



iöw

imug

Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen

Der Nachhaltigkeitsbericht

Gefördert durch die



Herausgegeben von:

Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung, imug Institut
für Markt - Umwelt - Gesellschaft

AutorInnen:

Jens Clausen, Thomas Loew,
Kathrin Klaffke, Michaela Raupach,
Ingo Schoenheit

Das Projekt

Der Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde im Rahmen des Projektes „Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit in die betriebliche Umweltberichterstattung“ von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert. Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung führte das Projekt in Kooperation mit dem imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. und in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Wilkhahn Wilkening & Hahne GmbH, Bad Münders; Weleda AG, Schwäbisch-Gmünd; Gundlach GmbH&Co, Hannover sowie mit fachlicher Unterstützung des Otto Versand von Februar 2000 bis Juni 2001 durch.

Im Rahmen des ersten Teilprojektes wurde die Erarbeitung eines Konzeptes der Nachhaltigkeitsberichterstattung geleistet. Dies geschah in mehreren Schritten. Zunächst erfolgte die Erhebung des wissenschaftlichen und praktischen Standes der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit weltweit; die Erschließung der Erfahrungen aus

der Entwicklung der Umwelt- und Sozialberichterstattung und eine Befragung der Anspruchsgruppen zu Informationsbedarfen und geeigneten Formen. Hierauf aufbauend wurde ein Vorgehen entwickelt, um in den projektbeteiligten Firmen konkret Nachhaltigkeitsberichte zu erarbeiten.

Im zweiten Teilprojekt mit den vier Unternehmen sind Nachhaltigkeitsberichte für die Pilotunternehmen und den Otto Versand entstanden. Durch einen beigelegten Fragebogen wurden die Leserinnen und Leser der Berichte befragt.

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse des Projektes auf andere interessierte Unternehmen war ein zentrales Ziel des Projektes und wurde durch die Einbindung interessierter Kreise in einem Beirat unterstützt. Während der gesamten Projektlaufzeit wurde die Arbeit der Global Reporting Initiative GRI aufmerksam verfolgt. Die wesentlichen Anforderungen der GRI wurden im Projekt berücksichtigt. Gleichzeitig leisten die durchführenden Institute Beiträge zum GRI-Prozess.

Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen

Herausgeber: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung/
imug Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft

AutorInnen: Jens Clausen, Thomas Loew, Kathrin Klaffke, Michaela Raupach,
Ingo Schoenheit

Gestaltung: setz it, Sankt Augustin

Druck: Daemisch Mohr, Siegburg (gedruckt auf Recystar)

Copyright: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin 2001
Gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Inhalt

Nachhaltig wirtschaften – und darüber sprechen!	4
Nachhaltigkeit muss Erfolg haben – ein Vorwort	5
1. Nachhaltigkeit – von der Vision zum unternehmerischen Handeln	7
2. Warum Nachhaltigkeitsberichterstattung?	9
3. Zielgruppen und Informationsinteressen	13
4. Grundsätze der Berichterstattung	18
5. Bausteine des Nachhaltigkeitsberichts	20
6. Die Darstellung der Unternehmensleistung	27
7. Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten	40
8. Die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichts	44
9. Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht und zum Nachhaltigkeits-Management	46
Literatur und Adressen	50



Nachhaltig wirtschaften – und darüber sprechen!



Dr. Jochen Hahne,
Wilkhahn Wilkening+
Hahne GmbH+Co

Eine maximierte Profitorientierung reicht ebenso wenig wie eine einseitige Konzentration auf soziale Belange oder auf den Umweltschutz, um die unternehmerische Zukunft dauerhaft abzusichern. Gerade wir als mittelständische Unternehmen stehen immer wieder vor der Herausforderung, ökonomischen Erfolg, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit abzuwägen und nach Möglichkeit in eine stimmige Balance zu bringen.

Diese Aufgabenstellung ist für uns indessen nicht neu. Denn die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Zulieferanten, Nachbarn und zur Natur sind in einem mittelständischen Unternehmen viel unmittelbarer und (be-)greifbarer als in Großkonzernen und Verwaltungsbürokratien.

Neu ist jedoch der Versuch, über diese Themen zusammenfassend zu berichten. Sich selbst gegenüber, aber auch der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Wir gewinnen damit Zustimmung, Sympathien, aber auch mehr Transparenz und Entscheidungssicherheit für das eigene Handeln.

Deshalb möchten wir andere Unternehmen ausdrücklich ermuntern, sich auf diesen Weg einzulassen. Unsere Erfahrungen sind in den hier vorgelegten Leitfaden zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eingeflossen. Jeder kann, niemand muss sie nutzen. So unterschiedlich unsere Unternehmen sind, so verschieden sind auch die Berichte ausgefallen. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen den Rahmen des Möglichen auf und kann bei der Orientierung handfeste Hilfestellungen geben. Noch wichtiger aber ist das ernsthafte Interesse eines Unternehmens, sich mit den Facetten des eigenen Handelns auseinander zu setzen und darüber mit möglichst vielen Menschen ins Gespräch zu kommen. Wir würden uns freuen, wenn dieser Leitfaden viele Unternehmen ermuntert, solche Gespräche in ihren Unternehmen und mit ihren Kunden zu führen. Dann ist in Sachen Nachhaltigkeit schon viel erreicht!



Prof. Dr. Peter Hansen,
Gundlach Firmengruppe



Dr. Wolf Berthold,
Gundlach Firmengruppe



Dr. Manfred Kohlhase,
Weleda AG

Dr. Jochen Hahne

Prof. Dr. Peter Hansen

Dr. Wolf Berthold

Dr. Manfred Kohlhase

Nachhaltigkeit muss Erfolg haben – ein Vorwort

Leitbild der Fördertätigkeit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ist die nachhaltige Entwicklung. Diesem Leitbild verpflichteten sich auf der Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro mit der Unterzeichnung des Aktionsplans für das 21. Jahrhundert 179 Staaten. Neben der Nutzung neuer umweltentlastender Technologien und Produkte im Sinne des vorsorgenden Umweltschutzes ist es nötig, durch Umweltkommunikationsmaßnahmen dazu beizutragen, dass eine Verhaltensänderung und -verfestigung im Sinne der Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung vor Ort erfolgt.

Besondere Zielgruppe der Umweltstiftung sind die klein- und mittelständischen Unternehmen. Die Verwirklichung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ist nur möglich, wenn Nachhaltigkeit auch auf konkreter Unternehmensebene mit Inhalten gefüllt wird. Als wichtigstes Instrument ist hier der Nachhaltigkeitsbericht zu nennen. Die beispielhafte Erarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten am Beispiel der Firmen Wilkhahn, Gundlach und Weleda bot die Chance von Beginn an Erfahrungen von Unternehmen für Unternehmen transparent und in Form des jetzt vorliegenden Leitfadens zu dokumentieren. Die wissenschaftliche Unterstützung und Koordination durch das Institut für ökologische Forschung (IÖW) und das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) waren notwendig, um die Ergebnisse nachvollziehbar und übertragbar zu gestalten.

Der Impuls, der durch die Förderung des Projektes durch die Umweltstiftung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben werden konnte, ist umso wichtiger, da gerade in Zeiten geringerer Regulierung und steigender Eigenverantwortlichkeit der Unternehmen der freiwilligen, öffentlichen Rechenschaftslegung von Unternehmen zur Nachhaltigkeit eine besonders hohe Bedeutung zukommt. Dieses gilt sowohl in finanzieller, ökologischer als auch sozialer Hinsicht. Eine anspruchsvolle Berichterstattung zur Nachhaltigkeit setzt dabei wichtige Impulse, die die Kultur vieler Unternehmen und ihre Einbettung in die Gesellschaft positiv beeinflussen.

Für die Bundesregierung ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema. Sie hat daher einen Staatssekretärsausschuss eingesetzt, der eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten und konkrete Projekte zur Umsetzung festlegen soll. Zur Unterstützung wurde der „Rat für Nachhaltige Entwicklung“ eingerichtet, der sich im Frühjahr 2001 konstituiert hat. Ihm gehören herausragende Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, Umwelt- und Verbraucherschutz, Landwirtschaft, Wissenschaft sowie den



Verena Exner,
Referatsleiterin der
Deutschen Bundes-
stiftung Umwelt

Gewerkschaften, Kirchen und Kommunen an. Auch Unternehmen müssen sich daher zu dem strategischen Thema „Nachhaltige Entwicklung“ verorten und ihren Beitrag leisten. Bereits im Sommer 2000 wurde das „Forum Nachhaltige Entwicklung“ auf Initiative des Bundesverbandes der deutschen Industrie (BDI) in Berlin gegründet. An dieser Initiative haben sich eine Reihe von großen Unternehmen, wie z.B. die Allianz-Versicherungs AG, BASF AG, Gerling Konzern Versicherungs-Beteiligungs AG, Heidelberger Zement AG, Henkel KgaA, Siemens AG, Tetra Pak GmbH, Verband Chemische Industrie e.V., Volkswagen AG beteiligt.

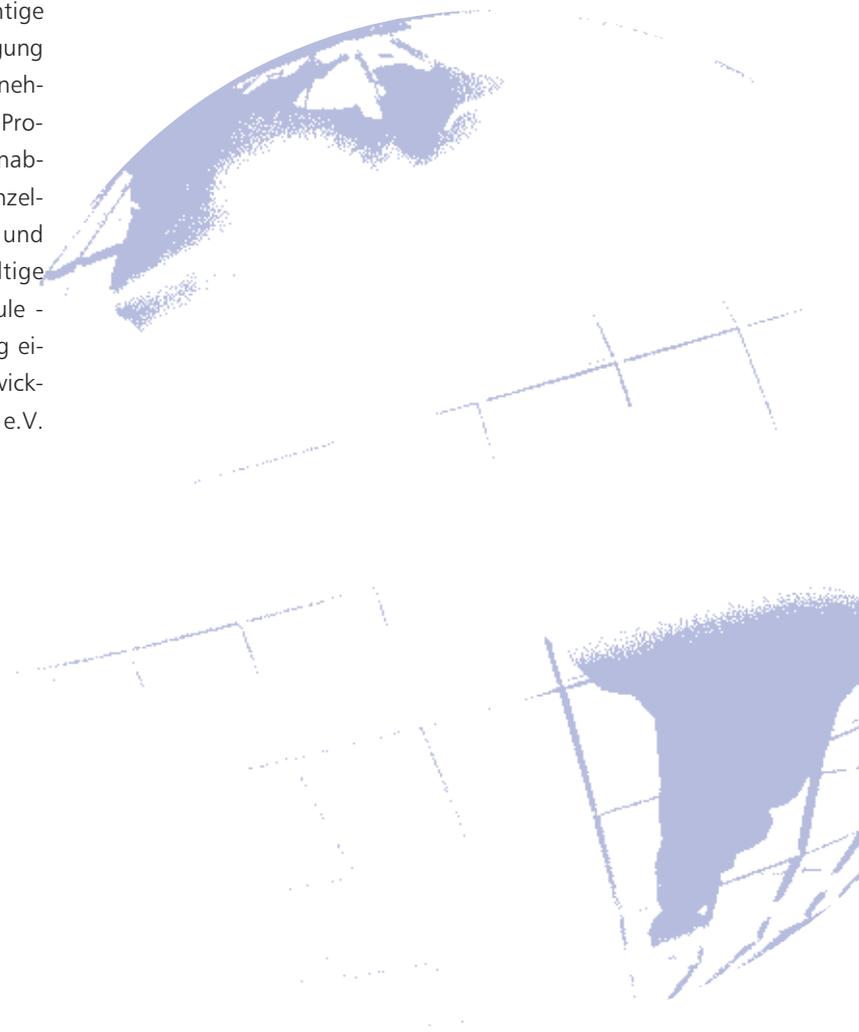
Die Förderungen der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geben bei diesem gesellschaftlichen Wandlungsprozess wichtige Impulse unter besonderer Berücksichtigung der klein- und mittelständischen Unternehmen. So seien beispielsweise auch die Projekte der Akademie für Technikfolgenabschätzung zur „Nachhaltigkeit im Einzelhandel“ oder das Projekt von Natur und Kultur „Umweltbildung für nachhaltige Entwicklung durch Kooperation Schule - Wirtschaft“ genannt. Die Entwicklung einer Checkliste zur Nachhaltigen Entwicklung wurde darüber hinaus von future e.V.

– Umweltinitiative von Unternehme(r)n erarbeitet. Sie ist unter www.future-ev.de verfügbar.

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt ist überzeugt, dass die Förderung dieser und anderer Projekte die deutsche Wirtschaft dabei unterstützt, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Aufgabe der Nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen am Projekt beteiligten Partnern ganz herzlich für ihre Arbeit bedanken und bin sicher, dass der erarbeitete Leitfaden weitere Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung animieren wird.

Verena Exner



1. Nachhaltigkeit – von der Vision zum unternehmerischen Handeln

Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Vision

Seit der Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 ist „Nachhaltigkeit“ zu einer gesellschaftlich weithin akzeptierten Vision geworden. Der Begriff Nachhaltigkeit – englisch sustainability – umschreibt als Grundidee, dass Menschen auf diesem Planeten so leben sollten, dass „... die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt (werden), ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987). Regierungen, internationale Einrichtungen, Kommunen, Unternehmen und auch einzelne KonsumentInnen sind seit Rio aufgefordert, sich konstruktiv mit der Vision der Nachhaltigkeit auseinander zu setzen und ihren Beitrag zu leisten.

Wenn Sie sich nun womöglich fragen, was mit dem Begriff Nachhaltigkeit im einzelnen gemeint ist und was denn nun die Vision der Nachhaltigkeit vom inzwischen gut bekannten Ziel, möglichst „umweltverträglich“ zu produzieren und zu konsumieren, unterscheidet, dann sind zwei Aspekte wichtig:

1. Die Vision der Nachhaltigkeit gibt den in Deutschland intensiv diskutierten Zielen des unternehmens- und produktbezogenen Umweltschutzes eine neue und höhere Priorität. Besonders die Aspekte mit den gewichtigsten Auswirkungen auf die Lebensgestaltungschancen zukünftiger Generationen rücken ins Zentrum. Wer als Unternehmen in den letzten Jahren im Umweltschutz seine Hausaufgaben gemacht hat, wird in diesem Punkt auch für die Herausforderung der Nachhaltigkeit gut vorbereitet sein.

2. Die Vision der Nachhaltigkeit enthält jedoch neben der ökologischen auch eine soziale und eine ökonomische Dimension. Eine nachhaltige Entwicklung wird nicht nur „ökologisch verträglich“ sein, sie ist auch in der Lage, den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und zwischen den Nationen zu fördern und sie wird auch die ökonomischen Grundlagen des Wohlstandes heutiger und künftiger Generationen sichern müssen. Die Vision der Nachhaltigkeit überwindet also eine einseitige, nur umweltschutzbezogene Betrachtung und Bewertung von Entwicklungen und berücksichtigt gleichermaßen soziale und ökonomische Zielsetzungen.

Mehr und mehr Unternehmen machen sich das Leitbild zu eigen. Das vom BDI initiierte „Forum Nachhaltige Entwicklung“ ist eine Initiative führender national und global agierender Unternehmen und Organisationen der Deutschen Wirtschaft, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Die Orientierung am Leitbild bedeutet für diese Unternehmen Zukunftsfähigkeit und Innovation.

Nachhaltigkeit ist mehr als Umweltschutz.

Das „Forum Nachhaltige Entwicklung“ will das Innovationsklima verbessern.

Die vorsorgende Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte schafft mehr Planungssicherheit und vermeidet Überraschungen.

Die große Chance für Unternehmen besteht darin, ökologische, soziale und ökonomische Ziele gleichermaßen zu befriedigen und eine angemessene Balance zwischen diesen drei Dimensionen herzustellen. Unergebige Einseitigkeiten werden vermieden und die Suche nach echten Kompromissen steht auf der Tagesordnung. Und auch für Innovationen kann jetzt die zielführende Fragestellung deutlicher formuliert werden. Sie lautet: Welche neuen Produkte, Prozesse, Regelungen und Initiativen fördern alle drei Ziele gleichermaßen oder doch zumindest in einem gewissen Umfang?

Wenn Sie bei der letzten Frage bereits über Innovationspotentiale in Ihrem Unternehmen nachgedacht haben, die ebenfalls ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichzeitig befördern können, dann sind Sie bereits einen Schritt mit uns in die Richtung gegangen, die wir Ihnen hier vorschlagen möchten.

Darauf sollten Sie achten:

- Setzen Sie sich mit der Vision der Nachhaltigkeit intensiv auseinander.
- Überprüfen Sie, welche Beiträge Ihr Unternehmen zur Zielerreichung dieser (noch weiter zu konkretisierenden) Vision schon leistet oder noch leisten kann.
- Überprüfen und optimieren Sie ggf. Ihre unternehmerischen Planungs- und Zielsteuerungsgrößen und versuchen Sie, wo immer es geht, ökonomische, soziale und ökologische Ziele möglichst konkret zu formulieren, Aktionen und Maßnahmen zu ergreifen und den Erfolg zu kontrollieren.
- Berichten Sie in angemessener Form Ihren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der interessierten Öffentlichkeit von Ihren Planungen und den selbst beobachteten Erfolgen und Schwierigkeiten.
- Lassen Sie sich unternehmensintern, aber auch mit Ihren Kunden, Lieferanten und mit der interessierten Öffentlichkeit auf den Dialog darüber ein, was nachhaltiges Wirtschaften konkret für Ihr Unternehmen bedeuten soll.

2. Warum Nachhaltigkeitsberichterstattung?

„Tue Gutes und rede darüber“ ist der Ihnen gut bekannte Leitsatz der Unternehmenskommunikation. Auch viele deutsche mittelständische Unternehmen haben diesen Leitsatz in den letzten Jahren beherzigt und Umweltaspekte in Produktinformationen integriert oder ihr Umweltengagement in Umwelterklärungen oder Umweltberichten vorgestellt.

Wir beobachten, dass sich im Zusammenhang mit der Diskussion um Nachhaltigkeit eine Akzentverschiebung abzeichnet. Das Interesse der Stakeholder wächst, von den Unternehmen mehr über die soziale und ökologische Dimension der Unternehmenstätigkeit zu erfahren. Und in Reaktion auf diese sich verändernde Erwartungshaltung entwickelt sich auch bei den ersten Unternehmen das Interesse, ihre diesbezügliche Leistung bekannt zu machen.

Dabei muss allerdings beachtet werden, dass der Begriff Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit noch wenig bekannt ist. Gerade einmal 13% der Bevölkerung kennen den Begriff (BMU/UBA 2000).

Unsere Empfehlung ist daher, den Begriff der „Nachhaltigkeit“ nicht zu wichtig zu nehmen und nicht in das Zentrum der Kommunikationsstrategie zu stellen. Natürlich sollen die interessierten und einschlägig vorgebildeten LeserInnen erfahren, dass Sie das Konzept der Nachhaltigkeit kennen und verfolgen. Aber für alle anderen sind die einzelnen Themen, die sozialen und ökologischen Aspekte und die Art, wie Sie sie im ökonomischen Kontext erfolgreich umsetzen, auch unabhängig von diesem komplexen Begriff von Interesse.

Der Nachhaltigkeitsbericht bietet die Chance einer verständlichen und lebensnahen Schilderung Ihres Unternehmens. Ihr Unternehmen kann sowohl seine Leistungen und seinen Beitrag zur Förderung des ökonomischen Wachstums, des ökologischen Gleichgewichts und der sozialer Gerechtigkeit darstellen als auch Schwierigkeiten, die sich in den einzelnen Bereichen der Unternehmenstätigkeit ergeben, offen ansprechen. Sie erhalten so die Möglichkeit, Stärken und Schwächen in einen Gesamtzusammenhang zu setzen. Das Ergebnis kann als allgemeine Unternehmensbroschüre die Unternehmenskommunikation unterstützen.

Sowohl die Zielgruppen (siehe auch Kapitel 3 „Zielgruppen und Informationsinteressen“) von Nachhaltigkeitsberichten wie auch die Motive der Berichterstattung können von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Die Motive für eine aktive Kommunikation differieren mitunter auch innerhalb einer Branche erheblich. In einer Befragung von Umweltberichterstellern identifizierte das IÖW drei wesentliche Berichterstattungsmotive (HM-WVL/HT 1999):

- marktorientierte Motive,
- managementorientierte Motive und
- öffentlichkeitsorientierte Motive.

In der Praxis werden sich die Motive natürlich oft überschneiden und z.B. Management- und Marktorientierung parallel eine Rolle spielen.

Die LeserInnen des Berichts erhalten einen Gesamteindruck Ihres Unternehmens.

Motive und Nutzenerwartungen sind unterschiedlich.

Vom Umweltbericht zum Nachhaltigkeitsbericht

Der Begriff Nachhaltigkeit ist den meisten Menschen unbekannt.

2.1 Marktorientierte Motive

Die meisten Unternehmen, die sich schon heute für die Nachhaltigkeitsberichterstattung interessieren, dürften dies aufgrund marktbezogener Überlegungen tun. Insbesondere wenn ökologische oder soziale Überlegungen in Ihrem Marktsegment ein relevantes Kaufkriterium darstellen, dann sollte Ihr Nachhaltigkeitsbericht einen deutlichen Marktbezug aufweisen. Vor allem in den Branchen Nahrungsmittel, Textilien, Kosmetika und auch in den mit dem Bauen und Wohnen zusammenhängenden Branchen ist dies schon in wesentlichen Marktsegmenten der Fall. Die Aktivitäten der Verbraucherberatung und Veröffentlichungen wie „Ökotest“ und „Der Unternehmenstester“ werden die EndkundInnen auch in Zukunft weiter sensibilisieren.

Praxisbeispiel Wilkhahn: Mit Wilkhahn-Mehrwerte publizierte der Möbelhersteller im August 2000 im Vorfeld der für Wilkhahn zentralen Messe Orgatec und parallel zum Auftritt im Rahmen der EXPO 2000 einen ersten Nachhaltigkeitsbericht, der international für großes Interesse und Aufsehen sorgte. Er wendet sich in erster Linie an die marktbezogenen Kernzielgruppen: bestehende und potenzielle Kunden (vor allem gewerbliche Anwender), Architekten und Designer als Meinungsbildner sowie die Fachpresse für die Büromöbelwirtschaft.

In EMAS II werden die EU und die Mitgliedsstaaten aufgefordert, Grundlagen dafür zu schaffen, dass öffentliche Auftraggeber Anstrengungen im Umweltmanagement in die Entscheidungsfindung über die Vergabe öffentlicher Aufträge einbeziehen können. Dies wird in weiteren Märkten die Bedeutung ökologischer und bald wohl auch sozialer Leistungen für die Auftragsvergabe steigern.

Wie überall im Marketing ist es dann wichtig, nicht nur leistungsstark zu sein, sondern dies im Markt auch eindeutig zu kommunizieren. Die aktive Information durch den Nachhaltigkeitsbericht kann in solchen Märkten wirkungsvoll sein, immer vorausgesetzt Ihr Unternehmen hat zu diesen Themen etwas Substantielles vorzuweisen.

EMAS II regt die Berücksichtigung von Umweltmanagement bei der Vergabe öffentlicher Aufträge an.

Praxisbeispiel Gundlach: Der Nachhaltigkeitsbericht „Gundlach nachhaltig“ wendet sich an Gundlachs Partner in und um Hannover, an KundInnen, Handwerker, Partner bei Behörden, Instituten und Banken – aber auch an die 200 MitarbeiterInnen. Die Geschäftsleitung sieht ihn seit der Jubiläumsschrift von 1990 als ersten zusammenhängenden Bericht über die vielgestaltige bau- und immobilienwirtschaftliche Firmengruppe an. Er ersetzt damit für die nächsten Jahre die allgemeine Unternehmensbroschüre – und dies auf hohem Niveau.

Eine nochmals stärkere Bedeutung könnte der Nachhaltigkeitsbericht für meist kleine Unternehmen haben, die als Nischenpioniere ökologische oder soziale Aspekte als zentralen Teil ihrer Geschäftsidee und Produktpalette betrachten. Hier handelt es sich um Unternehmen, die in einem begrenzten Marktsegment (Nische) und manchmal auch nur in einer kleinen Region aktiv sind, z.B. als Brauereien oder Bauunternehmen. Eine ehrliche und umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung transportiert die Geschäftsidee, schafft Glaubwürdigkeit und verbessert die Absatzchancen in einem Marktsegment, in dem ökologische und soziale Aspekte ein zentrales Kaufkriterium darstellen.

2.2 Management-orientierte Motive

Viele kleine und mittlere Unternehmen sehen sich keineswegs als Gegenstand öffentlichen Interesses. Sollten diese einmal eine Umwelterklärung veröffentlicht haben, so ist sie wohl nur wenige Male von Externen nachgefragt worden. Genauso unbekannt sind ihnen Kritik durch Umweltverbände oder kritische Presseartikel.

Wesentliche Aufgabe einer Nachhaltigkeitsberichterstattung in solchen Unternehmen wird es daher sein, ihr internes Sozial- und Umweltmanagement zu fördern. Die Hauptaufgabe der Berichte besteht in der Unterstützung des Controlling und der Information und Motivation der MitarbeiterInnen. Diese sind daher nach Angaben solcher Unternehmen auch die mit Abstand wichtigste Zielgruppe der Berichte. Die Berichte können sehr einfach gestaltet und lediglich mit einem Fotokopierer vervielfältigt werden. Sie haben eher den Charakter

einer firmeninternen Unterlage und werden vorrangig für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens genutzt.

Die Entscheidung, einen Nachhaltigkeitsbericht zur Unterstützung von Managementfunktionen einzusetzen, ist letztlich nur dann sinnvoll, wenn Sie ein Management der Aspekte der Nachhaltigkeit aufbauen wollen. Einige Hinweise hierzu gibt Ihnen das Kapitel 9 „Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht und zum Nachhaltigkeitsmanagement“.

2.3 Öffentlichkeits-orientierte Motive

Eine Reihe von Branchen, und hier meist die Großunternehmen, stehen teilweise seit Jahrzehnten unter öffentlichem Druck. Die Chemieindustrie sieht sich nach wie vor einem mangelnden öffentlichen Vertrauen in den Umweltschutz und die Sicherheit von Anlagen und Produkten ausgesetzt. Dass sie sich als „Life-Industry“ zunehmend der Gentechnik bedient wirkt sich ebenfalls imagebelastend aus. Andere großtechnische Anlagen wie Stahl-, Zement- oder Kraftwerke, die sich auf ihre unmittelbare Umgebung erheblich umweltbelastend auswirken können, stehen mitunter in der Kritik von Nachbarn, Presse und Umweltgruppen.

In der Bekleidungsbranche wird eher an der Einhaltung sozialer Mindeststandards von Zulieferern aus Entwicklungsländern gezweifelt. Der Vorwurf der Kinderarbeit gab z.B. Nike und dem Otto Versand in den vergangenen Jahren einiges zu tun und die „Clean-Clothes-Campaign“ sorgt international dafür, dass dies auch so bleibt.

**Mitarbeiter-
motivation als
Nutzen**

Praxisbeispiel Otto Versand: Seit 1993 veröffentlicht der Otto Versand regelmäßig einen Umweltbericht. Im Jahr 2000 wurden erstmals soziale Inhalte aufgenommen. Das jetzt als „Report 2000 – Nachhaltigkeit bei Otto“ bezeichnete Druckwerk informiert nunmehr umfangreich auch über menschenwürdige Arbeitsbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Der Otto Versand bedient sich hierzu Sozialaudits, die bei Lieferanten und deren Subunternehmern durchgeführt werden.

Ein vorrangiges Ziel von Unternehmen dieser Branchen ist es, mittels Kommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen und mehr öffentliche Akzeptanz für ihre Produkte zu erlangen. Bei der Fülle der möglichen Themen der Nachhaltigkeit ist es daher wichtig, dass der Blick für das Wesentliche nicht verloren geht und die Kommunikation über Nachhaltigkeit auch wirklich Element eines Wandels zu sozialen und ökologischen Fortschritten ist – und nicht nur eine Strategie des Nebelwerfens.

Durch die integrierte, Dimensionen übergreifende Darstellungsweise im Nachhaltigkeitsbericht wird es Ihnen auch ermöglicht, Ihren Stakeholdern die vielfältigen Wechselwirkungen und Zielkonflikte, die zwischen den verschiedenen Dimensionen bestehen, zu verdeutlichen und die LeserInnen so für die dadurch entstehende Problematik zu sensibilisieren. Die Einsicht der Stakeholder in Ihr Dilemma kann dazu beitragen, deren Verständnis und Kompromissbereitschaft gegenüber Unternehmensentscheidungen zu erhöhen.

Darauf sollten Sie achten:

- Welches Motiv auch immer für Ihre Berichterstattung zur Nachhaltigkeit ausschlaggebend ist: Nachhaltigkeitsberichte sind keine Werbeprospekte.
- Sie sind frei in der Art und Weise, wie Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht gestalten. Um aber bei Ihren KundInnen, MitarbeiterInnen oder in der Öffentlichkeit auf positive Resonanz zu stoßen, sollte sich ein Nachhaltigkeitsbericht an die im Kapitel „Grundsätze der Berichterstattung“ beschriebenen Regeln halten.
- Dementsprechend sollen die in diesem Leitfaden zusammengestellten Hinweise Sie jedoch nicht einschränken oder gar reglementieren. Sie sollen Sie anregen und Ihnen helfen, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, der mit möglichst hoher Glaubwürdigkeit den Dialog zwischen Ihrem Unternehmen und seinen Kunden sowie der Öffentlichkeit wirkungsvoll unterstützt.

3. Zielgruppen und Informationsinteressen

Nachhaltigkeitsberichte stellen ein vielversprechendes Instrument dar, um die verschiedenen Stakeholder Ihres Unternehmens über Ihre Leistungen zu informieren. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts signalisiert, dass Ihr Unternehmen bereit ist, die ihm von der Gesellschaft zugeschriebene Verantwortung zu übernehmen. So kann das Vertrauen der Stakeholder in Ihr Unternehmen gefestigt und das Image verbessert werden.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zunächst, dass der Bericht die von Ihnen als wichtig erachteten Adressaten überhaupt erreicht und die publizierten Informationen für diese Zielgruppen interessant, nachvollziehbar und verständlich sind.

3.1 Bestimmung der relevanten Zielgruppen

Welches sind nun die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, die Ansprüche und Forderungen an Ihr Unternehmen stel-

len oder deren Interessen von den Aktivitäten Ihres Unternehmens beeinflusst werden? Diese Frage muss zunächst jedes Unternehmen für sich selbst beantworten. Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen meist MitarbeiterInnen, KundInnen bzw. VerbraucherInnen, Medien und Behörden.

Die sehr unterschiedlichen Informationsinteressen der Stakeholder weitestgehend im Nachhaltigkeitsbericht zu befriedigen, ist keine ganz einfache Aufgabe, denn der Bericht darf nicht zu umfangreich und komplex werden. Absolut notwendig für eine erfolgreiche Berichterstattung ist es daher, vor Beginn der Erstellung des Berichts festzulegen, an welche Zielgruppen Sie ihn richten wollen, und dann deren Informationswünsche zu ermitteln. Die Erfahrungen aus der Umweltberichterstattung zeigen, wie wichtig dieser Schritt ist. Vielfach wurde in der Vergangenheit bei Umweltberichten versäumt, sich über die Zielgruppen vorher hinreichend Gedanken zu machen und die Inhalte des Berichts auf deren

Vor Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts sollten Sie festlegen, für welche Zielgruppe Sie den Bericht vorrangig erstellen wollen.



Die Stakeholder der Unternehmen und ihre Informationsinteressen

Bedürfnisse abzustimmen. Statt dessen wurde häufig darauf vertraut, dass der Bericht automatisch seine LeserInnen finden wird. Dies hatte zur Folge, dass Umweltberichte häufig zu umfangreich wurden und den Ansprüchen der Zielgruppen nicht entsprachen.

Nachdem Sie festgelegt haben, an wen Sie Ihren Bericht vorrangig richten wollen, geht es also darum zu ermitteln, welche Themen für diese Zielgruppen von besonderem Interesse sein könnten. Dies ist insbesondere wichtig, um Schwerpunkte setzen und die wesentlichen Informationen zielgruppenadäquat aufbereiten und darstellen zu können.

3.2 Ermittlung der Informationsinteressen

Um zu bestimmen, welche Themen und Inhalte für die Zielgruppen Ihres Unternehmens besonders interessant sind und deshalb in Ihrem Bericht unbedingt bearbeitet werden sollten, gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Bildung von Berichtsteams

Eine Reihe von Informationsinteressen müssen Sie gar nicht ermitteln. Kenntnisse darüber, was MitarbeiterInnen und KundInnen interessiert, sind in jedem Unternehmen vorhanden. Eine Möglichkeit, die Informationsinteressen dieser beiden Zielgruppen zu berücksichtigen, besteht darin, geeignete Personen in das Berichtsteam einzubinden. So weiß z.B. das Betriebsrats-

mitglied von den Interessen der Beschäftigten, die Außendienst- oder VertriebsmitarbeiterIn hat den Kontakt zu den Kunden und kennt damit sicherlich die Informationsbedürfnisse der Kunden besser als andere MitarbeiterInnen des Hauses. Nutzen Sie also das Wissen, das in Ihrem Unternehmen über Informationsinteressen der Zielgruppen ohnedies schon vorhanden ist.

Auswertung von Umfragen der Meinungsforschung

Hinweise zu den Erwartungen von BürgerInnen (und damit auch KundInnen) an ein Unternehmen können sich aus Umfragen ergeben. So meinen laut der Studie Dialoge 5 (Stern 1999) beinahe zwei von drei befragten BundesbürgerInnen, dass für den sparsamen Umgang mit Energievorräten und Rohstoffen in erster Linie die Wirtschaft, sprich Unternehmen und ihre Verbände, zuständig sind. Auch bei den Problemfeldern „Reinhaltung von Luft, Böden, Wasser“ sowie „Förderung umweltfreundlicher Produkte/Verpackungen“ sieht eine deutliche Mehrheit der Bundesbürger eine Hauptverantwortung bei der Wirtschaft. Immerhin noch gut jeder dritte Bundesbürger weist der Wirtschaft eine Hauptverantwortung bei der Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen zu.

Dies belegt auch eine repräsentative Studie zum ökologischen Einkaufsstättenwahlverhalten, die das imug in Zusammenarbeit mit Emnid 1999 durchgeführt hat. Nach dieser Studie ist es eine breite Palette von sozialen und umweltbezogenen Aspekten des Unternehmensengagements, die positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung haben. 86% aller BürgerInnen geben sol-

Hinweise zu Informationsinteressen können sich aus Umfragen ergeben.

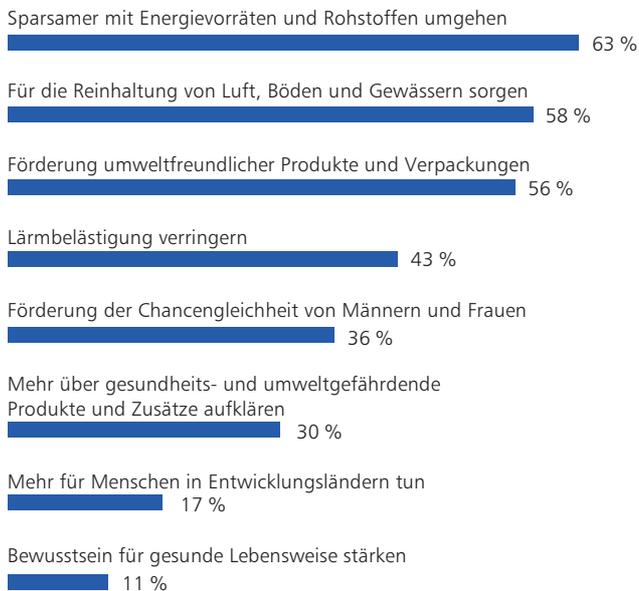
Nutzen Sie das vorhandene Wissen über Zielgruppen.



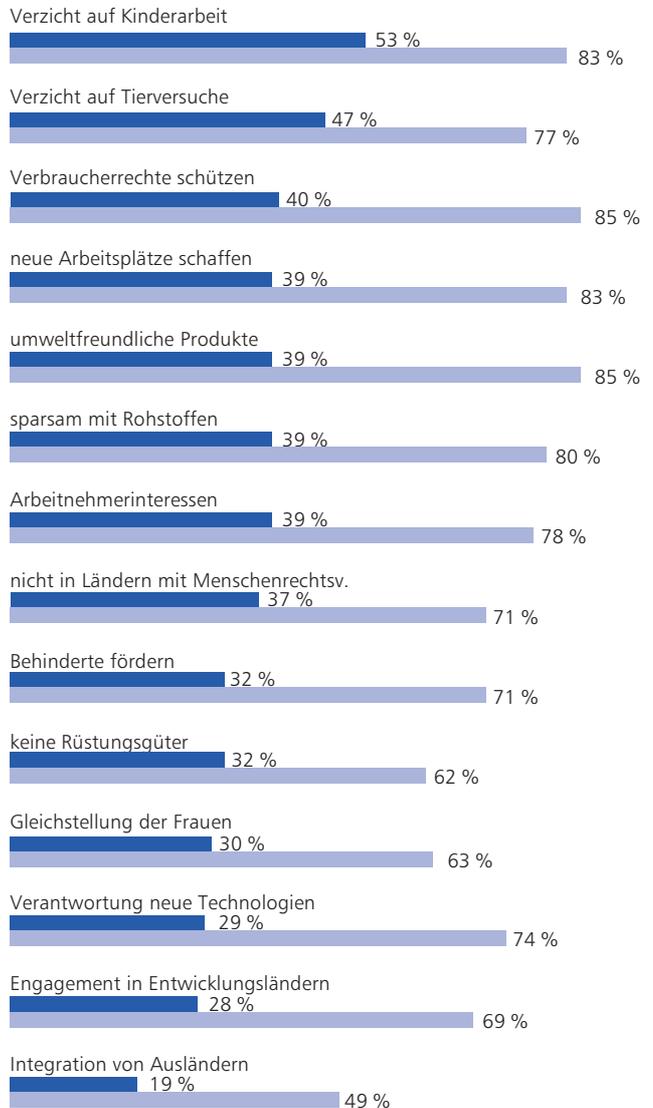
che Gründe an. Für diese Gruppe sind die wichtigsten Aspekte der Verzicht auf Kinderarbeit (53%), der Verzicht auf Tierversuche (47%) und die Verbraucherrechte (40%). Danach folgen die Sicherung von Arbeitsplätzen (39%) ein sparsamer Umgang mit Energie und Rohstoffen (39%) und die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte (39%). Darüber hinaus haben aber auch eine Reihe weiterer gesellschaftspolitischer Themen Einfluss auf das Verhalten der bundesdeutschen Verbraucher. Der Aspekt des Verzichts auf Rüstungsgüter (32%) ist dabei ebenso von Bedeutung wie etwa die Beschäftigung von Behinderten im Unternehmen.

Verantwortung der Unternehmen

**„Wer sollte sich in der Gesellschaft besonders um die folgenden Aufgaben bzw. Ziele kümmern?“
[Anteil: Wirtschaft (Unternehmen, Verbände)]**



Gründe für die Bevorzugung von Unternehmen



Filter: Nur für die Befragten, die Unternehmen mit Verantwortung zumindest manchmal bevorzugen.
 ■ TOP 1: würde ich immer bevorzugen
 ■ TOP 2: würde ich oft bevorzugen

n=1015-1022
Angaben in Prozent

Stern: Dialoge 5, 1999

imug: Verantwortlich Einkaufen – eine repräsentative Haushaltsbefragung Dezember 1999

Informationsinteressen können durch direkten Dialog mit den relevanten Gruppen ermittelt werden.

Das Gespräch mit einzelnen Zielgruppen

Eine nützliche, wenn auch sehr aufwändige Methode zur Ermittlung von wichtigen Themen ist es, bestimmte Gruppen zum Gespräch einzuladen. Durch ein solch aufwändiges Instrument werden Sie in erster Linie Gruppen ansprechen, zu denen Sie nicht ohnehin ständig Kontakt haben, die aber strategisch für Sie wichtig sind. Häufig machen Großunternehmen von solchen Instrumenten Gebrauch, um beispielsweise den Kontakt zu Umwelt- und Verbraucherverbänden zu suchen. Typisch sind dabei einerseits Gespräche zu „harten“ Problemen, z.B. zwischen PVC-Herstellern oder Verarbeitern und ihren KritikerInnen, aber auch die Anbahnung von Kooperationen mit potentiellen Verbündeten ist möglich. Neben der Ermittlung von Themen für den Bericht wird also immer auch der Aufbau besserer Kontakte zu den Gruppen und Menschen hier eine Rolle spielen.

Praxisbeispiel Deutsche Bahn: Die DB AG hat mehrere Workshops mit Umwelt- und Verkehrsverbänden organisiert. Dabei ging es sowohl um den operativen Umweltschutz (z.B. Abfalltrennung im Zug) als auch um Strategien (z.B. Flächenbahn). „Die Workshops fördern durch Information und Dialog den Aufbau einer beiderseitigen Vertrauensbasis. Im Verlauf der bisherigen Workshops haben die Verbände die Bereitschaft bekundet, die DB AG im Bestreben nach Sicherung einer umweltverträglichen Mobilität zu unterstützen.“

DB AG: Umweltbericht 1997

3.3 Berücksichtigung der Interessen im Bericht

Damit Ihr Nachhaltigkeitsbericht seine Adressaten auch erreicht, sollten Sie die Inhalte stark auf die Fragen konzentrieren, die Ihre Zielgruppen wirklich an Ihr Unternehmen stellen. Berichten Sie lieber detailliert und verständlich über einen sehr wesentlichen Aspekt und kürzen Sie dafür weniger Wichtiges.

Konzentrieren Sie die Berichterstattung auf das Wesentliche.

Praxisbeispiel Wilkhahn: Die Erfahrungen des Möbelherstellers Wilkhahn bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts „Wilkhahn Mehrwerte“ zeigen, wie notwendig eine zielgruppenadäquate Darstellungsweise ist: „Der erste, knapp 80-seitige Entwurf war so umfangreich und komplex, dass er bestenfalls von spezialisierten Kreisen aus Wissenschaft und Forschung bewältigt worden wäre. Weil sich ein mittelständisches Unternehmen, das ausschließlich vom Verkaufserfolg seiner Produkte „lebt“, neben Umwelterklärung und möglicherweise Geschäftsbericht nicht auch noch verschiedene, zielgruppengerechte Fassungen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung leisten kann, entschied Wilkhahn, diese Studie so „einzudampfen“ und so aufzubereiten, dass sie für den interessierten Laien zu bewältigen ist und ein differenziertes Leseverhalten ermöglicht: Derjenige, der nur kurze Zeit zum Überfliegen der Publikation investieren kann oder will, sollte ebenso bedient werden, wie diejenigen, die sich konzentriert und detailliert mit dem Bericht und den dahinter liegenden Dimensionen auseinandersetzen wollen. Im Fokus für die externe Publikation standen die Bewusstseinsbildung der angepeilten Leserschaft für die Zusammenhänge einer nachhaltigen Entwicklung und damit nicht zuletzt die Stärkung der Marktpositionierung von Wilkhahn.“

Burkhard Remmers, Wilkhahn in: Zeitschrift für Unternehmensethik, 2001

Generell können Sie das Interesse der Zielgruppen leichter gewinnen, wenn der Bericht Neuigkeiten liefert und Bezug zu aktuellen Themen herstellt. Stellen Sie sich daher beim Schreiben des Berichtes folgende Fragen:

- Was macht Ihr Unternehmen anders als andere?
- Zu welchen aktuellen und wichtigen Themen leisten Sie welche Beiträge?
- Aus welchen (schlechten und guten) Erfahrungen haben Sie was gelernt?

Kommunizieren Sie auch Schwierigkeiten und offene Fragen. So machen Sie u.U. auch einmal Journalisten neugierig und bieten Einstiege für Recherchen.

Darauf sollten Sie achten:

- Legen Sie fest, für welche Zielgruppen Sie den Bericht vorrangig erstellen und richten Sie den Bericht an deren Informationsinteressen aus.
- Beziehen Sie die eigenen Mitarbeiter mit ein, die als eine Zielgruppe bei dem Bericht von großer Bedeutung sind.
- Binden Sie nach Möglichkeit auch wichtige externe Zielgruppen in den Erstellungsprozess mit ein.

4. Grundsätze der Berichterstattung

Wie bei Geschäfts- und Umweltberichten sollten Sie auch bei der Erstellung von Berichten zur Nachhaltigkeit bestimmte Grundsätze einhalten. Die im folgenden aufgeführten Grundsätze dienen der Sachlichkeit und Glaubwürdigkeit von Berichten und machen sie so zur Basis für den Dialog.

Das berichterstattende Unternehmen

Der Bericht soll möglichst das gesamte Unternehmen beschreiben.

Nach Möglichkeit sollte der Bericht für alle relevanten Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens abgegeben werden, so dass sich die LeserInnen ein Gesamtbild vom Unternehmen, dessen Zweck und Zielsetzung machen können. Es ist wichtig, dass das berichterstattende Unternehmen eindeutig beschrieben und die im Bericht behandelten Teile von den nicht behandelten Teilen abgegrenzt werden. Dies kann u.U. dann der Fall sein, wenn für einzelne Standorte im Ausland Daten noch nicht vorliegen oder bestimmte Tätigkeiten von Tochterunternehmen oder Joint Ventures durchgeführt werden, die nicht im Bericht berücksichtigt werden.

Die Zeit und der Bericht

Bestimmte Zeiträume und Zeitpunkte sind wichtig.

Sowohl den Zeitraum, auf den sich der Bericht bezieht, als auch den Zeitpunkt der Veröffentlichung sollten Sie angeben. Veröffentlichung im Internet, ist auch der „letzte Änderungsstand“ zu dokumentieren – ansonsten könnten die LeserInnen, die mehrfach im Bericht lesen, durch überraschende Änderungen in Daten und Text verwirrt werden.

Enthält der Bericht Bestandsdaten, so sollten Sie deren Erhebungszeitpunkt angeben. Sind noch nach dem Ende des Berichtszeitraums – aber vor der Veröffentlichung

des Berichtes – außerordentlich wichtige Veränderungen eingetreten, sollten Sie dies im Bericht erwähnen oder mindestens auf aktuelle Informationen hierzu im Internet hinweisen.

Wahrheit und Wesentlichkeit

Alle Informationen im Bericht sollten der Wahrheit entsprechen. Aber nicht nur das: das Lesen des Berichtes sollte dazu führen, dass die LeserInnen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vom Unternehmen und seinen Stärken und Schwächen gewinnen. Dies kann durch mehrere Eigenschaften des Berichtes unterstützt werden:

1. Es ist wichtig, Informationen gemäß ihrer Bedeutung im sozialen, ökologischen oder wirtschaftlichen Kontext zu präsentieren. Wesentlich in diesem Sinne ist eine Information sowohl dann, wenn sie wichtig für das Unternehmen ist, als auch dann, wenn sie in Bezug auf das Umfeld besondere Bedeutung hat. So wäre beispielsweise die Information über die auf dem Gelände einer chemischen Fabrik gelagerten Gefahrstoffe wesentlich. Aber auch, wenn keine solchen Stoffe gelagert werden, ist dies eine für das Umfeld wesentliche Information. Für einen Versandhändler wäre z.B. die Menge der eingekauften Textilien eine wesentliche Information. Vom Standpunkt der LeserInnen mag darüber hinaus auch das Ursprungsland dieser Textilien eine wesentliche Information sein, um mögliche soziale Probleme der Zulieferer abschätzen zu können.

2. Vollständigkeit hinsichtlich der wesentlichen Themen ist ein weiterer Aspekt. Da Vollständigkeit in Anbetracht der vielen mit dem Thema Nachhaltigkeit zusammenhängenden Themen kaum erreichbar ist, kommt es darauf an, das Spektrum der wesentli-

Wesentlichkeit misst sich auch an Kontexten.

chen Themen plausibel und verständlich von den weniger bedeutungsvollen Themen abzugrenzen. Wird ein (u.U. kurzer) gedruckter Bericht durch Informationen im Internet ergänzt, so können weniger bedeutungsvolle Themen z.B. im Internet behandelt und im gedruckten Bericht nur darauf verwiesen werden. Bei der Auswahl der wesentlichen Themen ist darauf zu achten, dass sich sowohl ökologisch wie sozial oder wirtschaftlich wesentliche Themen in vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen finden können. Der Produktlebenszyklus ist daher zu berücksichtigen.

Der Bericht sollte nachvollziehbar sein.

3. Die Argumentationen zu einzelnen Themenfeldern sollten für die LeserInnen nachvollziehbar sein. Nachvollziehbar ist die Beschreibung eines Themas z.B. dann, wenn es in der Unternehmenspolitik erwähnt ist, wenn hierzu mit Hilfe geeigneter Daten und Kennzahlen der Sachstand beschrieben wird, wenn der Sachstand bewertet wird und, falls erforderlich, neue Ziele im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gesetzt werden.

Klarheit und Verständlichkeit

Die einzelnen Themen sollten eindeutig und verständlich dargestellt, bezeichnet und geordnet werden. Wie allgemein in der öffentlichen Kommunikation üblich sollten technische und wissenschaftliche Fachbegriffe sowie Fremdwörter soweit als möglich vermieden und, wo unvermeidlich, erklärt werden. Sätze sollten kurz sein und das Verständnis komplizierter Sachverhalte ggf. durch passende Grafiken oder Bilder erleichtert werden. Die Gliederung sollte das Auffinden der für die LeserInnen interessanten Themen leicht machen.

Einfache Sprache und gute Grafiken erleichtern das Verständnis.

Stetigkeit und Vergleichbarkeit

Viele LeserInnen des Berichtes werden bestimmte Daten mit den Vorjahreswerten oder mit entsprechenden Daten anderer Unternehmen vergleichen wollen. Wesentliche Kennzahlen sollten daher im Regelfall in Zeitreihen von mindestens 3 bis 5 Jahren präsentiert werden. Zur Wahrung der Vergleichbarkeit sollten Sie weiter die inhaltliche Struktur und die wesentlichen Kennzahlen des Berichtes im Regelfall beibehalten. Erhebungs- und Bewertungsmethoden sollten sich möglichst nach (branchen-)üblichen Standards richten. Wo solche Standards angewandt werden, sollten Sie dies auch erwähnen.

Ändert sich die Abgrenzung des Berichtes, z.B. aufgrund des An- oder Verkaufes eines Standortes, sollten Zeitreihen auch für die Vorjahre entsprechend angepasst werden.

Der Zeitreihenvergleich ist für die Beurteilung des Unternehmens wichtig.

Darauf sollten Sie achten:

- Beschreiben Sie im Bericht Ihr gesamtes Unternehmen.
- Veröffentlichen Sie den Bericht regelmäßig, z.B. alle 2 oder 3 Jahre.
- Geben Sie den Zeitraum an, auf den sich der Bericht bezieht, sowie den Zeitpunkt seiner Veröffentlichung.
- Stellen Sie sicher, dass die Inhalte des Berichts wahr, wesentlich, vollständig und nachvollziehbar sind.
- Stellen Sie die einzelnen Themen eindeutig und verständlich dar und gliedern Sie sie übersichtlich.
- Verwenden Sie Daten und Kennziffern, die einen Vergleich mit dem Vorjahr und ggf. mit den Folgejahren ermöglichen.

5. Bausteine des Nachhaltigkeitsberichts

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Inhalte in Nachhaltigkeitsberichten generell enthalten sein sollten. In die Empfehlungen ist der aktuelle Diskussionsstand um den Leitfaden der Global Reporting Initiative genauso eingeflossen wie die Erfahrungen mit Umwelt-erklärungen und die (umweltbezogenen) Anforderungen von EMAS II. Was genau wichtig ist und was Sie genau berichten, ist aber von Ihrer Branche und von den Interessen Ihrer Zielgruppen abhängig.

5.1 Kernkennzahlen

Ähnlich wie in Geschäftsberichten üblich sollten Sie die wichtigsten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit dem Bericht voranstellen, um eine schnelle Orientierung über Tendenzen zu ermöglichen. Hierzu eignen sich besonders eine Tabelle oder einige Grafiken, z.B. auf der vorderen Umschlaginnenseite.

5.2 Vorwort der Unternehmensleitung

Das Vorwort macht den LeserInnen die Einschätzung möglich, ob die Unternehmensleitung den Sachstand zur Nachhaltigkeit kennt und inwieweit es ihr wirklich ernst damit ist, Fortschritte zu machen. Es macht von daher Sinn, im Vorwort zu besonderen Erfolgen und Misserfolgen der Vergangenheit sowie zu den bedeutendsten Zielen der nächsten Zeit Stellung zu beziehen. Durch konkrete Aussagen unterstreichen Sie, dass die Unternehmensleitung es ehrlich meint. Besonders die strategischen Fragen der Standortwahl und der Produktpolitik eignen sich als Themen, da sie explizit in der Kompetenz der obersten Leitung liegen. Auch zu wichtigen sozialen Fragen sollte sich die Unternehmensleitung äußern.

Im Vorwort bezieht die Unternehmensleitung persönlich Position.

5.3 Profil des berichtenden Unternehmens

Das Profil liefert den LeserInnen einen Überblick über das Unternehmen und bildet den Kontext für die Einordnung der Informationen im Rest des Berichts. Neben den wichtigsten Produkten und Dienstleistungen, ggf. auch Markennamen, Absatzmärkten und KundInnen, sollten die Standorte, an denen das Unternehmen tätig ist, die Rechtsform und die Eigentumsverhältnisse genannt werden. Der Einschätzung des Umfangs der Unternehmensaktivitäten dienen Angaben über die Beschäftigtenzahl, den Umsatz, die Produktionsleistung und das Vermögen.

Vergessen Sie nicht, den Namen und die Adresse Ihres Unternehmens und ggf. wichtiger Einzelstandorte aufzuführen. Nennen Sie zu wichtigen Themen die zuständigen Personen mit Telefonnummer und Email-Adresse. Haben Sie keine Angst davor, Namen und telefonische Durchwahlnummern anzugeben: Erfahrungsgemäß kommen nur wenige Rückmeldungen und die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme beweist dennoch Offenheit.

5.4 Vision und Strategie

Die Idee der nachhaltigen Entwicklung ist selbst eine Vision: die Vision einer Gesellschaft, die sozial gerecht, ökologisch verantwortlich und ökonomisch erfolgreich handelt. Für jede Branche und jedes Unternehmen sieht diese Vision etwas anders aus, denn je nach Problemlage sind andere Aspekte wichtig. So wird die Debatte in der Lebensmittelbranche seit Anfang 2001 wieder einmal von der Vision eines ökologischen und naturverträglichen Landbaus und artgerechter Tierhaltung geprägt. Die

Vision eines fairen Welthandels, der überall auf der Welt soziale Mindeststandards sichert, wirkt sich besonders in der Textilbranche aus. Auch eine Bauwirtschaft, die gesunde Wohnungen und Infrastrukturen schafft und dabei keine Flächen mehr verbraucht und möglichst noch Energieüberschüsse aus dem Gebäudebetrieb erzeugt, ist z.Zt. noch eine Vision.

Schildern Sie die Visionen, die in Ihrem Unternehmen der Entwicklung langfristiger Strategien zu Grunde liegen. Machen Sie deutlich, in welchen Punkten Ihre Visionen schon heute Auswirkungen auf konkrete Strategien haben.

5.5 Unternehmenspolitik

Ihr Unternehmen sollte seine langfristigen Absichten und Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenspolitik festschreiben und diese im Bericht ungekürzt abdrucken. Sollte Ihr Unternehmen über besondere Politiken im Bereich des Umweltschutzes oder eine Sozialpolitik verfügen, drucken Sie sie ebenfalls ab.

Sollte Ihr Unternehmen Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialchartas oder Kodizes sowie freiwillige Initiativen (z.B. zu Arbeitnehmerrechten, Menschenrechten, Diskriminierung, Sicherheit oder Umweltschutz) unterzeichnet oder sich zur Einhaltung solcher Forderungen auf andere Weise verpflichtet haben, so sollte dies hier ebenfalls dokumentiert werden. Auch Informationen zu Mitgliedschaften in Verbänden können diesbezüglich wichtig sein.

Achten Sie darauf, zu allen wichtigen Punkten der Unternehmenspolitik und zu allen wesentlichen Anforderungen aus Selbstverpflichtungen über den Sachstand der Umsetzung zu berichten.

Auch Selbstverpflichtungen sollten im Bericht dokumentiert werden.

5.6 Managementsysteme

Die Beschreibung der Verantwortlichkeiten und Abläufe im Managementsystem soll den LeserInnen vermitteln, wie die wichtigen Verantwortlichkeiten in der täglichen Praxis wahrgenommen werden. Dies betrifft im Nachhaltigkeitsbericht sowohl die Teilbereiche der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Steuerung des Unternehmens als auch den schwierigen Bereich der Abstimmung von Strategien und Zielen und der Ausräumung von Widersprüchen.

Meist wird es die Geschäftsleitung sein, die letztendlich bei Widersprüchen zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Interessen entscheidet. Berichten Sie besonders dann darüber, wenn scheinbar unauflösbare Widersprüche doch noch im Sinne der Nachhaltigkeit gelöst werden können, denn solche Lösungen sind vielleicht Vorbild für andere.

Ein Organigramm und ein kurzer Text geben jeweils Überblick über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Erfüllt das Umweltmanagementsystem die Anforderungen von EMAS oder ISO 14 001 oder das Sozialmanagement die Anforderungen des SA 8000, so sollte dies angegeben werden. Da es schwer ist, den LeserInnen zum trockenen Thema der Organisation etwas Spannendes zu berichten, ist Kürze geboten. Individuelle Aspekte, beispielsweise eine besondere Art der Mitarbeiterorientierung oder die Ergebnisse der letzten Systemaudits, können die Darstellung ergänzen.

5.7 Unternehmensleistung

Das Ziel der Berichterstattung ist es, die LeserInnen offen und ehrlich über Stärken und Schwächen des Unternehmens zu informieren. Ihr Ziel als Berichtersteller ist es darüber hinaus, durch Darstellung der Stär-

Das Managementsystem organisiert die Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten.

Der Bericht soll die LeserInnen von den Leistungen des Unternehmens überzeugen.

ken das Image des Unternehmens zu fördern und auch im Bereich der Schwächen, z.B. durch geeignete Verbesserungsprogramme, das Vertrauen der LeserInnen in das Unternehmen zu gewinnen.

Es wird Ihnen gelingen, die LeserInnen zu überzeugen, wenn die Beschreibung und Bewertung Ihres Unternehmens und seiner Leistungen von Externen nachvollzogen werden kann. Die Nachvollziehbarkeit des Berichtes beruht auf der klaren Darstellung des Zusammenhangs von:

- strategischen und operativen Zielen der Vergangenheit,
- Leistungsdaten,
- Analyse und Bewertung der Daten und
- dem Setzen neuer, operativer sowie ggf. strategischer Ziele.

Jedes dieser Elemente hat dabei eine konkrete Bedeutung. Erst durch alle Elemente gemeinsam wird Ihr Nachhaltigkeitsbericht zu einem Bericht, der Sachverhalte und Fortschritte klar erkennbar macht und Vertrauen in das Unternehmen vermittelt.

Strategische und operative Ziele der Vergangenheit

Ziele stellen für Ihre LeserInnen einen wichtigen Bezugspunkt dar und sollten daher dokumentiert werden. Sie machen deutlich, welche eigenen Anforderungen sich das Unternehmen gestellt hat und ermöglichen damit die Bewertung, ob Ihr Managementsystem sich um alle strategisch wichtigen Aspekte kümmert und ob alle operativen Ziele erreicht wurden.

Oft werden in der Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Unternehmenspolitik viele hohe Ansprüche niedergelegt. Leider spielen viele dieser Ansprüche später nur eine sehr kleine Rolle in der täglichen Arbeit. Sie kommen daher wahrscheinlich in Ver-

suchung, einige dieser Bereiche bei der Formulierung des Berichtes zu unterschlagen, da Sie nichts Wesentliches, schon gar keine Fortschritte, berichten können. Zumindest für die interne Berichterstattung ist klar, dass gerade solche Bereiche höchster Aufmerksamkeit bedürfen, denn gerade an diesen Schwachstellen sollte in Zukunft gearbeitet werden. Aber auch Externen gegenüber sollten Sie einzelne Schwachpunkte des Unternehmens offen zugeben. Das Verständnis dafür, dass Sie nicht alles gleichzeitig machen können, ist sicher auch in Ihrem Umfeld vorhanden. Aber setzen Sie besonders in solchen Bereichen operative, überprüfbare Ziele für die nächste Berichtsperiode.

Leistungsdaten

Zu den verschiedenen Aspekten des nachhaltigen Wirtschaftens ist es für die LeserInnen wichtig, den Sachstand zu kennen oder sich informieren zu können. Daten zur Unternehmensleistung stellen für die Fachleute innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine wichtige Sachinformation dar. Aber Daten wirken nicht nur als Sachinformation, sondern auch als Symbol: Sie symbolisieren, dass Sie selbst den Sachstand in Ihrem Unternehmen kennen und sie symbolisieren weiter die Offenheit, mit der sich Ihr Unternehmen transparent macht. Dieser Symbolcharakter ist von besonderer Bedeutung für diejenigen LeserInnen, die als Laien die Leistungsdaten selbst nicht beurteilen können.

Leistungsdaten sollten für alle wesentlichen Aspekte im Produktlebenszyklus dokumentiert werden.

Leistungsdaten sind auch ein Symbol für Offenheit und Transparenz.

Ziele der Vergangenheit sind eine Grundlage zur Beurteilung der Gegenwart.

Praxisbeispiel Einwirkungen im Lebenszyklus: Die schwedische Firma ESAB, Hersteller von Verbrauchsmaterial für das Schweißen, schafft auf einer Seite effektiv Überblick über die wichtigsten ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte im Produktlebenszyklus. Die äußerst umfangreichen Daten für einzelne Standorte sind zum großen Teil nicht abgedruckt, sondern auf einer CD zugänglich.

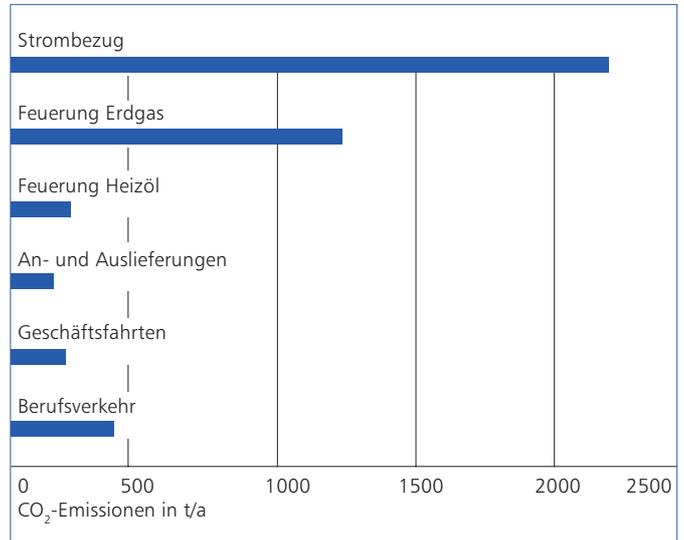
Schritt des Produktlebenszyklus	Ökologische Einwirkung	Soziale Einwirkung	Ökonomische Einwirkung
Rohstoffgewinnung	Abbau natürlicher Rohstoffe, Bergematerial, Zerstörung von Ökosystemen	Arbeitsbedingungen im Bergbau, Arbeitsplatzangebot, Arbeitnehmerrechte	Ökonomische Entwicklung unentwickelter Regionen, Lokale Infrastruktur
Materialherstellung	Abfall zur Deponie, Materialeffizienz, Energie- und Wassereinsatz, Luft-, Lärm- und Wasseremissionen	Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerrechte, Personalführung	Profite, Steuern, Beschäftigung, Know-How, Lokale Beziehungen
Produktion bei ESAB	Abfall zur Deponie, Materialeffizienz Energie- und Wassereinsatz, Luft- und Wasseremissionen	Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit, Personalführung,	Profite, Löhne, Steuern, Investitionen, Beschäftigung, F&E, Outsourcing, Sponsoring und lokale Beziehungen
Transporte	Rohstoffverbrauch, Luftemissionen, Verkehrslärm,	Arbeitsbedingungen, Ergonomische Aspekte, Verkehrsunfälle	Globale Infrastruktur, Kosten der Luftverschmutzung, Lokale Fragen
Produktnutzung	Produkt- und Verpackungsabfall, Energieverbrauch und Luftemissionen, Schutzgasverbrauch	Schweißdämpfe und -gase, Sicherheit und Arbeitsschutz beim Schweißen, Ergonomische Aspekte	Prozesstechnologie und Know-How, Langlebigkeit der Schweißkonstruktion, Kosteneffizienz
Entsorgung	Kontamination von Boden, Wasser oder Luft, Abfall zur Deponie von Produkten und Anlagen	Abfallhandling, Kontamination von Land und Wasser	Entsorgungskosten, Recyclingwirtschaft, Kostenaspekte

Leistungsdaten sind oft nicht direkt verständlich und erklärungsbedürftig.

Analyse der Leistungsdaten

Häufig ist es zweckmäßig, aus Leistungsdaten Kennzahlen zu errechnen. Die Daten zu Arbeitsunfällen sollten z.B. auf die Zahl der MitarbeiterInnen bezogen werden. Leistungsdaten zum Energieverbrauch müssen umgerechnet werden, um den jeweiligen Beitrag der Energieträger zum Treibhauseffekt abschätzen zu können. Einige Worte zur Erklärung sind oft nötig, damit schwierige Sachverhalte von den LeserInnen richtig verstanden werden können.

Praxisbeispiel Datenanalyse CO₂-Emissionen: Der Stromverbrauch der Weleda AG Schwäbisch Gmünd stieg von 2.605 MWh in 1998 auf 3.639 MWh in 1999. Dies erklärt die Weleda AG damit, dass „durch die im Herbst 1998 erfolgte Inbetriebnahme einer neuen pharmazeutischen Produktionsanlage mit Reinraumbedingungen nach neuestem Standard der Stromverbrauch aufgrund der erforderlichen Klimatisierung deutlich gestiegen ist. Ein weiterer Grund für den Mehrverbrauch ist der Betrieb der Baumaschinen beim Verwaltungsneubau.“ Der stark gestiegene Verbrauch wird so auf einen andauernden und einen vorübergehenden Grund zurückgeführt. Um den Stromverbrauch in seiner Umwelteinwirkung beurteilbar zu machen, stellt der Bericht weiter die aus den Energieverbräuchen errechneten CO₂-Emissionen dar.



Die wesentlichen Verursacher der CO₂-Emissionen sind damit für die LeserInnen klar erkennbar.

WELEDA AG: Transparenz 2. Nachhaltigkeitsbericht mit Umwelterklärung 1999

Es ist bei Berichterstattern vergleichsweise verbreitet, die Behandlung von Leistungsdaten hier zu beenden. Nur rückblickend werden Entwicklungen erklärt. Oftmals werden z.B. höhere Verbräuche auf eine „gestiegene Produktionsmenge“ oder alternativ auf eine gesunkene Effizienz aufgrund der „gesunkenen Produktionsmenge“ zurückgeführt. Über die Konsequenzen, die die Analyse für das Unternehmen hat, bleiben die LeserInnen im Dunklen. Dabei liegt allerdings nahe zu vermuten, dass hier nicht nur schlechte Berichterstattung vorliegt, sondern schlechtes Controlling. Der nächste Schritt im Controllingkreislauf, die Bewertung der Leistungsdaten, wird oft nicht durchgeführt. Aber nur durch den folgenden Schritt können Sie eine wirkliche Leistungsbeurteilung und damit eine nachvollziehbare Begründung der Ziele für die nächste Periode erreichen.

Die Bewertung von Leistungsdaten wird selten durchgeführt.



**Erst die
Bewertung der
Daten macht
die Leistung
erkennbar.**

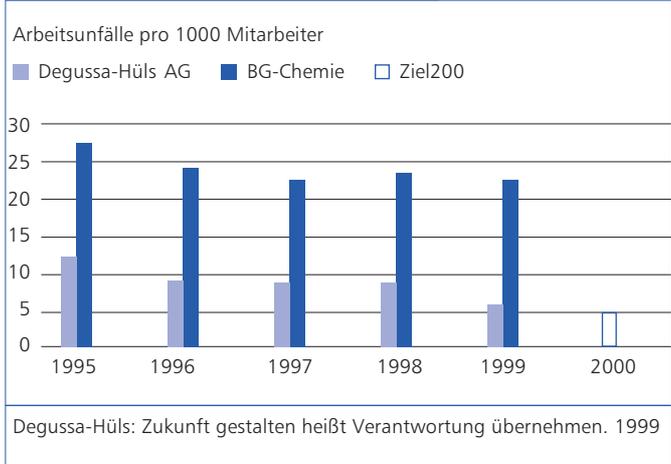
Bewertung der Leistungsdaten

Der Zweck der Bewertung der Leistungsdaten ist im wesentlichen die Beantwortung der Frage, ob Verbesserungsziele erforderlich scheinen oder nicht. Hierfür brauchen Sie Maßstäbe zur Bewertung. Solche Maßstäbe können sein:

- Benchmarks,
- Ziele, die Sie sich bereits gesetzt hatten oder
- die Erfüllung festgelegter Anforderungen, z.B. die Einhaltung gesetzlicher Grenzwerte oder die erfolgreiche Zertifizierung nach einer Norm.

Versuchen Sie also, nicht nur die Leistungsdaten, sondern auch Ihre Kriterien einer „guten Leistung“ offen zu legen. Ist für Sie die durchschnittliche Zahl der „meldepflichtigen Arbeitsunfälle je 1000 MitarbeiterInnen“ Ihrer Branche ein Benchmark? Sehen die Zahlen Ihres Unternehmens besser oder schlechter aus als geeignete Benchmarks? Oder haben Sie die Ziele der vergangenen Berichtsperiode unter- bzw. übererfüllt? Wie sieht die Entwicklung im Zeitreihenvergleich aus? Wenn Sie Leistungsdaten mit solchen, möglichst plausiblen und anerkannten Beurteilungsmaßstäben vergleichen, zeigen Sie, dass Sie sich selbst über die Kriterien einer „guten Leistung“ im klaren sind und ermöglichen sowohl intern wie extern den LeserInnen die eigene Beurteilung Ihrer Leistung.

Praxisbeispiel Arbeitsunfälle: Das Chemieunternehmen Degussa-Hüls stellt die Daten zu Arbeitsunfällen in den Kontext der Vergleichszahlen der Berufsgenossenschaft Chemie, der Vorjahreswerte und seiner eigenen Zielsetzung:



Auch Ziele aus Selbstverpflichtungen sind geeignete Beurteilungsmaßstäbe. So hat die deutsche Automobilindustrie 1990 zugesagt, den durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch bis 2005 um 25% zu senken. Volkswagen stellt im Umweltbericht 1999/2000 die bisherigen Leistungsdaten gemeinsam mit den Zielwerten in einer Grafik dar und ermöglicht den LeserInnen so zu erkennen, ob Volkswagen die zugesagte Leistung auch erbringt.

Neue Ziele setzen

Das, was nicht gut ist, muss verbessert werden. Die Hemmung einiger Unternehmen, Schwachstellen ehrlich zu benennen, sowie Unkenntnis über Benchmarks führen zu der verbreiteten Erklärungsnot für Zielsetzungen. Für Außenstehende ist ein Ziel immer dann nachvollziehbar, wenn mit dem Ziel entweder eine Schwachstelle aus-

Ziele sollen konkret, überprüfbar und terminiert sein.



geräumt werden soll oder wenn eine an sich schon gute Leistung auf ein Spitzenniveau verbessert werden soll. Dies heißt nichts anderes, als dass die LeserInnen über die Schwachstellen oder über das erzielbare Spitzenniveau informiert werden müssen. Auf dieser Basis ist es dann möglich, konkrete, überprüfbare und möglichst mit klarem Zeitrahmen versehene Ziele zu formulieren.

Praxisbeispiel Zielsetzung CO₂-Emissionen: Nachdem die Weleda AG im Nachhaltigkeitsbericht 1999 deutlich gezeigt hat, dass etwa die Hälfte der CO₂-Emissionen durch den Bezug von Strom verursacht werden, setzt sie sich das Ziel der „Reduktion der CO₂-Emissionen um 1000 t durch Verwendung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen.“ Hierzu sollen 50% Strom aus erneuerbaren Energiequellen eingekauft werden, die die Stromerzeugung ohne CO₂-Emissionen möglich machen (das Benchmark ist dann 0 t/CO₂ pro kWh). Die technische Abteilung sollte dies bis zum Jahr 2001 umsetzen. Anfang 2001 wurde das Ziel durch einen Vertrag mit der Naturstrom AG, die nunmehr sogar 100% des Strombedarfs aus erneuerbaren Energien liefert, übererfüllt.

WELEDA AG: Transparenz 2. Nachhaltigkeitsbericht mit Umwelterklärung 1999

Darauf sollten Sie achten:

- Sie sollten möglichst alle sieben Bausteine in Ihrem Nachhaltigkeitsbericht bearbeiten. Dazu bieten sich verschiedene Gliederungsmöglichkeiten an, die im Kapitel „Struktur der Nachhaltigkeitsberichterstattung“ beschrieben sind.
- Beschreiben Sie auch strategische und operative Ziele der Vergangenheit, um Ihren Lesern die Bewertung zu erleichtern.
- Erklären, analysieren und bewerten Sie Ihre Leistungsdaten, um Missinterpretationen zu vermeiden.
- Verwenden Sie möglichst plausible und anerkannte Beurteilungsmaßstäbe für die Bewertung Ihrer Leistungsdaten.
- Setzen Sie Ziele, die konkret, überprüfbar und terminiert sind.

6. Die Darstellung der Unternehmensleistung

Die Darstellung der Unternehmensleistung im Nachhaltigkeitsbericht baut auf der Beschreibung der Leistung in den drei Dimensionen wirtschaftlichen Handelns auf. Darüber hinaus ist besonders die Frage von Interesse, wie Ihr Unternehmen es schafft, die verschiedenen Dimensionen und deren oft gegensätzlichen Zielsetzungen zu vereinbaren und welche Synergien und Widersprüche dabei auftreten.

6.1 Die soziale Leistung

Die soziale Verantwortung von Unternehmen beinhaltet zum einen die Wahrung der Interessen Ihrer eigenen MitarbeiterInnen, zum anderen umfasst sie die globale Gerechtigkeit, die Armutsbekämpfung und die Einhaltung sozialer Mindeststandards. Insbesondere die globalen Aspekte sozial verantwortlichen Unternehmensverhaltens sind dabei von stark unterschiedlicher Bedeutsamkeit für die einzelnen Unternehmen.

Arbeitsplätze und Beschäftigung

Wie haben sich die Mitarbeiter- und Auszubildendenzahlen in den letzten Jahren in Ihrem Unternehmen entwickelt? Wodurch sind Schwankungen oder Rückgänge zu begründen? Diese Fragen sind für verschiedene Zielgruppen Ihres Berichts von Interesse. Auch eine Darstellung der in Ihrem Unternehmen angewandten Arbeitszeitmodelle oder der bestehenden Weiterbildungsmöglichkeiten fällt in diesen Bereich. Ebenfalls für die Arbeitnehmer, aber auch externe LeserInnen (auch als potenzielle neue Arbeitskräfte) von hohem Interesse: Einkommens- und Karrieremöglichkeiten, Möglichkeiten der Mitbestim-

mung und Beteiligung, Löhne und Gehälter sowie Beteiligung am Unternehmenserfolg und Informationsoffenheit des Unternehmens. Wie für alle anderen Themen auch sind hierbei jedoch nicht nur Daten interessant, sondern vor allem die Festlegung und Beschreibung von Zielen und geplanten Maßnahmen.

Gleichstellung der Frau

Seit Januar 1998 ist die Frauenförderung offiziell in einer eigenständigen Vorschrift im Sozialgesetzbuch geregelt. Der Bundesanstalt für Arbeit wurde aufgetragen, darauf hinzuwirken, dass geschlechtsspezifische Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt abgebaut werden. Jedoch zeigen Untersuchungen wie der „Unternehmens-test“ (imug 1999), dass Frauen im Berufsleben noch immer häufig benachteiligt sind. Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Unternehmen? Wie sieht die Entwicklung des Frauenanteils in der Erstausbildung und bei Fortbildungsmaßnahmen aus, wie hoch ist der Anteil von Frauen unter den mittleren und hohen Führungskräften? Auch hier sollten Sie darauf achten, die dargestellten Zahlen zu begründen und so für die LeserInnen in einen nachvollziehbaren Kontext zu setzen.

Die Leistungen des Unternehmens in Bezug auf Beschäftigungssicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen ist ein wichtiges gesellschaftliches Anliegen.

Praxisbeispiel Van City: Kanadas größte Sparkasse weist in ihrem Bericht auf eine vergleichsweise hohe Quote von Frauen im Top-Management hin. Benchmarks belegen dies.

	Van City		3 Spar-	Kanadische	Kanadische
	1997	1999	kassen in British Columbia	Unter- nehmen	Banken
	1997	1999	1999	1999	1998
Top- Management	28 %	30%	19%	14%	12%
mittleres Management	62%	68%	61%	32%	k.A.
Angestellte	74%	73%	85%	k.A.	k.A.

The Van City Social Report 1998/ 99



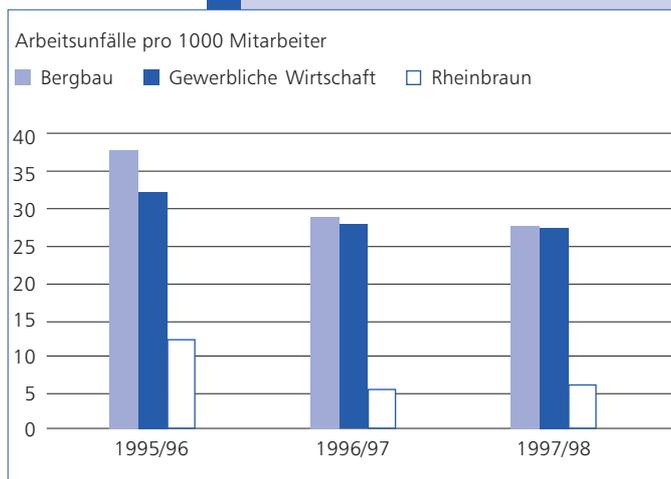
Lassen die Daten Schwachstellen erkennen, so sollten geeignete Maßnahmen in Frauenförderplänen deutlich machen, was das Unternehmen zur Verbesserung der Situation tut.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

In Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bestimmt eine Vielzahl von Gesetzen die Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen. Besonders durch die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes von 1996 und der überarbeiteten Gefahrstoffverordnung von 1999 bekommen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mehr und mehr den Charakter von Managementsystemen. Es sind dadurch klare Verantwortungen, regelmäßige Statusanalysen und zumindest interne Berichte erforderlich. Es sollte daher nicht schwierig sein, den Sachstand und die Ziele im Nachhaltigkeitsbericht zu dokumentieren.

Dabei sollte die Zahl der meldepflichtigen Unfälle sowie die Zahl der Verlusttage und die Abwesenheitsrate angegeben werden. Bezogen auf die Zahl der beschäftigten Arbeitskräfte sind diese Werte meist auch als Branchen bezogenes Benchmark verfügbar.

Praxisbeispiel Rheinbraun: Rheinbraun dokumentiert die anzeigepflichtigen Betriebsunfälle und setzt sie in Beziehung zu zwei verschiedenen Benchmarks:



Rheinbraun: Personal- und Sozialbericht 1997/98

Auch die Verbesserungsmaßnahmen, die Sie in beiden Bereichen planen, sollten im Bericht wiedergegeben werden.

Interessen sozialer und ethnischer Minderheiten

Mit der „Aktion Grundgesetz“ machten 1997/98 über 90 bundesweit arbeitende Behindertenverbände darauf aufmerksam, dass die Chancengleichheit für behinderte MitbürgerInnen noch immer weit davon entfernt ist, gesellschaftliche Realität zu werden. Mit der Erhöhung der Arbeitslosenquote bei Schwerbehinderten von 15,3% (1995) auf 17% (1997) und einer durchschnittlichen Beschäftigungsquote von nur noch 3,9% – trotz der gesetzlichen Vorgabe von 5% – wird die zunehmend verschärfte Problemlage für Schwerbehinderte deutlich.

Der Arbeitsplatz ist eine zentrale Voraussetzung für soziale Integration, Anerkennung und das Gefühl, ein nützliches Mitglied der Gesellschaft zu sein.

Von Interesse für die LeserInnen sind daher z.B. Angaben über die Erfüllung der Behindertenquote. Darüber hinaus können Unternehmen aber auch zahlreiche weitere Maßnahmen ergreifen, um Behinderteninteressen entgegenzukommen. So sind Aufträge an Behindertenwerkstätten zwar nur die „zweitbeste“ Lösung, aber sie versorgen immerhin die dort beschäftigten Behinderten mit Arbeit.

Die in der Bundesrepublik lebenden und arbeitenden Ausländer sind ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft und für unsere Volkswirtschaft unverzichtbar. Der Anteil der ausländischen Beschäftigten liegt im Durchschnitt aller Branchen bei etwa neun Prozent. Die Rechte, die aus der deutschen Staatsbürgerschaft resultieren, blieben ihnen aber über Jahrzehnte verwehrt. Zwar ist mit der Änderung des Ausländer- und Staatsbürgerrechts hier eine formale Verbesserung eingetreten. Dennoch wird sich bis zu einer echten Chancengleichheit zwischen Deutschen und ihren Mitbürgern ausländischer Herkunft noch viel verändern müssen. So bekommt zum Beispiel nur jedes zweite ausländische Kind einen Kindergartenplatz, dreimal so viele Nichtdeutsche wie Deutsche verlassen die Hauptschule ohne Abschluss und Ausländer sind doppelt so häufig arbeitslos wie Deutsche. Wenn ausländische Mitbürger Arbeit finden, dann häufig in den weniger attraktiven Bereichen. Industriezweige, in denen große körperliche Anstrengungen gefordert sind und Branchen mit ungünstigen Arbeitszeiten oder hohem Arbeitsplatzrisiko beschäftigen deshalb überproportional viele ausländische Arbeitskräfte.

Informationen und konkrete Hilfen bietet das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung auf der homepage www.jobs-fuer-schwerbehinderte.de.

Jahr für Jahr wird ca. ein Zehntel der deutschen Wirtschaftsleistung von den in Deutschland lebenden Ausländern erarbeitet.

Maßnahmen zur Überwindung von Benachteiligungen und zur Integration in die sozialen Strukturen am Wohnort und im Betrieb sind wichtig.

Insbesondere die Integration von Minderheiten in Unternehmen lässt sich aber kaum in Zahlen ausdrücken. Wenn die Stimmung gegen sie gerichtet ist, nützt auch die beste „zahlenmäßige“ Integration nicht viel. Trotzdem schlagen wir Ihnen eine Reihe von Kennzahlen vor: Wie hoch ist der Anteil von Minderheiten an allen MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen? Wie sieht die Entwicklung des Anteils von Minderheiten in der Erstausbildung und bei Fortbildungsmaßnahmen aus, wie hoch ist der Anteil von Minderheiten unter den mittleren und hohen Führungskräften?

Globale soziale Verantwortung

Viele Unternehmen stehen in zum Teil engen geschäftlichen Beziehungen zu Ländern der „Dritten Welt“. Von Exporten in die betreffenden Länder über den Import von Rohstoffen und Halb- oder Fertigwaren bis zum Betrieb eigener Produktionsstätten sind alle Varianten eines Austauschs mit Ländern des Südens (und neuerdings auch des Ostens) vertreten. Es ist deshalb durchaus bedeutsam, welche Wirkungen von den betreffenden Unternehmen auf ihre „Gastländer“ ausgehen.

Ein erstes Indiz dafür, dass sich Unternehmen der besonderen Probleme bewusst sind, die bei geschäftlichen Aktivitäten in der „Dritten Welt“ auftreten können, sind die Erwähnung und Behandlung des Themas in den Unternehmensleitlinien oder die Aufstellung eigener Grundsätze für diesen Themenbereich. Das Vorhandensein von Leitsätzen und „Codes of Conduct“ allein reicht dabei jedoch nicht aus. Es sollte auch gewährleistet sein, dass bei geschäftlichen Aktivitäten die nationale Sozial- und Arbeitsgesetzgebung eingehalten wird. Dies gilt sowohl für die eigenen Aktivitä-

ten als auch für die der Zulieferer, an die entsprechende Anforderungen gestellt werden sollten. Außerdem müssen elementare internationale Standards erfüllt werden, wie sie in Form von Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von vielen Staaten der Welt vertraglich akzeptiert sind.

Praxisbeispiel SA 8000: Der Otto Versand hat die Systematik des Social Accountability Standards (SA 8000) in enger partnerschaftlicher Kooperation mit Produktionsstätten in bisher über 300 Pilotprojekten in insgesamt 8 textilen Importmärkten angewandt. Maßgebliches Beurteilungskriterium im Rahmen dieser Pilotprojekte war die Praxistauglichkeit des SA 8000 in den verschiedenen Importmärkten. Über die Zertifizierungsinitiative SA 8000 wird derzeit heftig debattiert. Otto wird diese Diskussionen um Vor- und Nachteile sowie Praktikabilität des Systems auch zukünftig aktiv insbesondere durch Praxisanwendungen unterstützen. Allerdings wird sich die Systematik in den weltweiten Importmärkten nur dann durchsetzen, wenn alle Beteiligten ihren Beitrag leisten: Regierungsorganisationen durch Schaffung der notwendigen politischen Strukturen, Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften durch vorurteilsfreie Beteiligung an den Diskussionen und Implementierungsprozessen sowie der internationale Handel und die Produktionsstätten durch die globale Implementierung der Systematik.

Achim Lohrie (Otto Versand) in
Ökologisches Wirtschaften 1 / 2001

Kennzahlen der sozialen Leistung

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Kennzahlen zur sozialen Leistung im Bericht auf jeden Fall zu verwenden:

- die Zahl der Arbeitsplätze und den Anteil der Teilzeitarbeitsplätze nach Geschlechtern,
- die Zahl der Auszubildenden und den Anteil nach Geschlechtern,
- die Fluktuationsrate,
- die Beschäftigung von Schwerbehinderten in Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten,
- den Anteil der Frauen unter den mittleren und hohen Führungskräften,
- den Anteil von Minderheiten unter den mittleren und hohen Führungskräften,
- die Zahl der Weiterbildungstage pro MA und den Anteil nach Geschlechtern,
- die Zahl der meldepflichtigen Unfälle (incl. per Untervertrag beschäftigter MA),
- die Verlusttage und Abwesenheitsraten (incl. per Untervertrag beschäftigter MA),
- die Investitionen zur Gesundheitsförderung pro MA.

Darauf sollten Sie achten:

- Beschreiben Sie, welchen Beitrag Ihr Unternehmen in den einzelnen Themenfeldern geleistet hat und welche Ziele und Maßnahmen Sie geplant haben.
- Verwenden Sie die oben angegebenen Kennzahlen zur Darstellung Ihrer sozialen Leistung.
- Erkundigen Sie sich nach weiteren, darüber hinausgehenden Kennzahlen und Benchmarks für Ihre Branche.

6.2 Die Umwelleistung

Die Umwelleistung Ihres Unternehmens misst sich daran, ob Sie an den Produktionsstandorten, bei der Produktentwicklung und in der Produktlinie die wesentlichen Umwelteinwirkungen kennen und die sich daraus ergebende Verantwortung wahrnehmen. Dabei gehen die Anforderungen einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung über die üblichen Umweltthemen, also z.B. Abfall, Wasser, Energie und Gefahrstoffe, deutlich hinaus. So werden schon heute sehr tiefgreifende Ziele diskutiert, z.B. langfristig die Reduktion der CO₂-Emissionen und damit des Verbrauchs fossiler Brennstoffe um 80-90 % bis 2050; der komplette Verzicht auf synthetische Stickstoffdünger und Pestizide in der Landwirtschaft und die Reduktion des zusätzlichen Flächenverbrauchs auf Null bis zum Jahre 2010 (BUND/Misereor 1996). In vielen Branchen finden z.Zt. Diskussionen darüber statt, welche Umweltziele in den nächsten Jahren erreicht werden müssen und auch die Bundesregierung arbeitet an einem nationalen Umweltplan. Ein Unternehmen, welches eine nachhaltige Wirtschaftsweise anstrebt, sollte sich auch mit solchen langfristigen Zielen auseinandersetzen und nicht nur das operative Geschäft, sondern auch seine Strategie daran ausrichten. Der Schritt von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität und damit zur realen Entlastung der Umwelt ist nötig.

Bedauerlicher Weise zeigt der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung weltweit, dass gerade die strategisch besonders kritischen Fragen oft überhaupt nicht thematisiert werden. So kritisiert SustainAbility (SustainAbility/UNEP 2000), dass beispielsweise Automobilfirmen nicht über den Verkehrsinfarkt und den immer noch

Nachhaltigkeit verlangt anspruchsvolle Umweltziele.

Wichtige Kernfragen werden im Bericht heute oft noch nicht beantwortet.

steigenden Ressourcenverbrauch des Verkehrs reden, sondern über technische Verbesserungen der Motorentechnik. Fluggesellschaften und Flughäfen berichten über Lärmreduktion, gehen aber implizit von einem immer weiter wachsenden Luftverkehrsaufkommen aus und ignorieren dessen Folgen. Life Science Firmen verteidigen die Gentechnik, ignorieren aber den weltweiten Ausverkauf der biologischen Vielfalt. Bei der Themensuche sollten Sie also auch die „großen“, und damit letztlich die strategisch wichtigsten, Themen nicht übersehen oder verschweigen.

Umweltleistung der Produkte und Dienstleistungen

Basis der Darstellung ist ein Überblick darüber, welche Produkte oder Dienstleistungen von Ihnen abgesetzt werden und welche wirtschaftliche, soziale und ökologische Bedeutung die wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen haben. Nur so ist nachvollziehbar, dass Sie über die wichtigsten, produktbezogenen Themen informieren.

Für Ihre wichtigsten Produkte sollten Sie plausibel darstellen, mit welchen Phasen des Produktlebenszyklus welche bedeutenden Einwirkungen verbunden sind. Zu genau diesen bedeutenden Einwirkungen sollten Daten, Analysen und Bewertungen dargestellt sowie ggf. Ziele gesetzt werden.

Auch Bewertungen von Außen können der Darstellung Ihres Unternehmens dienen. So ist es z.B. von Interesse, welche Ihrer Produkte ein Umweltzeichen bekommen haben und welche Kriterien sie erfüllen. Auch die Anstrengungen, die Sie in der Produktentwicklung unternehmen und die Ziele, die Sie dabei anstreben, sollten im Bericht enthalten sein. Mit Blick auf die

Produktlinie gehören dazu auch Fragen der Marktstrategien oder der Kundenberatung, denn bei vielen sozial oder ökologisch besonders wünschenswerten Produkten finden sich gerade im Absatzmarkt besondere Schwierigkeiten, aber auch Chancen.

Praxisbeispiel Absatzmarkt: Die Otto Versand AG konnte 1999 zwar den Anteil schadstoffgeprüfter Textilien am Gesamtsortiment auf erfreuliche 52% steigern, der Anteil produktionsökologisch optimierter Textilien ging aber aufgrund fehlender Käuferakzeptanz auf 0,5% zurück. Otto setzt sich daher das strategische Ziel einer grundlegenden Neukonzeption dieses Angebotes.

Otto Versand AG: Report 2000.
Nachhaltigkeit bei Otto

Ein besonderer Aspekt ist die Weiterentwicklung bestehender Produkte. Zwar erfordern nachträgliche Änderungen oft hohe Aufwände, besonders aus ökologischer Sicht ist jedoch oft eine Verbesserung älterer, aber umsatzstarker Produktreihen wünschenswert.

Praxisbeispiel Produktoptimierung: Der Möbelhersteller Wilkhahn sieht eine besonders schwierige Aufgabe darin, Produktlinien nachträglich zu optimieren. Die Leistungsfähigkeit neuer Materialien, ihr Erprobungsstand oder ästhetisch abweichende Oberflächen können die Optimierung erschweren. Unter dem Gesichtspunkt langer Produktlebenszyklen wäre auch ökologisch nichts gewonnen, wenn langjährige KundInnen bei Ergänzungsbedarf ihren Bestand austauschen müssten, weil die Produkte nicht mehr zueinander passen.

Wilkhahn: Wilkhahn Mehrwerte. 2000

Die Produktverantwortung umfasst den ganzen Lebenszyklus.

Umweltleistung in der Produktion

Welche Umweltaspekte der Produktion Sie darstellen, ist stark davon abhängig, zu welcher Branche Ihr Unternehmen gehört. Material-, Energie- und Wasserverbrauch sind eigentlich immer wichtig; genauso Abfälle und Luftemissionen. Umweltgefährliche Stoffe, Abwasserbelastungen oder Bodenbelastungen sind dagegen nur in einzelnen Branchen relevant. Auch Themen wie „biologische Vielfalt“ können z.B. für Nahrungsmittelunternehmen von Bedeutung sein; radioaktive Stoffe und Emissionen sind bedeutsam für Energieversorgungsunternehmen als Kernkraftwerksbetreiber. Orientieren Sie sich an der Ermittlung der wesentlichen Umweltaspekte, wie Sie sie z.B. im Rahmen der ersten Umweltprüfung durchgeführt haben. Wichtig ist, dass Sie im Bericht systematisch Rechenschaft ablegen. Auch innerhalb Ihrer Branche sollten Sie sich umschaun:

- Gibt es Selbstverpflichtungen, die Ihr Branchenverband zu einzelnen Umweltthemen abgeben hat?
- Welche Themen sind in Umweltberichten Ihrer Branche üblich?

Kennzahlen der Umweltleistung

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Umweltkennzahlen in jedem Fall zu verwenden:

- den gesamten Materialverbrauch, wobei regenerative, rezyklierte und besonders gefährliche Stoffe herausgehoben werden sollten,
- den gesamten Energieverbrauch, nach Energieträgern (Kohle, Öl, Strom etc.) aufgeschlüsselt,

- die bezogene Menge an Strom, nach Art der Erzeugung (regenerativ?) aufgeschlüsselt,

- den gesamten Wasserverbrauch,
- die Emissionen der Treibhausgase (umgerechnet in CO₂-Äquivalente nach dem Kyoto-Protokoll),
- die Emissionen Ozonschicht schädigender Gase (nach dem Montreal-Protokoll) sowie
- die gesamte Abfallmenge, die der Beseitigung zugeführt wird.

Spezifische Kennzahlen befinden sich in einigen Branchen in Entwicklung. Hierzu existieren schon erste Leitfäden (Chemie, Banken) und Arbeitskreise (Druckindustrie) und die Arbeit schreitet schnell fort. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Branchenverband.

Beachten Sie auch Selbstverpflichtungen Ihrer Branche.

Verwenden Sie Kennzahlen zur Umweltleistung in der Produktion.

Darauf sollten Sie achten:

- Zeigen Sie durch Ihre Umweltziele auf, was Ihr Unternehmen zur Lösung der wichtigsten Umweltprobleme (Klimaschutz, Erhalt der Artenvielfalt, Reduktion des Flächenverbrauchs etc.) beiträgt.
- Beschreiben Sie die wichtigsten Produkte und deren Umwelteinwirkungen in den einzelnen Phasen des Lebenszyklus.
- Verwenden Sie die oben angegebenen Kennzahlen zur Darstellung Ihrer Umweltleistung.
- Erkundigen Sie sich nach weiteren spezifischen Kennzahlen und Benchmarks für Ihre Branche.

6.3 Die wirtschaftliche Leistung

Dem Bericht zur wirtschaftlichen Leistung kommen unserer Meinung nach zwei Aufgaben zu:

- er soll die ökonomische Situation des Unternehmens (Umsatz, Gewinnverwendung, Entwicklung der Branche etc.) darstellen,
- er soll auf die speziellen Aspekte eingehen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit und Ökonomie verbinden. Wir empfehlen Ihnen, zumindest über Produkte und Märkte sowie die globale und regionale Verantwortung Ihres Unternehmens zu berichten.

Die Darstellung der ökonomischen Situation des Unternehmens

Die Offenlegung der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens wird von großen Unternehmen üblicher Weise im Geschäftsbericht geleistet und ist für Kapitalgesellschaften gesetzlich geregelt. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihrer Rechtsform jedoch nicht zur Veröffentlichung eines solchen Berichtes verpflichtet. Wenn Sie bereits einen Geschäftsbericht veröffentlichen, können Sie sich im Nachhaltigkeitsbericht kurz fassen und auf die ausführliche Darstellung im Geschäftsbericht verweisen. Wenn Sie aber keinen Geschäftsbericht veröffentlichen, empfehlen wir Ihnen, Ihre ökonomische Situation knapp zu beschreiben.

Hierzu mag es hilfreich sein, zunächst einen Blick auf die Entwicklung der Branche zu werfen und über aktuelle Markttendenzen zu berichten. Stichworte wie Globalisierung und Innovation spielen eine Rolle. Am Ende dieses Kapitels finden Sie eine Reihe von finanziellen Kennzahlen, die Ihr Bericht unbedingt enthalten sollte.

Produkte und Märkte

Ziel des nachhaltigen Unternehmens sollte es sein, Produkte herzustellen, die auch bei kritischer Infragestellung durch die Verbraucherberatung als nützlich, gebrauchstauglich und den Bedürfnissen der Menschen entsprechend gelten: Produkte, die in der Vision einer „nachhaltigen Gesellschaft“ ihren Platz haben. Gegenstand des Nachhaltigkeitsberichtes sollte also über die Umweltaspekte des Produktes (siehe Kapitel 6.2 „Die Umweltleistung“) hinaus die Frage sein, welchen positiven Beitrag die Herstellung und Nutzung des Produktes für die Gesellschaft leistet. Neben ökologischen und sozialen Überlegungen können hier auch politische oder kulturelle Aspekte eine Rolle spielen.

Mit der Entscheidung für das Produktionsprogramm werden die wesentlichsten ökonomischen Weichen für die Nachhaltigkeit des Unternehmens gestellt.

Die ökonomische Situation sollte aus Sicht des Managements kurz beschrieben werden.

Praxisbeispiel Produkte als Kulturbeiträge: Für den Möbelhersteller Wilkhahn gilt der Leitsatz der legendären Hochschule für Gestaltung Ulm, „dauerhafte Güter zu produzieren, deren Gebrauchswert zu erhöhen und die Verschwendung zu reduzieren.“ Vor allem die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines Produktes muss gestellt werden. In der Agenda 21 wird festgestellt, dass sich die Ex-und-Hopp-Mentalität einer Überflusgesellschaft und eine unübersehbare Warenflut der Beliebigkeiten gegenseitig bedingen und die eigentlichen Ursachen für ein Wirtschaften auf Kosten der Zukunft sind. So entstanden bei Wilkhahn bis heute vielfach ausgezeichnete Möbelprogramme mit teils jahrzehntelanger Laufzeit und gestalterischer Gültigkeit.

Wilkhahn: Wilkhahn Mehrwerte. 2000

Unter dem ökonomischen Aspekt sind weiter die Themen Kundenbetreuung, Kundendienst- und Beratungsqualität sowie die Bereitstellung von Informationen über die Produkte von Bedeutung. Hierbei kommt es insbesondere auf die offene und ehrliche sowie vollständige Kommunikation der Eigenschaften des Produktes an, um den VerbraucherInnen eine optimale Kaufentscheidung zu ermöglichen. Weiter ist wichtig, Marktzugangsbarrieren, wie sie sich durch Preis und Distribution ergeben können, möglichst niedrig zu halten. Durch geeignete Marktveränderungsstrategien sollten also Märkte in Bewegung gebracht werden.

Praxisbeispiel Weleda AG: Für die Weleda bestätigt nicht nur der kontinuierlich steigende Umsatz die Nützlichkeit ihrer Produkte, sondern auch die zahlreichen Auszeichnungen in vergleichenden Qualitätstests und auf Fachmessen. 1998/99 wurden vier Produkte in Öko-Test empfohlen, zwei Produkte wurden „Produkt des Jahres“ anlässlich der Biofach-Messe 1997. Die Weleda Kinderpflege wurde von 62% aller Hebammen empfohlen.

WELEDA AG: Transparenz 2. Nachhaltigkeitsbericht mit Umwelterklärung 1999

Globale ökonomische Verantwortung

Je nach Größe des Unternehmens kann der Einfluss eines Unternehmens und seiner Standorte in einzelnen Gebieten der Erde recht groß sein. Von Interesse ist z.B., welche Summen in welchen Ländern in Sachanlagen investiert werden, wie sich die Arbeitsplätze und die Lohnausgaben auf die Länder verteilen und welche Investitionen wo in F&E sowie Mitarbeiterausbildung und -schulung erfolgen. Weiter sind Entwicklungspartnerschaften mit Unternehmen oder Know-How-Transfer in Entwicklungsländern mögliche Beiträge zur Entwicklung, die auch auf einzelwirtschaftlicher Ebene geleistet werden können. Auch über Art und Umfang ausgelagerter Aktivitäten sollten Sie u.U. berichten.

Praxisbeispiel Entwicklungshilfe: Seit 40 Jahren ist Shell in der Region Gamba in Gabun wirtschaftlich aktiv. Über viele Jahre half Shell den Menschen der Region durch Mittel für Krankenhäuser, medizinische Versorgung und Schulen und machte sie so abhängig von den Hilfsleistungen. Nach einem zweijährigen Stakeholder-Dialog unterstützt Shell heute dagegen Projekte zur Selbstentwicklung durch Sponsoring, Hilfe und Training. Landwirtschaftliche Projekte werden durchgeführt und ein Gründerzentrum wurde ins Leben gerufen.

Royal Dutch/ Shell: How do we stand? People, Planet & Profits 2000

Die Globalisierung vergrößert die Verantwortung der Unternehmen.

**Unternehmen
haben vielfältige
Einflüsse auf
die Regional-
entwicklung.**

Regionale ökonomische Verantwortung

Überall da, wo ein Unternehmen einen größeren Verwaltungs- oder Produktionsstandort betreibt, übernimmt es Verantwortung für die Region und die dort lebenden Menschen. Diese profitieren vom Arbeitskräftebedarf und von den Lohnzahlungen; die staatlichen Stellen der Region von den Steuerzahlungen des Unternehmens. Auch Zulieferer gehören u.U. zu den regionalen Profiteuren. Gleichzeitig leiden die Regionen unter dem Lärm der Verkehrsströme und anderen Umweltbelastungen, die ein Unternehmen verursacht. Auch Betriebsschließungen können gravierende ökonomische Auswirkungen haben. Die Wahrnehmung der Verantwortungen, die sich aus solchen Zusammenhängen ergeben, sollten Sie im Bericht darstellen.

Praxisbeispiel Betriebsschließung: Die VAW Aluminium AG hat im Bayerischen Töging zwischen 1993 und 1996 zwei große Produktionsanlagen stillgelegt. Im Jahr 2000 berichtet das Unternehmen, dass es durch die Gründung einer Standortentwicklungsgesellschaft und eines Existenzgründerzentrums gelungen sei, auf dem ehemaligen VAW-Standort seit 1994 schon 45 Firmen mit 400 Beschäftigten anzusiedeln und so die sozialen Folgen der Betriebsschließung abzumildern. Das Unternehmen brachte Grundstücke und Gebäude im Wert von ca. 800.000 Euro ein.

VAW Aluminium AG: Umweltbericht 2000 - Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Kennzahlen der wirtschaftlichen

Leistung

Wir empfehlen Ihnen, die folgenden Kennzahlen zur ökonomischen Leistung im Bericht auf jeden Fall zu verwenden:

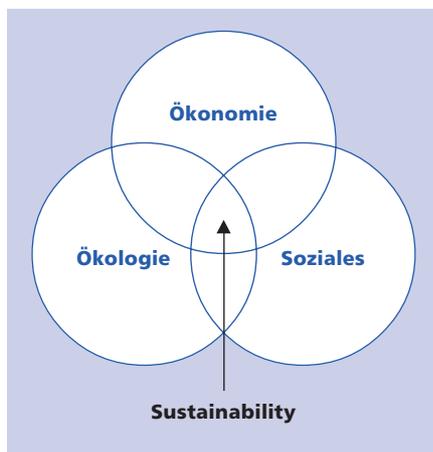
- den Umsatz,
- die Aufteilung des Umsatzes auf Vorleistungen, Lohn- und Lohnnebenkosten, Staatsanteil (Steuern und Abgaben) und das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Gewinn vor Steuern),
- die Gewinnverwendung (gemeinnützige Spenden, Dividende/ Ausschüttung/ Entnahme, Rücklagen),
- bei Aktiengesellschaften das Verhältnis der Marktkapitalisierung zum Buchwert, wobei jene Bestandteile des Buchwertes, die das Anlagevermögen umfassen, zu beachten sind sowie
- den Eigenkapitalanteil bzw. den Verschuldungsgrad.

Darauf sollten Sie achten:

- Beschreiben Sie knapp die ökonomische Situation Ihres Unternehmens. Verwenden Sie dabei die oben angegebenen Kennzahlen.
- Stellen Sie Ihr Produktprogramm im Kontext der nachhaltigen Entwicklung dar.
- Gehen Sie darüber hinaus auf Produkte und Märkte sowie die globale und regionale Verantwortung Ihres Unternehmens ein.

6.4 Die Integrationsleistung – eine Querschnittsbetrachtung

Die Darstellung der Unternehmensleistung im Nachhaltigkeitsbericht sollte sich nicht nur auf die drei Dimensionen wirtschaftlichen Handelns beschränken. Insbesondere die Frage, wie Ihr Unternehmen es schafft, die verschiedenen Dimensionen und deren oft gegensätzlichen Zielsetzungen zu vereinbaren, welche Prioritäten gesetzt werden und wie der Abwägungsprozess organisiert ist, ist für die LeserInnen von Bedeutung. Bei der Darstellung der „Integrationsleistung“ Ihres Unternehmens kommt es darauf an, den LeserInnen zum einen die Problematik der Zielkonflikte, zum anderen die verschiedenen Überschneidungen und Synergien zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu verdeutlichen.



Dimensionen und Überschneidungen der Nachhaltigkeit

Besonders bei der Planung und Umsetzung von Querschnittsaktivitäten gibt es häufig Zielkonflikte zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Manchmal tauchen auch unerwartet Synergien auf. Beides sollten Sie im Bericht dokumentieren: die Darstellung von Win-Win-Lösungen ist wichtig, denn sie ermuntern zum Nachmachen; aber auch die Konflikte, die aufgrund von ökonomischen, sozialen oder ökologischen Maßnahmen in den anderen Bereichen entstehen, sind für die Zielgruppen von Interesse.

Im Rahmen von Strategien der Nachhaltigkeit gibt es unzählige Möglichkeiten, das Wünschenswerte mit dem Notwendigen, das Soziale mit dem Ökonomischen oder das Ökologische mit dem wirtschaftlich Sinnvollen zu verbinden. Kommunizieren Sie offen über Widersprüche und Misserfolge, denn nur so machen Sie deutlich, dass Sie etwas gelernt haben und wirklich weiter kommen wollen.

So vielfältig, wie die einzelnen Aspekte der Nachhaltigkeit sind, so vielfältig sind also auch die Berührungspunkte zwischen den Dimensionen. Insbesondere dieser Teilbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist jedoch noch nicht sehr weit entwickelt, so dass es hier vor allem von der Kreativität, den Ideen und dem Einsatz von Unternehmen wie Ihrem abhängt, ob Fortschritte erzielt und so ein Beitrag zum Erfolg der Nachhaltigkeitsberichterstattung geleistet werden kann.

Stellen Sie Ihre Querschnittskonzepte im Bericht dar und erläutern Sie deren strategischen Konsequenzen.

Suchen Sie auch in Ihrem Unternehmen nach Beispielen für ganzheitlich erfolgreiches Handeln.

Win-Win-Situationen

Das Konzept „Öko-Effizienz“ verdeutlicht, wie ökonomische und ökologische Interessen miteinander verknüpft werden können. Mit Hilfe dieses Konzeptes lassen sich beispielsweise Möglichkeiten finden, Kosten und Verbrauch gleichermaßen zu reduzieren:

Praxisbeispiel Wärme zum Nulltarif: Die VAW Aluminium AG kooperiert mit den Stadtwerken Neuss zur Nutzung von Abwärme. Dabei wurde die Energieeffizienz des Walzwerkes verbessert und die 4000 BewohnerInnen eines Neubaugebietes können mit der Abwärme der Schmelzöfen heizen. Jährlich 19.000 t CO₂-Emissionen werden so vermieden; Einsparungen werden bei beiden Partnern erzielt.

VAW Aluminium AG: Umweltbericht 2000 - Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Win-Win-Lösungen.

Dieses Beispiel zeigt den Nutzen, ökologische (oder soziale) Fortschritte auch wirtschaftlich gut begründen zu können. Solche sogenannten Win-Win-Lösungen sind im Unternehmen besonders gut durchsetzbar, bringen oft allen Beteiligten Vorteile und animieren andere zur Suche nach ähnlichen Lösungen.

Praxisbeispiel Regionalisierung: Auf der Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro wurde 1992 die Regionalisierung als zentrale Idee geboren. Diesen Gedanken setzt die Neumarkter Lammsbräu in die Tat um: durch die Einbindung der regionalen Landwirtschaft als Zulieferer konnte die Umweltbelastung durch Transporte minimiert und Arbeitsplätze gesichert werden. Das Unternehmen trägt so zur Strukturverbesserung des Landkreises bei.

Neumarkter Lammsbräu: Öko-Controlling Bericht 1998

Zielkonflikte und Dilemmasituationen

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien führt nicht immer zu Win-Win-Situationen. Häufig ergeben sich Zielkonflikte, die vom Unternehmen gelöst werden müssen. Dann gilt es aufzuzeigen, welche Prioritäten gesetzt werden und wie Konflikte im Unternehmen gelöst werden.

Praxisbeispiel Konflikt Umwelt – Preisgestaltung: Die Baufirma Gundlach weist ihre KundInnen auf die Unternehmenspraxis der Abwägung ökologischer und ökonomischer Interessen hin: „Ihre Gundlach-Baupartner haben sich verpflichtet, beim Planen und Bauen zur Erhaltung und Verbesserung von Lebens- und Umweltbedingungen beizutragen. Schon bei der Standortwahl handeln wir nach Umweltkriterien. Diese gelten auch bei der Auswahl von Konstruktions- und Ausbaugütern bis hin zur Übergabe. Ökologisch Sinnvolles wägen wir dabei natürlich mit ökonomisch Machbarem ab.“

Gundlach: Gundlach nachhaltig. 2000

Scheinbare Widersprüche verwandeln sich manchmal bei genauerer Betrachtung in Synergien. Einen solchen Fall zeigt das folgende Beispiel, in dem die Nachhaltigkeit einer Marktstrategie demonstriert wird:

Praxisbeispiel Globalisierung versus Standortsicherung: Kaum ein Thema birgt soviel Sprengstoff wie Produktionsinvestitionen in anderen Ländern. Die Angst, dass Arbeitsplätze hier ab- und dort aufgebaut werden, sitzt tief. Andererseits werden Marktchancen vertan, wenn durch lange Lieferzeiten, schlechten Kundenkontakt und hohe Transportkosten gravierende Wettbewerbsnachteile in Auslandsmärkten entstehen. Hinzu kommen ökologische Belastungen durch den Transport. Und schließlich: Endet das Recht auf Arbeit an den Werkstoren oder sollten im Sinne sozialer Gerechtigkeit nicht auch Menschen in den Auslandsmärkten von den Wertschöpfungsmöglichkeiten profitieren? Wilkhahn trifft in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat Fallentscheidungen, um jeweils einen optimalen Interessenausgleich zu finden. Bislang ging durch die produzierenden Tochterunternehmen kein einziger Arbeitsplatz in Deutschland verloren. Im Gegenteil: auch der Stammsitz profitierte von der zentralen Produktion hochtechnischer Bauteile für die Töchter.

Wilkhahn: Wilkhahn Mehrwerte. 2000

Die Entwicklung von Indikatoren und Kennzahlen zur Erfassung der Dimensionen übergreifenden Unternehmensleistung befindet sich noch in den Anfängen. Innovative Lösungen, Ideen und Anregungen der Unternehmen sind hier notwendig, um die Weiterentwicklung auf diesem Gebiet zu fördern.

Darauf sollten Sie achten:

- Beschreiben Sie Ihre Querschnittskonzepte und Visionen im Bericht und erläutern Sie die strategischen Konsequenzen.
- Zeigen Sie Win-Win-Situationen auf.
- Beschreiben Sie auch Zielkonflikte und Dilemmasituationen, die bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auftauchen.



7. Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten

7.1 Nachhaltigkeitsberichte im Berichterstattungssystem des Unternehmens

Unternehmen können in unterschiedlichen Formen über die einzelnen Aspekte ihrer Tätigkeit Bericht erstatten. Dabei erfüllt jede Form der Berichterstattung spezifische Aufgaben und ist an jeweils andere Zielgruppen des Unternehmens gerichtet:

Die Berichterstattung von Unternehmen besteht aus mehreren Bausteinen.

Die ökonomische Berichterstattung von Unternehmen, der **Geschäftsbericht**, ist seit Jahrzehnten auf nationaler Ebene durch rechtliche Rahmenbedingungen und Normen detailliert geregelt. Er dient vor allem dazu, die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens monetär zu erfassen und zu dokumentieren, um so unternehmensinternen und -externen Interessenten notwendige Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Erfolgslage des Unternehmens bereitzustellen. Dabei ist die Betrachtungsweise des Rechnungswesens auf rein ökonomische, quantitativ erfassbare Faktoren wie z. B. Gewinn, Umsatz, Produktivität und Rentabilität ausgerichtet.

Die **Berichterstattung über soziale Aspekte** der Unternehmenstätigkeit existiert, mit meist geringer Verbreitung, ebenfalls schon seit einigen Jahrzehnten. Sozialberichte informieren teilweise umfangreich über die positiven und negativen externen Effekte der Unternehmenstätigkeit, die im traditionellen Rechnungswesen nicht erfasst werden. Teilweise beschränken sie sich aber auch auf einige Arbeitnehmer bezogene Aspekte. In den letzten Jahren ist die Diskussion um soziale Verantwortung und Rechenschaftslegung von Unternehmen wieder neu entflammt. Unternehmen betrachten die

sozialen Aspekte ihrer Aktivitäten zunehmend als einen Teil des strategischen Managements, der ebenso wie ökonomische Ziele in die Unternehmensplanung einbezogen werden muss.

Seit etwa Mitte der achtziger Jahre finden auch die ökologischen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns Beachtung in Gesellschaft und Unternehmen. Dem steigenden Informationsbedarf der diversen Stakeholder versuchen die Unternehmen zunehmend durch die **Veröffentlichung umweltbezogener Daten** gerecht zu werden. Die Anzahl und Qualität von Umweltberichten und umweltbezogenen Informationen in Geschäftsberichten ist in den letzten Jahren weltweit kontinuierlich angestiegen (Loew/Fichter 1998). Allein in Deutschland veröffentlichen über 2500 Unternehmen Umwelterklärungen im Rahmen von EMAS. Darüber hinaus erscheinen jährlich etwa 300 Umweltberichte meist großer deutscher Unternehmen.

Der **Nachhaltigkeitsbericht** ist eine neue Form der Berichterstattung von Unternehmen und stellt Aspekte aller drei Formen der Berichterstattung integriert dar. Er kann daher sowohl zusätzlich zu bereits im Unternehmen etablierten Berichten veröffentlicht werden, als auch einzelne der bisher erstellten Unternehmensberichte ersetzen. Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte daher als eine Möglichkeit zur Information über Ihr Unternehmen betrachtet und sorgfältig in Ihr bereits bestehendes Berichterstattungssystem integriert werden.

Informationen zur Umweltberichterstattung finden Sie unter www ranking-umweltberichte.de



Die Zahl derjenigen Personen, die auf eine Pressemeldung hin bei Ihnen den Nachhaltigkeitsbericht bestellen, dürfte allerdings klein bleiben. Es gilt daher, einen solchen Bericht aktiv zu verbreiten und gut in die existierende Unternehmenskommunikation zu integrieren. Die Erfahrung im Pilotprojekt Nachhaltigkeitsberichterstattung deutet dabei auf eine hohe Wirksamkeit der Berichte hin. So konnten auf Basis von 102 rücklaufenden Fragebögen aus den drei mittelständischen Unternehmen einige Erkenntnisse zum Leseverhalten gewonnen werden:

- Kunden, Vertriebspartner und Mitarbeiter: sie alle widmen den Berichten im Durchschnitt zwischen anderthalb und zwei Stunden Lesezeit, nur die Gruppen „Pressevertreter“ und „Kapitalgeber“ bleiben unter einer Stunde.
- 34% der LeserInnen lesen den Bericht ganz durch, 45% teilweise, 15% suchen gezielt Informationen. Nur 6% beschränken sich aufs Durchblättern.
- 72% der LeserInnen halten den Druck für eine sehr sinnvolle Berichtsform, das Internet findet diese Zustimmung erst bei 42%.
- 73% der LeserInnen wünschen sich kurze Berichte unter 30 Seiten, nur 7% wollen mehr als 50 Seiten.
- 51% der LeserInnen legen auf jährliche Berichterstattung wert, nur 11% sind mit einem Dreijahresrhythmus zufrieden.

7.2 Gliederungsmöglichkeiten des Nachhaltigkeitsberichts

Sie haben verschiedene Möglichkeiten, Ihren Bericht aufzubauen. Sie müssen sich dabei nicht an die von uns gewählte Reihenfolge der Kapitel (siehe Kapitel 5 „Bausteine des Nachhaltigkeitsberichts“) halten, sondern können andere Gliederungen wählen. Die folgenden Beispiele machen deutlich, wie unterschiedlich Sie Ihren Bericht aufbauen können:

Praxisbeispiel Weleda Transparenz 2

- Vorwort
- Leitbild
- Hintergrundbeitrag Mineralienverarbeitung
- Umwelterklärung
- Hintergrundbeitrag Anthroposophie und Ökonomie
- Ökonomiebericht
- Hintergrundbeitrag Betriebseurythmie
- Sozialbericht

Praxisbeispiel Gundlach nachhaltig

- Vorwort
- Unternehmensziele
- Unternehmensdarstellung
- Gundlach und seine Mitarbeiter
- Gundlach und seine Kunden
- Gundlach und seine Produkte
- Gundlach und seine Partner
- Gundlach und seine Kultur
- Gundlach und seine Umwelt
- Schlusswort

Der Bericht von Gundlach spricht mit fast jedem Kapitel eine bestimmte Zielgruppe direkt an. Der Bericht von Weleda dagegen orientiert sich an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Weiter kommt in Frage, dem Produktlebenszyklus zu folgen und in jedem Kapitel die mit einer Stufe zusammenhängenden Themen zu erläutern. Oder Sie können, wie der Otto Versand, einen sehr journalistischen Bericht durch einen „Daten-und-Fakten-Teil“ ergänzen.

7.3 Darstellung der Inhalte im Nachhaltigkeitsbericht

Die Darstellung der Inhalte spielt eine wichtige Rolle.

Nicht nur die Inhalte sind für den Erfolg des Nachhaltigkeitsberichts wichtig, sondern auch die Art der Darstellung. Wie gestalten Sie den Bericht so, dass er von Ihren Zielgruppen gelesen wird? In welcher medialer Form wollen Sie den Bericht verbreiten? Wir wollen Ihnen im folgenden ein paar Anregungen geben, wie und in welcher Form ein solcher Bericht gestaltet und verbreitet werden kann.

Papierversion oder Internet?

Die Verbreitung des Berichtes kann entweder auf Papier oder elektronisch im Internet erfolgen. Das Internet ist von den Kosten her attraktiv, weil die Druck- und Versandkosten wegfallen und jede InteressentIn sofort zugreifen kann. Aber diejenigen Personen, die Sie bevorzugt ansprechen wollen, also z.B. wichtige Kunden,

Händler und Geschäftspartner, sind so vielleicht nur schwer zu erreichen. Schriften wie ein Nachhaltigkeitsbericht werden eher mal „zwischendurch“ gelesen, in der Bahn oder im Wartesaal des Flughafens. Viele Ihrer wichtigsten AdressatInnen werden tagsüber ihre Arbeitszeit am Computer kaum mit der Lektüre von Informationsschriften verbringen. Es spricht einiges dafür, dass diese Zielgruppen schriftlich besser erreicht werden können. Zumindest eine Kurzfassung sollten Sie also „Schwarz auf Weiß“ produzieren.

Welchen Umfang sollte der Bericht haben?

Fassen Sie sich kurz, denn die meisten LeserInnen wünschen sich kurze Berichte unter 30 Seiten. Auch längere Berichte werden aber offenbar gelesen, wenn sie gut gemacht und interessant zu lesen sind. Um den Bericht kurz zu halten, können Sie detaillierte Informationen ins Internet stellen und im Bericht auf weiterführende Informationsmaterialien, wie z.B. den Geschäftsbericht, verweisen. Auch ein Datenanhang kann u.U. sinnvoll sein.

Praxisbeispiel Otto-Versand: Der Nachhaltigkeitsreport des Otto-Versandes ist zweigeteilt. Der Hauptteil ist als Magazin aufgemacht und informiert über einige aktuelle Themen. Die Beilage „Daten und Fakten“ enthält eine Reihe von ökonomischen Daten, Informationen zum Umweltmanagement, umweltbezogene Daten und Programme sowie erste soziale Daten. Darüber hinaus verweist der Otto-Versand ausdrücklich auf weitere detaillierte Informationsmaterialien, z.B. den Fragebogen für das Lieferantenaudit, die Otto Schadstoffverbotsliste für Hartwaren usw..

Welche Gestaltungselemente können verwendet werden?

Nicht alles lässt sich verbal beschreiben. Entwicklungen und komplexe Zusammenhänge können oft durch Grafiken besser dargestellt werden. Durch Fotos können Sie den LeserInnen einen Eindruck vom Unternehmen, den Produkten und den Mitarbeitern vermitteln. Zitate lockern den Bericht auf und erhöhen die Authentizität sowie, falls externe Personen zitiert werden, die Glaubwürdigkeit.

Wie oft sollte der Bericht erscheinen?

Viele ökologische und soziale Fragen sind nicht kurzfristig zu verändern. Viele Beauftragte sind daher froh, nach jeweils zwei Jahren wirkliche Fortschritte vorweisen zu können. Obwohl die meisten Stakeholder sich jährliche Berichte wünschen, halten wir daher auch die Berichterstattung alle zwei oder gar drei Jahre für ausreichend. Auch dies erfordert, bei den begrenzten Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen, viel zusätzliche Leistung von den Verantwortlichen. Zum Aufbau von Vertrauen und für die eigene „Berechenbarkeit“ ist es allerdings wichtig, regelmäßig zu berichten. Nach Möglichkeit sollte daher das geplante Erscheinungsdatum des jeweils nächsten Berichtes immer schon genannt werden.

Darauf sollten Sie achten:

- Ordnen Sie den Nachhaltigkeitsbericht sinnvoll in Ihr Berichterstattungssystem ein.
- Wählen Sie eine für Ihr Unternehmen geeignete Gliederung aus.
- Legen Sie fest, ob Sie den Bericht auf Papier oder im Internet veröffentlichen oder ob Sie beides kombinieren.
- Halten Sie den Bericht so knapp wie möglich.

**Jährlich, alle zwei
oder drei
Jahre berichten?**

8. Die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichts

Ein Nachhaltigkeitsbericht muss glaubwürdig sein.

Nachhaltigkeitsberichte werden vom Unternehmen freiwillig veröffentlicht und müssen keiner allgemein anerkannten, standardisierten Form entsprechen. Wie alle von Unternehmen selbst herausgegebenen Informationen können auch Nachhaltigkeitsberichte in der öffentlichen Wahrnehmung leicht in den Verdacht geraten, nur die positiven Seiten der Unternehmenstätigkeit abzubilden und nachteilige Fakten zu verschweigen. Eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Nachhaltigkeitsberichterstattung ist daher die Sicherstellung der Glaubwürdigkeit. Nur ein Bericht, dessen Inhalte und Aussagen von den LeserInnen nicht angezweifelt werden, kann den Dialog zwischen Ihrem Unternehmen und den Stakeholdern fördern.

Im folgenden wollen wir Ihnen verschiedene Möglichkeiten vorstellen, wie Sie die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung Ihres Unternehmens sichern können. Welche Vorgehensweise dabei im Einzelfall am sinnvollsten ist oder ob gerade die Kombination der verschiedenen Möglichkeiten den größten Nutzen für Ihr Unternehmen bringt, sollten Sie bereits vor der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts sorgfältig abwägen.

8.1 Sicherung der Glaubwürdigkeit bei der Erstellung des Berichts

Bereits bei der Erstellung des Berichts können Sie viel zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit beitragen.

Grundlage der Glaubwürdigkeit sollte die Berücksichtigung der „Grundsätze guter Berichterstattung“ (siehe Kapitel 4) sein. Durch vollständige und wahre Information, die auch Schwächen nicht verschweigt, durch Bezug zu Bewertungsmaßstäben und Zielen der Vergangenheit legen Sie die

Grundlagen dafür, dass Ihnen Ihr Bericht „geglaubt“ wird.

Die Einbindung von Stakeholdern Ihres Unternehmens in die Erstellung des Berichts haben wir Ihnen im Kapitel 3 „Zielgruppen und Informationsinteressen“ empfohlen. Machen Sie Ihre Bemühungen um die Einbindung von Stakeholdern im Bericht erkennbar. In Zitaten können Stakeholdervertreter z.B. im Bericht selbst auftreten und damit die Glaubwürdigkeit erhöhen.

Weiterhin können Sie durch eine offene Darstellung der sicherlich noch vorhandenen Schwächen, Hemmnisse und kritischen Fakten die Transparenz Ihres Unternehmens für die LeserInnen verbessern. Auch die Veröffentlichung von klaren, überprüf- baren Zielsetzungen und die Kommunikation Ihrer Bereitschaft, sich an den gesetz- ten Zielen und an Branchenstandards mes- sen zu lassen, erhöht die Glaubwürdigkeit Ihres Berichts.

8.2 Sicherung der Glaubwürdigkeit durch externe Verifizierung

Die Verifizierung des Berichts durch externe Prüfer ist ein Instrument, mit dem viele Unternehmen versuchen, die Glaubwürdigkeit ihres Berichts zu erhöhen. Genau wie beim Geschäftsbericht wird mit der Verifizierung eine unabhängige Insti- tution, z.B. eine Wirtschaftsprüfungsgesell- schaft, beauftragt. Diese prüft die Richtig- keit der Daten, deren ordnungsgemäße Ermittlung und regelmäßige Erfassung und bestätigt dies dem Unternehmen durch

Die Verifizierung durch un- abhängige Institutionen bestätigt die Richtigkeit der veröffentlichten Daten und Aussagen.

eine Bescheinigung. Richtlinien für eine solche Prüfung wurden für Umweltberichte bereits erarbeitet, für das neue Konzept der Nachhaltigkeitsberichterstattung fehlen sie aber z.Zt. noch.

Es ist jedoch nicht Bestandteil der Verifizierung, zu überprüfen, ob das Unternehmen über alle relevanten Aspekte berichtet und ob es sowohl positive wie auch negative Auswirkungen der gesamten Unternehmenstätigkeit im Sinne einer „true and fair view“ offen legt. Dies ist aber für die LeserInnen eines Nachhaltigkeitsberichts mindestens ebenso bedeutsam wie die Richtigkeit der Daten. Die Wirksamkeit einer externen Verifizierung des Nachhaltigkeitsberichts ist daher in Bezug auf die Erhöhung der Glaubwürdigkeit umstritten.

Praxisbeispiel BAA: Unter den Unternehmen, die im Ranking von Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten durch SustainAbility und UNEP im Herbst 2000 die höchste Punktzahl erreichten, ist auch die British Airport Administration, die 13 Flughäfen betreibt. Sie hat erstmals den offiziellen Geschäftsbericht in einen Nachhaltigkeitsbericht integriert. Daten, sachliche Aussagen und Zielerreichung waren Gegenstand einer Verifizierung. Trotzdem kritisiert SustainAbility, der Bericht gehe implizit davon aus, dass auch in Zukunft der Luftverkehr weiter unbeschränkt zunehmen wird (SustainAbility/ UNEP 2000). Er ignoriert die auch unternehmensstrategisch wichtigen, langfristigen Konsequenzen einer solchen Entwicklung für die Umwelt.

BAA: Annual Report 1999/2000

8.3 Sicherung der Glaubwürdigkeit durch Stakeholderkommentar

Auch glaubwürdige Akteure aus dem Umfeld des Unternehmens kommen als Kommentatoren des Berichtes in Frage, z.B. Vertreter von Interessengruppen oder unabhängige Wissenschaftler. Ihnen wäre besonders die kritische Beurteilung der langfristigen Strategie zuzutrauen. Maßstab einer solchen Kommentierung sollte dabei die angemessene Information der Öffentlichkeit über Entwicklungen im Unternehmen sein, die positive oder negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit haben können. Ein solcher Kommentar sollte dabei in erster Linie auf die Frage fokussieren, ob wesentliche Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Gesellschaft angemessen behandelt und dargestellt werden, und zugleich die interessierte Öffentlichkeit über die Sichtweise des Kommentators hinsichtlich des Beitrags des jeweiligen Unternehmens zur Nachhaltigkeit informieren.

Die Beurteilung des Nachhaltigkeitsberichts kann auch durch Stakeholder des Unternehmens erfolgen.

Darauf sollten Sie achten:

- Beachten Sie die „Grundsätze der Berichterstattung“.
- Binden Sie Stakeholder in die Berichterstellung ein.
- Prüfen Sie, ob die externe Verifizierung oder Kommentierung nützlich erscheint.

9. Der Weg zum Nachhaltigkeitsbericht und zum Nachhaltigkeits-Management

Es ist kein Zufall, dass alle vier Unternehmen, die an unserem Projekt „Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ beteiligt waren, einiges zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen und auch vieles dazu zu sagen haben. Keines der Unternehmen hätte aber bei Projektbeginn gesagt, dass es über ein Nachhaltigkeits-Management verfügt. Auch uns war zu Projektbeginn nicht klar, ob ein solches Management überhaupt nötig ist. Nach der Einführung von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen ist der Drang zur Einführung weiterer Systeme dieser Art allgemein sicherlich nicht groß.

Zwischen Idee und fertigem Nachhaltigkeitsbericht liegen einige Arbeitsschritte.

Von der Idee, einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, bis zur Drucklegung des Berichts ist viel zu tun. Um eventuelle Startschwierigkeiten zu verringern, wollen wir Ihnen über die Erfahrungen der am Projekt beteiligten Pilotunternehmen berichten sowie eine Vorgehensweise für die Erstellung Ihres Nachhaltigkeitsberichts empfehlen.

9.1 Erfahrungen der Pilotunternehmen bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte

Im Projektverlauf war die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts eng damit verwoben, das Konzept Nachhaltigkeit in das Unternehmenshandeln einfließen zu lassen. Wenn wir Ihnen im folgenden also den Weg zum Nachhaltigkeitsbericht beschreiben, so ist dies ein wenig auch schon der Weg zum Nachhaltigkeits-Management.

Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen

In allen Unternehmen stießen wir auf großes Interesse an unserem Projekt. Alle Unternehmen waren bereit, mit einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe die Arbeit aufzunehmen. In diesen Arbeitsgruppen waren Geschäftsleitung, Umweltabteilung, Personalabteilung, Einkauf, Produktentwicklung, Marketing und natürlich die Öffentlichkeitsarbeit vertreten. In vielen KMU werden dabei mehrere dieser Funktionen von den gleichen Personen wahrgenommen werden.

Schon im Kick-Off-Meeting wurde aber von vielen Beteiligten die Frage gestellt: „Was genau verbirgt sich hinter dem Begriff „nachhaltige Entwicklung“ und wie genau sind wir als Unternehmen davon betroffen?“

Praxisbeispiel Nachhaltigkeits-Check: Durch eine Reihe von Interviews mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen wurde in der Weleda AG die Nachhaltigkeits-Checkliste von future e.V. abgearbeitet (future e.V. 2000). Es konnte gezeigt werden, dass die vielen Aspekte, die sich mit dem Begriff verbinden, geeignet sind, die anspruchsvolle Unternehmenspolitik der Weleda weiter umzusetzen. In ihr sind viele Werte enthalten, die auch im Konzept der nachhaltigen Entwicklung eine Rolle spielen. In einer entscheidenden Sitzung kam der Weleda Führungskreis nach langer Diskussion zu dem Entschluss, dass es der Weleda entsprechen würde, sich der Herausforderung der Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsberichts zu stellen.

Die Checkliste ist im Internet unter www.future-ev.de verfügbar.

Die Beantwortung der Frage „Was heißt Nachhaltigkeit für unser Unternehmen?“ war für die endgültige Entscheidung über die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts wichtig und führte in jedem Unternehmen zu einer individuellen Aneignung des Begriffs. Jedes Unternehmen definierte Nachhaltigkeit etwas anders, denn Produkte und Produktion, Partner, KundInnen und Marktstrukturen bieten ein jeweils anderes Szenario, was unterschiedliche Problemlagen und Prioritäten zur Folge hat. Unter Umständen führt ein solcher Nachhaltigkeits-Check auch zu einer Überarbeitung oder Erweiterung der Unternehmenspolitik oder zu dem Entschluss, bestimmte ökologische oder soziale Verantwortungen nunmehr bewusst wahrnehmen zu wollen.

Zielsetzungen der Unternehmen

Die Beschäftigung mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung führte dazu, dass die Unternehmen sich neben ihren Umweltzielen auch über ihre sozialen Ziele bewusster wurden. Soziale Ziele wurden bisher vielfach nicht in speziellen Programmen dokumentiert und es findet auch nicht überall ein systematisches Zielerreichungscontrolling statt. Für die Nachhaltigkeitsberichte wurden teilweise umfangreiche Zielkataloge erarbeitet, die ökologische, soziale und auch einige ökonomische Zielsetzungen enthalten. Die Erarbeitung dieser Zielkataloge war eindeutig ein Schritt zum Nachhaltigkeits-Management. Denn nun stellte sich die Frage nach der Zielkontrolle und den Verantwortlichkeiten für die Umsetzung.

Bestimmung der unternehmensspezifischen Kennzahlen

Sowohl in diesem Leitfaden als auch in vielen anderen Veröffentlichungen und von Branchenverbänden werden Kennzahlen für die Erfassung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Leistung vorgeschlagen. Es macht etwas Arbeit, aus diesen Vorschlägen ein unternehmensspezifisch geeignetes Kennzahlensystem zu entwickeln. Aber diese Arbeit lohnt. Denn erst durch gute Kennzahlen können Fortschritte im Bericht klar dokumentiert werden und erst durch eine systematische Zielkontrolle wird Ihr Nachhaltigkeits-Management effektiv wirksam.

Organisation der Berichtserstellung

Die Erarbeitung der Daten und Texte des Nachhaltigkeitsberichts wurde mit Blick auf die Fachverantwortlichkeiten der Mitglieder der Arbeitsgruppen organisiert. In einer Reihe von Sitzungen wurden in den Unternehmen Arbeitsaufgaben verteilt und Texte besprochen.

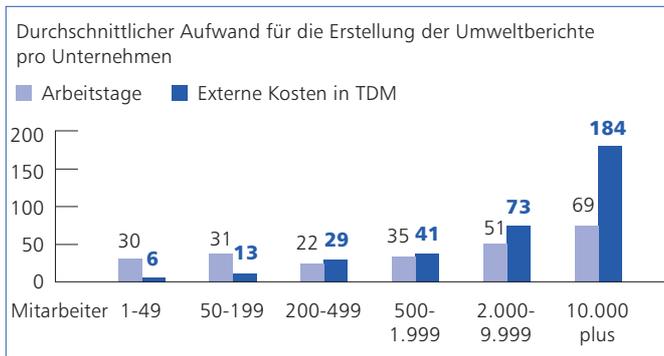
Kontrovers diskutiert wurde über die für das jeweilige Unternehmen beste Gliederung (siehe Kapitel 7 „Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten“). Sie bestimmt in besonderem Maße den Charakter des entstehenden Berichts und muss die Inhalte den Zielgruppen vermittelbar machen.

Einen auch für soziale Fragen anwendbaren Vorgehensvorschlag finden Sie z.B. im Buch „Umweltmanagement mit Kennzahlen“ (Kottmann/ Loew/ Clausen 1999).

Die Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsberichts scheint im Vergleich mit Umweltberichten noch etwas aufwändiger zu sein.

Aufwand der Berichtserstellung

Von der Idee, einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, über die Vorarbeiten bis zur Drucklegung des Berichts ist es ein weiter und aufwändiger Weg. In den drei mittelständischen Pilotunternehmen mit ihren 200 bis 500 MitarbeiterInnen dauerte dies alles zwischen 8 und 12 Monaten und erforderte intern 50 bis 70 Arbeitstage. Hinzu kamen die Kosten für Agentur und Druck. Auf Basis der Antworten von 194 Umweltberichterstattem ermittelte das IÖW 1997 folgende Aufwände und Kosten (HMWWL/HT 1999) der Umweltberichterstattung, die auch für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten Anhaltswerte bieten:



Es scheint also so zu sein, dass die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts im Vergleich mit Umweltberichten ein wenig aufwändiger ist. Dabei ist natürlich auch der Sonderaufwand aus dem Pilotprojekt zu berücksichtigen. Letztlich bieten die Erfahrungswerte aus der Umweltberichterstattung wohl zumindest Anhaltswerte.

Zu allen Dimensionen der Nachhaltigkeit muss es klare Verantwortungen geben.

Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Zielen

Die Frage der Verantwortlichkeiten war in den Unternehmen vergleichsweise leicht zu klären. Der Umweltschutz war überall schon gut organisiert, für wirtschaftliche

Fragen sind klare Führungsstrukturen vorhanden und soziale Aufgaben ließen sich häufig entweder der Personalabteilung zuordnen oder, wo es um soziale Fragen der Zulieferer ging, dem Einkauf.

Schwierig war teilweise die Festlegung von Zielen und die Planung von Maßnahmen. Denn unklar war, wo übergreifende Fragen und Widersprüche geklärt werden sollten und wer als Prozesspromoter die regelmäßige Erinnerung der einzelnen Verantwortlichen an ihre Aufgaben übernimmt. Letzteres wäre leicht lösbar in Unternehmen, die über ein funktionierendes Zielvereinbarungssystem verfügen. Die „Nachhaltigkeits-Ziele“ wären hier in die Zielvereinbarungen zu integrieren. Zumindest in kleinen und mittleren Unternehmen bietet sich für die Klärung von Fragen und Widersprüchen an, diese entweder in einem erweiterten Umweltarbeitskreis oder direkt in Führungsbesprechungen zu klären. Zusätzliche Besprechungen könnten so fast ganz vermieden und die Arbeitszeit auf die Erzielung von wirklichen Fortschritten konzentriert werden.

9.2 Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht

Der Anstoß zur Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit kann von der Unternehmensleitung selbst, aber auch von den Beschäftigten ausgehen. Wichtig ist, dass die Diskussion des Themas auf Geschäftsleitungsebene geführt wird, denn die Entscheidung zur Umsetzung von Nachhaltigkeits-Prinzipien im Unternehmen, die Bekenntnis zur Übernahme auch von ökologischer und sozialer Verantwortung kann letztlich nur vom Management Ihres Unternehmens gefällt werden. Die Geschäftsleitung muss von der Idee des

Unternehmensleitung und Mitarbeiter müssen von der Bedeutsamkeit des Themas überzeugt sein.

Konzepts überzeugt sein, die Unternehmensvision und Zielsetzungen entwickeln und die Aktivitäten der Beschäftigten tragen.

Bei der Bildung einer „Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsbericht“ sollten Sie auf eine möglichst breit gestreute Qualifikation achten und MitarbeiterInnen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens einbeziehen (z.B.: Personalabteilung, Marketing, Umweltabteilung, Einkauf, Unternehmensleitung).

Die erste Aufgabe der „Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsbericht“ ist es, Ihr Unternehmen einem Nachhaltigkeits-Check zu unterziehen. Die Identifizierung von wichtigen Themen, Stärken und Schwächen ist die Grundlage für das weitere Vorgehen. Es werden sicherlich mehrere Treffen der Arbeitsgruppe erforderlich sein, um einen Konsens über relevante Inhalte, Ziele, sinnvolle Kennzahlen und eine zweckmäßige Gliederung des Berichts zu finden. Schließlich müssen erste Textentwürfe des Berichts verfasst werden. Achten Sie darauf, dass während der Textkorrekturen und Abstimmung nicht jede selbstkritische Information gestrichen wird. Die endgültige Version sollte von der Geschäftsleitung freigegeben werden. Dann kann der Nachhaltigkeitsbericht Ihres Unternehmens in Druck gehen oder „ins Netz gestellt werden“.

9.3. Der Weg zum Nachhaltigkeits-Management

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist eng mit dem Aufbau von Elementen eines Nachhaltigkeits-Managements verwoben. So werden Sie in einem zukunftsorientierten Bericht sicherlich die Ziele veröffentlichen, die sich Ihr Unternehmen zu sozialen und ökologischen Themen setzt. Achten Sie darauf, dass auch die Erreichung der Ziele und die Umset-

zung nötiger Maßnahmen geplant und vorangetrieben wird. Hierzu müssen Verantwortliche bestimmt und Fortschritte kontrolliert werden. Dies sind erste Schritte zu einem Nachhaltigkeits-Management.

Ob und wie Sie darüber hinaus die Orientierung Ihres Unternehmens an der Vision Nachhaltigkeit organisieren, ist nicht mehr Gegenstand dieses Leitfadens. Wir sind davon überzeugt, dass die Umsetzung der Vision Nachhaltigkeit von hoher Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sein wird. Produkt- und Marktstrategien, Einkauf und Produktion: vieles oder gar alles kann und wird sich in den nächsten Jahrzehnten ändern, um den Anforderungen des Umweltschutzes, der globalen Gerechtigkeit und der Ökonomie gerecht zu werden, die sich aus der Vision Nachhaltigkeit ergeben. Wir wünschen Ihnen für diesen Prozess viel Glück und viel Erfolg.

Darauf sollten Sie achten:

- Diskutieren Sie mit der Geschäftsleitung über die Bedeutung und die Auswirkungen des Themas Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen.
- Bilden Sie eine Arbeitsgruppe und organisieren Sie einen Kick-off-Workshop.
- Führen Sie einen Nachhaltigkeits-Check im Unternehmen durch.
- Legen Sie Ziele fest, planen Sie Maßnahmen und wählen Sie Kennzahlen für die Zielkontrolle und für die Dokumentation im Bericht aus.
- Wählen Sie eine geeignete Gliederung für Ihren Nachhaltigkeitsbericht.
- Formulieren Sie lesenswerte Texte und stimmen Sie sie intern ab.
- Organisieren Sie über den Bericht hinaus die Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten, die sich aus dem Konzept Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen ergeben.

Literatur und Adressen

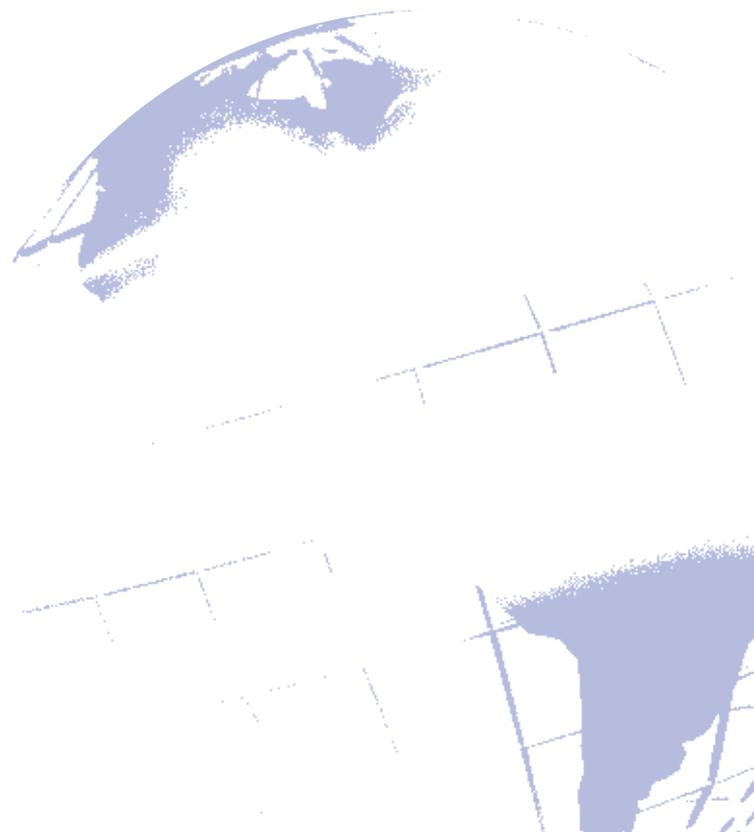
Literatur

Der umfassende Forschungsbericht zu diesem Projekt:

- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, imug Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsberichterstattung – die Praxis glaubwürdiger Kommunikation zukunftsfähiger Unternehmen. Berlin 2001 (im Erscheinen).

Eine Übersicht über das Buch ist verfügbar unter www.nachhaltigkeitsberichte.net.

- Bundesumweltministerium/ Umweltbundesamt (BMU/ UBA): Umweltbewusstsein in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin 2000
- BUND/ Misereor (Hrsg.): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Basel 1996
- CEPAA: Social Accountability 8000. London 1997
- Fichter, K., Clausen, J.: Schritte zum Nachhaltigen Unternehmen – Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Berlin, Heidelberg, New York. 1998
- Future e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeit. Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. München 2000 (zu bestellen unter www.future-ev.de)
- Global Reporting Initiative (GRI): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance. Boston 2000 (download unter www.globalreporting.org)
- Hauff, V. (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Deutsche Ausgabe. Greven 1987
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und Hessische Technologiestiftung (HMWWL/HT Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch aktive Umweltberichterstattung – Neue Chancen für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden 1999
- Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft e.V. (imug) (Hrsg.): Unternehmenstest – Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung. Verlag Franz Vahlen. München 1997
- Institut für Markt Umwelt Gesellschaft e.V. (imug) (Hrsg.): Der Unternehmenstester – Lebensmittel. Reinbek bei Hamburg 1999
- Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Ökologisches Wirtschaften. Nr. 1/2001: Unternehmen und Nachhaltigkeit. Berlin 2001
- Kottmann, H.; Loew, T.; Clausen, J.: Umweltmanagement mit Kennzahlen. München 1999
- Loew, T.; Fichter, K.: Umweltberichterstattung in Deutschland und Europa. IÖW-Schriftenreihe Nr. 138/98. Berlin 1998
- Öko-Institut – Institut für angewandte Ökologie e.V. (Hrsg.): Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren. Freiburg 1999
- Stern-Anzeigenabteilung (Hrsg.): Dialoge 5 – Trends, Werte, Ziele. Hamburg 1999 (www.dialoge.stern.de)
- SustainAbility/ UNEP (Hrsg.): The Global Reporters. London 2000



Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

erarbeitet und begutachtet auf der Basis seiner langjährigen Erfahrung anwendungsorientierte und wissenschaftliche Konzepte für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure. Gegründet wurde das Institut 1985 von umweltpolitisch engagierten WissenschaftlerInnen als gemeinnützige GmbH. Zentrales Anliegen war und ist es, die Wirtschaftswissenschaften für ökologische Fragestellungen zu öffnen und Methoden, Instrumente und Modelle zu entwickeln, um politische Rahmenbedingungen und wirtschaftliches Handeln umweltverträglicher zu gestalten.

Das Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik“ des IÖW hat seit 1987 zur Entwicklung von Umweltmanagement und Umweltcontrolling in Deutschland Beiträge geleistet. Besonders öffentlichkeitswirksam ist das „Ranking der Umweltberichte“, welches seit 1994 alle zwei Jahre in Kooperation mit future e.V. – Umweltinitiative von Unternehme(r)n durchgeführt wird.

Die Auftraggeber und Förderer des Institutes kommen aus vielen Bereichen der Gesellschaft: Bund, Länder und Gemeinden, Unternehmen, Verbände und Stiftungen. Zunehmende Bedeutung haben internationale Projekte und Kooperationen im Rahmen der Europäischen Union und der Vereinten Nationen.

Das imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft

ist ein praxisorientiertes Forschungsinstitut an der Universität Hannover und arbeitet seit seiner Gründung im Jahre 1991 in der Rechtsform eines eingetragenen gemeinnützigen Vereins. Durch seine wissenschaftlichen Arbeiten will das imug ein gesellschaftlich und ökologisch verantwortliches Handeln aller an wirtschaftlichen Entscheidungen beteiligten Akteure fördern. Das Forschungsinteresse des imug konzentriert sich auf die Frage, wie gesellschaftliche und ökologische Interessen in Marktprozessen stärkere Berücksichtigung finden können. Verbesserte Kommunikation und Interaktion auf Märkten und in der Gesellschaft sind dabei die vom imug präferierten grundlegenden Lösungsstrategien.

Besonders profiliert hat sich das imug in Deutschland durch das von ihm entwickelte und bekannt gemachte Konzept des „Unternehmenstests“. Die Ergebnisse des Corporate Responsibility Research des imug können für die Zwecke der Verbraucherinformation und des Ethischen Investments gleichermaßen genutzt werden.

Das imug wird finanziell von der Theodor Lessing-Stiftung unterstützt, die als Wissenschaftsstiftung ethische Wirtschaftsforschung fördert. Es finanziert sich außerdem durch projektbezogene Einnahmen.

Adressen der Institute

• Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin, Tel.: 030-884594-0, Fax: 030-8825439, Internet: www.ioew.de

Internet Ranking der Umweltberichte: www.ranking-umweltberichte.de

• imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, Escherstr. 23, 30159 Hannover, Tel.: 0511-91115-0, Fax: 0511-91115-95, Internet: www.imug.de
Internet Unternehmenstest: www.unternehmenstest.de

Internetadressen

- Projekt Nachhaltigkeitsberichterstattung: www.nachhaltigkeitsberichte.net
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt: www.dbu.de
- Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org
- SustainAbility Ltd.: www.sustainability.co.uk

Adressen der Pilotunternehmen



- Gundlach Firmengruppe, Am Holzgraben 1, 30161 Hannover, Tel.: 0511-3109-0, Fax: 0511-3109-301, Internet: www.gundlach-bau.de



- Otto Versand GmbH & Co, Wandsbecker Str. 3-7, 22172 Hamburg, Tel.: 040-6461-8430, Fax: 040-6461-7198, Internet: www.otto.de



- Weleda AG, Postfach 1320, 73503 Schwäbisch Gmünd, Tel.: 07171-919-414, Fax: 07171-919-424, Internet: www.weleda.de



- Wilkhahn Wilkening+Hahne GmbH+Co, Postfach 2035, 31844 Bad Münder, Tel.: 05042-999-0, Fax: 05042-999-226, Internet: www.wilkhahn.com