

# KMU Nachhaltigkeitsberichterstattung

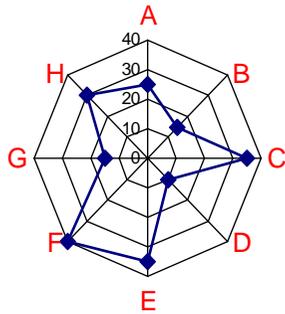
## Lern-Workshop für kleine und mittlere Unternehmen

Memo AG, Greußenheim, 29. April 2010

## Programm

- 11.00 Das Ranking der KMU-Nachhaltigkeitsberichte  
Ergebnisse, Trends und Best Practice von KMU  
Udo Westermann future e.V.
- 11.45 Praxisbericht „Die Berichtserstellung“  
Lothar Hartmann, memo AG
- 12.30 Praxisbericht „Einbindung der Stakeholder“  
Bernd Wiederhold, gealan-Fenstersysteme GmbH
- 13.00 Mittagsimbiss und Gespräche
- 14.00 Lern-Workshop Berichtskonzept

## Projekte und Tagungen



## future – Nachhaltigkeitscheck

## Ranking der Nachhaltigkeitsberichte



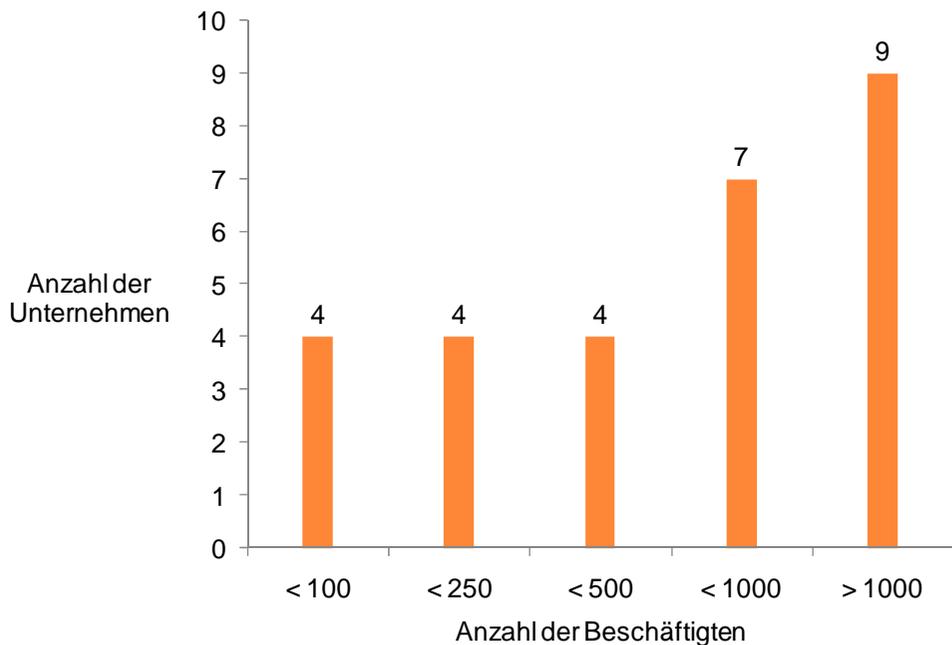
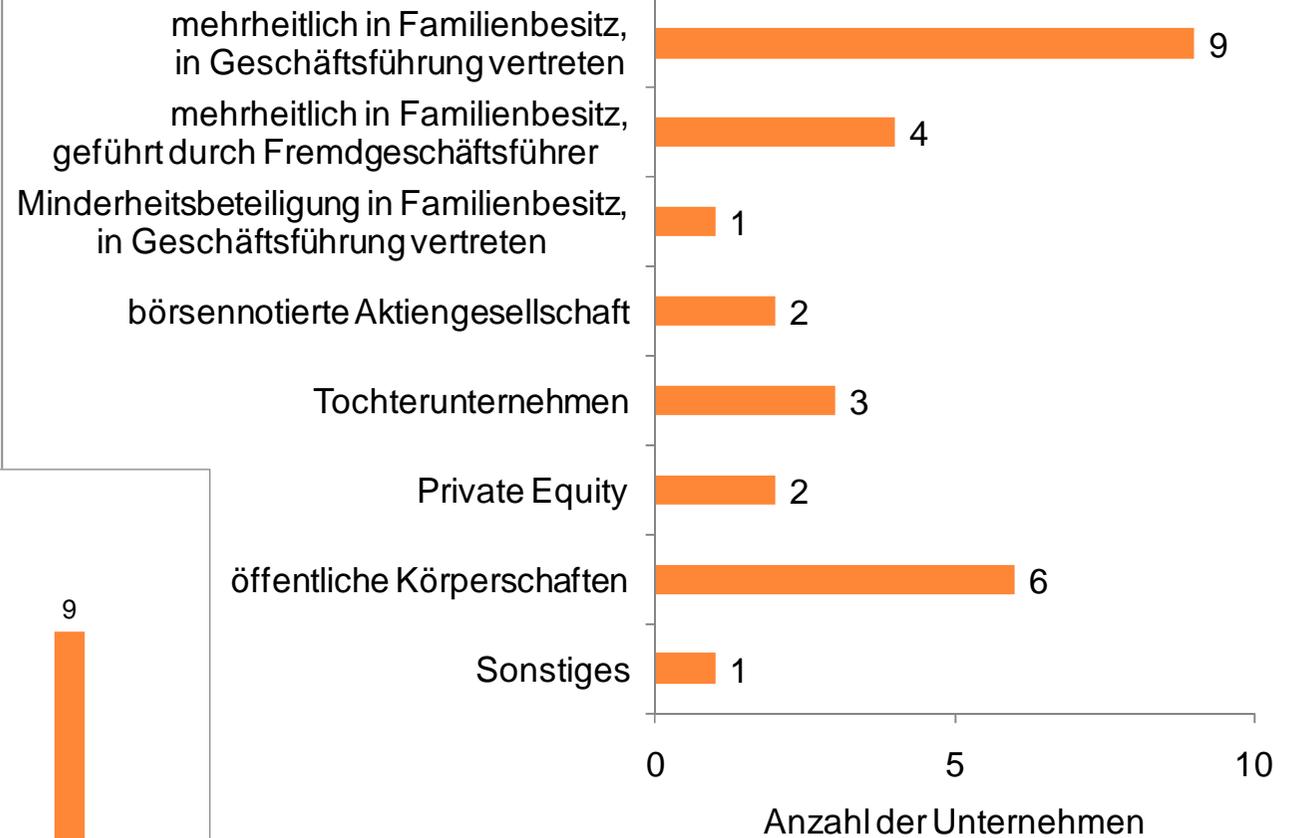
## future Award

## factorY – Magazin für Nachhaltiges Wirtschaften

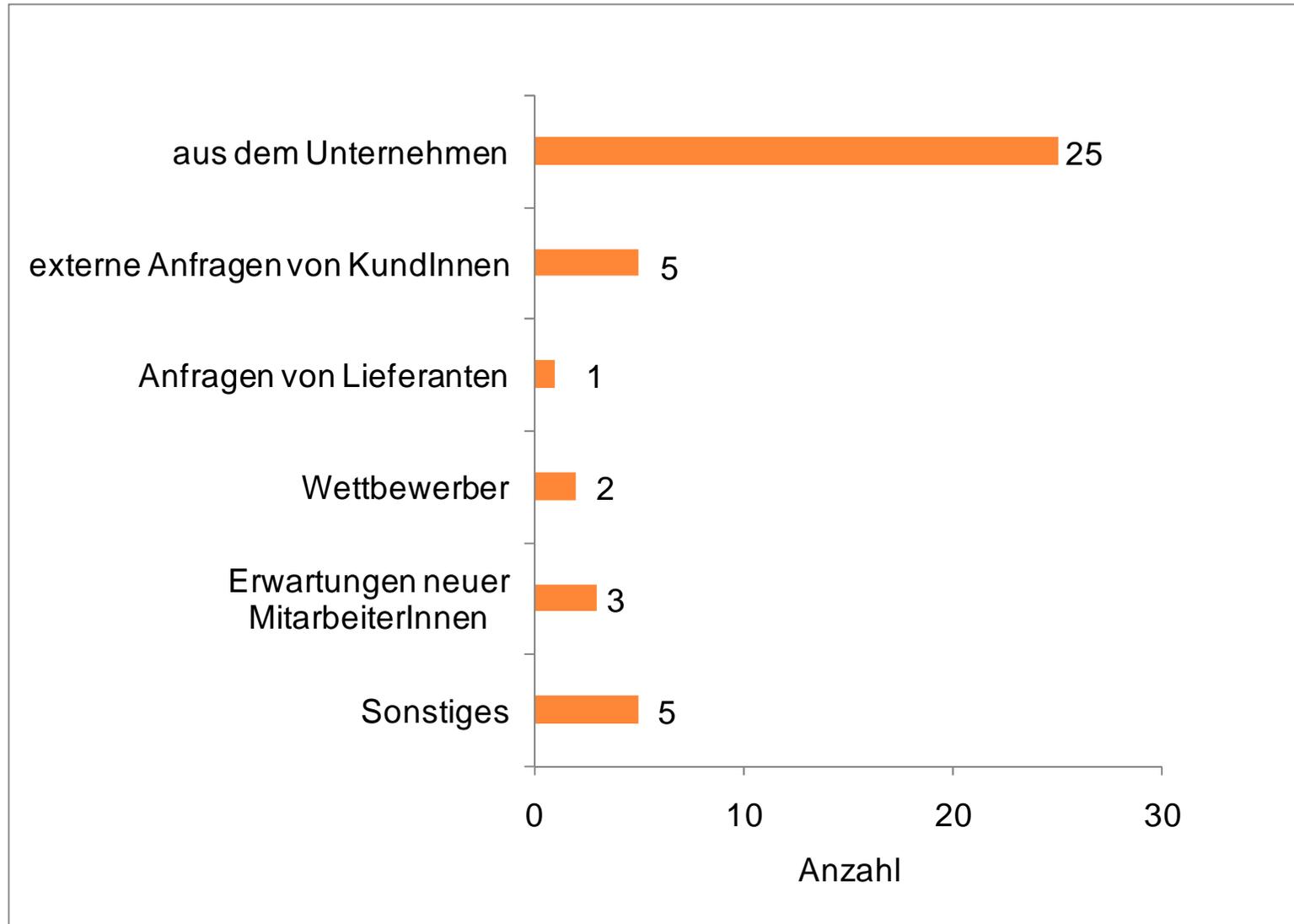


- | Status und Tendenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU  
Ergebnisse einer Umfrage 2009
  - ØBerichterstatter
  - ØZiele und Motivation der Nachhaltigkeitskommunikation
  - ØFormen der Nachhaltigkeitskommunikation
  - ØThemen und Inhalte
- | Ranking der KMU Nachhaltigkeitsberichte
- | Anforderungen und Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation

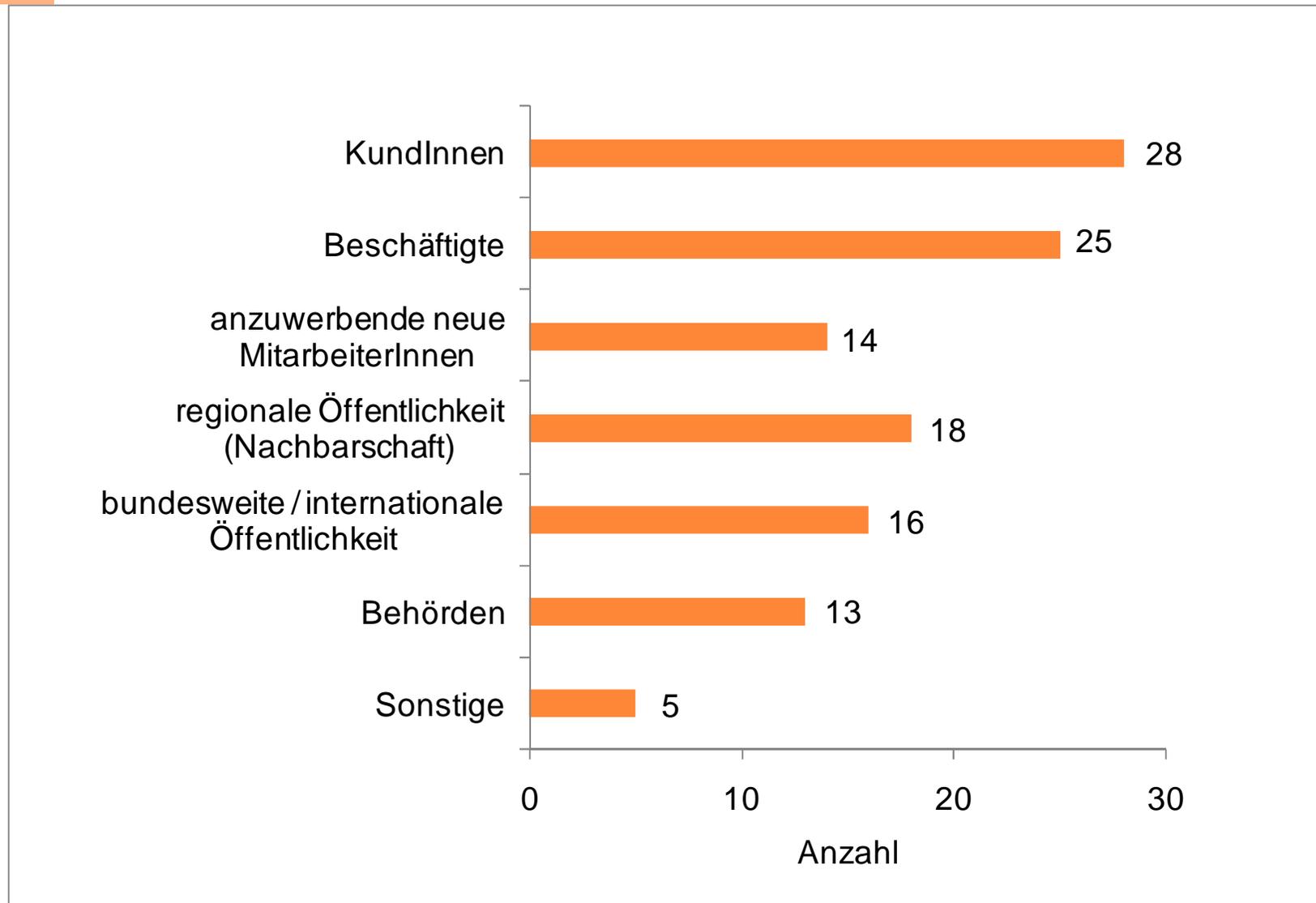
# Eigentumsverhältnisse der Unternehmen



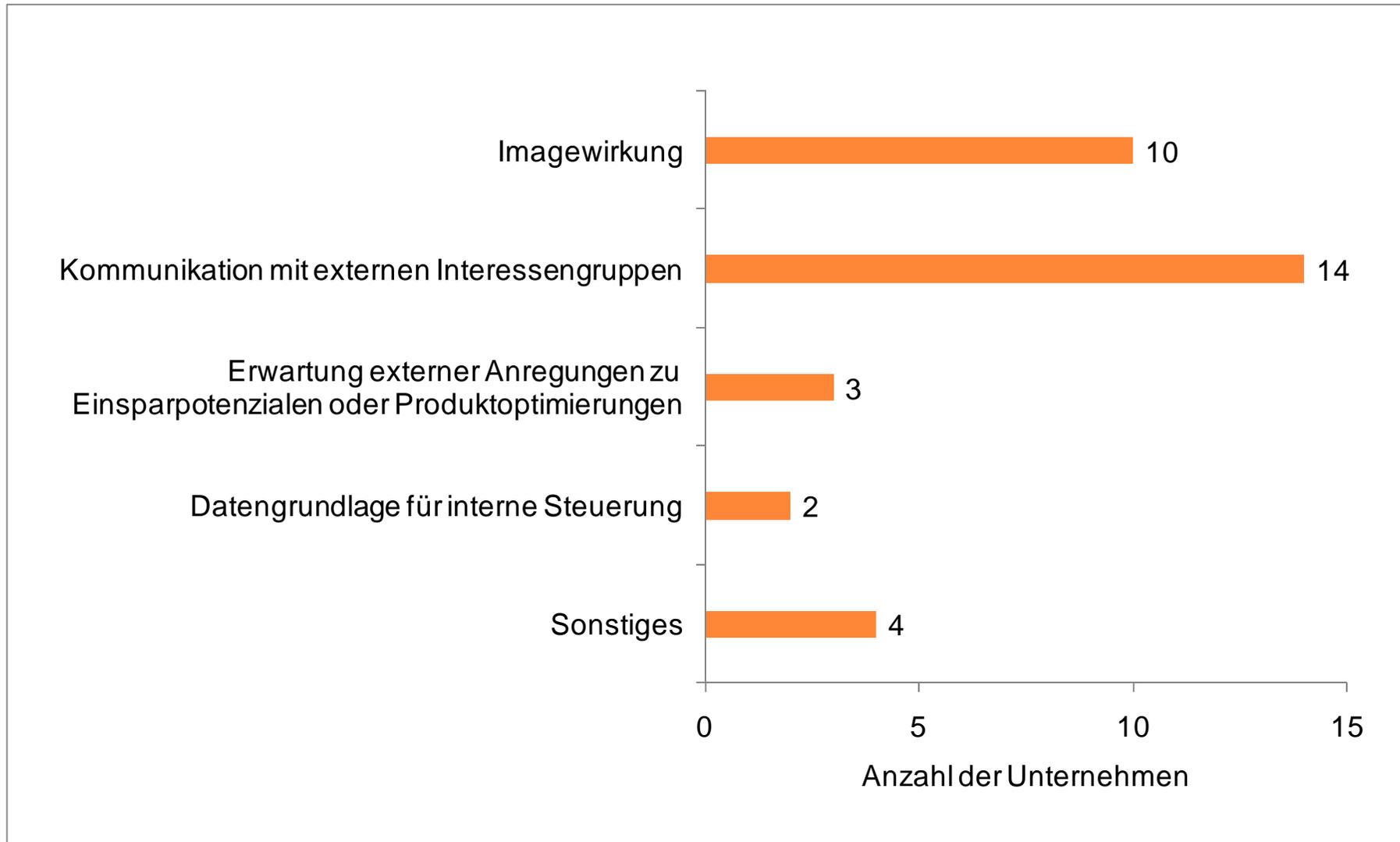
# Motivation zur Nachhaltigkeitskommunikation



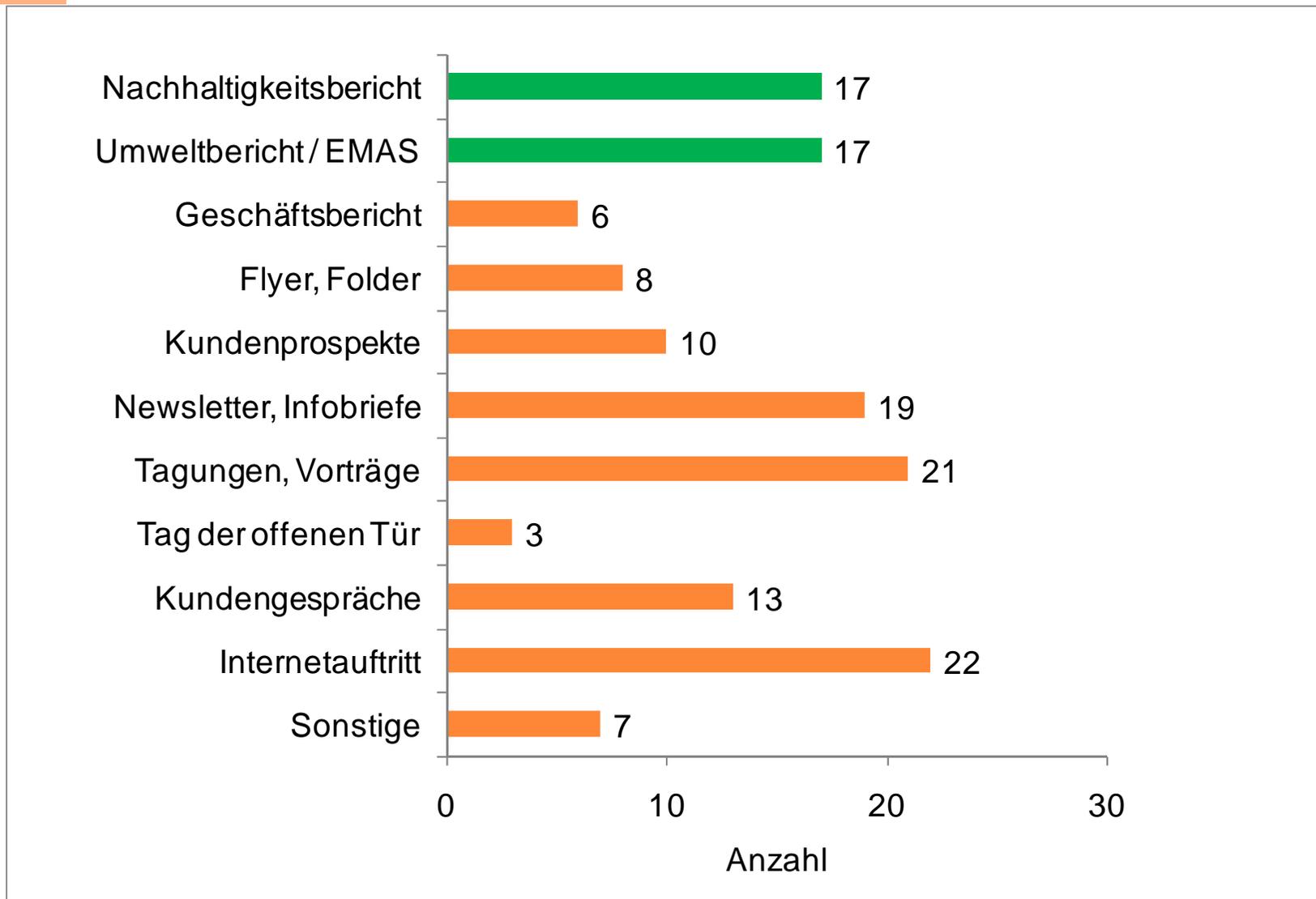
# Zielgruppen der Nachhaltigkeitskommunikation

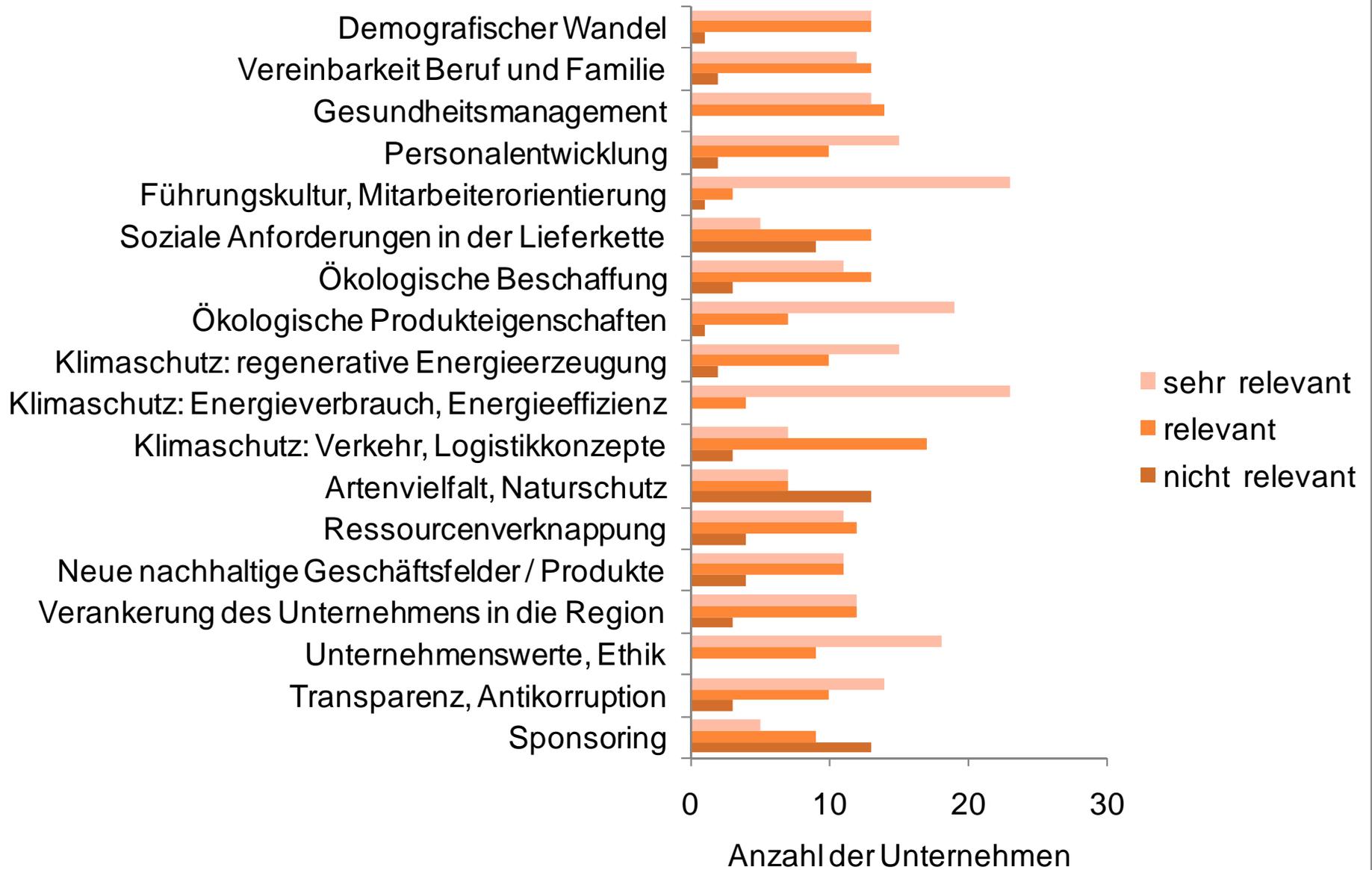


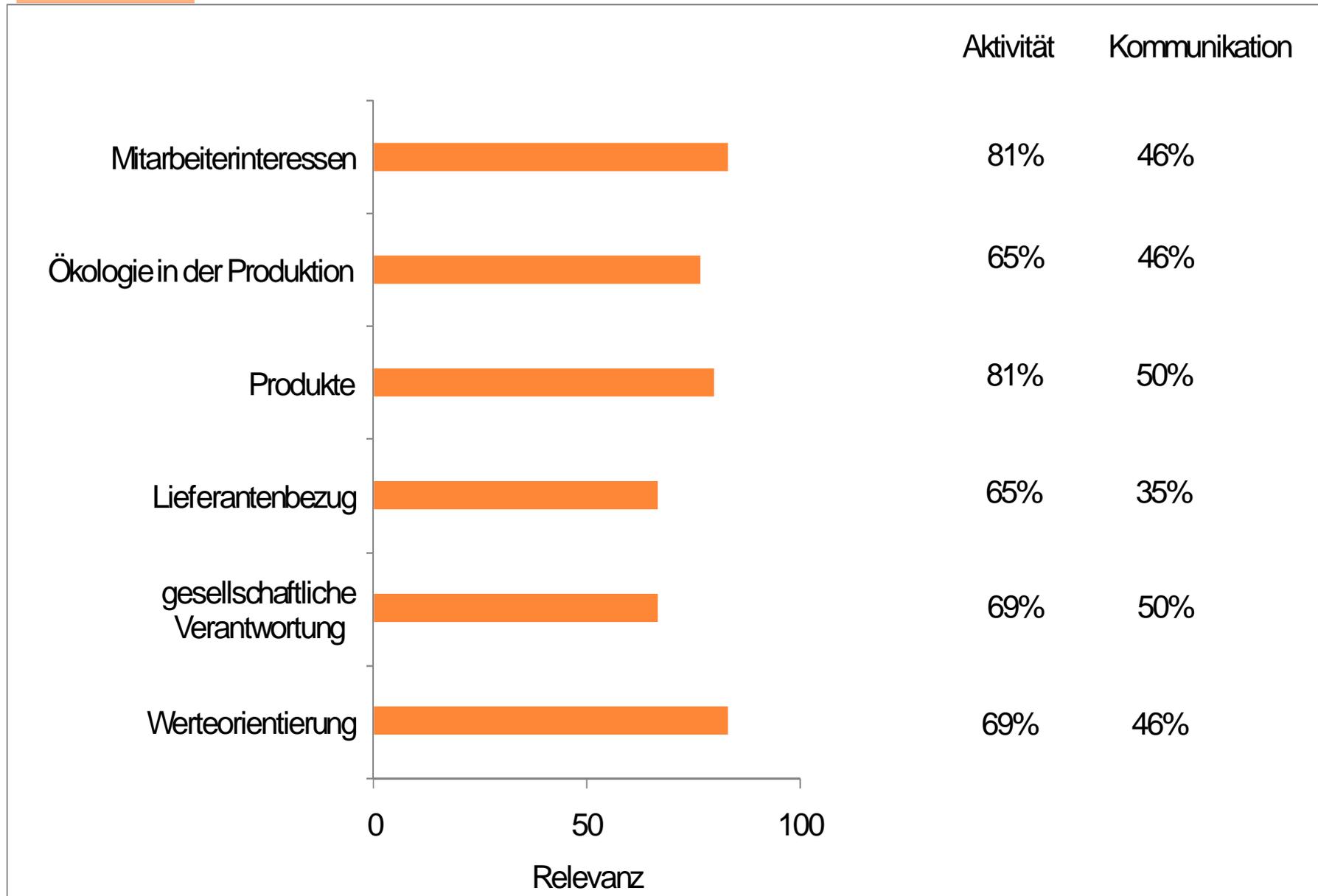
# Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation



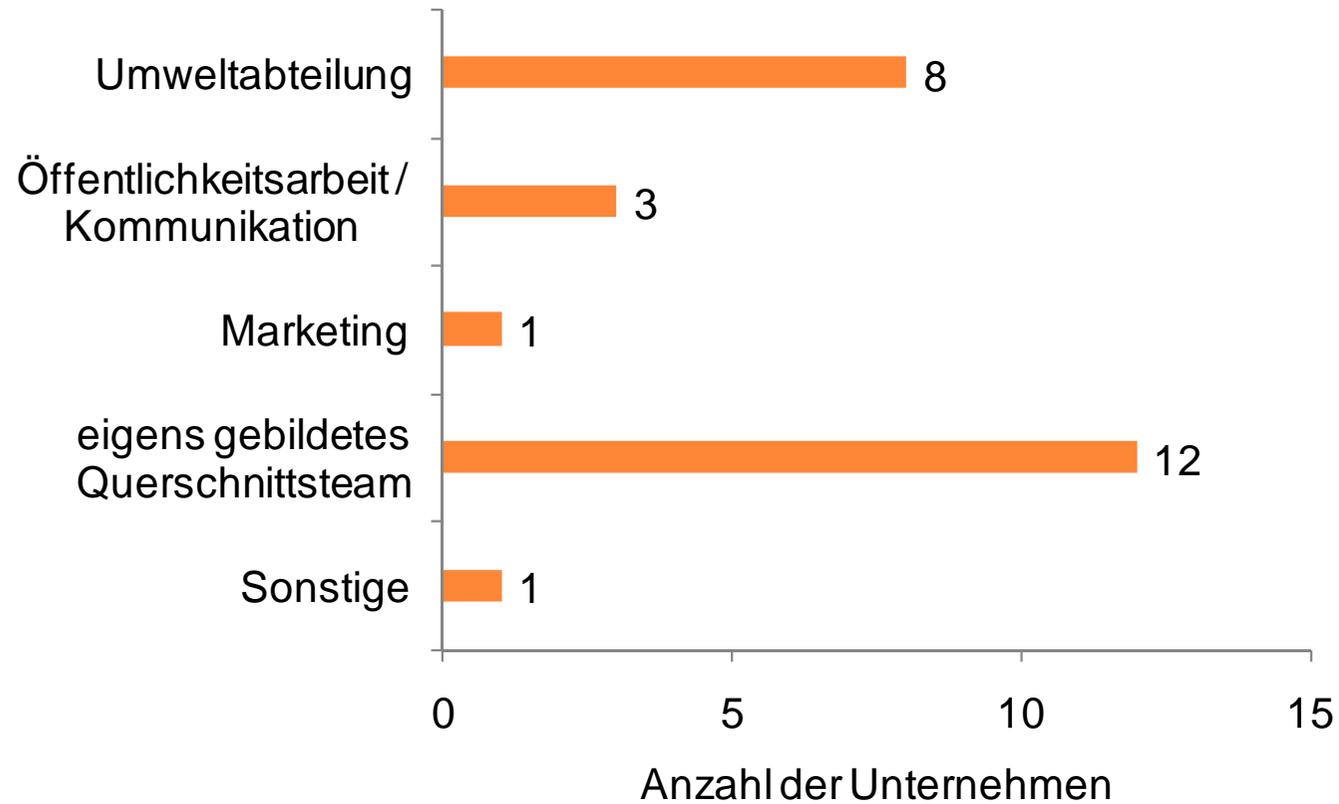
# Formen der Nachhaltigkeitskommunikation







# Zuständigkeit für die Berichtserstellung



- | Status und Tendenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU: Ergebnisse einer Umfrage Februar 2009
- | **Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2009**
  - Ø Ziele des Rankings
  - Ø Berichte, Konzepte und Tendenzen
  - Ø Inhalte und Anforderungen: Kriterien
  - Ø Bewertung und Ergebnisse
- | Anforderungen und Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation

## Ü Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte

- regelmäßige
- kriterienbasierte
- umfassende und
- transparente
- Bewertung
- der aktuellen Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte
- der 150 größten deutschen Unternehmen

NEU: KMU-Ranking

- Wettbewerb zwischen Nachhaltigkeitsberichten schaffen
  - Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsberichterstattung fördern
  - Orientierungsrahmen für Unternehmen bieten
  - Lernprozesse anregen
  - Diskurs über Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen unterstützen
- Ü dabei durch KMU-Ranking Mittelstand in den Fokus rücken und die Breite der Unternehmen erfassen

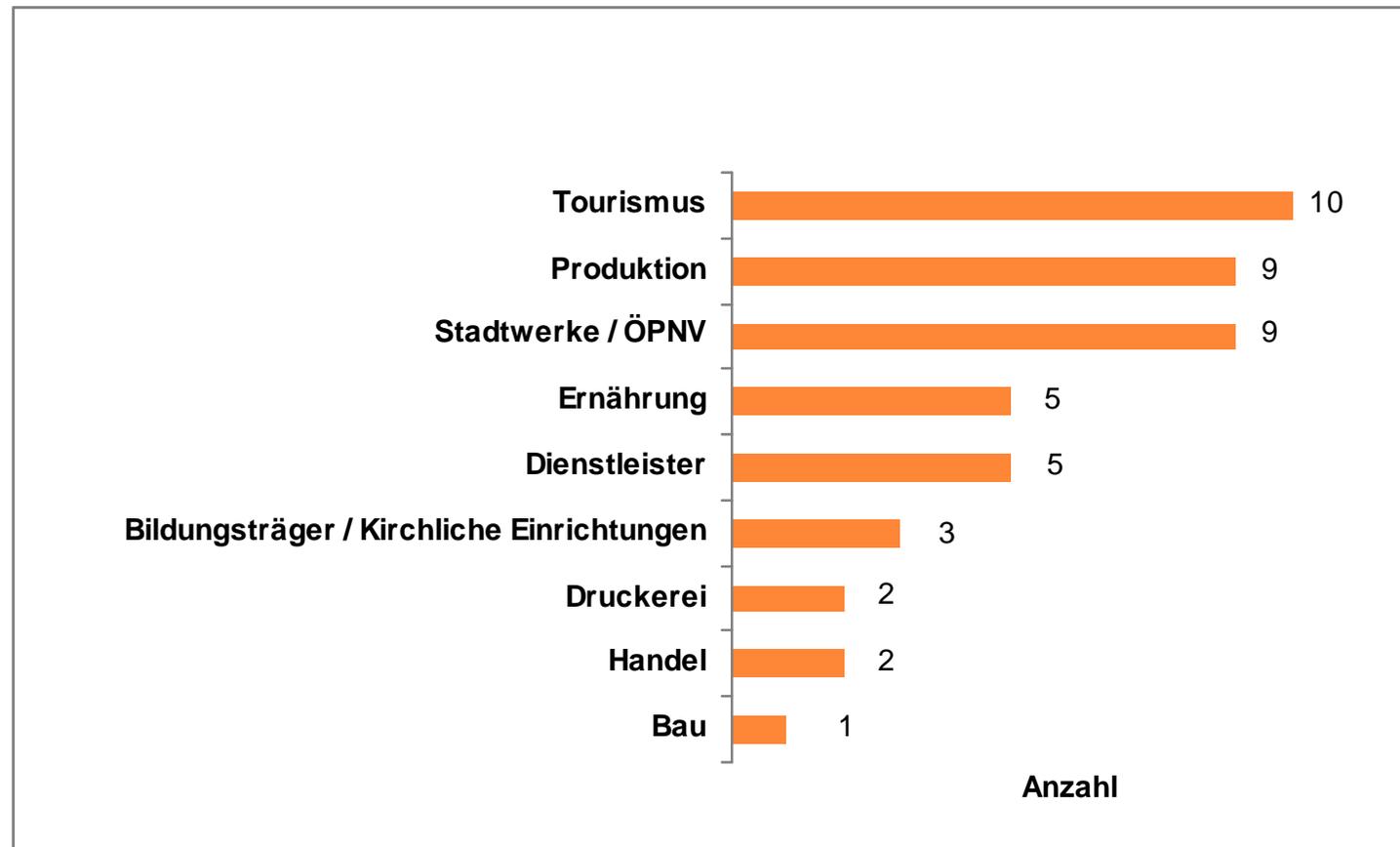
## KMU

§ bewertete Berichte	46
§ Erstberichte	13
§ Nachhaltigkeitsberichte	30
§ Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht	2
§ Kombination mehrerer Publikationen	8
§ Erweiterte Umwelterklärungen	6

## Großunternehmen

§ bewertete Berichte:	60	ì
§ Non-Reporter Großunternehmen:	ca. 20%	í

Unternehmen	Branche
Arkadia Yachtcharter & Segelreisen	Reise
August Faller KG	Produktion
Baufritz GmbH & Co. KG	Bau
Bayerische Staatsforsten AöR	Dienstleister
Bischof + Klein GmbH & Co. KG	Produktion
Bremer Straßenbahn AG	Stadtwerke / ÖPNV
Deutsche Börse AG	Dienstleister
Druckhaus Berlin-Mitte GmbH	Druckerei
Evangelische Akademie Bad Boll	Bildungsträger/Kirche
Evangelische Kirchengemeinde Markdorf	Bildungsträger/Kirche
Faber Castell AG	Produktion
forum anders reisen e.V.	Reise
gealan Fenster-Systeme GmbH	Produktion
Hamburger Sport Verein e.V.	Dienstleister
Heidelberger Versorgungs- und Verkehrsbetriebe GmbH	Stadtwerke / ÖPNV
Hipp (Werke Pfaffenhofen, Gmunden und Hansägliget)	Ernährung
Johanssen+Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH	Dienstleister
Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH	Stadtwerke / ÖPNV
Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH	Stadtwerke / ÖPNV
Märkisches Landbrot GmbH	Ernährung
memo AG	Handel
Neue Wege Seminare und Reisen GmbH	Reise
Neumarkter Lammsbräu, Gebr. Ehrnsperger e.K.	Ernährung
Nomad Reisen zu den Menschen	Reise
Nordzucker AG	Ernährung
Oktoberdruck AG	Druckerei
One World - Reise mit Sinnen	Reise
Radissimo GmbH	Reise
Regens Wagner Zell	Bildungsträger/Kirche
ReNatur	Reise
Rheinbahn AG	Stadtwerke / ÖPNV
Rucksack Reisen	Reise
Schreiner Group GmbH & Co. KG	Produktion
Solarworld AG	Produktion
Stadtreinigung Hamburg AöR	Stadtwerke / ÖPNV
Stadtwerke Bonn GmbH	Stadtwerke / ÖPNV
Stadtwerke Hannover AG	Stadtwerke / ÖPNV
Stadtwerke Münster GmbH	Stadtwerke / ÖPNV
THS Wohnen GmbH	Dienstleister
travel to nature GmbH	Reise
Ulrich Walter GmbH	Ernährung
Urlaub & Natur	Reise
VAUDE Sport GmbH & Co. KG	Handel
Vinnolit GmbH & Co. KG	Produktion
Werner & Mertz GmbH	Produktion
Wilkhahn Wilkening + Hahne GmbH+Co.KG	Produktion



## Integration

§ 3 kombinierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte

## Internetkonzepte

§ Plattformkonzept

§ 13 reine online Berichte im Ranking

§ modulare Berichte

§ interaktive Berichte

## Nachhaltigkeitsberichterstattung ist freiwillig

auf Seiten der Stakeholder besteht vielfach Skepsis:

sie sehen Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte als imagepolierende Hochglanzbroschüren mit schönen Geschichten über das schlechte Sein

„ ... einen verbindlichen Rahmen für einen sachgerechten Vergleich von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten von Unternehmen zu schaffen“

Empfehlung des Rates für Nachhaltige Entwicklung, September 2006

Ranking-Kriterien (KMU) und ihre Gewichtung:	Anzahl Unterkriterien	Gewichtung
<b>A Materielle Anforderungen an die Berichterstattung</b>		
A.1 Unternehmensprofil		5
A.2 Vision, Strategie und Management	3	20
A.3 Ziele und Programm	2	15
A.4 Interessen der MitarbeiterInnen	6	15
A.5 Ökologische Aspekte der Produktion	5	15
A.6 Produktverantwortung	3	20
A.7 Verantwortung in der Lieferkette		10
A.8 Gesellschaftliche Verantwortung		10
<b>B Allgemeine Berichtsqualität</b>		
B.1 Wesentlichkeit: Fokussierung auf qualitativ und quantitativ wesentliche Aspekte		10
B.2 Offenheit: Benennung von zentralen Herausforderungen und ungelösten Problemen		10
B.3 Aussagekraft und Vergleichbarkeit		5
B.4 Kommunikative Qualität		5

## Bewertung

### Ermittlung der Punktzahl

- § Bewertung der 26 Unterkriterien
- § Durchschnitt je Oberkriterium,  
Gewichtung mit Multiplikator
- § Ergebnis nach Gesamtpunktzahl  
in drei Kategorien

Die formulierten Anforderungen werden

5 = ... vorbildlich erfüllt

3 = ... weitgehend erfüllt

1 = ... zum geringen Teil erfüllt

0 = keine Darstellungen vorhanden

# Ergebnisse KMU: Siegerberichte

Kleine Unternehmen  
unter 250 Beschäftigten

Mittelständische  
Unternehmen  
250 - 5.000 Beschäftigten

Umwelterklärungen  
mit ergänzenden  
Informationen zur sozialen  
Nachhaltigkeit

Unternehmen

Punkte

Unternehmen

Punkte

Unternehmen

Punkte

<b>1</b>	memo	574	Bremer Straßenbahn	486	Oktoberdruck	442
<b>2</b>	Neumarkter Lammsbräu	568	Solarworld	470	Hipp	436
<b>3</b>	Johanssen + Kretschmer	536	Rheinbahn	451	Wilkhahn	432

Durchschnitt Gesamtpunkte 393 (Konzerne 347)

Durchschnitt Top 10 503 (Konzerne 492)

Vielfältig in der Form:

- von einem integrierten Geschäftsbericht
- einer kurzen Nachhaltigkeitsbroschüre
- standardisierten Berichten (Reiseveranstalter im Konvoi)
- bis zur erweiterten Umwelterklärung

Vielfältig mit Blick auf die berichtenden Unternehmen und deren Themen:

- vom Fußball-Bundesligaverein
- über kleine Reiseveranstalter
- Den Stadtwerken und ÖPNV-Betrieben
- Herstellern ökologischer Lebensmittel
- bis zu sonstigen produzierenden Unternehmen

Bodenständig

- durch starke regionale Bezüge
- durch starke Produktbezüge
- durch größere Nähe zu den eigenen MitarbeiterInnen

Trend: steigende Zahl der Berichterstatter, 13 von 46 KMU Berichten sind  
Erstberichte mit positiver Tendenz

# Ergebnisse KMU: Oberkriterien



Durchschnitt Gesamtpunkte 393 (Konzerne 347)

Durchschnitt Top 10 503 (Konzerne 492)

- | Status und Tendenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU: Ergebnisse einer Umfrage Februar 2009
- | Das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2009
- | Anforderungen und Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation
  - Anforderung Nachhaltigkeit
  - Kriterien des Rankings
  - Berichtskonzept

**Süßwassermangel**

**Klimaschutz** Artenschutz

Schadstoffeinträge

Landschaftsräume

Ökoeffizienz

**Ökologie**

Emissionen

**Risikomanagement**

**Marktfähige  
Produkte**

**Ressourcen**

Arbeitsschutz

**Faire Löhne**

**Verbraucherinteressen**

Sponsoring

Innovation

Kundenausrichtung

**Stabile Märkte**

Qualifizierung

Arbeitsplätze

**Soziales**

**Finanzen** **Ökonomie**

**Regionalität**

Menschenrechte

Arbeitsmodelle

**Welternährung**

**Unternehmenswert**

**Demografischer Wandel**

**Faire Preise**

Ranking-Kriterien (KMU) und ihre Gewichtung:	Anzahl Unterkriterien	Gewichtung
<b>A Materielle Anforderungen an die Berichterstattung</b>		
A.1 Unternehmensprofil		5
A.2 Vision, Strategie und Management	3	20
A.3 Ziele und Programm	2	15
A.4 Interessen der MitarbeiterInnen	6	15
A.5 Ökologische Aspekte der Produktion	5	15
A.6 Produktverantwortung	3	20
A.7 Verantwortung in der Lieferkette		10
A.8 Gesellschaftliche Verantwortung		10
<b>B Allgemeine Berichtsqualität</b>		
B.1 Wesentlichkeit: Fokussierung auf qualitativ und quantitativ wesentliche Aspekte		10
B.2 Offenheit: Benennung von zentralen Herausforderungen und ungelösten Problemen		10
B.3 Aussagekraft und Vergleichbarkeit		5
B.4 Kommunikative Qualität		5

## **B.1 Wesentlichkeit**

- Wesentlichkeit: Fokussierung auf qualitativ und quantitativ wesentliche Aspekte
- Authentizität

## **B.2 Offenheit**

- Geschäftsstrategie und Nachhaltigkeitsergebnisse
- Benennung von zentralen Herausforderungen und ungelösten Problemen
- Audits: Ergebnisse und Konsequenzen
- Bewertung durch Externe: kritische Stellungnahmen, Prüfungen/Testate, Ratings

## **B.3 Aussagekraft und Vergleichbarkeit**

## **A.3 Ziele und Zielerreichung**

## im offenen Dialog

## Imagebildung

Gespräch

### Lokal – global - visionär

■ ■ ■ **Matthias Wanner:** Aus Sicht des Umweltschutzes kann Greenpeace Ihre Entscheidung nur als Katastrophe bezeichnen. Wir bedauern diese Entscheidung sehr, zumal die Stadtwerke Münster für uns immer wieder beweisen, dass ihnen Umweltschutz ein ernstes Anliegen sind. Und jetzt das: Das Kohlekraftwerk in Hamm setzt jährlich bis zu 9,2 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> frei. Und Ihre Beteiligung läuft 20 Jahre. Wir wissen, dass Wirtschaftlichkeitsberechnungen notwendig sind. Für uns allerdings resultiert daraus nicht zwingend die Beteiligung an einem Kohlekraftwerk, wie die Stadtwerke Schönau und Kassel zeigen. Zudem sehen wir aber natürlich auch, dass mit den vier großen Stromproduzenten kein wirklich funktionierender Markt möglich ist.

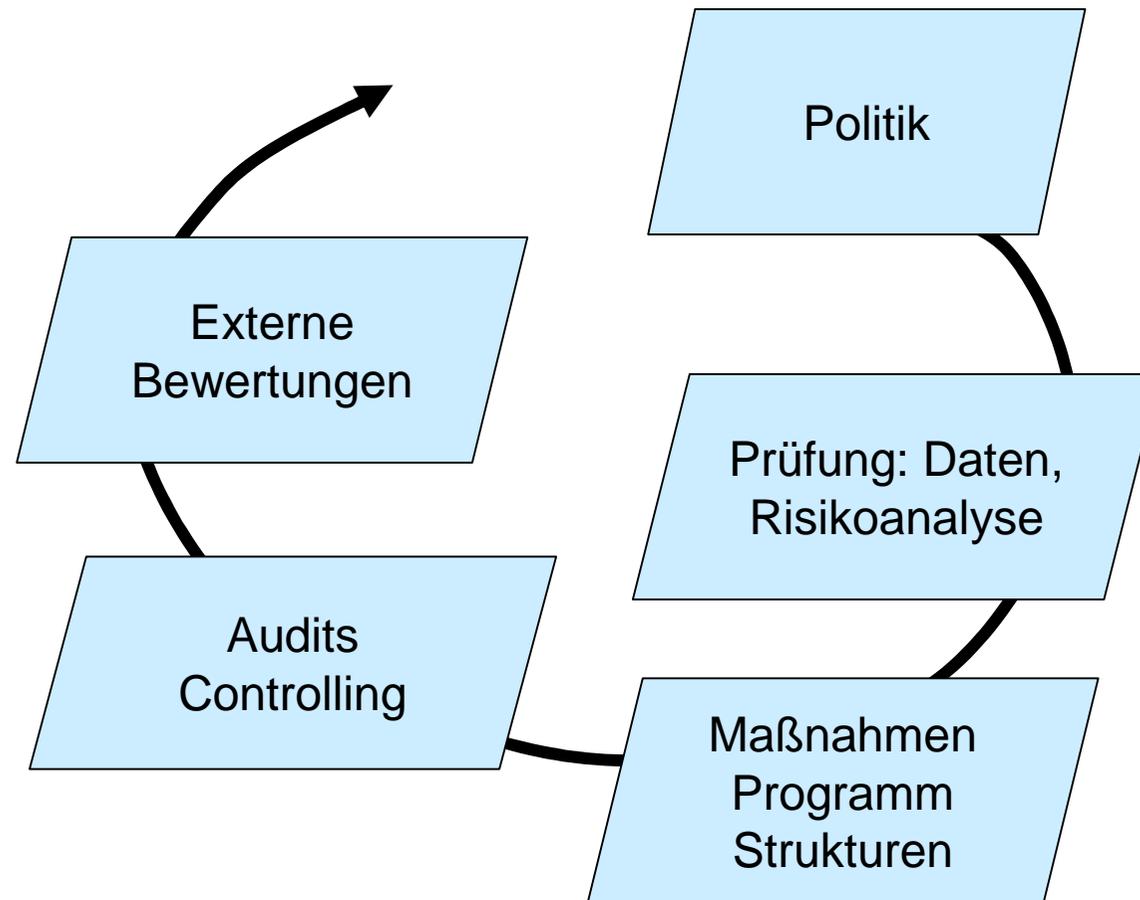
**Dr. Henning Müller-Tengelmann:** Das stimmt, die Stadtwerke Münster stehen in einem Wettbewerb, in dem letztendlich nur die Energieunternehmen erfolgreich

Münsters Strombedarf. Die anderen gut 50 Prozent kaufen wir über die Strombörse ein. Über die Beteiligung am Kohlekraftwerk in Hamm können wir dann insgesamt 75 Prozent unseres Stroms erzeugen. Ein weiterer wichtiger Grund für uns ist, alte, weniger umweltfreundliche Kraftwerke vom Netz zu nehmen. Und das passiert: Ein altes Kohlekraftwerk wird durch ein neues, wesentlich effektiveres ersetzt. So hat die wirtschaftliche Seite eben doch auch eine starke ökologische Seite. Klar, es bleibt ein Kohlekraftwerk.

**Sabine Baumkötter:** Derzeit werden über 20 neue Kohlekraftwerke geplant. Damit sind die aktuellen Klimaschutzziele nicht mehr erreichbar. Mit der Entscheidung der Stadtwerke Münster ist auch ein lokaler Energieerzeuger an solch einem klimafeindlichen Kraftwerk beteiligt. Da wünscht sich Greenpeace Münster, dass die Stadtwerke Münster mit gutem Beispiel vorangehen.



Dr. Henning Müller-Tengelmann, kaufmännischer Geschäftsführer der Stadtwerke Münster, Sabine Baumkötter, Pressesprecherin von Greenpeace Münster, und Matthias Wanner, Energie-Experte von Greenpeace Münster, im Gespräch über neue Kohlekraftwerke und Zukunftsvisionen in Sachen Umweltschutz



## Global Reporting Initiative GRI 3 - Anwendungsebenen

Anwendungsebenen	C	C+	B	B+	A	A+
<b>Erforderliche Kriterien</b>   	Berichten Sie über: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	falls der Bericht extern bestätigt wurde	Berichten Sie über: alle Kriterien für Ebene C und: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	falls der Bericht extern bestätigt wurde	Die selben Anforderungen wie für Ebene B	falls der Bericht extern bestätigt wurde
	Eine Offenlegung des Managementansatzes erfolgt nicht.	Der Managementansatz wird für jede Indikatorenkategorie offengelegt.	Der Managementansatz wird für jede Indikatorenkategorie .	falls der Bericht extern bestätigt wurde	Der Managementansatz wird für jede Indikatorenkategorie .	falls der Bericht extern bestätigt wurde
	Angaben zu mindestens 10 G3-Kernindikatoren: Dabei sollte sowohl aus dem ökonomischen, als auch aus dem ökologischen Bereich sowie aus dem sozial/gesellschaftlichen Bereich jeweils mindestens ein Indikator enthalten sein.	Angaben zu mindestens 20 G3-Kernindikatoren: Dabei sollte aus dem ökonomischen, dem ökologischen Bereich sowie aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Gesellschaft und Produktverantwortung jeweils ein Indikator enthalten sein.	Angaben zu jedem G3-Kernindikator und zu jedem Sector Supplement-Indikator*: Unter Berücksichtigung des Wesentlichkeitsprinzips sollte entweder: a) der Indikator dargestellt oder b) erläutert werden, warum dazu keine Angaben gemacht werden können.	falls der Bericht extern bestätigt wurde	Angaben zu jedem G3-Kernindikator und zu jedem Sector Supplement-Indikator*: Unter Berücksichtigung des Wesentlichkeitsprinzips sollte entweder: a) der Indikator dargestellt oder b) erläutert werden, warum dazu keine Angaben gemacht werden können.	falls der Bericht extern bestätigt wurde

\*sofern es für die Branche eine endgültige Version gibt

## Ø Themen: Was soll berichtet werden?

- Ø betriebsbezogene Definition von Nachhaltigkeit
- Ø Anforderungen der stakeholder
- Ø Managementsystem
- Ø Berichtskonzept, Inhaltsverzeichnis

Zusatznutzen  
Nachhaltigkeit als  
Kerngeschäft

## Ø Daten: welche Daten sind verfügbar?

- Ø Struktur Datenerhebung: Verfügbarkeit, Fragebögen, Kennzahlen

Zusatznutzen  
Erhebung  
Steuerungsgrößen

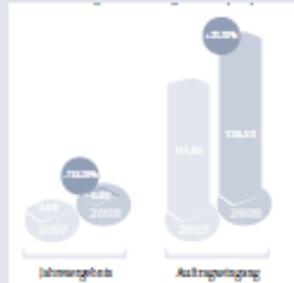
## Ø Form

- Ø Grundaussage, Glaubwürdigkeit
- Ø Statement der Geschäftsleitung, Vorwort
- Ø Interviews, Ggf. online Ergänzungen
- Ø Externe Prüfungen: Testate, GRI checked

## Ø Erstellung

- Ø Projektteam: wer wird eingebunden?
- Ø Strukturvorgaben
- Ø Erstellung Texte, Interne QS-Schleifen und Freigaben
- Ø Öffentlichkeitsarbeit
- Ø Projektmanagement

## Geschäftsverlauf



## Umsatzentwicklung



## Auftragslage

	Blattwerk	Stapel	Text
Empfangen in 2007	Wert Empfang mit Blattwerk	Wert Empfang mit Stapel	Empfang ohne Blattwerk
Empfangen in 2008	Blattwerk	Empfangen Text in den Daten	Empfang mit Blattwerk
Empfangen in 2007	Blattwerk, Blattwerk Text	Blattwerk	Empfang ohne Text
Empfangen in 2008	Empfangen in den Daten	Empfangen in den Daten	-

	Blattwerk	Stapel	Text
Empfangen in 2007	Wert Empfang mit Blattwerk	Wert Empfang mit Stapel	Empfang ohne Blattwerk
Empfangen in 2008	Blattwerk	Empfangen Text in den Daten	Empfang mit Blattwerk
Empfangen in 2007	Blattwerk, Blattwerk Text	Blattwerk	Empfang ohne Text
Empfangen in 2008	Empfangen in den Daten	Empfangen in den Daten	-

# InWent – Daten und Fakten

## Geschäftsverlauf

Aufgrund der Notwendigkeit der Rückstellungsbildung für den Instandhaltungsaufwand in der Liegenschaft Bad Honnef weist InWent ein negatives Jahresergebnis aus (2007: Jahresüberschuss aus der Auflösung von Rückstellungen für die EU-Bildungsprogramme). Die Deckung dieses Fehlbetrags erfolgt in Abstimmung mit dem Bundesministerium

## Umsatzentwicklung

InWent hat im Jahr 2008 einen Umsatz in Höhe von 116,24 Mio. Euro erzielt, gegenüber 110,00 Mio. Euro im Vorjahr. Die Entwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen stellt sich unterschiedlich dar. Die Umsatzerlöse mit dem Hauptauftraggeber, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), stellen für InWent das Kerngeschäft dar. Mit 106,12 Mio. Euro hat

## Auftragslage

InWent erhielt im Laufe des Geschäftsjahres 2008 Aufträge und Mietbewilligungen in Höhe von insgesamt 106,12 Mio. Euro. Zum 31.12.2008 wurde ein Auftragsbestand von insgesamt 37,12 Mio. Euro verzeichnet. Im Kerngeschäft, in dem sowohl die Zuwendungen des BMZ als auch die internationalen Beiträge der Länder in Höhe von 1,44 Mio. Euro enthalten sind, betrug der Auftragseingang 96,80 Mio. Euro. Im Erweiterten Kerngeschäft verzeichnete das Unternehmen Auftragsleistungen in Höhe von 33,46 Mio. Euro, davon von anderen Bundesbehörden 28,04 Mio. Euro und von den Ländern 5,42 Mio. Euro. Die größten Auftragsgeber im Erweiterten Kerngeschäft waren das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) / Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) mit 18,82 Mio. Euro sowie das Auswärtige Amt mit

für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durch die planmäßige Inanspruchnahme der Rücklage, die nach dem neuen Finanzgesetz sukzessive nur noch 1,0 Mio. Euro betragen soll. Die Umsatzerlöse sind im Vergleich zum Vorjahreszeitraum leicht gestiegen. Auftragseingang und Auftragsbestand haben sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich beziehungsweise leicht verbessert.

das Kerngeschäft eine leichte Abnahme der Umsätze von 0,43 % gegenüber dem Vorjahr (106,58 Mio. Euro) verzeichnet. Der Aufwuchs der Zuwendungen im Erweiterten Kerngeschäft im Vergleich zum Jahr 2007 ist insbesondere durch eigenständige Projektmission von Seiten des Auswärtigen Amtes und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) / Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) begründet. Die Umsätze im Dringeschäft sind nahezu unverändert.

5,81 Mio. Euro. Im Dringeschäft wurde im Jahr 2008 ein Auftragseingang von 8,27 Mio. Euro erzielt. Die größten Auftraggeber im Dringeschäft waren die „Africa kommt“-Initiative der Deutschen Wirtschaft für Führungsnachwuchs aus Subsahara-Afrika“, bestehend aus 19 führenden deutschen Unternehmen, mit 1,4 Mio. Euro und die Heinz Nixdorf Stiftung mit 1,1 Mio. Euro. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Auftragseingang insgesamt erhöht (2007: 11,92 Mio. Euro). Dies ist im Wesentlichen durch unterschiedliche Zeitpunkte der Zuwendungseingänge des BMZ und der anderen Bundesbehörden begründet. Der Auftragsbestand hat sich zum 31.12.2008 im Vergleich zum Vorjahr (2007: 35,44 Mio. Euro) insgesamt auf 37,12 Mio. Euro leicht erhöht. Die Höhe im Wesentlichen daran, dass im Erweiterten Kerngeschäft große, überjährige

## Umsatzentwicklung

Aria volorum inquam alii a dolis, sum sum laetenturque eoque omnino debet aliquibus esse voluptas laetitiaque verna. At faceret et modica malparum et nescit magni ducipae re, que eoque vena. Eprovid quaternam esse, omninoest con-eoque ipiciderum fuga. Aperi ut eoscaur

## Ergebnis

Aria volorum inquam alii a dolis, sum sum laetenturque eoque omnino debet aliquibus esse voluptas laetitiaque verna. At faceret et modica malparum et nescit magni ducipae re, que eoque vena. Eprovid quaternam esse, omninoest con-eoque ipiciderum fuga. Aperi ut eoscaur

## Mitarbeiter

Aria volorum inquam alii a dolis, sum sum laetenturque eoque omnino debet aliquibus esse voluptas laetitiaque verna. At faceret et modica malparum et nescit magni ducipae re, que eoque vena. Eprovid quaternam esse, omninoest con-eoque ipiciderum fuga. Aperi ut eoscaur

## Personalkosten

Aria volorum inquam alii a dolis, sum sum laetenturque eoque omnino debet aliquibus esse voluptas laetitiaque verna. At faceret et modica malparum et nescit magni ducipae re, que eoque vena. Eprovid quaternam esse, omninoest con-eoque ipiciderum fuga. Aperi ut eoscaur

ausereatit rem lum raris.Due inven-ductur sum, a porporporum id quandaes quaepel endebis dicit in con erovid ma ctae nulli umquam sam aligenis ei soritq uatreh endam, saped qui odioio maio. Denda dolupatum que dolorum, nonsequiae. Et, consequi inchi commi sta exeped expedi idae adi doha voluptatis cora qua

ausereatit rem lum raris.Due inven-ductur sum, a porporporum id quandaes quaepel endebis dicit in con erovid ma ctae nulli umquam sam aligenis ei soritq uatreh endam, saped qui odioio maio. Denda dolupatum que dolorum, nonsequiae. Et, consequi inchi commi sta exeped expedi idae adi doha voluptatis cora qua

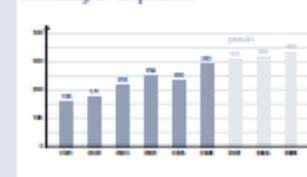
ausereatit rem lum raris.Due inven-ductur sum, a porporporum id quandaes quaepel endebis dicit in con erovid ma ctae nulli umquam sam aligenis ei soritq uatreh endam, saped qui odioio maio. Denda dolupatum que dolorum, nonsequiae. Et, consequi inchi commi sta exeped expedi idae adi doha voluptatis cora qua

ausereatit rem lum raris.Due inven-ductur sum, a porporporum id quandaes quaepel endebis dicit in con erovid ma ctae nulli umquam sam aligenis ei soritq uatreh endam, saped qui odioio maio. Denda dolupatum que dolorum, nonsequiae. Et, consequi inchi commi sta exeped expedi idae adi doha voluptatis cora qua

## Typische Phasen eines Veränderungsprozesses



## Entwicklung der Beispieltabellen



	Blattwerk	Stapel	Text
Empfangen in 2007	Wert Empfang mit Blattwerk	Wert Empfang mit Stapel	Empfang ohne Blattwerk
Empfangen in 2008	Blattwerk	Empfangen Text in den Daten	Empfang mit Blattwerk
Empfangen in 2007	Blattwerk, Blattwerk Text	Blattwerk	Empfang ohne Text
Empfangen in 2008	Empfangen in den Daten	Empfangen in den Daten	-

## Typische Phasen eines Veränderungsprozesses



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland

[www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de)

[www.kmu.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.kmu.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de)

Kontakt:

Dr. Udo Westermann

future e.V. - verantwortung unternehmen

Tel. 0251 97316 34

Am Hof Schultmann 63, 48163 Münster

[udo.westermann@future-ev.de](mailto:udo.westermann@future-ev.de)

[www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)