

Lagebericht zur Lageberichterstattung



Impressum

Herausgeber: Umweltbundesamt (UBA)
Postfach 1406
06844 Dessau

E-Mail: info@umweltbundesamt.de
www.umweltbundesamt.de

Projektbetreuung: Reinhard Peglau
Umweltbundesamt (UBA)

Peter Franz
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Autoren: Dr. Jens Clausen
BorderstepInstitut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH

Thomas Loew
Institute 4 Sustainability

Walter Kahlenborn
Adelphi Consult

Stand: Dezember 2006

Fotos: PHOTOCASE (www.photocase.de)

1. Auflage: 300 Stück

Lagebericht zur Lageberichterstattung

Eine Analyse der Verwendung
nicht-finanzieller Indikatoren

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in den letzten Jahren haben mehrere große Bilanzskandale bei großen Unternehmen zu einer tief greifenden Vertrauenskrise der Investoren und Analysten in die Geschäftspraxis börsennotierter Großunternehmen geführt. Mittlerweile besteht ein breiter gesellschaftlicher und politischer Konsens, dass börsennotierte Unternehmen die Rolle der Eigentümer, also der Aktionäre, stärken müssen, um zukünftige Skandale zu verhindern.

In diesem Zusammenhang hat die Bundesregierung im April 2004 ein Bilanzreformgesetz auf den Weg gebracht, das mit einer erhöhten Transparenz und Selbstkontrolle der Geschäftsberichterstattung zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes beitragen soll. Das Bilanzreformgesetz ist Teil eines europaweiten Prozesses, den die „EU Accounts Modernisation Directive“ anstieß, welche die Koordinierung einzelstaatlicher Regulierungen innerhalb der EU vorsieht.

Im Rahmen des Bilanzreformgesetzes erhält die Berichterstattung über soziale und ökologische Aspekte eine besondere Aufmerksamkeit. Die Änderung der Paragraphen 289 Abs. 1 und 315a des Handelsgesetzbuches verpflichtet große Kapitalgesellschaften seit dem Geschäftsjahr 2005 dazu, so genannte nichtfinanzielle Leistungsindikatoren in die Lageberichterstattung einzubeziehen, sofern diese relevant für den Unternehmenserfolg sind. Die Gesetzesänderung ist erstmals für die im Jahr 2006 erscheinenden Geschäftsberichte anzuwenden. Allerdings besteht bei den betroffenen Unternehmen und den Wirtschaftsprüfern nach wie vor Unsicherheit hinsichtlich der genauen Umsetzung der neuen Anforderungen.

Mit dieser Studie legen das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt eine wissenschaftlich fundierte Empfehlung für die Implementierung der neuen Regelungen vor, die den betroffenen Gruppen konkrete Orientierungsmöglichkeiten bietet.

Ein Großteil der börsennotierten Unternehmen berücksichtigt bereits soziale und ökologische Aspekte in den Geschäftsberichten. Dies geschieht jedoch oft in einer uneinheitlichen Art und unterschiedlichen Tiefe. Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Studie den Stand der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in Geschäftsberichten darstellen und best-practice-Bei-



spiele identifizieren. Hierfür untersuchten und bewerteten die Autoren 73 Geschäftsberichte aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Skandinavien hinsichtlich der Behandlung nichtfinanzieller Indikatoren.

Die Untersuchung zeigt, dass deutsche Unternehmen bereits vor dem Inkrafttreten des Bilanzreformgesetzes in den Berichtsjahren 2004 und 2005 durchweg nichtfinanzielle Indikatoren in ihren Lageberichten ansprachen. Am häufigsten nahmen sie dabei Bezug auf das Thema „Mitarbeiter“. Erst danach folgen mit Abstand Themen wie betrieblicher Umweltschutz und Umweltmanagement. Interessant ist der Vergleich mit einer Auswertung der CSR-Berichterstattung in Presse und Fernsehen. Legen Unternehmen in ihren Lageberichten besonderen Wert auf Themen der Produktion, so besteht das journalistische Interesse vor allem an produkt- und marktbezogenen Themen. Damit stellt sich die Frage, ob die Unternehmen das Informationsinteresse ihrer Zielgruppen – und hier vor allem der Analysten – vollständig befriedigen.

Die vorliegende Studie ist wegweisend, da sie - über die Defizitanalyse hinaus - den Unternehmen konkrete Anhaltspunkte für nichtfinanzielle Indikatoren liefert, die für die Analysten- und Investorenkreise von besonderem Interesse sind. Nähmen Unternehmen dieses Informationsinteresse ernst und richteten ihre Berichterstattung danach aus, würden sich die spezifischen Stärken des Unternehmens besser herausstellen lassen, was zu einer positiven Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern führte. Unternehmen sollten sich durch die Ergebnisse der Studie ermutigt fühlen, sich auf den Weg zu begeben, fundiert und unternehmensspezifisch über soziale und ökologische Aspekte ihres Handelns zu informieren und aussagefähige Indikatoren entwickeln.

Prof. Dr. Andreas Troge

Präsident des Umweltbundesamtes

Traditionell ist die Finanzberichterstattung auf die *Performance* von Unternehmen ausgerichtet. Es geht um die Leistung von Unternehmen, Gewinne zu erwirtschaften und dem Kapitalgeber Renditen auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. Rechnungslegung strukturiert die Leistung für die Darstellung und Interpretation durch Kapitalgeber.

Gerne übersehen wird allerdings, dass es sich in aller Regel bei den Berichten zur Performance von Unternehmen fast ausschließlich um *vergangene* Leistungen handelt. Trivial aber dennoch wahr ist die Tatsache, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung von Geschäftsberichten bereits in einer neuen Periode steht und über aktuellere Markt- und Geschäftserfahrungen verfügt, als die, über die es berichtet.

Viel mehr noch als Rechenschaft über vergangene Perioden interessiert Investoren, Kreditgeber, Finanzanalysten, mit welchen zukünftigen Cashflows das Unternehmen rechnet, welche Einflussfaktoren auf diese Cashflows einwirken und welche Risiken, Entwicklungen, Einflüsse die unternehmerische Zukunftsplanung zu plausibilisieren vermögen.

Hier kommen die nichtfinanziellen Sachverhalte ins Spiel, die dazu beitragen, Fremd- und Eigenkapitalgeber in die Situation zu versetzen, dem Management „über die Schulter zu schauen“ und sich ein Bild von der Glaubwürdigkeit der Zukunftsplanung zu verschaffen. Unternehmen, die ihren Kapitalgebern Informationen über nicht-finanzielle Informationen wie Marktanteile, Kundenzufriedenheit, nachhaltiges Wirtschaften zur großzügig zur Verfügung stellen, dürften die Erfahrung machen, dass es Ihnen mehr – nicht weniger! – unternehmerische Freiräume gewährt, weil informierte Kapitalgeber einen größeren Vertrauensvorschuss gewähren.

Sollten Unternehmen mehr über nicht-finanzielle Aspekte berichten? Sicherlich, wenngleich nicht unbedingt in Prosa! Investment Professionals leiden unter einem chronischen Zeitmangel. Geschäftsberichte, als Instrumente in den vergangenen Jahren zunehmend unhandlicher und unübersichtlicher geworden, werden nur selektiv gelesen. Prosa, narrative Passagen, werbliche Informationen in den Berichten werden, wenn überhaupt, eher kursorisch überflogen. Investment Professionals modellieren finanzmathematisch. Nur messbare Größen zu nicht-finanziellen Informationen

können sinnvoll modelliert werden und somit in das Investitionsmodell einfließen. Die Qualität der Berichterstattung von nicht-finanziellen Aspekten steht und fällt mit Indikatoren, Messgrößen, Kennzahlen, die von Kapitalgebern als bedeutsam und aussagekräftig angesehen werden!

Das vorliegende Werk leistet einen wichtigen Beitrag zur Diskussion, welche nicht-finanziellen Indikatoren sinnvoll berichtet werden können in einem Instrument – dem Lagebericht – den der Gesetzgeber kapitalmarktorientierten Unternehmen verpflichtend mit auf den Weg gegeben hat.

Regulierung ist ein wesentlicher Treiber für die Weiterentwicklung von Vorschriften für Berichterstattung. Aus der Perspektive der DVFA kommt die Orientierung an den Bedürfnissen und der Arbeitsweise der Fremd- und Eigenkapitalgeber – der Frage: welche Informationen werden als aussagekräftig angesehen, in welchem Format und welche Frequenz? – in den Debatten der Rechnungslegung, in den Vorschriften zur Berichterstattung und der Kapitalmarktregulierung nicht immer ausreichend zum tragen.

Wesentlich scheint mir zu sein, dass Unternehmen verstehen, welche Chancen sich aus der Berichterstattung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren ergeben. Das vorliegende Werk setzt wichtige Akzente in der Diskussion. Ich wünsche den Verfassern, dass ihr Werk breite Anerkennung finden möge.

Ralf Frank

Geschäftsführer

DVFA

Berufsverband der Investment Professionals in Deutschland

INHALT

1	EINLEITUNG	1
1.1	HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG	1
1.2	GRUNDSÄTZLICHE VORGEHENSWEISE	2
2	RECHTLICHER HINTERGRUND: DIE EU-RICHTLINIE UND DIE NATIONALE UMSETZUNG	3
2.1	EU-ÄNDERUNGSRICHTLINIE VON 2003 ZUM JAHRESABSCHLUSS VON KAPITALGESELLSCHAFTEN	3
2.2	ANFORDERUNGEN DER §§ 289 UND 315 HGB ZUR BERÜCKSICHTIGUNG NICHT-FINANZIELLER INDIKATOREN IN DEUTSCHLAND	4
2.3	OPERATING AND FINANCIAL REVIEW IN GROßBRITANNIEN	6
2.4	OFFENLEGUNGSPFLICHT IN FRANZÖSISCHEN GESCHÄFTSBERICHTEN	8
3	DER EINFLUSS AUF DEN GESCHÄFTSVERLAUF ODER DIE WIRTSCHAFTLICHE LAGE	13
3.1	GENERELL ÜBLICHE KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG DES GESCHÄFTSVERLAUFS UND DER WIRTSCHAFTLICHEN LAGE	13
3.2	DER "BUSINESS CASE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT"	14
3.2.1	Operative und strategische Elemente des Business Case aus Sicht von wirtschaftsnahen Organisationen und Forschung	14
3.2.2	Die Bedeutung von Zukunftsorientierung und die Herstellung von nachhaltigkeitsorientierter Handlungsfähigkeit	15
3.2.3	Die Bedeutung des zeitlichen Betrachtungshorizonts für den Einfluss von CSR auf den Shareholder Value	18
3.2.4	Zwischenfazit	19
4	METHODE ZUR AUSWERTUNG DER LAGEBERICHTE	20
4.1	ENTWICKLUNG DES ANALYSEANSATZES	20
4.2	KATEGORISIERUNG DER NICHT-FINANZIELLEN INDIKATOREN	20
4.3	BESCHREIBUNG DES EINFLUSSES AUF DEN GESCHÄFTSERFOLG	21
4.4	DIE STICHPROBE: BRANCHEN, UNTERNEHMENSGRÖßEN, LÄNDER	22
5	ERGEBNISSE	24
5.1	NUTZUNG NICHT-FINANZIELLER INDIKATOREN IN GESCHÄFTSBERICHTEN	24
5.1.1	Häufigkeit	24
5.1.2	Angesprochene Nachhaltigkeitsaspekte	24
5.2	WELCHE INDIKATOREN WERDEN ZUR DARSTELLUNG DER ASPEKTE GENUTZT?	29
5.3	WIRD DIE ÖKONOMISCHE RELEVANZ DOKUMENTIERT?	30
6	VERTIEFENDE ANALYSEN ZU DEN NACHHALTIGKEITSASPEKTEN	33
6.1	ÖKOLOGISCHE PRODUKTVERANTWORTUNG	33
6.1.1	Übersicht	33
6.1.2	Energieverbrauch und Klimaschutz	34
6.1.3	Nachhaltige Bankprodukte	36
6.2	BERÜCKSICHTIGUNG DER KUNDENINTERESSEN - KUNDENZUFRIEDENHEIT	37
6.2.1	Übersicht	37
6.2.2	Schutz der Kunden und Kundennutzen	38
6.2.3	Produkte für besondere Verbrauchergruppen	39
6.2.4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	40

6.3	VERANTWORTUNG IN DER ZULIEFERKETTE	40
6.3.1	Übersicht	40
6.3.2	Anforderungen, Maßnahmen und Risiken	40
6.3.3	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	40
6.4	MITARBEITER	41
6.4.1	Übersicht	41
6.4.2	Beschäftigung und Personalkosten	41
6.4.3	Aus- und Weiterbildung	44
6.4.4	Diversity, Gleichstellung	46
6.4.5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	47
6.5	BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ	47
6.5.1	Überblick	47
6.5.2	Einfluss auf den Geschäftsverlauf	47
6.5.3	Energieverbrauch und Klimaschutz	48
6.5.4	Abfallaufkommen und Abfallentsorgung	48
6.5.5	Einsatzmaterial	50
6.5.6	Weitere Felder des betrieblichen Umweltschutzes	51
6.6	MANAGEMENT	51
6.6.1	Übersicht	52
6.6.2	Managementsystem	52
6.6.3	Elemente und Instrumente von Managementsystemen	54
6.6.4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	54
6.7	UMFELDVERANTWORTUNG	54
6.7.1	Übersicht	54
6.7.2	Beitrag zum Ordnungsrahmen	55
6.7.3	Spenden und karitative Aktivitäten	55
6.7.4	Bekämpfung der Korruption	56
6.7.5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	56
7	DIE VERGLEICHSSSTICHPROBE AUS DEM JAHR 2005	57
7.1	VERGLEICH MIT DEN ANALYSEERGEBNISSEN AUS 2005	57
7.2	NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION NICHT NUR IM LAGEBERICHT	57
8	FAZIT	59
9	LITERATURVERZEICHNIS	63
10	ANHANG	67
10.1	ANHANG 1: UNTERNEHMENSSAMPLE IN DEUTSCHLAND	67
10.2	ANHANG 2: UNTERNEHMENSSAMPLE INTERNATIONAL	68
	AUTOREN	69

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Aufgrund der im Dezember 2004 im Rahmen des Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) vorgenommenen Änderungen der §§ 289 Abs. 1 und 315a HGB wird von großen Kapitalgesellschaften verlangt im Lagebericht ihrer Geschäftsberichte über so genannte „nicht-finanzielle Indikatoren“ zu berichten, sofern diese für den Unternehmenserfolg relevant sind. Diese Regelung ist erstmals anzuwenden auf das nach dem 31.12.2004 beginnende Geschäftsjahr, also in den meisten Fällen auf Geschäftsberichte ab dem Geschäftsjahr 2005. Damit bekommt die Berichterstattung über ökologische und soziale Sachverhalte in Geschäftsberichten nun besondere Aufmerksamkeit.

Allerdings haben viele große, börsennotierte Unternehmen bereits vor der Neuregelung des Handelsrechts in ihren Geschäftsberichten in unterschiedlicher Form über Fragen des Umweltschutzes und ihre Personalpolitik informiert. Insofern liegt in den Unternehmen schon eine gewisse Erfahrung vor, wenngleich bislang Art und Ausführlichkeit der Berichterstattung sehr unterschiedlich waren. Im Frühjahr 2006 gaben die DAX-Unternehmen in einer Umfrage mehrheitlich an, dass sie vor dem Hintergrund der veränderten Rechtslage nicht-finanzielle Indikatoren in den Lagebericht integrieren werden (Hesse 2006). Als Orientierung wollten sie den Deutschen Rechnungslegungsstandard DRS 15 „Lageberichterstattung“ zugrunde legen. Dieser liefert jedoch mit der Ausführung „*Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren sind beispielsweise die Entwicklung des Kundenstammes und Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange*“ (DRS 2005: Iz. 32) keine Klarheit darüber, welche Inhalte nun erwartet werden.

Unklar scheint auch zu sein, was der Gesetzgeber unter Indikatoren in dem Zusammenhang versteht. Soll es sich bei den nicht-finanziellen Indikatoren um quantifizierte und messbare Größen handeln oder ist ein Indikator, wie es das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) sieht, ein „für das Verständnis der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens notwendiger Einflussfaktor, der nicht primär unter dem Gesichtspunkt der Messbarkeit zu interpretieren sei“ (IDW 2005: 1235)

Alles in allem bewegen sich die verschiedenen Akteure derzeit noch in einem für sie nur schwer überschaubaren Terrain. Den von der Gesetzesänderung betroffenen Unternehmen - wie auch den Wirtschaftsprüfern - fehlt eine klare Leitlinie, wie sie die Gesetzesänderung umsetzen sollen. Das Forschungsvorhaben setzt hier an. Die grundsätzliche Zielsetzung ist, Anregungen für eine bessere Implementierung der neuen Regelungen zu schaffen.¹

Im Detail strebt das Vorhaben an:

- den Stand der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in Geschäftsberichten darzustellen und Vorreiter zu identifizieren,
- die Bedeutung einzelner Themen für den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage einzelner Unternehmen soweit wie möglich herauszustellen sowie
- den berichterstattenden Unternehmen wie auch den die Berichte prüfenden Wirtschaftsprüfern Orientierungsmöglichkeiten zu bieten.

¹ Vgl. hierzu auch Kirsch 2005. Nach Einschätzung von Prof. Hans-Jürgen Kirsch ist nicht zu erwarten, dass sich die neue gesetzliche Grundlage in den nächsten Jahren erneut verändert. Er sieht eher eine Phase der Erprobung kommen, in der durch praktische Beispiele und gut ausgearbeitete Kommentare in einschlägigen Fachzeitschriften das Sinnvolle und Machbare herausgearbeitet wird. Dabei kommt eine besondere Bedeutung den Vorreitern zu. Prof. Kirsch erwartet deutliche Verbreitungseffekte durch Nachahmung. Die Aufnahme eines Nachhaltigkeitsthemas bei Unternehmen A wird bei anderen Unternehmen der Branche zur Reflektion der Bedeutung des Themas für das eigene Unternehmen führen.

1.2 Grundsätzliche Vorgehensweise

Zur Erreichung dieser Vorhabensziele erscheint es unter Berücksichtigung des Standes des Wissens notwendig, eine Analyse der bereits erfolgten Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die reguläre Geschäftsberichterstattung durchzuführen. Diese Arbeit erfolgte in den nachfolgenden sechs Schritten:

1. Darstellung des rechtlichen Sachstandes sowie des Sachstandes insbesondere der Diskussion um den Business Case of Sustainable Development.
2. Auswahl und Sammlung von 73 Geschäftsberichten, davon je 10 aus Großbritannien, 10 aus Frankreich, 10 aus Nordeuropa und 53 aus Deutschland.²
3. Analyse der Berichte auf enthaltene nicht-finanzielle Indikatoren und begleitende Informationen insbesondere durch:
 - a. tabellarische Erfassung der angesprochenen Themen,
 - b. tabellarische Erfassung der Kennzahlen und Indikatoren,
 - c. Bewertung der Informationen in Bezug auf ihren Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage.
4. Auswertung der Nachhaltigkeitsinformationen mit Bezug auf ihren Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage nach Branchen.
5. Abschließende Bewertung der Qualität der Information unter den Gesichtspunkten der Bedeutung für Nachhaltigkeit und der Bedeutung für die Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage.

6. Vergleich der Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Geschäftsberichten mit den Schwerpunkten der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Nachhaltigkeitsberichten des Ranking 2005.

Einzelheiten zur methodischen Bearbeitung werden in Kapitel 5 noch erörtert.

² Davon 43 Berichte aus 2004 und 10 Berichte aus 2005.

2 Rechtlicher Hintergrund: Die EU-Richtlinie und die nationale Umsetzung

Geschäftsberichte sprechen zunehmend Nachhaltigkeitsthemen an. Die Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) und Corporate Register (2004: 10) finden unter 3637 Hardcopy- und pdf-Berichten 6% (ca. 220 Berichte), die sie der Kategorie „annual report with substantive non-financial sections“ zuordnen. Ansonsten wurde über die Verbreitung nichtfinanzieller Themen in Geschäftsberichten weder national noch international viel publiziert. Im Folgenden soll daher zunächst auf gesetzliche Regelungen eingegangen werden, die für den Lagebericht nichtfinanzielle Indikatoren und Informationen vorsehen.

Dabei wird die vorrangige Aufgabe des Lageberichtes als Instrument des Gläubigerschutzes, welches finanzielle und wesentliche Informationen bereitzustellen hat, als bekannt vorausgesetzt. Einige der sich daraus ableitenden Anforderungen an den Lagebericht, wie z.B.

- eine ausgewogene und umfassende Analyse des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage des Konzerns,
- Angabe und Erläuterung von Ereignissen, Entscheidungen und Faktoren die aus Sicht der Unternehmensleitung einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Wertentwicklung des Unternehmens haben,

werden im Abschnitt 3.1 behandelt. Dort werden auch generell übliche Kriterien zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage vorgestellt.

Weiter sei darauf hingewiesen, dass nichtfinanzielle Indikatoren mehr umfassen, als nur ökologische und soziale Aspekte. Schon seit längerem werden für den Lagebericht nichtfinanzielle Indikatoren, wie Markenwert, Marktanteile oder intellectual property rights gefordert. Diese werden aber in der vorliegenden Untersuchung nicht näher betrachtet. Im Fokus stehen nichtfinanzielle Indikatoren, die sich auf ökologische und soziale Aspekte beziehen.

Zunächst wird ein Überblick über die Aktivitäten der EU gegeben, dann werden die §§ 289 und 315 HGB und die daraus abgeleiteten Standards kurz beschrieben. Des Weiteren werden die Company Bill in Großbritan-

nien, die NRE in Frankreich sowie als Exkurs der KING-II-Code in Südafrika näher betrachtet.

2.1 EU-Änderungsrichtlinie von 2003 zum Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften

In ihrer Mitteilung „EU Strategie für nachhaltige Entwicklung“ vom 15. Mai 2001 hat die Europäische Kommission (2001) unter anderem alle an der Börse notierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern aufgefordert, in ihrem Geschäftsbericht die sogenannte „Triple Bottom Line“ aufzunehmen, also nicht nur über die Performance des Unternehmens bezüglich wirtschaftlicher, sondern auch bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte zu berichten.

Im Rahmen ihres CSR-Prozesses, der an die EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung und die Lissabonziele anknüpft, hat die Kommission diese Empfehlung nochmals bekräftigt (Europäische Kommission 2002). Das damals in Vorbereitung befindliche Europäische Multistakeholder-Forum zu CSR wurde aufgefordert, entsprechende Leitlinien für Performancekriterien, Berichterstattung und Vertrauensbildung zu erarbeiten.

Parallel dazu wurde eine erste Konkretisierung im Rahmen der Änderungsrichtlinie zur Änderung der Richtlinien über den Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften vorgenommen (Europäische Union 2003). Diese Richtlinie (EU Accounts Modernisation Directive - EU AMD) dient der Koordinierung der einzelstaatlichen Vorschriften und ist daher für die Mitgliedsstaaten verbindlich. Sie gibt in Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsindikatoren für den Lagebericht folgendes vor: *„Soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Gesellschaft erforderlich ist, [...] umfasst die Analyse die wichtigsten finanziellen und – soweit angebracht – nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind, einschließlich Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“* (Europäische Kommission 2003: L 178/18) umfasst.³ In den europäi-

3 Bereits im Jahr 2001 hat die EU-Kommission eine Empfehlung zur Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen im Hinblick auf Ausweis, Bewer-

schen Mitgliedsstaaten wurde das Handelsrecht entsprechend angepasst. Im Weiteren wird auf die Umsetzung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien detailliert eingegangen.

2.2 Anforderungen der §§ 289 und 315 HGB zur Berücksichtigung nicht-finanzieller Indikatoren in Deutschland

In Deutschland begründet sich die Berücksichtigung nicht-finanzieller Indikatoren im Lagebericht auf die neu gefassten §§ 289 und 315 HGB, die beide in ähnlicher Weise die Berücksichtigung nicht-finanzieller Indikatoren im Lagebericht fordern. Die Vorschrift gilt für Geschäftsjahre, die am 1.1.2005 oder später beginnen, und wird sich somit erstmals in den 2006 erscheinenden Geschäftsberichten niederschlagen. Betroffen sind große Kapitalgesellschaften im Sinne des §267 HGB, also Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die

- entweder zwei der drei folgenden Merkmale aufweisen:
 1. eine Bilanzsumme von mehr als 16.060.000 Euro nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags (§ 268 Abs. 3),
 2. Umsatzerlöse von mehr als 32.120.000 Euro in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag,
 3. mehr als zweihundertfünfzig Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt.
- oder einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes

tung und Offenlegung verabschiedet. (Europäische Kommission 2001) „Diese Empfehlung [...] erläutert, wie sich Qualität, Transparenz und Vergleichbarkeit der Umweltdaten in den Jahresabschlüssen und Lageberichten verbessern lassen.“ (Europäische Union 2005). Die Empfehlung gibt sehr detaillierte Anregungen sowohl zu Umweltverbindlichkeiten / Aufwendungen / Rückstellungen als auch zur Darstellung von Umweltaspekten, womit u.a. Umweltstrategien und -programme, Maßnahmen, Ziele und Erfolge gemeint sind. Empfohlen wird die Verwendung von Ökoeffizienzindikatoren in der Darstellung. Die Inhalte der Empfehlung finden sich weder in der Änderungsrichtlinie noch in den angesprochenen Anpassungen des HGB wieder.

durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere in Anspruch nehmen, also börsennotiert sind.

Damit sind von der Regelung auch zahlreiche GmbH's und nicht börsennotierte Aktiengesellschaften betroffen, die einen nicht öffentlichen Geschäftsbericht erstellen.

§ 315 HGB lautet nunmehr wie folgt:

§ 315 (1) Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Konzerns zu enthalten. In die Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen und unter Bezugnahme auf die im Konzernabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern. Satz 3 gilt entsprechend für nicht-finanzielle Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind. Ferner ist im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.

Damit wurden in Deutschland die Vorgaben der europäischen Änderungsrichtlinie dem Sinn nach übernommen.

Das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee, zuständig für die Konkretisierung von Anforderungen an die Rechnungslegung und Finanzberichterstattung, hat diese Vorschrift im Deutschen Rechnungslegungsstandards 20 (DRS 2004) erstmals interpretiert.

Es zeigt sich, dass das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee zum einen den Lagebericht auf diejenigen nicht-finanziellen Indikatoren beschränkt sieht, die wesentlichen ökonomischen Einfluss haben, zum anderen geht die Liste der Beispiele (die zusätzlich zu den im HGB genannten Umwelt- und Arbeitnehmerbelangen nur die „Entwicklung des Kundenstamms“ aufführt) in der Anlage nur im Bereich der

Arbeitnehmerbelange in die Tiefe. Umwelt- oder andere Nachhaltigkeitsthemen werden nicht vertieft.

E-DRS 20

31. Diese Informationen beschränken sich nicht auf finanzielle Leistungsindikatoren. Auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren sind Bestandteil des Konzernlageberichts, sofern diese Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage genommen haben oder die Unternehmensleitung von diesen einen wesentlichen Einfluss auf die voraussichtliche Entwicklung des Konzerns erwartet.

32. Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren sind beispielsweise die Entwicklung des Kundenstammes und Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange.

Anlage: Empfehlungen für die Lageberichterstattung

Zur Vermögenslage, Immaterielle Werte des Konzerns (Tz. 80 ff.)

122. Insbesondere sollten Änderungen des Humankapitals, der Kundenbeziehungen sowie der Organisations- und Verfahrensvorteile erläutert werden, wenn sie wesentliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage haben können.

123. Es wird empfohlen, beim Humankapital Angaben zu Fluktuation, Mitarbeiterqualifikation, Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter, Entlohnungssystemen und Vergütungsregelungen sowie wesentlichen Änderungen der tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen zu machen. Die Kundenbeziehungen können z. B. anhand der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindungsdauer, der Anteilsquoten wesentlicher Produkte im Markt oder der Wertschöpfung pro Kunde beschrieben werden. Organisations- und Verfahrensvorteile können z. B. anhand der Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung und Angaben zur Produktqualität, wie Rückweisquoten pro Produkt und Gewährungsaufwendungen, beschrieben werden

Das Institut der Wirtschaftsprüfer, dessen Hauptaufgaben die Interessenvertretung und die Fortbildung der Mitglieder sowie die Förderung der Tätigkeitsbereiche der Wirtschaftsprüfer sind, hat sich im Rahmen seiner Facharbeit mit den betreffenden HGB-Neuregelungen befasst. In einem Rechnungslegungshinweis werden Einzelfragen behandelt „soweit diese nicht in den Regelungen des DRSC aufgegriffen“ (IDW

2005:1234) wurden. Tatsächlich ist dieser IDW Rechnungslegungshinweis etwas detaillierter als der DRSC Standard.

Zunächst wird wiederholt, dass nicht-finanzielle Leistungsindikatoren einbezogen werden müssen, wenn Sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind. Weiterhin wird eine Beschränkung der freiwilligen über diese Pflicht hinausgehenden Berichterstattung im Lagebericht definiert: „Eine freiwillige weitergehende Berichterstattung über sonstige nichtfinanzielle Leistungsindikatoren ist nur zulässig, sofern sie den Informationsgehalt des Lageberichts erhöht. Eine weitergehende Berichterstattung kommt daher nicht in Betracht, wenn hierdurch die Klarheit und Übersichtlichkeit der Analyse und damit der Konzentration auf das Wesentliche beeinträchtigt würde.“ (a.a.O.:1235) Damit gibt es einen Spielraum für die freiwillige Berichterstattung im Lagebericht, aber der Umfang ist begrenzt. Unternehmen, die darüber hinaus im Geschäftsbericht über ihre Nachhaltigkeitsleistungen informieren wollen, müssen dies dann außerhalb des Lageberichts tun oder im Nachhaltigkeitsbericht bzw. in anderen Publikationen.

Da der IDW Rechnungslegungshinweis mehr Indikatoren aufzählt, als der DRSC, scheint hier ein etwas breiteres Verständnis zu bestehen über das, was für den Lagebericht von Bedeutung sein kann.

Geeignete Angaben bezogen auf die Belange von Arbeitnehmern könnten z.B. sein:

- Fluktuation
- Betriebszugehörigkeit
- Vergütungsstrukturen
- Ausbildungsstrukturen
- Fortbildungsmaßnahmen
- Interne Förderungsmaßnahmen.

Geeignete Angaben bezogen auf Umweltaspekte könnten bspw. sein:

- Emissionswerte
- Energieverbrauch
- Durchführung eines Umwelt-Audit.

Weitere Angaben könnten sich je nach Einzelfall z.B. beziehen auf:

- *Kundenkreis und dessen Zusammensetzung*
- *Kundenzufriedenheit*
- *Lieferantenbeziehungen*
- *Patentanmeldungen*
- *Produktqualität. (IDW 2005:1235)*

Der IDW macht in seinem Rechnungslegungshinweis deutlich, dass es bei Indikatoren nicht zwingend um messbare Größen geht, sondern vielmehr um für die wirtschaftliche Lage relevante Einflussfaktoren.

Hervorgehoben sei die Aufforderung, dass die Angaben Vergleiche mit anderen Unternehmen der Branche ermöglichen sollen! Hierzu wäre allerdings erforderlich, anerkannte Branchenindikatoren zu definieren.

Schließlich soll der Bezug zur Darstellung der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage gewahrt werden. Ob damit eine explizite Darstellung dieses Bezugs gemeint ist oder es dem Leser anheim gestellt wird, als offensichtlich anzunehmende Bezüge selber zu erkennen, geht soweit erkennbar aus dieser Anforderung nicht hervor.

In der Praxis dürfte in erster Linie die Neuigkeit des Themas und die Ferne vieler Finanzverantwortlicher von sozialen und umweltbezogenen Fragestellungen (Clausen und Loew 2005) zu einem zunächst sehr begrenztem Spektrum an Indikatoren führen, die in den Lagebericht aufgenommen werden.

2.3 Company Bill im Vereinigten Königreich

Nach einem ersten missglückten Umsetzungsversuch (OFR)⁴ wird die EU Accounts Modernisation Directive (EU AMD) im Vereinigten Königreich nun durch die Company Bill umgesetzt. Die Company Bill wurde am 8. November 2006 vom britischen Parlament beschlossen. Die neue Regelung orientiert sich stärker als die gescheiterte erste Umsetzungsregelung an der

EU AMD.⁵ Die neue Regelung sieht nun vor, dass alle Großunternehmen umwelt- und mitarbeiterbezogene Schlüsselindikatoren ausweisen müssen, soweit dies zum Verständnis für Geschäftsentwicklung und den -erfolg erforderlich und sinnvoll ist. Für börsennotierte Unternehmen gilt, dass sie unter den gleichen Voraussetzungen (Notwendigkeit zum Verständnis von Geschäftsentwicklung und -erfolg) über Umwelt- und soziale Aspekte, einschließlich der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt und einschließlich der entsprechenden Unternehmenspolitiken, berichten müssen.

423 Contents of directors' report: business review

(1) Unless the company is subject to the small companies' regime, the directors' report must contain a business review.

...

(3) The business review must contain—

(a) a fair review of the company's business, and

(b) a description of the principal risks and uncertainties facing the company.

...

(5) In the case of a quoted company the business review must, to the extent necessary for an understanding of the development, performance or position of the company's business, include—

(a) the main trends and factors likely to affect the future development, performance and position of the company's business; and

(b) information about—

(i) environmental matters (including the impact of the company's business on the environment),

(ii) the company's employees, and

(iii) social and community issues,

⁴ Die OFR (operating and financial review) trat im März 2005 in Kraft, wurde dann jedoch aus verschiedenen Gründen mit Wirkung vom 12. Januar 2006 wieder aufgehoben.

⁵ Dies schon deshalb, weil als einer der Gründe für die Aufhebung der OFR die Verknüpfung der Umsetzung der EU-Richtlinie mit zusätzlichen Pflichten für die britische Industrie („gold-plating“) war.

including information about any policies of the company in relation to those matters and the effectiveness of those policies.

If the review does not contain information of each kind mentioned in paragraph (b)(i), (ii) and (iii), it must state which of those kinds of information it does not contain.

(6) The review must, to the extent necessary for an understanding of the development, performance or position of the company's business, include—

(a) analysis using financial key performance indicators, and

(b) where appropriate, analysis using other key performance indicators, including information relating to environmental matters and employee matters.

“Key performance indicators” means factors by reference to which the development, performance or position of the company's business can be measured effectively.

(7) Where a company qualifies as medium-sized in relation to a financial year (see sections 473 to 475), the directors' report for the year need not comply with the requirements of subsection (6) so far as they relate to non-financial information.

Um die Umsetzung der Regelung zu erleichtern, hat das britische Umweltministerium eine **Empfehlungsliste von 22 umweltbezogenen Schlüsselindikatoren herausgegeben**. Nach Einschätzung des Ministeriums werden für 80 % der Unternehmen nur 5 oder weniger dieser Schlüsselindikatoren einschlägig sein (DEFRA 2006).

The KPIs

There are 22 Key Performance Indicators considered to be significant to UK businesses. [...]

Emissions to air

1. Greenhouse Gases
2. Acid Rain, Eutrophication and Smog Precursors
3. Dust and Particles
4. Ozone Depleting Substances
5. Volatile Organic Compounds

6. Metal emissions to air

Emissions to water

7. Nutrients and Organic Pollutants

8. Metal emissions to water

Emissions to land

9. Pesticides and Fertilisers

10. Metal emissions to land

11. Acids and Organic Pollutants

12. Waste (Landfill, Incinerated and Recycled)

13. Radioactive Waste

Resource use

14. Water Use and Abstraction

15. Natural Gas

16. Oil

17. Metals

18. Coal

19. Minerals

20. Aggregates

21. Forestry

22. Agriculture

Every business should also consider reporting on how it influences the environmental performance of its supply chain and products [...]:

- Supply chains
- Products

Quelle:

<http://www.defra.gov.uk/environment/business/envrp/envkpi-guidelines.pdf>

Zurzeit berichten 140 der 250 größten britischen Unternehmen über die Umweltauswirkungen ihrer Geschäftsaktivitäten (DEFRA 2006). Ob und inwieweit die Neuregelungen dazu führen werden, dass künftig tatsächlich mehr Unternehmen berichten und die Qualität der Berichterstattung steigen wird, ist kaum absehbar. Die Aufhebung der ersten Rechtsumsetzung Ende 2005 führte in 2006 zu einer sehr unübersichtlichen

Lage. Teils berichteten Unternehmen entsprechend der OFR, teils berichteten sie gar nicht in der (falschen) Annahme, es gäbe keine Berichterstattungspflichten mehr, teils wurde nur Teile der OFR erstellt. Von daher ist aus den bisherigen Unternehmensreaktionen auf die Berichtspflichten nach der EU AMD nicht ablesbar, wie ernst die britischen Unternehmen in Zukunft die Berichtserstattungspflichten nehmen werden.

Ein gewisses Indiz für eine etwas umfassendere Umsetzung der Berichterstattungspflichten nach der Company Bill sind die sehr umfassenden und langjährigen Bemühungen im Vereinigten Königreich, Standards und Leitlinien für die nicht-finanzielle Berichterstattung zu entwickeln. Diese Bemühungen, die von der Wirtschaft in Teilen zumindest auch deutlich unterstützt wurden, mündeten in verschiedene Vorgaben für die OFR, die auch künftig als Orientierung für die Berichterstattung nach der Company Bill dienen werden. Hervorzuheben sind dabei insbesondere das Reporting Statement of best practice des Accounting Standards Board⁶ und der Accounting for People report (www.accountingforpeople.gov.uk) erstellt von einer unabhängigen Arbeitsgruppe im Auftrag Secretary of State for Trade and Industry im Jahr 2003. Insbesondere das erste der beiden genannten Dokumente enthält im Umsetzungsleitfaden zum Reporting Statement verschiedene Angaben zur Einbeziehung von Umweltaspekten, beschränkt sich aber im Wesentlichen aber auch auf Schlüsselindikatoren. Eine Diskussion der Umweltpolitik des Unternehmens oder der spezifischen Umweltrisiken und -chancen aus der Geschäftstätigkeit wird hier kaum angesprochen.

2.4 Offenlegungspflicht in Französischen Geschäftsberichten

Im Jahr 2001 wurde eine Änderung im französischen Handelsrecht vorgenommen, die in den Geschäftsberichten von börsennotierten Unternehmen eine Darstellung von Aspekten der Arbeitsqualität, sozialpoliti-

schen Fragestellungen und von Umweltschutzaktivitäten verlangt. Es handelt sich um den Artikel 116 der „Nouvelles réglementations économiques (NRE)“. Das Gesetz ist 2002 in Kraft getreten und betrifft etwa 700 Unternehmen. Ziel des Gesetzes war zum einen, allen Anspruchsgruppen transparente Informationen zur Umwelt- und Sozialleistung der Unternehmen zur Verfügung zu stellen, zum zweiten sollte eine Vergleichbarkeit der Leistungen der einzelnen Unternehmen durch die Festlegung eines einheitlichen Indikatorenrahmens ermöglicht werden und zum dritten sollten die französischen Unternehmen dazu angehalten werden, Nachhaltigkeit als einen wichtigen mittelfristigen Wettbewerbsfaktor wahrzunehmen.

Article 116

I. - Après l'article L. 225-102 du code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 225-102-1. - Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social.

« Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. » (Er enthält weiterhin Informationen über die Art und Weise, wie die Aktiengesellschaft die sozialen und ökologischen Konsequenzen ihrer Aktivitäten berücksichtigt. Für diese Informationen gibt es eine definierte Liste des Staatsrats. Die vorliegende Änderung betrifft nicht Aktiengesellschaften, deren Anteile nicht zum Handel zugelassen sind.)

Quelle:

www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numj_o=ECOX0000021L, Übersetzung durch die Verfasser

⁶ (<http://www.frc.org.uk/asb/press/pub1029.html>)

Das Accounting Standards Board ist eine Einheit des Financial Reporting Council (FRC). Letzteres ist eine unabhängige halbstaatliche Regulierungsbehörde. Dem Reporting Statement of best practice kommt daher schon besonderes Gewicht zu.

Das Dekret n° 2002-221 vom 20. Februar 2002 präzisiert die Verpflichtung. In den Artikeln 1 und 2 seiner insgesamt nur 3 Artikel steht die im europäischen Gesetzeswerk wohl einmalige Konkretisierung der sozialen und umweltbezogenen Themen für Geschäftsberichte.

Article 1

Dans le décret du 23 mars 1967 susvisé, il est rétabli, après l'article 148-1, un article 148-2 ainsi rédigé :

« Art. 148-2. - Figurent en application du quatrième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations sociales suivantes :

1° a) L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'oeuvre extérieure à la société (Anzahl Beschäftigter, befristet und unbefristet, Überstunden) ;

b) Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement (Falls zutreffend: Pläne zum Stellenabbau, zur Sicherung von Arbeitsplätzen, Wiedereingliederungsmaßnahmen und Begleitmaßnahmen) ;

2° L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs (Arbeitszeitmodelle, Fehlzeiten und Ursachen) ;

3° Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Entlohnung samt Entwicklung, Sozialleistungen, Gleichstellung) ;

4° Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs (Kollektivvereinbarungen) ;

5° Les conditions d'hygiène et de sécurité (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) ;

6° La formation (Aus- und Weiterbildung) ;

7° L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés (Beschäftigung von Schwerbehinderten) ;

8° Les oeuvres sociales (Soziale Leistungen) ;

9° L'importance de la sous-traitance (Bedeutung der Zulieferer).

Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional (regionale Bedeutung des Unternehmens für Beschäftigung und Entwicklung).

Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines (Falls Zutreffend : Beziehungen zu Bildungsstätten, Umwelt- Verbraucherschutz- Nachbarschaftsorganisationen).

Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (Art und Weise wie sicher gestellt wird, dass bei den Standorten der Zulieferer die Kernarbeitsnormen der ILO eingehalten werden.).

Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales (Art und Weise wie Standorte im Ausland ihre Auswirkungen auf die lokale Entwicklung und Bevölkerung berücksichtigen).

Article 2

Dans le même décret, il est inséré, après l'article 148-2, un article 148-3 ainsi rédigé :

« Art. 148-3. - Figurent dans les mêmes conditions, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations suivantes relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets (Weiterhin soll der Bericht des Verwaltungsrats oder des Geschäftsführers folgende Informationen zu den Umweltauswirkungen der [Aktien]gesellschaft enthalten) :

1° La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et dont la liste sera déterminée par arrêté des ministres chargés de l'environnement et de l'industrie, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets (Wasser- und Energieverbräuche; Sparmaßnahmen, Bodennutzung, Emissionen in die Luft und in das Wasser, ...);

2° Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées (Maßnahmen zur Begrenzung negativer Einflüsse auf biologische Gleichgewichte, geschützte Tierarten);

3° Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement (Vorgehensweise der Überprüfung oder Zertifizierung in Bezug auf Umwelt);

4° Les mesures prises, le cas échéant, pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière (Falls zutreffend : Maßnahmen zur Sicherstellung der Gesetzeskonformität);

5° Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement (Umweltaufwendungen);

6° L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société (Existenz interner Umweltserviceeinrichtungen);

7° Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours (Summe der Rückstellungen und Sicherheitsleitungen für Umweltrisiken);

8° Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en

réparation de dommages causés à celui-ci (Geldstrafen, Entschädigungen);

9° Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1° à 6° ci-dessus (Angaben zu den Punkten 1-6 sollen auch für ausländische Standorte gemacht werden.).

Quelle:

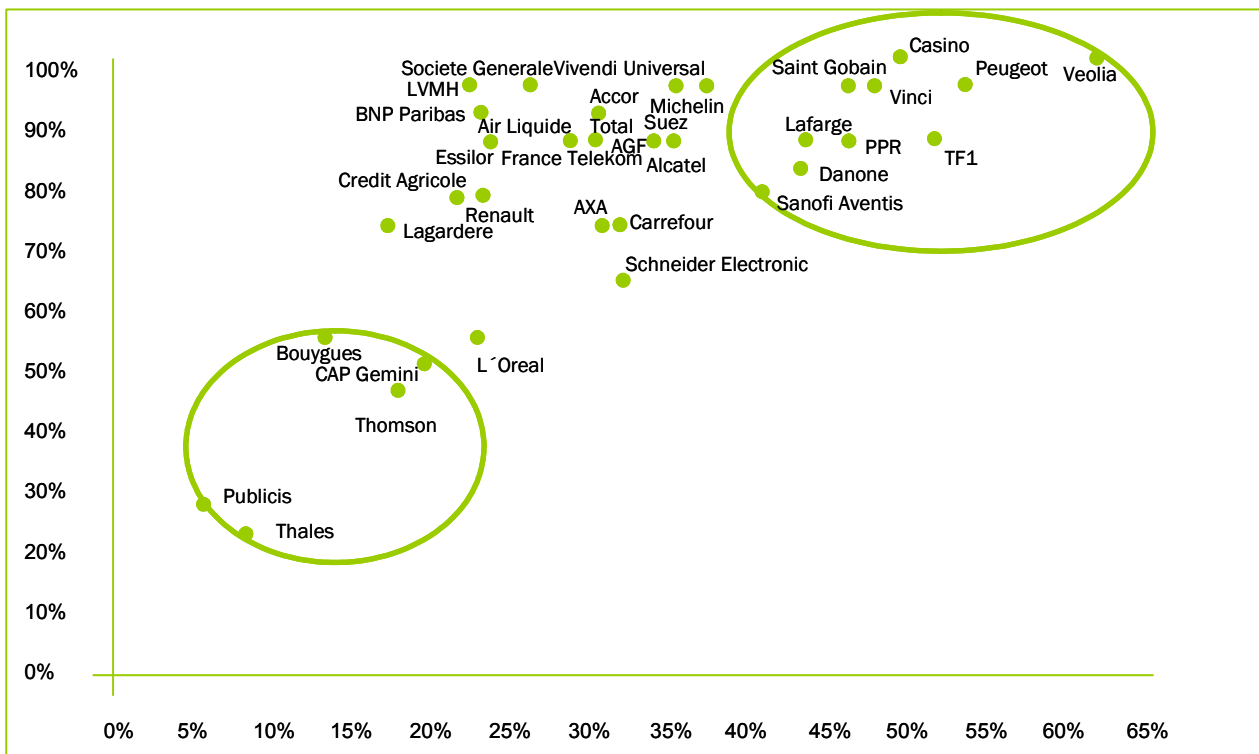
www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numo=JUSC0220073D,

Übersetzungen durch die Verfasser

Durch das Änderungsgesetz wurden die im Handelsrecht verankerten Informationspflichten in Geschäftsberichten angepasst. Seit dem Jahr 2003 müssen die Unternehmen klar definierte Angaben zu ihrer Mitarbeiterpolitik machen. Dazu gehören z.B. Informationen zu Arbeitszeiten, Überstunden, Krankheitszeiten oder Entlassungen. Weiterhin sollen Unternehmen über ihre Rolle für die regionale Entwicklung und die Beschäftigung berichten. Schließlich soll der Geschäftsbericht Angaben zu den Zielen, Aktivitäten und Leistungen im Umwelt- und Gesundheitsschutz enthalten. Hier sind u.a. Angaben zu den Rohstoffverbräuchen und Emissionen, zum Umweltmanagementsystem, etwaigen Audits, Umweltmaßnahmen und Umweltzielen gefragt.

Goudard und Itier (2005) haben seit 2003 jährlich die Anwendung dieser Vorschrift durch die französischen Großkonzerne untersucht, wobei sie sich auf soziale Indikatoren beschränkt haben. Sie zeigen auf, dass viele Konzerne nach und nach ihre Informationssysteme an die neuen Anforderungen angepasst haben und dass sich die Berichterstattung über die Jahre hinweg deutlich verbessert hat. Dabei erreichen die betrachteten Unternehmen schon zu einem recht hohen Anteil die Konformität mit den gesetzlichen Anforderungen. Den qualitativen Anforderungen einer guten Berichterstattung wird nach ihrer Ansicht die Mehrheit der in 2005 untersuchten Berichten allerdings noch nicht gerecht. Die untersuchten Berichte der Konzerne aus 2005 werden wie folgt eingestuft:

Abbildung: Positionierung der Konzerne in der Bewertung von Goudard und Itier 2005



Quelle: Goudard und Itier 2005⁷

Zu berücksichtigen ist bei den Aussagen von Goudard und Itier, dass diese nur einen relativ kleinen Teil (2005: 80 Unternehmen von etwa 700) und in der Hauptsache die allergrößten für ihre Analysen betrachtet haben. Weitet man den Kreis der Betrachtung aus, dann sieht das Bild nicht mehr ganz so günstig aus. In der im Auftrag der französischen Regierung erstellten, umfassendsten Untersuchung zur Umsetzung des Artikel 116 der NRE kamen Entreprises pour l'Environnement, Orée und ORSE, im Jahr 2004 zu dem Schluss, dass die (Nicht-)Einhaltung der Regelung in klarer Relation zur Unternehmensgröße steht. In die Untersuchung wurden die 250 größten börsen-

-notierten Unternehmen einbezogen. Dabei ergab sich, dass je kleiner das Unternehmen ist, desto schlechter ist in der Tendenz auch die Qualität der Information,

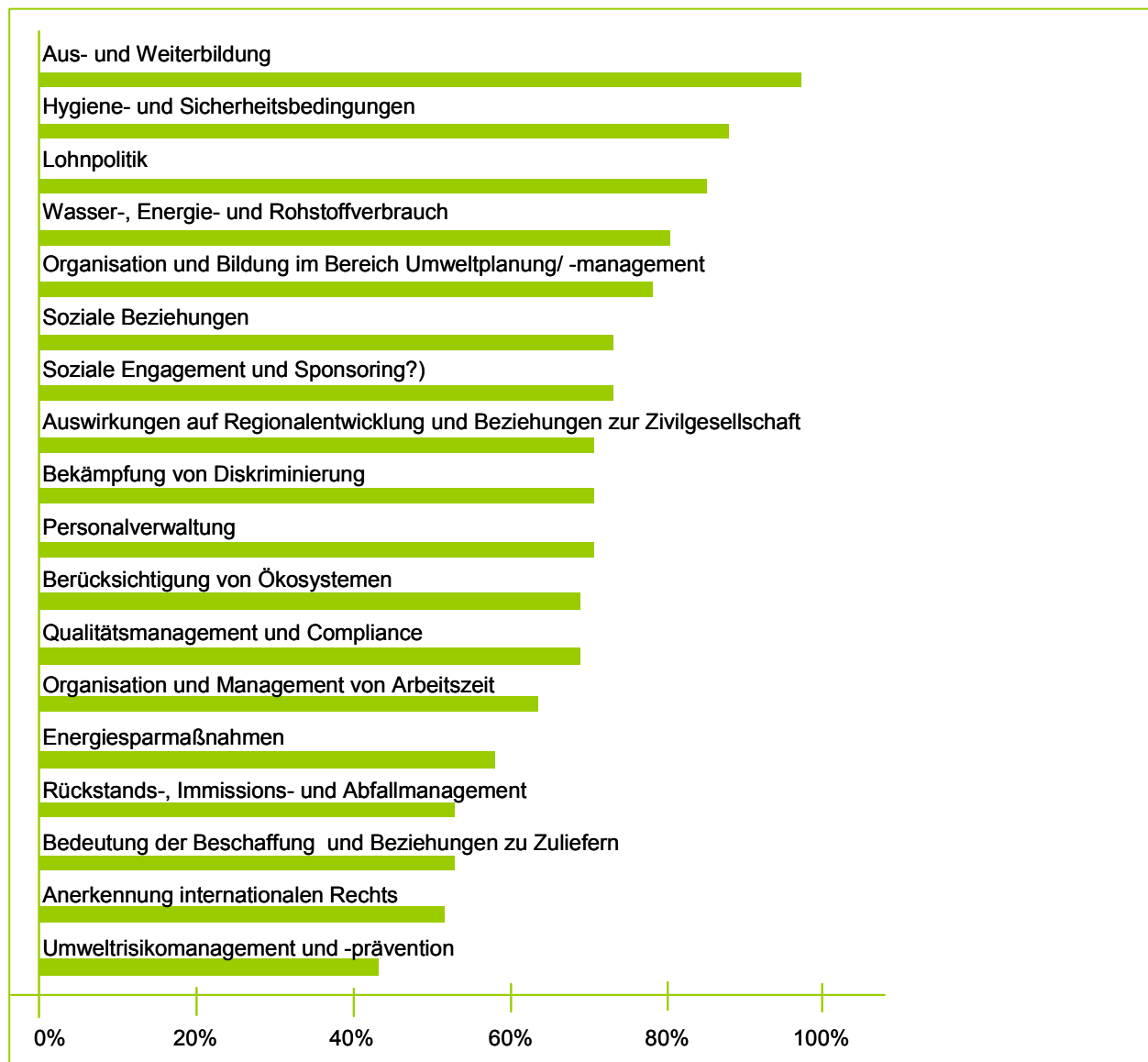
- desto weniger wird von Indikatoren Gebrauch gemacht und
- desto geringer die Zahl der angesprochenen Themen.

Bezogen auf die untersuchten 250 Unternehmen galt allerdings auch, dass mit wenigen Ausnahmen alle sich in der Berichterstattung auf den Artikel 116 bezogen und zumindest einige Angaben zu Umwelt- und Sozialleistungen machten. Entsprechend kommt die Untersuchung auch zu dem Ergebnis, dass die Berichtspflicht seitens der Wirtschaft im Wesentlichen akzeptiert ist. Kritisch wird aber auch hinzugefügt, dass eine Hauptzielgruppe durch die Berichterstattung bislang nicht erreicht werden konnte: die Investoren. Investoren aus dem konventionellen Anlagebereich schenken Umfrageergebnissen zufolge den Umwelt- und Sozialangaben wenig Beachtung.

⁷ „Rien à cirer“ bedeutet in etwa „piepegal“. Diese Unternehmen ignorieren die gesetzlichen Vorgaben, deren Nichteinhaltung bislang nicht sanktioniert wird.

Als ursächlich hierfür wird die unzureichende Vergleichbarkeit der gemachten Angaben sowie der fehlende Fokus auf eine Chancen/Risiko-Betrachtung für die Unternehmen gesehen.

nehmen) kommt das Institut zu dem Ergebnis, dass es einen deutlichen Unterschied zwischen den Angaben im Umweltbereich und im sozialen Bereich gibt:



Quelle: CFIE 2006

In der neuesten Untersuchung zur Umsetzung des Artikel 116 des NRE hat das Centre Français d'Information sur les Entreprises (2006) differenziert die Berichterstattung zu den einzelnen Indikatorengruppen analysiert. In der Untersuchung von 66 Unternehmen (auch hier wieder vorwiegend die größten Unter

nehmen) kommt das Institut zu dem Ergebnis, dass es einen deutlichen Unterschied zwischen den Angaben im Umweltbereich und im sozialen Bereich gibt: Im Durchschnitt fehlen zu 40% der laut Gesetzestext anzusprechenden Umweltthemen die Angaben, bei den Sozialthemen sind es demgegenüber nur 29%.

3 Der Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage

Die Frage, welchen Einfluss nicht-finanzielle Sachverhalte auf den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage haben können, soll hier aus zwei unterschiedlichen Richtungen beantwortet werden.

1. Zum einen wird betrachtet, welche Kriterien für die Auswahl von Informationen zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage in der Geschäftsberichterstattung üblich sind.
2. Zum zweiten wird untersucht, welche Themen und Faktoren die Debatte um den „Business Case of Sustainable Development“ als wirtschaftlich relevant benennt.

3.1 Generell übliche Kriterien zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage

Das britische Department of Trade and Industry (2005a, 2005b ähnlich) versteht unter Schlüsselindikatoren (*key performance indicators, KPIs*) „factors that measure effectively the development, performance or position of the business of the company. Damit sind auch nichtfinanzielle Indikatoren gemeint. Nach welchen konkreten Anforderungen die KPI auszuwählen bleibt jedoch offen. *“The number and choice of key performance indicators (KPIs)⁸ included is for directors to decide”* (s.o.). Auch in allen anderen interpretativen Aussagen zur Natur der nicht-finanziellen Indikatoren – bleibt letztlich offen, über was genau berichtet werden soll.

Als zweite Annäherung zur Klärung der Frage, wie Indikatoren ausgewählt werden sollen, wird ein kurzer Blick darauf geworfen werden, wie im finanziellen Teil des Lageberichtes die Wesentlichkeit einer Information bewertet wird.

Im vermutlich jüngsten Standardwerk zur Bilanzierung, dem von Jörg Baetge et al. erstellten Werk „Bilanzen“ (2005) wird dieser Punkt nur kurz angesprochen: *„Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit verlangt prinzipiell, dass die Informationsvermittlung mittels des Lageberichtes wirtschaftlich ist. Da aber eine Quantifizierung des Nutzens und des Aufwandes der Lageberichterstattung nicht möglich ist, tritt an die Stelle des Wirtschaftlichkeitsgebotes das Wesentlichkeitsgebot, wonach alle Angaben in den Lagebericht aufzunehmen sind, ohne welche die Adressaten vermutlich einen Schaden erleiden würden“* (Baetge et al. 2005: 797). Mit anderen Worten: Eigentlich wird eine wirtschaftliche Informationsvermittlung gewünscht. Nur weil diese aber nicht definiert werden kann tritt das Wesentlichkeitsgebot in Kraft. Dieses wird mit dem Konstrukt „wesentlich sind alle Angaben, ohne welche die Adressaten vermutlich einen Schaden erleiden werden“ etwas näher konkretisiert.

Auch in anderen Standardwerken zum Thema findet sich kaum erschöpfenderes. Coenenberg (2003: 877) spricht das Thema innerhalb des Grundsatzes der Vollständigkeit an. *„Dabei kommt dem Management die Aufgabe zu, eine Selektion der für die Adressaten bedeutungsrelevanten und im Jahresabschluss nicht ersichtlichen Informationen vorzunehmen.“* Für Bitz et al. (2003: 343) bedeutet Vollständigkeit nicht *„über alle Geschäftsvorfälle zu berichten, sondern eine an den Interessen der Empfänger orientierte Auswahl der bedeutenden Themen und Sachverhalte zu treffen.“*

Etwas aufschlussreicher ist der Deutschen Rechnungslegungsstandard DRS 15 vom 4.10.2005. Drei Argumentationen des DRS 15 sollen hier in Erinnerung gerufen werden. Hier heißt es unter Regeln / Grundsätze / Vollständigkeit [Tz. 9.]: *„Der Konzernlagebericht vermittelt aus Sicht der Unternehmensleitung sämtliche Informationen, die ein verständiger Adressat benötigt, um den Geschäftsverlauf im abgelaufenen Geschäftsjahr und die Lage des Konzerns sowie die voraussichtliche Entwicklung unter Einfluss der wesentlichen Chancen und Risiken beurteilen zu können.“*

Dabei ist die Vermittlung der Sicht der Unternehmensleitung [Tz. 28.] zentral: *„Die Lageberichterstattung soll den Adressaten die Sicht der Unternehmensleitung vermitteln. Dazu besteht der Konzernlagebericht aus einer ausgewogenen und umfassenden Analyse*

⁸ „Key performance indicators are factors that measure effectively the development, performance or position of the business of the company or, as the case may be, the group.“

des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage des Konzerns, die dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entspricht. Die Einschätzung und Beurteilung zu den einzelnen Berichtspunkten durch die Unternehmensleitung ist in den Vordergrund zu stellen.“

Interessant ist ferner die Sichtweise des DRS 15, die Lageberichterstattung erfolge unter Konzentration auf die dauerhafte Wertschaffung [Tz. 30.]: *„Es sind alle zum Berichtszeitpunkt bekannten Ereignisse, Entscheidungen und Faktoren anzugeben und zu erläutern, die aus Sicht der Unternehmensleitung einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Wertentwicklung des Unternehmens haben können. Dies verlangt eine angemessene Aufbereitung vergangenheitsorientierter und gegenwartsbezogener Informationen, um sie als Grundlage für Prognosen geeignet zu machen.“* Und unter [Tz. 31.] heißt es weiter: *„Diese Informationen beschränken sich nicht auf finanzielle Leistungsindikatoren. Auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind Bestandteil des Konzernlageberichts, sofern diese Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage genommen haben oder die Unternehmensleitung von diesen einen wesentlichen Einfluss auf die voraussichtliche Entwicklung des Konzerns erwartet.“*

Damit schließt sich der Kreis. Die Kriterien, anhand derer die Wesentlichkeit zu beurteilen ist, bleiben letztlich unklar. Sie müssen auch unklar bleiben, denn abhängig von Branche, Unternehmensgröße und allgemeiner wirtschaftlicher Lage ist das Feld derjenigen Informationen, die potenziell wesentlich sein können, sehr groß. Es ist und bleibt *„for directors to decide“*, welche Informationen:

- ein verständiger Adressat benötigt, um den Geschäftsverlauf im abgelaufenen Geschäftsjahr und die Lage des Konzerns sowie die voraussichtliche Entwicklung beurteilen zu können,
- an den Interessen der Empfänger orientiert und für die Adressaten bedeutungsrelevant sind,
- die Sicht der Unternehmensleitung vermitteln und

- einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Wertentwicklung des Unternehmens haben können und
- ohne welche Informationen die Adressaten vermutlich einen Schaden erleiden würden.

Letztlich leiten sich aus diesen Anforderungen auch Haftungsfragen ab. Es sieht so aus, dass Fehlinformationen oder unvollständige Informationen als Anspruchsgrundlage für juristische Klagen herangezogen werden können. Dadurch kommt der Klärung der Frage nach den notwendigen Inhalten zusätzliche Bedeutung zu.

Es sei an dieser Stelle auch nochmals auf die Funktion des Lageberichts hingewiesen. Es soll primär dem Anleger- und Gläubigerschutz dienen. Diese Perspektive wird auch in den obigen Zitaten aus dem DRS 15. immer wieder deutlich. Es ist diese Schutzfunktion weshalb der DRS 15 beispielsweise die Darlegung der Faktoren verlangt, die *„einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage genommen haben oder die Unternehmensleitung von diesen einen wesentlichen Einfluss auf die voraussichtliche Entwicklung des Konzerns erwartet.“*

Zur Beantwortung der Ausgangsfrage, nämlich welche nicht-finanziellen Indikatoren denn in einem Lagebericht zu dokumentieren sind, bleibt daher nur die Möglichkeit zu betrachten, welche Zusammenhänge die Wirtschafts- und Finanzwelt zwischen eben diesen nicht-finanziellen Indikatoren und der wirtschaftlichen Lage bereits erkannt hat bzw. vermutet. Hierzu existiert eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die den Business Case of Sustainable Development diskutieren.

3.2 Der *“Business Case of Sustainable Development”*

“You cant solve a problem with the same kind of thinking that created it.“

Albert Einstein

3.2.1 Erfahrungen aus der Umweltschutzdebatte

Die Frage nach der wirtschaftlichen Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen wird teils aus ökonomischen, teils aus politischen Gründen gestellt. Während Unternehmen sich bei dieser Frage auf die Suche nach Chancen, Potenzialen und Risiken

begeben, sehen NGOs hier die Möglichkeit, bestimmte, mit ihren Zielen übereinstimmende, Erfolg versprechende Aktivitäten in den Unternehmen populär zu machen. Im Ergebnis findet sich eine Literaturlage vor, die mit Blick auf die Autorenschaft von Unternehmen über Forschung und Politik bis zu NGOs reicht.

Aus dem Feld des Umweltschutzes sind zahlreiche Untersuchungen zu ökonomischen Wirkungen von Umweltmanagementsystemen bekannt (eine Übersicht geben z.B. Dyllick und Hamschmidt 2000, Clausen 2004, Schaltegger und Wagner 2006, Kahlenborn und Freier 2006). Als wesentliche, Nutzenaspekte werden dort benannt:

- verbesserte Organisation und erhöhte Rechtssicherheit,
- erhöhte Mitarbeitermotivation,
- Kosteneinsparungen und erhöhte Ressourceneffizienz,
- Imageeffekte sowie
- Risikoversicherung.

Einen vergleichsweise aktuellen Überblick zu 60 Studien, die auf der Ebene von Unternehmen (30), Branchen (15) und Fonds (15) den Zusammenhang zwischen verschiedenen Indikatoren betrieblichen Umweltschutzes und finanzieller Performance in diversen Facetten untersucht haben, hat die britische Environment Agency (2004) erstellt. Ihre Metastudie ergab über 50 Mal eine positive Korrelation, nur 8 Mal eine negative und 11 Mal keine Korrelation. Wenngleich gilt, dass Korrelationen keine Kausalität begründen, so sind die Studien doch ein Indiz für die ökonomische Relevanz ökologischer Aktivitäten, Aussagen zur konkreten Bedeutung von Einzelthemen lassen sich jedoch nicht ableiten.

Als Tendenz der Studien zu den ökonomischen Wirkungen von Umweltschutzaktivitäten kann weiter festgehalten werden, dass diese meist eher im Bereich der Produktion als im (tendenziell strategischen) Bereich der von Produktentwicklung- und Marktstrategien nachgewiesen wurden. Mit Blick auf den Business Case des Sustainable Development soll diese quasi „orthodoxe“ Sicht in zwei Richtungen erweitert werden:

1. Erstens bietet es sich an, die wirtschaftlichen Wirkungen einer nachhaltigkeitsbezogenen Produktentwicklung- und Marktstrategie bewusst mit ins Blickfeld zu nehmen. Hierzu stellt Abschnitt 3.2.2 einige wesentliche Quellen zusammen.
2. Zweitens soll auf die Bedeutung des zeitlichen Horizonts für den Shareholder Value hingewiesen werden. Argumente hierfür sind in Abschnitt 3.2.3 dargestellt.

Abschließend werden in einem Zwischenfazit die Konsequenzen für das Analyseverfahren abgeleitet.

3.2.2 Operative und strategische Elemente des Business Case aus Sicht von wirtschaftsnahen Organisationen und Forschung

Die sehr differenzierte, grundsätzlich aber positive Einschätzung eines „Business Case of Sustainable Development“ seitens der Wissenschaft wird zumindest von Teilen der Wirtschaft geteilt. Das World Business Council for Sustainable Development (2002) begründet sein Interesse am Thema so: *„There are many cases that can be made for sustainable development: moral, ethical, religious and environmental. Many of us as individuals deeply believe in those cases. But being a Business Council, we emphasize the business case“* (WBCSD 2002: 2).

Aus Sicht des WBCSD finden sich zehn Felder, in denen sich ökonomisch wirksame Risiken oder Chancen spiegeln⁹.

⁹ Im WBCSD beschränkt sich die Sicht auf Sustainable Development nicht auf den rationalen Business Case: *“Business cannot succeed in a society that fails“* schließt Björn Stigson (2005) seinen Vortrag „Business and Sustainable Development. Opportunities & Challenges“ auf der Econsense Jahrestagung 2005. Daher rahmt er den Business Case durch ökologische Grenzen (Wasser, CO₂, Biodiversität) ein und stellt ihm eine Public Policy Agenda an die Seite. Zum Gegenstand des Business Case wird so die Fähigkeit von Unternehmen, auf die ökologischen Randbedingungen sowie die gesellschaftlichen Herausforderungen aktiv zu reagieren und die eigene Unternehmenspolitik erfolgreich darauf auszurichten. Es ist also festzuhalten, dass der Business Case nicht unabhängig vom gesellschaftlich-rechtlichen Rahmen deutlich wird, sondern in ihm.

- *The Market,*
- *The Right Frame,*
- *Eco-efficiency,*
- *Corporate Social Responsibility,*
- *Learning to Change,*
- *From Dialogue to Partnerships,*
- *Informing and Providing Consumer Choice,*
- *Innovation,*
- *Reflecting the Worth of the Earth* sowie
- *Making Markets Work for All.*

Jane Nelson (2001) vom „International Business Leaders Forum“ sieht ähnliche Bereiche in den Feldern:

- *“Improving resource efficiency*
- *Responding to or pre-empting regulations*
- *Establishing good stakeholder relationships with current and future employees, customers, business partners, socially responsible investors, regulators and host communities*
- *Encouraging innovation and new ways of thinking*
- *Building future market opportunities*
- *Investing in more stable and prosperous societies.”*

Beide Aufzählungen unterscheiden nicht zwischen operativen und strategischen Faktoren. Sie enthalten allerdings gewisse Überschneidungen, z.B. im Bereich Effizienz, also Kostensenkung oder in Bezug auf die Verbesserung von Marktchancen. Auch andere wirtschaftnahe Quellen beziehen wirtschaftliche Chancen aus Produkten, Märkten und Innovation zunehmend mit ein.

Die Orientierung auf Produkte und Märkte im Nachhaltigkeitsmanagement stellt sich in einer Untersuchung von Sustain (2003: 40) als wesentlich mit dem wirtschaftlichen Erfolg korrelierend heraus. Nach einer differenzierten Untersuchung der Implementation von Nachhaltigkeit in verschiedenen Unternehmensfunk-

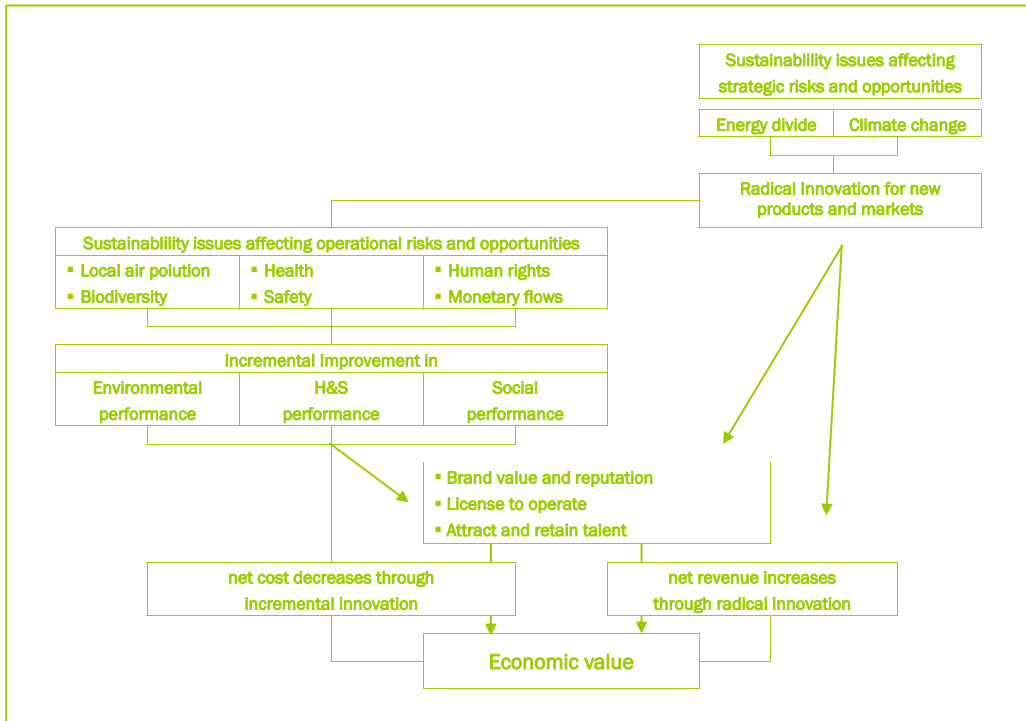
tionen und der Untersuchung der Korrelation mit den ökonomischen Erfolgsgrößen Cash Flow Return on Investment (CFROI) und Gesamtkapitalrendite ergab die höchsten Korrelationswerte für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Zielsystem, in Forschung und Entwicklung und im Marketing.

Die Bedeutung von Innovation und der Orientierung an neuen Märkten für den langfristigen Erfolg stellt auch Ulrich Steger (2006: 427f.) (siehe auch Salzmann 2003) in einem IMD-Forschungsvorhaben zum Business Case nachhaltiger Unternehmensführung in den Mittelpunkt der Diskussion um Werttreiber. Steger unterscheidet zwischen zwei wesentlichen Gruppen:

- Risiken und Chancen, die im operativen Geschäft durch eine kontinuierliche, aber inkrementelle Verbesserung in den Bereichen Umwelt, Soziales sowie Gesundheit und Sicherheit erschlossen werden können und primär mit Kostensenkungspotenzialen verbunden sind, aber auch Kostensteigerungen zur Erzielung einer besseren Reputation oder zur Erreichung der „License to operate“ zur Folge haben können.
- Risiken und Chancen, die im strategischen Geschäft durch radikale Innovationen von Produkten und Dienstleistungen, oft einhergehend mit der Entwicklung spezieller Geschäftsmodelle, erschlossen werden. Radikale Innovationen sind primär mit kurzfristigen Kostensteigerungen verbunden, diese werden aber langfristig durch Einnahmeerhöhungen und eine verbesserte Reputation und „License to operate“ aufgewogen.

Steger et al. stellen das sich so ergebende System von Werttreibern wie folgt dar:

Abbildung: Systematisierung von Nachhaltigkeitsthemen, Werttreibern und Unternehmenshandeln



Quelle: Salzmann (2003: 11), identisch auch bei Steger (2006: 428)

Steger et al. und Salzmann unterscheiden also zwischen der strategischen und der operativen Ebene, wobei sie der strategischen Ebene primär radikale Produktinnovationen zur Erschließung neuer Märkte zuordnen.

Auch die britische Unternehmensberatung SustainAbility betont die strategische Bedeutung ökologischer Produktinnovationen. Dies lässt sich aus ihrer 2003 veröffentlichten „Business Case Matrix“ unmittelbar ablesen (SustainAbility 2003). Die Matrix gliedert sich in der einen Dimension nach wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, in der anderen differenziert sie Managementthemen, Umweltthemen sowie sozioökonomische

Themen. In sieben Feldern der Matrix sieht SustainAbility (2003: 31) eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen Business Case:

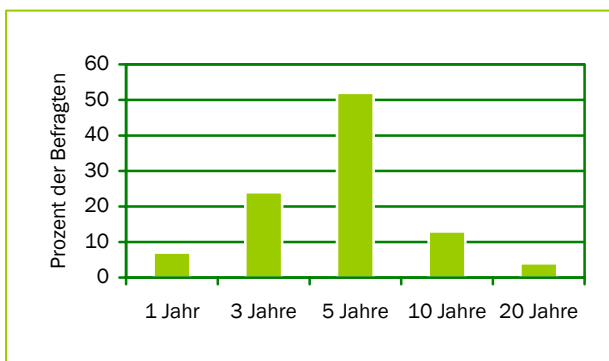
- gute Stakeholdereinbeziehungen führen zu verringerten Risiken (1),
- die umweltbezogene Optimierung der Prozesse führt zu Kosteneinsparungen (2) und zu verbesserten Absatzchancen (3), aber auch zu verbessertem Markenimage und Reputation (4),
- das Wachstum einzelner (ggf. lokaler) Märkte verbessert die Absatzchancen (5),
- ein gutes Personalmanagement senkt die Kosten und erhöht die Produktivität (6), kommt aber auch dem Wert des Humankapitals (7) zugute.

Schwach positive Wirkungen vermutet SustainAbility fast im gesamten Feld der Matrix.

3.2.3 Die Bedeutung des zeitlichen Betrachtungshorizonts für den Einfluss von CSR auf den Shareholder Value

Eine Befragung von CSR-Analysten (CSR-Europe 2003: 17) zeigt eine deutliche Differenzierung der ökonomischen Bedeutung eines sozialen und ökologischen Risikomanagements in der Zeitachse. Während 78% der Analysten glauben, dass soziales und ökologisches Risikomanagement auf lange Sicht zum Unternehmenswert beiträgt, glauben 55%, dass es dies auf kurze Sicht nicht tut. Ein interessantes Schlaglicht auf diese Antwort wirft ergänzend der Watson Wyatt poll of fund managers in der Financial Times vom 4. März 2003: Bei 83% der Befragten endet die Langfristigkeit nach 5 Jahren (siehe Abbildung).

Abbildung:
How long is a 'long term' return on investment?



Quelle: zitiert nach BT 2003: 10

Sollten die Wirkungen von CSR damit doch schneller eintreten, als die Antworten in CSR-Europe erwarten lassen?

Hesse (2006: 14) schafft ein wenig mehr Klarheit, denn er fragt nach der Bedeutung alternativ kurzfristig (1 – 2 Jahre), mittelfristig (5 Jahre) und langfristig (10 Jahre) und findet auch so eine kontinuierliche Zunahme der Einschätzung der Bedeutung.

Für einen langfristigen Blick auf Chancen der Nachhaltigkeit plädiert auch Figge (2001: 7): „Eine reine Orientierung des Umweltmanagements an den Werttreibern des Shareholder Value ist einseitig und birgt deshalb eine große Gefahr: Maßnahmen des Umweltmanagements, die den zukünftigen unternehmerischen Handlungsspielraum sichern, werden als kosten-, nicht aber als wertschaffend erkannt. Für das Umweltmanagement ist der Optionswertansatz daher von besonders

großem Wert. Er erlaubt, ökologische Gefahren in ökonomische Chancen zu verwandeln.“ Figge (2001) geht daher auf die Frage des Optionswertes detailliert ein:

Der Zusammenhang zwischen Shareholder Value und Optionswert

Mit dem Shareholder Value- und dem Optionswertansatz stehen zwei verschiedene Bewertungsverfahren zur Verfügung. Welcher Zusammenhang besteht nun aber zwischen den von beiden Ansätzen ermittelten Werten?

Der Shareholder Value-Ansatz baut als Bewertungsverfahren auf der dynamischen Investitionsrechnung auf. Er gibt den heutigen Wert der erwarteten Zahlungsüberschüsse wieder. Der Shareholder Value-Ansatz beantwortet daher die Frage: Welchen Wert hat unsere Aktivität (z.B. Investition), wenn wir sie heute umsetzen?

Aus der Sicht des Shareholder Value-Ansatzes gilt, dass eine Aktivität dann umgesetzt werden soll, wenn der heutige Wert (Barwert) der zukünftigen Nutzenüberschüsse der Aktivität die heutigen Kosten übersteigt (Brealey/Myers 1996: 14; Dixit/Pindyck 1994: 135). Entscheidet sich beispielsweise ein Automobilhersteller, eine neue Fabrik zu bauen, kann er den Wert dieser Investition durch den Shareholder Value-Ansatz ermitteln.

Aus der unternehmerischen Praxis ist nun aber bekannt, dass Investoren beispielsweise in Situationen, in denen

- hohe Risiken bestehen,
- die Investitionen sie langfristig binden (würden) und
- die Entscheidung verschoben werden kann,

oftmals trotz eines positiven Shareholder Value-Signals vor einer Investition zurückschrecken (Dixit/Pindyck 1994: 6f.; Dixit/Pindyck 1995: 108f.). Aus gutem Grund. In einer solchen Situation bietet es sich zum Beispiel häufig an, abzuwarten.

Dies kann man immer dann tun, wenn die Möglichkeit (die Option) besteht, die Aktivität auch zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführen. Der Optionswertansatz kann beispielsweise eine solche zeitliche Flexibilität bewerten. Er beantwortet daher die Frage: Welchen Wert hat heute die Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt eine Aktivität durchzuführen?

Über das Verhältnis zwischen dem ermittelten Shareholder Value und den Optionswert besteht in der Literatur und in der Praxis einige Verwirrung.

Es kann allerdings folgende Praktikerregel festgehalten werden:

Es reicht nicht aus, dass der errechnete Shareholder Value die Investitionen deckt. Er muss auch die entstehenden Opportunitätskosten decken. Die Opportunitätskosten entsprechen dem entgangenen Nutzen. Im Zusammenhang mit dem Shareholder Value entstehen Opportunitätskosten dadurch, dass Optionen durch die Aktivität verloren gehen (Dixit/Pindyck 1994: 7). Die Opportunitätskosten entsprechen dem Wert der entgangenen Optionen. Der Shareholder Value muss also, nach Abzug der notwendigen Investitionen, mindestens diese Opportunitätskosten decken. Dies kann als erweiterte Shareholder Value- oder Kapitalwertregel bezeichnet werden.

Übersteigt der errechnete Shareholder Value zwar die Investitionen, deckt aber nicht den Optionswert, so ist dies ein Zeichen dafür, dass es sich wahrscheinlich lohnt, die Investitionsentscheidung zu verzögern.

Kann die Investitionsentscheidung nicht mehr länger verzögert werden, ist die Option also an das Ende ihrer Laufzeit gekommen, kommen Shareholder Value und Optionswertbetrachtung zu demselben Ergebnis.

Quelle: Figge 2001: 11

Die wesentlichste Ergänzung, die die Optionswertorientierung im Vergleich zur Shareholder-Value Orientierung darstellt, bezieht sich auf die Absicherung von Chancen. Optionswert-orientiertes Umweltmanagement „bereitet durch Call-Optionen überall dort Handlungen vor, wo das Unternehmen durch neue Produkte, Prozesse, Märkte o.ä. von möglichen Veränderungen der ökologischen Rahmenbedingungen profitieren kann. Dort, wo bestehende Prozesse, Produkte, Märkte o.ä. durch eine Veränderung der ökologischen Rahmenbedingungen bedroht sind, bereitet optionswertorientiertes Umweltmanagement Alternativen (Put-Optionen) vor. Stellt sich später heraus, dass die

Maßnahmen inzwischen auch aus der Perspektive des Shareholder Value von Interesse sind, werden sie umgesetzt“ (Figge 2001: 27). Figge bezieht seine Ausführungen auf den Kontext des Umweltmanagements. Das Denkprinzip der Optionswertorientierung ist unverändert aber auch auf sozial-gesellschaftliche Kontexte anwendbar.

3.2.4 Zwischenfazit

Als Zwischenfazit aus der Betrachtung der Studien können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Es werden immer noch zum Teil sehr unterschiedliche Faktoren für den Businesscase benannt. Eine Konvergenz ist nur in Teilbereichen (z.B. Ressourceneinsparungen, Produktinnovationen) zu beobachten.
- Nachhaltige Unternehmensführung scheint von vielen Unternehmen primär aus operativer Sicht betrachtet zu werden. Aus operativer Sicht sind die wesentlichen Nutzenfaktoren (Business Case):
 - verbesserte Organisation und erhöhte Rechtssicherheit,
 - Kosteneinsparungen und erhöhte Ressourceneffizienz sowie
 - Risikovorsorge.
- Seltener betrachtet wird die strategische Ebene. Hier sind insbesondere nachhaltige Produktinnovationen und die damit verbundene Entwicklung neuer zukunftsfähiger Märkte.

Letztendlich konnte keine Studie zum Businesscase identifiziert werden, die sich als Grundlage zur Entwicklung des Analyserasters geeignet hätte. Dennoch haben die Studien wichtige Anregungen geliefert. Beispielsweise wurde aus der „Business Case Matrix“ von SustainAbility (2003) die Differenzierung zwischen Sozialökologischen Themen einerseits und den nach wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren in stark veränderter Form übernommen.

4 Methode zur Auswertung der Lageberichte

4.1 Entwicklung des Analyseansatzes

Bei der gemeinsamen Betrachtung

- der Vorgaben des Handelsrechts und der erläuternden Rechnungslegungsstandards,
- der Studien zum Business Case sowie
- der Berichtspraxis in den Geschäftsberichten,

wurde deutlich, dass bei der Analyse zwischen dem betrachteten nicht-finanziellen Indikator einerseits und den Darstellungen zur Bedeutung des jeweiligen Sachverhalts für den Unternehmenserfolg (Kosten, Erlöse) und die wirtschaftliche Lage (Chancen, Risiken) andererseits unterschieden werden muss.

Nicht-finanzieller Indikator

Unternehmenserfolg, Wirtschaftliche Lage, (Perspektive)

Im Mittelpunkt stehen die Handlungsfelder in den zentralen Geschäftsprozessen, ergänzend werden Aktivitäten im Unternehmensumfeld betrachtet. Zur Steuerung dient das Governancesystem und die Managementsysteme. Da das Modell sich nicht mit dem Businesscase befasst, wurde es in der obigen Voruntersuchung nicht berücksichtigt. Es hat sich jedoch u.a. im Rahmen der deutschen Multistakeholderworkshops als Analyseraster (Loew, Braun 2006) bewährt.

Die Handlungsfelder lassen sich weitgehend direkt klassischen betrieblichen Funktionen wie Produktion, Produktentwicklung, Absatz oder Beschaffung zuordnen.

4.2 Kategorisierung der nicht-finanziellen Indikatoren

Die Unternehmen stellen in ihren Geschäftsberichten eine große Vielfalt an nicht-finanziellen Indikatoren vor. Auch die oben vorgestellten Studien zum Businesscase enthalten einige potenzielle Indikatoren, aber keine umfassende Systematik. Dagegen hat zuletzt das Bundesumweltministerium 2006) dargestellt, wie sich die Beiträge von Unternehmen zu einer Nachhaltigen Entwicklung differenzieren lassen.

Für die hier vorliegende Untersuchung wurden einige Ergänzungen und Veränderungen vorgenommen. Angepasst wurde z.B. die Kategorie „Interessen der Mitarbeiter“, denn vielfach wird in den Geschäftsberichten auch über Stellenabbau und Entlassungen informiert. Im Mittelpunkt dieser Darstellungen stehen oft die ökonomischen Auswirkungen und nicht die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter.

Damit ergaben sich folgende Oberkategorien, die in Anlehnung an den Begriff der Umweltaspekte hier mit „Nachhaltigkeitsaspekte“ bezeichnet werden.

Abbildung: Handlungsfelder CSR

Governancesystem u. Managementsysteme	Governancesystem und Managementsysteme	
	Vision und Strategie	
	Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern	
	Umweltmanagement	Management der sozialen Handlungsfelder von CSR
Handlungsfelder In zentralen Geschäftsprozessen	Betrieblicher Umweltschutz	Interessen der Mitarbeiter
	Umweltschutz in der Supply Chain	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain
	Ökologische Produktverantwortung/ integrierte Produktpolitik	Verbraucherschutz und - Kundeninteressen
Handlungsfeld Verantwortung im Umfeld	Mitwirkung am Ordnungsrahmen, (z.B. Gesetzgebung, gesellschaftl. Initiativen) Spenden, bürgerschaftliches Engagement u.a.	

(Quelle: BMU 2006 und Loew, Braun 2006)

1. **Management:** Alle Aspekte, bei denen Managementsysteme, Zertifizierungen u.ä. im Vordergrund stehen.
2. **Mitarbeiter:** Alle Aspekte, die mit Beschäftigung, Lohn, Arbeitszeit, Gleichstellung, Altersversorgung oder anderen Angelegenheiten des Personalwesens zusammenhängen.
3. **Betrieblicher Umweltschutz:** Alle Aspekte der umweltgerechten Betriebsführung, wie Rohstoff- und Energieeffizienz, Reduzierung von Emissionen und Abfällen etc.
4. **Ökologische Produktverantwortung:** Alle Aspekte der Produktentwicklung und -nutzung, die im weiteren Sinne (positive oder negative) ökologische Auswirkungen haben.
5. **Verbraucherschutz und Kundeninteressen:** Alle Aspekte des Verbraucherschutzes, Kundenschatzes, kooperativer Produktentwicklung, Kennzeichnung und Information etc.
6. **Sozial-ökologisch verantwortliche Beschaffung:** Alle Aspekte, die mit der Beschaffung von Zulieferprodukten und Dienstleistungen zusammenhängen.
7. **Umfeldverantwortung:** Alle Aspekte, die mit Compliance, Antikorruption, Lobbying, Stakeholderbeziehungen, Corporate Volunteering, Spenden, Sponsoring, Kommunikation etc. zusammenhängen.
8. **Sonstige:** Finanzielle Aspekte mit klarer Bedeutung für die Nachhaltigkeit, z.B. Erhöhungen der Rohstoff- oder Energiepreise, Dokumentation der Wertschöpfungsrechnung, sonstige Aspekte von Belang für die Untersuchung, die sich nicht anderweitig zuordnen lassen.

Zu den einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten wurden zum Teil sehr unterschiedliche, zum Teil auch gleiche Indikatoren benannt. Z.B. wurden zum Aspekt betrieblicher Umweltschutz eine große Zahl verschiedener Indikatoren in den betrachteten Geschäftsberichten identifiziert. Daher war es zur Erhöhung der Übersichtlichkeit erforderlich, nach der Erfassung die Indikatoren zu Indikatorengruppen zusammenzufassen. Welche Indikatorengruppen und Indikatoren angetroffen

wurden ist Teil der Analyseergebnisse (Siehe insbesondere Seite 29ff.).

4.3 Beschreibung des Einflusses auf den Geschäftserfolg

Zunächst macht die explorative Analyse einiger Geschäftsberichte deutlich, dass oftmals über nichtfinanzielle Indikatoren berichtet wird, ohne die Relevanz für den Geschäftserfolg explizit darzustellen. Ob die Relevanz für den Geschäftserfolg den Berichterstattern überhaupt bewusst ist, blieb in diesen Fällen unklar. Ob eine derartige Darstellung vorliegt oder nicht, wurde dokumentiert.

Die Darstellungen des Einflusses auf den Geschäftserfolg wurden in zwei Dimensionen beschrieben. Zum einen wurde der **Ort des Einflusses** erfasst. Hier wurden in Anlehnung an die klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche folgende Kategorien unterschieden:

- Absatz (Preise, Absatzmenge ...),
- Produktion (Kosten, Produktivität, Öko-Effizienz ...),
- Rohstoffe, Einsatzmaterial (Kosten, Qualität, Verfügbarkeit ...) (entspricht Einkauf),
- Finanzierung (Fremd- und Eigenkapital),
- Humankapital,
- Image und Markenwert,
- Sonstige.

Als zweite Dimension wurde die **Art des Einflusses** auf den Geschäftserfolg erfasst. Dazu wurden folgende Überlegungen zugrunde gelegt: Grundsätzlich kann der Einfluss von bestimmten Sachverhalten auf den Geschäftserfolg bereits erfolgt und nachweisbar sein. Dann haben sich die Sachverhalte auf die Kosten oder/und die Erlöse ausgewirkt (siehe Abschnitt 4.2 und z.B. Lankoski 2006: 34f, Schaltegger 2006: 47ff., Schaltegger und Hasenmüller 2005: 8). Oder es wird von Erwartungen bzw. schwer abschätzbaren Einflüssen auf den zukünftigen Geschäftsverlauf oder die zukünftige wirtschaftliche Lage ausgegangen. In diesem Fall ergeben sich aus den Sachverhalten Chancen und Risiken für die ökonomische Entwicklung des Un-

ternehmens (siehe oben sowie speziell z.B. Figge 2001).

Die Wirkungen auf Kosten, Erlöse, Chancen und Risiken können natürlich sowohl positiv als negativ sein. Damit ergeben sich folgende Kategorien für die Beschreibung der Art des Einflusses auf den Geschäftserfolg:

- Kosten reduziert
- Kosten erhöht
- Erlöse erhöht
- Erlöse reduziert
- Chance erhöht
- Chance reduziert
- Risiko reduziert
- Risiko erhöht
- Risiko nur benannt (als Kategorie eingeführt, da oft unspezifisch berichtet wurde)

Damit umfasst die Analyse die in Abschnitt 4.2 herausgearbeiteten Bereiche der operativen (z.B. Produktion) wie strategischen (z.B. Absatz) Aspekte und innerhalb dieser sowohl eine Gegenwarts- (Kosten und Erlöse) wie auch eine Zukunftsbetrachtung (Chancen, Risiken).

4.4 Die Stichprobe: Branchen, Unternehmensgrößen, Länder

Fokus auf gute Berichterstatter und Länderzusammensetzung

Bezüglich der Länderzusammensetzung liegt der Schwerpunkt der Stichprobe in Deutschland. Hier wurden 43 Geschäftsberichte aus dem Berichtsjahr 2004 einbezogen. Aus Frankreich, Großbritannien und der hier als „Nordeuropa“ bezeichneten Ländergruppe mit skandinavischen Ländern sowie den Niederlanden wurden jeweils 10 Berichte ausgewertet.

Unter der Annahme, dass Unternehmen mit Erfahrungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung tendenziell auch umfassender in Ihren Geschäftsberichten über Nachhaltigkeitsindikatoren informieren, wurden bei der Zusammenstellung der Stichprobe in der

Regel Berichte von denjenigen Unternehmen ausgewählt, die auch eigenständige Nachhaltigkeitsberichte erstellen.

Die internationale Stichprobe basiert auf denjenigen 19 Unternehmen aus Großbritannien, Frankreich und Nordeuropa, die im Accountability Rating 2005 (Accountability 2005: 3), in dem die Berichterstattung zu nicht-finanziellen Fragen im Geschäftsbericht mitbewertet wurde, am besten abgeschnitten haben. Ergänzt wurde die Stichprobe durch Unternehmen, die entweder im Sustainability / UNEP Ranking gut abgeschnitten oder in den letzten Jahren einen Preis für herausragende Berichterstattung zu sozialökologischen Fragen erhielten. Für Frankreich wurden überdies Geschäftsberichte ausgewählt, die in einer französischen Untersuchung zu nicht-finanziellen Indikatoren in der Lageberichterstattung als hervorragend in Bezug auf die Berichterstattung zu sozialen Indikatoren identifiziert wurden (Goudard und Itier 2005).

Die Liste der bewerteten Unternehmen findet sich im Anhang.

Branchen

Am häufigsten vertreten sind Banken/Versicherungen (17), Chemie/Pharma (11), Energieversorger (8) und Automobilhersteller (7). Um mögliche Brancheneinflüsse ermitteln zu können, wurden die Branchen gruppiert nach

- Industrie (43 Berichte)
- Handel/Bekleidung (7 Berichte)
- Dienstleister - niedrige direkte Umweltauswirkungen (20 Berichte)
- Dienstleister - hohe direkte Umweltauswirkungen (3 Berichte)

Bei den Dienstleistern wurde zwischen Branchen mit hohen und Branchen mit niedrigen direkten Umweltauswirkungen unterschieden. Die Dienstleistungsunternehmen mit hohen direkten Umweltauswirkungen sind TUI, Deutsche Bahn und Deutsche Post. Zu den Dienstleistern mit niedrigen direkten Umweltauswirkungen zählen neben den 17 Banken und Versicherungen die BT-Group, Vodafone sowie SAP.

Die Verteilung der Branchengruppen in den betrachteten Ländern ist etwa gleich. Nur die Dienstleister mit hohen direkten Umwelteinwirkungen stammen ausschließlich aus Deutschland. Insgesamt waren keine Brancheneinflüsse bei den Auswertungen nach Ländern erkennbar.

Abbildung: Zahl der Geschäftsberichte in den Branchengruppen nach Ländern

Branchengruppe	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	Nordeuropa
Industrie	26	6	4	7
Dienstleister mit niedrigen direkten Umweltauswirkungen	10	3	5	2
Handel/Bekleidung	4	1	1	1
Dienstleister mit hohen direkten Umweltauswirkungen	3			

5 Ergebnisse

5.1 Nutzung nicht-finanzieller Indikatoren in Geschäftsberichten

5.1.1 Häufigkeit

In den im Rückblick auf das Berichtsjahr 2004¹⁰ analysierten 73 Geschäftsberichten fanden sich insgesamt 844 Nennungen nicht-finanzieller Indikatoren, für die jeweils ein Datensatz angelegt wurde. Dabei gab es nur einen Bericht, in dem kein einziger nicht-finanzieller Indikator entdeckt wurde, das Maximum lag bei 28 identifizierten Indikatoren. In den meisten Berichten fanden sich 6 bis 10 Indikatoren.

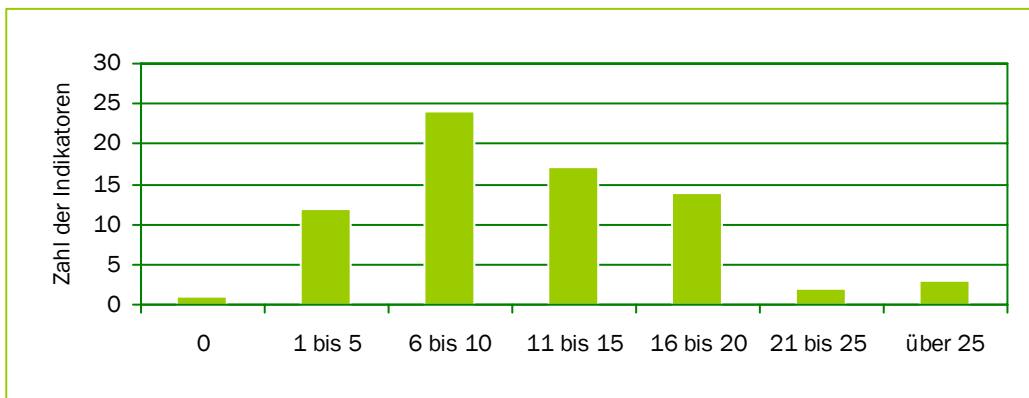
12,7), die Branchengruppe Handel/Bekleidung berichtet eher über weniger Indikatoren (Durchschnitt 8,0).

5.1.2 Angesprochene Nachhaltigkeitsaspekte

Die insgesamt 844 Indikatoren wurden zunächst 7 größeren Themenkomplexen, sogenannten Aspekten zugeordnet. Der Begriff Aspekt wurde in Anlehnung an Umweltaspekte im Umweltmanagement gewählt.

Deutlich am häufigsten wird der Aspekt „Mitarbeiter“ in den Geschäftsberichten angesprochen.

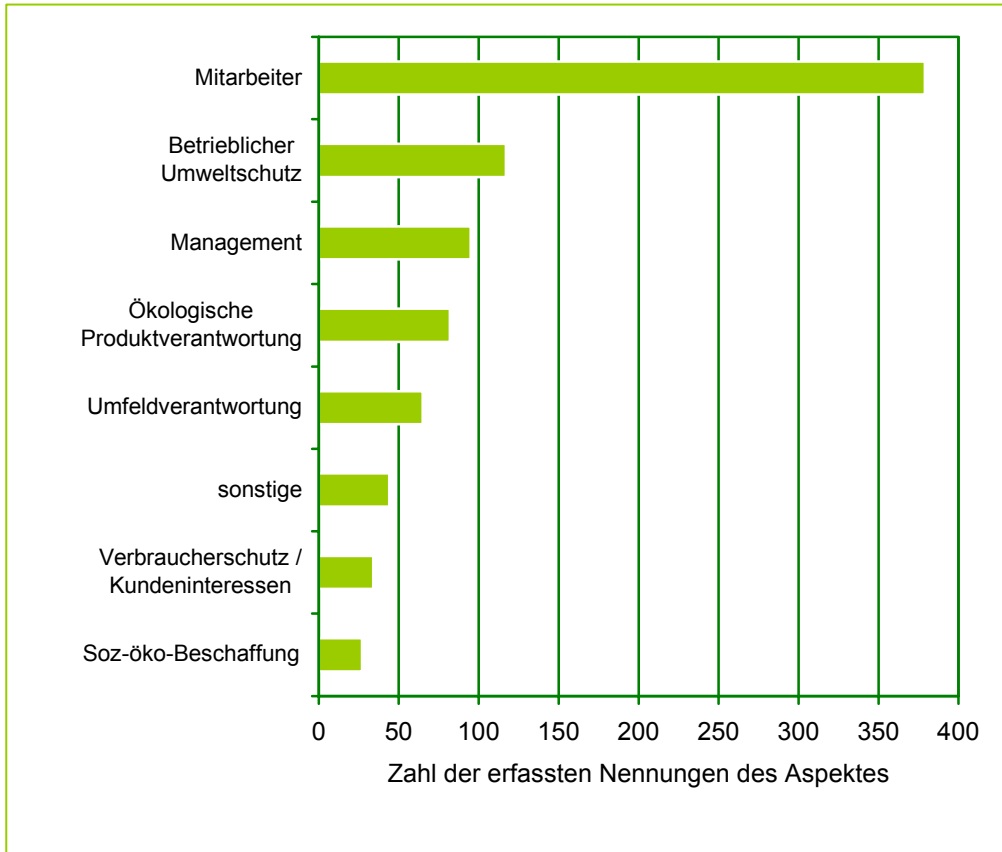
Abbildung: Zahl nicht-finanzieller Indikatoren in den Geschäftsberichten



Bei der Zahl der Indikatoren je Bericht ist sowohl ein Länder- wie ein Brancheneinfluss erkennbar. Während durchschnittlich 11,6 Indikatoren je Bericht gefunden wurden, zeigten sich französische Berichte mit durchschnittlich 17,1 Fundstellen besonders ergiebig. Hier lässt sich die Wirkung der französischen Gesetzgebung erkennen. Der Brancheneinfluss ist weniger deutlich, aber dennoch zu erkennen: Industrieunternehmen informieren tendenziell etwas intensiver (Durchschnitt

¹⁰ In der internationalen Stichprobe befinden sich drei nordeuropäische und 2 britische Berichte des Berichtsjahres 2005. Von den deutschen Berichten datieren dagegen 43 auf das Jahr 2004, also das Jahr vor der Gültigkeit der veränderten deutschen Vorschriften, während 10 auf das Jahr 2005 datieren.

Abbildung: Art der nicht-finanziellen Aspekte in Geschäftsberichten



Quelle: eigene Darstellung (Ohne Nennung: 1)

Die 44 Nennungen „sonstiger“ Aspekte umfassen 30 Nennungen von finanziellen Aspekten mit Nachhaltigkeitsbedeutung, zumeist Hinweise auf die Positionierung in Nachhaltigkeitsindizes.

haben, die schon seit den 70er Jahren in Deutschland geführt wurde und die lange vor der Thematisierung von CSR und Corporate Governance ihren Niederschlag in den Geschäftsberichten der Großunternehmen gefunden hat (vgl. etwa Dierkes 1974).

Vergleich der Lageberichtsthemen international und nach Branchen

Die Häufigkeit der in den Lageberichten benannten Aspekte zeigt keine starken nationalen Unterschiede. In allen Ländern dominiert der Mitarbeiteraspekt in der Häufigkeit der Nennungen, wenngleich in Deutschland mehr noch als in den anderen Ländern. Dies mag u.a. mit der intensiven Diskussion zu Sozialbilanzen zu tun

Abbildung: Art der nicht-finanziellen Aspekte in Geschäftsberichten nach Ländern

Aspekt	Deutschland		Frankreich		Großbritannien		Nordeuropa		Gesamt	
Mitarbeiter	208	52%	68	40%	45	36%	58	40%	379	45%
Betrieblicher Umweltschutz	42	10%	35	20%	11	9%	29	20%	117	14%
Management	44	11%	15	9%	19	15%	17	12%	95	11%
Ökologische Produktverantwortung	37	9%	26	15%	8	6%	11	8%	82	10%
Umfeldverantwortung	23	6%	13	8%	19	15%	10	7%	65	8%
sonstige	30	7%	2	1%	8	6%	4	3%	44	5%
Verbraucherschutz/Kundeninteressen	10	2%	6	4%	10	8%	8	6%	34	4%
Soz.-öko.-Beschaffung	7	2%	6	4%	6	5%	8	6%	27	3%
Gesamt	402	100%	171	100%	126	100%	145	100%	843	100%
Zahl Berichte	43		10		10		10		73	

Quelle: eigene Darstellung (Ohne Nennung: 1)

Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes und des Nachhaltigkeitsmanagements finden sich in allen Ländern unter den ersten vier Rängen. Während die ökologische Produktverantwortung¹¹ in Deutschland (4. Rang), Frankreich (3. Rang) und Nordeuropa (4. Rang) noch vergleichsweise häufig genannt wird, ist dies in Großbritannien nicht so: Hier spielt die ökologische Produktverantwortung (6. Rang) kaum eine Rolle.

Ein weiterer Unterschied ist bei der Umfeldverantwortung zu benennen. Diese wird in Großbritannien überdurchschnittlich häufig angesprochen. Dies spiegelt die stärkere Betonung von Corporate Citizenship in diesem Land wider.

Werden die Nennungen der Aspekte nach Branchengruppen differenziert, ergibt sich folgendes Bild:

Abbildung: Art der nicht-finanziellen Aspekte in Geschäftsberichten nach Branchengruppen

Aspekt	Dienstleister - hohe Umweltauswirkungen		Dienstleister - niedrige Umweltauswirkungen		Handel/ Bekleidung		Industrie		Gesamt	
Mitarbeiter	14	61%	103	47%	24	43%	238	44%	379	45%
Betrieblicher Umweltschutz	1	4%	16	7%	7	13%	93	17%	117	14%
Management	3	13%	24	11%	7	13%	61	11%	95	11%
Ökologische Produktverantwortung	0	0%	19	9%	2	4%	61	11%	82	10%
Umfeldverantwortung	1	4%	20	9%	4	7%	40	7%	65	8%
sonstige	3	13%	11	5%	2	4%	28	5%	44	5%
Verbraucherschutz/Kundeninteressen	1	4%	17	8%	6	11%	10	2%	34	4%
Soz.-öko.-Beschaffung	0	0%	7	3%	4	7%	16	3%	27	3%
Gesamt	23	100%	218	100%	56	100%	547	100%	843	100%
Zahl der Berichte	3		20		7		43		73	

Quelle: eigene Darstellung (Ohne Nennung: 1)

¹¹ Aktivitäten der sozialen Produktverantwortung konnten durchgängig den Aspekten „Sozial-ökologisch verantwortliche Beschaffung“ oder „Verbraucherschutz und Kundeninteressen“ zugeordnet werden.

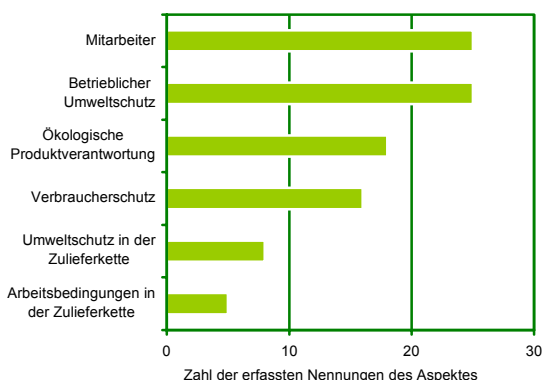
Bei der Branchenbetrachtung können einige branchenspezifische Besonderheiten erkannt werden. Betrieblicher Umweltschutz spielt in den Geschäftsberichten von Industrieunternehmen eine vergleichsweise starke Rolle und wird von den Dienstleistern mit geringen direkten Umwelteinwirkungen nur selten angesprochen. Dafür befasst sich diese Gruppe vergleichsweise häufiger mit dem Verbraucherschutz.

Die Branchengruppe Handel/Textil scheint sich ebenfalls häufiger mit Verbraucherschutz/ Kundeninteressen zu befassen sowie mit sozialökologischer Beschaffung. Hier sei allerdings auf die insgesamt niedrige Anzahl der Berichte und damit auswertbaren Fundstellen in der Branchengruppe hingewiesen.

Vergleich der Lageberichtsthemen mit der Befragung von Nachhaltigkeitsbeauftragten 2005

Interessant ist ein Vergleich mit einer im Jahr 2005 durchgeführten Befragung von 32 Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten. Hier wurden die Verantwortlichen für die Nachhaltigkeitsberichte oder das Nachhaltigkeitsmanagement gefragt, in welchen (in der Frage vorgegebenen) Bereichen das Unternehmen aktiv ist. Es zeigte sich hier ein deutlich anderes Bild. Im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes sind die Unternehmen ebenso aktiv wie im Kontext Mitarbeiter. Auch die ökologische Produktverantwortung und der Verbraucherschutz fallen dahinter nicht so deutlich zurück, wie es die Lageberichte vermitteln.

Abbildung: Zahl der Nennungen von Aktivitätsbereichen durch 32 Nachhaltigkeitsmanager

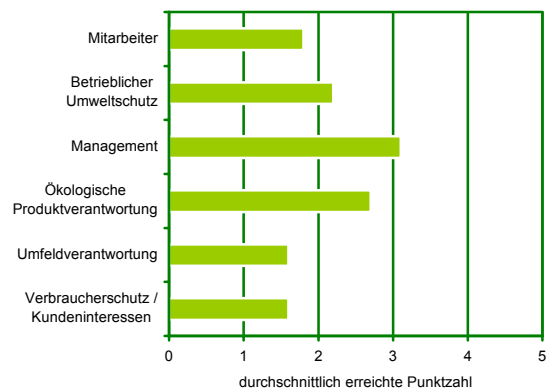


Quelle: Loew und Braun 2006: 14

Vergleich der Lageberichtsthemen mit den Themen im Ranking 2005

Auch ein Vergleich der Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Geschäftsberichten mit den Schwerpunkten der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Nachhaltigkeitsberichten des Rankings von 2005 ist von Interesse.

Abbildung: Durchschnittliche Ergebnisse des Rankings 2005 nach Hauptkriterien



Quelle: Loew, Clausen und Westermann 2005: 14

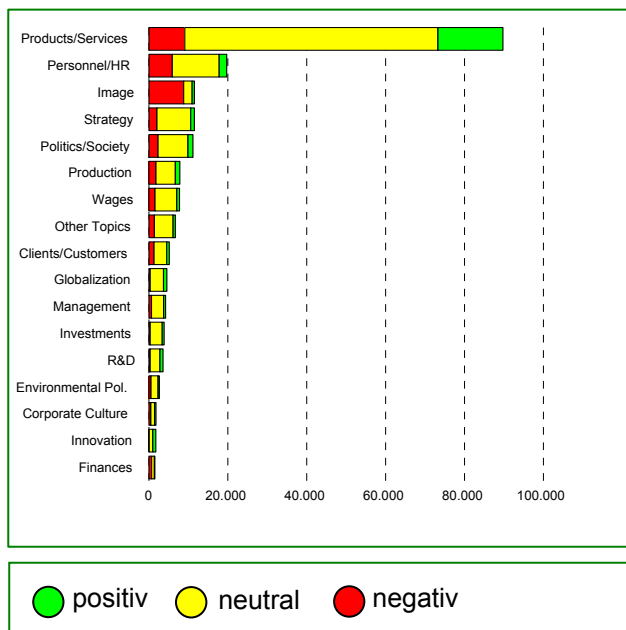
Auch dieser Vergleich lässt ahnen, dass die Schwerpunktsetzung in den Lageberichten nur eingeschränkt die wirklichen Stärken der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen widerspiegelt. Die Unterschiede nur der Filterwirkung des Wesentlichkeitskriteriums und des Kriteriums „Einfluss auf den Geschäftserfolg“ zuzuschreiben, greift aller Wahrscheinlichkeit nach zu kurz.

Vergleich der Lageberichtsthemen mit den CSR-Medienecho in Presse und Fernsehen

In der Radardarstellung wird der Fokus auf die operativen Themen in der Auswahl der im Lagebericht dokumentierten Indikatoren nochmals deutlicher. Lassen sich den klar operativen Themenblöcken Umweltschutz, Mitarbeiter und Management 591 Nennungen zuordnen, so sind es bei den mit Produkt und Märkten zusammenhängenden strategischen Themen ganze 143.

Als Vergleich wird die thematische Berichterstattung zu CSR-Themen in Presse und Fernsehen in Deutschland zwischen Januar 2003 und Juni 2005 herangezogen. Die von Mediatenor (Vollbracht 2006) analysierten 751.037 Passagen, davon 196.962 über CSR, liefern folgende Themenverteilung:

Abbildung: CSR-Themen in deutschen Medien 2003 - 2005

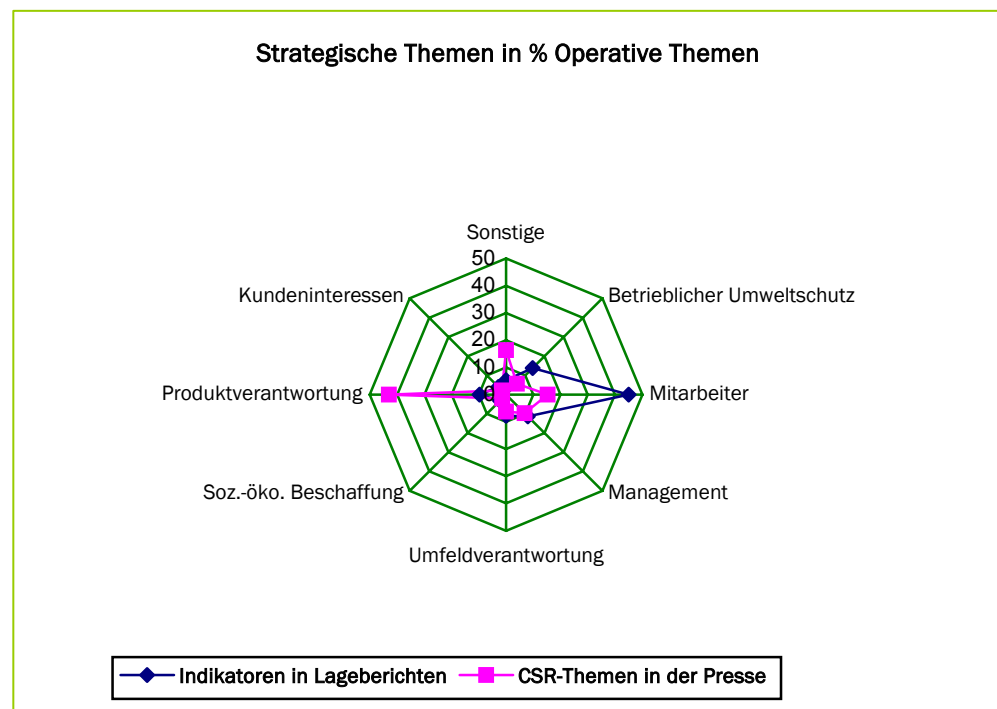


Quelle: Vollbracht 2006

In der Analyse wurde weiterhin auch der Charakter der Nachricht nach positiv, neutral und negativ unterschieden. Die absolut meisten positiven Nachrichten fanden sich im Bereich der Produkte und Dienstleistungen.

Interessant ist der Vergleich mit den Ergebnissen aus der Lageberichtsanalyse. Die folgende Darstellung vergleicht die Verteilung der Indikatoren in den Lageberichten mit der Verteilung der CSR-Berichterstattung in Presse und Fernsehen auf die entsprechenden Themengruppen.

Abbildung: Zahl der Nennungen und Zahl der Pressemeldungen nach Aspekten im Vergleich



Der Vergleich macht deutlich, dass in Lageberichten und Presseberichten jeweils sehr unterschiedliche Schwerpunkte in der Auswahl der Themen gesetzt werden. Lageberichte fokussieren mit ihren nicht-finanziellen Indikatoren auf Themen der Produktion, journalistisches Interesse besteht eher an produkt- und marktbezogenen Themen.

Die verschiedenen Ursachen für diese unterschiedliche Ausrichtung können hier nicht näher erörtert werden. Es wird jedoch jenseits aller anderen Einflussfaktoren deutlich, dass die Produkte und Leistungen von Unternehmen aus Sicht der Medienleute für die Öffentlichkeit (darunter auch Anleger!) von besonderem Interesse sind. Eine differenzierte Auswertung der Untersuchung von Vollbracht nach Art der Quelle (Wirtschaftspresse!) würde hier natürlich vertiefende Einblicke bringen, liegt aber leider nicht vor.

5.2 Welche Indikatoren werden zur Darstellung der Aspekte genutzt?

Zur Darstellung ihrer Nachhaltigkeitsleistung nutzen die Unternehmen 382 verschiedene Indikatoren. Als Indikatoren wurden beispielsweise die Zahl der Mitarbeiter, Emissionen, aber auch im weiteren Sinne das Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems angesehen. Indikatoren sind im Sinne der gesetzlichen Vorgabe nicht-finanzielle Sachverhalte die sich im Zeitverlauf verändern können. Oft, aber nicht immer, lassen sie sich mit Zahlen ausdrücken.

Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit werden die 382 Indikatoren 47 Indikatorengruppen zugeordnet. In der Zuordnung zu den übergeordneten Aspekten ergibt sich folgendes Themenfeld:

Abbildung: Aspekte und Indikatoren der Nachhaltigkeitskommunikation in Geschäftsberichten

Aspekt	Wichtigste Indikatoren (Zahl der Nennungen) ¹²	Wichtigste Indikatorengruppen (Zahl der Zuordnungen) ¹³
Mitarbeiter	Beschäftigung (66), Aus- und Weiterbildung (45), Entlohnung (26), Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation (23), Aus- und Weiterbildung (14), Weiterbildung (11) und die Zahl Azubi (10)	Aus- und Weiterbildung, Qualifikation (92), Beschäftigung (80), Arbeitssicherheit und Gesundheit (37), Entlohnung (33), Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation (28), Diversity (27), Gleichstellung (14), Altersvorsorge (10)
Betrieblicher Umweltschutz	Klimaschutz (19)	Klimaschutz (36), Abfall (15), Einsatzmaterial (11), Risiken (8), Luftreinhaltung (7)
Management	Umweltmanagementsystem (12), ISO 14001 Zertifizierung/en (11)	Managementsysteme (37), Elemente von Managementsystem und organisatorische Regelungen (29), Managementinstrumente (19)
Ökologische Produktverantwortung	Entwicklung und Vertrieb nachhaltiger Produkte (14), Qualitätssicherung (11)	Klimaschutz (26), F&E (23), Recycling (7)
Umfeldverantwortung	Zahl gemeinnütziger Projekte (15)	Spenden, Engagement CC (45), Beitrag zum Ordnungsrahmen (7)
Verbraucherschutz / Kundeninteressen	Steigerung des Kundennutzens (8), Produkte für besondere Verbrauchergruppen (3)	Schutz der Kunden (16), Steigerung des Kundennutzens (8)
Soz-öko-Beschaffung	Sozial- und Umweltstandards (11)	Maßnahmen in der Supply Chain (12), Anforderungen an Lieferanten (11)

¹² Die Zahl der Nennungen gibt an, welche Indikatoren von den Berichterstattern wie oft direkt genannt wurden.

¹³ Die Zahl der Zuordnungen gibt an, welchen Indikatorengruppen von den Verfassern wie viele der genannten Primärindikatoren zugeordnet wurden.

5.3 Wird die ökonomische Relevanz dokumentiert?

Gemäß der neugefassten HGB-Vorschriften muss über einen Nachhaltigkeitsindikator nur dann berichtet werden, wenn er für den Geschäftsverlauf oder die wirtschaftliche Lage relevant ist. Eine Vorgabe, die jeweilige ökonomische Relevanz zu beschreiben, besteht nicht.

In Anbetracht der Unklarheit, die aber darüber besteht, welche nicht-finanziellen Indikatoren denn von Bedeutung für den Geschäftsverlauf

Bei den französischen Geschäftsberichten lässt sich die anders gefasste Rechtsvorschrift erkennen: Hier muss unabhängig von der Relevanz für den Geschäftsverlauf über bestimmte Indikatoren berichtet werden, was sich offensichtlich auch in der Darstellung widerspiegelt: Nur bei 47 (27,5%) der 171 französischen Fundstellen wird die Bedeutung des Indikators für den Geschäftserfolg angesprochen. Dies korrespondiert übrigens mit dem überdurchschnittlich hohen Anzahl an Indikatoren in französischen Berichten (durchschnittlich 17,1 Indikatoren je Bericht Deutschland: 9,3 je Bericht).

Abbildung: Benennung wirtschaftlicher Einflüsse nach Ländern

			Einfluss bekannt?		Gesamt
			Ja	nein	
Ländergruppe	Deutschland	Anzahl % von Ländergruppe	209 52,0%	193 48,0%	402 100,0%
	Frankreich	Anzahl % von Ländergruppe	47 27,5%	124 72,5%	171 100,0%
	Großbritannien	Anzahl % von Ländergruppe	54 42,9%	72 57,1%	126 100,0%
	Nordeuropa	Anzahl % von Ländergruppe	58 40,0%	87 60,0%	145 100,0%
Gesamt		Anzahl % von Ländergruppe	368 43,6%	476 56,4%	844 100,0%

und die wirtschaftliche Lage sind, ist es jedenfalls von Interesse, einen Blick auf diejenigen Zusammenhänge zum Geschäftsverlauf und der wirtschaftliche Lage zu werfen, die denn von den Unternehmen in den Lageberichten beschrieben oder – in einigen Fällen – angedeutet werden.

In der Stichprobe wurde bei 368 Fundstellen (also 43,6% der 844 Fundstellen) die ökonomische Relevanz beschrieben. Dabei ist ein gewisser Ländereinfluss erkennbar. In den deutschen Geschäftsberichten zum Geschäftsjahr 2004 ist bei 52% der Fundstellen, also häufiger als in den betrachteten ausländischen Berichten, ein ökonomischer Bezug angegeben. Für diese deutschen Berichte galt zwar die neugefasste HGB-Vorschrift noch nicht, sie war aber bereits veröffentlicht und vermutlich den Berichterstellern bekannt.

Auch ist ein Zusammenhang zu den jeweils betrachteten Aspekten festzustellen. Besonders häufig wird der ökonomische Bezug bei Indikatoren zu Mitarbeitern dargestellt (190 von 379 Fundstellen zum Aspekt Mitarbeiter) selten im Kontext der Umfeldverantwortung (10 der 65 Fundstellen zu Umfeldverantwortung). Ein Brancheneinfluss ist hier nicht erkennbar.

Abbildung: Benennung wirtschaftlicher Einflüsse nach Aspekten

			Einfluss bekannt?		Gesamt
			Ja	nein	
Aspekt	Betrieblicher Umweltschutz	Anzahl % von Aspekt	46 39,3%	71 60,7%	117 100,0%
	Management	Anzahl % von Aspekt	36 37,9%	59 62,1%	95 100,0%
	Mitarbeiter	Anzahl % von Aspekt	190 50,1%	189 49,9%	379 100,0%
	Soz-öko-Beschaffung	Anzahl % von Aspekt	12 44,4%	15 55,6%	27 100,0%
	Umfeldverantwortung	Anzahl % von Aspekt	10 15,4%	55 84,6%	65 100,0%
	Verbraucherschutz/ Kundeninteressen	Anzahl % von Aspekt	15 44,1%	19 55,9%	34 100,0%
	sonstige	Anzahl % von Aspekt	31 68,9%	14 31,1%	45 100,0%
	Ökologische Produktverantwortung	Anzahl % von Aspekt	28 34,1%	54 65,9%	82 100,0%
Gesamt		Anzahl % von Aspekt	368 43,6%	476 56,4%	844 100,0%

Wo wird ein Einfluss auf den Geschäftsverlauf gesehen?

Wenn ein Einfluss auf den Geschäftsverlauf beschrieben wird, dann am häufigsten im Bereich der Produktion (163 Fundstellen) und im Bereich des Humankapitals. An dritter Stelle steht der Einfluss auf den Absatz. Andere Einflussbereiche werden nur selten benannt. Länderspezifische Besonderheiten lassen sich aufgrund der niedrigen Fallzahlen nicht nachweisen.

Abbildung: Zahl der Nennungen von Bereichen, auf die Einfluss ausgeübt wird

Einflussbereich	Einfluss benannt?
Produktion (Kosten, Produktivität, ...)	163
Humankapital	111
Absatz (Preis, Menge)	53
Sonstige	18
Image, Markenwert	10
Rohstoffe, Einsatzmaterial (Kosten, Qualität, Verfügbarkeit)	7
Finanzierung (Fremd- Eigenkapital)	6
Summe	368

Ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsaspekt und Einflussbereich ist deutlich erkennbar. Im Kontext des betrieblichen Umweltschutzes werden primär öko-

nomische Auswirkungen auf die Produktion beschrieben und bei Indikatoren zu ökologischer Produktverantwortung wird überwiegend ein Bezug zum Absatz gesehen. Bei den Indikatoren zu den Mitarbeitern wird nicht nur der Bezug zum Humankapital hergestellt (108 Fälle), sondern auch zu den Produktionskosten (67 Fälle).

Welcher Art des Einflusses wird gesehen?

Wie im Abschnitt 5.4 dargestellt, lassen sich hinsichtlich der ökonomischen Bedeutung sowohl unmittelbar wirksame Einflüsse auf Kosten und Erlöse als auch mögliche zukünftige Wirkungen, also Chancen und Risiken, beschreiben.

Offensichtlich sind die Unternehmen in den Darstellungen sehr optimistisch: Die Chancen werden verbessert (170 Fundstellen), Kosten gesenkt (75 Fundstellen) und Risiken reduziert (56 Fundstellen). Negative ökonomische Wirkungen werden dagegen selten dargestellt. Auch wird sehr selten eine unmittelbare Wirkung auf die Erlöse beschrieben.

Ein Zusammenhang zu den Nachhaltigkeitsaspekten ist erkennbar. Die Verbesserung der Chancen wird besonders häufig in Bezug auf die Mitarbeiter gese-

hen, hier geht es um die Förderung des Humankapitals, z.B. durch Weiterbildung. Kostensenkungen werden durch den Umweltschutz erreicht, aber eben auch durch Maßnahmen im Mitarbeiterbereich, also den Abbau von Arbeitsplätzen.

Abbildung: Art des wirtschaftlichen Einflusses nach Aspekten

			Einfluss bekannt?		Gesamt
			Ja	nein	
Aspekt	Betrieblicher Umweltschutz	Anzahl % von Aspekt	46 39,3%	71 60,7%	117 100,0%
	Management	Anzahl % von Aspekt	36 37,9%	59 62,1%	95 100,0%
	Mitarbeiter	Anzahl % von Aspekt	190 50,1%	189 49,9%	379 100,0%
	Soz-öko-Beschaffung	Anzahl % von Aspekt	12 44,4%	15 55,6%	27 100,0%
	Umfeldverantwortung	Anzahl % von Aspekt	10 15,4%	55 84,6%	65 100,0%
	Verbraucherschutz/ Kundeninteressen	Anzahl % von Aspekt	15 44,1%	19 55,9%	34 100,0%
	sonstige	Anzahl % von Aspekt	31 68,9%	14 31,1%	45 100,0%
	Ökologische Produktverantwortung	Anzahl % von Aspekt	28 34,1%	54 65,9%	82 100,0%
Gesamt		Anzahl % von Aspekt	368 43,6%	476 56,4%	844 100,0%

Weiterhin ist ein länderspezifischer Einfluss zu erkennen: Die Verbesserungen der Chancen wird in deutschen Nachhaltigkeitsberichten relativ gesehen seltener angesprochen (77 von 209 Fundstellen) als in den betrachteten ausländischen Berichten (insgesamt 93 von 159 ausländischen Fundstellen). Dafür sehen die deutschen Berichtsteller häufiger eine Reduzierung des Risikos (45 von 209 deutschen Fundstellen im Vergleich zu 11 von 159 ausländischen Fundstellen). Bei den anderen Einflussarten sind keine länderspezifischen Besonderheiten erkennbar.

6 Vertiefende Analysen zu den Nachhaltigkeitsaspekten

Die folgenden Abschnitte fassen jeweils themenbezogen die wesentlichen Erkenntnisse der Erhebung zusammen. Sie stellen dar:

- welche Indikatorengruppen und Indikatoren zur Beschreibung des Aspektes verwendet wurden,
- welche ökonomischen Wirkungen dabei dokumentiert wurden sowie
- eine Reihe von „Best Practice Beispielen“, die die konkrete Umsetzung durch die Berichterstatter exemplifizieren soll.

Luftreinhaltung als bedeutende, produktbezogene Aspekte angesprochen. Bei der Beschreibung von nachhaltigen Bankprodukten wurde dagegen ein Bezug zu einer bestimmten Umweltproblemlage nicht deutlich.

Dabei ist ein deutlicher Brancheneinfluss erkennbar: Es sind insbesondere Automobilhersteller, Unternehmen aus der Energiebranche (Z.B. RWE, E-On, Statoil) sowie Banken und Versicherungen die sich mit der Umweltrelevanz ihrer Produkte im Geschäftsbericht befassen (zusammen 55 von 82 Nennungen). Und natürlich spielt bei den Automobilherstellern und den Unternehmen aus der Energiebranche der Energieverbrauch und die Klimarelevanz ihrer Produkte eine besondere Rolle. Bei den Banken liegt der Fokus auf der Entwicklung und dem Angebot nachhaltiger Finanzprodukte. Bei den anderen Branchen fächert sich das Spektrum von Umweltthemen deutlich auf.

Abbildung: Zahl der Indikatoren nach Indikatorengruppen und Branchen für den Aspekt ökologische Produktverantwortung

	Energie und Klimaschutz	Luft-reinhaltung	Recycling	Bank-produkte	sonstige	Gesamt
Automobilhersteller	10	4	4		4	22
Energie	13	2			2	17
Banken/ Versicherungen	1			11	4	16
Sonstige	5		1		2	8
Chemie/Pharma	2				5	7
Grundstoffe	1				3	4
Kommunikation	2		1			3
Handel					2	2
Bau					1	1
Elektro/Technik			1			1
Papier/Druck/ Verlage					1	1
Summe	34	6	7	11	24	82

6.1 Ökologische Produktverantwortung

6.1.1 Übersicht

In den analysierten Berichten wurden 82 Indikatoren zum Aspekt ökologische Produktverantwortung identifiziert. Am häufigsten wurden Klimaschutzbezüge angesprochen. Weiter wurden Recyclingfähigkeit und

Einfluss auf den Geschäftsverlauf

Von den 82 Indikatoren zu ökologischer Produktentwicklung wird bei 28 der Einfluss auf den Geschäftsverlauf benannt. Es dominiert hier erwartungsgemäß eine absatzfördernde Wirkung (20 der 28 Nennungen). Meist ist man vorsichtig und dokumentiert in 12 Fällen eine verbesserte Chance und nur in 6 Fällen konkrete Erlössteigerungen. Sechsmal wurden Absatzrisiken

reduziert. Auffällig ist, dass bei Energie- und Klimaschutz nur in 6 von 34 Fällen der Bezug zum Geschäftserfolg angegeben wird, bei Bankprodukten aber in 7 von 11 Fällen.

6.1.2 Energieverbrauch und Klimaschutz

Die Unternehmen aus den Energiebranchen und die Automobilhersteller stehen im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion, wenn es um Klimaschutz und den sparsamen Umgang mit Energie geht. Sie sind von entsprechenden Regelungen – z.B. dem Emissionshandel – besonders betroffen. Vereinzelt haben auch Unternehmen aus anderen Branchen über den Energieverbrauch ihrer Produkte berichtet. Informiert wurde u.a. über effizientere Motoren, den Ausbau regenerativer Energien, den Betrieb einer Windfarm, Brennstoffzellen und effizientere Motoren, die Entwicklung einer

Software zur Vorhersage von Einflüssen von Netzwerken auf den Klimawandel, Einsatz und Finanzierung regenerativer Energien, die Senkung von Benzinverbrauch und CO₂-Emissionen, bessere und alternative Kraftstoffe oder auch über neue Waschmittel, die Waschvorgänge mit kaltem Wasser ermöglichen.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen von Unternehmen gesehen werden:

Sustainability as Market Factor of Sustainable Future Markets at Shell

Our commitment to sustainable development is also reflected in the work we do to develop cleaner fuels, improve the energy efficiency of our activities and apply new technology to manage and mitigate the effect of our operations on the environment.

We believe that this approach will become increasingly important as we face the challenge of meeting the world's rapidly increasing demand for energy. We also believe that it will provide real competitive advantages that will be a key part in the future success and profitability of our business.

Royal Dutch Annual Report and Accounts 2004, S.12

Hochtief Tochtergesellschaft Turner stärkt führende Position im „grünen Bauen“ in den USA

Unsere US-Tochtergesellschaft Turner nimmt auf dem USMarkt eine führende Stellung im Bereich des ökologischen Bauens, dem so genannten „Green Building“, ein. Dabei werden Bauweise und -konzept, eingesetzte Materialien und Systeme nachhaltig gestaltet und nach LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) des U.S. Green Building Council zertifiziert. Seit 1995 hat Turner bereits mehr als 80 Green-Building-Projekte realisiert. Dazu gehören beispielsweise Gesundheits- und Bildungsimmobilien oder Flughäfen. Turner betrachtet den gesamten Lebenszyklus der Projekte und arbeitet zum Beispiel mit alternativen Klimatisierungskonzepten, um Energiekosten zu reduzieren, setzt auf natürliches Licht, sorgt für wassersparende Konzepte und nutzt photovoltaische Solarsysteme. Turner führt während der Preconstruction-Phase bei allen Nachhaltigkeitsprojekten Wertanalysen durch, um seinen Kunden die kompletten Lebenszykluskosten verschiedener Systeme sowie neue Investitionsmöglichkeiten aufzuzeigen.*

Hochtief Geschäftsbericht 2004, S.30

Neue Rohre für effiziente Motoren hergestellt durch die Salzgitter AG

Mit neu entwickelten Werkstoffvarianten für Hochdruckrohre in Dieselmotoren trägt die MHP Mannesmann Präzisionsrohr GmbH zur weiteren Effizienzsteigerung von Dieselmotoren bei. Diese Rohre halten Betriebsdrücken von 1.800 bar stand und übertreffen die Leistungen ihrer Vorgänger damit um 10%. Entsprechende Verbesserungen des Wirkungsgrads von Verbrennungsmotoren erfüllen die Bedürfnisse des Marktes nach sparsameren und leichteren Fahrzeugen mit gesenktem CO₂-Ausstoß. Die schnelle Freigabe des Werkstoffes durch die Automobilbauer bestätigt die von uns sehr positiv eingeschätzten Marktchancen dieser Präzisionsrohre.

Salzgitter AG Geschäftsbericht 2004, S.113

Senkung von Verbrauch und Emissionen im Fokus der BMW-Produktentwicklung

Die BMW Group setzt ihr Engagement zur kontinuierlichen Senkung des Kraftstoffverbrauchs und der damit verbundenen Reduzierung des Ausstoßes von CO₂ fort. Im Rahmen der freiwilligen Vereinbarung des Verbandes der Deutschen Autoindustrie (VDA) leistet das Unternehmen seinen Beitrag zur Absenkung des Flottenverbrauchs neu zugelassener Fahrzeuge von 1990 bis 2005 um 25 Prozent. Darüber hinaus treibt die BMW Group neue Leichtbaukonzepte und die Weiterentwicklung der Motorentechnik voran, um ihren Anteil an der Verpflichtung des Verbandes der Europäischen Kraftfahrzeughersteller (ACEA) zu erfüllen. Diese sieht eine CO₂-Reduzierung auf 140 g CO₂/km im europäischen Flottenmittel der neu zugelassenen Fahrzeuge vor, entsprechend einer Verbrauchsreduzierung von 25% im Betrachtungszeitraum 1995 bis 2008. Neben der Optimierung der herkömmlichen Antriebstechnik und der Einführung neuer Modellreihen, wie der BMW 1er Reihe im Herbst 2004, wird langfristig die Nutzung alternativer Kraftstoffe im Verkehr angestrebt. Die BMW Group wird noch in der Produktionszeit der aktuellen 7er Modellreihe eine Variante mit Wasserstoff-Verbrennungsmotor an erste Kunden ausliefern. Das Ziel von BMW CleanEnergy, einer Initiative der BMW Group, ist die Nutzung von Wasserstoff, der mittels regenerativer oder CO₂-freier Energien erzeugt wird und damit langfristig die höchsten Potenziale zur CO₂-Reduzierung und Ressourcenschonung fossiler Kraftstoffe bietet. Das Wasserstoff-Rekordfahrzeug BMW H2R, das im Jahr 2004 neun internationale Rekorde aufgestellt hat, beweist die Leistungsfähigkeit der Wasserstoff-Technologie.

BMW Group Geschäftsbericht 2004, S.24 ff

Attenuating the greenhouse effect

PSA Peugeot Citroën is constantly developing new engines. The latest generation of the Group's commonrail, direct-injection HDi diesel reduces CO₂ emissions by 20% compared with a conventional injection diesel and by 30% compared with a gasoline engine. They are highly popular in Europe, where 48% of all cars sold in 2004 were diesel-powered. The Group's downsizing strategy has enabled the production of smaller, and therefore more fuel efficient, engines that deliver performance equivalent to larger models.

In Europe, in 2004, the Group sold more than 330,000 vehicles emitting less than 120 grams of CO₂ per kilometre, giving it a 32% share of the segment.

Peugeot Annual report 2004, S.81

Production of materials for renewable energy by Saint Gobain

The objectives set by the European Union for the use of renewable energies are driving investment in dedicated technologies. In the field of solar energy, the Group offers glass panels for solar cells, which in Europe account for 90% of the market for thermal solar energy. These flat cells, made up of a rectangular box lined with absorbent material and covered with a glass pane causing a greenhouse effect within the box, transform solar radiation into household hot water or heating at the level of an individual building. The total installed surface in Europe now amounts to approximately one million square meters, but could reach 10 million sq. m. by 2010, thanks to the incentive policies implemented by governments.

Driven by government incentives, technical progress and falling costs, the photovoltaic glass market, which represented about 4 million sq. m. in 2002, could reach 16 million sq. m. in 2010 and, according to some estimates, 100 million sq. m. in 2020. In response to this rising demand, the Group's production of this type of glass already grew 80% in 2004 compared to 2003.

Saint Gobain Geschäftsbericht 2004

Energieeffizienteres Pulverlacksystem der Degussa

Die Forscher des Unternehmensbereichs Coatings & Füllstoffsysteme entwickelten ein neues Katalysatorsystem für unsere VESTAGON® Pulverlack-Vernetzer. Damit kann jetzt die Einbrenntemperatur bei den umweltfreundlichen Polyurethan-Pulverlacken, die sich durch hervorragende mechanische Eigenschaften und exzellente Wetterbeständigkeit auszeichnen, von 180 auf 120 Grad Celsius abgesenkt werden. Das spart nicht nur Energie, sondern eröffnet auch neue, viel versprechende Anwendungsfelder für Pulverlacke, wie z. B. Holz, Kunststoffe und spezielle Metalllegierungen.

Degussa Geschäftsbericht 2004, S.66

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Es ist überraschend, dass eher selten auf die ökonomische Bedeutung energieeffizienter Produkte eingegangen wird. Die Relevanz für den Geschäftsverlauf scheint in den zitierten Beispielen zwar immer durch, zum Teil ist sie aber eben auch nur mittelbar zu erkennen. Meist, in 12 Fällen, wird nur über bessere Marktchancen berichtet, seltener, in 6 Fällen, von bereits realisierten Erlössteigerungen. In 7 Fällen fokussiert die ökonomische Argumentation auf die Reduzierung von Risiken, die vorhergehende Produktlinien gehabt haben mögen.

Nur begrenzt nachvollziehbar ist sowohl die geringe Zahl der Nennungen von Aspekten der Produktverantwortung wie auch die geringe Berichterstattung über deren ökonomisch – positive – Folgen angesichts zweier Faktenlagen:

1. Zum einen ist bei den Öko-Ratern die Produkt- und Marktstrategie neben den operativen Themen von gleichermaßen höchster Bedeutung.
2. Zum anderen wird in der Hälfte der Fälle, in denen Medien über CSR-Aktivitäten von Unternehmen überhaupt berichten, über produktbezogene Aspekte berichtet. Betrachtet man dabei die positive Berichterstattung ist dieser Anteil nochmals deutlich überproportional.

Nur wenige Unternehmen dürften bisher für sich den Business Case einer nachhaltigen Entwicklung, soweit er Produkte und Märkte betrifft, systematisch herausgearbeitet haben. Und dementsprechend wenige Unternehmen verfügen über eine produkt- und marktbezogene Nachhaltigkeitsstrategie. Dies wird dann letztlich am erheblichen Optimierungspotential der einschlägigen Berichterstattung deutlich.

Für den Lagebericht eignen sich – so denn strategische Klarheit über sie besteht – folgende Indikatoren:

- Eine Beschreibung von Produkten, die einen klaren Beitrag zur Nachhaltigkeit bewirken bzw. mit diesem Ziel bewusst entwickelt wurden,

- Produkt- und Marktstrategien, die die ökologischen Rahmenbedingungen reflektieren sowie Chancen für das Unternehmen herausarbeiten und nutzbar machen,
- Informationen über Preisstrukturen, Marktanteile und –dynamiken, die solche Märkte auszeichnen.

6.1.3 Nachhaltige Bankprodukte

Die Umweltwirkung von Bankprodukten ist nicht auf eine bestimmte Problemkategorie zu fokussieren. Aus den Lageberichten wird allerdings deutlich, dass nachhaltige Kredit-, Versicherungs- oder Kapitalanlageprodukte eine zunehmende Bedeutung für das Bankgeschäft haben. Vielfach wird über die Entwicklung neuer Produkte oder deren Performance berichtet.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen von Unternehmen gesehen werden:

Socially Responsible Investment (SRI) at AXA

While responsible investment forms an integral part of its way of doing business, AXA's range of SRI vehicles addresses growing demand from clients. AXA IM's family of SRI funds, which was first launched in 2002, includes:

– AXA Euro Valeurs Responsables, with assets under management valued at 153 million euros, has been AXA IM's leading SRI fund invested in equities since it was established in 2002.

– AWF Development Debt is an SRI fixed-income fund that supports micro-financing initiatives through direct investment. In 2004, it was ranked as the best performing fund in the Fixed Income Global (Others) category by Standard & Poor's.

AXA Geschäftsbericht 2004, S.66

Promoting SRI analysis at BNP-Paribas

BNP Paribas Asset Management (BNP PAM), alongside three other major institutional investors, took the initiative of allocating 5% of its commission budgets to developing analysis based on the criteria of socially responsible investing.

This financial incentive, representing a total of approximately EUR 5 million for 2004, is intended for brokers who demonstrate the most effective integration of the criteria and methodologies of non-financial analysis based on the social and environmental responsibility of companies. Its objective is to bring more comprehensive responses to the needs of long-term investors and to broaden the range of companies that can be considered for investment.

By factoring in criteria such as management quality, codes of conduct or the company's environmental and social footprint, SRI analysis assesses corporate performance qualitatively over the long term. In that sense, it rounds out the quantitative methods of standard financial analysis. This Enhanced Analytics Initiative was launched in London on 2 November 2004.

BNP-Paribas 2004 Annual Report, S.83

Image Improvement at Rabobank

If clients and stakeholders consider CSR as a visible element of Rabobank Group's identity, this will enhance its reputation. Reputation management in a CSR context takes the form of risk management and adding value to the business. Risk management is achieved through transparent corporate governance, by operating according to external CSR guidelines and internal codes, and by integrating CSR criteria in financial services and environmental care within the business. In 2004, preparations were made to be able to incorporate explicit CSR reviews in credit assessments. Adding value is achieved by, for example, penetrating new markets or offering new sustainable products and services. Ultimately, a good reputation itself creates value. In this way, Rabobank is seen as an attractive employer.

Rabobank Geschäftsbericht 2004

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Finanzmarkt sind Nachhaltigkeitsprodukte kaum mehr wegzudenken. Ihre ökonomische Bedeutung steigt seit Jahren kontinuierlich an und erfasst zunehmend auch Mainstream-Produkte. Entsprechende Aktivitäten gehören daher in den Lagebericht von Finanzinstituten.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Bestand an Nachhaltigkeitsprodukten, jeweiliges Umsatzvolumen und Umsatzdynamik,
- Entwicklungsaktivitäten.

6.2 Berücksichtigung der Kundeninteressen - Kundenzufriedenheit

6.2.1 Übersicht

Über die Berücksichtigung der Interessen der Kunden wird in den Lageberichten und den internationalen Geschäftsberichten vergleichsweise selten informiert. Es wurden nur 34 Fundstellen identifiziert. In 16 Fundstellen wurden Fragen des Schutzes der Kunden (sowohl Endverbraucher als auch Geschäftskunden) betrachtet, in acht Fällen wird die Steigerung des Kundennutzens erörtert. Über Produkte für besondere Kundengruppen wie z.B. Telefone für Körperbehinderte, wird in drei Fällen berichtet.

Es ist ein deutlicher Brancheneinfluss feststellbar. Während sich nur 10 der 547 Fundstellen aus der Industrie mit Verbraucherfragen befassen, sind es 18 von 241 bei den Dienstleistern und 6 von 56 in der Gruppe Handel/Textil.

Einfluss auf den Geschäftsverlauf

Insgesamt wird bei 15 der 34 Fälle der Einfluss auf den Geschäftsverlauf beschrieben. Dies geschieht relativ häufig, wenn es um die Steigerung des Kundennutzens geht (5 von 8 Fällen), tendenziell seltener, wenn es den Schutz der Kunden (6 von 16) betrifft, und nie, wenn es Produkte für besondere Kundengruppen (3) angesprochen werden.

Der Einfluss wirkt sich oftmals auf den Absatz aus: Es werden verbesserte Absatzchancen gesehen. Der Schutz der Kundeninteressen, kann allerdings auch zu höheren Kosten in der Leistungserstellung führen; ein Unternehmen spricht sogar Umsatzverluste an.

6.2.2 Schutz der Kunden und Kundennutzen

Die Bereiche, in denen Unternehmen ihre Kunden schützen können oder müssen, hängen von der Geschäftstätigkeit und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen ab. Oftmals ist ein bestimmtes Schutzniveau gesetzlich vorgeschrieben und die entsprechenden Vorkehrungen verursachen Kosten, wenngleich diese auch nicht immer angesprochen werden. Als Indikatoren sehen die Unternehmen Angaben zur Kundeninformation, Aufklärung über Kundenrechte, verschiedene Aspekte der Qualität und Produktsicherheit einschließlich einzelner Angaben zum Gesundheitsschutz im Kontext der Produktnutzung.

Imagerisiken durch unterlassenen Schutz der Kunden werden in den Risikoberichten nicht angesprochen.

Market Advantages created by a Certificate for Food Safety at Carrefour

The 20 stores in Thailand have obtained official Food Safety approval. As the only hypermarket with this accreditation, Carrefour has a distinct competitive advantage in a country affected by food emergencies.

Quelle: Carrefour Geschäftsbericht 2004, S.36

Bayer stellt in seinem Risikobericht formal dar, wie den in der chemischen Industrie besonders relevanten Produkt- und Umweltschutzrisiken begegnet wird. Dabei wird nur zwischen den Zeilen deutlich, dass durch die Maßnahmen die Risiken reduziert werden.

Umgang mit Produkt- und Umweltschutzrisiken bei Bayer

Produkt- und Umweltschutzrisiken tragen wir durch entsprechende Maßnahmen zur Qualitätssicherung Rechnung. Hierzu gehört die Zertifizierung unserer Aktivitäten nach internationalen Normen, die ständige Verbesserung von Anlagen und Verfahren sowie die

Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten. Weltweit einheitlich angewandte Standards sichern die hohen Qualitätsanforderungen. Wir messen der Sicherheit unserer Produkte sowie deren sachgemäßer Nutzung durch die Abnehmer große Bedeutung bei.

Weiterhin verweisen wir auf unser Engagement im Rahmen der internationalen Initiative „Responsible Care“ der chemischen Industrie sowie auf unser Sicherheits- und Umweltmanagement, über das wir regelmäßig Bericht erstatten. Speziell entwickelte Leitlinien für Produktverantwortung, Arbeitssicherheit und Umweltschutz garantieren kompetentes und verantwortungsbewusstes Handeln aller Mitarbeiter. Für Haftungsrisiken und Schadensfälle haben wir Versicherungen abgeschlossen, um die möglichen Folgen von im Unternehmen verbleibenden Risiken in Grenzen zu halten bzw. sie ganz auszuschließen. Der Umfang dieser Versicherungen wird laufend überprüft.

Quelle: Bayer Geschäftsbericht 2004, S.38

Das neue Linde Serviceangebot Liprotect hat offensichtlich in verschiedener Hinsicht Bezug zum Geschäftsverlauf: Zunächst dürfte die neue Dienstleistung primär der Kundenbindung dienen. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, dass Unfälle im Umgang mit Gas – also Ereignisse, die grundsätzlich auf das Geschäft von Linde negativ wirken, vermieden werden. Schließlich werden mit dem Angebot Umsätze erwirtschaftet, unter Umständen wird sogar ein neues Geschäftsfeld erschlossen.

Sicherheitsprogramm als zusätzliche Dienstleistung

Linde Gas bietet seinen Kunden seit dem Jahr 2004 zudem mit Liprotect ein Sicherheitsprogramm für den Umgang mit technischen Gasen an. Wichtigste Bestandteile von Liprotect sind Schulungen und Checks vor Ort, wobei die Kunden aus einem Baukasten ein ganz auf ihre individuellen Anforderungen zugeschnittenes Sicherheitspaket schnüren können.

Quelle: Linde Geschäftsbericht 2004, S.92

Peugeot – sicherlich stellvertretend für alle großen Automobilhersteller - spricht die elektronischen Sicherheitshilfsmittel von modernen KFZ an, die inzwischen zur Standardausstattung von Neuwagen gehören – ohne dass diese gesetzlich vorgeschrieben sind.

ABS ist bei Peugeot Standardausstattung

ABS Anti Blocking Systems are now standard equipment on all models and fitted on around 90% of all Peugeots and Citroens sold in Europe. In addition, the electronic stability program (ESP) effectively helps drivers maintain control even in a skid.

Quelle: Peugeot Geschäftsbericht 2004, S.87

Im Abschnitt „Umweltmanagement der Nutzungsphase“ benennt Renault Möglichkeiten für die Kunden, Benzinkosten zu sparen.

Fostering of Eco-Driving by Renault

Renault is studying two possible lines of progress to promote eco-driving. The first is to design vehicles that help drivers cut their fuel consumption, through on-board computers providing real-time information on average consumption. The second is to provide a relaxing atmosphere (...), through safety features such as detection of low tire pressure, as well as access to training in eco-driving.

Quelle: Renault Annual Report 2004, S.198

6.2.3 Produkte für besondere Verbrauchergruppen

Unternehmen haben die Möglichkeit, in ihren Geschäftsfeldern Produkte und Dienstleistungen für besondere Personengruppen, anzubieten. Beispiele wurden in Geschäftsberichten eines Automobilherstellers, eines Telekommunikationsunternehmens und einer Bank gefunden.

Renault is involved in numerous local initiatives to assist the disadvantaged

For example, continuing its efforts for disabled people that began 50 years ago, Renault publishes En Route, a practical guide for disabled car users (available free of charge at Renault dealerships and downloadable in French at www.renault.fr/handiservices). Renault's website, www.renault.fr, also includes a section of practical information for disabled people, Handi-Services (on www.renault.fr/handiservices).

For several years, Renault has been an active partner of the Motability car scheme for the disabled in the U.K. Support software is also available to help dealers and agents address the needs of disabled people and offer them the widest possible choice of vehicles and equipment suited to their special needs. In 2005 Renault wants to extend its policy for disabled people to implement it at the worldwide level.

Renault Annual Report 2004, S.215

Die Bedeutung für den Geschäftsverlauf wird in den folgenden Beispielen von BT und Paribas nicht genannt. Implizit dienen solche Produkte der Erschließung von Marktnischen. Die Beispiele sind typisch für die Berücksichtigung besonderer Verbrauchergruppen in der Produktentwicklung.

Telecommunications for Disabled at BT

For people with hearing or speech impairments, for example, our textphone offers easy access to BT TextDirect - the service that enables users to dial direct to other text or voice users. Customers with visual or mobility impairments benefit from products with large, clear keypads and cordless or hands-free options.

BT Group Geschäftsbericht 2004, S.45

A firm commitment to developing microcredit

BNP Paribas decided to deepen its commitment to providing micro loans to the unemployed setting up their own business, including those who have experienced long-term unemployment, by strengthening its partnership with Adie, a non-profit association specialised in this area. BNP Paribas support for Adie covers the following four aspects:

- *granting Adie a credit line of at least EUR 2 million, which will allow the financing of at least 1,000 projects;*
- *undertaking to cover 30% of the association's credit risks;*
- *helping finance the cost of assistance to the newly created companies, up to a total amount equal to 10% of the funds made available to the association; [...]*

This partnership is a strengthening of the links with Adie that the Group began forging in 1993. Since its inception, this association has granted 25,000 loans to unemployed persons. Results have been positive as 94% of loans granted are paid back and 64% of the companies created with the help of an Adie loan are still in business after two years. This is a higher success rate than the average of new companies set up with conventional loans.

BMP Paribas Geschäftsbericht 2004, S.123f.

6.2.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In Anlehnung an das bereits im vorhergehenden Abschnitt „ökologische Produktverantwortung“ Gesagte muss festgehalten werden, dass mehr Berichterstattung über Kundenorientierung auch der Berichterstattung zu nicht-finanziellen Indikatoren gut tun würde. Zumal z.B. die Kundenzufriedenheit einer der wenigen Punkte ist, in denen z.B. das IDW (2005: 1235) explizit die nicht-finanzielle Berichterstattung anregt.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Informationen zum Kundenkreis und seiner Zusammensetzung,
- Indikatoren der Kundenzufriedenheit,
- Produktbeispiele, die die Fähigkeit des Unternehmens aus Kundeninteressen zu lernen oder kooperativ mit einzelnen Kundengruppen neue Marktsegmente zu erschließen, deutlich machen.

6.3 Verantwortung in der Zulieferkette

6.3.1 Übersicht

Es wurden nur 27 Stellen identifiziert, in denen über die Berücksichtigung von sozialen oder ökologischen Aspekten bei den Lieferanten berichtet wurde. Unternehmen aus der Gruppe Handel und Textil setzen sich relativ am häufigsten (4 von 56 Fundstellen der Gruppe) mit diesem Thema auseinander. Aber es liegen auch 16 Fundstellen aus der Industrie und 7 Fundstellen bei Dienstleistern vor. Das Thema erfährt also inzwischen nicht nur im Handel und bei Textilunternehmen Aufmerksamkeit. Gegenstand der Berichterstattung waren sowohl Anforderungen (11 Nennungen) als auch Maßnahmen (12 Nennungen), vereinzelt auch Risiken (3 Nennungen).

Einfluss auf den Geschäftsverlauf

Der Einfluss auf den Geschäftsverlauf wurde in knapp der Hälfte (12 der 27) Fundstellen benannt. Dabei werden bis auf eine Ausnahme entweder gestiegene Chancen (6 der 12 Fundstellen) oder eine Reduzierung des Risikos (5 der 12 Fundstellen) angegeben.

6.3.2 Anforderungen, Maßnahmen und Risiken

Zu den von den Unternehmen getroffenen Maßnahmen zählen Lieferantenaudits, Qualifizierung der Mitarbeiter in der Beschaffung, Unterstützung im Kampf gegen Zwangs- und Kinderarbeit, der Bezug von Strom aus erneuerbaren Energien oder von Waren von ehemaligen Drogenbauern.

BOC demands high Safety Standards from its Suppliers

Throughout its business, BOC has adopted its proprietary supplier evaluation, selection and performance appraisal process, together with an ethical purchasing policy stating that suppliers must place a high regard on safety and adhere to local legislation concerning pollution. Selecting the right supplier for BOC is fundamental to conducting business effectively and ethically.

BOC annual report 2004, S.31

Einige Unternehmen haben auch Anforderungen benannt, die sie an ihre Lieferanten stellen. Das kleine Spektrum reicht von nicht näher definierten Umwelt- und Sozialstandards über den Sozialstandard SA 8000 bis hin zu einem eigenen Verhaltenskodex, dessen Einhaltung auch von den Lieferanten verlangt wird.

Bei BMW ist Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit mit neuen Partnern fest verankert.

Die BMW Group hat im Jahr 2003 die Prinzipien der Nachhaltigkeit in ihren Einkaufsbedingungen verankert. Damit unterstützt und ermutigt die BMW Group ihre Geschäftspartner und Zulieferer in ihren Unternehmen vergleichbare Grundsätze, insbesondere Umwelt- und Sozialstandards einzuführen und umzusetzen. 2004 fanden die Grundsätze der Nachhaltigkeit von der Lieferantenvorauswahl bis hin zur Bewertung von Partnernetzwerken ihre Anwendung.

Die BMW Group erwartet von ihren Geschäftspartnern und Zulieferern, diese Grundsätze als Basis für gegenseitige Beziehungen anzuwenden und sieht darin ein geeignetes Kriterium für dauerhafte Geschäftsbeziehungen.

BMW Group Geschäftsbericht 2004, S.26

Einige Unternehmen betrachten im Risikobericht unmittelbar die Risiken die im Bereich der Supply Chain liegen. Benannt werden Imagerisiken, aber auch die Lieferfähigkeit.

Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken bei Axel Springer

Eine verspätete Identifikation kritischer Entwicklungen hinsichtlich möglicher ökologischer und sozialer Konflikte bei der Beschaffung der Ressourcen (Holz, Papier) und deren Recycling können einen Imageverlust zur Konsequenz haben. Zur Reduzierung dieses Risikos wurde vor allem die Zusammenarbeit mit Experten der Holz-, Zellstoff- und Papierwirtschaft und zahlreichen Umweltorganisationen vertieft sowie ein laufendes Monitoring der ökologischen und sozialen Konfliktpotentiale entlang der gesamten Wertschöpfungskette sicher gestellt. Regelmäßige Öko-Audits und eine durch Transparenz geprägte interne und externe Berichterstattung runden diese Maßnahmen ab.

Axel Springer AG Geschäftsbericht 2004

6.3.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Nur wenige Unternehmen sprechen ihre Risiken und Maßnahmen im Bereich der Lieferkette an. Dies ist nicht überraschend, denn nur wenige Unternehmen haben hier bereits Verfahren entwickelt, um diese Risiken zu analysieren und ihnen wirkungsvoll zu begegnen. In einigen Branchen, wie z.B. der Automobilindustrie, beginnen die großen Markenunternehmen entsprechende Ansätze zu entwickeln, in anderen Branchen sind keine Aktivitäten bekannt.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Identifikation solcher Rohstoffe oder Zulieferprodukte, deren Herstellung mit sozialen oder ökologischen Belastungen in den Lieferländern und damit mit Versorgungs- oder Imagerisiken für das Unternehmen verbunden ist,
- Informationen zu Anforderungen, die an Lieferanten gestellt werden, den Kontrollmechanismen und den Kontrollmechanismen, die zur Umsetzung getroffen werden.

6.4 Mitarbeiter

6.4.1 Übersicht

Wie ja bereits oben dargestellt sind Indikatoren zu Mitarbeiterthemen das häufigste Thema in den untersuchten Geschäftsberichten. Es wurden 379 (von insgesamt 844) nicht-finanziellen Indikatoren gefunden. Am häufigsten angesprochen werden die Aus- und Weiterbildung (92) und die Beschäftigung (Anzahl Stellen, Entwicklung etc.) (80). Weitere nicht mehr ganz so häufige Themen sind Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Entlohnung, Mitarbeiterzufriedenheit und Diversity. Über Themen wie Altersvorsorge oder Arbeitszeiten wird seltener berichtet.

Wie die folgende Tabelle ebenfalls zeigt, lassen sich einige länderspezifische Charakteristika erkennen. Zum Beispiel sind die Beschäftigung und die Entwicklung der Arbeitsplätze besonders häufig Themen in den deutschen Geschäftsberichten. Weiterhin ist eine Häufung bei Aus- und Weiterbildung und Qualifikation in den deutschen und in der Gruppe der nordeuropäischen Berichte festzustellen, während in den französischen und britischen Berichten diese Mitarbeiterthe-

men im Vergleich zu den anderen Themen eine weniger prominente Rolle spielen. In diesen Berichten wird dagegen häufiger über Diversity, Arbeitssicherheit und Gesundheit berichtet. Das bedeutet, dass bei der Berichterstattung zu Mitarbeitern in Frankreich und in Großbritannien ein breiteres Themenfeld angesprochen wird. Dies gilt auch, wenngleich nicht ebenso stark, für die Gruppe der nordeuropäischen Länder.

überwiegend bei den Dienstleistern und im Handel ein Thema.

Mitarbeiterbezogene Indikatoren gehören zu denjenigen Aspekten, bei denen überdurchschnittlich häufig ein Einfluss auf den Geschäftsverlauf benannt wird. Bei fast genau der Hälfte der Fundstellen werden entsprechende Erläuterungen gemacht, bei den anderen Aspekten liegt diese Quote durchschnittlich bei nur 38,4%.

Abbildung: Zahl der genannten Indikatoren nach Indikatorengruppen und Ländern für den Aspekt Mitarbeiter

			Ländergruppen				Gesamt
			D	F	UK	Nordeuropa	
Indikator Gruppe	Altersstruktur	Anzahl % von Ländergruppe	2 1,0%				2 0,5%
	Altersvorsorge	Anzahl % von Ländergruppe	10 4,8%				10 2,6%
	Arbeitnehmervertretung	Anzahl % von Ländergruppe	6 2,9%	1 1,5%	1 2,2%		8 2,1%
	Arbeitssicherheit und Gesundheit	Anzahl % von Ländergruppe	11 5,3%	14 20,6%	4 8,9%	8 13,8%	37 9,8%
	Arbeitszeiten	Anzahl % von Ländergruppe	5 2,4%	3 4,4%	1 2,2%		9 2,4%
	Aus-, Weiterbildung, Qualifikation	Anzahl % von Aspekt	57 27,4%	13 19,1%	8 17,8%	14 24,1%	92 24,3%
	Beschäftigung	Anzahl % von Ländergruppe	61 29,3%	9 13,2%	5 11,1%	5 8,6%	80 21,1%
	Diversity	Anzahl % von Ländergruppe	4 1,9%	9 13,2%	10 22,2%	4 6,9%	27 7,1%
	Entlohnung	Anzahl % von Ländergruppe	18 8,7%	9 13,2%	3 6,7%	3 5,2%	33 8,7%
	Gleichstellung	Anzahl % von Ländergruppe	5 2,4%	2 2,9%	1 2,2%	6 10,3%	14 3,7%
	Instrument	Anzahl % von Ländergruppe	1 0,5%				1 0,3%
	Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation	Anzahl % von Ländergruppe	9 4,3%	2 1,0%	9 20,0%	8 13,8%	28 7,4%
	Risiken	Anzahl % von Ländergruppe	6 2,9%				6 1,6%
	Schwerbehinderte	Anzahl % von Ländergruppe	2 1,0%	3 4,4%	1 2,2%	1 1,7%	7 1,8%
	sonstige	Anzahl % von Ländergruppe	11 5,3%	3 4,4%	2 4,4%	9 15,5%	25 6,6%
Gesamt			208 100,0%	68 100,0%	45 100,0%	58 100,0%	379 100,0%

Ein nennenswerter Brancheneinfluss wurde nur bei zwei Themen erkannt: Arbeitssicherheit und Gesundheit spielen überwiegend in der Industrie eine Rolle. Dafür sind Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation

Wie in der untenstehenden Tabelle zu erkennen ist, hängt es stark vom Thema ab, ob ein Bezug zum Geschäftsverlauf angegeben wird. Neben der Kategorie Risiken¹² wird der Bezug zum Geschäftsverlauf am häufigsten bei Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation

(23 von 28 Fällen), Arbeitnehmervertretung (6 von 8 Fällen) und bei der zahlenmäßig größten Indikatorengruppe, Aus- Weiterbildung und Qualifikation der Mitarbeiter (62 von 92 Fällen) beschrieben.

Abbildung: Zahl der benannten Einflüsse nach Indikatorengruppen für den Aspekt des Mitarbeiters

			Einfluss benannt?		Gesamt
			ja	nein	
Indikator Gruppe	Altersstruktur	Anzahl % von Ländergruppe		2 100,0%	2 100,0%
	Altersvorsorge	Anzahl % von Ländergruppe	5 50,0%	5 50,0%	10 100,0%
	Arbeitnehmervertretung	Anzahl % von Ländergruppe	6 75,0%	2 25,0%	8 100,0%
	Arbeitssicherheit und Gesundheit	Anzahl % von Ländergruppe	14 37,8%	23 62,2%	37 100,0%
	Arbeitszeiten	Anzahl % von Ländergruppe	3 33,3%	6 66,7%	9 100,0%
	Aus- Weiterbildung, Qualifikation	Anzahl % von Aspekt	62 67,4%	30 32,6%	92 100,0%
	Beschäftigung	Anzahl % von Ländergruppe	28 35,0%	52 65,0%	80 100,0%
	Diversity	Anzahl % von Ländergruppe	14 51,9%	13 48,1%	27 100,0%
	Entlohnung	Anzahl % von Ländergruppe	15 45,5%	18 54,5%	33 100,0%
	Gleichstellung	Anzahl % von Ländergruppe	5 35,7%	9 64,3%	14 100,0%
	Instrument	Anzahl % von Ländergruppe		1 100,0%	1 100,0%
	Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation	Anzahl % von Ländergruppe	23 82,1%	5 17,9%	28 100,0%
	Risiken	Anzahl % von Ländergruppe	5 83,3%	1 16,7%	6 100,0%
	Schwerbehinderte	Anzahl % von Ländergruppe	1 14,3%	6 85,7%	7 100,0%
	sonstige	Anzahl % von Ländergruppe	9 36,0%	16 64,0%	25 100,0%
Gesamt			190 50,1%	189 49,9%	379 100,0%

¹² Unter Risiken ist z.B. folgender Fall enthalten: „Verschiedene Arten von Personalrisiken als Ansatzpunkte ihrer Steuerung, Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiken sind frühzeitig zu erkennen und daraus resultierende Kosten (personalsuch-, Kündigungs- und Fluktuationskosten) zu minimieren. Maßnahmen: rechtliche Absicherung der Bank, Qualifizierung der Mitarbeiter + eigene Abteilung mit Aufklärung- und Überwachungsfunktionen zu Compliance und Geldwäschegesetzregelungen...“

Am häufigsten (Spaltensumme) wirken sich die Sachverhalte auf das Humankapital (108 von 190 Fällen, bei denen ein Bezug zum Erfolg dargestellt wurde) und auf den Bereich Produktion (67 von 190) aus.

Während im Bereich Humankapital überwiegend gestiegene Chancen, zum Teil auch reduzierte Risiken gesehen werden (Zeilen), verteilt sich die Art der Auswirkung im Bereich Produktion überwiegend auf Kostensenkung, verbesserte Chancen und reduzierte Risiken.

Geschäftsethik“ (SAP Geschäftsbericht 2004, S.26). Die Bedeutung der Mitarbeiter für den Geschäftserfolg ist einerseits trivial, andererseits wird sie in den Berichten aber differenziert gesehen. Für einige der Unternehmen sind mit der Zahl der Stellen und dem Beschäftigungsumfang in erster Linie hohe Kosten verbunden. Entsprechend bedeutend sehen sie den Einfluss von Stellenabbauten auf den Geschäftsverlauf. Im Fall der Deutschen Bank stellt der „reduzierte Personalaufwand“ im Finanzbericht 2004 sogar den einzigen nicht-finanziellen Indikator im Bericht dar. BMW

Abbildung: Art des wirtschaftlichen Einflusses nach Einflussbereichen für den Aspekt Mitarbeiter

			Einflussbereich					Gesamt
			Absatz (Preis, Menge)	Finanzie- rung (Fremd-/ Eigenka- pital)	Human kapital	Produk- tion (Kosten, Produk- tivität, ...)	sonstige	
Art des Einflusses	Chancen erhöht	Anzahl % von Einflussbereich	6 100,0%		89 82,4%	16 23,9%		2 0,5%
	Erlöse gestiegen	Anzahl % von Einflussbereich			1 0,9%			1 0,5%
	Kosten gesenkt	Anzahl % von Einflussbereich		1 50,0%	4 3,7%	33 49,3%		38 20,0%
	Kosten gestiegen	Anzahl % von Einflussbereich				5 7,5%	3 42,9%	8 4,2%
	Kosten neutral/benannt	Anzahl % von Einflussbereich				3 4,5%		3 1,6%
	Risiko erhöht	Anzahl % von Einflussbereich			2 1,9%			2 1,1%
	Risiko reduziert	Anzahl % von Einflussbereich		1 50%	10 9,3%	10 14,9%	2 7,5%	23 12,1%
	Risiko nur benannt	Anzahl % von Einflussbereich			2 1,9%		2 28,6%	4 2,1%
Gesamt			6 100,0%	2 100,0%	108 100,0%	67 100,0%	7 100,0%	190 100,0%

6.4.2 Beschäftigung und Personalkosten

„In jeder Zeile Code, jedem neuen Produkt, jeder erfolgreichen Kundeninstallation der SAP steckt die Leistung ihrer Mitarbeiter. ... Im Gegenzug fühlt sich SAP verpflichtet, als Arbeitgeber höchste Ansprüche zu erfüllen – sei es nun gemessen an Karrieremöglichkeiten, Führungskultur, Betriebsklima, Vergütung oder

berichtet neutral über Pensionsrückstellungen während Novo Nordisk den Mitarbeitern als Konsequenz eines erfolgreichen Jahres sogar zusätzlich Werte in Form von Mitarbeiteraktien zukommen lässt.

Reduzierter Personalaufwand der Deutschen Bank

Der Rückgang von 273 Mio € in 2004 gegenüber dem Vorjahr spiegelte mehrere, sich zum Teil kompensierende Faktoren wider:

- Die Abfindungszahlungen beliefen sich in 2004 auf 282 Mio € und lagen um 420 Mio € unter dem Vorjahr. Mehr als 60% der Einsparungen entfielen auf den Unternehmensbereich PBC.
- Die Maßnahmen zum Mitarbeiterabbau und zum Verkauf von Nichtkerngeschäftsfeldern führten zu niedrigeren Aufwendungen für Löhne und Gehälter. Sie wurden teilweise durch Mitarbeiteraufbau in ausgewählten Wachstumsbereichen ausgeglichen.
- Die Stärke des Euro wirkte sich positiv auf unseren in Fremdwährung lautenden Personalaufwand aus.
- Die erfolgsorientierten Vergütungen erhöhten sich 2004 im Wesentlichen wegen verbesserter operativer Ergebnisse in unseren Corporate Banking & Securities-Geschäftsfeldern und, in geringerem Maße, wegen einer Reduzierung des Anteils der aktienbasierten Vergütung in unserem Vergütungsmodell.

Deutsche Bank Finanzbericht 2004, S.9

Stellenabbau und gesunkene Personalkosten bei EnBw

Zum 31. Dezember 2004 beschäftigte der EnBW-Konzern 17.727 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das sind 5.576 bzw. 23,9% weniger als im Vorjahr. Bereinigt um die wesentlichen Änderungen des Konsolidierungskreises ist die Zahl der Beschäftigten um 6,2% gesunken. [...]

Der Personalaufwand ist im Berichtsjahr um 419,3 Mio € gesunken. Wesentliche Ursachen waren die Neuregelungen und Maßnahmen im Rahmen des Ergebnisverbesserungsprogramms TOP-FIT sowie die Entkonsolidierung von Beteiligungsgesellschaften. Im TOP-FIT-Teilprojekt Personal konnten wir in langen, schwierigen und gleichermaßen konstruktiven Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern durchgreifende Erfolge erzielen. Durch ein sensibles, aber konsequentes Vorgehen ist es uns gelungen den Betriebsfrieden zu wahren und gleichzeitig die notwendi-

gen Einsparungen zu erreichen. Ein Meilenstein war der Tarifabschluss vom 30. Januar 2004.

Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit – umgesetzt in Form einer 4,5 Tage-Woche – haben wir betriebsbedingte Kündigungen vermieden. [...] Damit die vorgegebenen Einsparungen auf möglichst sozialverträgliche Weise realisiert werden können, hatten wir bereits 2003 verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente wie Frühruhestand, Altersteilzeit, Vorruhestand, Teilzeit, Nichtverlängerung befristeter Verträge und Abfindungsregelungen diesem besonderen Bedarf angepasst oder neu vereinbart.

Quelle: EnBw Geschäftsbericht 2004, S.65

Pensionsverpflichtungen bei BMW

Eine allgemein gestiegene Lebenserwartung der Bevölkerung wirkt sich auch auf die Pensionsverpflichtungen der BMW Group aus. Für ihre Pensionsverpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern in Deutschland bildet die BMW AG Rückstellungen auf Basis eines versicherungsmathematischen Gutachtens. Die Mittel verbleiben somit im Unternehmen und tragen zur Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebs bei. Die Mittel für Pensionsansprüche in den USA sowie für die Pensionsverpflichtungen in Großbritannien sind im Wesentlichen in verzinsliche Wertpapiere mit hoher Bonität sowie in Aktien investiert. Über den Wertansatz in der Bilanz hinaus bestehende gesetzliche Vorsorgeverpflichtungen werden aufgrund der Korridor Betrachtung nach IAS 19 – abhängig von der durchschnittlichen Restlebensarbeitszeit der Belegschaft – auf bis zu 15 Jahre verteilt. In den folgenden Geschäftsjahren führt die außerhalb des Korridors bestehende Unterdeckung der Pensionsverpflichtungen zu einem Aufwand in Höhe von 42 Mio. Euro.

Geschäftsbericht BMW Group 2004, S.47

Employee Share Offering as Incentive at Novo Nordisk

The financial performance of Novo Nordisk in 2005 was very satisfactory. In fact, it has exceeded our expectations. We are proud of achieving this result while at the same time contributing to sustainable development. This would not be possible without the strong commitment of our employees and the support of suppliers, partners and local communities where we operate. For this we are very grateful. To show our appreciation of an extraordinary performance and provide an incentive for the future, we granted a global offering of shares to all employees in the autumn.

Novo Nordisk Annual Report 2005, S.5

6.4.3 Aus- und Weiterbildung

In den Lageberichten nimmt das Thema Führungskräfteförderung eine deutlich erkennbare, hohe Priorität wahr. Die Bedeutung von hervorragenden Führungskräften für den Geschäftserfolg scheint allgemein gesehen zu werden. Auch der allgemeinen Aus- und Weiterbildung wird zum generellen Aufbau von „Humankapital“ Bedeutung zugeschrieben. Die Gruppe der technischen Entwickler und Innovatoren wird durch die SAP angesprochen.

EnBw qualifiziert Mitarbeiter um Wandel besser zu meistern

Im Zuge der Umstrukturierung und Neuausrichtung des EnBw-Konzerns unterstützen wir unsere Mitarbeiter und Führungskräfte durch das von der EnBw Akademie Gesellschaft für Personal- und Managemententwicklung mbH entwickelte CHANGE-Begleitprogramm. Das Programm zielt darauf ab, bei Mitarbeitern wie auch Führungskräften die Bereitschaft zu Veränderung zu stärken und die Fähigkeiten zur erfolgreichen Umsetzung notwendiger Veränderungen zu entwickeln.

EnBw Geschäftsbericht 2004, S.67

Internationale Programme zur Führungskräfteentwicklung bei Merck

Auf der Konzerntagung im Juni 2004 in Wiesbaden wurde der „Merck Leadership Compass“ als das weltweit gültige Kompetenzmodell vorgestellt. Ziel ist es, zukünftig in allen Hierarchiestufen bestimmte Kompetenzen methodisch weiterzuentwickeln und Führungstrainings und -programme in den Landesgesellschaften entsprechend anzupassen. Zur Qualifikation haben wir dabei im Jahr 2004 mit dem „Merck Leadership Curriculum“ ein systematisches Konzept zur Führungskräfteausbildung eingeführt, das die vorhandenen Instrumente der weltweiten Führungskräfteentwicklung ergänzt. Dazu gehören konsistente Prozesse, um Führungskräfte zu entdecken, zu fördern und Talente zu halten.[...]

Um den Geschäftserfolg langfristig zu sichern, wird die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen und für gemeinsame Ziele zu begeistern, immer wichtiger. Eine Erfolgsbeteiligung unserer unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiter, wie wir sie beispielsweise in Deutschland bei einer guten Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ab einem ROCE von 10%) gewähren, trägt dazu ebenfalls bei.

Quelle: Merck Geschäftsbericht 2004, S 28

Unternehmenseigene Universität der SAP

Der Erfolg der SAP basiert auf ihren Mitarbeitern. Neben deren Innovationskraft und Engagement ist der Ausbildungsstand von zentraler Bedeutung. Die meisten SAP-Mitarbeiter verfügen über eine Hochschulausbildung in naturwissenschaftlichen, technischen oder wirtschaftswissenschaftlichen Fächern. Um das hohe Qualifikationsniveau der Belegschaft zu halten, investiert SAP konsequent in die Weiterbildung der Mitarbeiter. So fanden in der unternehmenseigenen SAP University 2004 über 2.000 Schulungen statt, die durch ein breites Angebot von internetgestützten Lerneinheiten ergänzt wurden.

Quelle: SAP Geschäftsbericht 2004, S.67

6.4.4 Diversity, Gleichstellung

Die Themen Gleichstellung und Diversity finden sich in deutschen Lageberichten bisher nur in Ausnahmefällen. Einige ausländische Beispiele führen aber auch hier ökonomische Gründe für soziales Handeln an. Und auch die Commerzbank steuert eine Argumentation bei.

Equal opportunities at Vodafone

Vodafone does not condone unfair treatment of any kind and operates an equal opportunities policy for all aspects of employment and advancement, regardless of race, nationality, sex, material status, disability or religious or political belief.

In practice, this means that the group is able to select the best people available for positions on the basis of merit and capability, making the most effective use of the talents and experience of people in the business, providing them with the opportunity to develop and realise their potential.

Vodafone Annual Report 2005, S.75

Anti-Discrimination Activity as a key Driver to future Effectiveness at BOC

Wherever in the world it operates, BOC is committed to maintaining a workplace free from discrimination for reasons of race, creed, culture, nationality, religion, gender, sexual orientation, age or material status. BOC believes that diversity is a key driver of future organisational and operating effectiveness.

BOC Annual Report 2004 S.25

Heterogene Gruppen besonders erfolgreich bei der Commerzbank

Heute engagieren sich Frauen und Männer aus 78 Nationen und unterschiedlichsten Kulturkreisen für unser Unternehmen. Wir glauben, dass diese Verschiedenheit unser Unternehmen bereichert. Untersuchungen zeigen, dass heterogene Gruppen besonders erfolgreich Aufgaben lösen. Zudem spiegelt die Vielfalt der Commerzbank-Mitarbeiter die Unterschiedlichkeit unserer Kunden.

Commerzbank Geschäftsbericht 2004, S.25

6.4.5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Berichterstattung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist seit vielen Jahren in die Geschäftsberichterstattung eingeführt und von allen Themenfeldern, die heute der Nachhaltigkeit zugeschlagen werden, in deutschen Geschäftsberichten am weitesten entwickelt. Obwohl die meisten Wirkungszusammenhänge im Hinblick auf den Geschäftserfolg indirekt sein dürften (mal abgesehen vom Stellenabbau) hat das Thema seinen Platz zu Recht inne.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Entwicklung der Zahl der Beschäftigten und Aussagen zu den Personalkosten, den Kosten der Altersvorsorge und besonderen Leistungen,
- Aktivitäten der Förderung von Sicherheit und Gesundheit mit einschlägigen Leistungskennzahlen,
- Aktivitäten in der Aus- und Weiterbildung und deren Kosten,
- Aktivitäten zur Förderung der Gleichstellung, Diversity und Motivation.

6.5 Betrieblicher Umweltschutz

6.5.1 Überblick

Insgesamt liegen 117 Fundstellen mit Indikatoren zum betrieblichen Umweltschutz vor. Am häufigsten genannt wurden Indikatoren mit Bezug zum Klimaschutz (36 Nennungen, z.B. eingesetzte Energiearten und Energiesparmaßnahmen), am zweithäufigsten Abfälle, (15 Nennungen, Abfallmengen und deren Entwicklung, Maßnahmen). Weiter gab es Indikatoren zu Einsatzstoffen (11 Nennungen), Wasser (8), Luftreinhaltung (7) und Transport (6). 9 Nennungen bezogen sich auf themenunabhängige Kosten oder Investitionen und 8 auf Risiken.

6.5.2 Einfluss auf den Geschäftsverlauf

Bei den 117 Fundstellen zum Aspekt betrieblicher Umweltschutz wird in 46 Fällen (39%) der Einfluss auf den Geschäftsverlauf benannt. Meistens werden Kosten (31 Fälle), seltener die Risiken (12 Fälle) angesprochen.

Signifikante Unterschiede je nach Indikatorengruppe lassen sich bis auf zwei Ausnahmen nicht erkennen: Bei der Indikatorengruppe Luftreinhaltung fällt auf, dass in allen 7 Fällen kein Bezug zum Geschäftsverlauf dargestellt wird, obwohl hier erfahrungsgemäß mit gravierenden Kosten zu rechnen wäre. Beim Einsatzmaterial wird dagegen fast immer (10 von 11) ein Bezug zu den Kosten und Risiken benannt.

6.5.3 Energieverbrauch und Klimaschutz

Energieverbrauch und Klimaschutz sind derzeit untrennbar miteinander verbunden. Aus Umweltsicht ist der Klimaschutz eine der größten Herausforderungen der heutigen Zeit; der Beitrag der Unternehmen in der Produktion besteht im effizienten Umgang mit Energie und in der Wahl der Energieträger.

In 30 der 75 untersuchten Lageberichte fanden sich Indikatoren zu Energieverbrauch oder Klimaschutz. Nicht berichtet wurde hierzu oft durch Dienstleister und Handelsunternehmen, aber auch bei Chemieunternehmen (Altana, Bayer, Beiersdorf, Cognis und andere), bei Daimler-Chrysler und MAN sowie beim Energieriesen Shell findet sich nichts zum Thema.

In den Geschäftsberichten werden als Indikatoren die Anteile der Energiearten, die Energieeffizienz, eine energiesparende Klimatisierung, die Messung des Energieverbrauchs, die Nutzung von Niedrigenergiegebäuden, die Partizipation im Emissionshandel, die Reduzierung von Treibhausgasemissionen, ein Energiesparplan oder Zahlen zum Energieverbrauch angegeben.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen von Unternehmen gesehen werden:

Environmental Strategy as Driver of Sustainable Business Success at Novo Nordisk

Today, with ample evidence that the global climate is changing, there is a strong case for global leaders to take responsible action. The business case is equally clear: proactively preparing for a carbon-constrained future is a matter of cost-effective environmental management and risk mitigation.

While the world's political leaders were preparing to travel to Montreal, Canada, for what was to become an encouraging breakthrough commitment to negotiate future binding CO2 reduction targets, more than 130 people from Novo Nordisk with responsibilities for environmental management in Product Supply and Research & Development met in Denmark to kick off an ambitious plan for CO2 reductions: by 2014, the company will have achieved a reduction of 10% of its CO2 emissions as compared with 2004 emission levels.

The target has been defined in an agreement with WWF, which makes Novo Nordisk the 10th company in the world to become a member of the Climate Savers programme.

Quelle: Novo Nordisk Annual Report 2005, S.39

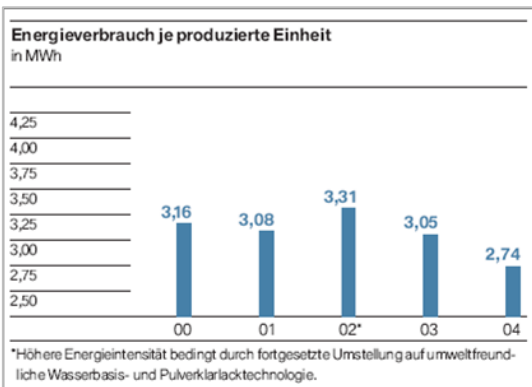
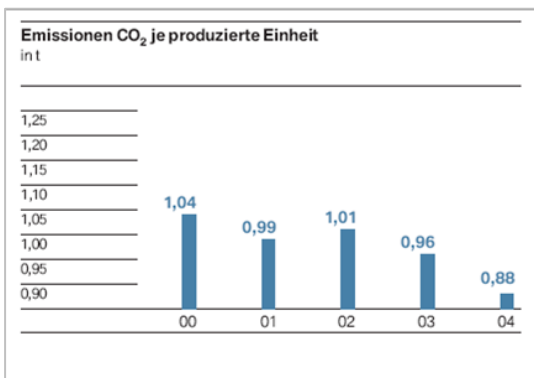
Purchasing renewable Energy and still saving Cost at Rabobank

In 2004 a framework contract was concluded for Dutch offices of Rabobank Group, under which more than 1,300 locations within Rabobank Group will receive 100% green power as from 2005. The power is generated by windmills in the Netherlands, which are financed by Rabobank. This contract means a reduced environmental impact. In addition, joint procurement yields sizeable cost savings.

Quelle: Rabobank Group, Geschäftsbericht 2004

BMW auf Emissionshandel gut vorbereitet

Vorbereitungen zum Aufbau eines europäischen Emissionshandelssystems für Unternehmen wurden im Jahr 2004 abgeschlossen. Die BMW Group ist von den neuen Regelungen an ihren europäischen Produktionsstandorten mit den großen Energiezentralen (Feuerungswärmeleistung > 20 MW) direkt betroffen. Bedingt durch moderne, energieeffiziente Anlagenkonzepte, wie zum Beispiel Kraftwärmekoppelung, konnte die BMW Group europaweit eine ausgeglichene Bilanz zwischen den prognostizierten CO₂-Emissionen und den zur Verfügung stehenden Emissionsrechten erreichen.



Quelle: BMW Group Geschäftsbericht 2004, S.22

Rechtliche und Politische Risiken durch Emissionshandel bei VW

Ab dem Jahr 2005 unterliegen die Kraftwerke und Heizhäuser an unseren europäischen Produktionsstandorten der einheitlichen Regelung für den Handel von Emissionszertifikaten. Dazu werden den Kraftwerken zunächst Zertifikaten entsprechend ihrer Emissionen auf Basis der vergangenen Jahre zugeteilt. Mit der Kraft-Wärme-Kopplung setzen wir die energetisch derzeit optimale Technologie mit den geringsten Emissionswerten ein. Aufgrund der gesetzlichen Zielsetzung, Emissionen weiter zu verringern wird die zuständige Behörde die ursprünglich beantragte Ausstattung mit Emissionszertifikaten nach und nach reduzieren. Daher ist zu erwarten, dass ab 2005 fehlende Zertifikate hinzugekauft werden müssen. Der Marktpreis für diese Zertifikate liegt derzeit bei 7€ pro Tonne Kohlendioxid; die künftige Preisentwicklung ist unklar.¹³

Quelle: Volkswagen AG Geschäftsbericht 2004, S.34

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Klimaschutz betrifft über den Energieverbrauch, die Energiekosten und die Kosten von CO₂-Zertifikaten den Geschäftserfolg fast aller Unternehmen. Die Wirtschaftsverbände weisen regelmäßig auf die Bedeutung einer sicheren und finanzierbaren Energieversorgung hin. Für Unternehmen ist damit die Entwicklung ihres Energieverbrauchs ein wichtiger Indikator mit relevanten Bezügen zum wirtschaftlichen Erfolg. Mit dem Energieverbrauch sind nicht nur Kosten, sondern auch zukünftige Preisrisiken verbunden. Unternehmen, denen es gelingt, verstärkt Energie zu sparen oder regenerative Energien einzusetzen, reduzieren das Risiko einer steigenden Kostenbelastung.

¹³ Anmerkung der Autoren: Im April 2006 kosteten Zertifikate bis zu 29 € die Tonne CO₂. Dann gaben einige EU-Länder ihre CO₂-Emissionen bekannt, die niedriger als erwartet ausfielen. Am 12. Mai kostete die Tonne CO₂ noch 9 € und am 23. Mai wieder 18 €. Die künftige Preisentwicklung ist unklar, Kostenrisiken bleiben un-
zweifelhaft bestehen.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Gesamtenergieverbrauch inkl. Strombezug, ggf. differenziert nach Energieträgern,
- daraus folgende, direkte und indirekte CO₂-Emissionen,
- Energiekosten,
- Ausgaben/Erlöse durch den Kauf/Verkauf von CO₂-Zertifikaten.

Weiterhin sind Angaben zu geplanten Energiesparmaßnahmen und zum Einsatz von erneuerbaren Energien wünschenswert, um die zukünftige Abhängigkeit von Energiepreisen und politischen Maßnahmen besser einschätzen zu können.

6.5.4 Abfallaufkommen und Abfallentsorgung

Wiederholt berichten Unternehmen über ihr Abfallaufkommen, die Reduzierung der Mengen insbesondere bei besonders überwachungsbedürftigen Abfällen. Der Gesetzgeber bemüht sich seit Jahrzehnten eine umweltgerechte Abfallentsorgung sicherzustellen, Recycling zu fördern und ruft auch zur Abfallvermeidung auf. In 14 der untersuchten Geschäftsberichte werden diese Themen angesprochen. Als Indikatoren werden Informationen zur Abfallmenge, zum Recycling, zur Abfallentsorgung und zum Abfallmanagement verwendet. Es geht um die Reduzierung von Abfällen, um mehr Recycling sowie um die Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen von Unternehmen gesehen werden:

Three Million Pound Income by Recycling at British Telecom

During the 2005 financial year, we received an income of 3 million pounds from our recycling activities, offset against the 7 million pounds we spend managing our waste contracts, recycling our waste and sending waste to landfill.

Quelle: BT Group Geschäftsbericht 2005, S.45

Successfully selling Purification Sludge at SUEZ

The Group believes that the reuse of purification sludge (50.2% in 2004) in the form of agricultural fertilizers also constitutes a promising market. Thus, in 2003, the SUEZ Environment Operations and Research Department developed a sludge compostability test that guarantees the quality of the finished products, particularly with respect to spreading conditions.

Quelle: SUEZ Geschäftsbericht 2004

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Dass nur wenige Unternehmen über die Abfallproblematik berichten, überrascht mit Blick auf die in diesem Feld über 30 Jahre hinweg erzielten Fortschritte nicht. Auch ist die Abfallentsorgung je nach Branche unterschiedlich kostenrelevant und unterschiedlich stark mit Risiken verbunden. Weder über die Entsorgungskosten noch über die -risiken wird aber häufiger berichtet. Das Kostensenkungspotenzial im Abfallbereich wird vermutlich immer noch häufig unterschätzt. Berücksichtigt man die im Abfall enthaltenen Materialkosten, dann zeigt sich schnell, dass die Entsorgungskosten nur einen Bruchteil der Kosten darstellen. Durch effizientere Produktionsverfahren, die Materialverluste reduzieren, werden sowohl Material- wie Entsorgungskosten gesenkt.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Gesamtabfallmengen zur Beseitigung und zur Verwertung,
- Entsorgungskosten,
- durch Abfallminderungsstrategien eingesparte Materialkosten.

6.5.5 Einsatzmaterial

Nur 11 Unternehmen berichten über Fragen des Einsatzmaterials. Dabei geht es um Informationen zum Recyclinganteil bei den Materialien und um die Altpapierverwendung, aber auch um bauökologische Materialien und um einen gesenkten Ressourcenverbrauch.

In den vorliegenden Beispielen sind die ökonomischen Auswirkungen nur indirekt zu erkennen:

Transparente Papierkette bei Axel Springer

Den eingeschlagenen Kurs zur Optimierung der Papierkette hat Axel Springer im Jahr 2004 konsequent fortgesetzt. Rund die Hälfte der Druckpapiere enthält Altpapier. Die Verträge mit den Lieferanten enthalten Klauseln zur ökologischen Waldnutzung. Axel Springer bezieht jährlich rund 470.000 Tonnen Druckpapier von 52 Papierfabriken in 14 Ländern. Die Papierlieferanten werden nach den Kriterien Produktqualität, Zuverlässigkeit der Versorgung, Angemessenheit der Preise sowie nach ökologischen Gesichtspunkten ausgewählt.

Quelle: Axel Springer AG Geschäftsbericht 2004

Efficient Production at Novozymes

Production optimisation is one of the main reasons for Novozymes' improved earnings capacity in recent years, and it also means that we are using relatively fewer natural resources.

Quelle: Novozymes Geschäftsbericht 2005

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Insbesondere Unternehmen mit wenigen dominierenden Rohstoffen stehen eventuell vor Risiken der Verfügbarkeit, vor einem durch Ressourcenknappheiten bedingten Preissteigerungsrisiko, wie auch vor Unwägbarkeiten mit Blick auf den möglichen Einsatz von Ersatzstoffen oder Recyclingmaterial.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Einsatzmengen und Rohstoffkosten, ggf. differenziert nach ökologischen Kriterien wie der Nutzung von Recyclingmaterial,
- Preisrisiken und Maßnahmen, mit denen diesen Risiken begegnet wird.

6.5.6 Weitere Felder des betrieblichen Umweltschutzes

Je nach umweltrelevanten Aspekten der Branche und der Preis- und Kostensituation können weitere Felder des betrieblichen Umweltschutzes für die Berichterstattung im Lagebericht hinreichen ökonomisch relevant sein. Die folgenden Beispiele zeigen einige Einzelfälle auf.

Energieeffizienter Neubau der LBBW

Der geplante Neubau soll auch den ökologischen und ökonomischen Grundsätzen der LBBW Rechnung tragen. Ein Ziel ist es, ein energieeffizientes Gebäude zu konzipieren, das sich durch niedrige Betriebskosten und hohe Flexibilität auszeichnet. Der Wirtschaftlichkeit der Investition, des Betriebes und des Erhalts kommt hierbei eine hohe Bedeutung zu.

Quelle: LBBW Geschäftsbericht 2004, S.87

Investitionen in den Umweltschutz bei Degussa

Die Investitionen in den additiven, also nachsorgenden Umweltschutz über end of pipe-Technologien nahmen gegenüber 2003 um 8% auf 33 Mio. € ab. Erstmals erfassten wir für 2004 auch die integrierten Umweltschutzinvestitionen. 25 Mio. € wendete Degussa im Berichtsjahr für produktionsintegrierte Umweltschutztechniken auf. Die Zahl zeigt, in welchem Umfang die teuren zusätzlichen end of pipe-Technologien durch effizientere integrierte Techniken ersetzt werden.

Quelle: Degussa Geschäftsbericht 2004, S.62

Wasserverbrauch der Altana weiter optimiert

Als Standort zur Herstellung von Wirkstoffen und flüssigen und pastösen Arzneimitteln stellt Wasser für den Standort Singen einen wichtigen Rohstoff dar. Durch Einrichtung eines »Wasserkreises«, in dem Nutzer, Technik, Qualitätssicherung und der Bereich Sicherheit und Umwelt zusammengeschlossen sind, konnte 2004 der Wasserverbrauch weiter optimiert werden. Dies ist von wirtschaftlicher Bedeutung, da das Trinkwasser für den Einsatz in den Arzneimitteln veredelt werden muss und im Verlauf des Herstellprozesses eine erhebliche Wertsteigerung erfährt.

Quelle: Altana Geschäftsbericht 2004.

Wenig überraschend ist, dass Managementsysteme in den Geschäftsberichten in der Gruppe der Handels-/Textilunternehmen sowie der Dienstleister mit geringen direkten Umwelteinwirkungen eine geringere Rolle spielen als in den Industrieunternehmen.

Ein Einfluss auf den Geschäftsverlauf wird bei 36 der 95 Fundstellen benannt. Wenn ein Einfluss auf den Geschäftsverlauf benannt wurde, dann überwiegend in Bezug auf gestiegene Chancen, geringere Risiken und geringere Kosten. Der Einfluss der Managementsysteme auf die Produktion scheint am stärksten: 23 von 36 benannten Einflussbereichen hängen mit Produktivität und Kosten der Produktion zusammen. Deutlich geringer ist die Wirkung auf den Absatz, auf Image und Humankapital.

6.6 Management

6.6.1 Übersicht

Es wurden 95 Angaben zum Management von Nachhaltigkeitsaspekten gefunden. Am häufigsten werden Managementsysteme (37) angesprochen, gefolgt von Elementen von Managementsystemen (19) und angewandten Instrumenten (18).

Es ist sowohl ein gewisser Länder- als auch ein Brancheneinfluss feststellbar. Die deutschen Unternehmen haben vergleichsweise häufig über Managementsysteme berichtet (21 von 44 Fällen gegenüber 5 von 15 in Frankreich und 4 von 19 in Großbritannien).

Abbildung: Art des wirtschaftlichen Einflusses nach Einflussbereichen für den Aspekt Management

		Art des Einflusses				Gesamt
		Chancen erhöht	Kosten gesenkt	Risiko reduziert	Risiko nur bekannt	
Einflussbereich	Absatz (Preis, Menge)	2	1	2		5
	Humankapital	2				2
	Image, Markenwert	3				3
	Produktion (Kosten, Produktivität, ...)	5	9	9		23
	sonstige	2			1	3
Gesamt		14	10	11	1	36

Abbildung: Zahl der Indikatoren nach Indikatorengruppen und Ländern für den Aspekt Management

Anzahl		Indikator-Gruppe						Gesamt
		Elemente Managementsysteme	Instrumente	Kommunikation	Managementsysteme	Organisationale Regelung	sonstige	
Ländergruppen	Deutschland	7	7		21	3	6	44
	Frankreich	3	2		5	4	1	15
	Großbritannien	5	5	1	4	2	2	19
	Nordeuropa	4	4		7	1	1	17
Gesamt		19	18	1	37	10	10	95

6.6.2 Managementsystem

Wesentliche Themen der Berichterstattung über Managementsysteme sind ISO 14001-Zertifizierungen, die Anzahl und Standorte der Auditierungen, Umweltmanagement und Energieeffizienz sowie das Gesundheitsmanagement. EMAS wird nur in wenigen Einzelfällen erwähnt.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen von Unternehmen gesehen werden:

Umwelt- und Sicherheitsrisiken bei Merck

Die weltweite Einhaltung hoher technischer Standards beugt möglichen Schäden vor, minimiert deren mögliche Auswirkungen und sichert dadurch den Fortbestand von Anlagen und Sachwerten. Die Vorbeugemaßnahmen aktualisieren wir regelmäßig; interne Audits des Umwelt- und Gesundheitsschutzes führen wir systematisch durch und versuchen durch Kontrollen die Risiken für Mensch und Umwelt zu minimieren.

Merck Geschäftsbericht 2004, S.55

Ermittlung von Verbesserungspotenzialen bei Schering

Das Integrierte Managementsystem (IMS) gilt konzernweit und beschreibt alle relevanten Anforderungen, die sich aus den internen Qualitäts-, Umweltschutz- und Sicherheitsstandards ergeben. Es berücksichtigt neben internationalen Standards, wie ISO 9001 (für Qualität) und ISO 14001 (für Umweltschutz), auch nationale Unterschiede und standortspezifische Gegebenheiten. Zudem umfasst das IMS gesetzliche Vorgaben zur Arzneimittelsicherheit und internationale Regularien zur »Guten Herstellungspraxis«. Damit wir uns konzernweit über unsere gemeinsamen Standards verständigen können, werden alle Produktionsstandorte in die kontinuierliche Aktualisierung der internen Regeln einbezogen.

Um den hohen Standard unserer Produktionsstätten überall auf der Welt zu gewährleisten, führen wir regelmäßig Qualitäts-, Umweltschutz- und Sicherheitsaudits durch. Mit dieser systematischen und dokumentierten Überprüfung der Managementsysteme unserer organisatorischen Einheiten garantieren wir die Einhaltung interner und gesetzlicher Qualitäts-, Umweltschutz- und Sicherheitsvorgaben. Gleichzeitig können auf diese Weise Schwachstellen und Verbesserungspotenziale identifiziert werden.

Schering Geschäftsbericht 2004, S.48

Effizienzsteigerungen durch ISO 14001 bei Kesko

All of Kesko's Finnish operations that have a major impact on the environment are certified by the ISO 14001 environmental system. [...] The concept helps the stores improve their energy consumption efficiency and waste management, enhance their selection of environmentally sound products and assist their customers in making sustainable consumption choice.

Kesko's Year 2005, S.17

6.6.3 Elemente und Instrumente von Managementsystemen

An 37 Stellen wird die Arbeit an einzelnen Managementsystemelementen oder bestimmten Instrumenten angesprochen. Dies deckt einerseits das gesamte Spektrum des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements ab und spiegelt andererseits bestimmte aktuelle Tendenzen wider. So sind mehrfach Themen wie Korruptionsbekämpfung oder ein Code of Business Conduct Thema. Aber auch eine Nachprüfung der Strategie zu sozialen Investitionen und Spenden, die Bewertung der Leistung des Managements und ein Impact Monitoring werden thematisiert.

Folgende Beispiele zeigen, welche ökonomischen Auswirkungen, meist indirekter Art, von den Unternehmen gesehen werden:

Code of Conduct als Säule des Erfolgs im Wettbewerb bei BOC

In 2003 BOC launched a global Code of Conduct, a set of legal and ethical standards that apply to all BOC employees and to contractors in their business dealings with BOC. At the heart of this approach is the recognition that the energy and application of individuals and teams throughout the organisation will determine which companies have competitive advantage in today's complex global market.

BOC, Report and Accounts 2005, S.23

Company Culture as Basis of business Success at Statoil

Statoil revised its values and leadership principles in 2004 with the aim of making its values base clearer. A company cannot decide whether to have a culture, but can choose to work systematically towards the one it wants. The group's values base specifies the culture it is seeking to create. To achieve good commercial results over time, Statoil depends on competent and motivated employees. The values base helps to influence the development of a good working environment and a strong corporate culture with the characteristics described by the values.

Statoil Annual Report and Accounts 2004, S.34

Identifying Risks and Opportunities by Audits at Novozymes

In 2004 the internal audit plans for environment and quality were expanded to include occupational health and safety, thus achieving the first part of the target set last year for internal sustainability audits. The development areas impact indirectly on the financial bottom line as they help us to identify risks and opportunities more effectively in non-financial areas.

The Novozymes Report 2004, S.42

6.6.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Ein Managementsystem ist ein Zeichen dafür, dass ein Unternehmen ernsthafte Anstrengungen zur Erreichung bestimmter Ziele in Qualität, Umweltschutz und dergleichen mehr unternimmt. In Abhängigkeit von der jeweiligen geschäftserfolgsbestimmenden Bedeutung und Priorität dieser Ziele kommt auch einer Berichterstattung über die Managementsysteme eine Berechtigung zu.

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Zahl der Standorte oder dort produzierter Umsatzanteil mit bestimmten Zertifikaten wie ISO 9 000, ISO 14 000, OSHA etc.,
- Kosten/Nutzen-Daten zu Managementsystemen und
- geplante Entwicklungen.

6.7 Umfeldverantwortung

6.7.1 Übersicht

In 65 Fällen wurden Indikatoren gefunden, die sich mit dem gesellschaftlichen Umfeld beschäftigten. In 45 Fällen waren dies Hinweise auf Spenden oder karitatives Engagement des Unternehmens oder seiner Mitarbeiter (in Form von Corporate Volunteering). In sieben Fällen fanden sich Hinweise auf eine Mitgestaltung des gesellschaftlichen Ordnungsrahmens, in drei Fällen auf Aktivitäten der Unternehmenskommunikation. Im internationalen Vergleich ist die Dominanz der Erwähnung von Spenden in Deutschland etwas weniger ausgeprägt.

Einfluss auf den Geschäftsverlauf

Hinweise auf ökonomische Wirkungen sind vergleichsweise selten. Von 10 benannten Einflüssen richten sich 5 auf die Produktivität und die Kosten, je zwei auf das Image und auf den Absatz und einer auf das Humankapital. Die Wirkung erstreckt sich in den meisten Fällen auf Chancen.

6.7.2 Beitrag zum Ordnungsrahmen

Es ist durchaus rational, sich als Unternehmen um einen definierten Ordnungsrahmen für die eigene Tätigkeit zu bemühen. In einer Reihe von Beispielen wird deutlich, dass es immer wieder Fragen gibt, deren gesellschaftliche Klärung dem Unternehmen mehr Sicherheit und damit Vorteile verschafft.

Better Business Environment by responsible Giving at BP

We believe that open and thriving societies create the best environment for business. During 2004, we contributed to international discussions on the issue of transparency. The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) is an important programme that provides guidelines for disclosing the amount of revenue governments receive from energy companies, so demonstrating the scale of the funds available for public spending. Towards the end of 2004, a Memorandum of Understanding was signed in Baku, Azerbaijan, by the government, state and foreign oil companies, setting out clearly the process for implementation of the EITI in Azerbaijan. BP is committed to encouraging the acceleration of this process and will be supporting it with the publication of relevant data and information.

BP Annual report and Accounts 2004, S.31

Ensuring raw Material Availability by Stakeholder Dialogue at Unilever

We are a founding member of the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), a multi-stakeholder initiative set up in 2003 with the WWF (formerly the Worldwide Fund for Nature). The RSPO now has 55 members and 17 affiliate members, and has produced a draft framework document on the criteria for palm oil sustainability.

Unilever Annual report and Accounts 2004, S.13

6.7.3 Spenden und karitative Aktivitäten

Spenden sind uneigennützig und dienen der Hilfe für Menschen in Not oder der Förderung von Kunst, Wissenschaft oder anderen Zwecken. Positive Rückwirkungen, so erweckt die Berichterstattung den Eindruck, ergeben sich indirekt auf dem Umweg über Reputation und bedürfen nicht der Erwähnung. Auch in Lageberichten wird auf Spenden häufig hingewiesen: Kultur, Medizin oder (aktuell) Tsunamiopfer sind häufige Empfänger. Manchmal steht der Inhalt der Spende in Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit, z.B. wenn Fresenius Dialysegeräte aus eigener Produktion spendet.

Die vereinzelt geäußerte Ansicht, Spenden bekämen mehr Gewicht, wenn ein Bezug zum Kerngeschäft hergestellt würde, ist bei den Unternehmen noch nicht angekommen. Nur in wenigen Formen wird eine auf bestimmte wirtschaftliche Chancen gerichtete Argumentation angesprochen, was allerdings angesichts der steuerlichen Voraussetzung einer Uneigennützigkeit von Spenden auch nicht anders erwartet werden kann. Dennoch zeigt das Beispiel des von Aviva gestifteten Lehrstuhls, dass die geäußerte Erwartung von Lerneffekten bei den eigenen Führungskräften der Stiftung das Beliebigkeit nimmt und diese Spende insofern ernsthafter wirkt.

Aviva Chair in Leadership and Responsibility

Our most significant CSR investment in 2004, has been the establishment of the Aviva Chair in Leadership and Responsibility at INSEAD (Fontainebleau), a leading international business school. This has both external and internal benefits. The chair will generate learning, which will be shared within Aviva, particularly in the development of our senior managers, as well as produce research, which will seek to raise the external understanding and appreciation of the practice of CSR.

Aviva Annual Report and Accounts 2004, S.22

6.7.4 Bekämpfung der Korruption

So weit wie die Deutsche Bahn, die einen eigenständigen Korruptionsbericht veröffentlicht, geht die Berichterstattung in den Lageberichten nicht. In sieben Fällen stießen wir auf die Nachricht, dass ein Verhaltenskodex beschlossen wurde oder in Kraft trat, der das diesbezügliche Verhalten der Mitarbeiter regeln soll. Darüber hinausgehende Informationen, etwa zu realen Fällen von Korruption oder Preisabsprachen, fanden sich nicht.

Mit Blick auf die sich entwickelnde, auf die Themen Korruption und Geschäftsethik gerichtete öffentliche Aufmerksamkeit, ist hier für die Zukunft eine wachsende Bedeutung zu vermuten.

Business ethics at Novo Nordisk

In 2005, Novo Nordisk implemented a new global business ethics policy supported by a set of guidelines. The policy adheres to the principles of the UN Convention against Corruption and the Global Compact. Implementation measures include training, an advisory function and compliance audits.

Novo Nordisk Annual Report 2005, S.3

Für den Lagebericht eignen sich folgende Indikatoren:

- Größere Stiftungen und Spenden,
- Stiftungen und Spenden mit wesentlicher Rückwirkung ins Unternehmen (vgl. auch Renault Beispiel unter „Produkte für besondere Verbrauchergruppen“),
- die Initiierung von oder Teilnahme an gesellschaftlichen Prozesse mit Relevanz für das Unternehmen,
- wesentliche Fälle von Korruption oder Preisabsprachen sowie Aktivitäten zur Vermeidung solcher Fälle.

6.7.5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Spenden und Beiträge zu gesellschaftlichen Entwicklungen sollten dann im Lagebericht erwähnt werden, wenn sie eine nicht-triviale Größenordnung im Verhältnis zum Umsatz haben. Es empfiehlt sich, eine eventuell hinter der Spende oder Stiftung stehende Absicht zu äußern.

7 Die Vergleichsstichprobe aus dem Jahr 2005

Zu Beginn des Forschungsvorhabens lagen noch keine Berichte aus dem Geschäftsjahr 2005 vor. Diese Berichte, für die erstmals die neuen Regelungen anzuwenden sind, erschienen erst im Zeitraum März-Mai 2006, also gegen Ende des Beobachtungszeitraums.

Um einen Einblick in das aktuelle Berichtsverhalten zu bekommen, also die Wirkungen der neuen Regelungen abzuschätzen, wurden ergänzend zehn Geschäftsberichte für nach dem 1.1.2005 endende Geschäftsjahre von folgenden DAX-Unternehmen untersucht: Adidas, Altana, Continental, Henkel, Metro AG, RWE, SAP, Telekom, TUI und VW.

7.1 Vergleich mit den Analyseergebnissen aus 2005

Für den Vergleich mit den Ergebnissen aus der Analyse der 73 deutschen und internationalen Geschäftsberichte wurden die Lageberichte und ggf. die ergänzenden Kapitel gelesen.

Es zeigt sich, dass offensichtlich intensiver als im Vorjahr berichtet wird. Eine grobe Auszählung kommt auf durchschnittlich 17 Fundstellen je Bericht, wenn man nur Indikatoren innerhalb der Lageberichte berücksichtigt. In der Analyse der 2004er Berichte waren es durchschnittlich nur 11,8 Fundstellen. Damit wurde bei den betrachteten Berichten nun eine vergleichbare Berichtsintensität wie in Frankreich (17,2) erreicht. Unternehmen, die ergänzend zum Lagebericht auch zusätzlich in eigenen Kapiteln über Umwelt, Mitarbeiter bzw. Nachhaltigkeit ihre diesbezüglichen Aktivitäten darstellen, informieren noch intensiver.

Die Mitarbeiter sind weiterhin mit großem Abstand das Top-Thema bezüglich der Nachhaltigkeitsindikatoren. Immer noch beschreibt die Hälfte der Indikatoren Fragen der Arbeitssituation. Auch bei den anderen Nachhaltigkeitsaspekten ist die Rangfolge der zugemessenen Bedeutung unverändert: Noch vergleichsweise häufig werden betrieblicher Umweltschutz, Management und ökologische Produktverantwortung angesprochen. Umfeldverantwortung, Umweltschutz und Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten sowie Verbraucherschutz und Kundeninteressen sind nur selten Thema.

Überraschend ist, dass der Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung eher seltener benannt wird (z.B. TUI, Gegenbeispiel z.B. Metro AG). Möglicherweise war es vor in Kraft treten der neuen Regelung schwieriger, Nachhaltigkeitsthemen im Geschäftsbericht unterzubringen, und daher sahen die Berichtersteller es eher als erforderlich an, eine ökonomische Begründung anzubringen.

Interessant ist auch die Darstellung im Geschäftsbericht 2005 der Volkswagen AG. Dort ist im Lagebericht ein mehrseitiger Abschnitt „Wertsteigernde Faktoren“ enthalten. VW erläutert eingangs: *„Neben den bereits dargestellten finanziellen Leistungsindikatoren sind für die Entwicklung des Volkswagen Konzerns auch die nicht-finanziellen Leistungsindikatoren von großer Bedeutung. Prozesse, die unseren Unternehmenswert nachhaltig steigern, schaffen wir in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Qualitätssicherung. Wertsteigernde Faktoren sind außerdem unsere Mitarbeiter sowie der nachhaltige Umgang mit der Umwelt“* (Volkswagen AG 2006: 80). Hier wird deutlich, dass nicht-finanzielle Indikatoren mehr sind als Nachhaltigkeitsindikatoren. Weiterhin wird der Bezug zur ökonomischen Relevanz primär allgemein dargestellt, anstatt diesen Bezug bei jedem Indikator zu beschreiben.

7.2 Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur im Lagebericht

Die neue Regelung hat nicht nur zu einer größeren Berichtsintensität bezüglich nicht-finanzieller Indikatoren geführt, sondern schlägt sich auch in der Gliederung der Geschäftsberichte wider. Dabei sind unterschiedliche Typen zu beobachten:

Sehr knapp mit Querverweis auf Nachhaltigkeitsbericht: Es gibt Unternehmen, die über einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht verfügen und trotz der Neuregelung nur sehr wenige nicht-finanzielle Indikatoren im Lagebericht darstellen. Dort wird auf die ausführlicheren Darstellungen im Nachhaltigkeitsbericht verwiesen (Beispiel: Adidas).

Eigene Abschnitte zu nicht-finanziellen Aspekten im Lagebericht: Mehrere Unternehmen haben in ihren Lageberichten eigene Abschnitte zu nicht-finanziellen Aspekten gebildet. Verwendet werden dabei die Überschriften „Mitarbeiter“, „Nachhaltigkeit“ oder auch Kombinationen wie „Mitarbeiter, Forschung und Ent-

wicklung, Beschaffung“ oder „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“. Hier fällt auf, dass Mitarbeiter selten unter Nachhaltigkeit gefasst werden, sondern, ganz im Gegensatz zu den Nachhaltigkeitsberichten, eigenständige Abschnitte erhalten. Dies korrespondiert mit dem bereits mehrfach angesprochenen besonderen Stellenwert des Aspekts Mitarbeiter in den Lageberichten (Beispiele: Henkel, Telekom, Altana (nur zu Mitarbeiter), Continental Metro, Volkswagen (Kapitel „Wertsteigernde Faktoren“)).

Mehrfache Berichterstattung: Innerhalb Lagebericht und zusätzliches Kapitel jenseits Lagebericht: Der Rahmen, den die neue Regelung vorgibt, ist anscheinend einigen Unternehmen zu eng, um über alle für sie relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren im Lagebericht zu informieren. Diese Unternehmen informieren sowohl im Lagebericht als auch in einem eigenen bzw. in mehreren eigenen Kapiteln jenseits des Lageberichts. Dadurch werden dann manche Themen doppelt dargestellt. (Beispiele: RWE, TUI, Altana (Abschnitt zu Corporate Citizenship/Stiftungen) SAP (Mitarbeiter + Corporate Citizenship)).

Die neue Regelung hat offensichtlich Auswirkungen. Die betrachteten DAX-Unternehmen berichten intensiver über Nachhaltigkeitsaspekte als noch im Jahr 2005. Oft werden eigene Abschnitte im Lagebericht erstellt, manche Unternehmen nutzen auch die Möglichkeit zusätzlich außerhalb des Lageberichts ausführlicher über Nachhaltigkeitsthemen zu informieren. Es ist oft erkennbar, dass Nachhaltigkeit in den Unternehmen unterschiedlich verstanden wird und einen unterschiedlichen Stellenwert hat. Erfreulicherweise nutzen auch einige Konzerne, die bislang keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben, vermutlich aufgrund der Neuregelung nun die Möglichkeit, etwas ausführlicher über Nachhaltigkeitsthemen zu berichten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Regelung von den Umwelt- und Nachhaltigkeitsbeauftragten als Chance verstanden wurde. Sie konnten und können nun einfacher im Unternehmen begründen, dass über bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte im Geschäftsbericht informiert werden sollte oder gar muss. Auch sind positive Wechselwirkungen wahrscheinlich. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsfachleute werden voraussichtlich durch den Pro-

zess der Berichterstellung angeregt, die verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte und die entsprechenden Aktivitäten des Unternehmens aus Sicht der Finanzwelt zu betrachten. Dies wird ihre Argumentationskraft stärken.

8 Fazit

Die erfahrenen Nachhaltigkeitsberichtersteller unter den deutschen Großunternehmen – aus ihnen setzte sich die Stichprobe im Wesentlichen zusammen – berichteten fast durchgängig bereits vor Inkrafttreten des Bilanzrechtsreformgesetzes über nicht-finanzielle Indikatoren. Dabei informierten sie über die Zahl der Indikatoren nicht so detailliert wie französische Unternehmen – in Frankreich allerdings gilt die entsprechende Vorschrift nicht nur schon länger, sondern sie ist auch deutlich detaillierter formuliert und sie fordert unabhängig vom Einfluss auf den Geschäftserfolg eine Berichterstattung. Gerade der wesentliche Einfluss auf den Geschäftserfolg soll hingegen in Deutschland das Kriterium sein, das auch für nicht-finanzielle Indikatoren das Berichtswerte vom nicht Berichtswerten trennt.

Die Frage, wie für nicht-finanzielle Indikatoren ein Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage definiert werden kann, lässt sich sowohl aus der Literatur wie auch aus der Berichtspraxis beantworten:

- Die Literatur nennt im operativen Bereich ökologisch und sozial verantwortlicher Unternehmensführung häufig Einflüsse auf Kosten, Effizienz und operative Risiken.
- Im strategischen Bereich wird häufig auf die Chancen der an einer nachhaltigen Entwicklung orientierten Produkt- und Marktstrategie verwiesen.

Die Praxis, vermutlich geleitet durch 30 Jahre Erfahrung in der Sozial- und 15 Jahre Erfahrung in der Umweltberichterstattung, bedient hier weit zahlreicher den Wunsch nach Indikatoren für das operative Geschäft als den Wunsch nach strategischen Indikatoren mit Produkt- und Marktrelevanz. Chancenverbesserungen mit meist weichen Wirkungsketten – besonders im Bereich des Humankapitals –, Kostensenkung und Vermeidung operativer Risiken werden daher besonders häufig angesprochen.

Bei der Lektüre der vielen Einzelbeispiele wird klar, dass die Entscheidung darüber, welche Indikatoren im konkreten Fall von Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage sind, nicht übergreifend beantwortet werden kann. Dabei ist auch die Forderung des IDW (2005) zu berücksichtigen, die Konzentration auf das Wesentliche nicht durch zu viele Indika-

toren zu beeinträchtigen. Damit ist eine ausführliche Berichterstattung wie sie in Umsetzung der französischen Gesetzgebung vorgenommen wird, im Lagebericht nicht möglich. Einige Unternehmen haben daher außerhalb des Lageberichts ergänzend in einem eigenen Kapitel ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten ausführlicher dargestellt. Dies kann dann dazu führen, dass innerhalb und außerhalb des Lageberichts über ökologische und soziale Themen informiert wird.

Bislang lassen sich eher die Themen (Indikatorengruppen) als die Einzelindikatoren benennen, die in den meisten Unternehmen relevanten Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Dabei können den einzelnen Themen immer mehrere Indikatoren zugeordnet werden. In einigen Fällen zeichnet sich allerdings sehr wohl ab, dass bestimmte Indikatoren, wie der Energieverbrauch oder die Dynamik der Anzahl der Mitarbeiter, zur Beschreibung besonders geeignet sind.

In der folgenden Tabelle sind die zentralen Themen einerseits für Produkte und Märkte andererseits für Produktion und Wertschöpfungsprozess zusammengestellt. Indikatoren, die sich durchgesetzt haben bzw. voraussichtlich durchsetzen werden, sind unterstrichen.

Indikatoren mit Produkt- und Marktbezug

Thema (Indikatorengruppe)	Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage	Indikatoren
Kundenstruktur	Zukünftig zugängliche Märkte	Regionale, soziale oder branchenbezogene Struktur der Kunden
Kundenzufriedenheit	Absatzchancen und -risiken	Status der Produktqualität, Reklamationsrate Ergebnisse von Umfragen Mechanismen zur Orientierung auf den Kundennutzen in der Produktentwicklung Produkte mit wesentlich gesteigertem Kundennutzen Produkte für besondere Nutzergruppen
Produkteigenschaften	Erschließung von Marktchancen der nachhaltigen Entwicklung Vermeidung von Risiken durch zunehmende Kosten für den Kunden bei der Nutzung und Entsorgung oder langfristige Fehlentwicklungen im Sortiment.	<u>Innovative Produkte mit ökologischem oder sozialem Nutzen</u> Energieverbrauch der Produkte in der Nutzung Produkte, die zu niedrigem Energieverbrauch beitragen
Arbeitsbedingungen und Umweltschutz bei den Lieferanten	Imagerisiko Qualität Versorgungsrisiko Vorteile dauerhafter Lieferantenbeziehungen	Informationen zu Art und Umfang der Risiken Informationen zu Anforderungen, die an Lieferanten gestellt werden und den Maßnahmen, die zur Umsetzung getroffen werden
Verbraucherschutz	Absicherung von Märkten	Umgang mit Kundendaten Minderjährige als Zielgruppe der Werbung Umgang mit Verbraucherbeschwerden

Indikatoren mit Bezug zur Produktion und Wertschöpfung

Thema (Indikatorengruppe)	Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage	Indikatoren
Energieverbrauch und –kosten in der Produktion	Steigende Energiepreise	<u>Entwicklung Energieverbrauch</u> <u>Entwicklung Energiekosten</u> Energiesparmaßnahmen
Verbrauch von knappen Rohstoffen	Knappheitsbedingte Kosteneffekte und Versorgungsrisiken bestimmter Rohstoffe	Verbrauchsentwicklung Vermeidungs- und Einsparmaßnahmen
Personalaufwand	Personalkosten und -einsparungen	<u>Entwicklung Beschäftigtenzahl</u> <u>Entwicklung Personalkosten</u> Projekte zum Personalauf- und -abbau
Humankapital Führungskräfte	Geschäftschancen, die durch erstklassige Führungskräfte erschließbar werden	Maßnahmen der - <u>Führungskräfteentwicklung</u> - Bindung von Führungskräften - Gewinnung von high Potentials - Nachfolgeplanung
Humankapital allgemein	Geschäftschancen, die durch erstklassige Arbeitnehmer erschließbar werden Hohe Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen Flexibilität bei Kürzung von Stellen Effekte des demografischen Wandels	<u>Zahl der Auszubildenden</u> Ausbildung über Bedarf <u>Weiterbildung</u> Sonstige Maßnahmen (z.B. Wechsel zu anderen Abteilungen, internationale Standorte)
Motivation der Beschäftigten	Besseres Kosten / Nutzen-Verhältnis Innovationspotential	Umfrageergebnisse Beteiligung am Unternehmenserfolg Verbesserungsvorschlagswesen Flexible Arbeitszeitenregelungen
Managementsysteme	Förderung von Qualität, Compliance und Effizienz. Reduktion von Risiken bezüglich Betriebsunterbrechungen, Störfällen, Arbeitsunfällen, Arbeitskrankheiten.	<u>Art und Zahl Zertifizierungen (ISO 14000, EMAS, SA 8000, OSHA)</u> Bedeutende Weiterentwicklungsprojekte zu Managementsystemen
Beobachtung und Beeinflussung des regulativen Rahmens	Verbesserung von Chancen (Produktentwicklung, Märkte) Vermeidung von Nachteilen (Absatzeinbußen, Kosten)	Lobbying Stakeholderintegration Networking Bedeutende Aktivitäten der Umfeldveränderung und Politikbeeinflussung
Geschäftsethik, Antikorruption	Absicherung von Märkten	<u>Fälle von Korruption oder Preisabsprachen</u> Bedeutende Aktivitäten zur Förderung ethischen Verhaltens
Spenden und Sponsoring	Imageverbesserung	Bedeutende Spenden oder Sponsoring mit hohem Aufwand und hoher Imagewirkung

Auf Grundlage der Untersuchung scheint die Vermutung berechtigt, dass deutsche Unternehmen besonders den Produkt- und Marktindikatoren im Kontext der nachhaltigen Entwicklung zu wenig Bedeutung einräumen. Eine Reihe nationaler wie internationaler Beispiele machen deutlich, dass hier über viele Aspekte berichtet werden kann, deren Einfluss auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage kaum bestreitbar sind und die auch als „wesentlich“ angesehen werden können. Zudem scheint auch das Interesse der Öffentlichkeit und hier nicht zuletzt der Investoren gerade auf Themen des zukünftigen Markterfolges gerichtet zu sein.

In diesem Sinne kann den Unternehmen empfohlen werden:

- sich bei Suche nach möglichen nicht-finanziellen Indikatoren von den oben vorgeschlagenen Indikatoren und den vorgestellten Beispielen leiten zu lassen,
- sich bei der Frage der Prioritätensetzung und der Abschätzung des Einflusses auf den Geschäftserfolg und die wirtschaftliche Lage zu vergegenwärtigen, dass neben den bekannten Themen der „Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“ die Diskussion um den Business Case des Sustainable Development die Themenbedeutung in Richtung der produkt- und marktrelevanten Themen verschiebt und
- dass in diesem Kontext auch die Ausführungen von Deutschen Standardisierungsrat (DSR 2005) und vom IDW (2005) zu verstehen sind, den Themen Kundenkreis und Kundenzufriedenheit erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen.

Die im Abschnitt 5.1.2 (S. 25f.) aufgeführten Themenvergleiche lassen vermuten, dass das Potenzial einer breiteren und strategischeren Lageberichterstattung in den Unternehmen und auch das Interesse daran bei den Zielgruppen vorhanden sind.

Im Einzelfall könnte die Konsequenz der Schwierigkeiten bei der Auswahl der Indikatoren für die Lageberichterstattung sein, dass durch eine weitergehende Klärung der Nachhaltigkeitsstrategie – gerade auch im Produkt- und Marktbereich – entsprechend Klarheit über die Wesentlichkeit der zu berichtenden Themen zu schaffen ist. Denn das Ziel der Lageberichterstattung über nicht-finanzielle Indikatoren kann nicht nur

in der Abarbeitung sozial-ökologischer Standardthemen bestehen, sondern erstreckt sich weiter auf die Frage der Darstellung wesentlicher strategischer Stärken des berichtenden Unternehmens.

Mit Blick auf die in bestimmten Investorenkreisen erhöhte Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeitsthemen kann die Darstellung fundierter nicht-finanzieller Indikatoren so zu einer positiven Differenzierung genutzt werden. Aber hier deutet sich parallel zur Etablierung dieser Indikatoren auch eine Diskussion um die Datenqualität an. Dabei beginnen die Schwierigkeiten mit der relativen Neuheit vieler Indikatoren für die Unternehmen und die daraus folgenden Erhebungsprobleme gerade in internationalen Konzernen. Die Indikatoren sind teilweise noch unzureichend definiert, es mangelt an Erhebungserfahrung und etablierten Mechanismen. Auch werden viele der Indikatoren für Berichtszwecke erhoben, nicht jedoch im Management als Steuergröße eingesetzt, was letztlich Zweifel an ihrer Wesentlichkeit aufkommen lässt. Zwar erfolgt im Rahmen der Berichtprüfung auch eine Durchsicht des Lageberichtes durch den Wirtschaftsprüfer, dies ist aber nicht vergleichbar mit den Richtigkeitsprüfungen im Bereich finanzieller Indikatoren.

Es sollte nicht vergessen werden, dass die Etablierung der Regeln für die Finanzbuchhaltung fast ein Jahrhundert Vorsprung hat. „Anlaufschwierigkeiten“ sollten daher kein Unternehmen von der Erhebung und Publikation wesentlicher nicht-finanzieller Indikatoren abschrecken.

9 Literaturverzeichnis

- ACCA/CorporateRegister (2004): Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004. London.
- Accounting Standards Board (2005): Reporting Standard 1: Operating and Financial Review. London. Online: www.frc.org.uk/asb/publications/documents.cfm?cat=2 (3.5.2006).
- Assemblée nationale; Sénat (2001): LOI no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques (1) NOR: ECOX0000021L. Paris. Online: www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOX0000021L (3.5.2006).
- Baetge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan (2005): Bilanzen. 8., wesentlich überarbeitete Auflage. IDW-Verlag, Düsseldorf 2005.
- Bitz, Michael; Schneeloch, Dieter; Wittstock, Wilfried (2003): Der Jahresabschluß. Rechtsvorschriften, Analyse, Politik. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen, München.
- Bundesumweltministerium (BMU) (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin.
- Brealey, R. A. und Myers, S. C. (1996): Principles of corporate finance. New York. McGraw Hill. 5th ed.
- British Telecom (2003): Just Values. Beyond the business case for sustainable development. London.
- CFIE (Centre français d'information sur les entreprises) (2006): L'information sociale et environnementale dans les rapports annuels 2005 des entreprises. Synthèse Générale. Paris.
- Clausen, Jens (2004): Umsteuern oder Neugründen? Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen. Books on Demand. Norderstedt. Online verfügbar unter: www.borderstep.de.
- Clausen, Jens; Loew, Thomas (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Endbericht des IÖW an das BMU. Hannover, Berlin. Mai 2005. Verfügbar unter www.4sustainability.org.
- Coenenberg, Adolf G. (2003): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. 19. Auflage. Schäffer – Poeschel, Stuttgart.
- CSR-Europe (2003): Investing in Responsible Business. The 2003 survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers. Brüssel.
- DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs) (2006): Morley: "Businesses should report on their environmental impacts" Presseerklärung vom 24. Januar 2006.
- DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs) und TRUCOST (2006): Environmental Key Performance Indicators. Reporting Guidelines for UK Business. London: DEFRA.
- Deutscher Standardisierungsrat (DSR 2005): Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 15, Lageberichterstattung. Stand: 4. Oktober 2005. Berlin.
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz, Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt / Main, 1974
- Dixit, A. K.; Pindyck, R. S. (1994): Investment under uncertainty. Princeton (N.J.). Princeton University Press.
- Dixit, A. K.; Pindyck, R. S. (1995): The options approach to capital investment. Harvard Business Review, 3, 105.115.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2005a): DRAFT Guidance on the OFR and changes to the directors' report. January 2005 London. Online www.dti.gov.uk (2.3.2005).
- DTI (Department of Trade and Industry) (2005b): Guidance on the changes to the Directors' Report requirements in the Companies Act 1985. April and December 2005 London. Online www.dti.gov.uk (3.5.2006).
- Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Hanser und NZZ. München und Zürich.

- Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. vdf Hochschul-Verlag an der ETH. Zürich
- Economist Intelligence Unit (2005): The importance of corporate responsibility. A white paper from the Economist Intelligence Unit sponsored by Oracle. London, New York, Hong Kong.
- Entreprises pour l'Environnement ; Orée; ORSE (2004): Rapport de Mission remis au gouvernement. Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE.
- Environment Agency and Innovest (2004): Corporate Environmental Governance. A study into the influence of Environmental Governance and Financial Performance. Full Report. Bristol.
- Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung von Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel
- Europäische Kommission (2001): EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 30. Mai 2001 zur Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis, Bewertung und Offenlegung in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 13.6.2001, Brüssel, S. L 156/33 - L 156/42
- Europäische Kommission (2001): A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, Brüssel
- Europäische Kommission (2001a): Empfehlung der Kommission vom 30. Mai 2001 zur Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis Bewertung und Offenlegung, in Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 13.6.2001, Brüssel
- Europäische Union (2003): RICHTLINIE 2003/51/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2003 zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG, 83/349/EWG, 86/635/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen in: Amtsblatt der Europäischen Union vom 17.7.2003, Brüssel S. L 178/16 - L 178/22
- Europäische Union (Hrsg.) (2005) Vierte Richtlinie: Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften (online)
<http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l26009.htm#AMENDINGACT> (7.6.2006)
- Fichter, Klaus; Arnold, Marlen (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen. Nachhaltigkeit als strategischer Faktor. Berlin/Oldenburg.
- Figge, Frank (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Herausgegeben von der PwC Deutsche Revision Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Frankfurt a.M.
- Germanwatch (2005): Ökologische und soziale Nachhaltigkeit als Werttreiber. Corporate Governance, Unternehmensverantwortung und Berichterstattung. Berlin.
- Goudard, Daniel; Itier, Stéphane (2005): Les informations sociales dans les rapports annuels. Troisième année d'application de la loi NRE. Marseille. Online: www.altpha-etudes.com vom 3.5.2006.
- Hesse, Axel (2004): Das Klima wandelt sich - Integration von Klimachancen und -risiken in die Finanzberichterstattung, Studie für Germanwatch (Hrsg.), gefördert vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt, Berlin, Bonn, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, November 2004. (online): www.sd-m.de.
- Hesse, Axel (2005): Langfristig mehr Wert. Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug auf dem Weg in die Geschäftsberichte deutscher Unternehmen. Herausgegeben von Deloitte. Hamburg.
- House of Lords (2005): Company Law reform Bill (HL) vom 1. November 2005. London. Online: www.publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldbills/034/2006034.htm vom 3.5.2006.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) (Hrsg.) (2005) IDW Rechnungslegungshinweis: Lageberichterstat-

- tung nach § 289 Abs. 1 und 3 HGB bzw. § 315 Abs 1 HGB in der Fassung des Bilanzrechtsreformgesetzes (IDW RH HFA 1.007) in Die Wirtschaftsprüfung, Hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Heft 22/2005, Düsseldorf, S.1234-1235.
- Kahlenborn, Walter; Freier, Ines (2006): Umweltmanagementansätze in Deutschland. Hg. Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt, Reihe Umweltpolitik. Berlin.
- Kirsch, Hans-Jürgen (2005): persönliches Gespräch mit Jens Clausen am 23.2.2005 in Hannover.
- KPMG Sustainability Services ZA (2004): 2004 Survey of Integrated Sustainability Reporting in South Africa.
- Lankoski, Leena (2006): Environmental and Economic Performance. In: Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus: Managing the Business Case of Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf-Publishing. Sheffield. S. 32 – 46.
- Le Journal de Management (2004): Loi NRE : les entreprises avancent à leur rythme. 17.11.2004. Online
<http://management.journaldunet.com/0411/041158nre.shtml> (3.5.2006).
- Loew, Thomas; Braun, Sabine (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? Studie im Auftrag des BMU, Berlin, pdf-download unter www.4sustainability.org.
- Loew, Thomas; Clausen, Jens; Westerman, Udo (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland: Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, Berlin Münster, pdf-download unter www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de.
- Ministère de la justice (2002): Décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce et modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales. NOR: JUSC0220073D. Online
www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=JUSC0220073D (3.5.2006).
- Myklebust, Egil (2001): A business case for sustainable development. Vortrag auf dem Senior Executives' Seminar, Salzburg, September 21, 2001.
- Nelson, J., (2001): Corporate Social Responsibility: Passing Fad or Fundamental to a Sustainable Future? Prince of Wales International Business Leaders Forum: London.
- Perceval, C.G.J.; Robescu, R.; Albu, L.; Parker, K. (2004): Opening The Business Case for Sustainable Development: The Case for Local Research in a Global System. Online:
www.info.worldbank.org (15.12.2005).
- Petersen, Holger (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V. Lüneburg.
- Petersen, Holger (2003): Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie. Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Metropolis. Marburg.
- Plinke, Eckhard; Knörzer, Andreas (2006): Sustainable Investment and Financial Performance. Does Sustainability Compromise the Financial Performance of Companies and Investment Funds? In: Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus: Managing the Business Case of Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf-Publishing. Sheffield. S. 232 – 241.
- Salzmann, Oliver (2003): CSM/WWF Research Project: The Business Case for Sustainability. UTILITIES Sector Report. Lausanne. Online unter www.imd.ch (3.5.2006).
- Schaltegger, Stefan (2006): How can environmental Management contribute to Shareholder Value? In: Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus: Managing the Business Case of Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf-Publishing. Sheffield. S. 47 – 61.
- Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus (2006): Managing the Business Case of Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf-Publishing. Sheffield.

- Schaltegger, Stefan; Hasenmüller, Philipp (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005.
- Steger, Ulrich (2006): Building a Business Case for Corporate Sustainability. In: Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus: Managing the Business Case of Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Greenleaf-Publishing. Sheffield. S. 412 – 443.
- Stigson, Björn (2005): „Business and Sustainable Development. Opportunities & Challenges“ Vortrag auf der Econsense Jahrestagung am 18. Oktober 2005 in Berlin.
- Sustain (2003): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement. Eine empirische Untersuchung. Hamburg.
- Sustainability (2003): Developing Value: The Business Case for Sustainability in the 21st Century. London: Sustainability Press. (online): www.sustainability.com (16.12.2005).
- Vollbracht, Matthias (2006): „CSR in den Medien. Wer zählt zu den Gewinnern, wer zählt zu den Verlierern? Eine empirische Analyse: Deutschland, USA, Südafrika Januar 2003–Juli 2005.“ Vortrag auf der enviComm – Stuttgart, 31.5.2006.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2002): The Business Case for Sustainable Development. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Genf.
- Wolff, Franziska; Barth, Regine (2005): Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective. The RARE project's approach. Berlin.

10 Anhang

10.1 Anhang 1: Unternehmenssample in Deutschland

Unternehmen	Branche	DAX
TUI	Utilities, Telecoms & Other Services	DAX
BMW	Automotives & Aerospace	DAX
K+S AG	Oil & Chemicals	
BSH-GmbH	Computers & Electronics	
Deutsche Bank	Financial Services	DAX
adidas-salomon	Consumer products	
Cognis	Oil & Chemicals	
Beiersdorf	Oil & Chemicals	
Merck	Oil & Chemicals	
Oetker	Food	
Henkel	Oil & Chemicals	DAX
LBBW	Financial Services	
Axel Springer	Pulp & Paper	
B Braun	Oil & Chemicals	
Hochtief	Building	
Daimler Chrysler AG	Automotives & Aerospace	DAX
Linde	Oil & Chemicals	DAX
Heidelberger Cement	Building	
Siemens	Computers & Electronics	DAX
Metro	Trading & Merchandise	DAX
Allianz Gruppe	Financial Services	DAX
Volkswagen AG	Automotives & Aerospace	DAX
EON	Utilities, Telecoms & Other Services	DAX
SAP	Computers & Electronics	DAX
Fresenius	Oil & Chemicals	DAX
Münchener Rück	Financial Services	DAX
Deutsche Bahn	Utilities, Telecoms & Other Services	
Schering	Oil & Chemicals	DAX
Tengelmann	Trading & Merchandise	
Commerzbank	Financial Services	DAX
Gerling	Financial Services	
Deutsche Post	Utilities, Telecoms & Other Services	DAX
MAN	Automotives & Aerospace	DAX
Altana	Oil & Chemicals	DAX
KarstadtQuelle	Trading & Merchandise	
Bayer	Oil & Chemicals	DAX
Infineon	Computers & Electronics	DAX
WestLB	Financial Services	
Degussa	Oil & Chemicals	
EnBW	Utilities, Telecoms & Other Services	
Salzgitter AG	Steel	
Hypo Real Estate	Financial Services	DAX
Deutsche Börse AG	Financial Services	DAX
RWE	Utilities, Telecoms & Other Services	DAX
Telekom	Utilities, Telecoms & Other Services	DAX
Continental	Automotives & Aerospace	DAX

10.2 Anhang 2: Unternehmenssample International

Unternehmen	Branche	Land
BNP Paribas	Financial Services	Frankreich
Crédit Agricole	Financial Services	Frankreich
Peugeot	Automotives & Aerospace	Frankreich
Renault	Automotives & Aerospace	Frankreich
Total	Oil & Chemicals	Frankreich
AXA	Financial Services	Frankreich
Carrefour	Trading & Merchandise	Frankreich
Électricité De France	Utilities, Telecoms & Other Services	Frankreich
Suez	Utilities, Telecoms & Other Services	Frankreich
Saint Gobain	Food	Frankreich
ING Group	Financial Services	Niederlande
Unilever	Consumer products	Niederlande
Rabobank	Financial Services	Niederlande
Statoil	Oil & Chemicals	Norwegen
Saab	Automotives & Aerospace	Schweden
Novo Nordsik	Oil & Chemicals	Dänemark
Novozymes	Oil & Chemicals	Dänemark
Kesko	Trading & Merchandise	Finnland
Metsälitto	Pulp & Paper	Finnland
Aviva	Financial Services	UK
BP	Oil & Chemicals	UK
Shell	Oil & Chemicals	UK/Niederlande
HBOS	Financial Services	UK
BOC	Oil & Chemicals	UK
Tesco	Trading & Merchandise	UK
Guardian Media Group	Media	UK
British Telecom	Telecommunication	UK
Vodafone	Utilities, Telecoms & Other Services	UK
SCA	Pulp & Paper	Schweden
HSBC Holding	Financial Services	UK

Autoren

Dr. rer. pol. Jens Clausen, Jahrgang 1958, ist Diplomingenieur für Maschinenbau und leitet das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH in Hannover. Im Jahre 2004 promovierte er am Institut für Institutionelle und Sozial-Ökonomie der Universität Bremen.

Von 1984 bis 1991 war er als Entwicklungsingenieur und Anwendungstechniker für die Continental AG und von 1991 bis 2005 als Senior Researcher am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung im Forschungsfeld ökologische Unternehmenspolitik in Berlin und Hannover tätig. Von 1993 bis 2000 wirkte er im DIN NAGUS Arbeitsausschuss 2 (Umweltmanagementsysteme) mit. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Gründungs- und Innovationsforschung, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Corporate Social Responsibility sowie Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Kontakt:
clausen@borderstep.de
Tel.: 0511-1640345.

Dipl. Kfm. Thomas Loew, Jahrgang 1964, ist gelernter Bankkaufmann. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und an der Technischen Universität Berlin.

Von 1994 bis 2004 arbeitete er als Senior Researcher am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. Er war von 1998 bis 2002 Mitglied im DIN NAGUS Arbeitsausschuss 5 (Umweltleistungsbewertung) und von 1998 bis 2001 Lehrbeauftragter an der Technischen Fachhochschule Berlin. Thomas Loew ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (www.voew.de) und Mitglied im Beirat der Messe "Grünes Geld". Anfang 2005 gründete Thomas Loew das Institute 4 Sustainability zur Forschung und Beratung in den Themenfeldern Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Corporate Social Responsibility (CSR), Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltkostenrechnung sowie ökologisch-ethische Finanzanlagen (SRI).

Kontakt:
Loew@4sustainability.org
Tel.: 030-747 52-233.

Dipl. Ing. Walter Kahlenborn, M.A., Jahrgang 1964 hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin und an der Tulane University in New Orleans sowie Geschichte und Philosophie an der Freien Universität Berlin und der Università di Bologna studiert.

Walter Kahlenborn ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Adelphi Consult und Adelphi Research. Zu seinen Tätigkeitsfeldern zählen u.a. Umwelt und Finanzdienstleistungen, Umweltmanagement, Umwelttechnologietransfer und Umwelt und Tourismus. Vor der Gründung von Adelphi Consult arbeitete Herr Kahlenborn an verschiedenen anderen Forschungseinrichtungen, wo er zahlreiche national wie international ausgerichtete Forschungsvorhaben leitete. Herr Kahlenborn hat ein halbes Dutzend Bücher zu verschiedenen Themenstellungen der Umweltpolitik veröffentlicht. Er ist Mitglied des DIN NAGUS Arbeitsausschuss 2 (Umweltmanagementsysteme). Ferner ist er Gründer und Geschäftsführer des Forums Nachhaltige Geldanlagen, eines im deutschsprachigen Raum aktiven Fachverbandes, sowie Vizepräsident von Eurosif, des europäischen Dachverbandes der Foren für nachhaltige Geldanlage.

Kontakt:
Kahlenborn@adelphi-consult.com
Tel.: 030-8900068-0.

