten, also wir sind jetzt eigentlich einmal  
470 gedanklich hier mit dem nächsten Bericht befasst. Und, und mit den Pflichten die,  
471 die Taxonomie-Verordnung mit sich bringt.

472 **I:** Mhm.

473 **B:** Also insofern kann ich es noch nicht wirklich sagen, ich denke aber gefühlsmäßig  
474 schon, dass wir, dass, das uns vielleicht schon irgendetwas gelingen wird, wo wir  
475 dann weiterhin sagen, wir haben ein bisschen einen magazinigeren Teil trotzdem  
476 haben wird, ja. Weil es einfach auch, also es geht uns halt auch ein bisschen darum,  
477 dass wir und jetzt, ja jetzt denke ich wieder, also wir haben halt auch Aktionäre, die  
478 halt Kunden sind und also wir glauben halt schon, dass es vielleicht da oder dort  
479 jemanden gibt, der das einfach einmal gerne durchblättern möchte und wenn, wenn  
480 das bebildert ist und wenn es, wenn es illustriert ist. Und jetzt sage ich auch vom  
481 Layout ein bisschen großzügig gestaltet ist, wenn, wenn, wenn vielleicht gewisse  
482 Inhalte auch einmal in Form einer, so einer kleinen Reportage, oder, oder eines  
483 Interviews mit einem Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft beschrieben wird,  
484 dann ist es einfach abwechslungsreicher und irgendwo sympathischer.

485 **I:** Mhm.

486 **B:** Und das heißt ja nicht, weil das, das schreibt man dann oft, naja oder habe auf  
487 Veranstaltungen schon gehört, naja, dass also Berichte die halt stark bebildert sind,  
488 die werden dann halt so abgetan, dass da, dass da halt kein Inhalt mehr dahinter  
489 steht, oder das es weniger seriös sei, aber das, ich glaube das eine schließt das  
490 andere ja nicht aus, ja. Und abgesehen davon, es gibt ja gesetzliche Anforderungen  
491 und aber trotzdem glaube ich kann man es ja sozusagen ansprechend lesbar  
492 machen, ja.

493 **I:** Mhm. Ok und wie schätzen Sie da auch andere Unternehmen ein? Glauben Sie  
494 wird es dann zukünftig freiwillige separate Nachhaltigkeitsberichte noch geben?

495 **B:** Sie meinen zusätzlich zur Berichterstattung im Lagebericht?

496 **I:** Genau.

497 **B:** Gute Frage. (...) Also, also was manche Unternehmen jetzt schon machen ist,  
498 dass sie so zusätzlich so Magazine oder Imagebroschüren noch publizieren.  
499 Zusätzlich zum rein nüchternen Zahlen- und Informationswerk. Und könnte mir

500 schon vorstellen, dass das, dass das auch eine Zukunft hat, oder, dass es halt  
501 digitale Formate werden, ja. Dass man, dass man halt sagt, weiß ich nicht, oder sei  
502 es in Form eines Blogs, oder dass man halt, dass man halt gewisse Inhalte, die man  
503 bringt, zu wichtigen Handlungsfeldern und Detailinformationen wenn ich sage jetzt  
504 habe ich da eine Reportage über, darüber was tut die, was tut unsere  
505 (Tochtergesellschaft) um die (Angebot) stabil zu halten. Dass man sagt, weiß ich  
506 nicht, man, man, man macht da, man macht da kurze Mails. Ich weiß nicht man  
507 kommuniziert das auch dann irgendwann einmal unterjährig über, über soziale, über  
508 Social Media, bebildert und, und hat dann halt den Link zu diesem Artikel oder so.

509 **I:** Mhm.

510 **B:** Also, könnte mir schon vorstellen, dass, dass so Formate da auch noch Zukunft  
511 haben und, und auch berechtigter Weise, ja.

512 **I:** Mhm. Ok. Ja, dann dankeschön, das war die letzte Frage des Leitfadens. Jetzt  
513 meine Frage an Sie, haben Sie noch irgendwelche Rückfragen an mich?

514 **B:** Nein.

1 **Interviewtranskript 4**

2 Datum: 10. August 2022

3 I: Interviewerin

4 B: Befragte

5

6 I: Sehr gut. Und wir starten gleich mit der ersten Frage. Ich würde Sie bitten, dass  
7 sie sich kurz vorstellen in 1-2 Sätzen.

8 B: Mhm. Ich heiße (Befragte), ich bin auch erst vor Kurzem mit meinem Studium  
9 fertig geworden. Bin jetzt seit ungefähr 1,5 Monaten bei (Unternehmen 4) im  
10 Nachhaltigkeitsbereich tätig. (...) Genau, und Stakeholders fallen eben auch in  
11 meinen Bereich teilweise, genau.

12 I: Okay super. Und dann starten wir gleich mit der ersten Hauptfrage, und zwar:  
13 Welche Stakeholdergruppen berücksichtigen Sie im Rahmen Ihrer  
14 Nachhaltigkeitsberichterstattung?

15 B: Ahm, sehr verschiedene Stakeholders, also das geht über NGOs, auch über  
16 Endkonsumenten, über natürlich auch der Konkurrenz, unseren Mitarbeitern, (...)  
17 der Gemeinde rundherum (...) also sehr viele verschiedene, und die kann man auch  
18 bei uns in unserem Fokuspaper Stakeholder auch alle nachschauen.

19 I: Mhm. Und wie und von wem werden bei Ihnen die Stakeholdergruppen  
20 festgelegt?

21 B: Ahm, das passiert immer während der Wesentlichkeitsanalyse. Das letzte Mal  
22 war die 2021, und die Wesentlichkeitsanalyse führt das Projektteam durch, also ich  
23 und ein paar Kollegen von mir gemeinsam auch mit (...) anderen internen Kollegen,  
24 die einen besseren Zugang zu den Stakeholdern haben, zum Beispiel auch Human  
25 Resources.

26 I: Mhm.

27 B: Und weiters findet dann auch mit anderen potenziellen Stakeholdern eine  
28 Abfrage über Fragebögen statt.

29 **I:** Okay. Und in welchem Zeit-, ahm, Zeitabständen ist geplant, diese Gruppen dann  
30 weiter zu überarbeiten?

31 **B:** Offiziell immer mit der Wesentlichkeitsanalyse, das heißt alle 2 Jahre. Inoffiziell  
32 kann es aber auch dazwischen auch mal vorkommen, dass das wieder abgestimmt  
33 wird.

34 **I:** Okay. Und ist ihr Nachhaltigkeitsbericht denn auf eine bestimmte Zielgruppe  
35 ausgerichtet?

36 **B:** (...) Ich würde sagen, dass doch die Investoren, die Financial Community für uns  
37 sehr wichtig ist, aber natürlich berücksichtigen wir verschiedene  
38 Stakeholdergruppen.

39 **I:** Okay. (...) Gut, dann sind wir schon bei Fragenblock 2 angelangt, und zwar: Gibt  
40 es Stakeholdergruppen, mit denen Sie häufiger in den Dialog treten als mit  
41 anderen?

42 **B:** Am ehesten, wie schon vorhin erwähnt, mit Investoren, sowie auch mit Brands  
43 und Retailers, weil sie halt auch unsere direkten Konsumenten sind.

44 **I:** Mhm.

45 **B:** Aber es gibt aber auch Multi-Stakeholder-Initiativen, wo dann auch andere  
46 Stakeholdergruppen häufiger mit uns in den Dialog treten.

47 **I:** Okay. Und, und gibt's da Stakeholdergruppen, die auch von sich aus mehr  
48 Engagement fordern? Die auf Sie dann zukommen?

49 **B:** Mhm, das sind zum einen die NGOs, und als zweites sind es dann auch die  
50 Endkonsumenten, das sind so die zwei Gruppen, die auf uns zukommen.

51 **I:** Okay. Und, ah, wenn Sie alle Interessen Ihrer Stakeholder betrachten, werden die  
52 bei Ihnen gewichtet, zum Beispiel für die Wesentlichkeitsmatrix oder auch für  
53 andere Zwecke?

54 **B:** Ahm, also die Interessen der Stakeholder werden als Ganzes gewichtet, das  
55 heißt es wird kein Unterschied zwischen den Stakeholdern gemacht, ja. Aber sie  
56 werden als Ganzes gewichtet, ja. Also sie werden gewichtet, aber nicht einzeln,  
57 sondern als Ganzes.

58 **I:** Okay. Und können Sie sagen, auf welche Stakeholdergruppen da das schwerste  
59 Gewicht fällt?

60 **B:** Ah, das meine ich eben, also ...

61 **I:** Okay.

62 **B:** Wir machen keinen Unterschied zwischen den Stakeholdergruppen. Aber es,  
63 natürlich haben sie jetzt zum Beispiel in der Wesentlichkeitsmatrix ein Gewicht. Aber  
64 zwischen den Stakeholdergruppen selber gibt's keinen Unterschied.

65 **I:** Okay, von dem her. Mhm, mhm.

66 **B:** Mhm.

67 **I:** Ah, gut. Und welche Engagement-Maßnahmen oder Aktivitäten führen Sie denn  
68 so mit Ihren Stakeholdern durch?

69 **B:** Ahm, das erste ist der regelmäßige Austausch von unseren Stakeholdergruppen.  
70 Dann kommen natürlich auch Anfragen, die wir dann auch bearbeiten. Es kommen  
71 auch immer wieder auch Themen auf, die werden auch verarbeitet (...) und damit  
72 verbunden gibt es auch immer die Arbeitsgruppen oder -initiativen, an denen wir  
73 teilnehmen. (...) Entschuldigung was war die letzte Frage? (lacht)

74 **I:** (lacht) Die Frage 3 war das. Welche, die Engagement-Maßnahmen, genau.

75 **B:** Mhm, ah, und jetzt konkreter, also was heißt das eigentlich das jetzt ganz genau:  
76 Wir nutzen Labels, um (...) beispielsweise auch zu zeigen, dass wir nachhaltiges  
77 (Rohstoff)-Sourcing machen. Dann haben wir beispielsweise auch ein (Rohstoff)-  
78 Projekt im Ausland mit einer NGO.

79 **I:** Mhm.

80 **B:** Es findet auch gerade ein Schulprojekt statt, wo die Ergebnisse diesen Sommer  
81 kommen, wo was (Verarbeitungsprozess) wird. Interviews für Masterarbeiten sind  
82 auch dabei. (lacht)

83 **I:** (lacht)

84 **B:** Ahm, genau, und dann auch noch sehr wichtige Dinge wie auch  
85 Sicherheitsschulungen für die Mitarbeiter, also das ist natürlich jetzt immer auch im  
86 Rahmen unseres Betriebes alles, zählt ja auch als Stakeholdergruppe, unsere

87 Mitarbeiter. Und dann fällt mir jetzt auch noch spontan ein, ahm, dass wir auch  
88 lokale Events ab und zu unterstützen. Also, sehr breit gefächert.

89 **I:** Mhm, okay. Und gibt's Maßnahmen, die Sie beabsichtigt nicht durchführen und  
90 ausschließen?

91 **B:** (...) Ahm, wir haben dafür jetzt nicht irgendwie eine Guideline, sondern wir  
92 schauen uns einfach wirklich immer den konkreten Fall an, und schauen okay, hätte  
93 das jetzt vielleicht, wäre das jetzt signifikant für uns und hätte vielleicht auch einen  
94 längeren Effekt. Aber es gibt jetzt keine konkreten Ausschlusskriterien.

95 **I:** Okay. Und wie und von wem werden die Aktivitäten festgelegt? Gibt's da zum  
96 Beispiel einen Stakeholder-Engagement-Plan, oder ist das individuell von Abteilung  
97 zu Abteilung?

98 **B:** Von Abteilung zu Abteilung, immer abhängig vom betroffenen Bereich. Weil es  
99 gibt ja Projekte im Bereich Umweltprojekte, das ist dann eher von meiner Seite, also  
100 Corporate Sustainability, oder auch von der Corporate, ah, also ich meine ich bin ja  
101 Corporate Sustainability Communications, Entschuldigung, also von mir oder von  
102 der Corporate Sustainability. Und dann beispielsweise Aktivitäten in Human  
103 Resources werden dann eher von SHE also von Health und Safety durchgeführt.  
104 Investoren eher von Investor Relations, also wirklich von Abteilung zu Abteilung.

105 **I:** Mhm, okay. Und können Sie da bei gewissen Aktivitäten sagen, in welchen  
106 Zeitabständen die durchgeführt werden? Gibt's da eine Regelmäßigkeit?

107 **B:** Das ist ganz verschieden, sehr variabel. Es gibt Projekte, die finden regelmäßig  
108 statt, also jedes Jahr. Und dann Projekte, die sind echt nur, also, projektbasiert,  
109 dass sie jetzt keine Reihe sind, sondern immer nur individuell stattfinden. Das ist  
110 sehr verschieden.

111 **I:** Mhm, okay. Ahm, gut, dann sind wir bei Frage 4 angelangt. Das ist, wie fließen  
112 die Informationen, die Sie über Stakeholderinteressen erhalten, in die  
113 Nachhaltigkeitsberichterstattung ein?

114 **B:** Mhm, ahm, es wird ja die (...) ahm, mhm, also die Stakeholderbefragung wird ja  
115 im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse auch gemacht. Und die auftauchenden  
116 Themen kommen auch dann wirklich auf die Long List der wesentlichen Themen  
117 des Nachhaltigkeitsberichts. Das heißt, unsere Stakeholder haben schon einen

118 großen Einfluss, weil Sie da eben auch bei den wesentlichen Themen berücksichtigt  
119 werden.

120 **I:** Mhm, okay. (...) Passt, dann sind wir bei Frage 5 eigentlich schon. Und zwar:  
121 denken Sie, dass es auch wichtig ist, in der sprachlichen Ausgestaltung auf  
122 Stakeholder einzugehen? Stichwort Wording, das Erklären von Fachbegriffen oder  
123 Gendern?

124 **B:** Mhm, ja. Sprache ist generell sehr wichtig in der Gesellschaft. Und Gendern wird  
125 jetzt grundsätzlich bei uns verwendet. Also egal, wohl jetzt nicht nur im  
126 Stakeholderdialog. Ahm, und natürlich Fachbegriffe sollten möglichst vermieden  
127 werden, damit das dann auch das Ganze für die breite Masse sagen wir mal  
128 verständlich ist. Also bei unseren Endkonsumenten.

129 **I:** Mhm, okay. Und wenn Sie zum Beispiel, ahm, Fachbegriffe in Bezug auf die  
130 Nachhaltigkeitsberichterstattung anwenden, weil es Regulatorik ist, zum Beispiel,  
131 erklären Sie diese dann, oder, oder setzen die einfach nur so gering wie möglich  
132 dann ein?

133 **B:** Ahm, natürlich gibt's Begriffe, die man einsetzen muss. Die werden dann aber  
134 hinten in unserem Glossar immer erklärt.

135 **I:** Okay, gut. Super, und wie ist das beim Design des Nachhaltigkeitsberichts? Wird  
136 das bei Ihnen auch auf die Zielgruppe angepasst? Oder Stakeholder?

137 **B:** (...) Das ist schwierig, weil wir ja verschiedene Zielgruppen haben.

138 **I:** Mhm.

139 **B:** Aber natürlich, wie schon vorhin gesagt, versuchen wir eben, das für so viele wie  
140 möglich verständlich zu machen. Also es eben in einfacher Art und Weise zu  
141 erklären was wir da machen.

142 **I:** Mhm, okay. Und achten Sie dann auch durch spezielle grafische Ausgestaltung  
143 sozusagen dann darauf, (...) also wie Sie das grafisch darstellen? Mit vielen Bildern,  
144 oder wie ist das bei Ihnen?

145 **B:** Mhm, wir verwenden auch sehr viele Grafiken und Bilder. Jetzt nicht nur weil es  
146 dann leichter (...), na eigentlich auch also, es ist ja dann leichter verständlich wenn  
147 man Bilder hat, eine Grafik, es geht ja vielen Leuten so, also machen wir auch, ja.

148 **I:** Okay. Und von, also zukünftig soll ja die nichtfinanzielle Berichterstattung dann  
149 im Lagebericht erfolgen, das wurde ja in der CSRD so festgelegt. Wie denken Sie,  
150 wirkt sich das dann in Zukunft auf den Umfang und auch auf das, auf die grafische  
151 Ausgestaltung der nichtfinanziellen Berichte aus?

152 **B:** Das ganze wird dann natürlich viel kürzer sein und mehr auf die Zahlen fokussiert  
153 im Lagebericht. Vom Design her, von dem, wir das dann gleich sehr eingeschränkt  
154 sein.

155 **I:** Mhm, okay. (...) Und glauben Sie, dass zukünftig dann generell die Unternehmen  
156 dann freiwillig separate Nachhaltigkeitsberichte erstellen werden?  
157 Beziehungsweise wie werden Sie das handhaben?

158 **B:** Ob es ein Bericht sein wird lässt sich jetzt nicht sagen, aber es wird ganz sicher  
159 noch eine begleitende Kommunikation geben. Zum Beispiel auf der Website, wo  
160 dann sehr viel Nachhaltigkeitsinformationen bereitgestellt werden. Dann, es gibt ja  
161 auch Stakeholdergruppen, welche jetzt nicht nur die KPIs als Informationen  
162 brauchen, sondern auch was Zusätzliches. Genau. Also es wird ganz sicher auch  
163 (...), ja, auch was auf der Website geben.

164 **I:** Okay. Und denken Sie dann auch an zum Beispiel zusätzliche Folder, Magazin-  
165 Teile, in diese Richtung?

166 **B:** Meinen Sie jetzt gedruckt oder meinen Sie das auch online zum Beispiel?

167 **I:** Sowohl als auch eigentlich.

168 **B:** Mhm, wir hatten ja dieses Jahr schon das erste Mal unseren  
169 Nachhaltigkeitsbericht als Magazin mehr oder weniger online. Es ist dann auch gut  
170 möglich, dass es dann wieder sowas geben wird.

171 **I:** Mhm.

172 **B:** Ja, aber, wir können das echt noch nicht sagen, also in welcher Form wir das  
173 umsetzen werden, ob jetzt in einem weiteren freiwilligen Bericht oder auf der  
174 Website. Aber ich glaube es geht die Tendenz zur Website.

175 **I:** Mhm, okay super. Ja dann dankeschön, das war auch schon die letzte Frage, die  
176 ich Ihnen gerne stellen wollte. Haben Sie jetzt noch Fragen an mich?

177 **B:** (...) Ahm, nein. Beziehungsweise, ich weiß nicht wie viele Interviews Sie schon  
178 geführt haben, aber auch nur so aus Interesse: Sind die Antworten alle eher gleich  
179 oder doch sehr verschieden?

180 **I:** Das war jetzt das vierte Interview, das ich durchgeführt habe.

## Codesystem Inhaltsanalyse Nachhaltigkeitsberichte

Liste der Codes		Beschreibung	Anzahl	Beispiel
	Codesystem		1058	
1	<b>Referenzierter Standard/ Regelwerk/ Gesetz/Norm</b>	<p>Dieser Code markiert alle Textstellen, die Standards Regelwerke Gesetze Normen Richtlinien Vereinigungen etc.</p> <p>beinhalten, die nicht in den Subcodes enthalten sind (einmalig je Bericht und Richtlinie etc.).</p> <p>Beispiel: UN Global Compact, oder branchenspezifische Richtlinien (zB bei Banken).</p>	21	„[...]orientiert sich die Berichterstattung an zwei gängigen internationalen Standards: den EPRA Sustainability Best Practice Recommendations 3rd Edition (sBPRs) [...]“ (CA Immobilien Anlagen AG, 2022, S. 10).
1a	TCFD	Markiert alle Textstellen, in denen ein Bezug auf die Task Force on Climate Related Disclosures erwähnt wird (einmalig je Bericht).	13	„Dieser Bericht [...] folgt den Empfehlungen der Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD)“ (Erste Group AG, 2022, S. 61).
1b	CDP	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf das Carbon Disclosure Project erwähnt wird (einmalig je Bericht).	11	„Bei CDP konnte VERBUND 2021 ebenfalls wiederholt ein sehr gutes A– erreichen [...]“ (VERBUND AG, 2022, S. 23).
1c	IIRC	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf das Framework des IIRC oder den IIRC selbst erwähnt wird (einmalig je Bericht).	0	–
1d	CSRD	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf die CSRD erwähnt wird (einmalig je Bericht).	4	„PALFINGER [...] hat für das aktuelle Berichtsjahr seine Berichterstattung in Vorbereitung auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) von einer integrierten Berichterstattung auf eine nichtfinanzielle Erklärung im Rahmen der Lageberichterstattung umgestellt“ (PALFINGER AG, 2022, S. 52).
1e	NaDiVeG	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf das NaDiVeG erwähnt wird (einmalig je Bericht).	20	„AT&S kommt mit diesem Bericht der Berichtspflicht gemäß Nachhaltigkeits- und

				Diversitätsverbesserungsgesetz (§ 243b und § 267a UGB) [...] nach „(Austria Technologie & Systemtechnik AG, 2022, S. 3).
1f	EU-Taxonomie	Markiert alle Stellen, an denen die EU-Taxonomie erwähnt wird (einmalig je Bericht).	21	„Die Erste Group erfüllt diese Verpflichtung gemäß Art. 8 Taxonomie (EU) 2020/852“ (Erste Group AG, 2022, S. 62).
1g	SDG	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf SDGs erwähnt wird (einmalig je Bericht).	20	„Rosenbauer sieht sich auch den Sustainable Development Goals (SDGs) verpflichtet“ (Rosenbauer AG, 2022, S. 2).
1h	GRI	Markiert alle Stellen, an denen ein Bezug auf die GRI erwähnt wird (einmalig je Bericht).	19	„Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards (Global Reporting Initiative): Option Kern erstellt [...]“ (Erste Group AG, 2022, S. 61).
2	<b>Stakeholdergruppen</b>	Diese Hauptkategorie summiert unter sich die Subkategorien in Bezug auf Textstellen zu Ermittlung der Stakeholder definierte und berücksichtigte Stakeholder Priorisierung der Stakeholder weitere an der Themenfestlegung und Berichterstellung beteiligte Gruppen. Diese Kategorie selbst dient nicht zur Markierung, sondern nur zu Summierung der Textstellen.	0	–
2a	Ermittlung der Stakeholder	Markiert Textstellen, die Hinweise auf die Ermittlung der relevanten Stakeholdergruppen geben.  Beispiel: Marktanalysen, ...	8	„Die für die AMAG relevanten Stakeholdergruppen wurden durch eine interne Arbeitsgruppe festgelegt. Ein wesentliches Kriterium dabei war der (un-)mittelbare Bezug zur Unternehmensaktivität und ihren wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen“ (AMAG Austria Metall AG, 2022, S. 12).
2b	berücksichtigte Stakeholdergruppen im Bericht	Markiert Textstellen, die die im Bericht berücksichtigten Stakeholdergruppen beschreiben. Nicht alle im Bericht definierten Stakeholder müssen auch im Bericht berücksichtigt werden.  Beispiel: Wesentlichkeitsanalyse, Engagement-Aktivitäten	71	„Weitere Schwerpunkte unseres sozialen Engagements liegen in der Wissensvermittlung an Kinder und Jugendliche sowie in der Verbesserung der Lebensqualität von Menschen in herausfordernden Lebenssituationen, z. B. durch Maßnahmen zur Bekämpfung von Energiearmut“ (EVN AG, 2021, S. 27).

2c	definierte Stakeholdergruppen des Unternehmens	Markiert im Bericht definierte Stakeholdergruppen des Unternehmens. Nicht alle definierten Stakeholdergruppen müssen auch im Bericht berücksichtigt werden.	33	„Zu den wichtigsten zählen dabei Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Medien, Politik und Interessenvertretungen, Investor:innen, Forschung, Wissenschaft und Bildung, Vereine und NGOs, Lieferant:innen sowie Wirtschaftsvertreter:innen“ (Telekom Austria AG, 2022, S. 18).
2d	Priorisierung ja/nein	Markiert Textstellen, die auf eine eventuelle Priorisierung bestimmter Stakeholdergruppen hinweisen, oder diese ausschließen.  Beispiel: "Wir berücksichtigen Kund*inneninteressen am stärksten, ..."	13	„Bei der Auswahl von Stakeholdern wurde darauf geachtet, dass die Interessen ausgewogen berücksichtigt wurden“ (Zumtobel Group AG, 2021, S. 11)
2e	Andere beteiligte Gruppen	Definiert andere Gruppen neben Stakeholdern, die an der Themenfindung und Berichterstellung beteiligt waren.  Beispiel: Sustainability-Boards, Strategy-Boards, ...	46	„Zur Unterstützung dieser Bemühungen wurde ein ESG Committee zur Überwachung und Beschleunigung der Nachhaltigkeitsagenda eingerichtet. Die wichtigsten Ziele sind die Formulierung von ESG-Kriterien, einer ESG-Vision und einer ESG-Strategie“ (Lenzing AG, 2022, S. 17).
2e <sub>a</sub>	Themen & Aufgaben anderer Gruppen	Zeigt Textstellen, die die Aufgaben der weiteren beteiligten Gruppen beschreiben.  Beispiel: Herleitung möglicher wesentlicher Themen vor Einbeziehung der Stakeholder	28	„Als wichtiges Gremium ist der Nachhaltigkeitsrat ein organisatorisch verankerter Bestandteil der Nachhaltigkeitssteuerung. Dieser hat die Aufgabe, die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsagenden beratend zu begleiten und deren Nachhaltigkeitsleistung zu evaluieren“ (Raiffeisen Bank International AG, 2022, S. 21).
3	<b>Stakeholder Engagement</b>	Umfasst alle Subkategorien, die Stakeholder-Engagement beschreiben: Interessen der Stakeholder Regelmäßigkeit der Aktivitäten Stakeholder-Plan und -Aktivität Kommunikation Auswirkungen von COVID-19 auf das Stakeholder-Engagement und etwaige Textstellen, die zusätzlich zu den Subkategorien Hinweise auf Stakeholder-Engagement	1	„Weitere Informationen zum Stakeholder-Dialog finden Sie im Fokuspapier „Stakeholder Engagement“ (Lenzing AG, 2022, S. 28).“

		geben.  Beispiel: Verweis auf weitere Dokumente oder Websites zu Stakeholder-Engagement		
3a	wesentliche Themen	Zeigt die Interessen der Stakeholder und daraus abgeleitete wesentliche Themen des Unternehmens.  Beispiel: Biodiversität, Qualität der Produkte & Serviceleistungen, etc.	73	„Als wesentliche Themen dieses Handlungsfeldes wurden • Kundenzufriedenheit und Produktverantwortung, • Nachhaltig Finanzieren und • Nachhaltig Veranlagen festgelegt“ (BKS Bank AG, 2022, S. 39).
3b	Regelmäßigkeit des Engagements	Textstellen, die einen Hinweis auf die Regelmäßigkeit der Durchführung der SE-Aktivitäten geben.  Beispiel: jährlich, monatlich, regelmäßig	49	„Um möglichst viele Anspruchsgruppen zu erreichen, führen wir regelmäßig umfangreiche Stakeholder-Befragungen durch“ (Raiffeisen Bank International AG, 2022, S. 42).
3c	Engagement-Plan	Textstellen, die die Erstellung und Befolgung eines Stakeholder-Engagement-Plans zeigen.  Beispiel: "Wir haben einen Plan zum Management der SE-Aktivitäten erstellt, ...".	0	–
3d	Engagement-Aktivität	Zeigt Textstellen, die Engagement-Aktivitäten beschreiben.  Beispiel: Umfragen, Werksführungen, Interviews, ...	239	„Kund:innen • Kontakt über persönliche Betreuer:innen, Kund:innenbesuche in Servicestellen oder per Video, Telefon und EMail • Feedback via Social Media-Kanäle • Kund:innenumfragen • Kund:innen/Marktanalysen“ (Vienna Insurance Group AG, 2022, S. 8).
3e	Kommunikation	Zeigt Textstellen, die Unternehmen als SE-Aktivität definieren, aber zu einseitiger Kommunikation zählen (nicht Dialog).  Beispiel: Newsletter, Social-Media-Postings, Intranetschaltungen.	67	„Darüber hinaus werden alle Mitarbeitende weltweit über geplante und umgesetzte Umweltprojekte informiert“ (Zumtobel Group AG, 2021, S. 59).
3f	Auswirkung COVID auf SE	Markiert Textstellen, die die Auswirkungen von COVID-19 auf Stakeholder-Engagement-Aktivitäten beschreiben.	26	„Mitarbeiter:innen können sich laufend mit ihren Fragen und Anliegen per E-Mail an das Krisenteam wenden –

		Beispiel: Online-Meetings statt Präsenzmeetings mit Stakeholdern.		über 5.000 Nachrichten wurden bisher beantwortet“ (UNIQA Insurance Group AG, 2022, S. 47).
<b>4</b>	<b>Verwertung des Engagements</b>	Summiert Codes, die über die Verwertung der Informationen, die aus SE-Aktivitäten hervorgehen, informieren. Dieser Code dient nur zur Summierung, nicht zur Markierung der Textstellen.  Beispiel: Erstellung von Kodizes, Anpassung der Berichtsstruktur oder Einführung von Zielen und KPIs.	0	–
4a	Analyse des Marktumfelds	Zeigt Textstellen, in denen beschrieben wird, dass aufgrund von SE Marktanalysen durchgeführt wurden.  Beispiel: Marktanalysen	2	„In die Analyse des Marktumfelds flossen auch Inputs unserer Stakeholder sowie deren Interessen mit ein“ (EVN AG, 2021, S. 22).
4b	Strategie & Risiko-management	18.07.2022 15:52 – Michaela Fusioniert mit Code Stakeholder-Engagement\Engagement in Strategie  Zeigt Textstellen, in denen beschrieben wird, wie sich die SE-Aktivitäten auf Unternehmensstrategien und das Risikomanagement auswirken.  Beispiel: "Aufgrund der Ergebnisse der Befragung überarbeiteten wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie."	25	„Der aktive Dialog mit wesentlichen Stakeholdern entlang der Wertschöpfungskette sowie eine Wesentlichkeitsanalyse unter Einbindung verschiedener Interessensgruppen zur Identifikation der zentralen Nachhaltigkeitsthemen und deren wesentlicher Auswirkungen stellen essenzielle Wegbereiter für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie dar“ (Telekom Austria AG, 2022, S. 12).
4c	Wesentlichkeits-analyse	Zeigt den Einfluss der SE-Aktivität auf die Definition der wesentlichen Themen.  Beispiel: Wesentlichkeitsmatrix, wörtliche Beschreibung des Einflusses.	29	„Die Wesentlichkeitsmatrix zeigt zusammengefasst das Ergebnis der Bewertung durch Stakeholder“ (Rosenbauer International AG, 2022, S. 20).
4d	Ziele & KPIs	Markierte Textstellen zeigen, dass sich die SE-Aktivitäten aktiv auf (die Erstellung der) Ziele und KPIs ausgewirkt haben.  Beispiel: "Aufgrund der Umfrageergebnisse nehmen	17	„Dabei haben wir auf Basis der EVN Wesentlichkeitsmatrix bereichs-spezifische Themenschwerpunkte konkretisiert und – darauf aufbauend – Nachhaltigkeitsziele sowie entsprechende Maßnahmen definiert“ (EVN AG, 2021, S. 112).

		wir den Wasserverbrauch als Kennzahl mit in den Bericht auf". Nicht: "Wir haben folgende Nachhaltigkeits-KPIs."		
4e	Auswahl der Berichtsinhalte	Markierte Textstellen beschreiben, dass die Ergebnisse der SE-Aktivitäten die Inhalte des Berichts beeinflusst haben.  Beispiel: Neu entdeckte Themen fließen in die Inhalte des Berichts ein und werden passenden (anders hergeleiteten) Kapiteln aufgenommen.	10	„Der Inhalt dieses Berichts spiegelt die relevanten und wesentlichen Themen der AMAG im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung wider und richtet sich an alle Stakeholder“ (AMAG Austria Metall AG, 2022, S. 7).
4f	Berichtsstruktur	Markierte Textstellen beschreiben, dass die Ergebnisse der SE-Aktivitäten die Struktur beeinflusst haben.  Beispiel: Wesentliche werden als einzelne Kapitel aufgenommen.	11	„Durch stetiges Feedback und Rücksprache mit Fachbereichen und Management zu den wesentlichen Themen wurde 2021 ein besonderer Fokus auf das Thema „Daten-schutz und Informationssicherheit“ gelegt, weshalb das Kapitel im Vergleich zum Vorjahr umstrukturiert und ausgeweitet wurde“ (Telekom Austria AG, 2022, S. 152).
4g	angepasstes Portfolio	Markierte Textstellen zeigen, dass sich das SE auf das Produktportfolio oder die Breite der Angebote an Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen etc. ausgewirkt hat.  Beispiel: "Aufgrund der Ergebnisse des SEs führten wir neue Arbeitszeitmodelle/neue Produkte ein."	35	„Wir gehen auf ihre Bedürfnisse ein und erfüllen ihre Anforderungen mit innovativen Produkten und Serviceleistungen“ (Rosenbauer International AG, 2022, S. 9).
4h	bessere Positionierung am Markt	Zeigt Textstellen, in denen das Unternehmen beschreibt, dass sie durch SE ihre Positionierung am Markt verbessern wollen/haben.  Beispiel: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Beliebtheit am Bewerber*innenmarkt	9	„Employer Branding Strategie erstellt“ (Zumtobel Group AG, 2021, S. 17)
4i	Kodizes	Markierte Textstellen zeigen, dass aufgrund des SEs ein Kodex erstellt wurde.  Beispiel: Erstellung oder Adaption eines bestehenden Kodex Nicht: Existenz eines Verhaltenskodex	14	„Der Code of Conduct der A1 Telekom Austria Group wurde 2021 um wichtige ESG Aspekte, wie die Verantwortung für Mensch, Gesellschaft und Umwelt, das Bekenntnis zu Diversität und Inklusion sowie zu den Menschenrechten, unsere Umweltbemühungen und unser

				Engagement für digitale Bildung, ergänzt“ (Telekom Austria AG, 2022, S. 50).
5	<b>Sprache</b>	Markierte Textstellen zeigen die sprachliche Gestaltung der Berichte. Wird viel erklärt, oder vieles vorausgesetzt? Dieser Hauptcode dient nur der Summierung, nicht der Markierung der Textstellen.	0	–
5a	an Fachkenner*innen gerichtet	Markierte Textstellen zeigen, dass Fachbegriffe verwendet werden, die nicht erklärt werden.  Beispiel: "Wir berichten nach NaDiVeG und gemäß der EU-Taxonomie-VO."	6	„Jeder relevanten Wirtschaftstätigkeit wurden soweit verfügbar, NACE-Codes (Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft) zugeordnet, um möglichst alle Wirtschaftssektoren im Zuge der Analyse zu erfassen“ (Lenzing AG, 2022, S. 26).
5b	erklärend	Markierte Textstellen zeigen, dass Fachbegriffe verwendet werden, die erklärt werden.  Beispiel: "Wir berichten nach NaDiVeG und gemäß der EU-Taxonomie-VO. Das NaDiVeG umfasst xxx, EU-Taxonomie bedeutet yyy."	24	„Aktuell beschäftigt sich Kapsch TrafficCom auch mit den Bestimmungen der EU-Taxonomieverordnung. Sie verlangt, dass Unternehmen angeben, „wie und in welchem Umfang die Tätigkeiten des Unternehmens mit Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind, die als ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten“ gemäß der Verordnung einzustufen sind. Je nach Umweltziel gemäß Taxonomieverordnung gilt diese Verpflichtung ab dem 1. Jänner 2022 oder 1. Jänner 2023“ (Kapsch TrafficCom International AG, 2021, S. 3).
5c	Gendern	Markierte Textstellen zeigen, ob und wie im Bericht gegendert und so auf verschiedene Stakeholder eingegangen wird.  Beispiel: Mitarbeiter*innen, Arbeitnehmende, Kundinnen und Kunden, Lieferanten.	21	„Um langfristig bestehen zu können und Werte für Kundinnen und Kunden, Investoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt [...]“ (Erste Group AG, 2022, S. 61)
6	<b>Design</b>	Markierte Textstellen zeigen die optische Gestaltung der Berichte. Wird mit Grafiken und Bildern gearbeitet, oder ist der Bericht schlicht und in Blocksatz? Ein Bericht kann sowohl schlichte als auch bunte und aufwendige Teile haben. Dieser Hauptcode dient nur der Summierung, nicht der Markierung der Textstellen.	0	–

6a	wenig Farben	Markierte Stellen zeigen, dass der Bericht minimalistisch hauptsächlich in Schwarz- und Grautönen gehalten wird.	17	Markierung gesamter Seiten im Bericht. Beispiel: AGRANA Beteiligungs-AG, 2022, S. 39.
6b	bunt	Markierte Stellen zeigen, dass im Bericht mit Farben, Grafiken und Bildelementen gearbeitet wird.	20	Markierung gesamter Seiten im Bericht. Beispiel: Austria Technologie & Systemtechnik AG, 2022, S. 5.
6c	aufwendig aufbereitet	Markierte Stellen zeigen, dass der Bericht hinsichtlich Grafik und Farbgestaltung aufwendig erstellt wurde.	17	Markierung gesamter Seiten im Bericht. Beispiel: Wienerberger AG, 2022, S. 27.
6d	funktional, schlicht	Markierte Stellen zeigen, dass der Bericht hinsichtlich Grafik und Farbgestaltung funktional und schlicht gehalten wurde.	18	Markierung gesamter Seiten im Bericht. Beispiel: AMAG Austria Metall AG, 2022, S. 7.

Tabelle 9: Codesystem Inhaltsanalyse Nachhaltigkeitsberichte (eigene Darstellung)

## Codesystem Inhaltsanalyse Experteninterviews

Liste der Codes		Beschreibung	Anzahl	Beispiel
	<b>Codesystem</b>		174	
1	<b>Stakeholdergruppen</b>	markiert Textstellen, in denen Stakeholdergruppen erwähnt werden	0	–
1a	berücksichtigte Stakeholdergruppen	Stakeholdergruppen, die laut Interviewpartner*in für die Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant sind.	9	„Das geht von Kunden über Mitarbeiter, Medien, Politik. (...) Die Liste ist sehr, sehr lang, bis hin selbstverständlich als aktien-, als, als börsennotiertes Unternehmen eben auch noch die Investoren, die Analysten, Ratingagenturen, Fondsmanager, Banken und so weiter“ (Interview 2, Anhang S. XXXI, Z. 81-84).
1b	interne Zuständigkeit	Markiert Textstellen, aus denen hervorgeht, wer für die Überarbeitung der Stakeholdergruppen verantwortlich ist.	4	„Ahm, das passiert immer während der Wesentlichkeitsanalyse. Das letzte Mal war die 2021, und die Wesentlichkeitsanalyse führt das Projektteam durch, also ich und ein paar Kollegen von mir gemeinsam auch mit (...) anderen internen Kollegen, die einen besseren Zugang zu den Stakeholdern haben, zum Beispiel auch Human Resources“ (Interview 4, Anhang S. LXII, Z. 21-25).

1c	Priorisierung ja/nein	Markiert Textstellen, die über eine etwaige Priorisierung der Stakeholdergruppen Auskunft geben.	16	„Also so, insofern, also die Stakeholdergruppen erhalten das gleiche Gewicht, ja. Das ist nicht davon abhängig wie viele von einer Stakeholdergruppe mitmachen, also das soll das Ergebnis nicht beeinflussen“ (Interview 1, Anhang S. XXIV, Z. 80-82).
1d	Regelmäßigkeit der Aktualisierung	Markiert Textstellen, aus denen hervorgeht, in welchen Abständen die Stakeholdergruppen überarbeitet werden.	7	„Offiziell immer mit der Wesentlichkeitsanalyse, das heißt alle 2 Jahre. Inoffiziell kann es aber auch dazwischen auch mal vorkommen, dass das wieder abgestimmt wird“ (Interview 4, Anhang S. LXIII, Z. 31-33).
2	<b>Zielgruppe des Berichts</b>	Markiert Textstellen, in denen von einer Zielgruppe des Berichts gesprochen wird.	12	„Nein, wir haben den jetzt nicht nur auf eine Zielgruppe ausgerichtet, sondern grundsätzlich so konzipiert, dass er für eine breitere Zielgruppe geeignet ist. Also sowohl für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für verschiedenste Stakeholdergruppen extern, die Interesse haben könnten. Also sowohl für Kundinnen, (lächelt) Kunden aber auch für Geschäftspartnerinnen, Geschäftspartner, die da auch zunehmend Interesse zeigen, also sehr breit“ (Interview 1, Anhang S. XXIII, Z. 42-47).
3	<b>Engagement-Aktivitäten</b>	Markiert Textstellen, in denen Engagement-Aktivitäten erwähnt werden.	0	–

3a	Wesentlichkeitsanalyse	Engagement für die Wesentlichkeitsanalyse.	9	„Also, für den Nachhaltigkeitsbericht an sich, für die Themenfestlegung werden unsere Stakeholder eingebunden im Rahmen eben der Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse über eine Onlinebefragung zu den für sie wichtigsten Themen“ (Interview 1, Anhang S. XXIII, Z. 50-54).
3b	Kommunikation	Markiert Textstellen, in denen Kommunikationsformen (Einwegkommunikation) genannt werden.	3	„Also das reicht von natürlich Kommunikation über ganz unterschiedliche Kanäle, ob das jetzt Social Media ist oder (...) Printmedien oder (...) Website“ (Interview 2, Anhang S. XXXV, Z. 199-200).
3c	Generelles Engagement	Engagement abgesehen von der Wesentlichkeitsanalyse	29	„Dann haben wir beispielsweise auch ein (Rohstoff)-Projekt im Ausland mit einer NGO (Interview 4, Anhang S. LXIV, Z. 77-78)
3d	Regelmäßigkeit des Engagements	Markiert Textstellen, in denen die Regelmäßigkeit des Engagements erwähnt wird.	12	„Das ist ganz verschieden, sehr variabel. Es gibt Projekte, die finden regelmäßig statt, also jedes Jahr. Und dann Projekte, die sind echt nur, also, projektbasiert, dass sie jetzt keine Reihe sind sondern immer nur individuell stattfinden. Das ist sehr verschieden“ (Interview 4, Anhang S. LXV, Z. 107-110).
3e	No-Gos im Engagement	Markiert Textstellen, in denen erwähnt wird, welche Engagement-Aktivitäten aus	4	„Ich denke da jetzt an Dinge wie eben, so Themenbereiche wie zum Beispiel vergleichende Werbung (...) oder Umgang mit persönlichen Vorteilen

		verschiedensten Gründen nicht durchgeführt werden.		oder Geschäfts-Geschenkerichtlinien“ (Interview 2, Anhang S. XXXVI, Z. 222-224).
3f	Verantwortlichkeit für Engagement-Aktivitäten	Markiert Stellen, aus denen hervorgeht, wer die Engagement-Aktivitäten plant und/oder durchführt bzw. daran beteiligt ist.	11	„Aber wenn es jetzt um Kund*innen geht, dann passiert das natürlich in allen Gesellschaften über unsere Berater*innen, ja“ (Interview 1, Anhang S. XXV, Z. 107-108).
3g	Engagement-Plan	Markiert Textstellen, in denen von einem Engagement-Plan gesprochen wird.	2	„Und, und der (...) der involviert, oder der wird involviert in größere Projekte und Bauvorhaben. Und, also der hat da schon seine Erfahrungen und, und auch seine Kommunikationswerkzeuge und -Tools, dass er also weiß was, was und wie man da, wie man so einen Prozess aufzieht. Also, also insofern ja das, das findet, das findet geplant statt, und da gabs, da gabs, der hat also, der schult auch unternehmensintern“ (Interview 3, Anhang S. LIII, Z. 276-281).
4	<b>Berücksichtigung der Interessen</b>	Markiert Textstellen, aus denen hervorgeht, wie die Stakeholder-Interessen im Bericht verwertet werden.	0	–
4a	Berücksichtigung im Bericht	Markiert Textstellen, an denen erwähnt werden, wie die Interessen der Stakeholder in den Nachhaltigkeitsbericht einfließen.	6	„Und die auftauchenden Themen kommen auch dann wirklich auf die Long List der wesentlichen Themen des Nachhaltigkeitsberichts. Das heißt, unsere Stakeholder haben schon einen großen Einfluss, weil Sie da eben

				auch bei den wesentlichen Themen berücksichtigt werden“ (Interview 4, Anhang S. LXV-LXVI, Z. 115-119).
4b	Berücksichtigung abseits des Berichts	Markiert Textstellen, an denen erwähnt werden, wie die Interessen der Stakeholder abseits des Nachhaltigkeitsberichts in das Unternehmen einfließen.	6	„Dann natürlich der regelmäßige Kontakt und Austausch auch mit den Kunden, jetzt nicht nur eben als, als Verkaufsgespräch sondern definitiv auch um einfach zu erfahren was brauchen unsere Kundengruppen, welche, welche Herausforderungen (...) also sind auf, auf ihrem Tablett sozusagen für die sie einfach Lösungen brauchen, weil das natürlich auch eine ganz relevante Information für uns ist. Wie wir uns weiterentwickeln müssen, jetzt sowohl was unsere Strategie angeht ganz allgemein, aber auch natürlich was dann spezifische Produkte und deren Entwicklung angeht“ (Interview 2, Anhang S. XXXV-XXXVI, Z. 206-213).
<b>5</b>	<b>Sprache</b>		0	–
5a	Fachbegriffe	Markiert Textstellen, in denen über die Verwendung von Fachbegriffen gesprochen wird.	9	„Ja, also wir versuchen so wenig wie möglich mit branchenspezifischem Fachjargon zu arbeiten“ (Interview 1, Anhang S. XXVII, Z. 151-152).
5b	Gendern	Markiert Textstellen, in denen über Gendern gesprochen wird.	4	„Eben auch nicht nur zwischen männlich und weiblich zu differenzieren, wäre dann der nächste Schritt, oder ist, ist definitiv der nächste Schritt, den wir gehen werden“ (Interview 2, Anhang S. XL, Z.329-331).

6	<b>Design</b>		13	„Den nichtfinanziellen Bericht, den wir ja eben, als, als, der also ja Teil ist, da haben wir ein, ein anderes Design. Also wir sprechen intern ganz gern vom, wollen das ein bisschen magaziniger haben, vom, von der Anmutung her“ (Interview 3, Anhang S. LVII, Z. 385-387).
7	<b>Auswirkungen CSDR</b>	Markiert Textstellen, in denen über die Auswirkungen der CSDR auf die Nachhaltigkeitsberichte gesprochen wird.	0	–
7a	Allgemeine Auswirkungen	Markiert Textstellen, in denen über die allgemeinen Auswirkungen der CSDR gesprochen wird.	9	„Das ganze wird dann natürlich viel kürzer sein und mehr auf die Zahlen fokussiert im Lagebericht. Vom Design her, von dem, wir das dann gleich sehr eingeschränkt sein“ (Interview 4, Anhang S. LXVII, Z. 152-154).
7b	Reaktion des Unternehmens	Markiert Textstellen, in denen über die Sicht des Unternehmens bezüglich CSDR gesprochen wird.	9	„Ob man dann weiterhin diesen Berichtsteil jetzt sage ich irgendwo optisch anders gestalten, haben wir eigentlich noch nicht diskutiert“ (Interview 3, Anhang S. LIX, Z. 465-466).

Tabelle 10: Codesystem Inhaltsanalyse Experteninterviews (eigene Darstellung)