



Webinarreihe zum Omnibus:
Interne Berichtserstattung, Steuerung
und Überwachung durch den
Aufsichtsrat

Oktober 2025

Informationen zur Teilnahme



Wir bitten Sie um Verständnis, dass Ihr Mikrofon und Ihre Kamera für dieses Webinar deaktiviert sind.



Dieses Webinar wird aufgezeichnet. Sollten Sie mit der Aufnahme nicht einverstanden sein, ersuchen wir Sie das Webinar zu verlassen.



Bitte stellen Sie Ihre Fragen ausschließlich in die Q&A Funktion. Wir werden diese am Ende des Webinars oder im Nachgang gerne beantworten.



Sie haben die Möglichkeit, ihre Kameraansicht durch verschieben des hellgrauen Balkens in der Mitte zu vergrößern/verkleinern.



Die Präsentationsunterlagen schicken wir Ihnen gerne im Nachhinein zu.



Ihre heutigen Vortragenden



Alfred Ripka

Partner

Tel.: +43 (0)1 537 00-7700

aripka@deloitte.at



Kevin Wagner

Senior Manager

Tel.: +43 (0)1 537 00-7918

kewagner@deloitte.at

Inhaltsüberblick

Interne Berichtserstattung, Steuerung und Überwachung durch den Aufsichtsrat

- I. Performance Management Framework
- II. Zielsetzung & Planung
- III. Datenkonsolidierung & Berichterstattung*
- IV. Monitoring & Beurteilung*
- V. Eingreifen & Nachsteuern*

*Praxisbeispiel



Deloitte NFI Reporting Analyse 2025

Jüngste Studienergebnisse zur Nachhaltigkeitsberichterstattung



Luft nach oben

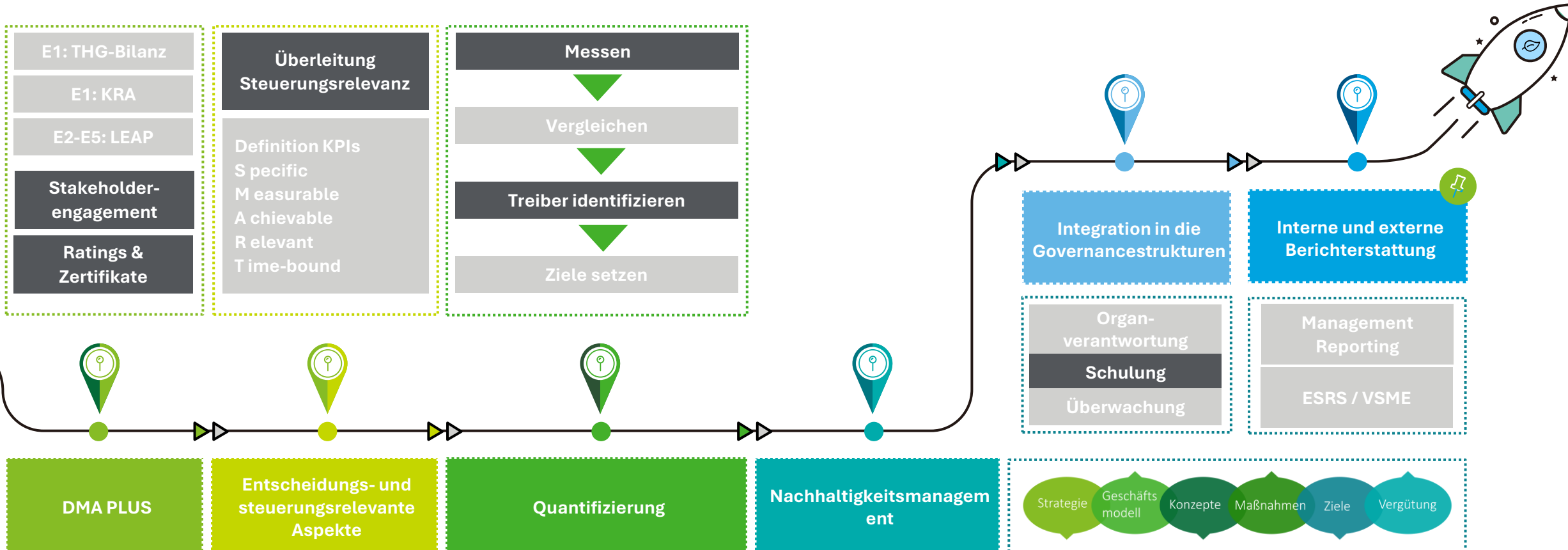
In Österreich steht die Implementierung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) noch bevor. Ein überwiegender Teil der betroffenen Unternehmen setzt die Vorgaben aber bereits freiwillig um.

Wir haben insgesamt 46 Nachhaltigkeitserklärungen österreichischer Unternehmen analysiert und festgestellt: es gibt noch Verbesserungspotenzial und auch Angriffsfläche für Greenwashing-Vorwürfe.

Lesen Sie mehr in unserer NFI Reporting Analyse 2025: [NFI-Reporting Analyse 2025 | Deloitte Österreich](#)

Überblick zum weiteren Vorgehen

Wie sollte man Nachhaltigkeitsagenden trotz der Änderungen durch das Omnibus-Paket weiterverfolgen

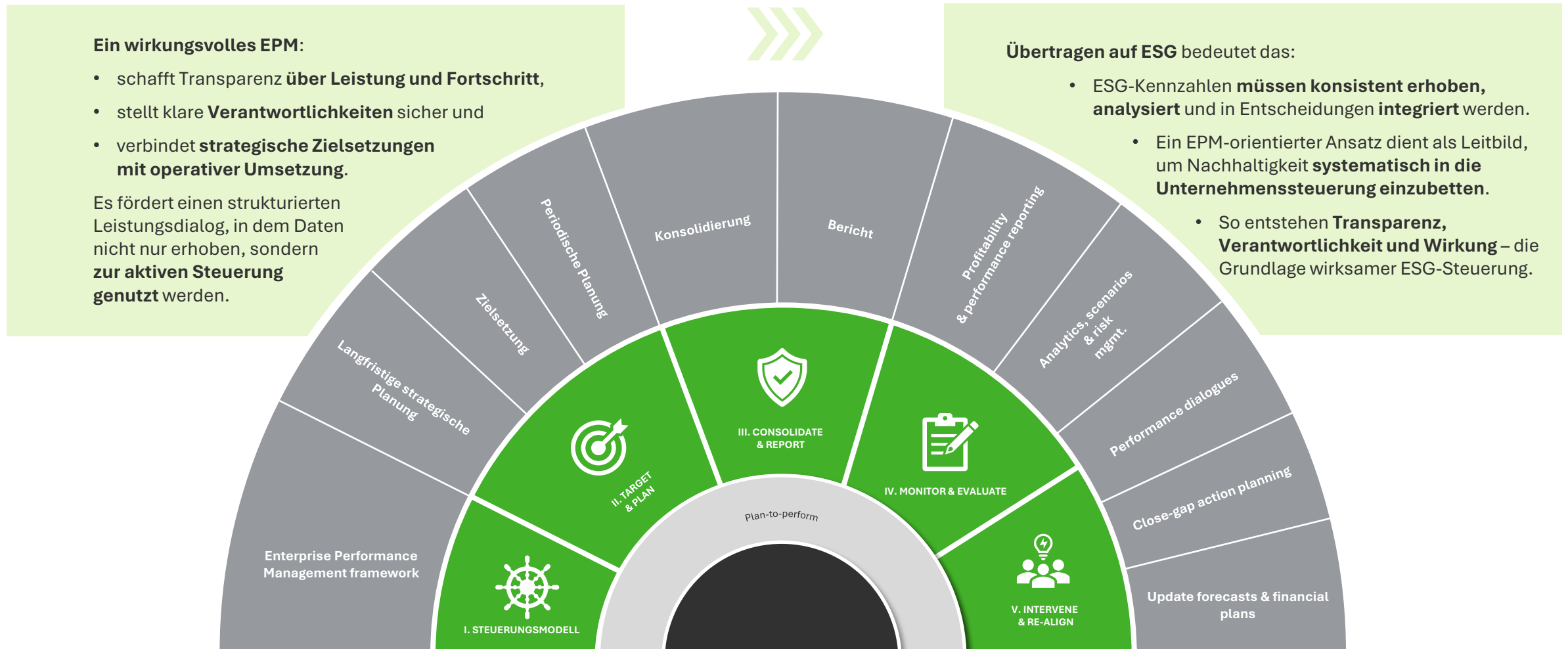


ESG Performance Management

Aufbau und Ablauf

Aufbau und Ablauf eines Enterprise Performance Managements (EPM)

EPM als Verbindung von Planung, Reporting, Analyse und Steuerung für fundierte Entscheidungen und ganzheitliches Management



Wie wir mit EPM arbeiten

Die Kernpunkte über alle 5 Schritte für Ihre EPM-Transformation

I. STEUERUNGS- MODELL



- Darstellung des top-down Zusammenhangs zwischen Unternehmensstrategie, Operating Model und operativen Entscheidungen
- Identifizierung der Wertreiber
- Formalisierung der Governance und Prozessebene
- Festlegung von Rollen und Entscheidungsrechten
- Ableitung von Managementkonzepten und Maßnahmen

II. TARGET & PLAN



- Aufbau eines konsistenten KPI-Hierarchie- und Datenmodells
- Nutzung von Treibermodellen für Prognosen und Budgetierung
- Ableitung von quantitativen und qualitativen Zielen aus der Gesamtstrategie
- Erstellung von Top-Down- und Bottom-Up-Planungen (Langfrist + periodisch)
- Abstimmung mit Stakeholdern zur Zielverbindlichkeit

III. CONSOLIDATE & REPORT



- Datenerfassung und -konsolidierung aus allen Unternehmensbereichen
- Sicherstellung von Datenqualität, Validität und Revisionssicherheit
- Harmonisierung von Reporting-Strukturen (Konsistenz across Units/Markets)
- Erstellung von Standard- und Management-Reports mit Fokus auf Abweichungen
- Visualisierung in interaktiven Dashboards für Management-Insights

IV. MONITOR & EVALUATE



- Laufendes Tracking von Zielerreichung und KPI-Entwicklung
- Vergleich Ist vs. Plan vs. Forecast
- Erkennung von Trends, Risiken und Chancen
- Drill-Down-Analysen zur Ursachenidentifikation
- Treiberbasierte Ursachen- und Wirkungsanalysen zur Ergebnisinterpretation
- Rechnung von Szenarien & Stresstests
- Kohärenz: IRO-Register ↔ Maßnahmen ↔ KPIs

V. INTERVENE & RE-ALIGN

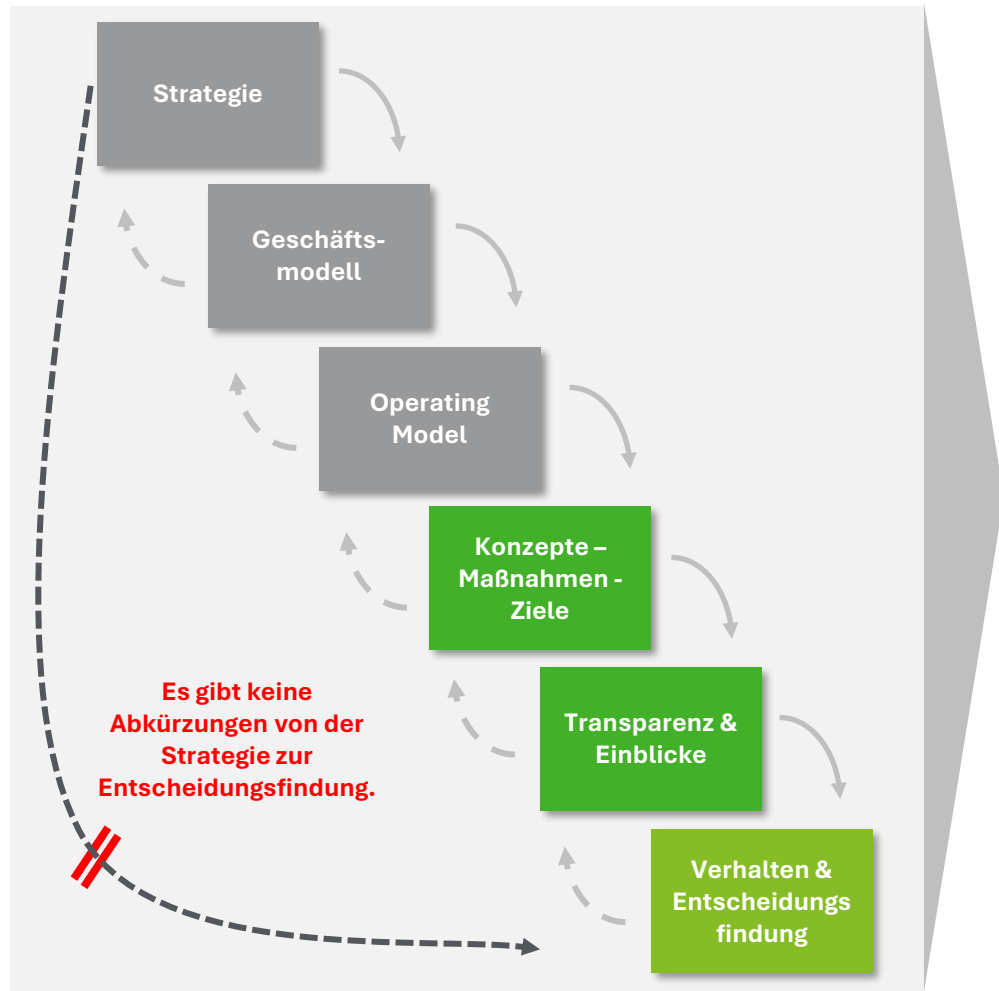


- Förderung einer datengetriebenen Performance-Kultur, Strukturierte Gap-to-Target-Reviews & Performance-Dialoge
- Corrective-Action-Playbooks: Definition von Gegenmaßnahmen pro Treiber
- Forecast-Update-Regeln: automatische Re-Forecasts bei Grenzwert-Verletzung (> x% vom Zielwert)
- Integration von Lessons Learned in zukünftige Planungsrunden

Performance Management Framework

I. Performance Management Framework allgemein und aus ESG-Perspektive

Ein Steuerungsmodell verbindet Ihre strategischen Ziele mit Ihren Entscheidungen im Tagesgeschäft



- Ausgangspunkt für unternehmerische Wertschöpfung inkl. Steuerung, Planung und Reporting
- Strategische Ambition & Zeitpfad: **Net-Zero/Transition**, priorisierte Handlungsfelder
- Doppelte Wesentlichkeit als „Filter“ für **strategische Prioritäten** (Auswirkungen, Risiken, Chancen)

- Geschäftsmodell-Narrativ mit **Werttreibern** (Kunden, Kanäle, Partner, Input-Faktoren)
- **Value-Chain-Scope** der Nachhaltigkeitsdaten (eigene Tätigkeiten sowie vor/nachgelagerte WK)
- Wo entstehen die **wesentlichen Auswirkungen/Risiken/Chancen**?

- Governance: ESG-Rollen und Verantwortlichkeiten auf C-Level und in Fachbereichen
- Prozesse: ESG-Kriterien in Lieferantenauswahl und Produktion (Ressourceneffizienz, Abfallmanagement, CO₂-Intensität)
- Unternehmenskultur: Schulungsprogramme zu ESG-Themen für alle Ebenen

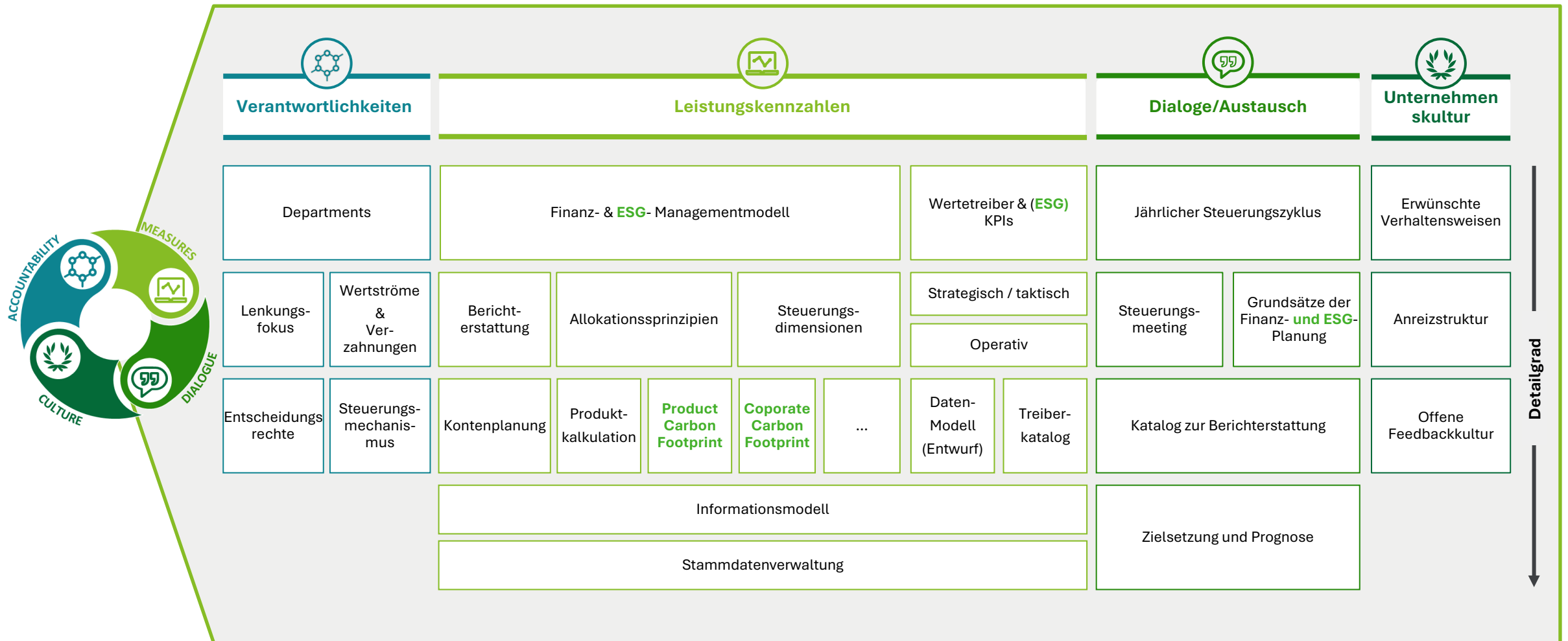
- **Konzepte**: verpflichtende Leitplanken (z. B. Arbeitssicherheitskonzept, Einkaufspolicies)
- **Maßnahmen**: klar terminisierte Maßnahmenpakete mit **Budget & Owner**
- **Kennzahlen & Ziele**: Zielpfade (Baseline, Meilensteine), Leading/Lagging KPIs, Konsistenz

- **Planmäßige** und **anlassbezogene** Informationsversorgung der **Leistungs- und Aufsichtsorgane**
- Inhaltstiefe: Maßnahmen-Status, KPIs und Trends, Top-Risiken & Kontrollen, Datenqualität
- Überleitung zur externen Berichterstattung (**Nachhaltigkeitserklärung**)

- **Anreizsysteme** für Führungsebenen mit **ESG-Komponenten** (Bonus-Kopplung an Zielpfade)
- Entscheidungsintegration: CapEx/OpEx-Gateways mit ESG-Kriterien, Preis für CO₂/Transitionrisk
- **Integration von ESG-Kriterien** in Investitions- und Steuerungsentscheidungen (zB. Ausschreibungen)

Übersicht der Elemente des Steuerungsmodells

Das Steuerungsmodell skizziert Schlüsselemente, die ein Best Practice für ESG-Berichterstattung enthält

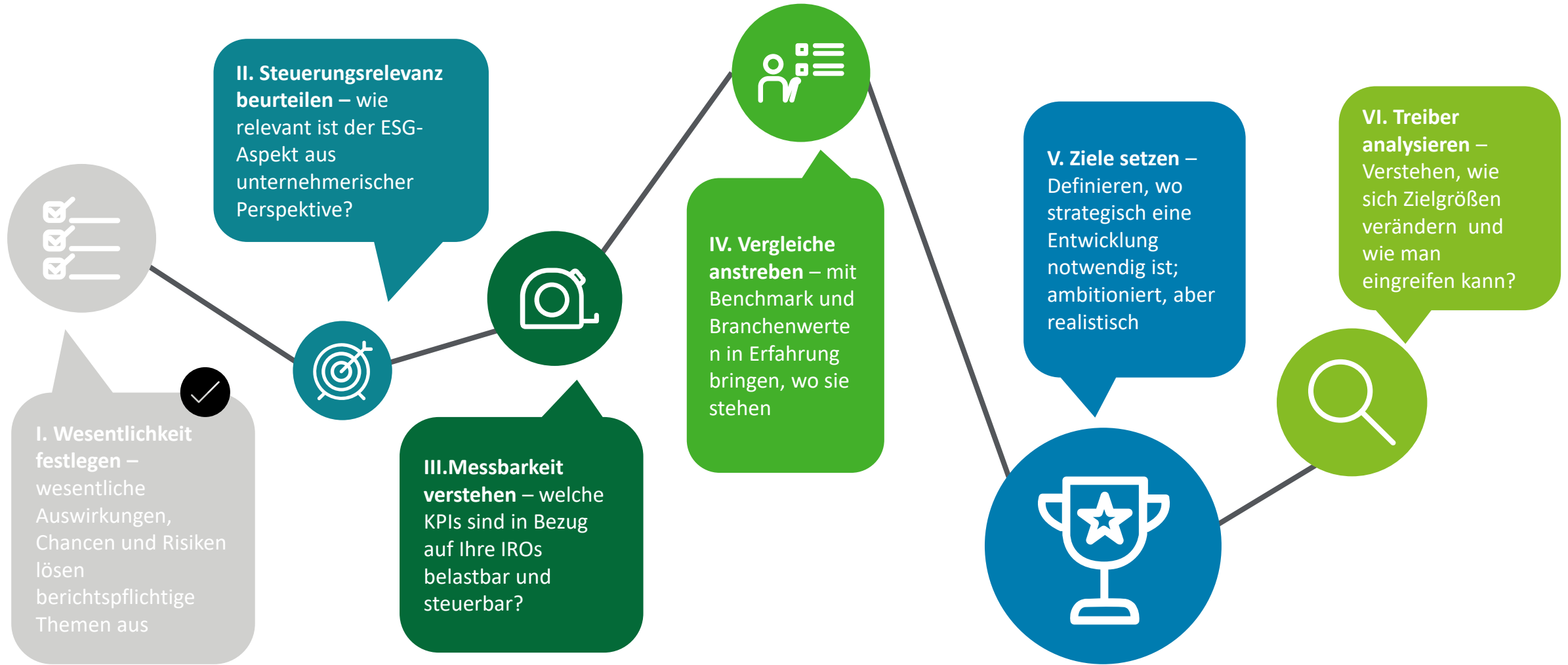


Zielsetzung und Planung

Auswahl, Planung und Zielsetzung für geeignete Steuerungsgrößen




Quantifizierung Ihrer Nachhaltigkeitsbelange

Umgang mit relevanten KPIs für eine wirkungsvolle Steuerung und externe Berichterstattung



Ausgangspunkt: Berichtspflichten und markt- bzw branchenübliche Indikatoren

ESRS, GRI, SASB und weitere Rahmenwerke oder Ratings liefern Anhaltspunkte für Leistungsindikatoren

 ESRS									
Environmental					Social				Governance
E1	E2	E3	E4	E5	S1	S2	S3	S4	G1
Energieverbrauch	Substances of Concern (SoC)	Wasserspeicherung & Wasserintensität	Standorte mit neg. Auswirkung auf Biodiversität	Abfall gesamt	Beschäftigungsstruktur & Demografie	Risiken, Vorfälle & Abhilfe	Einbindung betroffener Gemeinschaften	/	Korruptions- & Bestechungsprävention
Scope 1, 2 & 3 Emissionen	Mikroplastik	Gesamtwasserverbrauch	Landnutzungsfläche & Bodenversiegelung	Materialeinsatz gesamt	Arbeitsunfälle	Kollektivvertretung & Sozialschutz (VC-Worker)	Lieferkette & Hochrisikostandorte	/	Verstöße & rechtliche Verfahren
Erwartete finanzielle Auswirkungen	Emissionen in Luft, Wasser, Boden	Wasserverbrauch in Risikogebieten	Finanzielle Auswirkungen von Biodiversitäts-Offsets	Finanzielle Effekte	Schulung & Karriereentwicklung	Qualifizierung & Prävention	Beschwerden, Vorfälle & Abhilfe	/	Geschäftsethik & politische Einflussnahme

GRI

Anzahl geprüfter Lieferanten	Vorfälle in Bezug auf indigene Völker	Umweltverstöße und Bußgelder
------------------------------	---------------------------------------	------------------------------

SASB

Fläche in 100-Jahres-Überflutungszonen	Anzahl Datenpannen	Volumen Krediten, die ESG-Faktoren einbeziehen	Probable Maximum Loss für Versicherungen ggü Naturkatastrophen
--	--------------------	--	--

ESG Treiberanalyse - Umweltkennzahlen

Illustratives Beispiel

Std.	Thema	Beispielhafte quantitative DP	Hauptverantwortliche Abteilungen	Beispielzahlen / Quellen
E1	Energieverbrauch & Energiemix	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtenergieverbrauch (eigene Operationen) – Aufteilung fossil / erneuerbar / nuklear 	Facility Management / Operations Controlling	Zählerdaten, Rechnungen, Beschaffungsverträge für Energie; Strommix-Nachweise (z. B. Herkunftsnachweise); Energiebilanzen
E1	Treibhausgasemissionen (Scopes 1–3)	<ul style="list-style-type: none"> – Scope 1, 2, 3 THG Emissionen – THG Intensität 	Sustainability	Energiedaten (sh oben), Emissionsdatenbanken, Eingangsrechnungen, Umsatzerlöse
E2	Mikroplastik	<ul style="list-style-type: none"> – Masse erzeugt 	F&E / Produktion	Produktions- & Rezepturprotokolle, Abwasser/Siebproben, Abfallbilanzen
E3	Wasserspeicherung & Wasserintensität	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtmenge gespeicherten Wassers und Veränderung des Wasserspeichers – Wasserintensitätskennzahl 	Facility Management	Mess- und Pegelstände, Anlagenlogbücher
E3	Gesamtwasser-verbrauch	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtwasserverbrauch 	Facility Management / Operations	Wasserzählern, Rechnungen, Brunnen- & Stadtwasserdaten, Wasserverbrauchsabrechnungen, Betriebsdatenerfassung
E4	Landnutzungsfläche & Bodenversiegelung	<ul style="list-style-type: none"> – Flächennutzung → Area of sites 	Sustainability / Facility Management	Baupläne, Satellitendaten, Standortanalysen
E5	Abfall gesamt	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamter Abfall (Masse) 	Operations / Abfallmanagement	Entsorger-Wiegescheine, Abfalljournal, interne Wiegedaten
E5	Materialeinsatz gesamt	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtgewicht eingesetzter Produkte sowie technischer & biologischer Materialien 	Einkauf / Controlling	ERP / Wareneingang, Stücklisten, Lieferantenerklärungen




ESG Treiberanalyse – Soziale Kennzahlen

Illustratives Beispiel

Std.	Thema	Beispielhafte quantitative DP	Hauptverantwortliche Abteilungen	Beispielzahlen / Quellen
S1	Beschäftigungsstruktur & Demografie	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamtzahl der Beschäftigten (Headcount/FTE) – Anteil Menschen mit Behinderung (%) 	HR / Personalcontrolling / Diversity & Inclusion	Personalstammdaten aus HR-System (SAP HCM / Workday), Diversity-Daten, Altersstrukturberichte
S1	Entgelt & Gleichbehandlung	<ul style="list-style-type: none"> – Gender Pay Gap (%) – Höhe gezahlter Löhne 	Payroll	Lohn- & Gehaltsdaten, Marktbenchmarks, externe Lohnstudien
S2	Risiken, Vorfälle & Abhilfe	<ul style="list-style-type: none"> – schwerwiegender Menschenrechtsvorfälle – Fälle Kinder-/Zwangsarbeit 	Compliance	Fallregister, Beschwerde-/Investigations-Tool
S2	Kollektivvertretung & Sozialschutz (VC-Worker)	<ul style="list-style-type: none"> – % VC-Worker mit Kollektiv-/Sozialdialog-Abdeckung bei Top-Ländern/Regionen 	Procurement/Supply Chain	Vertrags-/Standortangaben der Lieferanten, Länderprofil
S3	Einbindung betroffener Gemeinschaften	<ul style="list-style-type: none"> – Projekte/Standorte mit Community-Einbindung – Projekte mit Stakeholder-Engagement-Plan 	Facility Management	Standortregister, Protokolle/Teilnehmerlisten, Stakeholder-Register, Community-Engagement-Plan

Ergebnis: ESG-Kennzahlensystem und Steuerungshebel

Identifizierung der wesentlichen unternehmensspezifischen Treiber je KPI

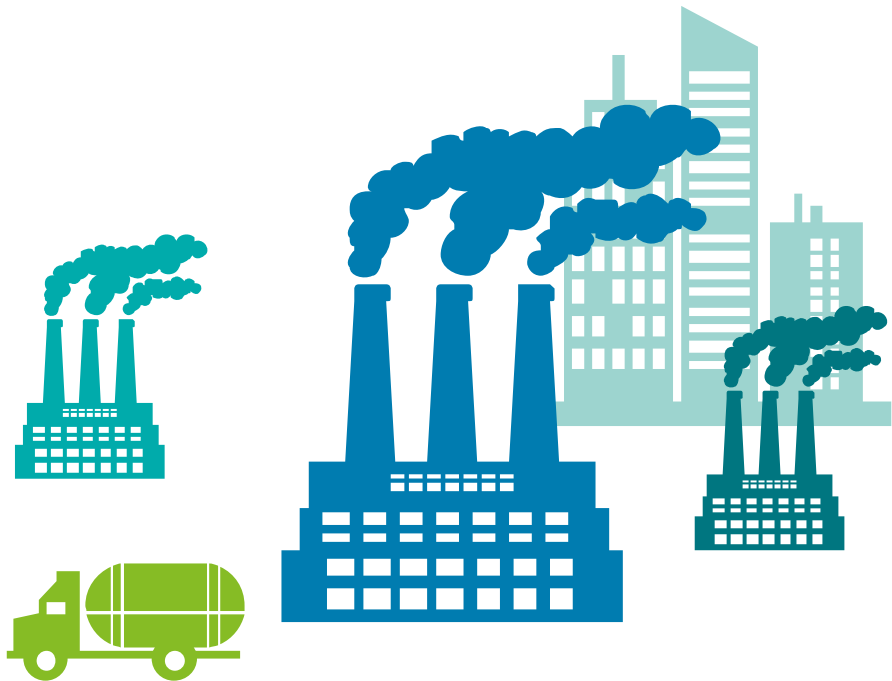
ESRS									
 Environmental					 Social				 Governance
E1	E2	E3	E4	E5	S1	S2	S3	S4	G1
Stromverbrauch, Gasverbrauch	Substances of Concern (SoC)	Wassermähler, Abrechnungen	Standorte mit neg. Auswirkung auf Biodiversität	Abfall gesamt	Hiring-Mix, Austritte	Risiken, Vorfälle & Abhilfe	# Meldungen im Beschwerdesystem	/	Code of Conduct, Whistleblowing-Kanal
Stromverbrauch, Emissionsfaktoren, Gasverbrauch	Gefahren km, Reifenkoeffizienten	Gesamtwasserverbrauch	Parkplätze, Neubau, Entsiegelung	Einkaufsmengen, Eingangsrechnungen	Unfallmeldungen, Meldung von Gefahrensituationen	# Verstöße, Protokolle Supplier-Audit	Lieferkette & Hochrisikostandorte	/	Verstöße & rechtliche Verfahren
Erwartete finanzielle Auswirkungen	Gasverbrauch, Dieseverbrauch	Wassermähler, Abrechnungen + Risikokarten	Finanzielle Auswirkungen von Biodiversitäts-Offsets	Finanzielle Effekte	Lernkatalog, Mentoring	Pflichttrainings, Notfallübungen	Beschwerden, Vorfälle & Abhilfe	/	Code of Ethics, Spenden-/Sponsoring-Regeln

Praxisbeispiel

Berichterstatten – Analysieren – Nachsteuern

Ausgangssituation Case Study

Praxisbeispiel: Consolidate & Report – Monitor & Evaluate – Intervene & Re-Align



Wir betrachten ein produzierendes Unternehmen mit einer strategischen Selbstverpflichtung zu **Net-Zero bis 2040**. Die **geplante Treibhausgasreduktion** für das Geschäftsjahr **2025 beträgt 5%**.

Das Unternehmen wird in **divisionaler Struktur** geführt. Für Steuerungszwecke wurden die **Treiber** der Treibhausgasemissionen über die Divisionen bis **auf Standortebene** heruntergebrochen und mit **Maßnahmen und Teilzielen** unterlegt.

Auf Gruppenebene liegt die **Gesamtverantwortung** für die Nachhaltigkeitsperformance beim **CEO**, dem ein **Head of Sustainability** unterstellt ist.

Ausgangssituation Case Study

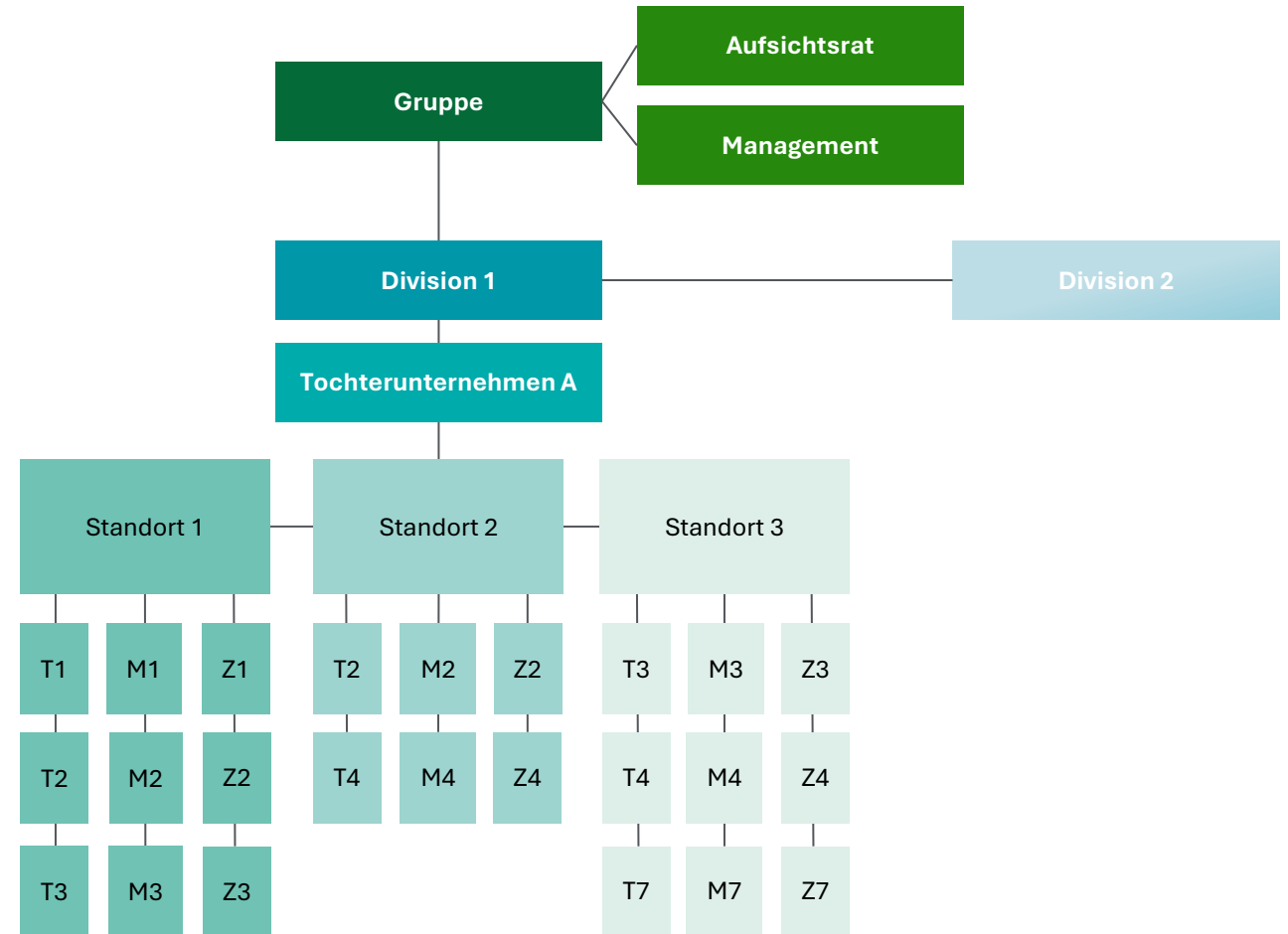
Praxisbeispiel: Consolidate & Report – Monitor & Evaluate – Intervene & Re-Align

Für den Standort 1 wurden **3 Haupttreiber** der THG-Emissionen ermittelt:

- Emissionen aus Verbrennungsprozessen in der Produktion
- Gebäudeenergieeffizienz
- Emissionen durch Mobilität und Transport

Daraus wurden **kongruente Maßnahmen** zur Zielerreichung abgeleitet:

- Elektrifizierung der Produktion und Erhöhung des Anteils an erneuerbaren Energien
- Thermische Sanierung und Automatisierung der Gebäude
- Umstellung des Eigenfuhrparks auf elektrische Fahrzeuge



Consolidate & Report

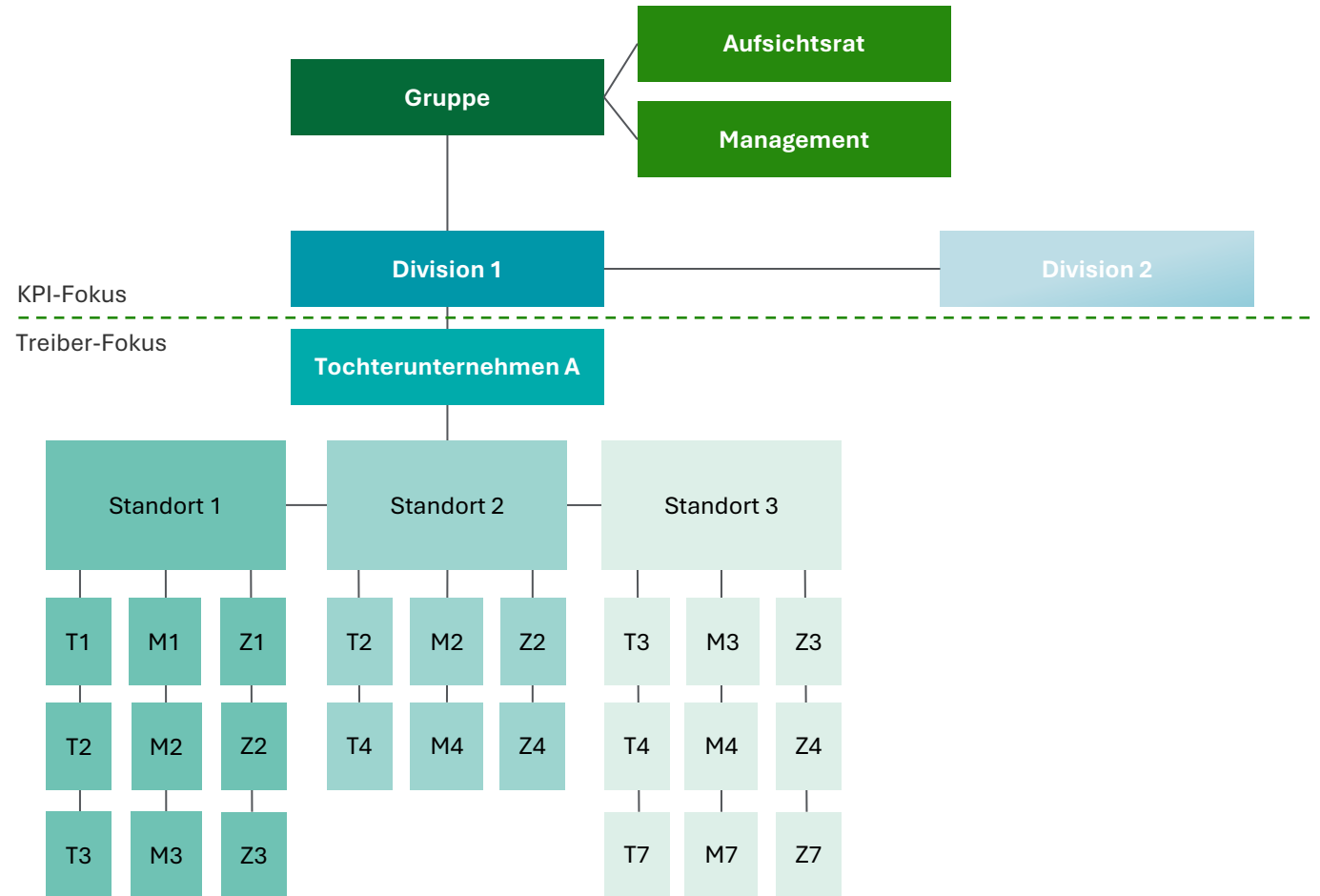
Informationsfluss der Nachhaltigkeitsdaten von der Standortebene zum Group Management

- Welche Datenquellen werden für die interne Berichterstattung konsolidiert und wie wird ihre Vollständigkeit sichergestellt?
- Wie sind Verantwortlichkeiten und Eskalationspfade im Reporting-Prozess definiert?
- Wie häufig und in welcher Granularität wird berichtet?
- Welche Systeme und Formate sollen genutzt werden?

Die zuständigen Abteilungen der Standorte melden auf **Quartalsebene in THG-Berichten** die für ihre **Haupttreiber** relevanten Emissionen an **das ESG-Controlling auf Ebene der Tochterunternehmen** ein.

Dort werden die Informationen aus den einzelnen Standorten konsolidiert und für die Erstellung des **Divisionsreportings** an die verantwortlichen ESG Controller auf Divisionsebene weitergegeben.

Aus den Divisionsberichten wird von Group Sustainability ein **Group Status Report** erstellt, in dem die wichtigsten ESG Kennzahlen für den **Vorstand und Aufsichtsrat** aufbereitet sind.



Monitor & Evaluate

Überprüfen der Zielerreichung und Analyse von Abweichungen

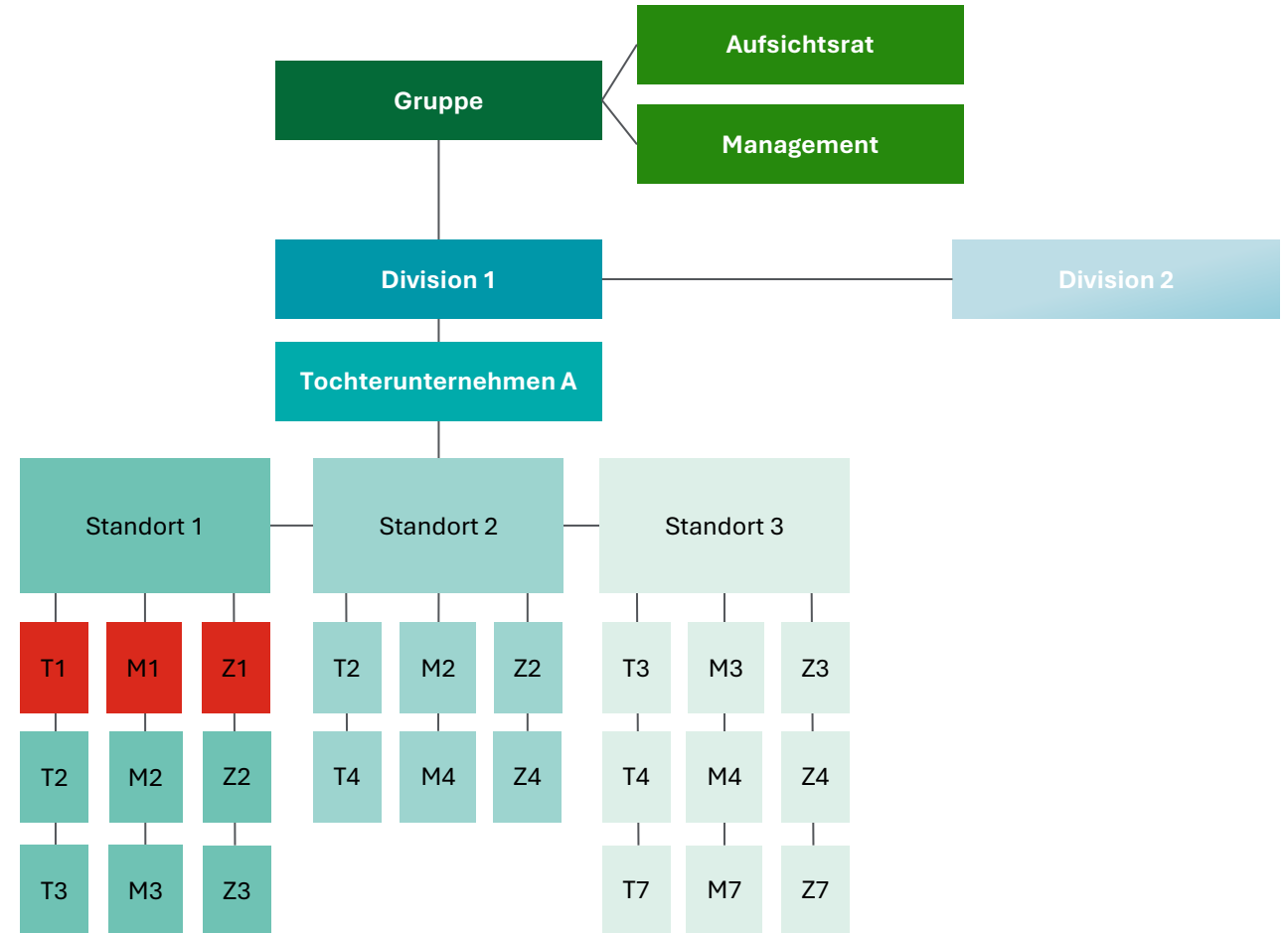
- Erreichen wir unsere strategischen und operativen Ziele – und warum (nicht)?
- Welche Abweichungen sind kritisch für unser Ergebnis oder unsere Strategieumsetzung?
- Welche Trends und Frühindikatoren deuten auf Chancen oder Risiken hin?
- Wie wirksam sind unsere aktuellen Maßnahmen im Hinblick auf Performance und Effizienz?

Auf Divisions- und Gruppenebenen werden die eingereichten **Berichte analysiert**. Es werden mehrere **Abweichungen** vom Plan nach oben und unten **festgestellt**.

Während die Elektrifizierung der Produktion nach Plan läuft, ist die Erhöhung des Anteil auf erneuerbare Energien problematisch. **An Standort 1 werden Abweichungen der Produktionsemissionen** festgestellt. Es werden 2 mögliche Ursachen angenommen:

- Stromeinkäufer hat **Zielkonflikte** (Strompreis vs Emissionsfaktor)
- Erzeuger liefern nicht den geplanten **Strommix**

Unter derzeitigen Bedingungen ist laut **forecast** eine **Erreichung der 5% reduktion nicht möglich**.



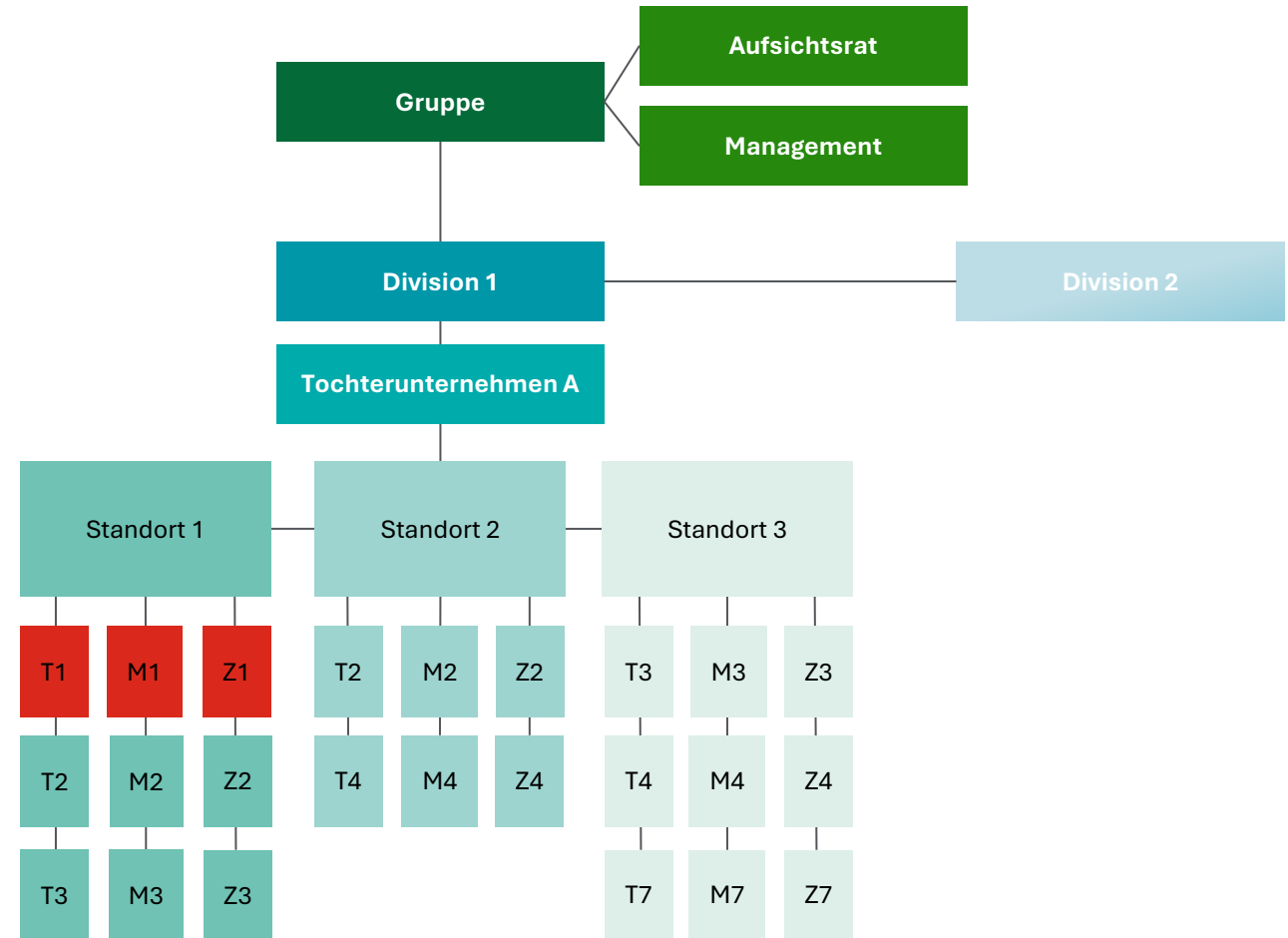
Intervene & Re-align

Umgang mit als kritisch eingestuften Abweichungen

- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um erkannte Abweichungen wirksam zu korrigieren?
- Wie priorisieren wir Korrekturmaßnahmen nach strategischem Impact und Ressourcenbedarf?
- Welche Anpassungen an Zielen, Prozessen oder Annahmen sind notwendig, um wieder auf Kurs zu kommen?
- Wie stellen wir sicher, dass Learnings in die nächste Planungs- und Steuerungsrunde einfließen?

Variante 1: Im Performance Dialog stellt sich heraus, dass die **Stromeinkäufer** einen **Zielkonflikt** haben: sie werden nach dem erreichten Strompreis variable vergütet. Grünstrom ist allerdings teurer als Strom aus Gas und Kohle. Es müssen **Anpassungen am Vergütungsmodell** vorgenommen werden. → Verlagerung des Zielkonflikts nach oben

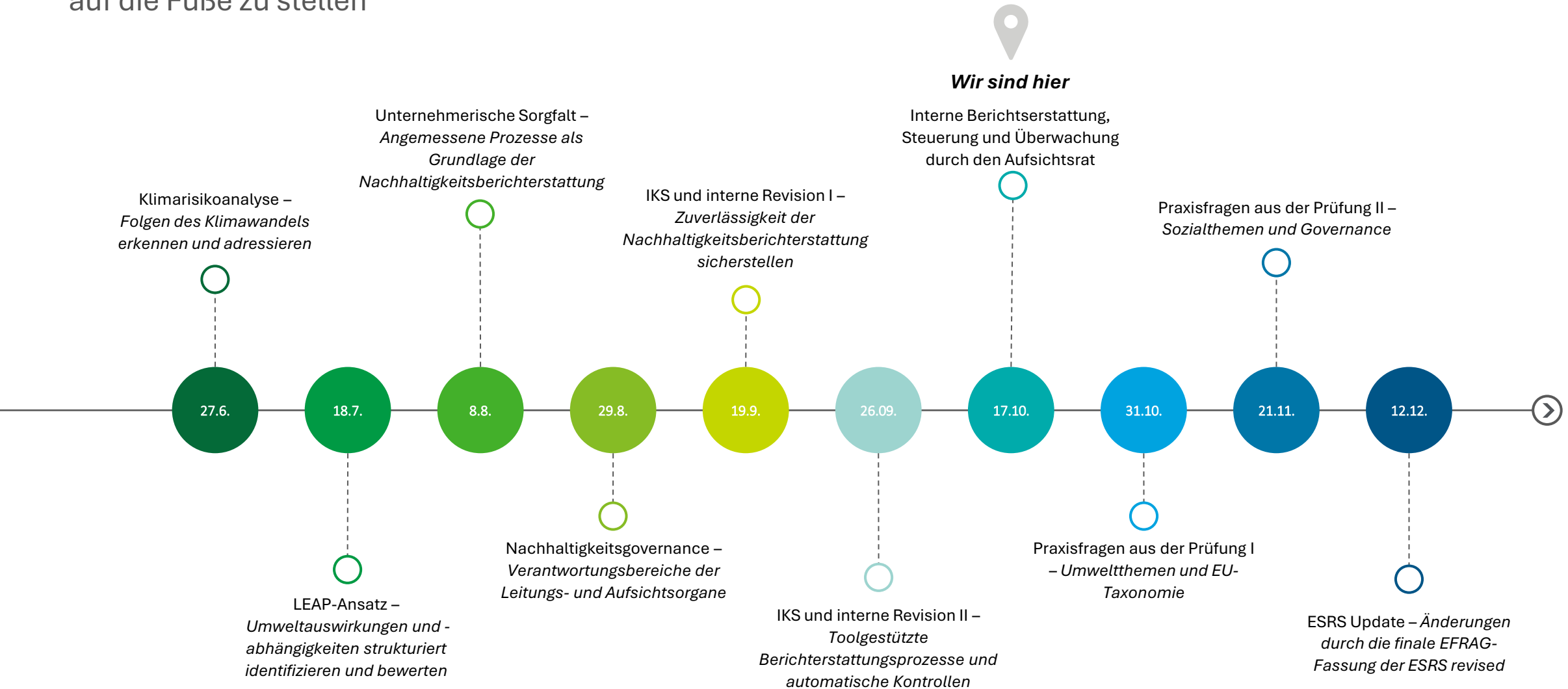
Variante 2: Der Umbau auf erneuerbare Energien verläuft in der Region um Standort 1 nicht wie geplant. Die **lokalen Emissionsfaktoren sind höher** als angenommen. Die **Mittelfristplanung** muss **angepasst** werden.



Ausblick

Fahrplan Webinarreihe zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Navigieren im Nebel der Unsicherheit – Nutzen Sie die Chance, Ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung vom Kopf auf die Füße zu stellen



Bleiben Sie dran und bleiben Sie auf dem Laufenden
Links zum Newsletter und zum nächsten Termin der Webinarreihe

- [Deloitte Sustainability Newsletter](#)
- [Webinar 12: Praxisfragen aus der Prüfung I – Umweltthemen und EU-Taxonomie](#)



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory sowie Risk Advisory. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500® Unternehmen. “Making an impact that matters” – ca. 460.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.