



Lehrstuhl für  
Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik  
der Katholischen Universität Eichstätt

## **„Die Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten zur Reduzierung von Informationsasymmetrien“**

vorgelegt von:

Sandra Großmann, MBA

Erstprüfer:

Prof. Dr. André Habisch

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Carl Heese



## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>18</b>
1.1	Problemstellung.....	19
1.2	Zielsetzung.....	20
1.3	Vorgehensweise.....	21
<b>2</b>	<b>Der Markt als Koordinationsmechanismus.....</b>	<b>26</b>
2.1	Intention des Kapitels.....	26
2.2	Volkswirtschaftliche Allgemeinbetrachtungen des ökonomischen Konzepts ‚Markt‘.....	26
2.2.1	<i>Transaktionen auf den Märkten.....</i>	<i>28</i>
2.2.2	<i>Kosten für die Inanspruchnahme des Marktes.....</i>	<i>29</i>
2.2.3	<i>Leistungspotenziale des Marktes.....</i>	<i>31</i>
2.3	Das ökonomische Standardmodell des Pareto-Kriteriums.....	35
2.3.1	<i>Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>37</i>
2.4	Die Marktordnung der Katallaxie.....	38
2.4.1	<i>Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>40</i>
<b>3</b>	<b>Die Ursachen von Marktversagen.....</b>	<b>42</b>
3.1	Intention des Kapitels.....	42
3.2	Marktversagen infolge divergierender Ziele und eigennützigem Verhalten.....	43
3.3	Marktversagen infolge von Zielkonflikten.....	44
3.4	Marktversagen infolge externer Effekte.....	45
3.4.1	<i>Positive externe Effekte.....</i>	<i>46</i>
3.4.2	<i>Negative externe Effekte.....</i>	<i>49</i>
3.4.3	<i>Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>50</i>
3.5	Marktversagen infolge von Informationsasymmetrien.....	52
3.5.1	<i>Die Information.....</i>	<i>52</i>

3.5.2	Die Informationsasymmetrie.....	53
3.5.2.1	Die Dimension der Informationsasymmetrie.....	54
3.5.2.2	Die Arten der Informationsasymmetrie.....	56
3.5.2.3	Die Qualitätsunkenntnis.....	59
3.5.2.3.1	Informationsasymmetrien zu Lasten des Nachfragers.....	59
3.5.2.3.1.1	Das Prinzipal-Agent-Prinzip.....	62
3.5.2.3.1.2	Verborgene Handlungen (=hidden action) bzw. verborgene Informationen (=hidden information).....	63
3.5.2.3.1.3	Verborgenes Wissen (=hidden knowledge).....	65
3.5.2.3.1.4	Verborgene Eigenschaften (=hidden characteristics).....	65
3.5.2.3.1.5	Verborgene Absichten (=hidden intention).....	66
3.5.3	Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	67
3.6	Eigenkapitalkosten, Informationskosten und begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten.....	69
3.6.1	Auswirkungen auf die Eigenkapitalkosten des Unternehmens aufgrund von Informationsasymmetrien.....	69
3.6.2	Informationskosten und begrenzte Informationskapazitäten als Ursachen für Informationsproblematiken.....	69
3.6.3	Begrenzte Verarbeitungskapazitäten (=bounded rationality).....	70
3.6.4	Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	72
<b>4</b>	<b>Die häufigsten Prinzipal-Agent-Konstellationen:</b>	
	<b>Moral Hazard – Adverse Selection – opportunistisches Hold up.....</b>	<b>74</b>
4.1	Intention des Kapitals.....	74
4.2	Moral Hazard.....	74
4.2.1	Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	77
4.3	Adverse Selection.....	79
4.3.1	Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	81
4.4	Das opportunistische Hold up.....	82
4.4.1	Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	85
4.5	Zusammenfassung: Formen der Informationsasymmetrie und Anreize zu deren Abbau.....	86

<b>5</b>	<b>Lösungsansätze gegen Informationsasymmetrien: Screening, Signaling und Harmonisierung der Interessen.....</b>	<b>91</b>
5.1	Intention des Kapitels.....	91
5.2	Möglichkeiten des Screening.....	92
5.3	Möglichkeiten des Signaling.....	96
5.3.1	<i>Der Aufbau der Reputation.....</i>	<i>101</i>
5.3.1.1	Die Reputation bei Gütern mit Sucheigenschaften.....	105
5.3.1.2	Die Reputation bei Gütern mit Vertrauenseigenschaften.....	106
5.3.1.3	Die Reputation bei Gütern mit Erfahrungseigenschaften.....	107
5.3.2	<i>Die Einräumung von Garantieleistungen.....</i>	<i>109</i>
5.3.3	<i>Die Vereinbarung von Selbstbehalten.....</i>	<i>109</i>
5.3.4	<i>Die Vereinbarung von Schadensfreirabatten.....</i>	<i>111</i>
5.4	Screening versus Signaling.....	111
5.5	Möglichkeiten der Interessenharmonisierung.....	114
5.5.1	<i>Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>116</i>
<b>6</b>	<b>Der Nachhaltigkeitsbericht als wichtiges Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrie.....</b>	<b>119</b>
6.1	Intention des Kapitels.....	119
6.2	Der Begriff der Nachhaltigkeit.....	122
6.3	Inhaltsschwerpunkte zur Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten.....	125
6.4	Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren.....	129
6.4.1	<i>Mögliche Arten von Nachhaltigkeitsindikatoren.....</i>	<i>132</i>
6.4.1.1	Die Aussagekraft von Nachhaltigkeitsindikatoren.....	133
6.4.1.2	Kriterien zur Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren.....	133
6.5	Darstellung von Nachhaltigkeitsindikatoren auf Basis des Triple Bottom-Ansatzes: Ökonomische, ökologische und soziale Indikatoren.....	137
6.5.1	<i>Ökonomische Indikatoren.....</i>	<i>139</i>
6.5.2	<i>Ökologische Indikatoren.....</i>	<i>141</i>
6.5.3	<i>Soziale Indikatoren.....</i>	<i>143</i>
6.6	Internationale institutionelle Richtlinien und Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	146
6.6.1	<i>Gesetzliche Vorgaben für Europa.....</i>	<i>145</i>
6.6.2	<i>Gesetzliche Vorgaben in Deutschland.....</i>	<i>146</i>
6.6.3	<i>Richtlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>147</i>
6.6.3.1	Die Richtlinien der Global Reporting Initiative.....	147

6.6.3.2	Der Global Compact of the United Nations.....	148
6.6.3.3	OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen.....	149
6.6.3.4	Das Europäische-Umwelt-Audit-System EMAS.....	152
6.6.4	<i>Standards und Normen zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....</i>	<i>155</i>
6.6.4.1	Die Accountability AA 1000 Assurance Standard.....	155
6.6.4.2	Social-Accountability-Richtlinie SA 8000.....	156
6.6.4.3	Die Norm DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 14031.....	159
6.6.4.3.1	Die Norm DIN EN ISO 9000 .....	159
6.6.4.3.2	Die Norm DIN EN ISO 14031.....	159
6.6.4.4	Die Social Responsibility-Norm ISO 26000.....	162
6.6.4.5	Bestehende Wirtschaftsprüfungsstandards.....	163
6.6.4.5.1	Der ISAE 3000 Standard – allgemeiner Prüfungsstandard.....	163
6.6.4.5.2	Der IDW Prüfungsstandard PS 820 – Grundsätze ordnungsgemäßer Durchführung von Umweltberichtsprüfungen.....	166
6.6.4.5.3	Der IDW Prüfungsstandard PS 821 – Grundsätze zur Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten.....	167
6.6.4.6	Gegenüberstellung der wichtigsten Richtlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.....	169
6.7	Zusammenfassung.....	170
6.8	Die Glaubwürdigkeitsproblematik bei Nachhaltigkeitsberichten.....	172
<b>7</b>	<b>Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte.....</b>	<b>175</b>
7.1	Intention des Kapitels.....	175
7.2	Methodologischer Ansatz.....	175
7.3	Darstellung der Vorgehensweise bei der Analyse der Nachhaltigkeitsberichte.....	178
7.4	Analyseergebnisse und Schlussfolgerungen für die Themenbereiche: Berichtsarten, Berichtsrichtlinien, Auditierung, Ziele und Stakeholder.....	182
7.4.1	<i>Die Arten des Berichts.....</i>	<i>182</i>
7.4.2	<i>Die verwendeten Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte.....</i>	<i>185</i>
7.4.2.1	Verwendete Richtlinien für die Berichterstellung.....	185
7.4.2.2	Anzahl der Berichte, die sich zusätzlich zum Global Compact bekennen.....	188
7.4.2.3	Anzahl der Berichte, die sich an die Richtlinien des GRI-Indexes anlehnen, ohne sich explizit darauf zu beziehen.....	190

7.4.3	<i>Die Auditierung der Berichte</i> .....	193
7.4.3.1	Anzahl der Berichte, die durch eine externe Prüfung auditert und explizit mit einem Prüfungsvermerk attestiert wurden.....	194
7.4.3.2	Anzahl der nach DIN EN ISO 9000 oder 14001 zertifizierten Berichte.....	198
7.4.3.3	Anzahl der nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit Systems EMAS auditierten Berichte.....	201
7.4.3.4	Anzahl der nach der Social-Accountability-Richtlinie SA 8000 bewerteten Berichte.....	205
7.4.3.5	Anzahl der von den wichtigsten Ratingagenturen geprüften Berichte.....	207
7.4.3.6	Anzahl der von Fondsgesellschaften bewerteten Berichte zur Leistung in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes.....	210
7.4.3.7	Anzahl der von externen Berichtsexperten bewerteten Berichte.....	212
7.4.3.8	Anzahl der Unternehmen, die mit ihren Berichten an Award-Veranstaltungen teilnehmen.....	215
7.4.3.9	Anzahl der Unternehmen, die ihre Produkte, Standorte und Zulieferer zertifizieren lassen.....	217
7.4.4	<i>Die Darstellung von Zielen innerhalb der Berichte</i> .....	225
7.4.4.1	Anzahl der Unternehmen, die in ihren Berichten Ziele formulieren.....	225
7.4.4.2	Anzahl der Berichte, die in den Folgeausgaben einen Rückblick auf den Grad der Zielerreichung gewähren.....	229
7.4.4.3	Anzahl der Berichte, die problembehaftete Situationen behandeln.....	231
7.4.4.4	Anzahl der Berichte, die einen Umsetzungsplan implizieren.....	234
7.4.4.5	Anzahl der Berichte, die einen Zeitplan zur Zielerreichung aufweisen.....	238
7.4.5	<i>Die Darstellung von Statements der Stakeholder</i> .....	244
7.4.5.1	Beinhalten die vorliegenden Berichte Statements von Stakeholdern? Wenn ja, welche Stakeholder kommen in den Berichten zu Wort?.....	244
7.4.5.2	Um welche Art von Statements handelt es sich hierbei? Werden nur positive Stakeholder-Statements publiziert oder werden auch kritische Stakeholder-Statements berücksichtigt?.....	247
7.4.5.3	Werden in den Berichten negative Nachrichten genannt und Hintergründe entsprechend erläutert?.....	251

<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>256</b>
8.1	Zusammenfassung.....	256
8.2	Ausblick für die Wissenschaft und für die Praxis.....	258
8.2.1	<i>Empfehlungen an die Wissenschaft.....</i>	<i>260</i>
8.2.2	<i>Empfehlungen an die Praxis.....</i>	<i>261</i>
<b>9</b>	<b>Glossar.....</b>	<b>264</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>273</b>
<b>11</b>	<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>289</b>
11.1	Internet: Zitierte Dokumente.....	289
11.2	Internet: Fundstellen der analysierten Nachhaltigkeitsberichte.....	291
	<b>Anhang.....</b>	<b>295</b>
<b>A 1</b>	<b>Ergänzungen zum Kapitel Auditierung.....</b>	<b>295</b>
A 1.1	Auditierung durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.....	295
A 1.2	Die Bedeutung von Testaten.....	296
A 1.3	Die Bedeutung des Prüfungsvermerks.....	298
A 1.4	Grenzen der Auditierung.....	299
<b>A 2</b>	<b>Auswertungen der 84 (Nachhaltigkeits-) Berichte.....</b>	<b>300</b>
<b>A 3</b>	<b>Analyse der Auswertungen (Diagramme mit Tabellen).....</b>	<b>300</b>
A 3.1	Die Arten des Berichts.....	300
A 3.2	Die verwendeten Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte.....	303
A 3.2.1	<i>Verwendete Richtlinien für die Berichterstattung:</i>	
	<i>GRI-Index, EMAS, SA 8000.....</i>	<i>303</i>
A 3.2.2	<i>Bekanntnis zum Global Compact.....</i>	<i>306</i>
A 3.2.3	<i>Anlehnung an den GRI-Index.....</i>	<i>308</i>
A 3.3	Die Auditierung der Berichte.....	312
A 3.3.1	<i>Auditierung durch eine externe Prüfung mit Prüfungsvermerk.....</i>	<i>312</i>
A 3.3.2	<i>Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14001.....</i>	<i>315</i>
A 3.3.3	<i>Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS.....</i>	<i>318</i>
A 3.3.4	<i>Auditierung nach den Richtlinien der Social Accountability SA 8000.....</i>	<i>321</i>
A 3.3.5	<i>Auditierung durch Ratingagenturen.....</i>	<i>323</i>

A 3.3.6	Auditierung durch Fondgesellschaften.....	325
A 3.3.7	Auditierung durch externe Berichtsexperten.....	328
A 3.3.8	Teilnahme der Unternehmen, die mit ihren (Nachhaltigkeits-) Berichten an Award-Veranstaltungen teilnehmen.....	331
A 3.3.9	Zertifizierung der Produkte, Standorte und Zulieferer.....	333
A 3.4	Die Darstellung der Ziele in den Berichten.....	336
A 3.4.1	Darstellung der Zieldefinitionen innerhalb der Berichte.....	336
A 3.4.2	Darstellung eines Rückblicks in den Folgeausgaben der Berichte.....	339
A 3.4.3	Darstellung problembehafteter Situationen.....	341
A 3.4.4	Implementierung eines Umsetzungsplans.....	343
A 3.4.5	Ausweisung eines Zeitplans zur Zielerreichung.....	346
A 3.5	Die Darstellung von Statements der Stakeholder.....	349
A 3.5.1	Beinhaltung der Statements der Stakeholder.....	349
A 3.5.2	Berücksichtigung positiver/kritischer Stakeholder- Statements.....	352
A 3.5.3	Erläuterung negativer Nachrichten.....	355
<b>A 4</b>	<b>Fünfzehn Empfehlungen für eine seriöse und glaubwürdige Berichterstattung mit positiven Signalingeffekten.....</b>	<b>358</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Die Struktur der Glaubwürdigkeitsgrundsätze.....	18
Abbildung 1-2: Methodologischer Aufbau der Dissertation.....	23
Abbildung 1-3: Hierarchischer Aufbau der Dissertation.....	25
Abbildung 2-1: Darstellung von Angebot und Nachfrage.....	33
Abbildung 2-2: Die Pareto-Region und das Pareto-Kriterium.....	35
Abbildung 3-1: Ursachen von Zielkonflikten.....	44
Abbildung 3-2: Entscheidungsmatrix bei dem Problem des Trittbrett-Fahrers.....	47
Abbildung 3-3: Das Nachfrageverhalten ohne asymmetrische Informationsverteilung.....	60
Abbildung 3-4: Das Nachfrageverhalten bei einer asymmetrischen Informationsverteilung.....	61
Abbildung 3-5: Die verschiedenen Formen asymmetrischer Information.....	67
Abbildung 4-1: Gegenmaßnahmen zu asymmetrischen Situationen und Problemen.....	87
Abbildung 5-1: Marktorientierte Lösungsansätze für das Problem der Informationsasymmetrie.....	91
Abbildung 5-2: Darstellung des Verhältnisses zwischen Beschaffenheit/Eigenschaft zu Merkmalen/Charakteristika.....	97
Abbildung 5-3: Indizes und Signale.....	98
Abbildung 5-4: Das Signaling-Gleichgewicht.....	100
Abbildung 5-5: Das Signaling-Gleichgewicht.....	112
Abbildung 5-6: Der Zusammenhang zwischen Information, Signal und Glaubwürdigkeit.....	114
Abbildung 6-1: Das magische Dreieck der Nachhaltigkeit.....	123
Abbildung 6-2: Auswahlkriterien für Indikatoren.....	136
Abbildung 6-3: Übersicht über Leistungskennzahlen und Umweltindikatoren der EMAS-Leitlinien.....	154
Abbildung 6-4: Kriterien zur Überprüfung der Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichts (Dokumentenauszug).....	156
Abbildung 6-5: Überblick über Umweltkennzahlen der ISO-Norm DIN EN 14031.....	161
Abbildung 6-6: Auszug aus dem Prüfungsbericht ISAE 3000.....	165
Abbildung 6-7: Die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts.....	168
Abbildung 7-1: Darstellung des Zielerreichungsgrads anhand von definierten Symbolen.....	228
Abbildung 7-2: Kurzbeschreibung über die Umsetzungsmaßnahmen eines definierten Ziels.....	237

Abbildung 7-3: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Status.....	240
Abbildung 7-4: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Termin.....	241
Abbildung 7-5: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Termin.....	242

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1:	Grundformen asymmetrischer Informationsverteilungen.....	85
Tabelle 6-1:	Zentrale Normen für die Überprüfung von Nachhaltigkeitsberichten.....	169
Tabelle 7-1:	Die Anzahl der Unternehmen und der zur Verfügung gestellten Unternehmensberichte.....	178
Tabelle 7-2:	Übersicht über die analysierten Berichte: Aktuelle Berichte (Kategorie 1), Vorgängerberichte (Kategorie 2) und VorVorgängerberichte (Kategorie 3) asymmetrischer Informationsverteilungen.....	180
Tabelle 7-3:	Bewertung der Berichte durch die wichtigsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, aufgeteilt nach den Kategorien 1 bis 3.....	197
Tabelle 7-4:	Auditierung der Unternehmen nach der Norm DIN EN 9000 bzw. 14001 oder nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS.....	204
Tabelle 7-5:	Übersicht über den Bezug zu den Zielen im Vorgänger-Bericht, die im VorVorgänger-Bericht definiert wurden.....	230
Tabelle 7-6:	Übersicht über den Bezug zu den Zielen im aktuellen Bericht, die im Vorgänger-Bericht definiert wurden.....	231
Tabelle 8-1:	Die wichtigsten Fehlerquellen bei der Erstellung der Berichte auf Basis der durchgeführten Analyse im Überblick.....	263

## 0 Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation bewegt sich in dem Spannungsfeld, wie Unternehmen einen optimalen Nachhaltigkeitsbericht erstellen können, der den Ansprüchen der Stakeholder und Shareholder bzw. der Öffentlichkeit gerecht wird.

Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf der detaillierten Darlegung einer vorausschauenden Unternehmenspolitik sowie dem Eingehen kalkulierbarer Wagnisse. Ein weiterer inhaltlicher Fokus liegt auf der Schaffung und dem Erhalt einer gesunden Finanzbasis mit den entsprechend ausführlich dargestellten Finanzanalysen über Gewinn- und Umsatzsteigerungen, Investitionen in die Infrastruktur, in Forschung und Entwicklung, sowie in den Vertrieb von guten Produkten, die zu konkurrenzfähigen Preisen angeboten werden. Da die Stakeholder gegenüber der Unternehmensleitung explizit einen großen Vertrauensvorschuss leisten, sollte die Unternehmensleitung bei der Erstellung eines optimalen Nachhaltigkeitsberichtes den Anforderungen in Bezug auf eine verbindliche und glaubwürdige Kommunikation entsprechen. Daher sollte der optimale Nachhaltigkeitsbericht die Umsetzung der Stakeholder-Interessen dahingehend berücksichtigen, dass diese in der Festlegung und Umsetzung der Unternehmensziele, -strategien und -abläufe berücksichtigt werden. Auch ein frühzeitiges und pro-aktives Kommunizieren von Anpassungen und Korrekturen der Prognosen und Ziele gehört zu den Forderungen der Stakeholder und wird idealerweise in einem Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigt.

Aus der Sicht der Unternehmensleitung können diese Forderungen der Stakeholder nicht fraglos und ungefiltert in einem Nachhaltigkeitsbericht umgesetzt werden, da der Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen wesentlich von einer dosierten Weitergabe von Informationen an die Öffentlichkeit abhängt. Dennoch ist die Unternehmensleitung in die Pflicht genommen, dem Vertrauensvorschuss, den die Stakeholder und die Öffentlichkeit leisten, gerecht zu werden.

Diese Zusammenhänge des Spannungsfelds sind die Ursache aller Informationsasymmetrien, die in den verschiedenen Formen der Prinzipal-Agent-Problematiken (Moral Hazard, Adverse Selection, verschiedene hidden-Konstellationen) zum Ausdruck kommen.

Aufgrund der Zusammenhänge dieses Spannungsfelds muss das Ziel eindeutig darin bestehen, die Informationsasymmetrien weitestgehend zu reduzieren. Lösungsansätze bieten hierzu generell die beiden folgenden Aspekte:

1. Je stärker das Unternehmen selbst bzw. dessen Nachhaltigkeitsbericht kontrolliert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Glaubwürdigkeit. Diese Tatsache wird ermöglicht durch die Zertifizierung nach den Normenreihen DIN EN ISO 9000 und 14031.
2. Je stärker die Richtlinien zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts standardisiert sind, desto höher ist die Vergleichbarkeit der Berichte.

Folgende Richtlinien wurden, basierend auf der durchgeführten Analyse von 84 Nachhaltigkeitsberichten der 36 wichtigsten Großunternehmen in Deutschland, für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes verwendet:

1. Die Richtlinien der Global Reporting Initiative (=GRI-Index) mit seinen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten. Diese Richtlinie steht auch in enger Verbindung mit dem Global Compact der United Nations, die Erklärungen zur Einhaltung der Menschenrechte, zu grundlegenden Arbeitsrechten und Arbeitsprinzipien, sowie zu den Themen Umweltschutz und Bekämpfung von Korruption beinhalten.
2. Die Leitsätze des Europäischen-Umwelt-Audit-System (=EMAS) der Kommission der Europäischen Gemeinschaft beinhaltet die Auswahl und Verwendung von Umweltleistungskennzahlen, wie etwa operative und Management-Leistungskennzahlen, sowie Umweltzustandsindikatoren.
3. Die Social Accountability-Richtlinie SA 8000 ist eine freiwillige internationale Norm über eine sozialverantwortliche Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern und Lieferanten, wie z.B. das Verbot von Kinderarbeit unter 15 Jahren oder Zwangsarbeit sowie die Gewährleistung von Sicherheits- und Gesundheitsstandards.
4. Die Norm DIN EN ISO 9000 ist eine international anerkannte Qualitätsmanagementnorm, die als Basis für die Einführung und den Ausbau eines effektiven Qualitätsmanagements in einem Unternehmen dient. Analog hierzu bildet die Norm DIN EN ISO 14031 eine standardisierte und international anerkannte Grundlage für die Erstellung von Ökobilanzen oder Umweltleistungsbewertungen.

5. Die Auditierung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gemäß dem IDW Prüfungsstandard PS 821, die den Nachhaltigkeitsbericht auf die Richtigkeit der Angaben, die Darstellung der Kriterienkataloge zu dessen Erstellung, die Nachvollziehbarkeit der Kriterienkataloge für die Leserschaft sowie dem Informationsbedürfnis der Stakeholder Rechnung tragen.

Die sich daraus ergebene Frage lautet: Welche Berichtsrichtlinien bieten für welchen Stakeholder die besten Informationen zur Reduzierung der Informationsasymmetrien?

1. Die Richtlinien der Global Reporting Initiative bieten aufgrund der vorgegebenen Gliederung nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte einen guten Gesamtüberblick über das Unternehmen. Hierfür eignet sich der GRI-Index am besten. Der Nachteil besteht beim GRI-Index jedoch darin, dass der Detaillierungsgrad entsprechend gering ist. Daher bietet ein Nachhaltigkeitsbericht auf Basis des GRI-Index für Kunden, Interessenten und potenzielle Investoren eine gute Basis, um sich einen allgemeinen Eindruck über das Unternehmen zu verschaffen. Gleichzeitig verwenden aktuell 56% der deutschen Großunternehmen, wie die Volkswagen AG, die BASF AG oder die E.On AG, bewusst den GRI-Index als Grundlage für die Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte.
2. Die Leitsätze des Europäischen-Umwelt-Audit-System (=EMAS) der Kommission der Europäischen Gemeinschaft enthalten eine detaillierte Aufstellung von ökologischen Kennzahlen, Hintergründen und Zusammenhängen für diejenigen Unternehmen, für die ökologische Aspekte die Geschäftsgrundlage bilden. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, dass es sich bei den kennzahlenbasierten Inhalten um eine Momentaufnahme handelt, die nur bedingte Rückschlüsse auf das unternehmerische Handeln zulässt. Als klassisches Beispiel dient hier der Umweltbericht der Hipp GmbH & Co. KG, deren Kerngeschäft auf dem ökologisch gesunden Anbau von Gemüse für Kindernahrung basiert. Als Adressatengruppe wären für die Umweltberichte beispielsweise Vertreter von Greenpeace oder Inhaber von Bio-Supermärkten, z.B. Alnatura oder basic AG, anzuführen.

3. Die Social Accountability-Richtlinie SA 8000 hat bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten keine Bedeutung. Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Auswertung wider. Ein Argument könnte hier die zu starke Konzentration auf rein soziale Aspekte sein. Lediglich die Miele AG und die Otto GmbH & Co. KG beziehen sich in ihren aktuellen Berichten abschnittsweise auf Teilaspekte wie das Verbot von Kinderarbeit unter 15 Jahren oder die Gewährleistung von Sicherheits- und Gesundheitsstandards. Grundsätzlich wäre die Einhaltung der Menschenrechte bei den Arbeitsbedingungen, wie z.B. in der Bekleidungsindustrie, eine zukunftsweisende Forderung an die Unternehmen. Eine positive Entwicklung bietet in diesem Zusammenhang neben der Otto GmbH & Co. KG die Kosmetikindustrie, die zum Großteil vollständig auf Tierversuche verzichtet bzw. diese auf ein Minimum reduziert. Hier könnten sich stärker Menschenrechtsorganisationen, wie etwa Amnesty International, als Stakeholdergruppe engagieren und eine größere Kontrollfunktion einnehmen.
  
4. Die DIN EN ISO-Normenreihen 9000 und 14031 sind international anerkannte Qualitäts- und Umweltstandards. Hierbei handelt es sich um einen Dauerprozess mit sehr hohen Anforderungen an die Unternehmen. Diese Unternehmensprozesse werden permanent durch autorisierte Externe geprüft. Da bei dieser Form der Verifizierung die Geschäftspartner, Lieferanten und Zulieferer nach den gleichen Kriterien und Anforderungen geprüft werden, besteht zwischen den Unternehmen selbst und ihren erstellten Berichten eine hohe Vergleichbarkeit.  
Grundsätzlich handelt es sich bei der ISO-Zertifizierung um ein Muss-Kriterium für nationale und internationale Geschäftsbeziehungen, wie bspw. in der Automobil- und deren Zulieferindustrie, jedoch ohne Rechtscharakter. Das Muss-Kriterium wird hervorgerufen durch den Druck des Marktes selbst, da ein Unternehmen ohne eine ISO-Zertifizierung Kredite zu schlechteren Konditionen erhalten würde. Diese Tatsache belegen alle geprüften Nachhaltigkeitsberichte der Volkswagen AG, der BMW AG, sowie der Daimler AG. Daher verfügen Anteilseigner, (Groß-) Investoren und Finanzexperten hier über ein profundes Investitionskriterium, da ein Unternehmen mit seiner ISO-Zertifizierung nur für sich werben kann, wenn auch die Instrumente, Prozesse und Dokumentationsverpflichtungen genau und in einem fortwährenden Prozess erfüllt, verifiziert und verbessert werden.

5. Die Auditierung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft berücksichtigt die inhaltliche Richtigkeit der Nachhaltigkeitsberichte. Hier wird der Schwerpunkt vorwiegend auf wirtschaftliche und ökologische Kennzahlen gelegt. Allerdings werden keine Aussagen oder gar Bewertungen zur Effektivität einer Maßnahme getroffen bzw. eine Beurteilung vorgenommen, ob diese Maßnahme, z.B. die Unterstützung eines Sportvereins durch die Stiftung von Sporttrikots für Jugendliche, auch in das Unternehmensleitbild und in die Unternehmenskultur passt. Bei der adidas AG würde diese Maßnahme der Unternehmenskultur entsprechen, während sie bei der HochTief AG einen reinen Werbezweck erfüllen würde.

Da die Auditierung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (vgl. hierzu den Nachhaltigkeitsbericht 2007 HochTief AG oder den Nachhaltigkeitsbericht 2006 der E.On AG) bei den Jahresabschlüssen einen großen Anerkennungswert besitzt, wird dieser auch auf die Auditierung von Nachhaltigkeitsberichten übertragen, so dass die Adressatengruppe der Anteilseigner oder Finanzexperten bzw. Börsen- oder Nachrichtenagenturen, bspw. Thomson Reuters, diese Form der Verifizierung des Nachhaltigkeitsberichts einen hohen Stellenwert einräumen und darauf ihre Investitionsentscheidungen basieren.

Abschließend sind folgende Erkenntnisse festzuhalten:

- (a) Je transparenter sich ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden und Stakeholdern gibt und auf deren Wünsche eingeht, desto mehr Wettbewerbsvorteile ergeben sich. Diese Tatsache impliziert die ISO-Zertifizierung sowie die Auditierung nach dem Europäischen-Umwelt-Audit-System.
- (b) Durch eine gezielte Informationspolitik, u.a. durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, kann eine Unternehmensleitung diese Informationsasymmetrie entsprechend reduzieren und somit einen Beitrag zur Senkung der Kapitalkosten leisten.<sup>1</sup>
- (c) Zuletzt sollte die Tatsache nicht unbeachtet gelassen werden, dass sich eine positive Reputation, die sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg aufgebaut hat, nicht

---

<sup>1</sup> Barry/Brown 1985, S. 61.

einzig aufgrund der Veröffentlichung eines guten Nachhaltigkeitsberichtes ergibt, sondern durch die Gesamtdarstellung des Unternehmens in den Medien, an der Börse, sowie in der Öffentlichkeit allgemein. Ferner sollte eine große Transparenz vorhanden sein, die von der Unternehmensleitung pro-aktiv gestaltet wird, um Fehler/Unfälle/Skandale lückenlos und nachhaltig aufklären. Dies gehört zu den Spielregeln des vertrauensvollen wirtschaftlichen Handelns. Hierbei dienen die Nachhaltigkeitsberichte als gutes Instrument, um einen Überblick zu geben und detailliert auf Problematiken und Lösungen einzugehen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> siehe „Highlights und Lowlights“ des Nachhaltigkeitsberichts 2005/06 der Volkswagen AG oder die unzureichende Transparenz „wegen des Verdachts auf Unregelmäßigkeiten im Osteuropageschäft“, S. 14/15 im Nachhaltigkeitsbericht 2005 der Commerzbank AG.

## 1 Einleitung

Grundsätzlich beruht eine glaubwürdige Kommunikation auf der Aufrichtigkeit und Authentizität des Unternehmensmanagements und dessen glaubwürdig vorgetragener Kommunikation.

Glaubwürdigkeit entsteht aus den positiven Erfahrungen der Shareholder, Stakeholder und der Öffentlichkeit, hervorgerufen durch die Einhaltung vergangener Aussagen und Prognosen des Managements bzw. durch die frühzeitige Kommunikation möglicher Abweichungen. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 1–1 entsprechend aufgezeigt. So können die Stakeholder darauf vertrauen, dass dies auch in Zukunft so

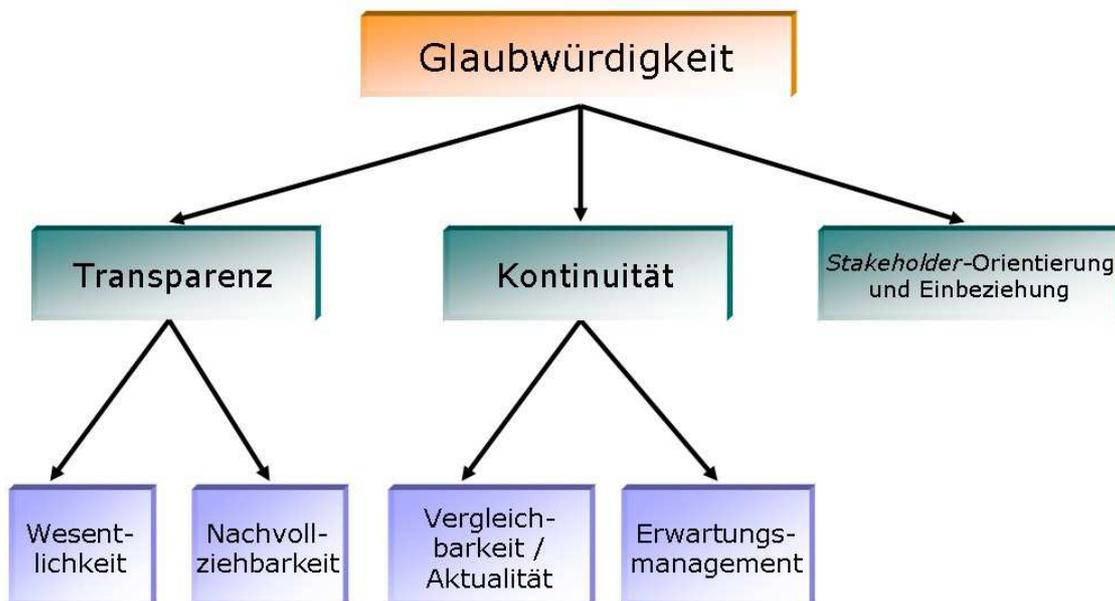


Abbildung 1-1: Die Struktur der Glaubwürdigkeitsgrundsätze<sup>3</sup>

so geschehen wird. Daher ließe sich behaupten, dass die Glaubwürdigkeit eines Managements wie ein Vorschuss auf zukünftig zu erbringende Leistungen in Form von Vertrauen der Stakeholder fungiert. Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens spiegelt sich in der Tatsache wider, dass der feste Wille des Managements erkennbar ist, sich auf die Interessen der Stakeholder einzulassen und diese in ernsthafter und fairer Weise über Ziele, Strategien, den Geschäftsverlauf, oder über ökologische und soziale Projekte zu informieren. Hierzu gehört, Szenarien zu entwickeln, die zugrunde liegenden Annahmen offen zu legen, Änderungen der Parameter frühzeitig und proak-

<sup>3</sup> DVFA 2007, S. 4.

tiv in den Markt zu kommunizieren, über ein faires Entlohnungssystem zu berichten, sich proaktiv von Kinderarbeit und Korruption zu distanzieren, proaktiv Umweltschutz- und Klimaschutzmaßnahmen im Unternehmen umzusetzen oder Hilfsprojekte für Randgruppen und benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu unterstützen. So werden die Informationsstände von Management und Stakeholdern in positiver Weise angeglichen.

Die Komplexität von Unternehmen als Zusammenspiel von Strategien, Plänen, Produkten, Märkten, Segmenten, Hilfs-, Unterstützungs- und Förderungsmaßnahmen interner und externer Gruppen erschließen sich letztlich nur durch eine verbindliche und glaubwürdige Kommunikation, die in den meisten Fällen nicht vollständig oder gar nicht aus der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz oder dem Cashflow-Statement eines Unternehmens abgeleitet werden. Da sich die Erwartungen der Stakeholder an eine Investition auf zukünftige Leistungen und Resultate des Unternehmens beziehen, sollte die Herstellung von Glaubwürdigkeit und die Sicherung von Vertrauenswürdigkeit ein wesentliches Ziel des Managements sein.<sup>4</sup>

### **1.1. Problemstellung**

Der Nachhaltigkeitsbericht, dessen Inhalt aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Themenbereichen besteht, ist ein gutes Instrument zur Herstellung von Glaubwürdigkeit und Sicherstellung der Vertrauenswürdigkeit bei den Stakeholdern und in der Öffentlichkeit.

Bei einem Nachhaltigkeitsbericht besteht die intersubjektiv überprüfbare Bemessungsgrundlage darin, dass verschiedene, interdisziplinäre Nachhaltigkeitskriterien definiert werden, die dem (potenziellen) Shareholder/Investor die Möglichkeit bieten sollen, den Inhalt und die relevanten Informationen des Nachhaltigkeitsberichts beurteilen zu können. Daraus lassen sich für den (potenziellen) Shareholder/Investor Rückschlüsse ziehen auf:

- (a) den Wert des Unternehmens,
- (b) das (erfolgreich agierende) Management,
- (c) die Marktposition des Unternehmens, sowie auf
- (d) die Nachhaltigkeit des Unternehmens, d.h. ob das Unternehmen in fünf Jahren noch auf dem Markt existiert oder nicht.

---

<sup>4</sup> DVFA 2007, S. 2.

Fällt das Urteil des (potenziellen) Shareholder/Investors aufgrund von (a) positiv aus, wird er dem Unternehmen sein Geld zur Verfügung stellen oder (b) negativ aus, wird er von seiner finanziellen Investition absehen und möglicherweise sein Geld einem Konkurrenzunternehmen, das besser und nachhaltiger auf dem Markt bzw. in der Branche positioniert ist, zur Verfügung stellen.<sup>5</sup>

Aus der Sicht der Unternehmensleitung können diese Forderungen der Stakeholder und der potenziellen Investoren nicht fraglos und ungefiltert in einem Nachhaltigkeitsbericht umgesetzt werden, da der Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen in deren Sichtweise darin besteht, Informationen gegenüber Externen zurückzuhalten und verborgen zu halten. Dieser Zusammenhang ist die Ursache für Informationsasymmetrien in den verschiedensten Formen.

## 1.2. Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Dissertation besteht darin, mit Hilfe des Nachhaltigkeitsberichts der Komplexität und Problematik der Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern, Shareholdern und der Öffentlichkeit entgegenzuwirken, idealerweise ganz aufzulösen bzw. auf ein Minimum zu reduzieren.

Dieses Ziel ist insbesondere vor dem Hintergrund schwer zu realisieren, dass „Unternehmertum und dynamischer Wettbewerb im Erkennen von wirtschaftlich relevanten Informations- bzw. Wissensvorsprüngen<sup>6</sup> und in der praktischen Ausnutzbarkeit solcher Divergenzen<sup>7</sup> [bestehen]“. Schließlich zeichnen sich erfolgreiche Unternehmer durch aktives und kreatives Handeln aus. Sie verfolgen nicht nur die effiziente Erreichung vorgegebener Ziele, sondern besitzen zudem die Fähigkeit, neue Ziele und bislang unbekannte Ressourcen zu entdecken und wirtschaftlich umzusetzen. Somit sind sie in der Lage, den Marktprozess und seine Branchenkonstellationen selbst innovativ zu verändern, anstatt diese als gegeben hinzunehmen oder auf Veränderungen zu reagieren.

Durch seinen Innovationsvorsprung kann ein erfolgreiches Unternehmen so lange Gewinne realisieren bis andere Unternehmen dieser Innovation durch Imitation die Einmaligkeit nehmen und damit für den Innovator die Gewinnspanne verkleinern, bis diese schließlich aufgebraucht ist. Diese Zusammenhänge sind die Hauptursache für den

---

<sup>5</sup> eigene Interpretation.

<sup>6</sup> Pümpin 1989.

<sup>7</sup> Picot/Reichwald/Wigand, S.33, i.V.m. Wunderer 1997, S. 90ff.

Aufbau von Informationsasymmetrien. Sie sollen auch innerhalb der vorliegenden Dissertation nicht unrealistisch in die Ausführungen zur Transparenz und Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichtes einfließen. Dennoch bieten die ausgewählten Themenbereiche, wie die Auditierung des Nachhaltigkeitsberichts, die Darstellung von Zielen und Problematiken und deren Abweichungen, sowie die Einbeziehung von (kritischen) Stakeholderstatements, genügend Handlungsspielraum, um Informationsasymmetrien abzubauen bzw. einen konstruktiven Umgang mit der noch verbleibenden Informationsasymmetrie zu ermöglichen. Schließlich sollte das Unternehmensmanagement sich immer die Tatsache vor Augen halten, dass Stakeholder nur dann langfristig in ein Unternehmen investieren, wenn die Kommunikation von Unternehmensseite an Investoren glaubwürdig, d.h. als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen wird.<sup>8</sup>

### **1.3. Vorgehensweise**

Die vorliegende Dissertation bewegt sich in dem Spannungsfeld, ob Unternehmen den Stakeholdern, Shareholdern bzw. der Öffentlichkeit einen optimalen Nachhaltigkeitsbericht hoher Informationstransparenz und -tiefe in genau der Fassung anbieten, die ihren Ansprüchen gerecht wird und eine entsprechende Aktualität aufweisen. Dabei geht es nicht nur darum, den Bericht nach formalen Aspekten, wie etwa die Auditierung, zu analysieren, sondern auch nach inhaltlichen Aspekten, wie z.B. die Überprüfung von Zielen nach Zeitangaben und aktuellem Status der Umsetzung, auf die in den Folgeberichten möglicherweise Bezug genommen wird. Die Dissertation beschäftigt sich hingegen weniger um die Kategorien richtig oder falsch, als vielmehr um normative Standards, die sich an den Begriffen vernünftig und realisierbar orientieren. Dabei ist grundsätzlich vom Prinzip der Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens auszugehen.

Dieses Prinzip soll im Rahmen dieser Dissertation auch Anwendung finden, indem jeweils ein umfassender, exemplarischer Überblick über die wichtig erscheinenden Ansätze des Marktes und seiner Theorien zum Marktversagen unter Bezug der verschiedenen Generationen des wissenschaftlichen Wissens angeboten wird. Dieses soll durch das praktische Erfahrungswissen der Autorin entsprechend ergänzt werden.

Im Dilemma der seichten Breite und schmalen Tiefe, in dem sich jeder Wissenschaftler aufgrund beschränkter Ressourcen befindet, führt das Toleranzprinzip zu einer starken

---

<sup>8</sup> eigene Darstellung.

Verbreiterung der Erkenntnisbasis, da neben den aktuellen Strömungen auch ältere Erkenntnisse einbezogen werden sollen. „Als gangbarer Mittelweg [...] bietet sich [...] die exemplarische Methode an. Sie reduziert einerseits die Risiken einer blickverengenden Überspezialisierung, indem sie ihre exemplarischen Detailanalysen möglichst feldübergreifend ansetzt. Der Gefahr der Seichtigkeit in der Breite begegnet sie andererseits mit dem Mut zur Lücke, d.h. sie übergeht eigentlich noch Darstellungswürdiges, um so - an ausgewählten Stellen - Tiefensonderungen vorzunehmen, die einen Begriff von der eigentlich überall angebotenen Gründlichkeit des Untersuchungsverfahrens vermitteln.“<sup>9</sup>

„Wer vielen Denk- und Handlungsformen gerecht werden möchte, stößt auf eine weitere, wesentlich heiklere Variante des Dilemmas seichter Breite und schmaler Tiefe: Er muss sich zwischen Toleranz gegenüber allen möglichen Wahrheitsansprüchen, und entschiedener Parteinahme für eine Wahrheit, die doch vielleicht nur lokal gilt, entscheiden.“<sup>10</sup> Die Lösung dieses Verhaltensproblems sieht Walter-Busch in der Schönberg-Regel: „Wer für sich beansprucht, die [Wissenschaft] mit wesentlich neuen Ideen bereichern zu können, kann und darf [...] intolerant ‚kämpfen‘. Wer an solchen innovativen Entwicklungen nur aus einer Distanz oder kommentierend teilnimmt, tut hingegen gut daran, sich eher tolerant als intolerant einzustellen. Denn ihm oder ihr fehlt es dann wahrscheinlich, was die Intoleranz kreativer Forscher und Forscherinnen als produktive Intoleranz auszeichnet.“<sup>11</sup>

Diesem Dilemma zwischen der seichten Breite, d.h. der Toleranz, und der schmalen Tiefe d.h. der Intoleranz, soll der Lösungsansatz entgegengesetzt werden, der auf der Integrationsphilosophie von Follett basiert: Dabei bietet sich die Integration als idealer Weg an, der alle Beteiligten durch Synthese der Ziele zu Gewinnern werden lässt, anstatt durch Dominanz oder Kompromiss zu einer Lösung zu gelangen, bei der immer eine oder sogar beide Parteien ihr Ziel nicht erreichen können. Dennoch wird sich die Verfasserin, gemäß der Schönberg-Regel, dort als intolerant zeigen, wo dies der kreativen Produktivität förderlich erscheint.

Die Dissertation insgesamt basiert methodisch auf einer quantitativen, explorativ-deskriptiven Untersuchung, deren Aufbau – wie aus Abbildung 1-2 ersichtlich ist – vier Phasen (Schwerpunkte) umfasst:

---

<sup>9</sup> Walter-Busch 1996, S. 82.

<sup>10</sup> Walter-Busch 1996, S. 82.

<sup>11</sup> Walter-Busch 1996, S. 82.

Phasen		Teile				
Einleitung (Problemerkklärung)	1.	Einleitung				
Theorie (Entdeckungszusammenhang)	2.	Der Markt als Koordinationsmechanismus	3.	Die Ursachen von Marktversagen	4.	Die Problemstellungen zum Prinzipal-Agent-Prinzip
	6.	Der Nachhaltigkeitsbericht: Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrie			5.	Lösungsansätze gegen Informationsasymmetrien
Praxis (Begründungszusammenhang)	7.	Die Analyse der 84 (Nachhaltigkeits-) Berichte				
Schlussfolgerungen (Verwertungszusammenhang)	8.	Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis				

Abbildung 1-3: Methodologischer Aufbau der Dissertation<sup>12</sup>

Die Einleitung dient der Darlegung der Problemerkklärung sowie der Zielsetzung der Dissertation und der Vorgehensweise innerhalb dieser.

Der erste theoretische Teil (Kapitel 2 bis Kapitel 4) gibt einen Überblick über das ökonomische Konzept des Marktes und seines Koordinationsmechanismus im Idealzustand sowie dessen Ursachen bei Versagen, die zur Folge haben, dass zwischen den Marktteilnehmern Informationsasymmetrien in ihren verschiedensten Konstellationen bestehen, die sich im praktischen Teil auf das Verhältnis zwischen den vollständig informierten Unternehmensleitungen und ihren selektiv informierten Stakeholdern, ihren Shareholdern und der allgemeinen Öffentlichkeit übertragen lassen. In Kapitel 5 werden allgemeine Lösungsansätze vorgestellt, die diesen Informationsasymmetrie-Konstellationen entgegenwirken können: das Screening, das Signaling, der Aufbau von Reputation sowie die Harmonisierung der Interessen der Marktteilnehmer.

Der zweite theoretische Teil basiert auf dem Signalingpoint der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten durch die Unternehmen zur Reduzierung der bestehenden Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitungen und ihren selektiv informierten Stakeholdern. So beschäftigt sich Kapitel 6 mit der Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit, mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsindikatoren sowie mit den international anerkannten institutionellen Richtlinien und Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten und den daraus abgeleiteten Wirtschaftsprüfungsstandards.

<sup>12</sup> eigene Darstellung.

Der praktische Teil umfasst die systematische, empirische Analyse von 84 Nachhaltigkeits- und Umweltberichten der 36 wichtigsten Großunternehmen Deutschlands, basierend auf der quantitativen Inhaltsanalyse von Berelson (1952). Die empirische Analyse beschäftigt sich mit folgenden Themen:

- (1) die Berichtsarten;
- (2) die Basisrichtlinien zur Erstellung der (Nachhaltigkeits-) Berichte;
- (3) die verschiedenen Möglichkeiten für die Auditierung der (Nachhaltigkeits-) Berichte;
- (4) die Darstellung von Zielen in den (Nachhaltigkeits-) Berichten sowie deren Bezugnahme in den Folgeberichten;
- (5) die Darstellung von positiven und kritischen Statements der Stakeholder in den (Nachhaltigkeits-) Berichten.

Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen bilden die Basis für fünf Trendprognosen in Bezug auf die zukünftige Berichterstattung. Aus diesen Trendprognosen lassen sich schließlich mögliche Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis ableiten.

Abbildung 1-3 verdeutlicht diesen Aufbau aus der hierarchischen Sicht. Dabei ist grundsätzlich die trichterförmige Struktur vom umfassenden allgemeinen Theorieteil zur exemplarischen Analyse im Speziellen nochmals hervorzuheben.

	0. Zusammenfassung	
	1. Einleitung	
Der Markt und seine volkswirtschaftlichen Mechanismen	2. Der Markt als Koordinationsmechanismus	
		Der Markt als ökonomisches Konzept
		Transaktionen, Kosten und Leistungspotentiale des Marktes
		Ökonomische Standardmodelle:
	3. Die Ursachen von Marktversagen	
		Marktversagen infolge von: - Eigennützigem Verhalten; - Zielkonflikte; - Externe Effekte;
		<b>Marktversagen infolge von Informationsasymmetrien: Adverse Selection</b>
		Eigenkapital-, Informationskosten
	4. Die Problemstellungen zum Prinzipal-Agent-Prinzip	
		<b>Moral Hazard; Adverse Selection; Opportunistisches Hold Up</b>
	5. Lösungsansätze gegen Informationsasymmetrien	
		Screening
		<b>Signaling</b>
		Aufbau von Reputation
		Interessenharmonisierung
	6. Der Nachhaltigkeitsbericht: Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrie	
		Begriff Nachhaltigkeit
		Nachhaltigkeitsindikatoren: Ökonomische, Ökologische & Soziale Indikatoren
		Richtlinien: GRI-Index, Global Compact, EMAS, Social Accountability S 8000, DIN EN 9000, DIN EN 14031, Social Responsibility ISO 26000, Allgemeiner Wirtschaftsprüfungsstandard ISAE 3000, IDW Prüfungsstandard PS 821
	7. Die Analyse der 84 (Nachhaltigkeits-) Berichte	
		Die Arten des Berichtes: Nachhaltigkeits-, Umweltbericht, CSR-Statements
		Die verwendeten Basisrichtlinien
		Die Auditierung der Berichte
	8. Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis	

Abbildung 1-4: Hierarchischer Aufbau der Dissertation<sup>13</sup>

<sup>13</sup> eigene Darstellung.

## 2 Der Markt als Koordinationsmechanismus

### 2.1 Intention des Kapitels

In diesem Kapitel geht es um volkswirtschaftliche Grundlagenmodelle für den Koordinationsmechanismus Markt. Diese Grundlagenmodelle beinhalten das ökonomische Konzept des Marktes, Transaktionen und die entsprechend anfallenden Transaktionskosten für die Inanspruchnahme des Marktes. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die ökonomischen Standardmodelle des Pareto-Kriteriums und das Modell der vollständigen Konkurrenz.

### 2.2 Volkswirtschaftliche Allgemeinbetrachtungen des ökonomischen Konzepts ‚Markt‘

#### *Definition: Markt*

Das sind alle Austauschprozesse, die aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage bzw. von Anbietern und Nachfragern entstehen.<sup>14</sup>

Unter dem Begriff Markt sind alle Austauschprozesse, die aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage bzw. von Anbietern und Nachfragern entstehen, zu verstehen.

Aufgrund der Definition kann es sich bei den Akteuren sowohl um Einzelpersonen als auch um Kollektive, wie z.B. Haushalte oder Unternehmen, handeln. Bei den Transaktionen ist es aber nicht zwingend notwendig, dass die Akteure räumlich miteinander verbunden sind, wie es beim Versandhandel oder beim Wertpapierhandel der Fall ist, die mit Hilfe des PC abgewickelt werden können. Ferner ist es auch nicht zwingend notwendig, dass auf eine getätigte Leistung sogleich eine Gegenleistung erfolgt. Diese kann durchaus zeitlich versetzt geschehen.

Märkte oder Marktprozesse lassen sich überall dort finden, wo Akteure über so viel Freiheit verfügen, dass sie ihre Spielräume, d.h. die Durchsetzung ihrer eigenen Ziele durch das Eingehen von Austauschbeziehungen, nutzen können.

Ein weiteres, wichtiges Phänomen des Konzepts Markt ist, dass Märkte grundsätzlich auf Wettbewerb bzw. Konkurrenz hinsichtlich der Nutzung knapper Güter ausgelegt

---

<sup>14</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 8.

sind. Diese Knappheit der Güter spiegelt sich in der Regel in den Preisen wider, gemessen an der verfügbaren Menge und der auf diese Menge gerichteten Nachfrage. Das bedeutet: Je knapper ein Gut und je höher die Nachfrage ist, desto höher wird der Preis ausfallen, wie dies zeitweise bei den Rohölpreisen zu beobachten war. Der Rohölpreis stieg phasenweise im Juni und Juli 2008 aufgrund des Irakkriegs auf fast 150 \$ je Barrel.

Darüber hinaus ist der ökonomische Begriff Markt gekennzeichnet von einer gewissen Dynamik, die hervorgerufen wird durch den wettbewerbsorientierten Prozess. Dieser ist einerseits geprägt von der Konkurrenz um die knappen Güter, andererseits von den starken Anreizen zur Leistungssteigerung. Diese Leistungsanreize stellen in der Regel den entscheidenden Vorteil zur Steuerung der gesamten Marktwirtschaft dar.<sup>15</sup>

In der Literatur wird der Markt häufig mit dem Bild einer unsichtbaren Hand<sup>16</sup> verglichen. Damit soll ausgedrückt werden, dass ein gut funktionierender Markt allein durch Angebot und Nachfrage so ideal gelenkt wird, dass es keinem Eingreifen einer zentralen Instanz, wie beispielsweise dem Staats, bedarf.<sup>17</sup> Die Koordination des Marktes erfolgt durch eine Vielzahl individueller Anpassungsprozesse, die auch als Entdeckungsverfahren bezeichnet werden. Zum einen wird dabei der beste Zustand des Gemeinwohls entdeckt, zum anderen die technischen und organisatorischen Möglichkeiten, die diesen besten Zustand immer wieder annähernd zu erreichen vermögen.

Das Pendant zum ökonomischen Konzept Markt liegt in der zentralistisch, bürokratischen Steuerung durch den Staat in Bezug auf die Bereitstellung von Gütern oder in der Erbringung von Leistungen. Beispiele hierfür sind das derzeitige Rentensystem oder das Kündigungsschutzgesetz. Dieses Prinzip wird auch als Hierarchie bezeichnet. Die beiden ökonomischen Konzepte Markt und Hierarchie sind in ihrer reinsten Form die konträrtesten Extreme in der Organisation der Leistungserbringung. Natürlich gibt es zwischen diesen beiden Extremen ein großes Spektrum an Mischformen.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 6-7.

<sup>16</sup> gleichnamiger Buchtitel von Suntum 1999.

<sup>17</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 10; Fritsch, S. 7.

<sup>18</sup> Fritsch 2005, S. 7., i.V.m. Pindyck 2005, S. 621ff.

### 2.2.1 Transaktionen auf den Märkten

Die Transaktionen auf den Märkten beschränken sich oft nicht nur auf Güter oder Dienstleistungen. Nicht selten findet ein Tausch im physischen Sinne überhaupt nicht statt. Ein Beispiel hierfür sind die so genannten Waretermingeschäfte. Das bedeutet, dass im eigentlichen Sinne an den Märkten überwiegend Verfügungsrechte, (=engl. property-rights), transferiert werden.

In der Rechtswissenschaft werden die property-rights in vier Gruppen aufgeteilt:

- (a) Rechte, welche die Art der Nutzung eines Gutes betreffen: usus. D.h., es können Nutzungsverweigerungsrechte gegen eine bestimmte Gruppe von Menschen oder dem Rest der Welt ausgesprochen werden;
- (b) Rechte, die formale oder materielle Veränderungsmöglichkeiten an einem Gut zulassen: ab usus;
- (c) Rechte auf Gewinne und Verluste, die durch den Gebrauch eines Gutes entstehen: usus fructus (=Fruchtziehungsrechte);
- (d) Rechte, welche die Möglichkeit zur vollständigen bzw. teilweisen Veräußerung oder Übertragung eines Gutes an Dritte einräumen, wie beispielsweise durch Verkauf/Vermietung/Verpachtung/Schenkung einer Sache.

Diese beschriebenen Verfügungsrechte werden jedoch in ihrem Ausmaß durch die Rechtsordnung beschränkt. Um dies an einem einfachen Beispiel mit einem Pkw zu verdeutlichen:

Das Eigentum an einem Pkw berechtigt aufgrund des Nutzungsrechtes grundsätzlich zum Fahren auf öffentlichen Straßen, aber nur dann, wenn der Fahrer im Besitz eines gültigen Führerscheins ist und die Verkehrsregeln entsprechend beachtet.

Oder mit Hilfe des Pkw entstehen Erträge aus Personenbeförderungen, wie etwa durch die Nutzung eines Fahrzeugs als Taxi. Um diese Fruchtziehungsrechte auch geltend machen zu können, wird hierfür der Schein für Personenbeförderungen als besonderer Nachweis verlangt.<sup>19</sup>

Wie ersichtlich wird, sind die verschiedenen Kombinationen von Verfügungsrechten, Gegenstand von Transaktionen am Markt. Die Definition dieser Rechte bildet die Voraussetzung für den Tausch von Verfügungsrechten, denn ohne diese Definition ist die Transaktion unklar in Bezug auf die Rechte und die anfallenden Kosten. Dadurch würde wohl kaum jemand bereit sein, sich auf ein solches Geschäft einzulassen und eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen.

---

<sup>19</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 8ff., i.V.m. Pindyck 2005, S. 772ff.

Im privaten Bereich können die Verfügungsrechte sehr frei definiert werden, wengleich der Staat bestrebt ist, diese Vertragsfreiheit durch bestimmte Rahmenbedingungen einzugrenzen. Schließlich hat der Staat die Aufgabe, die staatlich definierten bzw. die privaten Rechte zu sichern und für eine funktionsfähige Gerichtsbarkeit zu sorgen. Deshalb besteht zwischen Markt und Staat nicht zwangsläufig eine Dissonanz. Der Staat sorgt durch ein Mindestmaß an staatlichen Rahmenbedingungen und deren Überwachung für einen geregelten Austausch am Markt. Dies hat der schottische Moralphilosoph Adam Smith bereits im 18. Jahrhundert so gesehen, als er sagte, dass „die drohende Hand des Rechts gut sichtbar sein muss, damit die unsichtbare Hand des Marktes<sup>20</sup> funktioniert.“<sup>21</sup>

Daraus lässt sich folgern, dass die Verfügungsrechte bzw. die Verwendungsmöglichkeiten den Nutzen und den Preis eines Gutes entscheidend beeinflussen. Je größer also die Nutzungsmöglichkeiten eines Gutes und je höher die Handlungsmöglichkeiten für den Akteur, desto höher der Preis, den der Nachfragende zu zahlen bereit sein wird. Dies wiederum bedeutet, dass Veränderungen an den Verfügungsrechten eines Gutes unmittelbare Auswirkungen auf den Marktpreis haben – positiv, wie auch negativ.

### 2.2.2 Kosten für die Inanspruchnahme des Marktes

Grundsätzlich fallen Transaktionskosten an, wenn der Marktteilnehmer bestimmte Aufwendungen in Anspruch nimmt<sup>22</sup>. Hierbei handelt es sich um Kosten, die durch Austauschbeziehungen, insbesondere bei Vertragsabschlüssen, entstehen. Katrin S. Mühlendorf beschreibt dies wie folgt: „*The magnitude of transaction costs has been identified by Williamson to depend on certain, decisive transaction dimensions, namely asset specificity, uncertainty, and transaction frequency.*“<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Erklärung, Pyndyck 2005, S. 771: Eine Volkswirtschaft verteilt ihre Ressourcen automatisch effizient, ohne dass regulierend von außen, z.B. durch den Staat, eingegriffen werden muss. Ferner können die Märkte durch die unabhängigen Handlungen der Konsumenten und Produzenten, die die Marktpreise als gegebene Maßgröße hinnehmen, ökonomisch funktionieren; vgl. gleichnamigen Buchtitel van Suntum 2005.

<sup>21</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 9-10, i.V.m. Pyndyck 2005, S. 771.

<sup>22</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 25; Fritsch, S. 10.

<sup>23</sup> Mühlfeld 2004, S. 35, i.V.m. Williamson 1979, S. 239.

**Definition: Transaktionskosten**

Kosten, die durch Austauschbeziehungen, insbesondere bei Vertragsabschlüssen, entstehen.

Die Transaktionskosten werden in der Volkswirtschaftslehre in fünf Arten eingeteilt:

- (a) Anbahnungskosten: Aufwendungen, die man für eine Informationssuche benötigt. Die Beschaffung der Informationen erfolgt über einen Transaktionspartner, der bestimmte Konditionen stellt;
- (b) Vereinbarungskosten: Aufwendungen, die in Zusammenhang mit inhaltlich und zeitlich intensiven Verhandlungen oder Vertragsformulierungen entstehen;
- (c) Abwicklungskosten: Aufwendungen, die bei der Durchführung einer Transaktion, z.B. Transportkosten, anfallen;
- (d) Kontrollkosten: Kosten, welche die Einhaltung von Termin-, Qualitäts- oder Preisvereinbarungen sichern;
- (e) Anpassungskosten: Aufwendungen, welche die Durchsetzung von Termin-, Qualitäts- oder Preisveränderungen aufgrund von veränderten Bedingungen innerhalb der Laufzeit ermöglichen.

In diesem Zusammenhang sollte grundsätzlich die Tatsache berücksichtigt werden, dass das Geld als Tauschmittel dazu dient, die Transaktionskosten von Tauschaktivitäten zu reduzieren.<sup>24</sup> Aus dieser einfachen Tatsache lässt sich schlussfolgern, dass ohne das Geld als Tauschmittel viele Kontrakte wegen zu hoher Informationskosten bzw. Informationsbeschaffungskosten nicht zustande kommen würden.<sup>25</sup>

Die Höhe der Transaktionskosten richtet sich nach den geltenden rechtlichen Regelungen sowie deren Durchsetzbarkeit. Eine Transaktion ist dann nicht mehr lohnenswert, wenn die Abwicklungs-, Vereinbarungs- oder Kontrollkosten aufgrund von Verletzungen bestimmter Regeln<sup>26</sup> überproportional steigen. Daher ist der Staat bemüht, entsprechende Regeln zu etablieren und diese auch zu überwachen, um die anfallenden Transaktionskosten zu reduzieren. Beispiele für derartige Regeln zur Überwachung sind das Vertrags-, das Eigentums- oder das Strafrecht. Je differenzierter und angemessener der rechtliche Rahmen vom Staat vorgegeben wird, desto geringer fallen die

---

<sup>24</sup> Illing 1985, S. 106.

<sup>25</sup> Illing 1985, S. 108.

<sup>26</sup> Regelverletzungen durch den jeweiligen Tauschpartner.

Transaktionskosten tendenziell aus. Gerade bei Verträgen, bei denen Leistung und Gegenleistung über einen längeren Zeitraum versetzt ausgetauscht werden, ist es kaum möglich, alles bis ins kleinste Detail schriftlich zu fixieren. Deshalb wird das Risiko bei unvollständigen Vertragsabschlüssen umso geringer, je stärker ein funktionsfähiger rechtlicher Rahmen in einem Land existiert, um bei Vertragslücken auf einen fairen Interessenausgleich der Akteure zu plädieren. Beispielsweise wird beim Kauf einer Ware die Frage nach der Produkthaftung durch staatliche Vorgaben, etwa durch das Produkthaftungsgesetz, geregelt.<sup>27</sup>

Aber nicht nur der Staat kann zur Senkung der Transaktionskosten beitragen, sondern auch Institutionen oder private Organisationen. Beispielsweise verringert die Definition und Überwachung von Gütesiegeln die Such- und Kontrollkosten für die Kunden, so dass bestimmte qualitative Eigenschaften bei Waren für die Kunden sichergestellt werden können.

### 2.2.3 Leistungspotenziale des Marktes

Der belgische Arzt Bernhard Mandeville beschrieb in seiner Satire „Bienenfabel“<sup>28</sup> die Wirkungsweise von Marktprozessen in Grundzügen. Adam Smith hat diese Wirkungsweisen in seinem Werk „*An Inquiry into the Nature and Causes of the World of Nations*“<sup>29</sup> vertieft und erklärt, dass Marktprozesse für alle Beteiligten von Nutzen seien und dazu beitragen können, die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt zu steigern.<sup>30</sup>

Nicholas Barr bezieht in die Kategorisierung der Wohlfahrt folgende Aspekte ein: *Efficiency, Supporting Living Standards, the Reduction of Inequality, und Administrative Feasibility*<sup>31</sup>. Ferner fügt er hinzu: „*In this context, however, it is useful to adopt a more detailed categorization. [...] So far the objectives have been conventional economic ones. Some commentators include broader social goals: Dignity [and] Social solidarity.*“<sup>32</sup> Die Funktionen des Wettbewerbs beinhalten Verlaufsmuster, die in gut funktionierenden Märkten stets wiederkehren. Daraus lässt sich ein Schema für den Wettbewerb ableiten, das aus fünf Funktionen besteht:

---

<sup>27</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 11.

<sup>28</sup> Erscheinungsjahr 1741.

<sup>29</sup> Veröffentlichung im Jahre 1776.

<sup>30</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 27.

<sup>31</sup> Übersetzung: Durchführbarkeit, Machbarkeit.

<sup>32</sup> Barr 1998, S. 9ff.

- (1) Das Markteinkommen soll entsprechend der Marktleistung verteilt werden. Die Marktleistung hängt also von der Produktivität der bereitgestellten Güter und Dienstleistungen, von der Nachfrage in Bezug auf diese bereitgestellten Güter und Dienstleistungen, sowie von der daraus resultierenden Zahlungsbereitschaft der potenziellen Käufer ab. Diese Art der leistungsgerechten Entlohnung wird permanent angestrebt. Im Umkehrschluss wird die nicht leistungsgerechte Entlohnung zu eliminieren versucht. Jedoch kann die leistungsgerechte Entlohnung nicht grundsätzlich als ethisch gerecht bezeichnet werden und macht so politische Eingriffe des Staats durchaus notwendig. Allerdings schafft diese Form der Leistungsgerechtigkeit, die durch bestimmte Anreize gefördert wird, eine große Umverteilung der zur Verfügung stehenden Masse.<sup>33</sup>
- (2) Das Angebot an Gütern und Dienstleistungen wird nach den Wünschen der Konsumenten erstellt und verteilt. Hierbei handelt es sich um das Prinzip der Konsumentensouveränität.
- (3) Die Produktionsfaktoren werden auf ihre produktivste Weise verwendet. Eine derartige Nutzung der Produktionsfaktoren minimiert die Gesamtkosten der Produktion und erhöht so die gesamte Wertschöpfung, vorausgesetzt das Produktionsvolumen und die Produktionstechnik bleiben konstant.
- (4) Der Markt soll sich immer an die sich verändernden Rahmenbedingungen, wie z.B. an Veränderungen bei der Nachfrage oder bei den Produktionstechniken, anpassen. Dies wird als Anpassungsflexibilität bezeichnet. So können Punkt (1) bis Punkt (3) im zeitlichen Ablauf zufriedenstellend erfüllt werden.
- (5) Schließlich soll der technische Fortschritt in der Produktion bzw. bei den Produktionstechniken gefördert werden. Durch die Steigerung des technischen Fortschritts wird zum einen das Niveau der Bedürfnisbefriedigung erhöht. Zum anderen ergibt sich hieraus in der Konsequenz eine Beschleunigung des Wachstums der gesellschaftlichen Wohlfahrt insgesamt.<sup>34</sup>

Robert Pindyck differenziert das höhere Wachstums der gesellschaftlichen Wohlfahrt wie folgt: „Der Nutzen jedes Individuums bleibt gleich und maximiert so den Gesamtnutzen aller Mitglieder der Gesellschaft. [Dieses Wohlfahrtsverständnis] kann mit einer bestimmten Ansicht über die Gerechtigkeit in Verbindung gebracht werden.“ Nach John

---

<sup>33</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 15f., i.V.m. Pindyck 2005, S. 262ff.

<sup>34</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 16., i.V.m. Pindyck 2005, S. 262.

Rawls wird den produktivsten Marktteilnehmern bei gleicher Ressourcenverteilung der Anreiz genommen, besser zu arbeiten, weil ihnen der daraus resultierende Wohlstand durch eine höhere Besteuerung wieder entzogen wird.<sup>35</sup>

Eine wichtige Bedeutung hat in diesem Zusammenhang auch der Wettbewerb. Der Aspekt des Wettbewerbs impliziert stets die individuelle Freiheit der Marktteilnehmer, d.h. den Marktteilnehmern müssen immer alternative Handlungsmöglichkeiten offen stehen.<sup>36</sup>

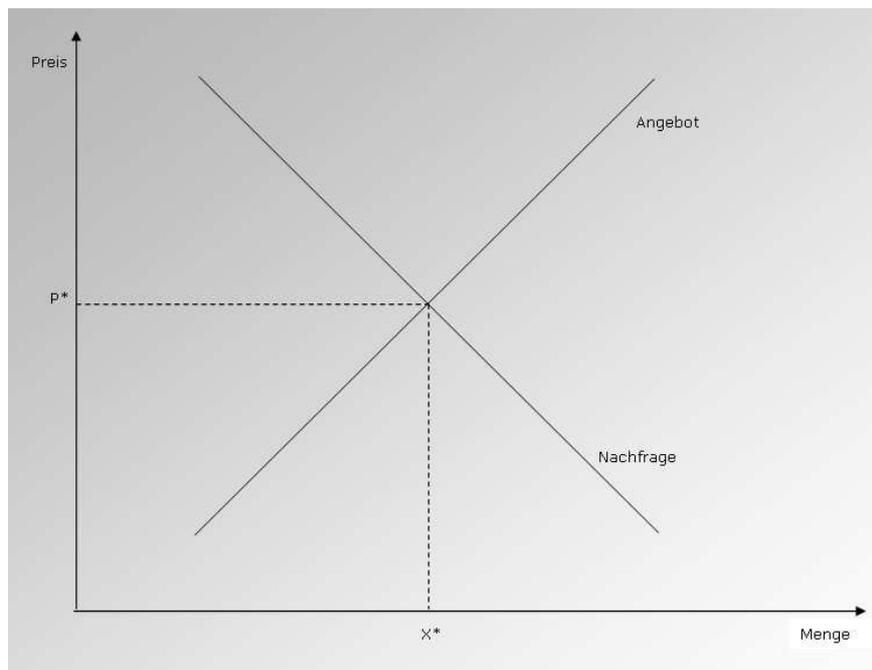


Abbildung 2-1: Darstellung von Angebot und Nachfrage

Wie aus Abbildung 2-1 zu entnehmen ist, muss der Nachfrager die Wahlmöglichkeit haben, ob er ein Produkt/eine Ware kaufen möchte oder nicht. Der Anbieter muss die Entscheidung treffen können, ob er an einem Leistungsangebot neue, innovative Veränderungen vornehmen will, ob er den Preis nach oben oder unten verändern möchte, oder ob er evtl. mit seinem Leistungsangebot ganz aus dem Markt aussteigt.

Zudem schließt der Wettbewerb die Tatsache ein, dass die Marktteilnehmer grundsätzlich zwischen mehreren verschiedenen Anbietern und Nachfragern wählen können, so

<sup>35</sup> Pindyck 2005, S. 774, i.V.m. Rawls 1971.

<sup>36</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 15ff.

dass ihnen genügend Alternativmöglichkeiten zur Verfügung stehen. So bleiben ihre Freiheitsspielräume erhalten oder es werden sogar zusätzlich neue geschaffen.

Aufgrund der Dynamik des Marktes, der stets versucht, Angebot und Nachfrage zu koordinieren, ist es nicht möglich, konkrete Ergebnisse ex ante zu prognostizieren.

Es lassen sich im Voraus keine exakten Aussagen darüber treffen, welcher Marktpreis sich einpendeln wird, welche Marktanteile auf die einzelnen Anbieter entfallen werden, welche neuen Produkte sich am Markt durchsetzen werden oder wie groß die Absatzmenge zu einem bestimmten Preis sein wird. Erst durch das Kaufverhalten der Nachfrager weiß der Anbieter, ob sein Leistungsangebot auf dem Markt tatsächlich absetzbar und somit konkurrenzfähig ist. Die besten Lösungen kristallisieren sich im Laufe des Marktprozesses durch Versuch und Irrtum heraus. In letzter Instanz entscheidet der Wettbewerb, welche Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen oder Ideen auf längere Sicht ökonomisch tragfähig sind. Dieser Such- und Lernprozess, der auf den verschiedenen, dezentralen Entscheidungen der Marktteilnehmer beruht, ist im Endeffekt auch zu begrüßen. Ließe sich das exakte Ergebnis des Such- und Lernprozesses bereits ex ante vorhersagen, so wäre das Phänomen Wettbewerb überflüssig.<sup>37</sup>

Schließlich hängt das exakte Ergebnis des Such- und Lernprozesses von weiteren Umständen ab, wie beispielsweise von

- den verschiedenen Rechtsvorschriften, welche die Ausübung wirtschaftlicher Aktivitäten regeln: z.B. das Kartell-, Arbeits-, Gesellschafts- oder Umweltrecht;
- den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aus denen heraus die unterschiedlichen Marktteilnehmer handeln: z.B. die zur Verfügung stehende Geldmenge oder die Steuerbelastung;
- den Fähigkeiten und Handlungszielen der Marktteilnehmer.

All die beschriebenen Konstellationen der Umstände können durch Maßnahmen des Staats entsprechend beeinflusst werden. Dadurch werden zwar die Ergebnisse des Marktes verändert, dennoch ist es dem Staat nicht möglich, den Marktmechanismus grundsätzlich außer Kraft zu setzen.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 16., i.V.m. vgl. Pindyck 2005, S. 49ff.

<sup>38</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 17., i.V.m. vgl. Pindyck 2005, S. 49ff.

### 2.3 Das ökonomische Standardmodell des Pareto-Kriteriums

In der Volkswirtschaftslehre wird versucht, die Funktionsweise des Marktes in Modellform zu erklären. Den Standardansatz zur Analyse von Märkten bildet das Modell, das ein Bestandteil der paretianischen Wohlfahrtsökonomik ist. Mittels der Annahmen aus diesem Modell ist es möglich, eine Ableitung zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt aufzustellen, so dass eine optimale Allokation von Gütern, Dienstleistungen und Produktionsfaktoren erreicht werden kann. Ein Nachteil derartiger Standardmodelle besteht jedoch darin, dass Fragen zur Verteilung weitgehend ungelöst bleiben.<sup>39</sup>

#### **Definition: Pareto-Kriterium**

Die Wohlfahrt von mindestens einem Individuum ist größer als sein Ausgangszustand, ohne dass der/die Tauschpartner eine Nutzeneinbuße erleidet/erleiden. Benannt nach dem gleichnamigen Ökonomen Vilfredo Pareto.<sup>40</sup>

Zur Verdeutlichung einiger wesentlicher Implikationen soll die folgende Abbildung 2-2 dienen:

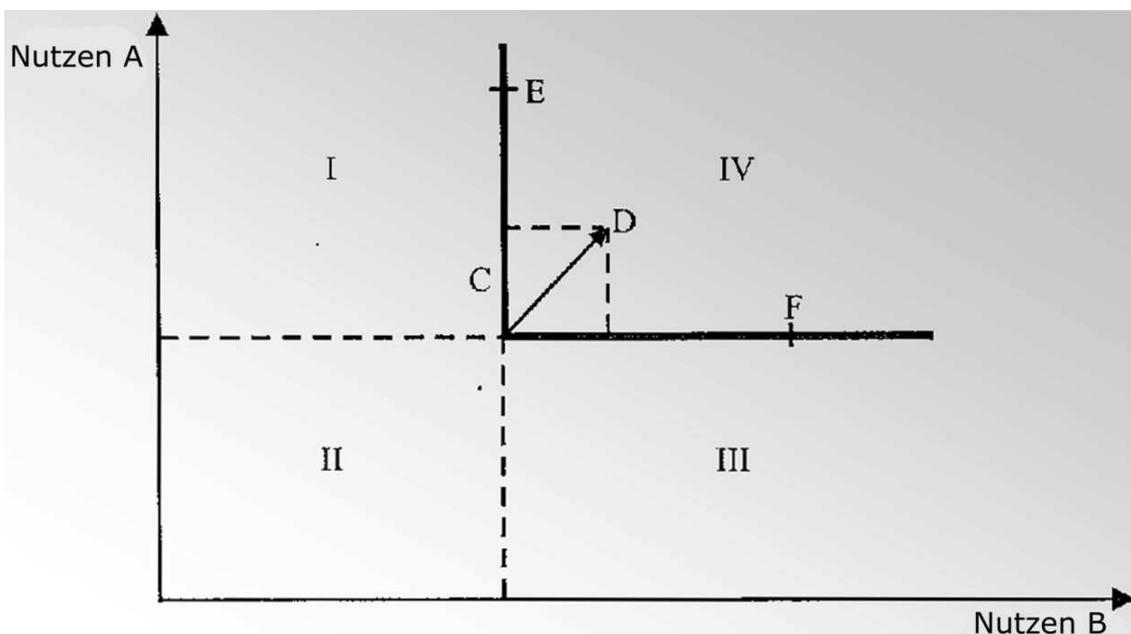


Abbildung 2-2: Die Pareto-Region und das Pareto-Kriterium

<sup>39</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 22.

<sup>40</sup> Clostermann 2004, Skriptum MBA III, S. 46ff.

Der Nutzen der beiden eigennützig-rationalen Akteure A und B wird auf den beiden Achsen des Diagramms eingetragen. Der Punkt C bezeichnet ein bestimmtes Nutzenniveau der beiden Akteure, während die vier Quadranten – gekennzeichnet mit den römischen Ziffern I bis IV – für verschiedene Bereiche alternativer Nutzenkombinationen stehen. Diesbezüglich gibt es nun drei Aussagemöglichkeiten:

- (1) Steigt der Nutzen beider Akteure, verdeutlicht durch den Übergang von Punkt C nach Punkt D, so erhöht sich die Wohlfahrt für beide Akteure. Auch beim Übergang von Punkt C nach Punkt E oder Punkt F handelt es sich um eine Wohlfahrtssteigerung, da der Nutzen des einen Individuums steigt, sofern das andere Individuum keine Nutzeneinbuße dadurch erleidet. Deshalb kann man den Quadranten IV auch als Pareto-Region bezeichnen. Der optimale Zustand ist somit dann erreicht, wenn kein Individuum mehr besser gestellt werden kann, ohne die Nutzenposition eines anderen Individuums zu verschlechtern. Dies wird auch als pareto-optimal bezeichnet.
- (2) Sinkt der Nutzen von einem der beiden Akteure und steigt gleichzeitig der Nutzen des anderen Akteurs, so ließe sich keine Aussage über die Veränderung des Nutzenniveaus der beiden Akteure insgesamt treffen, denn eine Verschiebung von Punkt C in den Quadranten I oder III schließt eine Bewertung aus.
- (3) Sinkt der Nutzen beider Akteure, so würde dies einen Übergang von Punkt C in den Quadranten II bedeuten mit der Folge, dass sich die Wohlfahrt für beide Akteure verringert.<sup>41</sup>

Aus der Abbildung 2-2 lässt sich nun folgern, dass das eigennützige, individuelle Handeln die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt steigert. Diese Individuen treten nur dann freiwillig in Austausch, wenn dies ihren eigenen Nutzen steigert.

Das hat natürlich zur Folge, dass Eingriffe oder Beschränkungen in diese Handlungsfreiheiten einer grundsätzlichen Rechtfertigung bedürfen. Beispielsweise könnte sich eine positive Austauschbeziehung von zwei Akteuren negativ auf das Wohlfahrtsniveau einer dritten Person auswirken. Dies bezeichnet man als externe Effekte, die im Kapitel 3 einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Abschließend ist noch anzumerken, dass infolge der angenommenen Unmöglichkeit der Nutzenvergleiche zwischen den Akteuren alle Umverteilungsmaßnahmen, die zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrtssteigerung ergriffen werden, wirkungslos bleiben.

---

<sup>41</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 25.

Durch das Pareto-Kriterium wird also eine bestimmte Verteilung als gegeben vorausgesetzt. Somit können Veränderungen mit Hilfe des Pareto-Kriteriums nur dann akzeptiert werden, wenn das Nutzenniveau aller beteiligten Individuen zumindest erhalten bleibt.<sup>42</sup> Nach Ausführungen von Illing lässt sich unter bestimmte Bedingungen „bei entsprechender Umverteilung der Anfangsausstattung jede Pareto-effiziente Allokation dezentral über ein Preissystem realisieren.“<sup>43</sup>

### 2.3.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Erkenntnisse dieser Zusammenhänge sowie die Forderung, das Nutzenniveau aller Marktteilnehmer zu steigern, bzw. mindestens konstant zu halten, sind auch in Bezug auf die Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten von großer Bedeutung:

- (1) Aus Sicht des Unternehmens liegt der Nutzen für die Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten darin, dass es dem Unternehmen ermöglicht wird, durch eine positive Bewertung bei der Auditierung einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder durch den Erhalt einer guten bis sehr guten Position bei Finanz- und Ratingagenturen, mit dieser Rankingposition positive Werbung in der Öffentlichkeit zu betreiben. Das erleichtert die Generierung von Krediten bei Banken. Zudem kann eine positive Reputation in der Öffentlichkeit helfen, bei potenziellen Kunden Interesse für das Unternehmen zu wecken. Ferner wird den Interessengruppen (Stakeholdern), die mit dem Unternehmen bereits zusammenarbeiten, signalisiert, dass sie mit einem guten und seriösen Unternehmen Geschäfte betreiben, das den aktuellen Gesellschaftsanforderungen gerecht wird. Dieses Vertrauen wird von den Interessengruppen in die Zukunft projiziert.
- (2) Aus der Perspektive der Stakeholder liegt der Nutzen darin, dass sie mit einem integren Unternehmen zusammenarbeiten, das wiederum ihre eigene Integrität und Reputation in der Öffentlichkeit steigert. Zudem vermehrt sich das Kapital der Investoren entsprechend.
- (3) Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Inhalt der Nachhaltigkeitsberichte der Wahrheit entspricht, so dass dieser an die Leserschaft glaubwürdig und seriös vermittelt wird.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Pindyck 2005, S. 766f.

<sup>43</sup> Illing 1985, S. 7.

<sup>44</sup> eigene Darstellung.

## 2.4 Die Marktordnung der Katallaxie

Der Begriff der Katallaxie leitet sich von dem griechischen Wort „katallattein“ ab, das sowohl ‚tauschen‘, als auch ‚in die Gemeinschaft aufnehmen‘ oder ‚aus einem Feind einen Freund machen‘ bedeutet.

Das Wesen der Marktordnung der Katallaxie liegt darin, dass die Volkswirtschaft aus einem Netzwerk von vielen verschiedenen Wirtschaften besteht, die miteinander verknüpft sind. Der österreichische Ökonom und Nobelpreisträger von 1974, Friedrich A. von Hayek, ist der Begründer dieser Marktordnung. Er versteht unter dem Begriff *Katallaxie* „die wechselseitige Anpassung vieler einzelner Wirtschaften in einem Markt.“<sup>45</sup> Hierbei handelt es sich um eine „besondere Art spontaner Ordnung, die vom Markt erzeugt wird, wenn sich Leute an die Regeln des Eigentums-, Haftungs- und Vertragsrechts halten.“<sup>46</sup> Dieser Denkansatz von Hayek steht somit im Gegensatz zu den konventionellen volkswirtschaftlichen Marktmodellen, wie z.B. dem Modell der vollständigen Konkurrenz bzw. des vollständigen Marktes, deren Basis grundsätzlich eine Singularwirtschaft ist. Die Darstellung dieser Spezialformen ist grundlegend ungeeignet für den weiteren Verlauf der Dissertation, da es sich hierbei um Ausnahmefälle handelt, die nur annähernd erreicht werden und somit als allgemeines Prinzip nicht zur Argumentation herangezogen werden sollten/können.

Diese spontane, marktliche Ordnung basiert auf der sozialphilosophischen Betrachtungsweise der Großen Gesellschaft. Die Große Gesellschaft ist eine pluralistische Gesellschaft, deren Ordnung zum einen das Ziel verfolgt, jedem Gesellschaftsmitglied durch dessen individuellem Handeln die Chancen zu erhöhen, über mehr Sachgüter und Dienstleistungen verfügen zu können. Zum anderen wird durch das Verfolgen der individuellen Ziele der Gesellschaftsmitglieder eine gewisse Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Einzelnen herbeigeführt, die bewirkt, dass der Fortschritt der Gesellschaft insgesamt vorangetrieben wird. Es findet also keine gemeinsame Zielverfolgung der Gesellschaft statt, wohl aber egoistische, erstrebenswerte, durchaus miteinander konkurrierende oder gar moralisch bedenkliche Zielverfolgungen der einzelnen Gesellschaftsmitglieder. Dabei wird das Wissen und Können der anderen Gesellschaftsmitglieder genutzt und davon profitiert. Gerade das Fehlen des Zwangs, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen, schafft die Grundlage einer jeglichen Art von Zivilisation. Dieser Sachverhalt ermöglicht erst den Ausgleich divergierender Ziele, was auch

---

<sup>45</sup> F.A. Hayek, *Recht, Gesetz und Freiheit* 2003, S. 260.

<sup>46</sup> F.A. Hayek, *Recht, Gesetz und Freiheit* 2003, S. 260.

als Gegenseitigkeitsprinzip bezeichnet werden kann. Schließlich ist der Erfolg in dieser Großen Gesellschaft von der Komponente Zufall abhängig.<sup>47</sup>

Das Ziel dieser wohlstandschaffenden Spieltheorie der Katallaxie besteht zum einen in der Vergrößerung des Güterstroms, zum anderen in der Verbesserung der Aussichten aller Gesellschaftsmitglieder, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Das bedeutet im Umkehrschluss: Jeder Unternehmer in dieser Großen Gesellschaft muss bestrebt sein, den Bedürfnissen der Marktteilnehmer, die er nicht im Detail kennt, mit dem Ziel zu dienen, diese Bedürfnisse mit seinem Wissen und Können

- (a) zu den geringst möglichen Kosten
- (b) mit der geringst benötigten Produktionsmenge zu befriedigen.

Der Preis wiederum übermittelt den Marktteilnehmern in gleicher Weise die Information, wie effektiv eine Ware produziert wurde bzw. wie wirtschaftlich das technische Verfahren hierfür ist und welche Mengenkombination an Produktionsfaktoren am wenigsten kostspielig verwendet wurde, die die geringste Einbuße an anderen Gütern darlegt. Damit dient der Preismechanismus als Medium der Wissensvermittlung.<sup>48</sup>

Die Gewährleistung des Friedens innerhalb der Großen Gesellschaft erfolgt über die Verpflichtung zu abstrakten Verhaltensregeln, welche die Privilegierung einzelner Gesellschaftsmitglieder und -gruppen unterbindet. Diese zweckgebundenen Regeln gerechten Verhaltens können zwar nicht festlegen, was der Einzelne tun soll, wohl aber, was er nicht tun darf. Diese Regeln gerechten Verhaltens beziehen sich auf Eigentumsrechte sowie auf Rechte die festlegen, wie das Eigentum auf andere Akteure übertragen werden kann. Das Ziel des Gesetzgebers muss bei der Festlegung der zweckgebundenen Regeln gerechten Verhaltens sein, die Chancen der Marktteilnahme, der ihm nicht bekannten Personen, zu erhöhen. Dies bedeutet nicht, dass jeder einen rechtmäßigen Anspruch auf Chancengleichheit besitzt oder eine Garantie auf ein erfolgreiches Ergebnis. Dennoch muss der Gesetzgeber Regeln erstellen, die jedermanns Chancen in voraussichtlich gleicher Weise erhöhen und gleich gerichtet werden. Ferner dienen die zweckgebundenen Regeln gerechten Verhaltens als Informationsgrundlage für die Entscheidungsfindung des Einzelnen. Dies impliziert, die Unsicherheit der Gesellschaftsmitglieder und Marktteilnehmer zu reduzieren, wenngleich diese nicht vollständig eliminiert werden kann. Zudem kann der Gesetzgeber keine

---

<sup>47</sup> F.A. Hayek, *Recht, Gesetz und Freiheit* 2003, S. 258-262.

<sup>48</sup> F.A. Hayek, *Recht, Gesetz und Freiheit* 2003, S. 266-269.

Maßnahmen dazu ergreifen, wie der einzelne Marktteilnehmer mit den Informationen umgeht. Aus diesem Grund kann eine vollständige Beseitigung dieser Unsicherheit nicht geschaffen werden. Die Lösung im Umgang mit dieser Unsicherheit liegt für jeden Marktteilnehmer darin, das individuelle Teilwissen, welches hauptsächlich auf Preisveränderung zurückgeführt werden kann, bestmöglich zu nutzen. Schließlich wird eine vermeidbare Unsicherheit dadurch zu beseitigen versucht, indem den Marktteilnehmern Anreize geschaffen werden, ihr Wissen und Können entsprechend einzusetzen, um bevorstehende Veränderungen so genau wie möglich vorhersehen zu können. So können diese auch auf unvorhersehbare Veränderungen leichter reagieren. Letzteres ist ein Anreiz dafür, das Verlustrisiko zu minimieren. Schließlich geht es darum, wie weit die Effizienz am Einsatz von Wissen, Können und von Produktionsmitteln, gemessen am aktuellen Niveau, tatsächlich angehoben werden kann, um - zumindest kurzzeitig - eine Monopolposition am Markt einzunehmen, um den daraus resultierenden Monopolgewinn abzuschöpfen und in neue/weitere Verbesserungsmaßnahmen einfließen zu lassen.<sup>49</sup>

#### **2.4.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten**

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass die Unternehmen bestrebt sein sollten, ihr Wissen und ihr Können mit einem hohen Detaillierungsgrad in den Nachhaltigkeitsberichten zu veröffentlichen. Dies gilt zum einen für die Darstellung von Hilfs- und Sozialprojekten, zum anderen für die Offenlegung von Unternehmenszielen, dem aktuellen Stand der Ziele, der Zeiträume zur Erreichung der Ziele, sowie der Darlegung von Problemanalysen bei der Nicht-Erreichung der Ziele oder die Darlegung von Problemen bzw. Skandalen. Ferner bewirkt die proaktive Auditierung des Nachhaltigkeitsberichts oder die proaktive Einbeziehung von Stakeholderstatements, die durchaus auch kritischen Charakter haben können, die Anhebung des aktuellen Inhaltsniveaus der Nachhaltigkeitsberichte. Dadurch schafft sich ein Unternehmen die Möglichkeit, bei der Leserschaft und in der Öffentlichkeit eine Monopolposition zu erreichen, da der Nachhaltigkeitsbericht als seriös und glaubwürdig gesehen und interpretiert wird. Der daraus resultierende Monopolgewinn kann durch die Gewinnung

---

<sup>49</sup> F.A. Hayek, *Recht, Gesetz und Freiheit* 2003, S. 275ff., i.V.m. S. 378f.

neuer Investoren bzw. durch Erhöhung der eigenen Reputation entsprechend abgeschöpft und in neue Produkte oder verbesserte Dienstleistungen investiert werden.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> eigene Darstellung.

### 3 Die Ursachen von Marktversagen

#### 3.1 Intention des Kapitels

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert, kommt es in einem vollkommenen Markt aufgrund des Preismechanismus zu einem Marktgleichgewicht, das eine effiziente Allokation der Ressourcen herbeiführt. Eine Situation wird dann als effizient bezeichnet, wenn sie pareto-optimal ist.

Darüber hinaus müssen Verhältnisse vollkommener Rationalität gegeben sein, d.h. dass alle Informationen kostenlos dem Käufer und dem Verkäufer gleichermaßen verfügbar sein müssen.

In der Realität liegen diese Grundannahmen jedoch oftmals nicht vor. Deshalb können verschiedene Abweichungen des vollkommenen Marktes durch veränderte Situationen eintreten, die in der Modellsicht als Marktversagen bezeichnet werden.<sup>51</sup>

#### *Definition: Marktversagen*

Ein volkswirtschaftlicher Bereich der Wohlfahrtstheorie, in dem der Markt als zweckgebundener Funktionsträger für die Allokation der Ressourcen verstanden wird. Deshalb liegt dann ein Marktversagen vor, wenn es dem sich selbst überlassenen Akteur nicht mehr gelingt, die Ressourcen (=Kapital oder Arbeit), effizient zu verteilen.<sup>52</sup>

In diesem Kapitel geht es um verschiedene Arten des Marktversagens sowie um positive und negative externe Effekte. Eine Hauptursache für das Versagen des Marktes ist die ungleiche Verteilung von Informationen (=Informationsasymmetrie) unter den Marktteilnehmern. Diese Hauptursache bildet daher die Grundlage für die vorliegende Dissertation. Abschließend wird Bezug auf die daraus resultierenden Eigenkapital- und Informationskosten genommen sowie auf die begrenzte Verarbeitungskapazität der Informationen.

---

<sup>51</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 25ff.

<sup>52</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 88.

### 3.2 Marktversagen infolge divergierender Ziele und eigennützigem Verhalten

Es wird angenommen, dass die zu betrachtenden Entscheider als ökonomisch rational handelnde Individuen agieren. Sie sind bestrebt, den Erwartungswert ihres persönlichen Nutzens eigennützig zu maximieren.

Der Begriff des opportunistischen Verhaltens stammt aus dem Bereich der Transaktionskostentheorie<sup>53</sup>, der neben dem eigennützigem Verhalten eine hervorgehobene Bedeutung besitzt.

#### Definition: Opportunistisches Verhalten

Opportunismus:

1. Freiräume, die sich in der Realität aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit vertraglicher Regelungen zeigen.
2. Verhalten, das in der normativen Entscheidungstheorie über das eigennützigem Verhalten hinausgeht. Dies impliziert auch den Aspekt, dass sich Individuen in dem Handlungsspielraum, der ihnen zur Verfügung steht, auch hinterlistig und trügerisch verhalten können.<sup>54</sup>

Somit wird das Verhalten der Akteure allein daran gemessen, ob es ihnen einen persönlichen Vorteil bringt. Besteht für die Akteure die Möglichkeit, sich ohne negative Konsequenzen einen Vorteil zu verschaffen, wie durch Vertragsbruch oder durch Falschangabe von Tatsachen, so werden die Beteiligten sich nicht scheuen, diese Möglichkeit zu nutzen. Ferner brauchen auch keine Vereinbarungen eingehalten werden, sofern sich die daraus ergebenden Abweichungen als vorteilhaft erweisen. Williamson bezeichnet dies als opportunistisches Verhalten unter Zuhilfenahme von List und Tücke („*guile*“<sup>55</sup>). Zuletzt schließt opportunistisches Verhalten die Tatsache ein, dass Individuen nicht davor zurückschrecken, die Abhängigkeitspositionen anderer Marktteilnehmer für eigene Zwecke auszunutzen oder gar zu missbrauchen.

<sup>53</sup> Williamson 1975, 1985, 1989; Alcharin/Woodward 1988, Richter 1991; Picot 1989; Simon 1991; vgl. Schmidt 1995.

<sup>54</sup> Scholtis 1998, S. 9.

<sup>55</sup> Williamson 1985, S. 47.

### 3.3 Marktversagen infolge von Zielkonflikten

Grundsätzlich lassen sich Zielkonflikte substanziell in den Prinzipal-Agent-Beziehungen finden. Die Ursachen liegen einerseits in den negativen externen Effekten, andererseits in den divergierenden Zielen, die in Verbindung mit eigennützigem Verhalten stehen. Die folgende Abbildung 3-1 zeigt diesen Zusammenhang:

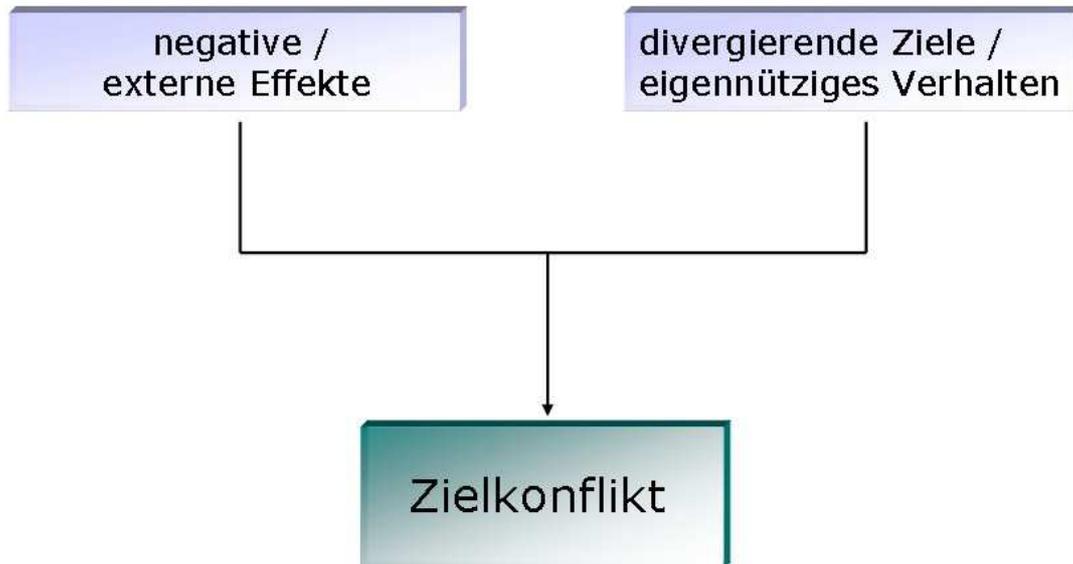


Abbildung 3-1: Ursachen von Zielkonflikten

Der resultierende Zielkonflikt besteht darin, dass die Zielerreichung eines Entscheiders nur zur Lasten der Zielerreichung eines anderen Entscheiders möglich ist. Die Zielkonflikte können dadurch abgebaut werden, indem man durch eine geeignete Vertragsgestaltung oder durch eine Zertifizierung die Internalisierung<sup>56</sup> der negativen externen Effekte erwirkt. Dadurch kann sich die Ausprägung der Zielgrößen der Beteiligten ändern. Dies kann beispielsweise durch die Vereinbarung eines anreizkompatiblen Systems gelingen.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Internalisierung>, Stand 05.12.2008:

Internalisierung ist die Zurechnung externer Effekte auf den Verursacher.

<sup>57</sup> Scholtis 1998, S. 10.

### 3.4 Marktversagen infolge externer Effekte

Externe Effekte sind in der Realität häufig und in vielfältiger Form zu beobachten. Sie beeinflussen stets die Funktionsweise des Marktmechanismus.

#### **Definition: Externe Effekte**

Externe Effekte sind dann vorhanden, wenn das Niveau des eigenen Nutzens und Gewinns eines Akteurs A, außerhalb dessen eigener Aktionsparameter, mindestens einen variablen Aspekt enthält, der nicht (vollständig) von A, sondern von einem oder mehreren Akteur(en) kontrolliert wird.<sup>58</sup>

Aufgrund dieser Definition, bei der der Einfluss von einem oder mehreren Akteur(en) kontrolliert wird, werden rein stochastische Einflüsse, wie etwa Wettereinflüsse, auf das subjektive Nutzenempfinden der einzelnen Akteure ausgeschlossen. Externe Effekte treten grundsätzlich bei natürlichen Kollektivgütern auf, die zum einen nichtausschließbar sind. Niemand kann etwa davon abgehalten werden, saubere Luft zu genießen, und dafür eine finanzielle Abgabe an die Gemeinde oder an den Waldbesitzer entrichten zu müssen. Zum anderen sind diese natürlichen Kollektivgüter nicht rivalisierend. Wenn also Individuen diese schonend nutzen, kann jeder andere sie auch nutzen, unabhängig von dessen Verhalten.<sup>59</sup>

In der vorliegenden Dissertation möchte ich mich auf die Unterteilung in positive und negative externe Effekte beschränken, denn eine weitere Untergliederung in pekuniäre, (= in Veränderungen im Angebots- oder Nachfrageverhalten aufgrund von Veränderungen durch Knappheitsrelationen), oder in psychologische externe Effekte, (= das Konsum- oder Nutzenniveau eines Individuums kann vom Konsum- oder Nutzenniveau Dritter beeinflusst werden), würde über den Rahmen der Arbeit hinausgehen. In den beiden folgenden Abschnitten wird auf zwei Konstellationen eingegangen: Während das Trittbrettfahrer-Problem<sup>60</sup> durch die Existenz positiver technologischer externer

---

<sup>58</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 99.

<sup>59</sup> van Suntum 2005, S. 51f.

<sup>60</sup> Pindyck 2005, S. 869ff.

Effekte bedingt ist, besteht die Ursache für die Tragik der Allmende<sup>61</sup> im Vorhandensein negativer externer Effekte.<sup>62</sup>

### 3.4.1 Positive externe Effekte

Die positiven externen Effekte werden nach Fritsch wie folgt definiert:

**Definition: Positive externe Effekte**

Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass Akteure von einer Leistung profitieren, ohne dafür eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen.<sup>63</sup>

Dieser Nutznießer-Effekt wird auch als Trittbrettfahrer-Verhalten (=engl. *freerider*) bezeichnet. Die Problematik hierbei lautet: Solange einige Akteure die Möglichkeit zum Trittbrettfahren erhalten und nicht von der unentgeltlichen Nutzung eines Gutes ausgeschlossen sind, solange werden sie diese Möglichkeit kostenfrei (aus)nutzen und keinen Anreiz darin sehen, sich freiwillig an anfallenden Kosten eines Gutes zu beteiligen. Hierzu ein einfaches Beispiel zur Verdeutlichung:

Eine Gemeinde, die aus 1.000 Einwohnern besteht, wird regelmäßig von einer Mückenplage heimgesucht. Für die Insektenbekämpfung ist das Ausschlussprinzip nicht anwendbar, da Mücken schließlich nicht dazu veranlasst werden können, nur die Einwohner zu stechen, die sich nicht finanziell an den Bekämpfungsmitteln beteiligen. Jedoch bewirkt die Bekämpfung der Mücken, dass der Nutzen jedes Einwohners sich beispielsweise auf 10 Geldeinheiten (=GE) erhöht. Die Kosten für die Mückenbekämpfung betragen z.B. 5.000 GE. Die folgende Abbildung verdeutlicht nun, vor welcher Entscheidung jeder Einwohner der Gemeinde steht, wenn die Finanzierung der Insektenbekämpfung auf freiwilliger Basis stattfindet:

---

<sup>61</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 101ff.

<sup>62</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 99.

<sup>63</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 99.

		Alle Anderen	
		zahlen freiwillig	zahlen nicht
Der Einzelne	zahlt freiwillig	5 ( = 10 - 5 )	-5 ( = 0 - 5 )
	zahlt nicht	10 ( = 10 - 0 )	0 ( = 0 - 0 )

Abbildung 3-2: Entscheidungsmatrix bei dem Problem des Trittbrett-Fahrers

Wie aus Abbildung 3-2 ersichtlich, lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen:

- 1.) Zahlen alle Einwohner einen freiwilligen Beitrag in Höhe von 5 GE, so ergibt sich für jeden Akteur ein Netto-Nutzen in Höhe von 5 GE.
- 2.) Derjenige aber, der sich als Trittbrettfahrer betätigt und seinen Beitrag verweigert, der kann einen Netto-Nutzen in Höhe von 10 GE realisieren, d.h. die Insektenbekämpfung stellt für den Trittbrettfahrer einen positiven externen Effekt dar. Diese Kalkulation geht aber nur auf, wenn die anderen Einwohner tatsächlich ihren Beitrag entrichten.
- 3.) Schließen sich die anderen Einwohner dem Kalkül eines Trittbrettfahrers jedoch an, so ist die Mückenbekämpfung hinfällig, da die entsprechenden finanziellen Mittel hierfür nicht zur Verfügung stehen. In diesem Fall ist der Netto-Nutzen gleich Null.
- 4.) Geht schließlich das Individuum davon aus, dass die anderen Einwohner nicht bezahlen, so wäre dieser Einzelne eindeutig benachteiligt, würde er einen freiwilligen Beitrag leisten. In diesem Fall erreicht der Netto-Nutzen einen negativen Wert in Höhe von -5 GE, da die Mückenbekämpfung aufgrund der geringen Menge wirkungslos bliebe und der mögliche Verwaltungsaufwand die freiwilligen Einnahmen eindeutig übersteigen würde.<sup>64</sup>

Allgemein lässt sich nun schließen, dass das Trittbrettfahrer-Verhalten in jedem Fall eine individuell vorteilhafte Alternative ist, wenn es sich um die Finanzierung eines öffentlichen Gutes handelt. Um diesem Trittbrettfahrer-Problem positiv entgegenwirken zu können, sind vier Voraussetzungen von Vorteil:

<sup>64</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 100.

- Je geringer der (geldwerte) Vorteil ausfällt, den ein Akteur aus dem Trittbrettfahrer-Verhalten zieht;
- je kleiner die betreffende Gruppe bzw. je stärker die Bedeutung des individuellen Beitrags ist;
- je stärker für die anderen Gruppenmitglieder ersichtlich ist, wer sich möglicherweise als Trittbrettfahrer betätigt;
- je intensiver die Kommunikation zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern ist,

desto leichter können die Akteure das Trittbrettfahrer-Verhalten ihrer Gegenspieler durchschauen und

desto stärker kann dieses Verhalten eingedämmt werden.

Ein weiteres Beispiel, das die Forderung nach umweltfreundlichen Fahrzeugen<sup>65</sup> verstärkt, ist die saubere Luft und deren Qualität als öffentliches Gut. Schließlich dienen einzelne Aktionen von Individuen dazu, die Luftqualität einer ganzen Region zu verbessern. Daraus ist zu folgern, dass die saubere Luft zum einen nicht ausschließbar ist, d.h. niemand kann davon abgehalten werden, die saubere Luft zu genießen. Zum anderen ist die saubere Luft nicht rivalisierend, d.h. wenn Individuen diese schonend nutzen, kann jeder andere sie ebenfalls nutzen, unabhängig von seinem Verhalten. Einer Studie der *National Academy of Sciences* über die Nachfrage nach einer hohen Luftqualität und den Schätzkosten für Maßnahmen zur Luftverbesserung zufolge, überwiegen die Vorteile von Umweltrichtlinien diese Kosten bei weitem. Aufgrund der Reduzierung der Schadstoffkonzentrationen um 10 % würde für alle Bewohner der Vereinigten Staaten ein Einsparpotenzial von 2 Milliarden US-Dollar bestehen. Aus der Studie kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Ausstattung der Fahrzeuge mit Katalysatoren zur Einhaltung der Emissionsgrenze wesentlich kostengünstiger wäre als das Einsparpotential von 2 Milliarden US-Dollar. Daraus folgt, dass die Vorteile staatlicher Regulierung eindeutig deren Nachteile überwiegen.<sup>66</sup> Aufgrund der Ergebnisse und Schlussfolgerungen dieser Studie könnte überlegt werden, ob eine staatliche Regulierung der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, z.B. basierend auf den Richtlinien des Global Reporting Indexes<sup>67</sup>, sinnvoll wäre oder die regelmäßige

---

<sup>65</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Daimler AG, S. 40ff.

<sup>66</sup> Pindyck 2005, S. 870f.

<sup>67</sup> Erläuterungen, S. 147.

Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14031<sup>68</sup> einen Rechtsstatus erhalten könnte.<sup>69</sup>

### 3.4.2 Negative externe Effekte

**Definition: Negative externe Effekte**

Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass die Akteure ein knappes Gut unentgeltlich nutzen. So werden die Nutzungsmöglichkeiten eines Individuums durch die Nutzungsmöglichkeiten anderer Akteure eingeschränkt. Dadurch entsteht Rivalität.<sup>70</sup>

Negative externe Effekte zeigen sich deutlich an den sogenannten Allmendegütern. Allmendegüter sind dadurch gekennzeichnet, dass diese Güter trotz ihrer Knappheit unentgeltlich genutzt werden können, so dass zwischen den Akteuren eine Rivalität in Bezug auf die Nutzung des Gutes besteht. Rivalität bedeutet in diesem Fall, dass die Nutzungsmöglichkeiten eines Akteurs durch Nutzungsmöglichkeiten der anderen Akteure eingeschränkt werden.

Die Belastung der Umwelt durch Schadstoffe und Emissionen ist ein aktuelles Beispiel für negative externe Effekte. Die Verursacher der Umweltbelastungen werden nicht mit den volkswirtschaftlichen Kosten belastet. Dennoch wäre ein generelles Verbot für jede Art von Umweltbelastung das Ende einer jeden Wirtschaft. Schließlich können z.B. Verkehrsmittel nicht hergestellt und betrieben werden, ohne die Umwelt in einem gewissen Maße zu belasten.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Erläuterungen, S. 159ff.

<sup>69</sup> eigene Darstellung.

<sup>70</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 101.

<sup>71</sup> Beispiel 2: In der Realität sind für die Fischbestände in den internationalen Gewässern explizit keine mengenmäßigen property-rights zugeteilt. Jeder Akteur kann diese entsprechend nutzen. Die Rivalität zwischen den Akteuren besteht in diesem Fall darin, dass sich die Fangmenge eines Fischers entsprechend negativ auf die Fangmenge der anderen Fischer auswirkt. Die Folge ist eine Übernutzung der Fischbestände aufgrund der Knappheit der Fischbestände sowie aufgrund der uneingeschränkten Teilnahme am Fischfang. Dies zeigt sich darin, dass die Fischbestände entsprechend abnehmen, weil eine Regeneration der Fischpopulation durch die hohe Fangquote nicht mehr stattfinden kann. Das Dilemma für die Akteure besteht nun darin, dass letztlich kein wesentlicher Ertrag mehr für alle Beteiligten aus dem Allmendegut gezogen werden kann.

Eine Lösung könnte darin bestehen, Belastungs- oder Verschmutzungsrechte in Form von Zertifikaten auszuschreiben, die eine genaue Mengenangabe der Emissionen beinhaltet. Diese Zertifikate könnten dann genauso am Markt gehandelt werden wie andere Güter auch. Akteure, welche die Umwelt weniger belasten, könnten ihre nicht genutzten, aber verfügbaren freien Mengen an Akteure verkaufen, die mit der zugeteilten Belastungsmenge nicht auskommen. Die Problematik dieses Ansatzes liegt jedoch in der Umsetzung, da eine Kontrolle bezüglich der Überschreitung der festgelegten Emissionsmengen nicht möglich ist. Ebenso müssten diese Zertifikate für jede Region individuell definiert werden, da manche Regionen bereits stark umweltbelastet sind, andere weniger.<sup>72</sup> Die Verifizierung von Emissionsmengen erfolgt bei der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 und 14031 der *International Organisation of Standardization*. Diese Zertifizierung ist zeitintensiv und finanzaufwendig, doch werden zu hohe Emissionsmengen nicht mit Restriktionen belegt.<sup>73</sup>

Anhand dieses einfachen Beispiels lässt sich zusammenfassend feststellen, dass negative externe Effekte meist eine Folge von unzureichend definierten bzw. unzureichend durchsetzbaren property-rights ist. Diese mangelnde Durchsetzbarkeit lässt sich in der Regel auf zu hohe Transaktionskosten zurückführen.

Eine weitere Folge von negativen externen Effekten stellt aus ökonomischer Sicht die Übernutzung von Allmendegütern dar, die wiederum auf die Rivalität der Akteure in der Nutzung eines entsprechenden Gutes zurückzuführen ist.<sup>74</sup>

### 3.4.3 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass es sich bei dem Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern grundsätzlich um Prinzipal-Agent-Verhältnisse handelt. Diese Konstellationen wirken sich auch auf die Intention und den Inhalt der Nachhaltigkeitsberichte aus. Ein positiver externer Effekt kann darin bestehen, dass externe Prüfer für ein gut bezahltes Honorar nur gute Ergebnisse attestieren. In gleicher Weise kann dies auch mit positiven Stakeholder-Statements<sup>75</sup> erfolgen.

---

<sup>72</sup> van Suntum 2005, S. 51ff.

<sup>73</sup> eigene Darstellung.

<sup>74</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 101.

<sup>75</sup> Umweltbericht 2005, Bahn AG, S. 10ff.

Opportunistisches Verhalten (= das eigennützige Verhalten impliziert auch den Aspekt, dass sich Individuen in dem Handlungsspielraum, der ihnen zur Verfügung steht, hinterlistig und trügerisch verhalten können) der Unternehmensleitungen könnte sich auf die Intention und den Inhalt der Nachhaltigkeitsberichte derart auswirken, dass das verwendete Datenmaterial nicht den realen Werten entspricht, was jedoch nur schwer nachzuweisen ist. In der Regel können keine Originaldokumente und -auswertungen im Nachhaltigkeitsbericht abgebildet werden. Dennoch besteht grundsätzlich die theoretische Möglichkeit, das Datenmaterial entsprechenden manipulativen Veränderungen zu unterziehen, um bessere Ergebnisse bzw. Daten darzustellen. Es sei an dieser Stelle aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Verfasserin der Dissertation eine derartige Vorgehensweise keinem der 84 analysierten Nachhaltigkeitsberichte unterstellt. Eine zusätzliche Möglichkeit opportunistischen Verhaltens besteht darin, Transport- oder Chemieunfälle bzw. Störfälle oder Skandale ganz aus den Nachhaltigkeitsberichten herauszulassen. Eine weitere Konstellation negativer externer Effekte könnte darin bestehen, dass ein Großinvestor eines Unternehmens Einfluss auf unternehmerische und damit auf inhaltliche Schwerpunkte nimmt. Vorstellbar wäre dies etwa in der Form, dass der Fokus eines Unternehmens auf umweltpolitische Themenstellungen ausgerichtet ist (bspw. Klimaschutz), gleichzeitig aber soziale Aspekte vernachlässigt werden. Ein gutes Beispiel dafür ist die Sportartikel- und Bekleidungsindustrie, die niedrigste soziale Standards in Entwicklungsländern (bspw. Bangladesh, Honduras) rigoros ausnutzt, um dort mit maximalem Gewinn zu produzieren.<sup>76</sup> Bundesentwicklungsministerin Frau Heidemarie Wiecek-Zeul kommentierte hierzu auf der Internetseite des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung am 17. Juni 2009 anlässlich des 10. Jahrestags der Unterzeichnung der Konvention der internationalen Arbeitsorganisation ILO über schlimmste Formen der Kinderarbeit: „Es ist ein Skandal, dass weltweit immer noch jedes siebte Kind unter Kinderarbeit leidet. Dies verstößt gegen die Menschenrechte. Im Kampf gegen Kinderarbeit sind alle – Regierungen, Wirtschaft und die Zivilgesellschaft – gefordert. Wir müssen Kinderarbeit die rote Karte zeigen. Alle Länder der Welt sind aufgerufen, die Vorgaben der ILO-Konvention zur Kinderarbeit zu beachten und die Rechte von Kindern zu schützen. Das bedeutet: Null Toleranz gegenüber Kinderarbeit.“<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> eigene Darstellung.

<sup>77</sup> [http://www.bmz.de/de/presse/aktuelleMeldungen/2009/juni/20090611\\_kinderarbeit/index.html](http://www.bmz.de/de/presse/aktuelleMeldungen/2009/juni/20090611_kinderarbeit/index.html). Stand 26.06.2009.

### 3.5 Marktversagen infolge von Informationsasymmetrien

In diesem Abschnitt soll zunächst der Begriff Information sowie der Zweck von Informationen näher erläutert werden. Danach wird übergeleitet zum Thema Informationsasymmetrie mit seinen verschiedenen Dimensionen. Ferner werden in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Konstellationen der Informationsasymmetrien (=hidden-combinations) ausführlich dargestellt.

#### 3.5.1 Die Information

Bevor intensiv auf die Thematik der Informationsasymmetrie eingegangen wird, ist es sinnvoll, den Begriff Information kurz zu erläutern. Die folgende Definition von Wittmann hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur breite Anerkennung gefunden:

**Definition: Information**

„Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zwecks . . . eingesetzt wird.“<sup>78</sup>

Haberer bezeichnet umweltrelevante Informationen als “immaterielle Realgüter in Form von Zeichen, Daten, Nachrichten und Signalen, die vom Empfänger empirisch beobachtet, gemessen und gedeutet werden können und Einfluss auf in Zukunft gerichtete Entscheidungen mit Umweltrelevanz haben.”<sup>79</sup>

Der Zweck, zu dessen Erreichung das Wissen eingesetzt wird, ergibt sich aus Entscheidungen, die aktuell oder zukünftig getroffen werden. Da das Einholen von Informationen stets Kosten verursacht, ist es sinnvoll, dass nur solche Informationen produziert, gespeichert und übertragen werden sollten, die einen Einfluss auf aktuelle oder zukünftige Entscheidungen haben. Informationen, die in keinem Zusammenhang mit aktuell oder zukünftig zu treffenden Entscheidungen stehen, haben also keinen Wert und brauchen somit den Akteuren oder Entscheidungsträgern nicht zur Verfügung zu stehen. Allerdings ist es in vielen Fällen schwierig zu beurteilen, welchen Einfluss bestimmte Informationen, vor allem für zukünftig zu treffende Entscheidungen, haben. Generell besteht die Besonderheit in dem Marktgut Information darin, dass dieses Gut

---

<sup>78</sup> Wittmann 1959, S. 14.

<sup>79</sup> Haberer 1996, S. 30.

mit Qualitätsrisiken behaftet ist und von jedem potenziellen Empfänger vor dem Gebrauch nicht überprüft oder inspiziert werden kann.

Somit ist bei Regelungen zur Übermittlung und / oder Verteilung von Informationen zu entscheiden, wer von den beteiligten Akteuren welche Information zu welchem Zeitpunkt in welchem Umfang erhält. Dazu ist es wichtig, dass der Informationsbedarf ermittelt wird. Außerdem sollten Mechanismen und Methoden gefunden werden, um den Informationsbedarf wirtschaftlich und kostengünstig zu gestalten. So kann beispielsweise der Einsatz eines *Signaling*-Mechanismus diese Informationsasymmetrie abbauen.<sup>80</sup>

### 3.5.2 Die Informationsasymmetrie

Grundsätzlich wäre es wünschenswert, wenn alle Akteure des Marktes rechtzeitig, kostenlos und vollständig informiert wären. Valery A. Kholodnyi setzt diesen wünschenswerten Zustand des Marktes ebenfalls an den Beginn seiner Ausführungen, wenn er schreibt: „*We introduce a fundamental symmetry, a gauge symmetry, between beliefs of market participants and their preferences in a general market environment of a market [...].*“<sup>81</sup> In der spieltheoretischen Literatur finden sich folgende allgemeine Unterscheidungskriterien:

- a) Informationen über Zustände der Umwelt und Ereignisse im Umfeld sowie
- b) Informationen über das individuell einschätzbare Verhalten der Akteure, die in einer speziellen Form miteinander agieren.

Vollständige und damit symmetrische Information liegt somit dann vor, wenn die „Akteure sowohl alle Umweltzustände kennen (= Sicherheit), als auch die Handlungen und Entscheidungen derjenigen Akteure beobachtet werden können, die mit ihren Entscheidungen die Wohlfahrt anderer Akteure beeinflussen.“<sup>82</sup>

Leider ist dieser Idealzustand in der Realität nur selten anzutreffen, so dass viele Akteure auf unterschiedlichsten Märkten Entscheidungen fällen (müssen), ohne auch nur annähernd über vollständige Informationen zu verfügen. Diese Behauptung belegt auch Valery A. Kholodnyi, wenn er im Text fortfährt: „*The preferences of a market participant are formulized as a family of marginal utilities of consumption of a unit of ac-*

---

<sup>80</sup> Scholtis 1998, S. 11.

<sup>81</sup> Kholodnyi 1998, S. 7.

<sup>82</sup> Haberer 1996, S. 31.

count at a particular time and at a particular state of the market as expressed by the prices of the underlying securities.<sup>83</sup>

**Definition: Informationsasymmetrie**

Verfügen nicht alle Marktteilnehmer über die gleichen Informationen, so ist die Information asymmetrisch unter den Akteuren verteilt.<sup>84</sup>

Die Informationsverteilung und der Informationsstand haben somit Konsequenzen für die Verhaltensweisen der Beteiligten. Der Informationsstand beeinflusst die Verhaltensweisen der Akteure meistens unmittelbar, d.h. auf einer qualitativ guten Informationsbasis können qualitativ gute Entscheidungen getroffen werden. Die Informationsverteilung beeinflusst somit mittelbar die Verhaltensweisen, die diskretionären Handlungsspielräume, sowie die damit verbundenen Möglichkeiten des opportunistischen Verhaltens der Akteure mittelbar. Bei einer homogenen Informationsverteilung unter den Akteuren kann also durch einen vergleichsweise geringen Aufwand eine symmetrische Informationsverteilung erreicht werden, während dieser ideale Zustand bei einer ungleichen Informationsverteilung nur mit sehr hohem Aufwand und der Kooperation der beteiligten Akteure erreicht werden kann.<sup>85</sup>

### **3.5.2.1 Die Dimensionen der Informationsasymmetrie**

In den folgenden Abschnitten werden unterschiedliche Arten der Informationsasymmetrie diskutiert und voneinander abgegrenzt. Aufgrund der umfangreichen und vielfältigen Erscheinungsformen und Konsequenzen von Informationsasymmetrien haben sich eine Vielzahl von Definitionen und Unterteilungen herausgebildet, deren Vereinheitlichung sehr schwierig ist. Die entscheidende Frage im Zusammenhang mit asymmetrisch verteilten Informationen lautet: Wer weiß wann wie viel?

Der Begriff Wissen bezieht sich hier nicht nur auf die Kenntnis von Sachverhalten, sondern vor allem auf die Verifizierbarkeit der verteilten Informationen in Bezug auf die Präzision der Fakten, an die wiederum gewisse Konsequenzen gebunden sind. Schließlich müssen die Informationen, die bei der expliziten Vertragsgestaltung verwendet werden, grundsätzlich verifizierbar sein, um einen größeren Wert als das Pa-

---

<sup>83</sup> Kholodnyi 1998, S. 7.

<sup>84</sup> Postlewaite 1987, S. 133ff.

<sup>85</sup> Scholtis 1998, S. 12.

pier, auf dem sie geschrieben sind, zu bilden. Nur an solche Informationen können explizit vertragliche Konsequenzen, wie etwa Belohnungen, gebunden werden, die von einer dritten, neutralen Partei verifiziert werden können.<sup>86</sup>

Aufgrund der bisherigen Ausführungen lassen sich aus der entscheidenden Frage Wer weiß wann wie viel? folgende Dimensionen in Bezug auf Informationsasymmetrien ableiten, die im Anschluss detaillierter ausgeführt werden sollen:

- (1) die personelle Dimension,
- (2) die inhaltliche Dimension,
- (3) die zeitliche Dimension,
- (4) die Verifizierbarkeit.

(1) Die personelle Dimension:

Zunächst impliziert die Informationsasymmetrie eine personelle Dimension: Sie beinhaltet stets einen privaten Informationsvorteil von einem der beiden Akteure. Für die ökonomische Analyse ist es von wichtiger Bedeutung, welcher der beiden Akteure über umfangreichere Informationen verfügt und welcher nicht. Die Zuordnung des Informationsvorsprungs ist in der Regel einfach zu erschließen, jedoch ergeben sich in realen Vertragsbeziehungen häufig kompliziertere Konstellationen, in denen die Informationsvorsprünge wechselseitig vorliegen. Diese Konstellation wird als wechselseitiges Prinzipal-Agent-Prinzip bezeichnet.

(2) Die inhaltliche Dimension:

Hierbei geht es um die Informationen, die zwischen den Akteuren ungleich verteilt sind. Dazu gehören nicht nur variable Informationsaspekte, durch die sich die Alternativen eines Entscheidungsproblems unterscheiden, sondern auch Informationen über bestimmte Wissensstände, sonstige Ausstattungen oder gewisse Eigenschaften der Beteiligten.

(3) Die zeitliche Dimension:

In allen Kommunikations- oder Vertragsphasen können Informationen asymmetrisch verteilt sein. Daher ist der Zeitpunkt, zu dem diese bestehen, sehr oft entscheidend für den Ausgang von Vertragsverhandlungen. Denn je nachdem, zu welchem Zeitpunkt

---

<sup>86</sup> Diese Problematik zeigt sich in besonderer Weise in „*hidden action*“-Situationen, die ausführlich in Abschnitt 3.4.2.3.1.2 beschrieben werden.

vor- oder nachvertragliche Informationsasymmetrien vorherrschen, ergeben sich natürlich für die Akteure unterschiedliche Handlungsspielräume und Kalküle.<sup>87</sup>

(4) Die Verifizierbarkeit:

Die Verifizierbarkeit ist grundsätzlich von großer Bedeutung für die Gestaltung von Verträgen, da explizite Vertragsvereinbarungen nur dann wirksam werden können, wenn sich die Akteure im Streitfall auf vereinbarte Sachverhalte oder Aspekte berufen können und diese auch durch neutrale Dritte nachprüfbar sind.<sup>88</sup>

Darüber hinaus spielt gerade vor dem Hintergrund der bestehenden Informationsasymmetrie die Beeinflussbarkeit eine wichtige Rolle: Das Verhalten der Gegenpartei(en) sollte so gesteuert werden können, dass das resultierende Verhandlungsergebnis in jedem Fall für einen Akteur günstigere und positive Vertragskonditionen beinhaltet.

### **3.5.2.2 Die Arten der Informationsasymmetrie**

Grundsätzlich kommt es zwischen den Akteuren zu Informationsasymmetrien, wenn

1. in Entscheidungssituationen einer der Akteure qualitativ fehlende Informationen bzw. qualitativ mangelhaften Informationen, d.h. irreführende oder falsche Informationen, zur Verfügung gestellt bekommt. Dieser Informationszustand wird als Unkenntnis bezeichnet.

2. in Entscheidungssituationen Informationen über zukünftig eintretende Umweltzustände fehlen. Dieser Informationszustand wird als Unsicherheit bezeichnet.<sup>89</sup>

#### **Definition: Unkenntnis**

Der Begriff Unkenntnis bezeichnet den Sachstand, in dem die Marktteilnehmer über unzureichende Informationen verfügen. Dennoch haben die Akteure die Möglichkeit, die Informationslücken durch entsprechende Informationsbeschaffung zu beseitigen.<sup>90</sup>

Für Fritsch erscheint es nicht sinnvoll, dass Marktteilnehmer über vollkommene Informationen verfügen, denn schließlich ist die Beschaffung von Informationen in der Re-

---

<sup>87</sup> Rieck 1993, S. 85-109.

<sup>88</sup> Spremann 1990, S. 566.

<sup>89</sup> Haberer 1996, S. 32.

<sup>90</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 279.

gel mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Daher sollte das erstrebenswerte Ziel aller Akteure darin bestehen, über optimale Informationen zu verfügen.<sup>91</sup>

Der Bereich Unkenntnis umfasst bei den Informationsasymmetrien drei Phänomene: Die Qualitätsunkenntnis, die Nutzenunkenntnis sowie die Preisunkenntnis. Diese drei Phänomene werden kurz charakterisiert, wobei ich bereits an dieser Stelle festhalten möchte, dass im Rahmen dieser Dissertation lediglich die Qualitätsunkenntnis relevant sein wird.

Die Qualitätsunkenntnis liegt dann vor, wenn die Marktteilnehmer die Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleistung relativ schwierig aufgrund von verborgenen Eigenschaften oder Informationen einschätzen können. Dieses Phänomen beschreibt *George Akerlof*, Nobelpreisträger *for Economics* im Jahr 2001, in seinem Essay *markets of lemons*<sup>92</sup>, auf das in Kapitel 4 detailliert eingegangen wird. Diese Unkenntnis liegt auch bei den Nachhaltigkeitsberichten vor, da die Investoren und die Leserschaft nur schwer die Qualität dieser Berichte bzw. die Qualität des darin beschriebenen Unternehmens, die sich sowohl in Umsatz-, cashflow-, Eigenkapital- oder ROI<sup>93</sup>-Zahlen ausdrücken, als auch in Sozial- und Umweltberichten zu beurteilen vermögen. Um dieser Qualitätsunkenntnis der Investoren entgegenzuwirken, beinhaltet Kapitel 8<sup>94</sup>, basierend auf der Analyse von 84 Nachhaltigkeitsberichten, Empfehlungen für eine glaubwürdige und seriöse Berichterstattung<sup>95</sup>, die im Anhang A4 in 15 Empfehlungen für eine glaubwürdige und seriöse Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten ausführlich dargestellt werden.<sup>96</sup>

Ferner gibt es Beeinträchtigungen der Marktallokationen, die dadurch entstehen, dass die Handlungen der Marktteilnehmer nicht ausreichend beobachtet und beurteilt werden können. Diese werden in der volkswirtschaftlichen Literatur als Problem der verborgenen Handlungen und des moralischen Risikos bezeichnet. In diesem Bereich der asymmetrischen Informationsverteilung gibt es neben der Qualitätsunkenntnis noch zwei weitere asymmetrische Entscheidungssituationen, die in Kapitel 4 ausführlich beschrieben werden:

---

<sup>91</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 279f.

<sup>92</sup> Akerlof 1970, S.488-500, i.V.m. S. 66f.

<sup>93</sup> ROI= return on investment.

<sup>94</sup> Erläuterungen, S. 255 ff.

<sup>95</sup> Fritsch 2005, S. 280.

<sup>96</sup> Anhang A4, S. 357-365.

- (1) Die Gefahr des opportunistischen *Hold up*. Dies bedeutet, dass ein Vertragspartner eine Vereinbarung zu seinem Vorteil nutzt, indem er entweder eine vereinbarte Leistung vorenthält oder eine größere Gegenleistung fordert als vereinbart wurde;
- b.) Die Problematik des *Prinzipal-Agent*-Prinzips.

Unter der Nutzenunkenntnis versteht man den Sachverhalt, dass die Nachfrager zwar hinreichend über die Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleistung informiert sind, jedoch gar nicht oder nicht genügend über den Nutzen eines Produkts bzw. einer Dienstleistung, so dass das Produkt oder die Dienstleistung verkehrt oder in zu großer oder zu geringer Menge konsumiert wird.

Die Preisunkenntnis liegt dann vor, wenn die Marktteilnehmer Schwierigkeiten dabei haben, den marktrelevanten Preis zu bestimmen. Als Folge hieraus ergeben sich wesentliche Angebots- oder Nachfrageüberhänge.

Wie bereits angedeutet, handelt es sich bei dem zweiten Typ von Informationsmängeln um die *Unsicherheit*. Fritsch definiert diese wie folgt<sup>97</sup>:

**Definition: Unsicherheit**

Der Begriff Unsicherheit bezeichnet den zukünftigen Sachstand der Marktteilnehmer, der auch keine vollkommene Prognose, selbst bei größerem Aufwand, ermöglicht.

Diese Form der Unsicherheit kann in der Regel durch verschiedene Anpassungsreaktionen vermindert werden. Die Qualitätsunsicherheit bildet die Grundlage für die Beschreibung des market of lemons von George Akerlof.<sup>98</sup> Suh bezeichnet diese Qualitätsunsicherheit als *noisy quality-generating process*.<sup>99</sup> Maus versucht, dieser Unsicherheit und Asymmetrie an Informationen eine empirische, investitionstheoretische Kostenrechnung entgegenzustellen. Trotz aufwendiger Berechnungen stellt Maus aber final fest, dass „bei der Analyse [von] Entscheidungen die Unsicherheit und der Mehrpersonenkontext zu berücksichtigen [sind].“<sup>100</sup>

Zur Vollständigkeit möchte ich noch erwähnen, dass bei der Frage, ob im Fall eines Marktversagens der Staat eingreifen sollte oder nicht, die Unsicherheit in eine unter-

<sup>97</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 280.

<sup>98</sup> Erläuterungen S. 79ff.

<sup>99</sup> Suh 1988, S. 154ff., i.V.m. Pfaff 1993, S. 132.

<sup>100</sup> Maus 1996, S. 83.

nehmerische und eine nicht-unternehmerische Unsicherheit unterteilt werden kann. Bei der unternehmerischen Unsicherheit besteht durch deren Übernahme die Chance, im positiven Fall einen Gewinn zu erzielen. In der Regel setzt man sich der unternehmerischen Unsicherheit freiwillig aus. Hingegen beinhaltet die nicht-unternehmerische Unsicherheit Risiken, die sich als alltägliche Begleiterscheinung äußern und in der Regel unfreiwillig von den Akteuren hingenommen werden müssen. Als aktuelles Beispiel hierzu ist die globale Bankenkrise anzufügen.

### 3.5.2.3 Die Qualitätsunkenntnis

Wie bereits beschrieben, umfasst der Begriff Qualitätsunkenntnis folgenden Aspekt<sup>101</sup>:

**Definition: Qualitätsunkenntnis**

Der Begriff Qualitätsunkenntnis bezeichnet den Informationsvorsprung des Anbieters gegenüber dem Nachfrager bzw. den Nachfragern in Bezug auf die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung.

Der Nachfrager schließt also einen Vertrag ab, ohne genau zu wissen, welche Qualität sich hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung verbirgt. Dieser Sachverhalt liegt bei Akerlof's Adverse Selection vor.<sup>102</sup> Dieser Fall von Informationsasymmetrie wird in Abschnitt 3.5.1.3.1. behandelt. Im weiteren Verlauf wird auf die Problematik des *Prinzipal-Agent*-Prinzips in Kapitel 4<sup>103</sup> eingegangen.

#### 3.5.2.3.1 Informationsasymmetrien zu Lasten des Nachfragers

Gehen wir zunächst davon aus, dass der Nachfrager die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung, das/die auf dem Markt angeboten wird, derart einschätzen kann, dass er seine Zahlungsbereitschaft daran entsprechend messen kann. Für eine gute Qualität wäre der Nachfrager folglich bereit, auch einen angemessen hohen Preis zu

<sup>101</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 281ff.

<sup>102</sup> Erläuterungen, S. 79ff.

<sup>103</sup> Erläuterungen, S. 60, i.V.m. S. 74ff.

bezahlen und für eine schlechte Qualität einen niedrigen Preis. Die folgende Abbildung 3-3 soll diese Konstellation verdeutlichen<sup>104</sup>:

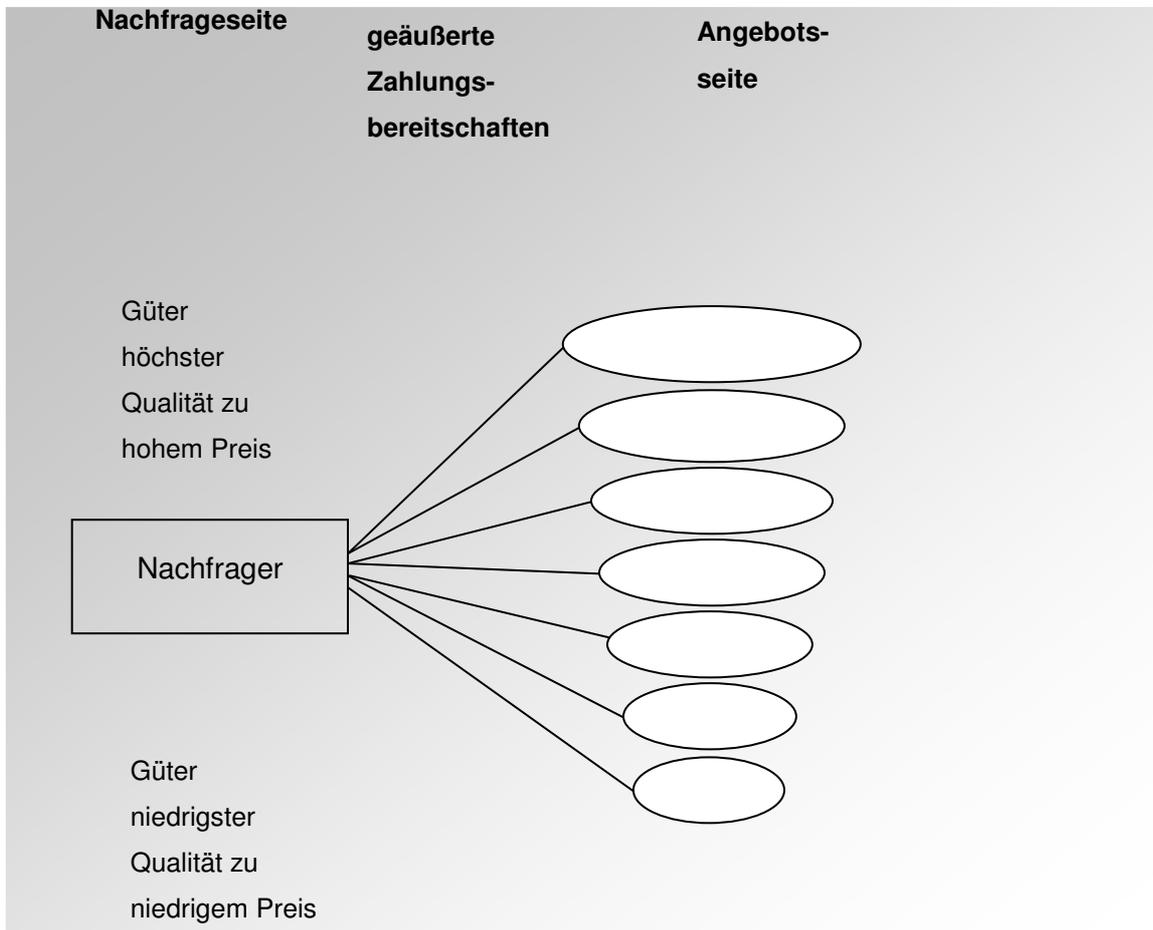


Abbildung 3-3: Das Nachfrageverhalten ohne asymmetrische Informationsverteilung

Anders verhält es sich jedoch, wenn der Nachfrager die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung erst nach dem Vertragsabschluss exakt einschätzen kann. Dadurch existiert quasi eine Sichtblende zwischen dem Nachfrager und der Qualität. In diesem Fall könnte angenommen werden, dass sich die Zahlungsbereitschaft des Nachfragers an der Durchschnittsqualität der Angebote, für die der Markt einen angemessenen (Durchschnitts-) Preis reguliert hat, orientiert. Bei dieser Konstellation weiß der Nachfrager nicht, welche Qualität er tatsächlich erhält; diese ist zufallsabhängig. Dieser Zusammenhang wird in der Abbildung 3-4 veranschaulicht:

<sup>104</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 282.

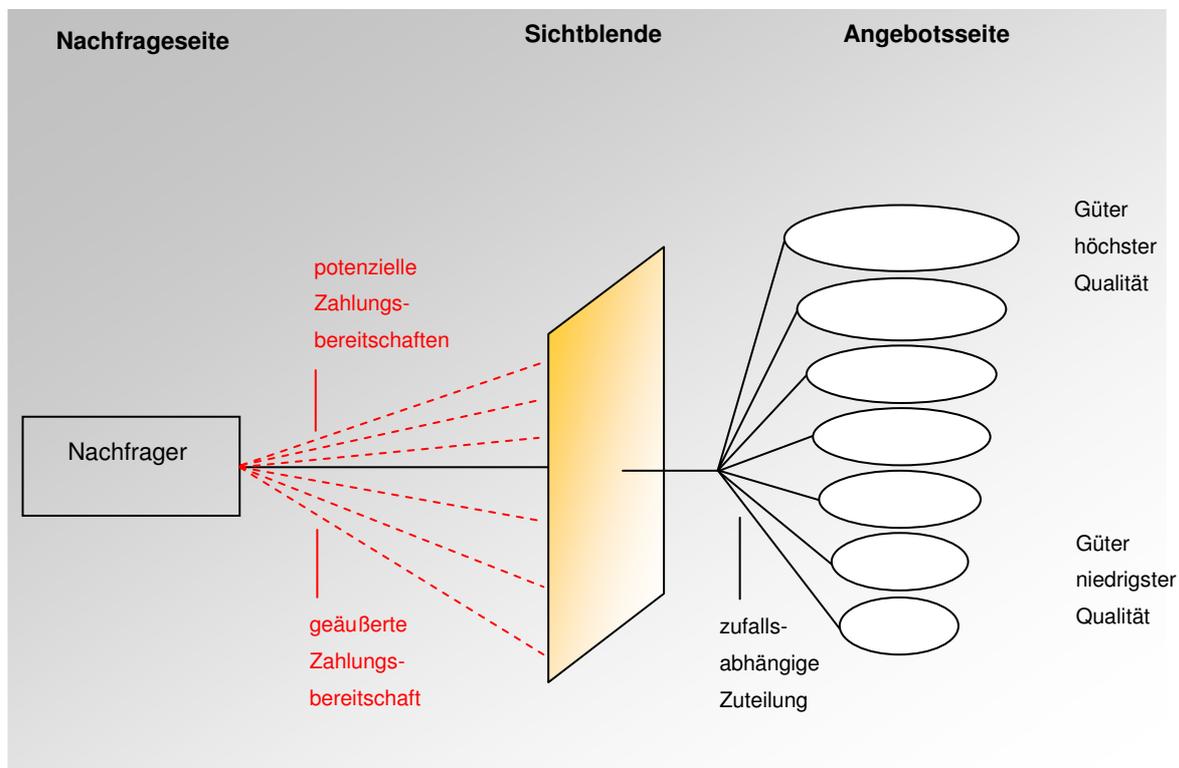


Abbildung 3-5: Das Nachfrageverhalten bei einer asymmetrischen Informationsverteilung

Diese Konstellation hat zur Folge, dass Angebote mit überdurchschnittlicher Qualität, die in der Regel zu höheren Anschaffungs- und Herstellungskosten produziert werden, für den Anbieter nur eine geringe Gewinnmarge oder im schlimmsten Fall sogar einen Verlust ausweisen. Selbst wenn der Anbieter Produkte mit entsprechend hoher Qualität auf den Markt bringen möchte, zwingt ihn die mangelnde Zahlungsbereitschaft des Nachfragers, bedingt durch diese Informationsasymmetrie, Produkte minderwertiger Qualität bereit zu stellen. Damit wird ein Teufelskreis in Gang gesetzt:

Bemerkt wiederum der Nachfrager, dass die Produktqualität nachlässt, so sinkt seine Zahlungsbereitschaft erneut. Dieser Prozess wird so lange fortgeführt, bis auf dem Markt nur noch Produkte mit der schlechtmöglichsten Qualität angeboten werden. Gleichzeitig bricht der Markt für Produkte mit höherer oder höchster Qualität zusammen.

men, denn die schlechte Produktqualität hat die gute Produktqualität einfach verdrängt, und der Preis pendelt sich auf einem niedrigen Durchschnittsniveau ein.<sup>105</sup>

#### 3.5.2.3.1.1 Das *Prinzipal-Agent*-Prinzip

Das *Prinzipal-Agent*-Prinzip ist ein allgemeiner, analytischer Theorieansatz in Bezug auf die verschiedenen Formen der Informationsasymmetrie. Darin wird grundsätzlich unterschieden zwischen einem Prinzipal (= einem Auftraggeber) und einem Agenten, der vom Prinzipal beauftragt ist, bestimmte Leistungen zu erbringen bzw. bestimmte Handlungen stellvertretend vorzunehmen, d.h. „*In these problems the principal is the uninformed party and the agent is the informed party.*“<sup>106</sup> Die Kernfrage dieses Theorieansatzes lautet, ob der Agent tatsächlich so handelt, wie der Prinzipal es von ihm erwartet. Grundsätzlich wird diese Frage mit ja zu beantworten sein, jedoch lässt sich diese Frage nicht ohne Einwände bejahen. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn die vom Prinzipal gewünschten Handlungen oder Ergebnisse mit einem erheblichen Aufwand für den Agenten verbunden sind. Noch schwieriger wird es, wenn eine Informationsasymmetrie zu Lasten des Prinzipals vorliegt, indem der Prinzipal unvollständig über die Handlungen oder Eigenschaften des Agenten informiert ist. In diesem Fall kann es leicht zur Missachtung der Interessen des Prinzipals kommen. In den folgenden Abschnitten werden die vier Problemfelder im Rahmen der *Prinzipal-Agent*-Theorie behandelt<sup>107</sup>:

- die verborgenen Handlungen bzw. Informationen,
- das verborgene Wissen,
- die verborgenen Eigenschaften sowie
- die verborgenen Absichten<sup>108</sup>

Hillier fasst diese Zusammenhänge prägnant zusammen, wenn er schreibt: „*We assume [...] that the agents are purely self-interested and are willing to lie to the principal about the information they have but which the principal does not have, whether they have this information prior to signing a contract with the principal or acquire it after signing a contract. Similarly, we assume that the agents are willing to deceive the prin-*

---

<sup>105</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 282ff.

<sup>106</sup> Hillier 1997, S. 5.

<sup>107</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 291f.

<sup>108</sup> Picot/Neuburger 1995, Sp. 17; Breid 1995, S. 823ff.; Alewell 1994, S. 58ff.

*principal about their actions if they perceive it to their average to do it.*<sup>109</sup> Aus diesem Grund möchte Hillier den Prinzipalen den Rat geben, *the principal should take „into account the behaviour of the agents when deciding which contract to offer them.*<sup>110</sup>

3.5.2.3.1.2 Verborgene Handlungen (=hidden action) bzw.

verborgene Informationen (=hidden information)

Bei dem Begriff hidden action handelt es sich um Schwierigkeiten aufgrund von Informationsasymmetrien, die ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, auftreten.

In diesem Fall kann der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht vollständig kontrollieren. Das wiederum impliziert die Gefahr, dass der Agent vertraglich zugesicherte Handlungen einfach unbemerkt unterlässt, die sich anschließend negativ für den Prinzipal auswirken. Eine solche Konstellation ist besonders dann zu erwarten, wenn das Fehlverhalten des Agenten ihm selbst einen größeren Nutzen einbringt bzw. sein Fehlverhalten unbemerkt bleibt.

In der positiven Auslegung bereitet das Phänomen *hidden action* dann keine Probleme, wenn das Ergebnis allein von den Handlungen des Agenten abhängig ist. Daraus lässt sich ganz leicht schließen: Ein gutes Ergebnis resultiert aus einer guten Leistung bzw. eines vertragskonformen Verhaltens des Agenten. Bei einem schlechten Ergebnis hat der Prinzipal die Möglichkeit, entsprechende Kürzungen in der Vergütung des Agenten vorzunehmen oder Schadensersatzansprüche geltend zu machen.<sup>111</sup>

Allerdings ist diese Argumentationsweise angreifbar, denn es wird unterstellt, dass sowohl die Handlungen des Agenten unbeobachtet bleiben als auch, dass die Folgen seines Handelns auf den Agenten allein zurückzuführen sind. Es muss also noch eine unbekannte Zufallsvariable existieren. Das wiederum würde aber für den Agenten bedeuten, dass er bei einem für den Prinzipal unbefriedigenden Ergebnis bestraft wird, obwohl er selbst gar nichts dafür kann, sondern das unbefriedigende Ergebnis auf die Existenz einer unbekanntenen Zufallsvariable zurückzuführen ist. Hillier beschreibt diese Problematik anhand von Fondmanagern und ihren Investoren: [...] *the supplier of funds cannot observe the investment choice made by entrepreneurs after the funds have*

---

<sup>109</sup> Hillier 1997, S. 5.

<sup>110</sup> Hillier 1997, S. 5.

<sup>111</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 292ff.

*been made available to them, rather than facing the selection problem of being unable to distinguish between different types of entrepreneurs.*<sup>112</sup>

Diese Problematik kann leicht umgangen werden, indem der Agent zu einem festen Betrag eine variable, erfolgsabhängige Provision erhält, während der Prinzipal stets einen Festbetrag bekommt. Der Agent muss somit bei unzureichender Leistung damit rechnen, dass seine Provision in der ungünstigsten Konstellation ganz ausfällt. Folglich wird der Agent dieses Ausfallrisiko kompensieren müssen, indem der Prinzipal einen höheren Anteil seines Festbetrags hierfür entsprechend entrichten muss.

Beispiele für *hidden action*-Konstellationen können Aktionär-Manager-Beziehungen, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen oder eine Arzt-Patienten-Beziehung sein. Bei letzterer rechnet der Arzt als Anbieter eine Behandlung ab, die gar nicht durchgeführt wurde oder ein Versicherter nutzt einen Vorteil aus seinem Versicherungsvertrag aus, indem er eine neue Brille reklamiert, die ein guter Freund beschädigt hat, obwohl er selbst es war.

Eine *hidden information*-Konstellation liegt dann vor, wenn der Prinzipal nach Vertragsabschluss zwar die Handlungen des Agenten beobachten, aber diese aufgrund mangelnder Sachkenntnisse gar nicht oder unzureichend einschätzen kann. Beispielsweise lässt sich dies anhand der Arzt-Patienten-Beziehung verdeutlichen:

Der Patient kann (= Prinzipal) zwar an seinem Körper beobachten, welche Diagnosen und Therapien der Arzt (= Agent) vornimmt, aber er kann nicht die Qualität der Behandlungen beurteilen. Das wird er erst erkennen können, wenn die Beschwerden beseitigt sind oder nicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

*hidden action*-Konstellationen liegen dann vor, wenn der Prinzipal sowohl den Einfluss von unbekanntem Zufallsvariablen als auch die Handlungen bzw. das Handlungsniveau des Agenten beurteilen kann. Hingegen heben *hidden information*-Konstellationen die Fähigkeiten und somit die Qualität des Agenten hervor. Jedoch ist für den Prinzipal diese Unterscheidung irrelevant, da er aus beiden Konstellationen immer die Konsequenzen zu tragen hat – positiv, wie auch negativ.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Hillier 1997, S. 4.

<sup>113</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 294f.; Spremann 1990, S. 566.

#### 3.5.2.3.1.3 Verborgenes Wissen (*hidden knowledge*)

In vielen Quellen der *Prinzipal-Agent*-Literatur wird in der Einleitung zum Thema Informationsasymmetrie auf Arrow verwiesen. Dieser unterscheidet zunächst zwischen *hidden action* und *hidden information*, wobei letztere im Laufe der weiteren Erläuterungen zum Teil als Synonym für *hidden knowledge* verwendet wird. Die Erweiterung der Begriffsdefinitionen ist deshalb naheliegend, da besonders der Begriff *hidden information* nur unzureichend den Untersuchungsgegenstand der einzelnen Autoren abdeckt. Das Wissen (engl. *knowledge*) bezieht sich zum einen auf die Kenntnisse des Vertragspartners, der besser über mögliche Alternativen, Erfolge oder Eintrittswahrscheinlichkeiten informiert ist, zum anderen auf die Eigenschaften der besser informierten Vertragspartei.<sup>114</sup>

Im Vergleich zu Arrow unterteilt Guesnerie die Informationsasymmetrie in *hidden information* und *hidden knowledge*. Letztere wiederum gliedert er in zwei Unterbereiche, die in der Literatur im Regelfall als *hidden information* und *hidden characteristics* bezeichnet und untersucht werden: „*There is hidden knowledge when one of the parties does not know some characteristics of the other party that are relevant for predicting his action in the relationship.*“<sup>115</sup>

#### 3.5.2.3.1.4 Verborgene Eigenschaften (*hidden characteristics*)

*hidden characteristics*-Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Prinzipal die Eigenschaften des potenziellen Agenten vor Vertragsabschluss nicht einschätzen kann. Das Dilemma besteht für den Prinzipal darin, dass sein Ergebnis im Wesentlichen von der Produktivität des Agenten abhängt; insofern hat der Prinzipal ein großes Interesse daran, nur sehr leistungsfähige Agenten zu engagieren. Diesen Sachverhalt möchte ich am Beispiel der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung verdeutlichen:

In jedem Unternehmen hat der Vorgesetzte ein sehr starkes Interesse daran, die reale Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu kennen; jedoch können nur die Mitarbeiter selbst am besten ihre Leistungsfähigkeit einschätzen. Deshalb handelt es sich aus der Sicht des Vorgesetzten bei der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter um eine verborgene Eigenschaft. Clevere Mitarbeiter jedoch haben kein Interesse daran, ihre reale Leis-

---

<sup>114</sup> Arrow 1985, S. 39-42; vgl. Arrow 1986, S. 1184-1188: Die Begriffe *hidden information* und *hidden knowledge* werden identisch verwendet.

<sup>115</sup> Guesnerie 1992, S. 19.

tungsfähigkeit dem Vorgesetzten zu demonstrieren. Schließlich müssten sie daraufhin befürchten, dass der Vorgesetzte für die gleiche Bezahlung eine höhere Leistung von seinen Mitarbeitern einfordern würde.<sup>116</sup>

#### 3.5.2.3.1.5 Verborgene Absichten (*hidden intention*)

Den letzten Aspekt in dieser *hidden*-Reihenfolge stellt die *hidden intention*-Situation, d.h. die verborgene Absicht des Agenten, dar. Eine *hidden intention*-Situation ist dann gegeben, wenn der Prinzipal für die Transaktion in Form einer irreversiblen Ausgabe, die ihn in die direkte Abhängigkeit von dem Agenten bringt, in Vorleistung treten muss. Damit ist der Prinzipal absolut auf die Leistungsfähigkeit des Agenten angewiesen. Es liegt nun allein in der Hand des Agenten, ob dieser seine Leistungsfähigkeit zum Schaden des Prinzipals einsetzt, zurückhält oder in opportunistischer Weise sogar den Prinzipal ausbeutet. Das Dilemma für den Prinzipal besteht in jedem Fall darin, dass er vor (=ex ante) Vertragsabschluss nicht einschätzen kann, ob und in wie weit der Agent die Möglichkeiten zu einem opportunistischen *Hold up* ausnutzen wird oder nicht. Die Problematik des *Hold up* wird ausführlich in Abschnitt 4.4<sup>117</sup> behandelt. Ein praktisches Beispiel stammt erneut aus dem Personalrecruiting, indem der Personalchef und der Fachvorgesetzte bei der Einstellung eines Bewerbers nicht im Vorfeld einschätzen können, ob der Kandidat seine Arbeit mit Engagement verrichtet oder bei passender Gelegenheit nur Dienst nach Vorschrift macht.<sup>118</sup> Am Ende dieses Abschnitts möchte ich die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen *hidden*-Konstellationen nochmals zusammenfassend anhand der Abbildung 3-5 verdeutlichen<sup>119</sup>:

---

<sup>116</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 295f.; Spremann 1990, S. 567f.

<sup>117</sup> Erläuterungen S. 82f.

<sup>118</sup> Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 296f.; Spremann 1990, S. 566.

<sup>119</sup> Scholtis 1998, S. 18.

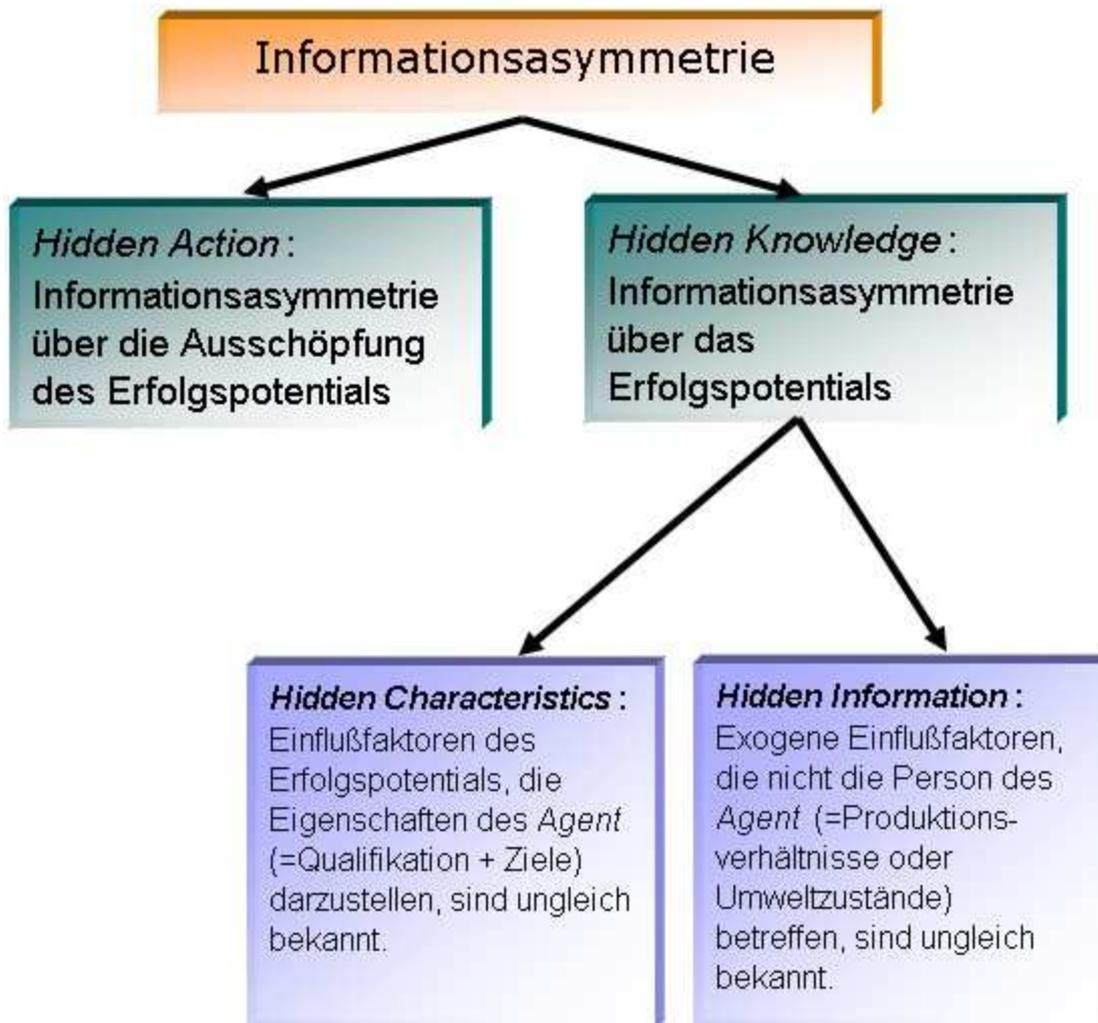


Abbildung 3-6: Die verschiedenen Formen asymmetrischer Information

### 3.5.3 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass für die *Stakeholder* in Bezug auf den Inhalt der Nachhaltigkeitsberichte eine Qualitätsunsicherheit und -unsicherheit besteht. Die Qualitätsunsicherheit bezeichnet generell den Informationsvorsprung der Unternehmensleitung gegenüber den *Stakeholdern*. Diese Qualitätsunsicherheit der *Stakeholder* in Bezug auf den Inhalt und die Richtigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts kann vermindert werden, indem die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte an folgenden wichtigen Kriterien gemessen wird:

- (1) Die übersichtliche Struktur sowie der angemessene Umfang des Nachhaltigkeitsberichts (max. 50 Seiten).

- (2) Die Auditierung des Nachhaltigkeitsberichts durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- (3) Die Benennung von Unternehmenszielen mit einem tiefen Detaillierungsgrad sowie
- (4) die Darlegung eines detaillierten Umsetzungs- und Zeitplans. Umsetzungsänderungen oder Zeitplanänderungen sollten entsprechend proaktiv, frühzeitig und detailliert an die Stakeholder kommuniziert werden.
- (5) Die Darstellung ausführlicher Hintergrundinformationen über Transport- oder Chemieunfälle, über Störfälle bzw. Skandale.
- (6) Die Berücksichtigung von positiven und kritischen *Stakeholder-Statements*.

Die Kriterien (1) bis (6) ermöglichen es den *Stakeholdern*, ihre Qualitätsunsicherheit zu reduzieren und Vertrauen in den Inhalt sowie in die Verfasser des Nachhaltigkeitsberichts zu schaffen. Diese Kriterien (1) bis (6) bilden auch die Basis für die empirische Analyse der 84 Nachhaltigkeitsberichte der 36 deutschen Großunternehmen in Kapitel 7.2.<sup>120</sup>

Die Qualitätsunsicherheit gegenüber den Zukunftsprognosen im Nachhaltigkeitsbericht bleibt mit einem Restrisiko behaftet, da politische Eskalationen<sup>121</sup> oder unkalkulierbare Terroranschläge bzw. unvorhersehbare Ereignisse<sup>122</sup> nicht in einem Nachhaltigkeitsbericht dargestellt und Notfallpläne für derartige Situationen aufgezeigt werden können. Dies würde den Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes überschreiten.

Die Qualitätsunsicherheit gegenüber dem Inhalt und der Richtigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts kann für die Zukunft zwar nicht ausgeschlossen werden, jedoch kann die Vergangenheit ein gutes Kriterium sein, denn:

- (a) Wenn ein Unternehmen in der Vergangenheit einen qualitativ hochwertigen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hat, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass dies auch in Zukunft so sein wird.
- (b) Wenn das Datenmaterial in der Vergangenheit in Bezug auf andere Publikationen und Geschäftsberichten plausibel und somit richtig erschien, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass dies auch in Zukunft so sein wird.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Erläuterungen, S. 175ff.

<sup>121</sup> Aktuelle politische Lage im Iran, Stand 24.06.2009.

<sup>122</sup> Flugzeugkatastrophe über dem Atlantik vom 06.06.2009.

<sup>123</sup> eigene Darstellung.

### 3.6 Eigenkapitalkosten, Informationskosten und begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten

#### 3.6.1 Auswirkungen auf die Eigenkapitalkosten des Unternehmens aufgrund von Informationsasymmetrien

Der theoretische Ansatz, der sich mit dem Thema *estimation risk* (=Schätzrisiko) beschäftigt, geht auf Barry/Brown (1985) zurück. Die zentrale Annahme der beiden Autoren besteht darin, dass eine Erhöhung des Schätzrisikos, das eine inverse (=umgekehrte) Funktion der verfügbaren Informationsmengen über einen Titel/ein Unternehmen ist, einen steigernden Effekt auf die Kapitalkosten hat. Dies soll durch folgendes Argument weiter veranschaulicht werden: „*The argument is that securities for which there is relatively little information available may be perceived as riskier securities for which more information is available.*“<sup>124</sup>

Barry/Brown gehen somit von folgenden zwei Annahmen aus:

1. Informationsasymmetrien bestehen hinsichtlich der am Markt verfügbaren Titel.
2. Unternehmen, über die auf dem Markt wenige Informationen bekannt sind, werden mit höheren Kapitalkosten bestraft.

Daraus lässt sich für die vorliegende Dissertation folgende wichtige Implikation festhalten: Durch eine gezielte Informationspolitik, u.a. durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, kann eine Unternehmensleitung diese Informationsasymmetrie entsprechend reduzieren und somit einen Beitrag zur Senkung der Kapitalkosten leisten.

#### 3.6.2 Informationskosten und begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten als Ursachen für Informationsproblematiken

In realen Entscheidungssituationen ist eine eindeutige Prognose der zukünftigen Umweltkonstellationen zumeist nicht möglich, da zukünftige Situationen stets mit einem gewissen Unsicherheitsfaktor einhergehen. Die Beteiligten haben zwar die Möglichkeit, Urteile über die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter Umweltkonstellationen<sup>125</sup> zu bestimmen. Aber selbst bei ausreichender Informationsverarbeitungskapazität und

---

<sup>124</sup> Barry/Brown 1985, S. 284.

<sup>125</sup> Laux 1995a, S. 24f.

mit noch so umfangreichen und detaillierten Methoden der Informationsbeschaffung und -verarbeitung gelingt es nur in bedingtem Umfang, zukünftige Umweltkonstellationen vorherzusagen.<sup>126</sup> Häufig liegt es aber nicht nur an unzureichendem Wissen, sondern sehr viel häufiger ist nicht einmal bekannt, welche Umweltkonstellationen möglich sind. Dieser Sachverhalt impliziert, dass die Kosten, die für die Beschaffung der vollständigen Informationen bereitgestellt werden müssen, ein großes Ausmaß annehmen können.

Die Gründe für mögliche unkalkulierbare Risiken liegen einerseits in den strukturellen Gegebenheiten, andererseits in komplexen Zusammenhängen, die für den oder die Entscheidungsträger nicht zu bewältigen sind. Ein strukturell bedingtes Risiko liegt dann vor, wenn der Entscheidungsträger einem Zufallsmechanismus ausgesetzt ist, beispielsweise beim Roulette-Spiel. Im Gegensatz dazu liegt das Risiko bei einer übermäßigen Informationsflut darin begründet, dass die Beschaffung, Weitergabe und logisch konsistente Verarbeitung und Speicherung von Informationen nicht kostenlos erfolgen kann. Dadurch fallen generell (erhebliche) Informationskosten an. Hinzu kommt, dass die Informationsverarbeitungskapazitäten einer physischen Begrenzung unterliegen sind. Somit können selbst bekannte Kausalketten, die den Eintritt einer zukünftigen Umweltkonstellation vorherbestimmen können, nicht vollständig abgebildet werden.

Im Zusammenhang mit den entsprechenden Zielkonflikten verursachen die Informationskosten, die durch Überwachungs-, Kontroll- oder Inspektionsaufwände hervorgerufen werden, eine ungleiche Verteilung der Informationen. Diese wiederum tragen zu einer Konservierung der bereits bestehenden Informationsasymmetrie bei.<sup>127</sup>

### 3.6.3 Begrenzte Verarbeitungskapazitäten (*bounded rationality*)

Entscheidungen von Trägern in realen Entscheidungssituationen unterliegen in der Regel einer begrenzten Rationalität. Die Beteiligten verarbeiten die Informationen, die ihnen theoretisch und praktisch zur Verfügung stehen, in Bezug auf Ihre Entscheidungskalkül nur in unzureichender Weise. Aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten zur Einsparung von Kosten sind die Beteiligten gezwungen, auf Informationen zu verzichten, um so die Komplexität zu reduzieren. Dieser Sachverhalt ist seit

---

<sup>126</sup> Dies gilt v.a. dann, wenn der zukünftige Umweltzustand durch Aktivitäten der Entscheidungsträger mitbestimmt wird.

<sup>127</sup> Scholtis 1998, S. 19f.

längerem „in der Entscheidungstheorie als das Problem begrenzter Fähigkeit zur Informationsverarbeitung bekannt.“<sup>128</sup> Die Beteiligten handeln nach Williamson intendiert rational, können aber aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität und den Informationskosten zuweilen wichtige Zukunftsentwicklungen gar nicht oder nur unzureichend antizipieren.<sup>129</sup>

*Bounded rationality* kann in strukturell unterschiedlichen Situationen relevant werden und dabei zu qualitativ gleichen Konsequenzen führen:

Situationen mit erheblichen Sicherheitsfaktoren, in denen technologisch sehr komplizierte Zusammenhänge berücksichtigt werden müssen, führen hinsichtlich der Planungsaktivitäten zu ähnlichen Schwierigkeiten wie Situationen mit einem hohen Unsicherheitsfaktor. Dabei ist es irrelevant, ob gewisse Umweltkonstellationen außer Betracht gelassen werden können, da diese aufgrund mangelnder (Fach-) Kenntnisse oder mangelnder Informationsverarbeitungskapazität nicht vorhersehbar sind.

Die vollständige Antizipation aller zukünftigen Entwicklungen ist den Entscheidungsträgern zwar aus Kosten- oder Kapazitätsgründen verwehrt, dennoch ist der Begriff der begrenzten Rationalität eine weniger passende Übersetzung, da sie zu viel Spielraum für (Fehl-) Interpretationen lässt. Schließlich handelt der Entscheidungsträger aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen und Möglichkeiten – aus ökonomischer Sicht – durchaus rational. Gerade in der Selektion von Informationen spiegelt sich die Rationalität des Entscheidungsträgers wider. Wenn die Beteiligten im Rahmen ihrer Entscheidungen mit einem gewissen Komplexitätsgrad<sup>130</sup> einen bestimmten Informationsstand für optimal erachten, dann ist dies eine subjektiv geprägte Entscheidung mit einem impliziten Risiko, die andere Entscheidungsträger möglicherweise bei denselben Rahmenbedingungen anders treffen würden. Natürlich liegt es in der Subjektivität der Entscheidungskalküle begründet, dass andere Entscheidungsträger über andere oder sogar bessere Informationen verfügen, so dass sie aus diesen Informationen andere Schlüsse ziehen bzw. andere Entscheidungen treffen können. Ferner trifft die Behauptung zu, dass eine begrenzte Rationalität sich modellieren lässt, sofern unter einem rational handelnden Entscheidungsträger eine vollständig unqualifizierte Person verstanden wird, die über kein Wissen bzw. keine Antizipationsfähigkeiten oder Antizipati-

---

<sup>128</sup> Hax 1991, S. 56.

<sup>129</sup> Williamson 1985, S. 51ff.

<sup>130</sup> Laux/Liermann 1993, S. 42, i.V.m. S. 58ff.

onsmöglichkeiten verfügt.<sup>131</sup> Da ein Entscheidungsträger zu Sachverhalten, die er weder kennt, noch beurteilen kann, keine Aussagen treffen und damit auch keine Planungen vornehmen kann, entziehen sich derartige Sachverhalte einer fundierten Analyse, die auf Rationalität basieren sollen. Schließlich erfordern Planungen und Beurteilungen jeglicher Art von Entscheidungsträgern unbedingt die Fähigkeit, Problemstellungen zumindest ansatzweise charakterisieren zu können, z.B. durch ein gewisses Maß an Vorhersehbarkeit der zu erwartenden Umweltentwicklungen und der daraus resultierenden Konsequenzen<sup>132</sup>. Als Praxisbeispiel lässt sich hier die aktuelle Finanz- und Bankenkrise anführen, die derzeit die weltwirtschaftliche Entwicklung stagnierend oder negativ (= Rezession) beeinflusst.

Die Annahmen zu derartigen Entwicklungen können zwar vage sein. Zudem können diese auch den unzureichenden Informationsstand und die mangelnde Qualifikation des Entscheidungsträgers, in deren vorgegebenen Rahmen er wiederum rational handelt, widerspiegeln. Dagegen ist das Kalkül eines vollständig unqualifizierten Entscheidungsträgers tatsächlich nicht individuell, d.h. nicht allein auf (s)ein Problem bezogen, formulierbar. Einem solchen Entscheidungsträger können bestenfalls allgemeine Kenntnisse über grundsätzliche Verhaltensweise von Individuen oder auch Wirkungsweisen von Mechanismen vermittelt werden.<sup>133</sup>

#### 3.6.4 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass die Unternehmensleitungen durchaus ein Interesse daran haben sollten, einen informativen Nachhaltigkeitsbericht mit tiefem Detaillierungsgrad zu veröffentlichen, da nach Barry/Brown

- (1) Informationsasymmetrien hinsichtlich der am Markt verfügbaren Titel bestehen.
- (2) Unternehmen, über die auf dem Markt wenige Informationen bekannt sind, mit höheren Kapitalkosten bestraft werden.

Somit können die Unternehmensleitungen selbst dafür Sorge tragen, dass genügend positive Informationen, die für potenzielle Investoren bzw. Kunden und *Stakeholder*,

---

<sup>131</sup> Stiglitz 1975a, S. 44.

<sup>132</sup> Hart 1995, S. 82; d.h. ein ahnungsloser Entscheider wird nicht bemerken können, dass sich ihm eine Problematik, z.B. eine mögliche *Hold up*-Situation, überhaupt stellt.

<sup>133</sup> Williamson 1979, S. 246-254.

welche von Interesse sein könnten, auf dem Markt bestehen. Deshalb müssen Unternehmen, die wenige Informationen an den Markt weitergeben, wesentlich höhere Kapitalkosten (bspw. hohe Marketingkosten bei der Einführung eines neuen Produkts) einsetzen, um Neuinvestoren oder -kunden zu gewinnen. Zudem liegen die Schätzkosten wesentlich höher als bei transparenten Unternehmen. Ausnahmen bilden solche Unternehmen, die über ein Markenprodukt<sup>134</sup> verfügen.

Eine Herausforderung bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte ist die Auswahl der Informationen. Schließlich sind die Verfasser der Nachhaltigkeitsberichte aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten gezwungen, auf Informationen zur Einsparung von Kosten zu verzichten, um so die Komplexität zu reduzieren. Hier sollte vor der Erstellung ein reger Informationsaustausch mit den *Stakeholdern* erfolgen, um deren Interessen entsprechend bedienen zu können. Ferner bieten die ISO-Zertifizierungen der Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9000 und der Umweltmanagementnorm DIN EN ISO 14000 aufgrund der Anforderungskriterien genügend Potenzial, um aus diesen Daten Informationen für den Nachhaltigkeitsbericht abzuleiten.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Beispiel Rolex: Kunden verbinden mit diesen Uhren höchste Qualität und höchsten Luxus, obwohl sich die meisten Uhren im Mittelpreissegment befinden.

<sup>135</sup> eigene Darstellung.

## 4 Die häufigsten Prinzipal-Agent-Konstellationen: Moral Hazard – Adverse Selection – opportunistisches Hold up

### 4.1 Intention des Kapitels

Ausgehend von dem berühmten Essay *the market of lemons* von George Akerlof sollen in diesem Kapitel die verschiedenen Konstellationen des *Prinzipal-Agent*-Prinzips dargestellt werden. Dazu gehört die Problematik des Moral Hazard, die *Adverse Selection* sowie die Gefahr des opportunistischen *Hold up*. Abschließend wird auf die Reduzierung dieser Formen der Informationsasymmetrie Bezug genommen.

### 4.2 Moral Hazard

Moral Hazard bezeichnet grundsätzlich das moralische Risiko bei verschleierte Handlungen. Das moralische Risiko liegt für den Prinzipal grundsätzlich darin, dass er die Leistung eines Agenten zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme in Bezug auf dessen Fleiß, Einsatzbereitschaft und Sorgfalt nicht im Vorfeld beurteilen kann.

Eine Sonderform ist in diesem Zusammenhang das *Shirking*. Es bedeutet wörtlich übersetzt Drückebergerei, die meist in Verbindung mit dem Phänomen des *Moral Hazard*<sup>136</sup> auftritt. *Shirking* wird in der Literatur als eine spezielle Form opportunistischen Verhaltens (= engl. *postcontractual opportunism*)<sup>137</sup> angesehen. Hierbei handelt es sich um einen nachvertraglichen (=ex post) Opportunismus, der dadurch möglich wird, dass das Verhalten des Entscheidungsträgers nach Vertragsabschluss nicht verifizierbar ist.<sup>138</sup>

In einer konkreten Entscheidungssituation im alltäglichen Umgang tritt Moral Hazard meist in Verbindung mit einer *hidden action*-Situationen auf. Dies bedeutet, dass der Entscheidungsträger seine Anstrengungen in *hidden action*-Situationen reduziert, wenn er genau weiß, dass er unbeobachtet ist und auch nicht kontrolliert werden kann. Somit hat er keine Konsequenzen zu befürchten, denn

a.) auf Anfragen gibt er vor, das vereinbarte Aktivitätsniveau realisiert zu haben;

---

<sup>136</sup> Arnott/Stiglitz 1988, S. 383-387; Kotowitz 1987, S. 549ff.

<sup>137</sup> Milgram/Roberts 1992, S. 601.

<sup>138</sup> Bogetoft 1994, S. 16.

b.) auf ein unbefriedigendes Ergebnis erklärt er, dass dieses auf den Eintritt eines ungünstigen, aber nicht verifizierbaren Umweltzustands zurückzuführen ist.

Hat der *Agent* nicht die vollständigen Konsequenzen seines Handelns zu tragen, treten externe Effekte aufgrund seiner Aktionen auf, die eine Fehlallokation verursachen können. Die Konsequenzen, die nicht vollständig vom Agenten getragen werden müssen, sind nicht Bestandteil seines Kalküls und wirken somit auch nicht verhaltensbestimmend auf sein Handeln. Deshalb besteht bei dem Phänomen *Moral Hazard* grundsätzlich die Gefahr, dass sich der *Agent* anders verhält, als dies bei vollständiger Berücksichtigung der Konsequenzen optimal wäre. Eine derartige Verhaltensänderung oder auch nur die Gefahr derer stellt eine Ineffizienz der Kooperationsbeziehung dar. Kotowitz drückt es wie folgt aus: „*Moral Hazard may be defined as actions of economic agents in maximising their own utility to the detriment of others, in situations where they do not bear the full consequences or, equivalently, do not enjoy the full benefits of their actions due to uncertainty and incomplete or restricted contracts which prevent the assignment of full damages (benefits) to the agent responsible.*“<sup>139</sup>

Die unvollständige Beteiligung an den Konsequenzen des eigenen Handelns ergibt sich beispielsweise in *hidden action*-Situationen durch die Erfolgsbeteiligung des Entscheidungsträgers mit einem variablen, aber vorher vereinbarten Prämiensatz.<sup>140</sup> Andere Gründe können juristische<sup>141</sup> bzw. physische Vertragsschranken oder eine hohe Komplexität von *Prinzipal-Agent*-Beziehungen sein, die eine exakte Zurechnung des Erfolgs erschweren.

Der Begriff *Moral Hazard* stammt ursprünglich aus dem Bereich der Versicherungsliteratur. Hier wurde festgestellt, dass sich der Versicherte nach Vertragsabschluss unter Umständen weniger vorsichtig verhält als er es ohne den Abschluss einer entsprechenden Versicherung tun würde. Guesnerie beschreibt *Moral Hazard* als diesen unerwünschten Effekt aus der Sicht eines (Feuer-) Versicherungsunternehmens, indem die Tatsache des Versichertseins auf das Verhalten des Versicherten entsprechende

---

<sup>139</sup> Kotowitz 1987, S. 549. Der Begriff *incomplete* wird sinngemäß als unvollständiges Einbeziehen aller Konsequenzen bei gleichzeitiger Informationsasymmetrie oder Risikoaversion gebraucht.

<sup>140</sup> Laux 1990, S. 129.

<sup>141</sup> Großmann, Masterarbeit 2005, S. 13, i.V.m. S. 50ff.: Zahlungsunfähigkeit einer AG oder GmbH [& Co KG]: Ansprüche der Investoren im Insolvenzfall können nur durch das Vermögen des Unternehmens abgegolten werden, nicht aber durch das Privatvermögen der Vorstände oder Gesellschafter.

Auswirkungen hat.<sup>142</sup> Am Ausdruck *Moral* in dem Phänomen *Moral Hazard* haben einige Autoren Anstoß genommen, da der Begriff in Verbindung mit *Hazard* eine Wertung des Verhaltens des Agenten darstellt, während in der ökonomischen Theorie gemeinhin eine wertneutrale Rationalität angenommen und akzeptiert wird. Deshalb hat Arrow<sup>143</sup> versucht, mit dem Begriff *hidden action* eine wertneutrale Substitution vorzunehmen.<sup>144</sup> Tatsächlich aber ist *Moral Hazard* eine Konsequenz, die sich aus einer *hidden action*-Situation ergeben kann, aber sich nicht zwangsläufig ergeben muss. Möglicherweise existieren Instrumente der Vertragsgestaltung, wie z.B. geeignete Anreizsysteme für den Entscheidungsträger zur Risikoneutralität, welche die Gefahr des *Moral Hazard* trotz einer bestehenden Informationsasymmetrie beseitigen können.<sup>145</sup> *hidden action* ist nur eine Ursache von *Moral Hazard*. Die meisten Autoren, die sich mit dem Phänomen *Moral Hazard* auseinandersetzen, unterstellen jedoch meist eine Situation, in der *hidden action* im Vordergrund steht, so dass ein enger Zusammenhang zwischen den Begriffen besteht.<sup>146</sup>

Die Folge von *Moral Hazard* ist aus der Sicht der delegierten Instanz eine Verteuerung der Kooperation in Form von *agency costs*<sup>147</sup>, die stets die Instanz zu tragen hat, für die der Agent ein Mindestnutzenniveau erzielt. *Moral Hazard* führt dazu, dass entweder gar kein oder nur ein ineffizientes Gleichgewicht, im Vergleich zu einer Situation mit symmetrischer Information, existiert.<sup>148</sup>

Die einschlägigen Lösungsmöglichkeiten bei dem Phänomen *Moral Hazard* sind im wesentlichen all jene Instrumente, die zu einer Internalisierung der externen Effekte der Handlungen des Agenten führen, d.h. vor allem jegliche Formen der Erfolgsbeteiligung. Ferner ist es hilfreich, durch Maßnahmen der Informationsbeschaffung, z.B. durch die Einführung von Kontrollen oder von vordefinierten Bewertungskriterien, die entstandene Informationsasymmetrie soweit abzubauen, dass die diskretionären Handlungsmög-

---

<sup>142</sup> Guesnerie 1987, S. 646, i.V.m. Guesnerie 1992, S. 14.

<sup>143</sup> Arrow 1985, S. 38.

<sup>144</sup> Arrow 1985, S. 38; Arrow 1986, S. 1184, i.V.m. Richter 1991, S. 401.

<sup>145</sup> Kreps 1994, S. 522, i.V.m. Clemenz 1986, S. 159.

<sup>146</sup> Arrow und Guesnerie 1987, S. 646 interpretieren den Begriff *Moral Hazard* im Sinne von „*unobservability of contingencies, about which information is needed in order to design first-best contracts.*“

<sup>147</sup> Jensen/Meckling 1992, S. 251-274, i.V.m. Spremann 1987, S. 22-26.

<sup>148</sup> Ungern-Sternberg/v. Weizäcker 1981, S. 612 interpretieren den Begriff *Moral Hazard* im Sinne einer Form von Marktversagen, da zwar das Bedürfnis zur Erfüllung einer (*first-best*-) Leistung besteht, aber für den Agenten kein Anreiz gegeben ist, diesem Bedürfnis nachzukommen.

lichkeiten des Agenten bzw. des Entscheidungsträgers weitestgehend eingeschränkt werden.

Für die Vertragsgestaltung hat die Annahme des opportunistischen Handelns der Entscheidungsträger die unmittelbare Konsequenz, dass Verträge sich etwa nicht allein an der nicht verifizierbaren Aktivität des Agenten (=> mögliche Bemessungsgrundlage für dessen Belohnungen) orientieren. Deshalb sollten Belohnungen nach Möglichkeit, um auch langwierige Diskussionen zu vermeiden, an intersubjektiv überprüfbare Bemessungsgrundlagen, wie beispielsweise an den Erfolg, gekoppelt werden. Diese Tatsache belegt auch Kreps in seinen Analyseberechnungen, in denen der Arbeitslohn eines Agenten mit hohem und geringem Arbeitseinsatz entsprechend analysiert und berechnet wird.<sup>149</sup> Ist die Belohnung an den Erfolg geknüpft, so verlangt der Entscheidungsträger eine Risikoprämie bei einer Risikoaversion. Die Kooperation wird damit aus der Sicht der Instanz teuer und gegebenenfalls nicht mehr von Vorteil sein. Damit können die Kooperationsbedingungen der Instanz verletzt sein, so dass auf diese Weise ein Marktversagen entsteht.<sup>150</sup>

#### 4.2.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass das moralische Risiko bei verschleierte Handlungen in Bezug auf den Inhalt und die Intention der Nachhaltigkeitsberichte die Stakeholder und potenziellen Investoren bzw. Kunden zu tragen haben. Diese Moral Hazard-Situation ist in der Regel mit mindestens einer *hidden*-Konstellation gepaart, für die jeweils ein exemplarisches Beispiel kurz dargelegt wird:

- (a) Eine *hidden action*- und *hidden knowledge*-Situation könnte darin bestehen, dass die Verfasser über Unregelmäßigkeiten bei Finanztransaktionen informiert sind, aber im Nachhaltigkeitsbericht entweder diesen Sachverhalt ganz verschweigen oder nur eine Randnotiz darüber vermerken, ohne jedoch Hintergrundinformationen oder mögliche Konsequenzen aufzuzeigen.
- (b) Die verborgene Absicht (= *hidden intention*) besteht bei den Verfassern in dem unter (a) angeführten Sachverhalt darin, dass durch das Verschweigen desselben bzw. durch den unzureichenden Informationsfluss die *Share*- und *Stakeholder* nicht unnötig verschreckt werden sollen. Dies könnte dazu führen, dass sie eine weitere Zusammenarbeit in Frage stellen bzw. aus einem möglichen

---

<sup>149</sup> Kreps 1994, S. 523ff., i.V.m. Varian 2001, S. 243ff.

<sup>150</sup> Laux 1990, S. 107f.

Skandal Konsequenzen ziehen und ihr Kapital dem Unternehmen entziehen und es im schlimmsten Fall dem direkten Konkurrenzunternehmen zur Verfügung stellen (=worst-case-Szenario). Entsprechend würde bei einem börsennotierten Unternehmen auf derartige negative Nachrichten mit einem stark schwankenden Kursverfall reagiert. Dies hätte für die Mitglieder der Unternehmensleitung unmittelbare Folgen auf die Instabilität ihrer Position und auf mögliche Boni- und Tantiemenzahlungen.

- (c) Ferner trifft das moralische Risiko die Share- und Stakeholder bei einem Unternehmen, wenn dessen hohe Umsätze und Gewinne und die daraus resultierenden hohen Dividenden aus Menschenrechtsverletzungen oder unzumutbaren Arbeitsverhältnissen oder aus Kinderarbeit resultieren. In derartigen Umständen stellt sich *Moral Hazard* in seiner ursprünglichsten Bedeutung dar.<sup>151</sup>

Bei einem Nachhaltigkeitsbericht besteht jedoch für den (potenziellen) *Shareholder/Investor* durch eine intersubjektiv überprüfbare Bemessungsgrundlage grundsätzlich die Möglichkeit darin, dass verschiedene, interdisziplinäre Nachhaltigkeitskriterien definiert werden, um den Inhalt und die relevanten Informationen des Nachhaltigkeitsberichts beurteilen zu können. Daraus lassen sich für den (potenziellen) *Shareholder/Investor* Rückschlüsse ziehen auf (a) den Wert des Unternehmens, (b) auf das (erfolgreich agierende) Management, (c) auf die Marktposition des Unternehmens sowie auf (d) die Nachhaltigkeit des Unternehmens, d.h. ob das Unternehmen in fünf Jahren noch auf dem Markt existiert oder nicht. Dementsprechend wird der (potenzielle) *Shareholder/Investor* sein Urteil wie folgt treffen können:

- (1) Fällt das Urteil positiv aus, wird er dem Unternehmen sein Geld zur Verfügung stellen.
- (2) Fällt das Urteil negativ aus, wird er von seiner finanziellen Investition absehen und möglicherweise sein Geld einem Konkurrenzunternehmen, das besser und nachhaltiger auf dem Markt bzw. in der Branche positioniert ist, zur Verfügung stellen.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> eigene Darstellung.

<sup>152</sup> eigene Darstellung.

### 4.3 Adverse Selection

Die Adverse Selection bezeichnet grundsätzlich Situationen, in denen entscheidungsrelevante Eigenschaften des Agenten, d.h. seine Fähigkeiten, Qualifikationen, Ausstattung oder Präferenzen, ihm selbst zwar bekannt sind, jedoch vom Prinzipal im Vorfeld der Entscheidungsfindung nicht erkannt werden können. Im Verlauf eines gewissen Zeitraums nach der Entscheidungsfindung des Prinzipals treten diese Eigenschaften jedoch zutage. Daher treten Adverse Selection-Konstellationen meist in Verbindung mit hidden knowledge- und hidden information-Konstellationen auf.

Ferner droht Adverse Selection, wenn verborgene Informationen über Preis-Qualitäts-Konstellationen und -Relationen vorliegen. In diesem Fall kommt es zur Findung eines Durchschnittspreises, so dass für gute und schlechte Risiken/Produktqualitäten der gleiche Preis verlangt wird.<sup>153</sup> Somit verdrängt diese Adverse Selection-Konstellationsform einfach die gute Produktqualität durch den Mechanismus einer immer schlechter werdenden Produktqualität-Spirale. Dadurch pendelt sich der Preis des Produkts auf einem niedrigen Durchschnittsniveau ein. *George Akerlof* hat bereits 1966 in seinem Essay *the market of lemons*<sup>154</sup> dieses Phänomen anhand des Qualitätsverfalls des amerikanischen Gebrauchtwagenmarktes wie folgt dargelegt:



Es wird angenommen, dass es zwei Gruppen, die Gruppe A und die Gruppe B, von Gebrauchtwagenbesitzern gibt, die jeweils ihre Fahrzeuge verkaufen wollen. Die Fahrzeuge der Gruppe A befinden sich in ausgezeichnetem Zustand (= *plums*), während die Fahrzeuge der Gruppe B erhebliche Mängel aufweisen (= *lemons*).

Nehmen wir nun an, dass alle Eigentümer eines *plum*-Fahrzeugs mindestens 2.000 € für ihr gut erhaltenes Vehikel erzielen möchten, während alle Besitzer eines *lemon*-Fahrzeugs für ihr mangelbehaftetes Auto mit 1.000 € zufrieden sind.

- 1.) Liegt keine Informationsasymmetrie vor, bedeutet das, dass die Käufer die (gute oder schlechte) Qualität der Fahrzeuge bereits vor Vertragsabschluss eindeutig feststellen können. Die *lemons*-Fahrzeuge können z.B. zu einem Preis zwischen 1.000 € und 1.200 € veräußert werden, während die Eigentümer der *plums*-

---

<sup>153</sup> Haberer 1996, S. 35f.

<sup>154</sup> Akerlof 1970, S. 488 – 500.

Fahrzeuge möglicherweise eine Preisspanne zwischen 2.000 € und 2.400 € zur Verfügung haben.

- 2.) Liegt jedoch eine Informationsasymmetrie in Form der Qualitätsunkenntnis vor, wissen die potenziellen Käufer zwar, wie hoch der relative Anteil an guten und schlechten Fahrzeugen ist, aber sie können nicht im Vorfeld, also noch bevor sie das Fahrzeug ausprobiert haben, beurteilen, welcher bestimmte Wagen nun zu den *plums*- oder *lemons*-Fahrzeugen zu zählen ist.<sup>155</sup> Das hat zur Folge, dass die risikoneutralen oder -scheuen Käufer maximal den Betrag des Erwartungswerts bezahlen. Dieser errechnet sich wie folgt:

$$\text{Erwartungswert: } 1.200 \text{ €} \times 0,5 + 2.400 \text{ €} \times 0,5 = 1.800 \text{ €}$$

Welche Konsequenzen ergeben sich nun aus dieser Erkenntnis?

Der errechnete Erwartungswert in Höhe von 1.800 € hat zur Folge, dass einerseits kein Eigentümer eines *plums*-Fahrzeugs bereit sein wird, zu diesem Preis sein Fahrzeug zu verkaufen, da der Erwartungswert unter dem Mindestwert der *plums* liegt. Begreifen die Käufer jedoch andererseits, dass auf dem Markt nur noch *lemons*-Fahrzeuge angeboten werden, werden sie ihre Zahlungsbereitschaft auf den Maximalwert für *lemons* reduzieren. Das wiederum bedeutet, dass der Markt für *plums*-Fahrzeuge zusammenbricht bzw. ganz von der Bildfläche verschwindet. Der groteske Aspekt daran ist, dass der Handel mit *plums*-Fahrzeugen grundsätzlich für beide Marktteilnehmer nur Vorteile mit sich bringen würde.<sup>156</sup>

Kreps sieht einen Lösungsansatz in diesem lemons-Dilemma darin, dass sowohl Käufer als auch Verkäufer die Möglichkeit haben sollten, sich vor dem Kauf das Fahrzeug genau ansehen zu können. Dadurch soll für beide Akteure eine Risikoneutralität zur Vermeidung von Komplikationen geschaffen werden. Die Problematik an diesem Lösungsansatz besteht darin, dass der Käufer (=Prinzipal) anhand der Betrachtung des Fahrzeugs nicht feststellen kann, ob es sich um ein *plums*-oder *lemons*-Fahrzeug handelt. Eine Begutachtung des Fahrzeugs, indem es vor dem Kauf durch einen fachkun-

---

<sup>155</sup> Fritsch 2005, S. 283f.

<sup>156</sup> equal example: Stiglitz and Weiss 1981, Chapter 3:  
the asymmetric information in the credit market.

digen Kfz-Mechaniker inspiziert wird, wird in der Praxis nicht durchgeführt. Somit trägt dieser Ansatz nicht zur Lösung des Dilemmas bei.<sup>157</sup>

Daneben gibt es auch die Informationsasymmetrie zu Lasten des Anbieters, auf die ich nicht näher eingehen möchte, da dieser Zusammenhang im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht relevant ist.

Die Gefahr des Marktversagens und der Negativauslese entsteht also immer dann, wenn eine vorvertragliche (ex ante) Informationsasymmetrie (= engl. *precontractual opportunism*<sup>158</sup>) besteht. Neben dem Bereich Qualitätsunkennnisse auf Gütermärkten wurden in der informationsökonomischen Literatur vor allem die Qualitätsunkennnisse auf Arbeitsmärkten, Kapitalmärkten sowie im Bereich Versicherungen umfassend untersucht. Die einschlägigen Lösungsmöglichkeiten bei *Adverse Selection*-Konstellationen sind vor allem Maßnahmen, die zu einem Abbau der Informationsasymmetrie führen bzw. welche die negativen Konsequenzen der verbleibenden Informationsasymmetrie schmälern, wie z.B. Garantien.<sup>159</sup> Beispielsweise können Verträge so gestaltet werden, dass sie einem Käufer umfangreiche Prüf- und Rückgaberechte einräumen. Dadurch soll dem Inhalt des Vertrags mehr Glaubwürdigkeit verliehen werden. Zudem kann so auch der Rückzug der besten Anbieter vom Markt vermieden werden.

#### 4.3.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass das Niveau eines Nachhaltigkeitsberichts nicht allein an seinem Hochglanzlayout und der Seitenzahl zu bewerten ist, sondern an dessen Inhalt. Die Stakeholder und potenziellen Investoren sind dabei gezwungen, den Inhalt nach Kriterien zu überprüfen, die für sie wichtig sind. Kriterien könnten beispielsweise detaillierte Beschreibungen von Zielen und deren Umsetzungspläne sowie die Festlegung von Zeitplänen zur Erreichung derselben sein. Gleiches gilt für die proaktive Veröffentlichung von Stellungnahmen zu Skandalen, Störfällen oder Alternativvorschläge bei Nichterreichung der Ziele im festgelegten Zeitraum. Schließlich könnte ein Kriterium die ausführliche Beinhaltung von kritischen Sta-

---

<sup>157</sup> Kreps 1994, S. 563ff.

<sup>158</sup> Milgrom/Roberts 1992, S. 150.

<sup>159</sup> Scholtis 1998, S. 35.

*keholderstatements* sowie die darauf anschließende Stellungnahme der Unternehmensleitung, inklusive deren Änderungs- und Lösungsvorschlägen, sein.

Generell jedoch müssen die einschlägigen Lösungsmöglichkeiten bei *Adverse Selection*-Konstellationen in jedem Fall Maßnahmen sein, die zu einem Abbau der Informationsasymmetrie führen bzw. die negativen Konsequenzen der verbleibenden Informationsasymmetrie schmälern.<sup>160</sup>

Ein bedeutsamer Weg zum Abbau dieser *Adverse Selection*-Konstellation ist ferner das Einbeziehen dritter, unabhängiger Parteien, die relevante Informationen sammeln und diese dem Markt als zentrale Informationsquelle zur Verfügung stellen, wie etwa große Unternehmensberatungen (=PricewaterhouseCoopers) oder andere unabhängige Institute, die Testate oder Zertifizierungen ausstellen (=DIN EN ISO 9000 oder 14031)<sup>161</sup>. Unabhängige Institute oder Organisationen können als qualifizierte und neutrale Prüfungsinstanzen eingesetzt werden, denn sie sind in der Lage, die Informationsasymmetrien abzubauen, da sie über hinreichendes Wissen und notwendige Kapazitäten verfügen, um für die schlechter informierten Marktteilnehmer die relevanten Informationen zu verifizieren und allen öffentlich zugänglich zu machen. Diese Vorgehensweise sollte in Zukunft auch bei der Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten standardisiert und umgesetzt werden. Dieses Ziel verfolgt auch die vorliegende Dissertation.<sup>162</sup>

#### **4.4 Das opportunistische Hold up**

Die dritte Variante ungleicher Informationsverteilung ist die Situation des opportunistischen *Hold up*. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Prinzipal im Vorfeld Entscheidungen getroffen oder irreversible Investitionen getätigt hat, die der Agent durch seine Leistung und sein Verhalten entsprechend positiv oder negativ beeinflussen kann. Das opportunistische *Hold up* tritt in der Regel bei länger andauernden Vertragsverbindungen auf.<sup>163</sup> *Hold up* bedeutet wörtlich übersetzt Raubüberfall. Eine *Hold up*-Situation liegt vor, wenn eine Vertragspartei Vereinbarungen zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzt bzw. eine Teilleistung vorenthält oder eine zu hohe Gegenleistung verlangt.

---

<sup>160</sup> Scholtis 1998, S. 35.

<sup>161</sup> Erläuterungen, S. 159ff.

<sup>162</sup> eigene Darstellung.

<sup>163</sup> Haberer 1996, S. 36f.

Somit ist es ein weiteres Beispiel für nachvertraglichen (=ex post) Opportunismus (= engl. post-contractual opportunism).

Der Begriff opportunistisch bezeichnet den Umstand, dass eine Vertragspartei auf der Suche nach dem eigenen Vorteil auch nicht vor List und Betrug zurückschreckt. Durch diese Vorgehensweise entstehen Kosten, die als sogenannte opportunity costs bezeichnet werden. Suits definiert diese wie folgt: „*The opportunity cost [...] is the satisfied opportunity to use the capacity involved in its production for any other purpose. Opportunity cost represents the only real economic cost, the final restriction on society that prevents it from having everything might want.*“<sup>164</sup> Ursache für Opportunitätskosten ist nach Pfaff die „Übernutzung eines Gemeinschaftsfaktors aufgrund des Auseinanderfallens von individuell optimalem und pareto-optimalem Verhalten.“<sup>165</sup>

Das Dilemma an einer derartigen *Hold up*-Situation<sup>166</sup> besteht darin, dass es beim Abschluss des Vertrags nicht ein- und abgeschätzt werden kann. So bleiben die wahren Absichten der Gegenpartei verborgen, was dem Phänomen *hidden intention* entspricht, das in Abschnitt 3.5.1.3.1.5<sup>167</sup> genauer beschrieben wurde.<sup>168</sup>

Die Gefahr einer derartigen *Hold up*-Situation kann eingedämmt werden, indem

- Verträge so abgeschlossen werden, dass keine Spielräume in Bezug auf Auslegung des Vertrags möglich sind.
- Ferner weigert sich der schwächere Vertragspartner, irreversible Investitionen oder Kosten zu tätigen, die bei Abbruch des Vertrags nicht einklagbar sind.

Diese irreversiblen Investitionen oder Kosten werden auch als *sunk costs* bezeichnet. Der Vertragspartner, der diese *sunk costs* tätigt oder tätigen muss, wird von der Gegenpartei abhängig und somit implizit ausbeutbar. Eine derartige Abhängigkeit wird auch als sogenannter *lock in*-Effekt<sup>169</sup> bezeichnet. Ein Beispiel für einen derartigen *lock in*-Effekt ist eine langfristige Lieferbeziehung:

---

<sup>164</sup> Suits 1970, S. 46.

<sup>165</sup> Pfaff 1993, S. 92ff.

<sup>166</sup> Goldberg 1980, S. 338-343; Alchian/Woodward 1988, S. 67f.; Spremann 1990, S. 568ff.

<sup>167</sup> Erläuterungen, S. 66.

<sup>168</sup> Fritsch 2005, S. 289ff.

<sup>169</sup> Riordan/Sappington 1989, S. 99.

Der Lieferant L schafft sich aufgrund einer möglichen langfristigen Geschäftsbeziehung eine Spezialmaschine an, die nur verwendbar ist für die Aufträge des Abnehmers A. Diese Konstellation erlaubt einen gewissen Kostenvorsprung gegenüber den marktüblichen Techniken. Aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses des Lieferanten L gegenüber seinem Vertragspartner könnte nun Abnehmer A bei anstehenden Verhandlungen mit dem Lieferanten L diesen zu Preiszugeständnissen zwingen wollen, indem er dem Lieferanten L droht, die Geschäftsbeziehung zu beenden, wenn er den Preis nicht um einen Betrag X reduziert (=Hold up).<sup>170</sup>

Der Lieferant L wird sich möglicherweise auf diesen Deal mit der Spezialmaschine erst gar nicht einlassen, wenn er bereits im Vorfeld bemerkt, dass der Abnehmer A ihn möglicherweise erpressen könnte. Ergo bleiben dann auch die Einsparungspotentiale ungenutzt.

Hier besteht das Dilemma grundsätzlich darin, dass der Vertragspartner nicht durch mögliche Sanktionen zu loyalem Verhalten gezwungen werden kann. Wie bereits erwähnt, ließen sich opportunistische *Hold up*-Konstellationen vermieden, wenn Verträge so gestaltet würden, dass sie alle möglichen Eventualitäten berücksichtigen. Leider ist dies in der Realität nicht vollständig möglich, denn der Aufwand ist schlicht zu groß, um alle möglichen Risiken im Vorfeld erschöpfend zu regeln.

Derartige opportunistische *Hold up*-Konstellationen haben zur Folge, dass einerseits spezifische Investitionen unterbleiben, andererseits solche Vertragsbeziehungen erst gar nicht eingegangen werden. Damit bleiben prinzipiell vorhandene Möglichkeiten der Arbeitsteilung und der Koordination des Marktes ungenutzt. Dies führt zwangsläufig zu Einbußen in der Wohlfahrt aller Marktteilnehmer. Darin liegt das eigentliche Marktversagen.<sup>171</sup>

In diesem Abschnitt wurden die drei verschiedenen Entscheidungssituationen dargestellt, in denen die Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung ungleich zwischen dem schlechter informierten Prinzipal und dem gut bis sehr gut informierten Agenten verteilt sind. In allen Konstellationen lag somit eine asymmetrische Informationsverteilung vor, die durch verschleierte Handlungen, durch verborgene Handlungen oder durch verborgene Absichten des Agenten hervorgerufen wurde. Diese Grundformen asymmetrischer Informationsverteilung zeigt die folgende Tabelle 4-1:

---

<sup>170</sup> Fritsch 2005, S. 290.

<sup>171</sup> Fritsch 2005, S. 291.

Grundtypen asymmetrischer Information	verborgene Handlungen (hidden action)	verborgene Information (hidden information)	verborgene Absichten (hidden intention)
Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten des Agenten willensabhängig;</li> <li>• bleibt Prinzipal auch ex post verborgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten des Agenten willensabhängig;</li> <li>• bleibt Prinzipal auch ex post verborgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten des Agenten willensabhängig;</li> <li>• wird Prinzipal auch ex post bekannt</li> </ul>
Beispiele für Verhaltensweisen	Fleiß, Sorgfalt, Anstrengung	Qualifikation, Fähigkeit	Fairness, Kulanz, Entgegenkommen
Mögliche Phänomene	Moral Hazard (=Moralisches Risiko)	Adverse Selection (= Negativauslese)	Opportunistisches Hold up
Lösungsansätze	Ökonomische Anreize	Screening, Signaling	Autorität, Hierarchie

Abbildung 4-1: Grundformen asymmetrischer Informationsverteilungen<sup>172</sup>

#### 4.4.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass die *Share-* und *Stakeholder* bei einer *Hold-up*-Situation im Vorfeld Entscheidungen treffen oder irreversible Investitionen tätigen, welche die Unternehmensleitung durch ihre Leistung entsprechend positiv oder negativ beeinflussen kann. Das bedeutet, dass die Unternehmensleitungen den Nachhaltigkeitsbericht als Instrument zur transparenten Informationsvermittlung gegenüber den *Share-* und *Stakeholder* nutzen. Der Nachhaltigkeitsbericht kann positiv genutzt werden, indem über Ziele, Störfälle, kritische *Stakeholder-Statements*, usw. mit einem hohen Detaillierungsgrad informiert wird. Der Nachhaltigkeitsbericht kann negativ genutzt werden, indem nur positive Berichte, Nachrichten und Erfolge auf Hochglanzpapier veröffentlicht werden. Letzteres wäre für die *Share-* und *Stakeholder* eine *Hold-up*-Situation. Im Grunde genommen können *Hold-up*-Situationen nie ganz ausgeschlossen werden, denn es kann, gerade in Großkonzernen, immer Mitarbeiter oder Führungskräfte geben, die ihre Position durch illegale und

<sup>172</sup> Haberer 1996, S. 38.

gesetzeswidrige Handlungen ausnutzen, um sich selbst zu bereichern. Dennoch kann der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument dazu genutzt werden, um über Hindergründe, präventive Gegenmaßnahmen und mögliche Entschädigungen für finanziell geschädigte *Share-* und *Stakeholder* zu informieren. Ferner können Informationen über *Merger and Akquisitions*-Transaktionen<sup>173</sup>, über Unternehmenskäufe und -verkäufe, die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Techniken vermittelt werden. Hierin liegen die Grenzen der Informationstransparenz gegenüber den *Share-* und *Stakeholder* sowie der Veröffentlichungen in den Nachhaltigkeitsberichten. Die Hauptursache für die Grenzen der Informationstransparenz liegt in dem Fokus, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz aufrecht zu erhalten, zukunftsfähig und finanziell attraktiv für die *Share-* und *Stakeholder* zu sein und zu bleiben. Dennoch dürfen *Merger and Akquisitions*-Transaktionen oder die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Techniken, die für die *Share-* und *Stakeholder* zu irreversiblen Investitionskosten (= *sunk costs*) in Millionen- und Milliardenhöhe führen können, wenn diese nicht die gewünschten Synergien und Erfolge bringen, nicht verschwiegen werden.<sup>174</sup>

#### 4.5 Zusammenfassung:

##### Formen der Informationsasymmetrie und Anreize zu deren Abbau

Die bisherigen Darstellungen haben gezeigt, dass reale Entscheidungssituationen, für die Verträge geschlossen werden, sehr komplex sind. Verschiedene Gründe können einer erfolgreichen Kooperation entgegenstehen. Die Ursachen für die daraus resultierenden Probleme sind eine Reihe von Aspekten, die gerade in ihrem kombinierten Auftreten eine Eigendynamik entwickeln.

Die Analyse der Problemsituationen, die aus der Informationsasymmetrie resultieren, stellt den Schwerpunkt der *Prinzipal-Agent*-Theorie und der Informationsökonomie dar. Im Rahmen dieser Dissertation wird die Sichtweise von Spreemanns<sup>175</sup> zugrunde gelegt, die in Abbildung 4-1 dargestellt ist:

---

<sup>173</sup> M&A, deutsch: Fusionen und Übernahmen.

<sup>174</sup> eigene Darstellung.

<sup>175</sup> Spremann 1990, S. 562-572.

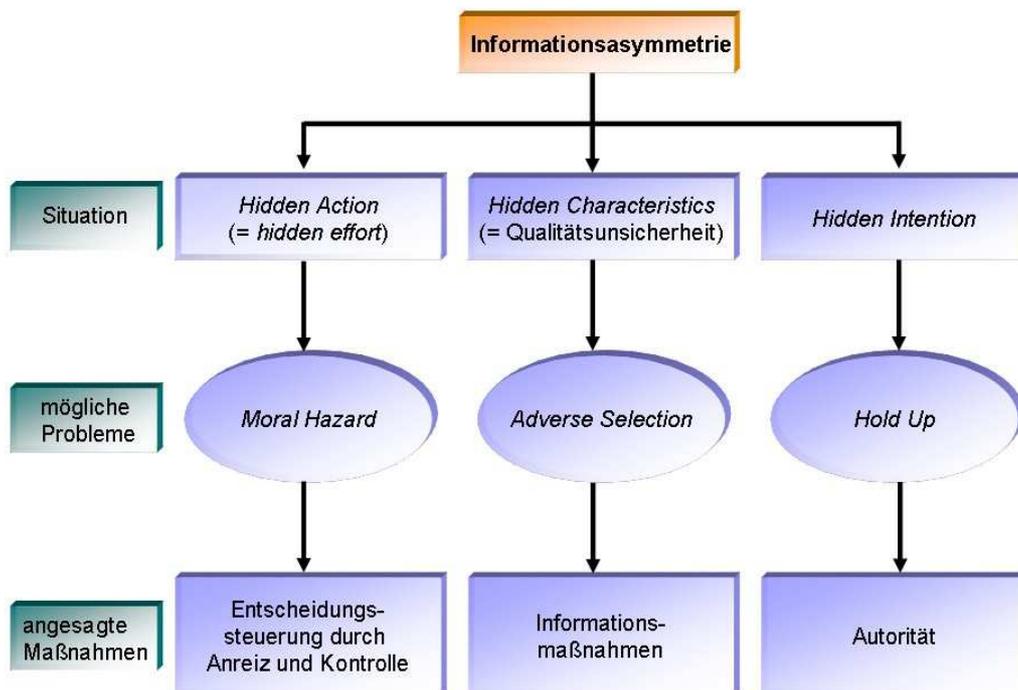


Abbildung 4-1: Gegenmaßnahmen zu asymmetrischen Situationen und Problemen

Die typischen *Prinzipal-Agent*-Problematiken werden als mögliche Konsequenzen bestimmter Formen der Informationsasymmetrie bei unangemessener Vertragsgestaltung angesehen. Im Zusammenhang mit den Gestaltungen von Verträgen muss versucht werden, diese Informationsasymmetrien durch entsprechende Maßnahmen zu reduzieren: „*Eliminating informational asymmetries between employers and agents typically eliminates agency problems.*“<sup>176</sup> Da ein Abbau der Informationsasymmetrie mit Kosten verbunden ist, sollte stets der nahezu vollständige Abbau das anvisierte Ziel sein. HAX drückt es so aus: „[Die] Informationsasymmetrie lässt sich grundsätzlich durch Informationsbeschaffung beseitigen; dies erfordert jedoch den Einsatz knapper Ressourcen, führt also zu Kosten, die in manchen Fällen prohibitiv [=abhaltend] hoch sein können. Jedenfalls führt eine in beiderseitigem Interesse optimale Gestaltung der Tauschbeziehung nicht notwendig zur Aufhebung der Informationsasymmetrie. Deshalb stellt sich das Problem, solche Störungen durch zweckmäßige Vertragsgestaltung auszuschließen.“<sup>177</sup> Deshalb muss analysiert werden, durch welche Mechanismen die Informati-

<sup>176</sup> White 1992, S. 111.

<sup>177</sup> Hax 1991, S. 56.

onslage verbessert werden kann bzw. wie durch eine geschickte Vertragsgestaltung die negativen Konsequenzen der Informationsasymmetrie reduziert werden können. Da in den verschiedenen Situationen die Akteure in unterschiedlichem Maße von der Informationsasymmetrie profitieren, sind auch unterschiedliche Initiativen zum Abbau der Informationsasymmetrie abzuwägen. In dem bereits ausführlich dargestellten Beispiel *market of lemons* von George Akerlof ist die Informationsasymmetrie letztlich für alle Beteiligten von Nachteil, da der Markt als solcher zusammenbricht und nur noch die *lemons*-Fahrzeuge, d.h. die ganz schlechten Produkte, gehandelt werden.<sup>178</sup>

In anderen *Prinzipal-Agent*-Situationen kommt es nicht zu einem Marktversagen, obwohl es Akteure gibt, die unter der Informationsasymmetrie leiden, während andere Marktteilnehmer gerade von dieser Informationsasymmetrie profitieren, wie z.B. durch höhere Durchschnittspreise, durch die Erstattung überhöhter Kosten oder durch falsche Einschätzungen des Erfolgspotenzials durch den Vertragspartner. Sofern der Abbau der Informationsasymmetrie erwogen wird, sollte zunächst durch die Analyse der Vor- und Nachteile für die einzelnen Akteure ermittelt werden, inwieweit die Akteure überhaupt einen Abbau der Informationsasymmetrie befürworten bzw. in welchem Maße mit Widerständen zu rechnen ist. Hinsichtlich der Initiative zum Abbau der Informationsasymmetrie sind je nach Entscheidungssituation drei verschiedene Initiativen möglich, die anschließend im Detail erläutert werden:

- (1) Initiative der besser informierten Marktteilnehmer,
- (2) Initiative der schlechter informierten Marktteilnehmer,
- (3) Einsatz einer dritten, neutralen Partei.

(1) Initiative der besser informierten Marktteilnehmer:

Die besser informierten Marktteilnehmer werden nur dann die Initiative ergreifen, wenn ihnen die Informationsasymmetrie Nachteile bringt. Dies erscheint zunächst unwahrscheinlich, denn schließlich bietet die Informationsasymmetrie gerade den besser informierten Entscheidungsträgern einen diskretionären Handlungsspielraum, den diese zu ihrem Vorteil nutzen können.

In vielen Situationen gibt es aber nur einen Anteil von besser informierten Entscheidungsträgern, die unter der Informationsasymmetrie leiden, da sie aufgrund der Existenz der schlechter informierten Entscheidungsträger am Markt nur zu Durchschnittskonditionen kooperieren können. Diese sind meist noch schlechter als die Konditionen,

---

<sup>178</sup> Scholtis 1998, S. 44ff.

die ihren wahren Eigenschaften entsprechen. Für diesen Teil der besser informierten Entscheidungsträger wäre ein Abbau der Informationsasymmetrie vorteilhaft. Da jedoch reine Behauptungen dieser Entscheidungsträger ohne die Existenz zusätzlicher Mechanismen einem fundamentalen Glaubwürdigkeitsproblem unterliegen, sind wirkungsvolle Maßnahmen zur Induktion von Glaubwürdigkeit erforderlich. Von den zur Verfügung stehenden Maßnahmen werden in Kapitel 5 *Signaling* und Reputation genauer untersucht.<sup>179</sup>

(2) Initiative der schlechter informierten Marktteilnehmer:

Die schlechter informierten Marktteilnehmer sind in vielen Situationen durch die Informationsasymmetrie die Benachteiligten. Initiativen ihrerseits sind daher zwangsläufig zu erwarten. Zum Abbau der Informationsasymmetrie können die schlechter informierten Marktteilnehmer z.B. *self-selection*-Mechanismen einsetzen, wie sie in Kapitel 5 näher erläutert werden.

(3) Der Einsatz einer dritten, neutralen Partei:

Alle Akteure können explizit eine dritte, neutrale Partei in die Kooperation einbeziehen. Neutrale Parteien oder Institutionen, die sich zur Nutzung im Zusammenhang mit Vertragsgestaltungen eignen, sind beispielsweise

- unabhängige Institutionen, die Informationen zur Verfügung stellen sowie Erwartungen bilden, stabilisieren oder homogenisieren;
- Vereinigungen oder Verbände, z.B. von Käufern oder Verkäufern, die über geeignete Mittel zur Durchsetzung der Glaubwürdigkeit der Aussagen ihrer Mitglieder verfügen oder
- unabhängige Prüfungsinstitutionen, die über die Möglichkeit der Verifizierung strittiger Sachverhalte verfügen.<sup>180</sup>

In Verbindung zu diesen Prüfungen stehen alle möglichen Gütesiegel, wie TÜV-Plaketten oder Testate. Diese aus Experten bestehenden (Prüfungs-) Institutionen, welche die Informationen verifizieren können, führen zu echter Glaubwürdigkeit durch entsprechende Nachweise, die wiederum durch wissenschaftliche oder technische Methoden geschaffen werden. Allerdings muss gewährleistet werden, dass ausgestellte Siegel, Zeugnisse oder Zertifikate ihrerseits keinem Glaubwürdigkeitsproblem unter-

---

<sup>179</sup> Dixit/Nalebuff 1995, S. 141-157: Übersicht über grundsätzliche Strategien zur Induktion von Glaubwürdigkeit.

<sup>180</sup> Polinsky/Shavell 1979, S. 880ff.

*Die häufigsten Prinzipal-Agent-Konstellationen:*

*Moral Hazard – Adverse Selection – opportunistisches Hold up*

liegen. Experten, die solche Zertifikate ausstellen, sind aufgrund ihrer Qualifikation in der Lage, Informationen zu verifizieren, die andere Personen mangels Qualifikation oder Kapazität nicht überprüfen können. Im Zusammenwirken mit einem Zulassungsverfahren und der Kontrolle durch Experten können Testate/Zertifikate eine erhebliche transaktionsfördernde Wirkung entfalten.

In den nachfolgenden Ausführungen des Kapitels 5 werden die beiden Instrumente *Signaling* und *Screening* zur Lösung der *Adverse Selection*-Problematik erläutert. Mit der *Reputation* wird ein Instrument diskutiert, das einen wirkungsvollen Einsatz bei der Gefahr von *Moral Hazard*- oder *Hold up*-Konstellationen darstellt.<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> eigene Darstellung.

## 5 Lösungsansätze gegen Informationsasymmetrien: *Screening, Signaling* und Harmonisierung der Interessen

### 5.1 Intention des Kapitels

Der Komplexität und Problematik der Informationsasymmetrie kann bei der Vertragsgestaltung durch eine Reihe von Maßnahmen entgegengewirkt werden. Diese können eingeteilt werden in

- Maßnahmen zum Abbau von Informationsasymmetrie,
- Maßnahmen zur Erleichterung des Umgangs mit verbleibender Informationsasymmetrie.

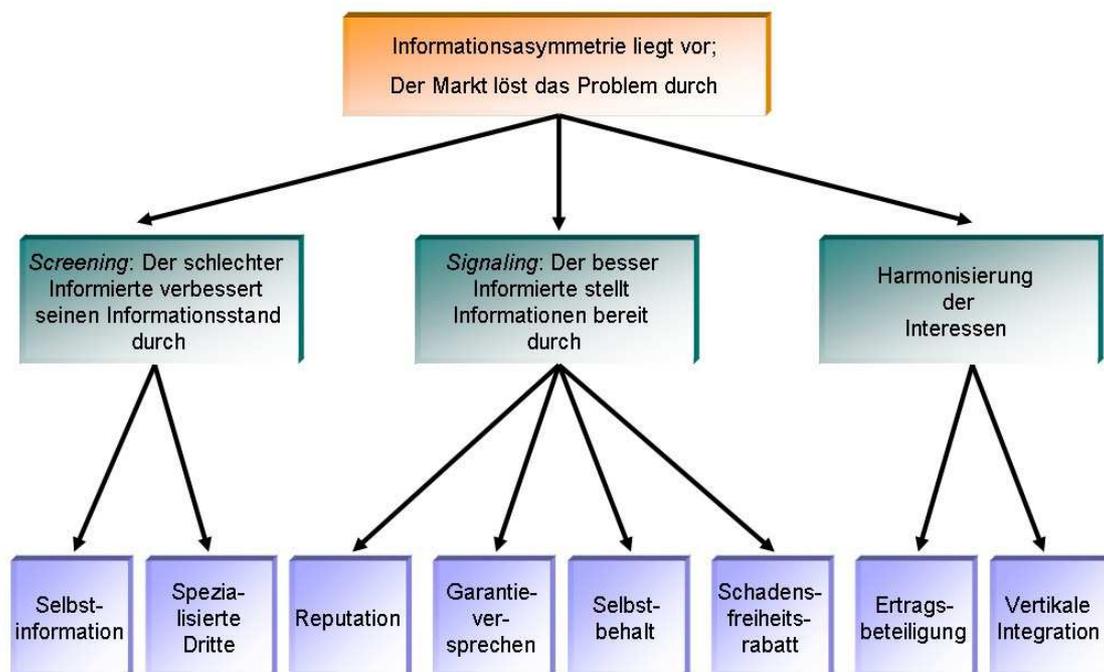


Abbildung 5-1: Marktorientierte Lösungsansätze für das Problem der Informationsasymmetrie

Wie aus Abbildung 5-1 ersichtlich ist, gibt es verschiedene marktorientierte Lösungsansätze zur Reduzierung der Informationsasymmetrie. Zur ersten Gruppe gehören beispielsweise sämtliche Aktivitäten des schlechter informierten Akteurs zur Beschaffung von Informationen, wie z.B. die eigenständige Inspektion relevanter Sachverhalte,

der Aufbau und die Nutzung von Informations- und Kontrollsystemen oder die Nutzung externer Informationsquellen. Zu der zweiten Gruppe zählen vor allem Selbstbindungen des besser informierten Akteurs, denen etwa sämtliche Formen der expliziten und impliziten Erfolgsbeteiligung zuzurechnen sind. Daneben spielt das Einbeziehen von dritten, neutralen Parteien eine zentrale Rolle.<sup>182</sup>

Das Dilemma der Informationsasymmetrie lässt sich meist dadurch abbauen, indem der Prinzipal (=der schlechter informierte Akteur) versucht, zusätzliche Informationen zu beschaffen (=Screening) und/oder der Agent (=der besser informierte Akteur) sich bemüht, glaubwürdige Informationen über eine gute Qualität zu verbreiten (=Signaling). Dadurch werden verbesserte Transaktionen möglich, die für beide Akteure eine Nutzensteigerung mit sich bringen. Wie aus Abbildung 5-1 abzulesen ist, beinhaltet das Screening die Eigeninformation bzw. das Einbeziehen spezialisierter, neutraler dritter Parteien. Die Methoden des Signaling beinhalten den Aufbau von Reputation, die Übernahme von Garantieleistungen und/oder die Vereinbarung von Schadensfreiheitsrabatten.

Ein weiterer, effektiver Weg zur Umgehung möglicher negativer Folgen asymmetrischer Informationsverteilung ist der Versuch, die Interessen der Akteure in Übereinstimmung zu bringen, da asymmetrische Informationsverteilung nur entsteht, wenn die Interessenlagen der beteiligten Akteure zu unterschiedlich sind. Verschiedene Formen der vertikalen Integration oder der Ergebnisbeteiligungen bieten hierbei Lösungsansätze.<sup>183</sup>

## 5.2 Möglichkeiten des Screening

Der Agent (=der besser informierte Marktteilnehmer) präsentiert sich dem Prinzipal (= der uninformierten Instanz) trotz der bestehenden Informationsunterschiede, als herrsche eine homogene und nicht zu unterscheidende Konstellation vor. Während die jeweiligen Entscheidungsträger ihren Typus und ihre Eigenschaften genau kennen, weiß die Instanz lediglich, welche verschiedenen Typen von Entscheidungsträgern bzw. Produkten grundsätzlich möglich sind. In solchen Situationen bietet es sich an, bereits vor Vertragsabschluss (ex ante) die notwendigen Informationen zu beschaffen,

---

<sup>182</sup> Kaas 1995a, Sp. 973.

<sup>183</sup> Fritsch 2005, S. 297f.

um eine mögliche Informationsasymmetrie abzubauen und auf Basis eines umfangreichen Informationsstands einen besser gestalteten Vertrag abzuschließen.<sup>184</sup>

Zur Informationsbeschaffung vor Vertragsabschluss können von Seiten des Prinzipals mehrere Methoden angewandt werden:

1. Er kann zunächst versuchen, Informationen über wichtige Daten oder Größen zu erhalten, die einen Rückschluss auf die tatsächlichen Eigenschaften zulassen. Hierzu gehören beispielsweise stichprobenartige Qualitätsprüfungen, Leistungstests oder Prüfungsverfahren vor Personalentscheidungen. In der informationsökonomischen Literatur findet sich in diesem Zusammenhang der Begriff des *Screening*<sup>185</sup>, der in der älteren informationsökonomischen Literatur nur relativ allgemein definiert ist. Salop/Salop verstehen unter *Screening*-Mechanismen sämtliche Versuche des Prinzipals, die sich ihm bietenden (und besser informierten) potenziellen Vertragspartner anhand von beobachtbaren und mit den tatsächlich interessierenden Eigenschaften korrelierten Merkmalen zu sortieren:

*„A screening device, essentially a rule of thumb, takes some set of observable characteristics, which are correlated with the parameter of interest, and ranks an applicants prospective job performance on the basis of his endowment of these characteristics.“*<sup>186</sup>

*Screening* bedeutet nach dieser Definition das Durchleuchten oder Sichten, um anschließend nach festgelegten Kriterien sortieren zu können. Bei der Konstruktion eines derartigen *Screening*-Mechanismus besteht zunächst das Problem, aussagekräftige Merkmale zu identifizieren, die einen möglichst sicheren Rückschluss auf die tatsächlich vorliegenden Eigenschaften zulassen. Daneben ist eine Entscheidung über die Genauigkeit der Erfassung der anvisierten Merkmale erforderlich. Es ist noch darauf hinzuweisen, dass die aufgrund einer Erhöhung der Genauigkeit anfallenden Kosten natürlich den zusätzlichen Erträgen gegenübergestellt werden müssen.<sup>187</sup>

Sofern sich *Screening* ausschließlich mit dem Finden von Indikatoren beschäftigt, aus denen dann ein Rückschluss auf die tatsächlich vorliegenden Eigenschaften vorgenommen werden kann, stellt es sich vor allem als ein Problem der Informationsbeschaffung und -bewertung dar. Diese Sichtweise von *Screening* findet in der informati-

---

<sup>184</sup> Fritsch 2005, S. 298f.; Scholtis 1998, S. 48ff.

<sup>185</sup> Arrow 1973, S. 194; Stiglitz 1975a, S. 28f.; Salop/Salop 1976, S. 619; Stiglitz 1975b, S. 283 [Eiersortiermaschine als *Screening*-Mechanismus].

<sup>186</sup> Salop/Salop 1976, S. 619; Milgrim/Roberts 1992, S. 156.

<sup>187</sup> Salop/Salop 1976, S. 619.

ökonomischen Literatur weitaus weniger Beachtung als das im Folgenden diskutierte *Screening* durch das Anbieten differenzierter Verträge, das im Fachjargon als *Self-selection*<sup>188</sup> bezeichnet wird.

2. Der uninformierte Prinzipal kann sich bei der Gewinnung der Information, die er entsprechend sortiert, gezielt die Rationalität des Agenten und dessen eigennütziges Verhalten zunutze machen. Er kann Situationen herbeiführen, in denen sich die Agenten direkt offenbaren. Zudem lassen sich aufgrund der Reaktionen des Agenten Rückschlüsse über seine tatsächlich vorhandenen Eigenschaften ziehen.

Werden den Agenten gezielt Alternativen angeboten, aus denen sie sich diejenige auswählen, die ihnen den größten Nutzen einbringt, so findet *Screening* in der Form von *Self-selection* statt. Die Wahl der Agenten lässt bei geeigneter Konstruktion des *Self-selection*-Mechanismus einen Rückschluss auf die vorliegenden Eigenschaften zu. Die Kenntnis über die Typen von Agenten kann der Prinzipal bei der Konstruktion der alternativen Handlungsweisen verwenden und die für ihn beste Alternative wählen. Da sich der Entscheidungsträger durch die Wahl einer konkreten Alternative offenbart, sprechen manche Autoren, wie z.B. Stiglitz oder Milde/Riley sogar von einer Signalwirkung der Alternativauswahl.

Der benachteiligte Prinzipal kann grundsätzlich versuchen, die Informationsasymmetrie teilweise oder sogar vollständig abzubauen, indem er genügend Informationen über die Gegenseite, d.h. den Agenten, einholt. Beispielsweise kann er im Fall einer verborgenen Handlung versuchen, die Handlungen des Agenten zu beobachten oder gegebenenfalls zu intervenieren.

#### **Definition: Screening**

Die Beschaffung von Informationen über das Verhalten bzw. die Eigenschaften des Agenten.<sup>189</sup>

Nach ökonomischen Gesichtspunkten wird der Prinzipal solange nach Informationen nachfragen, solange der zu erwartende Nutzen die zusätzlichen Kosten noch übersteigt. Der Prinzipal wird also aufgrund der damit verbundenen Kosten nur in Ausnahmefällen danach streben, sämtliche Informationsquellen auszuschöpfen.

<sup>188</sup> Stiglitz 1975b, S. 293f.; vgl. Atkinson/Stiglitz 1976, S. 56f.; Allen 1982, S. 543-546; Jovanovic 1982, S. 535-538.

<sup>189</sup> Fritsch 2005, S. 298.

Sollte der Prinzipal selbst nicht in der Lage sein, die notwendigen Informationen zu beschaffen bzw. zu verarbeiten, etwa aufgrund mangelnder Zeit bzw. mangelnder Kenntnisse, so kann er auf die Hilfe von spezialisierten, neutralen Dritten zurückgreifen, natürlich gegen ein gewisses Entgelt: Dies sind beispielsweise Sachverständige oder Berater, die aufgrund ihres Fachwissens die benötigten Informationen so generieren bzw. zur Verfügung stellen, dass dem Prinzipal eine Entscheidung „ex ante“ möglich wird. Diese Art von *Screening* wird bei der Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten notwendig sein, wo eine interessenunabhängige Unternehmensberatung oder Institution den Nachhaltigkeitsbericht nach definierten Kriterien gewertet und dem Prinzipal, d.h. dem Investor, das Ergebnis zur Verfügung stellt, so dass dieser ein objektives Urteil fällen kann, ob er in dieses Unternehmen sein Geld investiert oder nicht.

3. Ferner könnte sich der Prinzipal zur Verhinderung verborgener Handlungen einen unabhängigen Dritten hinzuziehen, der das Verhalten des Agenten fachkundig begutachtet. Dieser Dritte kann gewissermaßen als unparteiischer Schiedsrichter agieren, der ohne verfälschtes Eigeninteresse sein Urteil der Allgemeinheit zur Verfügung stellt. Jedoch weist die Informationsnachfrage bei Dritten gewisse Nachteile auf:

a) Zum einen können die Prinzipale die beschafften Informationen an andere Prinzipale weitergeben. Das bedeutet, dass die anderen Prinzipale durch die kostenlose Weitergabe für Beschaffung ihrer Information kein Entgelt entrichten müssen. Dieser Sachverhalt ist ein positiver externer Effekt. Das hat zur Folge, dass die unabhängigen Drittparteien damit rechnen müssen, dass aufgrund des positiven externen Effekts unter Umständen die Kosten für die Erstellung bzw. Verarbeitung der Informationen nicht mehr gedeckt werden können, so dass der externe Dritte die Information nicht mehr bereitstellen wird. Die Folge wäre ein Marktversagen in Bezug auf die Bereitstellung derartiger Informationen. Tritt dieses Phänomen tatsächlich ein, kann es sinnvoll sein, diese Informationen kollektiv, d.h. durch den Staat bzw. durch subventionierte Körperschaften, gegen Bezahlung bereit zu stellen.

b) Zum anderen ist es nicht immer einfach, einen unparteiischen Schiedsrichter für spezielle Transaktionen zu finden. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen:

Ein Patient kann zwar grundsätzlich einen zweiten Arzt konsultieren, der die Diagnose des ersten Arztes unvoreingenommen überprüft. Jedoch wird dies nicht sinnvoll sein,

wenn die Diagnose erst durch eine erneute Operation möglich ist. Folglich ist der Patient auf die fähige Diagnose des ersten Arztes angewiesen.<sup>190</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Informationsnachfrage über neutrale Drittparteien zwar eine Alternative zur Reduzierung der Informationsasymmetrie darstellen. Die Möglichkeiten des *Screening* sind allerdings in sich begrenzt.

### 5.3 Möglichkeiten des Signaling

Wie bereits mehrmals erwähnt, sind dem Prinzipal in Situationen mit Informationsasymmetrie bzw. mangelnder Verifizierbarkeit von Informationen die entscheidungsrelevanten Eigenschaften des potenziellen Agenten nicht bekannt. Dies führt dazu, dass der Prinzipal, sofern er keine Maßnahmen zur Differenzierung der Informationen ergreift, nur zur Kooperation mit qualitativ durchschnittlichen Konditionen bereit sein kann. Die besser informierten Marktteilnehmer haben ein Interesse daran, sich von den restlichen Akteuren abzugrenzen, denn gerade sie profitieren von Vereinbarungen mit schlechter informierten Akteuren. Dadurch stellen sich für die besser informierten Marktteilnehmer positive externe Effekte ein. Möglicherweise existieren aber Größeneinheiten, deren Ausprägungen in Korrelation mit der Ausprägung nicht beobachtbarer Eigenschaften stehen und einen Rückschluss auf diese erlauben. Die besser informierten Marktteilnehmer können diese Größeneinheiten gegebenenfalls als Signale deuten, um ihren Angaben mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen und auf diesem Wege bessere Vertragskonditionen auszuhandeln. Besonders anschaulich lässt sich dieser Zusammenhang anhand des Arbeitsmarktes verdeutlichen:

Bei Personal- und Einstellungsentscheidungen ist für den Arbeitgeber grundsätzlich die Qualität des Bewerbers entscheidend. Aus dessen Sicht spiegelt sich die Qualität eines Bewerbers in dem Maß seiner Qualitäten zur Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen wider. Hat der uninformierte Arbeitgeber ein hinreichend genaues Bild von den Anforderungen der zu besetzenden Stelle, steht er bei der Beurteilung der Qualität eines Bewerbers vor dem Problem der Operationalisierung der Eigenschaften des informierten Bewerbers, der seine persönlichen Merkmale nicht exakt beurteilen kann, da die Eigenschaften<sup>191</sup> selten quantifizierbar sind. Die Operationalisierung kann durch die Ermittlung verschiedener Merkmale/Charakteristika (= engl. *characteristics*) erfolgen, die ihm vor Abschluss des Arbeitsvertrags zugänglich sind und durch die der Be-

---

<sup>190</sup> Fritsch 2005, S. 299.

<sup>191</sup> Beispiele: Produktivität, Team- und Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit oder Einsatzbereitschaft.

werber für den Arbeitgeber charakterisiert ist. Diese Merkmale/Charakteristika bilden die Basis für die Beurteilung des Bewerbers.<sup>192</sup>

In Ausnahmefällen kann die Operationalisierung perfekt gelingen. In solchen (Glücks-) Fällen existieren Merkmale/Charakteristika, deren Ausprägungen vollkommen mit den Eigenschaften des Bewerbers korrelieren<sup>193</sup>. Normalerweise jedoch treten Schwierigkeiten bei der Operationalisierung auf.<sup>194</sup>

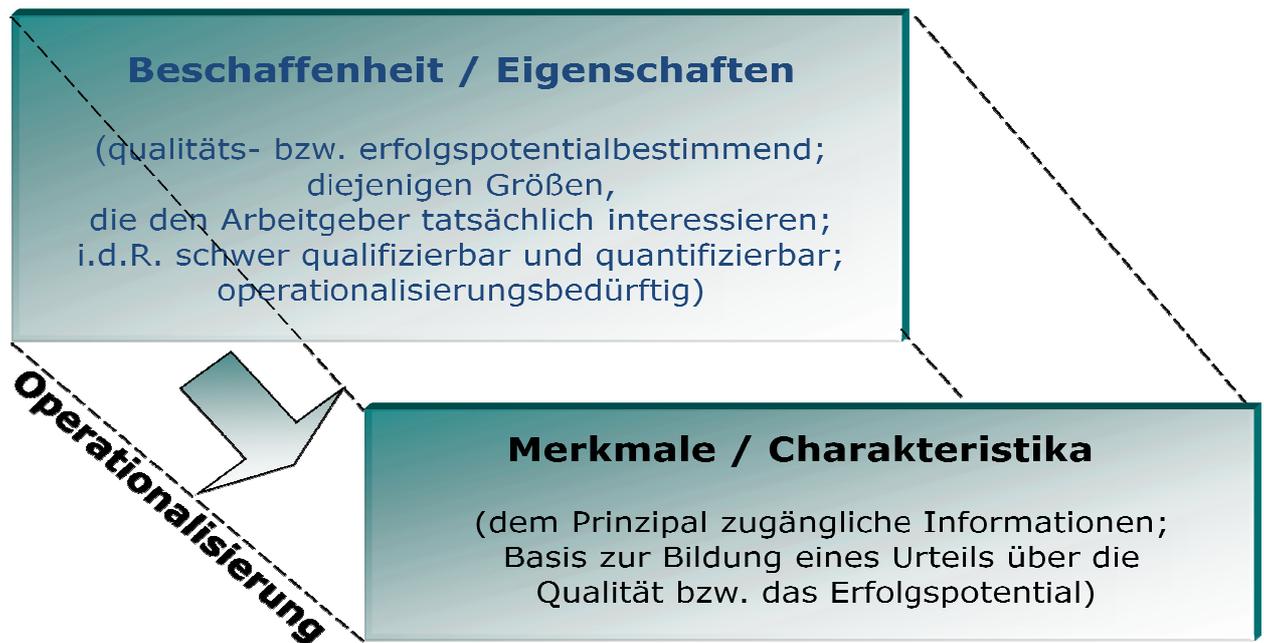


Abbildung 5-2: Darstellung des Verhältnisses zwischen Beschaffenheit/Eigenschaft zu Merkmalen/Charakteristika

Basierend auf Abbildung 5-2 fehlen dem Arbeitgeber bei den *hidden characteristics* wichtige Informationen zu den Merkmalen des Bewerbers. Jedoch stellt sich dem Arbeitgeber nicht nur die Schwierigkeit mit der Operationalisierung der Eigenschaften, sondern auch das Problem, dass er aufgrund der kurzen Beurteilungszeit nur eine vage Grundlage hinsichtlich des Vorhandenseins der notwendigen Merkmale beim Be-

<sup>192</sup> Scholtis 1998, S. 78.; Fritsch 2005, S.299.

<sup>193</sup> Physikalische und medizinische Untersuchungen würden tatsächlich wichtige Eigenschaften, wie Belastbarkeit, Allergieverhalten oder Sehvermögen, des Bewerbers darstellen.

<sup>194</sup> Scholtis 1998, S. 79.

werber zur Verfügung hat, mit deren Hilfe er einen Rückschluss auf die tatsächlich vorhandenen Eigenschaften ziehen kann. Aufgrund dieser Tatsache besteht für den Arbeitgeber in Bezug auf den Bewerber eine Qualitätsunsicherheit.

Die Menge der Merkmale/Charakteristika des Bewerbers lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: in variierbare und nicht variierbare Merkmale.

- a.) beobachtbare, vom Bewerber nicht variierbare Merkmale, werden als Indizes bezeichnet.<sup>195</sup>
- b.) Beobachtbare Merkmale, die vom Bewerber beeinflusst werden können, werden Signale genannt.

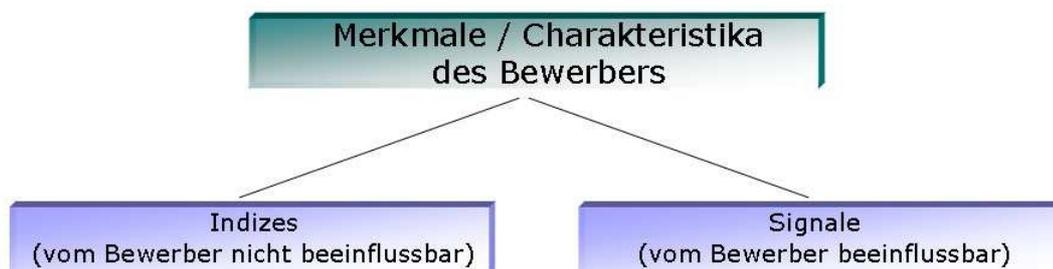


Abbildung 5-3:<sup>196</sup> Indizes und Signale

Wie aus Abbildung 5-4 zu entnehmen ist, dienen Indizes als Indikatoren<sup>197</sup>, die im Rahmen von Informationsbewertungsmodellen untersucht werden können. Währenddessen zeigen sich bei Signalen über deren Beeinflussbarkeit durch den Bewerber interessante Interdependenzen zwischen der Signalwahl des Bewerbers und dessen Vorstellungen über die Erwartungen des Arbeitgebers<sup>198</sup>:

Bei der persönlichen Präsentation eines Bewerbers wird ein rationaler, an einer Einstellung interessierter Bewerber stets berücksichtigen, welche Erwartungen auf Seiten des Arbeitgebers vorliegen, d.h. welche Vorstellungen der Arbeitgeber hinsichtlich geeigneter Bewerber hat: Ist der Bewerber der Ansicht, dass gewisse bei ihm vorhandene nicht variierbare Merkmale für den Arbeitgeber ungewünschte Merkmale darstellen,

<sup>195</sup> Spence 1974a, S. 10-15.

<sup>196</sup> Scholtis, S. 80.

<sup>197</sup> Laux/Liermann 1993, S. 71f.: Informationen als Grundlage für die Urteilsfindung des Entscheiders.

<sup>198</sup> Spence 1974a, S. 31-46.

wie z.B. Ungereimtheiten im Lebenslauf oder vorhandene Krankheiten, wird er versuchen, nähere Informationen hierüber nach Möglichkeit zu verbergen.<sup>199</sup>

Dagegen werden variable Merkmale vom Bewerber stets so variiert und präsentiert, dass er in einem möglichst vorteilhaften Licht erscheint. Der Festlegung der variierbaren Merkmale (engl. *adjustments*) liegt eine rationale Entscheidung des Bewerbers zugrunde. Durch diese Festlegung sendet er freiwillig Informationen aus und beeinflusst so die Charakteristik-Merkmale der Entscheidungsträger auf Arbeitgeberseite. Auf deren Basis wird schließlich ein Urteil über die tatsächlichen Eigenschaften des Bewerbers gebildet. Diesen Vorgang bezeichnet Spence als *Signaling*.<sup>200</sup>

#### Definition: Signal

In Situationen mit Informationsasymmetrie sind Signale vom besser informierten Akteur beeinflussbare Ausprägungen und Größeneinheiten, deren gezielte Aussendung für den schlechter informierten Akteur einen möglichen Rückschluss auf die tatsächlichen Eigenschaften des Aussenders erlaubt.

Grundsätzlich verspricht sich der Entscheidungsträger – im obigen Beispiel der Bewerber – vom *Signaling*, dass er damit den Informationen zu seinen Eigenschaften mehr Glaubwürdigkeit verleihen kann und so auf dieser Basis bessere Konditionen (=> z.B. ein höheres Gehalt, Zusage über den Erhalt der vakanten Position) für seine Kooperation mit dem uninformierten Prinzipal erhalten wird. „A Signal is an activity which convinces buyers of the quality of a seller's wares. It is convincing because it is so structured that a seller of poor quality products would be irrational to undertake the activity.“<sup>201</sup>

#### Definition: Signaling

Die Aussendung eines Signals bezeichnet man als Signalisierung. Dieser gezielte Transfer bestimmter Informationen/Signale durch den besser informierten Akteur dient dazu, dem schlechter informierten Akteur andere Informationen glaubwürdig zu vermitteln.

<sup>199</sup> Hierbei handelt es sich um eine Form des vor-vertraglichen Opportunismus.

<sup>200</sup> Spence 1974a, S. 10.

<sup>201</sup> Ricketts 1994, S. 30: Der Informationsgehalt, d.h. die Vorstellungen und Interpretationen des Prinzipals, ist elementarer Bestandteil des Signals.

Damit ein Signal tatsächlich zur Induktion von Glaubwürdigkeit führt, sind unterschiedliche Kosten des *Signaling* (engl. *Signaling-costs*)<sup>202</sup> bei unterschiedlichen Typen von Entscheidungsträgern erforderlich. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die *Signaling-costs* für mindestens einen Typ von Entscheidungsträger positiv (= kostenlos) sind.<sup>203</sup> Denn die *Signaling-costs* bestehen aus tatsächlichen Ausgaben für Signale, wie die kostenintensive Erstellung einer Bewerbungsmappe und weitere Kosten, z.B. die zu bewertende Zeit. Schließlich bewertet und wählt der Signalgeber sein Signal über die Maximierung der dadurch zu erwartenden Erträge, abzüglich der entstandenen Signalkosten. Ferner müssen die Signalkosten negativ korrelieren mit der Qualität des Signalgebers: Je transparenter ein Signalgeber die relevanten Eigenschaften aussenden kann, desto niedriger sind seine *Signaling-costs*.

In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff des *Signaling-balance* wichtig. Dieses Gleichgewicht stellt sich dann ein, wenn die Erfahrungen des Bewerbers mit den Erwartungen des Arbeitgebers bei seiner Einstellung kompatibel sind.

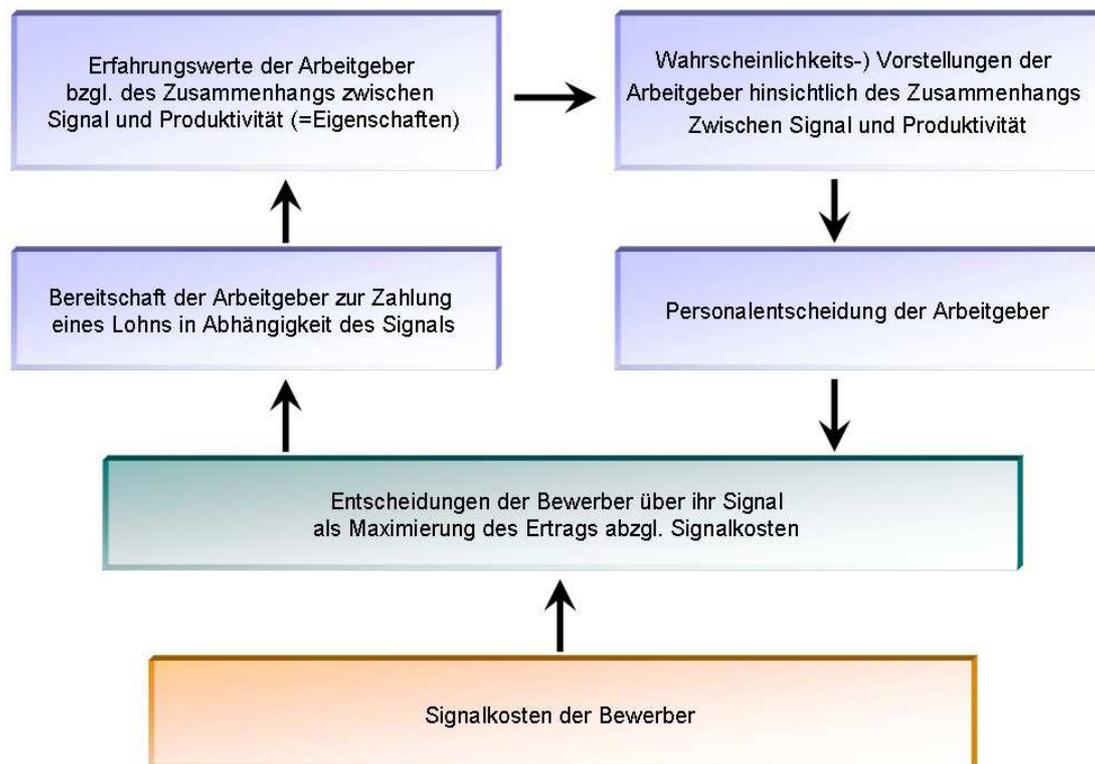


Abbildung 5-5: Das *Signaling*-Gleichgewicht

<sup>202</sup> Spence 1974a, S. 15.

<sup>203</sup> Eine reine Behauptung ohne sich daran anschließende Maßnahmen verursachen keine Kosten und sind somit auch nicht als Signal zu werten.

Wie aus Abbildung 5-4 zu entnehmen ist, beinhaltet die *Signaling-balance* das Zusammentreffen der folgenden Ursache-Wirkung-Spirale sowie die Vorstellungen, die am Arbeitsmarkt vorherrschen<sup>204</sup>:

Dient das Ausbildungsniveau eines Bewerbers als geeignetes Signal für dessen Produktivität, so besteht die Möglichkeit einer *Signaling-balance*, sofern die Wahl des Ausbildungsniveaus durch den Bewerber zuvor differenziert erfolgte und diese Differenzierung den Erwartungen des Arbeitgebers entspricht.<sup>205</sup>

Im folgenden Abschnitt wird die Reputation als ein weiteres Instrument der Vertragsgestaltung vorgestellt. Die Investitionen in den Aufbau von Reputation stellen einen speziellen *Signaling*-Effekt dar, der in Verbindung mit dem eigentlichen Reputationsmechanismus vor allem dann ein wirkungsvolles Instrument ist, wenn aufgrund mangelnder Verifizierbarkeit keine expliziten Vereinbarungen möglich sind.

### 5.3.1 Der Aufbau von Reputation

Aufgrund der Schwierigkeiten, Verträge für alle eventuell denkbaren Umweltzustände zu vereinbaren und durchzusetzen, sind die Vertragspartner vor allem bei langfristigen Kooperationen darauf angewiesen, den getätigten Zusagen eines Vertragspartners einfach zu vertrauen, d.h. diesen Vertragspartnern einen großen Glaubensvorschuss zu schenken, ohne dass im Vorfeld wirkungsvolle Mechanismen zur Induktion von Glaubwürdigkeit existieren. Finden solche Kooperationen auf Märkten<sup>206</sup> statt, kann die Perspektive durch die Überprüfung einer Einzelkooperation hin zur Überprüfung der Gesamtheit der vereinbarten und geplanten Kooperationen erweitert werden, um auf diese Weise Glaubwürdigkeit von Informationen und Zusagen des Unternehmens zu analysieren.<sup>207</sup> Dieser Aspekt steckt hinter der Idee des Einsatzes von derartigen Mechanismen. Die Reputationsmechanismen<sup>208</sup> sind weiche Vertragsgestaltungen (engl. *designs*)<sup>209</sup>, die auch ohne explizite Vereinbarung ihre Wirksamkeit entfalten. Reputati-

---

<sup>204</sup> Spence 1974a, S. 17.

<sup>205</sup> Scholtis 1998, S. 84f.

<sup>206</sup> Grundsätzlich: Auf dem Markt bleibt das Geschäftsgebaren der Marktteilnehmer nicht unbekannt.

<sup>207</sup> Milgrom/Roberts 1992, S. 261: Einhaltung des Versprechens bei Fehlen von Regelungen, stets das Richtige zu tun.

<sup>208</sup> Milgrom/Roberts 1992, S. 259-269; Carmichael 1984, S. 715-719.

<sup>209</sup> Spreemann 1990, S. 577.

onsmechanismen sind maßgebliche Gegenmittel gegen die Gefahr des *Hold up*, d.h. gegen die Gefahr, dass getätigte Zusagen nach Vertragsabschluss offenkundig nicht eingehalten werden. Bei Reputationsmechanismen wird eine bereits existierende Reputation zusammen mit gewissen Erwartungen über die zukünftige Geschäftstätigkeit des besser informierten Agenten genutzt, um seinen Informationen Glaubwürdigkeit zu verleihen.

**Definition: Reputation**

Darunter ist die Menge an Informationen zu verstehen, die auf dem Markt über ein Unternehmen verbreitet sind/kursieren. Diese bestimmen das Verhalten eines Entscheidungsträgers in Kooperationsverhältnissen mit diesem Unternehmen.

Finden mehrere ähnliche oder vergleichbare Kooperationen statt, so vollzieht sich unter den beteiligten Akteuren möglicherweise ein reger Austausch. Unternehmen, die eine hohe Qualität anbieten, werden weiterempfohlen. Es wird angenommen, dass „wer in der Vergangenheit [eine] gute Qualität angeboten hat, dies auch in Zukunft tun wird.“<sup>210</sup> Informationen über das bisherige Verhalten werden als Basis für einen Vertrauensvorschuss bei neuen Kooperationen verwendet. Zudem bedeutet das mittelbar, dass eine gute Reputation eines Unternehmens in der Öffentlichkeit für potentielle Wettbewerber eine erhebliche Barriere für den Eintritt in den Branchenmarkt darstellt.<sup>211</sup>

Aus Sicht der uninformierten Prinzipale kann es durchaus plausibel sein, das Verhalten der Vergangenheit als Indikator für das aktuelle oder zukünftige Verhalten zu verwenden<sup>212</sup>, denn eine Reputation ist einerseits wertvoll, andererseits auch schnell ruiniert und schwer wieder herzustellen<sup>213</sup>. Deshalb wird der Inhaber der Reputation ein reges Interesse daran haben, diese aufrecht zu erhalten bzw. weiter auszubauen. Dies kann er aber nur, wenn er sich weiterhin so verhält, wie er es bereits in der Vergangenheit getan hat. Dennoch ist eine Reputation nicht von unbegrenztem Wert, so dass möglicherweise die Nichteinhaltung von Zusagen in Verbindung mit der Erzielung kurzfristiger Gewinne trotz des damit verbundenen Verlusts an Reputation von Vorteil ist. Diese

<sup>210</sup> Ungern-Steinberg/v. Weizäcker 1981, S. 613.

<sup>211</sup> Illing 1985, S. 126.

<sup>212</sup> Shapiro 1983, S. 659.

<sup>213</sup> Dixit/Nalebuff 1995, S. 145.

Zusammenhänge muss ein uninformierter Prinzipal bei der Bewertung einer Reputation antizipieren.

Im spieltheoretischen Sprachgebrauch führt ein Reputationsmechanismus zur Verwandlung eines Versprechens in eine Beteuerung. Bei einer Beteuerung handelt es sich um die Vermittlung der Rationalität des eigenen Handelns: Wenn die Partei, die ein Versprechen abgibt, der Gegenpartei verdeutlicht, dass es im Hinblick auf Nachfolgeschäfte durchaus rational ist, das Versprechen im Einzelfall wahrzunehmen, so wird das Versprechen glaubwürdig. Auf diese Weise kann die Verhaltensunsicherheit aufgelöst werden, da unmittelbar klar ist, was im Interesse des Vertragspartners ist und wie sich dieser verhalten wird.

Die getroffenen Versprechungen sind strategische Kalküle, die unternommen werden, um Erwartungen der Gegenspieler über die eigenen Aktionen, die in der Zukunft stattfinden (sollen), zu beeinflussen. Über diese Erwartungen werden wiederum die Aktionen oder Antworten der Gegenspieler beeinflusst. Dabei sind die getroffenen Versprechen Antwortregeln, deren Realisierung definitionsgemäß nachteilig für den Akteur werden kann, der das Versprechen abgegeben hat, sollten die daran geknüpften Bedingungen nicht auch tatsächlich eintreten.<sup>214</sup> Dagegen sind die Beteuerungen durch die Struktur der Auszahlungen unmittelbar glaubwürdige Hinweise darauf, in welcher Weise man in welchen Umweltzuständen handelt. Beispielsweise ist die Einlösung des Versprechens eines Automobilherstellers, dass er sämtliche Ersatzteile mindestens 15 Jahre auf Lager hält, für ihn mit erheblichen Kosten verbunden. Vor allem besteht für den Hersteller ein starker Anreiz, sein Versprechen nicht einzuhalten, wenn nach Jahren nur noch wenige Autos eines Fahrzeugtyps existieren und es damit nur wenige Kunden gibt, die durch den Bruch des Versprechens geschädigt und erzürnt würden. Ferner sollte festgehalten werden, dass ein Versprechen ohne zusätzliche Mechanismen nicht glaubwürdig ist. Für den Käufer besteht ein berechtigter Anlass zum Zweifel. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit der Reputation ist die Frage, inwieweit der informierte Agent tatsächlich die Absicht hat, weitere Kooperationen mit der Gegenpartei einzugehen. Das impliziert natürlich auch den Willen des Agenten, langfristig am Markt präsent und tätig zu sein. Das aufrichtige Interesse an weiteren Kooperationen kann dadurch glaubwürdig vermittelt werden, indem der Agent Investitionen tätigt, die sich nachweislich nur bei einem dauerhaften Verbleib am Markt rentieren, wie Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung, in den Bestrebun-

---

<sup>214</sup> Dixit/Nalebuff 1995, S. 122ff.

gen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder im Aufbau eines Qualitätsmanagement- oder Umweltsystems für die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts.

KAAS nennt Investitionen in eine Reputation als eine der „bedeutsamsten Formen glaubhafter Selbstbindungen“<sup>215</sup>. Der Aufbau und die Pflege einer Reputation erfordert eine dauerhafte und kostspielige Investition in Forschung und Entwicklung, in die Qualitätspolitik sowie in Werbung und Distribution<sup>216</sup>. Wird eine Reputation aufgebaut, so sinken zunächst die Gewinne aufgrund des erwähnten großen Investitionsvolumens im Vergleich zur bisherigen Geschäftstätigkeit. Den Herstellern entstehen deshalb zusätzliche Kosten, denen bei Markteintritt bzw. in der Folgezeit keine zusätzlichen Erträge gegenüberstehen. Die Kunden sehen in der Eintrittsphase keinen Grund dafür, das neue Produkt als besonders hochwertig zu honorieren.

Nachdem jedoch eine Reputation aufgebaut ist, können die Produkte zu höheren Preisen angeboten und auch realisiert werden. Die Differenz der Preise mit und ohne Reputation kann man durchaus als Qualitätsprämien bezeichnen. Sie sind auch der Grund dafür, dass die Inhaber einer Reputation bemüht sind, diese auch dauerhaft zu erhalten.<sup>217</sup>

Der Begriff der Reputation ist eng mit den Begriffen des Vertrauens und des *Goodwill* verwandt.<sup>218</sup> Vertrauen bedeutet beispielsweise, dass die Käufer ohne näheren Grund und näheres Hinterfragen darauf bauen, dass das Produkt die vom Anbieter zugesicherten Eigenschaften auch tatsächlich besitzt. Ökonomisch gesehen ist es nur bedingt rational. Ist jedoch dem Anbieter das Vertrauen des Konsumenten weniger wert als sein opportunistisches Verhalten, so wird das Vertrauen automatisch enttäuscht.

Dennoch lässt sich im Geschäftsleben immer wieder ein unbegründeter Vertrauensvorschuss auf Seiten der Konsumenten entdecken. Denn gelingt es einem Unternehmen, Vertrauen und eine entsprechende Honorierung zu fördern, können in erheblicher Weise Ressourcen gespart werden. So reduzieren sich in diesem Fall die Kosten für die Informationsbeschaffung und -übertragung, für die Ausarbeitung, Kontrolle und Durchsetzung von Verträgen, für allgemeine Kontrollkosten, sowie für Kosten der Selbstbindung<sup>219</sup>. „*One of the characteristics of a successful economic system is that*

---

<sup>215</sup> Kaas 1995b, S. 29.

<sup>216</sup> Kaas 1995b, S. 29.

<sup>217</sup> Shapiro 1983, S. 660.

<sup>218</sup> Shapiro 1983, S. 659, i.V.m. S. 678: Gleichsetzung von *Goodwill* und Reputation.

<sup>219</sup> Kaas 1992a, S. 897.

*the relations of trust and confidence between principal and agent are sufficiently strong so that the agent will not cheat even though it may be rational economic behaviour to do so.*<sup>220</sup>

Mit dem Begriff *Goodwill* wird die positive Einstellung von Kunden beschrieben, die bei der Auswahl aus einer grundsätzlich homogenen Produktpalette zu einem bestimmten Produkt bzw. einer bestimmten Marke neigen, wie z.B. Duracell-Batterien. Diese Neigung kann durch eine gute Reputation des betreffenden Anbieters in anderen Bereichen begründet sein. Die hochwertigen und lang haltenden Duracell-Batterien zählen zu den bekanntesten Gillette-Produkten, neben Rasierern und der Zahnpflegeserie Oral B. Ferner reicht beim mittlerweile größten Mischkonzern der Welt, Procter & Gamble, der im Januar 2005 mit Gillette fusioniert ist, die Produktpalette von Waschmittel über Windeln bis zu Shampoos und umfasst nun auch die bekannten Gillette-Produkte.

### **5.3.1.1 Die Reputation bei Gütern mit Sucheigenschaften**

Reputation kann in ganz unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden. Sie ist stets verschieden wirksam, je nachdem, um welche Art von Gütern es sich handelt, welche Eigenschaften<sup>221</sup> die Güter besitzen und welche Art der Informationsasymmetrie vorherrscht. In der Realität lassen sich kaum Beispiele finden, die allein nur Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften besitzen. Zumeist weisen Güter eine Vielzahl von Eigenschaften auf, von denen sich einige mehr, andere weniger gut inspizieren und beobachten lassen. Eine Unterteilung sollte daher nicht nach Güterarten, sondern vielmehr nach Gütereigenschaften erfolgen, die bei dem einen Produkt stärker ausgeprägt sind als bei einem anderen. Eine strenge Unterteilung ist auch deshalb problematisch, weil sich die Erfahrung durch die Inspektion substituieren lässt.<sup>222</sup> Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass man bei einem Produkt aus Zeitgründen auf eine intensive Inspektion verzichtet und sich stattdessen auf Erfahrungen verlässt, die beim Gebrauch zu erwarten sind. Dennoch soll in diesem Rahmen die Diskussion über die verschiedenen Gütereigenschaften separat geführt werden, immer mit dem Fokus auf der Frage, ob die Nutzung von Reputationsmechanismen sinnvoll und möglich ist.

Bei den Sucheigenschaften von Gütern kann grundsätzlich keine Qualitätsunsicherheit auftreten, da hier definitionsgemäß die Qualität zweifelsfrei durch eine Begutachtung

---

<sup>220</sup> Arrow 1968, S. 538.

<sup>221</sup> hierzu Abschnitt 5.2.1.3 .

<sup>222</sup> Ungern-Sternberg/v. Weizäcker 1981, S. 611.

des Produkts vor dem Kauf herausgefunden werden kann. Damit ergeben sich auch keine Probleme in Bezug auf die Glaubwürdigkeit, da die Produkteigenschaften klar ersichtlich sind. Möglicherweise möchte ein Anbieter dem Kunden die Inspektionskosten ersparen, indem er die Reputation einer bestimmten Qualität bei den Sucheigenschaften aufbaut. Ferner kann eine Reputation für einen Hersteller sinnvoll sein, wenn dadurch die potenziellen Kunden in ihrer Suchphase gezielter an dessen Angebotspalette herangeführt werden. Dies sollte jedoch nicht dazu führen, dass die Kunden die Produkte überhaupt nicht mehr inspizieren. Dann hat das Gut faktisch seine spezifischen Sucheigenschaften verloren, da es keinen Unterschied mehr macht, ob ein Produkt vor dem Kauf nicht geprüft werden kann oder aus welchen Gründen auch immer nicht geprüft wird. So werden aus den Sucheigenschaften im Hinblick auf die Qualitätsunsicherheit Erfahrungseigenschaften. Somit können die Kunden auf die Sucheigenschaften des Produkts verzichten.

### **5.3.1.2 Die Reputation bei Gütern mit Vertrauenseigenschaften**

Die Reputation bei Vertrauenseigenschaften mag zwar für einen Anbieter sehr hilfreich und verkaufsfördernd sein, jedoch ist diese für einen rational agierenden Kunden nur sehr begrenzt aussagekräftig. Genau genommen kann sie ein Anbieter bei Vertrauenseigenschaften nur durch seinen *Goodwill*, den er sich mit seinem Unternehmen auf dem Markt und in der Branche aufgebaut und erworben hat, erreichen. In diesem Zusammenhang ist eine Reputation durchaus kritisch zu beurteilen, da bei Vertrauenseigenschaften definitionsgemäß keine Möglichkeit besteht, jemals die exakte Qualität eines Produkts herauszufinden.<sup>223</sup> Aufgrund mangelnder Erfahrungen mit einem neuen Produkt kann nur die Reputation eines anderen Produkts oder anderer Aktivitäten des gleichen Unternehmens auf dieses neue Produkt übertragen werden.<sup>224</sup> Somit kann dieses spezielle Produkt selbst keine eigene Reputation erlangen bzw. erst nach einer langen Marktpräsenz. Das bedeutet, dass die Reputation immer nur projiziert sein kann.<sup>225</sup> Diese Art der Projektion durch den Kunden ist jedoch für den Unternehmer eine perfekte Konstellation, denn er muss nicht mit großen Sanktionen rechnen, wenn das Produkt nicht seine zugesagten Eigenschaften aufweist. Deshalb kann durchaus behauptet werden, dass einer Reputation, die auf Entscheidungen auf der

---

<sup>223</sup> Kaas 1992b, S. 482.

<sup>224</sup> Kaas 1995b, S. 30-31.

<sup>225</sup> Albach 1980, S. 4: Er bezeichnet den *Goodwill*-Transfer als ‚deus ex machina‘.

Basis von Vertrauenseigenschaften zurückzuführen ist, etwas Irrationales anhaftet. Es bedarf eines großen Aufwands von Seiten des Anbieters, wenn er eine Reputation auf Basis von Vertrauenseigenschaften aufbauen möchte. Die gesamte Geschäfts-, Kommunikations- und Distributionspolitik muss präzise auf dieses Ziel abgestimmt werden. Dabei ist insbesondere das Einbeziehen dritter Parteien, welche die Produkteigenschaften entsprechend in positiver Weise überprüfen können, von wesentlicher Bedeutung.<sup>226</sup> Dennoch spielt die Produktpolitik für den Aufbau von Reputation nur eine untergeordnete Rolle, da die relevanten Vertrauenseigenschaften eines Produkts ohnehin nur mangelhaft bzw. überhaupt nicht ermittelt werden können. Gerade in Bezug auf die Vermeidung von Opportunismus erlangen staatliche und institutionalisierte Regelungen und Maßnahmen, wie Gütesiegel, Deklarationspflichten, Ge- oder Verbote bestimmter Einsatzmaterialien, ein besonderes Gewicht.<sup>227</sup> Dazu gehören natürlich auch die Zertifizierungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeitsberichten, die in Kapitel 6.4.3<sup>228</sup> ausführlich dargestellt werden.

Abschließend sollte festgehalten werden, dass der Kunde aufgrund der nicht wirklich nachprüfbaren Informationen über die Vertrauenseigenschaften eines Gutes möglichst viele verifizierbare und aufschlussreiche Informationen sowohl über das Produkt selbst, über die Geschäftstätigkeit und das Geschäftsgebaren des Unternehmers als auch über die darin stattfindenden Produktionsprozesse einholen sollte. Ein derart aufgebautes Image kann dann auch auf die Produkte projiziert werden. Dies wird auch als sogenannter Image-Transfer<sup>229</sup> bezeichnet.

### **5.3.1.3 Die Reputation bei Gütern mit Erfahrungseigenschaften**

Der eigentliche Anwendungsbereich von Reputationsmechanismen sind die Erfahrungseigenschaften.<sup>230</sup> In diesem Bereich funktioniert die imaginäre Reputationsspirale. Güter mit vornehmlichen Erfahrungseigenschaften werden nicht aufgrund ihrer Eigenschaften, die sie bei Vertragsabschluss aufweisen, gekauft, sondern aufgrund der im Rahmen der Reputation zugesagten Eigenschaften. Da sich erst im Laufe der Nutzung herausstellen wird, welche tatsächlichen Eigenschaften die Produkte aufweisen, ver-

---

<sup>226</sup> Kaas 1992b, S. 481f.

<sup>227</sup> Hüser 1993, S. 274-281.

<sup>228</sup> Erläuterungen, S. 126ff.

<sup>229</sup> Kaas 1992b, S. 482.

<sup>230</sup> Schulenburg 1987, S. 702ff.

liert der Anbieter nun wirklich seine Reputation, die einen wesentlicher Faktor bei der Kaufentscheidung des Kunden bildet, wenn er nicht die Qualität liefert, die er tatsächlich auch zugesagt hat. Der Käufer kann in diesem Fall den Anbieter entsprechend belangen. Mangelnde Zuverlässigkeit des Produkts kann durch den Käufer mit dem Verlust der Reputation und, damit einhergehend, mit dem Rückgang zukünftiger Umsätze bestraft werden. Andererseits führt die optimale Erfüllung der Erwartungen des Kunden zum Fortbestehen und zur Manifestierung der Reputation, die beim Kunden stets von neuem als Argument für zukünftige Kaufentscheidungen verwendet wird.

Der Aufbau einer Reputation bei Gütern mit Erfahrungseigenschaften erfordert in erster Linie eine gute Kommunikationspolitik von Seiten des Anbieters, damit der Kunde überhaupt über die zugesicherten Produkteigenschaften informiert ist. Zudem muss der Kunde erst einmal dazu animiert werden, ein unbekanntes Produkt zu kaufen, um seinerseits positive Erfahrungen damit machen zu können.<sup>231</sup> Drei Möglichkeiten sollen hierfür vorgestellt werden:

- (a) Die Schaffung einer Möglichkeit der vergünstigten Erfahrung für den Kunden, z.B. durch Einführungsaktionen mit Gratisproben in Kooperation mit einer oder mehreren Supermarktketten, oder die Nutzung des Produkts in Verbindung mit kostenlosen Garantieleistungen;
- (b) Schaffung einer Beweismöglichkeit für die Qualität des Produkts durch kostenintensive Signale, wie z.B. hohe Werbungskosten;<sup>232</sup>
- (c) Schaffung einer Beweismöglichkeit durch einen Image-Transfer:  
Dabei wird wie bei den Gütern mit Vertrauenseigenschaften vorgegangen. Neben den nicht verifizierbaren Informationen, die aus der unmittelbaren Transaktion vermittelt werden, müssen vor allem verifizierbare Informationen aus dem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Unternehmen und seiner Geschäftstätigkeit transparent gemacht werden, die eine Reputation begründen können.<sup>233</sup>

### **5.3.2 Die Einräumung von Garantieleistungen**

Ein Agent (=Anbieter), der seinen Kunden eine Garantieleistung anbietet, die über den gesetzlichen Rahmen weit hinausgeht, möchte den Eindruck vermitteln, dass er um eine hohe Qualität bemüht ist. Das impliziert, dass sich vermehrt solche Kunden an

---

<sup>231</sup> Kaas 1992a, S. 896.

<sup>232</sup> Milgrom/Roberts 1986: Umstrittene Ansicht, ob Werbeausgaben als Signal dienen können.

<sup>233</sup> Hüser 1993, S. 270.

diesen qualitätsbewussten Anbieter wenden, die einen großen Wert auf Qualitätsprodukte legen. Jedoch sind dem *Signaling*-Effekt mittels Garantiezusagen Grenzen gesetzt: 1.) Zum einen ist es keinem Anbieter möglich, Garantieleistungen für die unsachgemäße Behandlung der Produkte zu gewähren. Um dieses Risiko möglichst gering zu halten, begrenzt der Anbieter die Garantie in der Regel zeitlich, z.B. auf zwei Jahre. 2) Zum anderen ist ein Garantieverprechen dann nicht hilfreich, wenn der Anbieter lediglich eine Dienstleistung anbietet, bei der nur sorgfältige Bemühungen honoriert werden, wie dies normalerweise bei den Leistungen von Ärzten und Rechtsanwälten der Fall ist.<sup>234</sup>

### 5.3.3 Die Vereinbarung von Selbstbehalten

Die Gefahr der *Adverse Selection* kann ein Versicherer dadurch bekämpfen, indem er Policen mit Selbstbehalt anbietet. Das bedeutet für den Versicherungsnehmer, dass bei einem verursachten Schaden nur ein Teilbetrag von der Versicherung übernommen wird. So werden für die Versicherungsgesellschaft schlecht einschätzbare Risiken mit einer hohen Schadenswahrscheinlichkeit in voller Höhe abgedeckt, während gut einschätzbare Risiken mit einer geringen Schadenswahrscheinlichkeit vom Versicherungsnehmer mit einem Selbstbeteiligungsanteil getragen werden. Aufgrund der Auswahl zwischen einem Volldeckungs- und einem Selbstbeteiligungsvertrag finden die Versicherungsnehmer ihren Risikotyp in Form einer Selbstselektion. Dies hat automatisch zur Folge, dass die asymmetrische Informationsverteilung dadurch erheblich verringert wird. Ferner bewirken die Selbstbehalte im Falle des moralischen Risikos, dass die unvorsichtigen Versicherungsnehmer einen Teil des verursachten Schadens selbst begleichen müssen, während die vorsichtigen Versicherungsnehmer zusätzliche Anreize zu ihrem sorgfältigen Verhalten erhalten. Zudem kann sich die Versicherungsgesellschaft durch diese Vertragskonstellationen sehr aufwendige interne Kontrollinstanzen sparen. Diese Vertragskonstellationen sind jedoch lediglich eine *Second-best*-Lösung. Die *First-best*-Lösung basiert darauf, dass bei einem gut einschätzbaren Risiko Verträge mit hohen Selbstbehalten abgeschlossen werden. Das Dilemma, dass das Risiko nicht vollständig abgedeckt ist, bleibt jedoch erhalten. In einer Welt, in der vollständige Information vorherrscht, würden die Verträge einen umfassenden Versicherungsschutz mit einer ihrem Risiko entsprechenden niedrigen Prämie erhalten.

---

<sup>234</sup> Fritsch 2005, S. 300f.

Dieser Sachverhalt soll nun anhand des Beispiels der Arbeitslosenversicherung verdeutlicht werden:

Eine Versicherungsgesellschaft, die eine Arbeitslosenversicherung anbietet, dürfte die Schadenswahrscheinlichkeit (= das Risiko der Arbeitslosigkeit) in der Regel schlechter einschätzen können als der Versicherungsnehmer selbst. Tritt nun der Schadensfall tatsächlich ein, so ersetzt die deutsche Agentur für Arbeit mit dem Arbeitslosengeld I einem ledigen Arbeitnehmer 60%, während einem Arbeitnehmer mit Kind 67% des durchschnittlichen pauschalierten Nettoeinkommens der vergangenen 12 Monate zustehen. Dieser Anspruch besteht, in Abhängigkeit von der Dauer der vor Eintritt der Erwerbslosigkeit ausgeführten Tätigkeit, für einen Zeitraum von bis zu 18 Monaten. Nach Ablauf dieses Zeitraums kann Arbeitslosengeld II beantragt werden. Hierbei handelt es sich um die Zusammenlegung der Arbeitslosenhilfe sowie der Sozialhilfe (Neuregelung mit Wirkung zum 01.01.2005), die auf die Bedürftigkeit des Antragstellers wie folgt abgestimmt gewährt wird:

Zur Sicherung ihres Lebensunterhalts erhält der Erwerbslose Arbeitslosengeld II. Die monatliche Regelleistung beträgt für alleinstehende oder alleinerziehende Personen sowie für Personen, deren Partner noch minderjährig ist, einen bundesweit einheitlichen Betrag in Höhe von 345,- Euro.

Sind zwei Angehörige der Bedarfsgemeinschaft volljährig, wird ein Betrag von jeweils 311,- Euro gewährt. Weitere erwerbsfähige Angehörige der Bedarfsgemeinschaft erhalten Leistungen in Höhe von 276,- Euro.

Die Unterkunfts- und Heizkosten werden, soweit angemessen, in Höhe der tatsächlich anfallenden Kosten von der Agentur für Arbeit getragen.<sup>235</sup> Dies wirkt dem moralischen Risiko entgegen, das darin bestehen könnte, dass ein Arbeitnehmer in sehr leichtfertiger Weise seinen Arbeitsplatz aufgibt bzw. er sich bei bereits bestehender Arbeitslosigkeit nicht ernsthaft genug um eine neue Arbeitsstelle bemüht.

Gesetzt der Annahme, dass die deutsche Arbeitslosenversicherung Tarife mit unterschiedlichen Selbstbehalten anbieten würde, so hätten die Arbeitnehmer nun die Möglichkeit, aufgrund ihrer Einschätzung über die Gefahr einer möglichen Arbeitslosigkeit bzw. aufgrund des eingeschätzten Bemühens, die Dauer der Arbeitslosigkeit zu minimieren, diese Überlegungen und Annahmen bei Vertragsabschluss zu berücksichtigen. Dadurch könnte die *Adverse Selection* wesentlich reduziert werden. Der Nachteil eines solchen Arbeitslosenverfahrens bestünde darin, dass auch bei unverschuldeter Arbeitslosigkeit, beispielsweise aufgrund einer Insolvenz oder Fusion des (ehemaligen) Arbeitgebers oder aufgrund konjunktureller Schwankungen, nur ein Selbstbehalt, d.h. nur ein Teil des Einkommensausfalls, von der Versicherungsgesellschaft ersetzt würde.<sup>236</sup>

---

<sup>235</sup> Internetportal [www.foerderland.de/293.0.html](http://www.foerderland.de/293.0.html), Stand 11.11.2008.

<sup>236</sup> Fritsch 2005, S. 301.

#### 5.3.4 Die Vereinbarung von Schadensfreirabatten

Eine weitere Möglichkeit zur Eindämmung des moralischen Risikos besteht darin, gewisse Tarife im Nachhinein (=ex post) zu staffeln. Einem Versicherungsnehmer, der in einem bestimmten Zeitraum schadensfrei mit seinem Fahrzeug unterwegs war, kann ein Teil der Prämie, die sich aus der Kfz-Haftpflichtversicherung errechnet, zurück erstattet werden bzw. es kann auf eine zukünftige Prämienzahlung ein Rabatt gewährt werden. Dadurch erhalten die Versicherungsnehmer einen Anreiz, diverse kleine und große Schäden zu vermeiden. Allerdings dauert die Herab- oder Hinaufstufung in eine günstigere Schadensklasse mehrere Perioden.<sup>237</sup>

#### 5.4 Screening versus Signaling

In den literarischen Anfängen zum Thema *Signaling* wurden die Begriffe *Signaling*, *Screening* und *Self-selection* kaum getrennt. Es verwundert jedoch nicht, dass die Begriffe *Signaling* und *Screening* nur unscharf voneinander abgegrenzt wurden. Letztlich beziehen sich beide auf sehr ähnliche Situationen. Zur Verdeutlichung möchte ich erneut die Abbildung 5-4 heranziehen:

---

<sup>237</sup> Fritsch 2005, S. 302

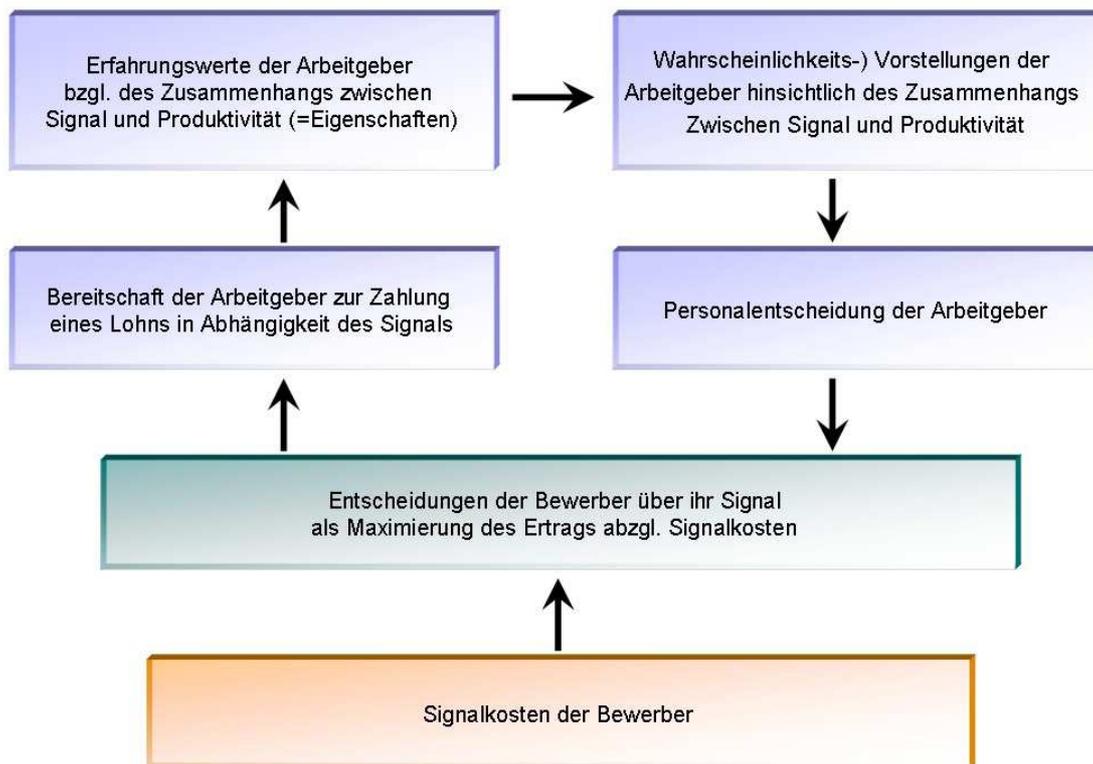


Abbildung 5-6: Das *Signaling*-Gleichgewicht

Wie oben bereits ausführlich dargestellt, handelte es sich hierbei um eine Situation, bei der sich viele Arbeitgeber als Anbieter und viele Bewerber als Nachfrager gegenüberstehen. Am realen Arbeitsmarkt werden permanent neue Arbeitsverträge abgeschlossen und somit auch ständig neue Erfahrungen mit bereits eingestellten Personen gemacht. Während die Bewerber schon lange vor ihrer Bewerbung bei einem speziellen Arbeitgeber ihre Entscheidungen in Bezug auf ihre Art und Dauer der Ausbildung treffen müssen, fällen Arbeitgeber ihre Entscheidungen kurzfristig über die von ihnen geforderten Qualifikationen in Bezug auf das Gehaltsniveau und die Einstellungskriterien. Die Erfahrungen der Arbeitgeber mit den eingestellten Personen erlauben es dem Arbeitgeber, Erkenntnisse über deren tatsächliche Produktivität zu sammeln, die entweder zur Revidierung oder zur Bestätigung ihrer ursprünglichen Erwartungen<sup>238</sup> führen. Aus diesen Erkenntnissen heraus treffen die Arbeitgeber ihre Entscheidungen über ihre zukünftigen Gehaltsangebote.

<sup>238</sup> Analog: Zusammenhang zwischen Produktivität und Ausbildungsniveau.

Ferner zeigt sich deutlich, dass auf dem Arbeitsmarkt simultan einerseits differenzierte Gehaltsniveaus als *Self-selections* existieren. Andererseits werden unterschiedliche Ausbildungsniveaus als Signale gewählt. Daher sind die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung kaum abgrenzbar.<sup>239</sup>

Seit den Anfängen der 1970er Jahre haben sich – in der Spieltheorie vor allem in formellen Analysen im Rahmen von Gleichgewichtsanalysen – die Vorteile einer exakten Unterscheidung der Begriffe *Signaling* und *Screening* herausgestellt. Da es bei der spieltheoretischen Analyse von Bedeutung sein kann, welcher Spieler zuerst agiert, hat sich daraus eine Differenzierung herauskristallisiert, die auf den ersten Schritt<sup>240</sup> fokussiert ist.<sup>241</sup>

- (a) Geht die Initiative vom schlechter informierten Prinzipal aus, so wird dies als *Screening* bzw. *Self-selection* bezeichnet.
- (b) Geht die Initiative vom besser informierten Agenten aus, so handelt es sich um *Signaling*.

Sowohl beim *Screening* als auch beim *Signaling* spielt es eine Rolle, welche Marktverhältnisse bestehen, d.h. ob beispielsweise unter den Arbeitgebern oder Bewerbern Konkurrenz herrscht oder ob eher Monopolstellungen existieren. Je nach Ausprägung der Marktverhältnisse sind unterschiedliche (extreme) Prozesse zu erwarten, sobald kein Marktgleichgewicht mehr besteht.

Die Signale, die vom besser informierten Agenten ausgesendet werden, sollen den bestimmten (Qualitäts-) Angaben genügend Glaubwürdigkeit verleihen. Lassen die schlechter informierten Prinzipale bestimmte Erfahrungen oder Vorstellungen in Bezug auf die Höhe der *Signaling-costs* einfließen, welche die Prinzipale bereit sind, für den Agenten zu investieren, so werden die zusätzlich ausgesendeten Signale der besser informierten Agenten von den Prinzipalen<sup>242</sup> stets als richtige und wahrheitsgemäße Informationen interpretiert. Wenn also die schlechter informierten Prinzipale (= Arbeitgeber) bestimmte *Signaling-costs* bei einem entsprechenden Bewerbertyp für zutreffend halten und vom Agenten (=Bewerber) ein zusätzliches Signal ausgeht, das den schlechter informierten Prinzipalen (=Arbeitgebern) die Interpretation erlaubt, diesen

---

<sup>239</sup> Bester 1985, S. 854f.

<sup>240</sup> Analog: Initialzündung, die quasi als Dominoeffekt den weiteren Verlauf der Beziehung zwischen *Prinzipal* und *Agent* maßgeblich beeinflusst.

<sup>241</sup> Illing 1995, S. 78.

<sup>242</sup> Aufgrund der Erfahrungen und Vorstellungen der Prinzipale.

Bewerbertyp auch wirklich in diese Kategorie einzustufen, dann wird das Signal quasi als Beweis für den jeweiligen Bewerbertyp gedeutet. Dieser Zusammenhang soll in der folgenden Abbildung 5-6 nochmals verdeutlicht werden:

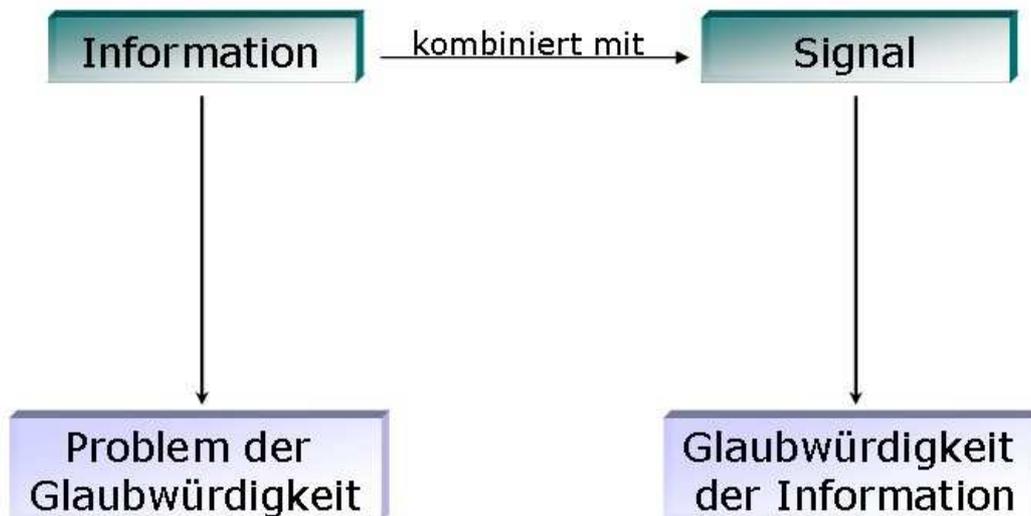


Abbildung 5-7: Der Zusammenhang zwischen Information, Signal und Glaubwürdigkeit

Diese Ausführungen dienen als Grundlage sowohl für die Vorauswahl an Themen und Inhalte zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten als auch für die 15 Empfehlungen einer glaubwürdigen und seriösen Berichterstattung in Kapitel 8, die einen positiven *Signaling*-Mechanismus bei der Leserschaft, insbesondere bei den *Stakeholdern* und (potenziellen) Investoren in Gang setzen soll.

## 5.5 Möglichkeiten der Interessenharmonisierung

Wie bereits mehrfach erwähnt, setzt die asymmetrische Informationsverteilung in den meisten Fällen voraus, dass die Interessen der Marktteilnehmer nicht übereinstimmen oder bisweilen sogar konträr sind. Stimmt die Interessen der Akteure überein, würden die Agenten alle ihnen bekannten Informationen ungefiltert an die Prinzipale weitergeben bzw. sich aus Eigeninteresse den Zielen der Prinzipale in perfekter Weise anpassen.<sup>243</sup>

<sup>243</sup> Fritsch 2005, S. 302.

Daher könnte eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung der asymmetrischen Informationsverteilung<sup>244</sup> darin bestehen, die Interessen der beteiligten Akteure anzugleichen. Grundsätzlich kann diese Interessensangleichung sowohl durch eine vertikale Integration als auch durch eine Erfolgs- oder Ertragsbeteiligung erreicht werden.

**Definition: Vertikale Integration**

Die Zusammenarbeit der Akteure vor, während und nach dem Prozess der Leistungserstellung.

Ein praktisches Extrembeispiel hierfür ist die Fusion zweier Unternehmen. Beide Unternehmen verfolgen identische Ziele: die Erschaffung eines neuen, gemeinsamen Unternehmens. Daher besteht ein sehr großer Anreiz darin, das separate Wissen, das in beiden Unternehmen vorhanden ist, entsprechend zu kanalisieren. Ziel sollte es sein, dass alle Beteiligten über denselben Wissensstand verfügen. Diese Zielführung setzt unbedingt voraus, dass der Wettbewerb als Mittel zur Koordination ausgeschlossen wird. Fraglich bleibt jedoch, inwiefern die involvierten Akteure in der Lage sind, diese Informationstransparenz auch tatsächlich umzusetzen. Außerdem sollte überprüft werden, ob es nicht stärkere Anreize gibt, andere Akteure innerhalb des neu geschaffenen Unternehmens teilweise oder gar vollständig von Informationen und von Wissen auszuschließen<sup>245</sup>. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei einer Fusion jedoch um eine Extremform der vertikalen Integration. Weitere, abgemilderte Formen können Kapitalbeteiligungen, Beteiligungen an Franchise-Systemen<sup>246</sup>, Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung oder langfristige Vertragsbindungen sein.

Eine weitere Möglichkeit der Interessenharmonisierung ist die Erfolgs- oder Ertragsbeteiligung. Die einfachste Form stellt hier die erfolgsabhängige Honorierung des Agenten dar. So ist etwa die Höhe der Bonuszahlung für Vorstände einer Aktiengesellschaft von deren Aktienkurs abhängig. Analog verhält es sich bei der Zahlung eines Erfolgshonorars bei Rechtsanwälten. Bei einer erfolgsabhängigen Vergütung erhalten die Agenten (= Vorstand oder Rechtsanwälte) also monetäre Anreize, um den Erfolg für den Prinzipal anzustreben. Der Prinzipal (= Aktionäre, Arbeitgeber, Klienten) wiederum

---

<sup>244</sup> Angestrebtes Ziel: Auflösung der asymmetrischer Informationsverteilung.

<sup>245</sup> Beispiel: Manager, die den Fusionsprozess behindern oder untergraben wollen aus Angst, ihre Position zu verlieren.

<sup>246</sup> Beispiele: eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH, McDonald's Inc., BURGER KING GmbH.

verzichtet freiwillig zugunsten des Agenten auf einen Teil seines Ertrags. Dieses Prinzip findet noch seine Steigerung darin, dass der Agent am Verlust beteiligt ist. Dadurch entsteht für den Agenten ein noch größerer Anreiz, sich anzustrengen und den Erfolg für den Prinzipal zu suchen. Doch auch hier gilt, wie bereits oben erwähnt, dass die Möglichkeiten für eine sinnvolle Erfolgsbeteiligung des Agenten begrenzt sind.<sup>247</sup>

In Kapitel 6 wird ein Instrument zur Reduzierung der asymmetrischen Informationsverteilung aufgezeigt: der Nachhaltigkeitsbericht. Zum einen ist dieser ein Mittel gegen die *adverse selection*, da er als Identifikation für das Unternehmen, das den Bericht veröffentlicht, dient. Daneben stellt der Nachhaltigkeitsbericht aufgrund seines Selbstbindungscharakters und der stattfindenden Kontrolle durch unabhängige Dritte<sup>248</sup> ein Mittel zur Reduktion der Gefahr von *Moral Hazard* dar. Die Inhaber von Zertifikaten, auch für den Nachhaltigkeitsbericht, sind zu ganz bestimmten Maßnahmen und Aktivitäten verpflichtet. Angesichts der nicht unerheblichen Kosten einer Zertifizierung ist eine derartige Investition für die *Stakeholder* und potenziellen Investoren als zusätzliches Signal zu interpretieren, das als Beweis für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens dient. Die Intention lautet, eine langfristige transparente Beziehung zu den *Stakeholdern* aufzubauen und zu erhalten. Dadurch kann die Gefahr des *Hold up* wesentlich reduziert werden.

### 5.5.1 Reflexion auf die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

Die Darstellung dieser Zusammenhänge macht deutlich, dass die Reduzierung der Informationsasymmetrien zwischen den Unternehmensleitung und ihre Stakeholdern durch die drei wesentlichen Elemente erreicht werden kann: das *Screening*, das *Signaling* und die Harmonisierung der Interessen:

*Screening* bedeutet, dass die vermeintlich schlechter informierten Stakeholder sich selbst über verschiedenste Quellen Informationen über das Unternehmen einholen. Als Informationsquellen kann dabei nicht nur der Nachhaltigkeitsbericht als solcher dienen, sondern auch Presseinformationen in Wirtschaftsmagazinen (=Handelsblatt, Financial Times), Börsennachrichten, Fernsehmeldungen oder Auditierungen von autorisierten externen Dritten. Aufgrund seines Selbstbindungscharakters und der permanent statt-

---

<sup>247</sup> Fritsch 2005, S. 302.

<sup>248</sup> u.a. durch die Ausstellung von Testaten durch renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder durch eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14031.

findenden Kontrolle durch unabhängige Dritte<sup>249</sup> stellt die Zertifizierung ein Mittel zur Reduktion der Gefahr von *Moral Hazard* dar. Die Inhaber von Zertifikaten sind zu ganz bestimmten Maßnahmen und Aktivitäten verpflichtet, die auch in den Nachhaltigkeitsbericht einfließen. Angesichts der nicht unerheblichen Kosten einer Zertifizierung ist eine derartige Investition für die *Stakeholder* und potenzielle Investoren als zusätzliches Signal zu interpretieren, das als Beweis für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens dient, mit der Intention, eine langfristige transparente Beziehung zu den *Stakeholdern* aufzubauen und zu erhalten. Dadurch kann die Gefahr des *Hold up* wesentlich reduziert werden.

*Signaling* bezeichnet den gezielten Transfer bestimmter Informationen oder Signale durch die besser informierte Unternehmensleitung. Diese Informationen dienen dazu, den schlechter informierten *Stakeholdern* diese glaubwürdig zu vermitteln. Die Intention sollte bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte im Vordergrund stehen. Die Frage lautet: Welche Signale sollen an die *Stakeholder* mit welchen Informationen gesendet werden? Mit anderen Worten: Was soll der Nachhaltigkeitsbericht und dessen Inhalt bei den *Stakeholdern* und potenziellen Investoren auslösen und bewirken? Hierzu einige Interpretationsbeispiele:

- (a) Die ausführliche Darstellung sozialer Hilfsprojekte auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene zeigt deutlich, dass die Unternehmensleitung ihre Verantwortung als *Corporate Citizen*<sup>250</sup> wahrnimmt.
- (b) Die Auditierung des Nachhaltigkeits- oder Umweltberichts durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder einen autorisierten Umweltgutachter zeigt, dass die Unternehmensleitung die Überprüfung durch Externe nicht scheut und auch keine Informationen zu verbergen hat.
- (c) Die Veröffentlichung einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14031 zeigt den Stakeholdern, dass sich die Unternehmensleitung den hohen Qualitäts- und Umwelтанforderungen dieser Zertifizierung stellen, diese umsetzen und so auf internationalem Niveau wettbewerbsfähig sein und bleiben möchte.
- (d) Die Darstellung von Zielen und deren Umsetzungs- und Zeitpläne mit einem großen Detaillierungsgrad zeigt, dass sich die Unternehmensleitung und ihre

---

<sup>249</sup> u.a. durch die Ausstellung von Testaten durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder durch eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14031.

<sup>250</sup> Übersetzung: guter Bürger.

Leistung an diesen festgelegten Zielen messen lassen kann und sich auch nicht scheut, diese Leistung zu hinterfragen. Diese Tatsache impliziert, dass die Hintergründe der Ziele, die nicht in dem festgelegten Zeitraum erreicht werden können, proaktiv an die *Stakeholder* frühzeitig kommuniziert werden.

- (e) Das Einbeziehen kritischer *Stakeholder-Statements* in den Nachhaltigkeitsbericht zeigt, dass sich die Unternehmensleitung aufgeschlossen gegenüber Kritik zeigt, sowie ihre Bereitschaft, diese auch in ihre Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.

Das Einbeziehen der Interpretationspunkte (a) bis (e) schafft bei den Stakeholdern und potenziellen Investoren Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung sowie in den Inhalt des Nachhaltigkeitsberichts. Diese Glaubwürdigkeit bietet eine solide Basis für den Aufbau einer starken Reputation. Dabei ist der Nachhaltigkeitsbericht ein wertvolles Element zum Auf- und Ausbau einer starken Reputation, darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Eine positive Reputation, die sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg gebildet hat, basiert nicht allein auf der Veröffentlichung eines guten Nachhaltigkeitsberichts, sondern wird zudem gestärkt durch die Gesamtdarstellung des Unternehmens in den Medien, an der Börse sowie in der Öffentlichkeit. Eine starke Reputation in der Öffentlichkeit zeigt sich im *Goodwill* des Unternehmens, den es sich auf dem Markt und in der Branche verschafft hat. Ferner zeigt sich eine starke Reputation im fairen Umgang mit Stakeholdern in schwierigen Verhandlungssituationen (=bspw. Reklamationen, Lieferverzögerungen). Eine starke Reputation basiert auf qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, deren Qualität sich erst bei Inanspruchnahme (Zusammentreffen zwischen Versprechen und tatsächlicher Leistung) herausstellt.

Die Harmonisierung der Interessen zwischen der informierten Unternehmensleitung und den schlechter informierten *Stakeholdern* kann erreicht werden, indem die Unternehmensleitung einen permanenten, transparenten Informationsfluss zu den *Stakeholdern* aufbaut und unterhält. So lassen sich Wünsche, Ideen und Anregungen früh miteinander austauschen und können bereits vor der Erstellung des Berichts erörtert werden, damit sie auch zielgerichtet in die Ausführungen einfließen.<sup>251</sup>

---

<sup>251</sup> eigene Darstellung.

## 6 Der Nachhaltigkeitsbericht als wichtiges Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrie

### 6.1 Intention des Kapitels

In Kapitel 6 wird der Nachhaltigkeitsbericht ausführlich als ein Instrument zur Reduzierung der asymmetrischen Informationsverteilung behandelt. Dabei wird vor allem auf den inhaltlichen Aufbau nach den unterschiedlichsten Richtlinien und Anforderungen Bezug genommen.

Das Stakeholder- oder Anspruchsgruppenkonzept beruht auf der Prämisse, dass sich die externe Unternehmenskommunikation nicht nur auf Aktionäre (= engl. Shareholder) beschränken kann, sondern auch andere Akteursgruppen einbeziehen muss. Gemäß Freeman handelt es sich bei Stakeholdern um gesellschaftliche Akteure; also sowohl um Gruppen als auch um Einzelpersonen, deren Interessen von den Aktivitäten einer Organisation tangiert werden oder die selbst Einfluss auf die Organisation ausüben.<sup>252</sup>

#### *Definition: Stakeholder*

Anspruchsgruppen sind alle Personen, Gruppen und Organisationen, die auf ein Unternehmen Einfluss haben oder die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind. Hierzu gehören Mitarbeiter, Eigentümer/Finanzanalysten, Banken / Versicherungen, Lieferanten, Zulieferer, Endkonsumenten, NGOs, Universitätsexperten, Politiker, Behörden, etc.

Dabei ist zwischen internen und externen Anspruchsgruppen zu unterscheiden. Während sich zu den internen Anspruchsgruppen Eigentümer, Mitarbeiter und das Management zählen lassen, gehören zu den externen Anspruchsgruppen u.a. Lieferanten, Kunden, Umweltverbände, die Presse und staatliche Einrichtungen. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen können einen erheblichen Legitimations- und Veränderungsdruck auf Unternehmen ausüben. Unternehmen stehen insofern nicht nur unter dem vom Markt ausgehenden Wettbewerbsdruck, sondern müssen sich dem Dialog mit der Öffentlichkeit stellen.<sup>253</sup>

<sup>252</sup> Freeman 1983, S. 198.; Linne 2003, S. 161.

<sup>253</sup> Hadtke 2001, S. 157f.

Cottmann benennt folgende Vorteile, die sich für Unternehmen aus einer (pro-) aktiven Gestaltung der Kommunikation mit *Stakeholdern* ergeben:<sup>254</sup>

- Ein offener Dialog dient als vertrauensbildende Maßnahme zwischen den Parteien. Oft geht einem solchen Dialog eine Konfrontation voraus, die sich im direkten Kontakt auflösen lässt. Dazu müssen allerdings beide Gesprächspartner in der Lage sein, ihre Positionen in Frage zu stellen.
- Ein Dialog kann als Frühwarnsystem dienen, um externe Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf ein Unternehmen besser abzuschätzen, damit Stakeholder-Dialoge zu Dialogen mit der Zukunft werden. Dafür muss das Vertrauensverhältnis zu den Stakeholdern jedoch schon recht belastbar sein. Auch hier ist der offene Austausch auf vertraulicher Basis eine Grundvoraussetzung.
- Wenn der Dialog sehr weit fortgeschritten ist, kann man sich sogar an gemeinsame Projekte wagen, die die Verbundenheit der Dialogpartner weiter stärken. Allerdings ist es immer schwierig, die notwendige Balance zwischen Gemeinsamkeit und Abgrenzung zu finden. Ein Beispiel für eine solche Koalition ist *emission 55*<sup>255</sup> – Business for Climate, ein Zusammenschluss von Unternehmen für das Kyoto-Protokoll<sup>256</sup>, der unter maßgeblicher Beteiligung von NGOs wie Germanwatch oder WWF zustande gekommen ist.

Die *Stakeholder*kommunikation zielt also nicht nur auf die Vermeidung negativer Folgen ab, sondern auch auf eine Offenlegung von Chancen, die einem tendenziell selbstreferenziellen System des Unternehmens andernfalls verborgen bleiben. „Meist ist die unternehmensinterne Agenda von völlig anderen Schwerpunkten geprägt als die äußere Agenda. Die Stärke von *Stakeholder*-Dialogen entspringt gerade dem Perspektivwechsel von der Innen- zur Außensicht.“<sup>257</sup> Für die Sensibilisierung im Hinblick auf Nachhaltigkeit – gerade bei Mitarbeitern, die ein hohes Maß an Verantwortung tragen – ist die externe und interne *Stakeholder*kommunikation ein wesentlicher Faktor.

Die Öffnung des Unternehmens im Sinne eines *Stakeholder*-Dialogs erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Einfluss externer Standpunkte und Interessen die Nachhaltig-

---

<sup>254</sup> Hadtke 2001, S. 162f.; Porter 1992, S. 65-82; Cottmann 2002, S. 52; Paech 2004, S. 95.

<sup>255</sup> Bedeutung *e-mission*: 55 Länder müssen das Kyoto-Protokoll unterschreiben; diese müssen 55% der Treibhausgase emittieren; vgl. [www.umweltjournal.de/fp/archiv/AfA\\_politik/emission55.php](http://www.umweltjournal.de/fp/archiv/AfA_politik/emission55.php).

<sup>256</sup> *European Environment Agency* 2008, EEA Report No 5/2008.

<sup>257</sup> Paech 2004, S. 95.

keitsausrichtung der Unternehmensstrategie erhöht. Unter der Prämisse, dass eine nachhaltige Entwicklung eine regulative Idee darstellt, bedarf deren Konkretisierung eines Diskurses. „Erst wenn der individuelle Transfer von einer abstrakten Definition hin zu einer unternehmensspezifischen und in der Branchensprache formulierten Definition geglückt ist, kann man sich auf den Weg zur Strategieentwicklung und -umsetzung begeben.“ Instrumente des *Stakeholder*-Dialogs unterstützen Unternehmen dabei, den Begriff im Einklang mit dem Umfeld zu klären und mit Inhalten zu besetzen. Im Sinne eines gesellschaftlichen Such- und Lernprozesses gilt es, die teilweise divergierenden Interessen von *Stakeholdern* auszubalancieren. Während z.B. Kunden geringe Preise favorisieren, steht dieser Forderung die Kritik entgegen, dass damit sozial inakzeptable Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern oder gar die sogenannten *Sweatshops* gefördert werden.

Der aufgelegte Nachhaltigkeits-Börsenindex FTSE4Good<sup>258</sup> hat den *Stakeholder*-Dialog sogar als Kriterium aufgenommen, da dieser zur Minimierung wirtschaftlicher Risiken beitrage. Insgesamt sichern sich Unternehmen durch die Interaktion mit *Stakeholdern* gegen das Risiko ab, im Falle später aufgedeckter ökologischer oder sozialer Schäden eine Alleinverantwortung zu tragen. Unter der Voraussetzung, dass die Form des Dialogs Akzeptanz und Vertrauen schafft, kann auf dieser Basis zumindest langfristig ein Teil der Verantwortung für Modernisierungsrisiken auf andere Teile der Gesellschaft übertragen werden: Mitgestalten heißt eben auch mitverantworten.<sup>259</sup>

---

<sup>258</sup> Klein 2004, S. 11.; [http://www.pleon-kohtes-klewes.de/fileadmin/downloads/geheime\\_mission.pdf](http://www.pleon-kohtes-klewes.de/fileadmin/downloads/geheime_mission.pdf);

Hardtke 2001, S. 157-172.

<sup>259</sup> eigene Darstellung.

## 6.2 Der Begriff der Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 21 beinhaltet den wichtigen Kernaspekt des nachhaltigen, also des zukunftsfähigen Umgangs mit den Ressourcen. Allerdings hat der Begriff Ressourcen eine vehemente Ausweitung erfahren.<sup>260</sup> Er umfasst nicht nur die Bodenschätze und nachwachsende Rohstoffe, sondern schließt die vielfältig vernetzten lokalen, regionalen und globalen Ökosysteme und letztendlich die gesamte Erde mit ihrer Erdatmosphäre ein. „Den Bedürfnissen der heutigen Generation zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden“ – so definierte eine UN-Kommission unter Leitung der früheren norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland 1987 den Begriff Nachhaltigkeit. Diese Begriffsdefinition prägte dadurch massiv den Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992.<sup>261</sup>

Dennoch darf nicht der Fehler begangen werden, dass der Begriff Nachhaltigkeit nur auf den ökologischen Aspekt reduziert wird. Heutzutage wird der Begriff wesentlich vielschichtiger verwendet, wie folgende Definition belegt:

### **Definition: Nachhaltigkeit**

Gestaltung von Verhaltensmustern, die wirtschaftliche und politische Entscheidungen zur Hinterlassenschaft von funktionsfähigen Systemen bzw. einer funktionsfähigen Welt für nachfolgende Generationen gewährleisten.

Der Leitgedanke einer nachhaltigen Entwicklung ist somit nicht nur auf ökologische Zielsetzungen beschränkt, sondern umfasst auch

- den wirtschaftlichen Wohlstand,
- die soziale Sicherheit sowie
- die Stabilisierung der ökologischen Systeme.

Die Brundtland-Kommission definierte *sustainable development* in zwei Kernaspekten: 1) die Befriedigung der Grundbedürfnisse (=essential needs) der Armen weltweit, 2) das Verfolgen eines Entwicklungsmusters, das zukünftigen Generationen die Möglichkeit einräumt, die begrenzten Naturressourcen zu nutzen.

---

<sup>260</sup> <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm>., unbekannter Autor,

Stand 24.01.2006.

<sup>261</sup> Clausen 2001, S. 2.

Das Prinzip „Nicht mehr ernten, als nachwächst!“ aus der oben angeführten Definition, entnommen aus dem Bereich der Forstwirtschaft, sollte auch zur Leitlinie allen Wirtschaftens werden, einprägsam formuliert in der Maxime: Von den Erträgen leben, nicht von der Substanz! Weltweiter Raubbau an den natürlichen Ressourcen sowie die zunehmenden Störungen der Ökosysteme auf allen Ebenen brachten außerdem die Einsicht, dass das ökologische Gleichgewicht nur erreicht werden kann, wenn parallel die ökonomische Sicherheit und die soziale Gerechtigkeit gleichrangig angestrebt werden. Diese Zusammenhänge werden im magischen Dreieck der Nachhaltigkeit, das in Abbildung 6-1 dargestellt ist, veranschaulicht.<sup>262</sup>

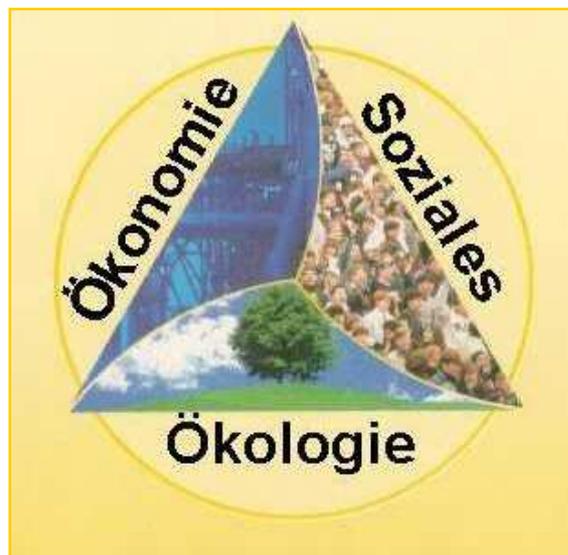


Abbildung 6-1<sup>263</sup>: Das magische Dreieck der Nachhaltigkeit

Die zunehmende Ungleichheit zwischen den armen und den reichen Bevölkerungsschichten in den einzelnen Staaten / Regionen führt zunehmend zum Raubbau an der Natur und zu einer massiven Störung der Ökosysteme. Dies zeigt sich sowohl im globalen, d.h. im Verhältnis zwischen den immer reicher werdenden Industrieländern und armen Entwicklungsländern, als auch im lokalen Kontext, d.h. in der ungleichen Verteilung von Vermögen, Einkommen, Macht und Einfluss.

<sup>262</sup> <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm>, unbekannter Autor, Stand 24.01.2006.

<sup>263</sup> <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm>, unbekannter Autor, Stand 24.01.2006.

Als sogenanntes Drei-Säulen-Konzept bezieht sich nachhaltige Entwicklung seit dem Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 nicht mehr nur vorrangig auf den langfristigen Schutz von Umwelt und Ressourcen, sondern gleichermaßen auf die Verwirklichung sozialer und ökonomischer Ziele. In der Folge hat sich der Begriff Nachhaltigkeit zu einer komplexen Herausforderung entwickelt, worunter die begriffliche Klarheit stark gelitten hat.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird inzwischen sogar missbräuchlich und gegensätzlich zu seinem ursprünglichen Kerninhalt verwendet, wie der Rat der Ökoweisen z.B. festgestellt hat „um beliebige ökonomische Belange gegen die Erfordernisse des Umweltschutzes in Stellung zu bringen“.<sup>264</sup>

Fast alle im Bundestag vertretenen Parteien nennen als Leitbild für Umwelt oder Energie ausdrücklich die Nachhaltigkeit. Ihre konkreten Vorstellungen unterscheiden sich jedoch zum Teil erheblich voneinander bzw. sind sogar konträr. Obwohl der Begriff Nachhaltigkeit inzwischen inflationär verwendet wird oder im Sinne der „*political correctness*“ zum angesagten Sprachgebrauch zählt, so ist er doch nach wie vor der Kernbegriff bei der ernsthaften Auseinandersetzung um zukunftsfähige Konzepte:

Was tatsächlich „den Bedürfnissen heutiger Generationen entspricht, ohne die Chancen zukünftiger Generationen zu gefährden“, wie es die bereits angeführte Definition des Brundtland-Berichtes beschreibt, ist keineswegs a priori klar und kann nur im öffentlichen demokratischen Diskurs ermittelt werden.

Durch die Vielfalt und Komplexität der untereinander stark vernetzten Themen der Agenda 21 erwachsen aus dieser Definition von Nachhaltigkeit zwangsläufig die bekannten Auseinandersetzungen darüber, welche konkreten Maßnahmen tatsächlich im Sinne der eigenen Vorstellungen effektiv sind.

Der Begriff Nachhaltigkeit droht daher immer wieder als Politikum missbraucht zu werden mit dem Ziel, in einem kurzfristigen Zeitrahmen egoistische Eigeninteressen durchzusetzen.

Obwohl der Begriff Nachhaltigkeit in der politischen Auseinandersetzung häufig verwendet wird, ist er vielen Menschen kaum bekannt. Im Jahr 2000 kannten nur 13 % der Deutschen überhaupt den Begriff und dessen Bedeutung.

Angesichts der Erfahrungen der vergangenen Jahre, etwa durch die Einführung der Ökosteuer oder die Änderung der Entfernungspauschale von 0,36 EUR auf 0,30 EUR,

---

<sup>264</sup> <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm>., unbekannter Autor, Stand 24.01.2006.

ist zwar der Bekanntheitsgrad des Begriffs Nachhaltigkeit gestiegen. Es kann jedoch bezweifelt werden, dass eine breite öffentliche Zustimmung und Bereitschaft in der politischen und gesellschaftlichen Umsetzung von Nachhaltigkeit erfolgt, zumal wenn diese mit persönlichen Belastungen oder Einschränkungen verbunden sind.

Der im April 2004 vorgestellte Bericht Umweltbewusstsein in Deutschland 2004 bestätigt ebenfalls, dass viele Menschen in Deutschland keine konkreten Vorstellungen mit dem Begriff Nachhaltigkeit verbinden. Denn die Bereitschaft zu tatsächlichen Verhaltensänderungen, gemäß dem Prinzip der Nachhaltigkeit, ist gering.<sup>265</sup>

### 6.3 Inhaltsschwerpunkte zur Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten

Um den steigenden Anforderungen von Anspruchsgruppen an Informationstransparenz, Wertesysteme des Unternehmens und Biographie der Produkte aktiv zu begegnen, nutzen viele Unternehmen das Kommunikationsinstrument des Nachhaltigkeitsberichts. Dieser definiert sich wie folgt:

#### **Definition: Nachhaltigkeitsbericht**

Öffentlich zugängliche Berichte, die Informationen zur Leistung von Unternehmen auf Basis wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Daten beinhalten.

Diese Nachhaltigkeitsberichte werden zu den Begriffsgruppen wie *Triple Bottom Line*, *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship*<sup>266</sup> oder *Social Reports* gezählt.<sup>267</sup>

Neben eigenständigen Nachhaltigkeitsberichten, die vorwiegend von großen börsennotierten Unternehmen herausgebracht werden, erfolgt die Nachhaltigkeitsberichterstattung auch als Erweiterung von Umweltberichten sowie von Jahres- bzw. Geschäftsberichten. Eine Sonderform der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind Branchen- oder Sektorenberichte (= *Sector Supplements*).

<sup>265</sup> <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm>, unbekannter Autor,

Stand 24.01.2006, i.V.m. Hardtke 2001, S. 57ff.

<sup>266</sup> Begriffsdefinition, Habisch 2003, S. 58.

<sup>267</sup> Losch 2005, S.9.

Der Nachhaltigkeitsbericht ermöglicht es den Unternehmen, öffentlich ihre Werte, Strategien und Ziele darzustellen. Selten war die Zukunft so unsicher – und gleichzeitig für Unternehmen so variabel gestaltbar – wie heute. Ein Nachhaltigkeitsbericht hilft daher nicht nur im Risiko- und Vorsorgemanagement, sondern vor allem für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, sowie im echten Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens. Der Zukunftsforscher Robert Jungk hat dies wie folgt auf den Punkt gebracht: Nur wer die Zukunft im Voraus erfindet, kann hoffen, sie wirksam beeinflussen zu können.

Wer sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt, lernt die Zukunft nicht nur einzuschätzen. Vielmehr versteht er, diese aktiv und verantwortungsbewusst zu gestalten. Eine Basis hierfür bildet der Leitfaden „*Reporting about Sustainability*“ des Österreichischen Institutes für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN).<sup>268</sup> Dieser Leitfaden kann deutschen Unternehmen eine klare Hilfestellung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bieten. Nachhaltigkeitsberichte können darstellen, welchen Beitrag ein Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, wie Klimawandel, globale AIDS-Problematik oder Alterung der Gesellschaft, leistet. Die Inhalte dieses Reports können aufzeigen, welche Leistungen das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen, für die Umwelt sowie für die Wirtschaft erbringt bzw. erbringen kann. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass diese Berichte nicht nur der Kommunikation dienen, sondern zugleich wichtige Impulsgeber sind: Laut dem „*World Business Council for Sustainable Development*“ (=WBCSD) nutzen etwa 50% der Unternehmen *Sustainability Reporting* als Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit/ *Corporate Social Responsibility* (=CSR).<sup>269</sup>

Doch warum widmen sich immer mehr Unternehmen dem Thema Nachhaltige Entwicklung? Es ist klar erkennbar, dass wirtschaftliche Aktivitäten besser in einem gesunden sozialen, ökologischen und ökonomischen Umfeld gedeihen. Dieser Aspekt ist jedoch auf langfristige Sicht betrachtet. Nachhaltigkeitsberichte lösen dieses Dilemma, indem sie engagierte Unternehmen kurzfristig belohnen. Denn in gesättigten Märkten, wie beispielsweise der Automobil(zulieferer)branche, gilt: Je ähnlicher die Unternehmen und ihre Produkte werden, desto mehr zählen die Unterschiede. Ein innovatives, engagiertes und verantwortungsvolles Image kann bei Kaufentscheidungen möglicherweise das Zünglein an der Waage sein. Dieses Wettbewerbssystem, das die Basis für den

---

<sup>268</sup> Losch 2005, S. 3f.

<sup>269</sup> Hardtke 2001, S.14f.

Wohlstand moderner Gesellschaften bildet, leistet sowohl der quantitativen Verbreitung, als auch der qualitativen Leistungssteigerung von CSR-Projekten Vorschub.<sup>270</sup>

Eine gute Zusammenarbeit oder ein gutes Einvernehmen mit Behörden oder politischen Organisationen<sup>271</sup> ermöglicht, dass Projekte schneller durchgeführt werden können. Schließlich motivieren Nachhaltigkeitsberichte zur Nachahmung, weil sie zeigen, dass persönliche Unternehmenswerte mit dem eigenen wirtschaftlichen Agieren vereinbart werden können. Darüber hinaus schafft das positive Feedback von Kollegen, Mitarbeiter/-innen, Freunden und Familie neue Energie zum verantwortungsvollen Handeln.

Der primäre Nutzen aus der Umsetzung eines nachhaltigen Entwicklungskonzepts besteht für ein Unternehmen darin, dass

- Konzeptinhalte im operativen Geschehen umgesetzt werden,
- Soziales Engagement für die Mitarbeiter/-innen des Unternehmens selbst, für die lokale Gesellschaft sowie für die Umwelt systematisch ins Management integriert und weiter entwickelt wird,
- die Reputation des Unternehmens geschützt und ausgebaut wird,
- das Risiko des Unternehmens minimiert wird und
- dadurch die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens gesichert wird.<sup>272</sup>

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen erfüllen häufig sehr gut die Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung, haben aber oft wegen geringer Personalressourcen Bedenken, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.

Als Grundlage zur holistischen, also ganzheitlichen Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung, dient den Unternehmen das Konzept der *Corporate Social Responsibility*<sup>273</sup>, (= CSR), das die gesellschaftliche Verantwortung betont, um auf freiwilliger Basis soziale und umweltpolitische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit sowie in die Beziehungen mit den Interessensgruppen zu integrieren. Habisch stellt in diesem Zusammenhang fest, dass der Begriff „in der laufenden Diskussion sehr breit und uneinheitlich“<sup>274</sup> verwendet wird. Ursachen sieht er darin, dass sowohl die gesellschaftlichen Erwartungen als auch das Selbstverständnis der Unternehmen einem permanenten

---

<sup>270</sup> Habisch 2003, S.148ff.

<sup>271</sup> Habisch 2003, Abb. 34, S.171.

<sup>272</sup> Habisch 2003, Abb. 17, S.79.

<sup>273</sup> Habisch 2003, S.50ff.

<sup>274</sup> Habisch 2003, S.50.

Wandel unterliegen.<sup>275</sup> Auf unternehmerischer Ebene zeigt sich nachhaltige Entwicklung in einem ersten wichtigen Schritt in der Einführung von Umweltmanagementsystemen, wie beispielsweise das Europäische Umwelt-Audit-System EMAS<sup>276</sup> oder DIN EN ISO 14001.<sup>277</sup>

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes sollten generell folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- (a) Klare, konsistente Aufbereitung der relevanten Informationen, die sowohl die Bedürfnisse als auch die Bedenken der *Stakeholder* beachten.
- (b) Qualitative und quantitative Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche sowohl die Werte des Unternehmens als auch der *Stakeholder* widerspiegeln.
- (c) Unterstützung des Managements bei der kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens.
- (d) Transparenz und Verbreitung eines wahrheitsgetreuen Unternehmensbilds in der Öffentlichkeit als Beitrag zu dessen Reputation. Dies impliziert, dass interne Fehler und Missstände aufgedeckt und erläutert werden, um so eine Basis für einen echten Dialog mit den *Stakeholdern* zu schaffen.
- (e) Integration des Nachhaltigkeitsberichts in bereits existierende Dokumentationsformen, wie etwa in den Geschäfts- oder Umweltbericht.

Für eine gute Berichterstattung werden die Grundlagen bereits beim Strategieprozess gelegt. In diesem Zusammenhang sollte das Top-Management die Entscheidung über die adäquaten Kommunikationswege bestimmen und festlegen. Dies beinhaltet auch die Stellungnahmen des Unternehmens zu negativ besetzten Themen, die sensibel in der Öffentlichkeit kommuniziert werden müssen. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass der Schwerpunkt einer guten Berichterstattung auf den Unternehmenswerten und -schwerpunkten liegen sollte.<sup>278</sup>

In diesem Kontext sei auch kritisch angemerkt, dass einige Unternehmen Berichte herausgeben, die zwar das Wort „nachhaltig“ in ihrem Titel verwenden, aber dabei lediglich auf Themen wie Gesundheit und Sicherheit, oder auf die Darstellung sozialer Einzelaktionen eingehen. Andere Unternehmen haben den Nachhaltigkeitsbericht aus

---

<sup>275</sup> Habisch 2003, S.50.

<sup>276</sup> Erläuterungen, S. 152ff.

<sup>277</sup> Losch 2005, S. 5ff.; Dr. Deimling 2002, S. 14, i.V.m. Erläuterungen, S. 159ff..

<sup>278</sup> Hardtke 2001, S. 229; Clausen 2001, S. 8-12; Kanatschnig 2003, S. 4f.

ihrem Umweltbericht abgeleitet und diesen durch das Kapitel Soziale Verantwortung ergänzt. Derartige Vorgehensweisen von Unternehmen sind irreführend und wirken destruktiv auf die Akzeptanz von Nachhaltigkeitsberichten in der Öffentlichkeit.

Selbstverständlich gibt es auch positive Beispiele von Unternehmen, die ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Themen in einem Bericht zusammenfassen, diesen aber nicht zwingend als „Nachhaltigkeitsbericht“ ausweisen. In diesem Zusammenhang setzte das Unternehmen Shell im Jahre 1998 mit ihrem Bericht *Profits and principles*<sup>279</sup> einen Meilenstein. In diesem Bericht wird der Begriff Nachhaltigkeitsbericht zwar kaum benutzt, jedoch werden darin Themen, wie beispielsweise wichtige Anforderungen an die *Stakeholder*, Menschenrechte oder andere sensible (Umwelt-) Themen, offen dargelegt und diskutiert.

Aufgrund der unterschiedlichen Inhalte der Nachhaltigkeitsberichte ist der Bedarf nach einem einheitlichen Aufbau und Standardmuster in der Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben. Durch die Etablierung der *Global Reporting Initiative* (=GRI), die 1997 von der *coalition of environmentally responsible economies* (=CERES<sup>280</sup>) initiiert wurde, existiert auf europäischer Ebene bereits ein allgemein anerkannter Berichterstattungsstandard für eine nachhaltige Entwicklung, der ein Rahmenprogramm für ökonomische, finanzielle, soziale und umweltpolitische Themen beinhaltet. „Diese wurden in bereichsübergreifender Zusammenarbeit von Unternehmen aller Branchen und Nichtregierungsorganisationen in einem fünfjährigen Prozess erarbeitet und auf dem Weltgipfel in Johannesburg erstmals vorgestellt.“<sup>281</sup> Das Ziel ist die Entwicklung eines Systems, das einerseits die bis dato veröffentlichten Unternehmensberichte ersetzen kann, und andererseits die Belange der *Stakeholder* vermehrt widerspiegelt und so deren Interesse hierfür erheblich steigert.<sup>282</sup>

#### 6.4 Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren

Die Kriterien zur Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten ergeben sich aus den sogenannten Nachhaltigkeitsindikatoren. Dieser Begriff ist relativ jung. Er ist mit der Aufstellung der Agenda 21 anlässlich der Umwelt- und Entwicklungskonferenz in Rio de Janeiro 1992 in Zusammenhang mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung ge-

---

<sup>279</sup> Hardtke 2001, S. 155, i.V.m. Erläuterungen, S. 231.

<sup>280</sup> Habisch 2003, S. 152ff.; Ceres: Göttin der Fruchtbarkeit.

<sup>281</sup> Habisch 2003, S.153ff.

<sup>282</sup> Hardtke 2001, S. 231.

prägt und bekannt geworden. Wie bereits mehrfach erwähnt, besteht die Herausforderung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung in der Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten eines Unternehmens, die ein umfassendes Gesamtkonzept ergeben sollen. Gleiches gilt für die Formulierung von Nachhaltigkeitsindikatoren. Es reicht keinesfalls aus, die bisher vorhandenen Einzelindikatoren der drei Wissenschaftsbereiche Ökonomie, Soziales und Ökologie additiv nebeneinander zu stellen. Auch hier liegt die Herausforderung in der Entwicklung spezieller Nachhaltigkeitsindikatoren, welche die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit für das jeweilige Unternehmen widerspiegeln. Die *ökonomische Dimension* berücksichtigt die wirtschaftliche Entwicklung und andere Aktivitäten, die zur Wohlfahrt der Mitarbeiter beitragen. Die *ökologische Dimension* definiert die ökologischen Bedingungen sowie die verantwortungsvolle Nutzung der Umwelt und deren Ressourcen. Die *soziale Dimension* beinhaltet u.a. Gerechtigkeitsaspekte und Disparitäten innerhalb der Bevölkerungsschichten und Generationen.<sup>283</sup>

Der Begriff Indikator (lat. Anzeiger) ist nicht eindeutig definiert und wird auch im Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung keineswegs einheitlich verwendet. Kromrey definierte Indikatoren im Jahr 2000 folgendermaßen:<sup>284</sup>

**Definition: Indikatoren**

Beobachtbare Hinweise, d.h. direkt erfahrbare Sachverhalte auf ein in seiner Allgemeinheit oder Abstraktheit nicht unmittelbar zu beobachtendes Phänomen.

Born hingegen versteht unter einem Indikator eine „Messgröße, die Informationen über ein bestimmtes Phänomen gibt, wobei sie Informationen gezielt zusammenfassen kann, um eine bestimmte Bewertung zu erleichtern“.<sup>285</sup>

Der Unterschied zwischen beiden Definitionen besteht darin, dass Born den Begriff Indikator als eine quantifizierbare Messgröße versteht, während Kromrey lediglich von beobachtbaren Hinweisen spricht, die auch qualitativer Art sein können.<sup>286</sup> Im Leitfaden Indikatoren im Rahmen einer Lokalen Agenda 21<sup>287</sup> werden Indikatoren daher als

<sup>283</sup> Born 2001, S. 2.

<sup>284</sup> Heiland 2003, S. 4; <http://www.umweltbundesamt.org/fpdf-l/2400.pdf>, Stand 08.02.2006.

<sup>285</sup> Born 2001, S. 2.

<sup>286</sup> Heiland 2003, S. 4; <http://www.umweltbundesamt.org/fpdf-l/2400.pdf>, Stand 08.02.2006.

<sup>287</sup> Fest 2000.

„Mess- oder Kenngrößen für die Bewertung und Trendbeschreibung“ verstanden. Damit kommt zum Ausdruck, dass Indikatoren sowohl deskriptiv als auch normativ sein können. Daher sollte bei einer Analyse grundsätzlich untersucht werden, welches Verständnis den einzelnen Indikatorensystemen zugrunde liegt und welche Folgen dieses etwa für die Kompatibilität von Indikatorensystemen hat. Trotz der konträren Sichtweisen sollte im Rahmen dieser Dissertation nicht auf eine verbindliche Definition des Begriffs Nachhaltigkeitsindikatoren verzichtet werden:

**Definition: Nachhaltigkeitsindikatoren**

Definierbare und messbare Kennwerte, deren absolute Werte die Veränderungsgeschwindigkeit eines Unternehmens, einer Kommune oder auch eines Landes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in Richtung nachhaltige Entwicklung aufzeigen.<sup>288</sup>

Nachhaltigkeitsindikatoren beschreiben sinngemäß den Zustand und die Weiterentwicklung einer Organisation in Bezug auf ihr nachhaltiges Agieren im Innen- und Außenverhältnis.

Die Zusammenstellung mehrerer Indikatoren, die in der Regel innerhalb eines gemeinsamen Kontextes Verwendung finden, wird als Indikatorenset oder Indikatorensatz bezeichnet. Meist handelt es sich dabei inhaltlich um ein Indikatorensystem.

Grundsätzlich enthält ein Indikatorensystem zwar einen Indikatorensatz, reicht jedoch weit über einen solchen hinaus. Als in sich zusammenhängende und schlüssige Konzeption besteht sie neben dem Indikatorensatz aus einer ganzen Reihe weiterer Komponenten, die in der Regel schriftlich erfasst werden, sich aber auch aus dem konkreten Einsatz des Systems erschließen können. Diese Komponenten werden als Merkmale in der Synopse der Indikatorensysteme bezeichnet. Hierunter fallen etwa das zugrunde gelegte Verständnis nachhaltiger Entwicklung, die Fixierung inhaltlicher Schwerpunkte, die Zielsetzung und die beabsichtigten Funktionen bzw. die Gliederung und Systematisierung der Indikatoren. Ebenso wird der Frage nachgegangen, welche Akteure an der Entwicklung überhaupt beteiligt sind. Daneben werden auch Verfahrensanleitungen, Indikatorensteckbriefe, Nachhaltigkeitsberichte und andere (potenzielle) Dokumente als Bestandteile des Indikatorensystems verstanden. An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass der Begriff (Nachhaltigkeits-) Indikatorensystem in der

---

<sup>288</sup> Born 2001, S. 2.

Regel synonym mit dem Begriff „System“ verwendet wird.<sup>289</sup>

#### 6.4.1 Mögliche Arten von Nachhaltigkeitsindikatoren

Die Berücksichtigung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit ist in einem Nachhaltigkeitsindikator nicht möglich. Die Indikatoren sollten jedoch mindestens zwei Dimensionen und Wechselwirkungen (=linkages), zwischen den ökonomischen, den ökologischen und sozialen Teilsystemen abbilden können. Daraus ergeben sich nach Szerenyi vier Kombinationsmöglichkeiten für „reine“ Nachhaltigkeitsindikatoren.<sup>290</sup>

- (1) sozial-ökologische Nachhaltigkeitsindikatoren,
- (2) ökonomisch-ökologische Nachhaltigkeitsindikatoren,
- (3) ökonomisch-soziale Nachhaltigkeitsindikatoren,
- (4) ökonomisch-ökologisch-soziale Nachhaltigkeitsindikatoren.

Mac Laren unterscheidet zwischen Integrations- und Kombinationsindikatoren. *Integrationsindikatoren* bilden, wie bereits beschrieben, mindestens zwei Dimensionen und, soweit möglich, Wechselwirkungen (=linkages) zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit ab. Anstatt einer Aneinanderreihung von Einzelindikatoren sollte ein integrierter oder verbundener Nachhaltigkeitsindikatorensatz entwickelt werden. Ein Beispiel für einen integrierenden Nachhaltigkeitsindikator ist die Arbeitslosenquote, die sowohl die ökonomische als auch die soziale Dimension abbildet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die entsprechende Dimension in den Indikatorenbeschreibungen erläutert wird.

*Kombinationsindikatoren* verbinden zwei oder mehrere Einzelindikatoren aus verschiedenen Bereichen.<sup>291</sup> Beispiele für Kombinationsindikatoren sind die Recyclingkosten pro recycelbarer Abfalltonne oder der Prozentsatz der Bevölkerung, der in weniger als 5 Minuten die Haltestellen des Münchner Verkehrsverbunds MVV erreichen können.

---

<sup>289</sup> Heiland 2003, S. 4.

<sup>290</sup> Born 2001, S. 2.

<sup>291</sup> Born 2001, S. 2.

#### **6.4.1.1 Die Aussagekraft von Nachhaltigkeitsindikatoren**

Bei der Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren sowie beim Nachhaltigkeitsbericht selbst sollte darauf geachtet werden, dass folgende allgemeine Grundsätze eingehalten werden:

- Transparenz und Überprüfbarkeit;
- Glaubwürdigkeit;
- Vergleichbarkeit;
- Relevanz und Aktualität;
- Konsistenz, d.h. Widerspruchsfreiheit;
- Vollständigkeit (=comprehensiveness) des Berichts;
- Nachvollziehbarkeit (=comprehensibility) des Berichts;
- Zuverlässigkeit des Informationssystems.

Die Einhaltung dieser Grundsätze gewährt eine bestmögliche Wirkung an Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit für den Leser.

#### **6.4.1.2 Kriterien zur Auswahl der Indikatoren**

Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten erwähnt, kann die Messbarkeit der Nachhaltigkeit durch Kennzahlen oder Indikatoren erfolgen. Dabei spielt die Auswahl der Indikatoren eine entscheidende Rolle, denn die eindeutige Festlegung beeinflusst schließlich die Ergebnisse des gesamten Bewertungssystems. Die klare Festlegung von einzelnen Indikatoren impliziert einen kategorischen Ausschluss unerwünschter Indikatoren, wie z.B. der Indikator des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes<sup>292</sup>, der einem Unternehmen möglicherweise den Ruf eines Umweltverschmutzers<sup>293</sup> in der Öffentlichkeit einbringen könnte. Daher sollte die Selektion von Indikatoren klar und realistisch sein. Ferner erscheint als Aspekt zwingend notwendig, dass die Indikatoren sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft anwendbar sein sollten. Dadurch kann ein linearer Bezug aller erstellten Nachhaltigkeitsberichte hergestellt werden.<sup>294</sup>

Die Indikativen Leitlinien der Europäischen Kommission (2006 EUKOM) definieren einen Indikator als „Maß für ein zu erreichendes Ziel, eine eingesetzte Ressource oder

---

<sup>292</sup> Clemens 1992, S. 37ff.

<sup>293</sup> Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Autohersteller BMW, Daimler und VW in Kapitel 7.

<sup>294</sup> eigene Interpretation.

eine erzielte Wirkung, für eine erfasste Qualität. [...] Ein Indikator sollte eine Definition, einen Wert oder eine Maßeinheit umfassen.“<sup>295</sup> Weber unterscheidet bei Indikatoren, die in Verbindung mit Unternehmenszielen stehen, zwischen Ergebnis- und Prozessindikatoren. Beispielsweise handelt es sich bei der täglichen Stückzahl eines Produkts oder bei der Anzahl der Krankentage der Mitarbeiter um einen Ergebnisindikator, während die Anzahl der Transportunfälle oder die Bewertung von Zielen (differenziert je nach Tiefe des Detaillierungsgrads) Prozessindikatoren eines Unternehmens darstellen.<sup>296</sup> Cobb und Rixford betonen, dass Indikatoren den Stand der gesellschaftlichen Problemwahrnehmung widerspiegeln, wenn sie schreiben: „*There is no such thing as a value-free indicator. Whatever anyone tells you to the contrary, all serious indicators work is political. The very act of deciding what to count and how to count it involves making judgement.*“<sup>297</sup>

Ein weiterer Aspekt bei der Bildung und Erstellung von Indikatoren liegt darin, dass in der Regel die Werte- und Zielvorstellungen eines Unternehmens in Visionen und Leitbildern festgehalten werden. Diese wiederum können mit Hilfe von Indikatoren konkretisiert werden. Besleme und Mullin belegen diese Aussage: „*The process of indicator development enables participants to recognize shared goals and visions.*“<sup>298</sup> Ferner betonen die beiden Autoren, dass es durch den Entwicklungsprozess der Indikatoren nicht nur möglich sei, gemeinsame Zielvorstellungen festzulegen, so diese auch weiter zu entwickeln. Letzteren Aspekt betont auch Innes, wenn sie schreibt: „*The two interrelated contentions [...] are that the way we measure things does make a difference to the way we think about problems and that the design and production of measures must therefore be integral to the process of public choice. If we wish to have control as a society over what we do and maximise opportunities for choice, we should incorporate the problem definition process into our analyses and decision-making.*“<sup>299</sup>

Daher sollten bei der Auswahl der für ein Unternehmen richtigen Indikatoren folgende Fragestellungen berücksichtigt werden:

---

<sup>295</sup> EUKOM 2006, S.8.

<sup>296</sup> Weber 2006, S. 200.

<sup>297</sup> Cobb, Rixford 1998, S. 17.

<sup>298</sup> Besleme, Mullin 1997, S. 44.

<sup>299</sup> Innes 1998, S. 109.

- Ist der Indikator klar in seiner Aussage?
- Ist der Indikator schnell zu erheben?
- Ist der Indikator in seiner Aussage eindeutig und verständlich?
- Ist der Indikator repräsentativ und relevant?
- Hat der Indikator überhaupt einen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit?
- Ist der Indikator messbar und somit auch überprüfbar und vergleichbar?
- Inwieweit lässt sich der Indikator steuern und beeinflussen?
- Wer hat die Indikatoren ausgewählt und entsprechende Daten erfasst?

Diese Fragestellungen und die Auswahlkriterien sind in Abbildung 6-2 schematisch ausführlich dargestellt.

<b>Auswahlkriterien</b>	<b>Fragestellungen</b>
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Warum ist der Indikator wichtig?</li> <li>- Was sagt der Indikator aus?</li> <li>- Welchen Bezug hat der Indikator?</li> </ul>
Wechselwirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche anderen Themengebiete werden durch diesen Indikator beeinflusst?</li> <li>a) innerhalb des Themenfelds.</li> <li>b) im Gesamtzusammenhang.</li> </ul>
Entwicklungspotentiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Entwicklungspotenziale des Indikators sind möglich/realistisch/zukunftsfähig?</li> <li>- Welche Trendentwicklungen lassen sich hieraus ableiten?</li> <li>a) Verbesserung.</li> <li>b) keine Veränderung.</li> <li>c) Verschlechterung.</li> </ul>
Erhebungsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welchen Quellen werden zur Datenerhebung herangezogen?</li> <li>- Wer ist verantwortlich für die Datenerhebung?</li> </ul>
Schlussfolgerungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sagen die verwendeten Indikatoren aus?</li> <li>- Wo liegen die Grenzen der Aussagekraft von Indikatoren?</li> </ul>

Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welche Maßnahmen lassen sich aktuell aus dem Indikator ableiten?</li><li>- Wer überwacht die Grenzwerte des Indikators?</li><li>- Welche Maßnahmen und Ziele lassen sich aus dem Indikator zukünftig ableiten?</li></ul>
-----------	--

Abbildung 6-2: Auswahlkriterien für Indikatoren<sup>300</sup>

Bis dato gibt es auf dem Nachhaltigkeitssektor kein einheitliches Indikatorensystem, das alle diese Fragekriterien erfüllen würde. Grundsätzlich sollte in Frage gestellt werden, ob ein allumfassendes Indikatorensystem überhaupt sinnvoll ist. Ein gutes Indikatorensystem sollte nicht nur die ökologische, umweltpolitische, soziale und gesellschaftliche Situation eines Unternehmens abbilden oder mögliche Trends aufzeigen. Es sollte auch die Interaktionen des jeweiligen Unternehmens widerspiegeln. Daher ist es relevant, sowohl die Analyse des Status-quo als auch die Veränderungen von Indikatoren zu dokumentieren und weiterzuentwickeln.<sup>301</sup>

Bei der Sammlung und Analyse des Datenmaterials sollte grundsätzlich darauf geachtet werden, dass ein Gleichgewicht zwischen den Aussagen von *Stakeholdern* und der Erhebung von quantitativen Daten hergestellt wird.<sup>302</sup>

Die Indikatoren sollten stets von der Unternehmensleitung beschrieben, gewichtet und entsprechend selektiert werden. Anschließend sollten die Indikatoren bestimmten Themenfeldern zugeordnet werden. Beispielsweise finden sich bei der BASF AG<sup>303</sup> unter dem Themenfeld „Soziales“ Informationen über die Eröffnung einer Kindertagesstätte – LuKids in Ludwigshafen –, um Eltern den schnelleren Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern.<sup>304</sup>

Die Selektion relevanter Indikatoren und deren Aufnahme in ein bestimmtes Themenfeld gestalten sich aufgrund der meist komplexen und nicht quantifizierbaren Indikatoren als ein lang andauernder Prozess. Am Ende des Prozesses sollte jedoch ein Indi-

<sup>300</sup> eigene Darstellung.

<sup>301</sup> eigene Darstellung.

<sup>302</sup> eigene Darstellung.

<sup>303</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, BASF AG, S. 56.

<sup>304</sup> Habisch 2003, S.156ff.: Beispiel für unternehmerische, wirksame Familienpolitik; eigene Darstellung.

katorensystem stehen, das folgende Kriterien aufweist:

- (1) Schaffung einer besseren Informationsbasis bzw. eines transparenteren Informationsaustauschs innerhalb des Unternehmens;
- (2) Schaffung einer guten Diskussionsbasis für den internen Dialog, aber auch für den Dialog mit wichtigen *Stakeholdern* und Politikern;
- (3) Schaffung einer Vergleichsbasis innerhalb des Unternehmens, aber auch gegenüber Konkurrenten oder sogar branchenfremden Unternehmen (= *Benchmarking*);
- (4) Schaffung einer guten Kommunikationsbasis über den Stand der Nachhaltigkeit;
- (5) Schaffung einer Austauschbasis von Informationen für die Erstellung eines Nachhaltigkeits-, eines Umwelt- oder Sozialberichts.<sup>305</sup>

## 6.5 Darstellung der Nachhaltigkeitsindikatoren auf Basis des Triple Bottom-Ansatzes: Ökonomische, umweltpolitische und soziale Indikatoren

Der Begriff *bottom line* bezeichnet den Profit, den ein Unternehmen generiert. Im Englischen ist die Bottom Line der Schlussstrich unter der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Unter diesem Schlussstrich steht der Profit. Elkington hat diesen vertrauten Begriff um die Dimensionen Umwelt und Gesellschaft erweitert. Die *Triple Bottom Line* soll den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft. Bis dato geht es in der Wirtschaftswelt lediglich um das Schaffen von Werten in Form von finanziellen Ergebnissen, die als die einzige Quelle des Profits angesehen werden.<sup>306</sup> Der finanzielle Saldo ist das wichtigste Ziel und sämtliche Aktivitäten und Entscheidungen werden einzig dahingehend beurteilt, ob sie Profit im finanziellen Sinne für die Shareholder abwerfen oder nicht.

Divergierend zu dieser Sichtweise steht das stetig wachsende Bewusstsein der Gesellschaft und ihrer soziale und ökologische Interessengruppen, dass die Ressourcen der Natur und das Humankapital nicht unbeschränkt ausgenutzt werden können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob der eingeschränkte Fokus der Unternehmen und ihrer Shareholder auf rein finanzielle Maßgrößen akzeptabel ist. In den unternehmerischen Entscheidungsprozessen sollten ökonomische, soziale und ökologische Faktoren gleichermaßen Berücksichtigung finden. Diesen Ansatz zur Entscheidungs-

---

<sup>305</sup> Hardtke 2001, S. 200.

<sup>306</sup> analog: Die aktuell andauernde Bankenkrise, deren Ursachen hauptsächlich in fiktiven und hochrisikanten Finanzspekulationen (bspw. Hedge Fonds) und nicht genügend abgedeckten Krediten zu suchen sind.

findung und -umsetzung verfolgt auch das Konzept des *Triple Bottom Line Reportings*: Erstens handelt es sich hierbei um eine Methodik, die eine integrierte Entscheidungsfindung, basierend auf ökonomischen, ökologischen und sozialen Ergebnissen, innerhalb des Unternehmens fördert. Zweitens bietet dieser Ansatz den Unternehmen die Möglichkeit, gegenüber den unterschiedlichen Interessengruppen Rechenschaft abzugeben und so den gesteigerten Transparenzbedürfnissen nachzukommen.

Das Ziel des *Triple Bottom Line*-Konzepts liegt darin, dass Unternehmen, die langfristig wachsen wollen, es schaffen sollten, der Nachfrage der Gesellschaft nach Gütern und Dienstleistungen nachzukommen, ohne dabei Natur- und Sozialkapital zu zerstören. Es geht nicht darum, den ökonomischen Profit zu beschränken, um ökologisch und sozial verantwortlich zu handeln. Jedoch sollten Unternehmen lernen, den positiven Effekt, den umwelt- und sozialbewusstes Handeln auf das finanzielle Ergebnis haben können, zu erkennen und einzukalkulieren. Diese Betrachtungs- und Sichtweisen können sich bei entsprechender Umsetzung für ein Unternehmen dann tatsächlich zum Wettbewerbsvorteil entwickeln.

Abschließend soll dennoch hervorgehoben werden, dass das *Triple Bottom Line*-Konzept den Zweck eines Unternehmens, d.h. Erzielung von Gewinnen, Schaffung von Arbeitsplätzen oder das Anbieten von Produkten und Dienstleistungen, nicht untergräbt bzw. nicht maßgeblich verändert. Was sich jedoch ändert, ist die Veränderung des Fokus und des Zeithorizonts, über den der Erfolg des Unternehmens bemessen und beurteilt wird. Die Anforderung des Kapitalmarkts nach vierteljährlicher Berichterstattung scheint in diesem Zusammenhang inadäquat. Vielmehr sollten sich Unternehmen auf einen längeren Zeitrahmen fokussieren, um soziale und ökologische Ziele in ihre Strategie integrieren zu können.

Diese Veränderung der Sichtweise sollte durch eine Änderung der Kultur des Unternehmens, des Verhaltens, der Werte und des Entscheidungsfindungsprozesses begleitet sein, damit die volle Bandbreite der relevanten ökonomischen, sozialen und ökologischen Kosten gesteuert werden kann.

Es zeigt sich, dass sich Aktivitäten, die auf die Erreichung von Nachhaltigkeit gerichtet sind, nicht in der Beachtung von Sozial- und Umweltschutzregularien erschöpfen. Der Betrachtungshorizont geht weit darüber hinaus. Es gilt, auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit gerichtete Handlungsweisen in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

ren, um eine Win-Win-Situation herbeizuführen und dauerhaft bzw. nachhaltig zu erhalten.<sup>307</sup>

Im Folgenden soll kurz auf die ökonomischen, umweltpolitischen und sozialen Indikatoren Bezug genommen werden, bevor näher auf die unterschiedlichen Richtlinien und Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eingegangen wird.

### **6.5.1 Ökonomische Indikatoren**

Grundsätzlich sollen die verfügbaren Ressourcen an Arbeitskraft und natürlicher Produktivität so eingesetzt werden, dass eine bestmögliche Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen erreicht wird. Alle vorhandenen Produktionsfaktoren sollen ihrer produktivsten Verwendung zugeführt werden. Die ökonomischen Indikatoren werden von Seiten des Unternehmens grundsätzlich als wichtigste Komponente betrachtet. Die Bilanz und andere daraus resultierenden Kennzahlen geben darüber Aufschluss, ob und wie erfolgreich ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum, in der Regel innerhalb eines Jahres, Gewinne erwirtschaftet hat. Als Beispiele seien Kalkulationen und Maßnahmen zur Steigerung der Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen, Kalkulierungen von Standortbedingungen oder ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem für Arbeitnehmer zu nennen.<sup>308</sup>

Im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit besteht die Problematik bei einer ökonomischen Bewertung darin, dass diese Indikatoren die wirtschaftlichen Prozesse nur rein quantitativ abbilden und die unternehmerischen Aktivitäten auf Kennzahlen wie Gewinn oder Umsatz reduzieren. Diese ergeben sich aus der Erstellung der Bilanz bzw. des Jahresabschlusses. Jedoch ermöglicht die Steigerungsrate von Gewinn oder Umsatz keine qualitative Aussage über die Nachhaltigkeit eines Unternehmens, wie z.B. über die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter oder über die effiziente Nutzung der (Umwelt-) Ressourcen. Im Extremfall können sogar umweltzerstörerische Aktionen den Umsatz eines Unternehmens noch steigern. Beispiele von illegalen Giftstoffentsorgungen belegen diese Tatsache. Trotzdem ist es unstrittig, dass die ökonomischen Indikatoren auch weiterhin als Basis für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens herangezogen werden; wohl aber wird in Zukunft verstärkt auf die Frage

---

<sup>307</sup> eigene Darstellung.

<sup>308</sup> eigene Darstellung.

eingegangen werden müssen, ob und in welchem Maße ein Unternehmen wirtschaftlich arbeitet.<sup>309</sup>

Dennoch lässt sich in den Unternehmen selbst eine Trendwende beobachten. Der Fokus wird zunehmend auch auf die Ermittlung von ganzheitlichen und qualitativ ausgerichteten Kennzahlen gelegt. Das hat beispielsweise zur Folge, dass der marginale Wert jedes Outputs pro Produktionseinheit in den Vordergrund rückt und weniger der Output als Gesamtheit. Ferner wird der Materialfluss nicht mehr nur auf die Produkte, sondern auch auf die mit den Produkten bedienten Kunden bezogen. Außerdem wird nicht nur der Material- und Ressourcenverbrauch gemessen, sondern auch die recycelte oder wiedergewonnene Menge.

Insgesamt gesehen kann festgehalten werden, dass nicht mehr allein das Produkt in den Mittelpunkt rückt, sondern in zunehmendem Maße die Funktion der jeweiligen Tätigkeit.

Schließlich nimmt die Bedeutung der Wissensintensität neben der Produktionsintensität zu. Das impliziert, dass die enge Definition des ökonomischen Kapitals eines Unternehmens, das sich klassisch bilanziell aus dem Vermögen abzüglich der Verbindlichkeiten errechnet, neu bestimmt werden sollte. In diese Neudefinition sollten die ökonomische Bedeutung des intellektuellen Kapitals, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Produkten sowie die Nutzung von Innovationen als Basis zur Entwicklung neuer Produkte einfließen. Denn in einer Zeit, in der eine rasante Entwicklung hin zu einer wissensorientierten Gesellschaft stattfindet bzw. die Anzahl der Insolvenzen sich jährlich auf eine Zahl von 39.000 einpendelt, drängt sich diese Sichtweise geradezu auf.

Die Entwicklung in Richtung Neudefinierung des ökonomischen Kapitals könnte sich im Verlauf der Jahre in vielen Unternehmen durchsetzen. Einen ersten Beweis liefert der Geschäftsbericht aus dem Jahr 2002 der Fonds- und Versicherungsgesellschaft Skandia Deutschland, in dem zu lesen ist: „Die Werte eines Unternehmens bestehen aus mehr als dem, was traditionell in der Gewinn- und Verlustrechnung, sowie der Bilanz [dargestellt] wird.“<sup>310</sup> Schließlich empfiehlt Stahlmann, „die Wechselwirkungen zwischen dem Umwelt- und Sozialengagement und den wirtschaftlichen Ergebnissen transparent zu machen.“<sup>311</sup> Letztlich jedoch sollte die ökonomische Leistungsfähigkeit

---

<sup>309</sup> Hardtke 2001, S. 201.

<sup>310</sup> Skandia 2002, S. 9.,

<http://www.skandia.de/home/portal?topic=kontakt&subtopic=search>, Stand 08.02.2006.

<sup>311</sup> Stahlmann 2008, S 254.

eines Unternehmens sowie ihr Produktivitäts-, Sozial- und Humankapital nicht nur quantitativ vermehrt, sondern vor allem auch qualitativ ständig verbessert werden.

### 6.5.2 Umweltpolitische Indikatoren

Die zentrale Voraussetzung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten sind intakte Natur- und Lebensräume. Unternehmerisches Handeln muss zur Erhaltung, zum Schutz und zur Wiederherstellung von Ökosystemen beitragen. Dies erfordert auch Strategien zur Schonung der Ressourcen und zur Reduktion der Emissionen.

Allgemein gilt, dass der Schutz und die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen – Wasser, Boden, Energie, Luft, Biologische Ressourcen, Landressourcen – unter Beachtung der Tragfähigkeit eines Gebietes oberste Priorität genießen sollte, da der Verbrauch endlicher Ressourcen einen begrenzenden Faktor darstellt. Nur wenn die Abbaurate der erneuerbaren Ressourcen ihre Regenerationsfähigkeit nicht überschreitet, ist dieses Ziel zu erreichen. Nicht erneuerbare Ressourcen sollen nur in einem solchen Maß genutzt werden, wie gleichwertiger Ersatz an erneuerbaren Ressourcen geschaffen werden kann.<sup>312</sup>

Die Entwicklung von Umweltindikatoren basiert auf vier Kategorien, die den Umweltbeitrag des Unternehmens und der Produktionsprozesse sowie der alten und neuen Produkte im Bezug auf deren Umweltqualität widerspiegeln:<sup>313</sup>

- a.) Indikatoren für treibende Kräfte: Die Fokussierung auf kausale Faktoren, wie der Verbrauch an Energie oder Ressourcen;
- b.) Indikatoren für Zwänge: Die Reflexion von Umwelteinflüssen, wie der Verbrauch der Landschaft oder der Luft durch Emissionen;
- c.) Indikatoren für den Status-quo: Die Beobachtung der Umweltqualität, wie die Qualität von Gewässern oder die gesamte Immissionsituation;
- d.) Indikatoren für mögliche gesellschaftliche Reaktionen: Die Beschreibung von Maßnahmen und Strategien zur Gegensteuerung, wie der Anteil von *end-of-the-pipe*-Technologien oder der verwendete Energie-Mix.

Selbstverständlich können über diese Kernelemente hinaus weitere (Teil-) Indikatoren entwickelt werden. Beispiele hierzu sind eine individuelle, unternehmensbezogene Verpflichtungserklärung zum Thema Umweltschutz, die Schaffung von Umweltinformationssystemen im Rahmen eines bestehenden Risk-Management-Systems oder die

---

<sup>312</sup> eigene Darstellung.

<sup>313</sup> Hardtke 2001, S. 202.

Kontrolle der Treibhausemissionen durch das Unternehmen selbst. Für letztere wurden auf der Klimakonferenz in Kyoto/Japan 1992 tolerante Emissionsmengen<sup>314</sup> für jedes Land errechnet.<sup>315</sup>

Das *environmental accounting*, also die umweltökonomische Gesamtberechnung, bietet zusätzliche Informationen zur traditionellen ökonomischen Analyse, indem hier auch negative Einflüsse auf die Umwelt einbezogen werden. Die Bewertungsgrundlage bildet der Verbrauch an natürlichen Ressourcen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Umwelt. Die Problematik dieser Bewertungsgrundlage liegt grundsätzlich darin, dass der Markt die Knappheit der nicht erneuerbaren Ressourcen bis heute nicht in den Marktpreisen widerspiegelt.<sup>316</sup> Dies ist auch die Forderung von Ulrich von Weizsäcker, wenn er sagt, dass „die [Markt-] Preise die ökologische Wahrheit sprechen müss[t]en“.<sup>317</sup>

Eine weitere Problematik besteht darin, dass die bestehenden Indikatorensysteme zwar die unterschiedlichen Aspekte der Materialflüsse und des Umweltverbrauchs einbeziehen. Derzeit ist es aber leichter, die Kosten der Umweltzerstörung bzw. der Verschlechterung der Umwelt zu bewerten als den Geldwert nachhaltiger Entwicklungen. Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen Indikatorensysteme voneinander isoliert entwickelt wurden und nun sukzessiv in die gesamtunternehmerische Berichterstattung integriert werden müssen. Beispiele für eine derart mangelnde Vernetzung von relevanten Daten bilden Material- und Energiebilanzen, die Messung und das Management von Themen wie Gesundheit und Sicherheit, Produktbewertungen nach ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten, Umweltaudits, die Messung von toxischen Emissionen und deren Dokumentation, das *Total Quality Management* oder externe *Ratings*.<sup>318</sup>

---

<sup>314</sup> Kyoto-Protokoll, S. 24, [http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/kyoto\\_protokoll.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/kyoto_protokoll.pdf).

<sup>315</sup> Danach wird die Gesamtmenge auf die weltweiten Emittenten verteilt. Damit ist eine Überschreitung der zugeteilten Emissionsmenge nicht mit den Prinzipien einer nachhaltigen Unternehmensführung vereinbar. Natürlich muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die pragmatische Umsetzung doch sehr zweifelhaft ist, ohne detailliert auf die Verteilungsproblematik einzugehen, die sich bei der globalen Ausgestaltung ergibt. Noch schwieriger stellt sich der Sachverhalt dar, wenn bestimmte Gesamtziele der gesellschaftlichen Verantwortung unterliegen.

<sup>316</sup> Erläuterungen in Kap. 6, S. 120f.

<sup>317</sup> Hardtke 2001, S. 202.

<sup>318</sup> Hardtke 2001, S. 203.

Außerdem können keine verbindlichen Aussagen über die jeweiligen Umwelteinflüsse aufgrund der Divergenz, d.h. die Isolation von Teilpopulationen, die sich getrennt voneinander entwickeln, der Materialien, der Transformationsprozesse innerhalb der Produktion sowie der Gestaltung der Endprodukte bzw. der Dienstleistungen getroffen werden. Eine Verringerung der Materialintensität muss nicht zwangsläufig in umweltfreundliche Produktionsverfahren und Konsumverhalten einfließen.<sup>319</sup>

Dennoch besteht kein Zweifel daran, dass die Materialintensität in Verbindung mit anderen Indikatoren, wie dem Energieverbrauch pro Waschgang bei Textilien<sup>320</sup>, wichtige Aufschlüsse über die Evaluierung unterschiedlicher Materialeinsätze und Materialflüsse gibt. Daher können Input-orientierte Indikatorensysteme, wie das MIPS-Konzept<sup>321</sup>, in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen, wenn diese in sinnvolle Beziehung zu umweltpolitischen Qualitätszielen und der sozialen Verantwortung des Unternehmens gesetzt werden.<sup>322</sup>

### **6.5.3 Soziale Indikatoren**

Die Bewertung sozialer Aspekte umfasst eine Vielschichtigkeit der Handlungsfelder sowie eine Vielzahl von Komponenten. Die Befriedigung der Grundbedürfnisse des Menschen ist zu gewährleisten. Der Anspruch auf Bildung und Kultur darf hierbei nicht vernachlässigt werden. Ziel muss es sein, unternehmerisches Handeln in die lokale und regionale Kultur zu integrieren.

Ferner ist die Sicherstellung der Chancengleichheit beider Geschlechter sowie benachteiligter Menschen eine weitere Sozialkomponente. Dem hohen Anteil an Jugendlichen und Frauen am Arbeitsmarkt muss mit spezifischen gesetzlichen und freiwilligen Maßnahmen Rechnung getragen werden.

---

<sup>319</sup> Hardtke 2001, S. 203.

<sup>320</sup> Beispiel: Otto GmbH & Co KG.

<sup>321</sup> Definition: Material-Input pro Einheit Service,

Man ermittelt diese Größe, indem man für ein Produkt die über den gesamten Lebenszyklus benötigte Stoffmenge summiert und diese dann auf die letztlich erzielte Dienstleistung umrechnet. Der erste Teil dieses Rechenwegs entspricht dem ökologischen Rucksack; allerdings müssten im Falle des Autos auch die Kraftstoffe mit einbezogen werden. Im zweiten Schritt wird diese Summe durch die geleisteten Transportkilometer dividiert. Wer also z.B. Sprit sparend fährt und Beifahrer mitnimmt, kann das MIPS verringern (Schmidt-Bleek 1994), i.V.m. Köckler 2005, S. 45.

<sup>322</sup> eigene Darstellung.

Zudem stellen die Sicherung von Gesundheit, Erwerbsfähigkeit und -möglichkeit, Bildungs- und Ausbildungschancen, Arbeitsbedingungen, Altersversorgung sowie die Einkommens- und Vermögensverteilung, die den Grundbedarf decken und darüber hinaus gehen, eine weitere Sozialkomponente dar.<sup>323</sup>

Im Zusammenhang mit den sozialen Indikatoren besteht jedoch die Problematik, dass die Bewertung sogenannter weicher Faktoren, wie die Handelspraktiken mit Zulieferern und Kunden oder die Beziehung zu den Mitarbeitern, den *Shareholdern* oder *Stakeholdern*, nicht definitiv messbar sind. Deshalb können diese Werte nicht kommentarlos in den Gesamtkontext des Nachhaltigkeitsberichts aufgenommen werden. Bei der Beurteilung sozialer Leistungen sind hierzu zwei wesentliche Aspekte zu berücksichtigen:

- (1) Die Systeme zur Messung sozialer Kriterien sind weitaus rückständiger als vergleichbare Mess-Systeme für Umweltleistungen. Zum einen liegt es daran, dass der Fokus in den vergangenen 20 Jahren mehr auf die Anforderungen und Entwicklungen in der Umweltpolitik gelegt wurde, so dass für die sozialen und ethischen Kriterien lediglich Ausschlusskriterien erarbeitet wurden, die jedoch in keinem direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und deren Werten standen. Aus diesem Grund spielen die sozialen Aspekte in der Berichterstattung eines Unternehmens vielfach nur eine untergeordnete Rolle. Dies belegt auch die Auswertung in Kapitel 7.4.<sup>324</sup> Vielmehr wurden die Unternehmen in der Vergangenheit durch externe Organisationen, wie Entwicklungshilfe- und Menschenrechtsorganisationen oder Verbraucherverbänden, in ihrer sozialen Verantwortung bewertet.
- (2) Zum anderen sind soziale Aktivitäten und Engagements nur selten qualitativ messbar. Während die soziale Leistung eines Unternehmens allgemein das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und dessen Shareholdern oder Stakeholdern reflektiert, spiegelt der ökonomische Aspekt der sozialen Leistung das Verhältnis zwischen den sozialen Aktivitäten und den Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen wider.<sup>325</sup>

Eine gute Ergänzung und Erweiterung zu den bisherigen Unternehmensmessungen bietet hierzu das *Social Accounting* bzw. das *Social Auditing*. Zadek und Evans definieren diese Messungen als Prozess der Definition, Überwachung und Berichterstattung

---

<sup>323</sup> eigene Darstellung.

<sup>324</sup> Erläuterungen, S. 182ff.

<sup>325</sup> eigene Darstellung.

der Maßnahmen eines Unternehmens, die das ethische Verhalten und die sozialen Einflüsse gegenüber ihren Zielen repräsentieren, unter Einbeziehung seiner *Stakeholder* und der Gesellschaft.<sup>326</sup>

Dennoch bietet weder das *Social Accounting*, noch das *Social Auditing* eine ausreichende Basis für eine gesamtunternehmerische Beurteilung der Nachhaltigkeit. Die Problematik besteht darin, dass die unterschiedlichen Indikatorensysteme voneinander isoliert entwickelt wurden und nun sukzessiv in die gesamtunternehmerische Berichterstattung integriert werden müssen.<sup>327</sup> Trotzdem lassen sich Indikatoren und Kennzahlen aufgrund anfallender Kosten für fehlende nachhaltige Entwicklungen ableiten.

## **6.6 Institutionelle internationale Richtlinien und Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten**

### **6.6.1 Gesetzliche Vorgaben für Europa**

Eine Deloitte-Studie aus dem Jahr 2007 belegt, dass nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug, d.h. *Sustainable Development Key Performance Indicators* (=SD-KPIs), gemäß den §§ 289, 315 HGB in den Konzern- und Lageberichten<sup>328</sup> veröffentlicht werden müssen. In einer Deloitte-Studie – mit dem Titel *Langfristig mehr Wert* – aus dem Jahr 2006 gaben über 85% der DAX-30-Unternehmen an, SD-KPIs in ihren Lageberichten zu veröffentlichen.<sup>329</sup> Zudem tragen nichtfinanzielle Leistungsfaktoren<sup>330</sup> zu 35% bis 40% zum *Shareholder-Value* bei.

Ferner sind 78% der Fondmanager und Analysten davon überzeugt, dass ein professionell geführtes Management von Umwelt- und Sozialrisiken langfristig den Unternehmenswert steigern werden.

Vor diesem Hintergrund verabschiedete die Europäische Union ein Empfehlungsschreiben, um die Informationstransparenz von Unternehmen bezüglich nichtfinanzieller Indikatoren, mit einem Bezug auf die Nachhaltigkeitsthematik, zu erhöhen. Hierzu zählt unter anderem die Empfehlung der EU-Kommission vom 30. Mai 2001 zur Be-

---

<sup>326</sup> Hardtke 2001, S. 204.

<sup>327</sup> Erläuterungen, Kap. 6.5.1.3, S. 143ff.

<sup>328</sup> Veröffentlichung erfolgte erstmals für das Geschäftsjahr 2005.

<sup>329</sup> Hesse, A., Deloitte (Hrsg.), *Langfristig mehr Wert. Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug auf dem Weg in die Geschäftsberichte deutscher Unternehmen*, Düsseldorf, München 2006, S. 5ff.

<sup>330</sup> Beispiele hierzu: Mitarbeiterengagement, die Qualität der Beziehungen zu externen Stakeholdern oder die Auswirkungen der Aktivitäten eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft.

rücksichtigung von Umweltaspekten im Jahresabschluss und im Lagebericht<sup>331</sup>. Darin wird ausdrücklich auf die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung hingewiesen.

Dieses Empfehlungsschreiben wurde dem Artikel 46 der vierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG durch die EU-Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG im Hinblick auf die Lageberichte von Unternehmen zugrunde gelegt und entsprechend geändert. Die Begründung hierfür lautet, dass sich der Inhalt des (konsolidierten) Lageberichts als wichtiger Bestandteil der Rechnungslegung nicht nur auf finanzielle Fakten beschränken sollte, sondern auch unternehmensrelevante ökologische und soziale Fakten mit einem Nachhaltigkeitsbezug zu beinhalten hat. Die Relevanz ergibt sich aus dem Zusammenhang über das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses sowie der Lage des Unternehmens.

Wörtlich ist in Artikel 46 Abs. 1b) der vierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG zu lesen: „Soweit dies für 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 den Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange.“<sup>332</sup>

### **6.6.2 Gesetzliche Vorgaben in Deutschland**

In Deutschland erfolgte die Umsetzung des Artikel 46 Abs. 1b) der vierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG durch das Bilanzrechtsreformgesetz (=BilReG) im Jahr 2004. Die entsprechende Änderung des § 315 des Handelsgesetzbuchs für den (Konzern-) Lagebericht trat mit Wirkung zum 01.01.2005 in Kraft. Die neue Regelung des § 315 Abs. 1 lautet 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. Der Konzernlagebericht hat eine 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. Diese finanziellen Leistungsindikatoren<sup>333</sup> sind unter Bezugnahme auf die im Konzernabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern.

---

<sup>331</sup> Empfehlungen der EU-Kommission 2001/453/EG.

<sup>332</sup> Artikel 46 Abs. 1b) der vierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG.

<sup>333</sup> Darunter werden Erfolgsindikatoren der Erfolgs- und Rentabilitätsanalyse gezählt.

Satz 3 im § 315 (1) gilt entsprechend für nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage des Unternehmens von Bedeutung sind. Ferner ist im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu erläutern und zu beurteilen. Schließlich sind Annahmen, die dem Datenmaterial zugrunde gelegt sind, anzugeben und zu erläutern.<sup>334</sup>

Analog betreffen die Änderungen des § 289 Abs. 3 für den Lagebericht großer Kapitalgesellschaften, die entsprechend auf deren (Konzern-) Anhang anzuwenden sind.<sup>335</sup>

### **6.6.3 Richtlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten**

#### **6.6.3.1 Die Richtlinien der Global Reporting Initiative**

Die Richtlinien der *Global Reporting Initiative* (=GRI-Index), die im Jahre 1997 von der *coalition of environmentally responsible economies* initiiert wurde, beinhalten zum einen die Stellungnahme des Geschäftsführers, das Profil der Organisation, einige Schlüsselindikatoren, die Unternehmenspolitik, die Strategie und Organisation sowie die operativen Ergebnisse eines Unternehmens. Zudem decken die Richtlinien spezielle qualitative Bereiche ab, wie die eingesetzten Managementsysteme, die Beschreibung der Beziehungen zu den *Stakeholdern* sowie die Leistungen der hergestellten Produkte und Dienstleistungen. In den Ausführungen wird sowohl Bezug auf die Vergangenheit als auch auf zukünftige Entwicklungen genommen. Grundsätzlich besteht der Inhalt eines Nachhaltigkeitsberichts aus den drei Bereichen des *Triple Bottom Line*-Konzepts<sup>336</sup>, wobei in der Praxis noch sehr stark der Fokus auf den Umweltbereich gelegt wird.<sup>337</sup>

(a) Der ökonomische Bereich:

Der ökonomische Bereich erstreckt sich nicht nur über finanzielle Unternehmensleistungen. Darunter fallen auch Maßnahmen zur Steigerung der Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen, für ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem für Arbeitneh-

---

<sup>334</sup> Bitz 2003, S. 602-625, i.V.m. S. 646ff., i.V.m. Buchholz 2008, S. 287-291.

<sup>335</sup> Bitz 2003, S. 341ff., i.Buchholz 2008, S. 11 und S. 138ff., Stahlmann 2008, S.253.

<sup>336</sup> Erläuterungen Kap. 6.5, S. 137ff.

<sup>337</sup> <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/b22.asp>, Stand 24.01.2007.

mer. Ferner gehören dazu Kalkulierungen von Standortbedingungen, welche die Städte<sup>338</sup> und Gemeinden auch wirtschaftlich attraktiv werden lassen.

(b) Der umweltpolitische Bereich:

Der umweltpolitische Bereich beinhaltet Umwelteinflüsse, bedingt durch Unternehmensprozesse, Produkte oder Dienstleistungen, wie der Umgang mit Flora und Fauna, der Ausstoß von Luftemissionen oder die verantwortungsvolle Nutzung der natürlichen Ressourcen<sup>339</sup>. Hierzu gehört aber auch der Umgang mit der Ressource Mensch, speziell mit der menschlichen Gesundheit.

(c) Der soziale Bereich:

Der soziale Bereich umfasst ein weites Spektrum: Von den Beziehungen zu den Mitarbeitern<sup>340</sup> über die Zusammenarbeit mit den Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Investoren, über die Involvierung von Gesellschaftsthemen auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene, bis hin zu ethischen Fragen<sup>341</sup>. Ein praktisches Beispiel für den letztgenannten Themenkomplex ist der Sporthersteller Nike, der massiv in die Schlagzeilen geriet, weil Kinder unter 14 Jahren unter unmenschlichen hygienischen Verhältnissen in Indonesien für Nike arbeiten mussten und es wahrscheinlich heute noch müssen. Ferner bilden die *Sector Supplements* eine spezifisch definierte Auswahl von Indikatoren, die den Vergleich innerhalb einer Branche ermöglichen. Diese *Sector Supplements* gelten für folgende Bereiche: *Automotive, Apparel Footwear, Mini Metals, Electricity Utilities, Financial Services, Telecommunications, Tour Operators, Logistic Transportations* und *NGOs*. Auf eine nähere Ausführung der einzelnen *Sector Indicators* wird verzichtet, da dies über den Rahmen dieser Dissertation hinausgehen würde.

### 6.6.3.2 Global Compact of the United Nations

Die zehn Prinzipien des *Global Compact of the United Nations* beruhen auf einem weltweiten Konsens, der sich aus folgenden Erklärungen herleitet:

- die allgemeine Erklärung der Menschenrechte,
- die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte für den Bereich Arbeit,

---

<sup>338</sup> Beispielsweise die Errichtung des Porsche-Werks in Leipzig, das der Stadt selbst hohe wirtschaftliche Attraktivität verliehen hat, denn auch BMW hat dort später ein Werk errichtet.

<sup>339</sup> Eine (staatlich) kontrollierte Abholzung der Regenwälder.

<sup>340</sup> Der Umgang mit Frauen und anderen Minderheiten, wie etwa Behinderten.

<sup>341</sup> Themen wie Zulassung von Kinderarbeit oder die Ausbeutung von Billigarbeitskräften.

- die Erklärung über Umwelt und Entwicklung der Konferenz von Rio de Janeiro,
- die Erklärung der Vereinten Nationen zum Kampf gegen Korruption.

Der *Global Compact* beinhaltet Aspekte, die es Unternehmen ermöglichen soll, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf den Gebieten Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu erstellen und diesen in die unternehmerische Praxis umzusetzen<sup>342</sup>:

➤ **Menschenrechte**

**Prinzip 1** Schutz und Achtung der internationalen Menschenrechte innerhalb des Einflussbereichs eines Unternehmens.

**Prinzip 2** Sicherstellung, dass keine Mitschuld an Menschenrechtsverletzungen vorliegt.

➤ **Arbeitsnormen**

**Prinzip 3** Wahrung der Vereinigungsfreiheit sowie Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen.

**Prinzip 4** Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit.

**Prinzip 5** Abschaffung der Kinderarbeit.

**Prinzip 6** Beseitigung aller Formen der Diskriminierung.

➤ **Umweltschutz**

**Prinzip 7** Verantwortungsvoller Umgang mit Umweltproblemen.

**Prinzip 8** Schaffung eines größeren Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt durch präventive Maßnahmen und Initiativen.

**Prinzip 9** Entwicklung, Förderung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

➤ **Korruptionsbekämpfung**

**Prinzip 10** Konsequente Bekämpfung aller Arten von Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung.

### **6.6.3.3 OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen**

Die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung<sup>343</sup> (=OECD) aus dem Jahr 2000 sind Empfehlungen für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten, welche die Regierungen der 33 Teilnehmerstaaten<sup>344</sup> an mul-

---

<sup>342</sup> Habisch 2003, S.172ff., Habisch 2003, Die neun Prinzipien des Global Compact, S.177.

<sup>343</sup> Habisch 2003, S.172.

<sup>344</sup> Dazu gehören: 29 OECD-Mitgliedsstaaten, darunter auch Deutschland, 4 Nichtmitgliedsstaaten, wie Argentinien, Brasilien, Chile und die Slowakei.

tionale Unternehmen, die in ihren Ländern oder von ihren Ländern aus wirtschaftlich operieren, richten. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Unternehmen zwar ihre eigenen Verhaltenskodizes entwickelt, doch bilden die OECD-Leitsätze den einzigen umfassenden, auf multilateraler Ebene angenommenen Kodex, zu dessen Förderung sich die Regierungen verpflichtet haben. Die Leitsätze spiegeln die gemeinsamen Wertvorstellungen der Regierungen jener Länder wider, welche die weltweit größten Direktinvestitionsströme aufweisen bzw. in denen die meisten multinationalen Unternehmen ihren Hauptsitz haben.

Die Leitsätze enthalten Grundsätze und Maßstäbe für gute unternehmerische Praktiken, die im Einklang mit den geltenden Rechtsvorschriften eines Landes stehen. Die Beachtung der Leitsätze durch die Unternehmen beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und besitzt keinen rechtlich zwingenden Charakter.

Die Unternehmen sollten grundsätzlich der Politik in den Ländern, in denen sie tätig sind, voll Rechnung tragen und auch die Meinungen der anderen Unternehmensbeteiligten in Betracht ziehen. Die Unternehmen sollten in dieser Hinsicht

- (1) einen Beitrag zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt im Hinblick auf die angestrebte nachhaltige Entwicklung leisten;
- (2) die Menschenrechte der von ihrer Tätigkeit betroffenen Personen respektieren, im Einklang mit den internationalen Verpflichtungen und Engagements der Regierung des Gastlands;
- (3) den lokalen Kapazitätsaufbau durch eine enge Zusammenarbeit mit dem jeweiligen örtlichen Gemeinwesen<sup>345</sup> und gleichzeitig die Expansion der Aktivitäten des Unternehmens auf den Inlands- und Auslandsmärkten gemäß dem Prinzip solider Geschäftspraktiken fördern;
- (4) die Humankapitalbildung fördern, etwa durch die Schaffung von Beschäftigungs- sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer;
- (5) davon absehen, sich um Ausnahmeregelungen zu bemühen bzw. Ausnahmen zu akzeptieren, die nicht in den Gesetzen oder Vorschriften über Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsmarkt, Besteuerung, finanzielle Anreize oder sonstige Bereiche vorgesehen sind;

---

<sup>345</sup> Dies schließt eine Zusammenarbeit mit Vertretern der lokalen Wirtschaft ein.

- (6) gute Corporate-Governance-Grundsätze unterstützen und für deren Beachtung sorgen sowie empfehlenswerte Corporate-Governance-Praktiken entwickeln und anwenden;
- (7) wirksame Selbstregulierungspraktiken und Managementsysteme konzipieren und anwenden, die ein Klima des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft der Gastländer begünstigen;
- (8) dafür sorgen, dass ihre Arbeitnehmer über die jeweilige Unternehmenspolitik hinreichend unterrichtet sind, u.a. im Rahmen von Schulungsprogrammen;
- (9) von diskriminierenden oder disziplinarischen Maßnahmen gegenüber Arbeitnehmern absehen, die dem Management oder den zuständigen Behörden in gutem Glauben Informationen melden, die gegen das geltende Recht oder gegen die Leitsätze der Unternehmenspolitik verstoßen;
- (10) ihre Geschäftspartner, einschließlich Zulieferfirmen und Unterauftragnehmer, wo praktikabel, zur Anwendung von Grundsätzen der Unternehmensführung ermutigen, die im Einklang mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen stehen;

(11) sich jeder ungebührlichen Einmischung in die Politik des Gaststaats enthalten. Darüber hinaus sind die multinationalen Unternehmen verpflichtet, ihre Informationen offen zu legen. So lautet die Forderung in den OECD-Leitsätzen<sup>346</sup>, dass Unternehmen sicherstellen sollten, dass rechtzeitig und in regelmäßigen Abständen verlässliche und sachdienliche Informationen über ihre Geschäftstätigkeit, Struktur, Finanzlage und Geschäftsergebnisse veröffentlicht werden. Diese Informationen sollten das Gesamtunternehmen betreffen und gegebenenfalls nach Geschäftsbereichen oder geographischen Gebieten aufgeschlüsselt sein. Die Offenlegungspolitik sollte Art, Größe und Standort des betreffenden Unternehmens angepasst sein, unter gebührender Berücksichtigung von Kosten, Vertraulichkeitserfordernissen und sonstigen Wettbewerbserwägungen.“<sup>347</sup>

Ferner werden in den OECD-Leitsätzen folgende Themenbereiche reguliert: die Beziehungen zu den Sozialpartnern, der Schutz der Umwelt und öffentlichen Gesundheit/Sicherheit, die Bekämpfung der Korruption, der faire Handel und Umgang mit den Verbrauchern, die Regulierungen des Wettbewerbs sowie die pünktliche Entrichtung der Steuerschuld der Unternehmen an die öffentlichen Finanzen der Gastländer.

---

<sup>346</sup> Wieland 2002, S. 159.

<sup>347</sup> OECD 2000, S. 22f.

Im zweiten Teil der OECD-Leitsätze werden die Umsetzungsverfahren sehr ausführlich erläutert. Die Darstellung dieses zweiten Teils würde jedoch über den Rahmen dieser Dissertation hinausgehen.

#### **6.6.3.4 Das Europäische-Umwelt-Audit-System EMAS**

Die Leitsätze der Europäische-Umwelt-Audit-System-Verordnung (=EMAS) der Kommission der Europäischen Gemeinschaft, die im Juli 2003 in Brüssel verabschiedet wurden, beinhalten die Auswahl und Verwendung von Umweltleistungskennzahlen. Somit wird die Berichterstattung über die Umweltleistung durch die Verwendung dieser Indikatoren oder Kennzahlen verbessert, da die Ausgangsdaten derartig in Informationen umgewandelt werden, dass diese für die Zielgruppe der Leserschaft verständlich und transparent werden. In den Umweltleistungskennzahlen werden umfangreiche Umweltdaten zu wesentlichen Schlüsselinformationen zusammengefasst.

Bei der Bewertung der Umweltleistung eines Unternehmens / einer Organisation und deren Berichterstattung werden drei Kategorien von Umweltkennzahlen berücksichtigt:

- Operative Leistungskennzahlen(=OPIs) beziehen sich auf die Aspekte, die mit dem Ablauf einer Organisation<sup>348</sup>, d.h. mit dem operativen Tagesgeschäft, und den Produkten / Dienstleistungen zusammenhängen.

Zu den operativen Leistungskennzahlen gehören die Input-Kennzahlen, die Kennzahlen für technische Anlagen und Ausstattung sowie die Output-Kennzahlen. Sie beziehen sich vor allem auf die Planung, Steuerung und Überwachung der Umweltauswirkungen, die sich aus der Betriebstätigkeit der Organisation ergeben. Operative Leistungskennzahlen sind außerdem ein Instrument zur Kommunikation von Umweltdaten in Form von Umweltberichten oder Umwelterklärungen gemäß der EMAS-Verordnung. Durch die Einbeziehung von Kostenaspekten dienen sie überdies als Grundlage des Umweltkostenmanagements.

- Managementleistungskennzahlen (=MPIs) beziehen sich auf die Anstrengungen der Unternehmensleitung zur Schaffung einer notwendigen Infrastruktur, die für ein erfolgreiches Umweltmanagement notwendig ist. Beispielsweise gehören dazu Umweltprogramme, Zielsetzungen und Einzelziele, Schulungen, Anreizsysteme,

---

<sup>348</sup> Beispiele hierzu: Emissionen, stoffliche Verwertung von Produkten und Rohstoffen, Kraftstoffverbrauch der Fahrzeuge oder Energienutzung.

Häufigkeit von Betriebsprüfungen, Standortbesichtigungen, Leistungsentscheidungen und Beziehungen zur Öffentlichkeit.

Diese Kennzahlen dienen als interne Steuerungs- und Informationskennzahlen, sind allein jedoch nicht ausreichend, um einen genauen Überblick über die Umweltleistung der Organisation zu geben.

- Umweltzustandsindikatoren (=EPis) geben Auskunft über die Umweltqualität in der Umgebung der Organisation sowie den örtlichen, regionalen oder globalen Zustand der Umwelt. Dazu zählen z.B. die Wasserqualität eines nahe gelegenen Sees, die Luftqualität in der Region, die Konzentration von Treibhausgasen oder die Anreicherung bestimmter Schadstoffe im Boden. Trotz ihrer großen Vielfalt können sie dazu dienen, die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung auf wesentliche Umweltaspekte zu lenken, von denen selbst Auswirkungen auf die Umwelt erfolgen. Der Zustand der Umweltmedien (Luft, Wasser, Boden) und der daraus resultierenden Umweltprobleme hängen meist von verschiedensten Einflüssen ab, wie z.B. von Emissionen anderer Unternehmen/Organisationen, privater Haushalte oder des Verkehrs. Daten über den Zustand der Umweltmedien werden in der Regel von staatlichen Stellen gemessen und registriert. Aus diesen Daten werden spezielle Umweltindikatorensysteme für die wichtigsten Umweltprobleme abgeleitet. In Verbindung mit umweltpolitischen Zielsetzungen dienen solche Umweltindikatoren den Verantwortlichen als Orientierungshilfe für die Festlegung ihrer eigenen Kennzahlen und Zielsetzungen. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Unternehmen an seinem Standort einer der Hauptverursacher<sup>349</sup> eines Umweltproblems ist. Gerade in diesen Fällen eignen sich Umweltzustandsindikatoren zur Ermittlung der Umweltauswirkungen eines Unternehmens.

Zur Verdeutlichung hier eine Übersicht über Leistungskennzahlen und Umweltindikatoren, die aus dem EMAS-Leitlinien entnommen ist:

---

<sup>349</sup> Beispiele: Lärmbelastungen durch einen nahen Flughafen oder durch örtliche Wasserverschmutzungen infolge einer starken Direkteinleitung in ein nahe gelegenes Gewässer.

Operative Leistungskennzahlen OPIs			Management- Leistungskennzahlen MPIs		Umweltzustandsindikatoren ECIs	
Input-Kennzahlen	Kennzahlen für technische Anlagen und Ausstattung	Output-Kennzahlen	Systemkennzahlen	Funktionsbereichskennzahlen	Indikatoren für Umweltmedien	Indikatoren für die Bio- und Anthroposphäre
Dienstleistungen, die den operativen Bereich unterstützen	Betrieb	Abfälle	Finanzielle Leistung	Gesundheit und Sicherheit	Boden	Menschen
Produkte, die den operativen Bereich unterstützen	Wartung	Emission	Einbeziehung der Arbeitnehmer	Beziehungen zur Öffentlichkeit		Ästhetik, Erbe und Kultur
	Bodennutzung					
	Verkehr					

Abbildung 6-3: Übersicht über die Leistungskennzahlen und Umweltindikatoren der EMAS-Leitlinien<sup>350</sup>

Wie aus Abbildung 6-3 zu entnehmen ist, sind diese drei Kategorien von Umweltindikatoren allgemein anerkannt und sollten von den Unternehmen in Kombination angewandt werden, um folgenden Nachweis erbringen zu können:

- Die Unternehmen sind sich der Umweltauswirkungen bewusst, die mit ihren Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen verbunden sind. Hierbei handelt es sich um die sogenannten Umweltzustandsindikatoren.
- Die Unternehmen treffen geeignete Maßnahmen, um das Umweltmanagement im Zusammenhang mit den Umweltauswirkungen sicherzustellen. Dies sind die sogenannten Managementleistungskennzahlen.
- Das Management der Umweltaspekte führt im Ergebnis zu einer Verbesserung der Umweltleistung der Organisation. Hier wird von operativen Leistungskennzahlen gesprochen.<sup>351</sup>

<sup>350</sup> [www.emas\\_guidelines.de](http://www.emas_guidelines.de); vgl. EMAS-Leitlinien, S. 3., i.V.m. Hopfenberg 1995, S. 29f.

<sup>351</sup> Hopfenberg 1995, S. 77.; i.V.m. Janke 1995, S. 118.

Ferner werden die Unternehmen und Organisationen in den EMAS-Leitlinien aufgefordert, die Kennzahlen unverfälscht, vollständig und eindeutig sowie in vergleichbarer Weise darzustellen. Laut Hopfenberg wird der Umweltbericht bei der Teilnahme am EMAS-Verfahren von einem unabhängigen Umweltgutachter validiert. Gleichzeitig wird das gesamte Unternehmen und seine ökologischen Umsetzungspraktiken einer Überprüfung unterzogen.<sup>352</sup> Diese Vorgehensweise bestätigt auch Janke.<sup>353</sup>

#### **6.6.4 Standards und Normen zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten**

##### **6.6.4.1 Accountability AA 1000 Assurance Standard**

Mit dem *Accountancy-1000-Standard*<sup>354</sup> hat sich in England bereits eine Norm für *Stakeholderdialoge* herausgebildet. *AccountAbility*, Herausgeber des Standards, nennt Qualitätskriterien für einen erfolgreichen *Stakeholder*-Dialog. Der seit 1999 vorliegende AA 1000 AS betrachtet sich als Ergänzung zu den Richtlinien des GRI-Indexes<sup>355</sup>. Er sieht die Verbesserung der Berichterstattung unter Einbeziehung der *Stakeholder* vor. Ferner leitet er Unternehmen zu einem systematischen *Stakeholder*-Dialog an. Für den AA 1000 AS werden inzwischen branchenspezifische Spezifikationen entwickelt. Begonnen wurde beispielsweise mit einem Standard für Versicherungen (AA 1000 S). Der AA 1000 AS sieht ein Verifizierungsstatement vor, das Bezug auf den AA 1000 AS nimmt. Der Inhalt des Statements beschreibt die durchgeführten Tätigkeiten sowie eine Bewertung und Kommentierung des verifizierten Berichts. Wie aus Abbildung 6-4 ersichtlich, werden besonders die Anforderungen an *materiality*, *completeness* und *responsiveness*, d.h. an Wesentlichkeit, Vollständigkeit und Verantwortlichkeit beschrieben:

*The Assurance Statement should address the credibility of the Report and the underlying systems, processes and competencies that deliver the relevant information and underpin the organisation's performance.*

*An Assurance Statement, complying with the AA1000 Assurance Standard, must cover the following elements:*

- *Statement on use of the AA1000 Assurance Standard, i.e. that the AA1000 Assurance*

---

<sup>352</sup> Hopfenberg 1995, S. 31.

<sup>353</sup> Janke 1995, S. 47.

<sup>354</sup> [www.accountability.org.uk/resources](http://www.accountability.org.uk/resources).

<sup>355</sup> Erläuterungen, S. 147ff.

Standard was used by the Assurance Provider and any special features of how the AA1000 Principles were applied during the Assurance process.

- *Basic description. This should cover the work undertaken, and in particular describe the level of Assurance pursued, including where different levels have been applied in the Assurance process, as well as a description of the agreed criteria to be used during the Assurance process.*
- *Assurance. Conclusions as to the quality of the Report and underlying organisational processes, systems and competencies, which must cover whether:*
  - *The Report provides a fair and balanced representation of material aspects of the Reporting Organisation's performance for the period in question (i.e. materiality).*
  - *The organisation has an effective process in place for identifying and understanding activities, performance, impacts and Stakeholder views (i.e. completeness).*
  - *The organisation has an effective process in place for managing aspects of Sustainability Performance and responding to Stakeholder views, including any significant weaknesses in the underlying organisational processes, systems and competencies (i.e. responsiveness).*
  - *The Report can be used by the Reporting Organisation's Stakeholders (i.e. responsiveness).*
- *Additional Commentary, which could cover the following:*
  - o *Highlighting progress in both Reporting and Assurance since the last Report.*
  - o *Suggestions for improvements in the Reporting Organisation's sustainability Reporting, and their underlying processes, systems and competencies in the next cycle.*

*The Assurance Provider is also required to make information publicly available about its independence from the Reporting Organisation and impartiality toward its Stakeholders, as well as its own competencies. This information should be provided in the Assurance Statement or related public documents.*<sup>356</sup>

Abbildung 6-4: Kriterien zur Überprüfung der Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichts (Dokumentenauszug)

#### **6.6.4.2 Social-Accountability-Richtlinie SA 8000**

In diesem Zusammenhang ist in besonderer Weise die Entwicklung der Social-Accountability-Richtlinie SA 8000 der Council on Economic Priority Accreditation Agen

---

<sup>356</sup> Clausen 2003, S. 30.

cy<sup>357</sup> aus dem Jahr 1997 hervorzuheben. Dabei handelt es sich um eine freiwillige, internationale Norm, die zum einen die jeweiligen Arbeitsbedingungen eines Unternehmensstandorts in den Fokus nimmt. Zum anderen soll ein Beschaffungsmanagement von Produkten und Dienstleistungen nach sozialen und ethischen Maßstäben sichergestellt werden, so dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens transparent und überprüfbar wird.

Diese *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 ist auf der Basis der ISO 9000<sup>358</sup> und der ISO 14031<sup>359</sup> entstanden. Dieser neue Standard ist international und firmenunabhängig ausgerichtet, so dass ein Benchmark der Unternehmen in einer bestimmten Kategorie möglich ist. Allgemein bezieht sich die *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 auf neun Aspekte, in denen die Anforderungen für eine sozialverantwortliche Zusammenarbeit eines Unternehmens, speziell in Bezug auf dessen Mitarbeiter und Lieferanten, erfüllt werden müssen:<sup>360</sup>

- (1) Das Verbot von Kinderarbeit für Kinder unter 15 Jahren;
- (2) das Verbot von Zwangsarbeit;
- (3) die Gewährleistung von Sicherheits- und Gesundheitsstandards;
- (4) die Einhaltung von Gewerkschaftsrechten in Form von Organisationsfreiheit sowie das Recht auf Ausübung kollektiver Handlungen;
- (5) das Verbot von Diskriminierung in jeder Form;
- (6) das Verbot von Disziplinierungsmaßnahmen, wie z.B. Schläge oder Fußtritte;
- (7) die Einhaltung der gesetzlich anerkannten Arbeitszeiten, d.h. nicht über 48 Stunden innerhalb der Arbeitswoche;
- (8) eine leistungsgerechte Entlohnung der Mitarbeiter nach den gesetzlichen Mindestanforderungen;
- (9) der Aufbau von Managementsystemen zur Integration der *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000;

Diese Anforderungen sind aus den Empfehlungen der *International Labour Organization* und den Bestimmungen zu Menschenrechten und Kinderarbeit der Vereinten Nationen entnommen. Zusätzlich müssen Unternehmen in diesem Zusammenhang ein So-

---

<sup>357</sup> <http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1>.

<sup>358</sup> Standard für eine unabhängige Qualitätsmanagementkontrolle, Erläuterungen, S. 159f.

<sup>359</sup> Standard für eine unabhängige Kontrolle des Umweltmanagements, Erläuterungen, S. 159ff.

<sup>360</sup> Hardtke 2001, S. 206.

cial-Management-System aufweisen können, um die Einhaltung und stetige Verbesserung der genannten Punkte (1) bis (9) zu gewährleisten.

Für jedes Unternehmen, das sich an die *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 halten möchte, liegen die Vorteile darin, dass sie den Anforderungen der Gesellschaft und der Kunden selbst gerecht werden. Dadurch kann möglicherweise eine stärkere Nachfrage der Kunden an den Produkten und Dienstleistungen erreicht werden. Die Entwicklung der *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 wurde sogar von renommierten Unternehmen, wie Otto GmbH & Co KG, *The Body Shop*, *Sainsbury's* oder *Reebok* unterstützt und forciert.

Eine ergänzende Übersicht zu der *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 bietet Spencer-Cooke, aus der entsprechende unternehmensinterne Indikatoren abgeleitet werden können:<sup>361</sup>

- Die Einhaltung der Menschenrechte;
- humane Arbeitsbedingungen, die Tarifbedingungen ebenso einbeziehen wie Kinder- oder Zwangsarbeit;
- Zusammenarbeit mit Zulieferern, Subunternehmern und Endverbrauchern auf der Basis einer fairen Handelsbeziehung, aber auch Maßnahmen zur Überwachung der Fabriken der Geschäftspartner, etc.;
- Qualität und Sicherheit von Konsumgütern;
- Investitionen oder Transfers von Technologien in Märkte von Schwellen- und Entwicklungsländern;
- Handelsbeziehungen mit totalitären und militärisch diktierten Regierungen;
- Wirtschaftsbeziehungen zu Unternehmen, die in den Bereichen Rüstung oder Waffenhandel tätig sind;
- Handelsaktivitäten mit illegalen Waren, z.B. Menschen, Drogen, Pornographie oder Glücksspiel;
- (hoher) prozentualer Verzicht auf Tierversuche;
- Restrukturierungs- und „*Downsizing*“-Maßnahmen im Unternehmen selbst;
- mitarbeiterfreundliche Unternehmenspolitik auf der Basis von Selbstbestimmung sowie einem freundlichen Arbeitsklima;
- Entwicklung des Unternehmens zum Philantrop, das einen eigenen freiwilligen

---

<sup>361</sup> vgl. Hardtke 2001, S. 205.

Maßnahmenkatalog oder -kodex erarbeitet und entsprechend umsetzt;

- gute Beziehungen zu den *Stakeholdern*.

### **6.6.4.3 Die Norm DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 14031**

#### **6.6.4.3.1 Norm DIN EN ISO 9000**

Die internationale Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9000 der *International Organisation of Standardization* legt weltweit anerkannte Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme fest und ist Teil einer Normenfamilie. Sie dokumentiert Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Richtlinien der DIN EN ISO 9000-Reihe ermöglicht einem Unternehmen die positive Weiterentwicklung und Nutzung des eigenen Potenzials. Dadurch besteht für die Unternehmensleitungen die Möglichkeit, trotz des immer rasanter werdenden globalen Wirtschafts- und Rechtswandels, das Unternehmen wettbewerbs- und zukunftssicher zu gestalten.

Aus marktstrategischer Sicht dient dieses Zertifikat den Unternehmen als Nachweis dafür, die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit nachweisen zu können. Für alle großen, international agierenden Unternehmen, Hersteller und Zulieferer ist dieses Zertifikat zwingend notwendig zu erwerben, um Aufträge in einer gewissen Größenordnung zu erhalten.

Die Rechtliche Bedeutung der DIN EN ISO 9000-Normenreihe als Zertifizierungsgrundlage für alle Produkte besteht darin, dass diese von allen Normungs- und Zertifizierungsgesellschaften innerhalb und außerhalb Europas anerkannt werden. Dadurch bietet diese Normenreihe eine breite, rechtliche Basis für international tätige Unternehmen, besonders im Bereich der Produkthaftung. Somit ist eine Zertifizierung nach den Richtlinien DIN EN ISO 9000-Normenreihe für ein Unternehmen fast zwingend notwendig. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass diese DIN EN ISO 9000-Normen keinen Rechtscharakter besitzen.

#### **6.6.4.3.2 DIN EN ISO 14031**

Die internationale Umweltmanagementnorm DIN EN ISO 14000 der *International Organisation of Standardization* legt weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest und ist Teil einer Normenfamilie. Diese 14000-Normen-Reihe ist sehr stark an das Europäische-Umwelt-Audit-System EMAS angelehnt und durch die *International Organisation of Standardization* entsprechend als Umweltmanage-

ment-Audit institutionalisiert. Diese Normenfamilie beinhaltet zahlreiche weitere Normen zu verschiedenen Bereichen des Umweltmanagements, u. a. für Ökobilanzen, Umweltkennzahlen und für Umwelleistungsbewertungen. Sie kann sowohl auf produzierende, als auch auf dienstleistende Unternehmen angewendet werden. An dieser Stelle soll nur kurz auf zwei Normen, die DIN EN ISO 14001 und 14031, aus dieser Normenfamilie des Umweltmanagements eingegangen werden, da eine genauere Ausführung über den Rahmen der Dissertation hinausgehen würde.

Die DIN EN ISO 14001 legt ihren Schwerpunkt auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Organisation oder eines Unternehmens. Diese Norm ist sehr stark in den analysierten Berichten frequentiert<sup>362</sup>. Sie beruht auf der Methode *Plan-Do-Check-Act*, der im Folgenden stichpunktartig erläutert wird:

- Plan:* Die Festlegung der Zielsetzungen und Prozesse zur Erreichung der individuellen organisatorischen/unternehmerischen Umweltziele;
- Do:* die konkrete Umsetzung der Zielsetzungen und Prozesse;
- Check:* die Überwachung der Zielsetzungen und Prozesse, auch hinsichtlich der rechtlichen Anforderungen;
- Act:* die Anpassung und Optimierung der Prozesse hinsichtlich der individuellen und rechtlichen Anforderungen, die gegebenenfalls veröffentlicht werden müssen.

Im ersten Schritt soll die Organisation oder das Unternehmen, basierend auf ihrer Umweltpolitik und den daraus resultierenden Zielen, ein Umweltmanagementsystem aufbauen und entsprechend einsetzen, um die gewünschten Umwelleistungen auch tatsächlich zu erreichen. Durch regelmäßige Überprüfung der festgelegten Umweltziele sowie des Umweltmanagementsystems soll eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden. In der Norm wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass keine absoluten Anforderungen zwingend notwendig sein müssen, jedoch wird darin die Einhaltung der individuellen, organisatorischen Verpflichtung sowie der geltenden rechtlichen Verpflichtungen proklamiert.<sup>363</sup>

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Umweltindikatoren sollte ferner auf die DIN EN ISO 14031 hingewiesen werden. Diese Norm stellt eine Ergänzung zu DIN EN

---

<sup>362</sup> Erläuterungen, Kap. 7.4.1.5, S. 198ff.

<sup>363</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia), 20.10.2007.

ISO 14001 und zur EG-Umweltaudit-Verordnung dar. Das Ziel von DIN EN ISO 14031 ist die Entwicklung und Nutzung eines individuellen Unternehmenssystems zur Evaluierung sowie zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Umweltleistung.

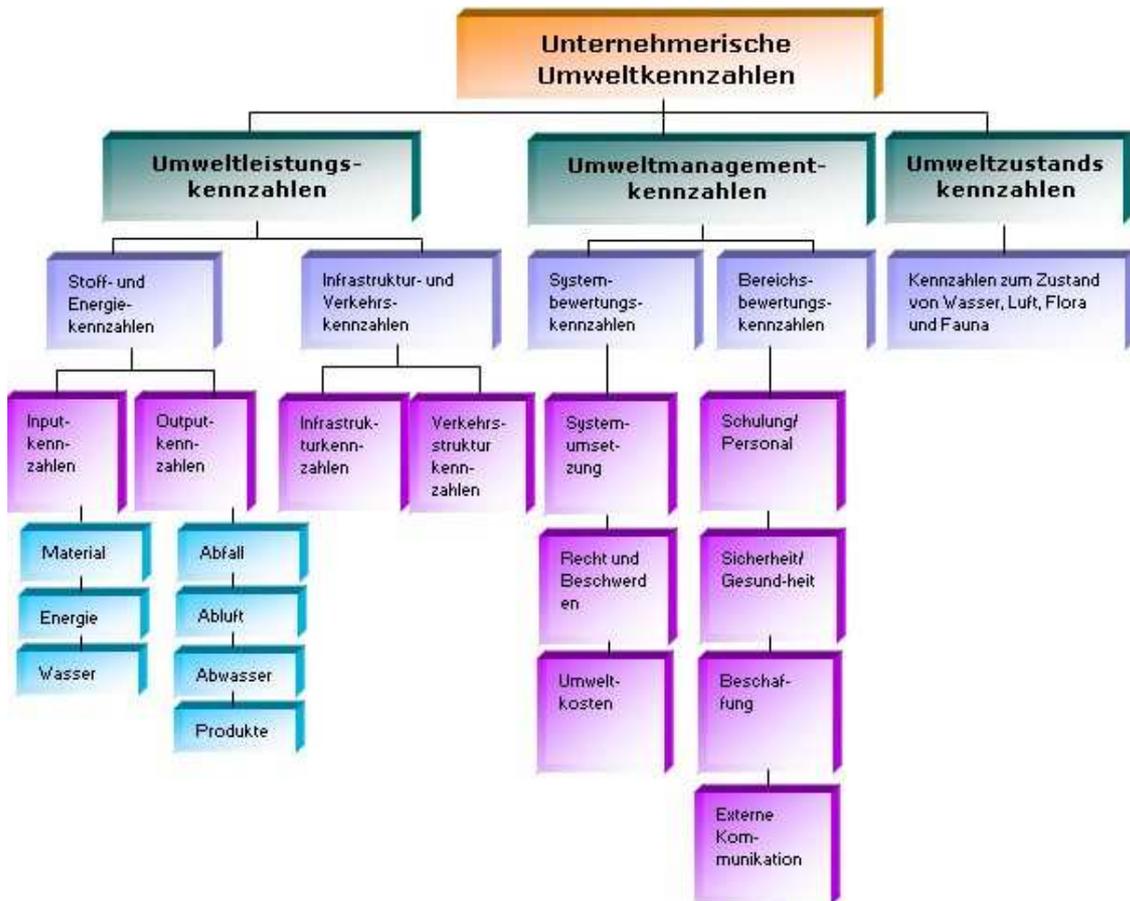


Abbildung 6-5: Überblick über die Umweltkennzahlen der ISO-Norm EN 14031<sup>364</sup>

Diese Norm ist, im Gegensatz zu DIN EN ISO 14001, nicht zertifizierbar und auch nicht validierbar wie die EG-Umweltaudit-Verordnung, so dass für die Umsetzung der DIN EN ISO 14031 keine kostspieligen Ausgaben notwendig sind. Die Bewertung der Umweltaktivitäten und des Unternehmenssystems beinhaltet Kriterien wie *management performance indicators*, *operational performance indicators*, sowie *environmental condition indicators* zur Charakterisierung und Bewertung von Umwelteinflüssen, wie aus Abbildung 6-5 zu entnehmen ist. Die Vorteile dieser Norm liegen vor allem in der Ana-

<sup>364</sup> Präsentation von Prof. Dr. W. Schulz, WS 2007-2008, Universität Hohenheim, S. 11; [umho.bwl.uni-hohenheim.de/opencms/export/download/veranstaltungen/UM\\_III\\_Kap-4\\_WS\\_07-08.pdf](http://umho.bwl.uni-hohenheim.de/opencms/export/download/veranstaltungen/UM_III_Kap-4_WS_07-08.pdf), 26.10.2007.

lyse und Verifizierung der ökologischen Optimierungspotenziale und die Erkennung der daraus resultierenden Marktchancen; ferner in der Identifizierung und Weiterentwicklung der Potentiale zur Kostensenkung; schließlich in der Ableitung und Erreichung von individuellen betrieblichen Umweltzielen, die als Grundlage dienen sollten.

#### **6.6.4.4 Die Social Responsibility-Norm ISO 26000**

Die *Social Responsibility*-Norm DIN EN ISO 26000, die seit Januar 2005 in Bearbeitung ist, wird eine neue Standardnorm über die gesellschaftliche Verantwortung und Organisation sowohl von Unternehmen als auch von Nichtregierungsorganisationen (=NGOs), Gewerkschaften und staatlichen Organisationen. Diese ISO-Norm soll eine Ergänzung zu DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 14000 sein. Der Fokus dieser *Social Responsibility*-Norm DIN EN ISO 26000 liegt jedoch nicht, wie die Übersetzung von *Social Responsibility* vermuten lassen möchte, auf dem Aspekt der sozialen, sondern auf der gesellschaftlichen Verantwortung. Dahinter steht der Leitgedanke, dass eine einseitige wirtschaftliche Verantwortung nicht ausreicht, um eine ganzheitliche nachhaltige Entwicklung zu erzielen. Daher sollen alle Marktteilnehmer ihren Beitrag leisten.

An der Entwicklung der DIN EN ISO 26000 nehmen aktuell Experten aus 67 Ländern teil, die überwiegend zu den sechs definierten *Stakeholder*gruppen gehören: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Regierungen, NGOs, Konsumentenorganisationen sowie Vertreter aus dem Bereich Dienstleistung und Forschung. Ferner wurden Teilnehmer aus über 30 Liaisonorganisationen, wie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (=OECD) oder der *Global Reporting Initiative*, für den Standardisierungsprozess entsandt. Da eine verbindliche Endfassung der *Social Responsibility*-Norm DIN EN ISO 26000 erst im Jahre 2009 zu erwarten ist, soll hier lediglich ein Auszug aus den erarbeiteten Themenkomplexen dargestellt werden:

##### (1) *Human Rights*:

Hierzu gehören Themen für die Bereiche Gewerkschaftsfreiheit und kollektive Verhandlungsmethoden, Regulierungen gegen Kinder- und Zwangsarbeit sowie Antidiskriminierungsreglements.

##### (2) *Labour Practices*:

In diesem Bereich werden Themen zur Arbeitssicherheit und Gesundheit, zu Lohn- und Gehaltsstrukturen, zu Arbeitszeiten und Disziplinarmaßnahmen und zu sexueller Belästigung erörtert.

(3) *Organisational Governance*:

Der Bereich *Organisational Governance* umfasst Aktionärsrechte und deren Teilnahme an Unternehmensentscheidungen sowie die Informationsintensität gegenüber den Stakeholdern.

(4) *Consumer Issues*:

Zu den *Consumer Issues* gehören Themen wie die Informationsintensität gegenüber den Kunden sowie über Vertrags-, Gesundheits- und Produktinformationen.

(5) *Community Involvement*:

Hier werden Themen bearbeitet wie Ausbildung, Steuern/*Taxes*, Technologietransfers, Ressourcennutzung, Volksgesundheit oder der Umgang mit kulturellem Erbe.

(6) *Fair Operating Practices*:

Der Bereich umfasst Themen wie faire Wettbewerbsbedingungen, Korruption und Geldwäsche sowie den Schutz der Privatsphäre oder des geistigen Eigentums.

(7) *Environment*:

Bei diesem Themenkomplex geht es um die Vermeidung von Umweltverschmutzung, die Problematik des Treibhauseffekts, eine nachhaltige Bodennutzung sowie den Schutz der Ökosysteme.<sup>365</sup>

#### 6.6.4.5 Bestehende Wirtschaftsprüfungsstandards

##### 6.6.4.5.1 Der ISAE 3000 Standard - allgemeiner Prüfungsstandard

Der globale Dachverband der Wirtschaftsprüfer *International Federation of Accountants* (=IFAC) entwickelte den internationalen Prüfungsstandard *International Standards on Assurance Engagements* (ISAE).<sup>366</sup> Der Inhalt dieses Prüfungsstandards umfasst den Ablauf der Prüfungen von Nachhaltigkeitsberichten sowie die Zielsetzung und einzelne

---

<sup>365</sup> Margot, Christophe: „Wo steht ISO 26000?“, Internet statement 12/2006; [www.neosys-ag.ch/publikationen/publikationen-pdf/UP6\\_ISO\\_26000.pdf](http://www.neosys-ag.ch/publikationen/publikationen-pdf/UP6_ISO_26000.pdf)

<sup>366</sup> Ewert 1990, S. 23ff: Nach seiner Aussage liegt der Fokus der Wirtschaftsprüfung innerhalb der finanziellen Agency-Problematiken, d.h. asymmetrische Informationsverteilungen liegen zwischen Kapitalnehmern und -gebern bzw. bei Reichtumsverlagerungsproblematiken zwischen den verschiedenen Kapitalgebergruppen (Anteilseignern, Shareholder, Private Equity-Unternehmen).

Elemente der Prüfung. Der Standard bietet zudem den Referenzrahmen für die Personen, die die Prüfungen durchführen, sowie für die Nutzer der Prüfungsergebnisse.<sup>367</sup> Dieser Prüfungsstandard wurde durch den ISAE 3000 *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of historical financial Information*, der zum 01. Januar 2005 in Kraft getreten ist, ergänzt. Er definiert die Basisprinzipien und wesentlichen Abläufe für alle Prüfungsarten, die sich nicht auf vergangenheitsbezogene Finanzinformationen beziehen. Somit kann der Prüfungsstandard ISAE 3000 auf alle Prüfungen von Umwelt-, Nachhaltigkeitsberichten und Informationssystemen sowie auf Management- und Corporate Governance Prozesse angewandt werden. Ferner eignet sich der Prüfungsstandard ISAE 3000 zur Überprüfung von *compliance*-Richtlinien und -gesetzen, wie die Einhaltung des Deutschen *Corporate Governance Codes*<sup>368</sup>, der transparente, ethische Verhaltensweisen von Unternehmensleitungen, Managern und Mitarbeitern zur Wahrung der Aktionärsinteressen beinhaltet. Somit ist der Prüfungsstandard ISAE 3000 *Umbrella Standard* zu sehen, der allen zukünftigen Prüfungsstandards als Basis dienen sollte.<sup>369</sup> Sofern keine konkretisierenden Prüfungsstandards verfügbar sind, ist von den beauftragten Wirtschaftsprüfern der ISAE 3000 anzuwenden. Dieser beschreibt insbesondere:

- Ethische Anforderungen,
- Fragen der Qualitätssicherung,
- Darlegung der Planung und Durchführung der Prüfung,
- Mitwirkung und Einfluss der ggf. beauftragten Experten,
- Ablauf und Quellen der Informationssammlung,
- Ablauf der Dokumentation,
- Gestaltung des Prüfungsberichts.

---

<sup>367</sup> Clausen 2005, S. 29.

<sup>368</sup> [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de);

<sup>369</sup> Clausen 2005, S. 29.

Der ISAE 3000 schlägt folgende Inhalte für den Prüfungsbericht vor:<sup>370</sup>

**The assurance report should include the following basic elements:**

- (a) A title that clearly indicates the report is an independent assurance report.
- (b) An addressee.
- (c) An identification and description of the subject matter information and, when appropriate, the subject matter.
- (d) Identification of the criteria.
- (e) When appropriate, a description of any significant, inherent limitation associated with the evaluation or measurement of the subject matter against the criteria.
- (f) When the criteria used to evaluate the subject matter are available only to specific intended users, or are relevant only for a specific purpose, a statement restricting the use of the assurance report to those intended users or that purpose.
- (g) A statement to identify the responsible party and to describe the responsible party's and the practitioner's responsibilities.
- (h) A statement that the engagement was performed in accordance with ISAEs.
- (i) A summary of the work performed.
- (j) The practitioner's conclusion:  
*Where appropriate, the conclusion should inform the intended users of the context in which the practitioner's conclusion is to be read. In a reasonable assurance engagement, the conclusion should be expressed in the positive form. In a limited assurance engagement, the conclusion should be expressed in the negative form. Where the practitioner expresses a conclusion that is other than unqualified, the assurance report should contain a clear description of all the reasons.*
- (k) The assurance report date.
- (l) The name of the firm or the practitioner, and a specific location, which ordinarily is the city where the practitioner maintains the office that has responsibility for the engagement. The practitioner may expand the assurance report to include other information.

Abbildung 6-6: Auszug aus dem Prüfungsbericht ISAE 3000

Wie bereits erwähnt haben die Wirtschaftsprüfer mit dem ISAE 3000 innerhalb ihres Normungssystems einen Standard geschaffen, der für die Prüfung nichtfinanzieller Berichte herangezogen werden kann. Im Gegensatz zum AA 1000 AS reflektiert dieser Standard jedoch in deutlich geringerem Maße die Kultur der *Stakeholderbeziehungen*. Der ISAE 3000 spricht nicht von *Stakeholdern* sondern von *intended users*, deren Interessen und Entscheidungskalküle zu berücksichtigen sind. „*The practitioner considers materiality when determining the nature, timing and extent of evidence-gathering procedures, and when evaluating whether the subject matter information is free of misstatement. Considering materiality requires the practitioner to understand and assess*

---

<sup>370</sup> Clausen 2005, S. 30.

*what factors might influence the decisions of the intended users. For example, when the identified criteria allow for variations in the presentation of the subject matter information, the practitioner considers how the adopted presentation might influence the decisions of the intended users.* (IFAC 2005: 915).<sup>371</sup> Wie im Einzelfall beim ISAE 3000 das Interesse *der intended user* festzustellen ist, wird im Unterschied zum AA1000 AS nicht angesprochen. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich der seit dem Jahr 2005 gültige Standard etabliert und vor allem, wie der *Stakeholderbezug* interpretiert wird. Dafür dürften die Aktivitäten der *Big Four Accountants*, d.h. *PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG* und *Deloitte & Touche*, eine zentrale Rolle spielen. Ferner sind die nationalen Prüfungsstandards für Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland sowie in den angrenzenden Nachbarländern auf deren *Stakeholderbezug* zu analysieren.<sup>372</sup>

#### 6.6.4.5.2 Der IDW Prüfungsstandard PS 820 -

##### *Grundsätze ordnungsgemäßer Durchführung von Umweltberichtsprüfungen*

Im Jahre 1999 verabschiedete in Deutschland das Institut der Wirtschaftsprüfer den Prüfungsstandard PS 820. Dieser beinhaltet Grundsätze ordnungsgemäßer Durchführung von Umweltberichtsprüfungen. Der Prüfungsstandard bezieht sich auf Prüfungen von eigenständigen Umweltberichten oder von Kapiteln im Geschäftsbericht zu Umweltschutzfragen, die sich außerhalb der prüfungspflichtigen Berichtsteile befinden. Der Standard ist nicht auf die Prüfung von Umwelterklärungen anwendbar. In dem IDW Prüfungsstandard wird darauf verwiesen, dass die Mindestinhalte von Umweltberichten in der Literatur unterschiedlich diskutiert werden. Der IDW Prüfungsstandard PS 820 sieht folgende Prüfungen vor und beschreibt die dazu jeweilige Vorgehensweise:

- Prüfung der Richtigkeit der Angaben in der Umweltberichterstattung,
- Prüfung der Darstellung aller wesentlichen Umweltauswirkungen,
- Prüfung der Einhaltung von Umweltvorschriften,
- Beurteilung der Gesamtaussage der Umweltberichterstattung.

Das Ergebnis der Prüfung soll in einem Prüfungsbericht an das Unternehmen zusammengefasst werden. Ein weiterer Bestandteil des Prüfungsberichts ist eine Prüfungsbescheinigung, die im Umweltbericht abgedruckt werden kann. Aus dieser Bescheini-

---

<sup>371</sup> Clausen 2005, S. 30.

<sup>372</sup> eigene Interpretation.

gung muss der Prüfungsumfang hervorgehen. Die Bescheinigung stellt die Ergebnisse der Prüfung in Bezug auf die Richtigkeit der Umweltangaben dar. Ferner weist die Bescheinigung, je nach erteiltem Prüfungsauftrag, ausdrücklich darauf hin, ob der Umweltbericht in allen wesentlichen Belangen die unmittelbaren Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt tatsächlich angemessen wiedergibt.<sup>373</sup>

#### *6.6.4.5.3 Der IDW Prüfungsstandard PS 821 -*

##### *Grundsätze zur Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten*

Das Institut der Wirtschaftsprüfer veröffentlichte im Sommer 2005 einen weiteren Standard zur Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten, den IDW PS 821. Dieser Standard soll den IDW PS 820 ergänzen.<sup>374</sup>

Der Prüfungsstandard bezieht sich auf den ISAE 3000 *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical financial Information*. Dieser soll eine Spezifizierung des ISAE 3000 sein, der speziell die Vorgehensweise und Anforderungen bei der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten beschreibt.<sup>375</sup>

Da es keinen allgemein anerkannten Standard für den Inhalt von Nachhaltigkeitsberichten gibt, sieht der IDW PS 821 folgendes Grundprinzip vor: Die Unternehmen müssen Berichtskriterien zugrunde legen, die dem Informationsbedürfnis ihrer Anspruchsgruppen gerecht werden.<sup>376</sup> Als Berichtskriterien können entweder vorhandene Leitlinien und Kriterienkataloge wie die Richtlinien des GRI-Index und des *Global Compact*, oder die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (=OECD) verwendet werden. Hierbei sind aber auch Auszüge aus den genannten Richtlinien sowie deren Kombinationen möglich. Alternativ dazu kann sich ein Unternehmen auch ohne Bezugnahme auf bestimmte Kriterienkataloge seine Berichtskriterien individuell zusammenstellen. Die definierten Berichtskriterien müssen jedoch für die Leserschaft nachvollziehbar sein und dem Informationsbedürfnis der *Stakeholder* entsprechen.

Der externe Experte prüft zunächst, ob das Unternehmen alle relevanten *Stakeholder* berücksichtigt hat und inwiefern die definierten Berichtskriterien deren Informationsbe-

---

<sup>373</sup> Clausen 2005, S. 31.

<sup>374</sup> Fahrbach 2005, Präsentationsunterlagen.

<sup>375</sup> Clausen 2005, S. 31.

<sup>376</sup> Fahrbach 2005, Präsentationsunterlagen.

dürfnis angemessen berücksichtigt. Hierauf aufbauend kann anschließend untersucht werden, ob der Nachhaltigkeitsbericht diese Berichtskriterien erfüllt.

Der Standard unterscheidet zwischen Berichtsprüfungen und der prüferischen Durchsicht von Berichten. Bei Berichtsprüfungen wird das *Reportingsystem* geprüft sowie stichprobenartig die Richtigkeit der Inhalte des Berichts. Das Prüfungsurteil wird mit einer positiv formulierten Aussage umschrieben. Bei der weniger aufwändigen prüferischen Durchsicht werden analytische Handlungen und Befragungen vorgenommen. Dadurch wird nur ein niedrigeres Prüfungs- und Zusicherungsniveau erreicht, was im Prüfungsurteil durch eine negativ formulierte Aussage ausgedrückt wird. Der Grundgedanke der Prüfung und der prüferischen Durchsicht ist die Zusicherung der Richtigkeit der im Nachhaltigkeitsbericht getroffenen Aussagen und des publizierten Zahlenmaterials. Ferner wird die Vollständigkeit in Bezug auf die vom Unternehmen festgelegten Berichtskriterien geprüft.<sup>377</sup>

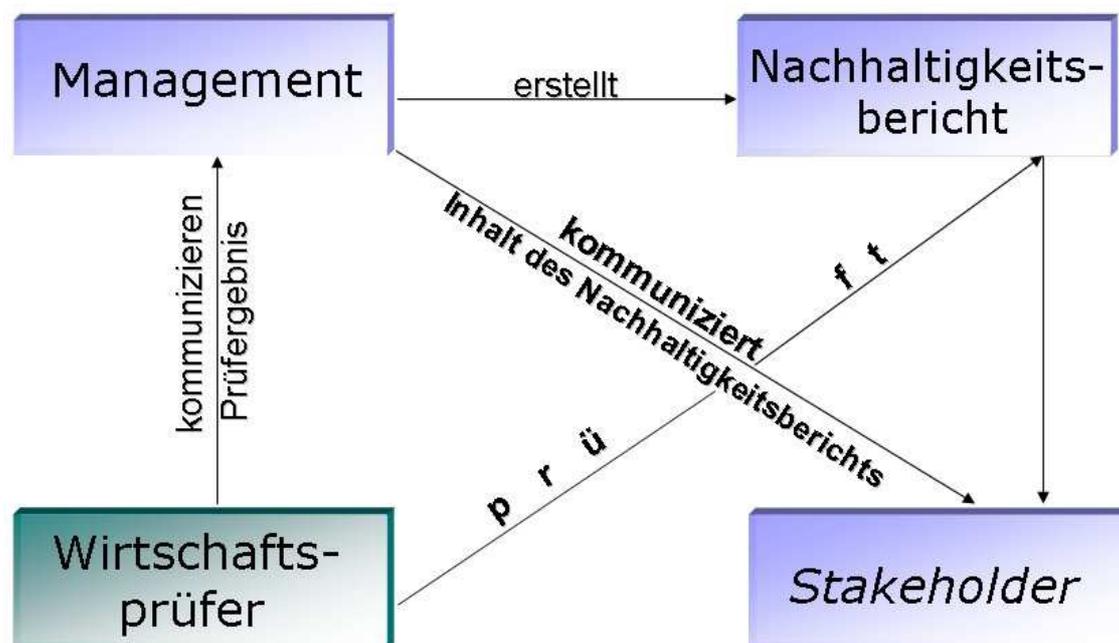


Abbildung 6-7: Die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts<sup>378</sup>

<sup>377</sup> Clausen 2005, S. 32; Fahrbach 2005, Präsentationsunterlagen.

<sup>378</sup> eigene Darstellung.

#### 6.6.4.6 Gegenüberstellung der wichtigsten Richtlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

	<b>GRI</b>	<b>AA 1000</b>	<b>ISAE 3000</b>	<b>IDW PS 820/ IDW PS 821</b>
<b>Bezeichnung mit Jahresangabe</b>	GRI - Reporting Guidelines  (2002)	AA 1000 Assurance Standard  (2003)	ISAE 3000 Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Informations (2005)	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung von Umweltberichten  (1999)
<b>Herausgeber</b>	Global Reporting Initiative GRI	Institute for Ethical AccountAbility	International Federation of Accountants IFAC	Institut d. dt. Wirtschaftsprüfer IDW
<b>Dokumententyp</b>	* Leitlinie; * Inhaltsstandard	Mischform zw. Inhalts- u. Prüfungsstandard	Prüfungsstandard	Prüfungsstandard
<b>Gegenstand der Prüfung</b>	Inhalt d. Berichts: * Vorwort/Vorstand * Managementsysteme * Kennzahlen (große Auswahl)	Prüfung d. Inhalts: - <i>materiality</i> - <i>completeness</i> - <i>responsiveness</i> Schwerpunkt: Aspekte zur Berücksichtigung von <i>materiality</i>	Prüfungsschwerpunkte, die sich nicht auf vergangenheitsbezogene Finanzdaten beziehen; Prüfung von <i>materiality</i> d.h. Prüfer muss Bestimmungsfaktoren v. <i>materiality</i> kennen	Prüfung d. Inhalts: * Darstellung aller relevanten Umweltauswirkungen; * Einhaltung v. Umweltvorschriften; * Beurteilung d. Gesamtaussage d. Berichtes
<b>Prüfungsvermerk</b>	keine Vorschriften im GRI, d.h. Entscheidung über Auditierung liegt bei Berichtersteller	Vorschrift; Beschreibung über Gestaltung im Standard enthalten	Vorschrift; Beschreibung über Gestaltung im Standard enthalten	Vorschrift; Beschreibung über Gestaltung im Standard enthalten
<b>Weitere Besonderheiten</b>	Verwendung der GRI-Kennzahlen bzw. Bezugnahme auf d. Kennzahlen; -> <i>user</i> wird als „in accordance reporter“ tituliert	Kompatibilität + Ergänzung zu GRI angestrebt; kein weiterer inhaltlicher Bezug	ISEA 3000 = „Umbrella Standard“, der für verschiedene Prüfungen anwendbar ist, wie z.B. des Nachhaltigkeitsberichtes	Prüfungsstandard für Nachhaltigkeits-Berichterstattung (IDW PS 821); Ergänzung zu Umweltberichtsprüfungen

Tabelle 6-1: Zentrale Normen für die Überprüfung von Nachhaltigkeitsberichten<sup>379</sup>

<sup>379</sup> Clausen 2005, S. 35.

Die Tabelle 6-1 stellt eine Zusammenfassung der wichtigsten Richtlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten dar. Diese Richtlinien finden in der Unternehmenspraxis die größte Resonanz und somit die häufigste Anwendung.

Ferner ist aus der Tabelle 6-1 ersichtlich, dass der GRI-Index die größte Flexibilität aufweist, nicht zuletzt aufgrund der Sector Supplements (=spezielle Branchenindikatoren). Die Standards (=ISAE 3000, IDW PS 820 und IDW PS 821) der Wirtschaftsprüfer hingegen sind sehr starr und rigide ausgelegt. Zudem ist eine Beurteilung des Nachhaltigkeitsberichts durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sehr kostspielig.

## 6.7 Zusammenfassung

Die bisherigen Darstellungen haben gezeigt, dass der Nachhaltigkeitsbericht ein gutes Instrument zur Reduzierung von Informationsasymmetrien für Unternehmen darstellt. Der Leitgedanke einer nachhaltigen Entwicklung umfasst den wirtschaftlichen Wohlstand, die soziale Sicherheit sowie die Stabilisierung der ökologischen Systeme.

Der erste Teil dieses Kapitels umfasst Aspekte der Indikatorenfindung und -erstellung, bspw. den Stand der gesellschaftlichen Problemwahrnehmung<sup>380</sup> wieder zu spiegeln, sowie Fragestellungen und die Auswahlkriterien zur Ermittlung von Indikatoren für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Generell sollten hierbei folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- (a) Klare, konsistente Aufbereitung der relevanten Informationen, die sowohl die Bedürfnisse als auch die Bedenken der *Stakeholder* beachten.
- (b) Qualitative und quantitative Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, sowohl welche die Werte des Unternehmens als auch der *Stakeholder* widerspiegeln.
- (c) Unterstützung des Managements bei der kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens.
- (d) Transparenz und Verbreitung eines wahrheitsgetreuen Unternehmensbilds in der Öffentlichkeit als Beitrag zu dessen Reputation. Dies impliziert auch, dass interne Fehler und Missstände aufgedeckt und erläutert werden, um so eine Basis für einen echten Dialog mit den *Stakeholdern* zu schaffen.
- (e) Integration des Nachhaltigkeitsberichts in bereits existierende Dokumentationsformen, wie den Geschäfts- oder Umweltbericht.

---

<sup>380</sup> Beispiele: CO<sub>2</sub>-Werte, Werte zur Reduzierung der Klimabelastung -> Reduzierung der Treibhausgase.

Diese Informationen lassen sich anhand von Nachhaltigkeitsindikatoren entsprechend aufbereiten und ableiten. Bei der Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren sowie beim Nachhaltigkeitsbericht selbst sollte darauf geachtet werden, dass folgende allgemeine Grundsätze eingehalten werden:

- Transparenz und Überprüfbarkeit;
- Glaubwürdigkeit;
- Vergleichbarkeit;
- Relevanz und Aktualität;
- Konsistenz, d.h. Widerspruchsfreiheit;
- Vollständigkeit des Berichts;
- Nachvollziehbarkeit des Berichts;
- Zuverlässigkeit des Informationssystems.

In Anlehnung an die Richtlinien des Global Reporting (= GRI- Index) lassen sich die Nachhaltigkeitsindikatoren in ökonomische Indikatoren (= GuV-Daten bzw. Bilanzdaten, d.h. ökonomische Bedeutung des intellektuellen Kapitals), umweltpolitische Indikatoren (=Verbrauch an Energie oder Ressourcen, d.h. der vom Unternehmen eingesetzte Energie-Mix) und sozialpolitische Indikatoren (=soziale und ethische Kriterien und Handelspraktiken mit Zulieferern, Kunden oder Mitarbeitern) aufgliedern.

Der zweite Teil dieses Kapitels behandelt schwerpunktmäßig die verschiedenen institutionellen Richtlinien und Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Zunächst sind die gesetzlichen Vorgaben zu nennen, die in Deutschland im Artikel 46 Abs. 1b der vierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG sowie im § 315 des Handelsgesetzbuchs verankert sind. Ferner können für die Erstellung folgende international anerkannte Richtlinien und Standards (=ohne rechtlichen Status) Anwendung finden:

- (1) Die Richtlinien der Global Reporting Initiative (=GRI-Index) mit ihren ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten. Diese Richtlinie steht auch in enger Verbindung mit dem Global Compact der Vereinten Nationen (UN = United Nations), die Erklärungen zur Einhaltung der Menschenrechte, zu grundlegenden Arbeitsrechten und Prinzipien sowie zu den Themen Umweltschutz und Bekämpfung von Korruption beinhalten.
- (2) Die Leitsätze des Europäischen-Umwelt-Audit-System (=EMAS) der Kommission der Europäischen Gemeinschaft beinhaltet die Auswahl und Verwendung

- von Umwelleistungskennzahlen, wie operative und Management-Leistungskennzahlen, sowie Umweltzustandsindikatoren.
- (3) Die Social Accountability-Richtlinie SA 8000 ist eine freiwillige internationale Norm über eine sozialverantwortliche Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern und Lieferanten. Beispiele dafür sind das Verbot von Kinderarbeit unter 15 Jahren bzw. Zwangsarbeit oder die Gewährleistung von Sicherheits- und Gesundheitsstandards.
  - (4) Die Norm DIN EN ISO 9000 ist eine international anerkannte Qualitätsmanagementnorm, die als Basis für die Einführung und den Ausbau eines effektiven Qualitätsmanagements in einem Unternehmen dient. Analog hierzu bildet die Norm DIN EN ISO 14031 eine standardisierte und international anerkannte Grundlage für die Erstellung von Ökobilanzen oder Umwelleistungsbewertungen.
  - (5) Die Auditierung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gemäß dem IDW Prüfungsstandard PS 821, die den Nachhaltigkeitsbericht vor dem Hintergrund der Richtigkeit der Angaben, der Darstellung der Kriterienkataloge zu dessen Erstellung, der Nachvollziehbarkeit der Kriterienkataloge für die Leserschaft sowie des Informationsbedürfnisses der Stakeholder prüfen.

## 6.8 Die Glaubwürdigkeitsproblematik bei Nachhaltigkeitsberichten

Das glaubwürdige und ethisch verantwortliche Handeln von Unternehmen ist weitgehend zu einem Thema in der breiten Öffentlichkeit geworden und steht somit zunehmend auch im Blickfeld von *Stakeholdern*. Dieses starke Interesse der Öffentlichkeit rührt nicht zuletzt in spektakulären Fällen wie dem Mannesmann-Prozess, Bilanz- und Bestechungsskandalen<sup>381</sup> oder dem Untergang der US-Investmentbank Lehmann Brothers im Zuge der globalen Bankenkrise.<sup>382</sup> Daher ist es nicht verwunderlich, dass Menschenrechts- oder Umweltgruppen, Gewerkschaften oder andere Interessenverbände skeptisch das Vorgehen multinationaler Konzerne, die durch moralisch fragwür-

---

<sup>381</sup> Beispiele: 1. Bilanzfälschungen beim US-amerikanischen Energiekonzern Enron im Jahr 2001, 2. Die Veruntreuung von über 1,3 Mrd. Euro bei Siemens im Jahr 2007.

<sup>382</sup> Die viertgrößte Investmentbank der USA, bestehend seit 1850.

dige oder gar verwerfliche Handlungen<sup>383</sup> massive Kritik in der Öffentlichkeit und in den Medien hervorrufen, verfolgen. In derartigen Fällen sehen sich Unternehmen vehement in die Position gedrängt, sich sowohl gegenüber der geäußerten Kritik an dem Tatbestand rechtfertigen zu müssen als auch in ihren Nachhaltigkeitsberichten über Hintergründe und Entscheidungsgrundlagen informieren zu sollen oder zu müssen. Da eine Darstellung der Hintergründe und Entscheidungsgrundlagen vielfach in den Nachhaltigkeitsberichten nicht geschieht und die Auswahl an ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen der Nachhaltigkeitsberichte eigentlich auf wenig Interesse und Resonanz bei den *Stakeholdern* stößt, wie der *Global Stakeholder Report 2005* von Pleon Kohtes Klewes<sup>384</sup> belegt, unterstellen kritische *Stakeholder*-Organisationen den Verantwortlichen, dass diese mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts oft nur oberflächliche Werbeabsichten als Mittel der „Grün- (oder Weiß-) Färberei“<sup>385</sup> verfolgen. Faktisch bedeutet dies in den Augen von kritischen *Stakeholder*-Gruppen nichts Geringeres, als dass die Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nachkommen und nur darauf zielen, ihr öffentliches Image durch einen auf Hochglanzpapier erstellten Nachhaltigkeitsbericht aufzupolieren. Diese Aussage spitzt sich noch weiter zu, wenn das verwendete, objektiv erscheinende und aufbereitete Datenmaterial nicht nur in Frage gestellt wird, sondern dahinter auch noch manipulative Korrekturen von Seiten des Erstellers vermutet werden. Denn schließlich ist die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens zum entscheidenden Prüfstein für seine Reputation geworden. Kein Unternehmen kann es sich heutzutage mehr leisten, als ruchloser Arbeitgeber in der Öffentlichkeit zu gelten, ohne dauerhaft seine Kunden zu verlieren; und kein Konzern, der mit seinem Handeln die Umwelt schädigt, kommt ohne Umsatzeinbußen davon. Hier offenbart sich eindeutig die Macht einer kritischen Öffentlichkeit. Jedes Unternehmen ist schon deshalb gezwungen, ein positives und gutes Image in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen, um neue Investoren anzuziehen bzw. bereits existierende Großinvestoren zu binden.<sup>386</sup>

---

<sup>383</sup> Beispiele: 1. Die Verwendung von Gentechnik im Milchviehfutter; 2. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in kostengünstigere Nachbarländer bei gleichzeitig exponential steigenden Unternehmensgewinnen.

<sup>384</sup> [www.pleon.de](http://www.pleon.de), Stand: 12.02.2008; Online-Umfrage unter 1.700 Teilnehmern in 88 Ländern über Erwartungen an das Non-financial-Reporting der Wirtschaft.

<sup>385</sup> Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005, S. 19, Stand: 12.02.2008.

<sup>386</sup> eigene Darstellung.

Basierend auf diesen inhaltlichen Zusammenhängen werden 84 (Nachhaltigkeits-) Berichte im anschließenden Kapitel 7 überprüft. Die Analyse umfasst die Themenbereiche Auditierung, Zieldefinierungen und -umsetzungen sowie die Darstellung von *Stakeholderstatements*, die sowohl eine positive als auch eine kritische Wertung beinhalten können. Aus den Ergebnissen der Analyse werden anschließend entsprechende Schlussfolgerungen für die zukünftige Berichterstattung gezogen. Diese Schlussfolgerungen aus Kapitel 8<sup>387</sup> wiederum bilden die Basis für 15 Empfehlungen als positive *Signalingeffekte* für eine seriöse und glaubwürdige Berichterstattung, die im Anhang A4<sup>388</sup> detailliert aufgeführt werden.

---

<sup>387</sup> Erläuterungen, S 255ff.

<sup>388</sup> Erläuterungen, S 357 -364.

## 7 Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte

### 7.1 Intention des Kapitels

Analyse von 84 (Nachhaltigkeits-) Berichten in Bezug auf die Reduzierung asymmetrischer Informationskonstellationen (speziell: *Moral Hazard*<sup>389</sup>- und *Hold up*<sup>390</sup>-Konstellationen) zwischen Unternehmen und deren *Stakeholdern* in den Themenbereichen Auditierung, Zieldefinierungen und -umsetzungen sowie Darstellungen von positiven und kritischen *Stakeholderstatements*.

### 7.2 Der methodologische Ansatz

Die systematische, empirische Analyse von 84 (Nachhaltigkeits-) Berichten der 36 wichtigsten Großunternehmen Deutschlands basiert schwerpunktmäßig auf der quantitativen Inhaltsanalyse von Berelson. Laut Berelson ist die „Inhaltsanalyse eine Forschungstechnik zur objektiven, systematischen und quantitativen Deskription von manifestem Kommunikationsinhalt“.<sup>391</sup> Bei den 84 (Nachhaltigkeits-) Berichten handelt es sich um monologische Texte<sup>392</sup> mit manifestem Inhalt, d.h. „das, was die schwarzen Zeichen auf weißem Grund, also die Buchstaben und die mit ihnen gebildeten Wörter und Sätze jedem Leser mitteilen.“<sup>393</sup>

Als theoretische Vorarbeit wurden zunächst die fünf Analyseschwerpunkte nach logischen Auswahlkriterien definiert. Aufgrund der Datenfülle sollte ein Kontinuum zwischen den Polen von Quantität und Qualität geschaffen werden (vgl. Methodenansatz Bammè & Martens<sup>394</sup>). Die dimensionale Analyse umfasst folgende fünf Analyseschwerpunkte:

1. Die Art des Berichts:

Handelt es sich bei dem vorliegenden Bericht um einen Nachhaltigkeits-, einen Umweltbericht oder um ein CSR-Statement?

---

<sup>389</sup> Erläuterungen, Kap. 4.2, S. 74ff.

<sup>390</sup> Erläuterungen, Kap. 4.4, S. 82ff.

<sup>391</sup> Berelson 1952, S.494.

<sup>392</sup> Berelson 1952, S.492.

<sup>393</sup> Berelson 1952, S.496.

<sup>394</sup> Bammè & Mertens 1985, S. 5-35, i.V.m. Lamnek 2005, S. 276.

Diese Thematik ergibt sich als Konsequenz aus den unterschiedlichen Berichten.

2. Basisrichtlinien für die Erstellung des Berichts

In diesem Zusammenhang ergibt sich die Fragestellung, welche Richtlinie, welche die Struktur des Berichts wesentlich beeinflusst, diesem Bericht zugrunde liegt?

- Die Richtlinien der Global Reporting Initiative (=GRI-Index) mit ihren ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten.
- Die Leitsätze des Europäischen-Umwelt-Audit-System (=EMAS).
- Die Social Accountability-Richtlinie SA 8000
- Themeninhalte nach den standardisierten, international anerkannten Normen DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 14031.

Dieser Analysebereich ergibt sich aus theoretischen Ausführungen der Dissertation mit dem Ziel, die Informationsasymmetrien zu reduzieren.

3. Die Auditierung des Berichts:

Diese Thematik ist aufgrund der Vielfalt der Auditierungsmöglichkeiten am umfangreichsten. Hier liegt der Schwerpunkt der Fragestellung darin, ob der vorliegende Bericht von einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder anderen externen Dritten nach inhaltlichen Kriterien analysiert worden ist.

Grundlage für die Einbeziehung dieser Thematik ist die Tatsache, dass die Bilanzen und Jahresabschlüsse durch gesetzliche Bestimmungen von renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf Richtigkeit und Plausibilität geprüft werden müssen. Daher erscheint es naheliegend, den Nachhaltigkeitsbericht analog zu den Jahresabschlussunterlagen von Wirtschaftsprüfern analysieren zu lassen.

4. Die Darlegung von (Unternehmens-) Zielen:

Dieser Themenbereich ist von seiner Detaillierungstiefe der komplexeste. Es erfolgte die Überprüfung, ob Ziele und nähere Erläuterungen hierzu überhaupt genannt werden, welchen Status diese aktuell aufweisen und welcher Zeitraum hierfür anberaumt wurde. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, ob auf die bereits genannten Ziele in den Folgeberichten nochmals Bezug genommen wird und die Zielerreichung dokumentiert ist.

Die Formulierung von Zielen bildet die Basis und Kernthematik unternehmerischen Handelns. Letztendlich entscheidet ihre konsequente Verfolgung und Umsetzung über den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

5. Einbeziehung von Stakeholder-Statements im Bericht:

In diesem Analyseabschnitt wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Stakeholder, d.h. die Zielgruppen und Adressaten der Nachhaltigkeitsberichte, in den Berichten überhaupt zu Wort kommen bzw. ob darin auch kritische Stakeholder-Statements zum Unternehmen und seinen unternehmerischen Handlungen und Zielsetzungen veröffentlicht werden. Diese sollten nicht nur bei Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte im Fokus der Verfasser liegen, sondern selbst zu Wort kommen in Form von Expertenmeinungen, von positiven Erläuterungen, aber auch von kritischen Ausführungen.

Von der Systematik her betrachtet weist die systematische, empirische Analyse objektive Fragenstellungen innerhalb der Analyseschwerpunkte mit einem hohen Detaillierungsgrad auf. Diese objektiven Fragenstellungen werden in Kategorienpaare eingeteilt. Dieses Kategoriensystem umfasst die Kategorienpaare ‚vorhanden – nicht vorhanden‘ und ‚erfolgt – nicht erfolgt‘. Die Ergebnisse hieraus erlauben, Zusammenhänge zu erstellen, sowie Schlussfolgerungen auf positive Aspekte, wie auf Problematiken und Defizite der Nachhaltigkeitsberichte, zu ziehen. Diese fließen nach jedem Abschnitt in eine Trendprognose ein.

Die Auswertung umfasst die deskriptive Darstellung, d.h. die Darstellung der empirischen Struktur der Berichte bzw. der Ergebnisse, die in einer Matrix zusammengefasst werden.

Die Datenerhebung für die Überprüfung der Berichtsarten, der Berichtsrichtlinien, der Auditierungsmöglichkeiten sowie die Einbeziehung von Stakeholder-Statements erfolgte auf Grundlage der Frequenzanalysetechnik, die nach Mayring die Häufigkeit der auftretenden Elemente in den Fokus setzt.<sup>395</sup>

Die Datenerhebung für die Darlegung von (Unternehmens-) Zielen basiert zum einen auf der Technik der Frequenzanalyse „vorhanden – nicht vorhanden“, zum anderen spiegeln sich Elemente der Dokumentenanalyse wider: In jedem einzelnen Bericht wurden die Ausprägungen der Dokumentationstiefe der Ziele überprüft sowie die Tatsache, ob der Bezugnahme in den Folgeberichten Rechnung getragen wird.

---

<sup>395</sup> Mayring (2003), S. 501; i.V.m. Lamnek 2005, S. 501.

### 7.3 Darstellung der Vorgehensweise bei der Analyse der Nachhaltigkeitsberichte

Die Grundlage für die vorliegende Analyse bilden die Nachhaltigkeits- und Umweltbericht sowie die *CSR-Statements* der 36 wichtigsten Großunternehmen Deutschlands: Diese werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, in Verbindung mit der Anzahl der jeweils verfügbaren Unternehmensberichte:

<b>Deutsche Großunternehmen</b>	<b>Anzahl / Berichte</b>	<b>Deutsche Großunternehmen</b>	<b>Anzahl / Berichte</b>
(1) Volkswagen AG	3	(19) Carl Zeiss AG	2
(2) BMW Group	2	(20) ThyssenKrupp AG	1
(3) Daimler/Chrysler AG	3	(21) KarstadtQuelle AG	2
(4) HVB Group	3	(22) OTTO GmbH & Co KG	2
(5) Commerzbank AG	2	(23) adidas AG	3
(6) Deutsche Bank AG	3	(24) Metro AG	2
(7) HOCHTIEF Aktiengesellschaft	3	(25) MAN AG	2
(8) Henkel KG aG	3	(26) Linde AG	2
(9) BASF AG	3	(27) Dr. August Oetker KG	1
(10) Bayer AG	3	(28) Hipp GmbH & Co. KG	2
(11) Siemens Med	3	(29) Deutsche Telekom	3
(12) Miele AG	1	(30) Bahn AG	3
(13) Robert Bosch AG	2	(31) TUI AG	2
(14) Bosch Siemens Hausgeräte GmbH	1	(32) Deutsche Lufthansa AG	3
(15) RWE AG	3	(33) Axel Springer Verlag AG	2
(16) Energie Baden Württemberg AG EnBW	2	(34) Bertelsmann AG	2
(17) E.ON AG	2	(35) Münchener Rück AG	3
(18) Shell Deutschland Oil AG	2	(36) Allianz AG	3
		<b>Gesamtsumme</b>	<b>84</b>

Tabelle 7-1: Die Anzahl der Unternehmen und der zur Verfügung gestellten Unternehmensberichte<sup>396</sup>;

Wie aus der Tabelle 7-1 ersichtlich, ergeben sich maximal 108 Berichte, von denen insgesamt 84 Berichte für die Gesamtanalyse zur Verfügung standen. Dies entspricht 78% der maximal zu analysierenden Berichte; somit bilden die verfügbaren Unterneh-

<sup>396</sup> eigene Darstellung.

mensberichte eine gute Basis für die einzelnen Themenbereiche, um entsprechende Tendenzen aufzeigen zu können.

Die zugrunde liegenden Originalausgaben der Nachhaltigkeits-, Umweltberichte und *CSR-Statements* sind der Internetpräsenz der entsprechenden Unternehmen bzw. von dem Internetportal Lexikon der Nachhaltigkeit<sup>397</sup> entnommen und entsprechend heruntergeladen worden. Diese befinden sich in vollständiger Ausgabe auf der beigefügten CD. Die Zugangsvoraussetzung zum Öffnen der CD ist ein pdf-viewer. Die Herstellung der Präsentation erfolgte mit Microsoft-Powerpoint 2007; dennoch wurde die Kompatibilität bis zum Jahr 2003 getestet.

Die Nachhaltigkeits- und Umweltberichte sowie die *CSR-Statements* sind in jeweils drei Kategorien unterteilt:

- a.) Aktuelle Berichte = Kategorie 1;
- b.) Vorgänger-Berichte = Kategorie 2;
- c.) VorVorgänger-Berichte = Kategorie 3;

Die Begründung für diese Unterteilung liegt darin, dass die Berichte zum einen nur in unterschiedlichen Kategorien vorliegen bzw. einige Berichte in den Kategorien gar nicht zur Analyse zur Verfügung stehen, wie z.B. der aktuelle Bericht der Bertelsmann AG.<sup>398</sup>

Die Analyse umfasst jeweils alle drei Kategorien, wie aus der Tabelle 7-2 zu entnehmen ist. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Unternehmensberichte setzt sich wie folgt zusammen:

- (1) Aktuelle Berichte: 34 Berichte;
- (2) Vorgänger-Berichte: 32 Berichte;
- (3) VorVorgänger-Berichte: 18 Berichte;

---

<sup>397</sup> Nachhaltigkeitsportal [www.nachhaltigkeit.info/artikel/dax30\\_unternehmen\\_1053.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dax30_unternehmen_1053.htm),  
Stand 29.08.2008.

<sup>398</sup> Excelsheet „Auswertungen“, Zeile C37, Anhang, Anlage 1.

## Die Analyse der Nachhaltigkeitsberichte

Deutsche Großunternehmen DAX (notiert)	Aktuelle Berichte – Kategorie 1			Vorgänger-Berichte – Kategorie 2			VorVorgänger-Berichte – Kategorie 3		
	Nachhaltigkeitsbericht (anno)	Umweltbericht	CSR-Statement (Kurzbericht)	Nachhaltigkeitsbericht (anno)	Umweltbericht	CSR-Statement	Nachhaltigkeitsbericht (anno)	Umweltbericht	CSR-Statement
Volkswagen AG	2007/08			2005/06			2003/04		
BMW Group	2007/08			2005/06			l.k.v.		
Daimler/Chrysler AG	2008			2007			2005		
HVB Group	2006/07			2005			2004		
Commerzbank AG	2007			2005			l.k.v.		
Deutsche Bank AG	2006			2005			2004		
HOCHTIEF Aktiengesellschaft	2007			2005			2003		
Henkel KG aG	2007			2006			2005		
BASF AG	2007			2006			2005		
Bayer AG	2006			2005			2004		
Siemens Med		2007			2006			2005	
Miele AG	2006			l.k.v.			l.k.v.		
Robert Bosch AG	2005/06			2003/04			l.k.v.		
Bosch Siemens Hausgeräte GmbH	2006			l.k.v.			l.k.v.		
RWE AG	2006			2005			2003		
Energie Baden Württemberg AG EnBW	2005/06			2003			l.k.v.		
E.ON AG	2006			2005			l.k.v.		
Shell Deutschland Oil AG	2006				l.k.v.			2003	
Carl Zeiss AG		2005			l.k.v.			2002	
ThyssenKrupp AG	2004/05			l.k.v.			l.k.v.		
KarstadtQuelle AG	2005			2003			l.k.v.		
OTTO GmbH & Co KG	2007			2003/04			l.k.v.		
adidas AG			2007		2004				2003
Metro AG	2006			2004			l.k.v.		
MAN AG	2007/08			2005/06			l.k.v.		
Linde AG	2007			2005			l.k.v.		
Dr. August Oetker KG	l.k.v.				2001/03				l.k.v.
Hipp GmbH & Co. KG		2006			2005				l.k.v.
Deutsche Telekom	2007			2006			2005		
Bahn AG	2007				2005			2002	
TUI AG	2006/07				2003/04			l.k.v.	
Deutsche Lufthansa AG	2007			2006			2005		
Axel Springer Verlag AG	2005			2003			l.k.v.		
Bertelsmann AG	l.k.v.			2005			2003		
Münchener Rück AG			2006	2005					2003
Allianz AG	2007			2006			2004		

Tabelle 7-2: Übersicht über die analysierten Berichte: Aktuelle Berichte (Kategorie 1), Vorgänger-Berichte (Kategorie 2) und VorVorgänger-Berichte (Kategorie 3)<sup>399</sup>

Zu den einzelnen Themenauswertungen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Diese erfolgen stets auf Basis von Diagrammen, die auf das Excelsheet Anlage 1 zurückzuführen sind.

Die einzelnen Themenauswertungen sind wie folgt gegliedert:

- a) Beschreibung;
- b) ERGEBNIS;
- c) **SCHLUSSFOLGERUNGEN**;

Unter Punkt a) wird beschrieben, welche Analyse vorgenommen wurde. Punkt b) fasst die Ergebnisse zusammen; diese Ergebnisse dienen als Grundlage für Punkt c). Diese **SCHLUSSFOLGERUNGEN** thematisieren zum einen mögliche Konsequenzen für die glaubwürdige und seriöse Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, zum anderen lassen sich hieraus mögliche Tendenzen für die zukünftige Berichterstattung ableiten.

<sup>399</sup> eigene Darstellung.

Bereits an dieser Stelle sollte auch auf folgende Problematiken in Bezug auf die Vorgehensweise bei den Auswertungen hingewiesen werden:

#### Hinweise zu den Auswertungen

##### **HINWEISE** zu den Auswertungen:

- (1) Der Basiswert für die Analyse ist 36. Dieser entspricht der Gesamtsumme der 36 geprüften Unternehmen. Das bedeutet, dass in der Kategorie 1 von den 36 möglichen Berichten lediglich 34 Berichte zur Verfügung standen, in der Kategorie 2 lediglich 32 Berichte und in der Kategorie 3 lediglich 18 Berichte.
- (2) Ist ein Themenbereich nicht vorhanden oder liegt kein Bericht vor, wie beispielsweise unter dem Themenbereich Auditierung „keine externe Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts erfolgt“, so wird dies unter der Rubrik „keine vorhanden“ oder „keine erfolgt“ berücksichtigt, damit die Gesamtsumme von 36 Berichten erhalten bleibt, um auf diese Weise eine einheitliche Auswertungsbasis gewährleisten zu können.
- (3) Ferner wurde bei den einzelnen Themenauswertungen aufgrund der Übersichtlichkeit auf eine Unterteilung in Nachhaltigkeits- und Umweltberichte sowie in *CSR-Statements* verzichtet.
- (4) Sollte ein Themenbereich aus mehreren Unterpunkten bestehen, wie z.B. 8.2.2 Die Basisrichtlinien für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte, so werden die einzelnen Beschreibungen und **ERGEBNISSE** der Analyse bei den Unterpunkten selbst erläutert, während die **SCHLUSSFOLGERUNGEN** erst im Anschluss an die **ERGEBNISSE** des letzten Unterpunkts detailliert dargestellt werden.
- (5) An die **SCHLUSSFOLGERUNGEN** schließt sich jeweils eine Trendprognose für die zukünftige Berichterstattung – hervorgehoben in einem separaten Merkkasten – an, die auf den Ergebnissen der **SCHLUSSFOLGERUNGEN** basiert.

Außerdem werden die Zeiträume – ausgewiesen in Basisjahren, die sich auf das Erstellungsjahr einzelner Unternehmensberichte beziehen – zwischen den einzelnen Kategorien wie folgt festgelegt, um einen Zeitraumvergleich zu ermöglichen:

- (a) Kategorie 1: Basisjahr 2008, beispielsweise ausgehend von dem Nachhaltigkeitsbericht 2008 der Daimler AG;
- (b) Kategorie 2: Basisjahr 2004, ausgehend von dem Nachhaltigkeitsbericht 2004 der Metro AG;
- (c) Kategorie 3: Basisjahr 2002, ausgehend von dem Umweltbericht 2002 der Carl Zeiss AG;

Daraus ergeben sich folgende Vergleichszeiträume zwischen  
Kategorie 3 - Kategorie 2: zwei Jahre;  
Kategorie 2 - Kategorie 1: vier Jahre;  
Kategorie 3 - Kategorie 1: sechs Jahre;

Schließlich sollte nicht unerwähnt bleiben, dass auf Branchenvergleiche bewusst verzichtet wurde, da derartige Auswertungen und Ausführungen auf Kosten der Übersichtlichkeit gehen sowie den Rahmen der vorliegenden Dissertation sprengen würden.

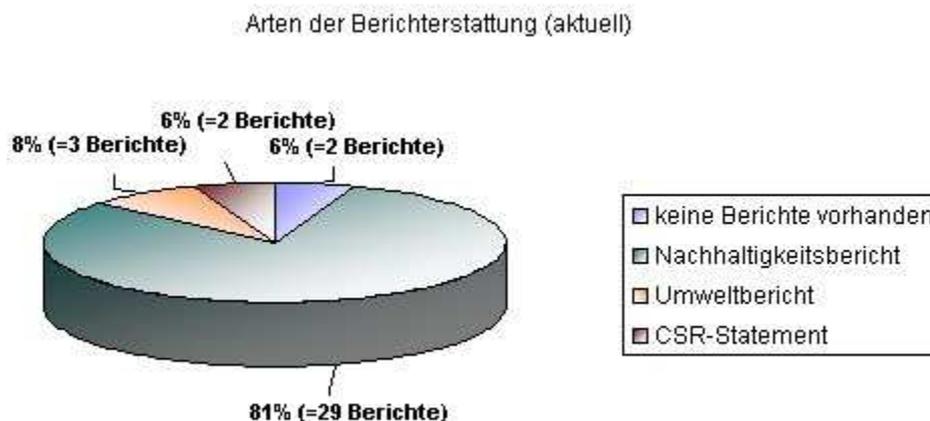
## 7.4 Analyseergebnisse und Schlussfolgerungen für die Themenbereiche: Berichtsarten, Basisrichtlinien, Auditierung, Ziele und Stakeholder

### 7.4.1 Die Arten des Berichts

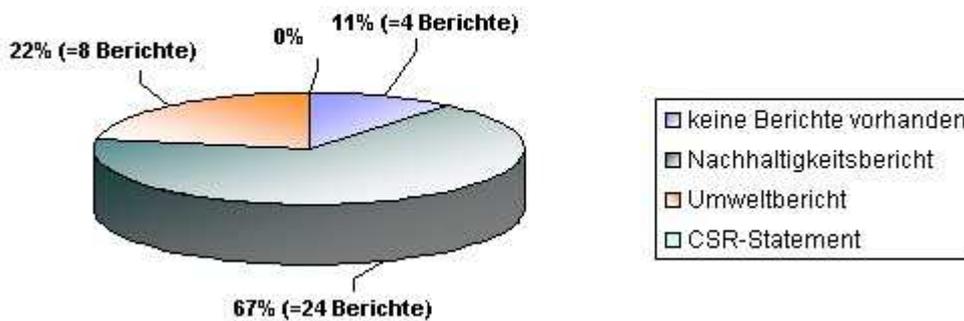
Die Berichte der 36 Großunternehmen wurden in den Formen Nachhaltigkeits- und Umweltbericht sowie die *CSR-Statements* erstellt. Die Aufteilung in die unterschiedlichen Berichtsformen erschließt sich wie folgt:

Beschreibung:

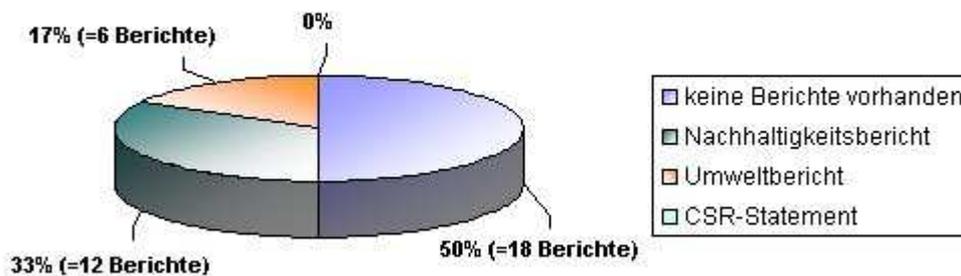
Es wurde überprüft, in welcher Form der vorliegende Bericht des jeweiligen Unternehmens erstellt wurde: d.h. entweder in Form eines Nachhaltigkeitsberichts oder in Form eines Umweltberichts oder in Form eines *CSR-Statements*.



Arten der Berichterstattung (Vorgänger)



Arten der Berichterstattung (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

- 1) Zunächst kann festgestellt werden, dass in der Kategorie 3 50% der Unternehmen keine Berichte zur Verfügung gestellt haben, während es in Kategorie 2 lediglich 11% und in Kategorie 1 sogar nur noch 6% sind. Dies bedeutet einen Rückgang von 44%-Punkten zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1. Diese Entwicklung erstreckt sich über einen Zeitraum von sechs Jahren.

- 2) In der Kategorie 3 liegen 33% Nachhaltigkeitsberichte und 17% Umweltberichte vor. Dieser Trend setzte sich in Kategorie 2 mit 67% Nachhaltigkeitsberichte und 22% Umweltberichte fort, jedoch trat in Kategorie 1 eine Trendwende ein mit 80% Nachhaltigkeitsberichte und 8% Umweltberichte. Die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten hat sich also in einem Zeitraum von nur vier Jahren verdreifacht. Die *CSR-Statements* traten in Kategorie 1 mit 6% auf, fehlten jedoch in 2 Kategorie und 3 Kategorie gänzlich.

#### **SCHLUSSFOLGERUNGEN:**

- 1) Es kann festgehalten werden, dass aufgrund des Rückgangs von 44%-Punkten zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1 die Unternehmen nun tatsächlich bestrebt sind, einen Bericht zu erstellen und diesen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Der Turnus von ein bis zwei Jahren erstreckt sich sowohl über den Inhaltszeitraum<sup>400</sup> als auch über die Veröffentlichung der Berichte.
- 2) Bei der Erstellung von Berichten geht der Trend eindeutig in die Richtung zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, wie sich am Wert von 80% erkennen lässt. Hier wurde der reine Umweltbericht entsprechend abgelöst und befindet sich fast mit den *CSR-Statements* auf gleicher Ebene. Die Hipp GmbH und Co. KG hält stringent an dieser Berichtsform fest. Dies hängt natürlich mit dem Geschäftsbereich des Unternehmens Hipp, d.h. mit dem ökologisch einwandfreien Anbau von Gemüse für Kindernahrung, ab. Das *CSR-Statement* aus dem Jahr 2007 der adidas AG lässt sich darauf zurückführen, dass das Unternehmen 2006 die Marke Salomon verkauft und dafür im Gegenzug die Marke Reebok aufgekauft hat. Eine derartige Umstrukturierung nimmt sehr viel Zeit, Planung und Umsetzungsreserven in Anspruch, genauso wie die Vorbereitungen für das große Sport- und Medienereignis Olympia 2008 in Peking, so dass möglicherweise die Zeit für einen ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht in diesem Zeitraum nicht zur Verfügung stand. Bei der Münchener Rück AG stehen dem Verfasser in Bezug auf das *CSR-Statement* keine internen Informationen zur Verfügung; somit können keine Rückschlüsse darauf gezogen werden. Es lässt sich aber beobachten, dass die Veröffentlichung dieses *CSR-Statements* möglicherweise auf Druck der wichtigsten *Stakeholder* oder der Öffentlichkeit insgesamt erfolgte.<sup>401</sup>

---

<sup>400</sup> z.B. Nachhaltigkeitsbericht der BMW Group 2007/08, Auswertungen, C5.

<sup>401</sup> eigene Darstellung.

**TRENDPROGNOSE 1 FÜR DIE ZUKÜNFTIGE BERICHTERSTATTUNG:**

Der Trend für die Erstellung von Berichten geht eindeutig in die Richtung zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, die ökonomische, ökologische und soziale Themen in einem Bericht integrieren.

### 7.4.2 Die verwendeten Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte

In diesem Zusammenhang wurden drei Themenpunkte analysiert:

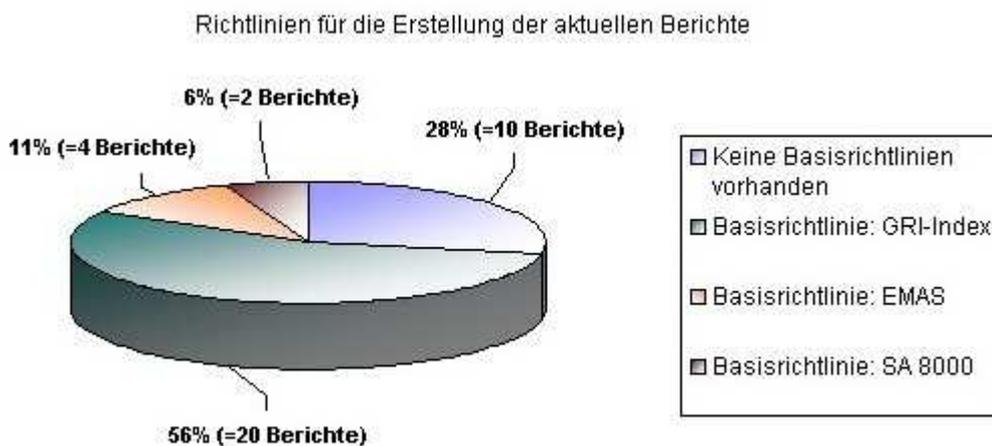
1. Welche Basisrichtlinien werden für die Erstellung der Berichte verwendet?
2. Wie viele Berichte bekennen sich zusätzlich zum *Global Compact*?
3. Wie viele Berichte sind an die Richtlinien der *Global Reporting Initiative* angelehnt, ohne sich expliziert darauf zu beziehen?

Die Antworten und Ergebnisse auf diese Fragen werden nachfolgend detailliert erläutert.

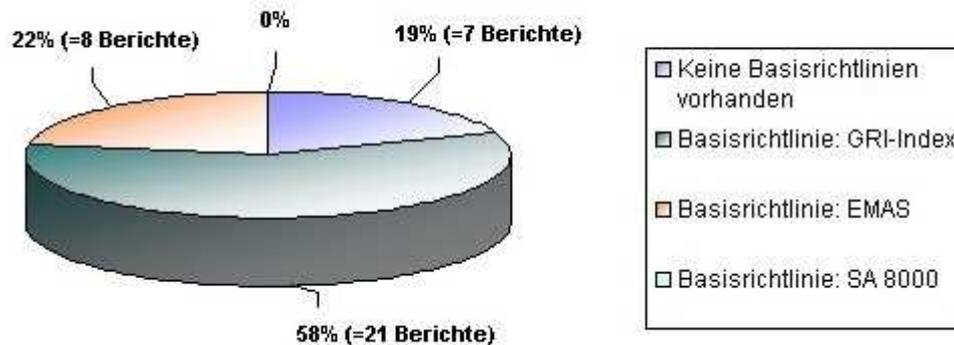
#### 7.4.2.1 Verwendete Richtlinien für die Berichterstattung

Beschreibung:

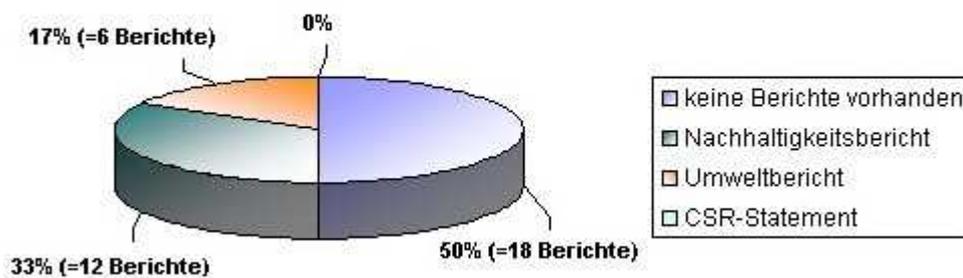
Hierbei erfolgte die Untersuchung, welche Richtlinien als Basis für die Erstellung der Unternehmensberichte und *CSR-Statements* angewendet wurde.



Richtlinien für die Erstellung der Berichte (Vorgänger)



Arten der Berichterstattung (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

Grundsätzlich lassen sich die Unternehmensberichte auf die drei wichtigsten Basisrichtlinien reduzieren: Die Richtlinien der *Global Reporting Initiative*<sup>402</sup>, abgekürzt Richtlinien des GRI-Indexes, die Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS<sup>403</sup>, abgekürzt EMAS, sowie *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000<sup>404</sup>, abge-

<sup>402</sup> Erläuterungen, S. 147ff.

<sup>403</sup> Erläuterungen, S. 152ff.

<sup>404</sup> Erläuterungen, S. 156ff.

kürzt SA 8000, die spezielle Bestimmungen für die Darlegung von sozialen Thematiken beinhaltet. Nachfolgend sind die einzelnen ERGEBNISSE ausführlich beschrieben:

- (1) Zunächst kann festgestellt werden, dass den Unternehmensberichten in der Kategorie 3 in 67% der Fällen keine Basisrichtlinien zu Grunde gelegt wurden, während es in Kategorie 2 lediglich 19% und in Kategorie 1 jedoch wieder 28% sind. Dies bedeutet zwar einen Rückgang von 39%-Punkten zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1 innerhalb von sechs Jahren, jedoch besteht eine Zunahme innerhalb der letzten 3 Jahre von 6%-Punkten, was etwas überraschend erscheint, da die Tendenz durchaus einen weiteren Rückgang erwarten ließe. Daraus folgt, dass  $\frac{1}{4}$  aller analysierten Berichte der Kategorie 1 auf keiner Basisrichtlinie erstellt wurden.
- (2) Die Verwendung der Richtlinien des GRI-Indexes erfolgt in Kategorie 3 zu 22%, aber bereits in Kategorie 2 zu 59% und verringert sich nur unwesentlich um 1%-Punkt auf 56% in Kategorie 1. Das bedeutet, dass sich die Verwendung der Richtlinien des GRI-Indexes um 37%-Punkte innerhalb von lediglich zwei Jahren, d.h. zwischen Kategorie 3 und Kategorie 2, gesteigert hat.

- (3) Die Richtlinien des EMAS werden in Kategorie 3 zu 11% verwendet. Dies steigert sich in Kategorie 2 auf 22%, um dann wiederum in Kategorie 1 auf 11% zurückzugehen. Daraus lässt sich schließen, dass sich im Jahr 2004 eine kurzfristige Trendsteigerung für die EMAS-Richtlinien und damit implizit für die Erstellung von Umweltberichten<sup>405</sup> gab, jedoch hielt dieser Trend nicht weiter an.
- (4) Die Verwendung der Richtlinien der SA 8000 bleibt dagegen nahezu bedeutungslos. In Kategorie 3 und 2 wird diese Richtlinie gar nicht verwendet, während in Kategorie 1 diese lediglich von der Miele AG und von der Otto GmbH & Co. KG Anwendung fand. Bei der Otto GmbH & Co. KG lässt sich dies mit dem Sachverhalt erklären, dass die Bekleidungsindustrie in den zurückliegenden Jahren verstärkt mit dem Vorwurf der Kinderarbeit sowie mit unwürdigen Arbeitsverhältnissen und Ausbeutungen gegenüber den Arbeitskräften in Billig- und Schwellenländern konfrontiert wurde.<sup>406</sup>

#### **7.4.2.2 Anzahl der Berichte, die sich zusätzlich zum Global Compact bekennen**

Beschreibung:

Klärung, inwieweit sich die Geschäftsleitungen der Unternehmen in ihren Berichten und *CSR-Statements* zusätzlich zu den 10 Prinzipien des *Global Compact of the United Nations*<sup>407</sup>, kurz *Global Compact* genannt, bekennen.

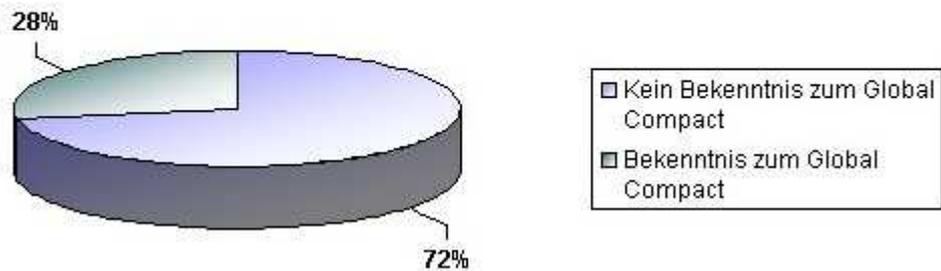
---

<sup>405</sup> Steigerung von 19% auf 22% in Kategorie 2, aber starke Reduzierung in Kategorie 1 auf 8%, S. 191.

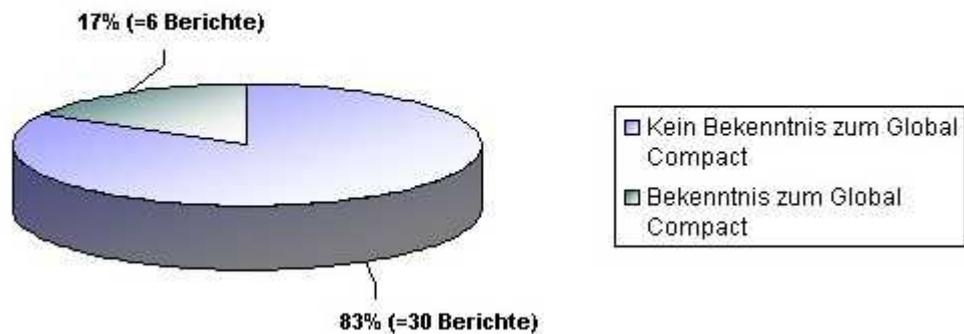
<sup>406</sup> eigene Darstellung.

<sup>407</sup> Erläuterungen, S. 148ff.

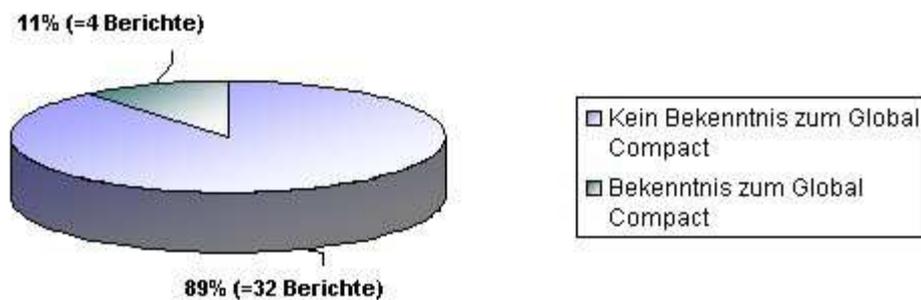
Bekenntnis zum Global Compact in Verbindung mit der Erstellung auf Basis des GRI-Index (aktuelle Nachhaltigkeitsberichte)



Bekenntnis zum Global Compact in Verbindung mit der Erstellung auf Basis des GRI-Index (Nachhaltigkeitsberichte Vorgänger)



Bekenntnis zum Global Compact in Verbindung mit der Erstellung auf Basis des GRI-Index (Nachhaltigkeitsberichte VorVorgänger)



ERGEBNIS:

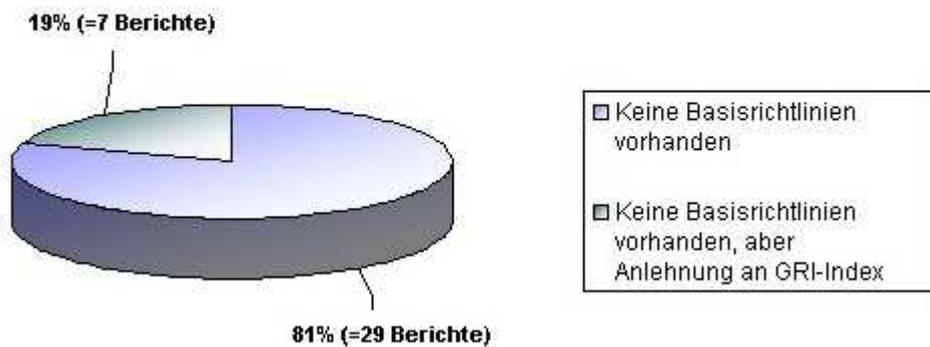
Die Unternehmensleitungen bekennen sich zu 11% in der Kategorie 3, zu 17% in der Kategorie 2 und zu 28% in der Kategorie 1 zum *Global Compact*. Dies entspricht zwar einer Zunahme von 17%-Punkten innerhalb der letzten sechs Jahre, jedoch handelt es sich hier um eine vergleichsweise kleine Gruppe von Unternehmensleitungen. Die überwiegende Anzahl der Unternehmensleitungen, nämlich 70%, bekennt sich nicht zum *Global Compact*.

#### 7.4.2.3 Anzahl der Berichte, die sich auf die Richtlinien des GRI-Indexes anlehnen, ohne sich expliziert darauf zu beziehen

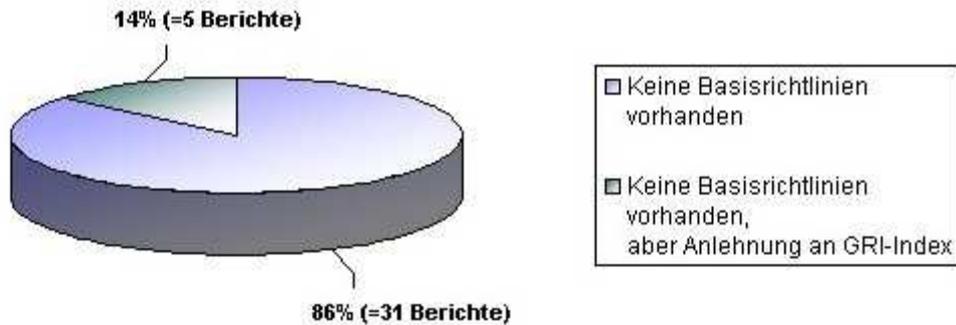
Beschreibung:

Zum Abschluss dieses Themenbereichs wurde überprüft, wie viele Unternehmen sich auf die GRI-Richtlinien beziehen, ohne explizit im Bericht darauf hinzuweisen.

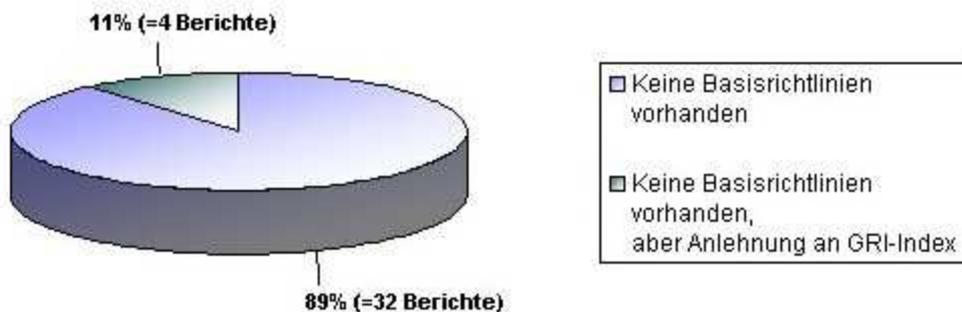
Aktuelle Nachhaltigkeitsberichte ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



**ERGEBNIS:**

In diesem Zusammenhang sollte ein Vergleich mit dem ERGEBNIS aus Abschnitt 7.4.1.1<sup>408</sup> gezogen werden: Die Unternehmensberichte, denen keine Basisrichtlinien zugrunde gelegt wurden, betragen in diesem Zusammenhang in der Kategorie 3 67%, in der Kategorie 2 19% und in der Kategorie 1 28%. Aus diesen ERGEBNISSEN lassen sich für diese Thematik folgende Abweichungen aufzeigen: Diesen Unternehmensberichten, wie beispielsweise der Nachhaltigkeitsbericht 2006 der Metro AG oder der Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Deutschen Telekom AG, wurden zwar keine Basisrichtlinien nach dem GRI-Index explizit zugrunde gelegt, jedoch besteht aufgrund der

<sup>408</sup> Erläuterungen aus ERGEBNIS, S. 187.

Gliederung der Berichte eine Anlehnung an die Richtlinien des GRI-Indexes: In der Kategorie 3 betragen diese 11%, in der Kategorie 2 14% und in der Kategorie 1 19%. Dies entspricht in Kategorie 1 ein Fünftel der Gesamtberichte, die aufgrund ihrer Berichtsstruktur implizit die Richtlinien des GRI-Indexes aufweisen. Dies lässt auf eine gewisse Bedeutung und Wichtigkeit der Richtlinien des GRI-Indexes schließen.

#### **SCHLUSSFOLGERUNGEN:**

- (1) Basierend auf die durchgeführte Analyse lässt sich folgern: Die GRI-Richtlinien haben eine Vorreiterrolle übernommen. Dieses Faktum wird belegt durch die Analyse von Punkt 7.4.1.1, wo sich die Trendwende darin zeigt, dass die reinen Umwelt- und Sozialberichte von der Form des Nachhaltigkeitsberichts, der Themen mit ökonomischen Thematiken integriert, mehr und mehr verdrängt werden<sup>409</sup>. Diese Spezialberichtsform des Umweltberichts wird nach Meinung der Verfasserin in Zukunft lediglich für jene Unternehmen relevant sein, die schwerpunktmäßig ihre Geschäftstätigkeiten auf den Bereich Land- und Forstwirtschaft gelegt haben, wie z.B. die Hipp GmbH und Co. KG mit ihrem ökologisch einwandfreien Anbau von Gemüse für Kindernahrung. Die meisten Unternehmen werden sich an der neueren Form des Nachhaltigkeitsberichts, wie die Verdreifachung der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten in dem Zeitraum von 2004 bis 2007 belegt<sup>410</sup>, orientieren. Die Form des reinen Sozialberichts wird ebenfalls sehr stark rückläufig sein und nur noch für Organisationen, wie z.B. die Caritas, die ihr Kerngeschäft auf soziales Engagement legen, relevant sein.
- (2) Aus den Ausführungen des Punkt (1) lässt sich nun die Forderung ableiten, dass der GRI-Report auf europäischer und internationaler Ebene als einheitlicher Standard akzeptiert und praktiziert werden sollte. Diese Forderung wird verstärkt durch die Tatsache, dass  $\frac{1}{4}$  aller analysierten Berichte der Kategorie 1 auf keiner Basisrichtlinie erstellt wurden<sup>411</sup>. Entsprechende einheitliche gesetzliche Regelungen der Europäischen Union wären hier sehr hilfreich. Ferner sollte in diesem Zusammenhang auch die Verpflichtung zur Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Richtlinien des GRI-Indexes gesetzlich verankert sein. Spezielle Branchenforderungen können durch die Ergänzungen des GRI-Indexes, die soge-

---

<sup>409</sup> Steigerung um 37%-Punkte innerhalb von nur 2 Jahren, S. 187.

<sup>410</sup> Auswertung der Berichtsarten, S. 183f.

<sup>411</sup> Auswertung unter ERGEBNIS, S. 191f.

nannten *Sector Supplements*<sup>412</sup>, vereinheitlicht und gesetzlich verankert werden. Damit ließe sich eine bessere Vergleichbarkeit hinsichtlich der Berichtsinhalte erreichen.

- (3) Ferner sollten die Unternehmen, analog zu den Richtlinien des GRI-Indexes, gesetzlich verpflichtet werden, sich zu den 10 Prinzipien des *Global Compact of the United Nations* zu bekennen, da das Bekenntnis momentan für die Unternehmen auf freiwilliger Basis besteht und dies nur von 28% der Unternehmensleitungen tatsächlich umgesetzt wird.<sup>413</sup> Zudem wäre es ein großer Schritt zur Bekämpfung von Menschenrechtsverletzungen, von Kinderarbeit, von Korruption und Umweltvergehen. Dies ergäbe auch die Möglichkeit, Unternehmensvertreter bei entsprechenden Vergehen juristisch zur Verantwortung ziehen zu können.<sup>414</sup>

#### **TRENDPROGNOSE 2 FÜR DIE ZUKÜNFTIGE BERICHTERSTATTUNG:**

Der Trend für die Nutzung der Basisrichtlinie zur Erstellung von Berichten geht eindeutig in Richtung der Verwendung der Richtlinien des GRI-Indexes.

### **7.4.3 Die Auditierung der Berichte**

In dem größten Abschnitt der vorliegenden Analyse werden folgende Aspekte dieser Thematik ausführlich betrachtet:

1. Wurden die vorliegenden Berichte einer externen Prüfung, beispielsweise durch PricewaterhouseCoopers, KPMG oder Deloitte & Touche, auditiert? Mit welchem Vermerk, d.h. mit hinreichender bzw. begrenzter Sicherheit, erfolgte die Attestierung der Berichte?
2. Wie viele Berichte wurden einer Zertifizierung nach der DIN Norm ISO 9000 oder 14001 unterzogen?
3. Wie viele Berichte wurden nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS auditiert?
4. Wie viele Berichte wurden nach der *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 bewertet?

---

<sup>412</sup> Erläuterungen, S. 125, i.V.m. Erläuterungen, S.148.

<sup>413</sup> Auswertung unter ERGEBNIS, S. 200.

<sup>414</sup> eigene Darstellung.

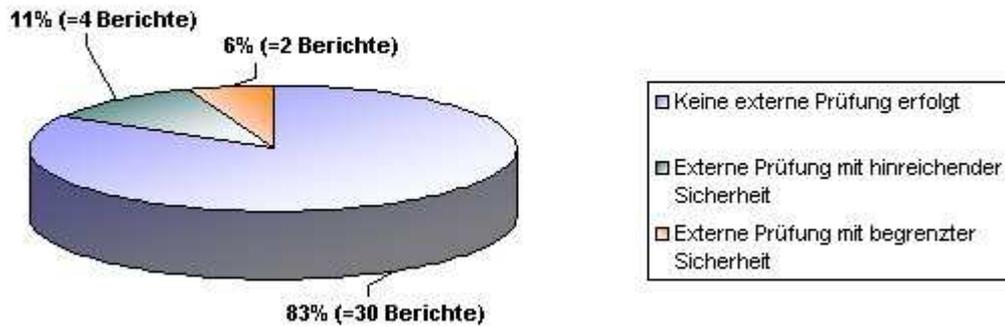
5. Wie viele Berichte wurden von den Ratingagenturen, wie beispielsweise von Standard & Poors, von oekom research oder von VIGEO entsprechend geprüft?
6. Wie viele Berichte wurden von externen Berichtsexperten, z.B. Gutachtern von Veritas, Agimus, TÜV-Süd, berufundfamilie oder „No Name“-Experten bewertet?
7. Wie viele Berichte werden von Fondsgesellschaften bewertet, damit die entsprechenden Unternehmen in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes, u.a. im *FTSE4Good-Index* oder *Dow Jones Sustainability-Index* gelistet sein können?
8. Wie viele Unternehmen nahmen mit ihren Berichten an Award-Veranstaltungen, u.a. am B.A.U.M Umweltpreis oder am Deutsche Umwelt Reporting Award, teil?
9. Wie viele Unternehmen lassen ihre Produkte, Standorte und Zulieferer zertifizieren?

#### **7.4.3.1 Anzahl der Berichte, die durch eine externe Prüfung auditiert und explizit mit einem Prüfungsvermerk attestiert wurden**

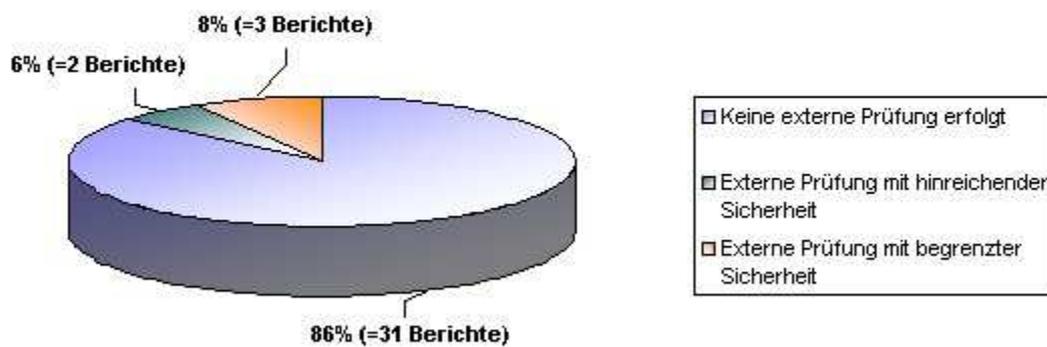
Beschreibung:

In diesem Abschnitt wurde analysiert, ob die vorliegenden Berichte von einer großen externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wie z.B. von PricewaterhouseCoopers, KPMG oder Deloitte & Touche, auditiert wurden. Traf dies zu, so wurde zudem überprüft, mit welchem Prüfungsvermerk, d.h. mit hinreichender Sicherheit oder mit begrenzter Sicherheit, die Attestierung erfolgte.

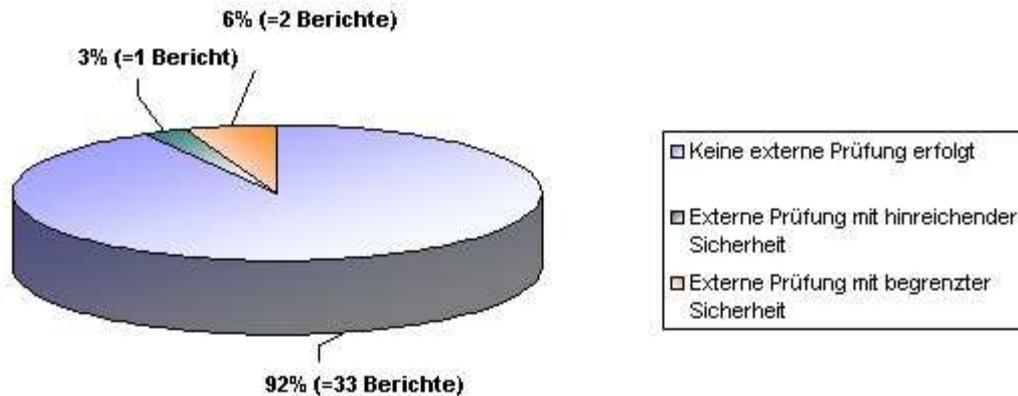
Auditierung der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte durch  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PWC, KPMG, Deloitte & Touche)



Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PWC, KPMG, Deloitte & Touche)



Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PWC, KPMG, Deloitte & Touche)



ERGEBNIS:

Aufgrund der Diagramm-Auswertungen lässt sich eindeutig feststellen, dass für 92% der in der Kategorie 3 untersuchten Berichte keine externe Prüfung und Auditierung erfolgte, für 86% der in der Kategorie 2 untersuchten Berichte sowie für 83% der in der Kategorie 1 untersuchten Berichte. Dies entspricht zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1 einem Rückgang von 9%-Punkten. Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass über  $\frac{3}{4}$  der geprüften Berichte nicht auditiert sind. Dieses Ergebnis wäre im Vergleich dazu für eine Jahresbilanz nicht denkbar und inakzeptabel.

Trotz der großen Anzahl nicht auditierter Berichte auf der einen Seite, verzeichnet die Attestierung der überprüften Berichte auf der anderen Seite einen deutlichen Tendenzanstieg:

Immerhin erhöht sich der Prozentanteil der Berichte mit Vermerk mit hinreichender Sicherheit von 3% in der Kategorie 3, auf 6% in der Kategorie 2 und steigert sich erneut auf 11% in der Kategorie 1. Dies entspricht einer Steigerung von 8%-Punkten in den vergangenen sechs Jahren.

Bei der Analyse zu dem Prüfungsvermerk mit begrenzter Sicherheit zeigt sich folgende Entwicklung: Hier wurden 6% der geprüften Berichte in der Kategorie 3, in der Kategorie 2 8% der geprüften Berichte und 6% der geprüften Berichte in der Kategorie 1 mit begrenzter Sicherheit auditiert. Dies bedeutet de facto eine Reduzierung von 2%-Punkten innerhalb von vier Jahren.

Darüber hinaus sollte erwähnt werden, dass es keine Hervorhebung einzelner Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gibt, wie die nachfolgende Statistik aufzeigt:

	Prüfungsvermerk: "mit hinreichender Sicherheit"	Prüfungsvermerk: "mit begrenzter Sicherheit"	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
<b>Deutsche Großunternehmen</b>					
Volkswagen AG		✓	PWC		
BMW Group					
Daimler/Chrysler AG					
HVB Group					
Commerzbank AG					
Deutsche Bank AG		✓			KPMG
HOCHTIEF Aktiengesellschaft	✓		PWC		
Henkel KG aG					
BASF AG	✓		KPMG	KPMG	Deloitte & Touche
Bayer AG		✓	Deloitte & Touche	Deloitte & Touche	Arthur D. Little
Siemens Med					
Miele AG					
Robert Bosch AG					
Bosch Siemens Hausgeräte GmbH					
RWE AG		✓		PWC	
Energie Baden Württemberg AG EnBW					
E.ON AG	✓		PWC		
Shell Deutschland Oil AG					
Carl Zeiss AG					
ThyssenKrupp AG					
KarstadtQuelle AG					
OTTO GmbH & Co KG	✓			PWC	
adidas AG					
Metro AG					
MAN AG					
Linde AG					
Dr. August Oetker KG					
Hipp GmbH & Co. KG					
Deutsche Telekom					
Bahn AG					
TUI AG					
Deutsche Lufthansa AG					
Axel Springer Verlag AG	✓	✓	PWC	PWC	
Bertelsmann AG					
Münchener Rück AG					
Allianz AG					
<b>total</b>			<b>6 Berichte</b>	<b>5 Berichte</b>	<b>3 Berichte</b>

Tabelle 7-3: Bewertung der Berichte durch die wichtigsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften<sup>415</sup>, aufgeteilt nach den Kategorien 1 bis 3

Wie in Tabelle 7-3 ersichtlich, besitzt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (=PWC) eine Vorreiterstellung im Bezug auf die Auditierung von Nachhaltigkeitsberichten. PWC hat sieben von den insgesamt vierzehn geprüften bzw. bewerteten Berichten auditiert. Die KPMG auditierte drei Berichte, ebenso wie Deloitte & Touche. Lediglich ein Bericht wurde von Arthur D. Litte bewertet.

In diesem Zusammenhang ist auch interessant zu erwähnen, dass der Nachhaltigkeitsbericht 2005 im Vergleich zum Nachhaltigkeitsbericht 2006<sup>416</sup> der BASF AG einen

<sup>415</sup> eigene Darstellung.

Wechsel bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aufweist. Dasselbe Phänomen ist auch bei den Nachhaltigkeitsberichten 2004 und 2005<sup>417</sup> der Bayer AG feststellbar. Leider werden in den Nachhaltigkeitsberichten der Kategorie 2 keine Aussagen über die Hintergründe des Wechsels der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft getroffen bzw. Erklärungen abgegeben.

Abschließend sollte in diesem Abschnitt darauf hingewiesen werden, dass in Bezug auf die Auditierung der Berichte durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers die Otto GmbH & Co KG mit ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2003/04<sup>418</sup> sowie die Axel Springer Verlag AG mit ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2003<sup>419</sup> eine Vorreiterstellung einnehmen.<sup>420</sup>

#### **7.4.3.2 Anzahl der nach DIN EN ISO 9000 oder 14001 zertifizierten Berichte**

Beschreibung:

Es wurde überprüft, wie viele Berichte nach der DIN Norm 9000 oder 14001 zertifiziert wurden.

---

<sup>416</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, BASF AG, S. 78, i.V.m.

Nachhaltigkeitsbericht 2006, BASF AG, S. 82.

<sup>417</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2004, Bayer AG, S. 65, i.V.m.

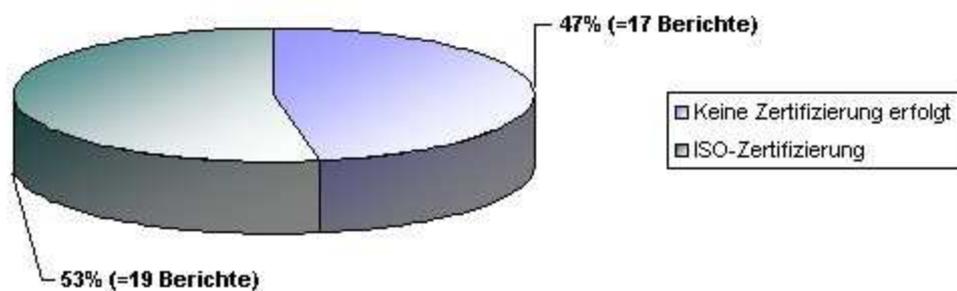
Nachhaltigkeitsbericht 2005, Bayer AG, S. 83.

<sup>418</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003/04, Otto GmbH & Co KG, S. 41.

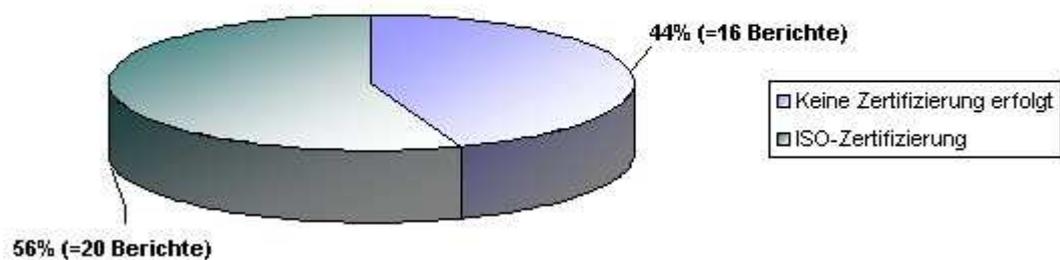
<sup>419</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003, Axel Springer Verlag AG, S. 72.

<sup>420</sup> eigene Darstellung.

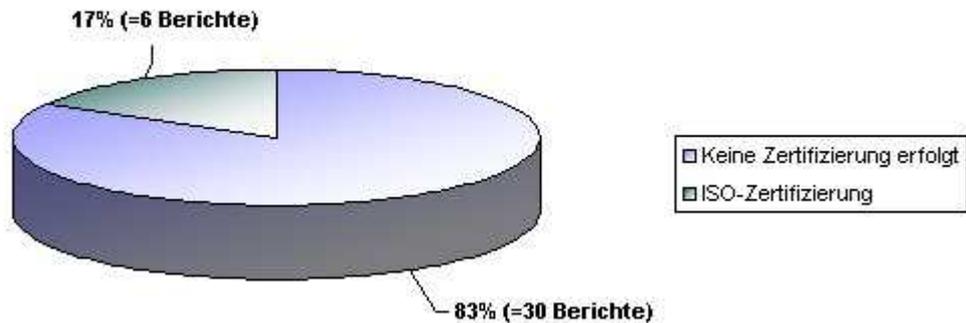
ISO-Zertifizierung innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



ISO-Zertifizierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



ISO-Zertifizierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)



ERGEBNIS:

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass in der Kategorie 3 83% und in der Kategorie 2 44% der geprüften Berichte keine Zertifizierung nach DIN Norm ISO 9000 bzw. 14001 vorweisen können. Jedoch setzte sich dieser Trend in Kategorie 1 nicht fort, so dass in diesen vier Jahren wiederum 47% nicht ISO-zertifiziert waren. Dies entspricht einem Rückgang von 36%-Punkten zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1. Es darf aufgrund des starken Rückgangs nicht übersehen werden, dass fast 50% der gesamten überprüften Berichte keine Zertifizierung gemäß DIN Norm ISO 9000 oder 14001 vorzuweisen haben.

Dennoch beträgt die Zertifizierungsquote nach DIN Norm ISO 9000 bzw. 14001 in der Kategorie 3 17%, steigert sich in Kategorie 2 auf satte 56% und fällt in Kategorie 1 leicht auf 53% ab. Dies entspricht einem Anstieg auf gehobenem Niveau von 39%-Punkten innerhalb von zwei Jahren zwischen Kategorie 3 und Kategorie 2.

Somit weist die Zertifizierung nach DIN Norm ISO EN 9000 bzw. 14001 die größte Steigerungsrate in diesem Kapitel auf. Dies lässt auf die außerordentliche Bedeutung dieser Norm schließen.<sup>421</sup>

Aufgrund der Auswertungen kann ferner festgehalten werden, dass sich die ISO-Zertifizierung in 13 der insgesamt 14 analysierten Branchen etabliert hat; dies entspricht 93%. Lediglich die Branche „Grundstoff“ in der Kategorie 2, mit der Carl Zeiss

<sup>421</sup> Erläuterungen, S. 159ff.

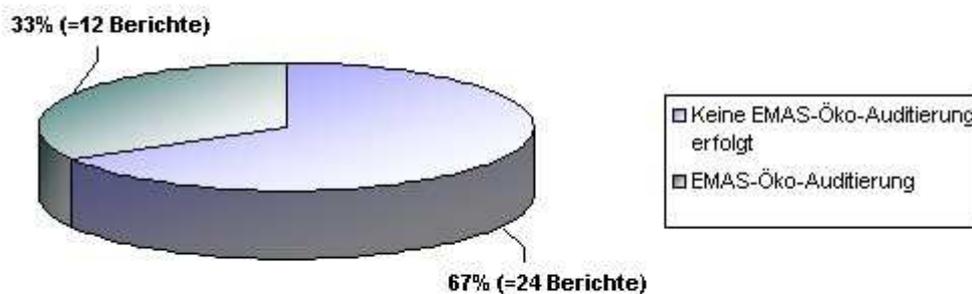
AG und ThyssenKrupp AG als Vertreter dieser Sparte, sowie die Branche „Nahrungs-/Grundmittel“, mit der Hipp GmbH & Co KG und der Dr. Oetker KG als Vertreter, sind hier ausgenommen. Das zeigt deutlich, dass die Zertifizierung nach DIN ISO-Norm 9000 und EN 14001 für die meisten Unternehmen ein Muss-Kriterium in ihren Branchen darstellt, um auf dem nationalen und internationalen Markt agieren bzw. wettbewerbsfähig bleiben zu können.<sup>422</sup>

### 7.4.3.3 Anzahl der nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS auditierten Berichte

Beschreibung:

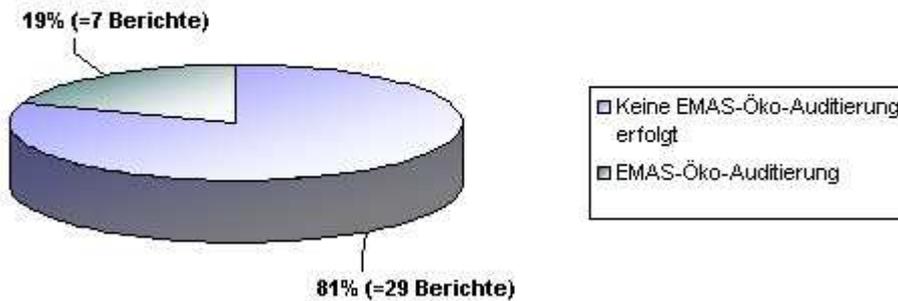
Analyse bezüglich Anzahl der Unternehmen, die nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS geprüft sind.

EMAS-Auditierung innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte

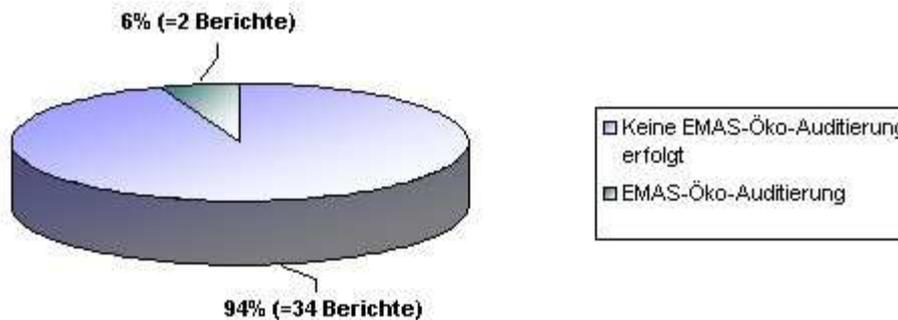


<sup>422</sup> eigene Darstellung.

EMAS-Auditierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



EMAS-Auditierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)



**ERGEBNIS:**

Zunächst geht aus den Diagrammen eindeutig hervor, dass 94% der in der Kategorie 3 geprüften Berichte keine Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS vorweisen können, in der Kategorie 2 sind es noch 81%, und in der Kategorie 1 lediglich 67%. Dies entspricht einem Rückgang von 27%-Punkten innerhalb von sechs Jahren, bei einem Vergleich zwischen Kategorie 3 und Kategorie 1.

Die Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS beträgt 6% in der Kategorie 3, 19% in der Kategorie 2 sowie 33% in der Kategorie 1, was einem realen Zuwachs von 27%-Punkten entspricht.

Im Einzelnen haben sich in Kategorie 1 anhand des aktuellen Nachhaltigkeitsberichts folgende Unternehmen nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS auditieren lassen:

Hier fällt sofort auf, dass alle Vertreter der Branche der Automobilhersteller, d.h. BMW AG, Daimler AG und VW AG, nach den Richtlinien des EMAS auditiert sind. Ähnliches lässt sich in der Branche Transport feststellen: Bahn AG, Lufthansa AG sowie TUI AG. Dies entspricht immerhin 75% der geprüften Nachhaltigkeitsberichte. Es fehlt lediglich die Deutsche Telekom AG.

Einzelne auditierte Vertreter gibt es in folgenden Branchen: HypoVereinsbank AG (Banken), Bayer AG (Chemie / Pharma), Robert Bosch AG (Elektro / Technik), E.ON AG (Energieversorger), Hipp GmbH & Co KG (Nahrungs- / Genussmittel), Axel Springer Verlag AG (Verlagswesen) sowie Münchener Rück AG (Versicherung).

Die Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS steht für die Unternehmen aufgrund der vorliegenden Auswertungen an zweitwichtigster Stelle.

Abschließend soll in diesem Abschnitt noch auf den Zusammenhang zwischen der Zertifizierung nach der DIN Norm ISO EN 9000 bzw. 14001 und der Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS eingegangen werden:

<i>Unternehmen DAX (notiert)</i>	<i>Branche</i>	<i>ISO 9001 und/oder 14001</i>	<i>EMAS (EU- Öko- Audit)</i>
Volkswagen AG	Automobilhersteller	✓	✓
BMW Group	Automobilhersteller	✓	✓
Daimler/Chrysler AG	Automobilhersteller	✓	✓
HVB Group	Banken	✓	✓
Commerzbank AG	Banken		
Deutsche Bank AG	Banken	✓	
HOCHTIEF Aktiengesellschaft	Bau	✓	
Henkel KG aG	Chemie/Pharma		
BASF AG	Chemie/Pharma		
Bayer AG	Chemie/Pharma	✓	✓
Siemens Med	Elektro/Technik		
Miele AG	Elektro/Technik	✓	
Robert Bosch AG	Elektro/Technik	✓	✓
Bosch Siemens Hausgeräte GmbH	Elektro/Technik		
RWE AG	Energieversorger		
Energie Baden Württemberg AG EnBW	Energieversorger	✓	
E.ON AG	Energieversorger	✓	✓
Shell Deutschland Oil AG	Energieversorger		
Carl Zeiss AG	Grundstoff	✓	
ThyssenKrupp AG	Grundstoff		
KarstadtQuelle AG	Handel/Bekleidung	✓	
OTTO GmbH & Co KG	Handel/Bekleidung	✓	
adidas AG	Handel/Bekleidung		
Metro AG	Handel/Bekleidung		
MAN AG	Maschinenbau	✓	
Linde AG	Maschinenbau		
Dr. Oetker KG	Nahrungs-/Genussmittel		
Hipp GmbH & Co. KG	Nahrungs-/Genussmittel		✓
Deutsche Telekom AG	Transport		
Bahn AG	Transport	✓	✓
TUI AG	Transport	✓	✓
Deutsche Lufthansa AG	Transport	✓	✓
Axel Springer Verlag AG	Verlagswesen	✓	✓
Bertelsmann AG	Verlagswesen		
Münchener Rück AG	Versicherung	✓	✓
Allianz AG	Versicherung		

Tabelle 7-4: Auditierung der Unternehmen nach der DIN Norm ISO EN 9000 bzw. 14001 oder nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS<sup>423</sup>

<sup>423</sup> eigene Darstellung.

Aus der Tabelle 7-4 ist auffällig, dass alle Vertreter aus der Branche der Automobilhersteller, d.h. BMW AG, Daimler AG und VW AG, nach den Richtlinien des EMAS auditiert sind. Ähnliches lässt sich in der Branche Transport feststellen: Bahn AG, Lufthansa AG sowie TUI AG Dies entspricht einer Zertifizierungsquote von 75% innerhalb der geprüften Nachhaltigkeitsberichte.

Einzelne auditierte Vertreter gibt es in folgenden Branchen: HypoVereinsbank AG (Banken), Bayer AG (Chemie / Pharma), Robert Bosch AG (Elektro / Technik), E.On AG (Energieversorger), Axel Springer Verlag AG (Verlagswesen) sowie Münchener Rück AG (Versicherung).

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Auswertungen nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS<sup>424</sup> wider.

Eine Ausnahmestellung nimmt die Hipp GmbH & Co KG (Nahrungs-/Genussmittel) ein, da sie als einziges Unternehmen lediglich nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS auditiert ist. Die Erklärung liefert das Kerngeschäft der Hipp GmbH & Co KG, welches auf dem ökologisch gesunden Anbau von Gemüse für Kindernahrung basiert. Auf diese Tatsache ist auch die gesamte Reputation des Unternehmens als Hersteller gesunder Kindernahrung aufgebaut.<sup>425</sup>

#### **7.4.3.4 Anzahl der nach der Social-Accountability-Richtlinie SA 8000 bewerteten Berichte**

Beschreibung:

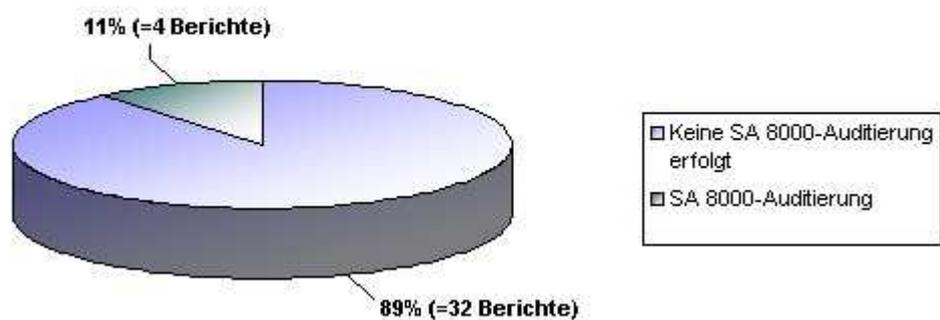
Überprüfung, wie viele Berichte nach der *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 auditiert wurden.

---

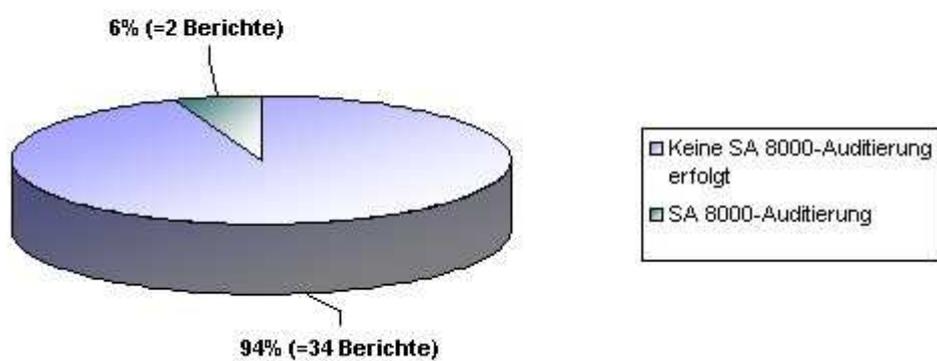
<sup>424</sup> Erläuterungen, S. 152ff, i.V.m. S. 14.

<sup>425</sup> eigene Darstellung.

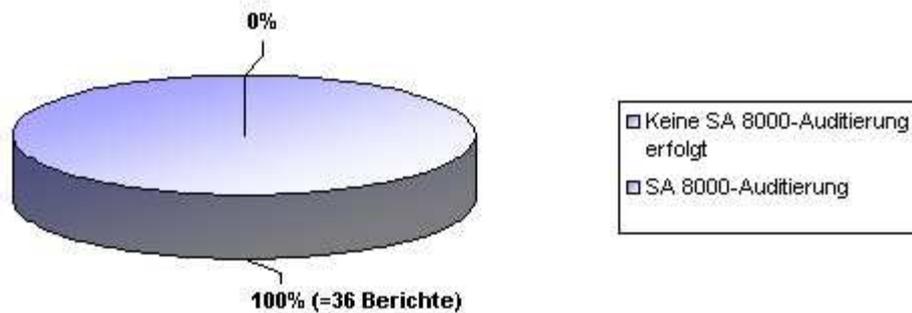
SA 8000-Auditierung innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



SA8000-Auditierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



SA8000-Auditierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)



**ERGEBNIS:**

Bemerkenswert ist, dass in Kategorie 3 kein einziger Bericht nach dieser Richtlinie bewertet ist. In der Kategorie 2 sind es zumindest 6% und in Kategorie 1 immerhin 11%. Dies entspricht zwar einer Steigerung von 11%-Punkten innerhalb von sechs Jahren, dennoch kann diese Tatsache nicht darüber hinwegtäuschen, dass die *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 für die Unternehmensleitungen fast bedeutungslos ist. Denn in Kategorie 2 unterzogen sich lediglich die Otto GmbH & Co KG sowie die Metro AG dieser Richtlinie. In Kategorie 1 folgten den beiden SA 8000 – Vorreitern noch die Miele AG sowie die Henkel KG aG.<sup>426</sup>

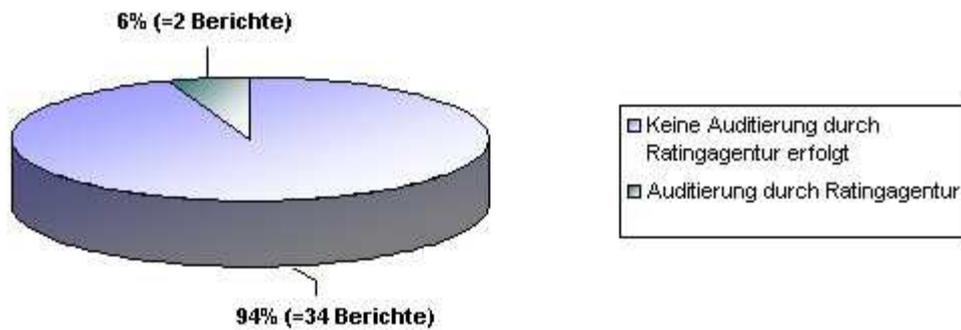
**7.4.3.5 Anzahl der von den wichtigsten Ratingagenturen geprüften Berichte**

**Beschreibung:**

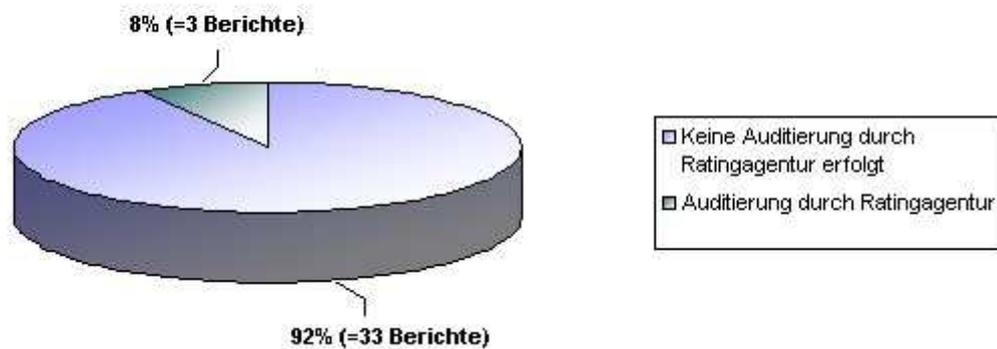
Überprüfung bezüglich der Anzahl der Berichte, die von Ratingagenturen, wie z.B. Standard & Poors, *Substainable Asset Management* (=kurz SAM), oekom research oder VIGEO, geprüft wurden.

<sup>426</sup> eigene Darstellung.

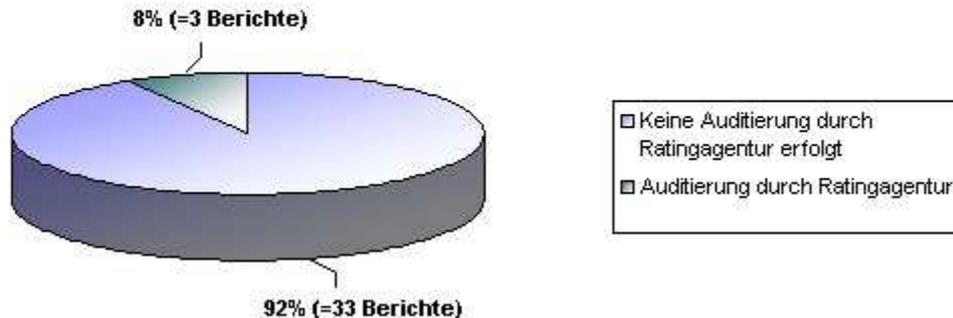
Bewertung der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte  
durch Ratingagenturen (u.a. Standard & Poors, oekom research, VIGEO)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)  
durch Ratingagenturen (u.a. Standard & Poors, oekom research, VIGEO)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)  
durch Ratingagenturen (u.a. Standard & Poors, oekom research, VIGEO)



ERGEBNIS:

Wie aus den Diagrammen zu entnehmen ist, fehlt in der Kategorie 2 und 3 in 92% der Berichte und in der Kategorie 1 sogar in 94% der Berichte eine Auditierung durch die Ratingagenturen.

Gleichzeitig beträgt in der Kategorie 3 und in Kategorie 2 die Anzahl der Berichte, die eine Auditierung durch die Ratingagenturen erhielten 8% sowie in der Kategorie 1 lediglich 6%. Hierbei handelt es sich konkret um folgende Unternehmensberichte:

Kategorie 3:

- Nachhaltigkeitsbericht 2004<sup>427</sup> der Deutschen Bank AG,
- Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>428</sup> der Henkel KG aG,
- Nachhaltigkeitsbericht 2003<sup>429</sup> der RWE AG.

Kategorie 2:

- Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>430</sup> der Deutschen Bank AG,
- Nachhaltigkeitsbericht 2006<sup>431</sup> der Henkel KG aG sowie
- Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>432</sup> der RWE AG von Ratingagenturen bewertet.

Die bewerteten Berichte sind identisch mit den Unternehmen der Kategorie 1.

<sup>427</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2004, Deutsche Bank AG, S. 69.

<sup>428</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Henkel KG aG, S. 44.

<sup>429</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, RWE AG, S. 15f.

<sup>430</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Deutsche Bank AG, S. 19.

<sup>431</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, Henkel KG aG, S. 46.

<sup>432</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, RWE AG, S. 2, i.V.m. S. 17.

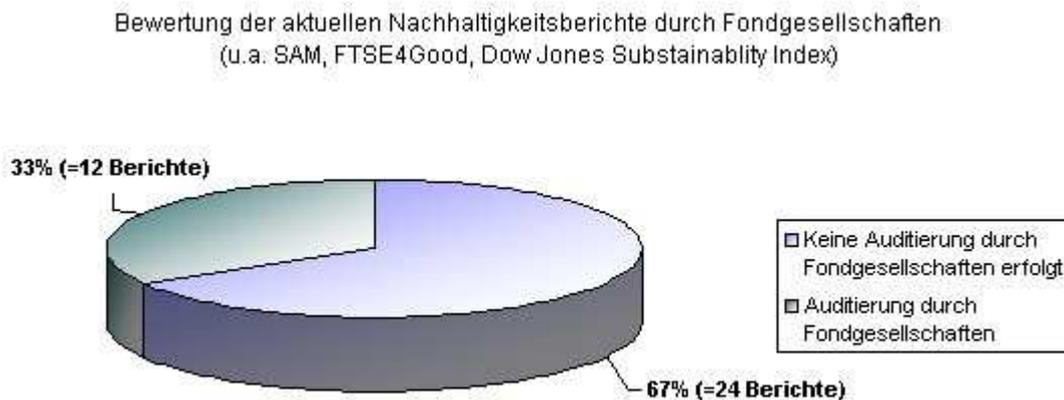
Kategorie 1:

- Nachhaltigkeitsbericht 2008<sup>433</sup> der Daimler AG,
- Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>434</sup> der Henkel KG aG durch Ratingagenturen analysiert.<sup>435</sup>

#### **7.4.3.6 Anzahl der von Fondgesellschaften bewerteten Berichte zur Listung in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes**

Beschreibung:

Analyse, wie viele Berichte von Fondgesellschaften bewertet wurden, damit die entsprechenden Unternehmen in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes, u.a. im *FTSE4Good-Index* oder *Dow Jones Sustainability-Index*, gelistet werden.

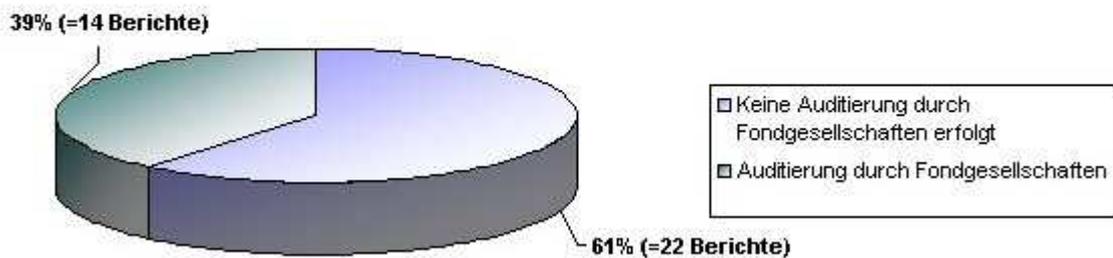


<sup>433</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2008, Daimler AG, S. 21, i.V.m. S. 23 und S. 26.

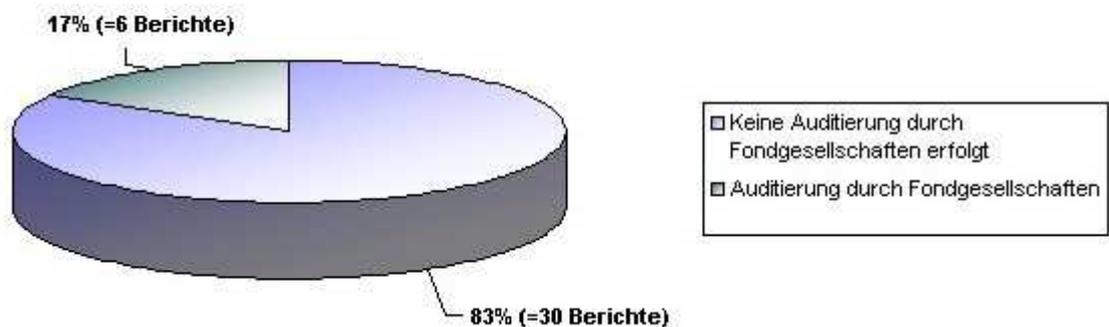
<sup>434</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, Henkel KG aG, S. 50.

<sup>435</sup> eigene Darstellung.

Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch Fondsgesellschaften  
(u.a. SAM, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch Fondsgesellschaften  
(u.a. SAM, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index)



**ERGEBNIS:**

Anhand der Auswertung zeigt sich, dass 17% der Berichte in der Kategorie 3 sowie 39% der Berichte in der Kategorie 2 von Fondsgesellschaften bewertet wurden. Das entspricht einer Erhöhung von 22%-Punkten innerhalb von zwei Jahren. Jedoch setzte sich diese Trendsteigerung nicht, wie es zu erwarten gewesen wäre, fort, sondern sank in der Kategorie 1 um 6%-Punkte auf insgesamt 33%, was einem Zeitraum von vier Jahren entspricht.

Es sei erwähnt, dass bei einer Betrachtung der Durchschnittswerte der drei Kategorien 70% der Berichte keiner Bewertung durch eine Fondsgesellschaft unterzogen wurden. Zumindest gibt es in diesen Berichten keine Hinweise darauf.

Bei der Untersuchung der einzelnen Unternehmen haben sich in der Kategorie 3 folgende Unternehmen der Bewertung durch eine Fondsgesellschaft unterzogen:

Volkswagen AG, Deutsche Bank AG, Henkel KG aG, RWE AG, adidas AG sowie Allianz AG.

Betrachten wir diese Gruppe von Unternehmen als Stammgruppe, so ist festzustellen, dass in der Kategorie 2 die RWE AG und die adidas AG keine Bewertung der Berichte vornehmen ließen.

In der Kategorie 1 fehlen aus der Stammgruppe die Volkswagen AG, die RWE AG sowie die adidas AG.

Lediglich drei Unternehmen, Deutsche Bank AG, Henkel KG aG und Allianz AG, erachten die Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsberichte durch eine Fondsgesellschaft als wichtig und bedeutungsvoll sowie die damit verbundene Listung im *FTSE4Good-Index* bzw. im *Dow Jones Sustainability-Index*. Dies entspricht einem Anteil von 8,3%, wenn ein Bezug auf alle 36 analysierten Unternehmen genommen wird.<sup>436</sup>

#### **7.4.3.7 Anzahl der von externen Berichtsexperten bewerteten Berichten**

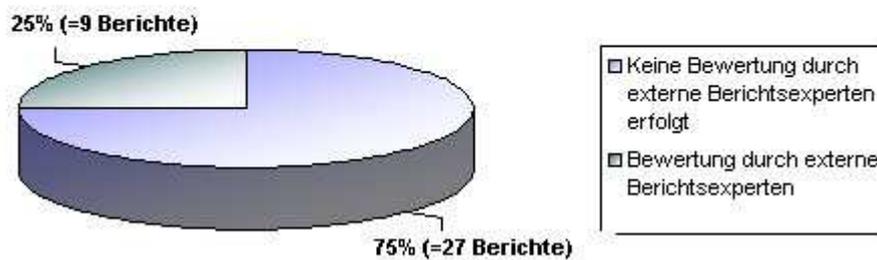
Beschreibung:

Anzahl der Berichte, die von externen Experten (=Gutachtern von renommierten Organisationen wie Veritas, Agimus, TÜV-Süd oder berufundfamilie) bzw. von „No-Name“-Experten bewertet wurden.

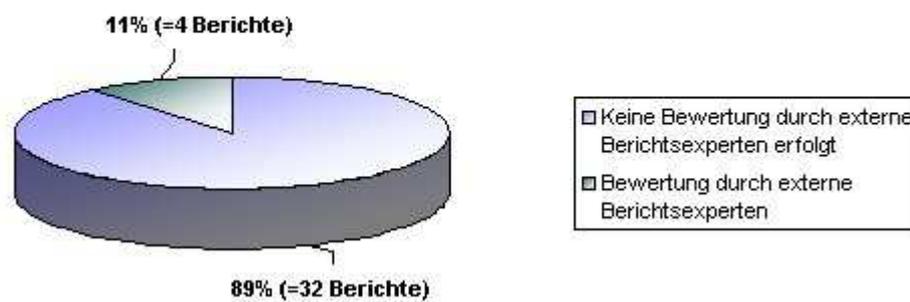
---

<sup>436</sup> eigene Darstellung.

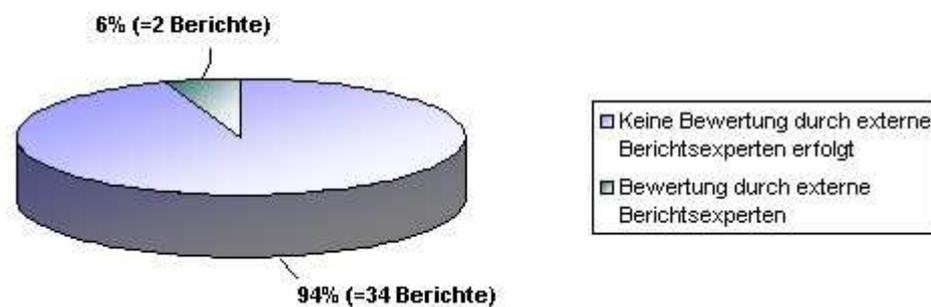
Bewertung der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte durch externe Berichtsexperten (u.a. Veritas, Agimus, TÜV-Süd, berufundfamilie, No Name)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch externe Berichtsexperten (u.a. Veritas, Agimus, TÜV-Süd, Borderstep, No Name)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch externe Berichtsexperten (u.a. Veritas, Agimus, TÜV-Süd, Borderstep, No Name)



ERGEBNIS:

Die Bewertung der Berichte durch externe Gutachter beläuft sich in der Kategorie 3 auf 6%, in der Kategorie 2 auf 11% und in der Kategorie 2 auf 25%. Dies entspricht einer kontinuierlichen Steigerung von 19%-Punkten innerhalb von 6 Jahren.

Diese kontinuierliche Steigerung von 19%-Punkten impliziert jedoch, dass lediglich ¼ der analysierten Berichte durch einen externen Gutachter bewertet werden.

Bei den externen Gutachtern handelt es sich in der Kategorie 3 bei den Experten zum einen um die Gesamtbewertung des Umweltberichts 2003<sup>437</sup> der adidas AG durch die *CSR Network Ltd.*, zum anderen um einen Umweltgutachter der AGIMUS AG, der spezielle Umweltthemen im Umweltbericht 2003<sup>438</sup> der Münchener Rück AG überprüfte.

In der Kategorie 2 haben folgende Unternehmen ihre Berichte von Experten begutachten lassen: Münchner Rück AG, Volkswagen AG, Deutsche Bank AG sowie Deutsche Bahn AG. Auch soll hier Dr. Jens Clausen vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit erwähnt werden, der den Inhalt des Nachhaltigkeitsberichts 2005/06<sup>439</sup> der Volkswagen AG bewertet und entsprechende Empfehlungen zur Optimierung der Berichterstattung erteilt. Darüber hinaus führte die Deutsche Bank AG in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>440</sup> an, dass das Unternehmen das System ihrer Datengenerierung durch die Gerling Consulting Gruppe GmbH verifizieren ließ. Schließlich stellte die Schweizerische Vermögensverwaltungsgesellschaft SAM der Deutschen Bahn AG mit ihrem Umweltbericht 2005<sup>441</sup> ein gutes Testat aus.

Neben den in Kategorie 2 bereits angeführten Organisationen, reiht sich in Kategorie 1 noch eine weitere Instanz ein: die Zertifizierung des „audit beruf- undfamilie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Dieses Audit ist ein Managementinstrument, das zu einer kontinuierlichen Verbesserung und Förderung einer familiengerechten Unternehmenspolitik beitragen soll.

---

<sup>437</sup> Umweltbericht 2003, adidas AG, S. 15.

<sup>438</sup> Umweltbericht 2003, Münchener Rück AG, S. 80.

<sup>439</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005/06, Volkswagen AG, S. 64.

<sup>440</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Deutsche Bank AG, S. 44.

<sup>441</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Deutsche Bahn AG, S. 45f.

Folgende Unternehmen beziehen sich in ihren Berichten auf diese Auditierung:

- Commerzbank AG in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>442</sup>,
- HochTief AG in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>443</sup> sowie
- Henkel KG aG ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>444</sup>.

Am Ende dieses Abschnittes sollte noch auf das externe Gutacherkomitee eingegangen werden, das die Shell AG in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2006<sup>445</sup> beauftragt hat, um die Transparenz von Unternehmensplänen bzw. die Berichterstattung zu verbessern. Aus der Historie heraus ist dieser Schritt verständlich und erklärbar, denn der Skandal um die Versenkung der Ölplattform *Brent Spar* in der Nordsee im Jahre 1995<sup>446</sup> führte zu einem erheblichen Verlust an Reputation und Glaubwürdigkeit der Shell AG.<sup>447</sup>

#### **7.4.3.8 Anzahl der Unternehmen, die mit ihren Berichten an Award-Veranstaltungen teilnehmen**

Beschreibung:

Abklärung der Fragestellung, wie viele Unternehmen mit ihren Berichten an Award-Veranstaltungen, beispielsweise am B.A.U.M Umweltpreis oder am Deutsche Umwelt Reporting Award, teilnahmen?

---

<sup>442</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Commerzbank AG, S. 60.

<sup>443</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, HochTief AG, S. 33.

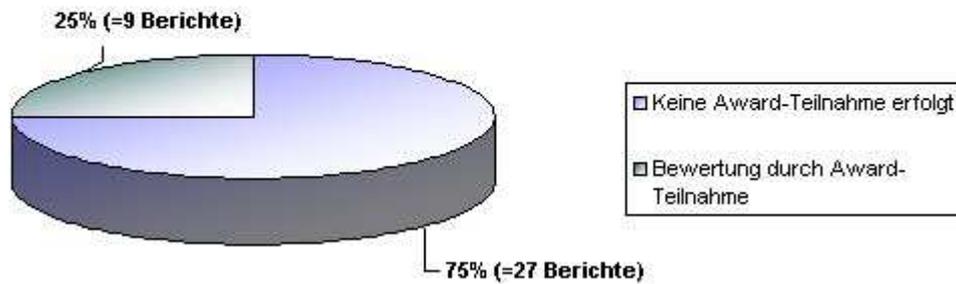
<sup>444</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Henkel KG aG, S. 41.

<sup>445</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, Shell AG, S. 38-40.

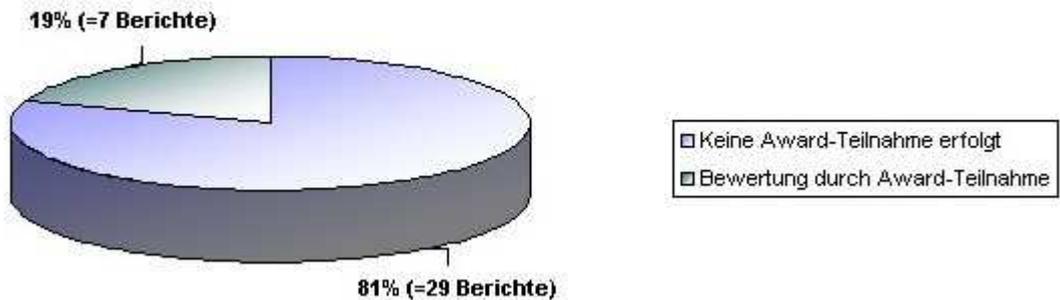
<sup>446</sup> Hardtke, Perspektiven der Nachhaltigkeit, S. 27.

<sup>447</sup> eigene Darstellung.

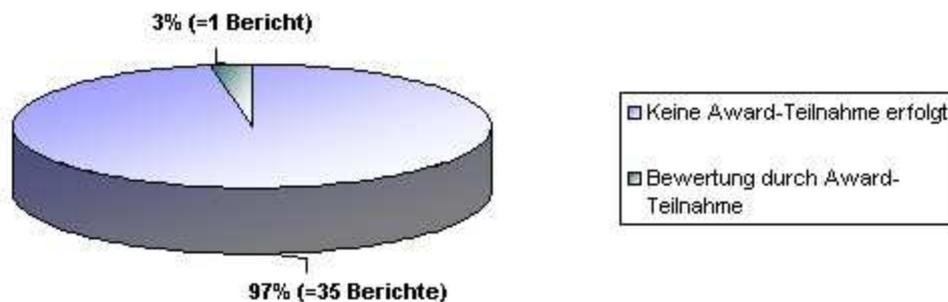
Bewertung der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte durch Award-Teilnahme  
(u.a. B.A.U.M Umwetspreis, DURA)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch Award-Teilnahme  
(u.a. Ökoprofit, DURA, Good Company Rating)



Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch Award-Teilnahme (u.a. Ökoprofit, DURA, Good Company Rating)



ERGEBNIS:

Wie aus den Diagrammen zu entnehmen ist, haben in der Kategorie 3 lediglich 3% der Unternehmen an Award-Veranstaltungen teilgenommen, in der Kategorie 2 waren es bereits 19%, und in der Kategorie 1 sogar 25%. Dies entspricht einer Steigerung von 21%-Punkten.

In der Kategorie 3 erfolgte die Verleihung Umwelt-Online-Award des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management e.V. (= B.A.U.M.) in Gold an die Volkswagen AG<sup>448</sup>.

In der Kategorie 2 wurde u.a. die Henkel KG aG für ihr gesellschaftliches Engagement in Italien ausgezeichnet<sup>449</sup>. Die TUI AG erhielt den E3-Award (= *Excellence and Efficiency in Environmental Reporting*) für ihren Umweltbericht.<sup>450</sup>

In der Kategorie 1 erhielten u.a. die Bayer AG<sup>451</sup> sowie die HochTief AG<sup>452</sup> jeweils für ihren Nachhaltigkeitsbericht den Deutschen Umwelt Reporting Award (=DURA) verliehen.<sup>453</sup>

#### **7.4.3.9 Anzahl der Unternehmen, die ihre Produkte, Standorte und Zulieferer zertifizieren lassen**

Beschreibung:

Auswertung, wie viele Unternehmen ihre Produkte, Standorte und Zulieferer zertifizieren lassen.

---

<sup>448</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003/04, Volkswagen AG, S. 121.

<sup>449</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Henkel KG aG, S. 33.

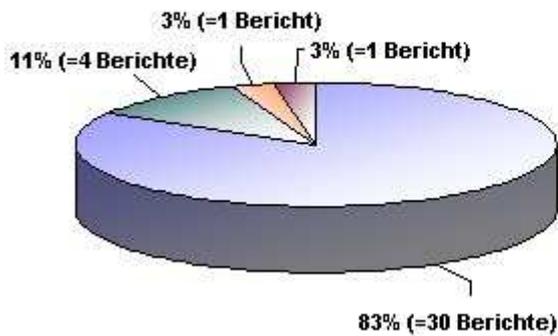
<sup>450</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006/07, TUI AG, S. 90.

<sup>451</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, Bayer AG, S. 7.

<sup>452</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, HochTief AG, S. 13.

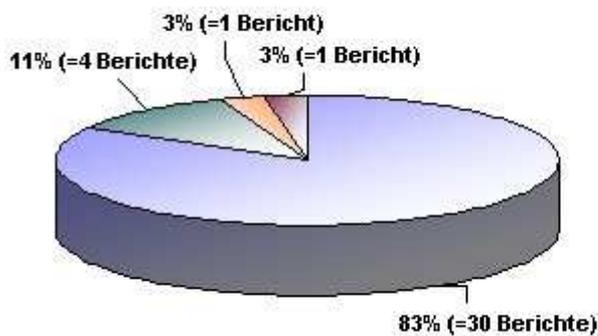
<sup>453</sup> eigene Darstellung.

Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (aktuell)



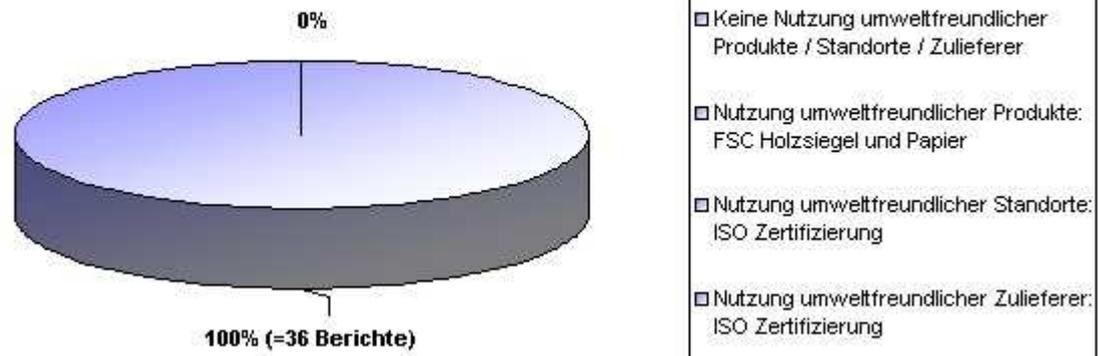
- Keine Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer
- Nutzung umweltfreundlicher Produkte: FSC Holzsiegel und Papier
- Nutzung umweltfreundlicher Standorte: ISO Zertifizierung
- Nutzung umweltfreundlicher Zulieferer: ISO Zertifizierung

Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (Vorgänger)



- Keine Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer
- Nutzung umweltfreundlicher Produkte: FSC Holzsiegel und Papier
- Nutzung umweltfreundlicher Standorte: ISO Zertifizierung
- Nutzung umweltfreundlicher Zulieferer: ISO Zertifizierung

Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

Zunächst sollte darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den zertifizierten Produkten um die Verwendung von umweltschonendem Papier und umweltfreundlichen Holzmöbeln handelt.

**Definitionen**

a.) FSC-Siegel:

Papierarten oder Möbel mit diesem Siegel bestehen aus einem Holzmaterial, das aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern stammt und gemäß den Richtlinien der internationalen Umweltorganisation *Forest Stewardship Council* zertifiziert wurde.

b.) Blauer Engel (Umweltzeichen):

Eine umweltschutzbezogene Kennzeichnung auf Produkten und Dienstleistungen, die sich im Vergleich zu anderen Produkten durch besondere Umweltfreundlichkeit auszeichnen.

Die Zertifizierung der Standorte und Zulieferer erfolgte stets nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001 oder nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS.

Nachfolgend die Auswertung im Detail:

In der Kategorie 3 hat kein Unternehmen weder seine Produkte, noch Standorte bzw. Zulieferer zertifizieren lassen.

In der Kategorie 2 ließen 11% der Unternehmen ihre Produkte mit einem FSC-Siegel versehen. Jeweils 3% der Standorte und Zulieferer wurden nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001 oder nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS geprüft.

Einige Praxisbeispiele für die Anwendung entsprechender Zertifizierungsrichtlinien bzw. für die Verwendung der Prüfsiegel aus den jeweiligen Unternehmensberichten:

- Nutzung von umweltfreundlichen FSC-geprüften Möbeln bei KarstadtQuelle AG<sup>454</sup> und der Metro AG<sup>455</sup>;
- Verwendung von FSC-geprüftem Papier bei Axel Springer Verlag AG<sup>456</sup> und bei der Bertelsmann AG<sup>457</sup>;
- Zertifizierung des Robinson Clubs Marmaris/Türkei der TUI AG<sup>458</sup> nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001;
- Zertifizierung der Zulieferer der adidas AG<sup>459</sup> nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001 und des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS.

In der Kategorie 1 blieb die Anzahl der Produkte, die ein FSC-Logo ausweisen, konstant bei 11%, ebenso wie die Zertifizierung der Standorte und Zulieferer mit jeweils 3%. Allerdings haben sich die Unternehmensbeispiele geändert, wie nachstehender Gliederung zu entnehmen ist:

- Nutzung von umweltfreundlichen FSC-geprüften Möbeln bei der KarstadtQuelle AG<sup>460</sup> ;

---

<sup>454</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003, KarstadtQuelle AG, S. 25.

<sup>455</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2004, Metro AG, S. 59; hierzu gehören auch Produkte mit dem blauen Umweltengel.

<sup>456</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003, Axel Springer Verlag AG, S. 3, i.V.m. S. 64.

<sup>457</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Bertelsmann AG, S. 57.

<sup>458</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003/04, TUI AG, S. 16, i.V.m. S. 19.

<sup>459</sup> Umweltbericht 2004, adidas AG, S. 3, i.V.m. S. 46 und S. 55.

<sup>460</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, KarstadtQuelle AG, S. 32.

- Zertifizierung mehrerer Unternehmenswerke der Henkel KG aG<sup>461</sup> nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001;
- Verwendung von FSC-geprüftem Papier bei der Axel Springer Verlag AG<sup>462</sup>;
- Zertifizierung der Zulieferer der adidas AG<sup>463</sup> nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 14001 und des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS;
- Auswahlkatalog der Deutschen Bahn AG<sup>464</sup> für ihre Lieferanten zu ökologischen und sozialen Kriterien.

Besonders hervorzuheben ist Otto GmbH & Co KG<sup>465</sup>: Das Unternehmen ergreift in allen aufgeführten Bereichen Initiativen. Um Mehrfachbewertungen zu vermeiden, wurde der Otto-Versand bezüglich Verwendung von FSC-zertifiziertem Papier sowie Nutzung von Produkten mit dem Blauen Engel berücksichtigt.

Es ist bemerkenswert, dass für 78% der überprüften Unternehmen die Zertifizierung ihrer Produkte, Standorte oder Zulieferer keine Rolle spielen.

#### **SCHLUSSFOLGERUNGEN:**

1. Aufgrund der Analyse dieses Themenkomplexes wird ohne tiefgehendere Detailbetrachtung deutlich, dass es für die Bewertung des Inhalts eines Berichts eine große Bandbreite an Auditierungsmöglichkeiten<sup>466</sup> gibt. Diese bestehen u.a. in der Auditierung durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Zertifizierung nach den Richtlinien der DIN Norm ISO EN 9000 und 14001 bzw. des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems EMAS, bis hin zu Gutachten von „No Name“-Umweltexperten, Ratingagenturen, Fondsgesellschaften oder von „audit berufundfamilie“. Allein diese unübersichtliche Bandbreite an Auditierungsmöglichkeiten lässt keine Vergleichsmöglichkeiten zu. Daher ist die Bewertung nach einer spezifischen Auditierungsmöglichkeit mit gesetzlicher Verpflichtung als Standard für alle Unternehmen ab einer Mindestgröße von etwa 500 Mitarbeitern erforderlich. Beispielsweise sollten sich alle Unternehmen zur Einhaltung der Richtlinien nach dem

---

<sup>461</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Henkel KG aG, S. 30.

<sup>462</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Axel Springer Verlag AG, S. 27, i.V.m. 66 und S. 78.

<sup>463</sup> *CSR-Statement* 2007, adidas AG, S. 8, i.V.m. S. 17ff.

<sup>464</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Bahn AG, S 108f.

<sup>465</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Otto GmbH & Co KG, S. 24, i.V.m. S. 57.

<sup>466</sup> Habisch 2003, S. 57.

GRI-Index gesetzlich verpflichten müssen. Schließlich bietet dieser eine umfassende Bandbreite zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen und offeriert eine flexible Anpassung an Branchenspezifika durch die *Sector Supplements*. Dadurch wäre eine Vergleichsbasis sowohl der Berichte insgesamt als auch innerhalb einer Branche unter Berücksichtigung der *Sector Supplements* gewährleistet.

2. Überraschend ist auch, dass über  $\frac{3}{4}$  der geprüften Berichte keine Auditierung durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vorweisen können. Dieses Ergebnis wäre im Vergleich für eine Jahresbilanz nicht denkbar und völlig inakzeptabel. Auch in diesem Fall erscheint die Forderung nach einer Auditierung des Berichts durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ab einer Mindestgröße von etwa 500 Mitarbeitern zwingend notwendig.
3. Die mangelnde Vergleichbarkeit setzt sich selbst bei der Auditierung durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft fort. Hier sind die inhaltlichen Schwerpunkte je nach Auftrag unterschiedlich gesetzt und bewertet. Beispielsweise ist ein inhaltlicher Vergleich zwischen dem Testat von Deloitte & Touche im Nachhaltigkeitsbericht 2006<sup>467</sup> der BayerAG und dem Testat von PricewaterhouseCoopers im Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>468</sup> der EON AG nicht möglich. Dies liegt vornehmlich an den unterschiedlichen Zielen und Auftragsinhalten, die zwischen der Unternehmensleitung und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vereinbart wurden. Diese Vorgehensweise impliziert, dass die Unternehmensleitung generell nur positiv zu bewertende Bereiche testieren lässt. Zudem werden von den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften keine Aussagen über die Sinnhaftigkeit und den Zusammenhang von sozialen und gesellschaftlichen Maßnahmen zu den Unternehmenszielen getroffen.

Durch dieses Auditierungsverfahren lassen sich die inhaltlichen Unterschiede und geringen Vergleichsmöglichkeiten der attestierten Berichte erklären.

4. Desweiteren überrascht das Ergebnis, dass fast 50% der gesamten überprüften Berichte keine Zertifizierung nach der DIN Norm ISO 9000 oder 14001 vorzuweisen haben. Schließlich wird die Zertifizierung in vielen Branchen als Musskriterium angesehen, um auf nationaler und internationaler Ebene agieren und wettbewerbsfähig bleiben zu können.

---

<sup>467</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, Bayer AG, S. 81.

<sup>468</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, EON AG, S. 56.

Das Dilemma liegt hier meist in der Diskrepanz zwischen der konsequenten Einhaltung, Durchführung und Kontrolle der Qualitätssicherung durch die Unternehmensleitung und ihrer mangelnde Kenntnisse im Umgang mit den branchenüblichen Methoden der Qualitätssicherung und -techniken sowie deren mangelnde Kontrollfunktion, um dadurch frühzeitig entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. So wird die Erfüllung der Qualitätsanforderungen für das Management häufig zur permanenten Belastung, um die Zertifizierung stets bei den regelmäßigen Audits wieder zu erhalten. Das impliziert die Gefahr, dass die Managementsysteme zur Qualitätssicherung nur dann aktualisiert werden, wenn wieder eine Zertifizierung ansteht. Durch diese Vorgehensweise des Managements wird die Idee und Philosophie, die hinter diesen Qualitätsmanagementsystemen steckt, auf die turnusmäßige Zertifizierung reduziert.

5. Überraschend ist ferner die Tatsache, dass die *Social-Accountability*-Richtlinie SA 8000 für die Unternehmensleitungen fast bedeutungslos ist. Die Anforderungen für eine sozialverantwortliche Zusammenarbeit eines Unternehmens speziell mit seinen Mitarbeitern und Lieferanten wird vollständig ausgeblendet. Somit spielt die moralische Verantwortung im Unternehmensalltag im Umgang mit den Mitarbeitern und Lieferanten keine Rolle.
6. Wie der Überprüfung zu entnehmen ist, fehlt in der Kategorie 1 in 94% der Berichte eine Auditierung durch die Ratingagenturen. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass diese Form der Öffentlichkeitsarbeit für die Unternehmen uninteressant ist. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass die Ratingagenturen grundsätzlich ihre Beurteilungskriterien nicht veröffentlichen. Durch diese mangelnde Transparenz kann jedoch in der Öffentlichkeit der Eindruck entstehen, dass mehr die finanzielle Komponente den Ausschlag für eine Listung in den vorderen Rängen gibt als stichhaltige Bewertungskriterien.
7. Das letztgenannte Argument könnte auch ein Grund dafür sein, dass die Bewertung durch eine Fondsgesellschaft auf eine geringe Resonanz bei den Unternehmen stößt. Denn die Betrachtung der Durchschnittswerte der Kategorien 1 bis 3 ergab, dass 70% der Berichte keine Bewertung durch eine Fondsgesellschaft erhielten; zumindest gibt es in diesen Berichten keine Hinweise darauf.

In diesem Zusammenhang ist vor allem die Tatsache interessant, dass Bewertungen durch eine Fondsgesellschaft die Voraussetzung schaffen, um in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes, u.a. der *FTSE4Good-Index* oder der *Dow Jones Subs-*

*tainability-Index*, gelistet zu werden. Dies scheint jedoch nicht unbedingt erstrebenswert für Unternehmen zu sein, wie die Zahlen belegen. Dies verwundert umso mehr, da aus dieser Listung in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes in Zukunft ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden könnte. Die Voraussetzung für einen derartigen Wettbewerbsvorteil liegt, nach Meinung der Verfasserin, vor allem auch an der Frage, inwieweit die potenziellen Investoren überhaupt Wert auf ein nachhaltiges Investment legen oder ob nicht der Gewinn und Profit im Vordergrund stehen.

8. Bei den Award-Veranstaltungen nahmen  $\frac{1}{4}$  der geprüften Unternehmen in der Kategorie 1 teil. Dies entspricht aufgrund der Gesamtanalyse einer durchschnittlichen Resonanz. Beispielsweise gewann die HochTief AG<sup>469</sup> den Deutschen Umwelt Reporting Award (DURA) 2006. Auch wenn „die Jury damals bei der Preisverleihung vor allem die hohe Glaubwürdigkeit der Berichterstattung“ lobte, so wirkt die Teilnahme an derartigen Award-Veranstaltungen in vielen Berichten doch eher wie eine wirksame *Public Relations*-Maßnahme zur Sicherung und Stärkung der Unternehmensreputation in der Öffentlichkeit.
9. Zuletzt ist eine positive Entwicklung in Richtung Bewertung und Förderung einer familiengerechteren und -bewussteren Unternehmenspolitik, die durch das Zertifikat „audit berufundfamilie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung attestiert werden kann, zu verzeichnen. Unternehmen wie Commerzbank AG<sup>470</sup>, Henkel KG aG<sup>471</sup> und HochTief AG<sup>472</sup> veröffentlichen dieses Zertifikat in ihren aktuellen Nachhaltigkeitsberichten 2007. Diese positive Entwicklung spiegelt sich auch in den Erfahrungen aus der Berufspraxis der Verfasserin als Personalreferentin wieder. Die Zahl der Väter, die nun auch zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen wollen, steigt stetig an. Diese Beispiele machen deutlich, dass die Entwicklung in Richtung einer ausgeglichenen *Work-Life-Balance* tendiert. Eine derartige familiengerechtere und -bewusstere Unternehmenspolitik schafft indirekt eine größere Mitarbeiterzufriedenheit und führt zu einer dauerhafteren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.<sup>473</sup>

---

<sup>469</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, HochTief AG, S. 13.

<sup>470</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Commerzbank AG, S. 60.

<sup>471</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Henkel KG aG, S. 41.

<sup>472</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, HochTief AG, S. 27-28.

<sup>473</sup> eigene Darstellung.

**TRENDPROGNOSE 3 FÜR DIE ZUKÜNFTIGE BERICHTERSTATTUNG:**

Der Trend für die Auditierung der Berichte geht eindeutig in Richtung Diversifizierung durch die Anwendung von verschiedenen Richtlinien unterschiedlichster Organisationen, je nach Schwerpunkt in Bezug auf Ökonomie und Ökologie, statt zur konsequenten Einhaltung der Richtlinien nach dem GRI-Index. Zudem ist eine Vernachlässigung des sozialen Engagements der Unternehmen zu erkennen.

Ein positiver Trend zeichnet sich in Richtung Bewertung und Förderung einer familiengerechteren und -bewussteren Unternehmenspolitik, die durch das Zertifikat „audit be-**ru**fundfamilie“ attestiert werden kann, ab.

#### **7.4.4 Die Darstellung der Ziele innerhalb der Berichte**

In diesem Abschnitt werden folgende Fragestellungen detailliert betrachtet:

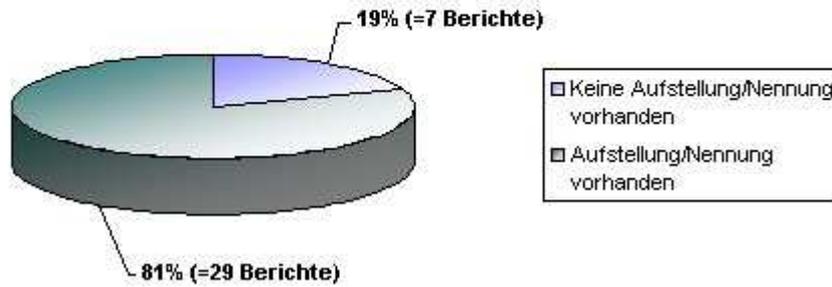
- 1) Wie viele Unternehmen haben grundsätzlich in ihren Berichten Ziele definiert?
- 2) Wie viele Berichte weisen in den entsprechenden Folgeausgaben einen Bezug zu dem Grad der Zielerreichung (aus den vorherigen Berichten) auf?
- 3) Wie viele Unternehmen gewähren dem Leser einen Einblick in Problemstellungen, die bei der Zielerreichung tatsächlich eingetreten sind?
- 4) Wie viele Unternehmen legen in ihren Berichten einen Umsetzungsplan zur stringenten Zielerreichung offen dar?
- 5) Wie viele Berichte veröffentlichen einen realistischen Zeitplan zur Zielerreichung?

##### **7.4.4.1 Anzahl der Unternehmen, die in ihren Berichten Ziele definieren**

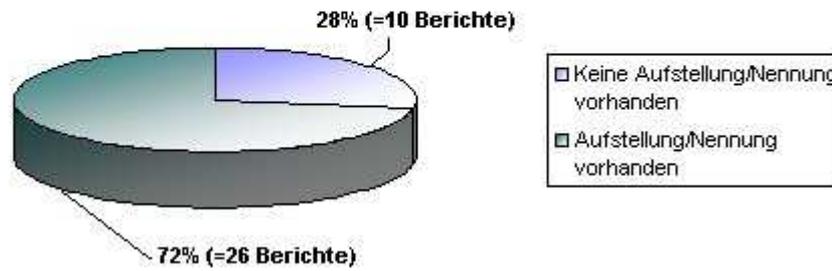
Beschreibung:

Untersuchung bezüglich Anzahl der Unternehmen, welche Zieldefinitionen in ihren Berichten ansetzen.

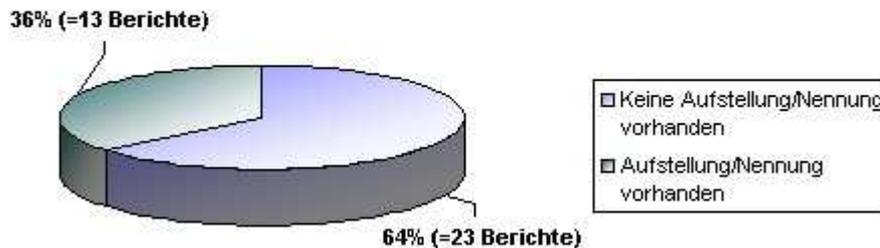
Aufstellung von Zielen innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Aufstellung von Zielen innerhalb  
der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)



ERGEBNIS:

Aufgrund der Diagramm-Auswertungen lässt sich eindeutig feststellen, dass 36% der Berichte in der Kategorie 3 eine Zieldefinitionen aufweisen, 72% der Berichte in der Kategorie 2 und sogar 80% der Berichte in der Kategorie 1. Dies entspricht einem positiven Niveauanstieg von 44%-Punkten innerhalb von sechs Jahren.

Folgende allgemeine Aspekte lassen sich bei der Darstellung der Ziele innerhalb der Berichte festhalten:

- Die Ziele werden in tabellarischer Form ausgewiesen.
- Die Ziele werden zu unterschiedlichen Themengruppen, wie z.B. wichtigste Umweltziele, Lärm, Intermodalität, Kommunikation/Schulung/Lieferanten<sup>474</sup> und Vertragspartner, Energie- und Ressourcenmanagement/-einsparung, Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung, Beschaffung und Fertigung, Produkt/Forschung und Entwicklung sowie Abfallbeseitigung, Schutz der Biodiversität<sup>475</sup>, definiert.
- Die Aufteilung der einzelnen Ziele wird dargestellt unter den Rubriken
  - Beschreibung des Ziels;
  - Nennung oder Darstellung der Maßnahme zur Erreichung des Ziels;
  - Nennung oder Darstellung des Zielerreichungsgrads;

<sup>474</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Lufthansa AG, S. 70.

<sup>475</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, TUI AG, S. 47.

- Darstellung des aktuellen Status des Zielerreichungsgrads anhand von definierten Symbolen, wie beispielsweise im Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>476</sup> der Lufthansa AG, ersichtlich aus Abbildung 7-1:
- Ziel erreicht;
- (Ziel) nicht erreicht;
- (Ziel) geht weiter;
- neues Ziel.

Umweltziele und -maßnahmen		Ziel erreicht                  nicht erreicht                  gilt weiter                  neues Ziel	
Treibstoffverbrauch/Emissionen			
Die wichtigsten Umweltziele	Umweltmaßnahmen	Erreichungsgrad	Status
<b>Reduzierung des spezifischen Treibstoffverbrauchs der Passagierflotten von 1991 bis 2008 um 33 Prozent und bis 2012 um 38 Prozent. Damit ist gleichzeitig eine Reduzierung der spezifischen Schadstoffemissionen verbunden.</b>		Von 1991 bis Ende 2006 reduzierten die Passagierflotten des Konzerns den spezifischen Treibstoffverbrauch bereits um 29,3 Prozent; die bis 2008 angestrebte Reduktion ist somit zu 89 Prozent erfüllt.	
	Kauf und Einsatz moderner und umweltschonender Flugzeugtypen.	Ab 2008 werden sieben A340-600, fünf A330-300 und ab 2010 zwanzig neue Boeing 747-8 die Langstreckenflotte ergänzen. Hinzu kommen fünfzehn A380, die ab 2009 ausgeliefert werden. Ab 2007 werden fünf Airbus A319, zehn Airbus A320 und 15 Airbus A321 die Kurz- und Mittelstreckenflotte der Lufthansa verstärken. Ab 2008 kommen 30 Regionalflugzeuge der Embraer-190-Familie und 15 Regionalflugzeuge der Bombardier-CRJ900-Familie hinzu.	
	Verwendung variabler Fluggeschwindigkeiten, um auf Langstreckenflügen Winde und andere Einflussgrößen besser ausnutzen zu können.	Anwendung des Verfahrens seit Anfang 2005. Im Jahr 2006 konnten durch diese Maßnahme ca. 26.000 Tonnen Treibstoff eingespart werden. Dies entspricht einer Vermeidung von ca. 82.000 Tonnen CO <sub>2</sub> -Emissionen. Im Jahr 2007 wird der Treibstoffverbrauch voraussichtlich wiederum um ca. 25.000 Tonnen reduziert werden.	
	Einführung eines optimierten Reservekraftstoffverfahrens, um Kraftstoffverbrauch und Schadstoffemissionen durch eine exaktere Kraftstoffbedarfsermittlung zu minimieren.	Start im Februar 2006. Für 2007 werden für Lufthansa-Flüge weltweit Einsparungen von 16.000 Tonnen Kerosin prognostiziert. Dies entspricht einer Vermeidung von ca. 50.000 Tonnen CO <sub>2</sub> -Emissionen.	
	Optimierte Betankung mit Frischwasser bei Langstreckenflügen.	Durch diese Maßnahme lassen sich pro Jahr voraussichtlich ca. 1.500 Tonnen Treibstoff einsparen; dies entspricht ca. 4.700 Tonnen CO <sub>2</sub> -Emissionen. Das Vorhaben befindet sich noch in Abstimmung.	
	Durch das Fliegen mit niedrigeren Fluggeschwindigkeiten der Kont- und Interkont-Flotten soll der durchschnittliche Kerosinverbrauch pro Flug reduziert werden.	Start des Verfahrens im März 2006. Erste Ergebnisse werden für 2007 erwartet.	
	Auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene flankiert und forciert Lufthansa durch aktive Einflussnahme auf die Entscheidungsträger Maßnahmen, welche zu einer höheren Flugeffizienz und einer effizienteren Luftraumnutzung führen: Hierzu zählen u.a. die Bemühungen der EU-Staaten, Funktionale Luftraumböcke (Functional Airspace Blocks – FABs) als zentralen Bestandteil des Single European Sky zu schaffen.	Nach Ansicht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) des Weltklimarats ließen sich durch eine weltweite Verbesserung der Luftraumnutzung und des Air Traffic Management die CO <sub>2</sub> -Emissionen des Luftverkehrs um bis zu 12 Prozent reduzieren.	

Abbildung 7-1: Darstellung des Zielerreichungsgrads anhand von definierten Symbolen

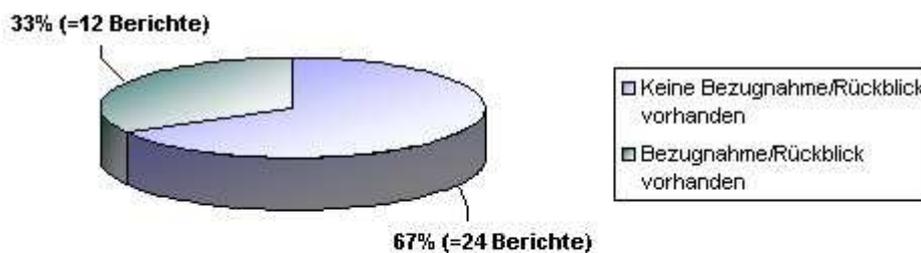
<sup>476</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Lufthansa AG, S. 69.

#### 7.4.4.2 Anzahl der Berichte, die in den Folgeausgaben einen Rückblick auf den Grad der Zielerreichung gewähren

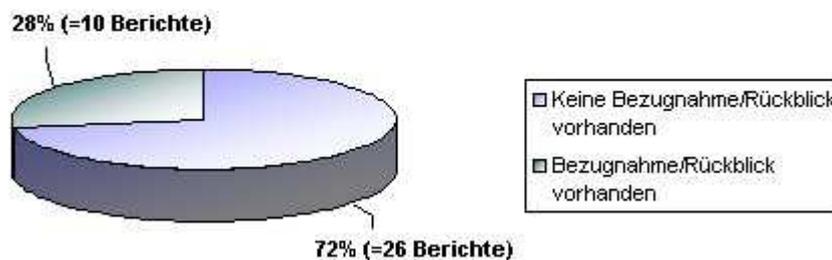
Beschreibung:

Es wurde überprüft, ob und wie viele Berichte in den entsprechenden Folgeausgaben einen Bezug auf die Ziele allgemein sowie auf den Grad der Zielerreichung (aus den vorherigen Berichten) aufweisen.

Bezugnahme auf Aufstellung zu Zielen aus Vorgänger innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



Bezugnahme auf Aufstellung zu Zielen aus VorVorgänger innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



ERGEBNIS:

Hier ist auffällig, dass für die Kategorie 3 keine Auswertung vorgenommen werden konnte, da zur Analyse keine Berichte der Kategorie VorVorVorgänger vorlagen. In der Kategorie 2 weisen 28% der Berichte einen Rückblick der Zieldefinitionen aus den VorVorgänger-Berichten auf. Dieser Trend setzt sich in der Kategorie 1 leicht mit 33% fort, wo ein entsprechender Bezug auf den Rückblick aus den Vorgänger-Berichten genommen wird. Dies entspricht zwar einer geringen Steigerung von 5%-Punkten innerhalb von vier Jahren. Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass über  $\frac{3}{4}$  der Berichte keinen Bezug auf einen Rückblick der Zieldefinitionen aus den Vor(Vor)gänger-Berichten aufweisen.

Die Umsetzung dieser Thematik gelang der Volkswagen AG noch mit am besten, obwohl auch in diesem Fall nicht auf alle Ziele in den Folgeberichten eingegangen wurde. Dennoch sollen die Nachhaltigkeitsberichte der Volkswagen AG als positives Anschauungsmaterial dienen:

<b>"VorVorgänger" Bericht<sup>477</sup></b>	<b>"Vorgänger" Bericht<sup>478</sup></b>
Aufstellung der Ziele, S. 22-27: 1. Re-Zertifizierung unserer Standorte weltweit nach EMAS + ISO 14001, S. 22; 2. Reduzierung des Partikelaustrittes bei Dieselfahrzeugen, aktueller Stand: 90% mit Bezugsjahr 1980, S. 23; 3. Forschungsprogramm INVENT (= Intelligenter Verkehr und nutzgerechte Technik) zur Erhöhung der Sicherheit im Straßenverkehr, S. 23;	<b>Rückblick:</b> 1. Re-Zertifizierung unserer Standorte weltweit nach EMAS + ISO 14001, -> <b>indirekter Bezug</b> auf S. 12 und S. 33 Aufstellung der zertifizierten Standorte nach Kontinenten, in Europa 4 Standorte nicht zertifiziert (Angabe, um welche es sich handelt, fehlt, ebenso eine Aussage über die Gründe), auch S. 60; wichtige Standortbeschreibungen S. 61-68; 2. Reduzierung des Partikelaustrittes bei Dieselfahrzeugen, aktueller Stand: 90% mit Bezugsjahr 1980, -> <b>indirekter Bezug</b> auf S. 32 und S. 60; 3. Forschungsprogramm INVENT (= Intelligenter Verkehr und nutzgerechte Technik) zur Erhöhung der Sicherheit im Straßenverkehr, -> <b>kein Bezug</b> ; Nachhaltigkeitsprogramm 2005 mit Aufteilung in, S. 60/61: 1. Umweltverträglichkeit; 2. Soziale Verantwortung;

Tabelle 7-5: Übersicht über den Bezug zu den Zielen im Vorgänger-Bericht, die im VorVorgänger-Bericht definiert wurden.

<sup>477</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003/04, Volkswagen AG, S. 22-27.

<sup>478</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005/06, Volkswagen AG, S. 60f.

Anhand der Tabelle 7-5 ist festzustellen, dass auf die ersten beiden Ziele aus dem Vorgänger-Bericht im Folgebericht zumindest indirekt Bezug genommen wird, während das Forschungsprogramm INVENT kommentarlos wegfällt.

<b>"Vorgänger" Bericht</b>	<b>Aktueller Bericht</b>
1. Beispiel aus Kategorie "Umweltverträglichkeit", S. 60: Zertifizierung der Standorte a) Anchieta; b) Curitiba; c) Pacheco; d) Dresden; 2. Beispiel aus Kategorie "Soziale Verantwortung", S. 61: Aufbau einer Umfallforschung in China -> Optimierung des Zusammenspiels zw. Fahrer, Pro- dukt und Umwelt;	<b>Rückblick:</b> 1. Die Zertifizierung, S. 60, der Standorte a) Anchieta; b) Curitiba; c) Pacheco; erfolgt, d) Dresden ist noch in Vorbereitung; 2. Aufbau einer Umfallforschung in China, S. 61 -> keinen Hinweis oder Ergebnisse gefunden, obwohl Artikel, S. 22- 25, über Partnerschaft mit China und Olympischen Spielen;

Tabelle 7-6: Übersicht über den Bezug zu den Zielen im aktuellen Bericht, die im Vorgänger-Bericht definiert wurden.

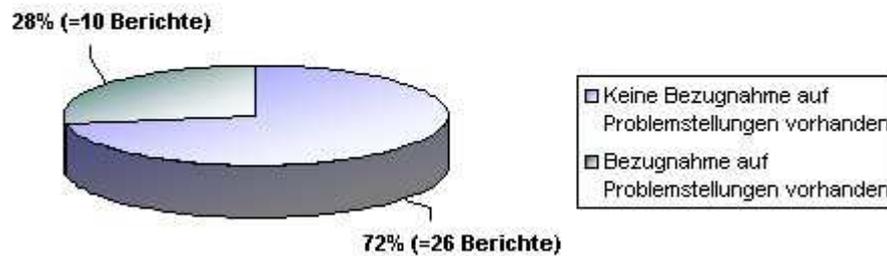
Anhand der Tabelle 7-6 ist problemlos zu erkennen, dass auf das erste Ziel aus dem Vorgänger-Bericht im Folgebericht in optimaler und idealer Weise Bezug genommen wird, während das zweite vollständig ignoriert wird.

#### **7.4.4.3 Anzahl der Berichte, die problembehaftete Situationen behandeln**

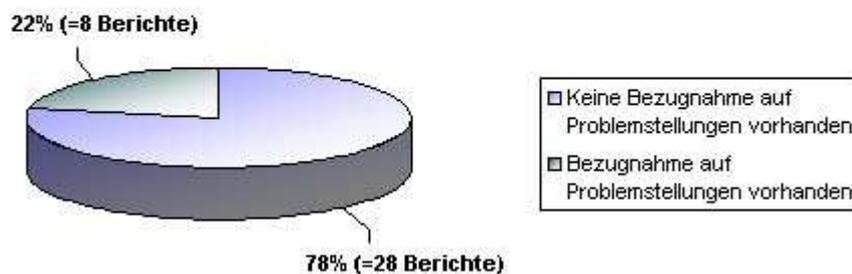
Beschreibung:

Überprüfung, ob die Unternehmen in ihren Berichten dem Leser einen Einblick in Problematiken, mit denen die Unternehmen konfrontiert waren, gewähren.

Bezugnahme auf Aufstellung von Problemstellungen innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



Bezugnahme auf Aufstellung von Problemstellungen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



ERGEBNIS:

Auch in diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass für die Kategorie 3 keine Auswertung vorgenommen werden konnte, da zur Analyse keine Berichte der Kategorie VorVorVorgänger vorlagen. In der Kategorie 2 wird dem Leser in 22% der Berichte ein Einblick in die Problemstellungen gewährt. In der Kategorie 1 sind es immerhin 28% der Berichte.

Dies entspricht erneut einer leichten Steigerung von 6%-Punkten innerhalb von vier Jahren. Aber auch hier darf nicht verschwiegen werden, dass über 70% der Berichte keinen Einblick in die Problemstellungen zur Zielerreichung aus den Vor(Vor)gänger-Berichten geben.

In diesem Zusammenhang sollen einige Unternehmensbeispiele angeführt werden. In der Kategorie 2 treten folgende Problematiken auf:

- Zielkonflikte bei Volkswagen AG<sup>479</sup>: Der Erhalt von Arbeitsplätzen an Standorten mit hohen Personalkosten kann fast nur durch Rationalisierung ineffektiver Bereiche gewährleistet werden. Oder die hohen Kundenerwartungen an Premiumprodukte in Bezug auf Sicherheit, Komfort, Fahrleistung stehen konträr zum Thema Klimaschutz<sup>480</sup> durch Verbrauchsreduzierung;
- Korruptions- und Bestechungsaffäre bei Volkswagen AG<sup>481</sup>: Nach Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten werden zwei Mitarbeiter entlassen. Gleichzeitig wird die Staatsanwaltschaft Braunschweig eingeschaltet. Ferner werden zur lückenlosen Aufklärung die Interne Revision der Volkswagen AG und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG beauftragt;
- Bei der Commerzbank AG gab es im Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>482</sup> gleich zwei Vorfälle:
  - a) Führende Manager der Bank gerieten wegen des Verdachts von Unregelmäßigkeiten im Osteuropageschäft zwischen 1996 und 2001 in das Visier der Ermittler. Es wurden die Kooperation mit den Behörden und eine umfassende Aufarbeitung versprochen.
  - b) Problematiken bei der Kreditvergabe an die russische Ölgesellschaft Lukoil. Bei der Errichtung einer Ölplattform in der Ostsee gab es keine länderübergreifende Überprüfung der Umweltverträglichkeit und keine Überprüfung möglicher Umweltrisiken für ein litauisches Naturschutzgebiet. Es fanden deshalb Gespräche zwischen den Commerzbankvertretern und Vertretern der Umwelt- und Menschenrechtsorganisation *urgewald e.V.* statt. Der Kredit wurde dennoch entsprechend der Planung an die russische Ölgesellschaft Lukoil vergeben.

---

<sup>479</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005/06 , Volkswagen AG, S. 9.

<sup>480</sup> Clemens 1992, Die Klimaproblematik.

<sup>481</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005/06 , Volkswagen AG, Rubrik Lowlights, S. 0.

<sup>482</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005 , Commerzbank AG, S. 14f.

Zur Kategorie 1 gehören folgende Beispiele:

- Bei EON AG<sup>483</sup> trat das Problem auf, dass ein Stromausfall im November 2006 weite Teile Zentraleuropas lahm legte. Hauptursache, so fanden Gutachter heraus, war menschliches Versagen. Nach den bisherigen Erkenntnissen kann technisches Versagen völlig ausgeschlossen werden;
- RWE AG<sup>484</sup> veröffentlichte im Herbst 2006 ein Positionspapier mit Daten und Fakten zur Strompreisbildung, das über [infoverantwortung@rwe.com](mailto:infoverantwortung@rwe.com) bezogen werden kann. Darin wird u.a. darauf hingewiesen, dass aufgrund der Untersuchungen der Europäischen Kommission keine wettbewerbswidrigen Absprachen über Preise und Kapazitäten bestanden.
- Deutsche Lufthansa AG veröffentlichte in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>485</sup> einen Artikel über die Knappheit des Kerosin aufgrund schrumpfender Erdölvorräte und über mögliche Alternativtreibstoffe, z.B. Ölsande, die zu synthetischem Rohöl weiterverarbeitet werden. Auch das *Blending*, also das Strecken des konventionellen Kerosins mit einem alternativen Treibstoff, wurde genannt. Am effektivsten scheint jedoch die Gewinnung von synthetischen Kohlenstoff-Treibstoffen aus Biomasse, Erdgas und Kohle auf Basis verschiedener Syntheseverfahren, wie der Fischer-Trosch-Synthese, zu sein.

#### **7.4.4.4 Anzahl der Berichte, die einen Umsetzungsplan implizieren**

Beschreibung:

Auswertung bezüglich der Anzahl der Berichte, die einen Umsetzungsplan zur stringenten Zielerreichung offen darlegen.

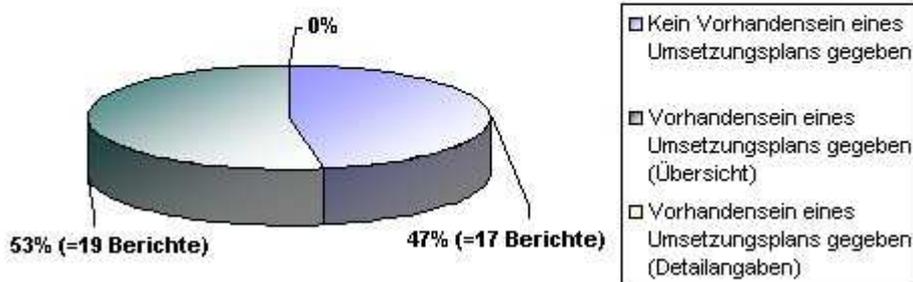
---

<sup>483</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, EON AG, S. 4.

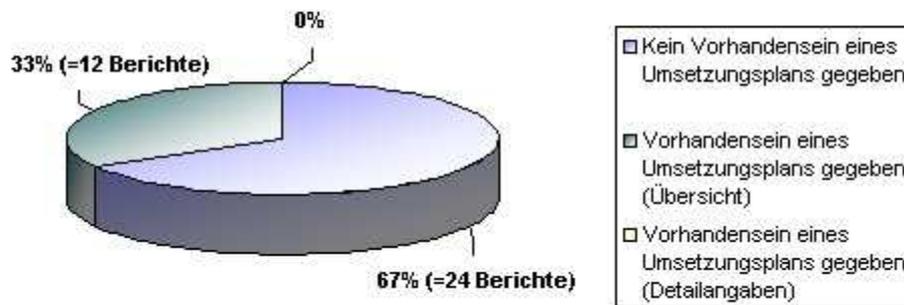
<sup>484</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, RWE AG, S. 11.

<sup>485</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Lufthansa AG, S. 52-57.

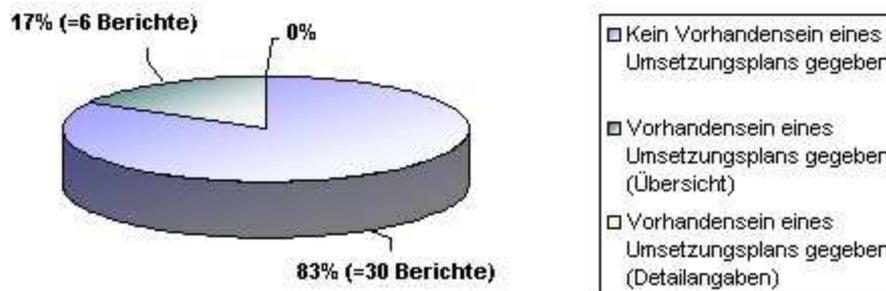
Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

Es wurde zunächst eine Unterscheidung zwischen der Offenlegung eines Umsetzungsplans in Form einer tabellarischen Übersicht bzw. in Form einer Übersicht mit Detailangaben vorgenommen.

Wie aus den Diagrammen zu entnehmen ist, beinhalten 17% der Berichte in der Kategorie 3 einen Umsetzungsplan in Form einer tabellarischen Übersicht. In der Kategorie 2 sind es 33% und in der Kategorie 1 sogar 53%, was einer Steigerung von 36%-Punkten innerhalb von sechs Jahren entspricht.

Der Auszug aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2007/08<sup>486</sup> der BMW AG, siehe Abbildung 7-2, steht exemplarisch für die Umsetzungsversuche aller Unternehmensberichte:

<sup>486</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007/08, BMW AG, S. 106.

<b>Nachhaltigkeitsziele im Bereich Gesellschaft*</b>		
Strategische Ziele	Maßnahmen	Termin
<b>Verkehrskonzepte der Zukunft</b>		
Verkehrskonzepte weiter entwickeln	Aufzeigen zukünftiger Veränderungen der Mobilität der privaten Haushalte aufgrund von Änderungen der Mobilitätskosten sowie der Einkommen in Deutschland	2008
	Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen durch ein umfassendes Benchmarking der Verkehrsinfrastrukturen (Straßen, Schiene, Luft) in Europa	2007
<b>Verkehrssicherheitsprojekte</b>		
Internationalisierung	Weitere Internationalisierung der Verkehrssicherheitsprojekte an den BMW Group Standorten	2009
<b>Bildung und interkulturelle Verständigung</b>		
Bildungsprojekte fokussieren	Stärkere Verzahnung der Kompetenzen der BMW Group mit den Bildungsprojekten im naturwissenschaftlichen Bereich	2007
<b>HIV/AIDS-Engagement in der Gesellschaft</b>		
Ausweitung der Aktivitäten gegen HIV/AIDS auf weitere Standorte	Übertragung der Aktivitäten aus Südafrika auf z. B. China, Russland und Thailand	kontinuierlich
	HIV/AIDS-Programm von BMW Südafrika auf die Händler vor Ort ausweiten	2011

Abbildung 7-2: Kurzbeschreibung der Umsetzungsmaßnahmen eines definierten Ziels

In diesem Zusammenhang lässt beispielsweise die Beschreibung „Übertragung der Aktivitäten aus Südafrika auf z.B. China, Russland und Thailand“ für das Nachhaltigkeitsziel HIV/AIDS-Engagement folgende Fragestellungen für den Leser ungeklärt und unbeantwortet:

- Welche Aktivitäten wurden in Südafrika erfolgreich umgesetzt?
- Welche Aktivitäten sollen in den anderen Ländern angewendet werden?
- Sind diese Aktivitäten tatsächlich 1:1 in diesen Ländern umsetzbar?
- Wer überprüft und kontrolliert diese Aktivitäten bezüglich erfolgreicher Umsetzung?
- Wer nimmt gegebenenfalls Korrekturen vor, sollten die Aktivitäten nicht den erwünschten Effekt und Erfolg haben?
- Welche Alternativmaßnahmen stehen dann zur Verfügung?
- Welches Land wird priorisiert oder werden alle drei Länder gleichzeitig in gleicher Weise unterstützt?
- Welche Regionen in den einzelnen Ländern werden priorisiert? Hier könnten *milestones* definiert werden.

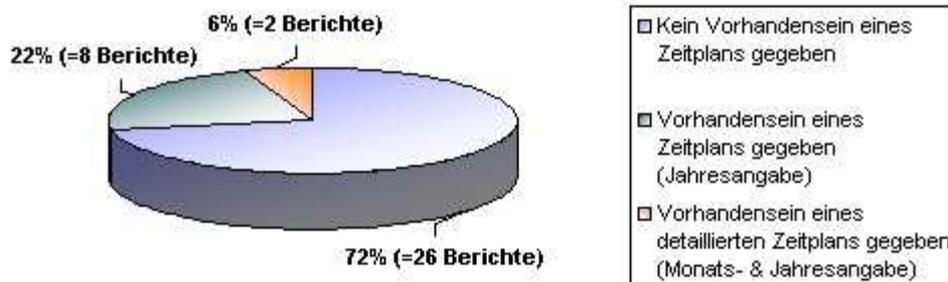
Ein ganz anderes ERGEBNIS ergibt sich bei der Offenlegung eines Umsetzungsplans in Form einer Übersicht mit Detailangaben: Bei allen Berichten in den 3 Kategorien fehlt eine derartige Übersicht mit Detailangaben vollständig.

#### 7.4.4.5 Anzahl der Berichte, die einen Zeitplan zur Zielerreichung aufweisen

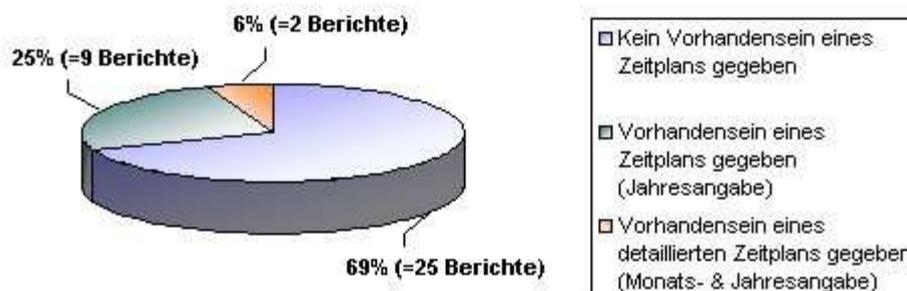
Beschreibung:

Analyse, wie viele Unternehmen in ihren Berichten einen realistischen Zeitplan zur Zielerreichung veröffentlichen.

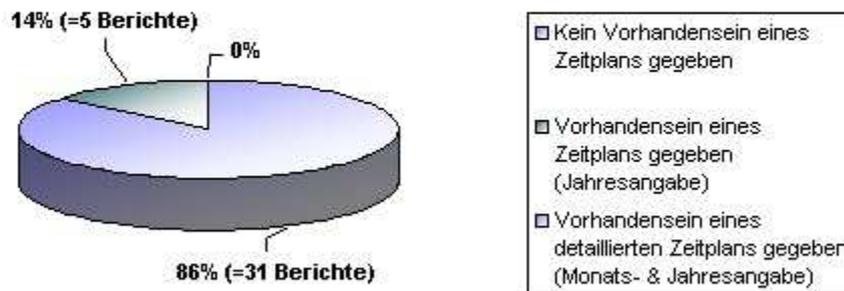
Vorhandensein eines Zeitplans innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte



Vorhandensein eines Zeitplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Vorhandensein eines Zeitplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte  
(VorVorgänger)



ERGEBNIS:

Es wurde eine Unterscheidung zwischen dem Vorhandensein eines Zeitplans in Form einer tabellarischen Übersicht mit Jahresangaben bzw. in Form einer Übersicht mit Detail- und Monatsangaben vorgenommen.

Anhand der Auswertung zeigt sich, dass 14% der Berichte in der Kategorie 3 sowie 25% der Berichte in der Kategorie 2 einen Zeitplan in Form einer tabellarischen Übersicht mit Jahresangaben beinhalten. Das entspricht einer Erhöhung von 9%-Punkten innerhalb von zwei Jahren. Jedoch setzte sich diese Trendsteigerung nicht, wie es zu erwarten gewesen wäre, fort, sondern sank in der Kategorie 1 um 3%-Punkte auf insgesamt 22%, was einem Zeitraum von vier Jahren entspricht.

Die Zeitangaben werden unter der Rubrik „Status“ in tabellarischer Form, ersichtlich aus der Abbildung 7-3, an zwei Auszügen aus den analysierten Berichten der Allianz bzw. BMW AG exemplarisch dargestellt:

a) Auszug aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Allianz AG:

	Ziel 2007	Status	Ziel 2008
Leistung	Führend in Sachen nachhaltiger Entwicklung werden	DJSI: Führend im Versicherungssektor 2006 und 2007 FTSE4Good: Teilnehmer	Führende Position im Versicherungssektor beibehalten
Nachhaltige Berichterstattung	Bericht anhand der GRI G3 Richtlinien	Abgeschlossen – B-Rating	Externe Bestätigung
Klimawandel	Entwicklung eines Klimawandel-Strategie-Plans	Strategie ratifiziert	
	Erfüllung des Allianz Aktionsplans „Klimawandel“: – Einbindung der Abteilungen – 20% Reduzierung der CO <sub>2</sub> -Emissionen bis zum Jahr 2012 (ausgehend vom Jahre 2000) – Produktinnovationen einführen (in den Bereichen Versicherungen und Investments) und das Risikomanagement anpassen	Umsetzung läuft – Gründung der Allianz Climate Solutions GmbH – Erstellen eines Arbeitsplans für ein globales Umweltmanagement System – Kooperation mit dem WWF – damit der Finanzsektor verstärkt den Klimawandel adressiert	Entwicklung eines neuen klimarelevanten Versicherungs- und Bankproduktes Fortsetzung des Einsatzes, die CO <sub>2</sub> -Emissionen bis zum Jahr 2012 um 20% zu reduzieren Fortsetzung der Zusammenarbeit mit dem WWF
Unsere Umweltbilanz und das Umweltmanagement System	Den Energieverbrauch reduzieren und effizienter gestalten	Läuft	Verbesserung des EMS – Einbindung von 80% der Mitarbeiter weltweit
	Einheitliche Umwelteitlinien für die gesamte Allianz Gruppe erarbeiten	In Arbeit – wird im Dezember 2007 abgeschlossen	

Abbildung 7-3: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Status<sup>487</sup>

<sup>487</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Allianz AG, S. 4.

b) Auszug aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2007/08 der BMW AG:

<b>Nachhaltigkeitsziele im Bereich Gesellschaft*</b>		
Strategische Ziele	Maßnahmen	Termin
<b>Verkehrskonzepte der Zukunft</b>		
Verkehrskonzepte weiter entwickeln	Aufzeigen zukünftiger Veränderungen der Mobilität der privaten Haushalte aufgrund von Änderungen der Mobilitätskosten sowie der Einkommen in Deutschland	2008
	Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen durch ein umfassendes Benchmarking der Verkehrsinfrastrukturen (Straßen, Schiene, Luft) in Europa	2007
<b>Verkehrssicherheitsprojekte</b>		
Internationalisierung	Weitere Internationalisierung der Verkehrssicherheitsprojekte an den BMW Group Standorten	2009
<b>Bildung und interkulturelle Verständigung</b>		
Bildungsprojekte fokussieren	Stärkere Verzahnung der Kompetenzen der BMW Group mit den Bildungsprojekten im naturwissenschaftlichen Bereich	2007
<b>HIV/AIDS-Engagement in der Gesellschaft</b>		
Ausweitung der Aktivitäten gegen HIV/AIDS auf weitere Standorte	Übertragung der Aktivitäten aus Südafrika auf z. B. China, Russland und Thailand	kontinuierlich
	HIV/AIDS-Programm von BMW Südafrika auf die Händler vor Ort ausweiten	2011

Abbildung 7-4: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Termin<sup>488</sup>

Ein konträres Ergebnis hierzu ergibt sich beim Vorhandensein eines Zeitplans in Form einer Übersicht mit Detailangaben:

In der Kategorie 3 fehlt eine derartige Übersicht mit Detailangaben völlig. In der Kategorie 1 und 2 beinhalten lediglich 6% der Berichte ausführlichere Umsetzungspläne.

Als positives Beispiel soll in diesem Zusammenhang die Aufstellung der Ziele und Handlungsfelder der RWE AG aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2005 genannt werden:

<sup>488</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007/08, BMW AG, S. 106.

Handlungsfeld	Termin	Status bzw. Kommentar
<b>Klimavorsorge</b>		
Vorbereitung auf den Handel mit Emissionszertifikaten	12/04	Umgesetzt und Handel mit Emissionszertifikaten in großem Stil eingeführt
Investitionsentscheidung zur weiteren Kraftwerkserneuerung	12/04	Baubeschluss für 2.100 MW Braunkohle und 1.500 MW Steinkohleblöcke in 2005 erfolgt, Inbetriebnahme bis 2012
Erstellung eines Inventars für Treibhausgasemissionen, die noch nicht vom Emissionshandel erfasst werden	12/04	Erledigt; mit ca. 1,5 Mio t etwa 1% der Gesamtemissionen
Erprobung von JI/CDM-Mechanismen im Rahmen von Prototype Carbon Fund und e7	laufend	Projekte über Prototype Carbon Fund und e7 auf alle Optionen aus JI/CDM ausgedehnt
Entwicklung neuer Technologien zur Erhöhung der Wirkungsgrade der Kohlekraftwerke	2009	Bau der Prototypanlage zur Wirbelschichttrocknung von Braunkohle in 2005 begonnen, neue Hochtemperaturwerkstoffe in der Erprobung
Entwicklung des CO <sub>2</sub> -freien Kohlekraftwerks	2013	Entwicklungsvorhaben im März 2006 begonnen
Ausbau der Windkraft um ca. 100 MW/Jahr	2010	Budget in die Mittelfristplanung eingestellt
<b>Soziale Verantwortung</b>		
Entwicklung einer konzernweiten Strategie für das gemeinnützige Engagement	12/04	Sponsoringstrategie 2005 verabschiedet, schrittweise Integration in die Vertriebsaktivitäten
Erprobung neuer Formen des gesellschaftlichen Engagements beispielsweise durch die Förderung gemeinnütziger Aktivitäten der Mitarbeiter	12/05	Etabliert in Großbritannien, Pilotprojekte in Deutschland, Ausbau der Pilotprojekte in Richtung eines konzernweiten Programms bis 12/07
Weiterentwicklung der internationalen Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitung	laufend	Organisatorische Voraussetzung mit der Errichtung der European Water, Energy and Power Foren geschaffen
Entwicklung einer Strategie, um dem demografischen Wandel zu begegnen	12/07	Vorhersehbare Entwicklung und Auswirkungen analysiert
Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern	12/08	Audit „Beruf und Familie“ eingeleitet

Abbildung 7-5: Darstellung der Zeitangaben in der Spalte Termin<sup>489</sup>

#### SCHLUSSFOLGERUNGEN:

- 1) Eine positive Bewertung erhält der quantitative Aspekt, da 80% der Berichte in der Kategorie 1 eine Zieldefinition aufweisen. Somit ist der quantitative Aspekt positiv zu bewerten.
- 2) Bei den qualitativen Aspekten bestehen zum Teil erhebliche Defizite in den Berichten. Darunter fallen:
  - a.) Über  $\frac{3}{4}$  der Berichte weisen keinen Bezug auf einen Rückblick der Zieldefinitionen aus den Vorgänger-Berichten auf. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmensleitungen, zumindest in den Berichten, lediglich nach kurzfristigen Zielen streben und eine langfristige Strategiepolitik vollständig ausklammern. In diesem Zusammenhang bleibt die Frage offen, ob es sich hierbei um Diskretion handelt, um im nationalen und internationalen Marktwettbewerb bestehen zu können, oder ob sich dahinter tatsächlich nur ein kurzfristiges Erfolgsstreben der Unternehmensleitungen verbirgt. Unternehmen wie die Deutsche Telekom AG lassen aufgrund ihrer Rationalisierungsmaßnahmen letztere Hypothese vermuten.

<sup>489</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, RWE AG, S. 77.

- b.) Ferner gewähren die Unternehmensführungen nur in wenigen Berichten einen Einblick in ihre Problematiken. Die Bandbreite reicht hierbei von unternehmerischen Zielkonflikten über besondere Situationen (=wie den Stromausfall in Zentraleuropa im November 2006) bis hin zu Korruptions- und Bestechungsfällen. In der Kategorie 1 sind es immerhin 28% der Berichte, die zu derartigen Themen Stellung beziehen. Dennoch sind es insgesamt bei weitem zu wenig Unternehmen. Die Darstellung problembehafteter Fälle/Vorkommnisse sollten die Unternehmensleitungen vielmehr als Chance begreifen, ihre Glaubwürdigkeit und Seriosität gegenüber den *Stakeholdern* zu vertreten. Somit können sie einen konstruktiven Beitrag zu einer für alle Interessengruppen zufriedenstellenden Berichterstattung leisten.
- c.) Schließlich sollten die Umsetzungs- und Zeitpläne innerhalb der Berichte detaillierter und präziser dargestellt werden. Dies hat jedoch zur Folge, dass die Unternehmensleitungen gegenüber ihren *Stakeholdern* in Erklärungsnot geraten und evtl. sogar von ihren *Stakeholdern* zur Verantwortung gezogen werden können, sollten diese Pläne aus begründeten und unbegründeten Zusammenhängen nicht eingehalten werden können. Dies erscheint der Verfasserin allerdings dennoch ehrlicher und seriöser, als sich hinter vagen, nicht kontrollier- und nachvollziehbaren Umsetzungs- und Zeitplänen zu verbergen. Dadurch verliert die Berichterstattung erneut an Glaubwürdigkeit. Dies hat eine abwartende bis abschreckende Wirkung auf potenzielle Investoren.<sup>490</sup>

**TRENDPROGNOSE 4 FÜR DIE ZUKÜNFTIGE BERICHTERSTATTUNG:**

Der Trend für die Beschreibung der Zieldefinitionen geht eindeutig in Richtung Kurzbeschreibung der Handlungsfelder mit unverbindlich wirkenden Jahresangaben zur Zielerreichung sowie mit geringem Bezug zu bereits definierten Zielen aus Vorgängerberichten bzw. zu konkreten Problematiken und Skandalen.

<sup>490</sup> eigene Darstellung.

### 7.4.5 Die Darstellung von *Statements* der *Stakeholdern*

In diesem Abschnitt erfolgt die Analyse folgender drei Themenpunkte:

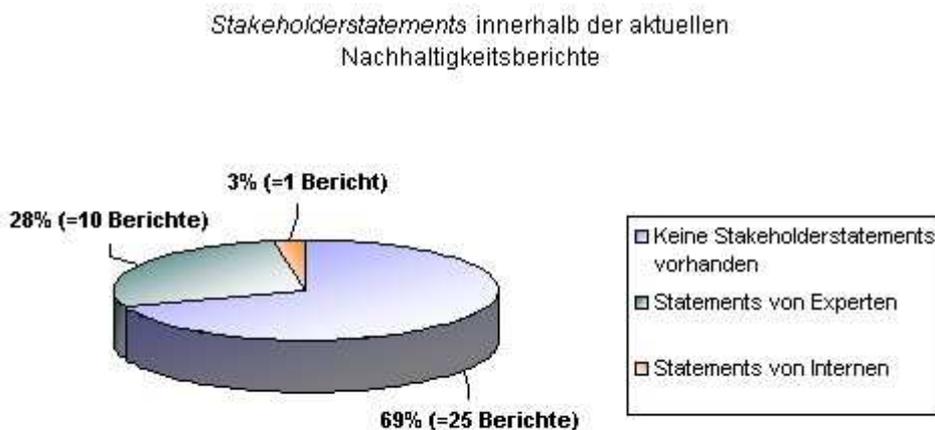
1. Beinhalten die vorliegenden Berichte *Statements* von *Stakeholdern*? Wenn ja, welche *Stakeholdergruppen* kommen in den Berichten zu Wort?
2. Um welche Art von *Statements* handelt es sich hierbei? Werden nur positive *Stakeholder-Statements* publiziert oder werden auch kritische *Stakeholder-Statements* berücksichtigt?
3. Werden in den Berichten negative Nachrichten genannt und Hintergründe entsprechend erläutert?

Die Ergebnisse der drei Themenpunkte werden in den nachfolgenden Abschnitten detailliert dargestellt.

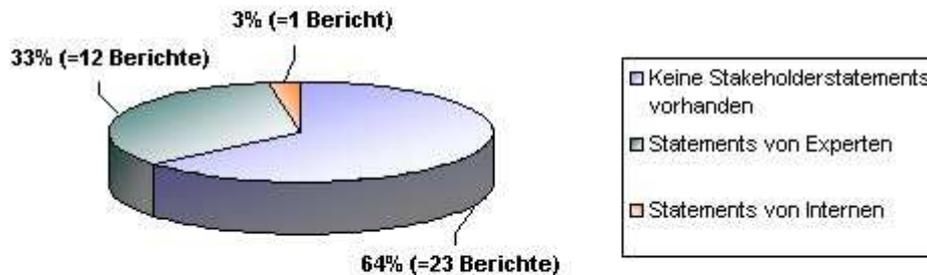
#### 7.4.5.1 *Beinhalten die vorliegenden Berichte Statements von Stakeholdern?* *Wenn ja, welche Stakeholder kommen in den Berichten zu Wort?*

Beschreibung:

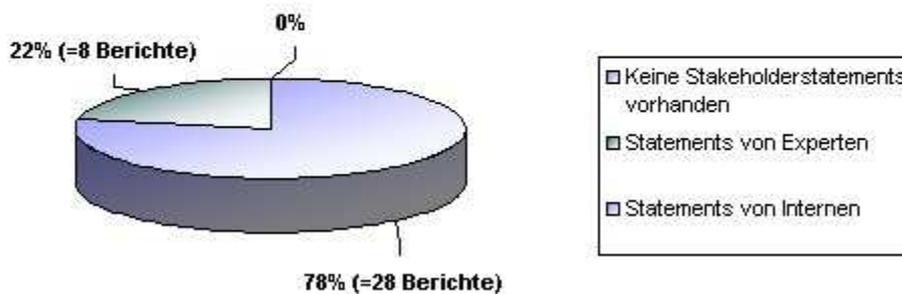
Analyse der Berichte auf *Statements* von *Stakeholdern* und Klärung der Frage, welche *Stakeholdergruppen* sich hinter diesen *Statements* verbergen.



Stakeholderstatements innerhalb  
der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Stakeholderstatements innerhalb  
der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

Es lässt sich feststellen, dass in der Kategorie 3 78% der Berichte keine *Statements von Stakeholdern* beinhalten, in der Kategorie 2 64% und in der Kategorie 1 erhöht sich die Prozentzahl wiederum auf 69%. Obwohl in diesem Fall ein Rückgang von 9%-Punkten innerhalb der vergangenen sechs Jahre zu verzeichnen ist, so wird dennoch deutlich, dass in fast  $\frac{3}{4}$  der zu analysierenden Berichte ein entsprechendes *Statement von Stakeholdern* fehlt.

Dafür werden vermehrt *Statements* von unabhängigen Experten genutzt: in Kategorie 3 zu 22%, in Kategorie 2 zu 33% sowie in Kategorie 1 zu 28%. Bei den externen Experten handelt es sich einerseits um Persönlichkeiten der Öffentlichkeit, wie z.B. Frau Petra Roth<sup>491</sup>, die Oberbürgermeisterin der Stadt Frankfurt/Main. Frau Roth würdigt im Nachhaltigkeitsbericht 2005 der Commerzbank den Firmensitz der Bank, insbesondere aber auch eine Stiftungsgastprofessur an der Goethe-Universität in ihrer Amtsstadt. Als weiteres Beispiel sollte der Altbundeskanzler Helmut Schmidt<sup>492</sup> erwähnt werden, der im Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Otto GmbH & Co. KG über deren Umweltverantwortung zu Wort kommt. Andererseits handelt es sich bei den externen Experten tatsächlich um Fachleute aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Ökologie und Umweltschutz, wie z.B. der Klimaforscher Prof. Mojib Latif<sup>493</sup> vom Leibniz-Institut für Meereswissenschaften in Kiel, der sich in einem Artikel im Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Energie Baden Württemberg AG über die Erderwärmung, den Klimawandel und die daraus resultierende Verantwortung eines Energiekonzerns äußert. In anderen Fällen verfassen Finanzanalysten in den Berichten ein *Statement*, wie beispielsweise der Nachhaltigkeitsanalyst Mike Tyrrell von der HSBC Investment Bank in London im Nachhaltigkeitsbericht 2003 der RWE AG. Darin beschreibt Tyrrell die Vorreiterstellung des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit, da die RWE AG als „eines der ersten deutschen Unternehmen den Analysten in London seine Nachhaltigkeitsstrategie [vorstellte].“<sup>494</sup>

Schließlich werden im Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Henkel KG aG Expertendialogveranstaltungen der Initiative Miteinander im Team mit Prof. Dr. Habisch<sup>495</sup> von der Katholischen Universität Eichstätt angeboten.<sup>496</sup>

Jedoch sollte bei diesem Thema nicht unberücksichtigt bleiben, dass zwei Drittel der vorliegenden Berichte bewusst auf Experten-*Statements* verzichten.

Gleichzeitig nehmen die unternehmensinternen Experten mit geringen 3% in der Kategorie 2 und 1 eine untergeordnete Rolle ein, während sie in den Berichten der Kategorie 3 erst gar nicht in Erscheinung treten. Lediglich bei der HochTief Aktiengesellschaft kommt im Nachhaltigkeitsbericht 2007 der Vorstandsvorsitzende Dr. Ing. Herbert Lüt-

---

<sup>491</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Commerzbank AG, S. 57.

<sup>492</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Otto GmbH & Co. KG 2007, S. 64.

<sup>493</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, EnBW AG, S. 19-21.

<sup>494</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2003, RWE AG, S. 23.

<sup>495</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Henkel KG aG, S. 49.

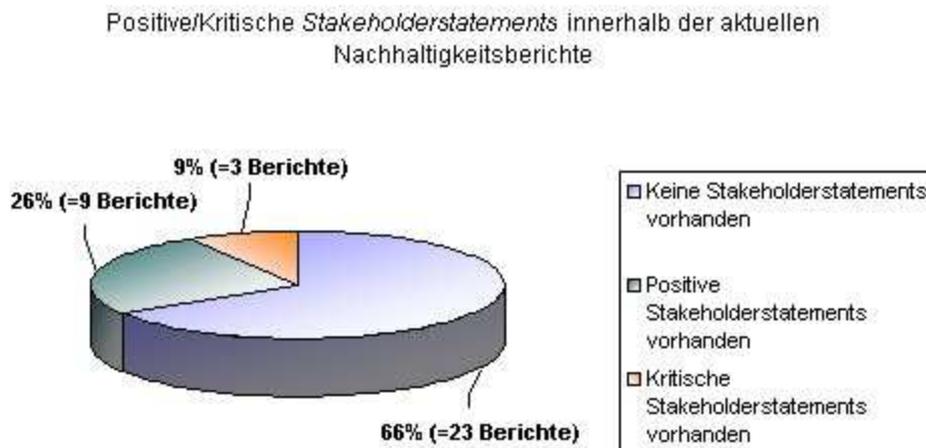
<sup>496</sup> Hinweis: weitere Beispiele finden sich unter Auswertungen, Anlage 1, Rubrik Experten-*Statement*.

kestratkötter<sup>497</sup> über innovative Nachhaltigkeitsideen sowie Rechtsanwalt Albrecht Ehlers<sup>498</sup> im Nachhaltigkeitsbericht 2005 über den demographischen Wandel in Form eines Interviews als unternehmensinterne Experten zu Wort.

#### **7.4.5.2 Um welche Art von Statements handelt es sich hierbei? Werden nur positive Stakeholder-Statements publiziert oder werden auch kritische Stakeholder-Statements berücksichtigt?**

Beschreibung:

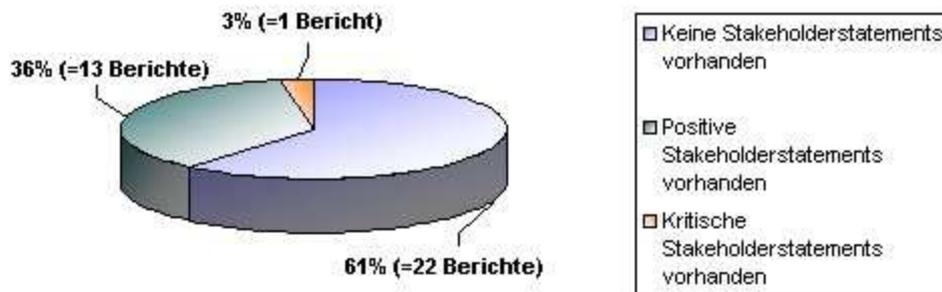
Zudem wurde überprüft, um welche Art von *Statements* es sich handelt. Ferner wurde der Frage nachgegangen, ob es sich in den Publikationen ausschließlich um positive *Stakeholder-Statements* handelt oder ob auch kritische *Stakeholdergruppen* berücksichtigt werden.



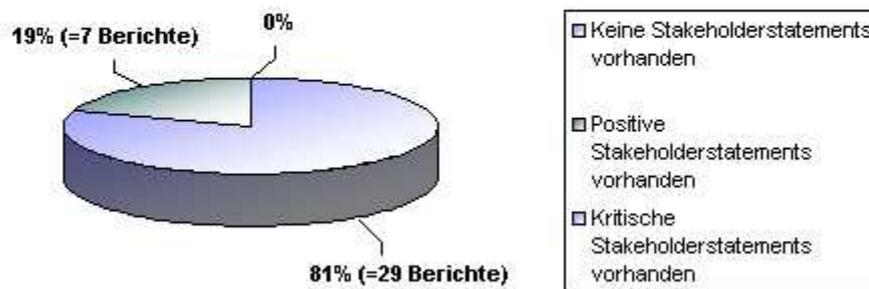
<sup>497</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, HochTief AG, S. 14f.

<sup>498</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, HochTief AG, S. 20f.

Positive/Kritische *Stakeholderstatements* innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Positive/Kritische *Stakeholderstatements* innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)



ERGEBNIS:

1. Wie bereits in 7.4.1.18 auf Seite 243 dargestellt, werden in den Berichten *Stakeholder-Statements* von Experten in der Kategorie 3 zu 22%, in der Kategorie 2 zu 33% sowie in Kategorie 1 zu 28% verwendet. Diese Experten-*Statements* beinhalten in der Regel positive Aussagen zu den entsprechenden Unternehmen. Dies spiegelt sich auch in der vorliegenden Auswertung wider, nach der 19% in der Kategorie 3, 36% in der Kategorie 2 sowie 26% der positiven *Stakeholder-Statements* in Kategorie 1 der analysierten Berichte zur Verfügung standen. Dies entspricht einer Steigerung von 17%-Punkten für den Zeitraum von zwei Jahren zwischen Kategorie 3 und Kategorie 2. Entgegen der Erwartung einer weiteren Steigerung trat eine Trendwende ein und führte zu einem erneuten Rückgang um 10%-Punkte in den darauffolgenden vier Jahren zwischen Kategorie 2 und Kategorie 1.
2. Die kritischen *Stakeholder-Statements* kommen in Kategorie 3 gar nicht vor, in der Kategorie 2 lediglich zu 3% und in Kategorie 1 zu 9%. Zwar entspricht dies einer Steigerung von 9%-Punkten innerhalb von sechs Jahren, aber diesem Ergebnis stehen 66% der Berichte gegenüber, die keine *Stakeholder-Statements* beinhalten. Da es sich bei dieser Thematik um einen sehr diskreten Bereich handelt, sollen die Beispiele der Unternehmen, die den Mut und die Ehrlichkeit bewiesen haben, kritischen *Stakeholder-Statements* in ihren Berichten zu veröffentlichen, im nachfolgenden ausführlicher erläutert werden:

Im Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>499</sup> der DaimlerChrysler AG interviewt Philipp Weselhöft den Forschungsleiter und Umweltbevollmächtigten von DaimlerChrysler Herrn Prof. Herbert Kohler. Bereits in der ersten Interviewfrage lässt sich eine gewisse Kritik bezüglich ökologischer Standards an den Modellen der DaimlerChrysler AG nicht leugnen: „Herr Professor Kohler, das Thema Klimawandel ist aktuell wie nie, auch der CO<sub>2</sub> -Ausstoß von Autos, der Kraftstoffverbrauch und alternative Antriebe sind viel diskutierte Themen. DaimlerChrysler zum Beispiel punktet auf der einen Seite mit einem Drei-Liter-smart, auf der anderen Seite bieten Sie einen 500 PS starken AMG-Geländewagen mit über 15 Litern Kraftstoffverbrauch an. Wie rechtfertigen Sie dies in heutigen Zeiten?“<sup>500</sup>

---

<sup>500</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, DaimlerChrysler AG, S.40.

In der Kategorie 1 lassen gleich drei Unternehmen in ihren Berichten eine kritische Meinung zu:

Die erste kritische Meinung lässt sich im Nachhaltigkeitsbericht 2008 der Daimler AG finden. Frau Dr. Beate Feuchte von der Hans Böckler Stiftung, das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes, attestiert dem Topmanagement der Daimler AG eine positive Umsetzungsstrategie in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und finanzieller Absicherung der Stammbesellschaft. Gleichzeitig jedoch stellt Frau Dr. Feuchte folgende Anmerkungen kritisch in Frage: „Nach erfolgtem Personalabbau und damit verbundenen gestiegenen Arbeits- und Leistungsanforderungen scheinen – bei nach wie vor hohem Arbeitsvolumen – die Potenziale zur Senkung der Personalkosten sehr begrenzt zu sein. Der erweiterte Einsatz von Flexibilisierungsinstrumenten könnte sich ungünstig auf die Motivation der Beschäftigten und die Produktqualität auswirken. Zusätzlich zur Begrenzung von Zeitarbeit und befristeter Beschäftigung sollte eine Begrenzung externer Fremdfirmeneinsätze erfolgen.“ Im nächsten Abschnitt heißt es: „Mit der Einführung des neuen Entgelttarifvertrages wurden die Entgeltgruppen neu definiert und zugeordnet. Diesen Prozess und sein Zuordnungsergebnis nahmen Teile der Belegschaft als Ausdruck einer reduzierten Wertschätzung wahr, wenngleich mit dem Gesamtbetriebsrat vereinbart ist, dass es für die bestehende Belegschaft zu keinerlei Entgelteinbußen kommt. Die Zuordnungsergebnisse führten zu einer hohen Zahl an Reklamationen seitens der Mitarbeiter, die inzwischen zu einem großen Teil abgearbeitet sind.“<sup>501</sup>

Die zweite kritische Meinung findet sich im Nachhaltigkeitsbericht 2006 der E.ON AG. Darin wird Matthew Lockwood, der Forschungsbeauftragte des *Sustainability program Institute of Public Policy Research*, wie folgt zitiert: „Ihr Kerngeschäft besteht im Verkauf von möglichst viel Energie, und je mehr Energie ein Kunde kauft, desto niedriger ist der Preis. Es ist Zeit für eine radikale Veränderung – ein völlig neues Geschäftsmodell, um die Kunden dazu zu bringen, weniger zu verbrauchen.“<sup>502</sup>

Die dritte kritische Meinung war im Nachhaltigkeitsbericht 2005 der KarstadtQuelle AG zu finden. Hierin äußert sich der Leiter des Institute of Contemporary Observation, Dr. Liu Kaiming, wie folgt über die Befähigung der Menschen bei der Einfüh-

---

<sup>501</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2008, Daimler AG, S. 61.

<sup>502</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, E.ON AG, S. 33.

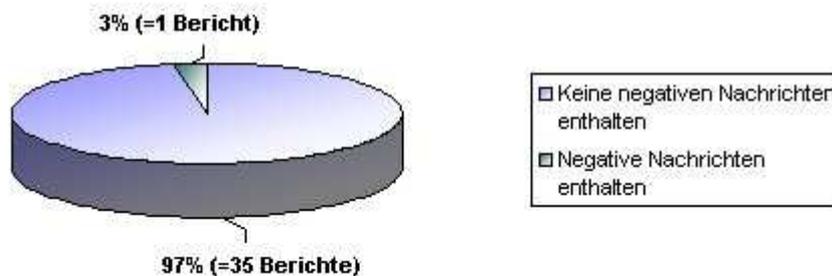
„Die Initiative westlicher Unternehmen, sich in Schwellen- und Entwicklungsländern für die Einführung von Umwelt- und Sozialstandards einzusetzen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Menschenrechte zu gewährleisten, ist ein innovativer Ansatz. Allerdings berücksichtigen die meisten westlichen Unternehmen dabei nicht ausreichend die kulturellen Unterschiede, wenn sie ihre Verhaltenskodizes einführen. Nur wenige Unternehmen befassen sich mit den Organisationsstrukturen, in die Arbeitnehmer und Arbeitgeber eingebunden sind. Meiner Meinung nach sollte in eine Interessenvertretung auf Werksebene investiert und jede Werksleitung motiviert werden, dem Trend zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu folgen.“<sup>503</sup>

#### 7.4.5.3 Werden in den Berichten negative Nachrichten genannt und Hintergründe entsprechend erläutert?

Beschreibung:

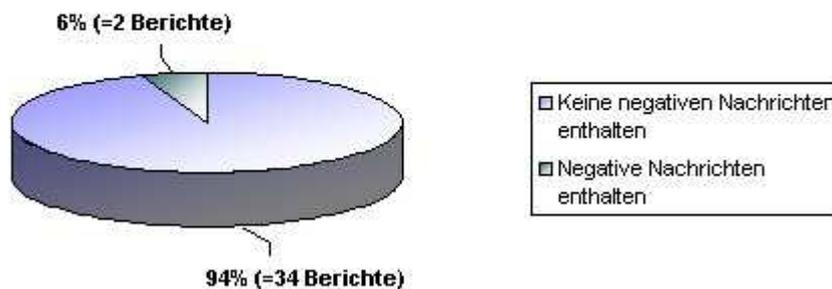
Zudem wurde der Frage nachgegangen, ob in den Berichten negative Nachrichten genannt werden und entsprechende Hintergründe dazu erläutert werden.

Darstellung von negativen Nachrichten innerhalb der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte

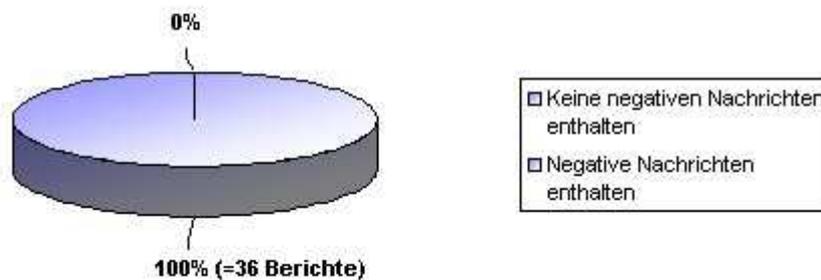


<sup>503</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, KarstadtQuelle AG, S. 26.

Darstellung von negativen Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



Darstellung von negativen Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)



ERGEBNIS:

Anhand der dargestellten Diagramme lässt sich erkennen, dass in den Berichten in der Kategorie 3 keine negativen Nachrichten vorhanden sind, was 0% entspricht. In der Kategorie 2 sind in 6% der Berichte negative Nachrichten enthalten, jedoch reduziert sich dieser Wert in der Kategorie 1 wieder auf 3%.

Wie bereits in Abschnitt 7.4.5.3. auf Seite 250 sollen auch in diesem Zusammenhang alle Beispiele der Unternehmen, die negative Nachrichten veröffentlichen, kurz dargestellt werden:

In Kategorie 2 ist hier zunächst der Nachhaltigkeitsbericht 2005/06<sup>504</sup> der Volkswagen AG zu nennen. Darin werden zwei Zielkonflikte beschrieben: Es geht zum einen um die Standortpolitik, zum anderen um die Modellpolitik. Bei dem ersten Punkt wird auf das Spannungsfeld zwischen dem Erhalt von Arbeitsplätzen an Standorten mit hohen Personalkosten und entsprechenden Rationalisierungsmaßnahmen, um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, eingegangen. Im Zusammenhang mit der Modellpolitik des Unternehmens wird bei den Fahrzeugen speziell im Premiumsegment das Spannungsfeld zwischen dem hohen Kundenanspruch an Komfort, Fahrleistung und Sicherheit auf der einen Seite und den Klimaschutzziele durch Verbrauchsreduzierungen auf der anderen Seite, wie z.B. das Drei-Liter-Auto A2, beschrieben.<sup>505</sup> Auch im Nachhaltigkeitsbericht 2005<sup>506</sup> der Commerzbank AG werden negative Vorkommnisse angeschnitten. Demnach gerieten führende Manager des Konzerns wegen des Verdachts auf Unregelmäßigkeiten im Osteuropageschäft zwischen 1996 und 2001 in das Visier von Polizei und Staatsanwaltschaft. Ferner wurde versichert, dass entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung der Behörden und zur Aufklärung des Falls eingeleitet wurden. Leider enthielt der Nachhaltigkeitsbericht 2007 dazu keine Informationen mehr.

In der Kategorie 1 ist der Nachhaltigkeitsbericht 2006/07<sup>507</sup> der HypoVereinsbank AG zu erwähnen. Das Bankinstitut wollte sich ursprünglich finanziell am Bau von zwei Kernkraftwerken in der Region Belene/Belgien beteiligen. Aufgrund massiver Proteste seitens der NGOs<sup>508</sup> Greenpeace und urgewald wurde nach Angaben der HypoVereinsbank AG die Finanzierung des Projekts eingestellt.

#### **SCHLUSSFOLGERUNGEN:**

1. Anhand der durchgeführten Analyse kann gefolgert werden, dass sich die Inhalte der *Statements von Stakeholdern* in den Unternehmensberichten entweder auf ein fachliches Thema, wie im Fall von Klimaforscher Prof. Mojib Latif oder Finanzanalyst Mike Tyrrell von der HSBC Investment Bank, beziehen. Ein weiteres beliebtes Phänomen ist das positive *Statement* von bekannten Persönlichkeiten der Öffent-

---

<sup>504</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005/06, Volkswagen AG, S. 9, i.V.m. S 14.

<sup>505</sup> Habisch 2003, S. 52.

<sup>506</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2005, Commerzbank AG, S. 14f.

<sup>507</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006/07, HypoVereinsbank AG, S. 9.

<sup>508</sup> NGOs bedeuten *non-governmental organisations*.

lichkeit, wie Oberbürgermeisterin Frau Petra Roth oder Altbundeskanzler Helmut Schmidt. Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, dass fast  $\frac{3}{4}$  der zu analysierenden Berichte ganz auf ein entsprechendes *Statement* von *Stakeholdern* verzichten. Aufgrund dieser Tatsache stellt sich die Frage, welche Qualität die Dialoge mit den *Stakeholdern* aufweisen: Handelt es sich tatsächlich um Dialoge oder eher um Monologe seitens der Unternehmen, die in ihren Berichten öffentliche Persönlichkeiten nur deshalb zu Wort kommen lassen, um mit deren Bekanntheitsgrad, öffentlichem Einfluss und *Statements* das Image des eigenen Unternehmens aufzubessern und dadurch eine positive Reputation für das jeweilige Unternehmen zu schaffen? Denn Tage der offenen Tür sind zwar geeignet, um Kontakte zu ermöglichen, herzustellen und zu intensivieren. Letztlich erreichen derartige Aktionen aber nur eine geringe Bevölkerungsanzahl und am wenigsten die Zielgruppe der potenziellen Investoren.

2. Die Annahme, dass es sich bei den Dialogen mit den *Stakeholdern* seitens der Unternehmen eher um Monologe handelt, wird durch die Überprüfung der Berichte in Bezug auf das mangelnde Vorhandensein von kritischen *Stakeholder-Statements*, d.h. 9% in Kategorie 1, und von negativen Nachrichten, d.h. 3% in Kategorie 1, verstärkt. Es ist ziemlich unwahrscheinlich, dass 97% der Unternehmen in Kategorie 1 derart erfolgreich operieren, dass sie von allen negativen Nachrichten, Skandalen und Schlagzeilen verschont sind. Hier besteht also ein erhebliches Aktionspotenzial für die Unternehmensleitungen und Verfasser der Berichte, wie die Prozentzahlen in Kategorie 1 sehr deutlich widerspiegeln. Das Bemühen der Unternehmensleitungen ist damit zu begründen, dass sie mit kritischen *Stakeholder-Statements* und negativen Nachrichten Gefahr laufen, die Reputation und das gute Image in der Öffentlichkeit zu verlieren und dadurch potenzielle Investoren abzuschrecken bzw. vorhandene Investoren zu verlieren. Dennoch ist diese Sichtweise seitens der Unternehmensleitungen als kurzfristig zu sehen, denn die Zulassung von kritischen *Stakeholder-Statements* sowie die Darstellung von negativen Nachrichten verleiht den Berichten und letztendlich den Unternehmensleitungen als Verfasser und Initiatoren der Berichte eine höhere Glaubwürdigkeit. Zudem ist es vom strategischen Standpunkt betrachtet wesentlich besser, negative Nachrichten proaktiv in die Öffentlichkeit zu kommunizieren, als dass ein Reporter die negativen Nachrichten recherchiert und anschließend als sensationsgerechte Story vermark-

tet. In solchen Fällen sind die Schäden für die Reputation des Unternehmens<sup>509</sup> von hohem Ausmaß und es steht den Verantwortlichen in der Regel dann nur noch eine Maßnahme zur Verfügung: den eigenen Rücktritt bekannt zu geben.

Dennoch sollte nicht der Fehler begangen werden, wie dies im Nachhaltigkeitsbericht 2006 der E.ON AG erfolgte, zwar ein kritisches *Stakeholder-Statement*<sup>510</sup> im Bericht zu veröffentlichen, aber es als Unternehmensleitung zu versäumen, hierzu Stellung zu nehmen. Ein derartiges Verhalten impliziert Ignoranz und schadet zudem noch der Glaubwürdigkeit des Berichts.

Schließlich führt die Zulassung von kritischen *Stakeholder-Statements* bzw. die Darstellung von negativen Nachrichten in den Berichten zu einer erheblichen Reduzierung der Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensverantwortlichen und ihren *Stakeholdergruppen*. Diese Reduzierung der Informationsasymmetrien bewirkt bei den *Stakeholdergruppen* als Nebeneffekt eine größere Loyalität gegenüber den Unternehmensverantwortlichen. Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten oder aufgrund von Skandalen in einem ähnlichen Ausmaß, wie bei der Siemens AG im Jahr 2006. Die Reduzierung der Informationsasymmetrien würde für die Berichterstattung selbst einen großen Schritt in Richtung glaubwürdiger und seriöser Berichterstattung bedeuten.<sup>511</sup>

#### **TRENDPROGNOSE 5 FÜR DIE ZUKÜNFTIGE BERICHTERSTATTUNG:**

Der Trend für die Verwendung von kritischen *Stakeholder-Statements* und negativen Nachrichten findet in den Berichten immer weniger Anklang bzw. werden gar nicht berücksichtigt oder es werden kommentarlose *Stakeholder-Kurzstatements* in die Berichte aufgenommen.

<sup>509</sup> Korruptionsskandal bei der Siemens AG in dreistelliger Millionenhöhe im Jahre 2006, i. V. m. [www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Wirtschaft-Siemens-Schmiergeldaffaere.html](http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Wirtschaft-Siemens-Schmiergeldaffaere.html), Stand 04/2008.

<sup>510</sup> Matthew Lockwood: „Ihr Kerngeschäft besteht im Verkauf von möglichst viel Energie, und je mehr Energie ein Kunde kauft, desto niedriger ist der Preis. Es ist Zeit für eine radikale Veränderung – ein völlig neues Geschäftsmodell, um die Kunden dazu zu bringen, weniger zu verbrauchen.“

<sup>511</sup> eigene Darstellung.

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

### 8.1 Zusammenfassung

Basierend auf der statischen, empirischen Analyse in Kapitel 7 lassen sich folgende fünf Trendprognosen ableiten:

- 1. Trendprognose:** Einbeziehung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Thematiken in den Nachhaltigkeitsberichten.
- 2. Trendprognose:** Verwendung der Richtlinien des GRI-Indexes als Basisrichtlinie zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.
- 3. Trendprognose:** Diversifizierung bei der Auditierung der Berichte durch die Anwendung von verschiedenen Richtlinien unterschiedlichster Organisationen, je nach Schwerpunkt in Bezug auf Ökonomie und Ökologie. Keine konsequente Einhaltung der Richtlinien nach dem GRI-Index sowie Vernachlässigung des sozialen Engagements der Unternehmen. Positiver Trend: Bewertung und Förderung einer familiengerechteren und -bewussteren Unternehmenspolitik (= Attestierung durch das Zertifikat „audit berufundfamilie“).
- 4. Trendprognose:** Kurzbeschreibung der Handlungsfelder mit unverbindlich wirkenden Jahresangaben zur Zielerreichung, sowie geringer Bezug zu bereits definierten Zielen aus Vorgänger-Berichten bzw. zu konkreten Problematiken und Skandalen.
- 5. Trendprognose:** Wenig Anklang bzw. gar keine Berücksichtigung von kritischen Stakeholder-Statements und negativen Nachrichten bzw. Verwendung von kommentarlosen Stakeholder-Kurzstatements.

Diese Trendprognosen weisen darauf hin, dass die qualitative Bandbreite bei den Nachhaltigkeitsberichten sehr stark schwankt. Dabei stehen sehr gut strukturierte und informative Nachhaltigkeitsberichte von der HochTief AG, Volkswagen bzw. BMW AG unstrukturierten und quantitativ umfangreichen Nachhaltigkeitsberichten der Bahn bzw. Telekom AG gegenüber. Relativ informationslose CSR Statements, wie von der adidas AG bzw. Münchner Rück AG, bilden den qualitativen Tiefpunkt der statischen, empirischen durchgeführten Analyse.

Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument zur Reduzierung von Informationsasymmetrien wenig bzw. gar nicht geeignet ist. Diese ist eindeutig zu verneinen, da das Instrument Nachhaltigkeitsbericht als solches ein gro-

ßes Potential an Glaubwürdigkeit und Transparenz aufweist. Allerdings ist es Aufgabe der Unternehmensleitungen, dieses Potential zu nutzen, um ihre Stakeholder in glaubwürdiger Weise über wichtige ökonomische, ökologische und soziale Themen in einen maximalen Zeitraum von zwei Jahren zu informieren.

Die umfassendste und informativste Inhaltsstruktur bieten hierbei die Richtlinien der Global Reporting Initiative (=GRI-Index) mit ihren ökonomischen, ökologischen und sozialen Themengebieten. Die Schwierigkeit bzw. die Problematik liegt bei der Verwendung darin, dass der GRI-Index mit seinen Sector Supplements zu umfangreich ist. Ferner besitzt die Global Reporting Initiative keine juristisch öffentliche Stellung, die als Regulierungs- und Kontrollinstanz akzeptiert ist. Daher bleiben die Nachhaltigkeitsberichte ein individuelles und mehr oder minder auf Wahrheit und Glaubwürdigkeit basierendes Marketinginstrument.

Die Leitsätze des Europäischen-Umwelt-Audit-System (=EMAS) beruhen ebenfalls auf Freiwilligkeit der Unternehmen und beziehen sich auf rein ökologische Aspekte. Die Schwierigkeit bei der Verwendung dieser Leitsätze besteht darin, dass der Stakeholder bzw. der Leser die zum Teil äußerst chemisch-technischen Auswertungen, wie CO<sub>2</sub>-Ausstoß oder die verschiedenen Treibhausgase, nur mit einem hohen Wissens- und Informationsstand bewerten und mit Mühe richtig beurteilen kann.

Die Social Accountability-Richtlinie SA 8000 findet überhaupt keine Resonanz bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Lediglich die Otto GmbH & Co KG bezieht in ihren Umweltberichten kurz Stellung gegen Kinderarbeit und argumentiert für die Gewährleistung von Sicherheits- und Gesundheitsstandards.

Die grundsätzliche Frage, die sich hinter den ökologischen und sozialen Informationen verbirgt, lautet: Inwieweit spielen diese Themen für potenzielle Investoren und Finanzexperten eine Rolle? In diesem Zusammenhang scheinen Umsatz- und Gewinnprognosen sowie Profitmargen für die Investoren von größerer Bedeutung zu sein.

Dieser Zusammenhang dürfte auch eine mögliche Ursache dafür sein, dass lediglich 17% der Nachhaltigkeitsberichte durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auditiert wurden. Dieses Ergebnis überrascht insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Bilanz und der Jahresabschluss von Gesetztes wegen (Handelsgesetzbuch) jährlich überprüft werden müssen.

Die DIN EN ISO 9000-Normenreihe DIN EN ISO 14031 ist nicht nur international anerkannt, wie etwa in der Automobilbranche oder bei den Energieversorgern. In diesem Kontext ist der unmittelbare Zusammenhang zwischen ISO-Zertifizierung und den Ba-

sel II-Anforderungen als Basis der Kreditvergabe zu nennen. Dies belegt der Artikel Risikomanagement: Die ISO 9001:2000 und das Rating nach Basel II in Management und Qualität 9/2006 von TÜV CERT. Grundsätzlich besitzt die ISO-Zertifizierung innerhalb und außerhalb Europas eine öffentliche Anerkennung mit vergleichbarem Gesetzesstatus, der durch entsprechende sich wiederholende und erweiterte Zertifizierungsprozesse durch hierfür ausgebildete externe Prüfer Unternehmen immer wieder zwingt, ihre Prozesse und Daten entsprechend aufzubereiten und transparent zu machen.

Auf Basis dieser öffentlichen Anerkennung mit vergleichbarem Gesetzesstatus entsteht aktuell die Social Responsibility-Norm DIN EN ISO 26000 als neue Standardnorm über die gesellschaftliche Verantwortung und Organisation sowohl von Unternehmen als auch von Nichtregierungsorganisationen (=NGOs), Gewerkschaften und staatlichen Organisationen. Diese ISO-Norm soll eine Ergänzung zu DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 14000 sein. Sie umfasst Themenkomplexe wie Regulierungen gegen Kinder- und Zwangsarbeit, Antidiskriminierungsreglements, Arbeitssicherheit und Gesundheit, Informationsintensität gegenüber den Stakeholdern, Ressourcennutzung oder Vermeidung von Umweltverschmutzungen. Somit kann diese ISO-Norm als Gesamtpaket zur Beantwortung aller wichtigen Interessenmöglichkeiten gesehen werden.

Zentral wird sein, ob diese Social Responsibility-Norm DIN EN ISO 26000 tatsächlich auf dem global agierenden Markt dieselbe Akzeptanz erfahren wird wie die DIN EN ISO 9000 mit ihren anerkannten Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme oder die DIN EN ISO 14031 mit den anerkannten Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem. Die DIN EN ISO 26000 wird sich nur dann am Markt etablieren und durchsetzen können, wenn:

- (a) die Konsumenten, Stakeholder und Investoren wirklich Interesse an den geforderten Themenkomplexen aufbringen;
- (b) die Unternehmen bei der Nichterfüllung von Informationsanforderungen mit negativen Konsequenzen zu rechnen haben, wie etwa die Ablehnung eines Kredites aufgrund fehlender oder nicht nachvollziehbarer Informationen.

## 8.2 Ausblick für die Wissenschaft und für die Praxis

Das Ziel der vorliegenden Dissertation war es, die Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen den Unternehmensleitungen und ihren *Stakeholdern* und *Shareholdern* auf Basis von Nachhaltigkeitsberichten aufzuzeigen. Dieses Bestreben kann

mit Hilfe des Nachhaltigkeitsberichts nur bedingt erreicht werden. Die Ursachen und Gründe hierfür wurden in Kapitel 3.5.2.2<sup>512</sup>, in den Kapiteln 3.5.2.3.1.1<sup>513</sup> bis 3.5.2.3.1.5<sup>514</sup> sowie in Kapitel 4<sup>515</sup> und Kapitel 5.4<sup>516</sup> ausführlich erläutert. Die sich anschließende empirische Analyse der Nachhaltigkeitsberichte gab umfassende Antworten auf die fünf Themenschwerpunkte, die unter folgenden Aspekten beleuchtet wurden:

- a.) Um welche Art von Nachhaltigkeits-, Umweltbericht bzw. CSR-Statement – handelt es sich bei den vorliegenden Berichten?
- b.) Auf welchen Richtlinien, welche die Struktur und die Themeninhalte stark beeinflussen, basiert die Erstellung der Berichte?
- c.) Wurden die Inhalte der Berichte durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auditiert bzw. von externen Prüfern, Ratingagenturen, Fondsgesellschaften oder anderen externen Berichtsexperten entsprechend geprüft?
- d.) Werden Ziele in den Berichten grundsätzlich genannt, in welchem Detaillierungsgrad erfolgt dies und wird in den Folgeberichten hierauf Bezug genommen?
- e.) Beinhalten die Berichte grundsätzlich Statements von Stakeholdern? Welcher Art entsprechen diese? Handelt es sich um positive Statements, um Expertenmonologe bzw. -dialoge oder beinhalten die Berichte auch kritische Statements in Bezug auf das Unternehmensgebaren oder auf Vertreter des Unternehmens?

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen deutlich, dass in allen 84 (Nachhaltigkeits-) Berichten zu diesen Themenbereichen Verbesserungspotenziale identifiziert werden können, welche die Unternehmen auch nutzen sollten. Aus diesem Grund gibt die Verfasserin nachfolgend Empfehlungen für den Bereich der Wissenschaft und Empfehlungen für die Praxis.

---

<sup>512</sup> Erläuterungen, S. 56ff.

<sup>513</sup> Erläuterungen, S. 59ff.

<sup>514</sup> Erläuterungen, S. 66ff.

<sup>515</sup> Erläuterungen, S. 74 – 86.

<sup>516</sup> Erläuterungen, S. 111 – 114.

### 8.2.1 Empfehlungen an die Wissenschaft

Der Lehrstuhl für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik mit seiner Anbindung an das *Center for Corporate Citizenship* gehört im Bereich der Thematisierung und Beratung bei der Umsetzung von *Corporate Social Responsibility*-Ansätzen in den Unternehmen zu den Vorreitern in Deutschland, wie etwa die Tätigkeit bei der Microsoft Deutschland GmbH zeigt.

Aufgrund dieser positiven Einflussnahme bestünde für die Wissenschaft die Möglichkeit, die Berichte im Hinblick auf die hier vorgestellten Themenbereiche Auditierung, Ziele und Stakeholderstatements mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse von Berelson zu analysieren. Dadurch könnte die Universität, als eine gesellschaftlich einflussreiche Institution/Instanz, eine Kontrollfunktion übernehmen. Die Unternehmen müssten so die Notwendigkeit erkennen, ihre Berichte in sich stimmig und nachvollziehbar zu gestalten. Insbesondere bei den Themenkomplexen Grad der Zielerreichung, Zielsetzung und Bezugnahme darauf in den Folgeberichten bzw. Angaben über den aktuellen Sachstand, ist eine solche Instanz mehr als wünschenswert. Ferner könnte die quantitative Inhaltsanalyse noch durch weitere Analysenthematiken ergänzt werden:

- (1) Erstellung von inhaltlichen Standardisierungsschwerpunkte und Auditierungskriterien verbindlich für alle Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, da hier aktuell keine einheitlichen Kriterien verwendet werden. Deshalb sind inhaltliche Vergleiche nicht möglich.
- (2) Erstellung von Branchenanalysen, speziell mit Hilfe ergänzenden Sector Supplements des Global Reporting-Indexes.
- (3) Analyse der Zertifizierung bzgl. Lieferanten und Zulieferern von Unternehmen im Ausland, bspw. China oder Indonesien, mit Verifizierung der Zertifizierungskriterien nach europäischem Standard.
- (4) Analyse, welche sozialen Aktivitäten/Aktionen/Projekte die Unternehmen unterstützen oder selbst initiieren. In diesem Zusammenhang könnten folgende Aspekte überprüft werden:
  - a.) Soziale Aktivitäten/Aktionen/Projekte sollten auf einem Qualitätsmanagementsystem beruhen, das Antworten auf die Rentabilität und Profitabilität der sozialen Aktivitäten/Aktionen/Projekte gibt.
  - b.) Der Grad der nachhaltigen positiven (Aus-)Wirkungen sozialer Aktivitäten/Aktionen/Projekte für die Begünstigten.

- c.) Maßnahmen zur öffentlichen Bewusstseinsbildung über die Wirksamkeit der sozialen Aktivitäten/Aktionen/Projekte. Die Begründung dafür lautet, dass bei der empirischen Analyse der (Nachhaltigkeits-) Berichte die Social-Accountability-Richtlinie SA 8000 keine Bedeutung fand.

Dies sind einige mögliche Analysebeispiele mit dem Ziel der Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten zur weiteren Reduzierung von Informationsasymmetrien, das die Intention der vorliegenden Dissertation darstellt.

### 8.2.2 Empfehlungen an die Praxis

Die vorliegende Dissertation hat zum Ziel, der Praxisorientierung einen hohen Stellenwert einzuräumen. Dazu diene vor allem die umfassende empirische Inhaltsanalyse der 84 (Nachhaltigkeits-) Berichte von 36 deutschen Großunternehmen, welche die positiven Aspekte wie auch die Defizite der (Nachhaltigkeits-) Berichte aufzeigte.

Gleichzeitig soll die vorliegende Dissertation die Unternehmensleitungen sowie die Verfasser der (Nachhaltigkeits-) Berichte ermutigen, die Berichte noch transparenter, mit mehr Zusammenhängen und für den interessierten Leser, Stakeholder oder potenziellen Investor noch nachvollziehbarer zu gestalten und inhaltlich zu verifizieren, um eine seriöse und glaubwürdige Berichterstattung in Zukunft noch zufriedenstellender zu gewährleisten. Die Stakeholder würden dies als positive Signalingeffekte werten. Ferner sollte durch eine transparente Berichterstattung das Ziel anvisiert werden, eine nahezu symmetrische Informationskonstellation zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu erreichen. Der unternehmerische Nutzen einer derartigen symmetrischen Informationskonstellation besteht einerseits in einer guten Reputation, die große Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Andererseits haben Barry/Brown<sup>517</sup> herausgefunden, dass Unternehmen, zu denen auf dem Markt wenige Informationen bekannt sind, mit höheren Kapitalkosten bestraft werden. Aus diesem Grund sollen abschließend 15 Empfehlungen für eine seriöse und glaubwürdige Berichterstattung genannt werden, deren ausführliche Erläuterungen sich im Anhang (Anhang 4) befinden, basierend auf den wichtigsten Fehlerquellen, die aus den Schlussfolgerungen sowie allgemein aus der durchgeführten Analyse in Kapitel 7 abgeleitet wurden:

---

<sup>517</sup> Erläuterungen, Kap. 3.6.1, S. 69.

<b>Wichtige Fehlerquellen bei der Erstellung der Berichte</b>	<b>Kurze Erläuterung</b>
<b>Layout, Texte, Abbildungen</b>	Das Layout ist vielfach sehr aufwendig, mit vielen Bildern und komplexen Abbildungen (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2008 der Daimler AG). Dies impliziert eine lange und zähe Aufbauphase des Dokuments bzw. der einzelnen Seiten. Dieselbe Problematik entsteht durch zu lange und zu sehr ins Detail gehende Texte, wie z.B. der Artikel über BLUETEC im Nachhaltigkeitsbericht 2005 der Daimler AG. Denselben Effekt können zu viele Abbildungen bewirken, z.B. über den Wasserverbrauch allgemein, Wasserverbrauch je produzierte Einheit, Prozesswasser je produzierte Einheit oder Abwasser (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007 der BMW AG)
<b>Zertifizierungsdokumente</b>	Zertifizierungsdokumente, ein ISO 9000-Zertifikat oder 14001-Zertifikat oder EMAS-Zertifikat oder Auditierungs-Testat einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, sollten stets in Originalkopie abgedruckt werden.
<b>Dokumentengröße</b>	Viele Berichte umfassen weit mehr als 100 Seiten. Dieser Umfang geht auf Kosten eines logisch und verständlichen Aufbaus sowie einer schnellen Zugänglichkeit für den Leser. Empfehlenswert wäre eine schlanke Darstellung der Berichte mit einer Maximalgröße von 50 bis 70 Seiten.
<b>Struktur und Aufbau</b>	Einhaltung der Richtlinien nach dem GRI-Index, d.h. umfassende Bandbreite zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen. Ergänzende Informationen bei Bedarf durch branchenspezifische <i>Sector Supplements</i> .
<b>Inhalt:</b>	
a) Ziele mit Umsetzungs- und Zeitplänen	Die Gliederung in <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziel erreicht,</li> <li>- (Ziel) nicht erreicht,</li> <li>- Ziel geht weiter,</li> <li>- neues Ziel</li> </ul> allein reicht nicht aus. Die Zieldefinierungen sollten zunächst mit milestones und grob strukturierten Umsetzungsplänen versehen werden. In den Folgeberichten sollte hierauf kontinuierlich Bezug genommen werden, indem auf die Erreichung von milestones sowie auf die finale Zielerreichung eingegangen wird. Zudem sollten Korrekturmaßnahmen erläutert werden, wenn das ursprünglich definierte Ziel nicht mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden kann. Ferner sollte die Umsetzung von Zielen mit realistischen Zeitangaben, d.h. mit Jahres- und Monatsangaben, versehen werden.
b) Problematiken	Es wird zu selten auf Problematiken wie die Zielkonflikte eines Unternehmens oder Skandale und Korruptions- und Bestechungsaffären eingegangen.
c) <i>Stakeholder-Statements</i>	Der Bericht sollte positive und kritische <i>Stakeholder-Statements</i> aufweisen. Positive Nachrichten und <i>Statements</i> haben in gleicher Weise ihre Berechtigung wie negative Schlagzeilen und <i>Statements</i> . Hier sollte im Bericht stets eine Balance gefunden werden. -> Empfehlung: da eine Überbewertung der positiven <i>Statements</i> einen unglaubwürdigen Eindruck beim Leser

hinterlassen. Bei kritischen *Stakeholder-Statements* sollte die Unternehmensleitung eine Stellungnahme ihrerseits nicht vergessen.

Abbildung 8-1: Die wichtigsten Fehlerquellen bei der Erstellung der Berichte auf Basis der durchgeführten Analyse<sup>518</sup> im Überblick

In diesem Zusammenhang ist auf das formelle Defizit einer fehlenden Auditierung der Berichte durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hinzuweisen. Drei Viertel der geprüften Berichte können keine Auditierung vorweisen. Dieses Ergebnis wäre im Vergleich zu einer Jahresbilanz inakzeptabel. Daher besteht von Seiten der Unternehmensleitungen ein dringender Handlungsbedarf.

Am Ende dieser Dissertation bleibt zu hoffen, dass sich die hier vorgestellten Ideen in Wissenschaft und Praxis als so vernünftig und realisierbar erweisen werden, wie die Verfasserin sich dies auch wünscht.

---

<sup>518</sup> eigene Darstellung.

## 9 Glossar

### **Accountancy-1000-Standard**

Er sieht die Verbesserung der Berichterstattung unter Einbeziehung von Qualitätskriterien für einen erfolgreichen Stakeholder-Dialog vor. Die wesentlichen Anforderungen an die Berichterstattung sind dabei Wesentlichkeit (materiality), Vollständigkeit (completeness) und Verantwortlichkeit (responsiveness).

### **Adverse Selection**

Die Adverse Selection bezeichnet grundsätzlich Situationen, in denen entscheidungsrelevante Eigenschaften des Agenten, d.h. seine Fähigkeiten, Qualifikationen, Ausstattung oder Präferenzen, ihm selbst zwar bekannt sind, jedoch vom Prinzipal im Vorfeld der Entscheidungsfindung nicht erkannt werden können. Im Verlauf eines gewissen Zeitraums nach der Entscheidungsfindung des Prinzipals werden diese Eigenschaften allerdings offenkundig. Daher treten Adverse Selection-Konstellationen meist in Verbindung mit hidden knowledge- und hidden information-Konstellationen auf.

### **Agenda 21**

Leitpapier für ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm des 21. Jahrhunderts zur nachhaltigen Entwicklung, das 172 Staaten auf der „Konferenz für Umwelt und Entwicklung“ der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992 verabschiedet haben.

### **Begrenzte Verarbeitungskapazitäten (bounded rationality)**

Entscheidungen von Trägern in realen Entscheidungssituationen unterliegen in der Regel einer begrenzten Rationalität. Die Beteiligten verarbeiten die Informationen, die ihnen theoretisch und praktisch zur Verfügung stehen, in Bezug auf Ihre Entscheidungskalkül nur in unzureichender und begrenzter Weise.

### **Completeness (englisch)**

Die Vollständigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts.

### **Corporate Citizenship (Unternehmensbürgerschaft)**

Bezeichnung für das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder z.B. für ökologische bzw. kulturelle Belange engagieren.

### **Corporate Social Responsibility (Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung)**

Freiwilliger Beitrag für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit am Markt. Beinhaltet ökologisch relevante Umweltaspekte bis hin zu den Beziehungen mit den Mitarbeitern am Arbeitsplatz und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).

### **CSR-Statements**

Kurzer Bericht bzw. Stellungnahme eines Unternehmens zu sozial- und umweltpolitischen Aktivitäten und Darstellung der damit einhergehenden Zielsetzungen in möglichst kurzer bzw. übersichtlicher Form.

### **DIN EN ISO 9000**

Die internationale Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9000 der International Organization for Standardization ist eine weltweit anerkannte und gültige Norm, welche die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme festlegt. Sie dokumentiert Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement.

### **DIN EN ISO 14031**

Die internationale Umweltmanagementnorm DIN EN ISO 14031 ist sehr stark an das Europäische-Umwelt-Audit-System EMAS angelehnt und als Umweltmanagement-Audit institutionalisiert. Somit stellt diese Norm eine Ergänzung zu DIN EN ISO 14001 und zur EG-Umweltaudit-Verordnung dar.

### **DIN EN ISO 26000**

Hierbei handelt es sich um eine neue Standardnorm über die gesellschaftliche Verantwortung und Organisation sowohl von Unternehmen als auch von Privatorganisationen (=NGOs), Gewerkschaften und staatlichen Organisationen. Sie ist seit 2005 in Bearbeitung.

### **Dow Jones Sustainability Indexes**

Börseninvestment zur Bewertung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen nach Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit.

### **emission 55**

Zusammenschluss von Unternehmen in 55 Ländern zur Einhaltung des Kyoto-Protokolls (u.a. Germanwatch oder WWF).

### **Emissionen**

Belastung der Umwelt durch Ausstoß von Schadstoffen bzw. Verunreinigungen. Mit Hilfe von Emissionswerten kann bspw. der Ausstoß von Luftverunreinigungen einer Anlage quantifiziert werden.

### **EMAS (Eco Management and Audit Scheme)**

Auch bekannt als EU-Öko-Audit oder Öko-Audit. Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Die Zertifizierung bewertet die Eigenverantwortung der Wirtschaft bei der Bewältigung ihrer direkten und indirekten Umweltauswirkungen. Die Leitsätze der Europäischen-Umwelt-Audit-System-Verordnung umfassen operative Leistungskennzahlen, Managementleistungskennzahlen und Umweltzustandsindikatoren.

### **Externe Effekte**

Externe Effekte sind dann vorhanden, wenn das Niveau des eigenen Nutzens und Gewinns eines Akteurs A außerhalb dessen eigener Aktionsparameter mindestens einen variablen Aspekt enthält, der nicht (vollständig) von A, sondern von einem oder mehreren Akteur(en) kontrolliert wird.

### **(1) Positive externe Effekte**

Sind dadurch gekennzeichnet, dass Akteure von einer Leistung profitieren, ohne dafür eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen.

## **(2) Negative externe Effekte**

Ergeben sich dadurch, dass die Akteure ein knappes Gut unentgeltlich nutzen. So werden die Nutzungsmöglichkeiten eines Individuums durch die Nutzungsmöglichkeiten anderer Akteure eingeschränkt. Dadurch entsteht Rivalität.

## **FTSE4Good-Index**

Nachhaltigkeits-Indizes für Social Responsible Investments, das die Nachhaltigkeits-Aktivitäten von Unternehmen bewertet.

## **Global Compact**

Zehn Prinzipien der Vereinten Nationen über Erklärungen zur Einhaltung der Menschenrechte sowie grundlegende Prinzipien und Rechte für die Bereiche Arbeit und Umwelt. Inkludiert ebenso Erklärungen zur Bekämpfung von Korruption.

## **Global Reporting Initiative**

Initiierung durch die coalition of environmentally responsible economies im Jahr 1999, deren GRI-Richtlinien die Stellungnahme des Geschäftsführers, das Profil der Organisation, einige Schlüsselindikatoren, die Unternehmenspolitik, die Strategie und Organisation sowie ökonomische, umweltpolitische und soziale Indikatoren beinhalten.

## **Goodwill**

Der Wert eines Unternehmens, den ein Käufer insgesamt bereit ist zu bezahlen. Dieser orientiert sich vor allen an den zukünftiger Ertragserwartungen und den Wert aller materiellen bzw. immateriellen Vermögensgegenstände nach Abzug der Schulden.

## **Guile (englisch)**

Opportunistisches Verhalten unter Zuhilfenahme von List und Tücke.

## **Indikatoren**

Beobachtbare Hinweise, also direkt erfahrbare Sachverhalte auf ein in seiner Allgemeinheit oder Abstraktheit nicht unmittelbar zu beobachtendes Phänomen.

## **Information**

Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zwecks eingesetzt wird.

## **Informationsasymmetrie**

Verfügen nicht alle Marktteilnehmer über die gleichen Informationen, so ist die Information asymmetrisch unter den Akteuren verteilt.

## **Internalisierung**

Die Zurechnung externer Effekte auf den Verursacher.

## **ISAE 3000 Standard (Umbrella Standard)**

Der globale Dachverband der Wirtschaftsprüfer, die International Federation of Accountants (IFAC), entwickelte den internationalen Prüfungsstandard International Standards on Assurance Engagements (ISAE). Er umfasst den Ablauf der Prüfungen von Nachhaltigkeitsberichten sowie die Zielsetzung und einzelne Elemente der Prüfung.

**(1) IDW Prüfungsstandard PS 820**

Dieser beinhaltet Grundsätze ordnungsgemäßer Durchführung von Umweltberichtsprüfungen. Der Prüfungsstandard bezieht sich auf Prüfungen von eigenständigen Umweltberichten oder von Kapiteln im Geschäftsbericht zu Umweltschutzfragen, die sich außerhalb der prüfungspflichtigen Berichtsteile befinden.

**(2) IDW Prüfungsstandard PS 821**

Allgemein anerkannter Standard für den Inhalt von Nachhaltigkeitsberichten. Als Berichtskriterien können entweder vorhandene Leitlinien und Kriterienkataloge, wie die Richtlinien des GRI-Index und des Global Compact, oder die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung herangezogen werden.

**Katallaxie**

Die wechselseitige Anpassung vieler einzelner Wirtschaften in einem Markt. Begründer: Friedrich A. von Hayek, österreichischer Ökonom und Nobelpreisträger von 1974.

**Linkages (englisch)**

Wechselwirkungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatorenssystemen.

**Market of lemons (englisch)**

Essay über den Qualitätsverfall des amerikanischen Gebrauchtwagenmarktes von George Akerlof, der hierfür 1966 den Nobelpreis für Ökonomie erhielt.

**Markt**

Handelsplatz, an dem Waren regelmäßig gehandelt oder getauscht werden. Ferner werden dort Angebot und Nachfrage von Waren, Dienstleistungen und Rechten zusammengeführt.

**Marktversagen**

Ein volkswirtschaftlicher Bereich der Wohlfahrtstheorie, in dem der Markt als zweckgebundener Funktionsträger für die Allokation der Ressourcen verstanden wird. Deshalb liegt dann ein Marktversagen vor, wenn es dem sich selbst überlassenen Akteur nicht mehr gelingt, die Ressourcen (Kapital oder Arbeit), effizient zu verteilen.

**Materiality (englisch)**

Die Wesentlichkeit eines Nachhaltigkeitsberichts.

**MIPS-Konzept (englisch)**

Material-Input pro Einheit Service. Dieses Konzept wurde 1994 von Schmidt-Bleek (dt. Chemiker und Umweltforscher) entwickelt. Die Ermittlung von MIPS erfolgt, indem für ein Produkt die über den gesamten Lebenszyklus benötigte Stoffmenge summiert und dann auf die letztlich erzielte Dienstleistung umgerechnet wird. Der erste Teil dieses Rechenwegs entspricht dem ökologischen Rucksack. Im Falle des Autos müsste auch die benötigte Kraftstoffmenge mit einbezogen werden. Im zweiten Schritt wird diese Summe durch die geleisteten Transportkilometer dividiert.

**Moral Hazard**

Moral Hazard bezeichnet grundsätzlich das moralische Risiko bei verschleierte Handlungen. Das moralische Risiko liegt für den Prinzipal grundsätzlich darin, dass dieser

die Leistung eines Agenten zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme in Bezug auf dessen Fleiß, Einsatzbereitschaft und Sorgfalt nicht im Vorfeld beurteilen (vgl. Feuerversicherungen).

### **Nachhaltigkeit**

Gestaltung von Verhaltensmustern, die wirtschaftliche und politische Entscheidungen zur Hinterlassenschaft von funktionsfähigen Systemen bzw. einer funktionsfähigen Welt für nachfolgende Generationen gewährleisten.

### **Nachhaltigkeitsberichte**

Öffentlich zugängliche Berichte, die Informationen zur Leistung von Unternehmen auf Basis wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Daten beinhalten.

### **Nachhaltigkeitsindikatoren**

Definierbare und messbare Kennwerte, deren absolute Werte die Veränderungsgeschwindigkeit eines Unternehmens, einer Kommune oder auch eines Landes innerhalb eines bestimmten Zeitraums in Richtung nachhaltige Entwicklung aufzeigen.

#### **(1) Ökonomische Indikatoren**

Finanzkennzahlen aus der Bilanz und der GuV-Rechnung.

#### **(2) Ökologische Indikatoren**

Umweltindikatoren, wie der Verbrauch an Energie oder Ressourcen oder die Qualität von Gewässern, bzw. der verwendete Energie-Mix sowie die Kontrolle der Treibhausemissionen.

#### **(3) Soziale Indikatoren**

Sind weiche Indikatoren, wie die Handelspraktiken mit Zulieferern und Kunden oder die Beziehung zu den Mitarbeitern, den Shareholdern oder Stakeholdern. Sie sind nicht definitiv messbar.

### **NGO (englisch)**

Privatorganisation (NGO = non-governmental organization)

### **OECD-Leitsätze**

OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development): Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für multinationale Unternehmen, die einen Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen und Empfehlungen von Regierungen an die Wirtschaft beinhalten sowie Fragen zum Investitionsklima und zur Förderung von Auslandsinvestitionen behandelt.

### **Opportunistisches Hold up**

Die Konstellation des opportunistischen Hold up ist dadurch gekennzeichnet, dass der Prinzipal im Vorfeld Entscheidungen getroffen oder irreversible Investitionen getätigt hat, die der Agent durch seine Leistung und sein Verhalten entsprechend positiv oder negativ beeinflussen kann. Das opportunistische Hold up tritt in der Regel bei länger andauernden Vertragsverbindungen auf.

**Opportunistisches Verhalten:**

- (1) Freiräume, die sich in der Realität aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit vertraglicher Regelungen zeigen.
- (2) Verhalten, das in der normativen Entscheidungstheorie über das eigennützige Verhalten hinausgeht. Dies impliziert auch den Aspekt, dass sich Individuen in dem Handlungsspielraum, der ihnen zur Verfügung steht, auch hinterlistig und trügerisch verhalten können.

**Pareto-Kriterium**

Die Wohlfahrt von mindestens einem Individuum ist größer als sein Ausgangszustand, ohne dass der/die Tauschpartner eine Nutzeneinbuße erleidet/erleiden. Benannt nach dem gleichnamigen Ökonomen Vilfredo Pareto.

**Prinzipal-Agent-Prinzip**

Ein allgemeiner, analytischer Theorieansatz in Bezug auf die verschiedenen Formen der Informationsasymmetrie. Vier Problemfelder gehören zur Prinzipal-Agent-Theorie:

- (1) die verborgenen Handlungen bzw. Informationen,
- (2) das verborgene Wissen,
- (3) die verborgenen Eigenschaften sowie
- (4) die verborgenen Absichten.

**property-rights**

Verfügungs- oder Nutzungsrechte an einem Gut bzw. an mehreren Gütern

**Qualitätsunkenntnis**

Der Begriff bezeichnet den Informationsvorsprung des Anbieters gegenüber dem Nachfrager bzw. den Nachfragern in Bezug auf die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung.

**Reputation**

Darunter ist die Menge an Informationen zu verstehen, die auf dem Markt über ein Unternehmen verbreitet sind. Diese bestimmen das Verhalten eines Entscheidungsträgers in Kooperationsverhältnissen mit diesem Unternehmen.

**Responsiveness (englisch)**

Die Verantwortlichkeit eines Nachhaltigkeitsberichts.

**Schätzrisiko (estimation risk)**

Die Erhöhung des Schätzrisikos, das eine inverse Funktion der verfügbaren Informationsmengen über einen Titel/ein Unternehmen ist, bewirkt einen steigenden Effekt auf die Kapitalkosten.

**Screening**

Die Beschaffung von Informationen über das Verhalten bzw. die Eigenschaften des Agenten.

**Sector Supplements**

Branchen- oder Sektorenberichte, v.a. als Ergänzung der Richtlinien der Global Reporting Initiative für die Bereiche Automotive, Apparel Footwear, Mini Metals, Electricity

Utilities, Financial Services, Telecommunications, Tour Operators, Logistic Transportations und NGOs.

### **Self-Selection-Mechanismen**

Initiativen der schlechter informierten Marktteilnehmer zur Reduzierung ihrer Informationsasymmetrie.

### **Shareholder**

Inhaber eines in der Aktie verkörperten Anteils am Grundkapital einer Aktiengesellschaft und damit mitgliedschaftlich an ihr beteiligt.

### **Shirking (Drückebergerei)**

Spezielle Form des opportunistischen nachvertraglichen Verhaltens.

### **Signal**

In Situationen mit Informationsasymmetrie sind Signale vom besser informierten Akteur beeinflussbare Ausprägungen und Größeneinheiten, deren gezielte Aussendung für den schlechter informierten Akteur einen möglichen Rückschluss auf die tatsächlichen Eigenschaften des Aussenders erlaubt.

### **Signaling**

Die Aussendung eines Signals bezeichnet man als Signalisierung. Dieser gezielte Transfer bestimmter Informationen/Signale durch den besser informierten Akteur dient dazu, dem schlechter informierten Akteur andere Informationen glaubwürdig zu vermitteln.

### **Social-Accountability-Richtlinie SA 8000**

Es handelt sich hierbei um eine freiwillige, internationale Norm, die zum einen die jeweiligen Arbeitsbedingungen eines Unternehmensstandorts in den Fokus nimmt. Zum anderen soll ein Beschaffungsmanagement von Produkten und Dienstleistungen nach sozialen und ethischen Maßstäben sichergestellt werden, so dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens transparent und überprüfbar wird.

### **Social Accounting / Social Auditing**

Messungen zur Definition, Überwachung und Berichterstattung der ethischen und sozialen Maßnahmen eines Unternehmens.

### **Stakeholder**

Anspruchsgruppen sind alle Personen, Gruppen und Organisationen, die auf ein Unternehmen Einfluss haben oder die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind. Hierzu gehören Mitarbeiter, Eigentümer/Finanzanalysten, Banken /Versicherungen, Lieferanten, Zulieferer, Endkonsumenten, NGOs, Universitätsexperten, Politiker, Behörden, etc.

### **Sustainable Development Key Performance Indicators**

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren mit Nachhaltigkeitsbezug mit Verpflichtung zur Veröffentlichung, gemäß den §§ 289, 315 HGB in den Konzern- und Lageberichten.

### **Transaktionskosten**

Kosten, die durch Austauschbeziehungen, insbesondere bei Vertragsabschlüssen, entstehen.

### **Triple Bottom Line**

Drei-Säulen-Modell, dessen Konzept die wirtschaftliche Ertragskraft, die Umweltqualität und das Sozialkapital eines Unternehmens transparent widerspiegelt.

### **Unkenntnis**

Der Begriff bezeichnet den Sachstand, in dem die Marktteilnehmer über unzureichende Informationen verfügen. Dennoch haben die Akteure die Möglichkeit, die Informationslücken durch entsprechende Informationsbeschaffung zu beseitigen.

### **Unsicherheit**

Der Begriff bezeichnet den zukünftigen Sachstand der Marktteilnehmer, der selbst bei größerem Aufwand keine vollkommene Prognose ermöglicht.

### **Validierung**

Überprüfung und Wirksamkeit von bspw. Lösungsansätzen bzw. Richtlinien in der Praxis. Als Beispiel sei hier das QM Handbuch zum Verfahren von Kundenreklamationen genannt.

### **Verborgene Absichten (hidden intention)**

Diese Situation ist gegeben, wenn der Prinzipal für die Transaktion in Vorleistung treten muss mit einer irreversiblen Ausgabe, die ihn in die direkte Abhängigkeit des Agenten bringt. Damit ist der Prinzipal vor Vertragsabschluss absolut auf die Leistungsfähigkeit des Agenten angewiesen.

### **Verborgene Eigenschaften (hidden characteristics)**

Diese Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Prinzipal die Eigenschaften des potenziellen Agenten vor Vertragsabschluss nicht einschätzen kann. Das Dilemma besteht für den Prinzipal darin, dass sein Ergebnis im Wesentlichen von der Produktivität des Agenten abhängt; insofern hat der Prinzipal ein großes Interesse daran, nur sehr leistungsfähige Agenten zu engagieren (vgl. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen).

### **Verborgene Handlungen (hidden action)**

Bei dem Begriff hidden action handelt es sich um Schwierigkeiten aufgrund von Informationsasymmetrien, die ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, auftreten. Im diesem Fall kann der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht vollständig kontrollieren. Das wiederum birgt die Gefahr, dass der Agent vertraglich zugesicherte Handlungen einfach unbemerkt unterlässt, die sich anschließend negativ für den Prinzipal auswirken. Eine solche Konstellation ist besonders dann zu erwarten, wenn das Fehlverhalten des Agenten ihm selbst einen größeren Nutzen einbringt bzw. sein Fehlverhalten unbemerkt bleibt. Beispiele für hidden action-Konstellationen sind Aktionär-Manager-Beziehungen, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen oder eine Arzt-Patienten-Beziehung.

### **Verborgene Informationen (hidden information)**

siehe unter verborgene Eigenschaften bzw. unter verborgenes Wissen.

**Verborgenes Wissen (hidden knowledge)**

Es bezieht sich zum einen auf die Kenntnisse des Vertragspartners, der besser über mögliche Alternativen, Erfolge oder Eintrittswahrscheinlichkeiten informiert ist, zum anderen auf die Eigenschaften der besser informierten Vertragspartei.

**Vertikale Integration**

Die Zusammenarbeit der Akteure vor, während und nach dem Prozess der Leistungserstellung zur Angleichung der Interessen (vgl. Kapitalbeteiligungen, Beteiligungen an Franchise-Systemen, langfristige Vertragsbindungen oder Fusionen).

**Zertifizierung**

Einheitliche Dokumentation von Prozessabläufen nach bestimmten standardisierten Richtlinien. Beispiel: QM Handbuch nach DIN EN ISO Norm.

## 10 Literaturverzeichnis

**AccountAbility** Quarterly (2000): On 'Auditing, Assurance and Challenge', No. 13, 2<sup>nd</sup> Quarter London.

**Adkins, S.** (1999): *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, Oxford.

**Adler, P. & Kwon, S.** (2002): *Social Capital: Prospects For A New Concept*, in: Academy of Management Review, Vol. 27, No. 1, S. 17-40.

**Akerlof, G. A.** (1970): *The Markets for „Lemons“ – Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, Essay in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500.

**Altman, B. & Vidaver-Cohen, D.** (2000): *A Framework for Understanding Corporate Citizenship. Introduction to the special edition of Business and Society Review "Corporate Citizenship and the New Millenium"*, in Business and Society Review, Vol. 105, No 1, S.1-7.

**Andreasen, A.R.**, (1996): *Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner*, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, S. 47-57.

**Atkinson, A.A. & Waterhouse, J.H. & Well R.B.** (1997): *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, in: Sloan Management Review, Vol. 38, No.3, S. 25-37

**Arbeitskreis Umweltmanagement** (2003): Umweltberichterstattung von Unternehmen, Positionspapier des Arbeitskreises Umweltmanagement der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Juni 2003.

**Baker, W.E.** (1999): *Building social Capital as an organizational competence.* (Survey), in: The Financial Times, November 1999.

**Ball, A., Owen, D.L. & Gray, R.** (2000): *External transparency or internal capture? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports*, Business Strategy and the Environment 9, 1-23.

**Banfield, J.** (1998): *The corporate responsibility debate*, IC Publications Ltd., Gale Group Information Integrity, Farmington Hills.

**Barr, N.** (1998): *The Economics of the Welfare State*, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press, Oxford New York.

**Barry, C. / Brown, S.** (1985): *Differential Information and Security Market Equilibrium*, In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Jg. 20, Nr. 4, S. 407-422.

**Bendell, J., Russel, T., Kennedy, E.T., u.a.** (1998): *Business-NGO Relations and Sustainable Development*, in: Greener Management International. Issue 24, Greenwich.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)** (2002): *Transparenz – Grundlage für Verantwortung und Mitwirkung*, Gütersloh.

**Berthold, N.** (1988): *Marktversagen, staatliche Intervention und Organisationsformen sozialer Sicherung – Zur ökonomischen Theorie staatlicher Versicherungs- und Umverteilungssysteme*, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York, S. 339-369.

**Billis, D.** (1993): *What Can Nonprofits and Business Learn from Each Other?*, in: David C. Hammack and Dennis R. Young: *Nonprofit Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues and Trends*, San Francisco.

**Bitz, Dr. M. & Schneeloch, Dr. D. & Wittstock, W.** (2003): *Der Jahresabschluß – Rechtsvorschriften, Analyse, Politik*, 4. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

**Böhi, D.M.** (1995): *Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen*, Zürich.

**Böhm, A.** (2002). *Corporate social Responsibility: A complementary perspective of community and corporate leaders*, in: Business and Society Review, New York, Vol. 107, No. 2, S. 171-194.

**BMW, Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.)** (2001): Wettbewerbsvorteile durch Familienbewusste Personalpolitik, Leitfaden für Mittelständische Unternehmen, Dokumentation Nr. 448, BMW, Berlin.

**Born, M. & de Haan, M.** (2001): Methodik, Entwicklung und Anwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren, Berlin.

**Buchholz, Dr. R.** (2008): Grundsätze des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS, 4. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

**Bühler, S. & Jaeger, F.** (2002): Einführung in die Industrieökonomik, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Business for Social Responsibility** (2000a): *Comparison of Selected Corporate Social Responsibility Standards*, BSR, San Francisco.

**Business for Social Responsibility** (2000b): *Designing Social and Environmental Reporting Processes for Verification*, BSR, San Francisco.

**Business for Social Responsibility** (2000c): *Social and Environmental Reporting Amongst Fortune 100 Companies*, BSR, San Francisco.

**Buskens, V.** (1999): *Community Connections: Strategic Partnerships in the Digital Industries*, Research Report 1254-99-RR, The Conference Board, New York.

**Cavenagh, T.** (1999): *Community Connections: Strategic Partnerships in the Digital Industries*, Research Report 1254-99-RR, The Conference Board, New York.

**Clarkson, Max B.E.,** (1995): *A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, S. 92-117.

**Clausen, Dr. J. & Loew, Th.** (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung/imug Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft, Deutsche Bundesstiftung Berlin.

**Clemens, C.** (1992): Die Klimaproblematik, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Instituts-Verlag, Köln.

**Clemenz, G.** (1986): Die Klimaproblematik, Credit Markets with Asymmetric Information, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York London Paris Tokyo.

**Clostermann, Prof. Dr., J.** (2004): Volkswirtschaftslehre, Skriptum für den MBA III – Kurs der University of Applied Sciences in Deggendorf.

**Collins, J., Porras, J.** (1995): *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London.

**Cowe, R.** (2001): *Investing in Social Responsibility – Risk and Opportunities*, Associations of British Insurers, London.

**CSR Europe** (2000): Corporate Social Responsibility kommunizieren - Transparenz, Berichterstattung, Rechenschaft - Empfehlungen zur CSR-Berichterstattung, Brüssel: CSR Europe.

**CSR Europe** (2001): Education for all – business-education partnerships, CSR Europe, Brüssel.

**Deimling, Dr. S.** (2002): Kommunikation umweltrelevanter Kennzahlen für die Holzbranche, PE Europe GmbH, Leinfelden-Echterdingen.

**DGQ** (2000): Begriffe zum Qualitätsmanagement, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen mbH, 5. Auflage, Berlin.

**Donaldson, P.** (1995): *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, S. 66-91.

**Drucker, P.** (1989): *What Business can learn from Nonprofits*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.4, S. 88-93.

**Drucker, P. F.** (2003): *Management im 21. Jahrhundert erfolgreich*, 3. Auflage, Econ Verlag, München.

**Dyllick, T.** (1989): *Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

**DVFA – Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management** (2007): *DVFA-Grundsätze für Effektive Kommunikation*, Version 2.1, Dreieich.

**ECC Kohtes Klewes** (2003): *Global Stakeholder Report 2003 - Geteilte Werte?*, Die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Non-financial Reporting. Bonn, London: ECC Kohtes Klewes & Fishburn Hedges.

**Eisen, R. & Müller, W. & Zweifel, P.** (1990): *Unternehmerische Versicherungswirtschaft – Konsequenzen der Deregulierung für Wettbewerbsordnung und Unternehmensführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Eigenstetter M. & Hammerl M.** (in Druck): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?* Roland Asanger Verlag, Heidelberg.

**Elkington, J.** (1998): *Cannibals with forks: The triple Bottom Line of the 21<sup>st</sup> Century*, Oxford.

**Elkington, J., Fennell, S.** (1998): *Partners for Sustainability*, in: *Greener Management International*, Issue 24, Greenwich.

**Endres, A.** (2000): *Umweltökonomie*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln.

**Endres, A. & Holm-Müller, K.** (1998): Die Bewertung von Umweltschäden: Theorie und Praxis sozioökonomischer Verfahren, Verlag Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln.

**Epstein, M., Roy, M.-J.** (2001): *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers*, In: Long Range Planning, No. 34, S. 585-604.

**Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, House of Mandag Morgen** (1999): *The Copenhagen Charter - A management guide to stakeholder reporting*, published House of Mandag Morgen.

**Europäische Kommission** (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM (2001) 366, 18.07.2001, Brüssel.

**Europäische Kommission** (2002): Mitteilung der Kommission über die soziale Verantwortung der Unternehmen, ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM (2002) 347, 02.07.2002, Brüssel.

**European Environment Agency** (2008): Greenhouse gas emission trends and projections in Europe 2008 – Tracking progress towards Kyoto targets, EEA Report No 5/2008, Copenhagen / Denmark.

**Ewert, R.** (1990): Wirtschaftsprüfung und asymmetrische Information, Springer Verlag Franz Vahlen, Berlin Heidelberg.

**Feess, E.** (1998): Umweltökonomie und Umweltpolitik, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

**Feess, E.** (2004): Mikroökonomie – Eine spieltheoretische und anwendungsorientierte Einführung, 3. Auflage, Metropolis Verlag, Marburg.

**Fitschen, T.** (2002): Der Global Compact und die Rolle der Regierungen, in: Hamm, B. (Hrsg.): Public-Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen, INEF Report, Hef 62, Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, S. 40-50.

**Flatz, A.** (2002): Dow-Jones Sustainability-Index: Der Durchbruch für Sustainability Investitionen, in: Braun, B., Kromminga, P. (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen, Bundesinitiative Unternehmen Partner der Jugend, Hamburg, S. 55-60.

**Fombrun, C. J.** (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston.

**Forstater, M., Raynard, P.** (2001): *Key Initiatives in the Development of Corporate Social Responsibility and the New Economy in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen.

**Frank, R. H.** (2003): *Microeconomics and Behavior*, 5<sup>th</sup> edition, publishing house McGraw-Hill New York.

**Freeman, E. R.** (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.

**Freeman, R.E., Harrison J.S.** (1999): *Stakeholders, social responsibility and performance; empirical evidence and theoretical perspectives*, in: Academy of Management Journal, Vol. 42, No.5, S. 479-485.

**Friedman, M.** (1970): *The Social Responsibility is to Increase Profits*, in New York Times Magazine, 13. September 1970.

**Fritsch, M. & Wein Th.** (1998): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

**Frooman, J.** (1997): *Social irresponsible an illegal behaviour and shareholder wealth*, in: Business and Society, Vol. 36, No. 3, S. 221-249.

**Goodstein, E. S.** (2005): *Economics and the Environment*, 4<sup>th</sup> edition, publishing house John Wiley New York.

**Greenberg, J.** (1990): *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts*. Journal of Applied Psychology, 75, S. 561-568.

**Greenberg, J.** (1993): *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. In R. Cropanzo (Ed): *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, published Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum, S. 79-103.

**Global Reporting Initiative** (2002): *Sustainability Reporting Guidelines 2002*. Boston: GRI.

**Großmann, S.** (2005): *Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz*, Masterarbeit, MBA III, S. 13 und S. 50ff.

**Großmann, S.** (2004): *Die Beurteilung des Banken-Ratings aus der Sicht eines mittelständischen Unternehmens mit der Rechtsform einer GmbH*, Studienarbeit für das Fach Investment (INVEST), 2. Semester, MBA III.

**Grote, G.** (2004): *Der psychologische Vertrag. Ein Instrument für die flexible Passung sich wandelnder Anforderungen und Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden*. In: Cranach, M.v., Schneider H.-D., Ulich E. & Winkler R. (2004): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*, Verlag Paul Haupt Verlag, Bern, S. 117–132.

**Haberer, A. F.** (1996): *Umweltbezogene Informationsasymmetrien und transparenzschaffende Institutionen*, Metropolis-Verlag, Marburg.

**Habisch, A.** (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Habisch, A.** (2005): *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Habisch, A.** (2003): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Hanusch, H. & Kuhn, T.** (1998): *Einführung in die Volkswirtschaft*, 4., überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Hardtke, A. & Prehn, M.** (2001): *Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie*, 1. Auflage, überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Hauth, P. & Raupach, M.** (2001): Nachhaltigkeitsberichte schaffen Vertrauen - Durch "Sustainability Reporting" kann ein Unternehmen glaubhaft machen, dass es verantwortungsbewusst handelt, Harvard Business manager, Ausgabe 5, 24-33.

**Hayek, F.A.** (2003): Recht, Gesetz und Freiheit – Eine Neufassung der liberalen Grundsätze der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie, Gesammelte Schriften in deutscher Sprache, Band 4, Verlag Mohr Siebeck, Tübingen.

**Hillier, B.** (1997): *The Economics Of Asymmetric Information*, Macmillan Press Ltd New York.

**Hopfenberg, W. & Jasch, Ch. & Jasch, A.** (1995): Öko-Audit – Der Weg zum Zertifikat, Verlag Moderne Industrie, München.

**Illing, Dr. G.** (1985): Geld und asymmetrische Information, Studies in Contemporary Economics, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York Tokyo.

**International Organisation für Standardization (ISO) 14063:** Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples.

**Isenmann, R. & Warkotsch, N.** (1999): Internetbasierte Umweltberichterstattung, WISU 11/99, 1509-1518.

**Janke, G.** (1995): Öko-Auditing - Handbuch für interne Revision des Umweltschutzes in Unternehmen, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin.

**Jorns, A.** (2004): Basel II als Erfolgsfaktor der Kreditversorgung mittelständischer Unternehmen, Präsentation des Geschäftsführers der F&U Consulting GmbH, Bonn.

**Kanatschnig, Dr. D. & Resel, K. & Strigl, A.** (2003): *Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht*, Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN), Wien.

**Keidel, T.** (1997): Ökologische Risiken im Kreditgeschäft, Wiesbaden.

**Kelly, K.** (1998): *New Roles for the New Economy*, New York.

**Kholodnyi, V. A.** (1998): Beliefs-Preferences Gauge Symmetry Group and Replication of Contingent Claims in a General Market Environment, IES Press, United States of America.

**Kirchgässner, G.** (2000): Homo Oeconomicus – Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Verlag Mohr-Siebeck Tübingen.

**Kim, K.** (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet, Lüneburg: Center for Sustainability Management (CSM).

**Kittl, Prof. Dr., J.** (2005): Rechnungswesen I, Skriptum für den MBA III – Kurs der University of Applied Sciences in Deggendorf.

**Klein, Dr. A. & Copland, M.** (2005): Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005 – Die zweite weltweite Stakeholder-Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Pleon Kohtes Klewes GmbH, Bonn und Berlin.

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2002): Mitteilung der Kommission über die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM(2002) 347 endgültig. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

**Köckler, H.** (2005): Zukunftsfähigkeit nach Maß – Kooperative Indikatorenentwicklung als Instrument regionaler Agenda-Prozesse, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Kreps, D. M.** (1994): Mikroökonomische Theorie, Verlag Moderne Industrie, München.

**Kümmerer, K.** (1999): Rettet die Zeitvielfalt, in: Politische Ökologie 57/58, S. 32-35.

**Lamnek, S.** (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Lehrbuch, Beltz Verlag, Weinheim/Basel .

**Lancaster, K. J.** (1991): *Moderne Mikroökonomie*, 4. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York .

**Leadbeaterer, Ch.** (2000): *Living on Thin Air*, Penguin Books.

**Linne, G. & Schwarz, M.** (2003): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?*, 1. Auflage, Opladen (leske + budrich).

**Losch, Dr. M.** (2005): *Der Nachhaltigkeitsbericht – Ihr neues Management Tool!*, Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien.

**Loew, Th. & Clausen, Dr. J. & Kottmann, H.** (1999): *Arbeitsmaterialien zur Einführung von Umweltkennzahlen*, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH, Berlin, in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg.

**Loew, Th.** (2005): *Ergebnisse der Stakeholderbefragung zum Nachhaltigkeitsbericht der WestLB AG*, Institute 4 Sustainability, Berlin.

**Luckenbach, H.** (2000): *Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

**Luhmann, N.** (1989): *Vertrauen*, 3. Auflage, Stuttgart.

**McCarthy, Th.** (2000): *Leadership In Effective Management*, Wochenend-Seminar im November 2002, Frankfurt am Main.

**Macho-Stadler, I. & Perez-Castrillo, J. D.** (2001): *An Introduction to the Economics of Information. Incentives and Contracts*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press, Oxford/New York.

#### *Literaturverzeichnis*

Verlag, Stuttgart.

**Menzies, H. D.** (2001): *The Changing of the Guard*, Article in Forbes, 24.09.1979.

**Meyer, D.** (1987): Der Arbeitsmarkt als politischer Ausnahmebereich – Legitimation und Grenzen, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Vol. 38, S. 320-332.

**Meyer, D.** (1990): Asymmetrische Information – Der Einfluss alternativer Regelungssysteme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 19 J., S. 25-28.

**Michelsen, G., Herzig, C. & Hoppe, J.** (2000): Umweltkennzahlen in Umwelterklärungen von B.A.U.M. e.V. – Mitgliedsunternehmen aus der Perspektive der Umweltkommunikation – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von 62 Umwelterklärungen. Lüneburg: Institut für Umweltkommunikation.

**Mühlfeld, K. S.** (2004): Strategic Shifts between Business Types, 1. Auflage, Business-to-Business-Marketing, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

**Nutzinger, G. H.** (1990): Nachhaltige Wirtschaftsweise, 1995 S. 14-18.

**Pearce, D. W. & Turner, R. K.** (1990): *Economics of Natural Resources and the Environment*, publishing house Harvester Wheatsheaf, New York/London/Toronto.

**Pfaff, D.** (1993): Kostenrechnung, Unsicherheit und Organisation, Heidelberger betriebswirtschaftliche Studien, Physica-Verlag, Heidelberg.

**Picot, A. & Dietl, H. & Franck, E.** (2002): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

**Picot, A. & Reichwald, R. & Wigand, R. T.** (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5., aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

*Literaturverzeichnis*

**Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L.** (2005): *Mikroэкономиcs*, 6<sup>th</sup> edition, publishing house Upper Saddle River, New Jersey.

**Porter, M.** (1992): *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*, in: Harvard Business Review 72/5, Boston, S. 65-82.

**Prognos AG** (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, Kommunikationsunternehmen Prognos AG, Köln.

**Raskin, P.** (2003): Die zweite Welle der Nachhaltigkeit – Great Transition, in: pö\_forum „Nachhaltigkeit“ neu denken?“, Sonderveröffentlichung der Politischen Ökologie 85, S. V bis VI.

**Richter, R. & Furubotn, E. G.** (2003): Neue Institutionenökonomie – Eine Einführung und kritische Würdigung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Mohr-Siebeck, Tübingen.

**Robinson, J. & Eatwell, J.** (1974): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Verlag Moderne Industrie, München.

**Robinson, S. L. & Wolfe-Morrison, E.** (1995): *Organizational Citizenship Behavior: A psychological contract perspective*, in: Journal of Organizational Behavior, 17, S. 289-298.

**Rodgers, J. D.** (1974): *Explaining Income Redistribution*, in: Hochman, H. M. & Peterson, E. G. (Hrsg.): *Redistribution through Public Choice*, Columbia University Press, New York/London, S. 165-205.

**Rosen von, Prof. Dr., R. & von Flatow, P.** (2003): Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen – Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung an der European Business School e.V, Frankfurt am Main.

**Rousseau, D.** (1995): *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks: Sa-

*Literaturverzeichnis*

**Schaltegger, S.** (1997): *Information Costs, Quality of Information and Stakeholder Involvement*, Eco-Management and Auditing, 87-97.

**Scherer, F. M., Ross, D.** (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3<sup>rd</sup> edition, publishing house Houghton Mifflin, Boston.

**Schneider, E.** (2009): Indikatoren-Entwicklung für das Messen und Bewerten von Wissen – Procedere für die Entwicklung von Indikatoren im Zuge einer Wissensbilanz in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

**Scholtis, Th.** (1998): Vertragsgestaltung bei Informationsasymmetrie – Probleme und Lösungen bei der Zertifizierung von QM-Systemen nach ISO 9000ff., Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

**Scholz, H.-G. & Heinen, H.-P. & Hagemann, F.** (1977): Volkswirtschaftslehre – Grundzüge und Probleme der Volkswirtschaft, 4. Auflage, Verlag H. Stam GmbH, Köln-Porz.

**Schulz, T. M.** (1995): Ökologieorientierte Berichterstattung von Unternehmen: Ökologieorientierte Berichterstattung in Geschäfts- und Umweltberichten unter Berücksichtigung der Informationsbedürfnisse der Stakeholder, untersucht in der europäischen Chemieindustrie. Bern: Haupt.

**Schwalbach, J.** (2002): Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor, in: Reese, M.; Söllner, A. & Utzig, B.P. (Hrsg.): *Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven*. Berlin: Springer, 225-238.

**Shapiro, C.** (1983): *Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations*, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, S. 659-679.

**Stahlmann, V.** (2008): Lernziel: Ökonomie der Nachhaltigkeit – Eine anwendungsorientierte Übersicht, oekom verlag, München.

*Literaturverzeichnis*

**Stiglitz, J. E.** (2002): *Principles of Microeconomics*, 3<sup>rd</sup> edition, publishing house W.W. Norton & Company Inc., New York.

**Strassl, W.** (1988): Externe Effekte auf Versicherungsmärkten – Eine alloktionstheoretische Begründung staatlicher Regulierung, Verlag Mohr-Siebeck, Tübingen.

**SustainAbility & UNEP** (2000): *The Global Reporters - First International Benchmark Survey of Corporate Sustainability Report*. London: SustainAbility.

**SustainAbility & UNEP** (2000): *Virtual Sustainability – Using the Internet to Implement the Tripple Bottom Line*. London: SustainAbility.

**Suh, Y. S.** (1988): Noncontrollable Costs and Optimal Performance Measurement, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 26 (1988), S. 154-168.

**Suits, D. B.** (1970): *Principles Of Economics*, Harper International Edition, New York.

**Suntum, van U.** (1999): *Die unsichtbare Hand – Ökonomisches Denken gestern und heute*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

**Tsui, A. S. & Pearce, J. L. & Porter, L. W. & Tripoli A. M.** (1997): *Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?* *Academy of Management Journal*, 40, S. 1089-1121.

**Varian, Hal R.** (2001): *Mikroökonomie*, 3., völlig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, R. Oldenburg Verlag, München Wien.

**Varian, H. R.** (2004): *Grundzüge der Mikroökonomie*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenburg Verlag, München.

**Watson jr., Th. J.** (1965): *A Business and Its Beliefs*, New York, S. 5f. und 72f.

**Weick, K.** (1995): *Sensemaking in Organizations – Thousand Oaks, California*.

**Welch, J. & Byrne, A.** (2001): *Was zählt – Die Autobiographie des besten Managers der Welt*, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Gebauer, St. & Zehetmayr, U., 1. Auflage, März 2003, Ullstein Verlag, Ulm.

**Weimann, J.** (1995a): Freifahrer im Test – Ein Überblick über 20 Jahre Freifahrerexperimente, in: Weise, P. et al.: Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft, Bd. 12: Soziale Kooperation, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

**Weimann, J.** (1995b): Umweltökonomie – eine theoretische Einführung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

**Weise, P. & Brandes, W. & Eger, T. & Kraft, M.** (2005): Neue Mikroökonomie, 5., verbesserte und erweiterte Auflage, Verlag Physica Heidelberg.

**Wied-Nebbeling, S.** (2004): Preistheorie und Industrieökonomik, 4., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

**Wieland, J. & Conradi, W.** (2002): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, 3., völlig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Metropolis-Verlag, Marburg.

**Wild, W.** (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument des Dialogs zwischen Unternehmen und Gesellschaft, in: Barenz, I. et al. (Hrsg.): Die Rolle des Staates in der Ökonomie-finanzwissenschaftliche Perspektiven. Marburg: Metropolis, 321-341.

**Williamson, O. E.** (1979): *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*, in: Journal of Law and Economics, 22 (2), pp. 233-261, New York.

**Williamson, O. E.** (1989): *Transaction Cost Economics*, in: Schmalensee, R. & Willig, R. D. (Eds.): *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, Elsevier Verlag, Amsterdam, S. 135-182.

**Woll, A.** (2003): Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 14., überarbeitete und ergänzte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

**World Business Council for Sustainable Development** (2000): *Measuring Eco-Efficiency - A Guide to Reporting Company Performance*. Genf: WBCSD.

**World Business Council for Sustainable Development** (2002): *Sustainable Development Reporting – Striking the Balance*. Genf: WBCSD.

## 11 Quellenverzeichnis

### 11.1 Internet: Zitierte Dokumente

Bassen Prof. Dr., A. (Version 2.1, Mai 2007):

DVFA-Grundsätze für Effektive Finanzkommunikation – Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (=DVFA), Schriftreihe DVFA-Finanzschriften.

**[www.ecosilva.de/HOME/PAGE/SemArbFinanz.pfd](http://www.ecosilva.de/HOME/PAGE/SemArbFinanz.pfd)**.

Stand: 05. Februar 2006

Busch, T. & Orbach, Th. (2003):

Zukunftsfähiger Finanzsektor: Die Nachhaltigkeitsleistung von Banken und Versicherungen, Ergebnisbericht der im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erstellten Machbarkeitsstudie „Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Finanzleistern, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Nr. 129, Wuppertal Papers.

**[www.wupperinst.org/Publikationen/WP/WP129.pdf](http://www.wupperinst.org/Publikationen/WP/WP129.pdf)**.

Stand: 05. Februar 2006

Clausen, Dr. J. & Loew, Th. (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? – Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin.

**[www.ioew.de/home/downloaddateien/testate\\_studie\\_langfassung.pdf](http://www.ioew.de/home/downloaddateien/testate_studie_langfassung.pdf)**.

Stand 10. Februar 2006

Dow Jones Sustainability Group Indexes GmbH (1991):

*Guide to the Dow Jones Sustainability Group Indexes*, Dow Jones Sustainability Group Indexes GmbH, Zürich.

**[www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)**.

Stand: 18. Februar 2006

I idee-ale I (2005):

Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2005, Commerzbank AG, Zentraler Stab Kommunikation und Volkswirtschaft, Frankfurt am Main.

**[www.presseportal.de/story.htx?nr=760854&firmaid=6676](http://www.presseportal.de/story.htx?nr=760854&firmaid=6676)**.

Stand: 05. Februar 2006

Internalisierung (Begriffsdefinition):

**<http://de.wikipedia.org/wiki/Internalisierung>**.

Stand: 05. Dezember 2008

Klein, Dr. A. & Neumann, I. (2004):

Geheime Mission? – Deutsche Unternehmen Im Dialog Mit Kritischen Stakeholdern – Eine Umfrage Unter Den 150 Größten Unternehmen, Pleon Kohtes Klewes GmbH, Bonn und Berlin.

**[www.pleon-kohtes-klewes.de/fileadmin/downloads/geheime\\_mission.pdf](http://www.pleon-kohtes-klewes.de/fileadmin/downloads/geheime_mission.pdf)**.

Stand: 22. Mai 2006

Knöpfle, M. (2003): Die Kreditvergabe deutscher Banken im internationalen Vergleich unter besonderer Betrachtung von Umwelt- und Nachhaltigkeitskriterien, Seminararbeit für den Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre University of Applied Sciences in Augsburg.  
**[www.ecosilva.de/HOMEPAGE/SemArbFinanz.pfd](http://www.ecosilva.de/HOMEPAGE/SemArbFinanz.pfd)**.

Stand: 05. Februar 2006

Kyoto-Protokoll (1992):  
Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen,  
**[www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/kyoto\\_protokoll.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/kyoto_protokoll.pdf)**.

Stand: 22. Juli 2008

Lexikon der Nachhaltigkeit:  
Übersichtsportal über die Nachhaltigkeitsberichte der DAX-Unternehmen:  
**[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wirtschaft\\_7/berichterstattung\\_zur\\_nachhaltigkeit\\_34/dax30\\_unternehmen\\_1053.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wirtschaft_7/berichterstattung_zur_nachhaltigkeit_34/dax30_unternehmen_1053.htm)**.

Stand: Juni 2008

Lowry (1998):  
*CARE INVEST – Social Responsive Equity Trust*,  
Informationsmaterial der Care Invest AG.  
**[www.nsw-rse.ch/d/news/artikel\\_texte/mvc\\_cefec\\_referat\\_1\\_10\\_04.pdf](http://www.nsw-rse.ch/d/news/artikel_texte/mvc_cefec_referat_1_10_04.pdf)**.

Stand: Juli 2006

Paech, Dr. N. & Pfriem, Prof. Dr. R. (2004):  
Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen – Theoretische Anforderungen und empirische Trends, Forschungsprojekt Summer, sustainable markets emerge, Oldenburg.

**[www.borderstep.de/Deutsch/Schwerpunkte/Projekte/Downloaddeu/BS1-Endfassung-050504.pdf](http://www.borderstep.de/Deutsch/Schwerpunkte/Projekte/Downloaddeu/BS1-Endfassung-050504.pdf)**.

Stand: 23. Januar 2008

Westermann, U. & Loew, Th. & Clausen, Dr. J. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland – Ergebnisse und Trends im Ranking 2005, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Berlin, in Zusammenarbeit mit future e.V.

**[www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/Ranking\\_Endbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/Ranking_Endbericht.pdf)**.

Stand: 10. Februar 2006

## 11.2 Internet: Fundstellen der analysierten Nachhaltigkeitsberichte

- (1) <http://www.adidas-group.com/de/sustainability/reports/default.asp>  
Stand: März 2008
- (2) [http://www.allianz.com/de/ueber\\_uns/nachhaltigkeit/index.html](http://www.allianz.com/de/ueber_uns/nachhaltigkeit/index.html)  
Stand: März 2008
- (3) [http://www.deutschebahn.com/site/nachhaltigkeitsbericht\\_2007/de/start.html](http://www.deutschebahn.com/site/nachhaltigkeitsbericht_2007/de/start.html)  
Stand: März 2008
- (4) <http://www.basf.com/group/corporate/de/content/sustainability/index?id=BVAAM7qUgbcp3tc>  
Stand: März 2008
- (5) <http://www.nachhaltigkeit2007.bayer.de/de/nachrichten-2008.aspx>  
Stand: März 2008
- (6) [http://www.bertelsmann.de/bertelsmann\\_corp/wms41/customers/bmcr/pdf/BertelsmannCR-Bericht2005.pdf](http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/customers/bmcr/pdf/BertelsmannCR-Bericht2005.pdf)  
Stand: März 2008
- (7) [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/publikationen/sustainable\\_value\\_report\\_2005/sustainable\\_value\\_report\\_2005.shtml](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/publikationen/sustainable_value_report_2005/sustainable_value_report_2005.shtml)  
Stand: März 2008
- (8) [http://csr.bosch.com/content/language1/html/3536\\_DEU\\_XHTML.aspx](http://csr.bosch.com/content/language1/html/3536_DEU_XHTML.aspx)  
Stand: März 2008
- (9) <http://www.bsh-group.de/index.php?1071>  
Stand: März 2008
- (10) [https://www.commerzbank.de/media/konzern/engagement/strategie/cr\\_bericht\\_neu.pdf](https://www.commerzbank.de/media/konzern/engagement/strategie/cr_bericht_neu.pdf)  
Stand: März 2008
- (11) [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1557742\\_daimler\\_sustainability\\_2008\\_reports\\_nachhaltigkeitsbericht2008fakten\\_de.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1557742_daimler_sustainability_2008_reports_nachhaltigkeitsbericht2008fakten_de.pdf)  
Stand: März 2008
- (12) <http://www.deutsche-bank.de/csr/>  
Stand: März 2008
- (13) [http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/23/04/Deutsche\\_Telekom\\_PUN\\_2006.pdf\\_23046.pdf](http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/23/04/Deutsche_Telekom_PUN_2006.pdf_23046.pdf)  
Stand: März 2008

- (14) [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/ media/pdf/Nachhaltigkeitsbericht\\_2006\\_dt.pdf](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/ media/pdf/Nachhaltigkeitsbericht_2006_dt.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (15) <http://www.eon.com/de/investoren/21259.jsp>  
Stand: März 2008
  
- (16) <http://www.henkel.de/SID-0AC83309-3574CF0E/nachhaltigkeit/publikationen-nachhaltigkeit-download-archiv-10279.htm>  
Stand: März 2008
  
- (17) [http://www.hipp.de/index.php?id=532&no\\_cache=1&sword\\_list\[\]=Umweltbericht\\_e](http://www.hipp.de/index.php?id=532&no_cache=1&sword_list[]=Umweltbericht_e)  
Stand: März 2008
  
- (18) <http://www.hochtief.de/hochtief/data/pdf/nb07.pdf>  
Stand: März 2008
  
- (19) [http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr\\_news/2006-08-02\\_HypoVereinsbank legt Nachhaltigkeitsbericht vor.php](http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr_news/2006-08-02_HypoVereinsbank legt Nachhaltigkeitsbericht vor.php)  
Stand: März 2008
  
- (20) [http://www.arcandor.com/de/downloads/KarstadtQuelle\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2005\\_deutsch.pdf](http://www.arcandor.com/de/downloads/KarstadtQuelle_Nachhaltigkeitsbericht_2005_deutsch.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (21) [http://www.linde.de/international/web/linde/like35lindede.nsf/repositorybyalias/cr\\_rep\\_2007\\_de/\\$file/cr\\_report\\_2007\\_de.pdf](http://www.linde.de/international/web/linde/like35lindede.nsf/repositorybyalias/cr_rep_2007_de/$file/cr_report_2007_de.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (22) [http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/downloads/publikationen/lh\\_nachhaltigkeitsbericht\\_2008.pdf](http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/downloads/publikationen/lh_nachhaltigkeitsbericht_2008.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (23) [http://www.man.eu/MAN-Downloadgalerie/DE/Presse/Publikationen/MAN\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_D\\_2007\\_2008.pdf](http://www.man.eu/MAN-Downloadgalerie/DE/Presse/Publikationen/MAN_Nachhaltigkeitsbericht_D_2007_2008.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (24) [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1201250\\_l1/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1201250_l1/index.html)  
Stand: März 2008

- (25) [http://www1.miele.de/media/presse/media/MIELE\\_NACHHALTIGKEITSBERICHT\\_2008\\_DEUTSCH.pdf](http://www1.miele.de/media/presse/media/MIELE_NACHHALTIGKEITSBERICHT_2008_DEUTSCH.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (26) [http://www.munichre.com/app\\_resources\\_sustainability/pdf/facts/sustainability\\_report\\_de.pdf](http://www.munichre.com/app_resources_sustainability/pdf/facts/sustainability_report_de.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (27) [http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/1FBB328D755203BBC125700D0036B1DD/\\$file/Dr\\_Oetker\\_Nachhaltigkeitsbroschuere\\_deutsch.pdf](http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/1FBB328D755203BBC125700D0036B1DD/$file/Dr_Oetker_Nachhaltigkeitsbroschuere_deutsch.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (28) [http://www.otto.com/uploads/media/OTTO-Nachhaltigkeitsbericht\\_2007\\_dt.pdf](http://www.otto.com/uploads/media/OTTO-Nachhaltigkeitsbericht_2007_dt.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (29) <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/106538/data/4397/nachhaltigkeitsbericht.pdf>  
Stand: März 2008
  
- (30) [http://www.shell.com/home/content/responsible\\_energy/sustainability\\_reports/direct\\_shell\\_sustainability\\_reports.html](http://www.shell.com/home/content/responsible_energy/sustainability_reports/direct_shell_sustainability_reports.html)  
Stand: März 2008
  
- (31) <http://w1.siemens.com/responsibility/en/index.htm>  
Stand: März 2008
  
- (32) [http://www.axelspringer.de/dl/85273/sustainability\\_2007i.pdf](http://www.axelspringer.de/dl/85273/sustainability_2007i.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (33) [http://www.thyssenkrupp-steel.com/nachhaltigkeitsbericht2004\\_2005/en/service/downloads/tks\\_nb\\_2004\\_2005\\_en.pdf](http://www.thyssenkrupp-steel.com/nachhaltigkeitsbericht2004_2005/en/service/downloads/tks_nb_2004_2005_en.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (34) [http://www.thyssenkrupp-steel.com/nachhaltigkeitsbericht2004\\_2005/en/service/downloads/tks\\_nb\\_2004\\_2005\\_en.pdf](http://www.thyssenkrupp-steel.com/nachhaltigkeitsbericht2004_2005/en/service/downloads/tks_nb_2004_2005_en.pdf)  
Stand: März 2008
  
- (35) [http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/de/publications/2007/09/nachhaltigkeitsbericht.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/nachhaltigkeitsbericht\\_07\\_08\\_de.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2007/09/nachhaltigkeitsbericht.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/nachhaltigkeitsbericht_07_08_de.pdf)  
Stand: März 2008

- (36) [http://www.zeiss.de/C125679B0029303C/EmbedTitelIntern/Umweltbericht/\\$File/CZ\\_Umweltbericht\\_de.pdf](http://www.zeiss.de/C125679B0029303C/EmbedTitelIntern/Umweltbericht/$File/CZ_Umweltbericht_de.pdf)  
Stand: März 2008

## Anhang

### A 1. Ergänzungen zu dem Kapitel Auditierung

#### A1.1. Auditierung durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

Das Management eines Unternehmens unterliegt keiner gesetzlichen Verpflichtung, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Dennoch verwenden die Adressaten des Nachhaltigkeitsberichts, insbesondere die Kapitalgeber, die darin enthaltenen Informationen, um eine Entscheidung über Investitionen und Desinvestitionen zu treffen. Deshalb müssen sie auf die Richtigkeit im Sinne der Entsprechung der Tatsachen sowie der Objektivität der darin enthaltenen Informationen vertrauen können. Entspricht aber der vom Management erstellte Nachhaltigkeitsbericht automatisch diesen Kriterien? Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll und notwendig, den Nachhaltigkeitsbericht von einer unabhängigen dritten Instanz, einem Intermediär, prüfen zu lassen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Existenz derartiger *hidden information-* bzw. *adverse selection-*Problemstellungen des Unternehmers erst die notwendige Grundvoraussetzung für die (sinnvolle) Existenz von Gutachtern und Wirtschaftsprüfern bildet. Ferner kann durch die Hinzuziehung eines unabhängigen Wirtschaftsprüfers die Gefahr minimiert werden, dass Missinterpretationen bezüglich der Informationen und Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts entstehen. Außerdem wird durch eine Auditierung die Regelkonformität, d.h. die Verlässlichkeit des Nachhaltigkeitsberichts, bestätigt. Ein befragter *Stakeholder* hat es wie folgt formuliert: „Ein Testat zeigt mir, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit ernst nimmt, denn ansonsten würde es nicht so viel Geld und Zeit investieren.“<sup>519</sup> Schließlich sollte die Unternehmensleitung die folgenden mittelbaren Faktor berücksichtigen: Wenn eine Auditierung oder Testierung fehlt, kann dies ein Kriterium für ein höheres Misstrauen unter den *Stakeholdern* führen. Kommen weitere Aspekte und Kriterien, die unlogisch und un schlüssig erscheinen, hinzu, werden die *Stakeholder* noch misstrauischer. Es bleibt fraglich, ob sich die *Stakeholder* tatsächlich die Mühe machen, den Nachhaltigkeitsbericht genau zu überprüfen oder gleich ihre subjektive negative Wahrnehmung zum allgemeingültigen (Wert-) Urteil über das Unternehmen erklären.<sup>520</sup>

---

<sup>519</sup> Clausen 2005, S. 41.

<sup>520</sup> Clausen 2005, i.V.m. Erläuterungen, S. 41.

An dieser Stelle sollte auch noch darauf hingewiesen werden, dass ein wesentlicher Unterschied zwischen der Überprüfung von finanziellen und von nichtfinanziellen Berichten besteht. Die kaufmännische Buchhaltung und die Erstellung von Geschäftsberichten sind detailliert im dHGB festgelegt. Diese exakt beschriebenen Regelungen bilden ein festes Fundament, auf das sich die Testierungsnormen beschränken können. Dagegen ist das Fundament der gesellschaftsorientierten Berichterstattung viel weicher. Neben der Tatsache, dass hier im wesentlichen Regelungen im Bereich des Umweltrechts sowie den damit verbundenen gesetzlichen Grundlagen, wie Arbeitssicherheitsrecht oder Betriebsverfassungsgesetz, bestehen, gibt es in Deutschland bisher keine detaillierten gesetzlichen Vorschriften für nicht-finanzielle Berichtserstellungen, so dass entweder Analogien zu den Jahresabschlussanforderungen im dHGB geschaffen werden müssen oder nach den Standards der Wirtschaftsprüfer ISAE 3000 und IDW PS 820 und 821 geprüft werden muss.<sup>521</sup>

### **A 1.2 Die Bedeutung von Testaten**

Bezugnehmend auf die Befragung Testate 2005 gaben zwei Unternehmensvertreter an, dass sich ein Testat in einem Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht mitunter entscheidend auf das SRI-Rating auswirken kann. Bei Interviews mit fünf *Sustainability*-Analysten fand diese Aussage überraschender Weise nur in einem Fall deutliche und in einem zweiten Fall eingeschränkte Bestätigung. Nur ein Analyst aus einem europäischen EU-Mitgliedsstaat berücksichtigt das Vorhandensein von Testaten in der Bewertung. Er führt dafür folgende Begründungen an:

- „Ein Testat ist hilfreich, weil es schnell einen Überblick verschafft, ob alles in dem Bericht vorhanden ist oder ob etwas fehlt.“
- „Ein Testat zeigt, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit ernst nimmt, denn ansonsten würde es nicht so viel Geld und Zeit investieren.“
- „Weiterhin ist der interne Prozess wichtig, der bei der Prüfung ausgelöst wird. Die Unternehmen lernen, wenn sie sich testieren lassen.“
- „Schließlich kann ich je nach Testat auch schnell erkennen, ob die erforderlichen Managementsysteme zur Erreichung der im Bericht postulierten Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden sind und ob sie funktionieren.“
- „Für meine Arbeit bringt ein Testat auch noch den Nutzen, dass ich weniger Gegen-

---

<sup>521</sup> eigene Darstellung.

prüfen muss, das macht meine Arbeit effizienter. Ich kann mich dann mehr auf andere Dinge fokussieren. Insgesamt komme ich also zu einem besseren Ergebnis. Es gibt also Prüfungsarbeiten, die werden mir abgenommen werden. Zum Teil führt der Prüfer auch Prüfungen durch, die ich nie durchführen könnte, z. B. Besuch mehrerer Standorte. Also: es macht meine Arbeit leichter und hochwertiger.“

Gleichzeitig macht der Analyst deutlich, dass nicht alle Testate gleichermaßen hilfreich sind. Sehr viel hängt von der Qualität der Prüfungsberichte ab, genaugenommen von der Qualität und der Ausrichtung der Prüfung. Sehr aufschlussreich ist auch, welches Gewicht anspruchsvolle derartige Auditierungsberichte in der Bewertung haben. Der Analyst stellt dies folgendermaßen dar: „Es fließen natürlich viele Faktoren ein. Das Gewicht eines Testats will ich nicht exakt benennen, aber ich kann sagen, dass es zu einer Gruppe von höher gewichteten Faktoren zählt. Es ist also schon wichtig. Ein mittelbarer Faktor ist auch zu berücksichtigen: Wenn ein Testat fehlt, dann ist das ein Faktor, der zu höherem Misstrauen führt. Wenn dann noch weitere Faktoren dazu kommen, dann werde ich richtig misstrauisch und prüfe sehr genau. Bei der Einschätzung muss, wie auch bei der Beurteilung von anderen Faktoren, immer auch der Kontext berücksichtigt werden: Ist die Branche sehr umweltrelevant bzw. in ethischen Problemfeldern tätig? Oder kommt das Unternehmen aus einer unbedenklichen Branche? Handelt es sich um einen großen Konzern, der entsprechende finanzielle Mittel für CSR/Nachhaltigkeit ausgeben kann, oder eher um ein kleineres Unternehmen, von dem man nicht so viel erwarten kann?“

Dieser Analyst hat offensichtlich sehr profunde Kenntnisse über die unterschiedlichen Prüfungsprozesse, die mit Testaten bestätigt werden, und berücksichtigt diese differenziert je nach Kontext. Alle anderen befragten Analysten bzw. die Institutionen, in denen Sie tätig sind, schätzen die Bedeutung von Testaten wesentlich geringer ein. Das Vorhandensein eines Prüfungsberichts wird zwar in der Regel bei der Erstellung der *Sustainability* Analyse dokumentiert, wirkt sich aber nicht auf das Ergebnis der Analyse aus.

Diese Interviews, aber auch die Interviews mit Testierern und Unternehmen, brachten vereinzelt Hinweise darauf hervor, dass nicht allen Analysten die Verfahren und Ergebnisse von Testierungsprozessen im Detail bekannt sind. Wir führen die geringe Kenntnis, aber auch die Nichtberücksichtigung in Ratings, letztlich darauf zurück, dass die Vielfalt von Verfahren und in der Testierung aktiven Personen und Organisationen

bei den Analysten in Bezug auf deren Bedeutung für Verunsicherung sorgt. Die Entwicklung und Verbreitung klarer Inhalts- und Prüfungsstandards und eine damit in Zukunft zumindest mögliche Konvergenz der Testierungsverfahren dürfte eine zunehmende Bedeutung des Testats für die Analysten zur Folge haben.

Mehrfach wurde von den Befragten deutlich gemacht, dass die Standardisierung von Testaten den Nutzen dieses Instruments wesentlich steigern würde. Damit erübrigte es sich für die Leser, regelmäßig zu prüfen, ob das Testat auch das bestätigt, was aus der jeweiligen Sicht der Nutzer geprüft werden sollte. Die Testate hätten zumindest mit Blick auf den Prüfungsgegenstand den gleichen Wert und wären besser vergleichbar. Zudem fehlte mangels eines Standards auch eine Qualitätssicherung, d.h. selbst wenn in der Formulierung des Testats deutlich wurde, aus welchen Inhalte der Prüfungsbericht bestand, blieb offen, wie und vor allem in welcher Intensität die bestätigten Sachverhalte geprüft wurden.

### **A 1.3 Die Bedeutung des Prüfungsvermerks**

Die Hauptaufgabe des Prüfers besteht grundsätzlich in der Untersuchung, ob bei der Erstellung des Jahresabschlusses die gesetzlichen Vorschriften, vor allem Rechnungslegungsvorschriften und ggf. entsprechende ergänzende Vorschriften aus dem Gesellschaftsvertrag oder der Satzung, eingehalten worden sind. Der Lagebericht muss mit dem Jahresabschluss und den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen des Abschlussprüfers in Einklang stehen. Laut IDW PS 400 muss der Lagebericht insgesamt eine reale Darstellung von der aktuellen Situation des Unternehmens vermitteln.

Das Wirtschaftsprüfer-Handbuch definiert die Prüfungsergebnisse als „Feststellungen, die ein Prüfer hinsichtlich des Gegenstandes seiner Prüfung getroffen, und das Urteil, das er sich durch den Vergleich dieser Feststellungen mit bestehenden Normen gebildet hat.“<sup>522</sup> Die Dokumentation dieses Urteils erfolgt schriftlich einerseits in ausführlicher Form durch den Prüfungsbericht, andererseits in zusammengefasster Form durch den positiven Bestätigungsvermerk.<sup>523</sup> Der Prüfungsvermerk ist das zusammengefasste Prüfungsergebnis in standardisierter Form und stellt das „Kernstück“<sup>524</sup> des Prüfungsberichts dar, das gemäß § 328 Abs. 1 Nr. 1 S. 3 dHGB auch zu veröffentlichen ist. Der Wortlaut des Prüfungsvermerks ist gesetzlich vorgeschrieben und sei hier in

---

<sup>522</sup> IDW 1996, S. 1075.

<sup>523</sup> dHGB § 321 und § 322.

<sup>524</sup> Tanski/Kurras/Weitkamp 1998, S. 473.

Analogie zum dHGB § 322 angeführt: „Die Buchführung und der Jahresabschluss entsprechen nach meiner/unserer pflichtgemäßen Prüfung den gesetzlichen Vorschriften. Der Jahresabschluss [und der Nachhaltigkeitsbericht] vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft.“<sup>525</sup> Hat der Abschlussprüfer Einwände gegen einen uneingeschränkten Prüfungsvermerk, so kann er diesen entweder einschränken oder versagen. Nach Tanski/Kurras/Weitkamp muss eine Versagung dann „erfolgen, wenn der Jahresabschluss [und der Nachhaltigkeitsbericht] so schwere Mängel aufweist, daß sich der Prüfer keine sichere Beurteilung erlauben kann.“<sup>526</sup>

Zusammengefasst kann der Prozess der Prüfung wie folgt werden: Es ist die Obliegenheit des Managements, den Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, prüfen zu lassen und mitsamt des Bestätigungsvermerks vom Prüfer zu veröffentlichen. Die Aufgabe des Prüfers besteht darin, die Richtigkeit und Übereinstimmung des Berichtsinhalts mit den gesetzlichen Vorschriften zu prüfen und diesen als Prüfungsvermerk mit hinreichender Sicherheit zu bestätigen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Nachhaltigkeitsbericht tatsächlich einen *true and fair view* des Unternehmens widerspiegelt.

#### **A 1.4 Grenzen der Auditierung**

Der Prüfungsvermerk unterliegt zwar, wie oben erwähnt, der Bekanntmachungspflicht und ist somit der breiten Öffentlichkeit zugänglich. Allerdings ist die Eignung des Bestätigungsvermerks als Medium der Transparenz für die *Stakeholder* durchaus zweifelhaft. Zum einen untersteht das oben zitierte Formeltestat einer festen Zitiervorschrift, d.h. eine Möglichkeit zur Individualisierung und Differenzierung des Urteils ist bis dato nicht vorgesehen. Zum anderen ist die Aussagekraft eines Prüfungsvermerks zu relativieren. Dies resultiert aus den eng gefassten, bereits angeführten Zielen der Prüfung: Der Prüfungsvermerk drückt lediglich ein Urteil über die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung aus und bestätigt lediglich die Verlässlichkeit der Rechnungslegung bzw. der Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts im Sinne der Gesetzes- und Ordnungsmäßigkeit.<sup>527</sup> Es ist nicht spielendogen, sondern definitionsgemäß sichergestellt, dass die

---

<sup>525</sup> dHGB § 322, alte Fassung.

<sup>526</sup> Selchert 1997, S. 831ff.: Der Prüfer muss das Urteil dann verweigern, wenn der Informationsumfang ungenügend war.

<sup>527</sup> § 322 ff. HGB.

Kontrolleure, in diesem Fall die Wirtschaftsprüfer, stets gewissenhaft prüfen. Die Frage, wie das Problem des Anreizes zu opportunistischem Handeln = *opportunistisches Hold-Up* bei Wirtschaftsprüfern insgesamt zu lösen ist, kann zum heutigen Zeitpunkt nicht final beantwortet werden.<sup>528</sup>

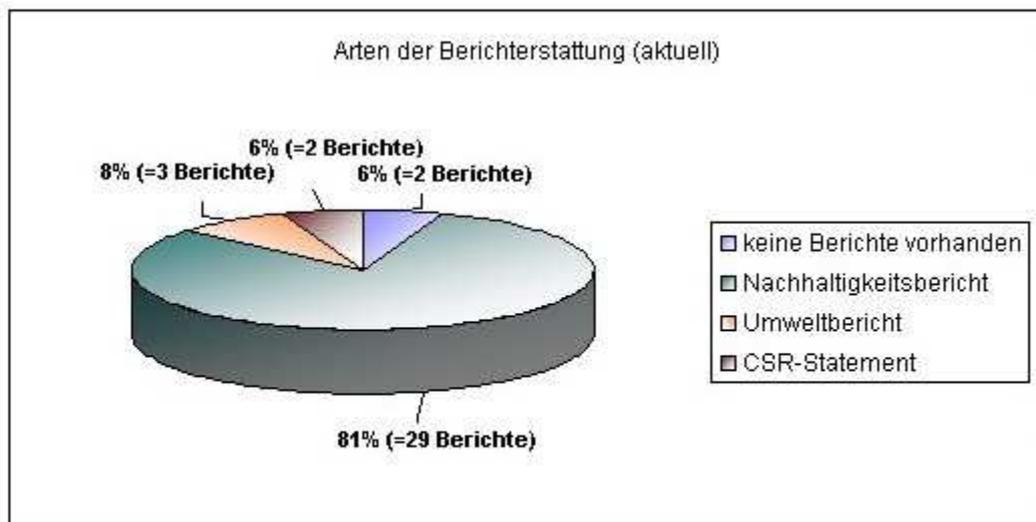
## A 2. Auswertungen der 84 (Nachhaltigkeits)- Berichte

Faltblätter A3

### A 3 Analyse der Auswertungen (Diagramme mit Tabellen)

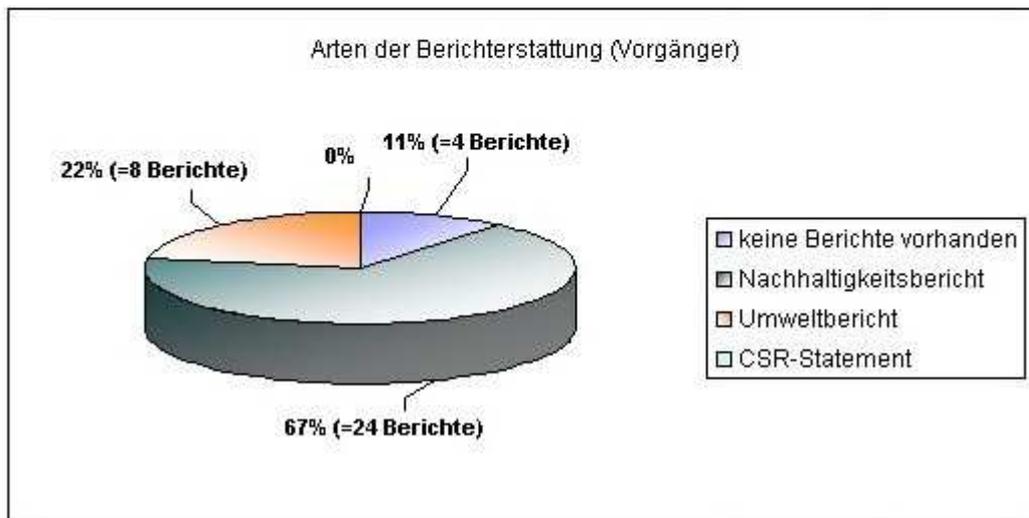
#### A 3.1 Die Arten des Berichts

Arten der Berichterstattung (aktuell)	Anzahl	Prozent
keine Berichte vorhanden	2	6%
Nachhaltigkeitsbericht	29	81%
Umweltbericht	3	8%
CSR-Statement	2	6%
<b>Summe</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

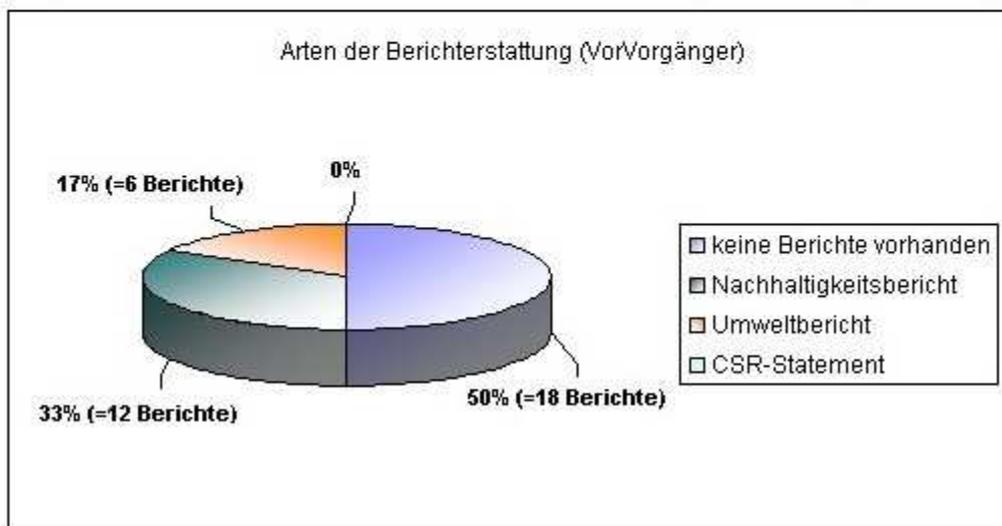


<sup>528</sup> eigene Darstellung.

<i>Arten der Berichterstattung (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>keine Berichte vorhanden</b>	4	11%
<b>Nachhaltigkeitsbericht</b>	24	67%
<b>Umweltbericht</b>	8	22%
<b>CSR-Statement</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



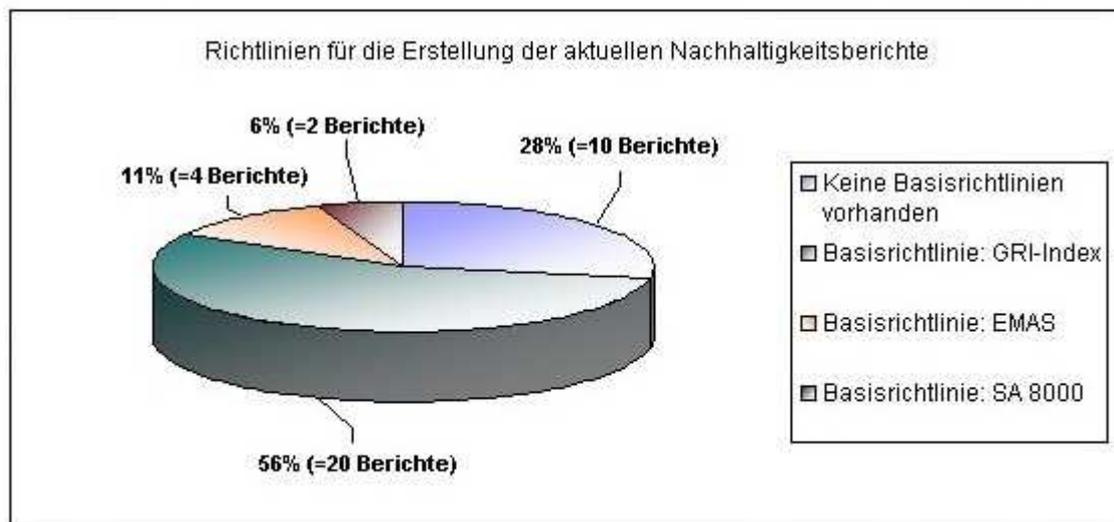
<i>Arten der Berichterstattung (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>keine Berichte vorhanden</b>	18	50%
<b>Nachhaltigkeitsbericht</b>	12	33%
<b>Umweltbericht</b>	6	17%
<b>CSR-Statement</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



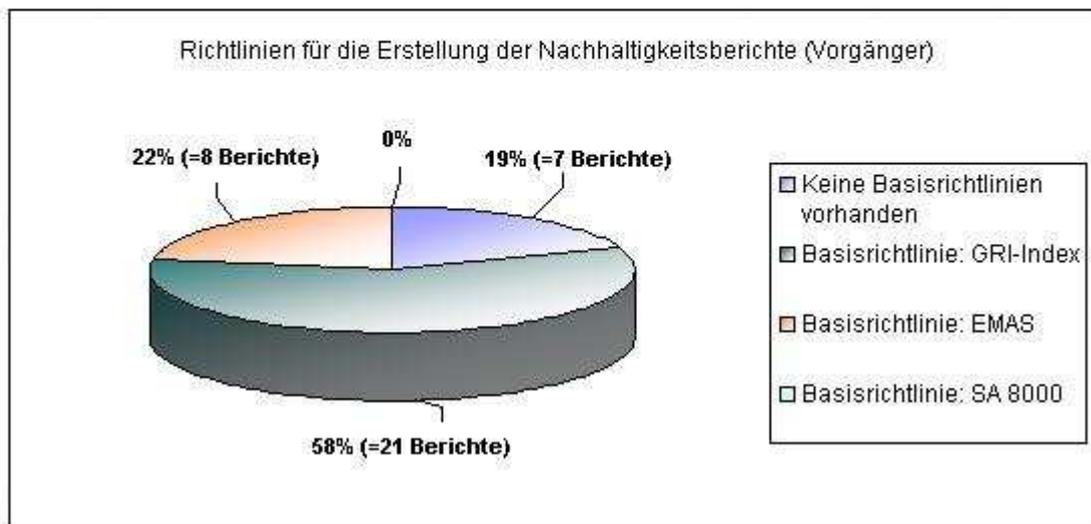
### A 3.2 Die verwendeten Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte

#### A 3.2.1 Verwendete Richtlinien für die Berichterstellung: GRI-Index, EMAS, SA 8000

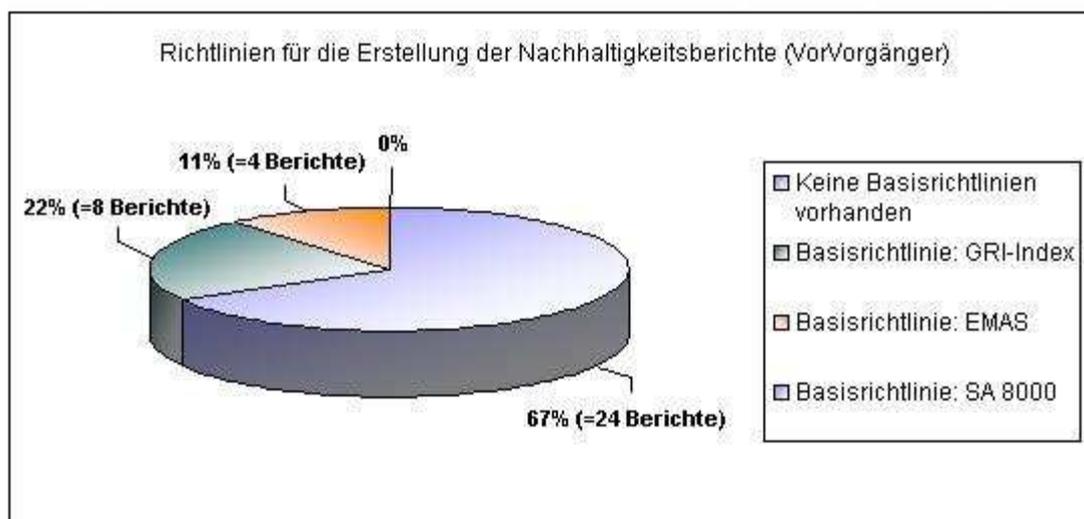
<i>Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	10	28%
<b>Basisrichtlinie: GRI-Index</b>	20	56%
<b>Basisrichtlinie: EMAS</b>	4	11%
<b>Basisrichtlinie: SA 8000</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Basisrichtlinien für die Erstellung der Berichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	7	19%
<b>Basisrichtlinie: GRI-Index</b>	21	58%
<b>Basisrichtlinie: EMAS</b>	8	22%
<b>Basisrichtlinie: SA 8000</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

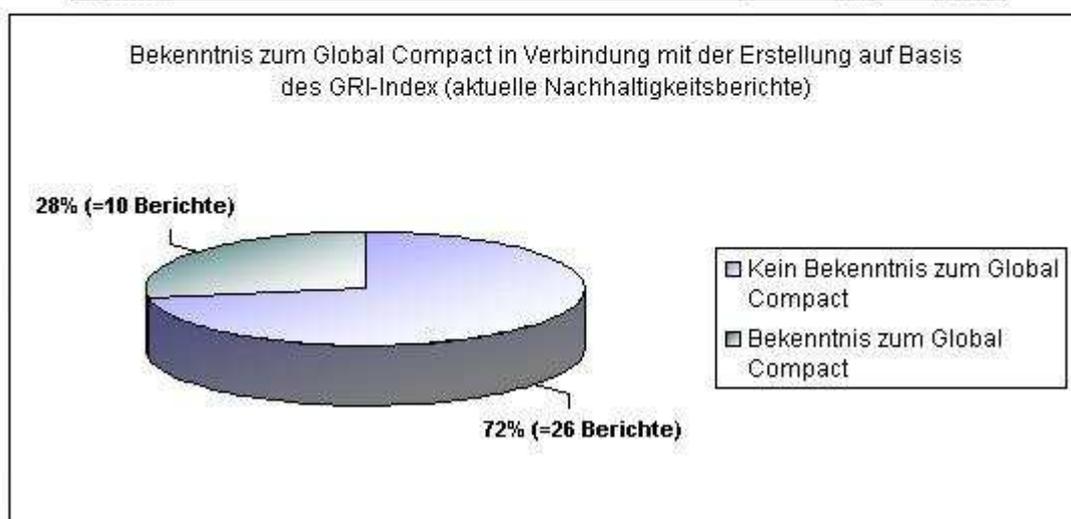


<i>Basisrichtlinien für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	24	67%
<b>Basisrichtlinie: GRI-Index</b>	8	22%
<b>Basisrichtlinie: EMAS</b>	4	11%
<b>Basisrichtlinie: SA 8000</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



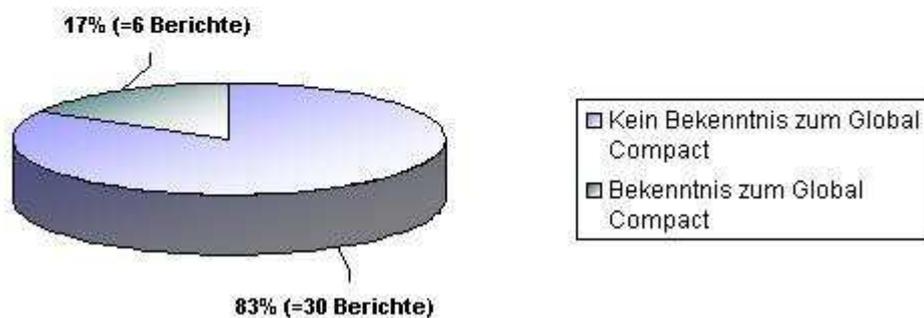
A 3.2.2 Bekenntnis zum *Global Compact*

<i>Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte auf Basis des GRI-Index in Verbindung mit dem Bekenntnis zum Global Compact (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Bekenntnis zum Global Compact</b>	26	72%
<b>Bekenntnis zum Global Compact</b>	10	28%
<b>Summe</b>	36	100%



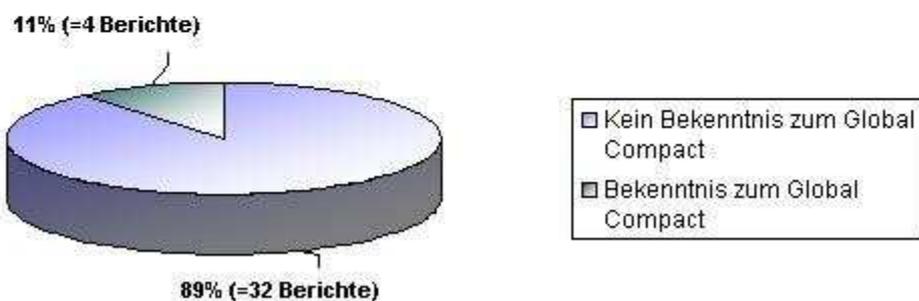
<i>Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte auf Basis des GRI-Index in Verbindung mit dem Bekenntnis zum Global Compact (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Bekenntnis zum Global Compact</b>	30	83%
<b>Bekenntnis zum Global Compact</b>	6	17%
<b>Summe</b>	36	100%

Bekenntnis zum Global Compact in Verbindung mit der Erstellung auf Basis des GRI-Index (Nachhaltigkeitsberichte Vorgänger)



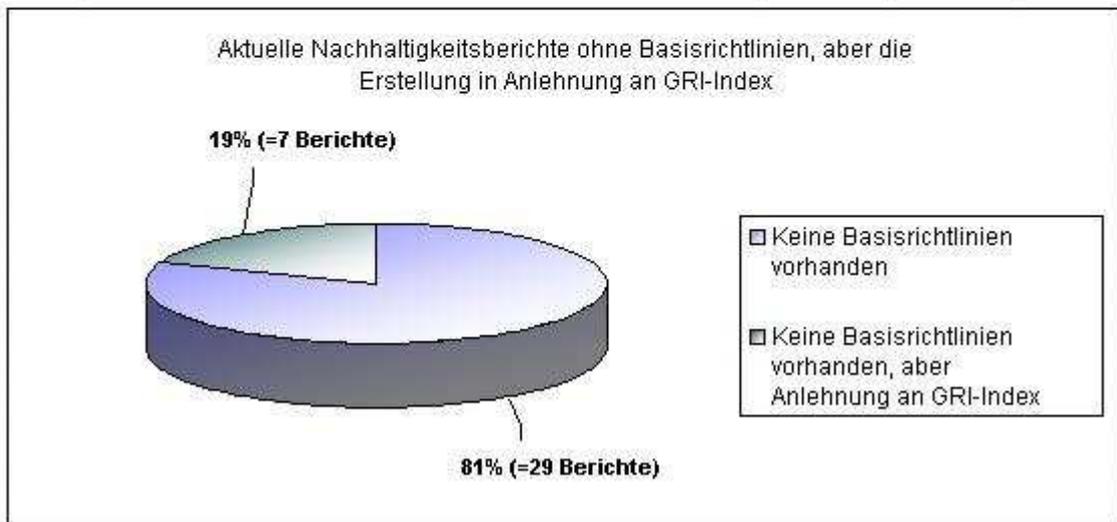
<i>Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte auf Basis des GRI-Index in Verbindung mit dem Bekenntnis zum Global Compact (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Bekenntnis zum Global Compact</b>	32	89%
<b>Bekenntnis zum Global Compact</b>	4	11%
<b>Summe</b>	36	100%

Bekenntnis zum Global Compact in Verbindung mit der Erstellung auf Basis des GRI-Index (Nachhaltigkeitsberichte VorVorgänger)



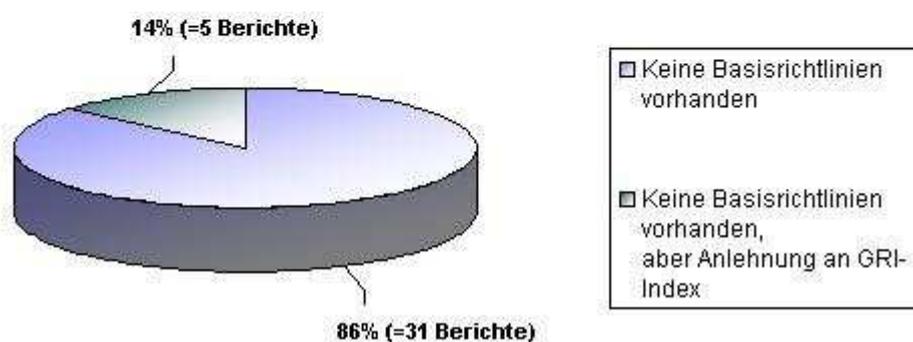
## A 3.2.2 Anlehnung an den GRI-Index

<i>Keine Basisrichtlinien bei Erstellung vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	29	81%
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index</b>	7	19%
<b>Summe</b>	36	100%



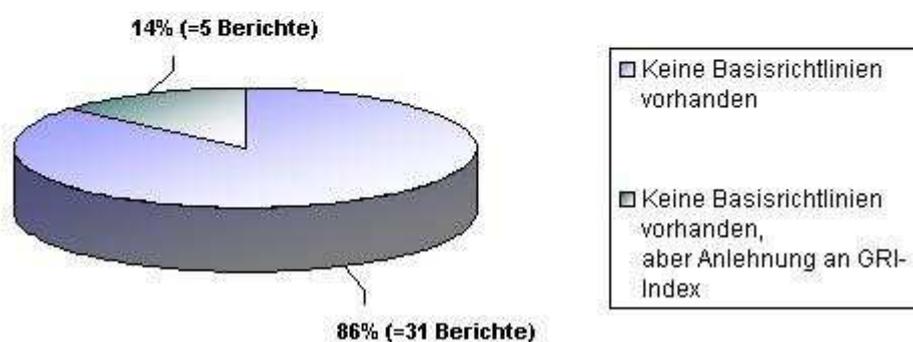
<i>Keine Basisrichtlinien bei Erstellung vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	31	86%
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index</b>	5	14%
<b>Summe</b>	36	100%

Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



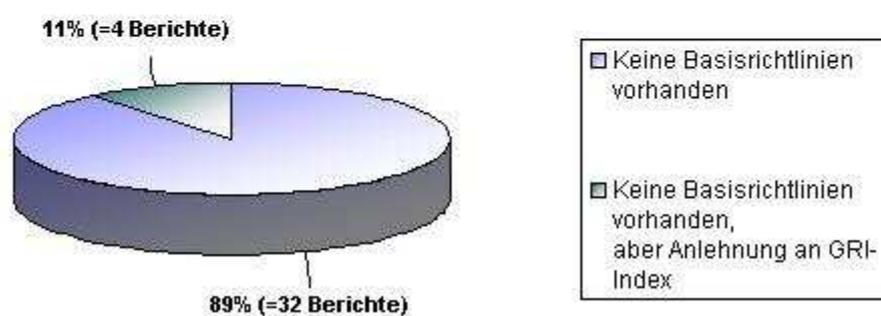
<i>Keine Basisrichtlinien bei Erstellung vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	31	86%
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index</b>	5	14%
<b>Summe</b>	36	100%

Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



<i>Keine Basisrichtlinien bei Erstellung vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden</b>	32	89%
<b>Keine Basisrichtlinien vorhanden, aber Anlehnung an GRI-Index</b>	4	11%
<b>Summe</b>	36	100%

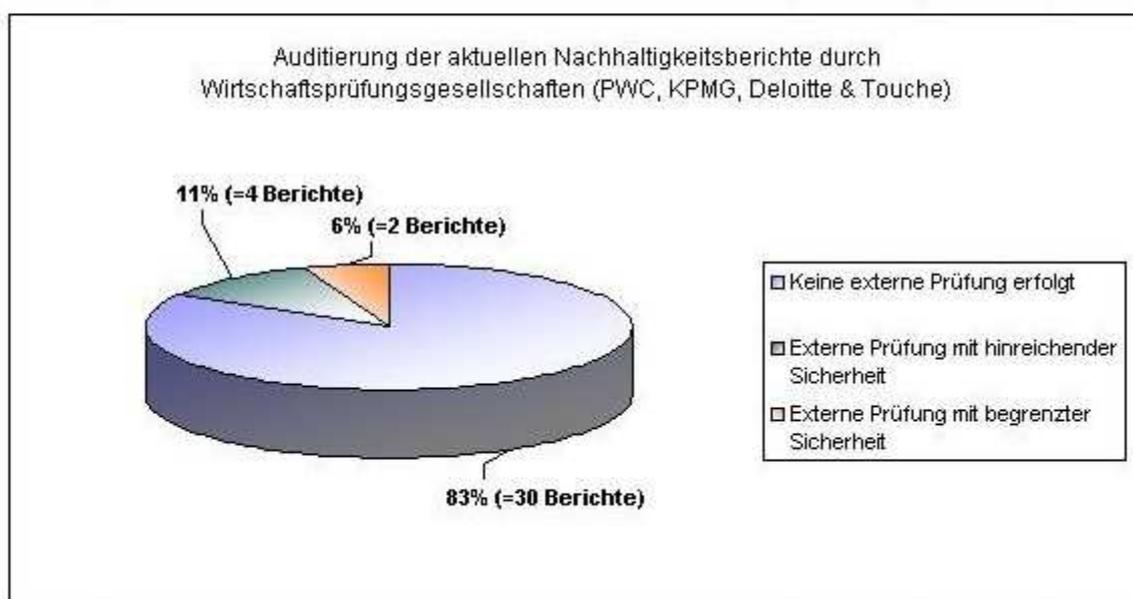
Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) ohne Basisrichtlinien, aber die Erstellung in Anlehnung an GRI-Index



### A 3.3 Die Auditierung der Berichte

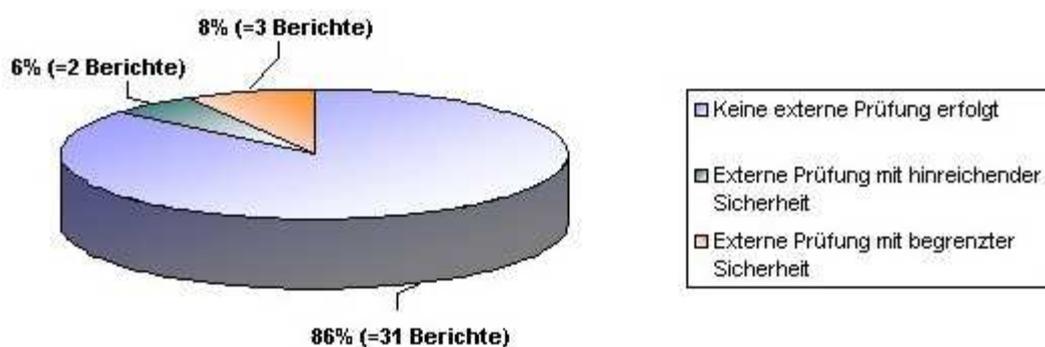
#### A 3.3.1 Auditierung durch eine externe Prüfung mit Prüfungsvermerk

<i>Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine externe Prüfung erfolgt</b>	30	83%
<b>Externe Prüfung mit hinreichender Sicherheit</b>	4	11%
<b>Externe Prüfung mit begrenzter Sicherheit</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%



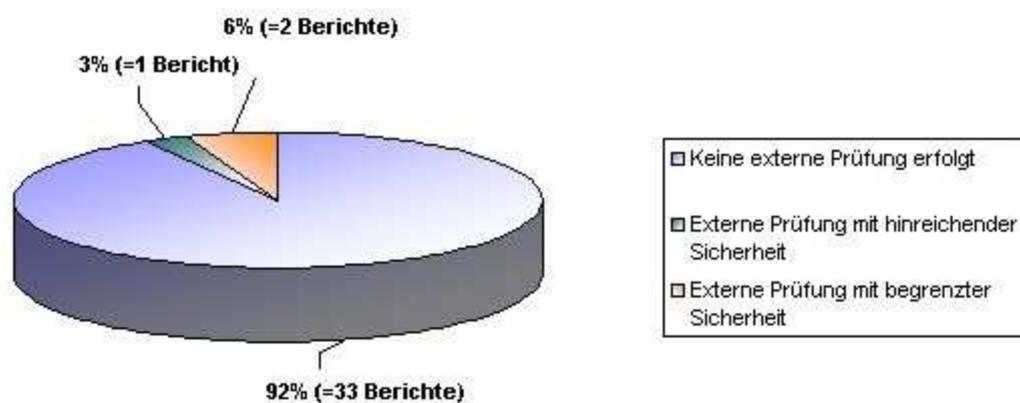
<i>Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine externe Prüfung erfolgt</b>	31	86%
<b>Externe Prüfung mit hinreichender Sicherheit</b>	2	6%
<b>Externe Prüfung mit begrenzter Sicherheit</b>	3	8%
<b>Summe</b>	36	100%

Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PWC, KPMG, Deloitte & Touche)



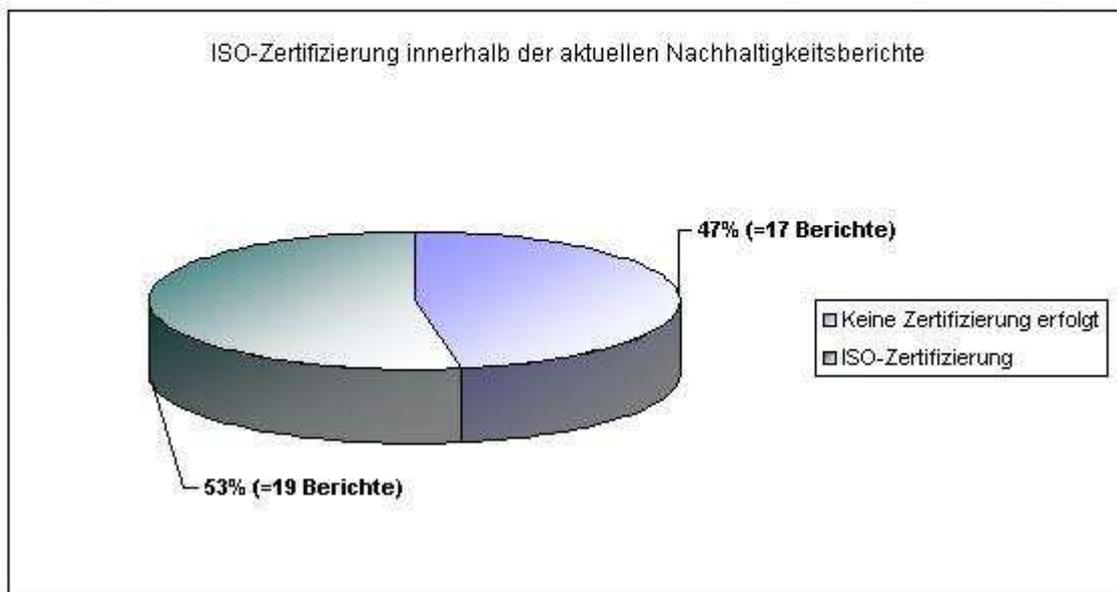
<i>Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine externe Prüfung erfolgt</b>	33	92%
<b>Externe Prüfung mit hinreichender Sicherheit</b>	1	3%
<b>Externe Prüfung mit begrenzter Sicherheit</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger) durch  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PWC, KPMG, Deloitte & Touche)



## A 3.3.2 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder 14001

<i>ISO-Zertifizierung der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Zertifizierung erfolgt</b>	17	47%
<b>ISO-Zertifizierung</b>	19	53%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>ISO-Zertifizierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Zertifizierung erfolgt</b>	16	44%
<b>ISO-Zertifizierung</b>	20	56%
<b>Summe</b>	36	100%

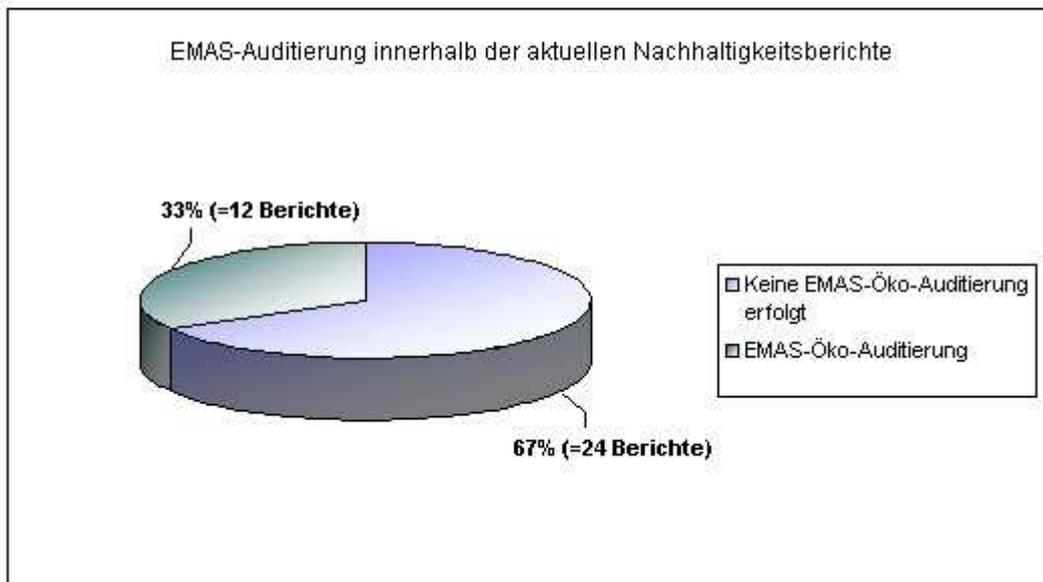


<i>ISO-Zertifizierung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Zertifizierung erfolgt</b>	30	83%
<b>ISO-Zertifizierung</b>	6	17%
<b>Summe</b>	36	100%

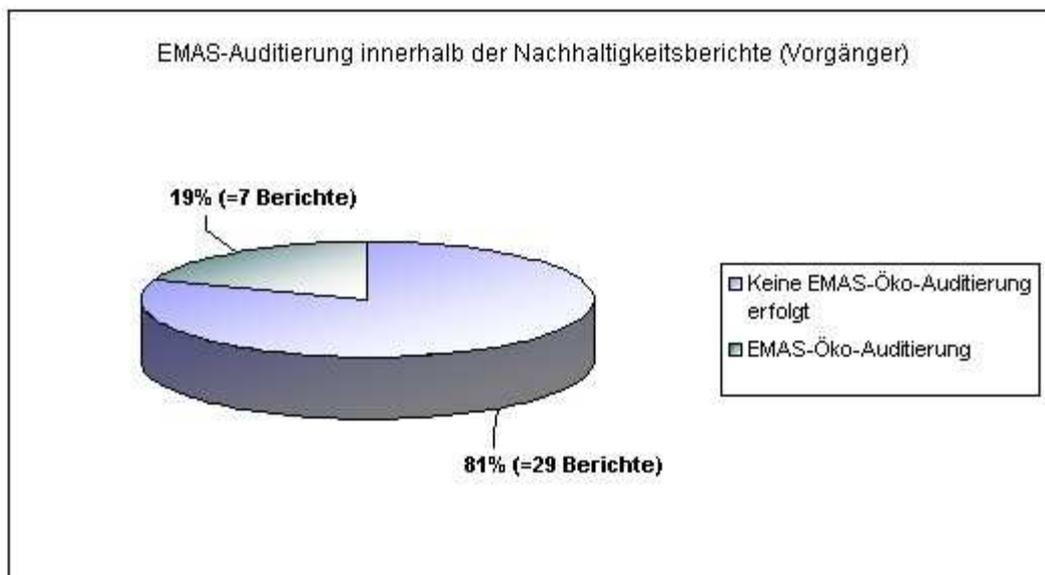


### A 3.3.3 Auditierung nach den Richtlinien des Europäischen-Umwelt-Audit-Systems

<i>EMAS-Öko-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine EMAS-Öko-Auditierung erfolgt</b>	24	67%
<b>EMAS-Öko-Auditierung</b>	12	33%
<b>Summe</b>	36	100%

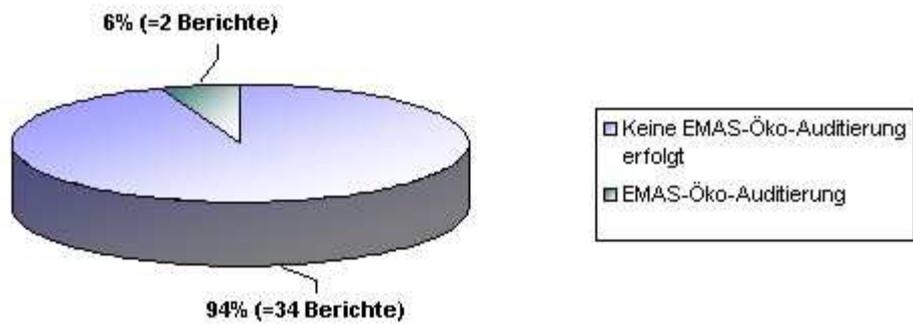


<i>EMAS-Öko-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine EMAS-Öko-Auditierung erfolgt</b>	29	81%
<b>EMAS-Öko-Auditierung</b>	7	19%
<b>Summe</b>	36	100%



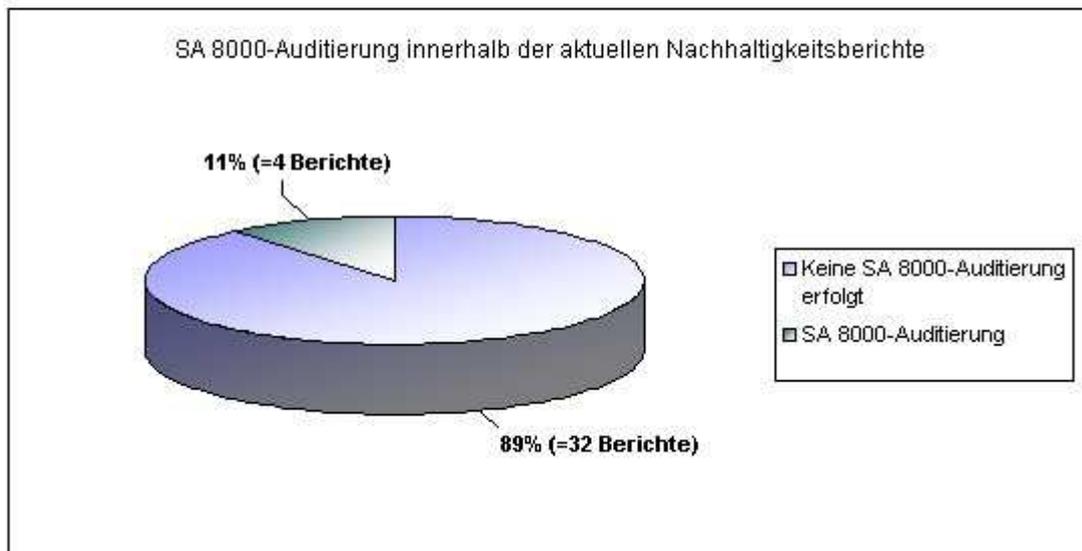
<i>EMAS-Öko-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine EMAS-Öko-Auditierung erfolgt</b>	34	94%
<b>EMAS-Öko-Auditierung</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

EMAS-Auditierung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)

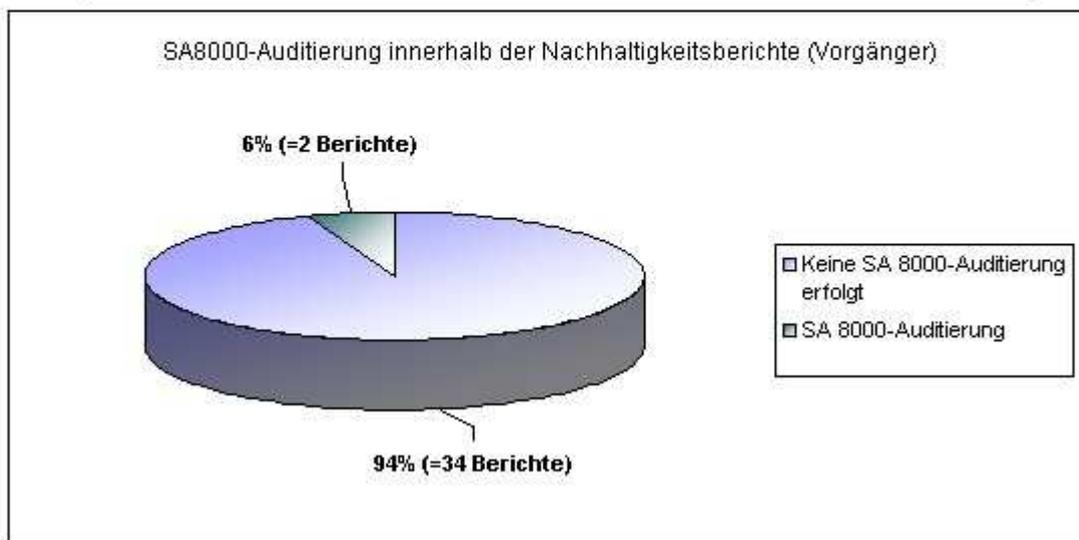


A 3.3.4 Auditierung nach den Richtlinien der *Social Accountability SA 8000*

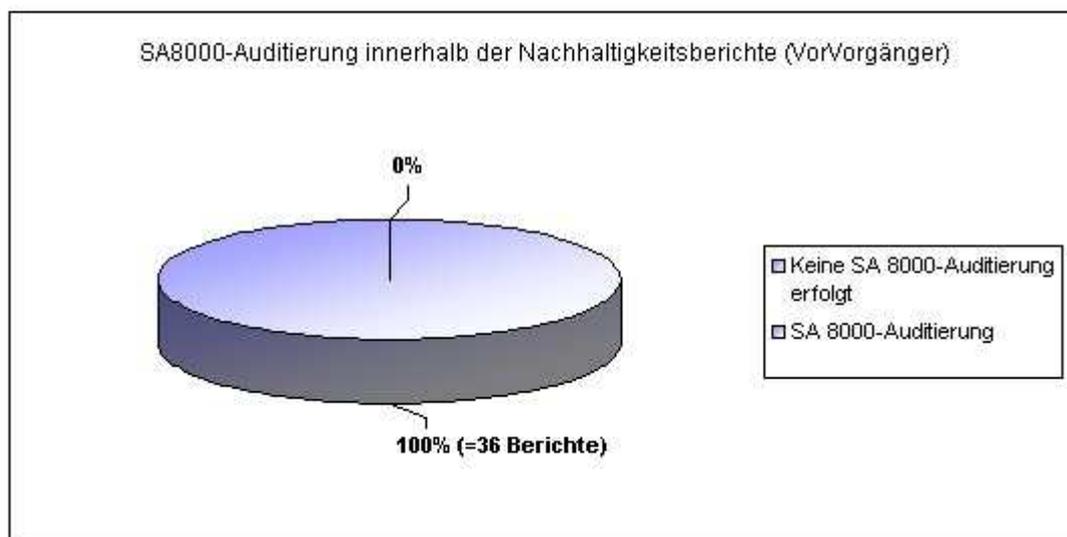
<i>SA 8000-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
Keine SA 8000-Auditierung erfolgt	32	89%
SA 8000-Auditierung	4	11%
<b>Summe</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



<i>SA 8000-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine SA 8000-Auditierung erfolgt</b>	34	94%
<b>SA 8000-Auditierung</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

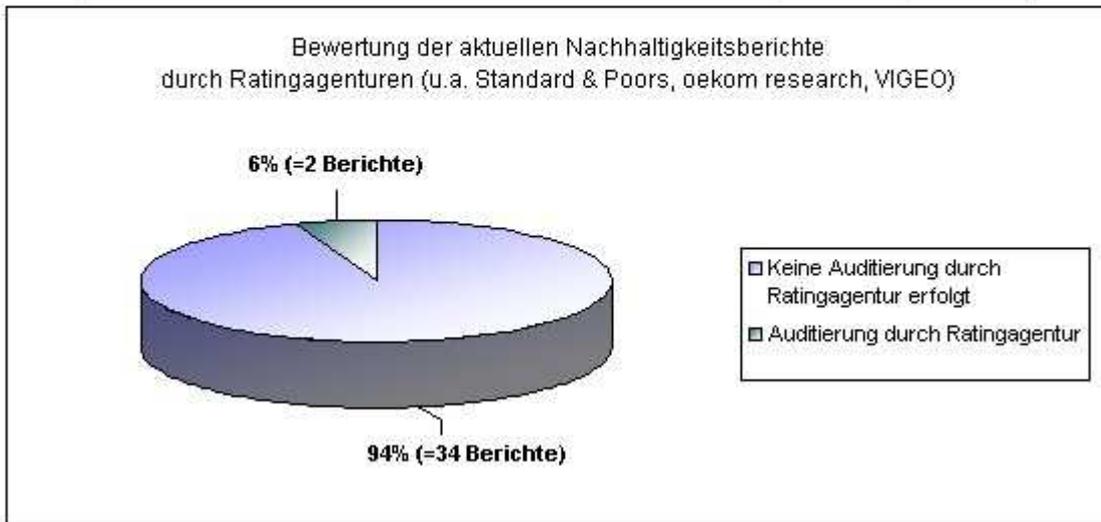


<i>SA 8000-Auditierung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine SA 8000-Auditierung erfolgt</b>	36	100%
<b>SA 8000-Auditierung</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

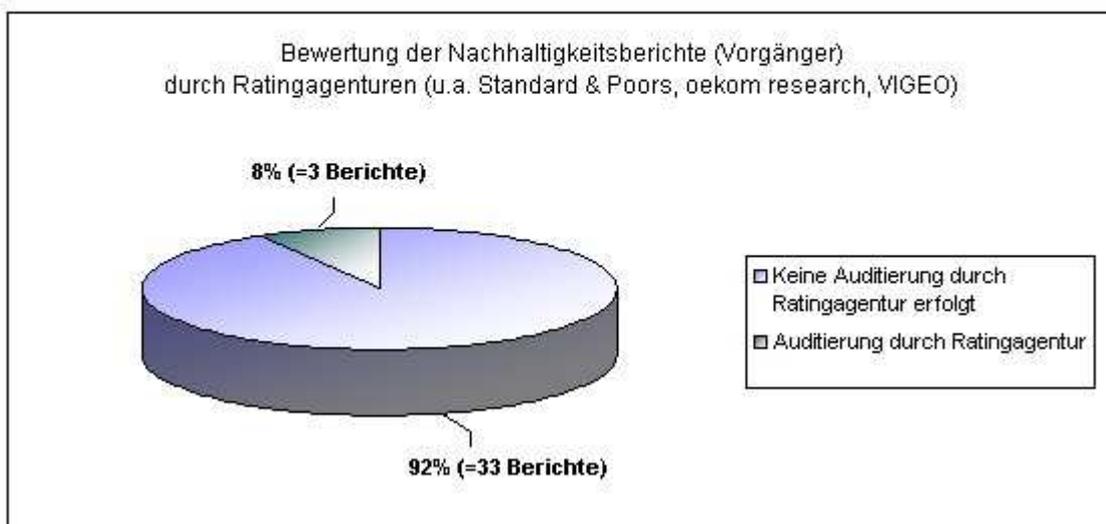


## A 3.3.5 Auditierung durch Ratingagenturen

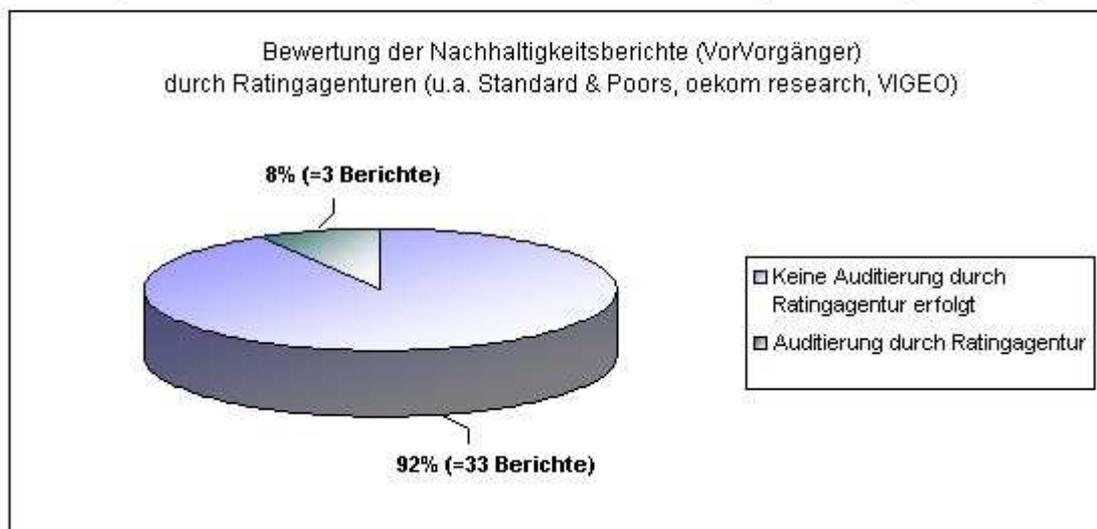
<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Ratingagenturen (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Auditierung durch Ratingagentur erfolgt</b>	34	94%
<b>Auditierung durch Ratingagentur</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Ratingagenturen (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Auditierung durch Ratingagentur erfolgt</b>	33	92%
<b>Auditierung durch Ratingagentur</b>	3	8%
<b>Summe</b>	36	100%

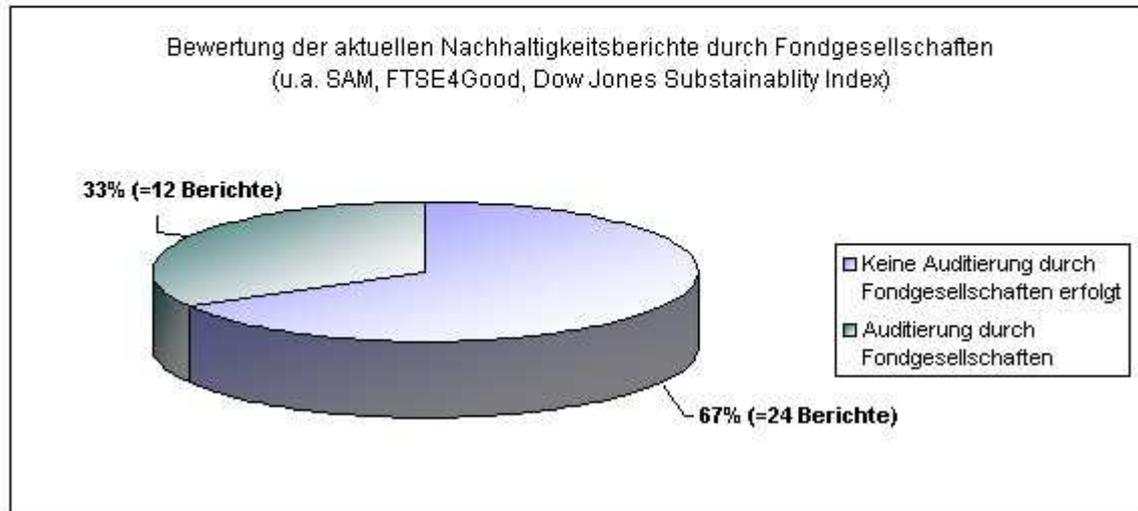


<b>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Ratingagenturen (VorVorgänger)</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
<b>Keine Auditierung durch Ratingagentur erfolgt</b>	33	92%
<b>Auditierung durch Ratingagentur</b>	3	8%
<b>Summe</b>	36	100%

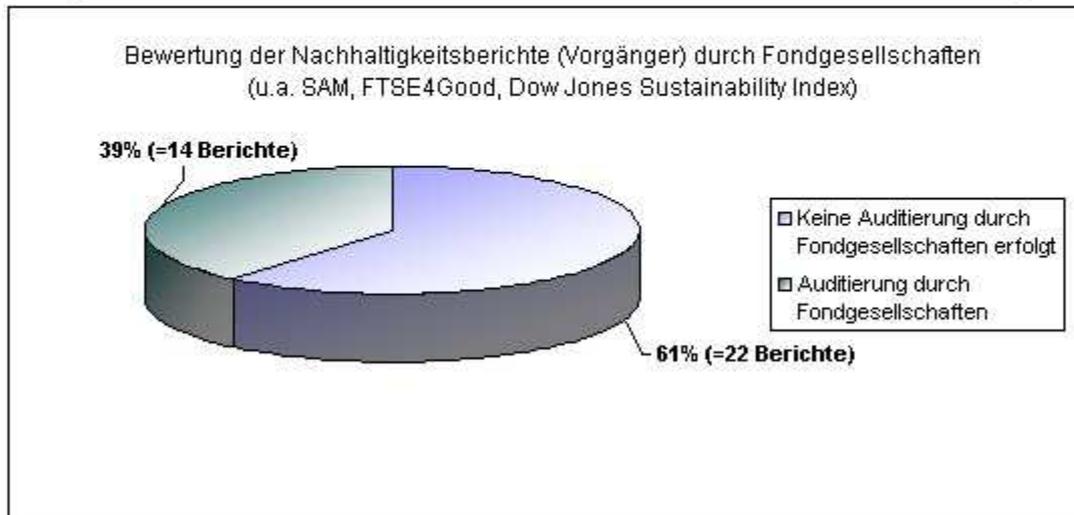


## A 3.3.6 Auditierung durch Fondsgesellschaften

<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Fondsgesellschaften (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Auditierung durch Fondsgesellschaften erfolgt</b>	24	67%
<b>Auditierung durch Fondsgesellschaften</b>	12	33%
<b>Summe</b>	36	100%

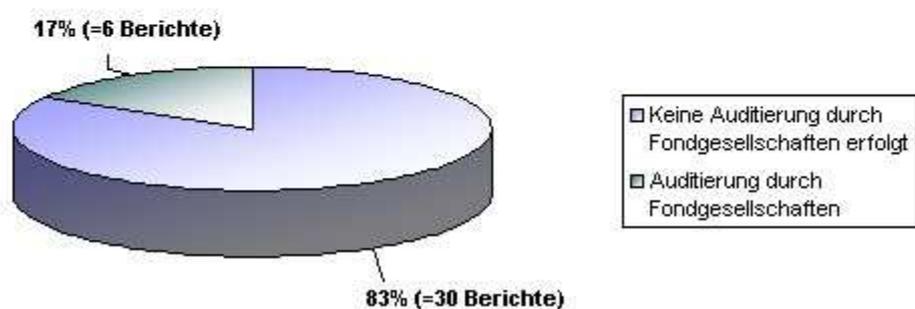


<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Fondsgesellschaften (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Auditierung durch Fondsgesellschaften erfolgt</b>	22	61%
<b>Auditierung durch Fondsgesellschaften</b>	14	39%
<b>Summe</b>	36	100%



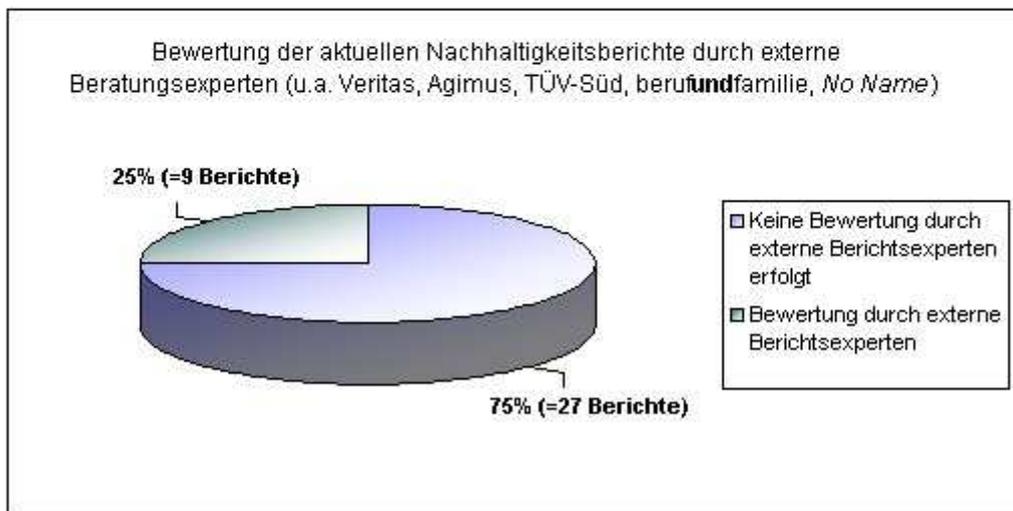
<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Fondgesellschaften (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Auditierung durch Fondgesellschaften erfolgt</b>	30	83%
<b>Auditierung durch Fondgesellschaften</b>	6	17%
<b>Summe</b>	36	100%

Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch Fondgesellschaften  
(u.a. SAM, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index)



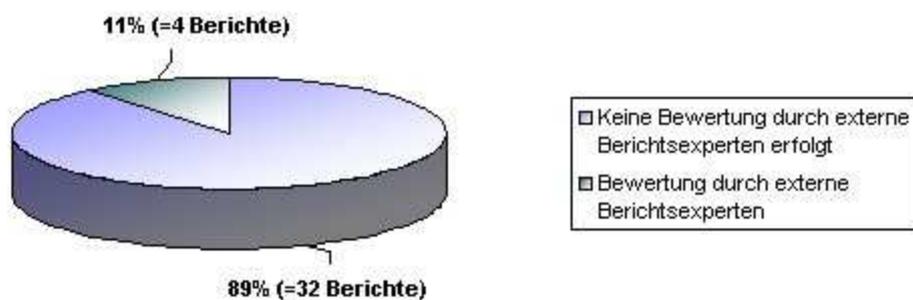
## A 3.3.7 Auditierung durch externe Berichtsexperten

<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch externe Berichtsexperten (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bewertung durch externe Berichtsexperten erfolgt</b>	27	75%
<b>Bewertung durch externe Berichtsexperten</b>	9	25%
<b>Summe</b>	36	100%



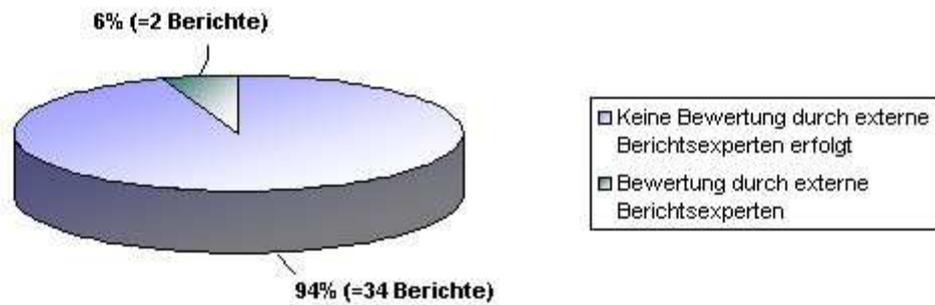
<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch externe Berichtsexperten (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bewertung durch externe Berichtsexperten erfolgt</b>	32	89%
<b>Bewertung durch externe Berichtsexperten</b>	4	11%
<b>Summe</b>	36	100%

Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger) durch externe Berichtsexperten (u.a. Veritas, Agimus, TÜV-Süd, Borderstep, No Name)



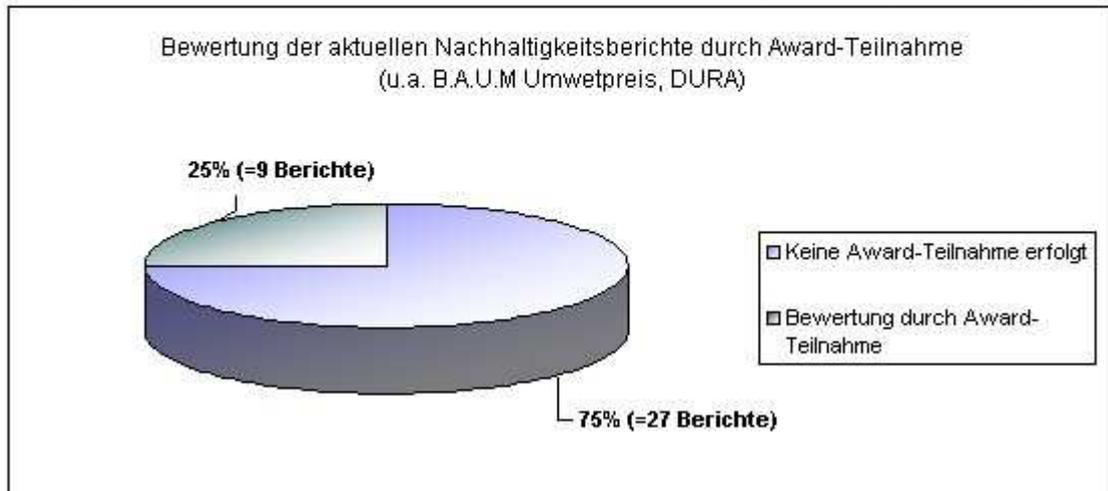
<b>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch externe Berichtsexperten (VorVorgänger)</b>		
	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
<b>Keine Bewertung durch externe Berichtsexperten erfolgt</b>	34	94%
<b>Bewertung durch externe Berichtsexperten</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger) durch externe Berichtsexperten (u.a. Veritas, Agimus, TÜV-Süd, Borderstep, No Name)

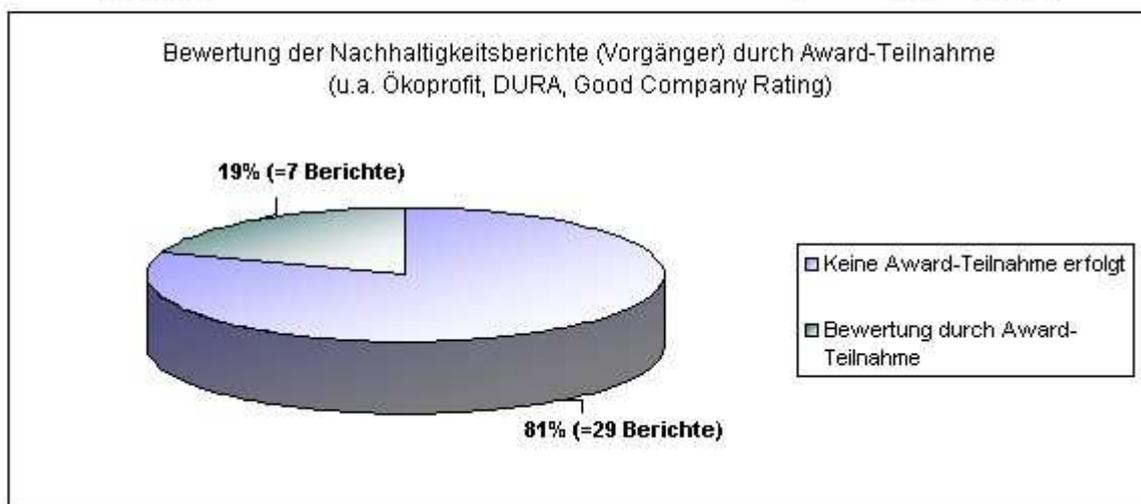


**A 3.3.8 Teilnahme der Unternehmen, die ihre (Nachhaltigkeits-) Berichte zu Award-Veranstaltungen einsenden**

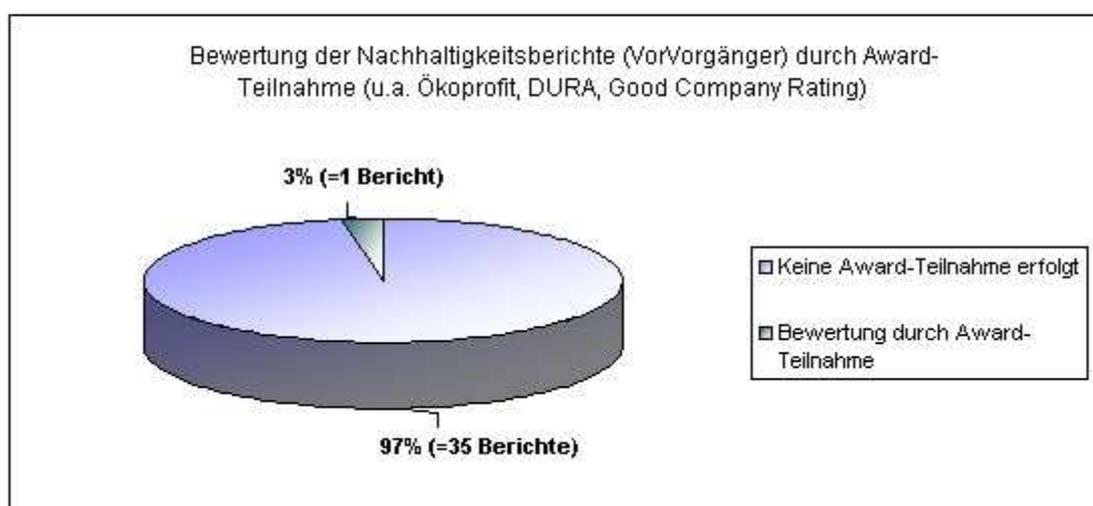
<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Award-Teilnahme (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Award-Teilnahme erfolgt</b>	27	75%
<b>Bewertung durch Award-Teilnahme</b>	9	25%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Award-Teilnahme (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Award-Teilnahme erfolgt</b>	29	81%
<b>Bewertung durch Award-Teilnahme</b>	7	19%
<b>Summe</b>	36	100%

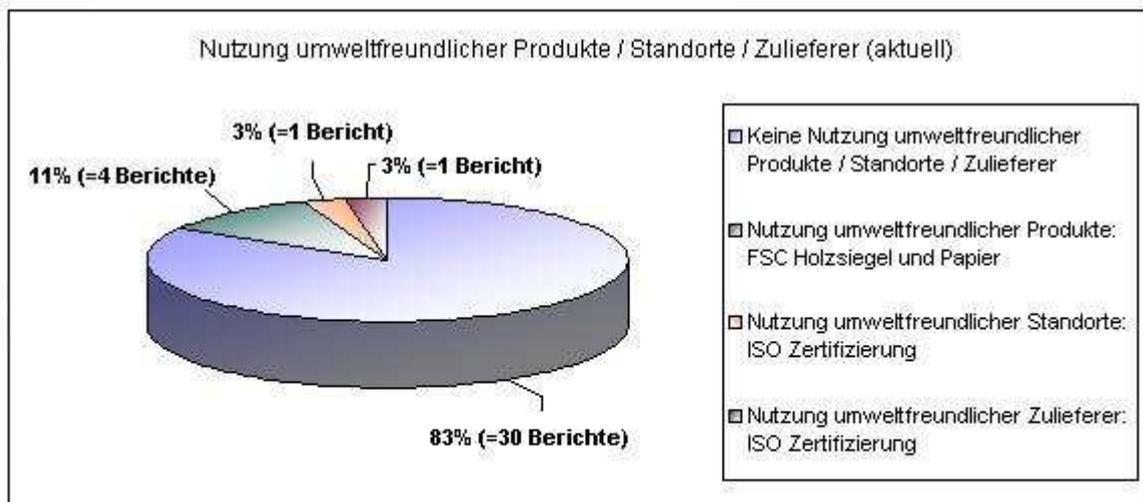


<i>Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte durch Award-Teilnahme (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Award-Teilnahme erfolgt</b>	35	97%
<b>Bewertung durch Award-Teilnahme</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%

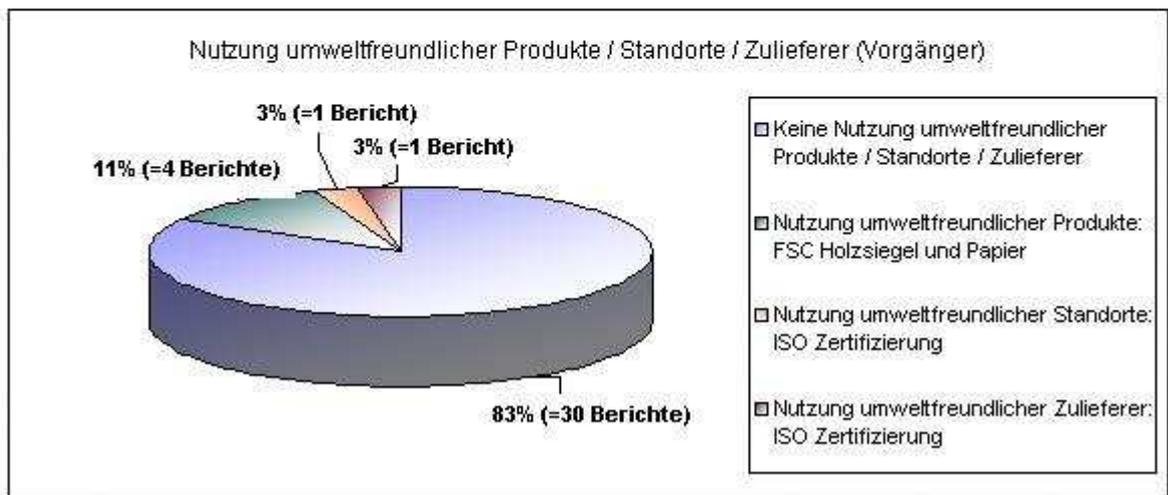


## A 3.3.8 Zertifizierung der Produkte, Standorte und Zulieferer

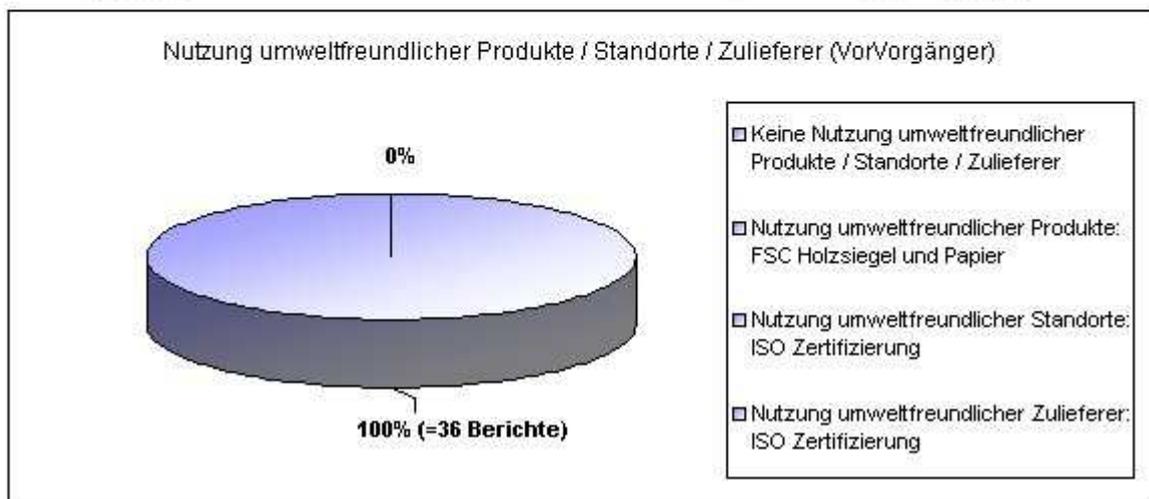
<i>Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer</b>	30	83%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Produkte: FSC Holzsiegel und Papier</b>	4	11%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Standorte: ISO Zertifizierung</b>	1	3%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Zulieferer: ISO Zertifizierung</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer</b>	30	83%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Produkte: FSC Holzsiegel und Papier</b>	4	11%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Standorte: ISO Zertifizierung</b>	1	3%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Zulieferer: ISO Zertifizierung</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%



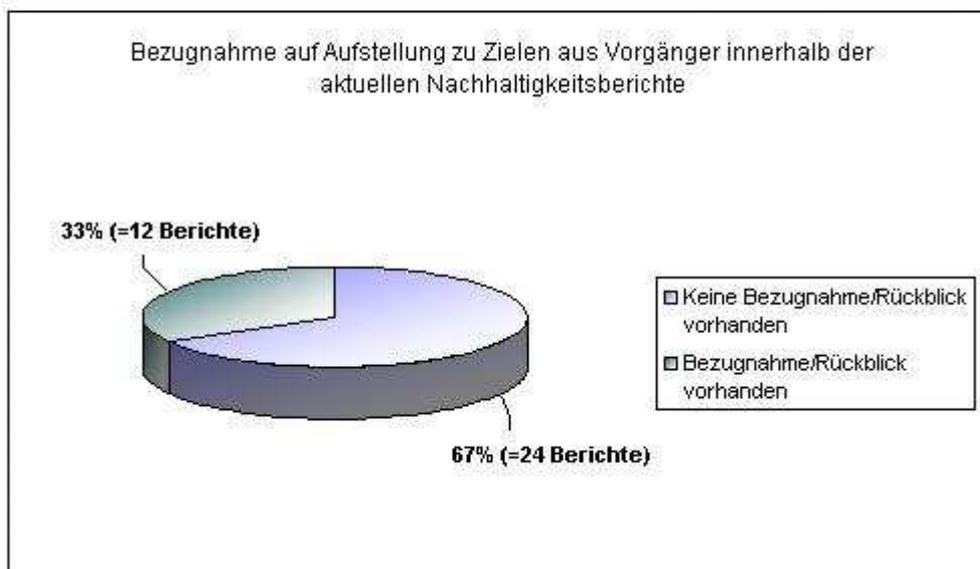
<i>Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Nutzung umweltfreundlicher Produkte / Standorte / Zulieferer</b>	36	100%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Produkte: FSC Holzsiegel und Papier</b>	0	0%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Standorte: ISO Zertifizierung</b>	0	0%
<b>Nutzung umweltfreundlicher Zulieferer: ISO Zertifizierung</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



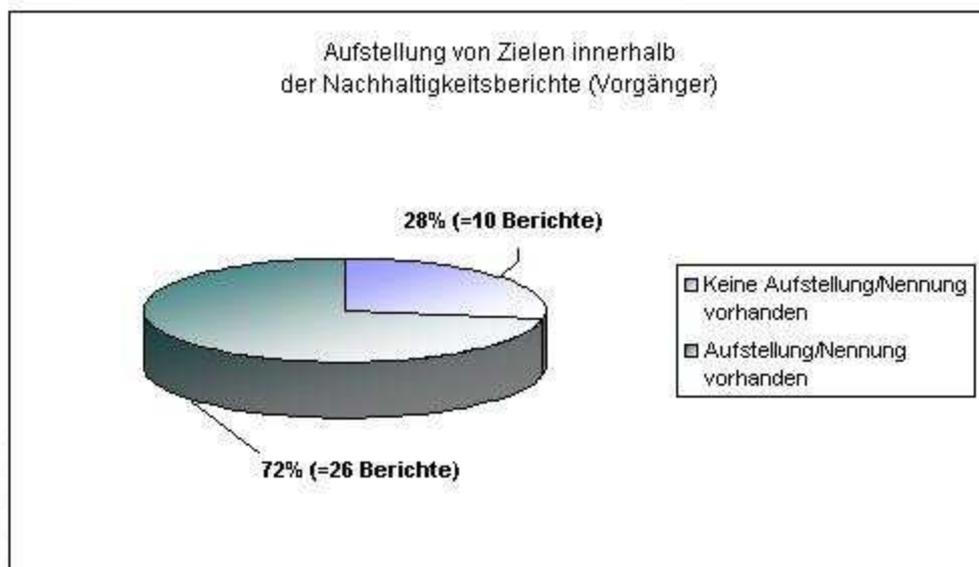
### A 3.4. Die Darstellung der Ziele in den Berichten

#### A 3.4.1 Darstellung der Zieldefinitionen innerhalb der Berichte

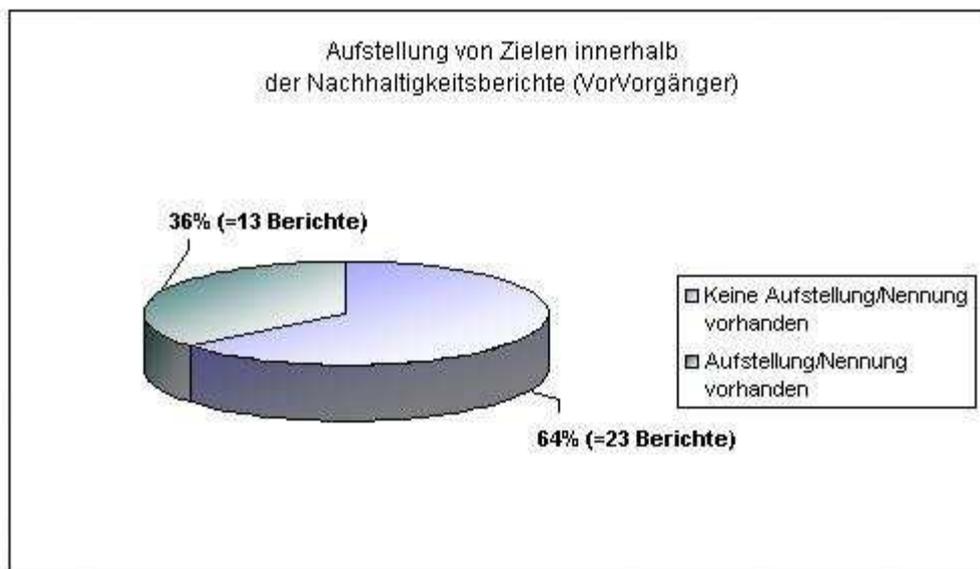
<i>Bezugnahme auf Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	24	67%
<b>Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	12	33%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Aufstellung/Nennung vorhanden</b>	10	28%
<b>Aufstellung/Nennung vorhanden</b>	26	72%
<b>Summe</b>	36	100%

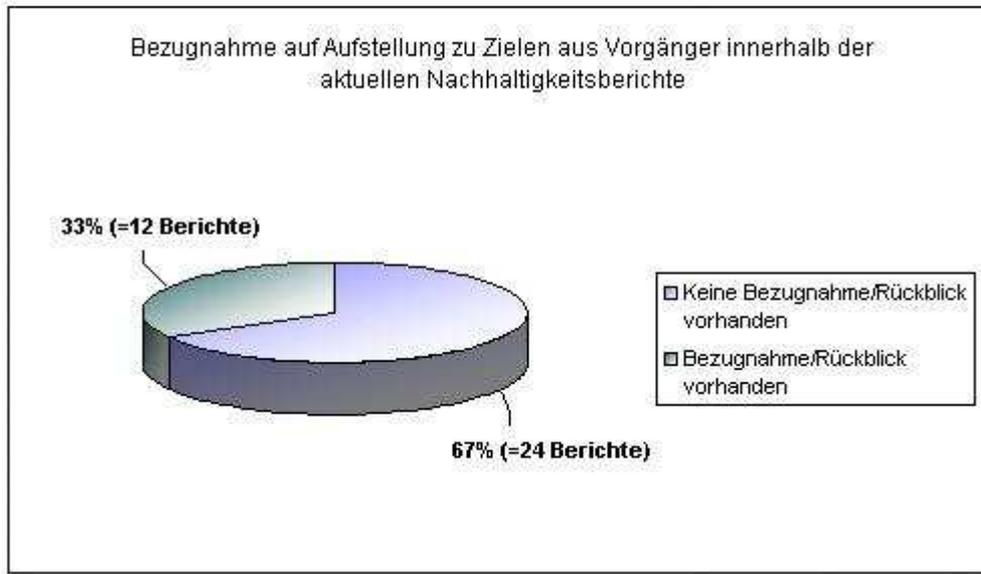


<i>Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Aufstellung/Nennung vorhanden</b>	23	64%
<b>Aufstellung/Nennung vorhanden</b>	13	36%
<b>Summe</b>	36	100%

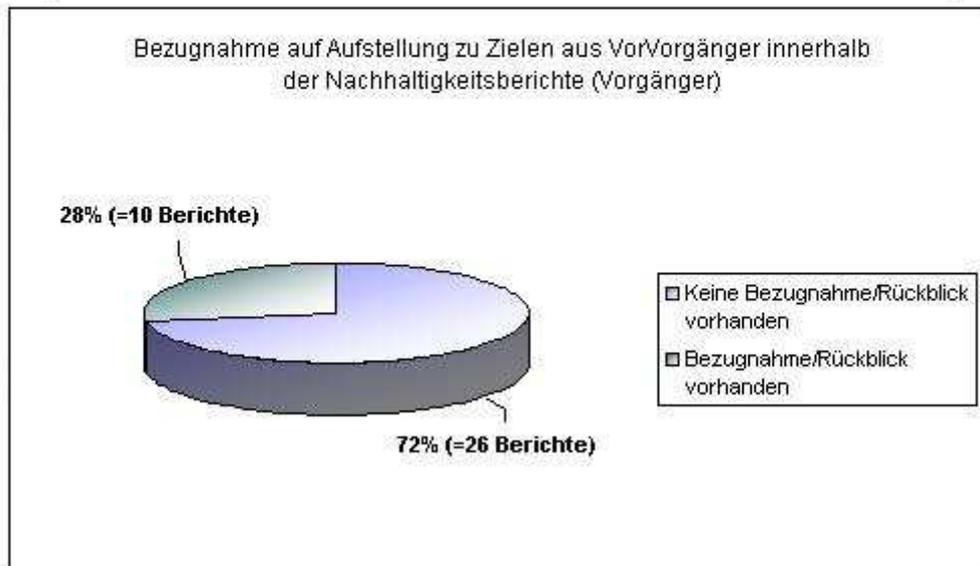


## A 3.4.2 Darstellung eines Rückblicks in den Folgeausgaben der Berichte

<i>Bezugnahme auf Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	24	67%
<b>Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	12	33%
<b>Summe</b>	36	100%

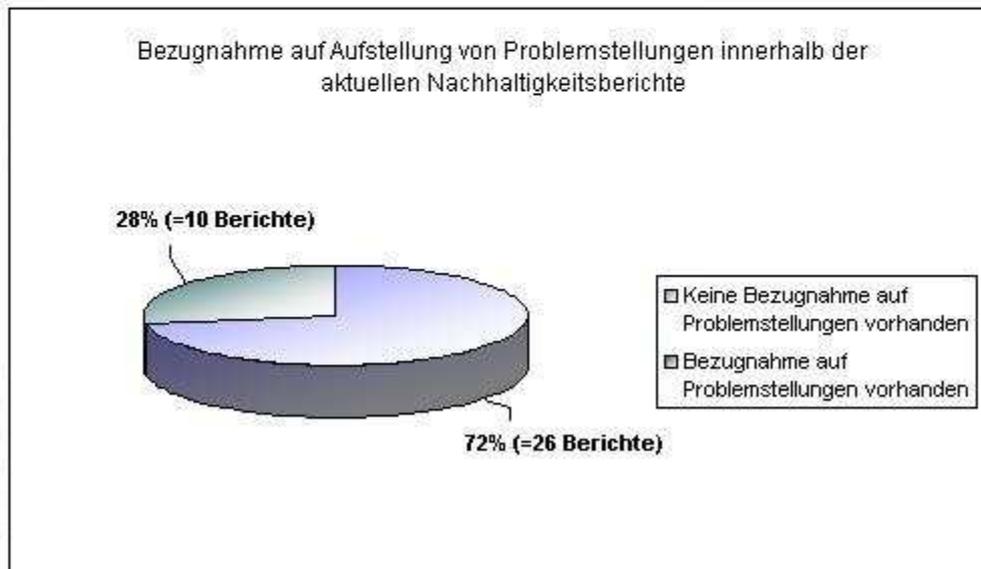


<i>Bezugnahme auf Aufstellung von Zielen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	26	72%
<b>Bezugnahme/Rückblick vorhanden</b>	10	28%
<b>Summe</b>	36	100%

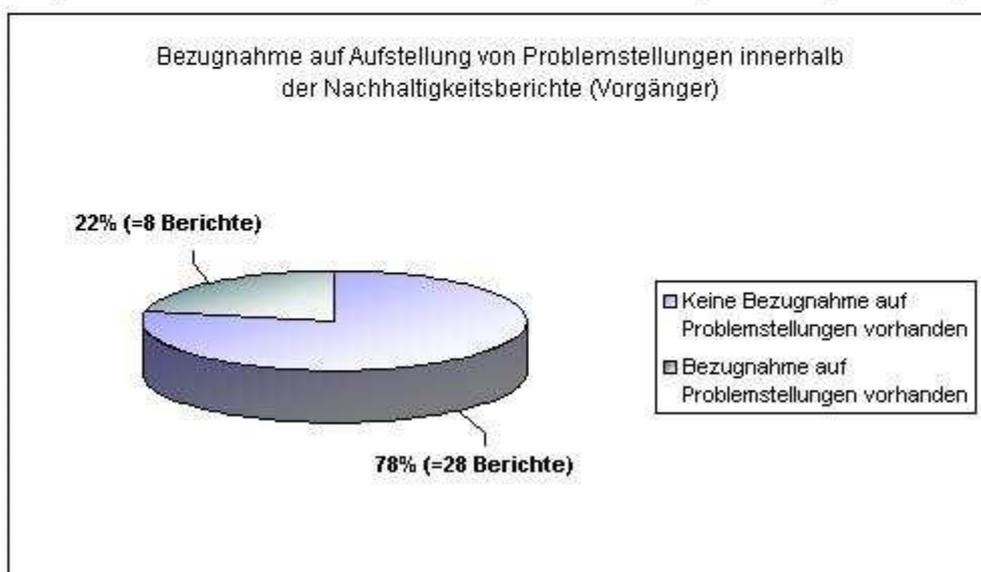


## A 3.4.3 Darstellung problembehafteter Situationen

<i>Bezugnahme auf Problemstellungen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bezugnahme auf Problemstellungen vorhanden</b>	26	72%
<b>Bezugnahme auf Problemstellungen vorhanden</b>	10	28%
<b>Summe</b>	36	100%

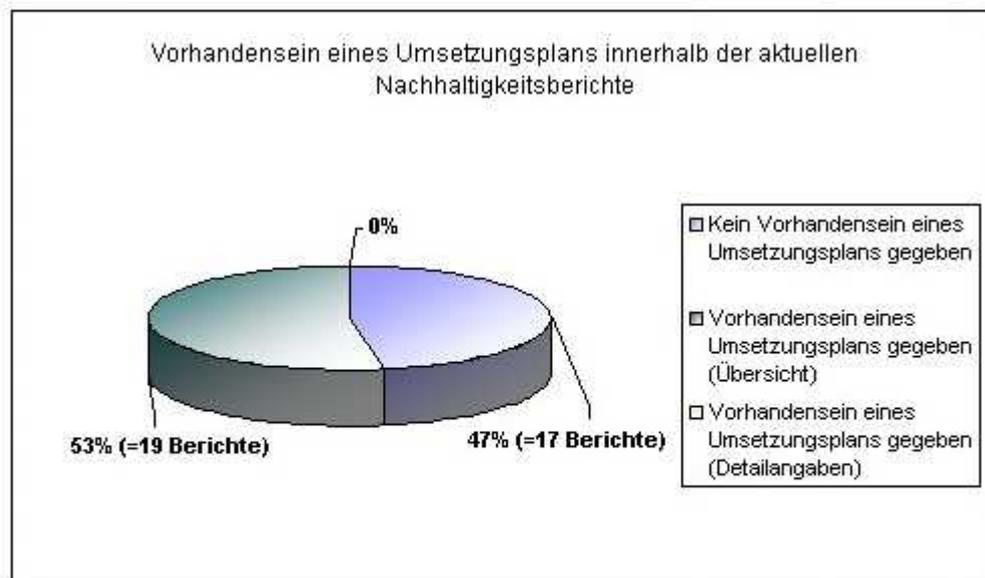


<i>Bezugnahme auf Problemstellungen innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Bezugnahme auf Problemstellungen vorhanden</b>	28	78%
<b>Bezugnahme auf Problemstellungen vorhanden</b>	8	22%
<b>Summe</b>	36	100%

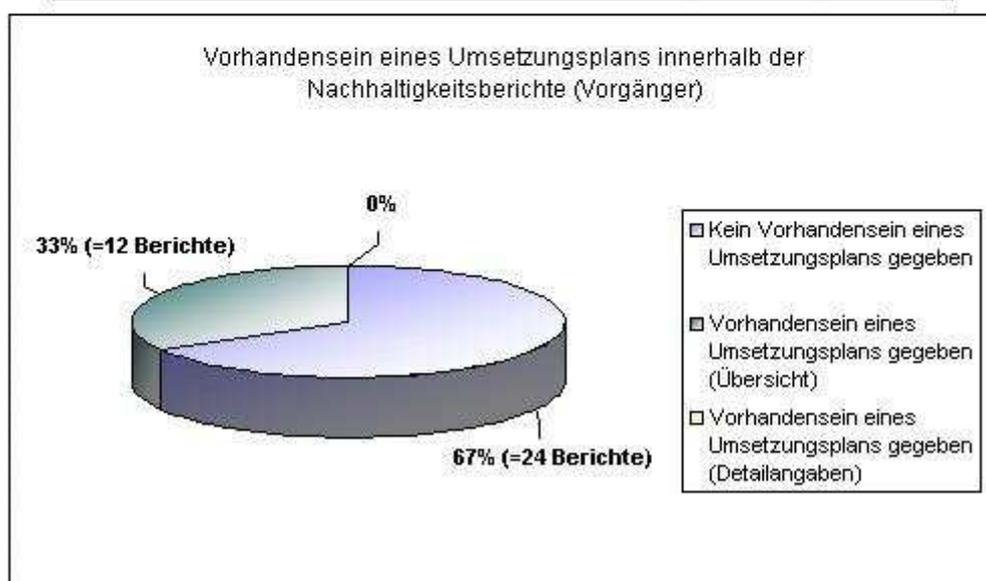


## A 3.4.4 Implizierung eines Umsetzungsplans

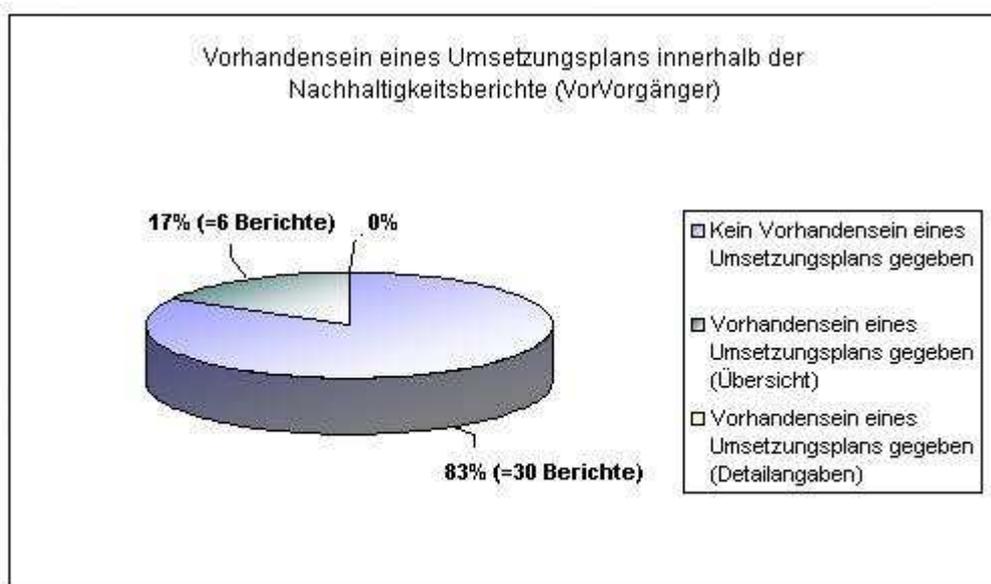
<i>Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>		
	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben</b>	17	47%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Übersicht)</b>	19	53%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Detailangaben)</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben</b>	24	67%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Übersicht)</b>	12	33%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Detailangaben)</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

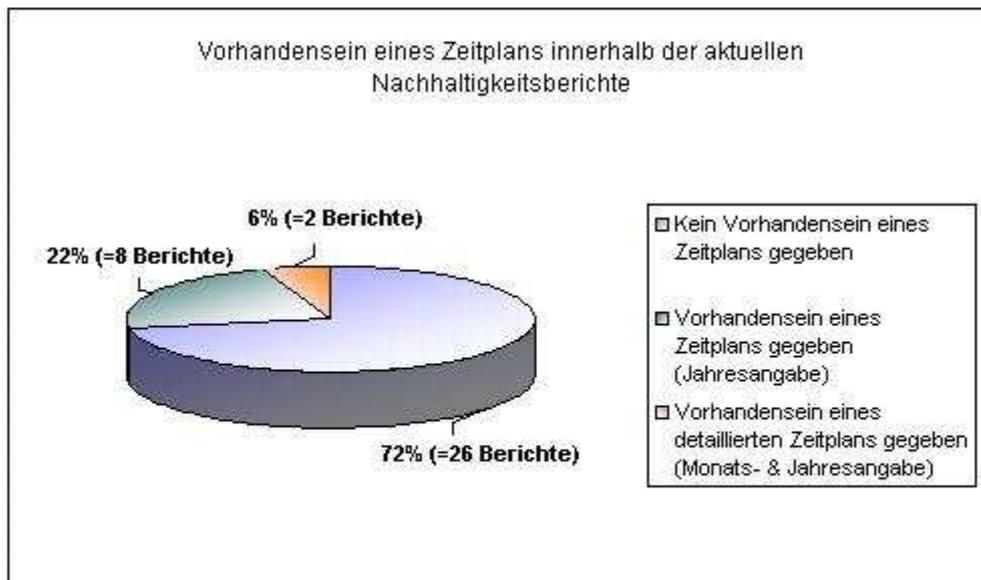


<i>Vorhandensein eines Umsetzungsplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorvorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben</b>	30	83%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Übersicht)</b>	6	17%
<b>Vorhandensein eines Umsetzungsplans gegeben (Detailangaben)</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

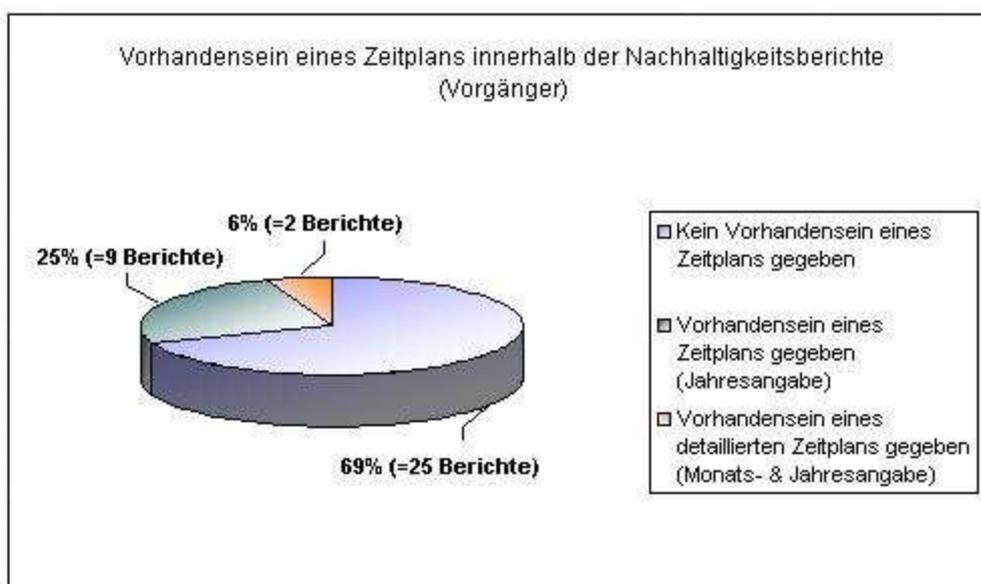


## A 3.4.5 Ausweisung eines Zeitplans zur Zielerreichung

<i>Vorhandensein eines Zeitplans im Nachhaltigkeitsbericht (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Zeitplans gegeben</b>	26	72%
<b>Vorhandensein eines Zeitplans gegeben (Jahresangabe)</b>	8	22%
<b>Vorhandensein eines detaillierten Zeitplans gegeben (Monats- &amp; Jahresangabe)</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

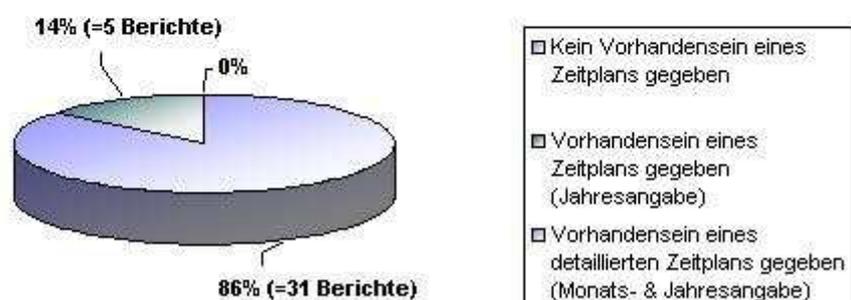


<i>Vorhandensein eines Zeitplans im Nachhaltigkeitsbericht (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Zeitplans gegeben</b>	25	69%
<b>Vorhandensein eines Zeitplans gegeben (Jahresangabe)</b>	9	25%
<b>Vorhandensein eines detaillierten Zeitplans gegeben (Monats- &amp; Jahresangabe)</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Vorhandensein eines Zeitplans im Nachhaltigkeitsbericht (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Kein Vorhandensein eines Zeitplans gegeben</b>	31	86%
<b>Vorhandensein eines Zeitplans gegeben (Jahresangabe)</b>	5	14%
<b>Vorhandensein eines detaillierten Zeitplans gegeben (Monats- &amp; Jahresangabe)</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

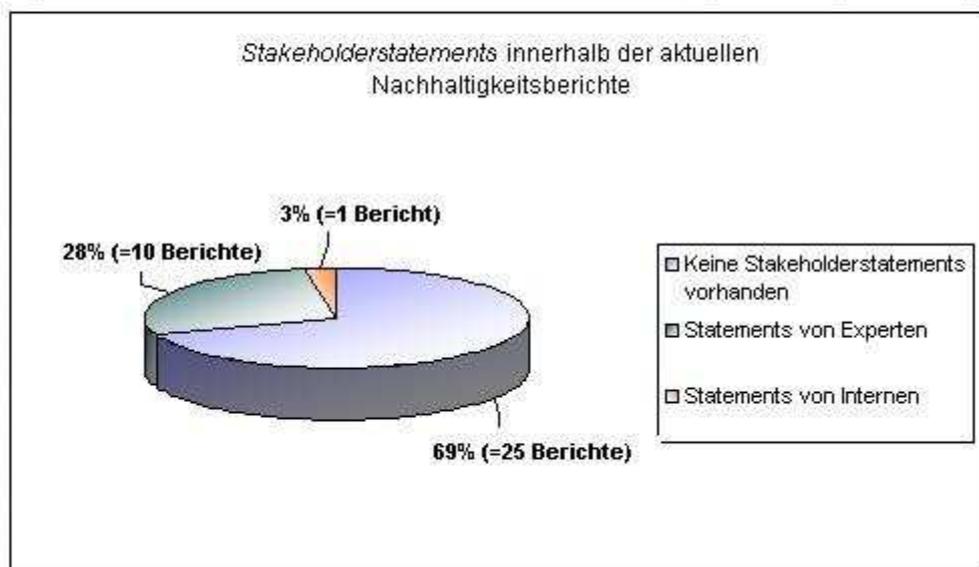
Vorhandensein eines Zeitplans innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)



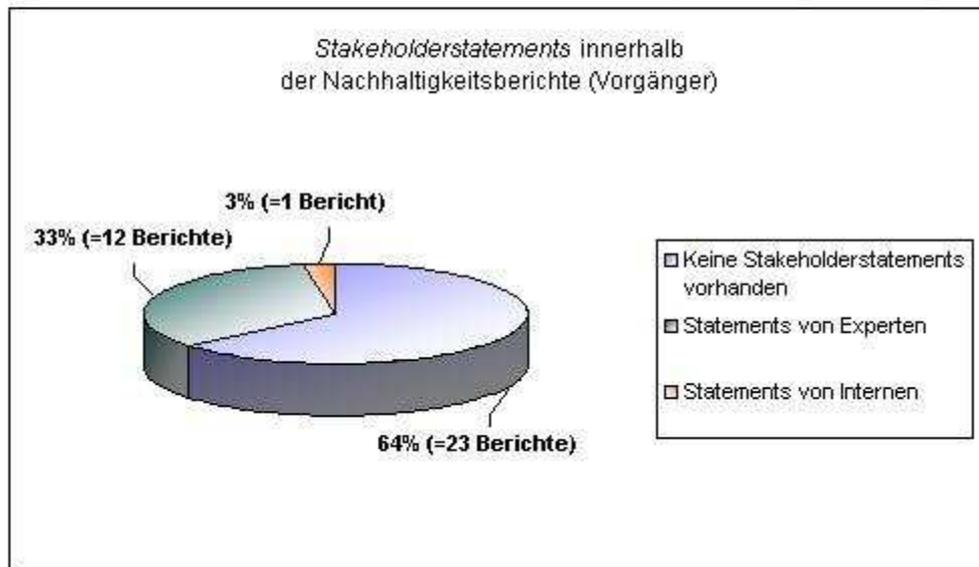
### A 3.5. Die Darstellung von *Statements* der *Stakeholder*

#### A 3.5.1 Beinhaltung der *Statements* von *Stakeholdern*

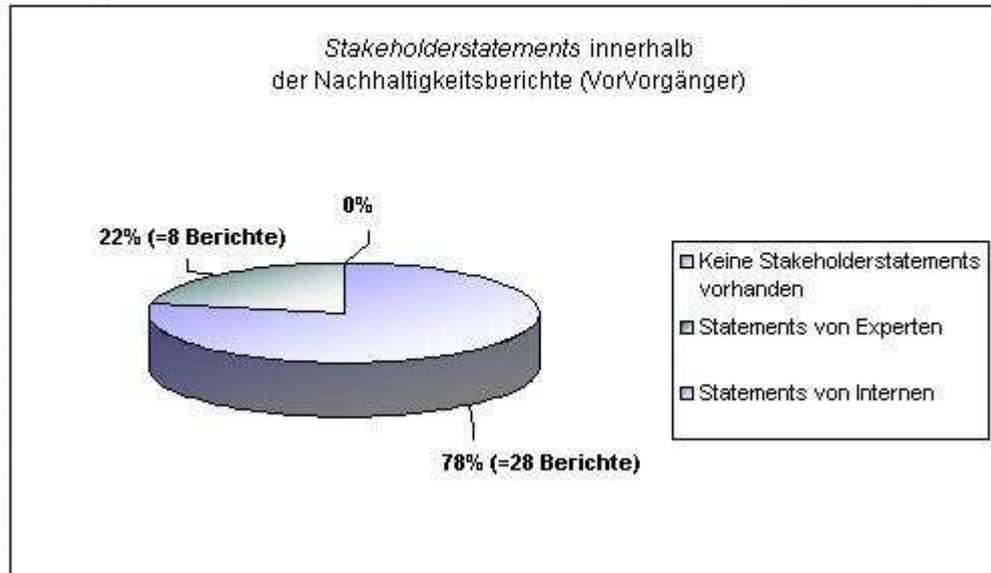
<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte(aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	25	69%
<b>Statements von Experten</b>	10	28%
<b>Statements von Internen</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%



<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	23	64%
<b>Statements von Experten</b>	12	33%
<b>Statements von Internen</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%

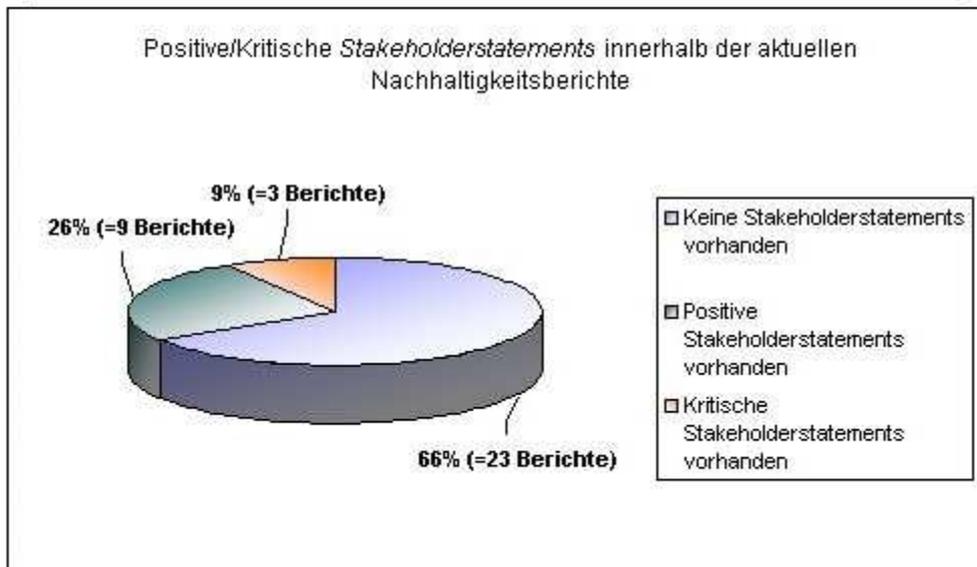


<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	28	78%
<b>Statements von Experten</b>	8	22%
<b>Statements von Internen</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%

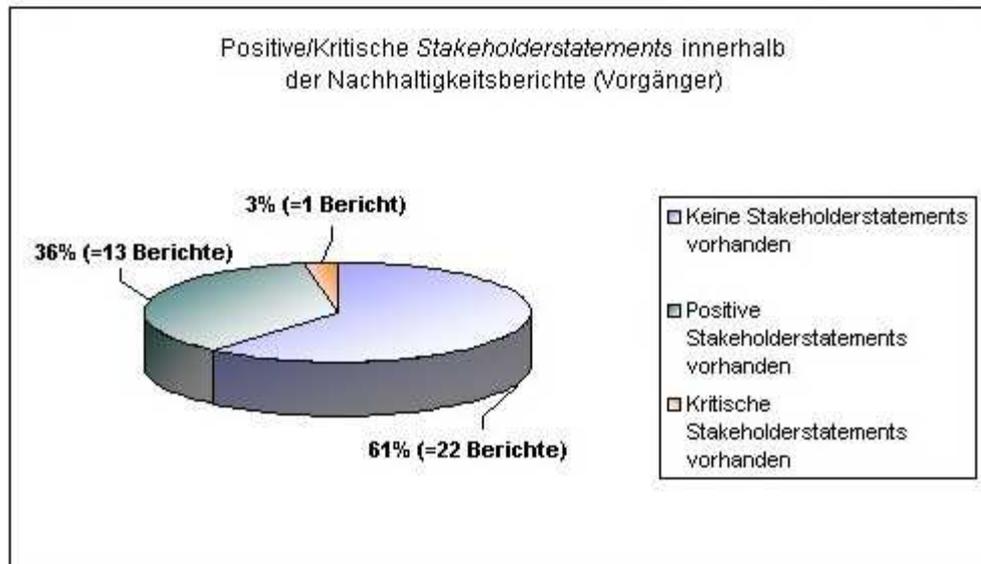


A 3.5.1 Berücksichtigung positiver/kritischer *Stakeholder-Statements*

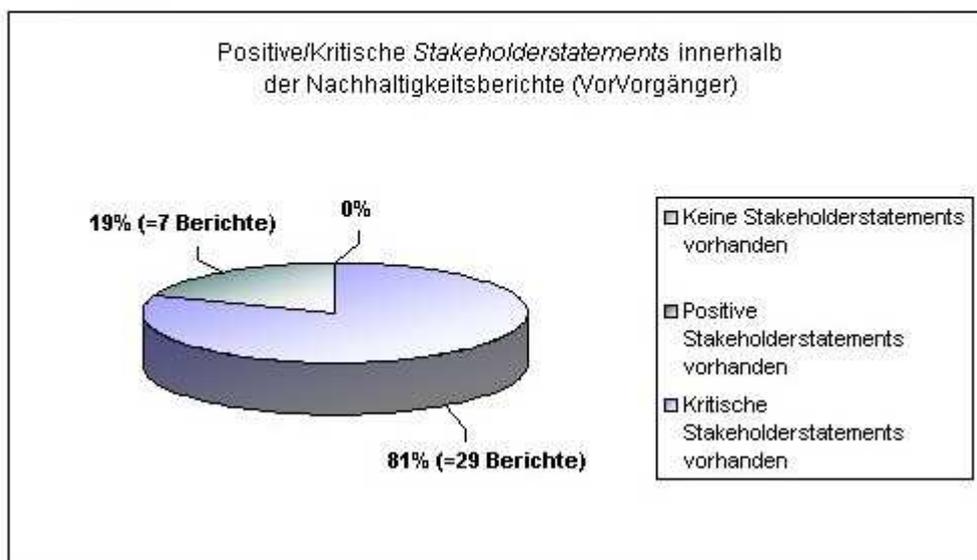
<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	23	66%
<b>Positive Stakeholderstatements vorhanden</b>	9	26%
<b>Kritische Stakeholderstatements vorhanden</b>	3	9%
<b>Summe</b>	35	100%



<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	22	61%
<b>Positive Stakeholderstatements vorhanden</b>	13	36%
<b>Kritische Stakeholderstatements vorhanden</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%

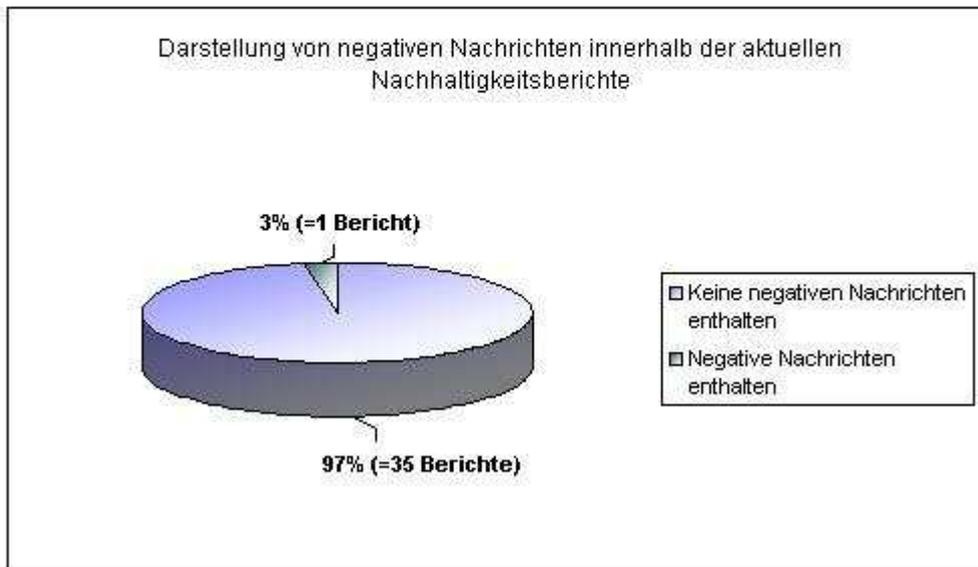


<i>Stakeholderstatements innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine Stakeholderstatements vorhanden</b>	29	81%
<b>Positive Stakeholderstatements vorhanden</b>	7	19%
<b>Kritische Stakeholderstatements vorhanden</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



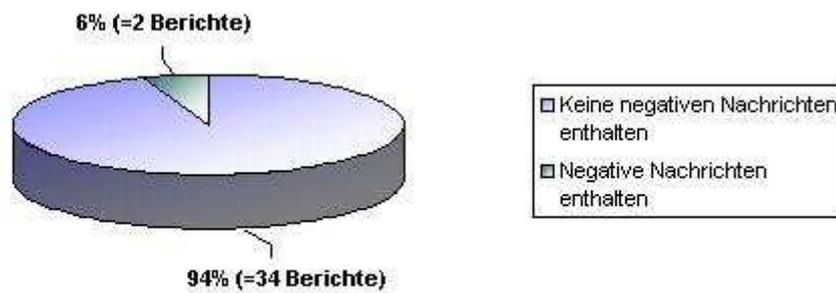
## A 3.5.1 Erläuterung negativer Nachrichten

<i>Negative Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte enthalten (aktuell)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine negativen Nachrichten enthalten</b>	35	97%
<b>Negative Nachrichten enthalten</b>	1	3%
<b>Summe</b>	36	100%

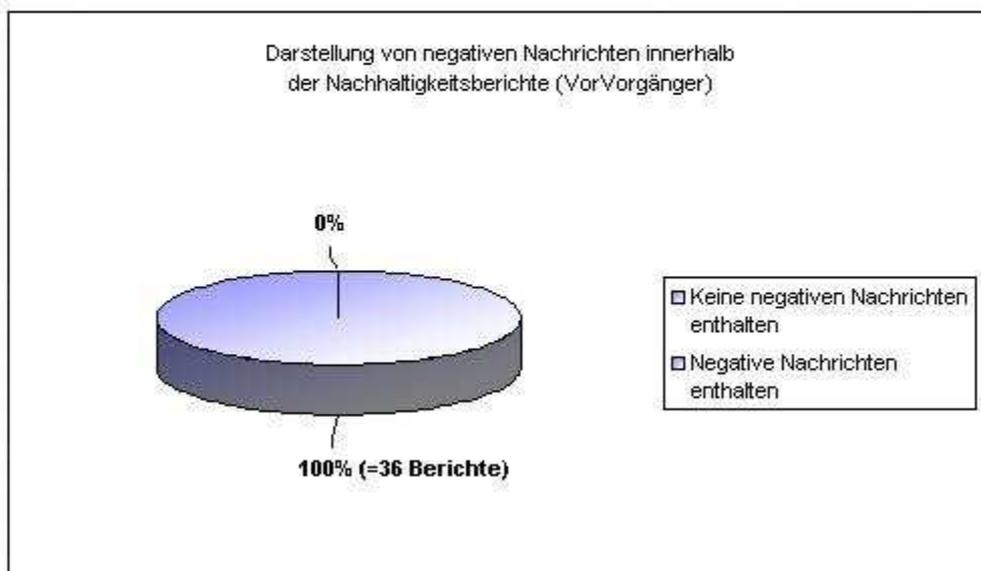


<i>Negative Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte enthalten (Vorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine negativen Nachrichten enthalten</b>	34	94%
<b>Negative Nachrichten enthalten</b>	2	6%
<b>Summe</b>	36	100%

Darstellung von negativen Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte (Vorgänger)



<i>Negative Nachrichten innerhalb der Nachhaltigkeitsberichte enthalten (VorVorgänger)</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Prozent</i>
<b>Keine negativen Nachrichten enthalten</b>	36	100%
<b>Negative Nachrichten enthalten</b>	0	0%
<b>Summe</b>	36	100%



## **A 4 Fünfzehn Empfehlungen für eine seriöse und glaubwürdige Berichterstattung mit positiven Signalingeffekten**

### **Empfehlung 1: Bewertung des (Nachhaltigkeits-) Berichts**

Die Bewertung des (Nachhaltigkeits-) Berichts durch einen unabhängigen Dritten, d.h. eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wie PricewaterhouseCoopers, schafft einen glaubwürdigen und seriösen Eindruck gegenüber dem Inhalt und den Verfassern des (Nachhaltigkeits-) Berichts. Im Außenverhältnis bewirkt dies eine deutliche positive Reputation, insbesondere gegenüber den Stakeholdern.<sup>529</sup>

### **Empfehlung 2: Beifügung der Zertifizierungsdokumente**

Die Zertifizierungsdokumente, beispielsweise ISO 9000-Zertifikat, ISO 14001-Zertifikat, EMAS-Zertifikat oder Auditierungs-Testat einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, sollten stets in Originalkopie<sup>530</sup> im (Nachhaltigkeits-) Bericht beigelegt bzw. abgedruckt werden. Diese einfache Maßnahme schließt beim Leser jeden Zweifel an der Richtigkeit dieses Sachverhalts aus.<sup>531</sup>

### **Empfehlung 3: Dokumentengröße, klares Layout, verständliche Texte und Abbildungen**

Viele (Nachhaltigkeits-) Berichte umfassen weit mehr als 100 Seiten. Dieser Umfang geht auf Kosten eines logisch und verständlichen Aufbaus sowie einer schnellen Zugänglichkeit für den Leser. Daher sollten die Berichte eine Maximalgröße von 50 bis 70 Seiten nicht überschreiten. Der (Nachhaltigkeits-) Bericht sollte logisch, klar und leicht verständlich aufgebaut sein und ein Inhaltsverzeichnis enthalten. Die Inhalte des (Nachhaltigkeits-) Berichts sollten gut strukturiert und schnell für den Leser zugänglich sein, etwa durch eine übersichtliche Gliederung in Form von Überschriften, Zwischenüberschriften, *Lead*-Texten und Marginalien. Weiterführende Internetlinks sollten ge-

---

<sup>529</sup> eigene Darstellung.

<sup>530</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006/07, TUI AG, S. 66.

<sup>531</sup> eigene Darstellung.

zielt und verständlich hervorgehoben werden. Grafiken, Tabellen und Abbildungen tragen zu einer einheitlichen und ansprechenden visuellen Form bei.

Der Text sollte kurz, prägnant und leicht verständlich verfasst werden. Fachbegriffe und Abkürzungen sollten entsprechend definiert und erläutert werden. Auch fachspezifische und evtl. technisierte Abläufe sollten in verständlicher Weise dargestellt werden. Außerdem wird das Unternehmensgeschehen authentisch reproduziert. Ferner werden Tabellen, Grafiken und Abbildungen übersichtlich und gut verständlich präsentiert. Bei den Größen- und Mengenverhältnissen der Grafiken ist eine unverfälschte Darstellungsform zu wählen.

Bei den Grafiken mit absoluten Mengenangaben und Anteilen sollten exakte Daten Anwendung finden. Zudem dienen Verlaufsgrafiken dazu, die Entwicklung in einem bestimmten Zeitraum, beispielsweise von zwei bis drei Jahren, schnell und einfach nachzuvollziehen. Ferner können prozentuale oder fixe Zahlenangaben in einem farblich hervorgehobenen Kasten am unteren Seitenende einen professionellen Eindruck vermitteln. Zudem wird der Leser automatisch durch die farbliche Hervorhebung zu dieser Textstelle geführt.<sup>532</sup>

Werden diese Empfehlungen für Layout, Texte und Abbildungen eingehalten, so kann sich der Leser einen schnellen und leichten Überblick über den vorliegenden (Nachhaltigkeits-) Bericht verschaffen. Das Interesse des Lesers wird stärker geweckt und er wird animiert, sich intensiver mit dem Nachhaltigkeitsbericht auseinanderzusetzen.<sup>533</sup>

#### Empfehlung 4: Struktur und Aufbau der Nachhaltigkeitsberichte

Basierend auf der vorgenommenen Analyse lässt sich folgern, dass die GRI-Richtlinien eine Vorreiterrolle übernommen haben. Dieses Faktum wird belegt durch die Analyse von Punkt 8.2.1. Diese zeigt eine Trendwende in der Hinsicht, dass die reinen Umwelt- und Sozialberichte von der Form des Nachhaltigkeitsberichts mehr und mehr verdrängt wurden<sup>534</sup>. Daher lässt sich die Forderung ableiten, dass die GRI-Richtlinien auf europäischer und internationaler Ebene als wichtigster einheitlicher Standard akzeptiert und praktiziert werden sollte. Dies würde die Verpflichtung zur Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Richtlinien des GRI-Indexes implizieren, indem je-

---

<sup>532</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2006, BASF AG, S. 48.

<sup>533</sup> eigene Darstellung.

<sup>534</sup> hierzu die Steigerung um 37%-Punkte innerhalb von nur 2 Jahren, S. 187.

weils auf ökonomische, ökologische und soziale Themen Bezug genommen wird. Spezielle Branchenanforderungen könnten ferner durch die Ergänzungen des GRI-Indexes, die sogenannten Sector Supplements<sup>535</sup>, abgedeckt werden. Somit wäre der Nachhaltigkeitsbericht als solcher die einzige Form der Veröffentlichung. Die hierzu notwendigen Rahmenbedingungen sollte die Europäische Union durch eine entsprechende gesetzliche Verankerung sowie durch einheitliche gesetzliche Regelungen schaffen. Darüber hinaus könnte sich das freiwillige Bekenntnis der Unternehmen zu den 10 Prinzipien des Global Compact of the United Nations in eine gesetzliche Verpflichtung wandeln, analog zu den Richtlinien des GRI-Indexes.<sup>536</sup>

#### Empfehlung 5: Die Verwendung von Datenmaterial

Das Zahlenmaterial sollte grundsätzlich so aufbereitet sein, dass es komprimiert im (Nachhaltigkeits-) Bericht enthalten ist, ohne dass der Leser auf die Zuhilfenahme des Internets, des Geschäftsberichts oder anderer Informationsquellen angewiesen ist. Ferner sollten die Zahlenangaben übersichtlich und einfach zugänglich sein, um dem Leser einen schnellen Überblick über die internationalen Standorte, Gesamtumsatz und Nettogewinn bei börsennotierten Unternehmen oder über die Anzahl der Beschäftigten, die nach Standorten unterteilt sein sollten, zu verschaffen. Die Angaben dürfen also nicht im Fließtext versteckt oder im (Nachhaltigkeits-) Bericht verstreut werden. Schließlich sollte das Zahlenmaterial eine Vergleichsmöglichkeit mindestens zum vorherigen oder besser zu den vergangenen Geschäftsjahren aufzeigen, so dass Trendentwicklungen erkennbar sind.<sup>537</sup>

#### Empfehlung 6: Das Statement der Geschäftsleitung zu den Themen Nachhaltigkeit, Unternehmensstrategie und -ziele

Das *Statement* der Geschäftsleitung zum Nachhaltigkeitsbericht und der nachhaltigen Fragestellungen sollte glaubhaft vermittelt werden. Dies wird sowohl durch die Darstellung der wesentlichen Erfolge als auch der Misserfolge für den entsprechenden Berichtszeitraum erreicht. Das *Statement* sollte auch Aussagen über die wichtigsten Ziele und Maßnahmen für die Zukunft beinhalten.

---

<sup>535</sup> Erläuterungen, S. 136ff.

<sup>536</sup> eigene Darstellung.

<sup>537</sup> eigene Darstellung.

Die Unternehmensvision sollte neben den wirtschaftlichen Herausforderungen in besonderer Weise auch auf die wesentlichen sozialen und ökologischen Herausforderungen eingehen. Diese sind idealerweise in den Nachhaltigkeits- und/oder in den Unternehmensleitlinien für die jeweiligen Geschäftsbereiche festgelegt. Die Bewältigung dieser Herausforderungen spiegelt sich in der Unternehmensstrategie und in der Verfolgung der Handlungsschwerpunkte des Unternehmens wider. Dabei sollte deutlich werden, wie die Nachhaltigkeitsstrategie in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert ist und welche klaren Unternehmensziele sich daraus ableiten lassen. Beispielsweise sollte ein Energieunternehmen in seiner Vision die beiden entscheidenden Themen Klimaproblematik und Ressourcenknappheit verankert haben. Wenn diese für den Energieversorger wesentlichen Probleme nicht definiert sind, stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Sinnhaftigkeit der nachhaltigen Aktivität dieses Energieunternehmens. Zudem werden die daraus resultierenden Zieldefinitionen der nachhaltigen Aktivität in Frage gestellt, wenn das Unternehmen nicht in präzise definierten Zeiträumen die beste verfügbare Technik zur Energiegewinnung und -verteilung einsetzt.<sup>538</sup>

#### Empfehlung 7: Definierung, Erreichung und Umsetzung von Zielen

Zunächst sollten klare Zieldefinierungen erfolgen, die mit entsprechenden Teilzielen (= *milestones*) und grob strukturierten Umsetzungsplänen versehen werden. In diesem Zusammenhang reicht es eben nicht aus, dem Leser eine Gliederung in a) Ziel erreicht; b) Ziel nicht erreicht; c) Ziel geht weiter; d) neues Ziel anzubieten.

Ferner sollte in den Folgeberichten hierauf kontinuierlich Bezug genommen werden, indem auf die Erreichung von *milestones* sowie auf die finale Zielerreichung eingegangen wird. Zudem sollten Korrekturmaßnahmen erläutert werden, wenn das ursprünglich definierte Ziel nicht mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden kann. Schließlich sollte die Umsetzung von Zielen mit realistischen Zeitangaben, d.h. Jahres- und Monatsangaben, versehen werden.<sup>539</sup>

---

<sup>538</sup> eigene Darstellung.

<sup>539</sup> eigene Darstellung.

**Empfehlung 8: Der Bezug auf wichtige Themen, wie z.B. aktuell**

**Energieverbrauch und Klimaschutz**

Grundsätzlich sollte jeder Bericht eine Stellungnahme der Geschäftsleitung zu aktuellen und brisanten Themenbereichen beinhalten, sowie konkrete Maßnahmen und Ziele hierzu definieren. Im vorliegenden Analysezeitraum sind die beiden Themenbereiche ‚Energiemanagement‘ und ‚Klimaschutz‘ von großer Bedeutung. Aufgrund dieser Themenkomplexe sollte das Datenmaterial entsprechend in Form eines Dreijahres-Trends aufbereitet sein, u.a. mit folgenden Angaben:

- Absoluter Energieeinsatz, differenziert nach Fernwärme, Elektrizität, Mineralöl oder Gas; oder
- Angaben zu eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen oder anderen treibhausrelevanten Gasen, wie N<sub>2</sub>O oder CH<sub>4</sub>.

Hinzu kommen branchen- und unternehmensspezifische Vereinbarungen oder detaillierte Angaben zur Nutzung erneuerbarer Energien, wie z.B. Brennstoffe.<sup>540</sup> Dieser Bezug macht dem Leser deutlich, dass die Unternehmensleitung die Wichtigkeit und Brisanz der beiden aktuellen Themen erkannt hat und über zukunftsfähige Lösungen nachdenkt. Darin spiegelt sich die Fähigkeit, Weitsicht und der Wert der Unternehmensträger wider.<sup>541</sup>

**Empfehlung 9: Die Benennung ungelöster Problematiken**

In den Nachhaltigkeitsberichten sollte viel stärker und gezielter auf Problematiken, wie auf Zielkonflikte eines Unternehmens, oder auf Skandale und Korruptions- und Bestechungsaffären eingegangen werden. Ferner sollten die sozialen und umweltpolitischen Problematiken und Herausforderungen im Nachhaltigkeitsbericht durchgehend und offen diskutiert werden. Auch ungelöste Fragestellungen sollten offen angesprochen werden.<sup>542</sup>

---

<sup>540</sup> eigene Darstellung.

<sup>541</sup> eigene Darstellung.

<sup>542</sup> eigene Darstellung.

#### Empfehlung 10: Die proaktive Kontaktaufnahme zu den (kritischen) Stakeholdern

In diesem Zusammenhang sollten die aktuellen und zukünftigen Aktivitäten mit den externen *Stakeholdern* im Überblick dargestellt werden. Daraus sollte ersichtlich sein, mit welchen *Stakeholdern* sich das Unternehmen in welcher Form und in welcher Intensität austauscht und ob die Aktivitäten in einem umfassenderen Kontext stehen oder eher zufällig wirken. Der Bericht sollte positive und kritische *Stakeholder-Statements* aufweisen. Positive *Statements* haben in gleicher Weise ihre Berechtigung wie negative *Statements*. Hier sollte im Bericht stets eine Balance gefunden werden, da eine Überbewertung der positiven *Statements* einen unglaubwürdigen Eindruck, bzw. einen rein auf PR ausgerichteten Eindruck, beim Leser erweckt. Daher ist der dringende Hinweis berechtigt, auch kritische *Stakeholder* im Nachhaltigkeitsbericht zu Wort kommen zu lassen. Gleichzeitig sollte die Unternehmensleitung bei kritischen *Stakeholder-Statements* eine Stellungnahme ihrerseits nicht vergessen. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit des Berichtsinhalts erheblich. Darüber hinaus sollten den *Stakeholdern* und Lesern im Nachhaltigkeitsbericht auch andere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme und -intensivierung, im Idealfall mit genauer Datums- und Zeitangabe, angeboten werden, wie Pressekonferenzen, Hauptversammlung, Conference Calls, One-on-Ones<sup>543</sup>, Web-Casts, Einzel- oder Gruppengespräche oder Roadshows.<sup>544</sup>

#### Empfehlung 11: Einklang der Aktionen mit der Unternehmensstrategie

Die Bewertung von Maßnahmen und Aktionen sollte stets vor dem Hintergrund der Sinnhaftigkeit und im Kontext der Unternehmensstrategie erfolgen, d.h. keine Aktionen ohne Sinn und Zusammenhang mit dem Unternehmen selbst. Hier könnte ein negatives Beispiel wie folgt dargestellt werden: Unternehmen X überreicht eine größere Geldspende an eine Behindertenwerkstatt. Wenn keine weitere Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der Behindertenwerkstätte besteht bzw. das Unternehmen darüber hinaus keinen einzigen körperbehinderten Mitarbeiter beschäftigt, dann ist die Sinnhaftigkeit dieser Aktion stark in Frage gestellt.<sup>545</sup>

---

<sup>543</sup> Erklärung: Individuelle Gespräche/persönlicher Kontakt mit dem Management eines Unternehmens; Internetportal „books.google.de“.

<sup>544</sup> eigene Darstellung.

<sup>545</sup> eigene Darstellung.

### Empfehlung 12: Die Reduzierung von Einzelaktionen und deren Abstimmung

Grundsätzlich sollte ein Unternehmen eine überschaubare Anzahl von ein bis drei Aktionen pro Jahr durchführen. Viele verschiedene Aktionen, die noch nicht einmal im Zusammenhang miteinander stehen und die das Unternehmen nur wie einen bunten Blumenstrauß vor sich her trägt, sind nicht sinnvoll. Die Aktionen sollten vielmehr aufeinander abgestimmt sein, wie dies z.B. bei den „Miteinander im Team“-Aktionen der Henkel GmbH & Co KG, die im Nachhaltigkeitsbericht 2007<sup>546</sup> beschrieben werden, der Fall ist. Bei derartigen Aktionen ist es ethisch und moralisch völlig unbedenklich, diese PR-wirksam im Nachhaltigkeitsbericht und in anderen Medien öffentlichkeitswirksam einzusetzen, nach dem Motto: „Tue Gutes, und rede darüber.“<sup>547</sup>

### Empfehlung 13: Darstellung umfassender Kundeninformationen und Verbraucherschutzaspekte

Die Berichterstattung sollte genutzte Produktlabel, wie z.B. Rugmark (= Internationale Initiative gegen illegale Kinderarbeit in der Teppichindustrie), FSC-Siegel oder das Umweltzeichen der Blaue Engel in Originalkopie aufweisen. Ferner sollten die Kundenwünsche und deren Ansprüche mit Hilfe von Beschwerdemanagement-Systemen wie auch durch die Darstellung des Produktportfolios dargestellt werden. Wenn für das Unternehmen relevant, sollten Maßnahmen zur Berücksichtigung von Verbraucherschutzaspekten in der Produktentwicklung aufgezeigt werden.<sup>548</sup>

---

<sup>546</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007, Henkel GmbH & Co KG, S. 45f.

<sup>547</sup> eigene Darstellung.

<sup>548</sup> eigene Darstellung.

#### Empfehlung 14: Die Informationsvermittlung über Produktions- und Transportunfälle

Zu diesem Themenbereich erwartet der Leser detaillierte Informationen zu Unfällen in der Produktion, bei denen umweltschädliche Stoffe freigesetzt wurden oder eine Freisetzung gerade noch verhindert werden konnte. Daher ist die Darstellung der Ursachen sowie die Mengenangabe der freigesetzten Stoffe, wie Chemikalien, Öle oder Kraftstoffe, unerlässlich. Hier werden Zahlenangaben im Zweijahres-Trend gefordert, wie die Anzahl der Schadensereignisse für den Bereich Chemie, Anzahl der Unfälle auf der Straße, in der Binnen- oder Seeschifffahrt, auf der Schiene oder in der Luft.<sup>549</sup>

#### Empfehlung 15: Benennung wichtiger Umweltfragen in der Produktentwicklung

In diesem Zusammenhang wird explizit und systematisch auf Fragen bezüglich der Produktentwicklung sowie auf wesentliche Umweltaspekte eingegangen. So wird deutlich, dass das Unternehmen eine systematisch integrierte Umweltpolitik betreibt, die auf einer stetigen Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf ihre Wirkungsweisen auf Mensch und Umwelt entlang des gesamten Produktlebenszyklus basiert. Diese stetige Verbesserung wird zudem in Form von Produktbilanzen, Checklisten oder vordefinierten Abläufen schriftlich fixiert und für den Leser nachvollziehbar gestaltet. Schließlich werden ausgewählte Beispiele angeführt, die den relevanten Aspekt auf die Umwelt bzw. auf die Produktpalette hervorheben.<sup>550</sup>

---

<sup>549</sup> eigene Darstellung.

<sup>550</sup> eigene Darstellung.