



## „SOZIALE NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN“

Drei Experten erklären im Interview die wachsende Bedeutung von sozialer Nachhaltigkeit für Unternehmen, warum das Thema wichtiger wird und wie Fortschritte anhand von Indikatoren und KPIs messbar gemacht werden.

**TREND:** Warum sollen oder müssen sich Unternehmen denn nun verstärkt mit dem Thema soziale Nachhaltigkeit beschäftigen?

**BADELT:** Das muss man in einen größeren Rahmen setzen und etwas weiter ausloten: Nachhaltigkeit kam mit der Studie des Clubs of Rome vor rund 50 Jahren in den Blickpunkt, nachdem davor Jahrzehnte primär Wachstum im Zentrum stand. Damit wurde erstmals die Perspektive in Richtung langfristige, internationale und über Einkommen hinausgehende Betrachtung verändert. Dieser Zugang war damals neu. Jahrzehntelang ging es bei Nachhaltigkeit dann fast nur um Ökologie. Interessanterweise waren es die Statistiker und Volkswirte, die auf den

Punkt brachten, dass Wachstum nicht Selbstzweck ist, und die Messung des GDP allein nicht wirklich den Wohlstand abbilden kann. Letztlich gaben sie damit den Anstoß, soziale Indikatoren einzubeziehen. Die Strategic Development Goals (SDG) als politische Ziele auf UN- und

*„Vorgeschriebene  
Berichte sind Mittel  
zum Zweck und sollten  
zum Tun anregen.“*

**CHRISTOPH BADELT**  
ÖKONOM

EU-Ebene enthalten sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische Ziele und spiegeln damit einen breiten Nachhaltigkeitsbegriff wider. Die SDG binden „nur“ Regierungen und noch nicht Unternehmen. Direkt verpflichtet werden Unternehmen in der EU nun über Berichts- und Meldepflichten im Rahmen von European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Diese werden ab 2024 für einen immer größeren Kreis von Unternehmen bindend.

**TREND:** Was einerseits zu Besorgnis in der Wirtschaft führt wie jüngst um die Regulatorik zu den Lieferketten, andererseits zu erhöhtem Informationsbedarf. Ist



**das der Hintergrund Ihrer aktuellen EY-Publikation?**

**HORAK:** Wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich anzugehen, und unser „Point of View“ widmet sich sozialer Nachhaltigkeit. Der EY-Purpose lautet ja „Building a Better Working World“. Das bedeutet Nachhaltigkeit, und in sozialer Nachhaltigkeit stecken viele Aspekte, die über die Arbeitswelt hinausgehen. Unsere Vermutung war, dass soziale Nachhaltigkeit noch unterschätzt wird, zumal die Mehrzahl der SDG mit sozialen Aspekten verknüpft sind. Als Grundlage und um das Thema voranzutreiben, beleuchten wir, wie das die Unternehmen sehen. Oft ist das recht reduziert auf den eigenen Bereich, auf die eigenen Mitarbeiter. Das ist aber nur eines

*„Indikatorenkataloge helfen, komplexe Wirkungen und Zusammenhänge zu erfassen.“*

**CHRISTIAN HORAK**  
PARTNER EY-PARTHENON

**ZU DEN PERSONEN:**

**CHRISTOPH BADEL** (l.), einer der renommiertesten heimischen Wirtschaftswissenschaftler und Ökonomen, war langjähriger Rektor der WU Wien, an der er auch noch als Professor tätig ist. Bis 2021 leitete er das Wifo und ist nun als Präsident des Fiskalrats für die Überwachung der Einhaltung der EU-Budgetregeln in Österreich verantwortlich.

**CHRISTINA GOBIN-REIDER** (M.) ist Senior Consultant bei EY-Parthenon. Sie berät und begleitet vorrangig NPOs bei Strategie- und Organisationsthemen. Ihr inhaltlicher Fokus liegt auf Nachhaltigkeit, und sie unterstützt Organisationen bei wirkungsorientierter und strategischer Aus- und Neuausrichtung.

**CHRISTIAN HORAK** (r.) ist Partner bei EY-Parthenon und spezialisiert auf die Beratung öffentlicher Einrichtungen, Gesundheitsorganisationen und NPOs zu strategischen und organisatorischen Themen. Horak ist seit mehr als 25 Jahren als Unternehmensberater tätig und widmet sich intensiv der Arbeit mit gemeinnützigen und öffentlichen Organisationen.

von vier Feldern, es geht auch um die Wertschöpfungskette, die Endkunden und letztlich um die Wirkung des unternehmerischen Verhaltens auf die Gesellschaft und Umwelt.

**TREND: Welche Schritte sollten Unternehmen da nun setzen?**

**GOBIN-REIDER:** Maßnahmen und Initiativen mit Fokus auf die eigene Belegschaft, auf den eigenen Bereich, sind einfacher zu machen und wegen des Fachkräftemangels auch sehr opportun, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Häufig geschieht das nicht zielgerichtet, eher aus Not. Um ins Gesamtbild zu passen, müssten sie aus der Strategie abgeleitet und mit Systematik entwickelt werden. Diese Integration sozialer Nachhaltigkeit in die Strategie und die Umsetzung als Teil der Strategie sind noch nicht verbreitet. Um aber Ressourceneinsatz zu steuern und Kostenvorteile zu lukrieren, müssen Maßnahmen zielgerichtet sein und mit KPIs (Key Performance Indicators) messbar gemacht werden.

**HORAK:** Auch für die interne Verknüpfung. Nur Ergebnisse festzustellen, reicht nicht. Man muss sich mit den Wirkungen beschäftigen. Das ist bei sozialen Nachhaltigkeitszielen etwas anders als in der klassischen Steuerung, weil es ja – nehmen wir zum Beispiel die gesellschaftliche Situation in Lieferländern – nicht immer wirklich harte KPIs gibt. Dennoch sollte man sich vor Wirkungsorientierung und -messung in diesem Bereich als Unternehmen nicht fürchten, auch wenn es nicht so einfach geht, wie Umsätze zu messen.

**TREND: Wie bieten Sie da Hilfe an?**

**HORAK:** Wir haben in der Publikation einen Indikatorkatalog als Serviceelement integriert, es gibt Checklisten zur Selbst-

einschätzung. Unser Botschaft ist, sich zu trauen, etwas zu tun – es geht auch niederschwellig mit nicht so komplexen Indikatoren. Unternehmen sollen entscheiden, was für sie passt.

**GOBIN-REIDER:** Mut zur sozialen Nachhaltigkeit! Aus den Reporting Standards ESRS lassen sich viele gute Indikatoren ableiten, die man nutzen kann, auch ohne berichtspflichtig zu sein.

**BADEL:** Vorgeschriebene Berichte sind ein Mittel zum Zweck und sollen vor allem zum Tun anregen.

**TREND: Der aktuelle „Point of View“ richtet sich ausdrücklich auch an NPOs, die soziale Dienste anbieten. Warum das?**

**HORAK:** Gerade diese sollten mehr als das Notwendige tun, weil an sie besonders hohe Maßstäbe angelegt werden.

**BADEL:** Ein Arbeitsrechtsprozess der Vatikanischen Museen mit der Belegschaft wird beispielsweise öffentlich natürlich sehr stark wahrgenommen. NPOs, die Arme unterstützen, sollten auch die Situation ihrer eigenen Arbeitnehmer im Blick haben, auch wenn deren intrinsische Motivation hoch sein mag. Die Außenwirkung gesellschaftspolitischer Debatten ist für NPOs wie für kommerzielle Unternehmen von Relevanz. Marketing allein reicht nicht, sie müssen sich an Effekten messen. T

*„Soziale Nachhaltigkeit umfasst mehr, als ein guter und attraktiver Arbeitgeber zu sein.“*

**CHRISTINA GOBIN-REIDER**  
SENIOR CONSULTANT EY-PARTHENON