



CASE STUDY

Nachhaltigkeitsbericht, -strategie und -programm LÖFFLER GmbH

Ausgangslage

LÖFFLER ist ein österreichischer Hersteller qualitativ hochwertiger Funktionsbekleidung für Ausdauersportlerinnen und -sportler. Verantwortung und Nachhaltigkeit sind in der Philosophie des Familienunternehmens seit vielen Jahrzehnten fest verankert. Es ist daher kein Zufall, dass LÖFFLER nach wie vor in Österreich produziert und fast ausschließlich auf europäische Lieferanten setzt. Zu Recht hat das Unternehmen schon bisher gerne auf dieses Alleinstellungsmerkmal innerhalb der Textilbranche hingewiesen, wenn es danach gefragt wurde, wie es bei LÖFFLER um Nachhaltigkeit bestellt ist.

Nun ist Regionalität zwar ein wichtiger, aber eben nur ein Aspekt von Nachhaltigkeit. Zu anderen Themen hatte LÖFFLER in der Vergangenheit nicht immer ausreichend Informationen für die Stakeholder parat. Das sollte sich mit der Erstellung des ersten Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative (GRI-Standards) ändern. Der Bericht sollte zu allen wesentlichen Themen die Leistungen von LÖFFLER transparent offenlegen. Er sollte zu einer Positionierung und dauerhaften Profilierung als verantwortungsvolles und nachhaltig agierendes Unternehmen beitragen.

Doch nicht nur in der Außenwahrnehmung sollte sich durch die Zusammenarbeit mit mir etwas ändern. Der Auftrag bestand auch darin, die Stärken und Schwächen von LÖFFLER sowie die Chancen und Risiken für das Unternehmen aufzuzeigen und – basierend darauf – eine Nachhaltigkeitsstrategie und ein Programm mit konkreten Zielen und Maßnahmen zu entwickeln.

Das Kernteam von LÖFFLER, mit dem ich während der gesamten Laufzeit des Projekts intensiv zusammengearbeitet habe, bestand aus dem Geschäftsführer, dem kaufmännischen Leiter, dem Produktmanager und dem Marketingleiter. Letzterer war für die interne Projektkoordination zuständig.

Leistungen

—

Wesentlichkeitsanalyse

Welche Themen für den Nachhaltigkeitsbericht und das Nachhaltigkeitsmanagement von LÖFFLER wesentlich sind, wurde in einem dreistufigen Prozess ermittelt.

Im **ersten Schritt** habe ich gemeinsam mit dem Kernteam jene Themen identifiziert, die im Nachhaltigkeitskontext und in Anbetracht der spezifischen Geschäftstätigkeit von LÖFFLER relevant sind. Ausgangsbasis dafür waren die 33 Themen, die in den GRI-Standards (Version 2016) angeführt sind. Nicht relevante Themen haben wir in diesem Schritt ausgeschlossen und einige GRI-Themen unter Sammelbegriffen zusammengefasst. Das Ergebnis dieses Prozessschrittes war eine Liste mit 18 relevanten Themen, die wir den folgenden strategischen Handlungsfeldern zugeordnet haben:

1. Verlässlicher Wirtschaftspartner
2. Umweltfreundlicher Produzent
3. Attraktiver Arbeitgeber
4. Bessere Produkte

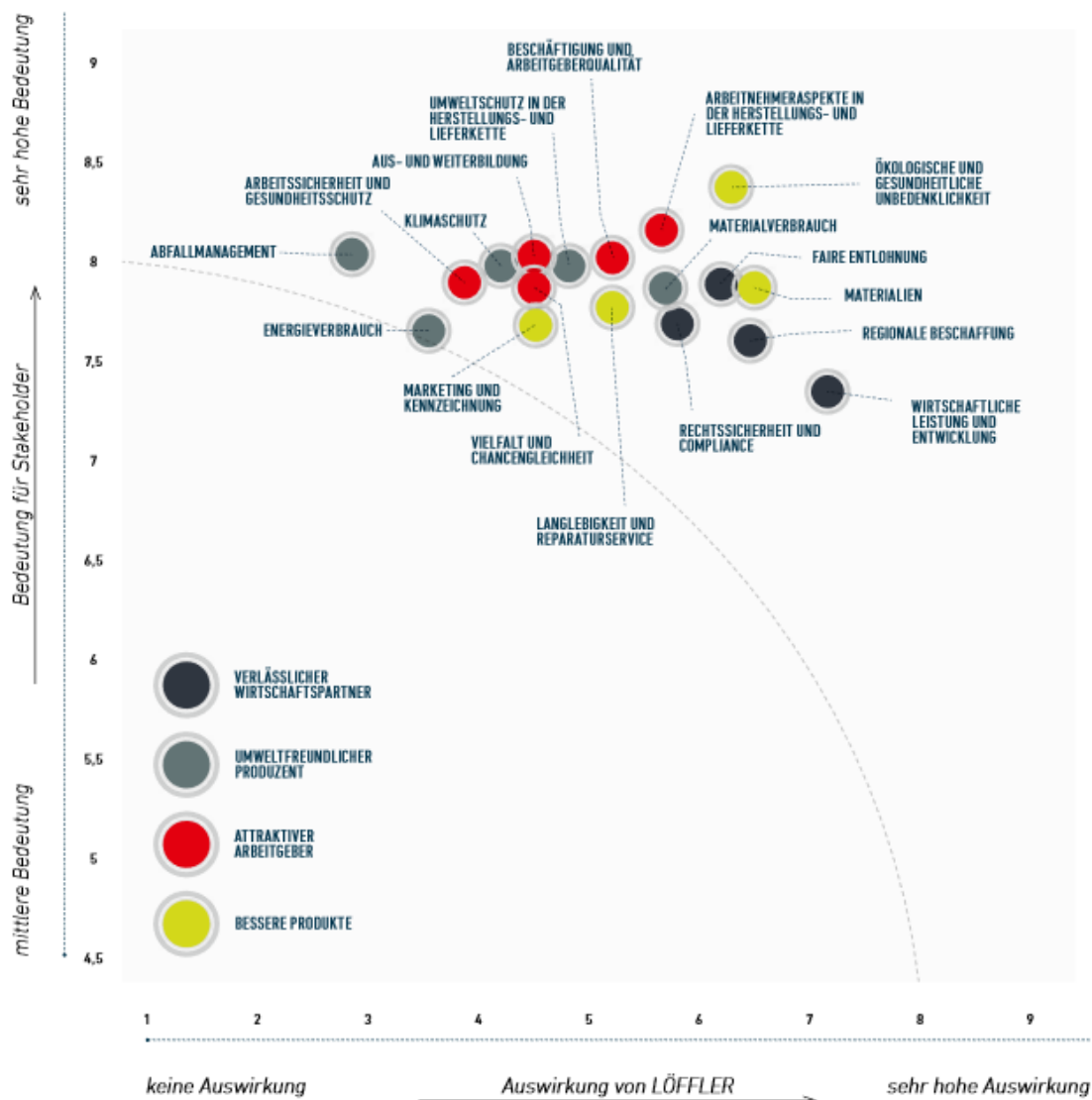
Der **zweite Schritt** war eine Onlinebefragung der Stakeholder. Insgesamt haben 1.125 Stakeholder aufgeteilt auf sieben Stakeholdergruppen an der Befragung teilgenommen.

STAKEHOLDERGRUPPE	AUSSENDUNGEN	TEILNEHMER	RÜCKLAUFQUOTE
MITARBEITER	280	97	34,6%
LIEFERANTEN	69	35	50,7%
HÄNDLER	1334	139	10,4%
FACHPRESSE/MEDIEN	68	7	10,3%
ENDKUNDEN	14.319	835	5,8%
LOHNPARTNER	8	5	62,5%
BEIRAT/FISCHER FÜHRUNG	11	7	63,6%
SUMME	14.089	1.125	7,0%

Daten zur Stakeholderbefragung

Neben allgemeinen Fragen zu Image und Nachhaltigkeit von LÖFFLER wurden die Stakeholder auch danach befragt, wie wichtig ihnen die Leistung des Unternehmens in Zusammenhang mit den 18 Themen auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 9 (sehr wichtig) ist. Zusätzlich zur quantitativen Bewertung konnten die Stakeholder auch qualitativ beschreiben, was ihnen in Bezug auf die einzelnen Themen besonders wichtig ist und worauf LÖFFLER daher achten soll. Diese qualitativen Rückmeldungen sind bei der Entwicklung der Ziele und Maßnahmen des Nachhaltigkeitsprogramms eingeflossen.

Im **dritten Schritt** habe ich den Entscheidungsträgern im Unternehmen die Ergebnisse der Stakeholderbefragung in einem Workshop präsentiert. Danach haben wir zu jedem Thema diskutiert, welche positiven und negativen Auswirkungen mit der Tätigkeit von LÖFFLER verbunden sind. Die Teilnehmer des Workshops waren angehalten, dabei wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen zu bedenken. Nach der Diskussion hat sich die Gruppe im Konsensprinzip auf einen Wert zwischen 1 (keine Auswirkungen) und 9 (sehr hohe Auswirkungen) geeinigt. Die so ermittelten Werte bilden die x-Koordinate der einzelnen Themen in der Wesentlichkeitsmatrix. Nach diesem Bewertungsschritt waren die Koordinaten zur Verortung der Themen in der Wesentlichkeitsmatrix definiert. Die Führungskräfte haben abschließend diskutiert, wo die Aufnahmeschwelle liegen soll, die wesentliche Themen von nicht wesentlichen Themen abgrenzt. Nachdem die Stakeholder allen Themen eine hohe Bedeutung beigemessen hatten und die Führungskräfte auch die Auswirkungen des Unternehmens überwiegend hoch eingeschätzt hatten, wurde entschieden, alle Themen in den Bericht aufzunehmen. LÖFFLER hat sich damit, dem GRI-Prinzip „Vollständigkeit“ folgend, für eine sehr umfassende und transparente Berichterstattung entschieden.



Wesentlichkeitsmatrix

Indikatoren bestimmen, Daten erheben

Für jedes als wesentlich identifizierte Thema hat das Projektteam jene Indikatoren bestimmt, mit denen die Leistung von Löffler künftig gemessen wird. Danach habe ich die zuständigen Entscheidungsträger instruiert, welche Daten benötigt werden und wie diese aufbereitet werden sollten. Die Erhebung und Auswertung der Daten zeigte den Ist-Zustand und war Grundlage sowohl für die Festlegung von Zielen und Maßnahmen als auch für die Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards.

Leitsätze, Ziele und Maßnahmen definieren

Für jedes der fünf Handlungsfelder hat das Kernteam Leitsätze und strategische Ziele formuliert. Die normativen Leitsätze definieren das Selbstverständnis von LÖFFLER und geben vor, auf welche Art und Weise das Unternehmen seine Ziele erreichen will. Neben den übergeordneten strategischen Zielen (je 1-3 pro Handlungsfeld) haben wir zu jedem wesentlichen Thema operative Ziele und Maßnahmen sowie Kennzahlen zur Zielerreichung

definiert. Somit ist ein umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm entstanden, das Grundlage für ein strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagement ist. Ein Arbeitskreis, bestehend aus Führungskräften aus mehreren Abteilungen, trifft sich künftig einmal pro Halbjahr, um die Umsetzung der im Programm festgeschriebenen Ziele und Maßnahmen zu evaluieren und voranzutreiben.

LÖFFLER Nachhaltigkeitsbericht 2020

Bei der Erstellung des ersten LÖFFLER Nachhaltigkeitsberichts hatte ich die redaktionelle Leitung. Nachdem die Struktur des Berichts entwickelt und für alle Kapitel die kundenseitigen Content Owner definiert waren, begann ich mit der redaktionellen Arbeit, die im Wesentlichen folgende Leistungen umfasste:

- > Literatur- und Internetrecherchen
- > Daten und Informationen GRI-konform aufbereiten
- > Texte redigieren und verfassen
- > Feedback der Content Owner einarbeiten und
- > gemeinsam im Kernteam: Endkontrolle, finale Korrekturen und Freigabe aller Kapitel

Ergebnis

Der LÖFFLER Nachhaltigkeitsbericht 2020 ist das sichtbare Ergebnis einer großartigen eineinhalbjährigen Zusammenarbeit. Er steht auf der Website von LÖFFLER als pdf-Dokument zur Verfügung (hier der [Downloadlink](#)).

Inhaltlich überzeugt der Bericht durch:

- > höchste Transparenz in Übereinstimmung mit den GRI-Standards,
- > ausführliche Informationen zu den Auswirkungen, Leistungen, Zielen und geplanten Maßnahmen von LÖFFLER zu jedem wesentlichen Thema,
- > eine klare und stringente Struktur,
- > eine Verknüpfung zu den Sustainable Development Goals (SDGs),
- > einen unpräzisen und sachlichen Stil sowie
- > eine ansprechende grafische Gestaltung.

Im Sinne des Umweltschutzes hat sich LÖFFLER entschieden, den Nachhaltigkeitsbericht nicht in großer Stückzahl auf Papier zu drucken. Es gibt aber eine Zusammenfassung des Berichts, die als Printprodukt produziert und an die Stakeholder verteilt wird. Gerne kann diese Print-Zusammenfassung des Berichts unter folgender Adresse bestellt werden:

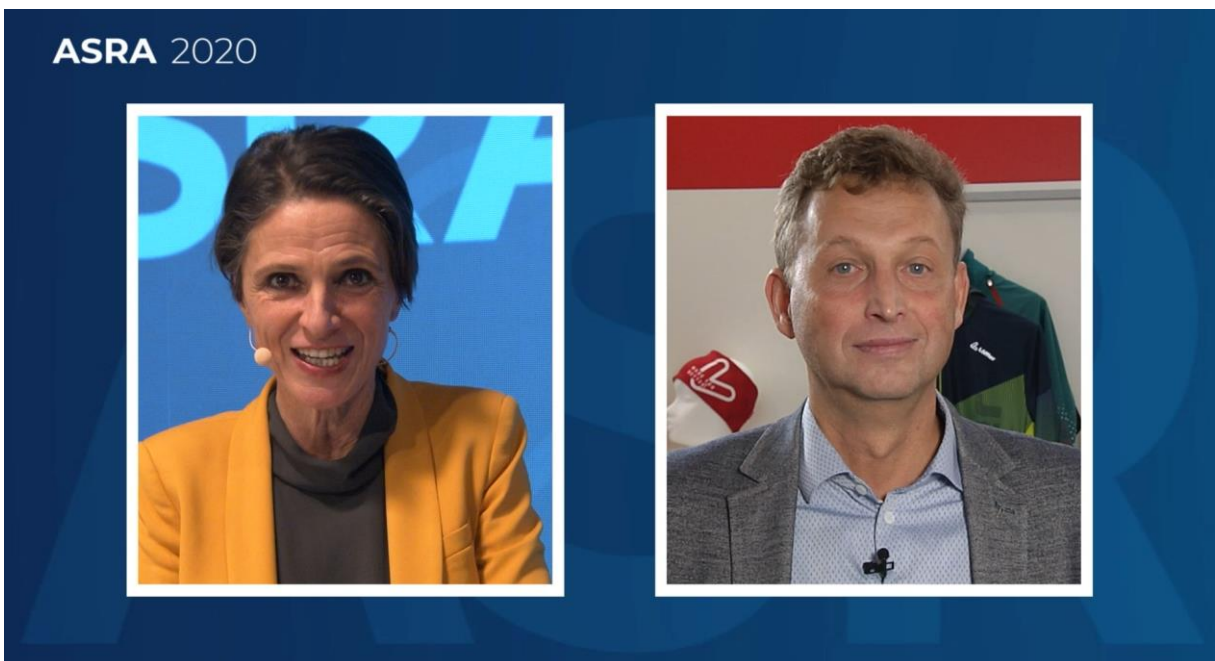
joerg.tichy@loeffler.at

1. Platz beim Austrian Sustainability Reporting Award

LÖFFLER hat mit dem Bericht im November 2020 den Austrian Sustainability Reporting Award (ASRA) in der Kategorie „Erstbericht“ gewonnen. Dieser renommierte Preis ist Anerkennung und Lohn für die gemeinsame Anstrengung aller am Projekt beteiligten Personen.



Marketingleiter Jörg Tichy spricht über die Bedeutung des Nachhaltigkeitsberichts für die Marke Löffler



Interview mit Geschäftsführer Otto Leodolter im Rahmen der ASRA Gala

Für mich als Berater ist der Gewinn des ASRA natürlich auch immer ein Grund zur Freude. Schließlich steht dahinter eine Fachjury, die eine profunde Einschätzung zur Qualität der eingereichten Berichte trifft.

Entscheidend ist aber letztlich, ob ein Nachhaltigkeitsbericht auch bei den zentralen Stakeholdergruppen Resonanz findet. Daher freue ich mich besonders darüber, dass LÖFFLER nicht nur vom Aufsichtsrat, sondern auch von zahlreichen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten ein positives Feedback zum Bericht und dem darin dokumentierten Engagement erhalten hat.

Kundenstimme

—



Zu Beginn der Berichterstellung wurden wir mit zahlreichen kritischen Fragen konfrontiert, welche uns Schritt für Schritt zu einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsbericht – verfasst nach den GRI-Standards – führten.

Unter der Anleitung von Harald Reisinger haben wir uns mit allen wesentlichen Themen, wie z.B. Klimaschutz oder Faire Entlohnung, intensiv auseinandergesetzt und basierend darauf Ziele und Maßnahmen erarbeitet.

Bei der Integration des so entstandenen Maßnahmenkatalogs in den täglichen Ablauf wurde uns allen bewusst, wie stark der Nachhaltigkeitsbericht unser zukünftiges Handeln beeinflussen wird.

Die vergangenen 1,5 Jahre intensiver Berichtserstellung mit Harald Reisinger waren für das gesamte Team ungemein spannend, lehrreich und ein wichtiger Schritt für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

Ein herzlicher Dank an Harald Reisinger für die hervorragende Zusammenarbeit!

Otto Leodolter, Geschäftsführer der LÖFFLER GmbH