

Konzeption einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für einen Gewerbebetrieb am Beispiel des Himmelberger Zeughammerwerks Leonhard Müller&Söhne GmbH

Masterarbeit
von
Gerhard Tiffner



eingereicht am
Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der
Montanuniversität Leoben

Leoben, am 12.08.2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Leoben, 12.08.2010

Gerhard Tiffner

Danksagung

Am Anfang meiner Diplomarbeit gilt der Dank Herrn o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hubert Biedermann und Herrn Priv.-Doz. Dipl. Ing. Dr. Rupert Baumgartner für die professionelle Betreuung im Rahmen meiner Diplomarbeit.

Weiters möchte ich Herrn Dipl.-Ing. Seppi Müller von der Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH danken, der mich mit den für diese Arbeit benötigten Unterlagen versorgte und mir mit Rat und Tat zur Seite stand.

Gerhard Tiffner

Kurzfassung

Diese Diplomarbeit dient als Grundlage für den Entwurf des Nachhaltigkeitsberichtes für die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH. Ziel dieser Arbeit ist die Konzeption der Nachhaltigkeitsberichterstattung für das oben genannte Unternehmen.

Begonnen wird die Arbeit mit den Grundlagen der Nachhaltigkeit, bevor zu den theoretischen Grundlagen von Bewertungen übergegangen wird. Anschließend erklärt der Autor den Aufbau und die Richtlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

In den folgenden Kapiteln der Arbeit wird der Aufbau des Nachhaltigkeitsberichtes der Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH erklärt und die Ermittlung des CO₂ Ausstoßes beim Transport einer chinesischen und einer Kärntner Axt zu ihrem Absatzmarkt durchgeführt.

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer Schlussfolgerung. In ihr werden die Erkenntnisse und Ergebnisse, die die Arbeit erbrachte, zusammengefasst.

Abstract

This master thesis is the basis for the draft of the sustainability report for the Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH company. The aim of the thesis is to create the conception of the sustainability report for this company.

The thesis starts with the fundamentals of sustainability and continues with the theoretical basics of assessments. The author explains further the basic composition and the guidelines for sustainability reports.

The following chapters explain the configuration of the sustainability report for the Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH and the calculation of the CO₂ emissions when Chinese and Carinthian axes were transported to their sales markets.

This work ends with a conclusion. This conclusion summarizes the cognitions and the results of this work.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Eidesstattliche Erklärung | ii |
| Danksagung | iii |
| Kurzfassung | iv |
| Abstract | v |
| Inhaltsverzeichnis | vi |
| Abbildungsverzeichnis | ix |
| Tabellenverzeichnis | x |
| Abkürzungsverzeichnis | xi |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Grundlagen der Nachhaltigkeit | 4 |
| 2.1 Begriffsdefinition..... | 4 |
| 2.2 Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung | 6 |
| 2.3 Ziele einer nachhaltigen Entwicklung | 7 |
| 2.4 Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung für das einzelne Unternehmen..... | 9 |
| 2.5 Nachhaltigkeitsmanagement | 12 |
| 2.5.1 Normatives Management | 12 |
| 2.5.2 Strategisches Management | 14 |
| 2.5.3 Operatives Management..... | 17 |
| 2.6 Zusammenfassung..... | 18 |
| 3 Bewertungen | 20 |
| 3.1 Grundlage von Bewertungen..... | 20 |
| 3.2 Ökologische Bewertungen..... | 22 |
| 3.3 Indikatoren..... | 23 |
| 3.4 Zusammenfassung..... | 24 |
| 4 Unternehmen und Nachhaltigkeitsberichterstattung | 26 |
| 4.1 Allgemeines..... | 26 |
| 4.1.1 Geschichte, Regelwerk GRI | 26 |
| 4.1.2 Alternative Standards zur GRI | 29 |
| 4.1.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich..... | 30 |
| 4.1.4 Zweck der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.5 Herausforderungen der Berichtserstellung..... | 35 |
| 4.1.6 Besonderheiten der Nachhaltigkeitsberichterstellung bei KMU..... | 37 |
| 4.1.7 Testierung von Nachhaltigkeitsberichten | 38 |
| 4.2 Wesentliche Punkte bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI-Richtlinien..... | 40 |
| 4.2.1 Einhaltung des GRI Berichtsrahmen | 41 |
| 4.2.2 Beachtung der GRI Prinzipien..... | 42 |
| 4.2.3 Standardangaben..... | 45 |
| 4.2.4 Anwendungsebenen | 48 |
| 4.2.5 Zusammenfassung der GRI-Berichtsrichtlinien..... | 49 |
| 4.3 Beispiele für Nachhaltigkeitsberichte..... | 50 |
| 4.3.1 Firma Palfinger..... | 51 |
| 4.3.2 Firma Hunziker..... | 53 |
| 4.3.3 Firma 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft | 54 |
| 4.3.4 Vergleich der drei Nachhaltigkeitsberichte | 55 |
| 5 Konzeption eines Nachhaltigkeitsberichtes für die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH | 57 |
| 5.1 Vorgehensweise..... | 57 |
| 5.2 Erarbeitung des Berichtsinhaltes..... | 58 |
| 5.2.1 Stakeholder des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH | 59 |
| 5.2.2 Ökonomische Aspekte | 64 |
| 5.2.3 Ökologische Aspekte | 64 |
| 5.2.4 Soziale Aspekte | 65 |
| 5.3 Standardangaben..... | 66 |
| 5.3.1 Profil und Strategie des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH | 66 |
| 5.3.2 Managementansatz des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH | 67 |
| 5.3.3 Berichtsparemeter und Anwendungsebene | 69 |
| 5.4 Zusammenfassung und kritische Würdigung..... | 70 |
| 6 Ermittlung des CO₂ Ausstoßes bei Transporten | 72 |
| 6.1 Besonderheiten des Straßengüterverkehrs..... | 72 |
| 6.2 Besonderheiten des Hochseeschiffverkehrs | 74 |
| 6.3 Berechnung der CO ₂ Emissionen beim Transport einer chinesischen und einer Kärtner Axt nach Graz | 74 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 7 Schlussfolgerung | 78 |
| Literaturverzeichnis | 80 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Kapitelübersicht..... | 3 |
| Abbildung 2: Aspekte der nachhaltigen Entwicklung..... | 6 |
| Abbildung 3: Systemmodell Sustainable Development mit Teilzielen und Handlungsmöglichkeiten | 8 |
| Abbildung 4: Shareholder-Value–Orientierung vs. Stakeholder-Value-Orientierung | 10 |
| Abbildung 5: Planung nachhaltiger Unternehmensstrategien. | 17 |
| Abbildung 6: GRI reporting lifecycle | 28 |
| Abbildung 7: Anzahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte in Österreich in den Jahren 2004-2008 | 31 |
| Abbildung 8: Art der Veröffentlichten Berichte in Österreich in den Jahren 2004-2008 | 32 |
| Abbildung 9: Der GRI Berichtsrahmen | 42 |
| Abbildung 10: Überblick über die GRI-Standardangaben | 47 |
| Abbildung 11: GRI-Anwendungsebenen | 49 |
| Abbildung 12: Überblick über die GRI-Richtlinien | 50 |
| Abbildung 13: Stakeholder der Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH | 60 |
| Abbildung 14: Die drei Fundamente der strategischen Entscheidungen im Unternehmen | 69 |
| Abbildung 15: Weg der chinesischen Axt..... | 75 |
| Abbildung 16: Weg der Axt aus dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH | 76 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle.1: Shareholder-Value vs. Stakeholder-Value..... | 10 |
| Tabelle 2: Kriterienset des IÖW..... | 40 |
| Tabelle 3: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsberichte..... | 56 |
| Tabelle 4: Profile von verschiedenen Stakeholdern..... | 63 |
| Tabelle 5: Soziale Kennzahlen des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH..... | 66 |
| Tabelle 6: Faktoren des Treibstoffverbrauchs und der CO ₂ Emissionen im Straßengüterverkehr..... | 73 |
| Tabelle 7: Berechnung des CO ₂ Ausstoßes der chinesischen Axt auf ihrem Weg nach Graz..... | 77 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| Abb. | Abbildung |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CEO | Chief Execution Officer |
| CERES | Coalition for Environmentally Responsible Economics |
| CSR | Corporate social responsibility |
| D.h. | das heißt |
| EMAS | Eco-Management und Audit Scheme |
| evtl. | eventuell |
| f. | folgende Seite |
| ff. | Folgende |
| g | Gramm |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| Kap. | Kapitel |
| kg | Kilogramm |
| KMU | Klein- und mittelständische Unternehmen |
| LKW | Lastkraftwagen |
| s. | siehe |
| S. | Seite |
| Tab. | Tabelle |
| tkm | Tonnenkilometer |
| UNEP | United Nation Environment Programm |
| usw. | und so weiter |
| vgl. | Vergleiche |
| vs. | versus |
| z.B. | zum Beispiel |
| Zit. | Zitat |

1 Einleitung

In vielen Unternehmen bekommt der Begriff des nachhaltigen Wirtschaftens einen immer höheren Stellenwert. Neben den klassischen Geschäftsberichten legen immer mehr Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht vor, um damit zu zeigen, dass sie den Umsetzungsprozess einer nachhaltigen Entwicklung sowohl auf strategischer- als auch auf operativer Ebene für sehr bedeutsam halten.

Diese Entwicklung ist angesichts des anhaltenden Wirtschaftswachstums in den letzten Jahrzehnten sehr wichtig, da in sehr vielen Bereichen in dieser Zeit nicht nachhaltig gehandelt wurde. Dadurch entstanden sehr große Probleme, die durch die menschliche Zivilisation gelöst werden müssen. Zu diesen Problemen gehören zum Beispiel (z.B.) Umweltprobleme, die lokal (Verseuchung von Grundwasser, Altlasten), regional (Smog, Sommerozon) aber auch global (Treibhauseffekt, Ozonloch) auftreten. Durch das anhaltende Wirtschaftswachstum haben sich aber auch soziale Probleme wie z.B. die Bevölkerungsexplosion, ungleiche Verteilung von Bildung und Armut ergeben.¹

Um diese Probleme zu lösen sind neue Denkweisen und innovative Lösungen für das nachhaltige Wirtschaften gefragt. Sie können neben neuen Erkenntnissen in den Bereichen Wissen und Technologie auch dazu beitragen, neue Wege bei ökologischen und sozialen Problemen zu gehen. Unternehmen, als wesentliche Akteure der Wirtschaft und der Gesellschaft sind gefragt, diese Innovationen in Form von neuen Technologien, Management und Politik in ihre Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen einfließen zu lassen. Die Unaufschiebbarkeit dieser Tatsache führt dazu, dass der Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung in einer transparenten Form dargestellt werden muss, in der sämtliche Stakeholder miteinbezogen werden.

Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH ist ein Unternehmen, dass aufgrund der Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Das Unternehmen, das 49 Mitarbeiter beschäftigt, besteht seit mehr als 300 Jahren und gliedert sich in die Abteilungen Schmiede, Fahrzeugbau und Motorgeräteabteilung. In der Schmiede werden hochqualitative Handwerkzeuge für Land- und Forstwirtschaft, Zimmerei, Bergbau sowie weiteren Branchen, Schmiedeteile bis 10 kg und Prototypen nach Muster oder Zeichnung produziert. Im Fahrzeugbau werden Spezialaufbauten für Lastkraftwagen (LKW) entwickelt, gefertigt und repariert. Weiters werden Hydraulikkranne und Ladebordwände montiert und gewartet. In der Motorgeräteabteilung werden Forstmaschinen verkauft und Reparaturen durchgeführt.²

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist die Konzeption der Nachhaltigkeitsberichterstattung für das oben genannte Unternehmen. Ausgehend von einem Theorieteil in dem die Grundlagen der Nachhaltigkeit, die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die dafür notwendigen Regelwerke

¹ Vgl. Baumgartner (2003) S. 1

² Quelle: Persönliche Kommunikation mit Geschäftsführer Dipl. Ing. Seppi Müller

beschrieben werden, soll im Praxisteil die Ist-Situation der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte und die grundsätzliche Struktur des Aufbaus für den Bericht erstellt werden.

Begonnen wird die Arbeit mit der Einleitung. In ihr wird kurz zum behandelnden Thema hingeführt und die Problemstellung abgegrenzt. Das nächste Kapitel beschreibt die Grundlagen der Nachhaltigkeit. In diesem Abschnitt der Arbeit werden zunächst die grundsätzlichen Begriffe im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagement erläutert und anschließend die Ziele der nachhaltigen Entwicklung und die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung für das einzelne Unternehmen diskutiert, bevor zum Nachhaltigkeitsmanagement auf normativer-, strategischer-, und operativer Ebene übergegangen wird. Kapitel drei erklärt die Grundlage von Bewertungen. Besonders wird dabei auf ökologische Bewertungen und Indikatoren eingegangen. In Kapitel vier wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung, deren Geschichte, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich, die Herausforderungen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes, wesentliche Punkte bei der Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichtes, Besonderheiten bei der Nachhaltigkeitsberichterstellung in KMU, Testierung von Nachhaltigkeitsberichten, Kennzahlen, Regelwerke und ausgewählte Nachhaltigkeitsberichte genauer erläutert.

Das Herzstück der Arbeit liegt bei der Konzeption des grundsätzlichen Aufbaus für den Nachhaltigkeitsbericht der Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH. In diesem Bereich wird zunächst die Vorgehensweise bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes erklärt, bevor zur Erarbeitung des Berichtsinhaltes übergegangen wird. Dabei werden die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Aspekte des Unternehmens und die Anspruchsgruppen identifiziert. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Standardangaben des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH erarbeitet. In Kapitel sechs wird beispielhaft der CO₂ Ausstoß bei Transporten verschiedener Äxte zu ihren Absatzmärkten berechnet. Hierzu wird der CO₂ Ausstoß des Transportes einer Axt aus China mit dem CO₂ Ausstoß einer Axt aus dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH verglichen. Zum Schluss wird die Arbeit mit einer Schlussfolgerung abgerundet.

Abb. 1 verdeutlicht die Gliederung der Arbeit in ihre sieben Kapitel.

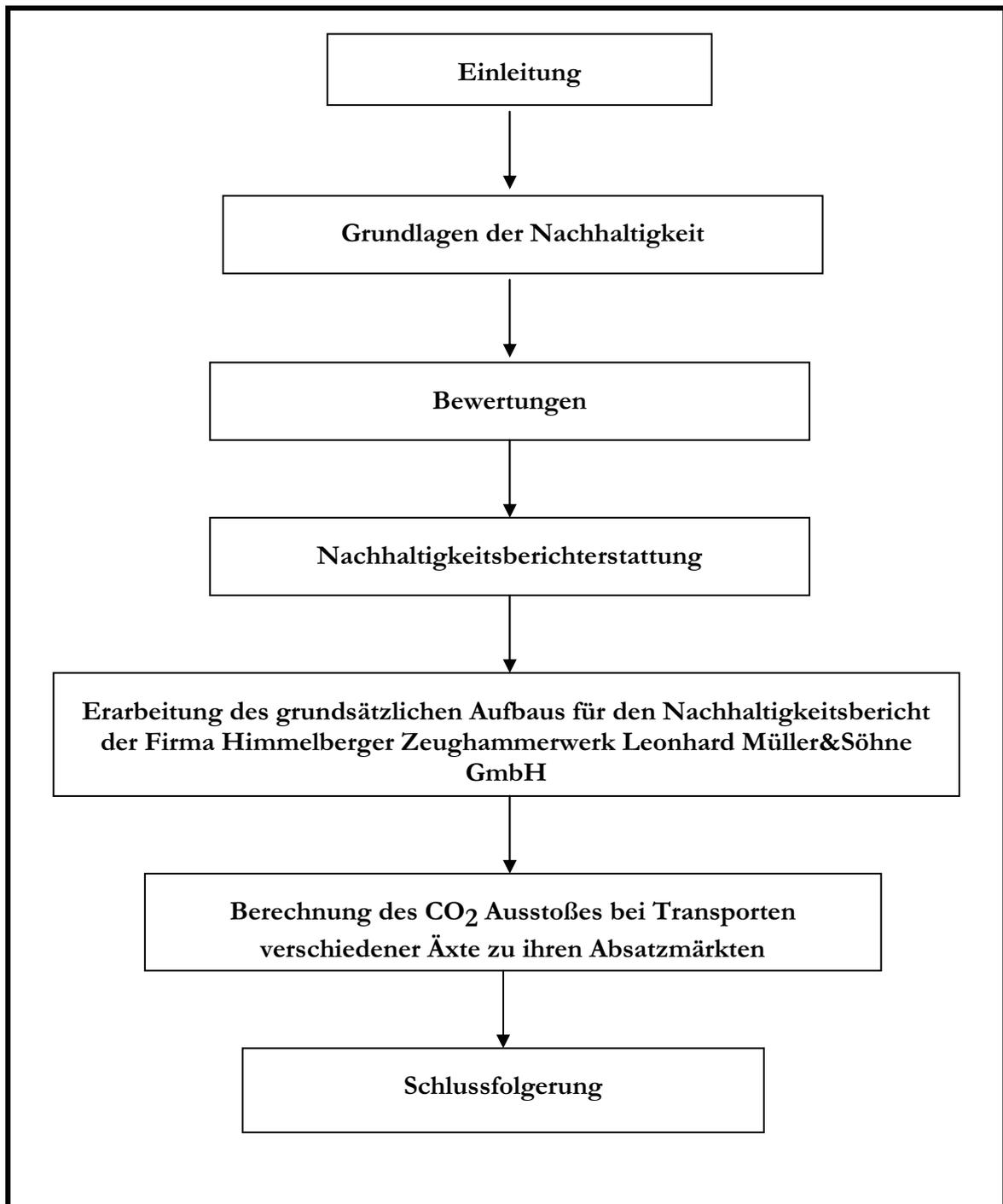


Abbildung 1: Kapitelübersicht

2 Grundlagen der Nachhaltigkeit

Im zweiten Abschnitt werden die Grundlagen der Nachhaltigkeit erklärt. Neben der Begriffsdefinition werden die Aspekte der Nachhaltigkeit, die Ziele und im weiteren Sinne die Sinnhaftigkeit einer nachhaltigen Unternehmensführung für das einzelne Unternehmen diskutiert. Geschlossen wird das Kapitel mit einer Darstellung des Nachhaltigkeitsmanagements.

2.1 Begriffsdefinition

Ursprünglich wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft bereits im 18. Jahrhundert in Deutschland geprägt. Aufgekommen ist er durch die Idee, die waldwirtschaftliche Nutzung so zu gestalten, dass nur soviel Holz geschlagen wird, wie durch Wiederaufforstung nachwachsen kann. Somit sollte die dauerhafte Versorgung mit dem damals sehr wichtigen Rohstoff über Generationen sichergestellt werden.³

Erweitert wurde der Begriff der Nachhaltigkeit bei erscheinen des Berichtes „Die Grenzen des Wachstums“, welcher vom so genannten „Club of Rom“ veröffentlicht wurde. Der 1968 gegründete Club of Rom war ein Zusammenschluss von Wissenschaftlern, Politikern und Wirtschaftsführern. Im Bericht wurde Nachhaltigkeit über die Forst- und Landwirtschaft hinausgehend auf das gesamte Ökosystem hinaus definiert.⁴

Nachhaltigkeit, in dem Sinn in dem heute davon gesprochen wird, wurde aber erst im Jahre 1987 definiert. Unter der früheren norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland wurde damals von der UN-Kommission der Bericht „Our Common Future“ veröffentlicht. Laut dem Brundtland-Report bedeutet nachhaltige Entwicklung die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu erfüllen, ohne die Möglichkeit angehender Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.⁵ Nachhaltige Entwicklung soll demnach gewährleisten, dass die Entwicklung der menschlichen Spezies und der Erhalt der Umwelt gesichert sind. Begrenzte Naturressourcen sollen auch zukünftigen Generationen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Die Ganzheitlichkeit dieser Begriffsbildung lässt nicht nur darauf schließen, dass Naturkapital und Biodiversität zu sichern sind, sondern es müssen auch die begrenzten Kapazitäten von Mensch und Umwelt in Erwägung gezogen werden.

Um den ökologischen Anteil der Brundtland-Definition genauer zu erklären, wurde vom österreichischen Forschungsverein Sustain folgende Punkte erarbeitet:⁶

- Stoffflüsse, die vom Menschen initiiert sind, dürfen die Pufferspeicher der natürlichen Stoffkreisläufe in ihrer Größe nicht verändern, sondern sie müssen sich in die globalen Stoffkreisläufe einpassen.

³ Vgl. Giulio (2004) S. 17 f.

⁴ Vgl. Schein (2003) S. 9.

⁵ Vgl. World Commission on Environment and Development (1987) S. 43 ff.

⁶ Vgl. Krotschek (1995) S. 21 ff.

- Handlungen, die von Menschen durchgeführt werden, müssen sich an die vor Ort existierenden Ökosysteme anpassen. Stoffflüsse, die vom Menschen herbeigeführt werden dürfen die lokale Assimilationsfähigkeit nicht überschreiten und sollen in der Schwankungsbreite geogener Flüsse bleiben.
- Die Vielfalt darf durch menschliche Handlungen nicht gefährdet werden. Die Vielfalt der Spezies und der Landschaften soll durch den Menschen erhalten, bzw. auf natürliche Art und Weise erweitert werden.

Weiters wurden von der Enquete-Kommission des deutschen Bundestages folgende Gesetzmäßigkeiten zur Operationalisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung abgeleitet:⁷

- Das Niveau der Abbaurate erneuerbarer Ressourcen darf ihre Regenerationsrate nicht überschreiten.
- Nicht regenerierbare Ressourcen dürfen nur so genutzt werden, dass ein physisch und funktionell äquivalenter Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren, sowie nicht erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.
- Stoffeinträge in die Umwelt sollen sich nach der Belastbarkeit der belasteten Umweltmedien richten.
- Menschliche Beeinflussungen auf die Umwelt müssen in angemessener Beziehung zur Reaktionszeit der Umwelt auf die Veränderungen stehen (Selbststabilisierung der Natur)

Müller-Christ und Hülsmann definieren die nachhaltige Entwicklung in der Betriebswirtschaft über folgende drei Interpretationen:⁸

- Innovationsbezogen. Diese Interpretation sieht Fortschritte in umweltschonenden Produktionsprozessen, Technologien, Produkten, Managementsystemen, neuen Kommunikationsformen (Sustainability Reporting), neue Märkte und neue Ressourcen als essentielle Instrumente zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung.
- Normativ. Hier wird die ethnische Perspektive des nachhaltigen Handelns in den Mittelpunkt gestellt. Dabei werden die Gerechtigkeit der heutigen und der zukünftigen Generation (intergenerativ) und die Gerechtigkeit innerhalb der derzeit lebenden Generation (intragenerativ) gezählt.
- Rational. Diese Interpretation beruht auf der ursprünglichen, forstwirtschaftlichen Grunddefinition der Nachhaltigkeit. Dabei müssen Ressourcenquellen so gestaltet werden, dass deren Funktionsfähigkeit für das jeweilige Unternehmen auf Dauer erhalten bleibt. Dies ist dynamisch zu interpretieren, da sich durch Innovationen hinsichtlich von Technologien und Märkten die Nachfrage verändern kann.

⁷ Vgl. Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" (1994) S.42 ff.

⁸ Vgl. Müller-Christ, Hülsmann (2003) S. 266 ff.

2.2 Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung

Aufgrund der Definition kann die nachhaltige Entwicklung in drei Dimensionen unterteilt werden.

Diese sind die⁹

- Ökologische Dimension
- Soziale Dimension
- Ökonomische Dimension

Die ökologische Dimension beschäftigt sich dabei mit dem Schutz der Arten und der Ökosysteme, der Biodiversität, des Konstanthaltens des Naturkapitals, der ökologischen Tragfähigkeit und der natürlichen Stoffkreisläufe. Das Ziel ist dabei die Erhaltung der regionalen und globalen Ökosysteme. Die soziale Dimension ist dabei eng verzahnt mit der ökologischen Dimension. Sie behandelt Fragen der inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit, der Wahrung der Menschenrechte sowie der Ausweitung der Partizipationsmöglichkeit verschiedener Menschen in allen gesellschaftlichen Bereichen. In der ökonomischen Dimension geht es darum eine Vorgangsweise zu pflegen, welche die wirtschaftlichen Grundbedürfnisse erfüllt, Effektivität und Effizienz garantiert und ökonomische Stabilität gewährleistet.¹⁰

Diese Unterteilung wird in der Literatur auch als Tripple Bottom Line bezeichnet.¹¹ Sie wird in Abb.2 verdeutlicht.

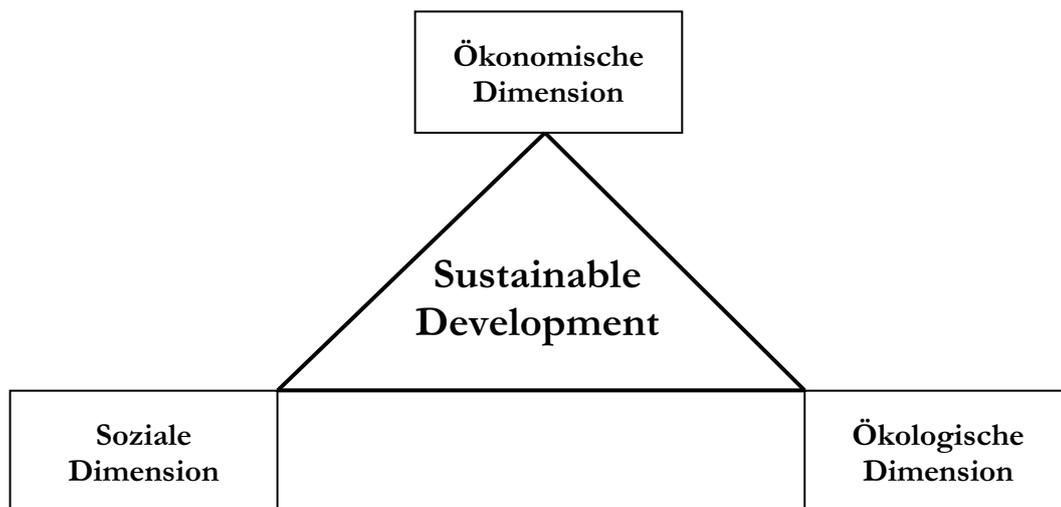


Abbildung 2: Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung¹²

Bei dieser Darstellung ist es wichtig zu erwähnen, dass die einzelnen Dimensionen sehr eng miteinander verknüpft sind. So kommt es z.B. in Entwicklungsländern durch ungelöste soziale Probleme zu einer extrem hohen

⁹ Vgl. Elkington (1998) S. 70 ff.

¹⁰ Vgl. Becker (2001) S. 164 f.

¹¹ Vgl. Elkington (1998) S. 70 ff.

¹² Vgl. van Dieren (1995) S. 120

Belastung der ökologischen Systeme. Ein Beispiel dafür wäre das Entstehen von Slums aufgrund der Landflucht.¹³

Weiters werden alle drei Dimensionen als gleichrangig, nebeneinander stehend betrachtet. Gelegentlich werden auch weitere Aspekte, wie z.B. Wissen, Institutionen, usw. angeführt. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung wird dann als eine Art Dach über den Dimensionen dargestellt. Ein großes Problem dieses Ansatzes ist die Integration der unterschiedlichen Ziele der verschiedenen Dimensionen. Die Partialoptimierung der einzelnen Dimensionen soll ja durch eine integrative, Interdependenzen berücksichtigende Bearbeitung ersetzt werden. Dies führte jedoch bis zum jetzigen Zeitpunkt zu Problemen. So wurde z.B. die ökonomische Dimension auf lokaler Ebene für all das geöffnet, was normalerweise unter „wirtschaftlicher Entwicklung“ zu verstehen ist, wie z.B. nachhaltige Erhöhung des Steueraufkommens, nachhaltige Sicherung des Industriestandorts, usw. Kritiker behaupten somit, dass das Modell der Tripple Bottom Line der große „Weichspüler“ der Nachhaltigkeitsidee ist.¹⁴

2.3 Ziele einer nachhaltigen Entwicklung

Das Ziel der nachhaltigen Entwicklung ist es einen Zustand zu generieren, bei dem die Funktionen der Biosphäre und die sozialen Mindestbedürfnisse auf Dauer gesichert sind. Zu erreichen ist das auf Grund eines Prozesses der die ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Ansprüche erfüllt. Robèrt et al beschreiben vier Ziele, die der Prozess nachhaltiger Entwicklung erreichen soll.¹⁵

- 1) Den vom Menschen herbeigeführten Beitrag zum Wachstum der Konzentration von Stoffen in der Natur zu vermeiden oder zu vermindern. Das beinhaltet z.B. die Substituierung von selten vorkommenden Ressourcen und Stoffen mit häufig vorkommenden Substanzen. Es sollen alle Ressourcen effizient und effektiv genutzt werden und die Abhängigkeit von fossilen Kraftstoffen soll systematisch reduziert werden.
- 2) Der Anteil zu steigenden Konzentrationen von anthropogen produzierten Stoffen ist zu vermeiden bzw. zu vermindern. Das bedeutet die Ersetzung von in der Natur nicht vorkommenden Stoffen durch Stoffe, die in der Natur vorkommen. Weiters sollen leichter abbaubare Stoffe, Komponenten und Materialien eingesetzt werden.
- 3) Die andauernde Überbelastung durch Entnahmeraten, die höher sind als die Reproduktionsraten der natürlichen Systeme (z.B. Überfischung der Meere) , bzw. die Veränderung dieser Systeme und Einführung systemfremder Spezies oder anderer Veränderungen ist zu unterlassen. Im weiteren Sinne sind erneuerbare Ressourcen nur in Mengen zu entnehmen, die gleich oder geringer der Erneuerungsrate sind. Ressourcen und Land sind effektiv und effizient zu nutzen und es ist vorsichtig mit Veränderungen von Öko-Systemen umzugehen.

¹³ Vgl. Baumgartner (2003) S. 17 f.

¹⁴ Vgl. Ott, Döring (2008) S. 38 ff.

¹⁵ Vgl. Robèrt et al. (2002) S. 199

- 4) Es sind alle Anstrengungen zum Erreichen der regionalen, nationalen und globalen Bedürfnisse, sozial und wirtschaftlich zu unternehmen. Dabei müssen die ersten drei Ziele bei der Befriedigung der Bedürfnisse der derzeit lebenden Generation unter Beachtung zukünftiger Bedürfnisse beachtet werden.

Zur Umsetzung dieser Teilziele eignen sich zwei Strategien:¹⁶

- Substitution: Ersetzen von Stoffen, Technologien, Komponenten, Verfahrensweisen oder Ressourcen durch nachhaltigere Anwendungen.
- Dematerialisierung: Optimierung des Stoff- und Energieeinsatzes durch Erhöhung der Ressourcenproduktivität und Vermeidung von Abfällen und Emissionen. Dematerialisierung bedeutet eine Reduzierung der Stoffe, die an die Umwelt abgegeben werden.

Beide Strategien können sowohl getrennt voneinander als auch kombiniert, je nach Teilziel, eingesetzt werden. (siehe Abb. 3)

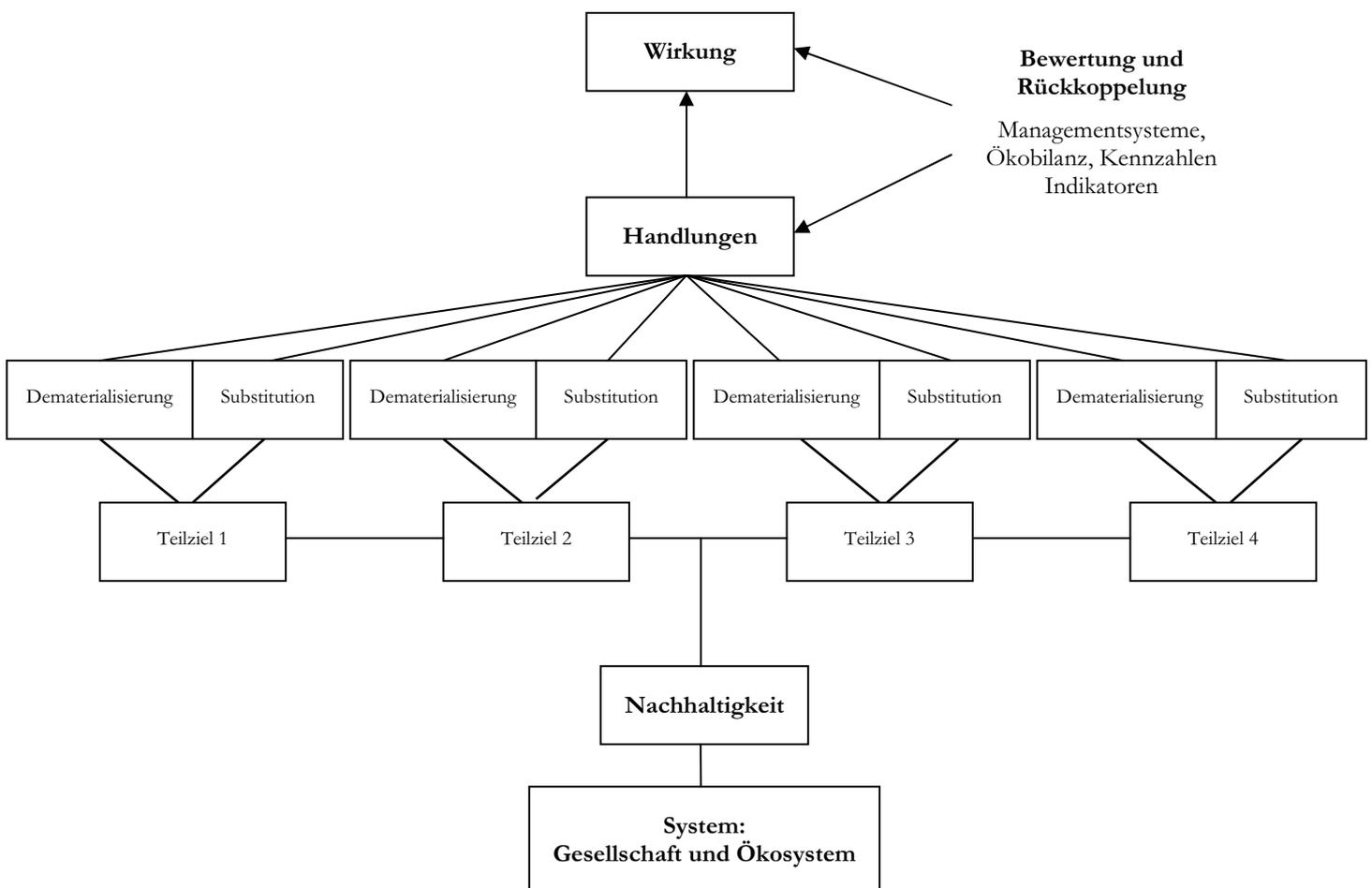


Abbildung 3: Systemmodell Sustainable Development mit Teilzielen und Handlungsmöglichkeiten¹⁷

¹⁶ Vgl. Robèrt et al. (2002) S. 200

¹⁷ Vgl. Baumgartner (2010) S. 27; in Anlehnung an Robèrt et al. (2002) S. 200

2.4 Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung für das einzelne Unternehmen

Die Unternehmensführung setzt sich aus den Handlungen zur zielgerichteten Steuerung des Unternehmens zusammen und beinhaltet dazu einen personenbezogenen Aspekt und einen sachbezogenen Aspekt. Den personenbezogenen Aspekt betreffen dabei Fragen wie z.B. die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Führung, Personalentwicklung oder Entwicklung bzw. Beeinflussung der Organisationskultur. Den sachbezogenen Aspekt der Unternehmensführung betreffen Fragen wie z.B. die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in Planung, Organisation und Controlling. Beim sachbezogenen Aspekt ist vor allem die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in Zielen und Strategien des Unternehmens wichtig.¹⁸

Laut Baumgartner werden „bei einem nachhaltigen Unternehmen Aktivitäten, Maßnahmen und Strategien so geplant, entwickelt, ausgeführt sowie hinsichtlich Wirksamkeit überprüft, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Stakeholder im Einklang mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden.“¹⁹

Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensführung ist dabei ein Stakeholder-Value Ansatz innerhalb der Organisation. Ein weiterer Ansatz, der speziell in den 90er Jahren in aller Munde war ist der Shareholder-Value Ansatz. Die Grundidee dabei war es, dass Unternehmen in erster Linie dafür sorgen müssen, dass der Unternehmenswert maximiert wird.²⁰

Der Shareholder-Value lässt sich dabei folgendermaßen ermitteln:²¹

Barwert prognostizierter betrieblicher Cash-flows

+ Restwert

+ Marktwert handelsfähiger Wertpapiere

= Unternehmenswert

- Marktwert des Fremdkapitals

= Shareholder-Value

Dieser einseitige Ansatz führte dazu, dass der Begriff zu einem Kampfbegriff zwischen Kapital und Arbeitskraft mutierte. Ein anderer Ansatz stellt sich im Begriff des Stakeholder-Value, der für die nachhaltige Unternehmensführung besonders wichtig ist, dar (siehe Abb. 4). In diesem Ansatz sind die Kapitalgeber nur einer von mehreren Stakeholdern. Dabei wird berücksichtigt, dass gesellschaftliche Interessensgruppen wie z.B. Kunden, Lieferanten oder Umweltschutzgruppen immer höhere Ansprüche an die Unternehmen stellen.²²

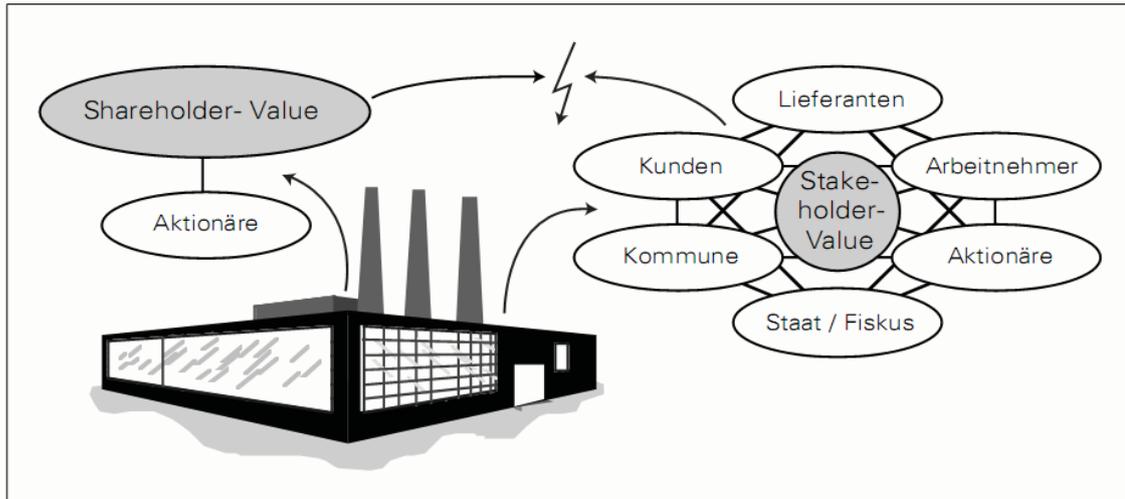
¹⁸ Vgl. Baumgartner (2010) S. 63 ff.

¹⁹ Quelle: Baumgartner (2010) S. 51

²⁰ Vgl. Prangenberg et al. (2005) S. 43

²¹ Vgl. De Wit, Meyer (2004) S. 610 ff.

²² Vgl. Prangenberg et al. (2005) S. 43

Abbildung 4: Shareholder-Value-Orientierung vs. Stakeholder-Value-Orientierung²³

In Tabelle 1 sind typische Eigenschaften der beiden Ansätze (dem Shareholder- und dem Stakeholder-Value) gegenübergestellt.

Tabelle 1: Shareholder-Value vs. Stakeholder-Value²⁴

| | <u>Shareholder Value</u> | <u>Stakeholder Value</u> |
|--|---|---|
| Schwerpunkt | Profitabilität vor Verantwortung | Verantwortung vor Profitabilität |
| Im Vordergrund steht | Maximierung der Interessen der Kapitalgeber | Werte für alle Stakeholder schaffen |
| Langfristiges Ziel | Maximierung des Shareholder-Value | Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit, Entwicklung und Wachstum |
| Unternehmen ist | Zweck zur Gewinnmaximierung | Sozioökonomisches System |
| Der Gesellschaft wird gedient durch | Verfolgung der Eigeninteressen | Verfolgung gemeinsamer Interessen |
| Stakeholder management | Zweck | Ziel und Zweck |

Der Druck der Stakeholder führt oft dazu, dass Unternehmen vom klassischen Shareholder-Value-Ansatz zum Stakeholder-Value-Ansatz wechseln. Ein gutes Beispiel für den Übergang von einem reinen Shareholder-Value-Ansatz zu einem Stakeholder-Value-Ansatz ist der Shell Konzern. In den 90er Jahren wollte der Shell Konzern die Ölbohrinsel Brent-Spar mit erheblichen Mengen an

²³ Vgl. Prangenberg et al. (2005) S. 44

²⁴ Vgl. Matzler, Pechlaner et al. (2003) S. 9 bzw. De Wit und Meyer (1998) S. 811

Restöl in die Nordsee versenken. Durch das sture Verhalten des Managements entstanden für den Konzern hohe Kosten. So musste Shell aufgrund von Protestmaßnahmen der Kunden Umsatzrückgänge von 50% hinnehmen. Wegen des öffentlichen Drucks entschied sich Shell im Schluss- und Endeffekt die Plattform für 41 Millionen Pfund an Land zu demontieren.²⁵ Auf dieses Debakel hinauf hat Shell damit begonnen seine Kommunikation mit den Stakeholdern von Grund auf zu überdenken. Heutzutage arbeitet Shell mit Umweltschutzorganisationen zusammen und berichtet über sein soziales, ökologisches und ethisches Engagement. Shell erreichte bei einer Stakeholderbefragung von Pleon Kothes im Jahr 2005 sogar den ersten Platz.²⁶

Doch solche negativen Vorfälle sind nicht die einzig ausschlaggebenden Punkte, die zum Umdenken anregen. Für Betriebe, die eine Denkweise der strategischen Wachstumsziele im Auge behalten, sieht der Nachhaltigkeitsansatz neue Wege zu schnellerem Wachstum und mehr Profitabilität durch bessere Innovationen, höhere Effizienz, Einbindung und Motivation der Mitarbeiter und verstärkte Solidarität mit sämtlichen Stakeholdern vor, während die langfristige Partizipation an diesem Wachstum für jeden Betroffenen gesichert wird.²⁷

Außerdem erfolgt das Gewinnstreben der einzelnen Unternehmen immer unter Nebenbedingungen, die zum Teil auch nicht-monetäre Ziele wie z.B. das Streben nach Prestige und Unabhängigkeit oder Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Arbeitskräfte verfolgt.²⁸

Der Erfolg eines Unternehmens gliedert sich in folgende zwei Komponenten:²⁹

- Monetärer Erfolg. Dieser wird mit Kennzahlen wie z.B. Gewinn oder Rentabilität gemessen.
- Nicht-monetärer Erfolg. Dieser wird mit Kennzahlen wie z.B. Wachstumsraten, Marktanteil usw. gemessen.

Wenn somit über den Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und den Nachhaltigkeitsaktivitäten gesprochen wird, ist festzustellen, ob sich die mögliche Wirkung auf die monetären Komponenten oder die nicht-monetären Komponenten des Unternehmenserfolgs beziehen.³⁰

Bei vielen Unternehmen ist jedoch das häufige Fehlen eines kurzfristigen ökonomischen Nutzens die Haupthemmschwelle um zu einer nachhaltigen Unternehmensführung zu wechseln.³¹

Weiters ist zu vermuten, dass sich größere Unternehmen eher mit Nachhaltigkeitsaspekten auseinandersetzen als kleine.

²⁵ Vgl. Krägenow (1998) S. 40

²⁶ Vgl. Pleon, Kothes (2005) S. 26

²⁷ Vgl. Hardtke, Prehn (2001) S. 13

²⁸ Vgl. Wöhe, Döring (2008) S. 18

²⁹ Vgl. Baumgartner (2010) S. 70

³⁰ Vgl. Baumgartner (2010) S. 70

³¹ Vgl. Hardtke, Prehn (2001) S. 2 f.

Ausschlaggebend dafür sind folgende drei Faktoren:³²

- Stellung des Unternehmens innerhalb der Supply Chain. Da größere Unternehmen innerhalb der Supply Chain meistens eine stärkere Stellung einnehmen, können sie eher den gesamten Lebenszyklus von Produkten bezüglich sozialen und ökologischen Aspekten beeinflussen.³³
- Öffentliche Wahrnehmung. Da größere Unternehmen eher im Fokus von Stakeholdergruppen stehen, haben sie ein erhöhtes Risiko aufgrund von ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen ihrer Aktivitäten kritisiert zu werden.
- Interne Komplexität. Da größere Unternehmen eine höhere interne Komplexität als kleinere Unternehmen aufweisen, erfordert die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten eher eine gut organisierte Verankerung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für eine nachhaltige Unternehmensführung ein Stakeholder-Value Ansatz Grundvoraussetzung ist. Der einseitige Shareholder-Value Ansatz war vor allem in den 90er Jahren von den Unternehmen bevorzugt und hat damals zu einigen Problemen geführt. Weiters ist anzumerken, dass aus den meisten Studien, die den Zusammenhang von Unternehmenserfolg und der Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung untersuchen, hervorgeht, dass nachhaltig geführte Unternehmen langfristig erfolgreicher sind.³⁴

2.5 Nachhaltigkeitsmanagement

Heutzutage ist es nicht mehr hinreichend, nur die Technologien erfolgreich weiterzuentwickeln. Es muss auch die Organisation mit den neuesten Entwicklungen standhalten. Das Management hat demnach ganzheitlich auf normativer, strategischer und operativer Ebene zu erfolgen. Dies ist notwendig, um das Unternehmen im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu machen.³⁵

Das Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet dabei im Unternehmen jenen Teil des gesamten Managementsystems, der die Abläufe, Verantwortlichkeiten, Strukturen und Mittel zur Festlegung und Umsetzung einer unternehmensspezifischen Vision und Politik zur nachhaltigen Entwicklung beinhaltet.³⁶

2.5.1 Normatives Management

Das normative Management muss sich in einem Betrieb aktiv mit Vision, Mission, Werten und Leitbild beschäftigen.³⁷ Es erläutert die Zwecke des Betriebes im Umfeld der Gesellschaft und Wirtschaft und gibt den Teilnehmern des sozialen Systems Sinn und Identität im inneren und äußeren. Weiters wirkt

³² Vgl. Baumgartner (2010) S. 99

³³ Vgl. Posch (2005) S. 40

³⁴ Vgl. Baumgartner (2010) S. 70 ff.

³⁵ Vgl. Gassmann, Sutter (2008) S. 6

³⁶ Vgl. Baumgartner (2010) S. 52

³⁷ Vgl. Gassmann, Sutter (2008) S. 6

das normative Management in seiner konstitutiven Rolle kausal für die Aktivitäten des restlichen Managements.³⁸

Hinsichtlich dieses Arbeitsgebietes können zur normativen Dimension drei konstitutive Bereiche gezählt werden.

Diese Bereiche sind:³⁹

- Unternehmenspolitik. Sie wird über die Vision und Leitbilder gelenkt.
- Unternehmensverfassung. Eine Unternehmensverfassung wird über Satzungen, Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung beschrieben.
- Unternehmenskultur. Sie wird über schriftlich beschriebene Veränderungen und das vorgelebte Führungsverhalten beeinflusst und besteht aus Artefakten (sichtbare Organisationsstruktur, Prozesse), Werte (Strategien, Ziele und der Philosophie des Unternehmens) und den Grundannahmen (unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle).⁴⁰

Für die Ausprägung der Nachhaltigkeit im normativen Management können drei verschiedene Formen unterschieden werden:⁴¹

- Nachhaltigkeit wird nicht berücksichtigt.
- Nachhaltigkeit ergänzt als zusätzlicher Bestandteil die existierende Vision, bzw. Politik.
- Nachhaltigkeit agiert als prägendes Element in der Vision bzw. Unternehmenspolitik und ist somit ein Teil des Selbstverständnisses des Unternehmens.

Wichtig im normativen Nachhaltigkeitsmanagement ist es, dass auch das gesamte Unternehmensumfeld aktiv in den Interaktionsprozess einbezogen wird. Interaktionsthemen betreffen dabei Normen und Werte, Ressourcen sowie Anliegen und Interessen gesellschaftlicher Akteure. Das Beachten der „relevanten“ Anspruchsgruppen und deren Interessen ist deshalb so wichtig, weil diese Gruppen durch die Wert- bzw. Schadschöpfungsaktivitäten des Unternehmens direkt betroffen sein können. „Relevante“ Anspruchsgruppen sind dabei jene Personengruppen, die einen ethisch begründbaren und legitimen Anspruch an die Firma herantragen können.⁴²

Eine Organisationskultur kann weiters für Nachhaltigkeitsaspekte offen oder verschlossen sein. Bei einer offenen Organisationskultur stehen Nachhaltigkeitsaspekte und Nachhaltigkeitsziele in positiver Beziehung bzw. zumindest nicht in widersprüchlicher Beziehung zu Werten, Anschauungen oder Grundannahmen der Organisation. Bei einer verschlossenen Organisationskultur kann es jedoch zu Widerständen bei einer Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens kommen.⁴³

³⁸ Vgl. Bleicher (1994) S. 45 f.

³⁹ Vgl. Bleicher (2004) S. 273

⁴⁰ Vgl. Schein (1997) S. 16 ff.

⁴¹ Vgl. Baumgartner (2010) S. 119

⁴² Vgl. Bieker (2005) S. 82 f.

⁴³ Vgl. Baumgartner (2010) S. 119 f.

Eine Managementphilosophie, die Nachhaltigkeitsaspekte in der normativen Ebene berücksichtigt ist die Philosophie des Generic Managements. Generic Management ist per Definition ein „Führungsmodell zum Management unternehmensinterner und unternehmensexterner Anforderungen und Ansprüche einschließlich der Prinzipien des Sustainable Development unter Beachtung dynamischer und komplexer Prozesse und Rahmenbedingungen und dient einer dauerhaften und nachhaltigen Unternehmensentwicklung“.⁴⁴

Die Philosophie des Generic Management umfasst dabei folgende Elemente:⁴⁵

- Unternehmenswert. Ein Unternehmen erfüllt keinen Selbstzweck, sondern erfüllt grundsätzliche Bedürfnisse und Ziele, die durch das Umfeld bzw. das Unternehmen selbst definiert werden. Dabei sind jedoch nicht nur monetäre Größen zur Definition des Unternehmenswertes heranzuziehen sondern auch nicht-monetäre Größen.
- Stakeholder. Das Element Stakeholder umfasst die externe Sicht inklusive die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung.
- Flexibilität. Die Flexibilität ermöglicht der Organisation mit der Komplexität und Dynamik des Umfeldes unter Beachtung der inneren Komplexität umzugehen.

Der Rahmen, der durch das normative Management gegeben ist, wird nun auf der strategischen Ebene konkretisiert.

2.5.2 Strategisches Management

Grundsätzlich befasst sich das strategische Management mit der langfristigen Entwicklung von Unternehmen.⁴⁶ Damit sich Nachhaltigkeitsaspekte positiv auf die langfristige Unternehmensentwicklung auswirken, müssen sie in den strategischen Entscheidungsprozess und in die Abläufe adäquat eingebunden werden.⁴⁷

Eine genauere Definition des Begriffes strategisches Management ergibt sich durch die folgenden, unten angeführten Merkmale:⁴⁸

- Strategische Entscheidungen legen die grundlegende Richtung der Unternehmensentwicklung fest.
- Die Sicherung des langfristigen Erfolgs des Unternehmens ist das Ziel der strategischen Entscheidungen.
- Strategisches Management beachtet interne- und externe Faktoren und stellt einen Bezug zwischen Unternehmen und Umwelt (System-Umwelt-Fit) sowie zwischen den Elementen eines Unternehmens her (Intra-System-Fit).

⁴⁴ Siehe Baumgartner, Biedermann et al. (2006) S. 16

⁴⁵ Vgl. Baumgartner, Biedermann et al. (2006) S. 17 ff.

⁴⁶ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001) S.17

⁴⁷ Vgl. López, Garcia et al. (2007) S. 296

⁴⁸ Vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001) S.18

- Strategisches Management beschäftigt sich mit der Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen.

Strategien können dabei grundsätzlich aus fünf verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.⁴⁹

- 1) als Plan, der als klarer Maßnahmenplan die Richtung für die Zukunft genau vorgibt
- 2) als Muster, was so viel bedeutet, das ein nachhaltiges Verhalten eher ex post identifizierbar ist
- 3) als Position, bezieht sich auf die Frage nach der Positionierung in Märkten bzw. Marktsegmenten. Dabei geht es vordergründig um die Positionierung in einzigartigen und wertvollen Segmenten
- 4) als Manöver, dieser Begriff bezieht sich auf den militärischen Ursprung des Begriffes. Es geht dabei hauptsächlich darum, ein gegen einen Wettbewerber gerichtetes, überraschendes Manöver durchzuführen
- 5) als Perspektive, bezieht sich auf das fundamentale Bewusstsein einer Organisation und dessen Weltanschauung. Dabei geht es im besonderen um den visionären, sinngebenden Teil, der in der Gedankenwelt der Führungskräfte verankert ist

Strategisches Management bedeutet dabei die Integration von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Handlungen, die ein Betrieb verwendet, um die Leistung seiner Investitionen in neue Umwelten zu erhöhen.⁵⁰

Bei einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensausrichtung erweitert sich die strategische Planung um die Fragestellung nach der Relevanz und der angemessenen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie betrachtet neben der traditionell ökonomischen Dimension auch die ökologische und die soziale Dimension.⁵¹

Grundsätzlich können folgende nachhaltige Unternehmensstrategien unterschieden werden:⁵²

- Introvertiert (sicher): Für eine introvertierte Strategie ist ein defensiver Charakter kennzeichnend. Das Thema Sustainable Development wird nur beobachtet und analysiert und sporadisch umgesetzt.
- Extrovertiert (glaubwürdig): Diese Strategie dient vor allem der Differenzierung aufgrund von Profilierung des Unternehmens auf nachhaltigem Gebiet. Bei diesem Strategietyp ist die Umsetzung oft im Bereich Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt. Somit herrscht sehr oft eine Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Tun des Unternehmens und den kommunizierten Tätigkeiten.

⁴⁹ Vgl. Mintzberg et al. (1998) S. 22 ff.

⁵⁰ Vgl. Auckenthaler, Strobl (1996) S. 307

⁵¹ Vgl. Baumgartner (2010) S. 129

⁵² Vgl. Baumgartner (2005) S. 61 f.; Baumgartner und Biedermann (2007) S. 41 ff.

- Konservativ (effizient): Dieser Strategietyp setzt vor allem kostensenkende Maßnahmen in den einzelnen Prozessstufen um. Die Kostenführerschaft ist hierbei der wichtigste Treiber, um Maßnahmen zu verwirklichen.
- Visionär (innovativ): Ziel des visionären Strategietyps ist es, Nachhaltigkeitschancen auf bestehenden und zukünftigen Märkten zu erkennen. Die nachhaltige Entwicklung zählt dabei zum Kern der Strategie und das Unternehmen versucht nachhaltigkeitsorientierte Innovationen am Markt zu etablieren.

Abb. 5 zeigt die Planung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Ausgegangen wird dabei von der Nachhaltigkeit in der Vision und im Leitbild und der Bestimmung der Kontextfaktoren. Die Bestimmung der Kontextfaktoren setzt sich dabei aus der Analyse des Unternehmensumfeldes, Analyse der Branchenzugehörigkeit und der Analyse der Stakeholder zusammen.

Die nachhaltigkeitsorientierte Strategieentwicklung beinhaltet folgende Phasen, die bei Bedarf iterativ durchlaufen werden können.⁵³

- Festlegung der grundsätzlichen Ausrichtung – introvertierte oder aktive (extrovertiert, konservativ, visionär) Nachhaltigkeitsstrategie? Aufgrund der Bestimmung der Kontextfaktoren und der Klärung des Selbstverständnisses ergibt sich die Ausrichtung des Unternehmens. Diese Ausrichtung kann entweder passiv bzw. reaktiv oder offensiv sein. Weiters trifft das Unternehmen die Entscheidung, ob es eine introvertierte oder eine aktive Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Wählt das Unternehmen keine introvertierte Strategie, wird mit den folgenden Schritten fortgesetzt.
- Festlegung der langfristigen und grundsätzlichen Nachhaltigkeitsziele sowie Planung der Maßnahmen mittels kombiniertem backcasting und forecasting: Bei diesem Schritt ist zu beantworten, welchen Beitrag das Unternehmen mittel- bis langfristig zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele leistet. Zu diesem Zweck ist der Zeitpunkt der Zielerreichung zu bestimmen, der je nach Planungshorizont mittel- oder langfristig ist.
- Extrovertierten, konservativen oder visionären Strategietyp festlegen sowie Handlungsebenen und Ansatzpunkte bestimmen; Konkretisierung von Nachhaltigkeitszielen: Wenn der Sollzustand und Entwicklungstendenzen bekannt sind, können der Strategietyp, die Handlungsebenen und die Ansatzpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet werden.

Aufbauend auf der strategischen Positionierung des Unternehmens sind geeignete Maßnahmenpläne zu erarbeiten und hinreichende Ressourcen und Verantwortlichkeiten zuzuweisen.⁵⁴ Diese Punkte sind dabei mit den Handlungsebenen und Ansatzpunkten abzustimmen. Weiters ist zu beachten, dass die einzelnen Schritte nicht unabhängig voneinander ablaufen, sondern

⁵³ Vgl. Baumgartner (2010) S. 154 ff.

⁵⁴ Vgl. Laszlo (2003) S. 144 bzw. 150

über Rückkopplungen und Lernschleifen miteinander verbunden sind. (siehe Abb. 5).

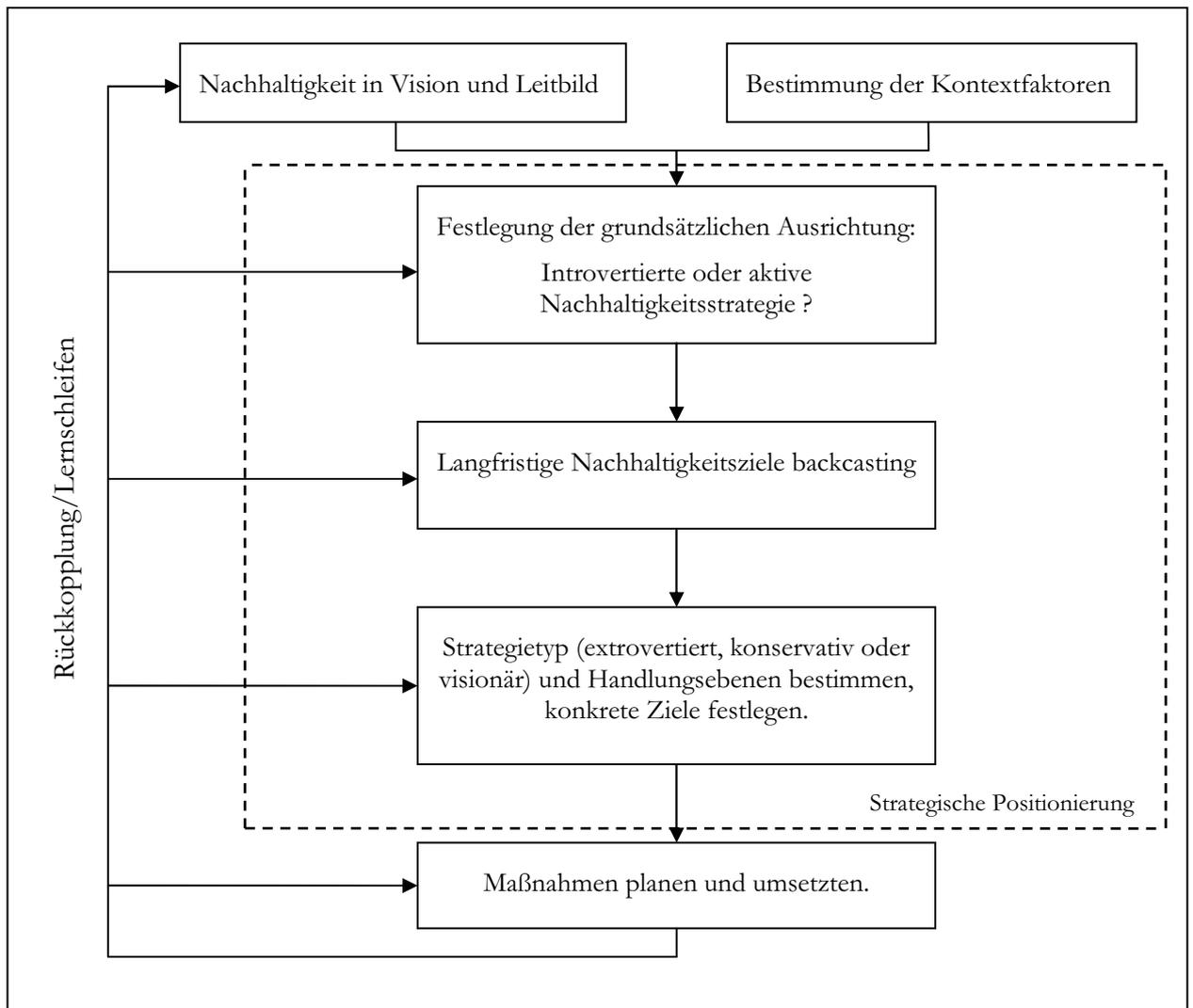


Abbildung 5: Planung nachhaltiger Unternehmensstrategien.⁵⁵

2.5.3 Operatives Management

Wie bereits weiter oben erwähnt hat das normative Management begründende Charaktereigenschaften, während das strategische Management richtungweisende Funktionen übernimmt. Kernaufgabe des operativen Managements ist die Problembewältigung im Einzelfall.⁵⁶

Das operative Management hat dabei grundsätzlich einen zeitlich kurzfristigen Charakter. Es operiert innerhalb des Handlungsrahmens, welcher durch das strategische Management vorgegeben wird und erarbeitet zu diesem Zweck Ziele und Maßnahmen welche in den einzelnen Funktionsbereichen des

⁵⁵ Quelle: Baumgartner (2010) S. 155

⁵⁶ Vgl. Bleicher (1991) S. 305

Unternehmens umgesetzt werden. Besonders wichtig ist dabei die Abstimmung der einzelnen Funktionsbereiche.⁵⁷

Im operativen Nachhaltigkeitsmanagement werden die erforderlichen Projekte und Aktivitäten in den Bereichen Materialwirtschaft und Logistik, Produktion, Anlagenwirtschaft, Marketing, Kommunikationspolitik und Personalwesen durchgeführt. Parallel zu dieser Durchführung ist ein Controllingssystem einzuführen. Weiters ist die laufende Überprüfung der strategischen Positionierung erforderlich. Wichtig dabei ist auch die Rückkopplung sowie das Zulassen von Lernschleifen zwischen den Ebenen bzw. Schrittfolgen. Erfahrungen aus der operativen Ebene sind dazu auf die strategische und die normative Ebene zu übertragen.⁵⁸

Strategisches und operatives Management können dabei trotz ihrer eindeutig hierarchischen Abgrenzung nicht immer einwandfrei voneinander unterschieden werden. Vielmehr kommt es in einzelnen Bereichen immer wieder zu Überlappungen und Schnittstellen. Die wichtigste Schnittstelle zwischen den beiden Ebenen liegt dabei dort, wo Inhalte, die im strategischen Management geregelt wurden in operative Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Hierbei hängt der Handlungsspielraum des operativen Managements nicht nur davon ab, welche strategischen Ziele und Maßnahmen es gibt, sondern auch davon, wie konkret diese Inhalte beschrieben worden sind. Wird nur eine globale Richtung definiert, so bleibt für das operative Management ein großer Spielraum. Wird jedoch eine konkrete Einzelmaßnahme vorgegeben, so ist der Gestaltungsspielraum für die operative Ebene sehr gering. Je nachdem, wie konkret strategische Ziele formuliert worden sind, verschieben sich die Aufgabenabgrenzungen zwischen operativen und strategischen Management.⁵⁹

Dies gilt auch für die Schnittstelle der Rückkopplung der Realisierbarkeit strategischer Pläne. Obwohl die meisten Pläne bereits auf strategischer Ebene auf ihre Realisierbarkeit hin begutachtet werden, wird die tatsächliche Realisierbarkeit erst durch den detaillierten operativen Entwurf hin absehbar. Ist eine Maßnahme derzeit nicht realisierbar, weil z.B. Liquiditätsengpässe vorliegen, so wird durch das operative Management eine Revision der strategischen Ziele und Maßnahmen eingeleitet. Obwohl das operative Management vom Prinzip her instrumentellen Charakter für die Umsetzung des strategischen Managements hat, bekommt es so auch die Aufgabe, den kurz- und mittelfristigen Handlungsmöglichkeiten gegenüber den langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten Geltung zu verschaffen. Die Ergebnisse der Rückkopplung leiten dann einen neuen Prozess der Strategieentwicklung- und Umsetzung ein.⁶⁰

2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Begriff der Nachhaltigkeit seine Ursprünge in der Forstwirtschaft hatte. Ausgehend von dieser Basis

⁵⁷ Vgl. Hungenberg (2004) S. 24 f.

⁵⁸ Vgl. Baumgartner (2010) S. 180 f.

⁵⁹ Vgl. Hungenberg (2004) S. 46

⁶⁰ Vgl. Hungenberg (2004) S. 46 ff.

wurde der Begriff zuerst im Bericht des „Club of Rom“ und später im Brundtland-Bericht erweitert und genauer abgegrenzt.

Aufbauend auf diesen Definitionen wurde im Abschnitt Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung die wesentlichen Eckpunkte der Nachhaltigkeit beschrieben. Die Tripple Bottom Line geht dabei von der ökonomischen, von der ökologischen und von der sozialen Dimension aus. Alle drei Dimensionen müssen dabei im Einklang stehen, da sie integrativ miteinander verknüpft sind. Nur so ist es möglich die Ziele der nachhaltigen Entwicklung, die in Abschnitt 2.3 beschrieben wurden zu erreichen.

Aufgrund ihrer Stellung in unserer Gesellschaft sind für die Erreichung dieser Ziele vor allem die Unternehmen gefragt. Nachhaltige Unternehmensführung ist jedoch kein „Hemmschuh“ und kann sich für betroffene Unternehmen als überaus vorteilhaft erweisen. Speziell im nicht-monetären Bereich lassen sich durch die Einbindung der Stakeholder und dem Prestigegewinn Erfolge verzeichnen.

Notwendig für diese Erfolge ist jedoch ein umfassendes Managementsystem das, ausgehend von der normativen Ebene, über alle Unternehmensbereiche geführt wird. Das normative Management muss sich dabei aktiv mit Vision, Mission, Werten und Leitbild der nachhaltigen Unternehmensführung beschäftigen. Grundend auf den Rahmen, den die normative Ebene liefert, setzt das strategische Nachhaltigkeitsmanagement an. Eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie betrachtet dabei neben der traditionell ökonomischen Dimension auch die ökologische und die soziale Dimension. Ausgehend von den richtungweisenden Funktionen des strategischen Managements setzt das operative Management an. Die Kernaufgabe des operativen Managements ist dabei die Problembewältigung im Einzelfall. Alle drei Ebene sind dabei laufend über die Rückkoppelungen und Lernschleifen miteinander verknüpft.

3 Bewertungen

Um die Basis für die in Kapitel sechs durchgeführte Berechnung und Bewertung des CO₂ Ausstoßes der Transporte zu generieren, werden zuerst die allgemeinen Grundlagen von Bewertungen erklärt bevor zu den Kapiteln ökologische Bewertungen und Indikatoren übergegangen wird.

3.1 Grundlage von Bewertungen

Bewertung bedeutet einen Sachverhalt in Bezug zu einem Zielsystem zu bringen. Das bedeutet, dass Bewertungen Informationen über einen Sachverhalt mit einem passenden Wertesystem verbinden und folglich ein Urteil über den entsprechenden Sachverhalt generieren.⁶¹

Das Ziel einer Bewertung ist es, eine bestimmte Fragestellung unter genau festgelegten Bedingungen zu analysieren, und dieser Fragestellung schließlich einen Wert zuzuweisen.⁶²

Grundsätzlich gibt es bei Bewertungen zwei verschiedene Möglichkeiten, auf die sich die Bewertung bezieht.⁶³

- Bewertungsmaßstab. Die zu bewertende Fragestellung wird auf einen im Vorhinein definierten Maßstab bewertet.
- Relativ zwischen den Bewertungsobjekten. In diesem Fall liegt kein Bewertungsmaßstab vor.

Grundsätzlich stellen Bewertungen immer einen relativen Prozess dar. Der Grund dafür ist, dass das Bewertungsobjekt entweder relativ zum Bewertungsmaßstab oder relativ zu einem anderen Bewertungsobjekt betrachtet wird. Bewertungen vergleichen eine Idee mit der Wirklichkeit, wie sie durch die Erfahrung definiert ist, oder eine Idee wird mit einer anderen Idee verglichen. Somit werden bei Bewertungen Ideen und Informationen darauf hin untersucht, ob sie verwendet werden können, oder ob sie verworfen werden.⁶⁴

Bei den meisten Bewertungen werden nicht alle Eigenschaften des realen Objektes in die Bewertung miteinbezogen. Grund dafür ist sehr oft eine zu hohe Komplexität des zu bewertenden Objektes. In die Bewertung fließen somit nur Klassen ein, die tatsächlich eine Relevanz für die Bewertung aufweisen.⁶⁵

Weiters weisen Bewertungen nachstehende Eigenschaften auf.⁶⁶

- Bewertungen sind Verfahren, die Bewertungsobjekten Präferenzen zuordnen. Unterschieden werden dabei die Wert- und Sachebene.

⁶¹ Vgl. Giegrich et al. (1995a) S. 256

⁶² Vgl. Stelzer (1997) S. 7

⁶³ Vgl. Narodoslowsky, Krottschek (1996) S. 2 f.

⁶⁴ Vgl. Baumgartner (2003) S. 7

⁶⁵ Vgl. Stelzer (1997) S. 8

⁶⁶ Vgl. Baumgartner (2003) S. 11

- Auf der Sachebene werden die Eingangsgrößen durch Umformen mittels eines Algorithmus in die Ausgangsgröße, dem Bewertungsergebnis, transferiert.
- Die Wertebene ermöglicht dem Anwender, persönliche Präferenzen in die Bewertung einzubringen.

Für die Durchführung einer Bewertung ist es erforderlich, die Leistungsfähigkeit und die voraussichtliche Qualität zu kennen.

Diese beiden Anforderungen werden laut Sieler durch folgende Kriterien beschrieben:⁶⁷

- Vollständigkeit.
- Abbildungsgüte.
- Praktikabilität

Die Vollständigkeit einer Bewertung ist immer vom Bewertungsziel abhängig. Ein vollständiges Bewertungssystem beinhaltet alle Aspekte und Wirkungen, die für ein zielwirksames bzw. zweckmäßiges Ergebnis wichtig sind. Je nach geforderten Zielsystem, und somit ausgewählten Untersuchungsrahmen, ist das Ausmaß der Bewertung verschieden.⁶⁸

Bei jedem Bewertungsvorgang wird ein vereinfachter Vergleich der Wirklichkeit mit einem theoretischen Modell gemacht. Bei dem Kriterium der Abbildungsgüte kommt es darauf an, dass das ausgewählte theoretische Modell mit der tatsächlichen Wirklichkeit möglichst gut übereinstimmt. Eine hohe Abbildungsgüte wird erreicht, wenn bei der ausgewählten Bewertungsmethode folgende Forderungen zutreffen:⁶⁹

- Reliabilität. Beschreibt die formale Präzision und die Genauigkeit des ausgesuchten Bewertungsverfahrens, unabhängig vom ausgewählten Bewertungsfall und dem Bewertungsobjekt.⁷⁰ Reliabilität liegt dann vor, wenn bei gleichen Bewertungsobjekten die wiederholte Verwendung eines Verfahrens durch einen Bewerter zu präzisen und stabilen Bewertungsergebnissen führt.⁷¹
- Objektivität. Ein Bewertungsverfahren ist dann objektiv, wenn das Bewertungsergebnis unabhängig von der beurteilenden Person bzw. Personengruppe ist.⁷² Demnach müssen unterschiedliche Anwender des Bewertungssystems bei gleichen Bewertungsobjekten dasselbe Ergebnis erhalten. Subjektive Einflüsse müssen eliminiert werden.⁷³
- Validität. Die Validität eines Bewertungsverfahrens beschreibt die inhaltliche Abbildungsgüte eines Bewertungsverfahrens. Die Validität

⁶⁷ Vgl. Sieler (1994) S. 73 ff.

⁶⁸ Vgl. Sieler (1994) S. 76

⁶⁹ Vgl. Sieler (1994) S. 76 f.

⁷⁰ Vgl. Bortz (1984) S. 136

⁷¹ Vgl. Sieler (1994) S. 76

⁷² Vgl. Bortz (1984) S. 135

⁷³ Vgl. Sieler (1994) S. 79 f.

beschreibt somit die Frage, ob das Bewertungssystem das bewertet, was es vorgibt zu bewerten.⁷⁴

Beim Kriterium der Praktikabilität geht es um die praktische Anwendbarkeit des Bewertungsverfahrens. Kriterien für die Praktikabilität sind die Aggregation der Ergebnisse und die Wirtschaftlichkeit des eingesetzten Verfahrens. Grundsätzlich werden drei unterschiedliche Aggregationsniveaus unterschieden:⁷⁵

- keine Aggregation. Dabei werden die Kriterien einzeln für sich selbst beurteilt.
- Teilaggregation. In diesem Fall werden homogene Teilbereiche zu einem Bewertungsergebnis zusammengefasst.
- Totalaggregation. Bei der Totalaggregation wird ein Gesamturteil über sämtliche Teilkriterien ermittelt.

Die Wirtschaftlichkeit des eingesetzten Verfahrens kann mit den benötigten Ressourcen und mit der aufgewendeten Zeit beurteilt werden. Weiters sind beim Bewertungsverfahren die Beschaffung der Daten, der Personalbedarf, die Einarbeitungszeit und die Möglichkeit der Verwendung eines geeigneten EDV-Systems zu berücksichtigen.⁷⁶

3.2 Ökologische Bewertungen

Ökologieorientierte Bewertungen setzen sich meistens aus der Sachbilanz (Stoff- und Energiebilanz) und der Wirkungsbilanz zusammen.⁷⁷

Durch die Sachbilanz wird keinerlei Aufschluss über die Wirkung der bezüglichen Wirtschaftseinheit auf das natürliche Umsystem erhalten. Dies passiert erst in der Wirkungsbilanz. Sie gibt Aufschluss über Ressourcenverbrauch und die Emissionen im Bezug auf das natürliche Umsystem. Folgewirkungen können somit ermittelt bzw. abgeschätzt werden. Zur Vervollständigung der Bewertung wird schließlich noch ein Ziel- bzw. Wertesystem benötigt. Was in der Bewertung als Ziel angestrebt wird, wird vom Bewertenden bestimmt. Das Ziel ist somit subjektiv. Die Wahl der Ziel- bzw. Bewertungskriterien und der Bewertungslogik ist nicht unabhängig vom individuellen Wertesystem.⁷⁸

In der Praxis gibt es sehr viele ökologische Bewertungssysteme mit dem Ziel Auswirkungen von Produkten, Prozessen und Unternehmen auf das natürliche Umsystem zu bewerten.⁷⁹

Um jedoch ein besseres Verständnis für die ökologische Relevanz eines Produktes zu erhalten, ist es notwendig, eine Auswahl und Begrenzung der zur Verfügung stehenden Daten vorzunehmen. Hauptsächlich bei Daten mit konkreten Raum- und Zeitbezug ist es aufgrund des hohen Aufwandes oft

⁷⁴ Vgl. Sieler (1994) S. 80

⁷⁵ Vgl. Sieler (1994) S. 86

⁷⁶ Vgl. Baumgartner (2003) S. 16

⁷⁷ Vgl. Tschandl, Posch (2003) S. 77 f.

⁷⁸ Vgl. Tschandl, Posch (2003) S. 77 f.

⁷⁹ Vgl. Tschandl, Posch (2003) S. 106 f.

unmöglich sie vollständig zu berücksichtigen. Die meisten Aussagen beschränken sich oftmals auf potentielle Gefahren und stellen diese durch Indikatoren, wie z.B. Emissionen oder Energieverbrauch dar. Auch bei größtem Aufwand in der Informations- und Datensammlung ist es nicht möglich, eine Ökobilanz zu erstellen, die gleichzeitig eine umfangreiche Systembeschreibung und konkrete Ergebnisse in Bezug auf einen bestimmten zeitlichen und räumlichen Abschnitt erreicht.⁸⁰

Produktspezifische Ökobilanzen sind dazu in der Lage, nachstehende Informationen anzubieten:⁸¹

- Informationen der Umweltbelastungen, die durch das Produkt über den gesamten Lebensweg hinweg verursacht werden.
- Informationen über bestimmte Abschnitte oder Bereiche innerhalb des Lebensweges z.B. Anteil der Transportwege innerhalb der Produktion.
- Verbesserungspotentiale des Produktes bezogen auf die Umweltauswirkungen z.B. Optimierung der Prozesse, Verbesserung der Infrastruktur, usw.
- Vor- und Nachteile vergleichbarer Produkt- oder Dienstleistungssysteme im Hinblick auf die Umwelt, wie z.B. Einwegverpackungen bei Getränken vs. Mehrwegverpackungen.

Untenstehende Punkte können mit produktspezifischen Ökobilanzen nicht dargestellt werden:⁸²

- Umweltauswirkungen einer konkreten Produktionsstätte auf ein bestimmtes Gebiet können nicht abgebildet werden.
- Das Risiko, das von einem Produkt oder einem seiner Bestandteile unter genau definierten räumlichen und zeitlichen Umweltbedingungen ausgeht, für die menschliche Gesundheit oder die Umwelt zu ermitteln und einzuschätzen.
- Da in Ökobilanzen grundsätzlich nur vorhandenes Wissen verwendet wird, können unbekannte Umwelteinwirkungen nicht beleuchtet werden.

3.3 Indikatoren

Laut Born ist ein Indikator „eine Messgröße, die Informationen über ein bestimmtes Phänomen gibt, wobei sie Informationen gezielt zusammenfassen kann, um eine bestimmte Bewertung zu erhalten.“⁸³

Im „Leitfaden Indikatoren im Rahmen einer lokalen Agenda 21“ werden Indikatoren als „Mess- oder Kenngrößen für die Bewertung und Trendbeschreibung“ definiert.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. Giegrich et al. (1995b) S. 121 f.

⁸¹ Vgl. Giegrich et al. (1995b) S. 122

⁸² Vgl. Giegrich et al. (1995b) S. 122

⁸³ Vgl. Born (1997) S. 25

⁸⁴ Vgl. Diefenbacher et al. (2009) S.6

Das Wort Indikator ist somit nicht hundertprozentig erläutert und wird auch im Umgang mit der nachhaltigen Entwicklung nicht immer einheitlich verwendet.⁸⁵

Grundsätzlich kann aber gesagt werden, dass Indikatoren zur Beurteilung einer Entwicklung, zur Kontrolle von durchgeführten Maßnahmen und zur Messung eines erreichten Zustandes dienen. Indikatoren stellen Hilfsmittel dar, die gewissen Kriterien zugeordnet werden können. Kriterien können somit, je nach Informationsgehalt und Aussagekraft der Indikatoren, ein oder mehrere Indikatoren zugewiesen bekommen.⁸⁶

Indikatoren haben dabei folgende Eigenschaften:⁸⁷

- Sie sind vereinfachende, aber aussagefähige Kenn- bzw. Messgrößen als Stellvertretergrößen, bzw. „Auskunftsinstanzen“.
- Bei nicht direkt messbaren Zielen verhelfen sie zu einer quantitativen Erfassung von Ist- oder Soll Zuständen in einem System.
- Sie ermöglichen eine Kontrolle der Umsetzung.
- Indikatoren können komplexe, reale Informationen und Zusammenhänge verdichten und reduzieren.
- Sie verbessern die Kommunikation der Zusammenhänge.
- Indikatoren müssen offenkundig ihrer jeweiligen Aufgabenstellung angepasst werden. Wird ein einzelnes, begrenztes Problem erfasst, so können Maßzahlen konzipiert werden, die auf eben diese Fragestellung ausgerichtet sind.⁸⁸
- Sind die Problemstellungen komplex, so können Indexziffern, eine Vielzahl von getrennten Indikatoren, oder ein einzelner Indikator, der durch eine wissenschaftliche Begründung eingesetzt wird verwendet werden.⁸⁹

3.4 Zusammenfassung

Dieser Abschnitt hatte zum Ziel die theoretischen Grundlagen für die Berechnung, die in Abschnitt sechs durchgeführt, wird zu legen. Dabei wurden zuerst die Grundlagen von Bewertungen erklärt, bevor zu den ökologischen Bewertungen und schließlich zu den Indikatoren übergegangen wurde. Bewertungen sind demnach Zuweisungen eines Wertes an ein Bewertungsobjekt. Die Bewertung ergibt schließlich ein Maß, das zur Reihung von Präferenzen unterschiedlicher Objekte dient. Die Qualität von Bewertungen wird dabei mit den Kriterien Abbildungsgüte, Praktikabilität und Vollständigkeit beurteilt. Weiters werden in diesem Abschnitt auch ökologische Bewertungen diskutiert. Sie dienen dazu, die Auswirkungen von Produkten, Prozessen und Unternehmen auf das natürliche Umsystem zu bewerten. Dabei können sie unterschiedliche Auskünfte wie z.B. Informationen der Umweltbelastungen, die

⁸⁵ Vgl. Heiland et al. (2003) S. 4

⁸⁶ Vgl. Günther, Schuh (2000) S. 45

⁸⁷ Vgl. Günther, Schuh (2000) S. 46

⁸⁸ Vgl. Diefenbacher, Teichert (2000) S. 6

⁸⁹ Vgl. Diefenbacher, Teichert (2000) S. 7

durch das Produkt über den gesamten Lebensweg hinweg verursacht werden, geben. Geschlossen wird das Kapitel mit dem Thema Indikatoren. Dabei wurde festgestellt, dass Indikatoren zur Beurteilung einer Entwicklung, zur Kontrolle von durchgeführten Maßnahmen und zur Messung eines erreichten Zustandes dienen.

4 Unternehmen und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Abschnitt 4 behandelt die Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Begonnen wird dabei mit den allgemeinen Punkten der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Weiters werden die Inhalte und der Aufbau von Nachhaltigkeitsberichten diskutiert, bevor mit einigen Beispielen von Berichten geschlossen wird.

4.1 Allgemeines

„Ein Nachhaltigkeitsbericht ist eine Unternehmensberichtsform, die als Print- und/oder Onlineversion vorliegen kann. Sie umfasst ökologische- und soziale respektive gesellschaftliche Themen, die mit der Organisation in Verbindung stehen und stellt den Zusammenhang zum unternehmerischen Gewinnstreben dar. Der Bericht dient aufgrund seiner Offenheit und Transparenz insbesondere dem Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens.“⁹⁰

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat das Ziel, die Anspruchsgruppen in den Mittelpunkt eines symmetrischen Kommunikationsansatzes zu stellen. Die Inhalte des Berichtes sollen sich dabei an den Anliegen der Stakeholder orientieren und diese für die Partizipation an Entscheidungsprozessen qualifizieren. Der Nachhaltigkeitsbericht soll den Menschen dabei verdeutlichen, dass das Unternehmen für sich und seine Umwelt Verantwortung trägt.⁹¹

4.1.1 Geschichte, Regelwerk GRI

In den 1990er Jahren wurde die Finanzmittelbeschaffung über den Kapitalmarkt speziell für größere Unternehmen immer wichtiger. Nationale Kreditgeschäfte verloren in dieser Zeit etwas an Bedeutung. Parallel dazu erlangte der Aktienmarkt in Deutschland mit dem Börsengang der Deutschen Telekom zum ersten Mal eine „bürgerliche“ Aktionärs-gesellschaft. In derselben Zeit entwickelte sich begünstigt durch das Internet eine Art Weltöffentlichkeit, die sehr genau beobachtete, wie internationale Konzerne agieren.⁹² Diese Entwicklungen ermutigte Chemiekonzerne, die speziell in dieser Zeit starker öffentlicher Kritik ausgesetzt waren dazu, Berichte über ihre Leistungen im Umweltbereich zu verfassen. Am Anfang waren diese Berichte noch sehr allgemein gehaltene Beschreibungen. Mit dem Auftauchen von Umweltmanagementsystemen wie EMAS (Eco-Management und Audit Scheme) oder ISO 14001 (internationale Norm zur Implementierung eines systematischen Umweltmanagement) wurden die Berichtsinhalte aber wesentlich verbessert.⁹³

Im Jahr 1997 wurde schließlich die GRI (Global Reporting Initiative) gegründet. Sie ist ein internationales Projekt, welches von CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) gemeinsam mit dem Tellus Institut gegründet wurde. Noch im Jahre 1997 schloss sich UNEP (United Nations Environment Programme) an.

⁹⁰ Siehe Axmann (2008) S. 156

⁹¹ Vgl. Paul (2008) S. 3

⁹² Vgl. Werner (2005) S. 67

⁹³ Vgl. Schein (2005) S. 9

Environment Programme) als Schlüsselpartner der GRI an. In den weiteren Jahren wurden Unternehmen, NGO's (Nicht-Regierungs Organisationen), Beratungsfirmen, Buchführungsorganisationen, Branchenverbänden, Universitäten und andere Anspruchsgruppen aus der ganzen Welt in der GRI miteingebunden.⁹⁴

Die Förderung des sozialen und ökologischen Verhaltens von Unternehmen steht dabei nicht an erster Stelle. Vielmehr ist es das Ziel der GRI, einen weltweit anwendbaren, einheitlichen Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln und zu verbreiten.⁹⁵

Dieser Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte soll Organisationen die Möglichkeit geben, freiwillig über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistungen zu berichten. Ursprünglicher Grund für die Erstellung dieses Leitfadens war die Tatsache, dass mehrere Firmen und Organisationen ihre wirtschafts-, umwelt-, und sozialbezogenen Informationen veröffentlichten, ohne dabei einen einheitlichen Rahmen gefolgt zu sein. In Folge dessen waren die dargestellten Angaben wegen ihrer Vielzahl inkonsequent, inkomplett und nicht verifizierbar. Schließlich wurde im März 1999 von der GRI ein Projekt über Guidelines zur öffentlichen Diskussion vorgestellt. Dieses Projekt führte schon im selben Frühjahr zu Pilotversuchen. 21 Organisationen und Firmen nahmen im Zeitraum 1999-2000 an den Pilottests teil. Die Erfahrungen wurden als Basis für die Entwicklung der Juni-2000-Ausgabe des GRI Leitfadens verwendet.⁹⁶ Mittlerweile gibt es zwei neue Aktualisierungen des Leitfadens. Im Jahr 2002 wurde ein Leitfaden verfasst, der heute noch für die meisten Sektoren von Bedeutung ist. Aktuell liegt eine Fassung der „Reporting Guidelines“ von Oktober 2006 vor.⁹⁷

Abb. 6 zeigt den Lebenszyklus der GRI-Richtlinien und den organisatorischen Aufbau der GRI. Dabei zeigt die Graphik die ständigen Rückkoppelungsschleifen zwischen den Lesern der Berichte, Verfassern der Berichte und den Entwicklern der GRI-Richtlinien. Alle drei Elemente stehen dabei in ständigem Kontakt mittels Dialogen, Debatten, Konflikten und der Generierung von neuen Informationen, die für die Entwicklung notwendig sind. Weiters zeigt die Abbildung weitere Inputfaktoren wie z.B. Nachhaltigkeitsmanagementstandards und politische Einflüsse. Auch sie haben auf die Berichtserstellung der einzelnen Unternehmen und die Weiterentwicklung des GRI-Berichtsrahmen einen Einfluss.⁹⁸

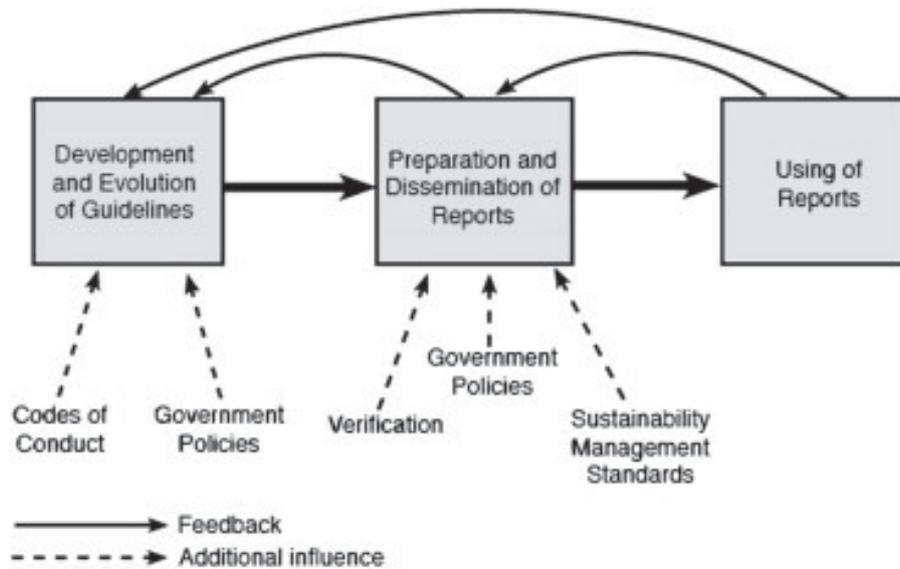
⁹⁴ Vgl. Morslöden et al. (2002) S. 8

⁹⁵ Vgl. Clausen (2002) S. 2 f.

⁹⁶ Vgl. Morslöden et al. (2002) S. 8

⁹⁷ Vgl. GRI (2006a) S. 2.

⁹⁸ Vgl. Brown et al. (2009) S. 571 ff.

Abbildung 6: GRI reporting lifecycle⁹⁹

Die GRI hat sich in den letzten Jahren durch ihre ständige Weiterentwicklung zur bedeutendsten Institution für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt. Laut GRI konnte auch im Jahr 2008 ein erhebliches Wachstum von 46 Prozent gegenüber 2007 in der Nachhaltigkeitsberichterstattung verzeichnet werden. Die führenden Länder waren 2008 Spanien mit 128 Nachhaltigkeitsberichten, USA mit 100 Nachhaltigkeitsberichten und Brasilien mit 64 Nachhaltigkeitsberichten, die nach GRI-Richtlinien verfasst wurden.¹⁰⁰

Die Standardisierungsbemühungen der GRI haben zu einer besseren Vergleichbarkeit und Transparenz geführt. Die hohe Anzahl von Indikatoren hat aber speziell in letzter Zeit Klein- und Mittelbetriebe davon abgeschreckt Nachhaltigkeitsberichte nach GRI Kriterien zu verfassen.¹⁰¹

Laut Werner profitieren die einzelnen Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte anhand der GRI Kriterien verfassen durch folgende zwei Faktoren:¹⁰²

- Ausrichtung an einem weltweit von sämtlichen Stakeholdern akzeptierten Kriterienmodell.
- Bedeutungsgewinn der GRI Guidelines. Durch diesen Bedeutungsgewinn nähern sich auch die Fragebögen der weltweit wichtigsten nachhaltigkeitsorientierten Ratingagenturen an die GRI an. Solche Agenturen sind z.B. Oekom Research oder CoreRatings. Je mehr Einigkeit dabei über die wichtigsten Anforderungen an die Betriebe besteht, desto schneller und kostengünstiger sind die Umwelt- und

⁹⁹ Quelle: Brown et al. (2009) S. 571

¹⁰⁰ Vgl. GRI: Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte nach GRI-Richtlinien 2008, http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/LatestPressReleases/2009/PressRelease_14_July_2006_1000GRIReports.htm (Zugriff: 20.05.2010)

¹⁰¹ Vgl. Kraus (2008) S. 14

¹⁰² Vgl. Werner (2005) S. 69

Nachhaltigkeitsabteilungen der Unternehmen in der Lage die geforderten Informationen zusammenstellen.

4.1.2 Alternative Standards zur GRI

Neben der GRI gibt es auch noch andere Normen, Leitfäden, Standards und Initiativen die sich mit der Thematik des Nachhaltigkeitsberichtes auseinandersetzen.

Zu erwähnen ist hier vor allem das Institute of Social and Ethical Accountability. Der stark auf Stakeholderintegration fokussierte Standard AA1000 sieht sich als Ergänzung und Erweiterung zu den GRI-Richtlinien und wird auch häufig als Prüfungsstandard in Ergänzung zur GRI eingesetzt.¹⁰³ Dabei ist der Standard stark von der Finanzberichterstattung beeinflusst.¹⁰⁴

Das Ziel der AA1000 ist es, „international anerkannte, freizugängliche Prinzipien zur Verfügung zu stellen, die Organisationen einen Rahmen und eine Struktur dafür bieten, sich ihrer Verantwortlichkeit bewusst zu werden, diese zu managen, zu verwalten, umzusetzen, zu bewerten und zu kommunizieren.“¹⁰⁵

Grundlage für die Berichterstattung nach AA1000 sind folgende drei Prinzipien:¹⁰⁶

- **Inklusivität.** Inklusivität bedeutet, dass eine Organisation denjenigen gegenüber verantwortlich handelt, auf die sie Einfluss hat. Weiters soll die Organisation diejenigen in den Prozess der Bestimmung von Themen und deren Lösung einbinden.
- **Wesentlichkeit.** Das Prinzip der Wesentlichkeit bedeutet, dass die Relevanz und die Bedeutung eines Themas für die Organisation und deren Stakeholder bestimmt wird. Ein Thema ist wesentlich, wenn es die Entscheidungen, Handlungen und Leistungen einer Organisation oder deren Stakeholder beeinflussen wird.
- **Reaktivität.** Dabei hat eine Organisation auf jene Themen zu reagieren, die ihre Nachhaltigkeitsperformance beeinflussen können. Reaktivität wird durch Entscheidungen, Handlungen und Performance sowie durch Kommunikation mit den einbezogenen Stakeholdern umgesetzt.

Einen weiteren Standard stellt die ISO (International Standard Organisation) mit der Normenfamilie 14 000 zur Verfügung. Neben unterschiedlichen Normen umfasst die ISO auch ISO-Normen zur Umweltkommunikation, wobei jedoch keine Angaben darüber gemacht werden, wie ein Umweltbericht konkret aufgebaut sein soll. Als Prinzipien werden jedoch die Wesentlichkeit, die Nachvollziehbarkeit und die Glaubwürdigkeit angeführt.¹⁰⁷ Die ersten Kommunikationsstandards wurden 1996 veröffentlicht. Die ISO stellt dabei eine Norm zur Evaluierung der Umwelteinwirkungen eines Unternehmens zur Verfügung und gibt Standards beim Aufbau von Umweltmanagementsystemen

¹⁰³ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 28

¹⁰⁴ Vgl. Adams, Narayanan (2007) S. 76 f.

¹⁰⁵ Siehe: AA1000 (2008) S.8

¹⁰⁶ Vgl. AA1000 (2008) S. 9 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Ankele et al. (2004) S. 114

vor. Schließlich ist alle drei Jahre eine Umwelterklärung zu legen, die durch einen Zertifizierer zu validieren ist.¹⁰⁸

4.1.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich

Durch die Einführung des österreichischen Corporate Governance Kodex wurde die Bereitschaft zur freiwilligen Berichterstattung bei österreichischen Unternehmen verbessert. Dieser Kodex wurde aus Vertretern des IWP (Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer), der ÖVFA (Österreichische Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management), der Wiener Börse, der Sozialpartner und aus anderen Organisationen bestehenden Arbeitskreisen geschaffen und stellt ein Rahmenwerk für verantwortungsvolles Handeln von Betrieben in Österreich dar. Mit der Veröffentlichung am 1. Oktober 2002 erlangte der Kodex seine Gültigkeit. Besonderer Wert bei der Erarbeitung des österreichischen Corporate Governance Kodex wurde darauf gelegt, einen möglichst breiten und transparenten Diskussionsprozess unter Einbindung sämtlicher Stakeholder zu generieren.¹⁰⁹

Der Kodex erlaubt den Unternehmen die freiwillige Aufnahme von Regeln bzw. Unternehmensvorschriften, die über die vom Kodex geregelten Anforderungen hinausgehen. Ziel ist es, eine Führung von Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen, die sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst ist. Die tatsächliche Einhaltung dieser Regeln steht jedoch jedem Unternehmen frei. Diese Tatsache wurde von einigen österreichischen Unternehmen genutzt, um schließlich mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu beginnen.¹¹⁰

In weiterer Folge wurde, um Klein- und Mittelbetriebe bei der Gestaltung eines geeigneten Nachhaltigkeitsberichts zu unterstützen, im Auftrag der WKO (Wirtschaftskammer Österreich), der Industriellenvereinigung, diverser Ministerien und der ABCSD (Austrian Business Council for Sustainable Development) durch das Österreichische Institut für Nachhaltige Entwicklung der CSR-Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“ verfasst. Ziel dieses Leitfadens ist es, das Bewusstsein für sozial verantwortliches und nachhaltiges Wirtschaften bei den Betrieben zu heben. Der Bericht dient in diesem Sinne zur Unterstützung des strategischen Managements und stärkt zugleich das Image, die Innovationskraft und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Klein- und Mittelbetriebe sollten speziell durch diese Maßnahme ermuntert werden, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen.¹¹¹

Ansporn zur Berichtslegung kommt auch von unterschiedlichen Institutionen und Förderpreisen. So gibt es in Österreich z.B. den ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) der jährlich von der Kammer der Wirtschaftstreuhänder verliehen wird. Ziel dieser Auszeichnung ist es, das Niveau der österreichischen Berichterstattung hinsichtlich der sozialen wie auch ökologischen Komponente zu erhöhen, denn eine verbesserte Berichterstattung

¹⁰⁸ Vgl. Cech et al. (2001) S. 26

¹⁰⁹ Vgl. Schenz: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, <http://www.corporate-governance.at/> (Zugriff: 08.02.2010)

¹¹⁰ Vgl. Musterle (2009) S. 51

¹¹¹ Vgl. Kanatschnig et al. (2003) S. 4

erleichtert die Kontrolle und Überwachung der Geschäftstätigkeiten und schafft somit Vertrauen.¹¹²

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den letzten Jahren in Österreich an Bedeutung gewonnen hat. Wie Abb. 7 zeigt, ist die Anzahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte, die von der Firma Corporateregister.com gezählt wurden von 20 im Jahr 2004 auf über 50 im Jahr 2008 gestiegen.¹¹³ Corporateregister.com ist dabei die größte Onlineplattform, die sich auf CSR- und Nachhaltigkeitsberichte spezialisiert hat und stellt insgesamt Berichte von 6386 Unternehmen zur Verfügung.¹¹⁴

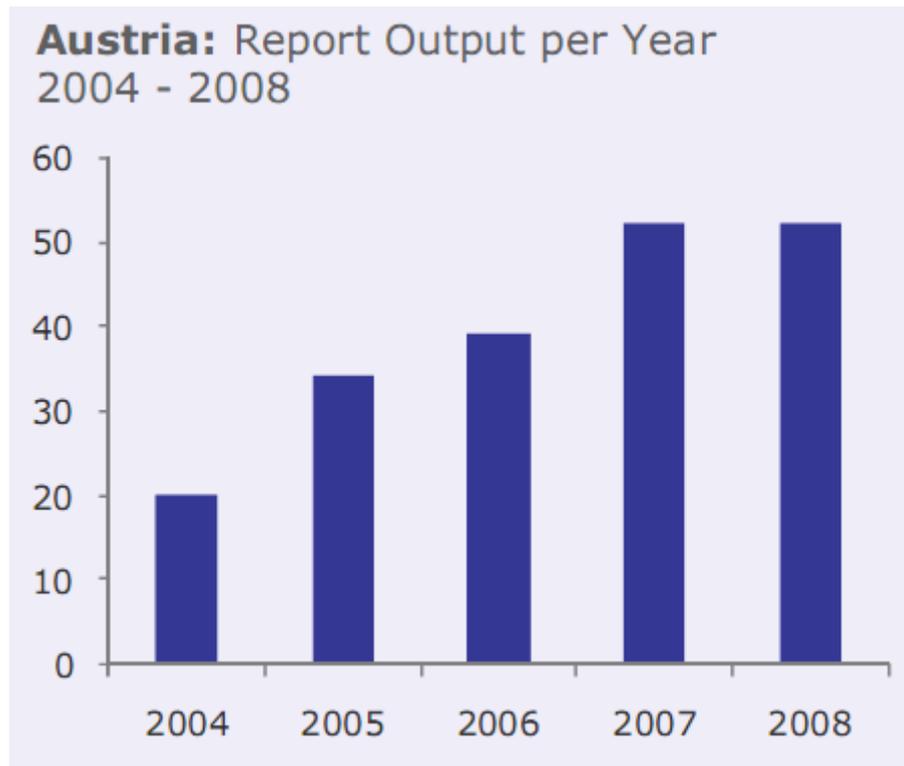


Abbildung 7: Anzahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte in Österreich in den Jahren 2004-2008¹¹⁵

Trotz der erhöhten Anzahl von Nachhaltigkeitsberichten und der Verleihung von Preisen gibt es bei vielen Nachhaltigkeitsberichten in Österreich aber noch folgende Verbesserungspotentiale:¹¹⁶

- Die ökologische Berichterstattung wird nur auf rein wertmäßige Leistungsinformationen beschränkt. Sie sollte jedoch auch durch illustrative Beispiele ergänzt werden.
- Angaben zum indirekten Energieverbrauch bzw. dem recycelbaren Gewicht der Produkte sollten nicht unbegründet vernachlässigt werden.

¹¹² Vgl. Musterle (2009) S. 47

¹¹³ Vgl. Jasch: CSR reporting profile 2008, <http://www.sustainabilityreporting.eu/austria/Profile08.pdf> (Zugriff: 08.02.2010)

¹¹⁴ Vgl. Corporateregister.com, <http://www.corporateregister.com/> (Zugriff: 10.02.2010)

¹¹⁵ Quelle: Jasch: CSR reporting profile 2008, <http://www.sustainabilityreporting.eu/austria/Profile08.pdf> (Zugriff: 08.02.2010)

¹¹⁶ Vgl. Bader (2010) S. 67 f.

- In der sozialen Berichterstattung dominieren zumeist positive Darstellungen einzelner Projekte die für externe Stakeholder initiiert wurden. Problemfelder wie z.B. Menschenrechtsfragen oder Produkthaftungen werden jedoch oft ausgeblendet.
- Die Chance sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren wird oft schlecht genutzt.
- Fehlende integrative Darstellung der drei Nachhaltigkeitsaspekte.
- Die Rolle der internen Stakeholder bei der Berichterstellung wird im Bericht nicht erwähnt.
- Fehlende Dokumentation der Durchführung von externen Stakeholder-Dialogen.
- Klare Abgrenzung der Berichterstattung. Die meisten Unternehmen veröffentlichen Sustainability Reports. Es gibt aber auch Reports über Environment Health&Safety, Environment, Corporate Responsibility, Environment & Social und Integrierte Reports. Die dafür verwendeten Titel lassen somit nicht immer eindeutig und sofort auf den Inhalt des Berichtes schließen.

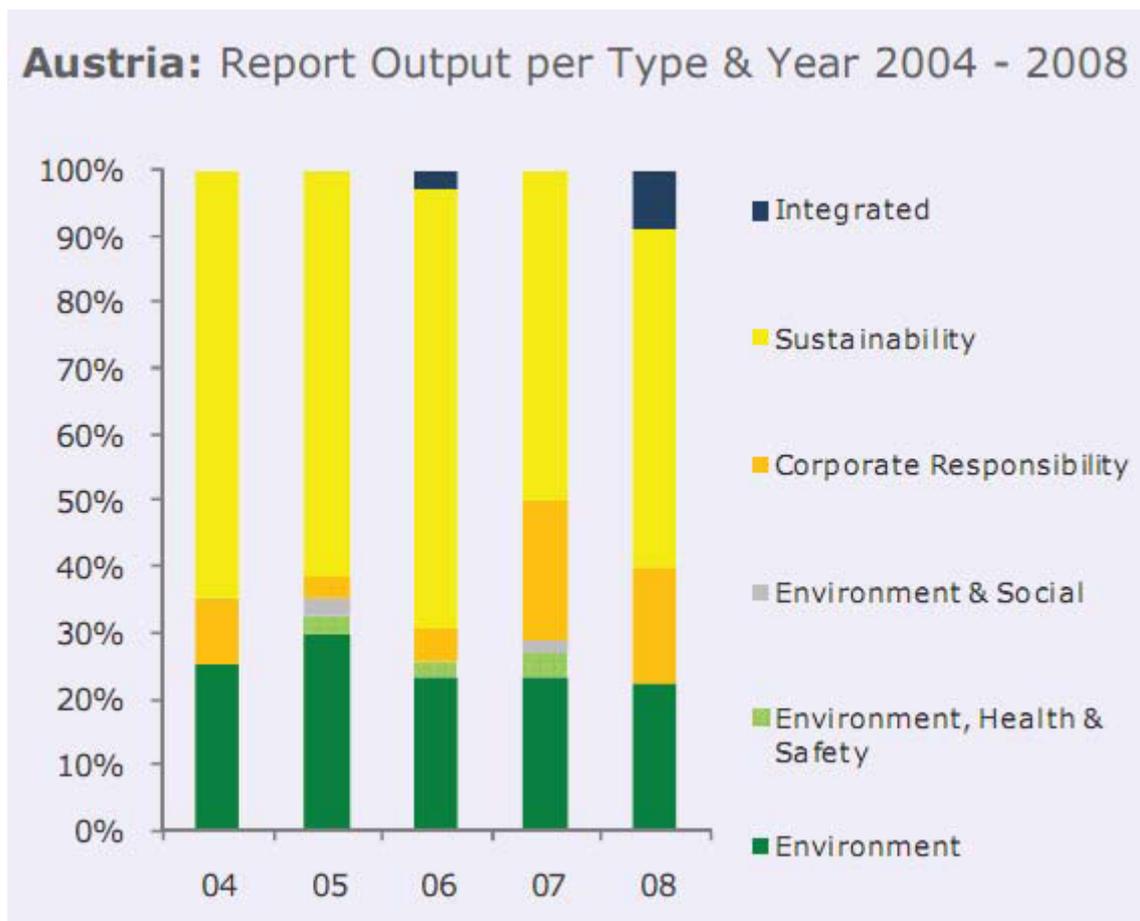


Abbildung 8: Art der veröffentlichten Berichte in Österreich in den Jahren 2004-2008¹¹⁷

¹¹⁷ Quelle: Jasch: CSR reporting profile 2008, <http://www.sustainabilityreporting.eu/austria/Profile08.pdf> (Zugriff: 08.02.2010)

Wie Abb. 8 zeigt, wurden in den letzten Jahren neben den klassischen Sustainability Reports (Nachhaltigkeitsberichten) auch andere Berichte in Österreich angeboten. Wenn der Prozentsatz der Sustainability Reports und der Integrated Reports addiert wird, so entsteht allerdings ein Berichtsanteil im Jahr 2008 von weit über 50 Prozent. Es kann auch gesagt werden, dass in Österreich ein leichter Trend weg von der isolierten Umweltberichterstattung und hin zu einer integrierten Berichterstattung zu bemerken ist.

Obwohl viele Betriebe ihre Berichte auch im Internet anbieten, wird die Printversion der Berichte mit hoher Wahrscheinlichkeit in Zukunft als vorherrschendes Medium bestehen bleiben.¹¹⁸

4.1.4 Zweck der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen

Der jährliche Geschäftsbericht ist für die meisten Unternehmen die „Visitenkarte“ in der Geschäftswelt. Er dient dazu den Lesern ein genaueres und umfangreicheres Bild über die berichtende Organisation zu geben. Neben den ökonomischen Veröffentlichungen ist es für Unternehmen aufgrund der kritischeren Öffentlichkeit aber im Laufe der Zeit immer wichtiger geworden über soziale und ökologische Einzelheiten in ihrer Organisation zu berichten.¹¹⁹

Unternehmen, welche durch ihre Leistungen im Markt und für ihre Leistungen an der Gesellschaft bekannt sind haben darüber hinaus gewisse Vorteile. So wird der Umgang mit Lieferanten, Händler, Behörden und anderen Stakeholdern durch das ihnen entgegengebrachte Vertrauen und der damit einhergehenden Glaubwürdigkeit vereinfacht. Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit geschieht nicht immer freiwillig. Unfreiwillige Berichterstattung kann z.B. durch Umweltkampagnen, Störfälle und Öko-Tests ausgelöst werden und zwingt Unternehmen zu reagieren, um noch größere Schäden zu vermeiden.¹²⁰

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI-Richtlinien ist dabei für die meisten Unternehmen der Ausgangspunkt für ihre Aktivitäten.¹²¹

Kolk beschreibt folgende Gründe für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung:¹²²

- Bessere Möglichkeit um den Fortschritt auf dem Weg zum Erreichen bestimmter Endziele zu zeigen.
- Nachhaltigkeitsberichte sind eine sehr gute Hilfe bei der Implementierung von Umweltstrategien.
- Vermeidung von unnötigen Umweltemissionen in der gesamten Organisation.
- Nachhaltigkeitsberichte bieten die Möglichkeit die Unternehmensnachrichten zu internen und externen Stakeholdern klar auszudrücken.

¹¹⁸ Vgl. Bader (2010) S. 68 f.

¹¹⁹ Vgl. Daub (2007) S. 75 ff.

¹²⁰ Vgl. Paul (2008) S. 4

¹²¹ Vgl. Brown et al. (2009) S. 571 ff.

¹²² Vgl. Kolk (2009) S. 11 f.

- Steigerung der Glaubhaftigkeit um die Bemühung von größerer Transparenz in der Unternehmenskommunikation.
- Nachhaltigkeitsberichte bieten die Möglichkeit Fortschritte ebenso wie Unternehmensstandards zu präsentieren.
- Sie bieten ein Instrument für die Führung und zum Durchführen von Unternehmenskampagnen.
- Verbesserung der Unternehmensreputation. Sie steigern die Entwicklungsmöglichkeiten und die Motivation der Mitarbeiter.

Laut Herzig und Schaltegger erfolgt die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung aus folgenden Gründen:¹²³

- Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche. Da Betriebe nicht von ihrer gesellschaftlichen Umgebung isoliert agieren können, muss das Management zur Sicherung der Ressourcenerhältlichkeit (wie z.B. Arbeit, Kapital, Know-how) und ihrer Legitimation gesellschaftliche Ansprüche berücksichtigen. Der Unternehmenszweck wird durch mehrere Stakeholdergruppen bestimmt, die ökonomische, ökologische als auch soziale Interessen verfolgen und somit auch Informationen verlangen. Durch das erstellen von Nachhaltigkeitsberichten soll das unternehmerische Handeln und dessen Wirkung legitimiert werden. Die Signalisierung der Dialogbereitschaft dient der Verbesserung der Beziehungen zwischen Stakeholdern und Unternehmen.
- Sicherstellung der Glaubwürdigkeit. Für eine hohe Reputation ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen ernsthaft mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzt. Durch eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung soll Glaubwürdigkeit erzielt werden und Vertrauen in das Unternehmen und seine Unternehmensleistungen hergestellt werden. Das betrifft nicht nur die Akzeptanz in der Bevölkerung sondern auch die Akzeptanz gegenüber einzelnen Marktpartnern und anderen Stakeholdern.
- Verbesserung der Reputation. Unternehmerische Handlungen und der Erfolg der Unternehmen werden durch eine hohe Reputation verbessert. Das soll heißen, dass der Umgang mit Lieferanten, Behörden, Händlern u.a. vereinfacht wird. In diesem Bereich liegt besonders bei Themen die nicht direkt den Markt betreffen (Ökologie, Soziales) großes Potential. Bei einigen Stakeholder (Kunden, Anwohner, Lieferanten, usw.) ist so ein hohes Ansehen zu erzielen. Betrieben, die eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenspolitik verfolgen, gelingt es daher sich mit Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensberichterstattung einen Vorteil gegenüber Unternehmen zu verschaffen, die ein ökologisches oder soziales Engagement vernachlässigen. Die Generierung eines innovativen und zukunftsorientierten Images ist speziell in der derzeitigen frühen Phase, in der sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung befindet, relativ einfach. Damit dies auch langfristig reputationswirksam wird, können weitere Kommunikations- und Umsetzungsmaßnahmen und ein

¹²³ Vgl. Herzig, Schaltegger (2004) S. 4 f.

gut funktionierendes Konzept der Nachhaltigkeitsberichterstattung notwendig.

- Betriebsinterne Information und Steuerung. Interne Informations- und Steuerungsprozesse können durch die externe Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen unterstützt werden. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann z.B. für Mitarbeiter bei der Sammlung von Informationen oder bei Aufgaben zur Gestaltung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensentwicklung motivierend sein. Nachhaltigkeitsberichte dienen somit der Information und Motivation und unterstützen das Controlling.
- Zwischenbetrieblicher Vergleich. Für den Ausbau der Reputation und zur Dokumentation von Wettbewerbsfähigkeit hat die im Vergleich zur Konkurrenz hervorstechende Berichterstattung eine Signalwirkung an die Stakeholder. Fußend auf einer Berichterstattung, die über die nachhaltigen Unternehmensleistungen informiert, kann eine Gegenüberstellung der verschiedenen Betriebe gemacht werden. Trotz des relativ großen Handlungsspielraums bei der Gestaltung des Nachhaltigkeitsberichtes sollen die Berichtsformen ein aussagekräftiges Benchmarking der nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensperformance sowohl zwischen verschiedenen Unternehmen als auch über die Zeit ermöglichen.

4.1.5 Herausforderungen der Berichtserstellung

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes müssen ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen, die sich durch die Unternehmenstätigkeit ergeben, gleichmäßig in die Berichterstattung einfließen und in eine Wechselbeziehung zueinander gebracht werden.¹²⁴

Um einen Nachhaltigkeitsbericht zu verfassen, identifiziert Lamberton fünf Themenfelder die für die Generierung des Berichtes relevant sind.¹²⁵

- Definition der Nachhaltigkeit. Im Laufe der Zeit wurde die nachhaltige Entwicklung immer wieder anders definiert, wodurch sich auch die Prioritäten in der Berichtserstellung änderten.
- Verwendung der Indikatoren. Da das multidimensionale Konzept der nachhaltigen Entwicklung nicht direkt messbar ist, wird ein Satz von Indikatoren verwendet, der laufend verbessert und somit verändert wird.
- Aufteilung der Messparameter. Obwohl sich einige Indikatoren der umwelt- und sozialen Messung auf monetäre Größen beziehen, ist ein Trend in Richtung Aufteilung der Messparameter in monetäre- und nicht-monetäre Indikatoren zu identifizieren.
- Interdisziplinarität der Berichterstattung. Wichtig ist hierbei die ineinandergreifende Bearbeitung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Themen. Dazu sollen interdisziplinäre Teams geformt werden.

¹²⁴ Vgl. Anzinger (2009) S. 37

¹²⁵ Vgl. Lamberton (2005) S. 7 ff.

- Verwendung von Bilanzierungsprinzipien und Praktiken. Die meisten Nachhaltigkeitsberichte werden nach traditionellen Bilanzierungsprinzipien und Praktiken gelegt, da sie vertraut sind.

Die umfassende Bearbeitung dieser Themenfelder erweist sich jedoch oft als sehr schwierig. Speziell wenn der unternehmenseigene Weg der nachhaltigen Entwicklung noch unklar ist und damit der Zugang und das Verständnis für die Thematik fehlt. Entsprechend problematisch erweist sich dann auch die Kommunikationsabsicht und die inhaltliche Festlegung.¹²⁶

Grundsätzlich sind in einem Nachhaltigkeitsbericht die zu verfolgenden Unternehmensziele mitzuteilen und mittels geeigneter Indikatoren ist die Erreichung dieser Ziele zu messen. Zu beachten ist dabei jedoch, dass die Indikatoren, die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung benötigt werden zum einen vorhanden und zum anderen auch aussagekräftig sind.¹²⁷

Wichtig ist auch, dass nicht einfach bestehende Umwelt- oder Geschäftsberichte um ökonomische bzw. soziale- und ökologische Einflussgrößen erweitert werden. So werden Umweltberichte um Personalfragen erweitert, dabei werden jedoch oft die unternehmensexternen Aspekte vergessen. Neben den um Nachhaltigkeitsthemen gestreckten Umweltbericht gibt es auch noch andere Mischformen, wie z.B. CSR- (Corporate Social Responsibility) Berichte, die aber meistens die ökonomischen Aspekte außer Acht lassen. Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte demnach alle drei Dimensionen in einer ausgewogenen Form beinhalten.¹²⁸

Ein Problem für die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen die damit verbundenen Kosten dar. Zu diesen Kosten zählen z.B. Personal- Beratungs- und Druckkosten. Weiters wird der Bericht meistens nur von einem kleinen Kreis an Fachleuten gelesen. Gründe dafür sind, dass die Berichte oft zu lang und zu umfangreich sind. Diese umfassende und kostspielige Datendarstellung generiert kaum einen Mehrwert an Information. Der unmittelbare Nutzen aus der Berichterstattung ist für viele Unternehmen aus diesem Grund zu klein und steht daher nicht in Relation zum Aufwand der Erstellung.¹²⁹

Es wäre jedoch ein Irrtum, wenn diese Erscheinung dahin gehend gedeutet wird, dass Stakeholder kein Interesse an Umwelt- und Sozialthemen haben. Es ist vielmehr erforderlich, der Frage nachzugehen, wie eine hohe Informationsqualität, die sich durch Wesentlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verständlichkeit und Vergleichbarkeit auszeichnet, erreicht werden kann.¹³⁰

Im Hinblick auf diese Anforderungen sind in der Berichtspraxis folgende Mängel festgestellt worden:¹³¹

- Die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung entsprechen nicht den Erwartungen der Leserschaft. (mangelnder Adressatenbezug).

¹²⁶ Vgl. Axmann (2008) S. 157

¹²⁷ Vgl. Lenzen et al. (2004) S. 237 ff.

¹²⁸ Vgl. Anzinger (2009) S. 37

¹²⁹ Vgl. Ankele et al. (2004) S. 32

¹³⁰ Vgl. Herzig, Schaltegger (2004) S. 6

¹³¹ Vgl. Herzig, Schaltegger (2004) S. 6 f.

- Eine Einigkeit (oder ein allgemein akzeptierter Standard) fehlt über die Art der offen zu legenden Informationen. Dies gilt vor allem im Bereich von aussagekräftigen und einheitlichen Leistungsindikatoren und im Bereich des Berichtformats.
- Ein zu großer Informationsumfang durch die additive Behandlung von ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte.
- Die Bewertungs- und Auditverfahren sind nicht zuverlässig, vergleichbar und ausreichend Vertrauen schaffend.
- Die Validität der Daten kann nicht ausreichend eingeschätzt werden.
- Der Nachhaltigkeitsbericht dient dazu, dass sich Firmen aus Gründen der Imageverbesserung oder wegen der Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Aufzählen positiver Aspekte ins Rampenlicht stellen wollen. Für eine aussagekräftige Berichterstattung müssen aber auch negative Aspekte, Misserfolge, Schwächen, negative Einflüsse und Auswirkungen aufgezeigt werden.¹³²

4.1.6 Besonderheiten der Nachhaltigkeitsberichterstellung bei KMU

Der Begriff KMU steht für Klein- und Mittelständische Unternehmen. Die Europäische Kommission unterscheidet dabei Mikro (kleinst), die kleinen und die mittelgroßen Unternehmen. Kleinstunternehmen sind Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl, die kleiner als 10 ist und einer Bilanzsumme, die kleiner als 2 Millionen Euro ist. Ein Kleinunternehmen hat nicht mehr als 50 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme, die kleiner als 10 Millionen Euro ist, und ein mittelgroßes Unternehmen hat nicht mehr als 250 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme, die kleiner als 43 Millionen Euro ist.¹³³

Bei der Einordnung der Unternehmen findet die Orientierung meist nach quantitativen Kriterien, wie z.B. Mitarbeiteranzahl, Bilanzsumme, Anlagevermögen, Gewinn, usw. statt.¹³⁴

KMU können aber auch qualitativ von großen Unternehmen unterschieden werden. Zu den wichtigsten Merkmalen der qualitativen Abgrenzung von KMU gehören:¹³⁵

- Eine begrenzte Ressourcenausstattung. Dies zeigt sich bei KMU vor allem im dünnen Personalbestand und bei den meist eingeschränkten finanziellen Mitteln.
- Eine Eigentümerstruktur mit finanziellem und persönlichem Engagement. Meist übernimmt bei KMU ein oder mehrere Eigentümer das Kapitalrisiko. Diese Personen sind dann meistens auch für die Unternehmensführung zuständig und sind das Zentrum der Machtstrukturen.

¹³² Vgl. Anzinger (2009) S. 38

¹³³ Vgl. EU-Kommission (2003) S. 6

¹³⁴ Vgl. Günterberg, Wolter (2002) S. 1

¹³⁵ Vgl. Fischer (2006) S. 3 f.

- Wirtschaftliche Autonomie und persönliche Überschaubarkeit. Im Gegensatz zu Konzernunternehmen und Konzernobergesellschaften kommt es in KMU selten zur Kontrolle der Unternehmensleitung. Dadurch sind sie im allgemeinen sehr unabhängig und zeichnen sich durch Flexibilität und Schnelligkeit aus.

Vorteile bestehen im qualitativen Bereich vor allem durch eine höhere Flexibilität und Schnelligkeit. Beides erreichen die KMU oftmals durch flache Hierarchien.¹³⁶ Ein Vertreter für mittelständische Unternehmen ist das typische Familienunternehmen. Die Unternehmen erfüllen teilweise nicht die quantitativen Kriterien für KMU, sind aber durch ihre Einheit aus Führungsstil (Leitung) und Eigentum als mittelständische Unternehmen zu betrachten.¹³⁷

Bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten in KMU wird oft ersichtlich, dass der Bericht das gesamte wirtschaftliche Denken des Unternehmens betrifft. Die meisten KMU sind mit den Offenlegungen daher eher vorsichtig. Hier treten sehr oft Zielkonflikte zwischen der angestrebten öffentlichen Transparenz auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene und der Bewahrung der betrieblichen Diskretion zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit auf. Zu Problemen kommt es auch durch die Themenvielfalt und durch die Datenfülle. Hier stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, zum einen die Komplexität zu reduzieren und zum anderen genügend inhaltliche Tiefe und Substanz zu veröffentlichen. Ziel ist es, denn Nachhaltigkeitsbericht in KMU so zu gestalten, dass er nicht nur Überschriften und Absichtserklärungen enthält, sondern umfassend über ökologische, soziale und ökonomische Themenstellungen informiert.¹³⁸

Allgemein kann aber gesagt werden, dass die Nachhaltigkeitsberichterstellung für die meisten KMU keine besondere Rolle spielt. Im Vergleich zu Großunternehmen, welche Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben, ist über die Einstellungen und die Handlungen bezüglich Nachhaltigkeit in KMU nur relativ wenig bekannt. Dies könnte einerseits an der größeren politischen und sozialen Bedeutung von Großunternehmen liegen, es könnte aber auch an der mangelnden akademischen Forschung auf diesem Gebiet liegen.¹³⁹

4.1.7 Testierung von Nachhaltigkeitsberichten

Die externe Testierung des Nachhaltigkeitsberichtes ist ein Instrument, mit dem Unternehmen und Organisationen versuchen, die Glaubwürdigkeit ihres Berichtes zu verbessern.¹⁴⁰

Obwohl im angloamerikanischen Raum die Testierung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten üblich ist, konnten sich die Testierungen im deutschsprachigen Raum noch nicht sehr breit durchsetzen. Wiederholt werden deswegen Stimmen laut, die eine entsprechende Testierung von externen Prüfern wie z.B. NGOs oder Wirtschaftsprüfern fordern.¹⁴¹

¹³⁶ Vgl. Fischer (2006) S. 4

¹³⁷ Vgl. Günther (2008) S. 36

¹³⁸ Vgl. Remmers (2001) S. 89

¹³⁹ Vgl. Holzborn (2006) S. 39 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Clausen et al. (2001) S. 44

¹⁴¹ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 1

Unternehmen begründen die fehlende Testierung dabei mit nachstehenden Punkten:¹⁴²

- Die Gebühr für die Testierung ist zu hoch.
- Die Testierung fügt dem Nachhaltigkeitsbericht keinerlei Wert hinzu.
- Es sind noch einige Dinge zu tun, bevor eine Testierung durchgeführt werden kann.
- Es besteht kein Druck auf das Unternehmen von Seiten der Stakeholder, eine Testierung einzuführen.

Die Testierung sollte dabei jedoch die Glaubwürdigkeit des Berichtes erhöhen. Die Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsberichtes umfasst folgende Punkte:¹⁴³

- Nicht angelogen zu werden. Dies bedeutet, dass das Unternehmen keine gezielten Falschinformationen verbreitet.
- Richtig informiert zu werden. Es darf nicht passieren, dass versehentlich Falschinformationen verbreitet werden.
- Ein richtiges und umfassendes Bild von den tatsächlichen Verhältnissen zu bekommen.

Bei Testierungen gibt es jedoch die unterschiedlichsten Probleme. Clausen und Loew nennen in ihrer 2005 veröffentlichten Studie z.B. das gegenseitige Unverständnis zwischen Wirtschaftsprüfern und Sustainabilityexperten¹⁴⁴ und das unterschiedliche Ausmaß der Tätigkeiten des Testierers¹⁴⁵ als Problemfelder.

Das gegenseitige Unverständnis zwischen Wirtschaftsprüfern und Sustainabilityexperten kommt daher, dass Wirtschaftsprüfer bei ihrer Arbeit hauptsächlich die Richtigkeit der angegebenen Zahlen im Bericht prüfen. Für Sustainabilityexperten sind jedoch nur einige Zahlen wirklich wichtig. Für sie zählt vorrangig, dass das jeweilige Unternehmen die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte vollständig und angemessen in seiner Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Weiters ist es für diese Zielgruppe sehr bedeutend, ob relevante Fortschritte in wichtigen Problembereichen erzielt werden. Demnach werden bei vielen Testaten, gemessen am Interesse der Stakeholder, und somit am Wirkungsinteresse des berichtenden Unternehmens, die falschen Schwerpunkte gesetzt. Die Richtigkeit der angegebenen Daten und Zahlen ist demnach auch wichtig. Nur die Richtigkeit der Daten und Zahlen ist aber für die Erzielung der Glaubwürdigkeit nicht ausreichend.¹⁴⁶

Ein weiteres Problemfeld ist das unterschiedliche Ausmaß der Tätigkeiten des Testierers. Am häufigsten wird bei Testierungen die Richtigkeit der Daten und die Funktion des Informationssystems bestätigt. Die Bewertung der Zielsetzungen und das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten wird jedoch

¹⁴² Vgl. Park, Brorson (2005) S. 1095 ff.

¹⁴³ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 6

¹⁴⁴ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 10

¹⁴⁵ Vgl. Clausen, Loew (2005) S.2

¹⁴⁶ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 11

nur bei wenigen Testaten gemacht, da dies einen höheren Aufwand bezüglich Zeit und Kosten verursacht.¹⁴⁷

Bei der Testierung gibt es unterschiedliche Standards wie z.B. den AA 1000 (siehe Abschnitt 4.1.2) oder den ISAE 3000.¹⁴⁸ Einen weiteren, umfassenden Kriterienkatalog für die Testierung von Nachhaltigkeitsberichten stellt das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) zur Verfügung. Dieser Kriterienkatalog besteht aus 11 Hauptkriterien, sowie 48 Einzelkriterien und dient der systematischen und nachvollziehbaren Bewertung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten. Dabei folgen die Kriterien der Einteilung in materielle- sowie allgemeine Anforderungen. Die verschiedenen Bedeutungen der einzelnen Anforderungen werden mit Hilfe einer entsprechenden Gewichtung beurteilt. Die maximale Punkteanzahl beträgt dabei 700 Punkte.¹⁴⁹ (siehe Tabelle 2)

Tabelle 2: Kriterienset des IÖW¹⁵⁰

| Ranking-Kriterien und ihre Gewichtung: | max. Bewertung | Gewichtung | max. Punkte |
|--|----------------|------------|-------------|
| A Materielle Anforderungen an die Berichterstattung | | | |
| A.1 Unternehmensprofil | 5 | 5 | 25 |
| A.2 Vision, Strategie und Management | 5 | 20 | 100 |
| A.3 Ziele und Programm | 5 | 20 | 100 |
| A.4 Interessen der MitarbeiterInnen | 5 | 15 | 75 |
| A.5 Ökologische Aspekte der Produktion | 5 | 15 | 75 |
| A.6 Produktverantwortung | 5 | 20 | 100 |
| A.7 Verantwortung in der Lieferkette | 5 | 15 | 75 |
| A.8 Gesellschaftliches Umfeld | 5 | 10 | 50 |
| B Allgemeine Berichtsqualität | | | |
| B.1 Glaubwürdigkeit | 5 | 10 | 50 |
| B.2 Vergleichbarkeit | 5 | 5 | 25 |
| B.3 Kommunikative Qualität | 5 | 5 | 25 |

4.2 Wesentliche Punkte bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI-Richtlinien

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die wesentlichen Punkte behandelt, die bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI-Richtlinien zu beachten sind. Der GRI-Leitfaden soll auf der obersten Ebene im Unternehmen, der Ebene des Vorstands und des Top-Managements, eine Geschlossenheit zwischen Unternehmenspolitik und dem Leitbild der Nachhaltigkeit generieren. Auf der zweiten Ebene, der betrieblichen Ebene, soll der Leitfaden eine logische Struktur schaffen. Auf der dritten Ebene ist das Ziel einen möglichst effektiven Dialog mit externen und internen Stakeholdern zu generieren.¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 2 f.

¹⁴⁸ Vgl. Clausen, Loew (2005) S. 25

¹⁴⁹ Vgl. Gebauer et al. (2010) S. 12

¹⁵⁰ Quelle: Gebauer et al. (2010) S.12

¹⁵¹ Vgl. Cech et al. (2001) S. 10 ff.

Wichtig an dieser Stelle ist es aber auch anzumerken, dass der derzeitige Stand der Richtlinie nicht das Endresultat der GRI sein wird. Aufgrund des immer noch bestehenden Diskurses der Stakeholder über die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren fortschreitende Eigendynamik gestaltet sich die GRI als lebendiger Prozess im Sinne eines „Learning by Doing“. Das vorliegende Kapitel ist somit nur eine „Momentaufnahme“.

4.2.1 Einhaltung des GRI Berichtsrahmen

Grundsätzlich beinhaltet der GRI Berichtsrahmen Empfehlungen, wie Betriebe ihre Leistungen im Zusammenhang mit den Zielen der nachhaltigen Entwicklung offenlegen können.

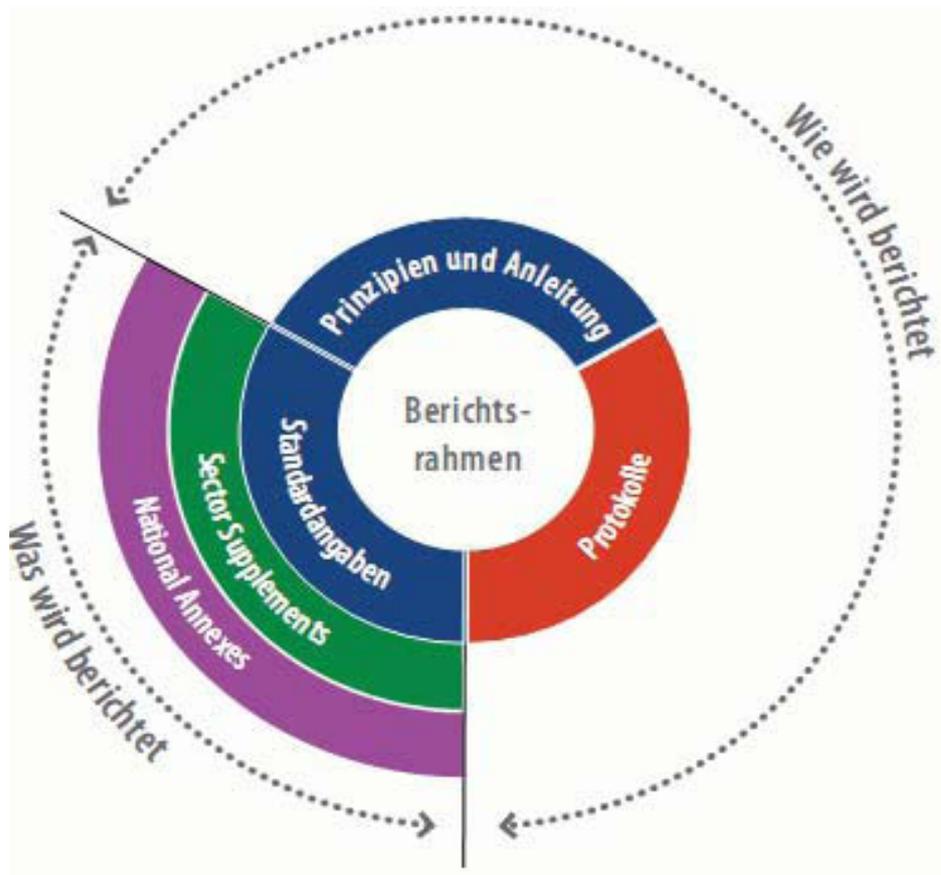
Der Berichtsrahmen kann dabei für sämtliche Organisationen, unabhängig von Größe, Branche oder Standort angewendet werden. Laut GRI wurde der Berichtsrahmen weltweit schon von über 1000 Unternehmen, Verbänden oder Organisationen als Grundlage für ihren Nachhaltigkeitsbericht benützt.

Die G3-Leitlinien dienen dabei als Fundament, auf dem die anderen Komponenten des GRI-Berichtswesen aufbauen. Sie beschreiben dabei die wichtigsten Berichtsinhalte, welche für sämtliche Organisationen relevant sind, ungeachtet ihrer Größe, Branche oder ihres geographischen Standorts. Dabei enthalten die G3-Leitlinien Grundsätze zur Auswahl der Berichtsinhalte und zur Informationsqualität sowie Hilfestellungen zur Festlegung von Berichtsgrenzen. Weiters werden vom Berichtsrahmen (siehe Abb. 9) Standardangaben vorgegeben, die sich aus Profilangaben, Angaben zum Managementansatz und zu den Leistungsindikatoren zusammensetzen.

Die GRI bietet in weiterer Folge auch Indikatorprotokolle an, die eine konkrete Anleitung enthalten, wie die Indikatoren zu erfassen sind. Weiters enthalten diese Protokolle Definitionen von Schlüsselbegriffen, Methoden der Datensammlung und andere fachliche Verweise.

Die G3-Leitlinien werden dabei durch Branchenempfehlungen ergänzt, die auf sektorspezifische Nachhaltigkeitsaspekte eingehen. Solche sektorspezifische Nachhaltigkeitsaspekte gibt es z.B. im Bergbau, der Automobilindustrie, der Finanzwirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung. Als weiterer Schritt ist von der GRI in Zukunft geplant, dass nationale Anhänge zu den GRI-Richtlinien erarbeitet werden. Diese werden dann länderspezifische oder regionale Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten.¹⁵²

¹⁵² Vgl. GRI (2008) S. 6

Abbildung 9: Der GRI Berichtsrahmen¹⁵³

Zusammenfassen kann somit gesagt werden, dass der GRI-Berichtsrahmen mit den Standardangaben vorgibt, was berichtet werden soll und mit den Prinzipien, Anleitungen und mit den Protokollen wird vorgegeben, wie berichtet werden soll.

4.2.2 Beachtung der GRI Prinzipien

In der GRI-Berichterstattung gibt es 10 Prinzipien die bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes eingehalten werden. Die GRI betrachtet diese Prinzipien dabei als integralen Bestandteil des Berichtsrahmens und misst ihnen eine hohe Bedeutung zu. Von Seiten der GRI wird erwartet, dass Organisationen, welche sich bei der Berichterstattung nach dem GRI-Leitfaden orientieren, die Prinzipien berücksichtigen. Zwischen dem Berichtersteller und dem Adressaten des Berichtes stellen die Prinzipien ein Agreement dar. Die Prinzipien sollen dabei helfen, sicherzustellen, dass beide Parteien ein einheitliches Verständnis für die Grundlagen eines GRI basierten Berichtes haben. Sie bilden die Basis, anhand derer der Stakeholder die Entscheidungen der Organisation über den Berichtsinhalt interpretieren und bewerten kann.

Im weiteren Sinne gelten die Prinzipien auch als Ziele, um deren Erreichung sich der Berichtersteller bemühen sollte. Seitens der GRI-Richtlinien wird dabei aber nicht gefordert, dass die Berichte eine Checkliste enthalten, die zeigen,

¹⁵³ Quelle: GRI (2006a) S. 3

dass sämtliche Prinzipien eingehalten wurden. Berichte sollten aber beschreiben, wie die Berichterstattungsprinzipien verwendet wurden.¹⁵⁴

Die Prinzipien dienen dabei folgenden Zielen:¹⁵⁵

- Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungen sollten bei der Berichterstattung ausgewogen und angemessen beschrieben werden. Ferner sollte der daraus resultierende Beitrag der Organisation zur nachhaltigen Entwicklung transparenter dargestellt werden.
- Vergleiche über die Zeit zu erleichtern.
- Vergleiche zwischen Organisationen zu erleichtern.
- Relevante Themenbereiche für Stakeholder sollten in der Berichterstattung glaubhaft angesprochen werden.

Eingeteilt werden die 10 Prinzipien dabei in zwei verschiedene Kategorien.

Zum einen gibt es die Prinzipien für die Bestimmung des Berichtsinhaltes. Zu ihnen gehören folgende Prinzipien:¹⁵⁶

- **Wesentlichkeit.** Beim Prinzip der Wesentlichkeit gilt, dass nur Tätigkeiten, Themen und Indikatoren angeführt werden, die strategisch bedeutsam und maßgeblich für das Nachhaltigkeitsmanagement sind. Das Prinzip der Wesentlichkeit richtet sich vor allem an den zentralen Organisationswerten, der Strategie, dem operativen Managementsystem, den maßgeblichen Erfolgs- und Risikofaktoren, den Kernkompetenzen und den Erwartungen der direkten Stakeholder aus.
- **Einbeziehung der Stakeholder.** Das Prinzip der Einbeziehung der Stakeholder in den laufenden Geschäftsbetrieb und ein regelmäßiger Stakeholderdialog als Rechenschaftslegung für das unternehmerische Schaffen stellen einen wesentlichen Beitrag für das Gelingen des Nachhaltigkeitsberichtes dar. Die ganz Besondere Einbeziehung der Interessen und Erwartungen jener Stakeholder, die den Bericht wahrscheinlich auch durchlesen und zur Begutachtung verwenden werden, ist dabei von besonderer Bedeutung. Eine genaue Beschreibung über die Bestimmung und Einbeziehung der Stakeholder ist dabei notwendig. Die Art und Weise der Einbeziehungen beeinflusst ferner den Inhalt des Nachhaltigkeitsberichtes und schließlich auch den Nachhaltigkeitsbeitrag des Betriebes.
- **Einhaltung des Nachhaltigkeitkontextes.** Das Prinzip der Einhaltung des Nachhaltigkeitkontextes sagt aus, dass Leistungen des Unternehmens in einem Kontext zur Nachhaltigkeit dargestellt werden sollen. Das bedeutet, dass eine ebenbürtige Behandlung von gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Aspekten stattfinden soll. Im weiteren Sinne gilt es die Zielvorgaben auf die Nachhaltige Entwicklung abzustimmen.

¹⁵⁴ Vgl. GRI (2002) S. 18

¹⁵⁵ Vgl. GRI (2002) S. 18

¹⁵⁶ Vgl. GRI (2006a) S. 8 ff.

- **Vollständigkeit.** Da Vollständigkeit wegen der Weitläufigkeit des Begriffes der Nachhaltigkeit nur sehr schwer erreichbar ist, geht es darum, die wesentlichen Inhalte anschaulich und leicht verstehbar anzugeben. Nichtrelevanten Themenfeldern sollten in einem Nachhaltigkeitsbericht ausgespart werden. Bei der Auswahl der relevanten Themenbereiche ist zu beachten, dass sie im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich in vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen anzutreffen sind. Die dargestellten Informationen müssen durchgängig offenbart werden und über alle wichtigen Aktivitäten und Ereignisse während des Berichtszeitraums Auskunft geben. Der Nachhaltigkeitsbericht soll sämtliche Organisationseinheiten miteinbeziehen, die von der berichtenden Organisation vollständig kontrolliert oder in wesentlichen Punkten beeinflusst werden. Nicht so relevante Informationen, sowie tiefergehende Details können ergänzend im Internet veröffentlicht werden.

Zum anderen existieren die Prinzipien für die Sicherstellung der Berichtsqualität. Zu ihnen gehören folgende Prinzipien:¹⁵⁷

- **Ausgewogenheit.** Dieses Prinzip bedeutet, dass neben den positiven Aspekten auch negative Aspekte in die Berichtspraxis aufgenommen werden sollen. Das Prinzip der Ausgewogenheit soll vor allem zur gerechten Leistungsbeurteilung und zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit des Berichtes beitragen.
- **Vergleichbarkeit.** Bei der Vergleichbarkeit geht es darum, einen sinnvollen Vergleich zu den Vorperioden innerhalb des Unternehmens bzw. einen Vergleich zu anderen Mitbewerbern herstellen zu können. Die wichtigsten Indikatoren sollten deshalb möglichst in längerfristigen Zeitfenstern dargestellt werden. Die Auswahl der Indikatoren sollte dabei möglichst gleich erfolgen. Branchenübliche Standards sind bei der Wahl der Indikatoren zu bevorzugen.
- **Genauigkeit.** Das Prinzip der Genauigkeit dient dazu, die Aussagekraft und die Bewertungsmöglichkeit der dargestellten Informationen zu garantieren. Für die Sicherstellung der Qualität des Berichtes sind die Erhebungsmethoden für die Daten und die Berechnungsgrundlagen angemessen darzustellen. Weiters sollten die Informationen aus nachvollziehbaren Quellen kommen.
- **Aktualität.** Das Prinzip der Aktualität dient dazu, um die Auswirkungen, Ereignisse und Aktivitäten in jenem Bereichszeitraum darzustellen, indem sie aufgetreten sind. Die Nachhaltigkeitsberichte sollen in genau festgelegten Abständen veröffentlicht und zu genau vorgeschriebenen Terminen aktualisiert werden. Der Erhebungszeitpunkt der Daten sollte dabei angegeben werden. Bei nachträglich hinzugefügten Informationen ist der letzte Änderungsstand zu belegen, um aktuelle Änderungen der Daten, Kennzahlen und Texte gegenüber den Stakeholdern anzuzeigen.

¹⁵⁷ Vgl. GRI (2006a) S. 13 ff.

- Klarheit. Da sich der Bericht an verschiedene Anspruchsgruppen richtet, müssen die Informationen maßgeschneidert an deren vorhandenes Wissen abgestimmt sein. Bestimmte Details für ein optimales Verständnis können dabei wenn notwendig im Internet ergänzt werden. Die veröffentlichten Informationen sollen eindeutig und verständlich dargestellt, richtig bezeichnet und geordnet werden. Zu verhindern ist eine Informationsüberflutung, die sehr oft durch das Verwenden von technischen und wissenschaftlichen Fachbegriffe und unübersichtliche Detaildarstellungen entsteht. Weiters sollen nicht eindeutig zu verstehende Begriffe, unklare Stellen, Zusammenhänge von Daten und Kennzahlen erläutert werden. Eine gut gegliederte Übersicht soll die behandelten Themen schnell auffindbar machen und schwer zu erklärende Inhalte können durch Bilder oder Grafiken besser erklärt werden.
- Zuverlässigkeit. Das Prinzip der Zuverlässigkeit bedeutet, dass die Herkunft der Daten überprüfbar sein muss. Die Richtigkeit der Informationen, Daten und Themen muss nachvollziehbar sein und die Originalquellen und Originaldaten für die Berechnungen müssen jederzeit verfügbar sein. Für die Unterstützung der Glaubwürdigkeit kann auch eine externe Überprüfung durch einen Experten erfolgen. In der Stellungnahme des höchsten Vertreters der Organisation sollen nicht nur die positiven Ereignisse hervorgehoben werden, sondern es soll auch, wenn nötig, von Selbstkritik und Misserfolgen berichtet werden.

4.2.3 Standardangaben

Die Standardangaben sind aus drei wesentlichen Bestandteilen aufgebaut. Sie wurden gewählt, da sie aus der Sicht der GRI Autoren für die meisten Organisationen relevant, essentiell sowie für die Stakeholder interessant sind.¹⁵⁸

Diese Bestandteile sind:¹⁵⁹

- Strategie und Profil.
- Managementansatz.
- Leistungsindikatoren.

Die Strategie beinhaltet alle strategisch wichtigen Themen die im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung stehen. Das Profil wiederum gibt einen Überblick über die berichterstattende Organisation. Es beinhaltet z.B. Angaben über Name, bedeutende Produkte und Geschäftsbereiche.¹⁶⁰

Weiters wird die Strategie durch die Stellungnahme der Geschäftsführung und durch die Governance Strukturen dargestellt. Der Themenblock Strategie und Profil soll dabei eine Analyse enthalten, die wiederum in zwei verschiedene Abschnitte unterteilt wird.

¹⁵⁸ Vgl. Pröll (2008) S. 15

¹⁵⁹ Vgl. GRI (2006a) S. 19

¹⁶⁰ Vgl. Samsinger, Schiessl (2005) S. 7

Abschnitt eins behandelt eine Erklärung, die vom höchsten Entscheidungsträger der berichtenden Organisation verfasst wird. Sie soll Informationen über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und über die Einflussnahme der Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung geben. Diese Erklärung sollte die wichtigsten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekt beschreiben. Ebenso sollten die kurz- mittel und langfristigen Strategien und Ziele im Umgang mit den drei Aspekten erklärt werden.

Abschnitt zwei beschreibt die wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit. Dabei sollten zum einen die Hauptauswirkungen der Organisation auf die Nachhaltigkeit und die Folgen für die Stakeholder dargestellt werden und zum anderen sollten die Auswirkung von Nachhaltigkeitstrends, -risiken und Chancen auf die langfristige Entwicklung und finanzielle Leistung der Organisation konzentrieren.¹⁶¹

Die Offenlegung des Managementansatzes soll zeigen, wie die Organisation an bestimmte Themen heran geht. Den Stakeholdern soll dabei die Leistungen als Ergebnis von Konzepten dargestellt werden. Wichtig dabei ist es, dass jene Managementansätze erklärt werden, die auf die in dem Bericht angeführten Indikatorkategorien wirken. Ziel dieser Erklärungen ist es, die Hintergründe der Leistungsinformationen zu beleuchten. Der berichtenden Organisation bleibt es dabei freigestellt, ob sie alle Aspekte einer Kategorie abdeckt, oder ob sie die Managementansätze der ökonomischen, ökologischen und sozialer Aspekte getrennt beleuchtet. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte aber alle Aspekte einer Kategorie umfassen, egal welche Art der Darstellung gewählt wird und egal wie die Antworten zusammengestellt werden.¹⁶²

Die Leistungsindikatoren stellen in einem Nachhaltigkeitsbericht einen zentralen Bereich dar und können in Kernindikatoren und zusätzliche Indikatoren unterschieden werden.¹⁶³ Sie dienen hauptsächlich zum Aufzeigen von Stärken und Schwächen von Unternehmen. Für diesen Zweck sollten die Indikatoren die wesentlichen Aspekte über den gesamten Produktlebenszyklus darstellen. Für die Glaubhaftigkeit gegenüber den Stakeholdern ist es dabei wichtig, die Leistung des Unternehmens nachvollziehbar darzustellen. Die dafür verwendeten Kennzahlen werden aus den erhobenen Leistungsdaten errechnet.¹⁶⁴

Für die Erhebung der Indikatoren gilt folgende Anleitung:¹⁶⁵

- Berichterstattung über Trends. Neben Informationen über den aktuellen Berichtszeitraum sollten, wenn die dafür notwendigen Daten vorhanden sind, auch Informationen über vergangene Berichtszeiträume veröffentlicht werden.

¹⁶¹ Vgl. GRI (2006a) S. 20

¹⁶² Vgl. GRI (2006a) S. 24

¹⁶³ Vgl. Pröll (2008) S. 18

¹⁶⁴ Vgl. Anzinger (2009) S. 52

¹⁶⁵ Vgl. GRI (2006a) S. 25

- Verwendung von Protokollen. Zur Unterstützung bei der Erstellung des Berichtes sollten Protokolle verwendet werden, die den Leistungsindikatoren beigelegt sind.
- Darstellung der Daten. Wenn Verhältniszahlen oder normalisierte Daten benutzt werden, sollten absolute Daten zur Verfügung gestellt werden.
- Datenkonsolidierung. Organisationen die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen sollten bestimmen, bis zu welchem Grad eine Verdichtung der Daten sinnvoll ist.
- Maßeinheiten. Die im Bericht veröffentlichten Daten sollten international anerkannte Maßeinheiten wie z.B. Kilogramm, Liter oder Tonnen sein.

Die Indikatoren werden unterschieden in:¹⁶⁶

- Leistungsindikatoren (LI). Sie liefern Qualitative oder quantitative Informationen über Ergebnisse der Organisation. Weiters sind sie vergleichbar und sind in der Lage sich im Laufe der Zeit zu verändern.
- Systemindikatoren, die eine Bezugsgröße zu den größeren Wirtschafts-, Umwelt- und Gesellschaftssystemen darstellen. Ein Systemindikator wäre z.B. der prozentuelle Anteil an Arbeitsunfällen im Vergleich zur Branche.
- Querschnittsindikatoren. Sie setzen zwei oder mehrere Dimensionen ins Verhältnis zueinander. Ein Querschnittsindikator wäre z.B. die Menge der Emissionen pro produzierter Einheit oder pro Umsatz.

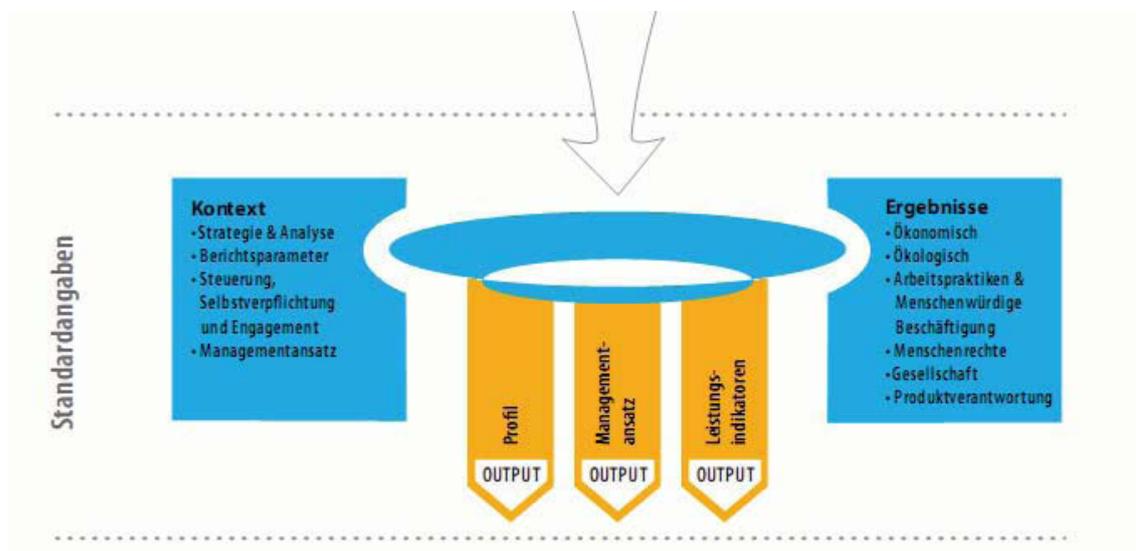


Abbildung 10: Überblick über die GRI-Standardangaben¹⁶⁷

Abb.10 verdeutlicht den Aufbau der Standardangaben. Sie stehen im Kontext mit der Strategie & Analyse, den Berichtsparametern, der Steuerung mit der Selbstverpflichtung und dem Engagement und dem Managementansatz.

¹⁶⁶ Vgl. Anzinger (2009) S. 52 f.

¹⁶⁷ Quelle: GRI (2006a) S. 19

Durch die Veröffentlichung der Standardangaben kommen Ergebnisse in den Themenfeldern Ökonomie, Ökologie, Arbeitspraktiken & Menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft und die Produktverantwortung heraus.

Profil, Managementansatz und Leistungsindikatoren bilden jeweils einen Output. Alle drei Outputs zusammen bilden in späterer Folge die Grundlage für den zu erstellenden Nachhaltigkeitsbericht.

4.2.4 Anwendungsebenen

Um Unternehmen am Beginn die Anwendung des GRI-Leitfadens zu erleichtern, hat die GRI verschiedene „Anwendungsebenen“ (application levels) definiert. Dabei kann sich die anwendende Organisation zwischen drei Stufen entscheiden, wobei Profi für Kategorie A, Fortgeschrittene für Kategorie B und Anfänger für die Kategorie C stehen. Die drei Anwendungsebenen werden dabei nach Umfang und Tiefe der Berichterstattung unterschieden, so ist es auch möglich, den Berichtsrahmen im Laufe der Zeit stufenweise zu erweitern. Der Leser erhält somit im Vorhinein die Information, inwieweit die berichtende Organisation über die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aktivitäten berichtet. Weiters kann auf jeder der drei Ebenen ein Qualitätsbonus („+“) durch den Nachweis der Kontrolle durch einen externen Auditor erreicht werden.¹⁶⁸

Die Angabe, welche Anwendungsebene von der Organisation gewählt wurde wird von der Organisation selbst oder von einem Dritten wie z.B. GRI übernommen. In Abb. 11 werden die Anwendungsebenen graphisch dargestellt. Auf der linken Seite werden die erforderlichen Kriterien erklärt, während auf der rechten Seite die ausgewählten Anwendungsebenen und die dafür notwendigen Berichtsinhalte dargestellt werden.

¹⁶⁸ Vgl. Pröll (2008) S. 20

| Anwendungsebenen | C | C+ | B | B+ | A | A+ |
|---|---|---|--|---|---|---|
| G3 Angaben zum Berichtsprofil OUTPUT | 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 |
| G3 Offenlegung des Managementansatzes OUTPUT | Eine Offenlegung des Managementansatzes erfolgt nicht. | | Der Managementansatz wird für jede Indikatorenkategorie offengelegt. | | Der Managementansatz wird für jede Indikatorenkategorie . | |
| G3 Leistungsindikatoren und Leistungsindikatoren in Sector Supplements OUTPUT | Angaben zu mindestens 10 G3-indikatoren: 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-indikatoren: 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. | |

*sofern es für die Branche eine endgültige Version gibt

Abbildung 11: GRI-Anwendungsebenen¹⁶⁹

4.2.5 Zusammenfassung der GRI-Berichtsrichtlinien

Abb. 12 verdeutlicht sämtliche Punkte, die bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes beachtet werden müssen. Zum einen müssen die Anleitungen für die Bestimmung des Berichtsinhaltes beachtet werden. Der Berichtsinhalt sollte sowohl die Zielsetzungen und Erfahrungen der Organisation als auch die Erwartungen der Stakeholder beinhalten. Beide Seiten sind dabei für den Berichtsinhalt wichtige Bezugsgruppen. Die in Abschnitt 4.2.2. beschriebenen Prinzipien für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes sind essentiell, da sie die Basis bilden, anhand derer die Stakeholder die Entscheidungen der Organisation über den Berichtsinhalt interpretieren und bewerten können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Anleitung für die Bestimmung der Berichtsgrenzen. Die berichtende Einheit muss im Nachhaltigkeitsbericht genau abgrenzen, welche Organisationseinheiten (z.B. Tochtergesellschaften und Joint Ventures) im Bericht dargestellt werden. Die berichtende Organisation sollte über die Einheit berichten, wenn sie entweder die Kontrolle über diese hat, oder wenn sie erheblichen Einfluss auf die Geschicke der Einheit hat.¹⁷⁰

Schließlich muss ein jeder Bericht der nach der GRI-Leitlinie verfasst wird zumindest die Standardangaben beinhalten. Diese bestehen, wie in Kapitel

¹⁶⁹ Quelle: GRI (2006b) S. 2

¹⁷⁰ Vgl. GRI (2006a) S. 17

4.2.3 ausführlich dargestellt wurde aus dem Profil, dem Managementansatz und den Leistungsindikatoren.

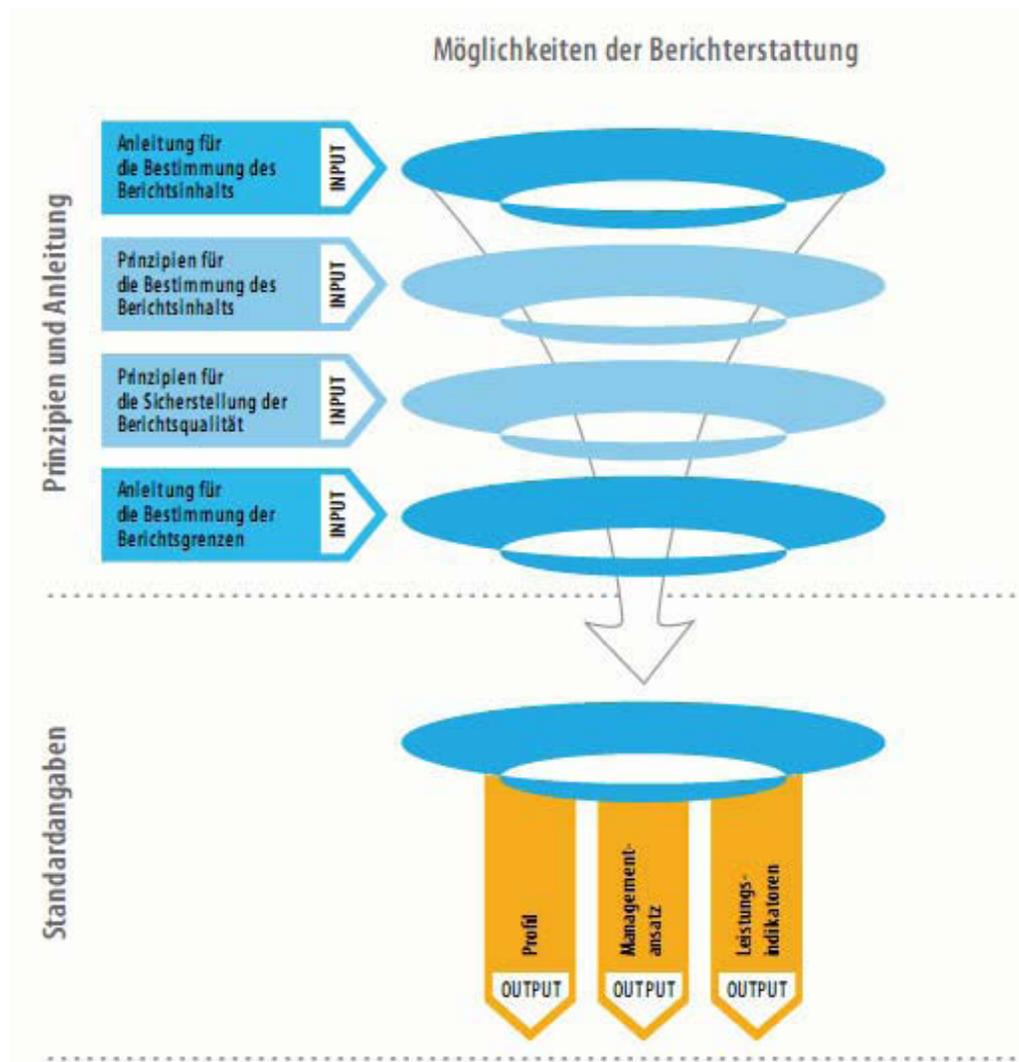


Abbildung 12: Überblick über die GRI-Richtlinien¹⁷¹

4.3 Beispiele für Nachhaltigkeitsberichte

In Abschnitt 4.3 werden drei verschiedene Nachhaltigkeitsberichte vorgestellt und auf ihre Eigenschaften hin überprüft. Gewählt werden dabei ausschließlich Berichte, die von Unternehmen erstellt wurden. Berichte, die von anderen Organisationen wie z.B. Gemeinden, Schulen oder Universitäten gelegt wurden werden nicht analysiert. Grund dafür ist, dass die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH selbst ein Unternehmen ist und somit Berichte von anderen Organisationen für die Zielerreichung dieser Arbeit nicht dienlich sind.

Für die Analyse wurden folgende Berichte ausgewählt:

¹⁷¹ Quelle: GRI (2006a) S. 4

- Firma Palfinger, Nachhaltigkeitsbericht 2006/2007. Die Firma Palfinger wurde deswegen gewählt, da sie mit ihren Kränen und Hebezeugen ein direkter Lieferant der Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller+Söhne GmbH ist. Die Kräne und Hebezeuge werden im Unternehmensbereich Fahrzeugbau verwendet, um sie auf Lastkraftwagen zu montieren. Weiters gewann die Firma Palfinger im Jahr 2008 den ASRA (Austrian Sustainability Award).¹⁷²
- Firma Hunziker, Nachhaltigkeitsbericht 2003/04/05. Der Nachhaltigkeitsbericht der Firma Hunziker wurde ausgesucht, da das Unternehmen von seiner Größe her ungefähr gleich ist wie die Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH. Hunziker beschäftigte zum Schluss des Berichtszeitraumes 48 Mitarbeiter.¹⁷³
- Firma Obermurtaler Brauereigenossenschaft, Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht 2008. Die Firma wurde gewählt, da das Unternehmen ebenfalls in den Bereich der Klein- und mittelständischen Unternehmen fällt. Weiters hat die Obermurtaler Brauereigenossenschaft eine lange Geschichte hinter sich und durch die geographische Nähe eignet sie sich besonders gut für eine Analyse.

4.3.1 Firma Palfinger

Die Firma Palfinger ist sehr familiär geprägt, da die Familie Palfinger direkt oder indirekt einen Anteil von ungefähr 65 Prozent am Unternehmen hält. Die AG selbst hält einen Anteil von einem Prozent der Aktien und der Rest des Unternehmens befindet sich im Streubesitz. Die Aktien des Streubesitzes werden an der Wiener Börse gehandelt und der Wert des gesamten Unternehmens beträgt ungefähr 600 Millionen Euro. Palfinger beschäftigte zum Berichtszeitpunkt 4479 Mitarbeiter und hatte einen Umsatz von 695,6 Millionen Euro. Weltweit verfügt das Unternehmen über ein Vertriebs- und Servicenetzwerk mit Rund 3200 Mitarbeitern.

Darüber hinaus ist Palfinger Mitglied des österreichischen Nachhaltigkeitsindex „VÖNIX“ der VBV Pensionskasse und wird als überdurchschnittlicher ATX-Wert in nachhaltigen Fonds gehalten. Die Firma veröffentlicht alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht.¹⁷⁴

Zu den Produkten der Firma gehören Krane, Containerwechselsysteme, Ladebordwände, Hubarbeitsbühnen, Mitnahmestabler und Eisenbahn-Systemlösungen.

Im Bericht werden zudem zehn Themen definiert, die laut Palfinger eine nachhaltige Entwicklung garantieren sollen. Jedem dieser Themen ist im Nachhaltigkeitsbericht ein eigenes Kapitel gewidmet.

Diese sind:¹⁷⁵

¹⁷² Vgl. Palfinger, http://www.palfinger.com/palfinger/25565_DE (Zugriff: 01.03.2010)

¹⁷³ Vgl. Hunziker (2006) S. 18

¹⁷⁴ Vgl. Palfinger (2007) S. 4

¹⁷⁵ Vgl. Palfinger (2007) S. 8 ff.

- Entwicklung der Regionen. Palfinger trägt zur wirtschaftlichen Entwicklung von Regionen bei und setzt dabei auf lokale Lieferantenbeziehungen. Das Unternehmen definiert soziale und ökologische Standards im Einkauf, Korruptions-Prävention, faire Versteuerung, Unterstützung bei persönlicher Not, Spenden und Sponsoring als maßgebliche Themenkreise für diese Entwicklung.
- Nachhaltige Produktinnovationen und Märkte. Palfinger versucht mit nachhaltigen, qualitativ hochwertigen Produkten die Kundenzufriedenheit zu steigern und Garantiekosten zu senken. Weiters versucht die Firma durch geeignete Klimaschutzmaßnahmen, Ressourcenschonung und Substitution von Problemstoffen in „grünen“ Märkten, wie z.B. Recycling, Bahn und Holz zu punkten.
- Sicherheit der Anwender. Die Firma versucht Produkte, die aus ihrem Hause stammen so sicher wie möglich für den Anwender zu gestalten.
- Gesundheit der Mitarbeiter. Palfinger versucht den Arbeitsplatz der Mitarbeiter so sicher wie möglich zu machen und die Forderungen an die Mitarbeiter zu optimieren. Wichtig dabei ist, dass das Unternehmen erkannt hat, dass Überlastungen und Urlaubsperrern langfristig zu höheren und teureren Absenzen führt.
- Aus- und Weiterbildung. Das Unternehmen unterstützt die Menschen bei ihrer Ausbildung und versucht seine Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten.
- Chancengleichheit für Mitarbeiter. Palfinger versucht Frauen, Männer, Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen und Mitarbeiter mit Behinderung die gleichen Chancen im Unternehmen einzuräumen.
- Ressourcenschonung bei Produkten. Das Unternehmen substituiert gefährliche Stoffe in seinen Produkten und versucht durch Produktqualität und somit einer längeren Lebensdauer der Produkte die Umwelt zu schonen.
- Ressourcenschonung in der Produktion. Die Firma reduziert den Verschnitt bei Stahl, ihrem Hauptrohstoff, optimiert den Wasserverbrauch und reduziert gefährliche Abfälle die in der Produktion z.B. in der Lackiererei oder beim Galvanisieren entstehen.
- Klimaschutz bei Produkten. Da viele der produzierten Produkte direkt auf Lastkraftwagen montiert werden und somit deren Eigengewicht erhöhen, wird bei den Produkten besonders darauf acht gegeben, dass sie möglichst wenig Gewicht haben. Ebenso sind Kräne mit einem System zu spritsparendem Be- und Entladen ausgestattet.
- Klimaschutz bei Produktion und Transport. Energieintensive Prozesse wie z.B. Lackieren, Schweißen, und Schneiden werden zunehmend optimiert um Energiekosten zu sparen und das Klima zu schonen. Transporte zwischen den verschiedenen Firmenstandorten sind ebenfalls ein Aspekt, der mit zunehmender Effizienz Kosten und die Emissionen von Treibhausgasen reduzieren kann.

Diese zehn Punkte wurden unter anderem von den Palfinger Vorständen erarbeitet und bilden die Basis für die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen und in weiterer Folge sind sie auch die Grundlage für den erstellten Nachhaltigkeitsbericht.

4.3.2 Firma Hunziker

Das Unternehmen Hunziker beschäftigte zum Schluss des Berichtszeitraumes 48 Personen, wobei der Personalstand von 43 auf 48 wuchs. Dies bedeutet, dass das Team von 31 auf 39 Vollzeitstellen gewachsen ist.¹⁷⁶

Weiters konnte Hunziker schon einmal den ESPRIX Swiss Excellence Award für sich entscheiden. Dieser Award ist eine Schweizer Auszeichnung und wird jährlich verliehen. Bewerben können sich Unternehmen aus Liechtenstein und der Schweiz, wobei das einmal im Jahr stattfindende Forum über 1000 Führungskräfte zusammenführt und die Preisträger aus einer Jury aus Wirtschaftsführern und Spezialisten gekürt werden.¹⁷⁷

Aufgebaut ist der Nachhaltigkeitsbericht der Firma auf den Kapiteln Einleitung, Unser System, Mensch, Technik, Gesellschaft und Ressourcen. Der Inhalt des Berichtes umfasst 42 Seiten und enthält einige Bilder und Graphiken.

Am Anfang des Berichtes findet sich ein Hinweis, dass der Bericht in Anlehnung an die GRI-Richtlinien zur Berichterfassung erstellt wurde. Da das Unternehmen aber nicht börsennotiert ist, macht es zu gewissen Inhalten keine Angaben.

Am Beginn des Berichtes findet sich die Einleitung, die vom CEO (Chief Execution Officer) und den anderen Geschäftsführern unterschrieben ist. In ihr wird ein eindeutiges Statement des Unternehmens zur Nachhaltigkeit und in weiterer Folge zur nachhaltigen Entwicklung abgegeben.

Kapitel zwei beschreibt das System, mit dem Hunziker erfolgreich ist. In diesem Kapitel finden sich die Vision, ein Leitbild, Strategien und Ziele und eine Erklärung zur Corporate Governance.

Das Thema Mensch wird in Kapitel drei dargestellt. In ihm werden Inhalte wie der Frauenanteil, die Work/Life-Balance, Weiterbildung, Networking, Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Fluktuation beschrieben.

Im Bereich Technik werden die Technologiepolitik, das Service, die IT-Lösungen und das Ideenmanagement beschrieben. Interessant ist dabei vor allem das Vorgehen im Bereich Ideenmanagement. Bestandteil des Ideenmanagements sind zum einen die betriebsinternen Ideen, die jeder Mitarbeiter durch eine spezielle Software melden kann und zum anderen hat das Unternehmen ein Innovationsteam. Das Innovationsteam bestimmt dabei, welche Ideen umgesetzt werden und hält sich darüber hinaus auch auf Messen, Fachtagungen und Ausstellungen am laufenden.

Information über die Beziehung zur Gesellschaft befinden sich im nächsten Teil des Nachhaltigkeitsberichtes. Hier werden Themen wie Unternehmenszukunft,

¹⁷⁶ Vgl. Hunziker (2006) S. 18

¹⁷⁷ Vgl. ESPRIX: Die Aufgaben von ESPRIX http://www.esprix.ch/de/stiftung_esprix/stiftung_esprix.php, (Zugriff: 11.02.2010)

transparente Unternehmenskommunikation, Corporate Identity, öffentliche Auftritte, Abfall & Entsorgung, Baustellenabfälle, Regenwassernutzung und die Firmenzeitung Punkt vorgestellt.

Der Bereich Ressourcen bildet schließlich den Abschluss des Berichtes. In ihm werden neue Wege im Marketing, Lieferanten & Beschaffung, die IT, und innovative Projekte aufgezeigt.

In sämtlichen Themenbereichen werden von der Firma Hunziker auch konkrete Ziele vorgestellt. Sie legen die Bereiche fest, in denen es im nächsten Berichtszeitraum Verbesserungen geben sollte.¹⁷⁸

4.3.3 Firma 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft

Die Firma 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft, speziell bekannt durch seine Marke Murauer Bier, ist das dritte Unternehmen, dessen Nachhaltigkeitsbericht vorgestellt wird. Das Unternehmen hatte im Berichtszeitraum 164 Mitarbeiter, wovon 60 in der Produktion und Verwaltung und 104 im Vertrieb tätig waren.

Seit dem Jahr 1995 kommuniziert die 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft aktiv den Umweltgedanken.

In diesem Jahr wurde im Unternehmen ein Umweltmanagement-System eingeführt und seither konnten einige Umweltkennzahlen der Brauerei deutlich verbessert werden. Seit damals führt das Unternehmen auch umfassende Aufzeichnungen über seine Leistungen, sowohl im ökonomischen, im ökologischen, als auch im sozialen Bereich. Die 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft war somit in der Lage im Jahr 2008 einen Nachhaltigkeitsbericht zu generieren, der nach den Anforderungen der GRI geprüft wurde und dem Niveau A+ entspricht.

Insgesamt wurden seit dem Jahr 1995 189 Umweltmaßnahmen umgesetzt. Darunter sind z.B. Energieeinsparungsmaßnahmen bei Strom und Heizöl, Beiträge zum Klimaschutz, Senkung des Verbrauchs an Reinigungsmitteln, Abfallmanagement, ökologische Beschaffung und die Optimierung von Logistik und Mobilität.

Doch auch im ökonomischen Bereich zeigt das Unternehmen gute Leistungen. So konnte z.B. der Umsatz des Unternehmens in den letzten Jahren stetig von 21 512 000 € im Jahr 2005 bis auf 25 582 000 € gesteigert werden. Zu vermerken ist auch, dass die Investitionen im Bezug auf die Abschreibungen im Berichtszeitraum stetig von anfangs 0,75 im Jahr 2005 auf 1,75 im Jahr 2007 gestiegen sind und das die Produktivität mit 302 916 Hektoliter Bier im Jahr den höchsten Wert seit bestehen der Brauerei erreichte.

Im Bereich soziales engagiert sich die Brauerei als Sponsor. So sponsert sie z.B. den Nachwuchs des nordischen Schisports in Murau oder den Skier-Cross Weltcup am nahe gelegenen Kreischberg. Weiters veröffentlicht das Unternehmen Indikatoren wie z.B. Arbeitsunfälle in % aller Mitarbeiter, Schulungsstunden pro Mitarbeiter pro Jahr. Schulungsstunden wurden dabei in

¹⁷⁸ Vgl. Hunziker (2006) S. 4 ff.

den Bereichen Umweltschutz, Energie, Klimaschutz, Mobilität, Hygiene im Betrieb, Arbeitssicherheit und Brandschutz für die Mitarbeiter angeboten.¹⁷⁹

4.3.4 Vergleich der drei Nachhaltigkeitsberichte

Abschnitt 4.3.4 stellt die drei Nachhaltigkeitsberichte gegenüber. Tabelle 3 zeigt dabei die verschiedenen Parameter, anhand deren die Berichte verglichen werden. Im Anfang der Tabelle befinden sich die Mitarbeiterzahl und der Umsatz der drei Unternehmen. Damit soll die Größe der Unternehmen veranschaulicht werden.

Herausstechend ist mit einem Umsatz von 695.632 t€ und einer Mitarbeiteranzahl von 4479 die Firma Palfinger. Sie stellt mit 69 Kennzahlen im ökonomischen Bereich, 118 im sozialen Bereich und 104 im ökologischen Bereich die meisten Kennzahlen zur Verfügung. Der Bericht von Palfinger umfasst dabei 108 Seiten und wird auf der GRI-Anwendungsebene A+ veröffentlicht. Weiters beinhaltet der Bericht die Erklärung der Strategie, die Offenlegung des Profils, die Offenlegung des Managementansatzes und die Erklärung der Berichtsparemeter. Palfinger ist das Einzige analysierte Unternehmen, dessen Bericht eine Erklärung zu einem Corporate Governance Kodex enthält. Palfinger hält sich dabei bis auf wenige Ausnahmen an den österreichischen Corporate Governance Kodex. Das Unternehmen beschreibt genau, wie viel Geld gesponsert aber auch gespendet wurde und stellt eine Übersicht über die Finanzströme zu den Stakeholdern zur Verfügung.

Anders als die Firma Palfinger, hält sich die Firma Hunziker nicht strikt an den GRI-Berichtsrahmen. Sie legt den Bericht aber in Anlehnung an ihn. Die Firma beschäftigte im Berichtszeitraum 48 Mitarbeiter und machte einen Umsatz von 13.000 tFranken. Dies entspricht in etwa dem Betrag von 9 Millionen Euro. Hunziker veröffentlicht die Erklärung zur Strategie, die Offenlegung des Profils, die Offenlegung des Managementansatzes und die Erklärung zu den Berichtsparemetern. Dabei werden drei ökonomische, 6 ökologische und 14 soziale Kennzahlen veröffentlicht. Hunziker hält sich aufgrund der Firmengröße und der Eigentümerstruktur an keinen Corporate Governance Kodex. Der Umfang des Nachhaltigkeitsberichtes der Firma Hunziker beträgt 48 Seiten.

Die 1.Obermurtaler Brauereigenossenschaft beschäftigt 162 Mitarbeiter und erzielt dabei einen Umsatz von 25582 t€. Die Firma veröffentlicht in ihrem Bericht eine Erklärung zur Strategie, legt ihr Profil offen, legt den Managementansatz offen und gibt eine Erklärung zu den Berichtsparemetern ab. Veröffentlicht werden 17 ökonomische-, 114 ökologische- und fünf soziale Indikatoren. Die 1.Obermurtaler Brauereigenossenschaft gibt dabei keine Erklärung zu einem Corporate Governance Kodex ab und der Umfang des Berichtes beträgt 39 Seiten, wobei auf der GRI-Anwendungsebene A+ berichtet wird. Besonders umfangreich ist der Nachhaltigkeitsbericht der 1.Obermurtaler Brauereigenossenschaft dabei im ökologischen Bereich ausgeführt.

¹⁷⁹ Vgl. Obermurtaler Brauereigenossenschaft (2008), S. 3 ff.

Tabelle 3: Vergleich der drei Nachhaltigkeitsberichte

| | Palfinger | Hunziker | 1.Obermurtaler Brauerreigenossenschaft |
|------------------------------------|------------|------------------|--|
| Anzahl der Mitarbeiter | 4479 | 48 | 162 |
| Umsatz im Berichtszeitraum | 695.632 t€ | 13.000 t Franken | 25582 t€ |
| Erklärung der Strategie | v. | v. | v. |
| Offenlegung des Profils | v. | v. | v. |
| Offenlegung des Managementansatzes | v. | v. | v. |
| Erklärung der Berichtsparameter | v. | v. | v. |
| Ökonomischen Kennzahlen | 69 | 3 | 17 |
| Ökologische Kennzahlen | 118 | 6 | 114 |
| Soziale Kennzahlen | 104 | 14 | 5 |
| Corporate Governance Kodex | v. | n.v. | n.v. |
| Umfang des Berichtes | 108 Seiten | 42 Seiten | 39 Seiten |
| Einhaltung der GRI-Richtlinien | A+ | In Anlehnung | A+ |

Legende:

v.....vorhanden

n,v.....nicht vorhanden

5 Konzeption eines Nachhaltigkeitsberichtes für die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH

Abschnitt 5 behandelt den grundsätzlichen Aufbau für den Nachhaltigkeitsbericht der Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH. Angefangen wird mit der Vorgehensweise bei der Berichterstellung, gefolgt von dem Berichtsinhalt bevor zu den Standardangaben übergegangen wird. Zum Schluss des Kapitels werden die Berichtsp Parameter bestimmt.

5.1 Vorgehensweise

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes ist es wichtig, sich am Beginn im Klaren zu sein, wie ein derartiges Vorhaben durchgeführt werden kann. Eine Hilfestellung zu diesem Thema gibt der Leitfaden „In sieben Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“, der vom Institut für Nachhaltige Entwicklung ausgearbeitet wurde. In den folgenden sieben Schritten wird ein Überblick über den Ablauf des Vorhabens bereitgestellt und es wird kurz erklärt, wie die Punkte konkret im Unternehmen gehandhabt wurden. Zu einzelnen Detailthemen finden sich in den folgenden Kapiteln genauere Angaben.

Das Vorhaben wird dabei in folgende sieben Schritte unterteilt:¹⁸⁰

1. Rahmenbedingungen klären. Beim Ersten Punkt wird zuerst ein Team gebildet, welches bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes mitwirkt. Im Falle des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH besteht das Team aus insgesamt fünf Mitgliedern. Als nächstes gilt es den Zeitplan zu erstellen. Demnach wurde das Vorhaben so geplant, dass der Nachhaltigkeitsbericht am 31. Mai 2010 fertig gestellt wird. Für die Definition der Grundaussagen des Nachhaltigkeitsberichtes wurde ferner ein Termin am 11. Dezember 2009 bei der Firma Himmelberger Zeughammerwerke Leonhard Müller&Söhne GmbH wahrgenommen. Bei diesem Termin wurde festgelegt, welche Inhalte der Bericht haben soll, und welche Inhalte den Schwerpunkt des Berichtes bilden. Wichtig war bei diesem Termin die Prinzipien der Wesentlichkeit und der Vollständigkeit (siehe Abschnitt 4.2.2) einzuhalten. In diesem Termin galt es, nur Themen, Tätigkeiten und Indikatoren zu wählen, die zum einen strategisch bedeutsam und zum anderen maßgeblich für das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens sind. Nichtrelevante Themenfelder sollten im Nachhaltigkeitsbericht ausgespart werden.
2. Themen und Anspruchsgruppen identifizieren. Bei einem weiteren Termin am 10 bis 12 März 2010 wurde intensiv darüber nachgedacht, an welche Anspruchsgruppen sich der Bericht wendet. Eine der wichtigsten Anspruchsgruppen im Falle des Unternehmens sind die Kunden, aber auch Mitarbeiter, Anrainer, Behörden und Lieferanten gehören zu den

¹⁸⁰ Vgl. Kanatschnig (2003) S. 12

Stakeholdern, die mit dem Bericht angesprochen werden. Weiters wurden bei diesem Termin die konkreten Themen diskutiert, die im Bericht erläutert werden und es wurden Profile für die wichtigsten Anspruchsgruppen erstellt. (siehe Abschnitt. 5.2.1).

3. Ziele für das Unternehmen und den Report ableiten. Mit den ersten zwei Schritten ist die Bestandsaufnahme abgeschlossen. Wichtig bei der Zielsetzung für das Unternehmen ist es, die Maßnahmen für die nachhaltige Entwicklung in die normale Geschäftstätigkeit einzuflechten und nicht getrennt zu betrachten. In einem weiteren Schritt werden die Ziele für den Report konkretisiert und es wird ein erstes Inhaltsverzeichnis formuliert. (siehe Abschnitt 5.2.2, 5.2.3 bzw. 5.2.4)
4. Daten und weitere Informationen sammeln. Bei diesem Punkt geht es darum, weitere Daten zu sammeln, die notwendig sind, um die Kapitel und Inhalte auf hohem Niveau darzustellen. So können jetzt konkrete Indikatoren berechnet und weitere Maßnahmen wie z.B. Interviews oder Fragebögen durchgeführt werden. Am Beispiel des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH wurden an dieser Stelle Kennzahlen berechnet (siehe Abschnitt 6) und Interviews durchgeführt.
5. Den Bericht schreiben. Nachdem für alle Kapitel die Konzepte, Informationen und Daten vorliegen, wird mit dem schreiben des Berichtes begonnen. Dabei ist darauf acht zu geben, dass der Bericht nicht zu hochtechnisch verfasst wird, sondern dass gut verständlich und möglichst einfach formuliert wird.
6. Den Bericht gestalten. Um den Bericht möglichst überschaubar und noch besser verständlich zu machen, wird er möglichst benutzerfreundlich gestaltet. Das beinhaltet neben den Kapitelzusammenfassungen und den Ausblick auch Themenbereiche wie z.B. die Layout-Planung.
7. Den Report verbreiten. Bei der Verbreitung des Berichtes kommt es darauf an, die angestrebten Zielgruppen auch tatsächlich zu erreichen. Wichtige Verbreitungsmöglichkeiten dazu sind:
 - Aussenden des Berichtes per Post
 - Bereitstellung im Internet
 - Aufmerksamkeit der Medien Nutzen
 - Veranstalten von Fachdiskussionen
 - Dialoge mit Anspruchsgruppen

Beim Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH wird bei der Verbreitung des Nachhaltigkeitsberichtes das Aussenden des Berichtes per Post und die Bereitstellung des Berichtes im Internet gewählt. Weiters wird der Bericht im Bereich Vertrieb aktiv an die Kunden ausgegeben.

5.2 Erarbeitung des Berichtsinhaltes

Wie in Abschnitt 5.1. erklärt wird nun mit der Erarbeitung des Berichtsinhaltes fortgesetzt. Um eine ebenbürtige Behandlung von gesellschaftlichen,

ökologischen und ökonomischen Aspekten zu garantieren werden zuerst die Stakeholder des Unternehmens identifiziert. Um dem Prinzip der Einhaltung des Nachhaltigkeitskontextes Folge zu leisten werden anschließend die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte des Unternehmens erhoben. (siehe Abschnitt 4.2.2)

Dabei ist anzumerken, dass es keine hundertprozentig richtigen oder falschen Lösungen gibt. In der Praxis wird es immer so viele verschiedene Berichte wie Unternehmen, die einen Bericht legen, geben. Berichtsinhalt- und -grenzen sind abhängig von verschiedenen Aspekten.

Diese sind z.B.:¹⁸¹

- Größe des Unternehmens
- Branchenzugehörigkeit.
- Spezifische Geschichte des Unternehmens.
- Einbettung in lokale und regionale Gemeinschaften.
- Diversität der Operationen.
- Anzahl der Produkte.

Jedes Unternehmen, das einen Nachhaltigkeitsbericht legt, sollte sich seiner einmaligen Situation und der unterschiedlichen Relevanz von verschiedenen Themenbereichen bewusst sein und dieses Faktum auch bei der Schwerpunktsetzung im Bericht berücksichtigen. Standards legen nur den Rahmen dar und definieren Aspekte, die im Bericht nicht ausgespart werden sollen.¹⁸²

5.2.1 Stakeholder des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH

Die Bestimmung der einzelnen Stakeholder des Unternehmens ist für eine umfassende Berichterstattung sehr wichtig. (siehe Abschnitt 2.4 und Abschnitt 4.2.2) Das Kennen der Stakeholder bildet die Grundlage dafür, dass sich das Unternehmen proaktiv verhalten kann und somit einen offenen Informationsaustausch mit seinen Anspruchsgruppen durchführen kann.

Um eine bessere Visualisierung und Strukturierung der Anspruchsgruppen zu erreichen wurde die Methode des Mind-Mappings (siehe Abb. 13) gewählt. Somit soll sichergestellt werden, dass die wichtigsten Stakeholder der Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH erkannt und anschaulich in graphischer Form dargestellt werden.

¹⁸¹ Vgl. Hardtke (2001) S. 234

¹⁸² Vgl. Hardtke (2001) S. 234

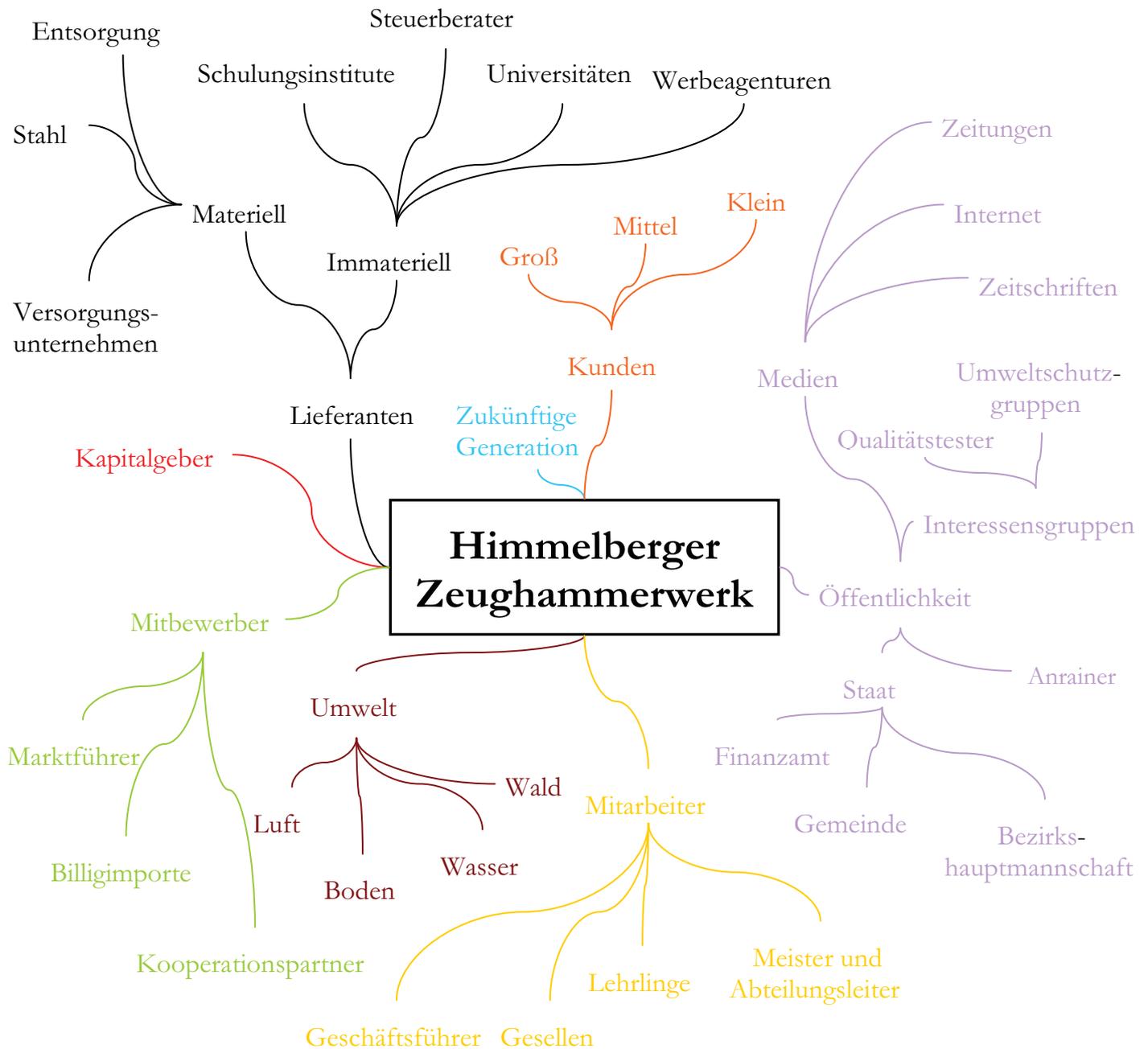


Abbildung 13: Stakeholder der Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH¹⁸³

Abb.13 zeigt die Stakeholder der Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH. Erarbeitet wurden diese Stakeholder in einem Treffen am 11 März, bei dem Herr DI Josef Müller, Herr Dr. Leonhard Müller, Herr Mag. Manuel Woschank, Frau Maria Streid und Herr Gerhard Tiffner anwesend waren. Wie die Mind-Map zeigt, knüpfen direkt an das Unternehmen acht Äste an.

¹⁸³ Quelle: Eigene Darstellung

Die identifizierten Stakeholder sind:

- Kapitalgeber. Unter ihnen fallen sowohl die drei Eigentümer der Gesellschaft, als auch Banken, mit denen das Unternehmen schon seit Jahrzehnten zusammenarbeitet.
- Lieferanten. Die Lieferanten werden aufgeteilt in zwei Gruppen. Zum einen in Lieferanten, die immaterielle Leistungen, wie z.B. Schulungen, Gestaltung von Werbemitteln bringen und in Lieferanten, die materielle Leistungen, wie z.B. Stahl oder Ergas an das Unternehmen liefern.
- Zukünftige Generation. Die zukünftige Generation wird auch als Anspruchsgruppe genannt, da sie ein Interesse daran hat, dass das Unternehmen fortbesteht. Speziell im Falle des Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH spielen diese Stakeholder eine wesentliche Rolle, da das Unternehmen zu gegebener Zeit als florierendes Unternehmen in die Hände der nächsten Generation weitergereicht werden soll.
- Mitarbeiter. Vor allem die Mitarbeiter sind eine sehr bedeutende Anspruchsgruppe. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens, da sie maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Betriebes haben.
- Kunden. Im Bereich der Kunden wird zwischen großen Kundschaften, mittleren und kleinen Kundschaften unterschieden. Der Unterschied zwischen den drei Gruppen ist der Einfluss, den sie auf das Unternehmen ausüben können.
- Öffentlichkeit. Zu dem Zweig Öffentlichkeit gehören der Staat, die Interessensgruppen, Anrainer und die Medien. Speziell der Bereich Öffentlichkeit bildet eine Stakeholdergruppe, die nicht unterschätzt werden darf. Durch die vollkommene Missachtung dieses Bereiches sind selbst große, sonst stabile Unternehmen schon ins Wanken geraten.
- Natürliche Umwelt. Auch die natürliche Umwelt gehört zu den Anspruchsgruppen. Wie das Beispiel von Shell in Abschnitt 2.4. zeigt, kann es durch ein Nichtbeachten der Umwelt zu massiven Problemen für das Unternehmen kommen.
- Mitbewerber. Schließlich dürfen bei der Feststellung der Stakeholder die Mitbewerber nicht fehlen. Neben Kooperationspartnern wie z.B. Stihl und Palfinger müssen auch andere Unternehmen, wie z.B. Unternehmen die ihre Äxte in Billiglohnländern produzieren als Stakeholder betrachtet werden.

Wie Tabelle 4 zeigt, wurde vom Team, um eine bessere Beurteilung der wichtigsten Stakeholder zu bekommen, ein Profil der Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Kunden und Lieferanten erstellt. Dies sollte vor allem dazu dienen, um den Prinzip der Einbeziehung der Stakeholder genüge zu tun. (siehe Abschnitt 4.2.2)

Die Aspekte, die bei dem Profil der Anspruchsgruppen untersucht wurden sind:¹⁸⁴

- die Vertrautheit des jeweiligen Stakeholders mit Nachhaltigkeit.
- die Ansprüche die an das Unternehmen gestellt werden.
- Ängste die im Hinblick auf Nachhaltigkeit auftreten.
- Botschaften die an die Anspruchsgruppe gerichtet werden.

¹⁸⁴ Vgl. Kanatschnig (2003) S. 22

Tabelle 4: Profile von verschiedenen Stakeholdern¹⁸⁵

| | Vertrautheit mit Nachhaltigkeit | Ansprüche | Ängste | Botschaften für die Anspruchsgruppen |
|----------------|---|---|---|---|
| Mitarbeiter | Wenig vertraut | Sicherung des Arbeitsplatzes, Wertschätzung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sinnerfülltes Arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie | Nachhaltigkeit als zusätzliche Aufgabe, Nachhaltigkeit als Imageträger um Jobabbau zu kaschieren | Langfristig bessere Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch Nachhaltigkeit, bessere Arbeitsbedingungen durch Nachhaltigkeitsmanagement |
| Öffentlichkeit | Wenig vertraut, positiver Einfluss auf die Umgebung wird erwartet | Sicherung der Arbeitsplätze, Sauberkeit der Umgebung, Pünktliche Bezahlung der Steuern, Soziale Verantwortung | Nachhaltigkeit als Imageträger um Jobabbau zu kaschieren, Nachhaltigkeit nur um Image zu verbessern | Bessere Risikovorsorge durch Nachhaltigkeit, bessere Umweltbedingungen, langfristig bessere Überlebensfähigkeit des Unternehmens |
| Kunden | Unterschiedliche Vertrautheit. Teilweise wird sehr großes Augenmerk auf das Thema Nachhaltigkeit gelegt | Erwerb von Umweltfreundlich, hochqualitativen und sozial korrekt hergestellten Produkten | Angst durch Produkt gesundheitliche Schäden zu erleiden. Imageverlust durch Zusammenarbeit | Das Produkt beinhaltet Hochwertige Materialien und ist qualitativ sehr hochwertig. Es bietet die maximalen Vorrichtungen für die Unfallverhütung. |
| Lieferanten | Teilweise vertraut | Langfristige Belieferung der Firma. Pünktliche Bezahlung. | Abbruch der Lieferantenbeziehung. Ausfall der Zahlungen. | Das Unternehmen ist finanziell abgesichert, es ist langfristig orientiert. Qualität wird hochgeschrieben. |

¹⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Ökonomische Aspekte

Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH ist ein finanziell sehr stabil geführtes Unternehmen, das wegen seiner Eigentümerstabilität schon seit Jahrhunderten besteht.

Durch die sehr konservative Finanzstruktur mit einer Eigenkapitalquote von beinahe 100 Prozent und einer sehr stabilen Ertragslage, die vor allem in Zeiten der Wirtschaftskrise bewiesen wurde, ist das Unternehmen für die Zukunft sehr gut aufgestellt.

Das Unternehmen versucht Risiken so gut wie möglich aus dem Weg zu gehen. Mittels der sehr hohen Qualität der Erzeugnisse werden das Preisrisiko und das technische Risiko stark eingeschränkt.

Das Unternehmen produziert ausschließlich in Österreich. Österreich und Deutschland sind für den Betrieb der Hauptabsatzmarkt und somit wird der Großteil der Umsätze in diesen Ländern generiert. Das politische Risiko wird dadurch sehr klein gehalten und das Währungsrisiko ist in diesen Märkten ausgeschlossen.

Weitere Absatzmärkte des Unternehmens sind Frankreich, Italien, Polen, Großbritannien, USA und Kanada. Bei Umsätzen, die in nicht Euro Länder gemacht werden erfolgt die Bezahlung der gelieferten Produkte trotzdem ausschließlich in Euro.

Das ökonomische Ziel des Unternehmens für die nächsten drei Jahre ist es, den Umsatz zu erhöhen, die Wirtschaftlichkeit zu erhalten und die Eigenkapitalquote auf dem hohen Niveau zu stabilisieren. Erreicht sollen die Ziele vor allem durch Verbesserungen innerhalb der Produktion werden. Dies soll im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen, wie z.B. Kaizen-Workshops ermöglicht werden.

5.2.3 Ökologische Aspekte

Langfristige Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen ist der verantwortungsvolle Umgang mit der Umwelt. Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH betrachtet sich dabei als integrierter Bestandteil des regionalen Ökosystems. Dem Unternehmen ist es sehr wichtig, dass es im Einklang mit der Natur agiert.

So wird im hausinternen Wasserkraftwerk schon seit 1912 ökologisch sauberer Strom in das öffentliche Netz eingespeist. Im Vorjahr wurden mit dem Kraftwerk rund 1 000 000 Kilowattstunden umweltfreundlicher Strom erzeugt. Von der Produktionskapazität liefert das Kraftwerk somit mehr Strom, als für den Firmenstandort benötigt wird. Der Rest der Energie, die erzeugt wird, wird in das öffentliche Netz eingespeist.

In den Jahren 2006/07 wurde die Farbgebung innerhalb der gesamten Produktpalette geändert. Dabei wurde die herkömmliche Farbe, die auf Basis von Nitroverdünnung gemischt wird durch Acryllack substituiert, der durch Zugabe von Wasser hergestellt wird. Der große Vorteil besteht darin, dass die eingesetzten gesundheitsschädlichen Lösungsmitteln im Vergleich zu Nitrolacken deutlich reduziert sind. Somit dient dieser Schritt wesentlich zur

Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz und beugt der Entstehung von Krankheiten vor.

Ein weiterer wichtiger Schritt im ökologischen Bereich wurde im Jahr 2007/08 gewagt. In diesen Jahren wurde die gesamte Produktion innerhalb des Unternehmensbereiches Hammerwerk von Ölbefuerung auf Gasbefuerung umgestellt. Bei einem jährlichen Verbrauch von rund 130 000 Kubikmeter Gas ist das ein wesentlicher Beitrag für die Reinhaltung der Umwelt. Dieser Schritt diene vor allem der Reduzierung der schädlichen Abgase und trägt somit zur Verbesserung der regionalen Luftverhältnisse bei.

Ziel des Unternehmens im ökologischen Bereich ist es durch das Umsetzen von geeigneten Ideen die Schadstoffbelastungen der Luft und die Gefährdung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz in den nächsten drei Jahren durch geeignete Maßnahmen weiter zu minimieren.

5.2.4 Soziale Aspekte

Wie Tabelle 5 zeigt, konnte im Berichtszeitraum die Anzahl der Mitarbeiter trotz allgemeiner Wirtschaftskrise konstant gehalten werden. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter (Median) betrug im Jahr 2009 38 Jahre. Bemerkenswert ist dabei vor allem die Tatsache, dass es in der Firma sieben Mitarbeiter gibt, die bereits mehr als 25 Jahre im Familienbetrieb beschäftigt sind. Zu diesem Anlass wurden diese Mitarbeiter am elften Dezember im Rahmen einer Firmenfeier geehrt.

Eine weitere Errungenschaft ist, dass der Frauenanteil in den letzten Jahren stetig gestiegen ist. Die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH war das erste Kärntner Unternehmen, das im Jahr 2003 eine weibliche Mitarbeiterin beschäftigte, die den Beruf eines Werkzeugmachers erlernte.

Im Jahr 2009 wurde im Sinne der überbetrieblichen Weiterbildung mit einem Kaizen Projekt gestartet. Zu diesem Zweck wurden im Jahr 2009 zwei Kurse durchgeführt, bei denen Vertreter aus jedem Unternehmensbereich mitgearbeitet haben. Ziel dieses Projektes ist es innerhalb des Unternehmens eine Arbeitsphilosophie zu generieren, die das Streben nach ständiger Verbesserung im Fokus hat.

Regional ist das Unternehmen Mitglied beim Verein der Lavanttaler Wirtschaft. Herr Diplomingenieur Josef Müller ist dabei Arbeitskreisleiter des Bereichs Innovation. Ziel des Vereins ist es als überparteiliche und überinstitutionelle Plattform die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region Lavanttal zu verbessern und als strategischer Impulsgeber für Projekte in der Region zu dienen.¹⁸⁶

Zudem wird seit dem Jahr 2009 beim Trigos Wettbewerb mitgemacht. Im Jahr 2010 wurde das Projekt „Mit Handarbeit ins dritte Jahrtausend“ in der Kategorie Gesellschaft eingereicht.

Ziel des Unternehmens im sozialen Bereich ist es, die Mitarbeiteranzahl weiter konstant zu halten. Die Frauenquote soll in den nächsten drei Jahren hingegen

¹⁸⁶ Vgl. Verein der Lavanttaler Wirtschaft: Ziele des Vereins <http://www.lavanttaler-wirtschaft.at/>, (Zugriff: 11.03.2010)

auf 23 Prozent erhöht werden. Dies würde bei einem gleich bleibenden Mitarbeiterstand einen absoluten Frauenanteil von mindestens zwölf Mitarbeiterinnen bedeuten. Weiters soll jährlich bei einem Preis wie z.B. den Trigros Wettbewerb mit einem innovativen Projekt mitgemacht werden.

Tabelle 5: Soziale Kennzahlen des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH

| | 2009 | 2008 | 2007 |
|--|----------|----------|----------|
| Anzahl der Mitarbeiter | 49 | 49 | 48 |
| Davon Teilzeit | 2 | 2 | 2 |
| Durchschnittsalter (Median) | 37 | 37 | 38 |
| Frauenanteil absolut | 10 | 10 | 9 |
| Frauenanteil in Prozent der Beschäftigten | ca. 20 % | ca. 20 % | ca. 19 % |

5.3 Standardangaben

Im Kapitel Standardangaben werden die wichtigsten Themen und Inhalte vermittelt, die für die identifizierten Stakeholder relevant und interessant sind.

5.3.1 Profil und Strategie des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH

Aufgebaut wird das Profil und die Strategie im Nachhaltigkeitsbericht des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH durch folgende Bereiche:

- Vorwort der Geschäftsführer und Eigentümer. Am Beginn des Nachhaltigkeitsberichtes steht eine Stellungnahme der drei Geschäftsführer und Eigentümer des Unternehmens.
- Unternehmensprofil. Das Unternehmen Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH fertigt seit über 300 Jahren hochqualitative Handwerkzeuge. Der Betrieb wurde bereits 1675 gegründet und befindet sich seit dieser Zeit in Familienbesitz. Durch seine innovative Unternehmenskultur gelang es dabei Tradition und technischen Fortschritt zu verbinden. Jahrhundertlange Erfahrung, sanfter Umgang mit den Ressourcen und reine Handarbeit zeichnen das Unternehmen aus. Aufgrund der erreichten Ziele im Jahr 2009

entschloss sich die Geschäftsführung den ersten Nachhaltigkeitsbericht für die Jahre 2007/ 08/ 09 vorzulegen.

- Verankerung der Nachhaltigkeit in der Organisation. Aufgrund der Größe des Unternehmens werden die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements direkt von der Geschäftsführung wahrgenommen. Auf diese Art und Weise werden die wesentlichen Elemente der drei verschiedenen Aspekte in einer Funktion zusammengeführt. Ideen und Verbesserungsvorschläge können somit auf höchster Ebene entschieden, und wenn sinnvoll sofort umgesetzt werden. Voraussetzung für dieses Vorgehen ist eine Unternehmenskultur, die innovative Ideen und eine offene Unternehmenskommunikation fördert. Letztere wird durch regelmäßige, informelle Mitarbeitergespräche sichergestellt.
- Strategien und Ziele im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Das Unternehmen Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH arbeitet mit seinen Unternehmensbereichen in einer wirtschaftlich stabilen Branche. Die Wertschöpfungskette des Betriebes reicht von der Anlieferung des Stahles bis hin zum fertigen Produkt. Nachhaltigkeit wird dabei auf Basis der drei Aspekte verstanden. Der veröffentlichte Nachhaltigkeitsbericht beruht hauptsächlich auf den ökologischen und den sozialen Aspekt. Ökonomisch werden aufgrund dessen, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt keine Kennzahlen veröffentlicht. Für den Umwelt- und sozialen Gedanken sprechen aus der Sicht des Himmelberger Zeughammer-werkes Leonhard Müller&Söhne GmbH ethische und auch ökonomische Gründe. Die verantwortungsbewusste, intergenerationale Führung ist Teil der Unternehmensphilosophie und dient dazu, die Lebensqualität der Mitarbeiter und der Menschen im Umfeld des Unternehmens zu verbessern. Konkrete Maßnahmen, die dafür in den letzten drei Jahren durchgesetzt wurden können in die Kernelemente Vorbildwirkung im Bereich Umweltschutz, Qualifikation der Mitarbeiter und Vorbildwirkung im sozialen Bereich zusammengefasst werden.
- Produkte. Die Produkte des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH reichen von Äxten bis hin zu Aufbauten für Lastkraftwagen. Das bestreben des Unternehmens ist es, sich der Verantwortung gegenüber den Menschen, dem technischen Fortschritt und der Umwelt bewusst zu sein. Laufende Produktinnovationen führen dazu, dass das Unternehmen dazu beiträgt, seine Produkte sicherer und umweltfreundlicher zu gestalten. Besonderer Wert wird dabei auf die Sicherheit der Kunden gelegt. Mit Produkten wie z.B. „Die Axt, die immer trifft“ gelingt es dem Unternehmen wesentlich bei der Unfallvorbeugung für ihre Kundschaft mitzuwirken.

5.3.2 Managementansatz des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH

Das Managementsystem des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH geht von der Vision „Hammerwerk Müller, Qualität und Handwerkskunst im 3ten Jahrtausend“ aus.

Aufbauend auf dieser Vision basiert das Leitbild der Firma, welches in die Teilbereiche Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter und Verantwortung gegliedert ist:

- **Unternehmen:** Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH ist ein Betrieb der sich in Familienbesitz befindet. Die Firma ist spezialisiert auf die Herstellung von handgeschmiedeten Werkzeugen. Weiters werden Aufbauten für Lastkraftwagen gefertigt. Das Unternehmen ist auf sehr flachen Hierarchien aufgebaut. Dieser Aufbau ermöglicht es, dass im Unternehmen direkt operiert und auf kollegialer Ebene kommuniziert wird. An der Spitze des Unternehmens stehen die drei Geschäftsführer. Sie werden durch die Meister und Abteilungsleiter bei der Führung des Betriebes unterstützt.
- **Kunden:** Der Verkauf der Produkte des Hammerwerkes wird durch die Abteilung Vertrieb durchgeführt. Im Fahrzeugbau gehören sowohl Institutionen als auch private Auftraggeber zum Kundenkreis. Die Kernmärkte des Hammerwerkes sind Deutschland und Österreich. Wichtige Exportländer sind Schweiz, Frankreich, Belgien und Italien. Im Fahrzeugbau wird vorwiegend für österreichische Kundschaften gearbeitet. Das hauptsächliche Ziel des Unternehmens ist die Zufriedenheit der Kunden. Für dieses Ziel ist es notwendig qualitativ hochwertige Waren zu produzieren und mit sorgsam ausgewählten Lieferanten und Partnern zusammenzuarbeiten.
- **Mitarbeiter:** Um eine hohe Qualität in den Werkstätten erzeugen zu können, benötigt das Unternehmen gut ausgebildete Mitarbeiter mit einer fachlich sehr hohen Qualifikation. Im Unternehmen werden Menschen benötigt, die sich den Herausforderungen von Innovationen stellen und für Weiterbildungen offen sind.
- **Verantwortung:** Das Unternehmen bekennt zu seiner Verantwortung, indem nachhaltig gewirtschaftet, offen kommuniziert und ökologisch verantwortbare Technologien und Materialien gewählt werden. Weiters versucht das Unternehmen durch Gesundheitsförderung und Arbeitnehmerschutz das Wohlbefinden zu fördern.

Alle Tätigkeiten die durchgeführt werden zielen darauf ab, partnerschaftlich zu agieren. Diese Kultur ermöglicht es dem Unternehmen mit sämtlichen Partnern, Kunden und Mitarbeitern auf einer kameradschaftlichen Ebene zu kommunizieren.

Partnerschaftlich heißt, dass das Denken und Handeln im Betrieb für alle Beteiligten Vorteile bringen soll. Bevor strategische Entscheidungen getroffen werden, wird untersucht, welchen Einfluss die Entscheidung auf die erzeugten Produkte, auf die beteiligten Menschen und auf die verwendeten Ressourcen hat. Alle drei Fundamente müssen dabei gleichermaßen in Betracht gezogen werden(siehe Abb. 14).

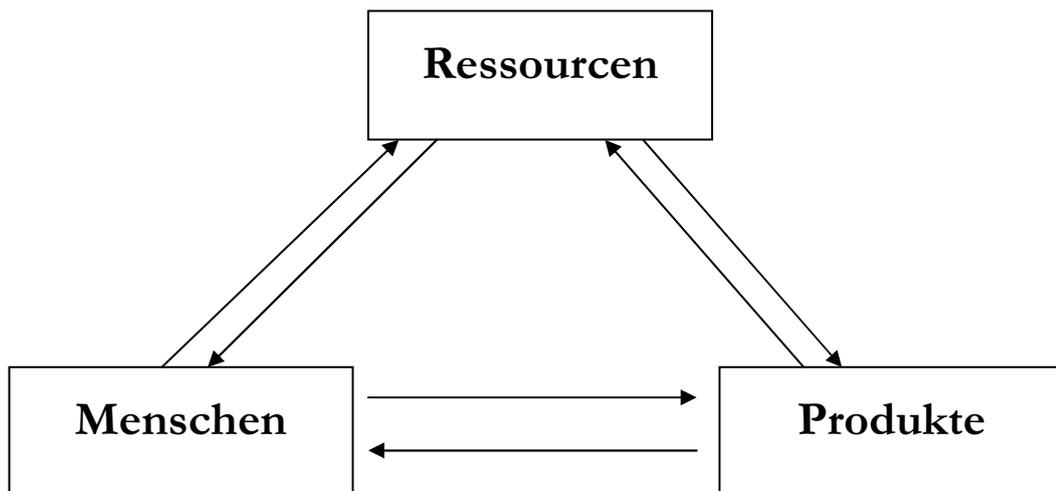


Abbildung 14: Die drei Fundamente der strategischen Entscheidungen im Unternehmen¹⁸⁷

5.3.3 Berichtsparemeter und Anwendungsebene

Die Berichtsparemeter bestehen aus den Abschnitten:¹⁸⁸

- Berichtsparemeter
- Berichtsumfang- und grenzen
- GRI Content Index

Zum Berichtsparemeter gehören folgende Angaben:¹⁸⁹

- Berichtszeitraum. Der Bericht des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH enthält Informationen aus den Jahren 2007/2008/2009.
- Veröffentlichung des letzten Berichts. Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH hat bis jetzt noch keinen Bericht veröffentlicht.
- Berichtszyklus. Das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH wird in Zukunft alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht legen.
- Ansprechpartner für Fragen zum Bericht und seinem Inhalt. Für Fragen zum Bericht steht Herr Dipl. Ing. Josef Müller unter der E-mail Adresse office@mueller-hammerwerk.at zur Verfügung.

¹⁸⁷ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁸⁸ Vgl. GRI (2006) S. 21 f.

¹⁸⁹ Vgl. GRI (2006) S. 21 f.

Der Abschnitt des Berichtsumfang und der Berichtsgrenzen wird unterteilt in:¹⁹⁰

- Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhaltes. Die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhaltes des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH wurde in Abschnitt 5.1 und Abschnitt 5.2 erarbeitet.
- Berichtsgrenzen. Da die Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH keine Tochterunternehmen besitzt und keine Joint-Ventures betreibt wird über das gesamte Unternehmen berichtet
- Sonstige Punkte. Im GRI Leitfadens gibt es auch noch andere Punkte, die zum Bereich Berichtsumfang und Berichtsgrenzen gezählt werden. Dies sind z.B. Die Grundlage für die Berichterstattung in Joint Ventures. Aufgrund der Größe des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH wird auf diese Bereiche nicht näher eingegangen.

Der GRI Content Index gibt bei umfangreichen Berichten in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle sich im Bericht die Standardangaben befinden. Im Fall des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH wurde der GRI Content Index nicht verwendet, da der Bericht mit einem Umfang von 23 Seiten sehr übersichtlich gestaltet ist.

Der Nachhaltigkeitsbericht der Firma Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH wurde in Anlehnung an die Richtlinien der GRI erstellt. Grundsätzlich entspricht der Bericht den Anforderungen der GRI-Anwendungsebene C. Aus firmenpolitischen Gründen wurden jedoch keine ökonomischen Kennzahlen veröffentlicht.

5.4 Zusammenfassung und kritische Würdigung

Bei der Analyse der Konzeption des Nachhaltigkeitsberichtes der Firma Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH zeigt sich, dass der Nachhaltigkeitsbericht aufgrund des strukturierten Vorgehens in sieben Schritten sehr gut erarbeitet werden konnte. Die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens konnten herausgearbeitet werden und in Anlehnung an die GRI-Richtlinien publiziert werden. In Abschnitt 5.1 wurden dazu die einzelnen Schritte des Vorgehens genau erklärt, bevor in Abschnitt 5.2 der Berichtsinhalt definiert wurde. Um die Adresstaten des Berichtes genauer zu definieren wurde zu diesem Zweck eine Mind-Map zur Visualisierung der Stakeholder und ein Profil der Stakeholder Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Kunden und Lieferanten erarbeitet. Darauffolgend wurden in Abschnitt 5.3 die Standardangaben des Unternehmens erarbeitet. Ausgehend von der Strategie und dem Profil des Unternehmens wurde der Managementansatz und die Berichtparameter entworfen.

Auf dieser Basis Aufbauend und zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Berichtswesens im Unternehmen wurde die Entwicklung eines Ideenmanagementsystems und eines genauen Indikatorensystems

¹⁹⁰ Vgl. GRI (2006) S.21 f.

beschlossen. Speziell im ökologischen Bereich ist das Unternehmen in Zukunft gefordert, ein umfassenderes Berichtssystem aufzubauen. Neben den bisher installierten Indikatoren sollten Kennzahlen, die Aussagen über die CO₂ Emissionen, den Wasserverbrauch und ähnlichen ökologisch relevante Themen ermöglichen, installiert werden. Beauftragt wurde damit Herr Mag. Manuel Woschank, der in Zukunft für diesen Bereich im Unternehmen zuständig sein wird.

6 Ermittlung des CO₂ Ausstoßes bei Transporten

Der weltweite Klimawandel ist eines der ernsthaftesten Probleme des 21. Jahrhunderts. Eine Auswirkung des Klimawandels ist das Auftreten von Extremwetterereignissen, wie z.B. sintflutartige Niederschläge und wochenlange Hitzeperioden. Hauptverantwortlich für die Klimaänderung sind anthropogene Emissionen von Treibhausgasen wie z.B. CO₂ und Aerosolen.¹⁹¹

In Kapitel 6 wird daher der CO₂ Ausstoß eines Transportes von einer Axt berechnet. Repräsentativ für die Berechnung wird eine Axt aus China und eine Axt aus dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH berechnet. Bei der Axt aus China wird dabei angenommen, dass sie 30 Kilometer entfernt von Shanghai produziert wird. Absatzort der Äxte ist Graz. Graz wurde deswegen gewählt, da die Firma Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH in Graz einen hohen Marktanteil bei den verkauften Äxten hat.

Begonnen wird das Kapitel mit den Besonderheiten des Straßengüterverkehrs, bevor zu den Besonderheiten des Hochseeschiffverkehrs und den Grundlagen der Berechnung übergegangen wird. Geschlossen wird der Abschnitt mit der Berechnung des CO₂ Ausstoßes der beiden Produkte.

6.1 Besonderheiten des Straßengüterverkehrs

Speziell beim Straßengüterverkehr gibt es sehr genaue Daten, die auf Modellrechnungen, Berechnungen auf der Grundlage von Messungen auf Rollprüfständen bzw. dynamischen Motorprüfständen, ergänzt mit Untersuchungen zum Fahrverhalten im realen Betrieb basieren. Weitere Datenlieferanten sind Fahrzeughersteller und Fachzeitschriften, die die einzelnen Modelle anhand ihres CO₂ Ausstoßes beurteilen. Bei den Daten der Fachzeitschriften und Fahrzeughersteller ist jedoch anzumerken, dass die angegebenen Daten relativ tief liegen. Grund dafür ist, dass es sich bei diesen Untersuchungen meist um Neufahrzeuge handelt und auf Teststrecken getestet wird. In der tatsächlich eingesetzten Flotte sind jedoch meistens ältere Fahrzeuge im Einsatz und die Emissionen liegen aufgrund der Tatsache höher, dass der Transport auf öffentlichen Straßen und nicht auf Teststrecken durchgeführt wird.¹⁹²

Tabelle sechs zeigt weitere Einflussfaktoren, die sich auf den Treibstoffverbrauch und somit auf die CO₂ Emissionen im Straßengüterverkehr auswirken.

¹⁹¹ Vgl. Kapfer (2005) S. 16 f.

¹⁹² Vgl. Leonardi et al. (2004) S. 18

Tabelle 6: Faktoren des Treibstoffverbrauchs und der CO₂ Emissionen im Straßengüterverkehr.¹⁹³

| | |
|----------------------------------|---|
| Fahrzeug | Fahrzeuggröße/Fahrzeugkategorie (LKW, Sattelzug, Lastzug etc.) |
| | Fahrzeuggewicht (Leergewicht) |
| | Motorkonzept (Neufahrzeug, älteres Fahrzeug) |
| | Zugzusammensetzung |
| | Technische Verbesserungen (Dachspoiler, Leichtlauföl, etc.) |
| | Technische Ausstattung (Klimaanlage, elektronische Bedienelemente) |
| | Treibstoffart |
| Transportorganisation | Auslastungsgrad nach Gewicht und nach Volumen |
| | Disposition, Auswahl von Strecke und Fahrzeug |
| | Unternehmerische Entscheidungen (Kunden- und Lieferantenstruktur) |
| Flottenzusammensetzung | Zusammensetzung des Fahrzeugbestandes (nach Größe und Gewicht) |
| Fahrleistung | Distanz |
| Route und Straßencharakteristika | Strecke, Route |
| | Neigungsklasse |
| | Straßentyp (Autobahn, Bundesstraße, Landesstraße, etc.) |
| Verkehr | Freier Verkehr, Stop and Go, Stau |
| Fahrverhalten des Fahrers | Geschwindigkeit, Schaltvorgänge, Brems- und Beschleunigungsvorgänge |
| Wetter | Temperatur, Wind, Niederschlag |

¹⁹³ Quelle. Leonardi et al. (2004) S. 20

6.2 Besonderheiten des Hochseeschiffverkehrs

Die Tatsache, dass der Schiffsverkehr auf die Umweltverschmutzung einen ganz wesentlichen Einfluss hat, wurde in den 90er Jahren erkannt. Ursprünglich konzentrierte sich die Forschung jedoch auf den Anteil der Schwefeldioxid (SO₂) und Stickoxid (NO_x) Belastungen. Durch die anhaltenden Diskussionen um den Klimawandel wurde das Forschungsgebiet aber mittlerweile auch auf die CO₂ Emissionen der Schiffe ausgeweitet.¹⁹⁴

Der globalisierte Schiffsverkehr spielt eine immer wichtigere Rolle in der modernen Welt. Heutzutage ist es möglich, Waren an einem Ende der Welt zu produzieren und am anderen Ende zu verkaufen. Der Transport von den Produktionsstätten zu den Konsumenten erfolgt dabei meist über die großen Ozeane. Bei diesem Transport entstehen jedoch Emissionen, die zur Belastung der Umwelt ganz wesentlich beitragen.¹⁹⁵ So betragen z.B. die Stickstoffmonoxid- (NO) und Stickstoffdioxid (NO₂) Emissionen des internationalen Schiffsverkehrs ca. 9-15 % der weltweit ausgestoßenen Emissionen.¹⁹⁶ Bei den SO₂ Emissionen sind es circa 7%, und bei den CO₂ Emissionen sind es ca. 2 % die durch die Schifffahrt verursacht werden. SO₂ Und NO_x Emissionen sind vorwiegend für den sauren Regen verantwortlich, der an Land zu erheblichen Belastungen der Umwelt führt.¹⁹⁷

Verringerungen der Emissionen könnten im Schiffsverkehr vor allem durch folgende Maßnahmen erreicht werden:¹⁹⁸

- Bessere Wartung der Schiffe.
- Verbesserung der Antriebssysteme.
- Bessere Flottenplanung.
- Verringerung der Fahrtgeschwindigkeit.

6.3 Berechnung der CO₂ Emissionen beim Transport einer chinesischen und einer Kärntner Axt nach Graz

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die beiden Äxte, die in dieser Arbeit betrachtet werden, teils mit zwei unterschiedlichen Transportmöglichkeiten transportiert werden.

Die Axt aus China wird dabei in einem Vorort, der 30 Kilometer vom Hafen Shanghai entfernt ist gefertigt. Später wird sie mit einem Hochseefrachter in den Hafen Hamburg gebracht. Anschließend wird sie in einem LKW von Hamburg nach Graz zu ihrem Absatzort transportiert.

Die Entfernung von Shanghai nach Hamburg beträgt dabei 10657 Seemeilen.¹⁹⁹ Eine Seemeile entspricht 1,825 Kilometer, daraus folgt, dass die

¹⁹⁴ Vgl. Hassellöv (2009) S. 8

¹⁹⁵ Vgl. Franke (2008) S. 11

¹⁹⁶ Vgl. Franke (2008) S. 5

¹⁹⁷ Vgl. Graßl et al. 2002 S. 22

¹⁹⁸ Vgl. Hassellöv (2009) S. 3

Entfernung von Shanghai nach Hamburg auf den Wasserweg 19.449,025 Kilometer beträgt. Für die Berechnung wird abgerundet, und es werden 19.449 Kilometer herangezogen. Die Entfernung von Hamburg nach Graz beträgt 1094,79 Kilometer.²⁰⁰ Für die Berechnung wird hier auf 1094 Kilometer abgerundet.

Abb. 15 veranschaulicht den Weg, den die chinesische Axt auf ihrem Weg nach Graz zurücklegt.

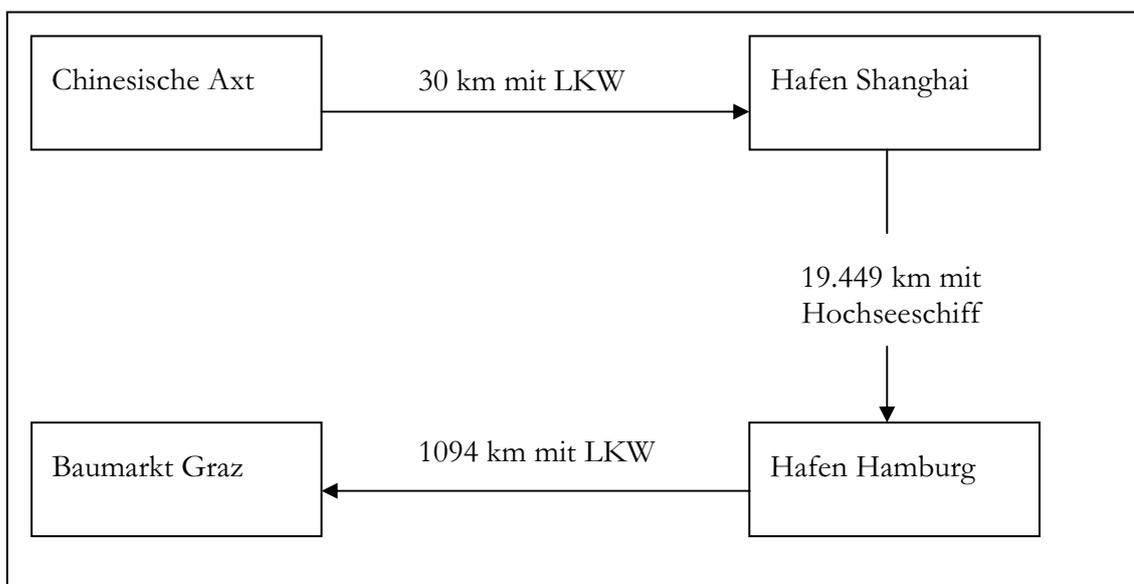


Abbildung 15: Weg der chinesischen Axt²⁰¹

Der Transport der Axt aus dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH erfolgt von Frantschach in Kärnten nach Graz. Der Weg bei diesem Transport beträgt 83,96 Kilometer.²⁰² Im Zuge der Berechnung wird auf 84 Kilometer aufgerundet. Die Axt wird dabei mit einem LKW transportiert. (siehe Abb. 16)

¹⁹⁹ Quelle: Searates.com, <http://www.searates.com/de/reference/portdistance/?fcity1=1650&fcity2=706&speed=14&ccode=3918> (Zugriff: 20.04.2010)

²⁰⁰ Quelle: Map24, <http://www.at.map24.com/> (Zugriff: 22.04.2010)

²⁰¹ Quelle: Eigene Darstellung

²⁰² Quelle: Map24, <http://www.at.map24.com/> (Zugriff: 22.04.2010)

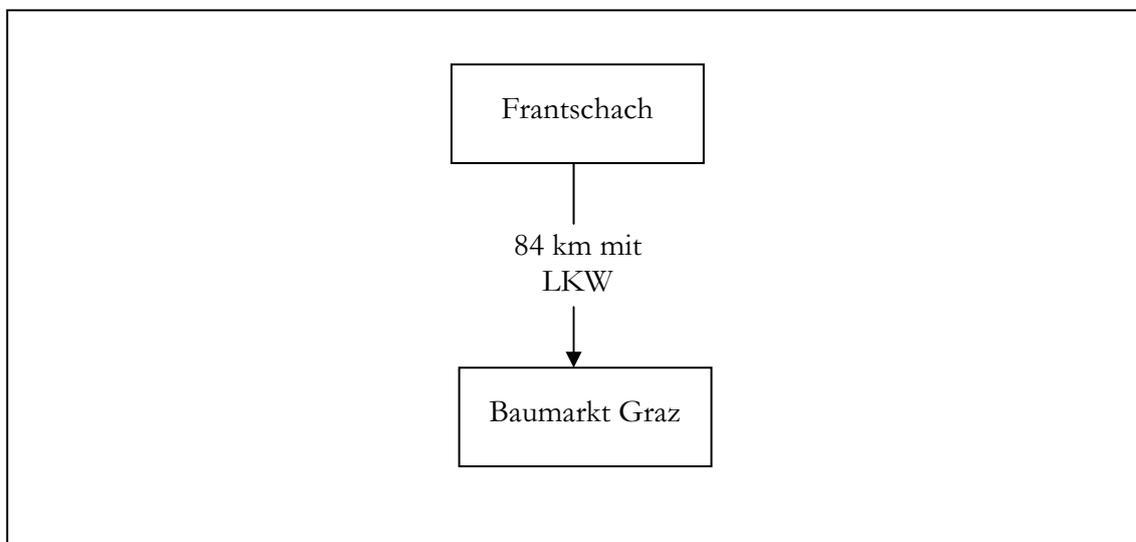


Abbildung 16: Weg der Axt aus dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH²⁰³

Für die Ermittlung der durchschnittlichen CO₂ Emissionen des LKW und des Hochseefrachters wurden die Daten der Ecoinvent Datenbank zugrunde gelegt. Diese ist die derzeit weltweit führende Datenbank für Ökobilanzdaten.²⁰⁴

Für die weitere Berechnung wird somit eine durchschnittliche CO₂ Emission beim LKW von 131 g/tkm herangezogen. Für einen Hochseefrachter ergibt sich eine Kennzahl von 10 g/tkm.²⁰⁵ Beim Gewicht der zu berechnenden Axt wird unterstellt, dass die Axt 1,2 kg (Kilogramm) wiegt. Dies entspricht dem Gewicht einer durchschnittlichen Biber-Axt mit Eschenstiel aus dem Hause Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH.²⁰⁶

Um nun den tatsächlichen CO₂ Ausstoß des Transportes von Frantschach nach Graz berechnen zu können, wird die Anzahl der gefahrenen Kilometer mit dem CO₂ Ausstoß pro tkm multipliziert. Dies ergibt die Multiplikation 84 km * 131 g/tkm = 11. 004 g/t. Diese Zahl bedeutet, dass 11. 004 Gramm CO₂ pro Tonne transportierter Äxte von Frantschach nach Graz entsteht. Wenn mit einem Gewicht von 1200 g pro Axt gerechnet wird, so ergibt sich für die Berechnung ein CO₂ Ausstoß von $(11. 004 \text{ g} * 1200 \text{ g}) / 1 000 000 \text{ g} = 13,2048 \text{ g}$ pro transportierter Axt von Frantschach nach Graz.

Tabelle 6 zeigt die Berechnung des CO₂ Ausstoßes der chinesischen Axt. Die erste Spalte zeigt dabei die Entfernung in Kilometer, die für das angegebene Teilstück zurückgelegt werden. In der zweiten Spalte ist abzulesen, wie viel CO₂ von dem angegebenen Verkehrsmittel pro gefahrenem Kilometer und pro Tonne transportiertem Gut emittiert werden. Spalte drei gibt an, wie viel CO₂ für das angegebene Teilstück pro Tonne transportierten Gutes emittiert werden.

²⁰³ Quelle: Eigene Darstellung

²⁰⁴ Vgl. ESU-services, <http://www.esu-services.ch/cms/index.php?id=ecoinventdatenbank&L=1> (Zugriff: 22.04.2010)

²⁰⁵ Vgl. Frischknecht, Stucki (2009) S. 8

²⁰⁶ Quelle: Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH Produktübersicht, <http://www.mueller-hammerwerk.at/hammerwerk/Images/produktuebersicht.pdf> (Zugriff: 30.05.2010)

Die vierte Spalte zeigt schließlich, die CO₂ Emissionen pro transportierter Axt pro Teilstück an.

In der Zeile Gesamt kann entnommen werden, dass die Axt aus China insgesamt einen Weg von 20 573 km zurücklegt. Weiters kann aus der Tabelle abgeleitet werden, dass während dieses Transportes CO₂ Emissionen in Umfang von 341 734 Gramm pro Tonne transportierter Äxte anfallen. Auf die einzelne Axt bezogen bedeutet das, dass eine transportierte Axt von China nach Österreich CO₂ Emissionen im Umfang von rund 410 g verursacht.

Tabelle 7: Berechnung des CO₂ Ausstoßes der chinesischen Axt auf ihrem Weg nach Graz.²⁰⁷

| | Entfernung | Verursachte CO ₂ Emission pro tkm | CO ₂ Emission pro Tonne | CO ₂ Emission pro Axt |
|--------------------------|------------------|--|------------------------------------|--|
| Fahrt zum Hafen Shanghai | 30 km | 131 g/tkm | 30 * 131 = 3930 g/t | (3930 * 1200) / 1 000 000 = 4,716 g/Axt |
| Strecke Shanghai-Hamburg | 19 449 km | 10 g/tkm | 19 449 * 10 = 194 490 g/t | (194 490*1200) / 1 000 000 = 233,388 g/Axt |
| Strecke Hamburg - Graz | 1 094 km | 131 g/tkm | 1 094 * 131 = 143 314 g/t | (143 314*1200) / 1 000 000 = 171,9768 g/Axt |
| Gesamt | 20 573 km | - | 341 734 g/t | 410, 0808 g/Axt |

Werden die Transportwege der beiden Äxte verglichen, so wird festgestellt, dass die Axt aus Kärnten einen Weg von 84 km nach Graz zurücklegt. Dieser wird ausschließlich mit dem LKW durchgeführt. Die chinesische Axt legt hingegen einen Weg von 20 573 km zurück. Neben den Transport mit dem LKW wird die Axt auch mit einem Hochseefrachter transportiert. Der CO₂ Ausstoß von Frantschach nach Graz beträgt rund 13,2 g pro transportierter Axt. Die chinesische Axt verursacht hingegen CO₂ Emissionen von rund 410,1 g pro transportierter Axt. Wird der CO₂ Ausstoß der chinesischen Axt nun durch den CO₂ Ausstoß der Kärntner Axt dividiert (410,1 g / 13,2 g = 31,1), dann kann gesagt werden, dass die chinesische Axt auf ihrem Weg einen um das 31,1 fache höheren Ausstoß an CO₂ verursacht.

²⁰⁷ Quelle: Eigene Darstellung

7 Schlussfolgerung

Verantwortung gegenüber der Umwelt, der Gesellschaft und den gesamten Stakeholdern wird für Unternehmen aufgrund der intensiven gesellschaftlichen Diskussion über ökologische und soziale Probleme immer wichtiger. Viele Unternehmen entschließen sich daher, ihre Organisationen nachhaltigkeitsorientiert zu führen. Um die Leistungen, die im Rahmen dieser Führung erbracht werden zu dokumentieren, werden Nachhaltigkeitsberichte gelegt. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht daher die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsberichtes für einen Gewerbebetrieb am Beispiel des Himmelberger Zeughammerwerkes Leonhard Müller&Söhne GmbH.

Grundlage der Arbeit bildet die Definition des Begriffes Nachhaltigkeit und die Ziele der nachhaltigen Entwicklung in Abschnitt zwei. Nachhaltigkeit, in dem Sinn, in dem heute davon gesprochen wird, wurde demnach das erste Mal im Brundtland-Report verwendet. Aufbauend auf dieser Definition werden der ökologische, der soziale und der ökonomische Aspekt beschrieben. Dabei ist es wichtig, dass alle drei Aspekte als gleichrangig, nebeneinander stehend betrachtet werden, um ein ausgewogenes Verhältnis zu erhalten. Kein Aspekt sollte bevorzugt behandelt werden. Das Ziel der nachhaltigen Entwicklung ist es, einen Zustand zu generieren, bei dem die Funktionen der Biosphäre auf Dauer gesichert sind. Zu erreichen ist das auf Grund eines Prozesses der die ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Ansprüche erfüllt. Unternehmen können dieses Ziel erreichen, indem sie ein umfassendes Managementsystem einführen.

Das Management hat demnach ganzheitlich auf normativer, strategischer und operativer Ebene zu erfolgen. Normativ wird dabei der Rahmen vorgegeben, indem sich die Organisation bewegt. Dieser Rahmen wird auf der strategischen Ebene konkretisiert. Unterschieden werden dabei die introvertierte, die extrovertierte, die konservative und die visionäre Unternehmensstrategie. Sie dienen als langfristige Entscheidungsgrundlage für das operative Management. Kernaufgabe des operativen Managements ist die Problembewältigung im Einzelfall. Dabei werden die erforderlichen Projekte und Aktivitäten in den Bereichen Materialwirtschaft und Logistik, Produktion, Anlagenwirtschaft, Marketing, Kommunikationspolitik und Personalwesen durchgeführt.

Für die Beurteilung der erbrachten Leistungen die im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung erzielt werden sind Bewertungen wichtig. Bewertungen sind Zuweisungen eines Wertes an ein Bewertungsobjekt. Die Bewertung ergibt schließlich ein Maß, das zur Reihung von Präferenzen unterschiedlicher Objekte dient. Die Qualität von Bewertungen wird dabei mit den Kriterien Abbildungsgüte, Praktikabilität und Vollständigkeit beurteilt. Zur Beurteilung können dabei Indikatoren herangezogen werden. Ein Indikator ist eine Messgröße, die Informationen über ein bestimmtes Phänomen gibt, wobei die Informationen gezielt zusammenfasst werden können, um eine bestimmte Bewertung zu erhalten. Indikatoren können zur Beurteilung einer Entwicklung, zur Kontrolle von durchgeführten Maßnahmen und zur Messung eines erreichten Zustandes dienen.

Diese Eigenschaften von Indikatoren sind speziell in der Nachhaltigkeitsberichterstattung wichtig, denn auch hier müssen durchgeführte Maßnahmen kontrolliert und Entwicklungen beurteilt werden. Ein Nachhaltigkeitsbericht muss weiters offen, transparent und nachvollziehbar sein. Er dient insbesondere dem Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens. Um diese Anforderungen zu erfüllen, gibt es Regelwerke, nach denen sich berichtende Organisationen orientieren können. Wie in Abschnitt 4.1 beschrieben ist die GRI das derzeit wichtigste Regelwerk, um einen qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Die GRI stellt einen weltweit anwendbaren, einheitlichen Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung. Dieser Leitfaden für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten soll Organisationen dabei unterstützen, freiwillig über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistungen zu berichten. Dabei müssen jedoch einige wesentliche Punkte, die in Abschnitt 4.2 beschrieben werden beachtet werden.

Die Konzeption des Nachhaltigkeitsberichtes für das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH wird schließlich in Anlehnung an die GRI-Richtlinien erstellt. Zuerst wird die Vorgehensweise erklärt. Anschließend wird zur Bestimmung des Berichtsinhaltes übergegangen. Dieser Bereich gliedert sich in die Identifizierung der Stakeholder und in die Erarbeitung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte im Unternehmen. Besonders die Identifizierung der Stakeholder ist in diesem Bereich wichtig, denn das Kennen der Stakeholder bildet die Grundlage dafür, dass sich das Unternehmen proaktiv verhalten kann und somit in der Lage ist einen offenen Informationsaustausch mit seinen Anspruchsgruppen durchzuführen. Zu diesem Zweck wird in der Arbeit eine Mind-Map entwickelt, die die Stakeholder des Unternehmens zeigt. Weiters wird für die wichtigsten Anspruchsgruppen ein Profil erstellt. Gefolgt wird mit den Standardangaben des Berichtes. Dieser Teil enthält Angaben über das Profil des Unternehmens, über den Managementansatz und über die Berichtsparemeter.

Das Kapitel über die Berechnung des CO₂ Ausstoßes beim Transport einer chinesischen und einer Kärntner Axt zu ihrem Absatzmarkt bildet den Abschluss der Arbeit. In diesem Abschnitt wird der CO₂ Ausstoß berechnet, den eine Kärntner Axt und eine chinesische Axt auf dem Weg nach Graz verursachen. Graz wurde deswegen gewählt, weil das Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH einen hohen Marktanteil bei den verkauften Äxten in Graz hält. In diesem Abschnitt wird zuerst auf die Besonderheiten des Straßengüterverkehrs und auf die Besonderheiten des Hochseeschiffverkehrs eingegangen, bevor mit der Berechnung des CO₂ Ausstoßes fortgesetzt wird.

Zusammenfassend konnte in der Arbeit die Konzeption des Nachhaltigkeitsberichtes der Firma Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH entwickelt werden. Wesentlich unterstützt wurde die Arbeit dabei durch die GRI-Richtlinien, welche die Grundlage für die Berichterstattung lieferten. Somit steht dem Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH die Konzeption ihres Nachhaltigkeitsberichtes zur Verfügung.

Literaturverzeichnis

- AA 1000 (2008): Accountability Prinzipien Standard 2008. Hrsg.: AccountAbility UK, London
- Adams, C.; Narayanan, V. (2007): The „Standardization“ of sustainability reporting. In: Bebbington, J.; Brandan O.; Unnermann J.(Hrsg.): Sustainability Accounting and Accountability. Routledge, New York and London, S. 70-85.
- Alevromageirou, G. (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung in der chemischen Industrie, Norderstedt: GRIN Verlag. ISBN 978-3-638-93969-0
- Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J.; Loew, T. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Münster und Berlin
- Anzinger, M. (2009): Corporate Social Responsibility als Instrument der nachhaltigen Entwicklung – Welche Instrumente bilden einen geeigneten Ansatzpunkt für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens?. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien
- Auckenthaler, H.; Strobl, J. (1996): Technologie und Innovationsmanagement - Tools und Strategien für Führungskräfte, Wien: Manz Verlag. ISBN 3-214-08187-X
- Axmann, Ch. (2008): Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation – Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von Volkswagen. Dissertation, Technische Universität Braunschweig
- Bader, I. (2010): Corporate Social Responsibility Reporting – Berichterstattungspraktiken in Österreich, Deutschland, Schweden und Spanien. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-8581-8
- Baumgartner, R.J. (2003): Integrierte Bewertung leistungswirtschaftlicher ökologischer und ökonomischer Aspekte unter Gesichtspunkten des Sustainable Development. Dissertation, Montanuniversität Leoben
- Baumgartner, R.J. (2005): Sustainable Business Management: Grundlagen, Strategien und Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung. In: Baumgartner, R.J. et al. (Hrsg.): Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit. München: Rainer Hampp Verlag, S. 51-72.
- Baumgartner, R.J.; Biedermann, H.; Klügl, F.; Schneeberger, T.; Strohmeier, G.; Zielowski, C. (2006): Generic Management: Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Wiesbaden: DUV Gabler Edition Wissenschaft. ISBN-10 3-8350-0369-0
- Baumgartner, R.J.; Biedermann, H. (2007): Organisationskultur und Nachhaltigkeit: Erlaubt die Organisationskultur ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategien? In: Baumgartner, R.J. et al. (Hrsg.): Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit. München: Rainer Hampp Verlag, S. 37-52.
- Baumgartner, R.J. (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung – Modell, Strategien und Managementinstrumente. München: Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-426-8

- Becker, G. (2001): Urbane Umweltbildung im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung – Theoretische Grundlagen und schulische Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich Verlag. ISBN 3-8100-2834-7
- Bieker, T. (2005): Normatives Nachhaltigkeitsmanagement – Die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche. Dissertation der Universität Sankt Gallen, Hochschule für Wirtschafts- Rechts- und Sozialwissenschaften
- Bleicher, K. (1991): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt: Campus Verlag. ISBN 3-593-34480-7
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt: Campus Verlag. ISBN 3-593-35069-6
- Bleicher, K. (2004): Das Konzept integriertes Management - Visionen-Missionen-Programme, 7 überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag. ISBN 3-593-37634-2
- Born, M. (1997): Indikatoren zur nachhaltigen Entwicklung. Konzepte, Prinzipien, Kriterien. Internationale Agentur für nachhaltige Projekte. Bremen.
- Bortz, J. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung, Berlin: Springer Verlag.
- Brown, H.S.; Jong, M; Levy D (2009): Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. In: Journal of Cleaner Production, Vol. 17, Issue 6. S. 571-580
- Cech, A.; Meinel, J.; Trzmiel, W.; Wolbers I. (2001): Global Reporting Initiativ – Analyse der neuen Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte. Seminararbeit, Universität Osnabrück
- Clausen, J.; Loew, T. Klaffke, K.; Raupach, M.; Schoenheit, I. (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Hrsg. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin
- Clausen, J. (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag. ISBN 3-503-06618-7
- Clausen, J.; Loew T. (2005): Mehr glaubwürdigkeit durch Testate? – Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hannover, Berlin. (Hrsg.): Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Daub, C-H (2007): Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. In: Journal of Cleaner Production, Vol. 15, Issue 1. S. 75-85
- De Wit, B.; Meyer, R. (1998): Strategy – process, content, context – an international perspektive. London: ITP Press
- Diefenbacher, H.; Teichert, V. (2000): Regionale Nachhaltigkeit: Zielerreichungsgrad, Bewertungsmethoden und Strategien der Umsetzung: Zu Möglichkeiten und Grenzen wissenschaftlicher Beratung der Kommunalpolitik – Zwischenbericht anlässlich des Statusseminars des Bwplus am 1. und 2. März 2000 im Forschungszentrum Karlsruhe

- Diefenbacher, H.; Teichert, V.; Wilhelmy, S. (2009): Leitfaden – Indikatoren im Rahmen einer lokalen Agenda 21. Vierte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Hrsg. LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg. Heidelberg
- Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks. The Tripple Bottom Line of the 21 st Century. Oxford: Capstone Publishing.
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1994): Die Industriegesellschaft gestalten: Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn: Economia-Verlag
- EU-Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6.Mai – Definition von Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel 2003
- Fischer, M. A. S. (2006): Auswirkungen der EU Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU – Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel der Deutschen Automobilzulieferindustrie. Inauguraldissertation, Otto-Friedrich Universität Bamberg.
- Franke, K. (2008): Analyse von NOx Emissionen des Schiffverkehrs mittels Modellierung und Satellitendaten. Dissertation, Universität Bremen.
- Frischknecht, R.; Stucki, M. (2009): Primärenergiefaktoren von Transportleistungen. Version 1.4, Uster
- Gassmann, O.; Sutter, P. (2008): Praxiswissen Innovationsmanagement, St. Gallen: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-41481-5
- Gebauer, J.; Bergsett, L.; Hoffmann, E.; Merten, T.; Westermann, U.; Timme, S (2010): Das IÖW/future Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2009: Ergebnisse und Trends. Hrsg.: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. Berlin, Münster
- Giegrich, J.; Mampel, U.; Duscha, M.; Zazczyk, R.; Osorio-Peters, S.; Schmidt, T. (1995a): Bilanzbewertung in produktbezogenen Ökobilanzen – Evaluation von Bewertungsmethoden, Perspektiven. Heidelberg: Endbericht des Institut für Energie und Umweltforschung, Heidelberg GmbH an das Umweltbundesamt.
- Giegrich, J.; Schmidt, M.; Schorb, A. (1995b): Produktökobilanzen – Grundsätze und Vorgehensweisen. In: Stoffstromanalysen in Ökobilanzen und Öko-Audits. Hrsg. Schmidt M.; Schorb, A., Berlin, Heidelberg, New York, Tokio: Springer Verlag.
- Giulio, A. (2004): Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen - Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten. Münster: LIT Verlag. ISBN 3-8258-6888-5
- Graßl, H.; Kokott, J.; Kulesa, M.; Luther, J.; Nuscheler, F.; Sauerborn, R.; Schnellhuber, H.; Schubert, R.; Schulze, E.(2002): Entgelde für die Nutzung globaler Gemeinschaftsgüter, Sondergutachten, Berlin
- GRI (2002): Sustainability Reporting Guidelines – Deutsche Übersetzung. Hrsg.: Global Reporting Initiative, Amsterdam
- GRI (2006a): RG Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Version 3.0, Hrsg.: Global Reporting Initiative, Amsterdam
- GRI (2006b): GRI-Anwendungsebenen, Version 3.0, Hrsg.: Global Reporting Initiative, Amsterdam

- GRI (2008): Verbindungen schaffen – Die GRI-Leitlinien und die Fortschrittsmitteilung des UN Global Compact. Hrsg.: Global Reporting Initiative, Amsterdam
- Günterberg, B.; Wolter H-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten. Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Günther M. (2008): Berichterstattung normativ motivierter KMU zu sozialer Nachhaltigkeit. – Ein Vergleich mit der Berichterstattungspraxis der DAX 30 Unternehmen. Diplomarbeit Universität Kassel.
- Günther, E.; Schuh, H. (2000): Definitionen, Konzepte, Kriterien und Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung – Eine Literaturstudie im Auftrag der Degussa-Hüls AG. Hrsg.: Die Professoren der Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre der technischen Universität Dresden.
- Hardtke, A.; Prehn, M. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-11715-6
- Hassellöv, Ida-Maja (2009): Die Umweltauswirkungen des Schiffverkehrs – Eine Studie von Ida-Maja Hassellöv im Auftrag von Michael Cramer, Europäisches Parlament, Brüssel.
- Heiland, S.; Tischler, M.; Döring, T.; Pahl, T.; Jessel, P. (2003): Indikatoren zur Zielkonkretisierung und Erfolgskontrolle im Rahmen der lokalen Agenda 21 – Forschungsbericht 20016107. Hrsg. Umweltbundesamt. Berlin
- Herzig, C.; Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung – Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Diskussionspapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums in Berlin. ISBN 978-3-935630-39-9
- Holzborn A. (2006): Corporate Social Responsibility in kleineren und mittleren Unternehmen. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Hamburg: Diplomatica Verlag.
- Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen – Ziele Prozesse Verfahren. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-33063-1
- Hunziker (2006): Nachhaltigkeitsbericht 2003/04/05 – Werte erschaffen, Werte erhalten.
- Kahlenborn W.; Berger A. (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Status Quo Report Deutschland 2007. 1. Aufl., Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin
- Kanatschnig D.; Resel K.; Strigl A. (2003): Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Hrsg.: Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung, Wien
- Kapfer, M. (2005): Ökologische und ökonomische Bewertung der geologischen CO₂-Speicherung als Klimaschutzmaßnahme in Österreich. – Dissertation an der Universität Wien und an der Karl-Franzens Universität Graz.
- Kolk A. (2009): Trajectories of sustainability reporting by MNCs. In: Journal of World Business, Vol. 45, Issue 4. S. 262-275
- Kraus P. (2008): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung des Leitfadens der Global Reporting Initiative. 1. Aufl., Norderstedt: Grin Verlag. ISBN 978-3-640-33429-2
- Krägenow, T. (1998): Kritische Verbraucher - Kommt nicht in die Tüte. In: Greenpeace Magazin, Vol. 2.98

- Lamberton, G. (2005): Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework. In: *Accounting Forum*, Vol. 29, Issue 1. S. 7-26
- Laszlo, C. (2003): *The Sustainable Company. How to create lasting value through social and environmental performance.* Washington: Island Press.
- Lenzen, M.; Dey, J.Ch.; Murray S.A. (2004): Historical accountability and cumulative impacts: the treatment of time in corporate sustainability reporting. In: *Ecological Economics*, Vol. 51, Issue 3-4, S. 237-250
- Leonardi, J.; Baumgartner, M.; Krusch, O. (2004): *CO₂ Reduktion und Energieeffizienz im Straßengüterverkehr. Studie des Max Planck-Institut für Meteorologie.* Hamburg.
- López, M.V.; Garcia, A.; Rodriguez, L. (2007): Sustainable Development and Performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, Nr. 3, S. 285-300
- Matzler, K.; Pechlaner, H.; Renzl, B. (2003): Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. In: Matzler, K. et al. (Hrsg.): *Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-20.
- Minzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998): *Strategy Safari - Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements,* Ueberreuter Verlag. ISBN 3-7064-0523-7
- Morslöden, F.; Adringa, K.; Grzesiuk, J.; Szymanska, J. (2002): *Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung.* Seminararbeit, Universität Zittau.
- Müller-Christ, G.; Hülsmann, M. (2003): Quo Vadis Umweltmanagement ? – Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: *DBW*, Vol. 63, Nr. 3
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001): *Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen.* Stuttgart: Schäffer- Poeschel
- Musterle J. (2009): *Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung in Österreich – Eine historische Betrachtung des Konzepts „Corporate Social Responsibility“.* Diplomarbeit, Universität Wien
- Narodoslawsky, M.; Krottschek, C. (1996): *Ökologische Prozessführung,* Graz. Skriptum zur Vorlesung
- Obermurtaler Brauereigenossenschaft (2008): *Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht – Das ist unser Bier – Ehrlich, rein, ökologisch.*
- Ott, K.; Döring, R. (2008): *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit.* 2. Aufl., Marburg: Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH. ISBN 3-89518-695-0
- Palfinger (2008): *Nachhaltigkeitsbericht 2006/2007 – Unser Tun hinterlässt Spuren.*
- Park, J.; Brorson T. (2005): Experiences of and views on third-party assurance of corporate environmental and sustainability reports. In: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, Issues 10-11, S. 1095-1106
- Paul, M. (2008): *Kommunikation von Nachhaltigkeitskonzepten.* 1. Aufl., Norderstedt: Grin Verlag. ISBN 978-3-640-13768-8

- Pleon, Kothes, Klewes (2005): Unternehmen Verantwortung: der globale Stakeholder Report 2005, Bonn 2005
- Posch, A. (2005): Zwischenbetriebliche Rückstandsverwertung: Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung am Beispiel industrieller Verwertungsnetzwerke. Wiesbaden: DUV.
- Prangenberg, A.; Müller, M.; Aldenhoff, M. (2005): Der Shareholder Value-Ansatz. In: Arbeitshilfen für Aufsichtsräte Vol. 9. Hrsg: Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB Bundesvorstand
- Pröll, U. (2008): Corporate Social Responsibility (CSR) – ein innovatives Instrument für die Stressprävention. Kurzgutachten im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Technische Universität Dortmund.
- Remmers B. (2001): Ein Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hrsg.: Institut für Markt-Umwelt und Gesellschaft e.V. Hannover.
- Robèrt, K.-H.; Schmidt-Bleek, B.; Aloisi de Laderel, J.; Basile, G.; Jansen, J.L.; Kuehr, R.; Price Thomas, P.; Suzuki, M.; Hawken, P.; Wackernagel, M. (2002): Strategic Sustainable development – selection, design and synergies of applied tools. In: Journal of Cleaner Production, Vol. 10, Nr. 3, S. 197-214
- Samsinger, R.; Schiessl, E. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) 2002. Hrsg. Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien.
- Schein, E.H. (1997): Organizational Culture and Leadership. 2. Aufl. (1. Paperback), San Francisco: Jossey Bass
- Schein, S. (2003): Nachhaltigkeit – von der Genese des Begriffs zu Nachhaltigkeit als systematischer Ansatz. Norderstedt: GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-17202-3
- Schein, S. (2005): Die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Sustainability Reporting). Praktikumsbericht/ arbeit, Karl-Franzens-Universität Graz
- Sieler, C. (1994): Ökologische Sortimentsbewertung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. ISBN 382-4-40220-3
- Stelzer, V. (1997): Bewertungen in Umweltschutz und Umweltrecht. Berlin et al.: Springer Verlag
- Tschandl, M.; Posch A. (2003): Integriertes Umweltcontrolling – Von der Stoffstromanalyse zum integrierten Bewertungs- und Informationssystem. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag. ISBN 3-409-12297-4
- Van Dieren, W. (1995): Mit der Natur rechnen – der neue Club of Rome Bericht: vom Bruttosozialprodukt zum Ökosozialprodukt. Basel: Birkhäuser
- Werner, F. (2005): Global Reporting Initiative: Berichterstattung in Zeiten der Globalisierung. In: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen – Chancen und Grenzen. Hrsg.: Bussler C.; Fonari A., München.
- Wöhe, G.; Döring U. (2008): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23., vollständig neu bearb. Aufl., München: Vahle Verlag.
- World Commission on Environment and Development (1987): Our common Future, Oxford: Oxford University Press.

Verwendete Seiten im Internet:

Corporateregister.com: <http://www.corporateregister.com/> (Zugriff: 10.02.2010)

ESPRIX: Die Aufgaben von ESPRIX http://www.esprix.ch/de/stiftung_esprix/stiftung_esprix.php, (Zugriff: 11.02.2010)

Himmelberger Zeughammerwerk Leonhard Müller&Söhne GmbH: Produktübersicht. <http://www.mueller-hammerwerk.at/hammerwerk/Images/produktuebersicht.pdf> (Zugriff: 30.05.2010)

Jasch: <http://www.sustainabilityreporting.eu/austria/Profile08.pdf> (Zugriff: 08.02.2010)

Palfinger: http://www.palfinger.com/palfinger/25565_DE (Zugriff: 01.03.2010)

Schenz: <http://www.corporate-governance.at/> (Zugriff: 08.02.2010)

Searates: <http://www.searates.com/de/reference/portdistance/?fcity1=1650&fcity2=706&speed=14&ccode=3918>. (Zugriff: 20.04.2010)

Map24: <http://www.at.map24.com/> (Zugriff: 22.04.2010)

ESU-services: <http://www.esu-services.ch/cms/index.php?id=ecoinventdatenbank&L=1> (Zugriff: 22.04.2010)

