



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DRESDNER BEITRÄGE ZUR LEHRE DER BETRIEBLICHEN UMWELTÖKONOMIE

Nr. 53/2011

Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.)

Die Integration eines Nachhaltigkeitssystems bei einem
Energieunternehmen – Eine Fallstudie

Winkler, H.

Herausgeber:



Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre
Betriebliche Umweltökonomie

ISSN 1611-9185

Prof. Dr. Edeltraud Günther
Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser
Helen Winkler

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Betriebliche Umweltökonomie
01062 Dresden

Telefon: (0351) 463-3 4313

Telefax: (0351) 463-3 7764

E-Mail: bu@mailbox.tu-dresden.de

Homepage: www.tu-dresden.de/wwbwlbu

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht auf dem Dokumenten- und Publikationsserver Qucosa der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) unter:

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-117252>

Diplomarbeit eingereicht: 2011

Veröffentlicht: 2011

Vorwort

Die Bedeutung der natürlichen Umwelt in den Wirtschaftswissenschaften hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen: Durch die zunehmende ökologische Knappheit entwickelt sie sich zu einem ökonomisch knappen und somit entscheidungsrelevanten Parameter. Das Forschungsprogramm des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden spiegelt sich auch im Aufbau der Lehre wider. So fließen die gewonnenen Erkenntnisse aus theoretischer und praktischer Forschung direkt in die einzelnen Lehrveranstaltungen ein. Die vorliegenden „Dresdner Beiträge zur Lehre der Betrieblichen Umweltökonomie“ sollen diesen Prozess der Verzahnung unterstützen. Inhalt der Schriftenreihe sind in erster Linie ausgewählte Abschlussarbeiten des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie, durch die der Leser Einblick in die Arbeitsschwerpunkte und Transparenz über die Arbeitsinhalte gewinnen soll.

Die Gestaltung der Schriftenreihe ist Frau Dr. Susann Silbermann zu verdanken, die Koordination der vorliegenden Schriftenreihe erfolgte durch Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser.

Diese Arbeit ist ein empirischer Versuch zu verstehen, warum und wie Energieunternehmen Nachhaltigkeit durch Sustainability Accounting and Reporting institutionalisieren und wie sie von zahlreichen institutionellen Mechanismen im Rahmen der Institutionentheorie und der Stakeholder sowie aus deren Ansprüchen im Rahmen der Stakeholder Theorie beeinflusst werden, Theorien, die sich gegenseitig bedingen. Diese Arbeit möchte sich anhand normativer und deskriptiver Literatur über die Praktikabilität des Konzeptes und der Systeme informieren und durch die Entwicklung einer Fallstudie ein praktisches Beispiel vorstellen.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitssystems des Fallbeispielunternehmens, das pragmatisch zielgetrieben und – basierend auf den strategischen Schwerpunkten des Managements – auf die Einflüsse und Ansprüche der Stakeholder abgestimmt ist. Dafür wird die Fallstudie das Konzept des Sustainability Accounting and Reporting anhand des regionalen Energieversorgungsunternehmens ReVU untersuchen und die Institutionalisierung prüfen.

Im Rahmen der Stakeholderanalyse werden auch die Branche und der Wettbewerb auf ihre Nachhaltigkeit untersucht. Somit ist zu überprüfen, ob auch für ReVU Nachhaltigkeit ein Thema ist, in welcher Form und Ausprägung es zu implementieren wäre und welchen Nutzen es überhaupt bringen könnte.

Im Ergebnis ist zu sehen, dass verschiedene institutionelle Mechanismen und das Stakeholdermanagement auf das nachhaltige Handeln des Unternehmens einwirken. Besonders ist im Moment der normative Druck der gesellschaftlichen Erwartungen aufgrund aktueller Ereignisse zu spüren, der auf die regulative Gesetzgebung der Energie- und Klimapolitik wirkt und die Energiewende beschleunigt. Diese nachhaltige Entwicklung ist auch kulturell-kognitiv in der Branche und bei den Wettbewerbern zu sehen. Dadurch ist ein deutlicher Wettbewerbsdruck zu bemerken, der auf dem Zusammenspiel von normativen, regulativen und kulturell-kognitiven Mechanismen beruht und durch das mimetische Verhalten zu einem

Isomorphismus von nachhaltigen Strategien und Maßnahmen sowie Managementsystemen mit dem besonderen Bezug zur Ökologie führt.

Edeltraud Günther

Die wissenschaftliche Fundierung der Arbeit basiert auf den Ergebnissen der gleichnamigen Diplomarbeit von Frau Helen Winkler an der TU Dresden, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie. Hochschullehrer: Prof. Dr. Edeltraud Günther / Betreuer: Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser. Für den Inhalt dieses Beitrages ist selbstverständlich allein der Autor verantwortlich.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
2 Stand der Forschung – Sustainability Accounting and Reporting	3
2.1 Sustainability Accounting	3
2.1.1 Gründe und Informationsmanagement-Interpretationen.....	5
2.1.2 Pragmatisch-zielgetriebene Entwicklungsinterpretation	9
2.2 Sustainability Reporting	13
2.3 Sustainability Accounting and Reporting-Systeme.....	16
3 Theorien.....	23
3.1 Institutionentheorie	23
3.2 Stakeholder Theorie.....	28
3.3 Sustainability Accounting and Reporting und die theoretischen Ansätze.....	32
4 Fallstudie	34
4.1 Methodik der Fallstudie.....	34
4.1.1 Definition und Einordnung der Fallstudie als Forschungsansatz	34
4.1.2 Methoden der Datenerhebung.....	35
4.1.3 Datenanalyse und Fallstudienerstellung	36
4.2 Fallstudienobjekt	37
4.2.1 Das regionale Energieversorgungsunternehmen ReVU	37
4.2.2 Energiebranche	38
4.3 Datenerhebung.....	39
4.3.1 Primäre Datenquelle – Interview	39
4.3.2 Sekundäre Datenquellen	41
4.4 Datenanalyse.....	43
4.4.1 MAXQDA – Das Tool für qualitative Datenanalyse.....	44
4.4.2 Die Datenauswertung mit MAXQDA	45
5 Ergebnisse zur Integration eines Nachhaltigkeitssystems	47
5.1 Einflüsse auf das Unternehmen	47
5.1.1 Regulative Mechanismen.....	48
5.1.2 Normative Mechanismen	52

5.1.3	Kulturell-kognitive Mechanismen	54
5.2	Stakeholderanalyse	57
5.2.1	Stakeholder	57
5.2.2	Stakeholderansprüche	59
5.2.3	Wichtige Themen der Stakeholder	64
5.3	Nachhaltigkeit im Unternehmen	65
5.3.1	Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen	65
5.3.2	Anpassung der Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen auf die Ansprüche der Stakeholder	67
5.3.3	Definition von Nachhaltigkeitskennzahlen und Indikatoren	68
5.3.4	Interne und externe Datenverwertung und Kommunikation	71
6	Diskussion	74
7	Zusammenfassung	77
	Anhang	83
	Literaturverzeichnis	171
	Abstract	186

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenspiel der Stakeholder- und Institutionentheorie mit den Sustainability Accounting and Reporting-Ansätzen	33
Abbildung 2: Datenerhebungsmethoden und ihre speziellen Formen.....	36
Abbildung 3: Energiepolitisches Zieldreieck mit Bezug zum Nachhaltigkeitsdreieck	50
Abbildung 4: Materiality-Matrix der Nachhaltigkeitsthemen von RWE, Vattenfall und E.ON der Jahre 2010	56
Abbildung 5: ReVU-Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation	59
Abbildung 6: Veränderungen der Wertschöpfung in der ReVU	66
Abbildung 7: ReVU-Materiality-Matrix	68
Abbildung 8: Beispielhafte ReVU-Nachhaltigkeitskennzahlen	71
Abbildung 9: ReVU-Stakeholder-Relevanz-Matrix	72
Abbildung 10: Stakeholdermanagement der ReVU.	73
Abbildung 11: Fünf-Stufen-Modell der Kommunikationsarten im Stakeholderdialog.....	84
Abbildung 12: Schematischer Überblick der ISO 26000	88
Abbildung 13: Nachhaltigkeitsvorteile-Determinanten des Prozesses.....	88
Abbildung 14: Input-Output Modell	89
Abbildung 15: Das Stakeholdermodell	89
Abbildung 16: Die drei Aspekte der Stakeholder Theorie.	89
Abbildung 17: Klassifikation der Stakeholder nach Stakeholder-Salienz und -Attributen.....	90
Abbildung 18: Forschungsstrategien im Vergleich	93
Abbildung 19: Ordnungsraster zur Einordnung von Fallstudien in den Methodenkontext.....	94
Abbildung 20: Methoden zur Gewinnung der Datenerhebung	94
Abbildung 21: Überblick über die Erstellungsprozesse einer Fallstudie	95
Abbildung 22: Marktteilnehmer des Energiemarktes.....	96
Abbildung 23: Befragung vs. Interview – Unterscheidung nach dem Grad der Strukturierung.....	96
Abbildung 24: Code-Baum der Nachhaltigkeitsthemen (ausführlich mit allen Subcodes)	103
Abbildung 25: Code-Baum der Nachhaltigkeitsthemen (kurz).....	104
Abbildung 26: Code-Baum der Stakeholder mit Ansprüchen.....	104
Abbildung 27: Code-Baum der Kommunikationsinstrumente.....	105
Abbildung 28: Code-Baum der Stakeholdereinflüsse	105
Abbildung 29: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien.....	108
Abbildung 30: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien.....	110

Abbildung 31: Code-Matrix-Browser: Nachhaltigkeitsthemen vs. Branchenstudienthemen	111
Abbildung 32: Genannte Stakeholdergruppen der vier großen EVUs	115
Abbildung 33: Managementstandards und Richtlinien der vier großen EVUs	116
Abbildung 34: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Wettbewerber	117
Abbildung 35: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitskennzahlen der Wettbewerber	118
Abbildung 36: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der Wettbewerber	120
Abbildung 37: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitskennzahlen der Wettbewerber	122
Abbildung 38: Nachhaltigkeitsberichte der 13 Wettbewerber	123
Abbildung 39: Berichterstattung im Internet	123
Abbildung 40: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet	123
Abbildung 41: Managementstandards der Wettbewerber	124
Abbildung 42: Code-Relation-Browser: Kommunikationskanäle der Stakeholder	129
Abbildung 43: Code-Relation-Browser: Stakeholder und ihre Nachhaltigkeitsthemen	130
Abbildung 44: Code-Relation-Browser: Stakeholder und ihre Ansprüche	131
Abbildung 45: Stakeholderansprüche nach Nachhaltigkeitsdimensionen	132
Abbildung 46: Nachhaltige Stakeholderansprüche nach Stakeholder-Kompass	132
Abbildung 47: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien	133
Abbildung 48: ReVU-Nachhaltigkeitsthemen nach Nachhaltigkeitsdimensionen	134
Abbildung 49: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der ReVU	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Veränderung der Rolle von Sustainability Accounting and Reporting in verschiedenen gesellschaftlichen Geschäftsumfeldern	16
Tabelle 2:	Gesellschaftlich verantwortliches Management hinsichtlich der Unternehmen	19
Tabelle 3:	Die drei institutionellen Säulen und Träger	24
Tabelle 4:	Institutionelle Aktivitäten und Einflüsse der ReVU.....	47
Tabelle 5:	ReVU-Stakeholderansprüche – Finanzmarkt.....	60
Tabelle 6:	ReVU Stakeholderansprüche – Beschaffungsmarkt	61
Tabelle 7:	ReVU-Stakeholderansprüche – Absatzmarkt.....	62
Tabelle 8:	ReVU-Stakeholderansprüche – Akzeptanzmarkt.....	63
Tabelle 9:	Klassifizierung der wichtigsten Initiativen für die Harmonisierung und Standardisierung von CSR- und Nachhaltigkeitsaktivitäten	85
Tabelle 10:	Liste von CSR- und Nachhaltigkeitsinstrumenten	86
Tabelle 11:	Stakeholderansprüche.....	91
Tabelle 12:	Unterschied zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden.....	92
Tabelle 13:	Vor- und Nachteile qualitativer Methoden.....	92
Tabelle 14:	Interview Gesprächsleitfaden	97
Tabelle 15:	ReVU -Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Ökonomie	98
Tabelle 16:	ReVU Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Ökologie	98
Tabelle 17:	ReVU Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Soziales	99
Tabelle 18:	Benchmark Verbund- und Regionalversorger.....	100
Tabelle 19:	Untersuchte Branchenstudien.....	101
Tabelle 20:	Gesetzliche Rahmenbedingungen (Energierrecht)	106
Tabelle 21:	Gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitsrecht)	106
Tabelle 22:	Betriebsvereinbarung der ReVU AG	107
Tabelle 23:	Worthäufigkeiten zu den Handlungsfeldern in Energiebranchenstudien.....	112
Tabelle 24:	Worthäufigkeiten zu den Megatrends in Energiebranchenstudien.....	113
Tabelle 25:	Worthäufigkeiten zu den Handlungsoptionen in Energiebranchenstudien ...	114
Tabelle 26:	Strategische Schwerpunkte der vier großen EVUs (n=4)	116
Tabelle 27:	ReVU-Stakeholder nach Märkten und ihre theoretischen bzw. praktischen Ansprüche	124
Tabelle 28:	ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension	137

Tabelle 29:	ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension	138
Tabelle 30:	ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension	141
Tabelle 31:	Zahlen und Fakten im Überblick.....	144
Tabelle 32:	ReVU Anteilsbesitz.....	144
Tabelle 33:	ReVU Anteilseigner	145
Tabelle 34:	Regionale Verteilungsrechnung für die Region incl. Stadt des Hauptsitzes 2010	145
Tabelle 35:	ReVU Erzeugung nach Typ 2010	146
Tabelle 36:	Performance Umweltmanagementsystem 2010	146
Tabelle 37:	Umweltschutzkosten (nicht erfassbar)	146
Tabelle 38:	ReVU Input-Tabelle (unvollständig, teilweise erfassbar).....	147
Tabelle 39:	ReVU Output-Tabelle (unvollständig, teilweise erfassbar).....	147
Tabelle 40:	ReVU CO ₂ -Fußabdruck (nicht vollständig)	148
Tabelle 41:	ReVU Netz und Versorgungssicherheit (unvollständig, aber erfassbar)	149
Tabelle 42:	Arbeitsbedingungen und Beschäftigung	151
Tabelle 43:	ReVU Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit (unvollständig, aber erfassbar)	152
Tabelle 44:	ReVU Corporate Citizenship (erfassbar)	153
Tabelle 45:	Gemeinwesen (unvollständig, aber erfassbar)	155
Tabelle 46:	ReVU Nachhaltigkeitskennzahlentabelle nach GRI G3 Indikatoren.....	156
Tabelle 47:	Verfügbarkeitskenngrößen	163
Tabelle 48:	Überprüfung von Accounting und Management Research Journals auf ihre Verfügbarkeit in Volltext-Datenbanken	164
Tabelle 49:	Literaturrecherche mittels Google Scholar	167
Tabelle 50:	Literaturrecherche in Volltext-Datenbanken mittels Wortkombinationen....	168

Abkürzungsverzeichnis

3C	Combat Climate Change
ACARE	Advisory Council for Aeronautic Research in Europe
AGG	Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz
ArSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArZG	Arbeitszeitgesetz
BCS	Business Case of Sustainability
BKV	Bilanzkreisverantwortliche
BSC	Business Source Complete
bzw.	Beziehungsweise
CAIDI	Customer Average Interruption Duration Index
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
EE	Erneuerbare Energien
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EEX	European Energy Exchange AG
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EnLAG	Energieleitungsausbaugesetz
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
etc.	et cetera
EVU	Energieversorgungsunternehmen
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
GRI	Global Reporting Initiative
Hrsg.	Herausgeber
IFAC	International Financial Accounting Standards
IISD	International Institute for Sustainable Development
IMS	integriertes Managementsystem
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KPI	Key Performance Indicator
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
NGO	Non-governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
o. A.	ohne Angabe
o. S.	ohne Seite
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHSAS	Occupational Health- and Safety Assessment Series
ReVU	Regionales Energieversorgungsunternehmen
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SA	Sustainability Accounting
SAIDI	System Average Interruption Duration Index
SAIFI	System Average Interruption Frequency Index
SAR	Sustainability Accounting and Reporting
SEA	Social and Environmental Accounting
SERS	Sustainability Evaluation and Reporting System
SR	Sustainability Reporting
TBL	Tripple Bottom Line
TSM	Technisches Sicherheitsmanagement
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
ÜNB	Übertragungsnetzbetreiber
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UK	United Kingdom
Vgl.	Vergleiche
VNB	Verteilnetzbetreiber
vs.	versus
WBSCD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WHO	World Health Organization
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

„Atomkraft – Nein, danke!“ aber „Billigstrom – Ja, bitte!“ Diese Slogans drücken den Zielkonflikt der aktuellen Diskussion im Rahmen der Energiewende am besten aus. Wie aber kann der Energiesektor wirtschaftlich bleiben, den Kunden akzeptable Preise bieten, ein attraktiver Arbeitgeber sein und gleichzeitig die Versorgung sicherstellen sowie gegenüber der Umwelt¹ und dem Klima verträglich handeln?

Diese Frage spiegelt die aktuelle und große Herausforderung wider, der die deutsche Energiewirtschaft, die Politik und die Gesellschaft gegenüberstehen, wobei nicht die Politik, Bürgerinitiativen oder NGOs die Verantwortung tragen, sondern die Energiebranche selbst. Sie hat die Aufgabe, den kompletten Umbau der Energieversorgung zu gewährleisten und dabei für Nachhaltigkeit zu stehen sowie die Versorgungssicherheit durch ein stabiles und gleichzeitig noch bezahlbares System sicherzustellen.²

Doch wie ist es Energieunternehmen möglich, *Nachhaltigkeit* (Sustainability) nicht nur als inflationär gebrauchtes Modewort³ zu verwenden, sondern es wirklich als nachhaltige „Entwicklung, das Bedürfnisse heutiger Generationen befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können“⁴, zu leben? So haben bereits viele Energieversorger intuitiv die Notwendigkeit zum gesellschaftsverantwortlichen und nachhaltigen Handeln erkannt. Dabei hat mehr als die Hälfte (kommunale) Maßnahmen umgesetzt, durchgeführt und für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt, um ihr Image zu steigern.⁵

Diese Arbeit ist ein empirischer Versuch zu verstehen, warum und wie Energieunternehmen Nachhaltigkeit durch *Sustainability Accounting and Reporting* institutionalisieren und wie sie von zahlreichen institutionellen Mechanismen im Rahmen der *Institutionentheorie* und der Stakeholder sowie aus deren Ansprüchen im Rahmen der *Stakeholder Theorie* beeinflusst werden, Theorien, die sich gegenseitig bedingen. Diese Arbeit möchte sich anhand normativer und deskriptiver Literatur über die Praktikabilität des Konzeptes und der Systeme informieren und durch die Entwicklung einer Fallstudie ein praktisches Beispiel vorstellen.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitssystems des Fallbeispielunternehmens, das pragmatisch zielgetrieben und – basierend auf den strategischen Schwerpunkten des Managements – auf die Einflüsse und Ansprüche der Stakeholder abgestimmt ist. Dafür wird die Fallstudie das Konzept des *Sustainability Accounting and Reporting* anhand des regionalen Energieversorgungsunternehmens untersuchen und die Institutionalisierung prüfen.

Die ReVU ist ein regionaler Energiedienstleister, der sich mehrheitlich im Besitz der kommunalen Hand befindet. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz mit dem Energieabsatz von Strom, Gas, Wärme und Dienstleistungen und beschäftigt als regional ansässiges Unter-

¹ Vgl. BDEW (Hrsg.) (o. A. b), o. S.

² Vgl. BDEW (Hrsg.) (2011b), S. 1 ff.

³ STÜTZ, A. (o. A.), o. S.

⁴ WCED (Hrsg.) (1987), o. S.

⁵ TREND:RESEARCH (Hrsg.) (2011), S. 1.

nehmen zahlreiche Mitarbeiter und Auszubildende.⁶ Innerhalb des Wettbewerbes steht das Unternehmen in harter Konkurrenz zu anderen regionalen Energieversorgern und den vier großen Verbundunternehmen E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall, die sich bereits nachhaltig aufstellen. Dafür werden im Rahmen der Stakeholderanalyse auch die Branche und der Wettbewerb auf ihre Nachhaltigkeit untersucht. Somit ist zu überprüfen, ob auch für ReVU Nachhaltigkeit ein Thema ist, in welcher Form und Ausprägung es zu implementieren wäre und welchen Nutzen es überhaupt bringen könnte.

Diese Arbeit ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 gibt einen Überblick über das Konzept des *Sustainability Accounting and Reporting* (SAR) und dessen Systeme. Darüber hinaus werden verschiedene Gründe und Interpretationen des Informationsmanagements sowie die spezielle pragmatisch-zielgetriebene Entwicklungsinterpretation für *Sustainability Accounting* vorgestellt. In Kapitel 3 wird SAR im Zusammenhang mit der *Institutionen-* und *Stakeholder Theorie analysiert*. Das nächste Kapitel stellt ausführlich die Forschungsmethodik der Fallstudie, das Fallstudienobjekt ReVU sowie die Datenerhebungs- und Analysemethoden vor. Kapitel 5 umfasst die Ergebnisse, die im Detail vorgestellt und im Zusammenhang mit dem Stand der Forschung zu SAR in Kapitel 6 diskutiert werden. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und Vorschlägen für die zukünftige Forschung ab.

⁶ REVU (Hrsg.) (2011b), o. S.

2 Stand der Forschung – Sustainability Accounting and Reporting

Seit dem Weltgipfel der *United Nation Conference on Environment and Development* im Jahr 1992 in Rio de Janeiro hat die nachhaltige Entwicklung (Sustainability Development) immer stärker an Bedeutung gewonnen. Das Hauptziel ist, zukünftigen Generationen ökologische und kulturelle Ressourcen zu bewahren, die Vielfalt zu respektieren und soziale Ungleichheiten zu verringern. Die nachhaltige Entwicklung umfasst die drei Dimensionen *Ökonomie*, *Ökologie* und *Soziales*⁷ (*Tripple Bottom Line*) und bemüht sich, diese zu integrieren.⁸

In der Tat beinhaltet die aktuelle Literatur eine Reihe von Begriffen mit verschiedenen Bedeutungen und Berichtsverfahren des betrieblichen Rechnungswesens. Dazu gehören *Social Accounting*, *Social Audits*, *Environmental Reporting*, *Environmental Accounting*, *Corporate Social Responsibility* (CSR) sowie *Sustainability* (Nachhaltigkeit)⁹ und deren Rechnungslegung *Sustainability Accounting* (SA)¹⁰ und Berichterstattung *Sustainability Reporting* (SR).¹¹ Dabei werden die Begriffe *Sustainability*, *Sustainability Accounting* und CSR oft als Synonyme¹² betrachtet; sie definieren die Erweiterung der Rechenschaftsberichte, um Informationen über Produkte, Interessen der Arbeitnehmer, gesellschaftliche Aktivitäten und Auswirkungen auf die Umwelt zu erhalten.¹³ Die Informationen sind freiwillig und können qualitativ oder quantitativ¹⁴ erfasst werden. Im Rahmen der Berichterstattung sind Begriffe wie *Triple Bottom Line* (TBL) – mit dem Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit¹⁵ – oder *Sustainability Reporting* (*Corporate Social Responsibility Reportings*)¹⁶ von Bedeutung. In diesem Kontext wurden zahlreiche Normen und Richtlinien für ein TBL-Reporting entwickelt, die sich eher auf qualitativ beschreibende und nicht nur quantitative Berichterstattungen konzentrieren. Außerdem gibt es zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattungen Überschneidungen.¹⁷

Im Folgenden wird, basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche (vgl. Anhang: Tabelle 48 ff.), das System des *Sustainability Accounting and Reporting* näher untersucht.

2.1 Sustainability Accounting

Sustainability Accounting and Reporting (SAR) oder auch *Social and Environmental Accounting* (SEA) wird unter mehreren theoretischen Gesichtspunkten untersucht: Während einige Wissenschaftler auf eine scharfe Unterscheidung zwischen den beiden Hauptansätzen für die Entwicklung des *Sustainability Accounting*¹⁸, einer managementorientierten (*Instrumental*

⁷ Vgl. MILNE, M. J. (1996), S. 136 ff.

⁸ Vgl. NUNES, A. u. a. (2010), S. 321.

⁹ Vgl. MILNE, M. J. (1996), S. 137 ff.

¹⁰ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 35 f.; TAPLIN, J. R. D. u. a. (2006), S. 348.

¹¹ Vgl. NIKOLAOU, I. E.; EVANGELINOS, K. I. (2010), S. 563; DURDEN, C. (2008), S. 671.

¹² Vgl. MATHEWS, M. R. (1995), S. 668.

¹³ Vgl. NIKOLAOU, I. E.; EVANGELINOS, K. I. (2010), S. 563 f.

¹⁴ Vgl. MATHEWS, M. R. (1993), S. 64, zitiert nach MATHEWS, M. R. (1997), S. 483.

¹⁵ Vgl. CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 72.

¹⁶ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 37 ff.

¹⁷ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 37.

¹⁸ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829.

bzw. *Business Case*¹⁹⁾ und einer radikal/kritischen (bzw. philosophischen) Sichtweise²⁰⁾ pochen, konnten auf dem Gebiet der SAR-Forschung²¹⁾ auch andere Perspektiven identifiziert werden.²²⁾

Kritische Theoretiker argumentieren, dass das *Corporate Sustainability Accounting* die Ursache und Quelle von unternehmerischen Problemen²³⁾ ist, weil die Konventionen zum Zweck der Aufnahme und Weitergabe von Informationen über soziale und ökologische Auswirkungen noch nicht bereit sind.^{24), 25)} Die *philosophische Denkrichtung* diskutiert über die Rechenschaftspflicht und ob das Accounting zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt oder diese Sichtweisen verwischt,²⁶⁾ da es das Management drängt, die notwendigen Schritte in Richtung Nachhaltigkeit zu unternehmen.²⁷⁾

Der managementorientierte Weg des *Sustainability Accounting* bestätigt die Bedeutung von Managemententscheidungen und sieht *Corporate Sustainability Accounting* als eine Reihe von Tools, die die Führungskräfte im Umgang mit diversen Entscheidungen unterstützen. Management- und Accountingtheoretiker argumentieren, dass es eine Reihe unternehmerischer Entscheidungsumgebungen gibt, für welche nachhaltige Accounting-Informationen die bei der Beurteilung der zu ergreifenden Maßnahmen notwendige Unterstützung liefern.^{28), 29)}

Die Theoretiker versuchen dabei immer wieder, das Feld zu strukturieren. METHEWS (2004) versucht, die Bilanzierungsmethoden vor dem philosophischen Hintergrund zu klären und entwickelt einen Matrix-Ansatz zur Forschungsliteratur des SEA-Rechnungswesens, um sie nach folgenden Theorien zu kategorisieren: der *kritischen Theorie*, dem *Gesellschaftsvertrag der Unternehmung mit der Gesellschaft*, der *organisationalen Legitimität* und dem *Business Case*. PARKER (2005) setzt die Mehrzahl dieser Methoden in die Argumentationstheorie, welche Bilanzierungsmethoden, wie die organisationale Legitimität und Gesellschaftsvertragstheorien, mit der *Stakeholder Theorie*³⁰⁾ verbindet. Darüber hinaus präsentiert er eine andere Gruppe von Theorien, unter ihnen die politische Ökonomie der Theorie. GRAY u. a. (1995) teilen die SEA-Studien in die drei folgenden Kategorien ein: Entscheidungsnutzen-Studien, die ökonomischen Theoriestudien sowie soziale und politische Theoriestudien.^{31), 32)}

¹⁹⁾ BROWN, J.; FRASER, M. (2006), S. 104 ff.

²⁰⁾ Vgl. GRAY, R. (2002, 2010a); OWEN, D. (2008), S. 242 ff., zitiert nach RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

²¹⁾ Vgl. PARKER, L. D. (2005); GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004); BROWN, J.; FRASER, M. (2006), zitiert nach RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

²²⁾ RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

²³⁾ Vgl. MAUNDERS, K. T.; BURRITT, R. L. (1991); ARAS, G.; CROWTHER, D. (2009); GRAY, R.; MILNE, M. J. (2002), GRAY, R. (2010), zitiert nach BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829.

²⁴⁾ Vgl. GRAY, R. (2002); GRAY, R.; BEBBINGTON, J. (2000); WELFORD, (1997), zitiert nach BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829.

²⁵⁾ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829.

²⁶⁾ Vgl. ARAS, G.; CROWTHER, D. (2009), S. 279.

²⁷⁾ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 375.

²⁸⁾ Vgl. GABEL, H. L.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (1993), BURRITT, R. L. u. a. (2002), zitiert nach BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 830.

²⁹⁾ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829 f.

³⁰⁾ Vgl. PARKER, L. D. (2005), S. 845 ff.

³¹⁾ Vgl. GRAY, R. u. a. (1995), S. 50; PARKER, L. D. (2005), S. 845.

³²⁾ NIKOLAOU, I. E.; EVANGELINOS, K. I. (2010), S. 565.

ES wurden auch einige umfangreiche Übersichten über die wichtigsten Themen der SEA-Forschung³³ und des *Sustainability Accounting and Reporting*³⁴ bereitgestellt, jedoch wurde beobachtet, dass die Entwicklung vor allem als Informationssammlung für externe Nutzer oder – mit anderen Worten – für die soziale und ökologische Berichterstattung, die Offenlegung von Initiativen³⁵ sowie deren Verknüpfungen zu anderen Attributen der Leistung, wie wirtschaftliche oder finanzielle Ergebnisse, angesehen wird.³⁶

Bis heute ist aus der betrieblichen Praxis³⁷ kein klares Konzept für *Sustainability Accounting* entstanden. Es wird aber als Begriff verwendet, um neue Informationsmanagement- und Accountingmethoden zu beschreiben, die qualitativ hochwertige und relevante Informationen sowie Informationsprozesse in Bezug auf die Förderung nachhaltiger Entwicklung bieten. Wichtig ist es dabei zu verstehen, woher innerhalb der Unternehmenspraxis die Daten kommen und wofür sie genutzt werden können.^{38,39} *Sustainability Accounting* beschreibt eine Teilmenge der Rechnungslegung, die sich mit Aktivitäten, Methoden und Systemen zur Aufzeichnung, für Analysen und zur Berichterstattung befasst, und zwar von:

- *finanziellen Auswirkungen*, die ökologisch und sozial induziert sind,
- *ökologischen und sozialen Auswirkungen* eines definierten wirtschaftlichen Systems (z. B. eines Unternehmen, der Produktion vor Ort, einer Nation etc.), sowie von
- *Interaktionen und Verbindungen* zwischen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Fragen, welche die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bilden.⁴⁰

Aufgrund dieser Definition von *Sustainability Accounting* stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese Effekte nutzen und innerhalb ihrer Unternehmensverantwortung darauf reagieren können.

2.1.1 Gründe und Informationsmanagement-Interpretationen

Abgesehen von der intrinsischen Motivation des Managements und der allgemeinen Bedeutung des Rechnungswesens für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens gibt es sechs verschiedene Gründe für die Organisation eines Accountingsystems, welches die Informationen für die Beurteilung von Maßnahmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit umschreibt:

- Greenwashing⁴¹,
- gesetzlicher sowie Stakeholderdruck und Gewährleistung der *licence to operate*⁴²,

³³ Vgl. DEEGAN, C. (2002), S. 286; PARKER, L. D. (2005), zitiert nach RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

³⁴ Vgl. MATHEWS, M. R. (1993, 1997); GRAY, R. (2002); GRAY, R. u. a. (1995,1996); PARKER, L. D. (2005); DEEGAN, C.; SOLTYS, S. (2007); OWEN, D. (2008), S. 240 ff., zitiert nach GRAY, R. (2010b), S. 12.; ADAMS, C. A.; WHELAN, G. (2009), S. 118; LAMBERTON, G. (2005); THOMSON, I. (2007); ARAS, G.; CROWTHER, D. (2009), zitiert nach BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 830.

³⁵ Vgl. DURDEN, C. (2008); PARKER, L. D. (2005); GRAY, R. (2002), S. 689, zitiert nach RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

³⁶ RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010), S. 131.

³⁷ Vgl. BROWN, J.; FRASER, M. (2006), S. 104.

³⁸ Vgl. SPENCE, C. u. a. (2010), S. 86.

³⁹ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

⁴⁰ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 377; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 43;

⁴¹ Vgl. GRAY, R. (2006), S. 797 ff. und LINDBLOM, C. K. (1994), zitiert nach SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 378.

- Selbstregulierung⁴³,
- Nachahmung und industrieller Druck,
- gesellschaftliche und ethische Gründe und
- *Business Cases* der Nachhaltigkeit.⁴⁴

Abgesehen vom ethischen und uneigennütigen Argument der unternehmerischen Verantwortung beschäftigen sich alle diese Gründe mit dem Unternehmensprofit oder der Vermeidung von Schäden.⁴⁵ Die ersten beiden Gründe neigen dazu, sich auf das Handeln in Übereinstimmung mit den geltenden Vorschriften (Compliance) und Gesetzen⁴⁶, sowie der Darstellung dieser Einhaltung zu konzentrieren.⁴⁷ Die Akzeptanz der moralischen Verantwortung gegenüber Gesetzes- und Regelverstößen kann zu einer besseren Unternehmensstrategie führen sowie Reputationsrisiken und daraus folgende Verbindlichkeiten (z. B. Geldstrafen, Absatzeinbrüche)⁴⁸ senken, welche den Unternehmenswert stark beeinträchtigen können.⁴⁹ Dabei greift das *Greenwashing* diesen Risiken voraus und versucht, über die Sammlung kosteneffizienter Aktivitätsdaten ein Signal für die Kommunikation und Berichterstattung zu setzen. Der Stakeholderdruck und die Einführung verbindlicher Informations- und Berichtspflichten durch die staatliche Gesetzgebung sind daher eher eine Reaktion auf die Vorschriften und die dahingehend geforderten Informationen zur Nachhaltigkeit. Zur Erfüllung der Ansprüche und zur Fortsetzung der unternehmerischen Aktivitäten werden institutionelle Vorschriften sowie Stakeholderkommunikation und -dialoge erforderlich.⁵⁰

Da die Bestrafung von Unternehmen wegen Nichteinhaltung oder Nichtübereinstimmung mit den Vorschriften nur begrenzt Wirkung zeigt, ist die Förderung akzeptabler unternehmerischer Aktivitäten eine weitere Möglichkeit. Die freiwillige Selbstregulierung besteht dabei aus nichtmarktbezogenen Aktivitäten von Unternehmen oder Branchenverbänden, welche bestimmte Handlungen hemmen oder durch Vorschriften vorschreiben und somit die *Corporate Performance* (CP) über den Bezug zum Risikomanagement verbessern, um Unternehmen von der allein profitmaximierenden Haltung abzubringen, die meist auf der Schultern der Gesellschaft liegt. Branchen können Handlungen aufgrund intrinsischer moralischer Gründe beschränken und dadurch ihren Ruf verbessern, den politischen Anreiz für neue Regulierungen senken und über selbst disponierte optimale Kostenminimierungsansätze bestimmte Nachhaltigkeitsziele erreichen. Die Unternehmensführung ist an der Entwicklung oder Einführung von nachhaltiger Berichterstattung interessiert, wenn dadurch die Gewinne unter den gegebenen rechtlichen und marktwirtschaftlichen Bedingungen erhöht werden.⁵¹ Hier ist die Nachahmung eine Erklärung für diese Managementaktivitäten⁵², die aufgrund guter Vorbilder zum

⁴² Vgl. SCHERER, A. G. u. a. (2006), S. 506 f.; GRAY, R. (2006), S. 797 ff., LYW, G. u. a. (2004), S. 6.

⁴³ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 12.

⁴⁴ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 378.

⁴⁵ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S.12.

⁴⁶ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 13.

⁴⁷ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 45.

⁴⁸ CAMAC (Hrsg.) (2005), S.12; STONE, C. D. (1976), S. 29.

⁴⁹ Vgl. LYE, G. u. a. (2004), S. 6.

⁵⁰ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 378.

⁵¹ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 378 f.

⁵² FRENKEL, M. (2008), S. 939.

Sustainability Accounting motiviert und über die Nachbildung dieser Methoden institutionalisiert werden.⁵³ Die Selbstregulierung sowie die Nachahmung und der industrielle Druck stützen sich auf die Rolle des *Sustainability Accounting* als Auskunft über die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kosten und Nutzen der Regulierung für die Entwicklung des Rufes der Industrie und die Freiheit des Handels.⁵⁴

Ein wichtiger Grund, das Interesse der Unternehmensführung für die Entwicklung oder Einführung von nachhaltigem Accounting zu wecken,⁵⁵ liegt darin, unter den gegebenen rechtlichen und marktwirtschaftlichen Bedingungen die Gewinne zu erhöhen. Die *Business Case-Perspektive* wird daher auch als *gesellschaftlicher Korporatismus*⁵⁶ bezeichnet. Er impliziert, dass es von Vorteil sein kann, in den eigenen kurz- und langfristigen Interessen den ökologischen, sozialen sowie wirtschaftlichen Kontext zu berücksichtigen. Der wirtschaftliche Erfolg wird im *Business Case* von der gesellschaftlichen Verantwortung von verschiedenen Risikofaktoren getrieben, welche Auswirkungen auf die betrieblichen Tätigkeiten haben.⁵⁷ Das Management muss die finanziellen, sozialen und ökologischen Risiken und Chancen abwägen sowie deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg, den *Shareholder Value* und die Wahrung der *license to operate* des Unternehmens berücksichtigen.⁵⁸ Ein Accountingsystem unterstützt und informiert Entscheidungsträger über relevante Risiken und sensibilisiert sie für bestimmte Gefahren, die mit ökologischen und sozialen Auswirkungen für das Unternehmen verbunden sind. Einfluss auf diese Risiken nehmen auch treibende Kräfte, wie etwa aktuelle Herausforderungen durch die zunehmende Globalisierung und die Standardisierung von Produkten,⁵⁹ innerhalb derer sich Unternehmen durch Themen der Nachhaltigkeit differenzieren können. Die wichtigsten Gründe für die Integration des *Business Case* unternehmerischer Nachhaltigkeit sind dabei:

- die Reduzierung von Kosten und Risiken,
- der Anstieg von Verkaufszahlen, Umsatz und Margen,
- die Erschließung neuer Märkte,
- die Förderung von Innovationen,
- die Verbesserung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter sowie
- die Steigerung von Reputation, immateriellen Werten und des Werts der Marke(n)^{60.61}

Unter dem *Business Case-Ansatz* kann *Sustainability Accounting* als Teilmenge der Rechnungslegung angesehen werden, die Informationen über Chancen und Risiken der nachhaltigen Entwicklung einschließlich der möglichen Kosteneinsparungen, Reputationsprobleme o-

⁵³ Vgl. ABRAHAMSON, E. (1996), S. 259 f.; QIAN, W.; BURRITT, R. (2008), S. 233 ff.

⁵⁴ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 378 f.; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 45.

⁵⁵ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 18.

⁵⁶ CARTER, A. J.; BURRITT, R. L. (2007), S. 18.

⁵⁷ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 20.

⁵⁸ Vgl. LYE, G. u. a. (2004), S. 6.

⁵⁹ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 47.

⁶⁰ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 18; KOLK, A. (2004), S. 54; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 5; FLIESS, B. u. a. (2007), S. 13; HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 302 ff.; ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 539 f.; KOLK, A. (2004), S. 54; STEGER, U. (2004), S. 3 f.; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1444.

⁶¹ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 379.

der anderen gemeinnützigen wachsenden Möglichkeiten offenlegt. Somit stellt sich die Frage, in welche Richtung sich *Sustainability Accounting* aus der Sicht des Managements entwickeln wird und wie die verschiedenen Interpretationen unterschieden werden können.⁶²

Abgesehen von der philosophischen Debatte gibt es vier mögliche Interpretationen des nachhaltigen Accounting und der Ideen, die anhand des Informationsmanagements unterschieden werden:

- Illusion und Schlagwort: Verwischung der philosophischen und Managementdebatte der Nachhaltigkeit (Augenwischerei, „Greenwashing“, „so tun als ob“)⁶³,
- Sammelbegriff: Zusammenführung bestehender Accounting- und Reportingansätze, die sich mit ökologischen und sozialen Fragen und deren gegenseitigen Bedingungen befassen (Augenwischerei oder ein Ausdruck von Ignoranz der Grundidee und der Relevanz für das Unternehmen; oft bei Nachahmungen, Industriedruck sowie Selbstregulierung)⁶⁴,
- präzise übergreifendes Mess- und Informationsmanagementkonzept: Eine Maßnahme, die alle Aspekte der Nachhaltigkeit umfasst (oft bei gesetzlichem oder Stakeholderdruck),
- pragmatischer, zielgerichteter, Stakeholderengagementprozess: Entwicklung einer unternehmensspezifischen und differenzierten Reihe von Werkzeugen zur Messung, Steuerung und Berichterstattung unterschiedlicher Integrationsstufen ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Aspekte und der Verbindungen zwischen ihnen sowie die Identifizierung von Nachhaltigkeitsherausforderungen und die daraus folgende Abbildung von Nachhaltigkeitszielen, Maßnahmen und Indikatoren (bei gesetzlichem oder Stakeholderdruck, CR und ethischen Gründen sowie dem Business Case).⁶⁵

Mit jeder dieser Interpretationen steigt der Fokus der Nachhaltigkeit in Bezug auf deren Bedeutung für das Unternehmen. Die Nachhaltigkeit entwickelt sich von der Ignoranz der Grundidee sowie der bloßen Aneinanderreihung von sich bedingenden Ansätzen über die Einbeziehung der Stakeholderansprüche hin zu einem auf die Unternehmensanforderungen ausgereiften System. Somit liegt die Entwicklung des *Sustainability Accountingsystem* zu einem nach dem pragmatischen Ziel orientierten Ansatz in den Händen des Managements. Aufgrund der Informationen, die das System liefert, ist es Managern möglich, soziale und ökologische Frage mit internem oder externem Fokus in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen. Aus pragmatischer Sicht wird Nachhaltigkeit als eine echte – nicht nur abstrakte oder theoretische – Unternehmensherausforderung angenommen; daher muss die Beschreibung und Messung von Nachhaltigkeit im spezifischen Kontext in der jeweiligen unternehmerischen Sicht konkretisiert werden.⁶⁶

⁶² Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 47.

⁶³ Vgl. GRAY, R. (2002), S. 698.; DURDEN, C. (2008), S. 672.

⁶⁴ Vgl. DURDEN, C. (2008), S. 671.

⁶⁵ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 47 ff.; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 379 f.

⁶⁶ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 381 f.

Dieser pragmatische Ansatz wird im nächsten Abschnitt aufgegriffen und weiterentwickelt, indem er aus zwei Sichtweisen und deren Kombination mit dem *Sustainability Accounting* diskutiert wird.

2.1.2 Pragmatisch-zielgetriebene Entwicklungsinterpretation

Dieser Abschnitt stellt auf der Grundlage der festgestellten Informationsmanagementinterpretationen drei Basisansätze für die pragmatisch zielgetriebene Entwicklungsinterpretation vor. *Sustainability Accounting* ist auf der einen Seite ein Prozess, durch den der Informationsfluss organisiert und für das Management zur Entscheidungsfindung gesammelt und kommuniziert wird, auf der anderen Seite ein Produkt oder eine Dienstleistung, das internen und externen Beteiligten mit Interesse an unternehmerischer Nachhaltigkeit im Rahmen des *Sustainability Reporting* Auskünfte gibt.⁶⁷ Jeder dieser Ansätze kann dabei für die Entwicklung eines pragmatischen *Sustainability Accountingsystem* und im spezifischen Unternehmenskontext nach der treibenden Kraft⁶⁸ unterschieden werden:

- *Inside-out-Ansatz* (top-down): basierend auf der Geschäftsstrategie, Analyse der für eine wirksame Umsetzung relevanten strategischen Probleme⁶⁹, Implementierung über *Sustainability Performance*-Messung, Management und Berichterstattung⁷⁰,
- *Outside-in-Ansatz* (stakeholdergetrieben): greift Themen aus der öffentlichen Debatte auf und definiert Mess- und Managementaktivitäten zu diesen Themen⁷¹, berichtet und kommuniziert⁷²,
- kombinierter Ansatz (*twin-track*)⁷³.

Ein Ausgangspunkt für Entscheidungen sind die Daten, die aus dem *Sustainability Accounting* resultieren. Die Informationen geben bestehende Probleme wieder und sollten mit vorhandenen Zielen verbunden sein, um die Qualität der Entscheidungen zu verbessern.⁷⁴ *Sustainability Accounting*-Informationen sind nur dann vorteilhaft, wenn sie durch die Beeinflussung des menschlichen Entscheidungsverhaltens⁷⁵ einen spezifischen Wert schaffen und dadurch eine pragmatische Orientierung erreichen.⁷⁶

Der *Inside-out-Ansatz* des *Sustainability Accounting* beginnt mit einer Definition der nachhaltigen Entwicklung und der unternehmerischen Nachhaltigkeit als strategische Ausrichtung und Entscheidungsfindung⁷⁷, woraus der Messansatz über Leistungsindikatoren und Informationssysteme⁷⁸ abgeleitet wird. Die Logik darin ist, dass der allgemeine Begriff der nachhaltigen Entwicklung in Teilindikatoren und Messungen aufgeteilt wird, was in den meisten sys-

⁶⁷ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

⁶⁸ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

⁶⁹ YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006), S. 310.

⁷⁰ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

⁷¹ Vgl. YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006), S. 310.

⁷² BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

⁷³ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 382.

⁷⁴ Vgl. CHAMBERS, R. J. (1966), zitiert nach SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 382.

⁷⁵ KEENEY, R. (1996), S. 44 ff.

⁷⁶ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 53.

⁷⁷ Vgl. YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006), S. 312.

⁷⁸ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832.

tematischen Fällen möglich ist. Die grundlegende Idee dieses Ansatzes ist ein allgemein anwendbares Kennzahlensystem. Die Merkmale und Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung, wie u. a. der Zukunftsorientierung, Partizipation und langfristigen Sichtweise, werden verwendet, um ein System von Bilanzierungs- und Informationsmanagementtools⁷⁹ zu entwickeln. Das System wird von der Spitze abgeleitet und nach unten verlängert, um relative Maßnahmen nach Nachhaltigkeitsthemen in einer systematischen und integrierten oder verwandten Art und Weise mit einzubeziehen. Maßnahmen und Bewertungsansätze müssen festgelegt werden, um am definierten Ziel orientierte Informationen zu erstellen und die entsprechenden Indikatoren zu berechnen.⁸⁰

Aus diesem Ansatz kann ein überzeugendes Nachhaltigkeitsperformancemessungs- und Managementkonzept⁸¹ entstehen, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind:

- klare Definition unternehmerischer Verantwortung und rechenschaftspflichtiger Beziehungen,
- Abbildung einer geeigneten strategischen Analyse des Unternehmens und seiner Schnittstelle mit der Nachhaltigkeit und nachhaltigen Entwicklung.⁸²

Dieser Ansatz ist wegen seiner breiten Abdeckung aller detaillierten Möglichkeiten oder zumindest eines Großteils der definierten Indikatoren eher für eine intellektuelle Elite bestimmt. Somit weicht er von aktuellen betrieblichen Praxen ab, in denen nur eine begrenzte Anzahl von Indikatoren als relevant angesehen werden, wie zum Beispiel die allgemeinen Indikatoren der *Global Reporting Initiative* oder solche, die durch branchenspezifische Richtlinien gefördert werden.⁸³

Der stakeholdergetriebene Ansatz (Outside-in-Ansatz) des *Sustainability Accounting* organisiert die Entwicklung auf eine ganz andere, durch Berichterstattung⁸⁴ getriebene Weise. Eine stakeholdergetriebene Entwicklung bedeutet, dass Fragen innerhalb des Reporting beantwortet werden müssen: Was bedeutet Nachhaltigkeit für ein bestimmtes Unternehmen oder einen bestimmten Industriezweig? Welche Indikatoren werden berücksichtigt, um diese Leistung am besten zu zeigen? Und wie sollen diese über die Einbeziehung der Stakeholderprozesse gemessen und kommuniziert werden? Die grundlegende Logik besteht darin, dass, wenn das Management die reale Welt mit Nachhaltigkeit abbilden will, das Engagement der Beteiligten eine Voraussetzung für die Entwicklung eines wirksamen *Sustainability Accountingsystems* ist.⁸⁵ Der stakeholdergetriebenen Entwicklung liegt die Anschauung zugrunde, dass die Identifizierung der wichtigsten unternehmerischen Nachhaltigkeitsthemen weder eine abstrakte theoretische Übung noch eine einheitliche Sicht (z. B. die Managementperspektive) ist. Als eine wichtige Komponente der Unternehmensstrategie wird die Beteiligung und Einbeziehung der wichtigsten Anspruchsgruppen (Key-Stakeholder) beabsichtigt, um ein wirksames Infor-

⁷⁹ Vgl. YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006), S. 311.

⁸⁰ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 382.

⁸¹ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 833.

⁸² Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 53.

⁸³ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 382.

⁸⁴ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 835.

⁸⁵ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 835.

mationsmanagementsystem für die unternehmerische Nachhaltigkeit zu etablieren. Darüber hinaus ist die Beteiligung selbst ein entscheidender Aspekt der nachhaltigen Entwicklung, so dass die Entwicklung eines Mess- und Informationsmanagementsystems auch durch einen mitwirkenden oder zumindest einen auf Beratung basierenden Prozess durchgeführt wird.⁸⁶

Der Stakeholderansatz des nachhaltigen Accounting beginnt mit einem oder meist mehreren Multi-Stakeholderdialogen⁸⁷ in mehreren Schritten:

- *Identifizierung und Erschließung*: Dialogadressaten und wichtigste Interessengruppe sowie Kernthemen und Nachhaltigkeitsbeiträge (*Target Group Tailoring*⁸⁸);
- gemeinsame Ableitung von *Zielen* im Dialog (Stakeholderengagement⁸⁹);
- Einigung über *Maßnahmen* und *Indikatoren* im Idealfall (Partizipation⁹⁰);
- Entwicklung eines *Sustainability Accounting*- und Informationsmanagementmodells auf der Grundlage dieser Ziele und Indikatoren;
- *Erstellung des Sustainability Accounting System*: Sammlung, Klassifizierung und Analysierung von Informationen, Abgleich der Ergebnisse mit den Performancezielen und -maßnahmen (Verbesserung der Nachhaltigkeitspläne und deren Umsetzung),⁹¹
- *Verifizierung*: Erhöhung der Glaubwürdigkeit von Informationen;
- *Berichterstattung*: Offenlegung der glaubwürdigen Informationen gegenüber den Beteiligten über die Richtung und Stärke der Bewegungen.⁹²

Der *Stakeholder-Outside-in*-Ansatz basiert auf diesen Stakeholderdialogen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der gesellschaftlichen Akzeptanz und den Reputationsanforderungen. Ohne ihn leidet die Nachhaltigkeit oft unter dem Verdacht des potenziellen Greenwashing (s. Kapitel 2.1.2) und der Verschwörung zu täuschen.⁹³

Die Berichterstattung bildet daher die Grundlage für einen weiteren Stakeholderdialog und eine schrittweise Verbesserung und Vertrauenssteigerung durch den Einbeziehungsprozess. Dafür kann das Management verschiedene Kommunikationsarten mit nonverbalen und verbalen Tools verwenden (vgl. Abbildung 11 im Anhang), um schrittweise einen höheren Informationsaustausch und eine größere Einbeziehung der Stakeholder zu erreichen. Somit bietet der Stakeholderdialog die Möglichkeit, sich von einem passiven und unpartizipativen Kontinuum zu einer aktiven und voll partizipativen Sustainability Communication zu entwickeln.⁹⁴

Ein Vergleich des *Top-Down*-Ansatzes mit dem Stakeholderansatz zeigt, dass beide eine gewisse Logik haben, die möglicherweise in einer bestimmten Unternehmenssituation angemessen ist. Während sich der Stakeholderansatz am besten mit der Berichterstattung sowie gesellschaftlicher Akzeptanz- und Reputationsanforderungen verknüpfen lässt, ist der *Top-Down*-

⁸⁶ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 382.

⁸⁷ Vgl. ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 540 ff.

⁸⁸ Vgl. ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 540 ff.; WBCSD (2003), S. 16 ff.

⁸⁹ Vgl. HUND, G. u. a. (2004), zitiert nach ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 543.

⁹⁰ Vgl. HUND, G. u. a. (2004), zitiert nach ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 543.

⁹¹ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 54.

⁹² SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010b), S. 382.

⁹³ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 835.

⁹⁴ Vgl. ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 543.

Ansatz einfacher mit den strategischen Zielen und der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens in Einklang zu bringen. Als Folge kann die Entwicklung des *Corporate Sustainability Accounting System* nicht von der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsberichterstattungssystems (*Sustainability Reporting System*) isoliert werden.⁹⁵

Somit stellt sich die Frage, ob sich die Unternehmensleitung in der Praxis einer Kombination beider Ansätze bedient. Dieser *twin-track*-Ansatz (kombinierter Ansatz) dient bei der Überprüfung dazu, um zu erfahren, ob alle relevanten Stakeholderthemen der *Outside-in*-Stakeholdersichtweise⁹⁶ behandelt werden und ob die Geschäftsstrategie in wichtigen Fragen der Nachhaltigkeit über die *Inside-out*-Managementperspektive⁹⁷ realistisch und flexibel unter der Annahme veränderter Umstände, wie die globale Wirtschaftskrise oder Natur- und Umweltkatastrophen, berücksichtigt wird. Der zweigleisige Ansatz über *Sustainability Accounting* regt das Management zu einem breiteren, sowohl internen wie externen Blick auf Fragen und Sorgen und die damit verbundenen relevanten Indikatoren an. Dafür wird der externe Blick durch die Stakeholderperspektive auf soziale, ökonomische und ökonomische Leistungen mit der management- und geschäftsorientierten Sichtweise in Beziehung gesetzt. Somit betrachtet er den internen Fokus mit der Bereitstellung von Daten für die interne Steuerung von Entscheidungen, der Einhaltung politischer Verordnungen sowie der Motivation zur kontinuierlichen Verbesserung⁹⁸ sowie auch den externen Fokus für die Vorbereitung der Berichterstattung.⁹⁹ Dabei gibt es für das Management verschiedene Möglichkeiten, die Nachhaltigkeitsfragen und -probleme in das Kontrollsystem zu integrieren:

- Entwicklung spezifischer Indikatoren,
- häufige Verwendung dieser Indikatoren, um die Einhaltung zu überwachen, die Entscheidungsfindung zu unterstützen sowie zur kontinuierlichen Verbesserung zu motivieren und sie für die externe Berichterstattung zu nutzen,
- Festlegung spezifischer Budgetziele für Ausgaben, Einnahmen und Investition, sowie
- Verknüpfung von Zielen und Indikatoren.¹⁰⁰

Die Indikatoren können während der Arbeit an einem bestimmten Unternehmensziel innerhalb einer Abstimmung die Bedeutung der Anpassung an sich ändernde Bedingungen erkennen. So müssen Unternehmen beispielsweise aufgrund von Änderungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation im dynamischen Prozess erneut ihre jeweiligen Fragen der Nachhaltigkeit in Bezug auf Strategie und Umsetzbarkeit überprüfen.¹⁰¹ Dieser zweigleisige Ansatz fördert das Verständnis möglicher Nachhaltigkeitsindikatoren, zeigt aber auch die Notwendigkeit der Informationen auf, die bei der Umsetzung von Lösungen bei gegebenenfalls wechselnden strategischen Einstellungen und Managementanwendungen helfen.¹⁰²

⁹⁵ Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 54 f.

⁹⁶ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 841.

⁹⁷ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 841.

⁹⁸ HENRI, J. F.; JOURNEAULT, M. (2010), S. 65.

⁹⁹ Vgl. BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 842.

¹⁰⁰ Vgl. HENRI, J. F.; JOURNEAULT, M. (2010), S. 75.

¹⁰¹ Vgl. PFEFFER, J. (2008), S. 59.

¹⁰² Vgl. SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 382.

Somit gilt es im Rahmen dieser Arbeit, anhand der Praxis zu überprüfen, ob im Management eines Unternehmens die Orientierung am kombinierten Ansatz der pragmatisch zielgetriebenen Entwicklungsinterpretation erfolgt und ob alle relevanten Stakeholder sowie deren Ansprüche in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie erfasst und wichtige allgemeine Fragen der Nachhaltigkeit angesprochen werden.

Im Zusammenhang mit dem *Sustainability Accounting* wird auch immer das *Reporting* als Informationsinstrument genannt, welches im folgenden Abschnitt näher betrachtet wird.

2.2 Sustainability Reporting

Berichterstattung (Reporting) und externe Unternehmenskommunikation spielen in der unternehmerischen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Aufgrund des positiven und negativen Einflusses von Unternehmen und deren Aktivität, Produkte und Dienstleistungen auf ihre Umwelt und die Gesellschaft können sie nicht isoliert von ihrem sozialen Umfeld agieren. Auf der einen Seite sind Unternehmen von der Versorgung mit Ressourcen und der Nachfrage ihrer Produkte durch verschiedene Stakeholder abhängig, wodurch das Management die Aufgabe hat, die soziale Akzeptanz und Legitimation über die Kommunikation von Unternehmensaktivitäten mit ihrem Nutzen für die Gesellschaft und ihren Effekten für die Nachhaltigkeit sicherzustellen. Auf der anderen Seite steht dem die Vision der nachhaltigen Entwicklung mit dem Verlangen nach Partizipation gegenüber, das über die Berichterstattung und Kommunikation über relevante Nachhaltigkeitsfragen und -aktivitäten erfüllt werden kann. Partizipation ist somit nicht ohne Kommunikation möglich. Da die bestehende Kommunikation und Berichterstattung, wie beispielsweise Finanz- und Umweltberichte, dem nicht in vollem Maße gerecht werden, müssen sie integriert, vergleichbar gemacht und standardisiert sowie auf die Zielgruppen und deren Informationsinteressen angepasst werden.^{103,104}

Die Aufgabe eines Unternehmens wird durch Stakeholder bestimmt, die dem Unternehmen verschiedene ökonomische, ökologische und soziale Ziele stellen und Informationen in Bezug auf diese Ziele nachfragen. Mit dem Anstieg der Nachfragen nach der Anwendung von unternehmerischer Nachhaltigkeit¹⁰⁵ und deren Berichterstattung steht das Management vor der Herausforderung, gegenwärtige Informationsmanagementsysteme zu überdenken.¹⁰⁶ Nachhaltiges Unternehmensmanagement muss nicht nur ökonomische, ökologische und soziale Effekte der Unternehmensaktivität systematisieren und überwachen, sondern auch nichtfinanzielle Informationen über wichtige Nachhaltigkeitsfragen und deren Umgang im Unternehmen bereit stellen.¹⁰⁷

Dabei muss das Reporting nicht nur eine Verpflichtung aufgrund der Nachfrage sein, sondern es bietet dem Unternehmen auch Vorteile und wichtige Ziele, welche die Gründe des Accounting aufnehmen und erweitern (s. Kapitel 2.1.2):

¹⁰³ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 306, 310.

¹⁰⁴ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 301.

¹⁰⁵ Vgl. BUTLER, T. (2011), S. 6.

¹⁰⁶ Vgl. SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 14.

¹⁰⁷ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 301 f.

- *Legitimation* der Unternehmensaktivitäten, -produkte und Services, die ökologische und soziale Einflüsse haben (Aufrechterhaltung der *license to operate*),
- Anstieg der *Unternehmensreputation* und des *Werts der Marke* durch nicht auf den Markt bezogene Ereignisse,
- Vermeidung und Verringerung der Shareholderrisiken und Steigerung des *Shareholder Value*¹⁰⁸,
- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen,
- Signalisierung überlegener *Konkurrenzfähigkeit*, mit Nachhaltigkeitsreportingaktivitäten als stellvertretenden Indikatoren für die Gesamtperformance,
- *Gegenüberstellung/Vergleich* und Benchmark mit Wettbewerbern und innerhalb des Unternehmens,
- Verringerung des *politischen Drucks* und der Wahrscheinlichkeit der Offenlegungspflicht,¹⁰⁹
- Anstieg der *Transparenz* und der *Rechenschaftspflicht* im Unternehmen sowie der
- Etablierung und Unterstützung der *Motivation* der Mitarbeiter sowie *interne Informations- und Kontrollprozesse*.¹¹⁰

Das grundlegende Ziel ist aber die Information der wichtigsten Stakeholdergruppen (z. B. Staat, Medien oder Kunden) und Pressure-Groups (z. B. Umweltschutzorganisationen oder Menschenrechtsorganisationen) über ihre nicht finanziell bezogenen Fragen und Bedürfnisse. Dabei dürfen sich die Anspruchsgruppen durch die Informationen aber nicht überfordert fühlen.¹¹¹ Um innerhalb des Unternehmens und mit den Unternehmensaktivitäten Vertrauen zu schaffen, muss die Berichterstattung zuverlässig sein. Eine Möglichkeit dafür ist die Formulierung von Richtlinien, Regeln und Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung, die im folgenden Abschnitt näher vorgestellt werden. Manche beziehen sich dabei auf die Prinzipien der Finanzberichterstattung, wie zum Beispiel auf die qualitativen Charakteristika des *International Financial Accounting Standard* (IFAC). Solche Charakteristika erfassen Aspekte wie Transparenz, Inklusivität, Vollständigkeit, Relevanz, Nachhaltigkeitskontext, Genauigkeit, Neutralität, Vergleichbarkeit, Klarheit, Aktualität und Prüfbarkeit, wie sie von der *Global Reporting Initiative* (GRI) und ihrem Standard¹¹² vorgegeben werden. Diese Standards liefern nicht nur Vorschläge über Informationen im Zusammenhang mit Unternehmensaktivitäten und Managementsystemen, sondern auch signifikante Nachhaltigkeitsperformanceindikatoren, die von Bedeutung sind, aber oft nicht in Zentrum der Aufmerksamkeit stehen.¹¹³ Dass eine Berichterstattung die Bereitschaft zur Kommunikation signalisiert, zeigen nachhaltige

¹⁰⁸ Vgl. BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 591.

¹⁰⁹ Vgl. BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 591.

¹¹⁰ Vgl. FLIESS, B. u. a. (2007), S.13; HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 302 ff.; ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 539 f.; KOLK, A. (2004), S. 54; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1444; BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 591.

¹¹¹ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16.

¹¹² GRI (Hrsg.) (2006a), S. 13 ff.

¹¹³ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 310.

Unternehmensaktivitäten und die Beschäftigung mit den gesellschaftlichen Fragen darüber. Es stellt somit ein fortlaufend gutes Verhältnis zu den Unternehmensstakeholdern sicher.¹¹⁴

Welche Vorteile und Ziele das Management motivieren, sich mit *Sustainability Reporting* (SR) zu beschäftigen, hängt von der unternehmensspezifischen Situation sowie den Industrie- und Marktbedingungen ab. Um aber die potentiellen Ziele zu erreichen, ist es auf jeden Fall notwendig, einen gut gestalteten Ansatz der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erstellen, der mit dem Informationsmanagement und dem Accounting sowie der Strategie des Managements verbunden ist.¹¹⁵

Durch das *Sustainability Reporting* in Verbindung mit dem *Sustainability Accounting* werden die Managementbestrebungen und die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens kommuniziert. Die Nachhaltigkeitsperformance wird dabei durch die qualitative Beschreibung der Aktivitäten (Reporting) und die quantitativen Messungen des Umwelt- und Sozialeinflusses und der entsprechenden Leistung über strategische und operative Indikatoren im Zusammenhang mit ihren wirtschaftlichen Bedeutungen für den Geschäftserfolg (Accounting) dargestellt.¹¹⁶ Dabei kann sie, wie beim *Sustainability Accounting*, in Abhängigkeit von der Unternehmens- und Geschäftsstrategie in drei grundsätzliche Wege gegliedert werden:

- Inside-out-Perspektive: strategie- und accountinggetriebenes *Sustainability Reporting*¹¹⁷,
- Outside-in-Perspektive: reportinggetriebenes *Sustainability Accounting*¹¹⁸ und
- *integrierter Ansatz*: Kombination beider Ansätze, da sich beide Perspektiven gegenseitig bedingen^{119 120}.

Das Management eines Unternehmens sollte somit beide Ansätze berücksichtigen und integrieren. Um aber die Nachhaltigkeit effektiv im Unternehmen zu verankern, sollte auch die bestehende Verbindung zwischen dem *Sustainability Accounting* und *Reporting* überprüft und erkannt werden. In Bezug auf die Unternehmenssituation und die relativ starken oder schwachen gesellschaftlichen Erwartungen werden für die Relevanz von *Sustainability Accounting and Reporting* in verschiedenen gesellschaftlichen Umfeldern bestimmte Schwerpunkte benötigt. Eine mögliche Unterscheidung dieses gesellschaftlichen Geschäftsklimas¹²¹ und einen Überblick über die potentielle Relevanz für das Unternehmen bietet die folgende Tabelle 1.¹²²

¹¹⁴ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 302.

¹¹⁵ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 304.

¹¹⁶ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 318.

¹¹⁷ Aus Nachhaltigkeitsfragen und deren Relevanz für das Unternehmen folgende Ableitung benötigter Informationen zu der Leistungsmessung und zu Key Performance-Indikatoren, welche wiederum die Accountingmethoden und den Inhalt des SR bestimmen; vgl. SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 16 f.

¹¹⁸ Externe Richtlinien, Bewertungen und Bewertungsschemas definieren die Informationsanforderungen und Indikatoren, welche wiederum die Accountingmethoden und Informationsmanagementsysteme abgrenzen; vgl. SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 16 f.

¹¹⁹ Die Strategie muss externen Stakeholder-Erwartungen und -anforderungen entsprechen, und das SR erfordert wesentliche Performanceergebnisse auf der Basis relevanter, verlässlicher, vergleichbarer und verständlicher Informationen¹¹⁹ über CS; vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 6 f.; FLIESS, B. u. a. (2007), S. 9 ff.; D'ASTOUS, A.; LEGENDRE, A. (2009), S. 264 f.

¹²⁰ SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 16 f.

¹²¹ SHELL (Hrsg.) (1998), S. 31.

¹²² Vgl. SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 18.

Tabelle 1: Veränderung der Rolle von Sustainability Accounting and Reporting in verschiedenen gesellschaftlichen Geschäftsumfeldern

Geschäftsumfeld	Gesellschaftliche Erwartungen	Relevanz fürs Sustainability Accounting	Relevanz fürs Sustainability Reporting
Trust me. (Vertrau mir.)	Keine	Interne Effizienzsteigerung	Interne Kommunikation zur Erreichung von Effizienzsteigerung
Tell me. (Sag mir.)	Kommunikation	Schaffung von Informationen auf Grund von gut sichtbaren und formal erforderlichen Themen	Nachhaltigkeit als ein wichtiges internes und externes Kommunikationselement
Show me. (Zeig mir.)	Kommunikation und Illustration	Schaffung von Informationen für ein übergreifendes Bild der Nachhaltigkeitsperformance	Notwendige Kommunikationselemente als Teil der „freiwilligen“ Kommunikationsaktivitäten
Prove to me. (Beweise es mir.)	Maßnahmen, Rechnungen für Kommunikation und Illustration	Basis für <i>Sustainability Performance Management</i> , Basis für die Gestaltung von Transparenz, Basis für Überprüfungen	Zusätzliches Element in einem System-Set von vertrauensschaffenden Aktivitäten (z. B. Stakeholderdialog und -beteiligung)

(in Anlehnung an: SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 18.)

Wie in Tabelle 1 beschrieben, steigt die Wichtigkeit von Sozial- und Umweltmaßnahmen mit der Quantität der bereitgestellten Informationen sowie dem Qualitätsbedarf der zusammengestellten Informationen und somit des *Sustainability Accounting and Reporting* mit dem Anstieg der gesellschaftlichen Erwartungen. Je größer die Erwartungen werden, desto mehr sind Unternehmen verpflichtet, eine aktive Rolle der Beeinflussung ihres Geschäfts- und Gesellschaftsumfeldes einzunehmen und ihr Accounting, Reporting und Managementsystem¹²³ darauf anzupassen.

Unternehmen sollten beim *Sustainability Reporting* nicht nur die zusätzlichen Kosten sehen, sondern auch dessen Vorteile und die langfristigen Möglichkeiten in Kombination mit dem Accounting erkennen, für sich nutzen und darüber die Kosten abwägen.

Welche Richtlinien und Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie -accounting genutzt werden und welche Aspekte und Charakteristika sie verfolgen, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

2.3 Sustainability Accounting and Reporting-Systeme

Das Interesse am Einfluss von Geschäftspraktiken auf die breite Öffentlichkeit und die natürliche Umwelt¹²⁴ hat während der letzten 15 Jahre¹²⁵ die schnelle Entwicklung und Verbreitung einer Reihe von Instrumenten zur Messung, Bewertung, Förderung und Gewährleistung der wirksamen Kommunikation von unternehmerischer Nachhaltigkeit gefördert. Die von internationalen Organisationen sowie von Vertretern der Wirtschaft und von Wirtschaftsverbänden unternommenen Aktivitäten zielen auf die Formalisierung der grundlegenden Regeln

¹²³ SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 18.

¹²⁴ FLIESS, B. u. a. (2007), S.9.

¹²⁵ GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 2.

des Unternehmensverhaltens ab, deren Anwendungsbereiche im Laufe der Zeit um neue Felder erweitert wurden.¹²⁶

Im Rahmen des *Sustainability Accounting and Reporting* erstellten verschiedene Institutionen Verhaltenskodizes, Leitfäden, Regeln, Standards, Vorschriften und Kriterienübersichten, die helfen sollen, das *Corporate Sustainability Reporting* zu harmonisieren¹²⁷ und die zugleich eine Orientierungshilfe für das Management darstellen sollen; derzeit existieren davon weltweit über 300.¹²⁸ Diese Tools zur *Corporate Responsibility* dienen vor allem zwei Zwecken: Zunächst versuchen sie, innerhalb der betrieblichen Praxis mehr Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht zu fördern, und dazu streben diese Werkzeuge die Etablierung eines klaren und einheitlichen Verständnisses der zentralen Konzepte der *nachhaltigen Entwicklung* und *Corporate Social Responsibility* an^{129 130}.

Ein *Leitfaden* oder eine *Richtlinie* (Guideline)¹³¹ ist ein nicht bindendes Anleitungsdokument, das auf praktischen Erfahrungen basiert. In der Praxis können Unternehmen von der Befolgung der Guideline einer berühmten Institution aufgrund des Imagetransfers profitieren. Im Gegensatz dazu haben *Berichterstattungsregulationen*, die von Verbänden und Ministerien erstellt wurden, einen bindenden Charakter. Diese Regulationen basieren meist auf einem *Standard*, der von einer Standardisierungsorganisation entwickelt wurde und oft die Grundlage für Zertifizierungen ist. Dabei sind bestimmte Kernbereiche, Verfahren und Indikatoren für eine harmonisierte Bewertung, die Offenlegung und einen Vergleich der unternehmerischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Auswirkungen definiert.¹³²

Aktuelle internationale Beispiele sind die Leitlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI) und des *World Business Council for Sustainable Development* (WBSCD) und der *Standard ISO 14063* für Umweltkommunikation.¹³³ Für die Erstellung von Umweltberichten gibt es in Europa auch sektorspezifische Richtlinien (beispielsweise im Chemie-, Lebensmittel- und Finanzsektor), Umweltstatements (wie die EMAS-Umwelterklärung) und für soziale, CSR- und Nachhaltigkeitsberichte. Darüber hinaus nimmt die GRI beim Aufbau der verschiedenen Empfehlungen und Richtlinien eine Schlüsselrolle ein, wodurch Unternehmensmanager einen aktuellen Überblick erhalten.¹³⁴

Die entwickelten Instrumente lassen sich, je nachdem, welche Zielgruppe damit angesprochen werden soll, in drei große Bereiche klassifizieren (vgl. Anhang: Tabelle 9):

- *Unternehmen*: gesellschaftlich verantwortliches Management,

¹²⁶ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16.

¹²⁷ Vgl. MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1441; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 7.

¹²⁸ Vgl. GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 2; MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007), S. 2 ff.

¹²⁹ Vgl. GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 2.

¹³⁰ Vgl. GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 2.

¹³¹ Vgl. ISO (Hrsg.) (2010b), S. 5.

¹³² HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 310 f.

¹³³ Vgl. GRI (Hrsg.) (2006a); WBSCD (Hrsg.) (2002); ISO (Hrsg.) (2006).

¹³⁴ Vgl. HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 311.

- *Kunden*: gesellschaftlich verantwortungsvolles Konsumverhalten (Zertifizierungs- und Labelling-Systeme, sozio-ökologischer Nutzen durch den Kauf¹³⁵),
- *Investoren*: gesellschaftlich verantwortungsvolle Investments (Kombination der finanziellen Investorenziele mit ihrem Investitionseinfluss)¹³⁶.

Es sollte jedoch beachtet werden, dass die Grenzen zwischen den Gruppen nicht genau abzustechen sind und, wie die meisten CSR-Initiativen, Vorschriften und Standards weitreichende Auswirkungen haben. Beispielsweise beschäftigen sich Unternehmen hauptsächlich mit Leitlinien für die Berichterstattung und dem Bericht an sich, wovon sowohl Verbraucher als auch Investoren profitieren. Neben den drei Hauptgruppen lässt sich jede dieser Gruppen in Verhaltenskodizes und Richtlinien bezüglich der Verwaltung und Zertifizierungssysteme, Indizes für die Herstellung, eine feste Rangfolge ihrer sozialen Einbindung, Rahmenreporting- und Sozial-Audit-Richtlinien sowie ökologische und soziale Labels untergliedern.^{137, 138}

Da sich diese Arbeit mit der praktischen Anwendung von *Sustainability Accounting and Reporting* auseinandersetzt, ist die größte Gruppe von Instrumenten des gesellschaftlich verantwortlichen Managements hinsichtlich Unternehmen besonders zu betrachten. Innerhalb dieser Gruppe folgt die Unterteilung in Verhaltenskodizes, Managementstandards und Reporting¹³⁹ (siehe Tabelle 2).

¹³⁵ FLIESS, B. u. a. (2007), S. 10;

¹³⁶ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 6 f.

¹³⁷ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 6 f.; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1444; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 6 ff.; COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (Hrsg.) (2009), S. 3 ff.; FLIESS, B. u. a. (2007), S. 8 f.

¹³⁸ KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16.

¹³⁹ EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 6 ff.; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 6; LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005), S. 3.

Tabelle 2: Gesellschaftlich verantwortliches Management hinsichtlich der Unternehmen

	Verhaltenskodizes (Codes of Conduct)	Management Standards	Berichterstattung (Reporting)
Gesellschaftlich verantwortliches Management hinsichtlich der Unternehmen	Internationale Codes, z. B. <ul style="list-style-type: none"> • <i>OECD Guidelines for multinational enterprises</i>, • EU's Green Paper on CSR. 	Arbeitsbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> • SA 8000 (Standard Social Accountability), • ILO-OSH 2001 "Guidelines on Occupational Safety and Health Management", • OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series). 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI (Global Reporting Initiative) • AA1000 (Accountability Assurance Standard) • SERS
	„Model“-Codes von NGOs, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • UN Global Compact, • Amnesty International, • ICFTU (International Confederation of Free Trade Unions), • ISO 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung). 	Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und andere Rahmenrichtlinien, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000 Familie, • ISO CR MSS (Corporate Responsibility Management System Standards), • EFQM (Modell für Business Excellence, TQM) • AA AccountAbility1000. 	Nationale Initiativen <ul style="list-style-type: none"> • Deutschland, • Frankreich, • Dänemark, • Niederlande, • Schweden, • UK.
	Multistakeholder Codes, z. B. von Unternehmen, Verbänden oder Kollaborationen <ul style="list-style-type: none"> • ETI- Ethical Trade Initiative 	Umweltmanagementsystem (UMS) <ul style="list-style-type: none"> • EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), • ISO 14000 (Umweltmanagement). 	

(in Anlehnung an: KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16 f., GÜNTHER, E. (2008), S. 285 ff.; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1442; NUNES, A. u. a. (2010), S. 323; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 7 ff.)

Verhaltenskodizes oder auch normative Standards¹⁴⁰ bieten grundlegende freiwillige und formal ungebundene¹⁴¹ Hilfestellungen dafür, was ein gutes oder akzeptables, meist sozial verantwortliches Handeln ist,¹⁴² wobei aber ein externer Audit fehlt.¹⁴³ Die meisten beschäftigen sich mit fairem Unternehmensverhalten, vor allem bei internationalen Unternehmen, mit dem Ziel der Antikorruption, nachhaltiger Entwicklung, Umweltschutz- und Arbeitsbedingungenstandards sowie der Zusammenarbeit mit Kunden und Auftragnehmern.¹⁴⁴ Einige beinhalten Selbstberichterstattungselemente (etwa Unternehmen, die sich entsprechend dem *UN Global Compact*, der *Ethical Trading Initiative* und den *Global Sullivan Principles* verhalten), während andere der externen Kontrolle entweder informell (wie bei der öffentlichen Überwachung des WHO/UNICEF-Code durch NGOs) oder formell (wie mit dem System der *National Contact Points*, der Fälle, in denen Verstöße gegen die OECD-Richtlinien zur Kenntnis gebracht und zu lösen versucht werden) unterliegen.¹⁴⁵ Die wichtigsten sind die *OECD Gui-*

¹⁴⁰ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 8.

¹⁴¹ KOSZEWSKA, M. (2010), S. 17.

¹⁴² Vgl. LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005), S. 3; CAMAC (2005), S. 8.

¹⁴³ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 12.

¹⁴⁴ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 17.

¹⁴⁵ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 12.

*delines for multinational enterprises*¹⁴⁶, der *UN Global Compact* (2000)¹⁴⁷ sowie die ISO 26000 (2011), die als Leitfaden in den Grundsätzen der gesellschaftlichen Verantwortung, der Einbindung von Anspruchsgruppen sowie den Kernthemen und Handlungsfeldern¹⁴⁸ (schematischer Überblick s. Abbildung 12 im Anhang) eine Orientierung bietet, aber im Gegensatz zur ISO 9000 und 14000 kein generischer Standard für Managementsysteme ist, da ihr die erforderliche Zertifizierung fehlt.¹⁴⁹

Bei den Managementstandards (Zertifizierungssystemen¹⁵⁰) und den Leitlinien (beispielsweise für Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie Arbeitsplatzstandards) handelt es sich um überprüfbare Richtlinien („Wie kann ich es integrieren?“¹⁵¹) für die Umsetzung, Überprüfung und externe Zertifizierung der Einhaltung der Norm. Dadurch ist es Organisationen möglich, soziale und ökologische Belange¹⁵² unter Beteiligung der Betroffenen in unternehmerische Entscheidungen und Operationen einzubetten (vgl. Kapitel 2.1.2).¹⁵³ Diese Instrumente ermöglichen es Unternehmen, ihre internen Prozesse für CSR-Aktivitäten zu verbessern sowie bei den Verbrauchern oder anderen Nutzergruppen durch Zertifizierung oder Verifizierung Glaubwürdigkeit aufzubauen.¹⁵⁴ Die wichtigsten sind:¹⁵⁵

- *International Organization for Standardization* (ISO): 14000-Serie, die sich mit Umweltmanagement befasst¹⁵⁶, 9000-Serie, die sich mit Qualitätsmanagement befasst¹⁵⁷,
- *EMAS* (Eco-Management and Audit Scheme): Förderung der verbesserten Einhaltung von Unternehmen mit ökologischen Erfordernissen¹⁵⁸,
- *Social Accountability 8000* (SA8000): Arbeitsnormen in Entwicklungsländern¹⁵⁹,
- *Account Ability 1000* (AA1000)-Serie: Anleitung für den Aufbau eines Verfahrens für die Zusammenarbeit mit Stakeholdern.¹⁶⁰

¹⁴⁶ *OECD Guidelines for multinational enterprises* (1976, überarbeitet 2011): Diese Leitlinien sind Empfehlungen der Regierungen an multinationale Unternehmen in oder aus OECD-Ländern. Sie bieten freiwillige Prinzipien und Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten in Bereichen wie Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen, Menschenrechte, Umwelt, Offenlegung von Informationen, Bekämpfung der Bestechung, Interessen der Verbraucher, Wissenschaft und Technologie sowie Wettbewerb und Besteuerung an; vgl. OECD (Hrsg.) (2011), S. 11; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 12; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 65 ff.

¹⁴⁷ *UN Global Compact* (2000): unter dem sich Unternehmen in Bezug auf ihr Verhalten in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Anti-Korruptions-Leitfaden freiwillig verschiedenen Grundsätzen verpflichten können; vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 9; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 14; KOSZEWSKA, M. (2010), S. 17; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 80 ff.

¹⁴⁸ ISO (Hrsg.) (2010), S. 8.

¹⁴⁹ KOSZEWSKA, M. (2010), S. 17.

¹⁵⁰ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 9.

¹⁵¹ LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005), S. 3.

¹⁵² LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005), S. 3.

¹⁵³ EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 15.

¹⁵⁴ EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 12.

¹⁵⁵ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 9.

¹⁵⁶ Vgl. ISO (Hrsg.) (2010b), S. 6 f.; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 23 f.; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 54 ff.; MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007), S. 142 ff.

¹⁵⁷ Vgl. ISO (Hrsg.) (2010), S. 6; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 19 f., CAMAC ((Hrsg.) 2005), S. 9.

¹⁵⁸ KOSZEWSKA, M. (2010), S. 18; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 22 ff.; MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007), S. 141.

¹⁵⁹ Vgl. GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 74 ff.; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 23, CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 9.

¹⁶⁰ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 9 f.; KOSZEWSKA, M. (2010), S. 17 f.; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 17 ff.

Reporting- oder *Accountability and Reporting-*Systeme sind Prozessrichtlinien („Wie kann ich es messen und kommunizieren?“)¹⁶¹, welche die Berichterstattung und die Rechenschaftslegungs- und Transparenzmechanismen¹⁶² (wie AA1000S und GRI) abdecken. Diese Instrumente geben nicht die inhaltlichen Ebenen der Leistungen an, die erfüllt sein müssen, sondern sind ein Rahmen für die Kommunikation und die Reaktion auf Anliegen der Stakeholder in Bezug auf soziale, ökologische und wirtschaftliche Leistungen (siehe vorhergehendes Kapitel).¹⁶³ In diesem Bereich herrscht neben nationalen Initiativen¹⁶⁴ ein allgemein anerkannter und angenommener freiwilliger Berichterstattungsstandard¹⁶⁵, die *Global Reporting Initiative* (GRI), mit den *Sustainability Reporting Guidelines* von 2006. Diese GRI-G3-Richtlinie wurde geschaffen, um nachhaltige Entwicklungsfragen in Angriff zu nehmen. Sie definiert Berichtsvorschriften (u. a. Transparenz, Unparteilichkeit, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit) und den Inhalt eines Berichts (beispielsweise Vision und Strategie, Managementstruktur, Managementsysteme, wirtschaftliche, soziale und ökologische Indikatoren, den GRI-Index)¹⁶⁶. Die GRI-Richtlinie wird durch andere Standards unterstützt, die sich mit der unabhängigen Prüfung der Berichte, die auf GRI basieren, beschäftigen, wie zum Beispiel der *AA1000 Assurance Standard*.¹⁶⁷

Für Organisationen besteht somit die Aufgabe, aus dieser Masse an Instrumenten adäquate Verhaltenskodizes, Management- oder Reportingstandards auszuwählen, welche die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung abbilden und damit die regionalen, globalen und sektoralen Ansprüche der jeweiligen Stakeholder wiedergeben, ohne sie aber mit einer Flut an Informationen zu überschütten. Eine Liste der verschiedenen Institutionen befindet sich im Anhang in Tabelle 10.

Viele Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), haben jedoch nicht ausreichend Zeit und Ressourcen, um ein langes und kompliziertes Nachhaltigkeitssystem zu definieren. Doch auch diese Unternehmen benötigen für die laufende Beurteilung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen im Rahmen des strategischen Managements und der dahin gehenden Qualität der Stakeholderbeziehung (Grad der Nachhaltigkeit) einen *Sustainability Accounting Tool*¹⁶⁸. Daher bietet das *Sustainability Evaluation and Reporting System* (SERS) eine Zusammenfassung verschiedener Managementtools (beispielsweise soziale Berichterstattung, Umweltberichterstattung und KPIs) in einem umfassenden Modell, basierend auf einer Stakeholdersicht des Unternehmens und dahingehend abgestimmten und integrierten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren der Performancemessungen zur Unterstüt-

¹⁶¹ LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005), S. 3.

¹⁶² EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 28; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 9 ff.

¹⁶³ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003), S. 12.

¹⁶⁴ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 33 ff.; MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007), S. 846 ff.

¹⁶⁵ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 10.

¹⁶⁶ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 18; GOEL, R.; CRAGG, W. (2005), S. 31 ff.; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 35 ff.; ICAEW (Hrsg.) (2003), S. 48 ff.; CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 38 ff.

¹⁶⁷ Vgl. CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 10; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 34 f., MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007), S. 902 ff.

¹⁶⁸ PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 304.

zung von Planung, Umsetzung und Kontrolle der Aktivitäten einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten und reagierenden Organisation.¹⁶⁹

Indikatoren könnten beispielsweise nach einem Drei-Ebenen-Rahmen¹⁷⁰ organisiert werden:

- *Kategorien*: Stakeholdergruppen, die speziell durch Indikatorencluster betroffen sind;
- *Aspekte*: Thematischer Bereich, der von einer Gruppen von Performanceindikatoren im Zusammenhang mit einer bestimmten Kategorie von Stakeholdern überwacht wird;
- *Indikatoren*: Messung von Informationen, die mit einem bestimmten Aspekt im Zusammenhang stehen. Sie können verwendet werden, um organisatorische Leistungen zu überprüfen und zu demonstrieren. Die Informationen können qualitativer, quantitativer (physischer und technischer) oder ökonomisch-monetärer Natur sein.¹⁷¹

Dieses System soll für Unternehmen ein zuverlässiges Werkzeug sein, das hilft, die Stakeholderanforderungen zu verstehen und die eigene Leistung zu beurteilen.¹⁷² Anzahl und Arten von Maßnahmen sollten auf der Grundlage der tatsächlichen Bedürfnisse von Unternehmen definiert werden. Auf diese Weise sind *Key Performance Indicators* (KPIs) eine Instrumententafel der Nachhaltigkeit, die das Management bei Entscheidungsprozessen unterstützt.¹⁷³

Der Ansatz des *Sustainability Accounting and Reporting* wird trotz seiner relativen Neuheit im Zusammenhang mit der Stakeholderbeziehung und in der Reaktion auf bestimmte Anliegen rege diskutiert.¹⁷⁴ Nachfolgend wird er daher mit der *Institutionen-* und der *Stakeholder Theorie* in Beziehung gesetzt und besprochen.

¹⁶⁹ Vgl. PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 305.

¹⁷⁰ Vgl. WBCSD (Hrsg.) (2000), S. 8; GRI (Hrsg.) (2006), S. 5 ff.

¹⁷¹ PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 304.

¹⁷² PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 305.

¹⁷³ Vgl. PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 304.

¹⁷⁴ Vgl. PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006), S. 296.

3 Theorien

Mit der Diskussion um Klimawandel und globale Erwärmung wurde in den letzten Jahren verstärkt gesellschaftlicher, rechtlicher und wirtschaftlicher Druck¹⁷⁵ auf die Unternehmen ausgeübt, über ihre soziale und ökologische Verantwortung Rechenschaft abzulegen und sich dahingehend mit Nachhaltigkeit oder *Corporate Social Responsibility* auseinanderzusetzen und diese in die Unternehmensstrategie zu implementieren. Entsprechend argumentieren Forscher der Institutionellen Theorie und der SEA-Forschung¹⁷⁶, dass auf institutionelle Mechanismen¹⁷⁷, wie regulative, normative und kulturell-kognitive Einflüsse innerhalb verschiedener wirtschaftlicher Bedingungen¹⁷⁸, mehr Aufmerksamkeit gelegt werden müsse.¹⁷⁹ Dabei hat das Unternehmen eine Verantwortung seinen Stakeholdern gegenüber. Die Nachhaltigkeit eines Unternehmens hängt dabei stark von der Nachhaltigkeit seiner Stakeholderbeziehungen und der Beachtung von deren Bedürfnissen und Einflüssen ab. Die Stakeholder und ihre Ansprüche sind im Rahmen der *Stakeholder Theorie* zu identifizieren, um sie in das Nachhaltigkeitskonzept mit seinen Indikatoren und der Berichterstattung einzubeziehen.

3.1 Institutionentheorie

Die meisten institutionellen Ansätze im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion basieren auf SCOTT (2001) und seinen früheren Ansätzen¹⁸⁰. Er entwickelte einen vorläufig historischen zu einem analytischen Ansatz, im dem die Treiber identifiziert und untersucht werden, welche die gegenwärtige *Institutionentheorie* abbilden. Dabei wird innerhalb der aktuellen Sichtweisen definiert, was Institutionen sind:¹⁸¹

- Institutionen sind soziale Strukturen, welche ein hohes Maß an Belastbarkeit erreichen,
- bestehen aus kulturell-kognitiven, normativen und regulativen Elementen, die zusammen mit den damit verbundenen Aktivitäten und Ressourcen für Stabilität und Bedeutung für das gesellschaftliche Leben sorgen,¹⁸²
- werden übermittelt durch verschiedene Arten von Trägern, darunter auch symbolisch-rationelle Systeme, durch Routinen und Artefakte,
- arbeiten auf mehreren Ebenen der Rechtfertigung, vom globalen System bis zu lokalisierten zwischenmenschlichen Beziehungen,
- bedeuten per Definition Stabilität¹⁸³, unterliegen jedoch sowohl im inkrementellen als auch in diskontinuierlichen Wandel verschiedenen Prozessen^{184 185}.

¹⁷⁵ BUTLER, T. (2011), S. 6.

¹⁷⁶ Vgl. CAMPBELL, J. L. (2007), S. 946; WALSH, u. a. (2003), S. 877.

¹⁷⁷ Vgl. CAMPBELL, J. L. (2007), S. 946.

¹⁷⁸ CAMPBELL, J. L. (2007), S. 962; JENNINGS, P. D.; ZANDBERGER, P. A. (1995), S. 1015 ff.

¹⁷⁹ BUTLER, T. (2011), S. 6.

¹⁸⁰ Vgl. BUTLER, T. (2011), S. 6; BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 589 ff.

¹⁸¹ SCOTT, W. R. (2001), S. 47.

¹⁸² Vgl. GIDDENS, A. (1984), S. 24; POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (1991), S. 8; OLIVER, C. (1997), S. 699.

¹⁸³ Vgl. GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. (1996), S. 1023.

¹⁸⁴ Vgl. JEPPEPERSON, R. (1991), zitiert nach SCOTT, W. R. (2001), S. 49.

¹⁸⁵ SCOTT, W. R. (2001), S. 48.

Es werden Probleme und Unterscheidungen gezeigt, die Meinungsverschiedenheiten schaffen. Das Ziel ist es, drei analytische Elemente, aus denen sich Institutionen zusammensetzen, darzustellen. Diese drei Säulen sind das regulative, das normative und das kulturell-kognitive System. Dabei ist jedes Teilelement wichtig und wirkt in der Kombination, da die Teilelemente unter verschiedenen Mechanismen und Prozessen arbeiten.¹⁸⁶ Zusammengefasst wird dieser Ansatz in Tabelle 3:

Tabelle 3: Die drei institutionellen Säulen und Träger

	Säule		
	Regulative	Normative	Kulturell-Kognitiv
Basis der Compliance	Zweckmäßigkeit	soziale Verpflichtung	selbstverständlich, gemeinsames Verständnis
Basis der Order	regulative Vorschriften	verbindliche Erwartungen	konstitutives Schema
Mechanismen	zwingend	normativ	mimetisch, nachahmend
Logik	Instrumentalität (Stabilität kreieren)	Angemessenheit	Orthodoxie/Rechtgläubigkeit (geteilte Ideen, Konzepte)
Indikatoren	Regeln, Gesetze, Sanktionen	Zertifizierung, Akkreditierung	gemeinsame Überzeugungen, gemeinsame Handlungslogik
Basis für Legitimität	rechtlich sanktioniert	moralisch regiert	verständlich, erkennbar, kulturell unterstützt
Träger			
Symbolsysteme	Regeln, Gesetze	Werte, Erwartungen	Kategorien, Typisierungen, Schemen
Relationale Systeme	Regierungssystem, Machtsystem	Regime, Autoritätssysteme	struktureller Isomorphismus, Identitäten
Routinen	Protokolle, Standardisiert betriebene Verfahren	Arbeitsplätze, Rollen, Gehorsam zur Pflicht	Skripte
Artefakte	Objekte gemäß der beauftragten Spezifikation	Objekte treffen Konventionen, Standards	Objekte besitzen symbolischen Wert

(in Anlehnung an: SCOTT, W. R. (2001), S. 52, 77.)

Innerhalb des konzeptionellen Schemas besteht das institutionelle Umfeld aus einem gesellschaftlichen Bereich, in dem Institutionen durch Infusion oder Verpflichtung innerhalb eines organisatorischen Feldes das organisatorische Verhalten beeinflussen. Organisationen agieren

¹⁸⁶ Vgl. SCOTT, W. R. (2001), S. 47.

somit in einem institutionellen Rahmen, dem sogenannten „organisatorischen Feld“¹⁸⁷. Dieser organisatorische Bereich einer Organisation fasst die Gesamtheit des anerkannten Bereichs des institutionellen Lebens, das Teilhaben an einem gemeinsamen bedeutenden System¹⁸⁸, zusammen: Es besteht aus den wichtigen Lieferanten, Ressourcen- und Produktverbrauchern, den Regulierungsbehörden und anderen Organisationen, die ähnliche Dienstleistungen oder Produkte anbieten.¹⁸⁹ Da innerhalb des Bereiches die Teilnehmer miteinander agieren und häufiger Schicksale miteinander teilen als mit Akteuren von außerhalb, können nicht nur Felder rund um die „Industrie“ oder „Technologie“¹⁹⁰, sondern auch rund um „Probleme“ oder „Streitfragen“¹⁹¹ gebildet werden. Felder sind somit am besten als Zentrum des Dialogs und der Interaktion zu verstehen,¹⁹² in dem konstituierende Organisationen von zwingenden Mechanismen (regulativ und rechtlich in Form von Regeln, Vorschriften oder Gesetzen) geprägt werden, die ihren Ursprung in Ministerien, staatlich geförderten Einrichtungen oder der Justiz haben. Sie werden auch durch normative Mechanismen (Werte und Normen¹⁹³) der Berufsverbände und Industrie, der Handelsnormungsgremien, Verbände, Lieferanten, Beratungsorganisationen und Distributoren beeinflusst sowie durch mimetische Mechanismen („anpassen“, „normal sein“), die häufig am schwierigsten zu erkennen sind,¹⁹⁴ und durch Wettbewerber, Aktionäre, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und die Gesellschaft im Großen und Ganzen gesteuert.¹⁹⁵

In einem Feld ist zu einem beliebigen Zeitpunkt damit zu rechnen, dass viele verschiedene Arten von Institutionen das Verhalten von Organisationen formen. Falls aber der normative und der mimetische (nachahmende) Druck kombiniert auftreten, besteht in einem Feld die Neigung zum Isomorphismus („Ähnlichkeit“)¹⁹⁶ Homogenisierung von Strukturen, Kulturen und Praktiken.¹⁹⁷

Die Legitimität – und damit die Institutionalisierung des sozial verantwortlichen Handelns – wird gestärkt, wenn alle Vorschriften, die den Teilnehmern auf dem Feld auferlegt sind, einvernehmlich mit allen Betroffenen entwickelt werden. Herrscht in der Branche eine Kultur der Selbstregulierung, so ist der Begriff der sozialen Verantwortung eingebettet in die Bildung, und Verbände, welche die Teilnehmer im Feld beeinflussen, sowie aktive und unabhängige soziale Bewegungen, die innerhalb einer Branche existieren, können Einfluss und auch erfolgreich Druck ausüben.¹⁹⁸ Die Normen können sich dabei geographisch unterscheiden.¹⁹⁹

Da der Konsens über sozial- und ökologisch verantwortliches Handeln nicht klar entwickelt ist, können kodifizierte Elemente des zertifizierten Managementstandards (beispielsweise ISO

¹⁸⁷ BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 592; BUTLER, T. (2011), S. 9.

¹⁸⁸ POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (1991), S. 56.

¹⁸⁹ Vgl. DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983), S. 143.

¹⁹⁰ POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (1991), S. 56.

¹⁹¹ HOFFMAN, A. J. (1999), S. 351 ff.

¹⁹² BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 593.

¹⁹³ BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 594.

¹⁹⁴ Vgl. HOFFMAN, A. J. (1999), S. 364.

¹⁹⁵ Vgl. BUTLER, T. (2011), S. 7 f.

¹⁹⁶ Vgl. GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. (1996), S. 1023.

¹⁹⁷ BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 594.

¹⁹⁸ Vgl. CAMPBELL, J. L. (2007), S. 955 ff.

¹⁹⁹ BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 594.

14001, SA800, GRI) helfen, durch die Förderung von Dialog einen normgleichen Konsens zu entwickeln, der die Regeln explizit macht. Werden die Standards zertifiziert, dann kann ein sanktionierter Prozess mit regulatorischen Eigenschaften entwickelt werden.²⁰⁰

Der Bereich der Nachhaltigkeit, insbesondere das Reporting, ist noch nicht vollständig institutionalisiert,²⁰¹ sondern beschreibt einige Aktivitäten und Strukturen, welche die Institutionalisierung beeinflussen und zum Prozess beitragen. Von Bedeutung ist, dass mehrere organisatorische Bereiche eine Konvergenz aufweisen, da sie von einer Vielzahl von regulativen (etwa EU-Verordnungen, Bedrohungen durch den Minister im UK), normativen (beispielsweise die Institutionalisierung von EMAS und der GRI oder ländereigene Normen) und kognitiven Institutionen (beispielsweise Nachahmung aus wettbewerblichen Gründen) beeinflusst werden.²⁰²

Modelle, die von der Institutionellen Theorie abgeleitet werden, können als Rahmen für die unterschiedlichen Reaktionen einer Firma verstanden werden, um institutionellen Druck in spezielle Initiativen für Nachhaltigkeit zu verwandeln,²⁰³ da die Übereinstimmung von institutionellen Rahmenbedingungen durch die Erhöhung von Stabilität, Legitimität und den Zugang zu Ressourcen²⁰⁴ zum unternehmerischen Erfolg und Überleben²⁰⁵ beiträgt.

Darüber hinaus können organisatorische Lerntheorien eine ergänzende Perspektive für das Verständnis sein, wie Unternehmen auf institutionellen Druck und somit auf ihre Umwelt reagieren (Organisationale Reaktionsstrategie)²⁰⁶ und Initiativen zur Nachhaltigkeit und Legitimität durchführen.²⁰⁷

Auf die Frage, wie Unternehmen in diesem Zusammenhang die institutionellen Anforderungen beweisen, bieten die fünf Strategien von Unternehmen, die sie bei Reaktionen auf institutionelle Zwänge anwenden, eine Antwort. Diese Reaktionen reichen von der passiven Konformität (Hinnahme) bis hin zur aktiven Manipulation²⁰⁸:

- *Hinnahme* bezieht sich auf die Einhaltung, Konformität oder Nachahmung von Handlungen und Praktiken des institutionellen Umfelds.
- *Kompromisse* können auftreten, wenn ein Unternehmen zu beschwichtigen, zu verhandeln oder das Gleichgewicht zwischen widersprüchlichen institutionellen Anforderungen herzustellen versucht.
- Unternehmen können auch durch Verschweigen des Nonkonformismus oder Flucht vor dem Bereich, der den Druck oder die Pufferung der Organisation durch externe Kontrollen ausübt die *Vermeidung* gemäß dem institutionellen Druck wählen.

²⁰⁰ BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 595.

²⁰¹ Vgl. LARRINAGA, C. (2007), S. 150 ff.

²⁰² BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 595.

²⁰³ IAROSI, J. u. a. (2011), S. 2.

²⁰⁴ BALL, A.; CRAIG, R. (2010), S. 283.

²⁰⁵ OLIVER, C. (1997), S. 699.

²⁰⁶ Vgl. BASU, K.; PALAZZO, G. (2008), S. 2 ff.

²⁰⁷ IAROSI, J. u. a. (2011), S. 2.

²⁰⁸ Vgl. OLIVER, C. (1991), S. 151.

- Sie können auch in Form von Trotz durch das Ignorieren, Herausfordern oder Angreifen institutioneller Anforderungen einen *aktiven Widerstand* gegen den Druck aus der Umwelt ausüben.
- Die aktive Reaktion eines Unternehmens ist eine *Manipulation*, indem ein Unternehmen versucht, die institutionellen Zwänge zu verändern, zu kontrollieren oder zu beeinflussen. Von Firmen, die eine Verpflichtung zur Nachhaltigkeit geäußert haben, sind somit Tätigkeiten zu erwarten, die Nachhaltigkeit fördern.²⁰⁹

Die *Institutionelle Theorie* besagt, dass institutionalisierte Aktivitäten das Ergebnis der zusammenhängenden Prozesse auf der individuellen, organisatorischen und zwischenbetrieblichen Ebenen der Analyse sind. Auf der individuellen Ebene sind Managementnormen, Gewohnheiten und unbewusste Anpassung an die traditionelle Rechnungslegung für die institutionalisierten Aktivitäten verantwortlich. Beim Unternehmenslevel sind es die Unternehmenskultur, gemeinsame Überzeugungen und politische Prozesse, welche gegebene Methoden der Verwaltung unterstützen und institutionalisierte Strukturen und Verhaltensweisen bewahren. Der auf interorganisationaler Ebene entstehende Druck von Regierungspolitik, Allianzen und gesellschaftlichen Erwartungen (beispielsweise Regeln, Normen und Standards an Produktqualität, Arbeitssicherheit oder Umweltmanagement), der zu definierten salonfähigen Firmen führt, und die sozialen Zwänge, die für alle Unternehmen der gleichen Branche gelten, führen bei Unternehmen zu ähnlichen Strukturen und Aktivitäten^{210, 211}.

Die grundlegende Prämisse der *Institutionellen Theorie* ist also, dass die Unternehmen zur Konformität mit vorherrschenden Normen, Traditionen und sozialen Einflüssen²¹² in ihrer internen und äußeren Umgebung tendieren. Dadurch entsteht zwischen den Unternehmen und in ihren Strukturen und Aktivitäten Homogenität, was bedeutet, dass erfolgreiche Firmen diejenigen sind, die durch die Einhaltung des sozialen Drucks Unterstützung und Legitimität²¹³ gewinnen. Im Gegensatz dazu ist das Hauptargument der auf Ressourcen basierenden Sichtweise, dass seltene, spezialisierte, unnachahmliche Ressourcen²¹⁴ und Ressourcen-Markt-Unvollkommenheiten²¹⁵ zu Heterogenität führen und dass erfolgreiche Firmen diejenigen sind, die den Erwerb und den Erhalt wertvoller spezifischer Ressourcen²¹⁶ für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil²¹⁷ in den Vordergrund stellen.²¹⁸

Die *Institutionelle Theorie* geht davon aus, dass Individuen motiviert sind, externem sozialem Druck zu entsprechen²¹⁹, während der *Resource-Based-View* davon ausgeht, dass Individuen motiviert sind, die zur Verfügung stehende wirtschaftliche Auswahl zu optimieren. Nach der *Institutionellen Theorie* treffen Unternehmen normativ rationale Entscheidungen, die durch

²⁰⁹ IAROSSO, J. u. a. (2011), S. 3.

²¹⁰ Vgl. DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983), S. 143.

²¹¹ OLIVER, C. (1997), S. 700.

²¹² Vgl. MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1997), S. 341.

²¹³ Vgl. BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 590 f.

²¹⁴ Vgl. BANSAL, P. (2005), S. 203.

²¹⁵ Vgl. BANSAL, P. (2005), S. 203.

²¹⁶ Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 101 f.

²¹⁷ Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 99 ff.

²¹⁸ OLIVER, C. (1997), S. 700.

²¹⁹ Vgl. MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1997), S. 341.

das soziale Umfeld des Unternehmens geprägt sind, während die ressourcenbasierte Sichtweise nahe legt, dass Unternehmen wirtschaftlich rationale Entscheidungen treffen, die von ihren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt sind. Die *Institutionelle Theorie* nimmt an, dass externer sozialer Druck (beispielsweise Regierungspolitik, Verordnungen, öffentliche Interessengruppen) die Variationen in den Unternehmensstrukturen und -strategien reduziert, während der ressourcenbasierte Blick erwartet, dass der Faktor „Marktunvollkommenheit“ (etwa Gegebenheiten, welche die Nachahmung von Ressourcen verhindern) die Variation der Unternehmensressourcen und Ressourcenstrategien erhöht (vgl. Anhang: Abbildung 13).²²⁰

Die *Institutionelle Theorie* hat deshalb mehrere Auswirkungen auf die ressourcenbasierte Sichtweise der Unternehmensvariation:

- Unternehmen können Gefangene ihrer eigenen Geschichte²²¹ sein und unangemessene Ressourcenentscheidungen führen,
- die *Sunk Costs* sind kognitiv anstatt wirtschaftlich und führen zu suboptimalen Ressourcenentscheidungen,
- eine kulturelle Unterstützung für Ressourceninvestitionen kann eine wichtige Determinante für den Erfolg sein,
- Unternehmen sind unter Umständen nicht bereit, Ressourcen und Fähigkeiten zu imitieren, insbesondere, wenn es diesen an Ressourcenlegitimität²²² oder sozialer Anerkennung fehlt,
- soziale Einflüsse, die auf Unternehmen ausgeübt werden, reduzieren das Potenzial für die Heterogenität.²²³

Diese Motivation der *Institutionentheorie*, externem sozialem Druck zu entsprechen, stellt die Verbindung zum sozialen Umfeld von Unternehmen her. Organisationen beeinflussen Personen oder Gruppen oder werden von ihnen über bestimmte Bedürfnisse beeinflusst. Welche Anspruchsgruppen das sind und welche Ansprüche sie stellen, wird im folgenden Abschnitt dargelegt.

3.2 Stakeholder Theorie

Ein Stakeholder kann als Gruppe oder Einzelperson definiert werden, die beeinflussen kann oder von den Zielen der Unternehmen betroffen ist.²²⁴ Stakeholder sind somit Personen, mit denen das Unternehmen interagiert, die es beeinflussen können oder die selbst durch Maßnahmen, Richtlinien, Entscheidungen, Praktiken oder Zielen einer Organisation beeinflusst werden. Sie haben Anteile, Rechte oder ein berechtigtes Interesse am Unternehmen²²⁵, wie beispielsweise die Gruppen der Anteilseigner (Shareholder), Mitarbeiter oder Kunden.²²⁶ Innerhalb des internen und externen Unternehmensumfeldes gibt es neben diesen drei offen-

²²⁰ OLIVER, C. (1997), S. 700.

²²¹ Vgl. BANSAL, P. (2005), S. 203.

²²² Vgl. BEBBINGTON, J. u. a. (2009), S. 590 f.

²²³ OLIVER, C. (1997), S. 700.

²²⁴ FREEMAN, R. E. (1984), S. 46, zitiert nach MIOR, L. (2001), S. 7.

²²⁵ Vgl. CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. iii, 84.

²²⁶ CAMPBELL, J. L. (2007), S. 949.

sichtlichen Gruppen, die ein legitimes, direktes Interesse am Betrieb des Unternehmens²²⁷ haben, noch mehr Gruppen an Unternehmensstakeholdern. Diese anderen Gruppen umfassen Wettbewerber, Lieferanten, spezielle Interessengruppen oder auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien, Gesellschaft, die breite Öffentlichkeit oder lokale Gemeinschaften²²⁸, in denen Unternehmen tätig sind. Diese Gruppen enthalten wiederum Subgruppen und können zu verschiedenen wichtigen Kategorien zusammengefasst werden. Eine häufige Kategorisierung ist die Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder. Primäre Stakeholder sind Gruppen, ohne deren kontinuierliche Beteiligung die Gesellschaft nicht als *going concern* überleben kann; dazu gehören Anteilseigner und Investoren, Arbeitnehmer und Management, Kunden, lokale Gemeinschaft, Lieferanten und andere Geschäftspartner. Sekundäre Stakeholder haben Einfluss oder beeinflussen oder werden selbst von der betreffenden Gesellschaft beeinflusst, sind aber nicht an den Geschäften des Unternehmens beteiligt und nicht für dessen Überleben wichtig²²⁹ (Regierungen und Regulierer, zivile Institutionen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien und akademische Kommentatoren, Handelsorganisationen und Wettbewerber)²³⁰.

Innerhalb des Unternehmens muss sich die Stakeholderbetrachtung durch das Management von der traditionellen Produktsicht als Anbieter von Ressourcen und Käufer von Produkten und Services über die Managementsichtweise von Anteilseigner oder Mitarbeiter (vgl. Anhang: Abbildung 14) hin zur Sichtweise der Stakeholder (vgl. Anhang: Abbildung 15) mit allen Gruppen, die von sich selbst denken oder wahrnehmen, dass sie eine Beteiligung an der Firma haben, entwickeln. Dieser Perspektive muss sich das Management von Anfang an annehmen, zumindest bis es eine Chance hat, die Legitimität der Forderungen und Machtansprüche der verschiedenen Interessengruppen in Einklang zu bringen.²³¹

Ursprünglich ist die *Stakeholder Theorie* als eine Managementtheorie²³² entstanden und war Teil einer Gruppe von auf gesellschaftlichen Systemen basierenden Theorien.²³³ Dabei ist die *Stakeholder Theorie* mit unterschiedlichen und oft widersprüchlichen Bedeutungen²³⁴ verbunden. Trotz großer Akzeptanz der Stakeholderideale bleibt sie als Konzept sehr unscharf. Es gibt viele Debatten, ob sie neben dem deskriptiven Ansatz in erster Linie eine normative (ethische²³⁵) oder instrumentale Theorie²³⁶ ist.²³⁷ Entsprechend der beiden Stränge der *Stakeholder Theorie* wird sie als eine Theorie des organisatorischen Managements und der Ethik²³⁸ beschrieben.²³⁹ Die deskriptiven (beschreibenden) Rechtfertigungen versuchen zu zeigen,

²²⁷ CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 85.

²²⁸ Vgl. CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 85.

²²⁹ Vgl. MIOR, L. (2001), S. 8 f.

²³⁰ CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 85 f.

²³¹ CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 85.

²³² Vgl. FREEMAN, R. E. (1984), zitiert nach ORIJ, R. (2010), S. 870.

²³³ ORIJ, R. (2010), S. 870.

²³⁴ Vgl. DEEGAN, C. (2002), S. 292 ff.; MIOR, L. (2001), S. 8 ff.

²³⁵ DEEGAN, C. (2002), S. 294.

²³⁶ Vgl. DEEGAN, C. (2002), S. 294; MIOR, L. (2001), S. 8 ff.; HASNAS, J. (1998), S. 1 ff.

²³⁷ Vgl. DURDEN, C. (2008), S. 673.

²³⁸ PHILLIPS, R. u. a. (2003), S. 480.

²³⁹ Vgl. DURDEN, C. (2008), S. 673.

dass die in die Theorie eingebetteten Konzepte der beobachteten Realität entsprechen.²⁴⁰ Die instrumentalen Rechtfertigungen versuchen, die Verbindung zwischen dem Stakeholdermanagement und der *Corporate Performance* zu beweisen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die *Stakeholder Theorie* verwendet, um die Verbindungen oder das Fehlen von Verbindungen zwischen Stakeholdermanagement und der Verwirklichung der traditionellen Unternehmensziele (z. B. Rentabilität, Wachstum) zu identifizieren.²⁴¹ Der Management- oder instrumentale Strang fokussiert darauf, wie die Stakeholder auf das Unternehmen wirken²⁴² und die Stakeholdergruppen gemanagt werden, die insbesondere auf die Kontrolle notwendiger Ressourcen für die Geschäftstätigkeit der Organisation konzentriert und mächtig zu sein scheinen.²⁴³ Dies bezieht sich eng auf die *Legitimitätstheorie*²⁴⁴ und deren Erklärung und Analyse gesellschaftlicher Anforderungen an Unternehmen.²⁴⁵ Die normativen Begründungen berufen sich auf die zugrunde liegenden Konzepte, wie individuelle- oder Gruppen-„Rechte“ des „sozialen Vertrags“ oder des Utilitarismus (Nützlichkeitsprinzip) und dahingehend auf gesellschaftlich erwünschtes Verhalten.^{246, 247} Der normative oder ethische Strang der *Stakeholder Theorie* zeigt, dass Organisationen im Einklang mit den Bedürfnissen der identifizierten Stakeholder ethisch verwaltet werden sollten. Dies bedeutet, dass das Management aufmerksam die Interessen und Wünsche der beteiligten Akteure betrachten sollte²⁴⁸ (vgl. Stakeholderansprüche in Tabelle 11 im Anhang). Der normative Strang schlägt daher vor, dass Organisationen die Beteiligten in einer integrativen Weise behandeln sollten, und betont, einer (sozialen) Verantwortung in Einklang mit bestimmten ethischen oder philosophischen Erwartungen gerecht zu werden^{249, 250}.

In der vorliegenden Arbeit wird der Management- oder instrumentale Strang der Theorie angewandt. In der Theorie gibt es noch weitere Unterteilungen.²⁵¹ Eine Variante bezieht sich auf die *Accountability*, die (Rechenschafts-)Pflicht zur Bereitstellung und Berechnung oder Abrechnung der Maßnahmen, für die man verantwortlich ist.²⁵² Diese Auffassung ist der ethischen oder normativen Perspektive der Theorie ähnlich.²⁵³ Eine andere Variante ist die der organisationalen *Stakeholder Theorie*. Diese organisationalen und Managementversionen der *Stakeholder Theorie* werden beide als instrumental beschrieben. Die organisationale Perspektive beschreibt dabei die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern oder auch die Unterschiede zwischen Gesellschaften verschiedener Länder.²⁵⁴

²⁴⁰ Vgl. DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 74.

²⁴¹ Vgl. DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 71.

²⁴² HAHN, T. (2005), S. 43.

²⁴³ Vgl. DEEGAN, C. (2002), S. 294; HASNAS, J. (1998), S. 14 ff.; HERBOHN, K. (2005), S. 523 f.

²⁴⁴ Vgl. DEEGAN, C. (2002), S. 294; CAMPBELL, J. L. u. a. (2003), S. 559 ff.

²⁴⁵ DURDEN, C. (2008), S. 673.

²⁴⁶ HAHN, T. (2005), S. 43.

²⁴⁷ DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 74.

²⁴⁸ Vgl. FREEMAN, R. E. (1984), S. 46 ff.; HASNAS, J. (1998), S. 15.

²⁴⁹ Vgl. HASNAS, J. (1998), S. 15; CORMIER, D. u. A. (2005), S. 2 ff.; DEEGAN, C. (2002), S. 294.

²⁵⁰ DURDEN, C. (2008), S. 673 f.

²⁵¹ Vgl. DEEGAN, C.; UNERMAN, J. (2006), S. 294; GRAY, R. u. a. (1996), zitiert nach ORIJ, R. (2010), S. 870.

²⁵² GRAY, R. u. a. (1996), S. 38, zitiert nach ORIJ, R. (2010), S. 870.

²⁵³ Vgl. DEEGAN, C.; UNERMAN, J. (2006), S. 284 ff.

²⁵⁴ ORIJ, R. (2010), S. 870.

In der Managementliteratur gibt es eine laufende Diskussion über die Gültigkeit der Ansätze in den verschiedenen Forschungsvarianten der *Stakeholder Theorie*.²⁵⁵ Ein Thema der Diskussion ist die Trennungsthese, welche auf die Trennung der Managementethik von Managementaktionen unter Anwendung der *Stakeholder Theorie* fokussiert und somit die ethische (normative) und instrumentale *Stakeholder Theorie* separat anwendet. In vielen Studien akzeptiert die *soziale Accountinglehre* implizit die Trennung, sodass die *Stakeholder Theorie* in der empirischen Forschung über Unternehmen-Stakeholderbeziehungen weite Anwendungen findet. Die Diskussion der Trennungsthese für den Bereich der Sozial- und Finanzbuchhaltung besagt, dass die Trennung Ursache der empirischen Forschung ist, die nur eine teilweise Sicht auf unternehmerische Stakeholderbeziehungen einnimmt.²⁵⁶ Das bedeutet, dass sich Unternehmen mit Stakeholdern in entweder ethischer oder instrumentaler Weise beschäftigen, dass aber eine Kombination wahrscheinlicher ist (vgl. Anhang: Abbildung 16).²⁵⁷

Eine Betrachtung der *Stakeholder Theorie* aus instrumentaler Sicht ist durch ein dreidimensionales Modell der drei Interessengruppendimensionen *Stakeholdermacht* (Reaktion auf die Intensität der Stakeholderanforderungen²⁵⁸, *Macht, die Unternehmensführung zu beeinflussen* (als Funktion des Stakeholdermaßes an Kontrolle über Ressourcen, die von der Gesellschaft als erforderlich angesehen werden²⁵⁹), und „strategische Haltung und wirtschaftliche Leistung“²⁶⁰ möglich.²⁶¹

Zur weiteren Diskussion steht das Modell für die Stakeholderidentifikation, basierend auf der Stakeholder-Salienz (Grad der Priorität der Ansprüche, die Manager konkurrierenden Interessengruppen einräumen²⁶²); sie ist eine Kombination aus verschiedenen Stakeholderattributen (situative Faktoren, die das Verhalten der Manager beeinflussen²⁶³). Diese Beziehungsattribute sind Attribute der Macht, Dringlichkeit (schnelle Erfüllung der Stakeholderwünsche) und Legitimität (bestimmte Maßnahmen entsprechen dem Rahmen der Anforderungen und Erwartungen anderer Parteien, Manager oder Interessengruppen und sind innerhalb eines Subsystems zumutbar)²⁶⁴. Die Kombination der drei Attribute priorisiert die wichtigsten Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten für ein Unternehmen (vgl. Anhang: Abbildung 17).²⁶⁵

Ein Teil der instrumentellen *Stakeholder Theorie* ist das Stakeholdermanagement, das zeigt, wie Unternehmen auf Einzelpersonen, externe Organisationen und sogar auf die natürliche Umwelt²⁶⁶ reagieren, die alle ein legitimes Interesse an der Organisation²⁶⁷ haben. Ein wichtiger Aspekt des Stakeholdermanagements ist der Aufbau einer starken Beziehung aller Beteiligten durch transparente Operationen, die Stakeholderinteressen in die Entscheidungsfindung

²⁵⁵ Vgl. PHILLIPS, u. a. (2003), S. 483 ff.; AGLE, B. R. u. a. (2008), S. 145 ff.

²⁵⁶ Vgl. DEEGAN, C.; UNERMAN, J. (2006), S. 284 ff.

²⁵⁷ ORIJ, R. (2010), S. 870 f.

²⁵⁸ ROBERTS, R. W. (1992), S. 599.

²⁵⁹ Vgl. ULLMANN, A. A. (1985), S. 552; ROBERTS, (1992), S. 599.

²⁶⁰ ULLMANN, A. A. (1985), zitiert nach ORIJ, R. (2010), S. 871.

²⁶¹ Vgl. ORIJ, R. (2010), S. 871.

²⁶² Vgl. MITCHELL, R. K. u. a. (1997), S. 869.

²⁶³ Vgl. VAN DER LAAN SCHMITH, J. u. a. (2005), S. 127.

²⁶⁴ Vgl. MITCHELL, R. K. u. a. (1997), S. 854 ff.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008), S. 89 ff.

²⁶⁵ Vgl. ORIJ, R. (2010), S. 871.

²⁶⁶ STARIK, M. (1995), S. 207 ff.

²⁶⁷ FREEMAN, R. E. (1985), zitiert nach BANSAL, P. (2005), S. 199.

einbeziehen und eine gerechte Werteverteilung der Unternehmen unter allen Beteiligten schafft. Das *Social Issue Management* ist der Prozess der Lösung sozialer Probleme sowie die Entscheidung, beispielsweise keine Kinderarbeit zu unterstützen. So umgehen es die Unternehmen, gesellschaftlich unerwünschte Produkte zu produzieren und sich für Beziehungen mit unethischen Partnern zu engagieren.²⁶⁸

Stakeholder bilden dahingehend einen Teil des institutionellen Umfeldes von Unternehmen ab, die durch die Organisation beeinflusst werden oder sie selbst über ihre Bedürfnisse beeinflussen. Wie die *Institutionentheorie* und *Stakeholder Theorie* auf das *Sustainability Accounting and Reporting* wirken, wird im nächsten Abschnitt aufgezeigt.

3.3 Sustainability Accounting and Reporting und die theoretischen Ansätze

Sustainability Accounting and Reporting wird durch regulative, normative und kognitive Einflüsse auf und innerhalb des Unternehmens angeregt. Um diesen Mechanismen gerecht zu werden, müssen Unternehmen mit Nachhaltigkeit agieren. Diese Einflüsse kommen auch aus dem institutionalen Umfeld des Unternehmens über bestimmte Anspruchsgruppen, mit denen das Unternehmen interagiert. Diese stellen bestimmte Ansprüche an das Unternehmen (vgl. Stakeholderansprüche in Tabelle 11 im Anhang), um ihren eigenen sozialen und ökologischen Bedürfnissen gerecht zu werden, oder aufgrund der sozialen oder ökologischen Beeinflussung durch das Unternehmen. Organisationen sollten im Rahmen des Stakeholdermanagements auf diese Bedürfnisse eingehen, diese in ihre Entscheidungen einbeziehen und in Beziehung zu den Stakeholdern agieren. Da Individuen motiviert sind, externem sozialem Druck zu entsprechen,²⁶⁹ hat das soziale Umfeld beispielsweise auch über eventuelle finanzielle Auswirkungen Einfluss auf die Ziele und Strategien des Unternehmens (outside-in). Dabei muss die Entscheidung, nachhaltig zu agieren, nicht nur von außen beeinflusst sein, sondern Unternehmen können sich auch von innen über das Management entscheiden, dies als strategische Ausrichtung zu wählen (inside-out). Dabei bietet das *Sustainability Accounting* als Teilmenge der Rechnungslegung die Möglichkeit, sich mit Aktivitäten, Methoden und Systemen zur Aufzeichnung, Analyse und Berichterstattung ökonomischer, ökologischer und sozialer Auswirkungen und der Interaktionen und Verbindungen zwischen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Fragen, welche die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit abbilden, auseinanderzusetzen und in die Unternehmensabläufe, Entscheidungen und Kommunikationen zu integrieren und mit Leben zu füllen.²⁷⁰ Die Nachhaltigkeit kann dahingehend durch Maßnahmen und Indikatoren hinterlegt werden, um auf dieser Basis ein *Sustainability Accounting-* und *Informationsmanagementmodell* zu entwickeln. Damit bietet sich die Möglichkeit für ein *Sustainability Reporting* für die Kommunikation und Bewusstseinsbildung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und über dieses hinaus. Auf dieser Grundlage ergibt es sich erneut, mit den wichtigsten Interessengruppen in Kontakt zu kommen und deren Kernnachhaltigkeitsthemen zu erfassen und mit denen des Unternehmens zu vergleichen, worauf sich ein neuer Kreislauf des *Sustainability Accounting and Reporting* ergibt.

²⁶⁸ Vgl. BANSAL, P. (2005), S. 199.

²⁶⁹ Vgl. MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1997), S. 341.

²⁷⁰ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 377; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 43.

Dieser interne und externe Kreislauf wird innerhalb dieser Arbeit im Rahmen einer Fallstudie überprüft. In diesem Kontext wird untersucht, wer oder was von außen und von innen im Rahmen der *Institutionentheorie* und der institutionellen *Stakeholder Theorie* auf das Unternehmen einwirkt, um Nachhaltigkeit zu integrieren, oder mit welchen Interessengruppen das Unternehmen interagiert und welche Ansprüche diese an die Nachhaltigkeit des Unternehmens stellen (*Target Group Tailoring*²⁷¹). Diese Nachhaltigkeitsthemen werden mit denen innerhalb des Managements (Ziele, Maßnahmen) abgeglichen und es werden daraus Indikatoren der Nachhaltigkeit abgeleitet. Diese Indikatoren sollten auf der Grundlage der Sammlung, Klassifizierung und Analysierung von Informationen die Basis für ein *Sustainability Accounting and Reporting System* sein, um die Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erfassen und dahingehend weiterzuentwickeln. Wie daher im Rahmen der Fallstudie vorgegangen wird, ist im nachfolgenden Kapitel ausführlich dargestellt.



Abbildung 1: Zusammenspiel der Stakeholder- und Institutionentheorie mit den Sustainability Accounting and Reporting-Ansätzen

(Eigene Darstellung.)

²⁷¹ Vgl. ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006), S. 540 ff.; WBCSD (Hrsg.) (2003), S. 16 ff.

4 Fallstudie

In den vorhergehenden Kapiteln wurden der Stand der Literatur zum Thema *Sustainability Accounting and Reporting* und seine theoretische Verknüpfung dargestellt. Auf dieser Basis wurde eine Fallstudie mit einem regionalen Energieversorger durchgeführt, die in diesem Abschnitt als Forschungsmethodik vorgestellt wird. Dabei werden das Forschungsobjekt sowie die Datenerhebung und -analyse in Bezug zur Fallstudiendurchführung konkretisiert.

4.1 Methodik der Fallstudie

Innerhalb der Sozialforschung firmieren diverse Untersuchungsformen, die verschiedene Grundlagentechniken kombinieren (vgl. Anhang: Abbildung 19). Zu den wichtigsten gehören Einzelfallstudien, Sekundäranalysen und Netzwerkanalysen. Die Einzelfallstudie wird auch Einzelfallanalyse, *Case Study* oder Fallstudie genannt. Sie beinhaltet ein bestimmtes Objekt als Untersuchungs- oder Analysegegenstand. Die Sekundäranalyse greift in der Deskription bzw. beim Hypothesentest auf bereits vorhandene Datenbestände zurück (Datenerhebungsprozess entfällt). Die Netzwerkanalyse ist ein Datenanalyseverfahren, das einer bestimmten Datenstruktur bedarf.²⁷² Da es sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit um den Untersuchungsgegenstand der Organisation eines regionalen Energieversorgers handelt, wird die Fallstudie als angewandtes Forschungsdesign genauer erläutert und eingeordnet.

4.1.1 Definition und Einordnung der Fallstudie als Forschungsansatz

Die Fallstudie als wissenschaftlicher Forschungsansatz wird nach YIN (2003) wie folgt definiert:

„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ... The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and so one result relies in multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.“²⁷³

Diese Sichtweise wird besonders sowohl in der betriebswirtschaftlichen als auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung favorisiert, weil sie vom Ansatz her sehr offen und flexibel ist und anstrebt, die Distanz zu anderen Forschungsparadigmen zu minimieren.

Je nach der Zielstellung der Fallstudie und dem Inhalt der Forschungsfrage kann die Untersuchung eine Beschreibung, einen Theorietest oder die (Weiter-)Entwicklung der Theorie liefern (explorativ).²⁷⁴ Fallstudien können somit grundsätzlich explorative, deskriptive oder explanative Fragen beantworten. Sie werden daher gern in neuen und besonders komplexen Forschungsfeldern eingesetzt. In diesem Fall ermöglichen sie ein besseres Bild, „Wesentliches vom Unwesentlichen zu trennen, zu abstrahieren und vermeintlich Neues auf Bekanntes zu-

²⁷² SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 387.

²⁷³ YIN, R. K. (2003), S. 13 f.

²⁷⁴ Vgl. EISENHARDT, K. M. (1989), S. 535; ALBERS, S. u. a. (2007), 35.

rückzuführen²⁷⁵. Quantitative Methoden ermöglichen, für sich genommen, dagegen keine Theorienbildung, helfen aber beim Generieren von Hypothesen und Validieren von Konstrukten. Die qualitative Fallstudie ermöglicht im Vergleich zu quantitativen Forschungsdesigns eine umfassendere und damit bessere Abbildung der Wirklichkeit, da sie nicht auf eine statistische Momentaufnahme beschränkt ist (vgl. Anhang: Abbildung 18 sowie Tabelle 12 und Tabelle 13). Sie ermöglicht es, Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursachen-Wirkungszusammenhänge nachzuvollziehen sowie praktisch relevante, datenbasierte Aussagen zu treffen. Aufgrund der geringen Fallzahl erlauben Fallstudien im Gegensatz zu quantitativen Methoden keinen statistischen Induktionsschluss auf die Grundgesamtheit. Sie vermitteln durch ihre Fülle und Tiefe an Informationen aber ganzheitliche Sichtweise auf das Phänomen.²⁷⁶

4.1.2 Methoden der Datenerhebung

Die Datenerhebung im Rahmen der Fallstudie ist an keine konkrete Erhebungsmethode gebunden; dabei gibt es eine Vielzahl von Methoden entsprechend der Erhebung primärer Daten oder der Verwendung sekundärer Daten²⁷⁷ (vgl. Anhang: Abbildung 20). Sie sollte jedoch der Zielsetzung der Untersuchung und dem zu untersuchenden Forschungsgegenstand angemessen sein, um für die Beantwortung der Forschungsfragen relevante Daten erheben zu können. Die Methoden der Datenerhebung werden unterschieden in *Befragung*²⁷⁸, *Beobachtung*²⁷⁹ und *Inhaltsanalyse* (vgl. Abbildung 2). Im Rahmen einer Fallstudie werden sie häufig gemeinsam verwendet.²⁸⁰

Grundlegend lassen sich die Erhebungsverfahren anhand mehrerer Merkmale unterscheiden: Ein Kriterium ist, inwieweit der Einsatz einer bestimmten Erhebungsmethode Reaktionen (unerwünschter Art) oder Veränderungen beim Untersuchungsobjekt (im Rahmen der Interaktion) hervorruft. Befragungen können somit reaktiv sein und schriftliche Materialien weniger reaktiv. Somit unterscheiden sich die Vorgehensweisen nach dem Ausmaß der Standardisierung des Erhebungsinstruments. Die Analyse der sprachlichen Inhalte (Inhaltsanalyse²⁸¹) kann sich somit einerseits auf ein vorher festgelegtes Auswertungsschema beziehen, andererseits werden Sätze oder Absätze eines Textes daraufhin untersucht, ob sich für die im Auswertungsschema festgelegten Kategorien auch im Text Indikatoren wiederfinden lassen. Mitunter wird aber auch das Interpretieren eines Textes bereits als Inhaltsanalyse verstanden.²⁸²

Ein weiteres Kriterium kann auch die Erfüllung von Gütekriterien sowohl bei quantitativen als auch bei qualitativen Untersuchungen sein, wobei die qualitative Forschung gegenwärtig noch keine Einigkeit bezüglich der Zugrundelegung bestimmter Gütekriterien aufweist.²⁸³ Die

²⁷⁵ STICKEL-WOLF, C.; WOLF, J. (2005), S. 189 f., zitiert nach ALBERS, S. u. a. (2007), 35.

²⁷⁶ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), 35 f.; YIN, R. K. (2003), S. 109 ff.

²⁷⁷ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 49 f.

²⁷⁸ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 40 ff.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 321 ff.; YIN, R. K. (2003), S. 89 ff.

²⁷⁹ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 40 ff.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 390 ff.; YIN, R. K. (2003), S. 92 ff.

²⁸⁰ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), 37.

²⁸¹ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 42 f.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 406 ff.; YIN, R. K. (2003), S. 109 ff.

²⁸² Vgl. SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 319 f.

²⁸³ Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 143, zitiert nach ALBERS, S. u. a. (2007), S. 44.

wichtigsten Kriterien sind die Konstruktvalidität, die interne und die externe Validität sowie die Reliabilität und Objektivität, welche durch mehrere Postulate, wie die Gegenstandsangemessenheit von Erhebungsmethoden, die Offenheit sowie die intersubjektive Überprüfbarkeit, konkretisiert werden.²⁸⁴

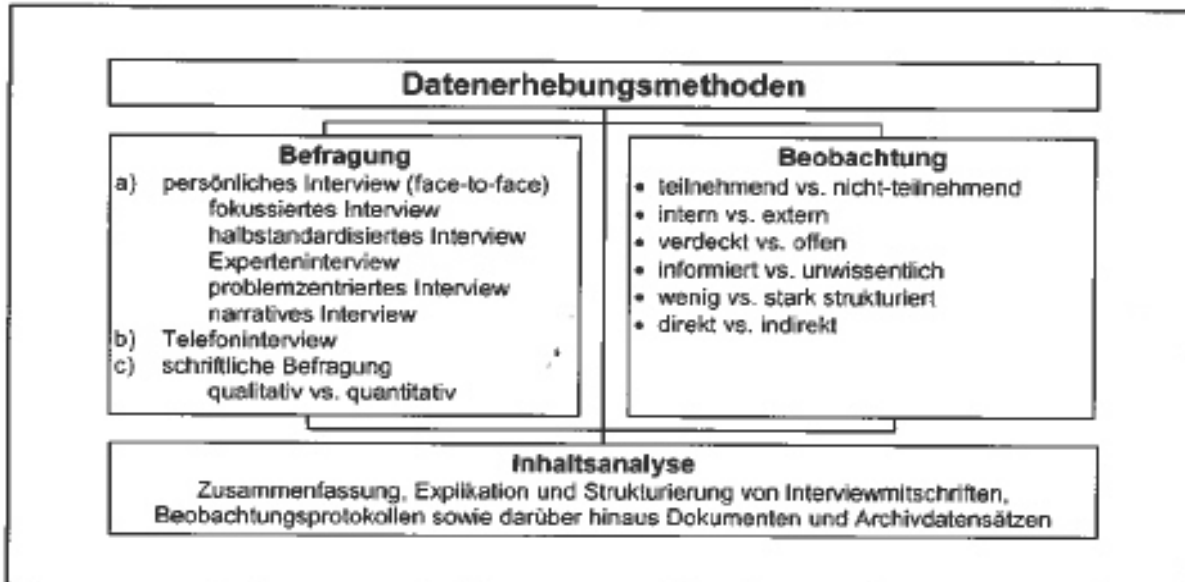


Abbildung 2: Datenerhebungsmethoden und ihre speziellen Formen

(Quelle: ALBERS, S. u. a. (2007), S. 38.)

4.1.3 Datenanalyse und Fallstudienerstellung

Ausgangspunkt der Datenanalyse ist die Sortierung und Strukturierung des erhobenen Datenmaterials, wie sie am Abschluss der Inhaltsanalyse vorhanden sein sollten. Die weiterführende Vorgehensweise bei der Auswertung kann in die beschreibende Einzelfallanalyse (*within-case analysis*) und die fallübergreifende Datenanalyse (*cross-case analysis*) unterschieden werden. Für jeden Komplex existieren mehrere Analysetechniken. Durch das Strukturieren und Paraphrasieren (Umschreibung von Inhalten) nach thematischen Einheiten und Kategorisierungen werden die Verdichtung des Fallstudienmaterials und die Erstellung eines Fallstudienreports beabsichtigt. Zur Überprüfung der inhaltlichen Richtigkeit wird den Probanden ein Fallstudienreport zur Durchsicht zugeschickt (kommunikative Validierung). Auf dieser Basis erfolgt im Rahmen einer fallvergleichenden Analyse die qualitative Inhaltsanalyse und Interpretation der Ergebnisse. Begonnen wird dabei in der Regel mit der Untersuchung auf Mustern und deren Vergleich (*pattern matching*²⁸⁵). Dies hat zum Ziel, dass die latenten und manifestierten Inhalte des Datenmaterials vor dem Hintergrund ihres sozialen Kontextes und Bedeutungsfeldes interpretiert werden,²⁸⁶ wogegen bei hypothesenüberprüfenden Fallstudien die aufgestellten Hypothesen anhand empirischer Ergebnisse überprüft werden. Bei hypothesengenerierenden Fallstudien stehen das Explizieren der untersuchten Phänomene, das Entdecken von Ur-

²⁸⁴ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 34 ff.; LAMNEK, S. (2005), S. 142 ff., zitiert nach ALBERS, S. u. a. (2007), S. 44 ff.

²⁸⁵ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 43; YIN, R. K. (2003), S. 116 ff.

²⁸⁶ Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N. (2006), S. 329.

sachen-Wirkungs-Zusammenhängen (*explanation building*), das Entwickeln logischer Modelle und dahingehend das Ableiten von Hypothesen im Mittelpunkt. Chronologische Entwicklungen lassen sich bei Langzeitstudien beschreiben.²⁸⁷ Grundsätzlich existiert für die Form und Aufmachung eines rein deskriptiven Fallstudienreports und die darauf aufbauenden Interpretationen kein Idealtyp. Somit richtet sich die Gestaltung jeweils nach dem untersuchten Phänomen, wobei eine direkte Vergleichbarkeit zwischen den Fallstudien möglich sein sollte (vgl. Anhang: Abbildung 21).²⁸⁸

Welches Untersuchungsobjekt im Rahmen dieser Fallstudie untersucht wurde, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.

4.2 Fallstudienobjekt

Die singuläre Untersuchungseinheit, die im Rahmen der *Case Study* betrachtet wird, stellt die Organisation der *ReVU* als regionaler Energieversorger sowie deren Stakeholder als weitere Analyseeinheit dar.²⁸⁹ Innerhalb dieses Abschnittes werden das Unternehmen und sein Umfeld im Fallstudienzusammenhang vorgestellt.

4.2.1 Das regionale Energieversorgungsunternehmen ReVU

Bei dem in der Fallstudie betrachteten Untersuchungsgegenstand handelt es sich als Auswahl-ebene um die deutsche Organisation eines *regionalen Energieversorgungsunternehmens* der nach folgend *ReVU* abgekürzt wird. Dabei bezieht sich die Analyse nicht zwangsläufig auf das einzelne Individuum, sondern bildet mit den Stakeholdern, mit denen es im Rahmen seiner Arbeit im Energiemarkt in Beziehung steht, im Hinblick auf das Untersuchungsziel eine Analyseeinheit.²⁹⁰ Da das Ziel der Fallstudie die Entwicklung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitssystems ist, welches auf das Management und die Ansprüche der Stakeholder abgestimmt ist, spielen somit die Einflüsse und Bedürfnisse zwischen und über die Individuen hinweg eine Rolle. Somit handelt es sich bei dieser Fallstudie um die Beschreibung einer konkreten individuellen Situation aus der betrieblichen Praxis, basierend auf einer deskriptiven Theorie im Rahmen eines *Single-Case-Designs*.²⁹¹

Die ReVU ist ein regionales Energieversorgungsunternehmen (EVU), das sich mehrheitlich im Besitz der kommunalen Hand befindet. Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2010 einen Umsatz von mehr als 1.000 Millionen Euro mit dem Energieabsatz von Strom, Gas und Wärme sowie mit Dienstleistungen und beschäftigt als regional ansässiges Unternehmen mehr als 1.000 Mitarbeiter und über 50 Auszubildende in der Region.²⁹² Dabei erfüllt das Unternehmen verschiedene Aufgaben des Energiemarktes, wie im folgenden Abschnitt beschrieben wird.

²⁸⁷ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 116 ff.

²⁸⁸ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 43.

²⁸⁹ SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 248.

²⁹⁰ SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 248 ff.

²⁹¹ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 39 ff.

²⁹² REVU (Hrsg.) (2011b), o. S.

4.2.2 Energiebranche

Auf dem deutschen liberalisierten Energiemarkt existiert eine Vielzahl von Akteuren.²⁹³ Insgesamt sind auf diesem Markt 1800 Unternehmen aktiv (vgl. Anhang: Abbildung 22). Ihre Tätigkeitsfelder reichen von der Erzeugung bzw. Förderung von Strom, Wärme und Erdgas über den Betrieb der Leitungs- und Rohrnetze bis hin zur Versorgung der Endkunden auf lokaler und regionaler Ebene.²⁹⁴ Innerhalb des Strommarktes gibt es vier Regelzonen, die von Übertragungsnetzbetreibern (ÜNB) bewirtschaftet werden (E.ON Netz GmbH, RWE Transportnetz Strom GmbH, Vattenfall Europe Transmission GmbH, EnBW Transportnetze AG) und etwa 900 Verteilnetzbetreiber (VNB), 950 Lieferanten (LF) und mehr als 650 Bilanzkreisverantwortliche (BKV) mit ca. 1350 zu bewirtschaftenden Bilanzkreisen.²⁹⁵

Die Akteure auf dem Strommarkt können in die Gruppen „Kunden“ (Leistungsgemessene Kunden, Grundversorgungskunden)²⁹⁶, „Netzbetreiber“ (Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB), Verteilnetzbetreiber (VNB))²⁹⁷, „Erzeuger“²⁹⁸, „Lieferanten“ (Kraftwerksbetreiber oder Händler)²⁹⁹, Energiebörsen (European Energy Exchange AG (EEX) in Leipzig)³⁰⁰ und sonstige Akteure³⁰¹, wie z. B. Makler, Broker und Portfoliomanager, die Stromhandelsgeschäfte im Auftrag ihrer Kunden abwickeln, unterteilt werden.³⁰²

Das ReVU als ein Akteur des Energie- und Strommarktes beliefert sowohl Großkunden (Leistungsgemessene Kunden) als auch Gewerbe- und Privatkunden (Jahresverbrauch von weniger als 10.000 kWh/a). Als Grundversorger ist das Unternehmen verpflichtet, die Versorgung der Kunden in seinem Netzgebiet durchzuführen, da es gemäß § 36 Abs. 2 EnWG jeweils die meisten Haushaltskunden in einem Netzgebiet beliefert. Über die *unbundled ReVU Netz*, als

²⁹³ KONSTANTIN, P. (2009), S. 42.

²⁹⁴ BDEW (Hrsg.) (2011a), S. 32.

²⁹⁵ BDEW (Hrsg.) (2008), S. 17.

²⁹⁶ KONSTANTIN, P. (2009), S. 42: „Kunden: „Leistungsgemessene Kunden“, vergleichbar mit den Sondervertragskunden im Monopolmarkt, sowie Großkunden, oft auch mit Eigenstromerzeugung. „Grundversorgungskunden“ sind nach dem neuen EnWG alle Haushaltskunden und Kunden mit einem Jahresverbrauch von weniger als 10.000 kWh/a. Die Grundversorger sind verpflichtet, die Versorgung von Grundversorgungskunden in ihrem Netzgebiet durchzuführen. Grundversorger ist gemäß § 36 Abs. 2 jeweils das Versorgungsunternehmen, das die meisten Haushaltskunden in einem Netzgebiet beliefert.“

²⁹⁷ KONSTANTIN, P. (2009), S. 42: „Netzbetreiber: „Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB)“, welche die Höchstspannungsnetze mit Spannungen von 380 kV und 220 kV betreiben und über Netzkuppelleitungen zum deutschen Verbundnetz zusammengeschlossen sind. Sie sind zuständig für die Spannungs- und die Frequenzhaltung, dem Versorgungswiederaufbau und dem Ausgleich von Fahrplanabweichungen in ihrer Regelzone. „Verteilnetzbetreiber (VNB)“ betreiben die Netze von 110 kV abwärts und versorgen die an ihrem Netz angeschlossenen Endkunden bzw. Weiterverteiler mit Strom. Sie sind jedoch nur für den Netzbetrieb zuständig und dürfen keinerlei Stromlieferanten- oder Händlerfunktionen ausüben.“

²⁹⁸ KONSTANTIN, P. (2009), S. 43: „Erzeuger: Dies sind meistens Verbundunternehmen mit eigenem Kraftwerkspark, unabhängige Stromerzeuger (Independent Power Producers "IPP") und Kleinproduzenten. Sie produzieren und liefern Strom an Händler und Großkunden.“

²⁹⁹ KONSTANTIN, P. (2009), S. 43: „Lieferanten: Sie können Kraftwerksbetreiber oder Händler sein, die Strom in eigener Regie kaufen und verkaufen. Lieferanten sind gegenüber den Übertragungsnetzbetreibern bilanzkreisverantwortlich, d.h. sie müssen u. a. Fahrpläne für ihre Entnahme und Einspeisestellen im Stundentakt an den Bilanzkoordinator der entsprechenden Regelzone liefern.“

³⁰⁰ KONSTANTIN, P. (2009), S. 43: „Energiebörse: Im liberalisierten Markt sind Strom und Erdgas zur Handelsware geworden und werden, ähnlich wie Wertpapiere und andere Commodities, auch an Energiebörsen gehandelt. Aufgabe der Energiebörse ist es einen finanziell, rechtlich und technisch sicheren Marktplatz für alle zugelassenen Handelsteilnehmer bereitzustellen. In Deutschland ist die „European Energy Exchange AG (EEX)“ mit Sitz in Leipzig die etablierte Energiebörse.“

³⁰¹ KONSTANTIN, P. (2009), S. 43: „Sonstige Akteure sind z.B. Makler, Broker und Portfoliomanager, die Stromhandelsgeschäfte im Auftrag ihrer Kunden abwickeln.“

³⁰² KONSTANTIN, P. (2009), S. 42 f.

100%-iges Tochterunternehmen ist das Unternehmen auch Verteilnetzbetreiber (VNB) mit Netzen von 110 kV abwärts und versorgt die an sein Netz angeschlossenen Endkunden bzw. Weiterverteiler mit Strom. Dieses Tochterunternehmen ist jedoch nur für den Netzbetrieb zuständig und darf keinerlei Stromlieferanten- oder Händlerfunktionen betreiben. Diese Aufgabe würde bei der ReVU liegen, welche jedoch im engeren Sinne kein Erzeuger mit eigenem Kraftwerkspark oder unabhängiger Stromerzeuger ist. Jedoch produziert ReVU Strom aus erneuerbaren Energien mit Wasserkraft, Fotovoltaik- und Windkraftanlagen sowie auch Biogasanlagen und liefert den Strom an Händler und Großkunden.³⁰³ Über die Energiebörse *European Energy Exchange AG* (EEX) in Leipzig wird die Energie dementsprechend wieder eingekauft, um die Endkunden zu versorgen.

4.3 Datenerhebung

Um Informationen über das ausgewählte Fallstudienobjekt ReVU zu erfassen, wurden Forschungsinterviews mit Mitarbeitern der ReVU als Mittel der primären Datensammlung durchgeführt. Damit konnten zwar die wichtigsten Nachhaltigkeitshandlungsfelder im Unternehmen identifiziert werden, jedoch nicht alle Einflüsse auf das Unternehmen, die für eine Integration von Nachhaltigkeit sprechen, sowie alle Stakeholder, mit denen die Mitarbeiter während ihrer Arbeit in Kontakt stehen und deren Ansprüche indirekt repräsentiert werden. Um dahingehend das gesamte Bild der Stakeholderbeziehungen darzustellen, wurde soweit es möglich war die Stakeholder direkt befragt oder deren Bedürfnisse und Ansichten über deren Internetauftritte, interne Dokumente wie Unternehmensbefragungen oder Marktstudien komplementiert. Eine komplette Befragung aller Stakeholder war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

Durch die Verwendung mehrerer Erhebungsmethoden (Methodentriangulation), wird eine Betrachtung der Nachhaltigkeitsthemen, Einflüsse und Ansprüche des Managements und der Stakeholder aus unterschiedlichen Perspektiven möglich. Mit der Methodentriangulation können die Nachteile der Methoden (beispielsweise unabsichtliche Verzerrung der Datenerhebung) tendenziell kompensiert und die Konstruktvalidität erhöht werden.³⁰⁴ Welche primären und sekundären Daten dahin gehend erhoben wurden, wird nachfolgend vorgestellt.

4.3.1 Primäre Datenquelle – Interview

Ausführliche Interviews werden als wichtigstes Instrument qualitativer Forschung angewendet, um Daten für einen individuellen Fall detailliert zu explorieren.³⁰⁵ Interviews zielen darauf ab, bei den Teilnehmern den Blick auf ein bestimmtes Thema lenken, dessen Spektrum nicht einzugrenzen ist,³⁰⁶ was die Grundlage für die qualitative Forschung einer Fallstudie ist. Persönliche face-to-face-Interviews sind eine sehr gute Möglichkeit, offene Fragen zu stellen und eventuell nachzufragen, um herauszufinden, welche die Motive und Einflüsse für Nachhaltigkeit im Unternehmen sind und was und wer darauf einwirkt, sich mit Nachhaltigkeit

³⁰³ Vgl. KONSTANTIN, P. (2009), S. 42 f.

³⁰⁴ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 97 ff.; ALBERS, S. u. a. (2007), S. 44 f.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 262.

³⁰⁵ Vgl. FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 8; YIN, R. K. (2003), S. 89.

³⁰⁶ FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 8.

auseinanderzusetzen sowie ein Nachhaltigkeitssystem zu integrieren. Fragebögen können dies in der Regel nicht erreichen. Während eines Interviews können Fragen erläutert werden und neue Fragen entstehen.

Für die Identifikation der Einflüsse auf das Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeit, die nachhaltigen Handlungsfelder im Unternehmen sowie auf die Stakeholder, mit denen das Unternehmen in Beziehung steht, und die Validierung der Stakeholderansprüche wurden im Rahmen von Leitfaden-Interviews³⁰⁷ Experten befragt. Ein Experte ist eine Person, die „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung“ oder die „über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“³⁰⁸. Die im Rahmen der Fallstudie befragten Experten waren ReVU-Mitarbeiter sowie die Klimaschutzzuständigen der Landeshauptstadt. Die Mitarbeiter brachten sich neben der Repräsentation ihrer Arbeits- und Handlungsschwerpunkte in Bezug auf Nachhaltigkeit auch als Teil der Stakeholdergruppe *Mitarbeiter* mit dieser Sicht ein. Somit wurde die *externe* Stakeholdersichtweise sowohl durch Erfahrungen und Kenntnisse der ReVU-*internen* Interviewpartner als auch durch weitere Internetrecherchen und interne Dokumente im Rahmen der sekundären Daten abgedeckt (vgl. Kapitel 4.3.2).³⁰⁹

Für die Expertenauswahl war somit entscheidend, dass diese einen Einblick in die Zielstellung der Abteilung bzw. des Unternehmens und einen aktiven Anteil an der Entwicklung und Umsetzung haben. Auch wurde darauf geachtet, dass sie mit bestimmten Stakeholdern im Rahmen ihrer Arbeit in direkter Interaktion stehen, da sie „am besten ihre jeweilige Relevanz ... abschätzen können“³¹⁰. Die Befragten wurden nach ihrer organisatorischen Position und Zuständigkeit ausgewählt. Dabei wurde möglichst für jeden strategischen Unternehmensbereich, wie Controlling, Einkauf, Personal, Vertrieb und erneuerbare Energien sowie auch für die *unbundled Netzgesellschaft* und jede Stakeholdergruppe mindestens ein Ansprechpartner ausgewählt. Besonders erfreulich war, dass sich sowohl der ReVU -Betriebsrat als auch einige ebenfalls zeitlich sehr eingebundene Führungskräfte sowie die Klimaschutzbeauftragte der Landeshauptstadt für ein Gespräch bereit erklärten. Insgesamt wurden elf ReVU -Mitarbeiter und die Klimaschutzzuständige interviewt, wofür je Gespräch eine Vorbereitung (Terminabsprache, Vorgespräch) und Nachbereitung (Transkripterstellung und Freigabe) notwendig waren.³¹¹ Die Experten wurden mit der Terminvereinbarung über die Hintergründe und Rahmeninhalte des Gesprächs informiert. Zu Beginn des Interviews wurden der Ablauf und die Verwendung des Interviews erklärt und die Erlaubnis der Aufnahme des Gespräches eingeholt, um das Gespräch als Audiodatei zu speichern; anschließend wurde es mittels der Software F5 in eine schriftliche Form transkribiert.³¹² Somit wussten die Gesprächspartner um den formalen Rahmen und die Inhalte des Interviews. Bei vollkommenem Unverständnis wurden das

³⁰⁷ Vgl. FLICK, U. (2010), S. 127; FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 8: Experteninterviews sind eine spezielle Anwendungsform von Leitfaden- Interviews (vgl. Abbildung 23).

³⁰⁸ MEUSNER, M.; NAGEL U. (1991), S. 443.

³⁰⁹ Vgl. OERTEL, C. (2000), S. 36 ff.; WOLF, A (2005), S. 74 f.

³¹⁰ GRABATIN, G. (1981), S. 110.

³¹¹ Vgl. WOLF, C. (2005), S. 74 f.

³¹² Vgl. AUDIOTRANSKRIPTION (Hrsg.) (2011), o. S.

Thema und die Inhalte der Befragung zu Beginn besprochen, um eine Basis für das Interview zu schaffen. Die Interviewdauer bewegte sich zwischen 30 und 120 Minuten.

Die Gesprächspartner wurden im Rahmen eines *halbstandardisierten* Interviews³¹³ mithilfe eines Leitfadens befragt (vgl. Abbildung 23). Aufgrund der offenen und natürlichen Gestaltung der Interviewsituation und der möglichen individuellen Steuerung durch den Interviewer kommen wesentlich authentischere Informationen und Ansichten hervor, als sie sich in standardisierten oder stark strukturierten Verfahren ergeben würden.³¹⁴ *Teilstrukturiert* ist ein Gespräch durch vorbereitete Fragen, die in einem Gesprächsleitfaden vorliegen (vgl. Tabelle 14). Die Reihenfolge der Fragen kann aber im Gesprächsverlauf verändert werden, und es können auch Zwischenfragen eingebaut oder Fragen weggelassen werden, wenn sie schon beantwortet wurden. Wichtig ist es aber immer, die Ziele des Interviews nicht aus den Augen zu verlieren und gleichzeitig freundlich und nicht aufdringlich zu fragen.³¹⁵

Leitfaden-Interviews werden auf der Grundlage eines Leitfadens geführt, bei denen durch die „offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragenbeantwortung miterfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen“³¹⁶. Der Gesprächsleitfaden wird nach thematischen Bereichen gegliedert und besteht aus offenen, theoriegeleiteten und konfrontativen Fragen.³¹⁷ Wichtig war es bei den Freigaben, auf die anonyme Behandlung der Aussagen der Interviewten zu verweisen, da ansonsten die Gesprächsaufzeichnungen teilweise nicht freigegeben worden wären. Außerdem ist auch bei der unternehmensinternen Befragung darauf zu achten, inwieweit die Antworten des Befragten aufgrund sozialer Erwünschtheit seitens der Gesprächspartner angepasst werden.³¹⁸ Dementsprechend wurde darauf geachtet, nicht nur eine Person einer Abteilung bzw. eines Bereiches, sondern – wenn möglich – mehrere Personen zu befragen. Da durch diese Interviews zwar alle internen managementseitigen Nachhaltigkeitsthemen, jedoch nicht alle Stakeholder mit ihren Ansprüchen erfasst werden konnten, wird diese Lücke durch sekundäre Daten geschlossen.

4.3.2 Sekundäre Datenquellen

Interviews sind ein Teil dieser Untersuchung; ein weiterer zu analysierender Datensatz kommt aus sekundären Quellen, wie Internetauftritten, Broschüren und Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten der Stakeholder sowie internen Dokumenten, wie Unternehmensbefragungen und Branchenstudien, wie auch physischen oder kulturellen Artefakten³¹⁹, um weitere Informationen über die Einflüsse auf das Unternehmen und die Ansprüche der Stakeholder im Zu-

³¹³ Vgl. FLICK, U. (2010), S. 127 ff.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 321 ff.

³¹⁴ Vgl. FLICK, U. (2010), S. 117; FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 8; YIN, R. (2003), S. 89.

³¹⁵ YIN, R. K. (2003), S. 90.

³¹⁶ SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 387.

³¹⁷ FLICK, U. (2010), S. 128 ff.

³¹⁸ Vgl. SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 355: „Die Anpassung der Antworten hängt außer von den erfragten Merkmalen ... von den vom Befragten vermuteten Antworten ab.“ Danach wird in eine „kulturell-soziale“ und eine „situationelle soziale“ Erwünschtheit unterschieden.

³¹⁹ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 96.

sammenhang mit der Nachhaltigkeit zu erfahren.³²⁰ Durch die sekundären Quellen sollen die „Lücken“ in den primären Daten geschlossen werden.

Dazu wurden unternehmensinterne Dokumente der Kundenbefragungen 2010 herangezogen, um die Ansprüche bestimmter Kunden zu erfassen. Die Befragungen beinhalten die „Leserbefragung Magazin“ (für alle Kundengruppen, Hauptzielgruppe Privatkunden), „Zufriedenheit, Loyalität und Produktgestaltung“ (Geschäftskunden, Privatkunden) und das „Monitoring Bekanntheit und Image“ (Netzkunden, Bestandskunden), ferner auch eine „Energie-Partnerbefragung“ 2011 zur Erfassung der Ansprüche der Marktpartner. Für weitere Stakeholder aus Politik und Behörden, wie dem *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit*, dem *Landesministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr*, den Medien und Meinungsbildnern, wie die *Deutsche Energie-Agentur GmbH* (dena), die *regionale Energieagentur*, dem *Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.* (BDEW) sowie Interessengruppen und Verbände wie der *Umweltallianz*, dem *Energie-Tisch*, dem *Klimaschutzverein* und die *Bioenergie-Region* wurden die jeweiligen Internetauftritte auf Einflüsse und Ansprüche hin untersucht und in die Datensammlung mit einbezogen.

Weitere Datenquellen stellen physikalische Artefakte des Unternehmens dar, wie das für das gesamte Unternehmen eingeführte Umweltmanagementsystem (UMS), welches nach der internationalen Norm DIN EN ISO 14001 zertifiziert ist. Im Zentrum des UMS steht die Umweltpolitik der ReVU als Handlungsrichtlinie für alle betrieblichen Entscheidungen und Aktivitäten. Zusammen mit dem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM) stellt es ein ganzheitliches Management dar. Weitere Quellen sind das ReVU-Bildungsprogramm, das betriebliche Vorschlagswesen, die Gesundheitsvorsorge, der Betriebssport, verschiedene Handbücher, Leitfäden und Betriebsvereinbarungen sowie kulturelle Artefakte, wie das ReVU-Leitbild und die Vision.

Branchenstudien bilden ebenso eine Datengrundlage. Dafür wurden die im Unternehmen vorhandenen sowie weitere Studien recherchiert. Die Studien zur Energiebranche von KPMG, Ernst & Young bzw. dem BDEW und Deloitte wurden nach ihrem Thema, nach Branche/Untersuchungsgegenstand, Untersuchungsbereich, Chancen, Risiken, Handlungsfeldern, Handlungsoptionen, Megatrends und Treibern strukturiert tabellarisch erfasst und bereichsbezogen verdichtet.

Ähnlich wie bei den Branchestudien wurden auch die Wettbewerber tabellarisch erfasst. Dazu wurden aufgrund der strukturellen Unterschiede auf der einen Seite die vier großen Verbundversorger (E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall Europe)³²¹ als Vorbilder im Bereich der Nachhaltigkeit und auf der anderen Seite 13 vergleichbare regionale Energieversorger als Wettbewerber auf ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten hin untersucht. Für den Wettbewerbsvergleich wurden regionale Energieversorgungsunternehmen mit ähnlicher Struktur (regional, nicht Stadtwerk) und Größe (Umsatz) herangezogen. Da es im Energiemarkt 1800 Unternehmen gibt, war es im Rahmen der Arbeit nicht möglich, die passenden Wettbewerber herauszu-

³²⁰ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 85 ff.

³²¹ DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 35.

filtern; deswegen wurde eine Deloitte-Studie (2011) herangezogen, in der relevante Megatrends und die Ableitung zentraler Herausforderungen für die deutschen Energieversorger betrachtet wurden. Im Fokus dieser Benchmark standen die vier deutschen Verbundversorger, die 30 deutsche Regionalversorger und 17 europäische Verbundversorger³²². Die untersuchten Regionalversorger erwirtschafteten im Jahr 2009 mehr als 400 Millionen Euro Umsatz.³²³ Grundsätzlich weisen die deutschen Verbund- und Regionalversorger signifikante Unterschiede auf. Dabei übertraf der Umsatz der vier Verbundversorger 2009 den Gesamtumsatz der 30 untersuchten Regionalversorger um mehr als das Dreifache (summierter Gesamtumsatz der Verbund- und Regionalversorger 2009 ca. 213 Mrd. Euro, Marktanteil von 80 %³²⁴).³²⁵ Da das Fallstudienobjekt ReVU in diesem Benchmark unter die Liste der Regionalversorger fällt, wurden die weiteren Regionalversorger als Benchmark des Unternehmens betrachtet. Von diesen 30 Regionalversorgern wurden aber die Stadtwerke aufgrund ihrer strukturellen Unterschiede zum Untersuchungsobjekt aussortiert. Stadtwerke haben mit räumlich kleineren, lokaleren und konzentrierteren Versorgungsstrukturen andere Rahmenbedingungen als regionale Versorger mit einem weitläufigeren Netzgebiet. Mit dieser Unterscheidung blieben 13 regionale Energieversorger als betrachtete Wettbewerber übrig. Diese wurden nach ihrer Nachhaltigkeitsaktivität (Strategie, Ziele, Handlungsfelder, Systeme und Standards) und Berichterstattungsaktivität (Nachhaltigkeitsbericht, für sich oder in Kombination mit Umwelt-Geschäftsbericht oder nach GRI-Richtlinien, Internetauftritt) untersucht, tabellarisch strukturiert erfasst und qualitativ nach den Nachhaltigkeitsinhalten sowie quantitativ nach den verwendeten Systemen und Berichterstattungen analysiert. Das Ergebnis der Analyse der Datenquellen wird im folgenden Kapitel erörtert.

4.4 Datenanalyse

Nachdem die Datenquellen der Fallstudie erhoben und aufbereitet wurden, mussten sie ausgewertet werden. Erst mit dieser Auswertung war eine Aussage über die Annahmen und die Forschungsfragen möglich. Daten, wie die der Wettbewerber und der Branchenstudien, wurden bereits im Rahmen der Inhaltsanalyse strukturiert, paraphrasiert und verdichtet. Somit wurden bei den Wettbewerbern qualitativ die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen und quantitativ die Berichtsformen erfasst. Innerhalb der Branchenstudien wurden die Chancen, Risiken, Handlungsfelder, Handlungsoptionen, Megatrends und Treiber des Energiemarktes identifiziert und zu Kernaussagen zusammengefasst. Die Interviews wurden transkribiert, von den Interviewten auf ihre Richtigkeit durchgesehen und freigegeben.

Ziel der Analyse war es, die vorher genannten primären und sekundären Daten auf die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen inner- und außerhalb des Unternehmens hin zu überprüfen, wofür unterstützend die Stakeholder und deren Ansprüche betrachtet wurden, um eine Handlungsoption für das Fallstudienunternehmen der ReVU abzuleiten. Wichtig war es dabei, die internen Nachhaltigkeitsansprüche bzw. -themen mit denen der Stakeholder auf Muster hin zu

³²² DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 6, 35.

³²³ DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 18.

³²⁴ DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 18.

³²⁵ DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 19.

untersuchen und zu vergleichen (*pattern matching*)³²⁶. Dabei wurden für die Datenanalyse hauptsächlich qualitative und einige quantitative Forschungsmethoden innerhalb der *within-case-Analyse* verwendet. Im Rahmen der Fallstudie wurde das qualitative Datenanalysetool MAXQDA verwendet, welches im Folgenden kurz vorgestellt wird, wobei auch auf die Verwendung und Analyse im Rahmen der Arbeit eingegangen wird.

4.4.1 MAXQDA – Das Tool für qualitative Datenanalyse

MAXQDA unterstützt die qualitative Analyse von Textdaten sowie die systematische Auswertung und Interpretation der Texte und auch theoretischer Schlussfolgerungen. MAXQDA wird in vielen Wissenschafts- und Praxisfeldern eingesetzt, wie beispielsweise dem Marketing, den Wirtschaftswissenschaften und der Sozialplanung.³²⁷ Es unterstützt das Organisieren und Strukturieren der Dokumente durch deren einfachen Import in Form von Texten (doc-, docx-, rtf-, pdf-Format), Bildern (jpg-, gif-, bmp-, png-, tif-Format) und OLE-Objekten (beispielsweise Excel-Diagramm, Powerpoint-Folie) sowie von Texten aus dem Internetbrowser per drag & drop. Es ermöglicht die Editierbarkeit aller Word- und RTF-Dokumente – auch in codiertem Zustand – und die automatische Codierung vorstrukturierter Dokumente, die als Excel-Tabelle vorliegen. Dokumente können in Dokumentgruppen und davon unabhängigen Dokumentsets organisiert werden. MAXQDA kann dokumentspezifische Übersichtstabellen der zugeordneten codierten Text- und Bildsegmente, Codes, Links und Memos mit einem Mausklick erzeugen – und bei Bedarf als Excel- und HTML-Tabelle exportieren. Es ermöglicht das Gestalten eines flexiblen, hierarchischen Kategoriensystems (Codesystem) und verschiedener Formen der Codierung. Dabei können innerhalb der *klassischen Codierung* ausgewählte Textabschnitte einem oder mehreren Codes zugewiesen werden. Mit dem *freien Codieren* werden Textstellen neuen (freien) Codes zugeordnet. Texte können auch gezielt auf das Vorkommen eines oder mehrerer vorab ausgewählter Codes (*gezielte, selektive Codierung*) durchgearbeitet werden; ein im Text vorkommender (besonders aussagekräftiger) Begriff wird als Code definiert und ins Codesystem übernommen, und die Textstelle wird gleichzeitig diesem Code zugeordnet (*In-Vivo-Codierung*). Es können aber auch *Farbcodierungen* vorgenommen werden. Daten lassen sich damit analysieren und mithilfe graphischer Darstellungen, wie Farbattributen, dem *Code-Matrix-Browser*, der eine Matrixdarstellung von Codes und Dokumenten beispielsweise zur Darstellung der Themen in ausgewählten Texten erzeugt, und dem *Code Relations-Browser*, der ein Diagramm der Überschneidungen von Codierungen generiert, präsentieren. Es lassen sich auch qualitative Daten mit quantitativen Informationen und umgekehrt verbinden. So erlauben *Kreuztabellen* eine Übersicht über die Beziehungen zwischen Codes (Zeilen) und Variablen (Spalten). Die *Segmentmatrix* zeigt in einer Tabelle die mit ausgewählten Codes codierten Segmente an; die Spalten der Tabelle werden dabei durch die Ausprägungen einer kategorialen Variable bestimmt. MAXQDA bietet ebenso die qualitative Analyse durch die Analyse von *Worthäufigkeiten* sowie noch viele

³²⁶ Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 43; YIN, R. K. (2003), S. 116 ff.

³²⁷ MAXQDA (Hrsg.) (o. A. a), o. S.

weitere Funktionen.³²⁸ Die genannten Funktionen wurden dabei im Rahmen der Fallstudie verwendet, wobei die Analyse nachfolgend näher beschrieben wird.

4.4.2 Die Datenauswertung mit MAXQDA

Für die Fallstudienanalyse mit MAXQDA wurden alle primären und sekundären Daten in das Tool importiert und in die Datensets Interviews, Internetquellen, Branchenstudien und Wettbewerbsanalyse eingegeben. Dabei wurden die Branchenstudien und die Wettbewerbsanalyse bereits mit ihrer verdichteten Form importiert. Um die Daten auszuwerten, wurde auf der Basis des Forschungsproblems ein Kategorienschema angelegt. Thematisch wurden die Code-Systeme nach Nachhaltigkeit entsprechend der Kategorien des GRI-Leitfadens, den Stakeholdern und ihren jeweiligen Ansprüchen, nach regulativen, normativen und kognitiven Einflüssen, den Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Richtlinien, Standards und ökonomischen, ökologischen und sozialen Kennzahlen des Wettbewerbs entwickelt.

Der Bereich der Nachhaltigkeit wurde entsprechend dem GRI-Leitfaden³²⁹ nach den Kategorien ökonomisch, ökologisch und soziales mit ihren jeweiligen Aspekten (vgl. Anhang: Tabelle 15 ff.) unterteilt. Dabei wurden die Aspekte innerhalb der Kategorien nochmals in Themenbereiche, den Unternehmenszielen oder Unternehmensbereichen folgend³³⁰, untergliedert (vgl. Anhang: Abbildung 24 f.). Die Stakeholder wurden entsprechend der theoretischen Vorgaben (vgl. Kapitel 3.2) unterteilt und mit ihren theoretischen Ansprüchen unterlegt (vgl. Anhang: Abbildung 26). Die Einflüsse wurden nach Stakeholdern (vgl. Kapitel 3.2) und diese jeweils nach regulativen, normativen und kognitiven Einflüssen (vgl. Kapitel 3.1) unterteilt; hier wurde innerhalb der jeweiligen Einflüsse noch unterschieden, ob diese vom Stakeholder oder vom Unternehmen ausgehen. Die Kommunikationsmöglichkeiten wurden *in-vivo* codiert, wobei besonders aussagekräftige Begriffe aus den Texten als Code festgelegt werden (vgl. Anhang: Abbildung 27). Bei den Richtlinien und Standards innerhalb des Wettbewerbes wurde ebenfalls entsprechend des Wettbewerbsvergleiches *in-vivo* vorgegangen. Bei den Kennzahlen innerhalb des Wettbewerbes wurde der Nachhaltigkeitsbaum kopiert, um die entsprechenden Themen zuzuordnen. Auf der Grundlage des Code-Baumes und der durch den Leitfaden teilweise segmentierten Interviews konnten die Textteile bzw. -segmente der Datenquellen den einzelnen Codes zugeordnet werden.

Mit dem Abschluss der Codierung war die Analyse der Daten möglich. Dabei waren Wort- und Codehäufigkeiten als Frequenzanalyse³³¹ das Mittel, um bestimmte Themen innerhalb der Stakeholderansprüche, der Einflüsse oder der Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren. Um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Themenbereichen deutlich zu machen, erwies sich der *Code-Relation-Browser* als hilfreich. So konnten beispielsweise die Stakeholder und ihre Ansprüche den Nachhaltigkeitsthemen gegenübergestellt und Muster identifiziert werden

³²⁸ FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 45; MAXQDA (Hrsg.) (o. A. b), o. S.

³²⁹ Vgl. GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.

³³⁰ Vgl. LOEW, T.; BRAU, S. (2009), S. 6 ff.; REVU (o. A. b), o. S.

³³¹ Vgl. SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 408.

(*pattern matching*³³²). Durch Kreuztabellen war es möglich, über die Anzahl der Codes Themenbereiche zu gewichten.

Welche Ergebnisse die Datenquellen und ihre Analyse mittels MAXQDA im Rahmen der Fallstudie gezeigt haben, wird folgendes Kapitel vorgestellt.

³³² Vgl. ALBERS, S. u. a. (2007), S. 43; YIN, R. K. (2003), S. 116 ff.

5 Ergebnisse zur Integration eines Nachhaltigkeitssystems

Im Rahmen dieser Fallstudie wurde, wie bereits mehrmals erwähnt, das Unternehmen der *ReVU* als *regionales Energieversorgungsunternehmen* auf Einflüsse hinsichtlich der Auseinandersetzung und Integration der Nachhaltigkeit, der Beachtung und des Einbezugs der Stakeholder und ihrer Ansprüche sowie der dahingehenden Identifikation der Nachhaltigkeitsthemen betrachtet. Begonnen wurde mit der Identifikation der wichtigsten Mechanismen, die auf das Unternehmen einwirken, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

5.1 Einflüsse auf das Unternehmen

Im Rahmen aktueller Diskussionen und Ereignisse, wie dem Reaktorunfall in Fukushima, wirken verstärkt Kräfte auf das Unternehmen ein, nachhaltig zu handeln und Nachhaltigkeit zu integrieren. Diese institutionellen Kräfte können dabei regulativer, normativer und kulturell-kognitiver Natur sein. Entsprechend der Integrationsebene können diese interorganisationale, organisationale oder individuelle Effekte beinhalten (vgl. Kapitel 3.1). Nachfolgend sind institutionalisierte Aktivitäten entsprechend der Ebenen tabellarisch zusammengefasst (Tabelle 4); sie werden in den folgenden Unterkapiteln weiter ausgeführt und erklärt.

Tabelle 4: Institutionelle Aktivitäten und Einflüsse der *ReVU*.

Ebene \ Säule	Regulative	Normative	Kulturell-Kognitiv
Individuell	Veränderung der Wertschöpfungskette und der Unternehmensstruktur (Unbundling).	Strategische Ausrichtung: <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild und Vision, • Kultur (Corporate Identity, -Design, -Wording), • Aus- und Weiterbildung, • Präqualifikation für Lieferanten u. a. 	Mimetische Orientierung an nachhaltigen Branchen- und Wettbewerbsthemen, Verhalten und Standards.
Organisational	Gesetze: <ul style="list-style-type: none"> • EnWG, • (neue) EEG, • KWKG u. a.; Arbeitsgesetze u. a. Regelungen: <ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge und • Betriebsvereinbarungen. 	Managementsystem: <ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagementsystem (ISO 14001 mit Politik und Zielen), • Technisches Sicherheitsmanagement (TSM), • Eingliederungsmanagement, • Gesundheitsmanagement. Richtlinien: <ul style="list-style-type: none"> • Compliance, • Gleichbehandlung u. a. 	Wirkung des Marktes und der nachhaltigen Ausrichtung der Wettbewerber: <ul style="list-style-type: none"> • Verwendete Standards und Richtlinien sowie • Ressourcen(-Kampf), • (neue) Technologien, • stagnierender Gesamtmarkt, • (neue) Geschäftsfelder.
Interorganisational	Energie- und Umwelt-/Klimapolitik der Bundesregierung und des Landes.	Standards und Richtlinien: <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001/9000, • GRI, • EMAS u. a., Gesellschaftliche Erwartungen. 	Themen der Globalisierung, Klimawandel, Energiewende, Ressourcenknappheit; demographischer Wandel, Urbanisierung.

(Eigene Darstellung.)

5.1.1 Regulative Mechanismen

Innerhalb des organisationalen Umfeldes der ReVU des *regionalen Energieversorgungsunternehmens* wirken verschiedene Elemente auf das Unternehmen und sein nachhaltiges Handeln ein. Ein wichtiges Element für das regionale Energieversorgungsunternehmen sind die regulativen Mechanismen der Regelsetzung, Beobachtung, Kontrolle und Sanktionierung von Verhalten³³³, insbesondere durch das Regierungssystem. Somit hat die Energie- und Klimapolitik der Bundesregierung und des Landes einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens.

Von der Bundesregierung wurde dahingehend im August 2007 das *Integrierte Energie- und Klimaschutzprogramm* (IEKP) verabschiedet; die Beschlüsse zu dessen konkreter Umsetzung definieren grundlegende Klimaschutzziele für das Jahr 2020:

- Reduktion der deutschen Treibhausgasemissionen um 40 % gegenüber 1990 als Beitrag zur globalen Emissionsminderung;
- der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung soll bei mindestens 30 % liegen;
- der Anteil erneuerbarer Energien an der Wärmeerzeugung soll 14 % betragen;
- Ausbau von Biokraftstoffen ohne Gefährdung von Ökosystemen und Ernährungssicherheit.³³⁴

Darüber hinaus besteht im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie das Ziel, die Energieproduktivität im Vergleich zu 1990 zu verdoppeln. Das *Meseberg-Programm* der IEKP umfasst 29 Punkte und soll ergänzend zum Emissionshandel sowie anderen bereits bestehenden Instrumenten wirken, damit die Zielvorgaben erreicht werden (vgl. Anhang: Tabelle 20). Das Programm ist dabei um eine Steigerung der Energieeffizienz (Kraftwerke, Stromzähler, Gebäude), den Ausbau der erneuerbaren Energien (Grüner Strom, Wärme aus EE, Stromnetzausbau, Biogas) und einen umweltschonenden Verkehr (Biokraftstoffe, Elektromobilität, Maut, Steuern) bemüht. Dabei wird die Organisation insbesondere durch die diesbezügliche Gesetzgebung beeinflusst. Im Bereich der Energieeffizienz wird die ReVU durch das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG) und das Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) und deren Novellen beeinflusst. Mit dem Gesetz über die Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) fördert die Bundesregierung die Modernisierung und den Neubau effizienterer Kraftwerke und des Wärmenetzes, in das Wärme aus KWK-Anlagen eingespeist wird. Ziel ist es, den Anteil hocheffizienter KWK-Anlagen an der Stromproduktion bis 2020 auf 25 % zu erhöhen.³³⁵ Mit der Förderung von Mini-KWK-Anlagen im Rahmen der Klimaschutzinitiative werden zusätzliche Anreize zur Marktentwicklung und zur Erschließung der KWK-Potenziale im Bereich kleinerer Objektversorgungen gegeben.³³⁶

³³³ WALGENBACH, P.; MEYER, R. (2008), S. 57.

³³⁴ BMU (Hrsg.) (2009), o. S.

³³⁵ BMJ (Hrsg.) (2011b), o. S.

³³⁶ BMU (Hrsg.) (2009), o. S.

Die Bereiche „Energieeffizienz“, „erneuerbare Energien der Energiepolitik“ und „Regulierung der Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetze“ werden im Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) geregelt; dort heißt es in § 1 wörtlich: „Zweck des Gesetzes ist eine möglichst sichere, preisgünstige, verbraucherfreundliche, effiziente und umweltverträgliche leitungsgebundene Versorgung der Allgemeinheit mit Elektrizität und Gas, die zunehmend auf erneuerbaren Energien beruht.“³³⁷ Dabei dient es dem Ziel „der Sicherstellung eines wirksamen und unverfälschten Wettbewerbs bei der Versorgung mit Elektrizität und Gas und der Sicherung eines langfristig angelegten leistungsfähigen und zuverlässigen Betriebs von Energieversorgungsnetzen“³³⁸. Richtschnur der Energiepolitik der Bundesregierung bildet das sogenannte energiepolitische Zieldreieck aus Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz. Die drei Eckpunkte bilden auch jeweils Dimensionen des Nachhaltigkeitsdreiecks ab (vgl. Abbildung 3). Diese drei Ziele stehen nicht unabhängig nebeneinander, sondern in einem Spannungsverhältnis zueinander; dabei sind sie aber gleichgewichtig und sollen gleichzeitig erreicht werden. Somit gibt es teilweise innerhalb der Energiewirtschaft einen klaren Zielkonflikt, der gleichzeitig einen Zielkonflikt der Nachhaltigkeit ausdrückt. In vielen Fällen sind eine gesteigerte Versorgungssicherheit (soziale Sicherheit) oder eine höhere Umweltverträglichkeit (Ökologie) mit höheren Preisen (Ökonomie) verbunden. Daher verursachen beispielsweise einige besonders umweltfreundliche Energieträger Probleme bei der Versorgungssicherheit durch Lastveränderungen innerhalb des Netzes und dahingehende Investitionen in das Netz. Anders gesehen birgt eine ausschließlich Fixierung auf die Preise einen schnellen Verlust der Ziele in Umweltschutz und Versorgungssicherheit in sich.³³⁹

So ist die *ReVU Netz* im Rahmen der Liberalisierung der Strommessung durch das EnWG als Netzbetreiber verpflichtet, bei einem Zähleraustausch intelligente Stromzähler und lastabhängige, zeitvariable Tarife³⁴⁰ anzubieten. Hierdurch können Verbraucher die Energie geregelter nutzen und Energiekosten sparen, und Kraftwerksparks können effizienter genutzt werden. Dafür müssen die politischen Ziele mit den entsprechenden Gesetzen und Verordnungen, wie dem EnWG und der *Verordnung zum Erlass von Regelungen über Messeinrichtungen im Strom- und Gasbereich* hinterlegt werden, um die Anforderungen zu konkretisieren³⁴¹ und eine regulatorische Institutionalisierung zu erreichen.

³³⁷ BMJ (Hrsg.) (2011a), o. S.

³³⁸ BMJ (Hrsg.) (2011b), o. S.

³³⁹ BDEW (Hrsg.) (o. A. b), o. S.

³⁴⁰ BMU (Hrsg.) (o. A.), o. S.

³⁴¹ BMU (Hrsg.) (o. A.), o. S.

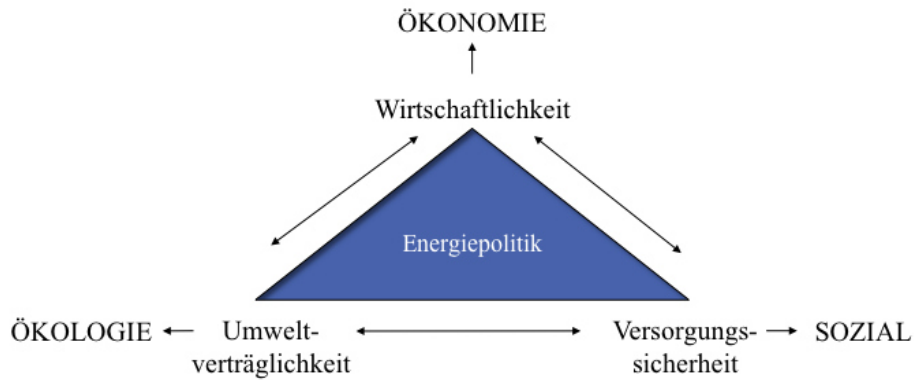


Abbildung 3: Energiepolitisches Zieldreieck mit Bezug zum Nachhaltigkeitsdreieck
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an BDEW (Hrsg.) (o. A. c), o. S.)

Im Bereich der regenerativen Energien wird mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, wie Wasserkraft, Wind- und Sonnenenergie, Biomasse, Geothermie, Deponie- und Klärgas sowie Grubengas gefördert. Der Zweck ist die Festlegung von Einspeisevergütungen für Strom aus erneuerbaren Energien, die über dem Marktpreis liegen. Netzbetreiber werden verpflichtet, Ökostrom zu diesen Sätzen und in vollem Umfang abzunehmen und somit auf den Markt zu bringen. Dabei werden die über die sogenannte EEG-Umlage entstehenden Mehrkosten in erster Linie von den Stromkunden getragen³⁴², welche dies als Preiserhöhung wahrnehmen.

Mit dem Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz – EEG) ab dem 1. Januar 2012 werden auch „die vorrangige Abnahme, Übertragung, Verteilung und Vergütung dieses Stroms durch die Netzbetreiber einschließlich des Verhältnisses zu Strom aus Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) sowie einschließlich Prämien für die Integration dieses Stroms in das Elektrizitätsversorgungssystem“³⁴³ sowie der „bundesweiten Ausgleich des abgenommenen Stroms, für den eine Vergütung oder eine Prämie gezahlt worden ist“³⁴⁴, geregelt. Somit soll der direkte Handel von erneuerbaren Energien an der Börse möglich werden.

Doch für einen reibungslosen Ausbau und die Nutzung erneuerbarer Energien sowie für die Versorgungssicherheit ist ein stabil betriebenes Stromnetz notwendig. Dafür ist der Ausbau des Stromnetzes unabdingbar und verursacht Kosten – auch für die ReVU Netz. Zu deren Regelung trägt das Energieleitungsausbaugesetz (EnLAG) bei. Im Bereich des Biogases strebt die Bundesregierung mit der Gasnetzzugangsverordnung an, mehr Biogas in das Erdgasnetz einzuspeisen, es damit breiter verfügbar zu machen und bis 2030 einen Anteil von 10 % zu erreichen.³⁴⁵ Biogas hat nicht nur im Energiebereich eine große Bedeutung, sondern soll neben dem erneuerbaren Strom der Elektromobilität durch Biodiesel und Pflanzenölkraftstoffe ein

³⁴² BDEW (Hrsg.) (o. A. c), o. S.

³⁴³ BMU (Hrsg.) (2011), S. 7.

³⁴⁴ BMU (Hrsg.) (2011), S. 7.

³⁴⁵ BMU (Hrsg.) (o. A.), o. S.

Bestandteil des Kraftstoffs im Verkehr sein.³⁴⁶ Somit steht die nationale Klimaschutzpolitik im Kontext des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung und der Agenda 21.³⁴⁷

An der nachhaltigen Entwicklung und dem energiepolitischen Zieldreieck orientiert sich auch die Energiepolitik des Landes und legte einen Plan zur Energiepolitik vor. Die wichtigsten Punkte sind dabei die Energieeffizienz, erneuerbare Energien und die Energieforschung. Die einzelnen Punkte sind denen der Bundesregierung ähnlich, wobei sie mit regionalen Maßnahmen unterlegt sind. Besonders fällt die Betonung des heimischen Energieträgers Braunkohle als Schwerpunkt der Energiepolitik auf, da er langfristig sicher und kalkulierbar zur Verfügung steht und subventionsfrei wettbewerbsfähig ist. Für die Region bietet der Energieträger eine verlässliche Grundlage für den notwendigen Umbau des Energiesystems, obwohl er sehr CO₂-intensiv ist und somit klimaschädlich wirkt. Damit widerspricht diese Nutzung allerdings dem Nachhaltigkeitsprinzip, da die Abscheidung und Speicherung von Kohlendioxid (CCS) ein Punkt des Plans ist. Auch wird die leistungsstarke Infrastruktur der Energieforschung mit ihren langjährigen Erfahrungen in speziellen Fachgebieten (etwa konventionelle Kraftwerkstechnik, Brennstoffveredlung, rationelle Energieanwendung) und zum anderen aus innovativen technologischen Ansätzen (Photovoltaik, Brennstoffzellen, Speichertechnologien) gestärkt und unterstützt, da sie als Voraussetzung für eine nachhaltige Energiewirtschaft und eine Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes gesehen wird.

Neben dem gesetzlichen Druck auf ökologischer Seite werden auch in sozialer Hinsicht Gesetzesregelungen an die ReVU gestellt. Dies sind Gesetze, welche die Arbeit an sich und diesbezügliche Regelungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber betreffen. Zu nennen sind neben dem Grundgesetz (GG) vor allem das Arbeitsschutzgesetz (ArSchG) als Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Arbeitszeitgesetz (ArZG) sowie das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) und andere Verordnungen (vgl. Anhang: Tabelle 21)³⁴⁸. Dem ReVU-Arbeitnehmer und der ReVU als Arbeitgeber bieten sich damit ein gesetzlicher Rahmen und Sicherheit in Bezug auf das Arbeitsrecht.

Ein weiteres organisationales Element der regulativen Institutionalisierung stellt der *Tarifvertrag* als eine überbetriebliche Vereinbarung über Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die *Betriebsvereinbarung* als Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat dar, der aber nicht nur Rechte und Pflichten dieser Betriebsparteien begründet, sondern auch (wie ein Gesetz oder Tarifvertrag) verbindliche Normen für alle Arbeitnehmer eines Betriebes formuliert. Somit gibt es für den sozialen Nachhaltigkeitsbereich der Arbeitnehmer ein Regularium, welches grundsätzliche Dinge, wie Arbeitszeit, Vergütung sowie Arbeitsumfeld, Aus- und Weiterbildung oder Innovationen, regelt. Ferner existieren individuelle Regelwerke für die Konstruktion von Bauelementen, die Compliance-Richtlinie, welche die allgemeinen Verhaltensanforderungen, die Vermeidung von Interessenkonflikten, den Um-

³⁴⁶ BMU (Hrsg.) (o. A.), o. S.

³⁴⁷ BMU (Hrsg.) (2009), o. S.

³⁴⁸ BMJ (Hrsg.) (o. A.), o. S.

gang mit Geschäftspartnern und Dritten, das Verhalten gegenüber Amtsträgern und Behörden und Vertraulichkeit im Umgang mit Informationen regelt, sowie auch Handlungsvorschriften mit bindendem Charakter, die eine nachhaltige Anwendung von unternehmensspezifischen Regelungen sichern und stets gelebte Unternehmenskultur sein sollten.

Diese regulativen und rechtlichen Mechanismen zeigen die Institutionalisierung von Regeln, Vorschriften und Gesetzen in dem Unternehmen und über dieses hinaus. Dabei ist insbesondere der gesetzliche Druck im Rahmen der Energiepolitik ein entscheidender Bereich. Die internen Regeln und Richtlinien, wie Verträge und Vereinbarungen, haben regulatorische Eigenschaften und sind mit sanktionierenden Prozessen verbunden. Neben den regulatorischen haben auch normative Mechanismen im Unternehmen sowie in ihrer Einwirkung auf dieses eine Bedeutung, welche im nächsten Abschnitt erläutert werden.

5.1.2 Normative Mechanismen

Normative Mechanismen sind soziale Verpflichtungen, deren verbindliche Erwartung über Werte als Konzept des Erstrebenswerten, als Standard, welcher der Bewertung von Verhalten dient, und Normen, im Sinne, wie Dinge getan werden sollen³⁴⁹, ausgedrückt wird (vgl. Kapitel 3.1). Sie wirken interorganisational über gesellschaftliche Erwartungen von Verbänden, Gremien oder anderen Stakeholdern, wie den Lieferanten, auf das Unternehmen ein. Dieser Stakeholderdruck und die Ansprüche der Interessengruppen an die ReVU werden im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet. Interorganisational wirken auch die *internationalen Standards* der ISO, die *Richtlinien* der GRI oder die *Verhaltenskodizes* der OECD oder des *UN Global Compact* sowie zahlreiche Netzwerke und Initiativen (vgl. Kapitel 2.3) normativ auf das Unternehmen ein. Sie formalisieren das Unternehmensverhalten und die Anwendungsbe- reiche; so üben die Institutionen Einfluss auf das Energieunternehmen aus, und über eine In- tegration in das Unternehmen und die Geschäftsprozesse können sich diese durch mögliche Sanktionen zu regulativen Instrumenten entwickeln. Eine Nichteinhaltung der Regularien hat in den meisten Fall eine Nichtbestätigung der Zertifizierung zur Folge. Über die Anwendung der Mechanismen von den Wettbewerbern und allgemein in der Wirtschaft wirken diese kog- nitiv auf das Unternehmen ein, was nachfolgend behandelt wird.

In diesem Zusammenhang bietet insbesondere das bestätigte Umweltmanagementsystem (UMS) ein normatives Mittel zur Steuerung ökologischer Prozesse im Unternehmen, das nach der internationalen Norm DIN EN ISO 14001 zertifiziert ist. Bei dem System handelt es sich um ein integriertes Managementsystem (IMS), das nicht nur aus dem Umweltmanagement besteht, sondern auch das Technische Sicherheitsmanagement (TSM) beinhaltet. Dadurch ent- stehen eine systematische Strukturierung und Beschreibung betrieblicher Prozesse, eine hohe organisatorische Qualität und eine erhöhte Rechtssicherheit. Das System bietet sowohl für Außenstehende als auch für neue Mitarbeiter eine Transparenz der Abläufe, zu deren besse- rem Verstehen und Umsetzen; daher ist das UMS eine regulative Institutionalisierung der normativen Umweltpolitik der ReVU, die im folgenden Kapitel näher betrachtet wird.³⁵⁰

³⁴⁹ Vgl. SCOTT, W. R. (2001), S. 54 ff.

³⁵⁰ Vgl. REVU (Hrsg.) (o. A. a), o. S.; REVU (Hrsg.) (o. A. b), o. S.; REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011m), S. 4 ff.

Normativ wirken dabei aber nicht nur externe Einflüsse über Stakeholderdruck und Nachhaltigkeitsinstitutionen auf das Unternehmen ein, sondern auch intern sind im Unternehmen normative Nachhaltigkeitsmechanismen auf der Basis gesellschaftlicher und ethischer Gründe vorhanden. Insbesondere die Unternehmensleitlinien und -ziele, und hier besonders das *Leitbild*, stellen für das tägliche Handeln der ReVU-Mitarbeiter eine normative Orientierung.³⁵¹

Die Leitlinien machen deutlich, dass ReVU als regionaler Energieversorger zwar zu seiner Ergebnisorientierung steht, sich aber trotzdem seiner Verantwortung der Region, Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiter gegenüber bewusst ist und dahingehend pflichtbewusst handelt und vorausschauende Entscheidungen trifft. Innerhalb der Leitlinien werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit erfasst und im Unternehmen gelebt. Ökonomisch möchte das Unternehmen als Energiedienstleister den Kunden kompetent und zuverlässig zur Seite stehen und lebt so die Kundenorientierung mit der Kundenzufriedenheit als Indikator. Dafür steht auch das Leistungsversprechen rund um Energie und Service als Markenbotschaft. Dabei stellt sich ReVU den Herausforderungen und Entwicklungen des Marktes und der Politik und beschäftigt sich mit den ökologischen Themen in den Bereichen von Energieeffizienz sowie erneuerbare Energien und Umweltschutz, welche auch die Möglichkeiten für zukünftige ReVU-Geschäftsfeldern bieten. Dabei behält ReVU den Beitrag zur Anziehungs- und Wirtschaftskraft für die Region im Auge. Über die wirtschaftliche Komponente als Partner hinaus leistet ReVU über die Sicherung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, die Aktivität als regionaler Sponsor und mit ihrem Beitrag zum Schutz der Umwelt einen Beitrag zu sozialen Komponenten. ReVU bietet eine hohe Arbeitsqualität; dazu gehören Weiterbildungen sowie „vertrauensvoll zusammenarbeiten, fair und verlässlich handeln“, sowohl für die Mitarbeiter untereinander als auch gegenüber Kunden, Partner und Konkurrenten. Dem steht das regulatorische Element der Compliance-Richtlinie als „ethische Leitplanke“ gegenüber. ReVU bringt sich darüber hinaus in Kooperationen und Netzwerke ein, um die Energie in der Region über Forschung, Entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung aktiv mitzugestalten. Diese Leitlinien müssen auf jeden Bereich, jede Abteilung und jede Fachgruppe zugeschnitten werden, damit sie für den Einzelnen praktisch handhabbar sind und die meist nur monetären Ziele mit Handlungsorientierungen unterlegen. Klare Zielstellungen gibt es dagegen im Bereich der Ökologie; hier drehen sich die Umweltziele der Umweltgrundsätze um die Schwerpunkte:

- Klimaschutz, Ressourcenschonung, Energieeffizienz,
- nachhaltige gesellschaftliche Verantwortung,
- Kommunikation/Bewusstseinsbildung,
- Schutz von Mensch und Umwelt.³⁵²

Die Umweltgrundsätze gehen über die ökologische Komponente hinaus und werden im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit gleichzeitig mit ökonomischen und gesellschaftlichen Faktoren im Rahmen der Nachhaltigkeit betrachtet. Diese drei Dimensionen werden beispielsweise

³⁵¹ REVU (Hrsg.) (o. A. d), o. S.

³⁵² Vgl. REVU (Hrsg.) (o. A. b), o. S.; REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2001m), S. 3 ff.

bei der freiwilligen Selbstverpflichtung „ReVU fährt ökologisch“ berücksichtigt. Dabei werden durch die max. 130 km/h auf der Autobahn und eine Fahrtoptimierung nicht nur Benzin und Kosten eingespart, sondern auch weniger Schadstoff ausgestoßen und eine bessere Sicherheit und Konzentration der Mitarbeiter gewährleistet. Durch solche Maßnahmen, Initiativen, Netzwerke und Managementsysteme wird das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei Kunden, Partnern, Meinungsbildnern und Wettbewerbern kommuniziert, gefestigt und institutionalisiert.³⁵³

Diese normativen Systeme tragen zur Definition von Zielen, insbesondere der Umweltziele, sowie zur Stabilisierung der Organisation und der Beziehungen zwischen dieser und den Organisationsmitgliedern bei.³⁵⁴ ReVU hat nicht nur eine Wirkung auf die Wettbewerber, sondern diese üben durch ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten einen Einfluss auf das Unternehmen aus, der im nächsten Abschnitt behandelt wird.

5.1.3 Kulturell-kognitive Mechanismen

Kulturell-kognitive Mechanismen sind im Wesentlichen der kulturelle Rahmen, der eine Organisation umgibt und deren kognitiven Prozesse bestimmt. Es geht darum, was wahrgenommen wird, wie es interpretiert und wie damit umgegangen bzw. die Organisation davon beeinflusst wird und wie sie sich mimetisch diesem Umfeld anpasst.³⁵⁵ Diese Mechanismen sind häufig am schwierigsten zu erkennen und werden gesteuert von Wettbewerbern, Aktionären, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und der Gesellschaft³⁵⁶ (vgl. Kapitel 3.1).

Die wichtigsten Themen, denen ReVU, die Energiewirtschaft und die NGOs sowie auch die Gesellschaft gegenüberstehen, sind:

- Globalisierung,
- Klimawandel,
- Ressourcenknappheit,
- Demographischer Wandel (Bevölkerungsrückgang, Fachkräftemangel) und
- Urbanisierung.³⁵⁷

Die Untersuchung der Branchestudien hat gezeigt, dass diese Themen neben der nationalen und internationalen Regulierung (Unbundling, Anreizregulierung, Netzanschlussverordnung) auf der Grundlage der ambitionierten Klimaziele und Umweltschutzanforderungen der EU und der Bundesregierung Treiber für nachhaltige Entwicklungen in der Energiebranche sind. Dabei sieht sich die Branche gewissen Chancen und Risiken gegenüber. Chancen liegen einerseits in der Vorreiterrolle Deutschlands im Klimawandel in Form einer Technologieführerschaft im Bereich von Energieeffizienz und Klimaschutz, wodurch auch die internationalen Verhandlungsoptionen gestärkt werden. Zeitige Investitionen in den Klimaschutz sind langfristig günstiger als die Bekämpfung des Problems. Positive Rahmenbedingungen einzelner

³⁵³ REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2001m), S. 3 ff.

³⁵⁴ WALGENBACH, P.; MEYER, R. (2006), S. 59.

³⁵⁵ Vgl. SCOTT, W. R. (2001), S. 57 f.

³⁵⁶ Vgl. BUTLER, T. (2011), S. 7 f.

³⁵⁷ REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011a-m).

Technologien (Umweltverträglichkeit, Bevölkerungszustimmung, internationale Projekte) bergen die Möglichkeit des Aufbaus und der Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Bereich erneuerbarer Energien, Energieeffizienz-Technologien (*Smart Metering*, Elektromobilität) und des Energieservices (Kommunikationstechnologien). Somit gehen Veränderungen der Versorgung (Rohstoffbeschaffung, Tarifgestaltung) und des Ausbaus der Netzstruktur (*Smart Grids*, Dezentralisierung) mit möglichen Kooperationen in Bereichen der Kraftwerksportfolios und Technologien einher. Diese Themen bergen aber auch Risiken, wie fehlenden Finanzbedarf für den Umbau der Energieversorgung, politische Interventionen sowie Unsicherheiten in der Klimapolitik und der politischen Rahmenbedingungen (Preise und Vergütungen). Auch besteht aufgrund der Regulierung und der zunehmenden Wettbewerbsintensität ein Kostendruck, der einem stagnierenden Gesamtmarkt gegenübersteht. Wegen des Bevölkerungsrückganges und der ambitionierten Energiesparziele sehen sich die EVUs mit einer Reduzierung des Gesamtenergieverbrauches konfrontiert. Verbraucher müssen somit langfristig gebunden und darüber hinaus in ihrem Umweltbewusstsein gestärkt werden.

Ein Vergleich der vier großen EVUs (EnBW, E.ON, RWE und Vattenfall) spiegelt diese Themen wider. Ihre strategischen Nachhaltigkeitsschwerpunkte (vgl. Anhang: Tabelle 26) sind neben den ökonomischen Komponenten der Sicherung des Unternehmenserfolges und der Wettbewerbsfähigkeit über die Preisgestaltung, angelehnt an die Kundenanforderungen, die zukünftige Gestaltung der Energieversorgung mit der Konzentration auf Kernmärkte und neue mögliche Geschäftsfelder sowie Innovationen bei gleichzeitiger Sicherstellung der Versorgungssicherheit über den Netzausbau auch ökologische Schwerpunkte. Diese sind insbesondere der Umwelt- und Klimaschutz sowie die nachhaltige Produktverantwortung über erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Aber auch soziale Themen der Arbeitsbedingungen und Menschenrechte, wie Arbeitssicherheit und Gesundheit, sowie der Attraktivität der Arbeitgeber, bei denen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Region gegeben ist, wie auch die Erfüllung politischer Rahmenbedingungen, Korruptionsbekämpfung und Compliance stehen im Fokus.



Abbildung 4: Materiality-Matrix der Nachhaltigkeitsthemen von RWE, Vattenfall und E.ON der Jahre 2010 (in Anlehnung an: RWE (Hrsg.) (2011), S. 13; Vattenfall (Hrsg.) (2011), S. 3; E.ON (Hrsg.) (2011), S. 28.)

Nicht zuletzt ist auch der Dialog ein Thema. Bei einer Vereinheitlichung der drei *Materiality-Matrizen* von E.ON, RWE und Vattenfall (vgl. Abbildung 4) zeigt es sich, dass die strategischen Themen vor allem denen der Stakeholder entsprechen, und dass auf deren Anforderungen eingegangen wird. Die vier großen EVUs sind demnach Vorreiter der Nachhaltigkeit in der Energiebranche. Alle vier haben Nachhaltigkeitsberichte und -Internetauftritte, wobei alle Berichte nach GRI zertifiziert (Bewertung A+ bis B) oder nach den Kriterien erstellt sind und ein dementsprechendes Kennzahlensystem aufgebaut wurde. Sie stellen ein Vorbild und eine Orientierung für andere Energieversorger der Branche dar. Alle vier nutzen den internationalen ISO 14001 Umwelt-Managementstandard, wobei zwei sogar noch zusätzlich nach EMAS arbeiten (vgl. Anhang: Abbildung 33). E.ON beispielsweise berücksichtigt auch die normativen Entwicklungen wie den ISO 26000 oder andere eigene oder Branchenrichtlinien und Standards. RWE fällt dabei besonders auf, da es neben den UMS auch nach ISO 9001 und OHSAS 18001 für Qualität- und Arbeitssicherheitsmanagement zertifiziert ist. Der genutzte Verhaltenskodex ist der *UN Global Compact* und die wichtigsten Initiativen sind 3C (*Combat Climate Change*), das *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* und Ecosense.

Die Untersuchung der engeren Wettbewerber der ReVU zeigt, dass von den untersuchten 13 regionalen Energieversorgern nur sechs Nachhaltigkeitsberichte erstellen, von denen zwei kombinierte Nachhaltigkeits- und Umweltberichte sind und zwei kombinierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte; nur einer ist ein GRI-Bericht (vgl. Anhang: Abbildung 38). Über ihre Nachhaltigkeit berichten fünf Wettbewerber im Internet, wobei das zwei zusätzlich zu ihrer Berichterstattung tun (vgl. Anhang: Abbildung 40). Weitere Berichterstattungsthemen sind Arbeits- und Gesundheitsschutz (5x), Umweltschutz (9x) und Engagement bzw. gesellschaftliche Verantwortung (13x), worüber jeder der Wettbewerbsunternehmen berichtet (vgl.

Anhang: Abbildung 39). Letzteres beinhaltet vor allem den Bereich des bürgerlichen Engagements (*Corporate Citizenship*) mit Spenden und Sponsoring bzw. Initiativen in Bildung und Jugend, gefolgt von Sport, Kultur und Umwelt. Im ökologischen Bereich haben vor allem der Klima- und Umweltschutz, die Ressourcenschonung (Emissionen, Ressourcen) sowie deren Zusammenhang mit der nachhaltigen Produktverantwortung mit erneuerbaren Energien, die Energieeffizienz, aber auch das Umweltmanagement und die Kommunikation und Bewusstseinsbildung eine hohe Berichtsquote. Ökonomische Themen sind neben allgemeinen Kennzahlen die Marktpräsenz und die diesbezügliche regionale Wertschöpfung, Versorgungssicherheit, Informations- und Kommunikationspolitik, Produkte und Service, aber auch Wissenschaft und Technologie. Soziale Themen drehen sich neben dem gesellschaftlichen Engagement auch um Arbeitsbedingungen und Menschenwürdigkeit. In diesem Bereich sind insbesondere die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz von Bedeutung, aber auch Arbeitsbedingungen sowie die Aus- und Weiterbildung. Insgesamt ist eine starke Verbindung zwischen erneuerbaren Energien, Energieeffizienz und Versorgungssicherheit festzustellen (vgl. Anhang: Abbildung 36), aber auch die Verbindung zwischen EE als neuem Geschäftsbereich und der damit bedingten Marktpräsenz (vgl. Anhang: Abbildung 37).

Die ReVU wird somit auch aus ihrem vor allem wettbewerblichen Umfeld in Bezug auf Nachhaltigkeit beeinflusst und nimmt diese Entwicklung mimetisch wahr. Nachhaltigkeit ist ein aktuelles Thema in der Branche, insbesondere durch die Klima- und Umweltauswirkung durch die Emissionen und den Ressourcenverbrauch oder durch aktuelle Katastrophen. Daher entsteht ein Branchen- bzw. Wettbewerbsdruck, sich mit nachhaltigen, aber besonders mit ökologischen Themen auseinanderzusetzen, um sich nicht nur allein mimetisch den Wettbewerbern anzupassen, sondern auch den Druck der NGOs, wie der *Anti-Atomkraft-Bewegung* oder *Greenpeace* als bekanntester Umweltschutzorganisation, standzuhalten und sich zu rechtfertigen. Welche Ansprüche und dahingehenden Einflüsse, insbesondere durch NGOs, Aktionäre sowie auch die weiteren ReVU-Stakeholder auf das Unternehmen einwirken, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

5.2 Stakeholderanalyse

Im Rahmen des vorigen Abschnittes wurden die institutionellen Einflüsse auf die ReVU untersucht. Dabei sind diese nicht nur durch Institutionen des unternehmerischen Umfeldes bedingt, sondern auch durch Stakeholder der ReVU, die Interesse bzw. Ansprüche an das Unternehmen anmelden. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, im Rahmen des Stakeholdermanagements die Stakeholder und ihre Interessen zu erfassen und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dafür werden nachfolgend diese ReVU-Stakeholder, ihre Ansprüche und ihre wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen vorgestellt.

5.2.1 Stakeholder

Die Stakeholder der ReVU werden angelehnt an den *Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation* nach ROLKE (2002) gegliedert (vgl. Abbildung 5).³⁵⁸ Diese Darstellung

³⁵⁸ REVU INTERVIEW (2011), S 6 f.; REVU INTERVIEW (2011a), S. 3 ff.

ermöglicht es dem Unternehmen, aus einer Vielzahl von Zielgruppen die wichtigsten auszuwählen. Anhand der ausgewählten Gruppen lässt sich am besten das Management der Kommunikationsbeziehungen verfolgen. In diesem Zusammenhang sind die in der Theorie (vgl. Kapitel 3.2) und in den Interviews identifizierten Stakeholder in zwei Achsen eingeteilt: Die horizontale Achse (Wertschöpfungsachse³⁵⁹) reicht vom Beschaffungsmarkt mit Mitarbeitern und Betriebsrat (als deren Vertretung) sowie Lieferanten und Vertriebspartnern bis hin zum Absatzmarkt mit Kunden und Wettbewerbern, was dem *Input-Output-Modell* zugrunde liegt. Die vertikale Achse (Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse³⁶⁰) beinhaltet den Finanzmarkt mit den Gesellschaftern der ReVU und den Akzeptanzmarkt mit Medien, Politik und NGOs sowie deren Erweiterung um das technologische Umfeld mit Bildung und Forschung und dem wirtschaftlichen Umfeld mit den Anwohnern^{361 362}.

Die einzelnen Stakeholder der Stakeholdermärkte bzw. -gruppen lassen sich anhand der Analyse der Daten des Fallbeispiels der ReVU mit Personen und Institutionen hinterlegen (vgl. Anhang: Tabelle 27), wie beispielsweise die einzelnen Anteilseigner, die verschiedenen Kundengruppen (vgl. Kapitel 4.2.2), die Meinungsbildner oder Interessengruppen. Eine besondere Rolle nehmen dabei die Kommunen ein. Sie können einerseits Kunden und Anteilseigner³⁶³ der ReVU sein, andererseits auch Konzessionsgeber und Netzkunde der *ReVU Netz*. Sie nehmen so eine Stellung im Finanz- und Absatzmarkt ein. Ebenso können sie durch die bestehende Planungshoheit im Rahmen der Konzessionsverträge auch den Akzeptanzmarkt bedienen, da sie auch als Vertreter der Anwohner und der Politik in der Region stehen. Die Kommunen befinden sich somit in einem besonderen Spannungsverhältnis, was für regionale Energieversorgungsunternehmen mit kommunaler Beteiligung keine Seltenheit ist, denn die Kommunen profitieren in einer Hinsicht von den Ausschüttungen, Konzessionseinnahmen und Steuern (GewSt) des Unternehmens, müssen aber auch die Bedeutung der regionalen Wertschöpfung der ReVU sehen und sie als Kunde und Konzessionsgeber unterstützen. Es gibt aber auch weitere Verbindungen zwischen den Stakeholdern, denn auch Mitarbeiter können beispielsweise Kunde oder Anwohner sein.³⁶⁴

³⁵⁹ KIM, K. (2003), S. 10 f.: „Die Wertschöpfungsachse: Durch die Unternehmenskommunikation sollte nicht nur die Beziehung zu den Kunden oder den Lieferanten erfasst werden, sondern auch eine entscheidende Verknüpfung zwischen den beiden Märkten, nämlich dem Absatz- und Beschaffungsmarkt aufgebaut werden. Diese Verknüpfung lässt sich durch die Rückkopplung von Kundenbedürfnissen durch entsprechendes Mitarbeiter- und Organisationsverhalten ermöglichen. Funktioniert diese Rückkopplung nicht, entstehen Brüche und Widerstände.“

³⁶⁰ KIM, K. (2003), S. 11: „Die Wertermöglichungs- bzw. Wertsicherungsachse: Unternehmen sind zum einen gefordert, ihren Geldgebern glaubhaft zu vermitteln, dass (und warum) eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht. Zum anderen muss ein Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit vermitteln, dass (und warum) sein Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet.“

³⁶¹ Vgl. SCHALTEGGER, S.; STURM, A. (1994), S. 9.

³⁶² Vgl. ROLKE, L. (2002), S. 19 ff., zitiert nach KIM, K. (2003), S. 11.

³⁶³ REVU INTERVIEW (2011a), S. 3 ff.; REVU INTERVIEW (2011g), S. 2 ff.

³⁶⁴ REVU INTERVIEW (2011a), S. 3 ff.; REVU INTERVIEW (2011g), S. 2 ff.

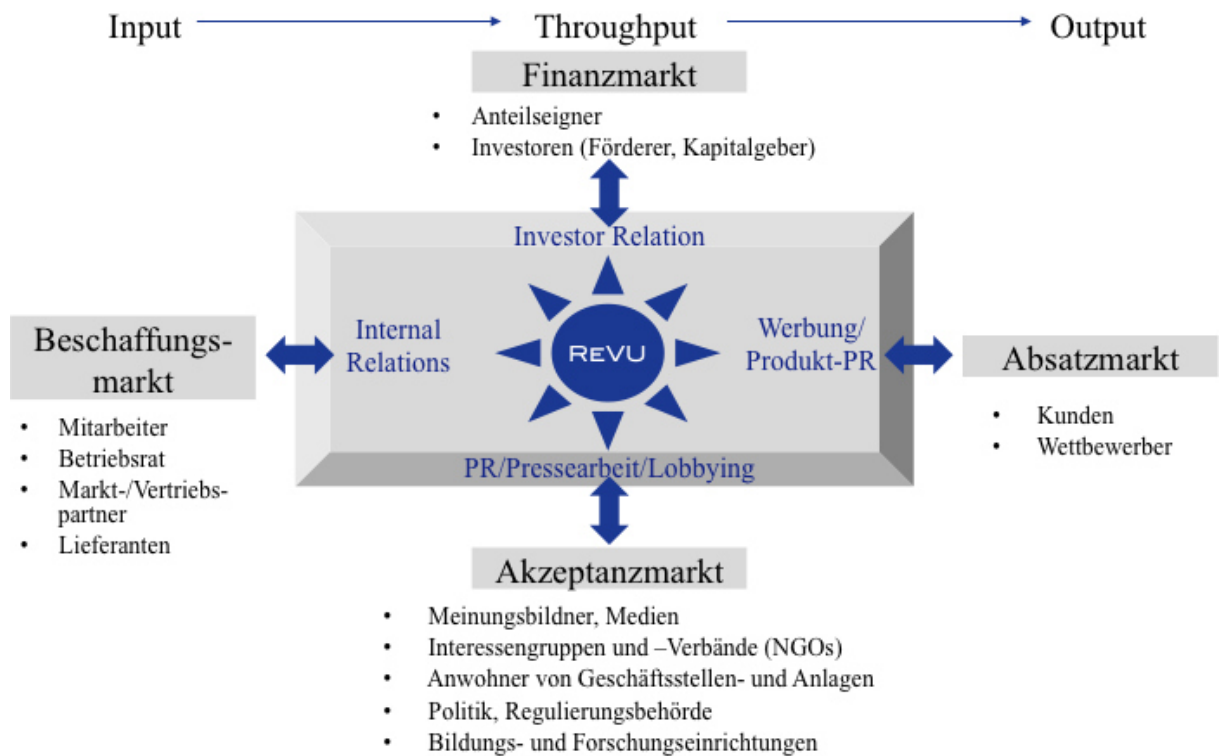


Abbildung 5: ReVU-Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation
(in Anlehnung an ROLKE, L. (2002), S. 18.)

Diese Verbindungen stellen nicht nur kommunikative Vernetzungen mit, sondern auch zwischen den Zielgruppen dar, und für das *Sustainability Accounting and Reporting* ist es wichtig, die Interessen und Ansprüche der einzelnen Stakeholder zu kennen, um (achsen-)optimal darauf eingehen zu können. Besteht keine Kenntnis über die jeweiligen Stakeholder der Eckpunkte, wie Kunden und Mitarbeiter bzw. Lieferanten, dann ist keine optimierte Unternehmenskommunikation entlang der Wertschöpfungskette möglich. Außerdem kann das Wertschöpfungsparadoxon zwischen Gesellschaftern und Öffentlichkeit, wenn es von beiden nicht akzeptiert wird, auch nicht gelöst werden. Daher beginnt jedes Kommunikationsmanagement im Rahmen des Stakeholdermanagements mit dem Aufbau von Beziehungen, um konfliktionäre und gemeinsame Interessen zu identifizieren, zu erschließen und im Dialog zu bereinigen (vgl. Kapitel 2.1.2).³⁶⁵

In Bezug auf den von ReVU verwendeten Stakeholder-Kompass und die Möglichkeiten für das *Sustainability Accounting and Reporting* werden nachfolgend die Interessen und Ansprüche der ReVU-Stakeholder vorgestellt.

5.2.2 Stakeholderansprüche

Die im vorigem Abschnitt gemäß dem Stakeholder-Kompass angeführten Stakeholder der ReVU werden nun entsprechend ihrer Ansprüche vorgestellt (vgl. Anhang: Tabelle 27).

³⁶⁵ Vgl. ROLKE, L. (2002), S. 20, zitiert nach KIM, K. (2003), S. 11.

Der Finanzmarkt der ReVU wird mehrheitlich von kommunalen Anteilseignern dominiert. Wie im vorigen Abschnitt beschrieben, haben diese nicht nur monetäre Interessen aus der Dividende als Aktionär, sondern auch aus den Einnahmen der Konzessionsabgaben und Gewerbesteuer. Um all diese Einnahmen zu generieren, liegen ihnen der Unternehmenserfolg und Gewinn des Unternehmens sowie die unbedingte Wertsteigerung des investierten Kapitals als finanzielles Interesse nahe. Für sie ist es von besonderem Interesse, dies regelmäßig anhand finanzieller und sozialer Kennzahlen zu überprüfen und über die Publizität zu gewährleisten.³⁶⁶

Tabelle 5: ReVU-Stakeholderansprüche – Finanzmarkt

Stakeholder-gruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Ansprüche
Finanzmarkt	Anteilseigner	A	Verzinsung der Einlage, Unternehmenserfolg/Gewinn, Regionale Entwicklung, Publizität über finanzielle Kennzahlen, Erhaltung und Wertsteigerung des investierten Kapitals
		B	
	Investoren	-	-

(Eigene Darstellung.)

Der Beschaffungsmarkt ist durch soziale und gleichzeitig ökonomische Ansprüche gekennzeichnet. Daher legen die Mitarbeiter Wert auf soziale Themen der Arbeitsbedingungen und Menschenwürdigkeit, die auf der Grundlage eines Vertrages zum Tausch von Arbeit gegen Einkommen und sinnvolle Beschäftigung beruhen. Die Ansprüche der Mitarbeiter lassen sich daher aus ihren Arbeitsverträgen ableiten. Da die ReVU-Mitarbeiter sehr gute Rahmenbedingungen, wie den Tarifvertrag und die Betriebsvereinbarung, als Grundlage für eine gerechte Entlohnung, eine Work-Life-Balance durch Gleitzeit für familiäre Flexibilität sowie Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement für ein langes Arbeitsleben haben, sind sie grundsätzlich zufrieden und wollen diese Arbeitsstelle halten (Sicherheit). Um dies zu ermöglichen, sind auch ökonomische Bedingungen bedeutend, wie der Fortbestand des Unternehmens und sein Erfolg. Ferner sind den Mitarbeitern ein gutes Betriebsklima und die Verbesserung des Arbeitsinhaltes über mehr Einfluss der Führungskräfte und mehr Mitbestimmung der Mitarbeiter wichtig. Die Mitarbeiter werden in der ReVU als wichtigste Ressource und Wissensträger gesehen. Diese Mitarbeiterorientierung unterstützt die Wissens- und Gesundheitsorientierung, basierend auf den Unternehmenszielen.³⁶⁷

³⁶⁶ REVU INTERVIEW (2011b), S. 8 ff.

³⁶⁷ REVU INTERVIEW (2011i), S. 3 ff.; REVU INTERVIEW (2011j), S. 1 ff.

Tabelle 6: ReVU Stakeholderansprüche – Beschaffungsmarkt

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Ansprüche
Beschaffungsmarkt	Mitarbeiter	Führungspersonen, Management	Soziale Sicherheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes
		Mitarbeiter	Wok-Life-Balance und Gesundheitsvorsorge, Verbesserung des Arbeitsinhaltes (Einfluss/Mitbestimmung),
		Betriebsrat als Vertreter der Mitarbeiter	Arbeitsgerechte Entlohnung, Betriebsklima,
		ver.di; IG BCE	Unternehmenserfolg/Gewinn, Fortbestand des Unternehmens
	Markt-/ Vertriebspartner	Energiepartner: Installateure; Marktpartner: Bauunternehmen, Ingenieurbüros u. a., lokale Landwirte als Substratlieferanten	Zahlungs- und Auftragssicherheit, Stabile Auftragskonditionen, Publizität, Informationen zu Produkte und Dienstleistungen, Fachspezifische Themen, Energiemarktentwicklungen
		Kommunen als Konzessionsgeber	Konzessionsabgaben, Kommunale Planungshoheit, Sicherstellung der Versorgungssicherheit
	Lieferanten	Einkauf	Zahlungsfähigkeit der Abnehmers, gute Auftragslage, gute Konditionen

(Eigene Darstellung.)

Bei den Vertriebspartnern und Lieferanten erfolgt die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes indirekt, denn wenn es der ReVU gut geht, geht es auch den Partnern gut. Sie haben eine gute Auftrags- und Zahlungssicherheit aufgrund von Rahmenverträgen, ein solventes Unternehmen und faire Ausschreibungen, gute Bewertungen und eine offene Kommunikation, was sehr geschätzt wird und ReVU als Auftraggeber sehr beliebt macht. Daher werden keine hohen Anforderungen an das Unternehmen gestellt.³⁶⁸

³⁶⁸ REVU INTERVIEW (2011d), S. 3 ff.; REVU INTERVIEW (2011f), S. 4 ff.

Tabelle 7: ReVU-Stakeholderansprüche – Absatzmarkt

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Ansprüche
Absatzmarkt	Kunden	Geschäftskunden	Transparenz der Preise/Preisentwicklung, Service, Zuverlässigkeit der Energieversorgung/ Versorgungssicherheit, Nachhaltige Energieversorgungslösungen/ Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Energiesparen, Verankerung in der Region, Produkte und Dienstleistungen, Fortbestand des Unternehmens
		Gewerbekunden	
		Privatkunden	
		Kommunen	
		Netzkunden	
	Wettbewerber	Regionale Energieversorger, Andere Projektentwickler im Bereich der Erneuerbaren Energien	Kampf um Kunden, Konzentration auf neue Geschäftsfelder oder Nischen, Vorantreiben neuer und effizienter Technologien über branchenweite Kooperationen

(Eigene Darstellung.)

Die ReVU und ihre Wettbewerber spüren den Druck ihrer Kunden über den Preis und den stagnierenden Gesamtmarkt. Daher erfolgt ein Kampf um Kunden und die Platzierung am Markt über neue Geschäftsfelder und Nischen auch durch neue und effizientere Technologien. Die Ansprüche des Absatzmarktes sind grundlegend ökonomisch orientiert, werden aber auch durch ökologische Komponenten bedingt. Dabei lassen sich die Ansprüche an die Produkte, Dienstleistungen und an den Service nicht unbedingt generalisieren, da sie je nach Kundengruppe unterschiedlich sind. Was aber alle Kunden gleich haben, sind die Ansprüche an den Preis und die Sicherstellung der Versorgung mit Strom, Gas und Wärme, was den Fortbestand des Unternehmens voraussetzt. Schlechte Branchenbeispiele, wie das von TelDaFax, haben die Kunden vorsichtig gemacht und ihren Anspruch an die Versorgungssicherheit erhöht.³⁶⁹

Neben den ökonomischen Themen sind für sie auch die ökologischen Themen der nachhaltigen Energieversorgungslösungen mit Energieeffizienz, erneuerbaren Energien und Energiesparen von Interesse.

³⁶⁹ REVU INTERVIEW (2011h), S. 2 ff.

Tabelle 8: ReVU-Stakeholderansprüche – Akzeptanzmarkt

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Ansprüche
Akzeptanzmarkt	Politik und (Regulierungs-) Behörden	Deutscher Staat (EU)	Energie-, Umwelt- und Klimapolitik: <ul style="list-style-type: none"> • Erneuerbare Energie, Emissionsreduktion, • Energieeffizienz, • Versorgungssicherheit, Steuereinnahmen, Wirtschaftskraft der Unternehmen stärken, Schaffung neuer Arbeitsplätze
		Land	
		Stadt	
		Kommunen	
	Meinungsbildner, Medien	Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)	Publizität und Transparenz in Bezug auf Preise und Entwicklungen, Investitionen, Ausbaumaßnahmen oder auch Störungen und Reparaturtätigkeit; Energiepolitik in Bezug auf die Region: <ul style="list-style-type: none"> • Sichere (Versorgungssicherheit), • Wirtschaftliche/preiswerte, • umweltfreundliche/ klimaschonende/ effiziente Energieversorgung.
		Regionale Energieagentur	
		Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (bdew)	
		Überregionale Presse	
		Lokale/regionale Presse	
	Interessengruppen und Verbände (NGOs)	Umweltallianz	Umwelt- und Klimaschutz: <ul style="list-style-type: none"> • Energieeinsparung, • Energieeffizienz (Kraft-Wärme-Kopplung), • Erneuerbare Energie. Regionale Wirtschaftsstärkung: <ul style="list-style-type: none"> • regionale Aufträge, Netzwerke/ Kooperationen, • neue Arbeitsplätze
		Energie-Tisch	
		Klimaschutzverein	
		Bioenergie-Region	
Anwohner von Geschäftsstellen und Anlagen	Bürgermeister und Gemeinden als Vertreter	Lärm-, Umwelt- bzw. Natur- und Landschaftsschutz	
Bildungs- und Forschungseinrichtungen	Technische Universitäten der Region	Energieforschung und -entwicklung innovativer Energietechnologien und -konzept in speziellen Fachgebieten und innovative technologische Ansätze	
	Hochschulen der Region		

(Eigene Darstellung.)

Auf dem Akzeptanzmarkt zeigt sich eine deutliche ökologische Anspruchsrichtung in Kombination mit einer ökonomischen. Die wichtigsten ökologischen Ansprüche basieren auf der Energie-, Umwelt- und Klimapolitik der Bundesregierung und fordern die Investition in erneuerbare Energien aufgrund der geforderten Emissionsreduktion und Ressourcenschonung von fossilen Brennstoffen sowie der Unabhängigkeit von nuklearer Energie. Hier wird jedoch der Konflikt zwischen klimapolitischen Projekten vor Ort (beispielsweise Windkraftanlagen und Stromnetzausbau) und den Natur- und Landschaftsschutzinteressen der Anwohner deut-

lich. Ein wichtiger Punkt ist das Vorantreiben von Energieeffizienz über neue effizientere Technologien und deren Forschung auf dem Gebiet der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), dem *Smart Metering* oder der Elektro-Mobilität, um fortlaufend Energie zu sparen und die politischen Ziele zu erreichen.

Auffällig war dabei die häufige Nennung der nach § 1 EnWG gegebenen Anforderungen und den Zusammenhang zwischen EE, Energieeffizienz und der dahingehenden Versorgungssicherheit in Kombination mit der Wirtschaftlichkeit bzw. einer preislich vertretbaren Energieversorgung (vgl. Kapitel 2.1.3). Aufgrund der regionalen Stakeholder ist auch eine regionale Wirtschaftsstärkung über regionale Aufträge, Netzwerke und Korporationen sowie die Schaffung und Erhaltung regionaler (grüner) Arbeitsplätze von Bedeutung. Dabei sind die Steuereinnahmen durch den Strom ein wichtiger Aspekt zur Finanzierung der Energie- und Klimapolitik (EEG und KWKG) und des Ausbaus der erneuerbaren Energien. Für die Kommunen sind die Konzessionsgaben sowie die Gewerbesteuer der ReVU als Einnahme bedeutend.

5.2.3 Wichtige Themen der Stakeholder

Durch die Untersuchung der Stakeholderansprüche fällt auf, dass der Finanzmarkt eher ökonomische Ansprüche an das Unternehmen stellt, die aber mit sozialen und ökologischen Bedingungen verbunden sind und zu einem ökonomischen Erfolg führen müssen. Im Akzeptanzmarkt werden demgegenüber die ökologischen Ansprüche deutlich, wobei sich die Nachhaltigkeitsdimensionen genau umgekehrt zum Finanzmarkt aufstellen. Hier zeigt sich ein deutlicher Konflikt auf der Wertmöglichkeits- bzw. Wertsicherungsachse und der bestehenden Aufgabe der ReVU, ihren Anteilseignern zu zeigen, dass auch unter ökologischer Berücksichtigung ein Chance zur Gewinnerzielung besteht, und dem Akzeptanzmarkt zu zeigen, dass das Renditemotiv die Voraussetzung ist, um dem Gemeinwohl und den ökologischen Ansprüchen gerecht zu werden. Der Beschaffungsmarkt hat soziale Interessen, die auf ökonomischen Grundlagen basieren. Ökologische Ansprüche werden keine gestellt, werden aber durch gesetzliche Bestimmungen und das Umweltmanagement bei den Mitarbeitern und Lieferanten institutionalisiert bzw. gefordert. Beim Absatzmarkt werden insbesondere ökonomische Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen sowie den Service deutlich, es ist aber auch ein Bewusstsein für ökologische und soziale Belange festzustellen. Somit ist es von Bedeutung, den insbesondere sozialen Ansprüchen des Beschaffungsmarktes gerecht zu werden, um motivierte und leistungsfähige Arbeiter zu haben, die den Bedürfnissen des Absatzmarktes entsprechen, und diese Aspekte in die Entscheidungen einbeziehen (vgl. Anhang: Abbildung 46). Somit ist zu konstatieren, dass ökonomische Anforderungen insgesamt am wichtigsten sind, da sie die Grundlage des unternehmerischen Handelns widerspiegeln. Nur wenn ein Unternehmen handlungsfähig und erfolgreich ist, kann es seine Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft sowie insbesondere der Region in vollem Maße wahrnehmen und über Investitionen sowie durch Spenden und Sponsoring zum Erhalt der Versorgungsqualität sorgen. Die wichtigste Ressource stellen dabei die Arbeitnehmer und Partner dar, denn sie bilden den Ausgangspunkt der Wertschöpfung und müssen aus den Ansprüchen der Stakeholder eine Rückkopplung für ihre Arbeit erschließen und Konflikte vermeiden. Deshalb sind auch ihre sozialen Anforderungen an den Arbeitsinhalt besonders wichtig. Da im Vergleich

der Stakeholdergruppen ökonomische und soziale Ansprüche stärker als ökologische sind, wird die regulative Bedeutung der Institutionalisierung der Energie- und Klimapolitik der Bundesregierung deutlich. Auf diese Art können über Gesetze ein politischer Druck auf den Finanzmarkt und die Unternehmen aufgebaut und ein Rahmen für den Konflikt auf der Wertesicherungsachse geschaffen werden.

Welche ökonomischen, ökologischen und sozialen Ansprüche die Stakeholder generalisiert haben, wird noch einmal in Abbildung 45 im Anhang gezeigt. Um genauer auf diese Ansprüche der ReVU-Stakeholder einzugehen, ist es wichtig, diese den Handlungsfeldern im Unternehmen gegenüberzustellen.

5.3 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Entsprechend der Ansprüche der Stakeholder beschäftigt man sich auch in der ReVU mit dem Thema der Nachhaltigkeit. Inwieweit das vollzogen und mit den Ansprüchen der Stakeholder vereinbar und im Rahmen des *Sustainability Accounting and Reporting* umsetzbar ist, wird in diesem Abschnitt dargelegt.

5.3.1 Die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen

Im Rahmen der Untersuchung der Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen wurde deutlich, dass auch hier ökonomische Themen vorherrschen, was insbesondere auf der Renditeorientierung der ReVU-Anteilseigner beruht (vgl. Tabelle 5). Dabei bekennt sich ReVU zu seinen Gewinnen, da man wie andere Wirtschaftsunternehmen rentabel arbeiten muss. Eine angemessene Ertragslage und Eigenkapitalausstattung ist Voraussetzung für ausreichende Investitionen, die zum Erhalt der Versorgungsqualität, Sicherung des Wirtschaftsstandortes und die Umsetzung der regulativen Mechanismen der Energie- und Klimapolitik der Bundesregierung dienen. Der ökologische Einfluss durch die Ansprüche der Stakeholder und dabei insbesondere durch die Energiewende und die damit verbundene Gesetzgebung der Bundesregierung ist immer stärker zu spüren.

Um diesen externen Faktoren gerecht zu werden, investiert ReVU bis 2020 knapp als 150 Millionen Euro in erneuerbare Energien. Damit hat ReVU neben den bestehenden Umweltzielen das quantitative Ziel, im Jahr 2020 ca. 6 % seines Stromabsatzes mit Windkraft und Photovoltaik und ca. 2 % seines Gasabsatzes aus Biomethan selbst zu erzeugen. Dabei ist ReVU, wie auch andere Wettbewerber, den sich verändernden Bedingungen des liberalisierten Energiemarktes mit dem Rückgang der weltweiten Vorräte an fossilen Primärenergieträgern und einer steigenden Nachfrage insbesondere durch die Entwicklungs- und Schwellenländer, denen eine demographische und urbane Veränderung in Deutschland gegenübersteht, ausgesetzt. Somit macht es sich ReVU zur Aufgabe, zu einer sicheren, nachhaltigen und umweltfreundlichen Energieversorgung beizutragen, in der neben den erneuerbaren Energien auch die Weiterentwicklung und der Einsatz innovativer, energiesparender Technologien als Beitrag zur Energieeffizienz vorangetrieben werden und somit die Konkurrenzfähigkeit durch neue Geschäftsbereiche erhöht wird. In diesem Bereich ist neben der Effizienz der eigenen Anlagen, der Betriebsstellen und des Fuhrparks sowie der Teilnahme an der *Modellregion Elektromobilität* auch die Effizienz beim Kunden wichtig. Dafür sorgen nicht nur Initiativen zum Strom-Check und Dienstleistungen wie Thermographie und Energieausweis von Gebäuden sowie In-

formationen zum Energiesparen, um das Umweltbewusstsein beim Kunden zu stärken, sondern auch Angebote, wie das „intelligente“ Messen des Stromverbrauchs durch *Smart Metering* oder *Contracting*. Dies umfasst auch die Planung, Finanzierung und das Betreiben der Wärmeerzeugungsanlage mit Erdgas-Brennwerttechnik für den Kunden (*Contracting*) oder auch kommunale Effizienz zur Entwicklung nachhaltiger Energieversorgungslösungen für Kommunen durch Kraft-Wärme-Kopplung bei bestehender Energiesenkung für Schwimmhallen oder Schulen oder auch eine energieeffiziente öffentliche Beleuchtung.

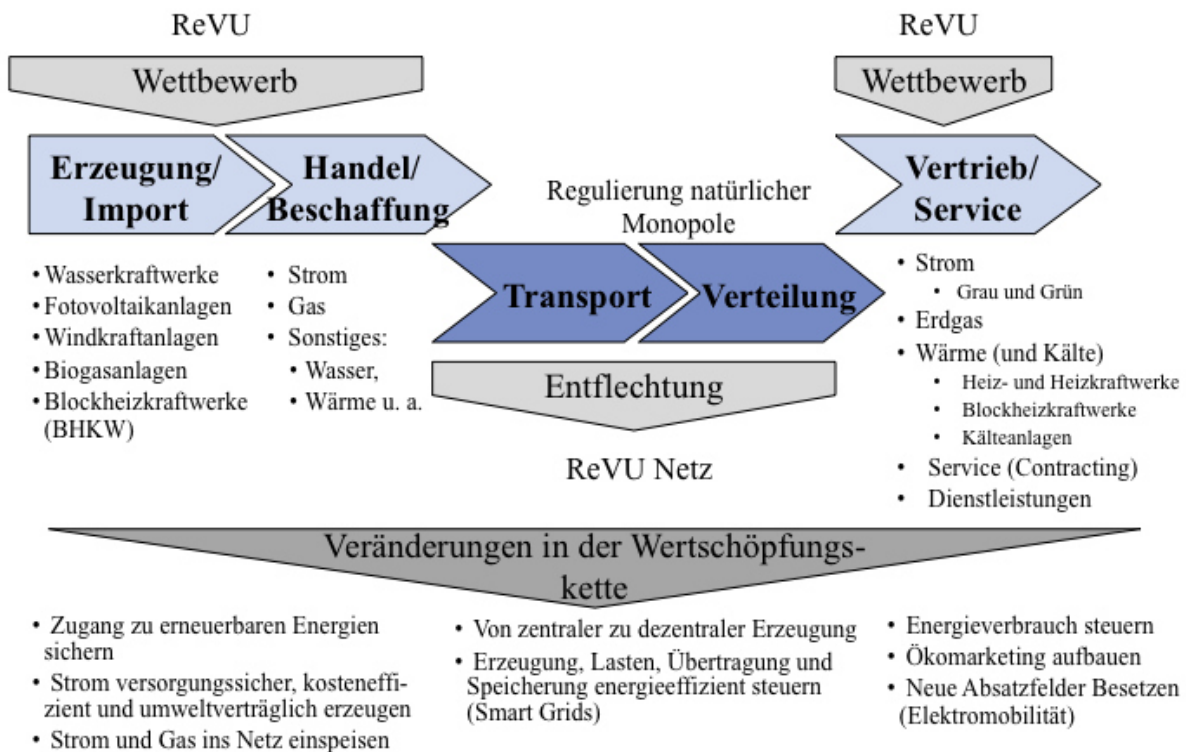


Abbildung 6: Veränderungen der Wertschöpfung in der ReVU

(in Anlehnung an: WEIDLER, A.; SCHWARZ, R. (2008), S. 99; DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 17.)

Aufgrund der Veränderungen von einer zentralen hin zu einer dezentralen Erzeugung und einer schrumpfenden Bevölkerungszahl und Urbanisierung in der Region kommen gleichzeitig Veränderungen und Investitionen auf das Netz zu. Notwendig wird es sein, ein intelligentes Netz zu schaffen und die Versorgung sicherzustellen. Die Investition in Netz und Anlagen wird dabei – wenn möglich – mit hiesigen Partnern umgesetzt, was wiederum die regionale Wirtschaft stärkt. Die regionale Verantwortung ist ReVU sehr wichtig. Man bezieht nicht nur den überwiegenden Teil der Dienstleistungen aus der Region und sichert damit Arbeitsplätze, sondern ReVU selbst ist ein wichtiger Ausbildungs- und Arbeitgeber, fördert im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung regionale Projekte und unterstützt Kommunen und Vereine sowie Umweltinitiativen. Dabei ist im Moment von besonderer Bedeutung, die bestehenden Arbeitnehmer über ein betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement über ein ganzes Arbeitsleben in der ReVU zu sichern und sie ständig weiterzubilden sowie als attraktiver Arbeitgeber auch Fachkräfte aus der Region zu halten. Wie diese Veränderungen und nachhaltigen Themen auf die Wertschöpfungskette der ReVU wirken, ist in Abbildung 6 als

Überblick dargestellt. Eine Gliederung der ReVU-Themen nach ökonomisch, ökologischer und sozialer Dimension der Nachhaltigkeit befindet sich im Anhang in Abbildung 48.

Auf dieser Grundlage ist es möglich, die Ansprüche der Stakeholder und die Nachhaltigkeitsthemen der ReVU im Rahmen einer Stakeholderorientierung in Einklang zu bringen.

5.3.2 Anpassung der Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen auf die Ansprüche der Stakeholder

In den vorhergehenden Abschnitten wurden im Rahmen der Analyse sowohl die Dialogadressaten und wichtigsten Interessengruppen (*Target Group Tailoring*) als auch die Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie jeweils ihre Kernthemen und Nachhaltigkeitsbeiträge erfasst. Auf der Grundlage von Abbildung 7 wird deutlich, dass diese Ansprüche an ökonomische Themen der Sicherung des Unternehmenserfolges durch die Publizität von rentablen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gegenüber dem Finanzmarkt, über die interne Sicherstellung eines verantwortungsvollen Unternehmenswachstums und der Marktpräsenz durch neue Geschäftsfelder und Kundenbindung wie auch einer Geschäftsfelderentwicklung im Wettbewerb dienen. Bei der Produktverantwortung stehen wettbewerbsfähige Preise entsprechend dem Energiemix³⁷⁰ den Ansprüchen der Kunden mit ihrem Preis-Leistungsverhältnis sowie den Informationsanforderungen, den Tarifgestaltungen durch neue Technologien (*Smart Metering*) oder den ökologischen Produkten wie dem Öko-Strom oder den Effizienzprodukten gegenüber. Aufgrund der bestehenden ökologischen Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen sollte ReVU seinen überdurchschnittlichen Anteil der EE am Energiemix stärker betonen und damit an das Bewusstsein der Kunden appellieren. Bei den Stakeholdern und im Unternehmen sind ökologische Bereiche des Klima- und Umweltschutzes sowie der Ressourcenschonung über die nachhaltige Produktverantwortung und Energieeffizienz besonders relevant. Deutlich wird dabei ihr Zusammenhang mit der Sicherung der Versorgung und des Netzausbaus. Besonders wichtig sind auch soziale Bereiche der Arbeitsbedingungen und der Sicherheit des Arbeitsplatzes und deren Umstände (Arbeitsentgelt, -inhalt und -klima), aber auch die gesellschaftliche, hier insbesondere regionale, Verantwortung für das bürgerliche Engagement in den Kommunen (CC) und den dabei bestehenden ökonomischen Zusammenhang zur regionalen Wertschöpfung über Aufträge, Arbeitsplätze, kommunale Beteiligungen, Steuern und Engagement in der Region und mehr. Die ökologisch und sozial besonders relevanten Themen werden vom Unternehmen aufgegriffen und mit Managementsystemen und Maßnahmen, aber auch mit Bewertungs- und Lebenszyklussystemen, beispielsweise im Einkauf, unterlegt.

Es gibt aber auch Themen, die als weniger wichtig eingestuft werden, da sie durch Gesetze und Richtlinien, wie die Compliance-Richtlinien, geregelt und auch vom Unternehmen eingehalten werden. Die Gleichstellung und das Verhältnis der Geschlechter ist bei ReVU aufgrund der technischen Ausbildung bei Frauen in der Region gegeben, und es besteht wegen der guten Durchmischung auch auf Führungsebene kein Handlungsbedarf. Auf der Grundlage dieser Themen ist es im Rahmen des *Sustainability Accounting* tunlich, diese Themen mit Kennzahlen zu hinterlegen, wie sie im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

³⁷⁰ Vgl. REVU (Hrsg.) (2011a), o. S.



Abbildung 7: ReVU-Materiality-Matrix
(Eigene Darstellung.)

5.3.3 Definition von Nachhaltigkeitskennzahlen und Indikatoren

Im Rahmen der Analyse wurde die ReVU auf der Grundlage der GRI-Nachhaltigkeitsindikatoren und -kennzahlen der Wettbewerber im Rahmen der Interviews untersucht. Dabei war zu sehen, dass ein Teil der Indikatoren aus allen Dimensionen der Nachhaltigkeit vorhanden und mit Kennzahlen hinterlegt ist (vgl. Anhang: Tabelle 28 ff.).

Im ökonomischen Sektor sind insbesondere aufgrund der internen Steuerung, der Publizität gegenüber den Anteilseignern sowie des jährlichen Geschäftsberichts Kennzahlen vorhanden. Auffällig ist, dass keine direkten ökonomischen bzw. nachhaltigen Ziele in Bezug auf die Indikatoren bestehen, sondern dass man sich im Rahmen der Renditeorientierung an den Werten der Vorjahre ausrichtet.

Die ökologisch erfassbaren Kennzahlen beruhen auf dem Umweltmanagement (vgl. Anhang: Tabelle 36 ff.). Dabei werden relevante Input- und Outputzahlen erfasst, jedoch sind keine oder nur Teilaussagen zu den Umweltkosten, dem CO₂-Fußabdruck oder den genauen Emissionen aus den Netzverlusten möglich, da bestimmte Daten einfach nicht erfasst werden (beispielsweise Emissionen von Geschäftsreisen oder Anfahrten der Mitarbeiter) oder ihre Erfassung sehr aufwendig ist. Diese müssten regelmäßig bei Investitionen und Maßnahmen bestimmt werden, um den enormen Aufwand bei der nachfolgenden Identifizierung und beim Bewerten zu vermeiden. Dafür müssten jedoch genaue Anweisungen *top-down* an die Mitarbeiter gestellt werden, damit bestimmte Kennzahlen zur regionalen Wertschöpfung, zur indirekten Beschäftigung, zu Umweltschutzkosten oder Emissionen bei jeder Maßnahme erfasst werden.

Im Bereich der sozialen Indikatoren sind viele Kennzahlen zu den Arbeitsbedingungen, der Gesellschaft und der Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen vorhanden. Die Menschenrechte spielen für die ReVU aufgrund ihrer Beachtung und der bestehenden deutschen Gesetzgebung keine handlungsbedürftige Rolle (vgl. Anhang: Tabelle 43 ff.).

Die Kernindikatorenliste der ReVU nach der *Global Reporting Initiative* (GRI) entsprechend dem angewandten System der vier großen EVUs (vgl. Anhang: Tabelle 46) zeigt, dass die erforderlichen Kriterien für ein Reporting auf der Anwendungsebene C vorhanden sind. Diese umfasst bestimmte Angaben zum Berichtsprofil, zu mindestens zehn G3-Kernindikatoren, wobei aus dem ökonomischen, ökologischen und sozialen bzw. gesellschaftlichen Bereich mindestens ein Indikator enthalten sein soll. Der Managementansatz muss in diesem Fall nicht offengelegt werden. Für jede höhere Anwendungsebene (B, A) werden weitere Indikatoren und Berichtsprofile sowie die Offenlegung des Managementansatzes für jede Indikatorenkategorie notwendig. Bei einer externen Bestätigung des Berichts ist die Bewertung der Anwendungsebene mit einem zusätzlichen „+“ möglich.³⁷¹

Für höhere Anwendungsebenen wären die Managementansätze bei ReVU gemäß der GRI-Indikatorenkategorie erforderlich. Für den Umweltbereich ist der Managementansatz durch das nach ISO 14001 zertifizierte Umweltmanagementsystem³⁷² gewährleistet. Hinsichtlich der Mitarbeiter bestehen neben der Beachtung des AGG und weiterer arbeitsrechtlicher Schutzgesetze die Managementansätze des Eingliederungs- und des geplanten Gesundheitsmanagements mit den bereits bestehenden Maßnahmen sowie ein für die interne wie externe Arbeitssicherheit sorgendes zertifiziertes Technisches Sicherheitsmanagement (TSM)³⁷³. Den Rahmen für das unternehmerische Handeln stecken das Gleichbehandlungsprogramm und die Compliance-Richtlinie der ReVU-Gruppe ab, welche die allgemeinen Verhaltensanforderungen, die Vermeidung von Interessenkonflikten, den Umgang mit Geschäftspartnern und Dritten, das Verhalten gegenüber Amtsträgern und Behörden sowie die Vertraulichkeit im Umgang mit Informationen behandeln.³⁷⁴ Daneben wird die Verantwortung für die Produkte und Zulieferkette auch noch durch ein Präqualifizierungssystem für Lieferanten und die Einhaltung nationaler Umwelt- und Sozialstandards in Verträgen gelebt.³⁷⁵ In Bezug auf das unternehmerische Handeln sollte ReVU jedoch über die Entwicklung eines (nachhaltigen) *Corporate Governance-Modells* nachdenken, um systematisch die Bemühungen des Unternehmens zu strukturieren, zu optimieren und soziale, ökologische und ökonomische Ziele der Nachhaltigkeit zu entwickeln und zu erreichen.³⁷⁶

Die GRI-Indikatoren und Kennzahlen bilden dahingehend einen guten Überblick über die Performance. Entsprechend der GRI-Handlungsfelder wurden im Unternehmen Indikatoren und mögliche Kennzahlen tabellarisch erfasst (vgl. Anhang: Tabelle 28 und Tabelle 46); es stellt

³⁷¹ GRI (Hrsg.) (2006b), S. 2.

³⁷² ReVU (Hrsg.) (o. A. b), o. S.

³⁷³ ReVU (Hrsg.) (o. A. c), o. S.

³⁷⁴ ReVU INTERN (Hrsg.) (o. A.), S. 1 ff.

³⁷⁵ ReVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011d), S. 3 ff.

³⁷⁶ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 36.

sich jedoch die Frage, wie weit sie den Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder entsprechen.

Den Ansprüchen der Stakeholder folgend (vgl. Kapitel 5.2) wie auch den bestehenden Themen im Unternehmen (vgl. Kapitel 5.3) bietet sich auch die Entwicklung von Kernindikatoren an. Aufgrund der vollständigen kommunalen Beherrschung des Unternehmens wäre eine Ausstellung der Kernindikatoren rund um die regionale Verantwortung von Bedeutung (vgl. Abbildung 8). Hierbei sollte die Leistung des Unternehmens für die Wirtschaft, die Menschen und die Umwelt vor Ort und natürlich auch darüber hinaus dargestellt werden. Als Partner für die Region und die Kommunen sollten regionalwirtschaftliche Effekte betont werden. Sozial beinhaltet dies das gesellschaftliche Engagement für die Region (CC) sowie die Mitarbeiter als wichtigste Ressource für das Unternehmen und die Wirtschaftskraft der ganzen Region. Es zeigt ReVU als wichtigen Arbeitgeber und Ausbilder und sollte die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Fachkräfte steigern. Ökologisch gesehen stehen die Investitionen, Maßnahmen und Initiativen, die aufgrund der räumlichen Beschränkungen auch über die Region hinaus getätigt werden, im Fokus. Die ReVU und ihre Kunden sind Teil der Energiewende und fördern ein langfristig lebenswertes Umfeld in der Region.

Kennzahlen, wie die indirekte Beschäftigung, die regionale Inzidenz³⁷⁷ und die Versorgungssicherheit und -qualität³⁷⁸ mit entsprechenden Ausfallzeiten und einem Vergleich zum nationalen Durchschnitt³⁷⁹ (vgl. Anhang: Tabelle 47) sind innerhalb des räumlich nahen Wettbewerbes gern genutzte Indikatoren, die aber wegen der fehlenden Datengrundlage im Rahmen dieser Arbeit nicht zu berechnen waren. Die indirekte oder induzierte Beschäftigung kann nur über eine Input-Output-Analyse³⁸⁰ berechnet werden, die aber nicht ohne weiteres zu quantifizieren ist.³⁸¹ Von Bedeutung ist es auch, die im Rahmen der Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienz eingesparten CO₂-Emissionen zu betonen und diese anhand von Umrechnungen oder Vergleichswerten im Rahmen des Reporting für den Kunden verständlich und messbar zu machen. So ist es wichtig zu zeigen, wie viele (Durchschnitts-) Haushalte mit der erneuerbaren Energie versorgt werden können und wie viele Emissionen dadurch eingespart werden³⁸². So müsste ein Durchschnittshaushalt beispielsweise mit einem Verbrauch von 3123 kWh Strom im Jahr³⁸³, der beim Energieträgermix Deutschland 494g CO₂/kWh³⁸⁴ emittiert und somit im Jahr 1,54 t CO₂ ausstößt, 123 Bäume pflanzen³⁸⁵ oder über 10.000 km weniger mit dem Auto fahren³⁸⁶, um dies zu kompensieren. Solche Berechnungen sind wichtig, um den Kunden deutlich zu machen, was gewisse Investitionen bedeuten und welche Entlastung sie bringen.³⁸⁷

³⁷⁷ Vgl. MAINOVA (Hrsg.) (2011), S. 7: Anteil aller Kundenzahlungen, der in der Region verbleibt.

³⁷⁸ Netzausfälle in Minuten pro Jahr und Kunde (System Average Interruption Duration Indicator, SAIDI).

³⁷⁹ ELE (Hrsg.) (o. A.), S. 6.

³⁸⁰ Vgl. WINKLER, P. (2010), S. 103 ff.

³⁸¹ INOMIC (Hrsg.) (2010), o. S.

³⁸² Berechnung je Haushalt: 3.123 kWh/Jahr x 494 gCO₂/kWh (Energieträgermix Deutschland) ≈ 1.543 kgCO₂/Jahr.

³⁸³ Vgl. BDEW (Hrsg.) (o. A. d), o. S.: 3.123 kWh/Jahr (2008, ohne Elektrospeicherheizung).

³⁸⁴ Vgl. BDEW (Hrsg.) (o. A. d), o. S.

³⁸⁵ KLEIN, D. (2009), o. S.: „80 Bäume pflanzen, um jährlich eine Tonne CO₂ durch Bäume wieder zu kompensieren.“

³⁸⁶ Vgl. KBA (Hrsg.) (2011), o- S.; Berechnung: 1.543 kg CO₂ : 0,1517 kg CO₂/km = 10.171,39 km.

³⁸⁷ REVU INTERVIEW (2011c), S. 6 ff.

Somit bieten die GRI-Indikatoren und Kennzahlen eine Grundlage, um im Rahmen des *Sustainability Accounting* die Nachhaltigkeitsleistung zu erfassen, messbar und vergleichbar zu machen. Dies muss jedoch an die Erwartungen und Anforderungen der regionalen Stakeholder angepasst werden, um im Rahmen des Reporting relevante, verlässliche, vergleichbare und verständliche Informationen zu liefern.

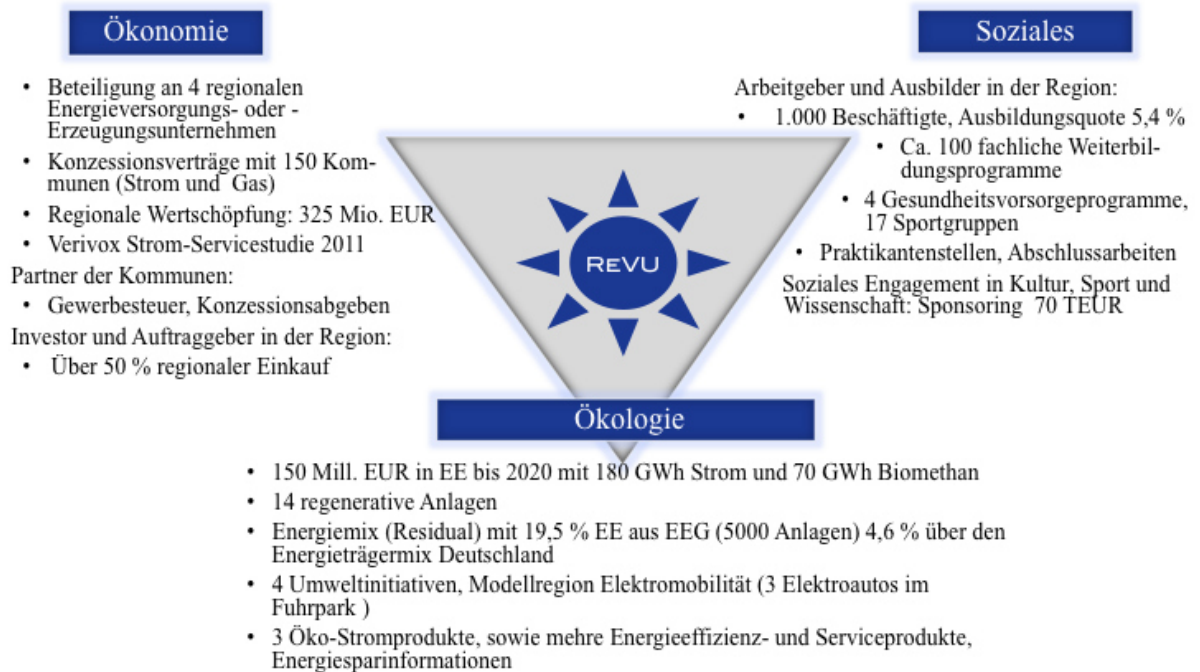


Abbildung 8: Beispielhafte ReVU-Nachhaltigkeitskennzahlen
(Eigene Darstellung.)

5.3.4 Interne und externe Datenverwertung und Kommunikation

Basierend auf den erfassten ReVU-Nachhaltigkeitsthemen und Kennzahlen ist es möglich, neben der externen Kommunikation über ein Nachhaltigkeitsbericht als *Sustainability Reporting-Elemente* entsprechend des *GRI-G3 Reporting Standard* auch die Informationen entsprechend der Ansprüche der Stakeholder im Rahmen des Stakeholder-Kompass (vgl. Kapitel 5.2) zu verwenden. Die großen Verbundversorger legen aufgrund ihrer Beweisspflicht als Erzeuger ihren Schwerpunkt auf die GRI-Berichterstattung und wollen über ein systematisches *Sustainability Performance-Management* durch Transparenz, Überprüfbarkeit und Vergleichbarkeit Vertrauen schaffen. Für die ReVU als regionaler Energieversorger ist dabei eher das Schaffen eines übergreifenden Bildes der Nachhaltigkeitsperformance von Bedeutung, das den Erwartungen und Ansprüchen der Stakeholder entspricht.

Dabei sollten Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter besonders im Fokus stehen, da sie wegen ihrer Ansprüche und Einflüsse (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2) eine besondere Relevanz für das Unternehmen haben (vgl. Abbildung 9). Sie sollten im Rahmen des Stakeholderengagements (vgl. Abbildung 10) stark in den Dialog und in die Ableitung von Zielen einbezogen werden. Bei den Anteilseignern sollte insbesondere auf die Effizienz und Effektivität bestimmter Zielmaßnahmen über die Kennzahlen eingegangen werden. Bei den Mitarbeitern etabliert und unterstützt das Aufzeigen der guten Arbeitsbedingungen und regionalen Bedeutung die Moti-

vation und die Identität mit dem Unternehmen, womit es für beide Seiten ein gutes internes Informations- und Kontrollsystem darstellt. Bei den Kunden stehen eher die Legitimität und die Bewusstseinsbildung für ökologisches Handeln im Vordergrund

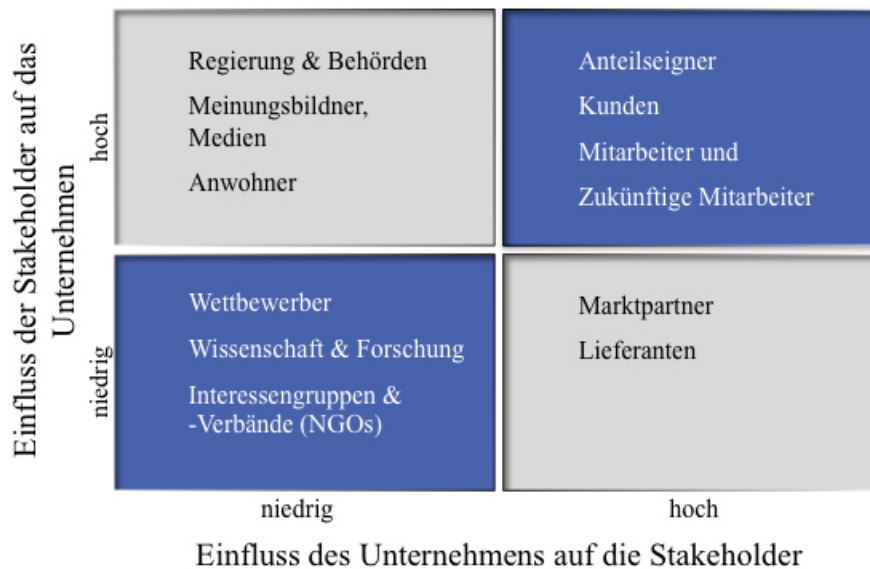


Abbildung 9: ReVU-Stakeholder-Relevanz-Matrix

(Eigene Darstellung.)

Den Stakeholdergruppen, wie Regierung und Behörden, Meinungsbildnern und Medien sowie Anwohnern, die insbesondere über regulative und normative Mechanismen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, aber auch den NGOs, sollte es über die Berichterstattung möglich sein, ihre ökologischen und sozialen Ansprüche und Einflüsse zu überprüfen und ihre Effektivität und Effizienz zu erfassen. Dadurch verringert ReVU den politischen und gesellschaftlichen Druck sowie die Wahrscheinlichkeit der Offenlegungspflicht (vgl. Kapitel 2.2).

Im Vergleich dazu steht in der Wissenschaft und Forschung nicht die Informationsvermittlung, sondern eher die Beziehung zur ReVU im Vordergrund. Hier ist die Unterstützung von Forschung und Lehre sowie die gemeinsame Arbeit wichtig, um Modelle und Innovationen, auch gemeinsam in Projekten, zu untersuchen und voranzutreiben.

Bei den Stakeholdern, auf die das Unternehmen nur einen geringen Einfluss hat, sollte über eine umfangreiche Informationspolitik sowie mittels Partnerschaften und Kooperationen eine Beziehung (Umweltinitiativen, Gremien) hergestellt werden, über die ein indirekter Einfluss und Dialog möglich wird. Bei Markt- bzw. Vertriebspartnern und Lieferanten sollte das Unternehmen seinen Einfluss nicht ausnutzen, sondern sein vertrauensvolles, stabiles Verhältnis behalten, um auch so Prozessverbesserungen voranzutreiben.³⁸⁸

Basierend auf dem bestehenden Stakeholderengagement und den erfassten Leistungen und Kennzahlen hat ReVU die Möglichkeit, im Rahmen mehrerer Stakeholderdialoge oder Anspruchserfassungen diese Leistungsmessung und Managementaktivitäten durch Ableitung von

³⁸⁸ REVU INTERVIEW (2011d), S. 6 ff.

Zielen sowie durch Erweiterungen von Maßnahmen und Indikatoren weiterzuentwickeln. Auf der Grundlage der Vorstellung der Nachhaltigkeitsperformance als Bericht, Internetauftritt oder Imagebroschüre ist es möglich, die gesellschaftliche Akzeptanz und Reputation zu erhöhen und durch die gezielte Unterstützung durch Kennzahlen den möglichen Verdacht des Greenwashing und einer Täuschung gegenzuwirken (vgl. Kapitel 2.1.2).



Abbildung 10: Stakeholdermanagement der ReVU.
(Eigene Darstellung.)

6 Diskussion

Wie die Fallstudie zeigt, gibt es für die ReVU verschiedene Gründe, sich mit *Sustainability Accounting and Reporting* auseinanderzusetzen und es als System in das Unternehmen zu integrieren. Festzustellen ist, dass basierend auf der Geschäftsstrategie und den bestehenden normativen Mechanismen, wie dem Unternehmensleitbild und der Vision sowie den Managementsystemen und Richtlinien, die unternehmerische Nachhaltigkeit als strategische Ausrichtung und Entscheidungsgrundlage festgelegt ist. Dabei ist zu konstatieren, dass insbesondere das Leitbild als Klärung der unternehmerischen Verantwortung und systematischen Grundlage des täglichen Handelns von oben her abgeleitet und je nach Unternehmensbereich verlängert wird. Dabei werden die einzelnen Maßnahmen jedoch nicht von den einzelnen Abteilungen unter dem Nachhaltigkeitsthema wahrgenommen, sondern eher nur unter der monetären Sichtweise betrachtet und nicht im Einklang mit ökologischen und sozialen Verflechtungen gesehen. Es zeigt sich, dass in der Praxis nur eine begrenzte Anzahl an Indikatoren wahrgenommen wird.

Die Nachhaltigkeit im Unternehmen erfolgt daher nicht ausschließlich als Umsetzungsstrategie relevanter Probleme (*Inside-out-Ansatz*) und somit aus internen unternehmensgesellschaftlichen und ethischen Gründen, sondern auch aufgrund äußerer Einflüsse (*Outside-in-Ansatz*), denn regulative, normative und kulturell-kognitive Mechanismen bedingen das Unternehmen stark. Insbesondere die Gesetze zur Durchsetzung der europäischen und deutschen Energie- und Klimapolitik beeinflussen es sehr. Normativ werden ReVU und die Branche insbesondere durch die deutschlandweiten gesellschaftlichen Erwartungen, vertreten durch NGOs und Medien, beeinflusst. Verstärkt wird dies durch aktuelle Ereignisse, wie den Reaktorunfall in Fukushima. Dieser hat nicht nur die Forderung nach Klima- und Umweltverträglichkeit verstärkt, sondern auch die Versorgungssicherheit in den Vordergrund gerückt und den Druck auf die Politik erhöht. So hat der vorzeitige Ausstieg aus der Kernenergie eine starke Veränderung der Erzeugungsstruktur in Deutschland zur Folge und verstärkt den Ruf nach einer nachhaltigen und somit „sichere[n], preisgünstige[n], verbraucherfreundliche[n], effiziente[n] und umweltverträgliche[n] leitungsgebundene[n] Versorgung“³⁸⁹, die von der Energiewirtschaft getragen werden muss, sich jedoch nicht auf die Energiepreise und somit auf den Kunden auswirken soll.

Deutlich wird auch im Wettbewerbsvergleich, dass diese Entwicklung eine enorme Auswirkung auf die Branche hat und die nachhaltige Entwicklung nicht nur bei den vier Verbundversorgern über *Sustainability Accounting and Reporting*-Systeme in Form von GRI-Berichterstattungen und Forschung vorantreibt, sondern auch bei regionalen Energieversorgern nachhaltige Entwicklungen zu sehen sind. Diese sehen sich wegen ihrer meist geringeren Eigenerzeugung – im Vergleich zu den vier großen EVUs – einem geringen gesellschaftlichen und berichtspflichtigem Druck ausgesetzt, sind aber auch Teil der Entwicklung und sehen die Chance in neuen Geschäftsfeldern der erneuerbaren Energien, der Energieeffizienz sowie auch in den damit zusammenhängenden Informations- und Kommunikationstechnologien.

³⁸⁹ BMJ (Hrsg.) (2011a), o. S.

Hier ist insbesondere ein mimetischer Druck spürbar, da sich die strategischen Ausrichtungen der vier großen EVUs sowie der regionalen Energieversorger jeweils ähneln. So berichten E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall nach dem *GRI-G3 Reporting Standard* und haben zwar jeweils verschiedene Managementsysteme, wobei aber jedes der Unternehmen ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 oder EMAS zertifiziert hat. Diese Vorbildfunktion der vier Unternehmen und die Institutionalisierung der normativen Verhaltenskodizes sowie der Management- und Reportingstandards werden innerhalb der Branche wahrgenommen und nachgeahmt. Somit bringt hier nicht nur die Kombination von normativem und kulturell-kognitivem (mimetischem) Druck, sondern zusätzlich noch der regulative Druck einen Isomorphismus von Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen sowie Managementsystemen hervor, wobei die großen EVUs im Gegensatz zu den regionalen aufgrund ihrer standardisierten Berichterstattung ein viel ausgereifteres, umfassenderes und vergleichbareres *Sustainability Accounting and Reporting System* haben. Hierbei könnte es sich um ein reportinggetriebenes *Sustainability Accounting* handeln. Bei den regionalen Energieversorgern handelt es sich, wie im Beispielfall, eher um einen integrierten Ansatz der Berichterstattung, wobei die Strategie den Stakeholdererwartungen und -ansprüchen entsprechen soll und das *Sustainability Reporting* wesentliche Performanceergebnisse auf der Basis relevanter, verlässlicher, vergleichbarer und verständlicher Informationen³⁹⁰ liefert. Hier wird der strategische Bezug zur regionalen Verantwortung und Bedeutung besonders ersichtlich, was vor allem auch auf die kommunale Beherrschung zurückzuführen ist und auch für die ReVU zutreffend ist. Diese Ausrichtung nimmt ReVU auch mimetisch wahr. Der bestehende Branchendruck drängt zu einer nachhaltigen Positionierung in Form einer freiwilligen Selbstregulierung. Damit werden der Ruf der Energiebranche verbessert und der politische Anreiz für neue Regulierungen gesenkt.

Innerhalb der Energiebranche wirken somit zahlreiche regulative, normative und kulturell-kognitive Mechanismen, die dazu führen, dass sich die ReVU mit den Nachhaltigkeitsherausforderungen der Energiewende, des Klimawandels, der Ressourcenknappheit oder des demographischen Wandels auseinandersetzt. So bestand der erste Ansatz der ReVU darin, alle Aspekte der Nachhaltigkeit anhand einer Maßnahme – der Investition in erneuerbare Energien – in Form des im Geschäftsberichtes veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichtes zu umfassen.

Darauf aufbauend galt diese Arbeit der Untersuchung der ReVU anhand des pragmatisch zielgetriebenen *Sustainability Accounting*-Ansatzes und der Abbildung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Indikatoren. Dabei ist festzustellen, das ReVU, basierend auf der Geschäftsstrategie, relevante Probleme – insbesondere durch die institutionellen Mechanismen – analysiert und nachhaltige Maßnahmen und Managementsysteme implementiert. Jedoch darf das Unternehmen aufgrund seiner kommunalen Beherrschung die relevanten Themen der Stakeholder nicht außer Acht lassen und muss die Berichterstattung dementsprechend ausrichten. Somit ist für das Unternehmen der kombinierte Ansatz (*twin-track*) sinnvoll, um einen breiten Blick auf interne (geschäftorientierte) und externe (Stakeholderperspektive) Fragen und Probleme und damit verbundene Indikatoren zu haben.

³⁹⁰ SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 16 f.

Dazu war es im Rahmen dieser Fallstudie wichtig, die ReVU-Stakeholder und ihre Ansprüche zu identifizieren und sie den bestehenden Nachhaltigkeits Herausforderungen im Unternehmen gegenüberzustellen. In dieser Arbeit wurden die Stakeholder und ihre Ansprüche aus der Perspektive der ReVU betrachtet. Für eine gesamthafte Sichtweise wäre die Perspektive der Stakeholder selbst durch einzelne Befragungen nötig gewesen, was wegen des zeitlichen Rahmens dieser Arbeit nicht durchführbar war. Durch einen Fragebogen wäre eine genaue Gewichtung der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen und eine Skalierung im Rahmen der Materiality-Matrix möglich gewesen.

Parallel zur Stakeholderbetrachtung wurden die jeweiligen Unternehmensdaten, basierend auf den GRI-Indikatoren, den GRI-Kennzahlen der vier großen EVUs und eigenen Kennzahlen untersucht und erfasst, wobei auch hier zu diskutieren ist, inwieweit die Kennzahlen der vier Verbundversorger wegen der Größen- und auch Erzeugungsunterschiede eine Relevanz oder Vorbildfunktion für die regionalen Energieversorger und somit auch für die ReVU haben, denn ihr vom GRI-Standard reportinggetriebenes *Sustainability Accounting* basiert auf den benötigten Informationsanforderungen. Bei den regionalen Energieversorgern zeigt sich, wie am Fallbeispiel demonstriert, dass sich die Strategie und das Reporting gegenseitig bedingen sollten und durch die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder wesentliche Performanceergebnisse in Bezug auf die regionale und ökologische Bedeutung dargestellt werden sollten.

Somit hat sich für das Unternehmen ReVU im Rahmen der Fallstudie eine Kombination aus den GRI-G3-Richtlinien und des *Sustainability Evaluation and Reporting System* (SERS) als vorteilhaft ergeben. Dabei bot die GRI-Richtlinie eine systematische Strukturierung der Handlungsfelder und Indikatoren, welche im Rahmen des SERS, basierend auf der Stakeholdersicht des Unternehmens, über die verschiedenen Managementtools und die diesbezüglichen Berichterstattungen erfasst wurden. SERS bietet somit eine gute Möglichkeit, einen grundlegenden Überblick über die spezielle Nachhaltigkeitsperformance, die auf den Stakeholdern und ihren Ansprüchen basiert, zu gewinnen und ist eine gute Ausgangslage. Allerdings fehlen hier die Vergleichbarkeit und Vollständigkeit, was den Verdacht des Greenwashing und der Täuschung erwecken könnte. Die GRI-Leitlinie ermöglicht eine Strukturierung und erweiterte Sichtweise auf diverse Handlungsfelder und ist somit gut zur Weiterentwicklung und zur Beseitigung der bestehenden Nachteile (vgl. Kapitel 2.3) geeignet.

Die somit erfassten Indikatoren und Kennzahlen bilden eine Grundlage für das *Sustainability Accounting* der ReVU. Die Kennzahlen müssen jedoch weiterhin vervollständigt und weiterentwickelt werden und Nachhaltigkeitsziele müssen, basierend auf der Unternehmensstrategie und den Nachhaltigkeitsindikatoren, abgeleitet werden. Die Nachhaltigkeitsziele, die Indikatoren und die Kennzahlen sollten für die interne Steuerung auf die einzelnen Geschäftsbereiche herunter gebrochen werden, somit die Entscheidungsfindung unterstützen und zur kontinuierlichen Verbesserung motivieren und für die externe Berichterstattung entsprechend den Anforderungen der Stakeholder häufig verwendet und auch weiterentwickelt werden.

7 Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht in einer Single Case Studie am Beispiel des *regionalen Energieversorgungsunternehmens* ReVU, inwieweit das institutionelle Umfeld das nachhaltige Handeln des Unternehmens beeinflusst und in welcher Form und Ausprägung die Nachhaltigkeit in die Organisation integriert wird.

Dafür wird, basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche, das Feld des *Sustainability Accounting and Reporting* (SAR) nach seinen theoretischen Gesichtspunkten und bestehenden Systemen untersucht. Ferner werden verschiedene Gründe und Interpretationen des Informationsmanagements sowie die spezielle pragmatisch-zielgerichtete Entwicklungsinterpretation für *Sustainability Accounting* vorgestellt. Der Stand der Forschung zum SAR wird unter Berücksichtigung der *Institutionen-* und *Stakeholder Theorie* analysiert. Aufbauend darauf werden die Forschungsmethodik der Fallstudie, das Fallstudienobjekt der *ReVU Regionales Energieversorgungsunternehmen* sowie Datenerhebungs- und Analysemethoden ausführlich vorgestellt und anschließend die Ergebnisse umfassend und im Detail präsentiert sowie im Kontext mit dem Forschungsstand und den genannten Theorien diskutiert.

Das Konzept des *Sustainability Accounting and Reporting* (SAR) wird nach der instrumentalen und der philosophischen Denkrichtung unterschieden. Die instrumentale, managementorientierte Sichtweise wird interpretiert als eine Reihe von Tools, welche die Führungskräfte im Umgang mit unterschiedlichen nachhaltigen Entscheidungen unterstützen.³⁹¹ Die kritische, philosophische Denkrichtung diskutiert darüber, ob das Accounting und das Reporting zur nachhaltigen Entwicklung beitragen und das Management zwingen, die notwendigen Schritte in Richtung Nachhaltigkeit zu unternehmen, oder aber die Sichtweisen verwischen.³⁹²

SAR, oder auch *Social and Environmental Accounting* (SEA), unterteilt sich in das *Sustainability Accounting* und das *Sustainability Reporting*, wobei *Sustainability Accounting* als Teil der Rechnungslegung genutzt wird, um Aktivitäten, Methoden und Systeme zur Sammlung, Klassifizierung, Analyse und Berichterstattung *finanzieller* sowie *ökologischer* und *sozialer Auswirkungen* eines definierten wirtschaftlichen Systems und den *Interaktionen* und *Verbindungen* zwischen den sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Fragen, welche die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bilden, zu erfassen.³⁹³

Abgesehen von der intrinsischen Motivation des Managements und der allgemeinen Bedeutung des Rechnungswesens für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens gibt es sechs verschiedene Gründe für die Organisation eines Accountingsystems, welches die Informationen für die Beurteilung von Maßnahmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit umschreibt. Das sind Greenwashing³⁹⁴, der gesetzliche und der Stakeholderdruck und Gewährleistung der *licence to operate*³⁹⁵, die Selbstregulierung³⁹⁶, die Nachahmung und der industrielle Druck, ge-

³⁹¹ BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 829 f.

³⁹² SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 375.

³⁹³ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 377; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 43.

³⁹⁴ Vgl. GRAY, R. (2006), S. 797 ff. und LINDBLOM, C. K. (1994), zitiert nach SCHALTEGGER, S.; BURRITT, L. (2010), S. 378.

³⁹⁵ Vgl. SCHERER, A. G. u. a. (2006), S. 506 f.; GRAY, R. (2006), S. 797 ff.

³⁹⁶ CAMAC (Hrsg.) (2005), S. 12.

sellschaftliche und ethische Gründe³⁹⁷ sowie der *Business Case* der Nachhaltigkeit.³⁹⁸ Die den genannten Gründen folgende nachhaltige Entwicklung kann, abgesehen von der philosophischen Debatte, in vier verschiedene mögliche Interpretationen anhand des Informationsmanagements unterscheiden werden: von einer Illusion oder einem Schlagwort³⁹⁹ über einen Sammelbegriff⁴⁰⁰ und ein präzise übergreifendes Mess- und Informationsmanagementkonzept kann sie sich hin zu einem pragmatisch zielgerichteten Prozess des Stakeholderengagements entwickeln, wobei Letzteres einer unternehmensspezifischen und differenzierten Reihe von Werkzeugen zur Messung, Steuerung und Berichterstattung unterschiedlicher Integrationsstufen ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Aspekte unterliegt. Es beschreibt auch die Verbindung zwischen der Identifizierung von Nachhaltigkeits Herausforderungen und der daraus folgenden Abbildung von Nachhaltigkeitszielen, Maßnahmen und Indikatoren.⁴⁰¹ Diese Entwicklung kann entsprechend ihrer treibenden Kraft in den *Inside-out* (top-down, strategischen Probleme), *Outside-in* (stakeholdergetrieben) und *Kombinierten Ansatz* unterschieden werden.⁴⁰²

Somit liefert das *Sustainability Accounting* qualitative und quantitative Informationen zu den Bestrebungen des Managements und der Nachhaltigkeitperformance des Unternehmens, die im Rahmen des *Sustainability Reporting* zur internen und externen Kommunikation gegenüber den Stakeholdern genutzt werden können.⁴⁰³ *Sustainability Accounting* und *Reporting* bedingen sich daher gegenseitig, aber auch eine Kombination der beiden Ansätze ist möglich. Die Berichterstattung hängt dabei vom gesellschaftlichen Umfeld und den Erwartungen an das *Sustainability Accounting and Reporting* ab.⁴⁰⁴

Die nachhaltige Entwicklung wird in den letzten Jahren vermehrt von einer Reihe von Instrumenten zur Messung, Bewertung, Förderung und Gewährleistung eines wirksamen Managements und einer guten Kommunikation von unternehmerischer Nachhaltigkeit gefördert. Die von internationalen Organisationen sowie von Vertretern der Wirtschaft und von Wirtschaftsverbänden unternommenen Aktivitäten zielen auf die Formalisierung der grundlegenden Regeln des Unternehmensverhaltens ab; ihre Anwendungsbereiche wurden im Laufe der Zeit um neue Felder erweitert.⁴⁰⁵

Aktuelle internationale Beispiele sind die Leitlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI) und das *World Business Council for Sustainable Development* (WBSCD) sowie die Standards der ISO, wie ISO 9001 für Qualitätsmanagement, ISO 14001 für Umweltmanagement und ISO 26000 als Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung.⁴⁰⁶ In Europa existieren auch sektorspezifische Richtlinien für die Erstellung von Umweltberichten, Umweltstatements (zum Bei-

³⁹⁷ STONE, C. D. (1967), S. 118.

³⁹⁸ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 378.

³⁹⁹ Vgl. GRAY, R. (2002), S. 698.; DURDEN, C. (2008), S. 672.

⁴⁰⁰ Vgl. DURDEN, C. (2008), S. 671.

⁴⁰¹ SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006), S. 47 ff.; SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010), S. 379 f.

⁴⁰² Vgl. YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006), S. 310; BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010), S. 832;

⁴⁰³ HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 318.

⁴⁰⁴ SCHALTEGGER, S. u. a. (2006), S. 16 f.

⁴⁰⁵ Vgl. KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16.

⁴⁰⁶ Vgl. GRI (Hrsg.) (2006b); WBSCD (Hrsg.) (2002); ISO (Hrsg.) (2006).

spiel die EMAS-Umwelterklärung) und für soziale Berichte, CSR und Nachhaltigkeitsberichte. Die GRI nimmt beim Aufbau der verschiedenen Empfehlungen und Richtlinien eine Schlüsselrolle ein, wodurch Unternehmensmanager einen aktuellen Überblick erhalten.⁴⁰⁷

SAR wird dabei im Zusammenhang mit der *institutionellen Theorie*⁴⁰⁸ diskutiert, wobei argumentiert wird, dass auf institutionelle Mechanismen⁴⁰⁹, wie regulative (Regeln, Gesetze), normative (Werte, Erwartungen) und kulturell-kognitive (mimetische, nachahmende Kategorien, Typisierungen, Schemen und Einflüsse) innerhalb verschiedener wirtschaftlicher Bedingungen⁴¹⁰ größeres Augenmerk gelegt werden müsse.⁴¹¹ Ein Unternehmen trägt gegenüber seinen Stakeholdern als Teil seines institutionellen Umfeldes Verantwortung. Die Nachhaltigkeit eines Unternehmens hängt dabei stark von jener der Stakeholderbeziehungen und der Beachtung von deren Bedürfnissen und Einflüssen ab. Die Stakeholder und ihre Ansprüche sind im Rahmen der *Stakeholder Theorie* zu identifizieren, um sie in das Nachhaltigkeitskonzept mit seinen Indikatoren und der Berichterstattung einzubeziehen und damit eine Verbindung zwischen dem Stakeholdermanagement und der *Corporate Performance* herzustellen.

Basierend auf dem Stand der Forschung zum SAR und den theoretischen Gesichtspunkten wird dies im Rahmen der Fallstudie der *ReVU Regionales Energieversorgungsunternehmen*, eines regionalen Energiedienstleisters, analysiert und angewendet. Das Fallstudienobjekt befindet sich mehrheitlich im Besitz der kommunalen Hand und erwirtschaftet einen Umsatz mit dem Absatz von Strom, Gas, Wärme sowie von Dienstleistungen und beschäftigt als regional ansässiges Unternehmen zahlreiche Mitarbeiter und Auszubildende.⁴¹² Innerhalb des Wettbewerbes steht das Unternehmen in harter Konkurrenz zu anderen regionalen Energieversorgern und den vier großen Verbundunternehmen E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall, die sich bereits nachhaltig aufstellen. Dafür werden im Rahmen der kulturell-kognitiven Analyse auch die Branche und 13 regionale Wettbewerber auf ihre Nachhaltigkeit untersucht. Somit ist zu überprüfen, ob es auch für die ReVU Nachhaltigkeit ein Thema ist, in welcher Form und Ausprägung sie zu implementieren ist und welchen Nutzen dies überhaupt bringt.

Um Informationen über das ausgewählte Fallstudienobjekt ReVU zu erhalten, wurden mit einigen Mitarbeitern der ReVU als Mittel der primären Datensammlung Forschungsinterviews durchgeführt. Darüber konnten zwar die wichtigsten Nachhaltigkeitshandlungsfelder im Unternehmen identifiziert werden, jedoch nicht alle Einflüsse auf das Unternehmen, die für eine Integration von Nachhaltigkeit sprechen, wie auch nicht alle Stakeholder, mit denen die Mitarbeiter während ihrer Arbeit in Kontakt stehen und deren Ansprüche indirekt repräsentiert werden. Um das gesamte Bild der Stakeholderbeziehungen darzustellen, wurden, soweit es möglich war, die Stakeholder direkt befragt oder deren Bedürfnisse und Ansichten über deren Internetauftritte, Broschüren, Berichte oder Branchenstudien sowie durch interne Dokumente (Unternehmensbefragungen oder Marktstudien) ergänzt. Eine komplette Befragung aller Sta-

⁴⁰⁷ HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006), S. 311.

⁴⁰⁸ Vgl. CAMPBELL, J. L. (2007), S. 946; WALSH, u. a. (2003), S. 877.

⁴⁰⁹ Vgl. CAMPBELL, J. L. (2007), S. 946.

⁴¹⁰ CAMPBELL, J. L. (2007), S. 962; JENNINGS, P. D.; ZANDBERGER, P. A. (1995), S. 1015 ff.

⁴¹¹ BUTLER, T. (2011), S. 6.

⁴¹² REVU (Hrsg.) (2011b), o. S.

keholder war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Durch die Verwendung mehrerer Erhebungsmethoden (Methodentriangulation) wurde eine Betrachtung der Nachhaltigkeitsthemen, Einflüsse und Ansprüche des Managements und der Stakeholder aus unterschiedlichen Perspektiven möglich.⁴¹³ Dafür wurden im Rahmen der Analyse mithilfe des qualitativen Datenanalysetools MAXQDA die internen Nachhaltigkeitsthemen und die Ansprüche der Stakeholder auf bestimmte Muster hin untersucht und verglichen.

Im Ergebnis ist zu sehen, dass verschiedene institutionelle Mechanismen und das Stakeholdermanagement auf das nachhaltige Handeln des Unternehmens einwirken. Besonders ist im Moment der normative Druck der gesellschaftlichen Erwartungen aufgrund aktueller Ereignisse, wie des Reaktorunfalls in Fukushima, über NGOs, Medien und Interessenverbände und Politik zu spüren, der auf die regulative Gesetzgebung der Energie- und Klimapolitik wirkt und die Energiewende beschleunigt. Diese nachhaltige Entwicklung ist auch kulturell-kognitiv in der Branche und bei den Wettbewerbern zu sehen, die sich wegen der aktuellen Themen, wie Klimawandel und Ressourcenverknappung, nachhaltig über Berichte, Standards und neue Geschäftsfelder ausrichten. Dadurch ist ein deutlicher Wettbewerbsdruck zu spüren, der auf dem Zusammenspiel von normativen, regulativen und kulturell-kognitiven Mechanismen beruht und durch das mimetische Verhalten zu einem Isomorphismus von nachhaltigen Strategien und Maßnahmen sowie Managementsystemen mit dem besonderen Bezug zur Ökologie führt.

So stellt sich auch die ReVU bewusst oder unbewusst über das Unternehmensleitbild und ihre Richtlinien und Managementstandards, wie das an der ISO 14001 orientierte Umweltmanagement, das Technische Sicherheitsmanagements sowie das Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement, normativ nachhaltig auf. Die ReVU muss sich in ihrem nachhaltigen Handeln auch an den normativen Werten und Erwartungen der Stakeholder orientieren, die im Rahmen der Stakeholderanalyse erfasst wurden. Dazu wurden die Stakeholder im Rahmen des Stakeholder-Kompasses eingeteilt und auf ihre Ansprüche hin untersucht. Es ist festzustellen, dass der Finanzmarkt (Anteilseigner) ökonomische Ansprüche an das Unternehmen stellt und eine Renditeorientierung aufweist, der Beschaffungsmarkt (Mitarbeiter, Markt-/Vertriebspartner, Lieferanten) hingegen eher soziale Ansprüche an das Unternehmen stellt (Arbeitsplatz- oder Auftrags- und Zahlungssicherheit), die auf einem ökonomischen Unternehmenserfolg beruhen. Der Absatzmarkt (Kunden, aber auch Wettbewerber) wird entsprechend der Preisentwicklung und dem Service sowie dem damit einhergehenden Kampf um Kunden beansprucht, jedoch ist hier ein Interesse an ökologischen Themen, wie erneuerbaren Energien, Energieeffizienz und Energiesparen, zu erkennen. Der Akzeptanzmarkt hingegen weist eine vollkommen ökologische Orientierung seiner Ansprüche auf, die aber ökonomische und sozialen Bedingungen beeinflusst. Insgesamt ist zu konstatieren, dass eine gute ökonomische und soziale Konstitution eine ökologisch nachhaltige Ausrichtung bedingt und fördert.

Diese Entwicklung ist auch im Unternehmen zu finden, wobei zu erkennen ist, dass die Ansprüche der Stakeholder in Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens wiederzufinden sind

⁴¹³ Vgl. YIN, R. K. (2003), S. 97 ff.; ALBERS, S. u.a. (2007), S. 44 f.; SCHNELL, R. u. a. (2005), S. 262.

und somit beachtet werden. Dabei richtet sich ReVU ökologisch insbesondere über das Umweltmanagement und sozial über die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Region aus, was auch mit Indikatoren und Kennzahlen zu belegen ist. Entsprechend des *GRI-Reporting Standard* und der Kernindikatorenliste der ReVU ist zu sehen, dass sie die erforderlichen Kriterien für ein Reporting auf der Anwendungsebene C erfüllen kann. Hier stellt sich jedoch die Frage, inwieweit durch diese Kennzahlen den jeweiligen Ansprüchen der Stakeholder entsprochen wird und ob nicht eher eine gezielte Ausrichtung des Accounting an die Erwartungen, insbesondere für die Kommunikation, zutrifft. Das GRI-basierte Accounting liefert einen Überblick über alle Indikatoren sowie deren Maßnahmen und Kennzahlen und ist somit für die interne Steuerung von Interesse.

Die Arbeit zeigt, dass für das Unternehmen der ReVU der kombinierte Ansatz des SAR eine praktische Anwendung bietet, da die institutionellen Mechanismen insbesondere die Ansprüche der Stakeholder und die Strategie des Unternehmens, aufeinander abgestimmt werden und somit eine Basis für ein effizientes *Sustainability Reporting* bieten. Die erfassten Indikatoren und Kennzahlen bilden eine Grundlage, aber noch keine vollständige Institutionalisierung für das *Sustainability Accounting and Reporting* der ReVU, da die Kennzahlen weiter vervollständigt und entwickelt sowie Nachhaltigkeitsziele auf der Grundlage der Unternehmensstrategie und den Nachhaltigkeitsindikatoren abgeleitet werden müssen.

Für die zukünftige Forschung wäre es von Interesse, welche Systeme die optimale Ausgangsposition für den kombinierten Ansatz des SAR sind, wobei sich in diesem Fall neben dem GRI auch das neue *Sustainability Evaluation and Reporting System* (SERS) als hilfreicher Einstieg für die bestehende Berichterstattung und Kennzahlen bewährt hat, um einen grundlegenden Überblick über die spezielle Nachhaltigkeitsperformance, basierend auf den Stakeholdern und ihren Ansprüchen, zu gewinnen. Zu diskutieren ist hier, inwieweit die vollständige Offenlegung aller Indikatoren, Maßnahmen und Kennzahlen im Rahmen des GRI-Reporting einer zielgruppengerechten Berichterstattung gegenübersteht, welche die Adressaten nicht mit der Fülle an Informationen überfordert. Ab wann ist also eine GRI-Berichterstattung sinnvoll?

Die bestehenden Systeme geben in den meisten Fällen nur Indikatoren vor und nicht die speziellen Kennzahlen oder wie sie erfasst werden. Dies schränkt die Verständlichkeit und die Vergleichbarkeit aufgrund der eventuell unterschiedlichen und fehlenden Offenlegung der Erhebungen ein. In der Forschung existieren keine praktischen Beispiele für die Energiebranche, welche die Herangehensweisen für die Integration und die Kennzahlenerfassung vorstellen. Beispielsweise verdeutlichen dies die in dieser Arbeit angesprochenen regionalen Indizes und die indirekte Beschäftigung, da diese Kennzahlen nicht ohne zusätzlichen finanziellen Aufwand für jedes Unternehmen zu erheben sind. Hier sollte innerhalb der Branche an einem einheitlichen System gearbeitet werden, um diese Beurteilungskriterien, insbesondere die der GRI, im Wettbewerb besser, einheitlicher und vergleichbarer erfüllen zu können.

Diese Arbeit ist als ein empirischer Versuch zu verstehen, warum und wie Energieunternehmen Nachhaltigkeit durch *Sustainability Accounting and Reporting* institutionalisieren und wie sie von zahlreichen institutionellen Mechanismen sowie von den Ansprüchen ihrer Stakeholder im Rahmen der *Institutionen-* und *Stakeholder Theorie* beeinflusst werden, denn diese

beiden Theorien bedingen sich gegenseitig. Die Arbeit möchte neben der bestehenden normativen und deskriptiven Literatur über die Praktikabilität des Konzeptes und der Systeme informieren und durch die Entwicklung einer Fallstudie ein praktisches Beispiel vorstellen.

Anhang

Anhang 1:	Fünf-Stufen-Modell der Kommunikationsarten im Stakeholderdialog.....	84
Anhang 2:	Klassifizierung der wichtigsten Initiativen für die Harmonisierung und Standardisierung von CSR- und Nachhaltigkeits-Aktivitäten	85
Anhang 3:	Liste von CSR- und Nachhaltigkeitsinstrumenten	85
Anhang 4:	Schematischer Überblick der ISO 26000	87
Anhang 5:	Zusammenspiel institutioneller und ressourcenbasierter Determinanten auf den Unternehmensprozess und deren Wirkung auf die Nachhaltigkeit	88
Anhang 6:	Aspekte der <i>Stakeholder Theorie</i>	89
Anhang 7:	Stakeholderansprüche.....	91
Anhang 8:	Unterschied zwischen quantitative und qualitative Forschungsmethoden.....	92
Anhang 9:	Die Fallstudie	94
Anhang 10:	Marktteilnehmer des Energiemarktes.....	96
Anhang 11:	Interview	96
Anhang 12:	Nachhaltigkeitsdimensionen der ReVU nach GRI Handlungsfeldern	98
Anhang 13:	Wettbewerber und Branchenstudien	100
Anhang 14:	Code-Bäume	102
Anhang 15:	Regulative Mechanismen	106
Anhang 16:	Analyse der Branchenstudien	108
Anhang 17:	Wettbewerbsvergleich der vier großen EVUs (EnBW, E.ON, RWE und Vattenfall).....	115
Anhang 18:	Wettbewerbsvergleich der 13 Wettbewerber	117
Anhang 19:	ReVU-Stakeholderansprüche	124
Anhang 20:	Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen	133
Anhang 21:	Handlungsfelder und Indikatoren je Nachhaltigkeitsdimension	137
Anhang 22:	Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Ökonomie	143
Anhang 23:	Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Ökologie	146
Anhang 24:	Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Soziales.....	151
Anhang 25:	Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlentabelle nach GRI G3 Indikatoren	156
Anhang 26:	Verfügbarkeitskenngrößen (SAIDI, SAIFI, CAIDI).....	162
Anhang 27:	Literaturrecherche	164

Anhang 1: Fünf-Stufen-Modell der Kommunikationsarten im Stakeholderdialog

Abbildung 11: Fünf-Stufen-Modell der Kommunikationsarten im Stakeholderdialog
(in Anlehnung an: HUND, G. u. a. (2004), zitiert nach ISENMANN, R.; KI-CHOEL, K. (2006), S. 543.)

Anhang 2: Klassifizierung der wichtigsten Initiativen für die Harmonisierung und Standardisierung von CSR- und Nachhaltigkeits-Aktivitäten

Tabelle 9: Klassifizierung der wichtigsten Initiativen für die Harmonisierung und Standardisierung von CSR- und Nachhaltigkeitsaktivitäten

	Verhaltenskodizes (Codes of Conduct)	Management Standards	Berichterstattung (Reporting)
Gesellschaftlich verantwortliches Management hinsichtlich Unternehmen	Internationale Codes, z. B. OECD <i>Guidelines for multinational enterprises</i> , EU's Green Paper on CSR.	Arbeitsbedingungen: SA 8000 (Standard Social Accountability), ILO-OSH 2001 "Guidelines on occupational safety and health management", OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series).	GRI (Global Reporting Initiative) AA1000 (Accountability assurance standard)
	"Model"-Codes von NGOs, z. B.: UN Global Compact, Amnesty International, ICFTU (International Confederation of Free Trade Union), ISO 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung).	Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und andere Rahmenrichtlinien, z. B.: ISO 9000 Familie, ISO CR MSS (Corporate Responsibility Management System Standards), EFQM (Modell für Business Excellence, TQM) AA AccountAbility1000.	Nationale Initiativen Germany, Frankreich, Dänemark, Niederlande, Schweden, UK.
	Multistakeholder Codes, z. B. von Unternehmen, Verbänden oder Kollaborationen • ETI- Ethical Trade Initiative	Umweltmanagementsystem (UMS) EMAS (Eco-management and audit scheme), ISO 14000 (Umweltmanagement).	
Gesellschaftlich verantwortungsvolles Konsumverhalten	Fair Trade Label Organisationen	Soziale Labels	Ökologische Label
	FLO (Fair Trade Labeling Organizations International), WFTO (World Fair Trade Organization), EFTA (European Free Trade Association).	RUGMARK label (handgeknüpfte Teppiche), FLP (Flower Label Program), IHTK (gegen Tierversuche) GS Geprüfte Sicherheit, u. a.	EU eco-label; FSC (Forest Stewardship Council), OK Power, Der Blaue Engel, MSC u. a.
Gesellschaftlich verantwortungsvolle Investments	Ethisches Investments und nachhaltige Entwicklungs-Indizes	„Grüne“, „soziale“, „ethische“ Fonds	Emissionsprospekten
	Dow Jones Sustainability Index, FTSE4 Good, The Domini 400 Social Index, Ethibel Sustainability Index,.	Investmentfonds mit Portfolios nach den oben genannten Attributen. Pensionsfonds investieren einen Teil ihres Vermögens nach CSR-Kriterien.	Regulationsangaben der Art CSR-Informationen die im Emissionsprospekt enthalten sind.

(in Anlehnung an: KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16 f., GÜNTHER, E. (2008), S. 285 ff.; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1442; NUNES, A. u. a. (2010), S. 323; EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 7 ff.)

Anhang 3: Liste von CSR- und Nachhaltigkeitsinstrumenten

Diese Liste bildet nicht alle vorhandenen Instrumente ab (weiterführend s. MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007)).

Tabelle 10: Liste von CSR- und Nachhaltigkeitsinstrumenten

Instrument/Institution	Abkürzung	Weitere Informationen
AccountAbility 1000 Series	AA1000S	www.accountability.org.uk
Agenda 21 - UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio de Janeiro, Juni 1992)	Agenda 21	www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf
Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies	Amnesty	www.amnesty.org.uk/business/pubs/hr gc.shtml
Vigeo-corporate social responsibility rating	ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices)	www.aresa-sa.com
Der Blaue Engel	Der Blaue Engel	www.blauer-engel.de
Dow Jones Sustainability Group Index	DJSGI	www.sustainability-index.com/
The Domini 400 Social Index	Domini	www.domini.com
ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility	ECCR/ICCR	www.web.net/~tccr/benchmarks/
European Free Trade Association	EFTA	www.efta.int/
EFQM	EFQM	www.efqm.org
Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	europa.eu.int/comm/environment/emas/
Ethibel Sustainability Index	ESI	www.ethibel.org
Ethical Trading Initiative Base Code	ETI	www.ethicaltrade.org
EU Eco-label criteria	Eco-label	www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel
Fair Trade Labeling Organizations International	FLO	www.fairtrade.net
Flower Label Program	FLP	www.fairflowers.de
Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	FSC	www.fscoax.org
FTSE4Good Selection Criteria	FTSE4Good	www.ftse4good.com
Global Reporting Initiative Guidelines	GRI	www.globalreporting.org
GREEN PAPER - Promoting a European framework for corporate social responsibility	GREEN PAPER	www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
GS Geprüfte Sicherheit	GS	www.dguv.de
International Confederation of Free Trade Unions	ICFTU	www.icftu.org
IFOAM Basic Instruments	IFOAM	www.ifoam.org
Internationaler Herstellerverband gegen Tierversuche in der Kosmetik e. V.	IHTK	www.ihtk.de
Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems	ILO-OSH 2001	www.ilo.org/safework/normative/codes/lang--en/docName--WCMS_107727/index.htm

Instrument/Institution	Abkürzung	Weitere Informationen
International Organization for Standardization ISO9000, 14000, 26000	ISO9000/14001/26000	www.iso.ch
Marine Stewardship Council	MSC	www.msc.org/de
Organization for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	OECD	www.oecd.org/daf/investment/guidelines/
Arbeitssicherheit und Arbeitsschutzmanagement nach ISO OHSAS 18001	OHSAS 18001	www.ohsas18001-arbeitsschutzmanagement.de/
Das ok-power Label	Ok-Power	www.ok-power.de
RUGMARK Foundation India	RUGMARK label	www.rugmarkindia.org
Social Accountability 8000	SA8000	www.cepaa.org
SIGMA Guidelines	SIGMA	www.projectsigma.com
Global Sullivan Principles	Sullivan	www.globalsullivanprinciples.org
UN Global Compact	UN GC	www.unglobalcompact.org
WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes	WHO / UNICEF	www.who.int/nut/documents/code_english.PDF
World Fair Trade Organization	WFTO	www.wfto.com

(in Anlehnung an: KOSZEWSKA, M. (2010), S. 16 f., GÜNTHER, E. (2008), S. 285 ff.; MONTERO, M. u. a. (2009), S. 1442, EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004), S. 10 f.)

Anhang 4: Schematischer Überblick der ISO 26000

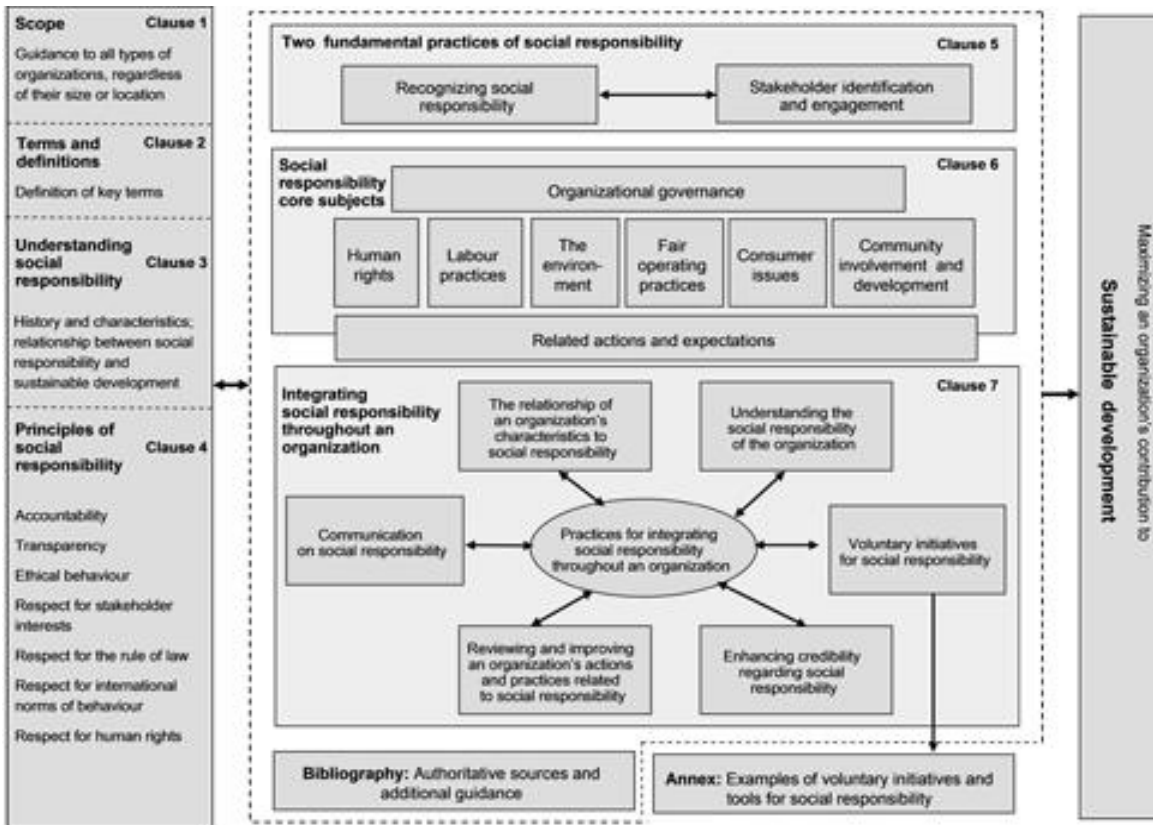


Abbildung 12: Schematischer Überblick der ISO 26000
(Quelle: ISO (Hrsg.) (2010b), S. 8)

Anhang 5: Zusammenspiel institutioneller und ressourcenbasierter Determinanten auf den Unternehmensprozess und deren Wirkung auf die Nachhaltigkeit

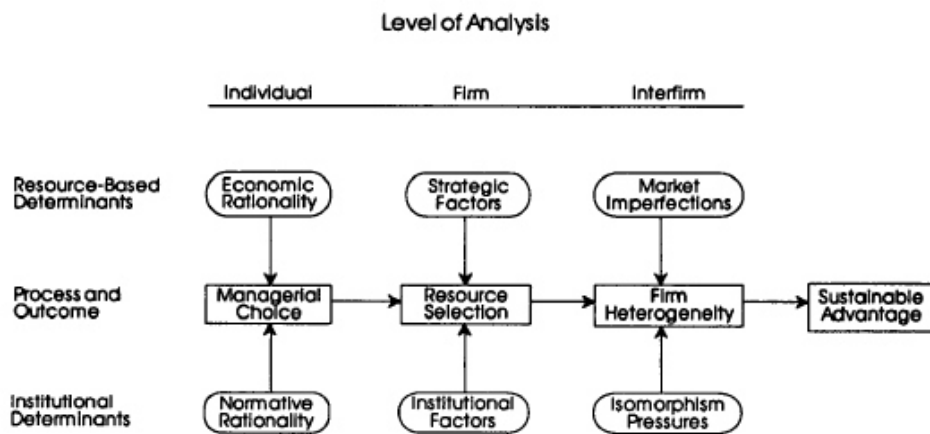


Abbildung 13: Nachhaltigkeitsvorteile-Determinanten des Prozesses
(Quelle: OLIVER, C. (1997), S. 699.)

Anhang 6: Aspekte der *Stakeholder Theorie*

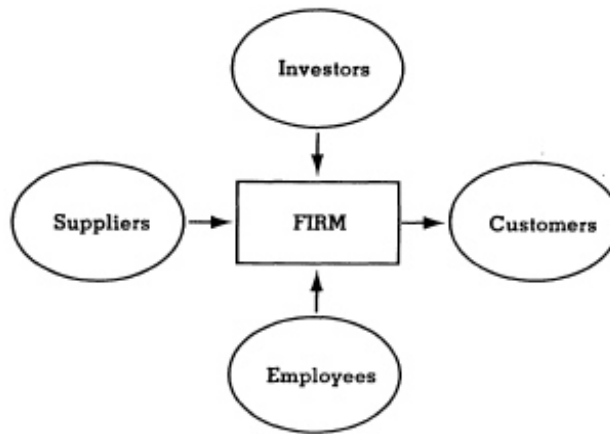


Abbildung 14: *Input-Output Modell*

(Quelle: DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 68.)

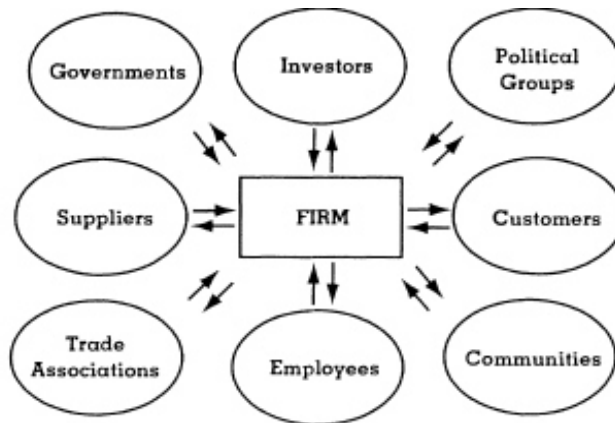


Abbildung 15: *Das Stakeholdermodell*

(Quelle: DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 69.)

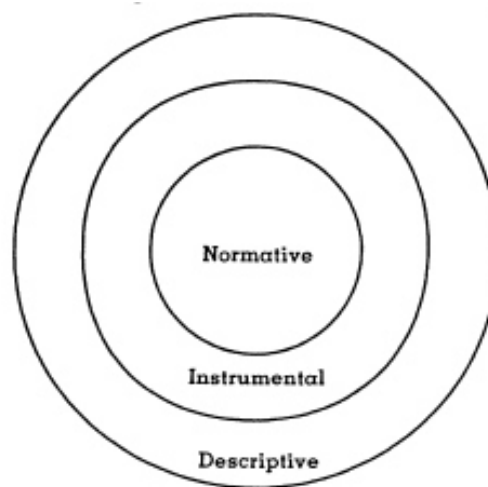


Abbildung 16: *Die drei Aspekte der Stakeholder Theorie.*

(Quelle: DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995), S. 74.)

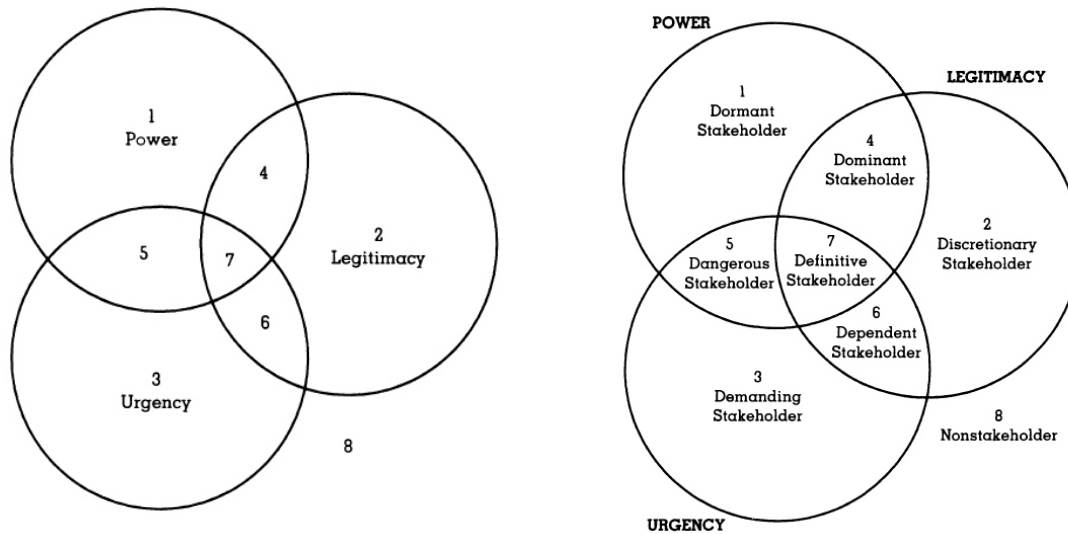


Abbildung 17: Klassifikation der Stakeholder nach Stakeholder-Salienz und -Attributen

(Quelle: MITCHELL, R. K. u. a. (1997), S. 872, 874.)

Anmerkung: Die niedrige Salienz Klassen (Zonen 1, 2 und 3), "latente" Stakeholder, sind von ihrem Besitz identifiziert oder zugeschrieben Besitz nur von einem der Attribute bestimmt. Die mäßig ausgeprägten Interessengruppen (Bereiche 4, 5 und 6) sind durch ihren Besitz identifiziert oder zugeschrieben Besitz von zwei der Attributen und weil sie Akteure sind, die "etwas erwarten", wir nennen sie "werdende" Stakeholder. Die Kombination aller drei Attribute (einschließlich der dynamischen Beziehungen zwischen ihnen) ist das bestimmende Merkmal der sehr markanten Interessengruppe (Bereich 7).⁴¹⁴

⁴¹⁴ MITCHELL, R. K. u. a. (1997), S. 872 ff.

Anhang 7: Stakeholderansprüche

Tabelle 11: Stakeholderansprüche

Stakeholder	Theoretische Ansprüche/ Interessen
Direkt	
Anteilseigner	Unternehmenserfolg/ Gewinn, Verzinsung der Einlage, Erhaltung und Wertsteigerung des investierten Kapitals, Fortbestand des Unternehmens, Publizität, Einfluss/ Macht
Kunden	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Service/ Benutzerfreundlichkeit/ Garantie/ Wartung, Umweltverträglichkeit, Image, Fortbestand des Unternehmens; Soziale Bedingung der Herstellung, Qualität; Fairness, Transparenz
Mitarbeiter	Manager: Unternehmenserfolg/ Gewinn, Wertsteigerung des Unternehmens, Fortbestand des Unternehmens, Einkommen, Markterfolg/Marktmacht, Selbstständigkeit/ Entscheidungsautonomie, Corporate Identity/ Betriebsklima, Einfluss/ Macht/Prestige
	Arbeitnehmer: Lohn/Gehalt (Einkommensmöglichkeit), Sicherheit des Arbeitsplatzes/ Soziale Sicherheit, Fortbestand des Unternehmens, Sinnvolle Tätigkeit (Nutzen)/Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Verbesserung des Arbeitsinhaltes, Arbeits- vs. Freizeit (Work Life Balance) Betriebsklima; Image
Indirekt	
Investoren (Förderer, Kapitalgeber)	Verzinsung und Rückzahlung des überlassenen Kapitals, Sicherheit der ausgeliehenen Mittel, Unternehmenserfolg/ Gewinn, Wertsteigerung des Unternehmens
Lieferanten	Gute Auftragslage/ Absatzsteigerung, Zahlungsfähigkeit der Abnehmer (Solvenz), Stabile Liefermöglichkeiten/ gute Konditionen, Ertragswert/Wertsteigerung/ Fortbestand des Abnehmerunternehmens, Sicherheit, Publizität

Wettbewerber	Abgrenzung von Wettbewerbern, Relative Marktmacht, Fairer Wettbewerb, Unter Umständen Fortbestand des Unternehmens, Häufige (Keine Vorschläge) auf branchenpolitischer Ebene
Politik und Regulierungsbehörde (Behörden)	Steuereinnahmen, Unternehmenserfolg/ Rentabilität/ Wettbewerbsfähigkeit/ Fortbestand des Unternehmens, Sicherheit und Schaffung von Arbeitsplätzen, Umweltverträglichkeit, Beitrag zu Wissenschaft und Kultur, Publizität (Staat); Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, Güte des Managements, Steuerehrlichkeit
Meinungsbildner, Medien	Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktion, Sicherheit und Schaffung von Arbeitsplätzen, Fortbestand des Unternehmens, Niveau sozialer Leistungen, Publizität (Staat)
Interessengruppen und Verbände (NGOs)	Aufrechterhaltung des Wettbewerbs, Sicherung des gesamtgesellschaftlichen Interessenausgleichs, Vertretung der Konsumenteninteressen (Verbraucherverbände) Umwelt- und Klimaschutz
Anwohner von Geschäftsstellen und Anlagen	Lärmentwicklung, Emissionen, Verkehrsaufkommen, Umweltauswirkungen, Unfallgefährdung, Arbeitsplätze
Bildungs- und Forschungseinrichtungen	Energieversorgung der Zukunft

(in Anlehnung an: TÖPFER, A. (2005), S. 115 ff.; CLAUSEN, J. u. a. (2002), S. 13; FREEMAN, R. E. u. a. (2010), S. 25.)

Anhang 8: Unterschied zwischen quantitative und qualitative Forschungsmethoden

Tabelle 12: Unterschied zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden

Qualitative Fallstudie	Quantitatives Forschungsdesign
Wenige Fälle	Viele Fälle
Viele Informationen	Viele Informationen
Tiefe Informationen	Breite Informationen
Mehrere Methoden	Eine Methode
Ganzheitliche Sichtweise	Partikularistische Sichtweise

(Quelle: FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 4.)

Tabelle 13: Vor- und Nachteile qualitativer Methoden

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Anwendung (passt sich an den Untersuchungsgegenstand an), • Offenheit für neue, bisher unbekannte Sachverhalte, • Tieferer Informationsgehalt durch offene Befragung, • Größere Subjektivität der Ergebnisse, • Möglichkeit, Hintergründe zu erfragen und Unklarheiten im Erhebungsprozess zu beseitigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Methoden sind relativ zeit- und kostenintensiv, • Hohe Anforderungen an die Qualifikation des Interviewers und Analysten, • Zeitintensiver Auswertungsprozess, • Kaum Möglichkeiten zur Quantifizierung/ Problem der mangelnden Repräsentativität.

(Quelle: FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 6.)

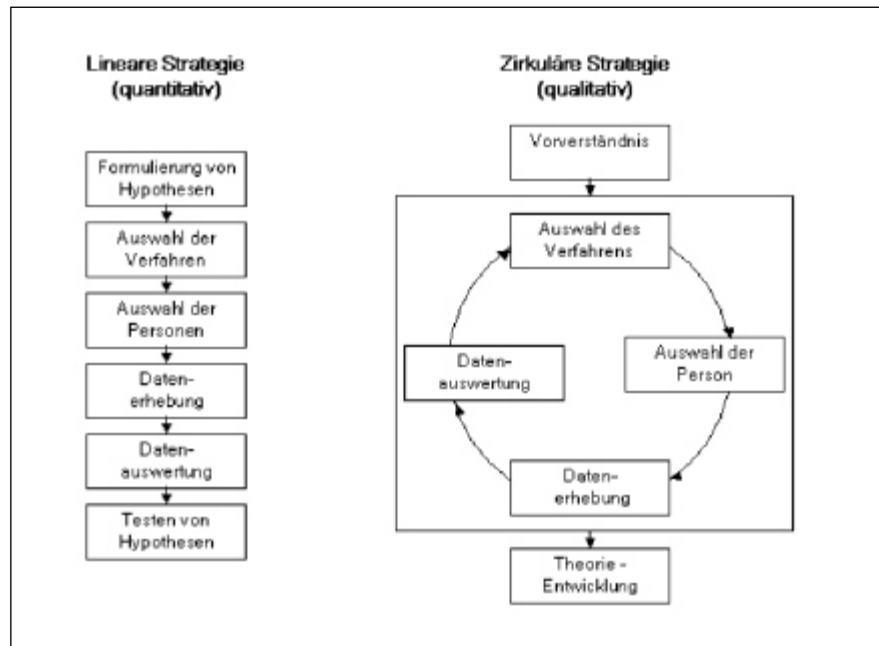


Abbildung 18: Forschungsstrategien im Vergleich
(Quelle: FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 5.)

Anhang 9: Die Fallstudie

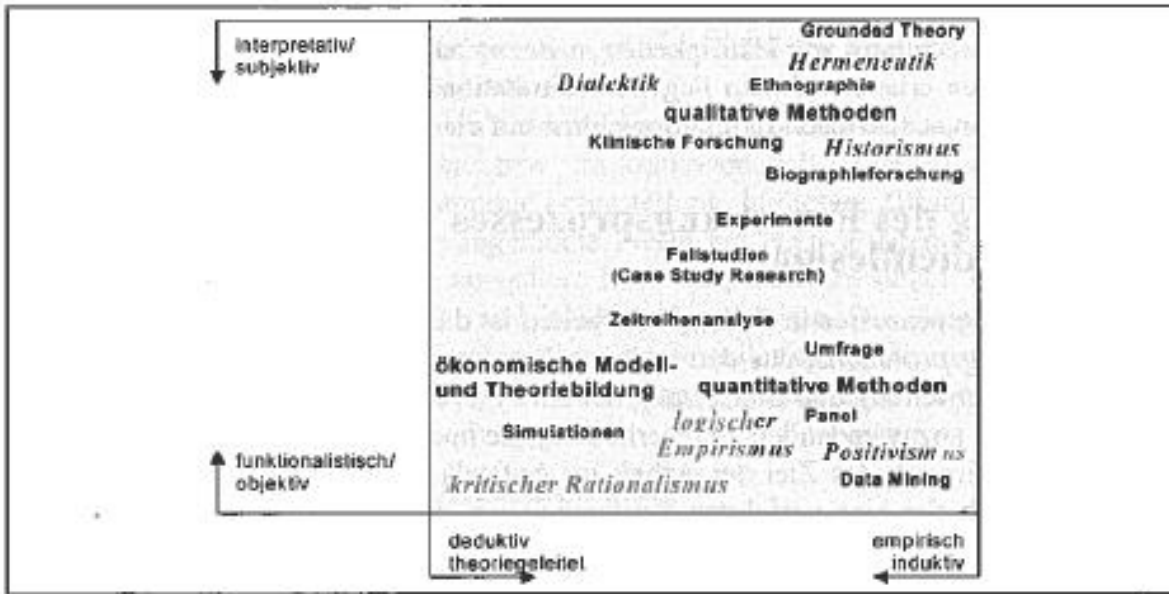


Abbildung 19: Ordnungsraster zur Einordnung von Fallstudien in den Methodenkontext
(Quelle: ALBERS, S. u. a. (2007), S. 35.)

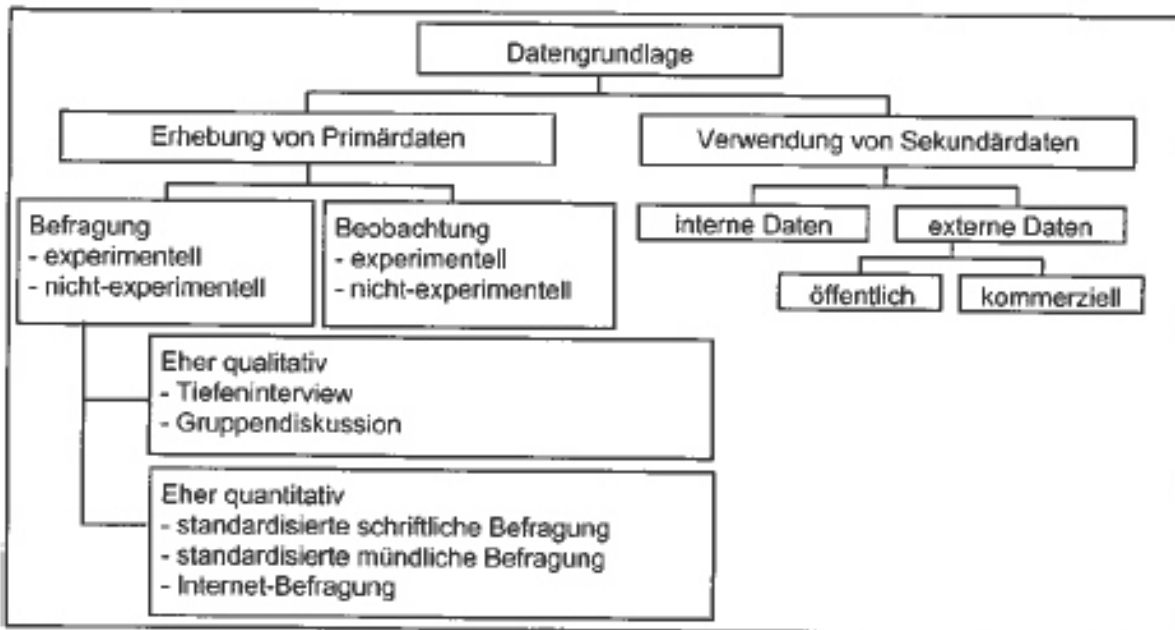


Abbildung 20: Methoden zur Gewinnung der Datenerhebung
(Quelle: ALBERS, S. u. a. (2007), S. 50.)

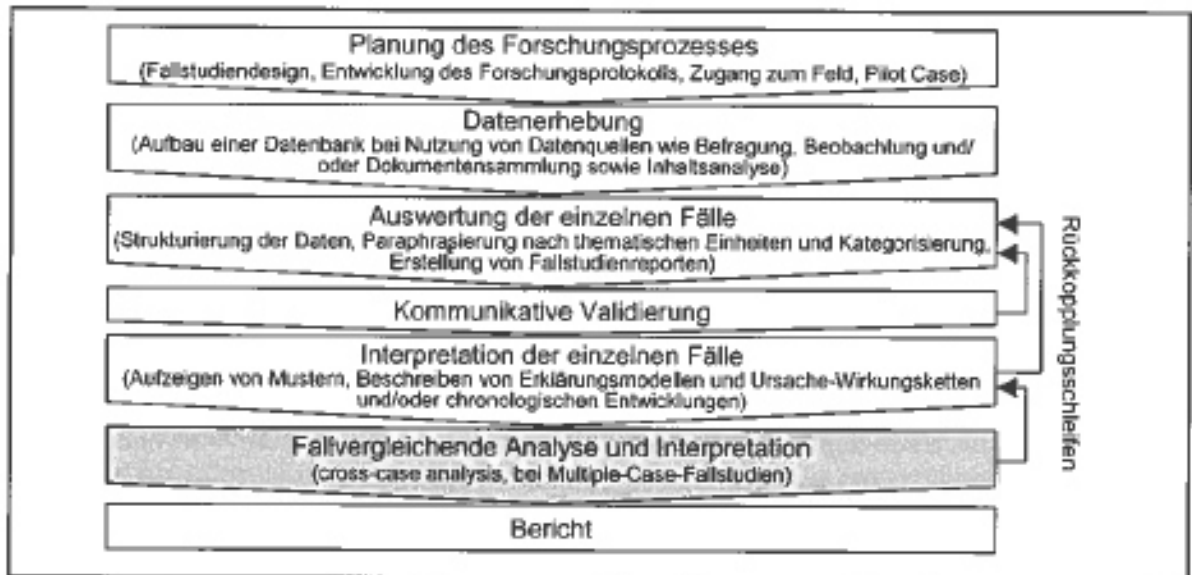


Abbildung 21: Überblick über die Erstellungsprozesse einer Fallstudie

(Quelle: ALBERS, S. u. a. (2007), S. 44.)

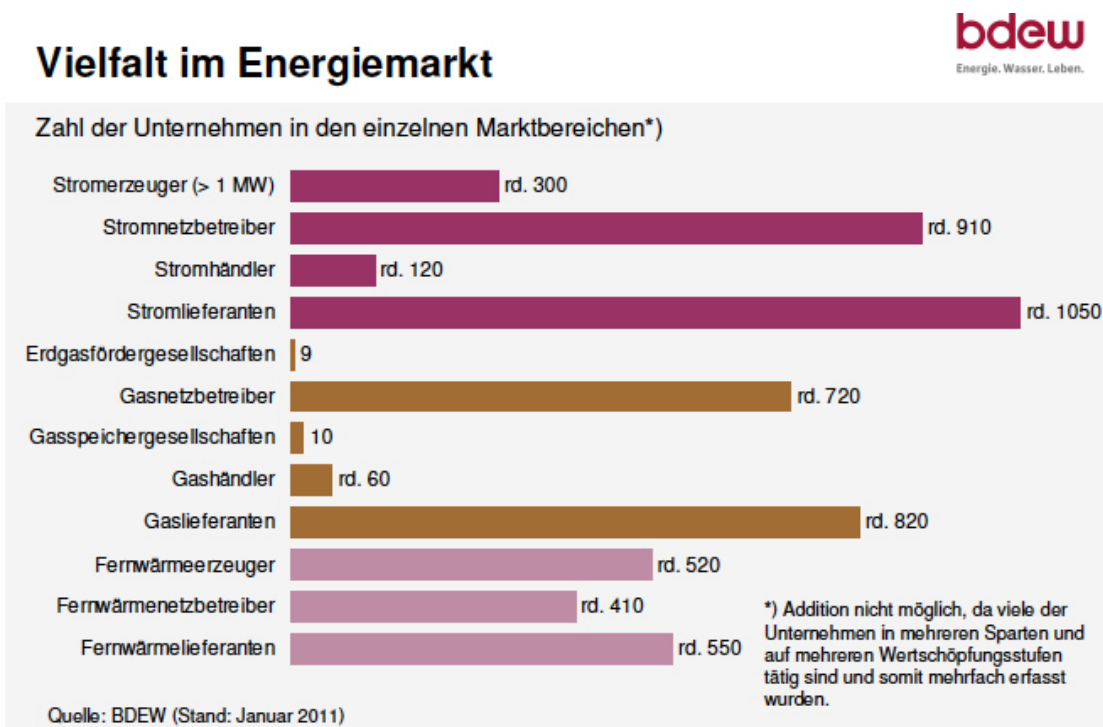
Anhang 10: Marktteilnehmer des Energiemarktes

Abbildung 22: Marktteilnehmer des Energiemarktes
(Quelle: BDEW (Hrsg.) (2011a), S. 32.)

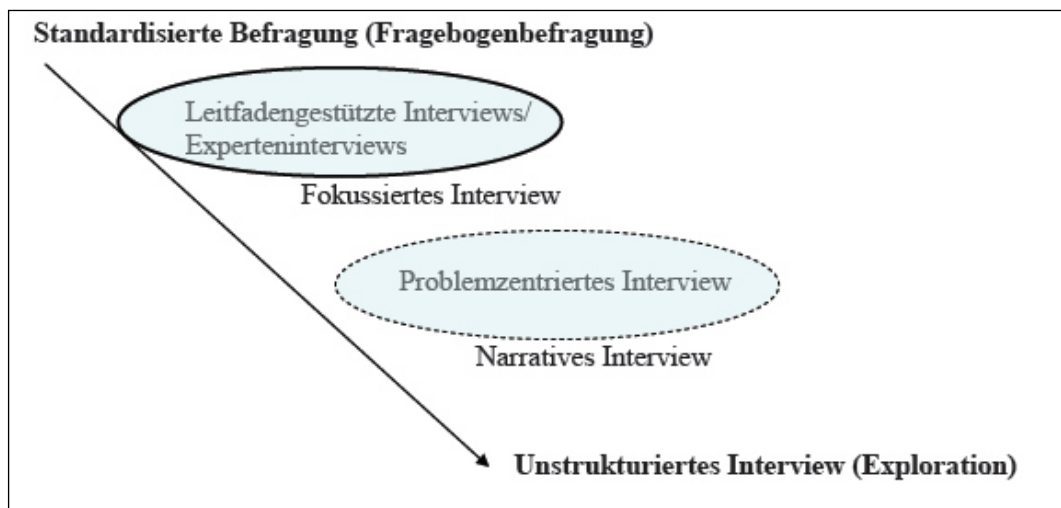
Anhang 11: Interview

Abbildung 23: Befragung vs. Interview – Unterscheidung nach dem Grad der Strukturierung
(Quelle: FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008), S. 10.)

Tabelle 14: Interview Gesprächsleitfaden

Interview Gesprächsleitfaden
<u>Allgemeines:</u>
Befragte/er: Max Mustermann Interviewer: Helen Winkler Ort, Datum: Musterstadt, den...
<u>Demographie:</u>
Position in der Organisation: ... Organisation: ReVU Frage nach der Zustimmung zur Aufnahme und Verwertung bzw. Veröffentlichung der Aussagen/Antworten im Rahmen der Diplomarbeit zu? Der Schwerpunkt der Arbeit: ...
<u>Sondierungsfrage:</u>
Nachhaltigkeit ist ein immer häufiger gebrauchter Begriff innerhalb der Gesellschaft. Auch innerhalb der Energiebranche tritt im Rahmen der aktuellen Klimadiskussion und der Energiewende das Thema Nachhaltigkeit immer mehr in den Vordergrund. <ul style="list-style-type: none"> • Wissen Sie, was der Begriff „Nachhaltigkeit“ bedeutet und haben Sie sich schon einmal mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander gesetzt?
<u>ReVU und Nachhaltigkeit:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Verbinden Sie mit dem Unternehmen ReVU Nachhaltigkeit? • Wie wird die Nachhaltigkeit kommuniziert/ausgedrückt? • Werden Nachhaltigkeitskennzahlen erfasst?
<u>Stakeholder und Institutionentheorie:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb Ihrer Arbeit kommen Sie mit bestimmten Anspruchsgruppen (Stakeholder) in Kontakt. Um welche Anspruchsgruppen handelt es sich dabei? (In welcher Beziehung stehen diese zum Unternehmen?) <p>(Stakeholder sind somit Personen mit denen das Unternehmen interagiert. Sie können es beeinflussen oder selbst durch Maßnahmen, Richtlinien, Entscheidungen, Praktiken oder Ziele einer Organisation beeinflusst werden.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche (Nachhaltigkeits-)Ansprüche bzw. Anforderungen stellen die Anspruchsgruppen an das Unternehmen? • Haben die diese Stakeholder ein Interesse an der Nachhaltigkeit des Unternehmens? • Wie kann dieses Interesse bzw. die Ansprüche durch Nachhaltigkeitsinformationen oder –Kennzahlen gestillt werden?
<u>Abschluss:</u>
Ich bedanke mich ganz herzlich, dass Sie sich für das Gespräch Zeit genommen haben und meine Fragen beantwortet haben. Ich werde Ihnen eine Abschrift/Transkript des Interviews zur Bestätigung zukommen lassen. Wenn Sie Anregungen oder Fragen zu dem Thema haben, beantworte ich Sie Ihnen gern.

(Eigene Darstellung.)

Anhang 12: Nachhaltigkeitsdimensionen der ReVU nach GRI Handlungsfeldern

Tabelle 15: ReVU -Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Ökonomie

Dimension	Kategorien	Aspekte/Handlungsfelder
Ökonomie	Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
		Betriebswirtschaftliche Instrumente in Bezug auf Nachhaltigkeit
		Marktpräsenz
		Business Case
		Wissenschaft und Technologie
	Produktverantwortung und Kommunikation	Produkte und Services
		Informations- und Kommunikationspolitik
		Netzzugang
	Integrierte Produktpolitik	Versorgungszuverlässigkeit und -sicherheit
		System Effizienz/ Effizienzsteigerungen
		Anlagenstilllegung
Demand-Side-Management		

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Tabelle 16: ReVU Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Ökologie

Dimension	Kategorien	Aspekte/Handlungsfelder
Ökologie	Klima-, Umweltschutz und Ressourcenschonung	Ressourcenverbrauch
		Emission
		Abfall/Recycling
		Abwasser und Biodiversität
	Nachhaltige Produktverantwortung und Energieeffizienz	Erneuerbare Energien
		Energiemix
		Mobilität
		Energieeffizienz
	Zertifizierung und Bewusstseinsbildung	Stakeholder Engagement
		Umweltmanagement
		Sicherheit und Notfallvorsorge
		Kommunikation und Bewusstseinsbildung

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Tabelle 17: ReVU Aspekte der Nachhaltigkeitsdimension Soziales

Dimension	Kategorien	Aspekte/Handlungsfelder
Soziales	Arbeitsbedingungen und Menschenwürdigkeit (HRM)	Arbeitsbedingungen und Beschäftigung
		Aus- und Weiterbildung
		Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
		Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (Organisation)
		Vielfalt und Chancengleichheit
		Menschenrechte (HR)
	Gesellschaftliches Enga- gement (PRM)	Bürgerliches Engagement (in Kommunen)
		Politik und Regulierung
		Geschäftsethik
		Korruption und Bestechung
		Einhaltung der Gesetze und Krisenplanung
	Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	Kundengesundheit und -sicherheit
		Verbraucher- und Datenschutz
		Informationsbereitstellung und Beratung

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Anhang 13: Wettbewerber und Branchenstudien

Tabelle 18: Benchmark Verbund- und Regionalversorger

			2009	2010	2010	2010
	Region	Internet	Umsatz (Mio. EUR)	Umsatz (Mio. EUR)	Mitarbeiter	Auszubildende
Verbundversorger						
E.ON	Verbund	http://www.eon.de/	79974	92863	85105	2501
EnBW	Verbund	http://www.enbw.com/	15564	17509	20450	1300
RWE	Verbund	http://www.rwe.de/	53320	47741	70856	3079
Vattenfall Europe	Verbund	http://www.vattenfall.de/	14462	13040	20573	über 1000
Regionalversorger						
Badenova	Südwesten	http://www.badenova.de/	736	661	1.238	49
ELE Emscher Lippe Energie	Emscher-Lippe-Region - der regionale Energieversorger für die Städte Bottrop, Gelsenkirchen und Gladbeck	http://www.ele.de/	-	462	665	40
ENSO Energie Sachsen Ost	Ostsachsen	http://www.ensos.de/	1.236	1.218	1.354	88
EnviaM	Ostdeutschland	http://www.enviam.de/	2.916	2.968,9	2.117	323
EWE	Norddeutsche Region zw. Ems und Elbe	http://www.ewe.de/	5.798	6.970	8.363	-
HEAG Süd Hessische Energie (HSE)	Süd Hessen	http://www.hse.ag/	1.413	3.744	2.548	-
Lechwerke	Südwesten Bayerns	http://www.lew.de/	1.468	1.812	1705 (inkl. Auszubildende)	-
Mainova	Rhein-Main-Region	http://www.mainova.de/	1.661	1.671	1.141	-
N-ERGIE	Mittelfranken: einschließlich Stadt Nürnberg; ausgenommen Städte Fürth, Erlangen, Teile von Unterfranken, Oberbayern, Schwabe, Oberpfalz	http://www.n-ergie.de/	2.394	2.383	2.547	-
Niederrheinische Versorgung	Niederhein	http://www.nvv-ag.de/	617, 14	533	810	-
Pfalzwerke	Pfalz und Saarpfalz-Kreis	http://www.pfalzwerke.de/	1.822	1.765	885	-

			2009	2010	2010	2010
	Region	Internet	Umsatz (Mio. EUR)	Umsatz (Mio. EUR)	Mitarbeiter	Auszubildende
ENERVIE Gruppe	Südwestfalen/ südliche Nordrhein-Westfalen	http://www.enervie-gruppe.de/	1.284	1.443	1.806	90
Suewag Energie	Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, kleinen Teil von Bayern	http://www.suewag.com/privatkunde.html	1.695	1.632	1.327	109

(in Anlehnung an: DELOITTE (Hrsg.) (2011), S. 35.)

Tabelle 19: Untersuchte Branchenstudien

Unternehmen	Studienname	Jahr	Autor	Thema	Untersuchungsbereich/ Branche
KPMG	KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008	2008	k. A.	<ul style="list-style-type: none"> • Trends in G250 und N100 Reporting • Corporate Responsibility Strategie • Stakeholder Engagement • GRI Guidelines • Corporate Governance Reporting • Supply Chain Reporting • Klimawandel Reporting (S. 6) 	G250 und N100 Unternehmen
Ernst & Young	Stadtwerkestudie 2011 - Neue Geschäftsfelder in stagnierenden Märkten. Management Summary	2011	EDEL MANN, H.	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeitige Umfeld EVU (Deutschland, Österreich, Schweiz) • Kooperation im Mittelpunkt vieler Strategiediskussionen • Ohne Wachstum keine Zukunft der Stadtwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalen (Stadtwerken) und regionalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland, Österreich, Schweiz • Schwerpunkt neue Geschäftsfelder in stagnierenden Märkten; Kooperationen
Ernst & Young	Turn risks and opportunities into results. Exploring the top 10 risks and opportunities for global organizations	2011		Untersuchung der Top 10 Risiken und Chancen für Globale Organisationen bezogen auf den Energie- und Versorgungs- Sektor	Energie- und Versorgungsunternehmen
Deloitte	Nachhaltigkeit mehr Wert.	2007	HESSE, A.	Der Informationsbedarf von Investoren und Analysten nach branchenspezifischen "Sustainable Development Key Performance Indicators" (SD-KPIs) in Lageberichten deutscher Unternehmen	Zehn Branchen, unter anderem Versorger
Deloitte	Alternative Thinking 2011 - Erneuerbare Energien: Themen und Trends	2011	k. A.	Zehn wichtigsten Themenbereiche der zukünftigen Gestaltung der Branche	Energiewirtschaft
Deloitte	Energy Prediction 2011. Prognosen Energieentwicklung	2010	k. A.	Themen und Trends der Energiewirtschaft für das folgende Jahr Informative Anhaltspunkte für Strategien und Maßnahmen, Grundlage für Diskussionen und Debatten	Energiewirtschaft

Unternehmen	Studiename	Jahr	Autor	Thema	Untersuchungsbereich/ Branche
Deloitte	Klima ist Business - Agenda 450 für Deutschland	2009	k. A.	Klimawandel und seine Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft - Reduzierung der Komplexität für Manager der betroffenen Wirtschaftsbereiche mit Trend und Handlungsoptionen	Deutsche Wirtschaft eingebettet in int. Kontext, auch Energiewirtschaft
Deloitte	Volatile Industrie? Deutsche Energieversorger im finanziellen Performance-Vergleich	2011	k. A.	Megatrends und zentrale Herausforderungen deutscher Energieversorger	Deutsche Energieversorger

(Eigene Darstellung.)

Anhang 14: Code-Bäume

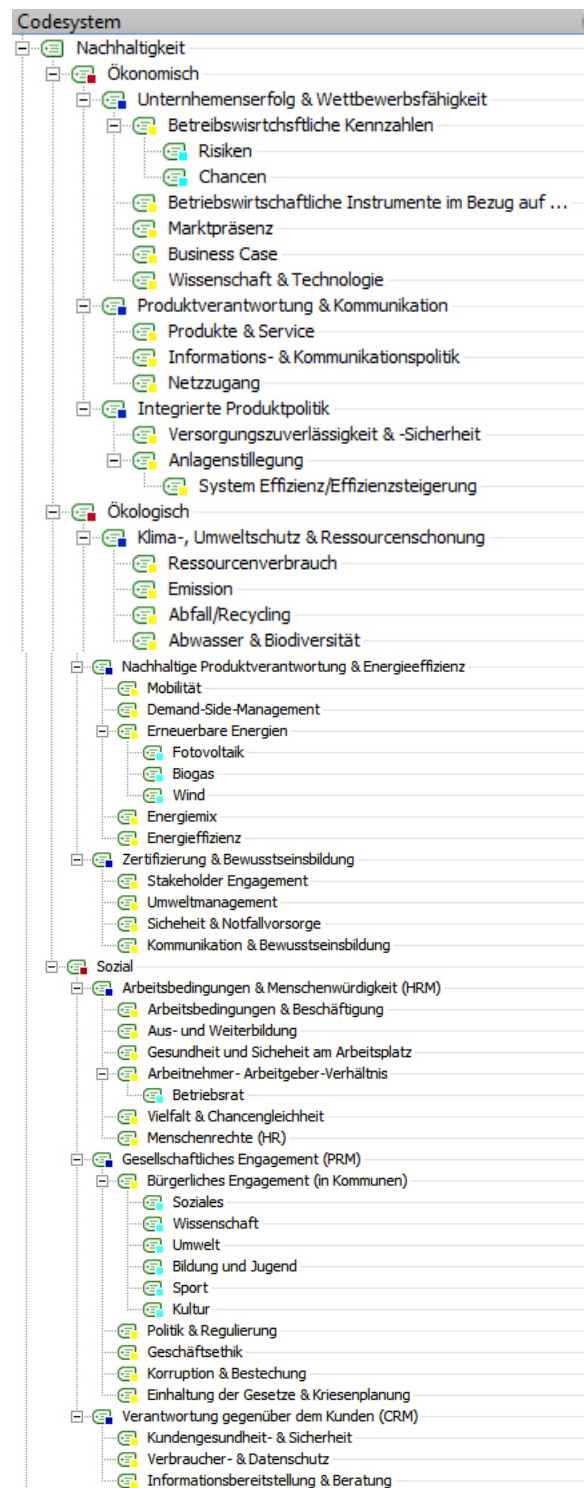


Abbildung 24: Code-Baum der Nachhaltigkeitsthemen (ausführlich mit allen Subcodes)
(Eigene Darstellung.)

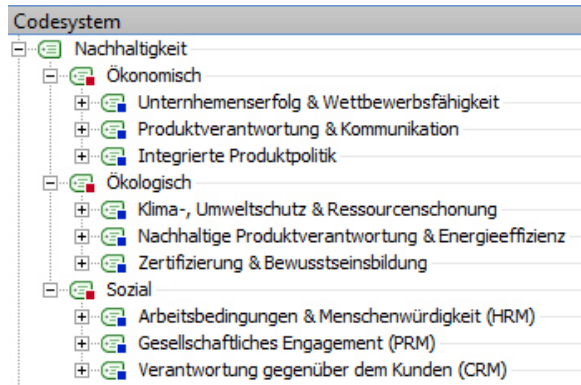


Abbildung 25: Code-Baum der Nachhaltigkeitsthemen (kurz)
(Eigene Darstellung.)

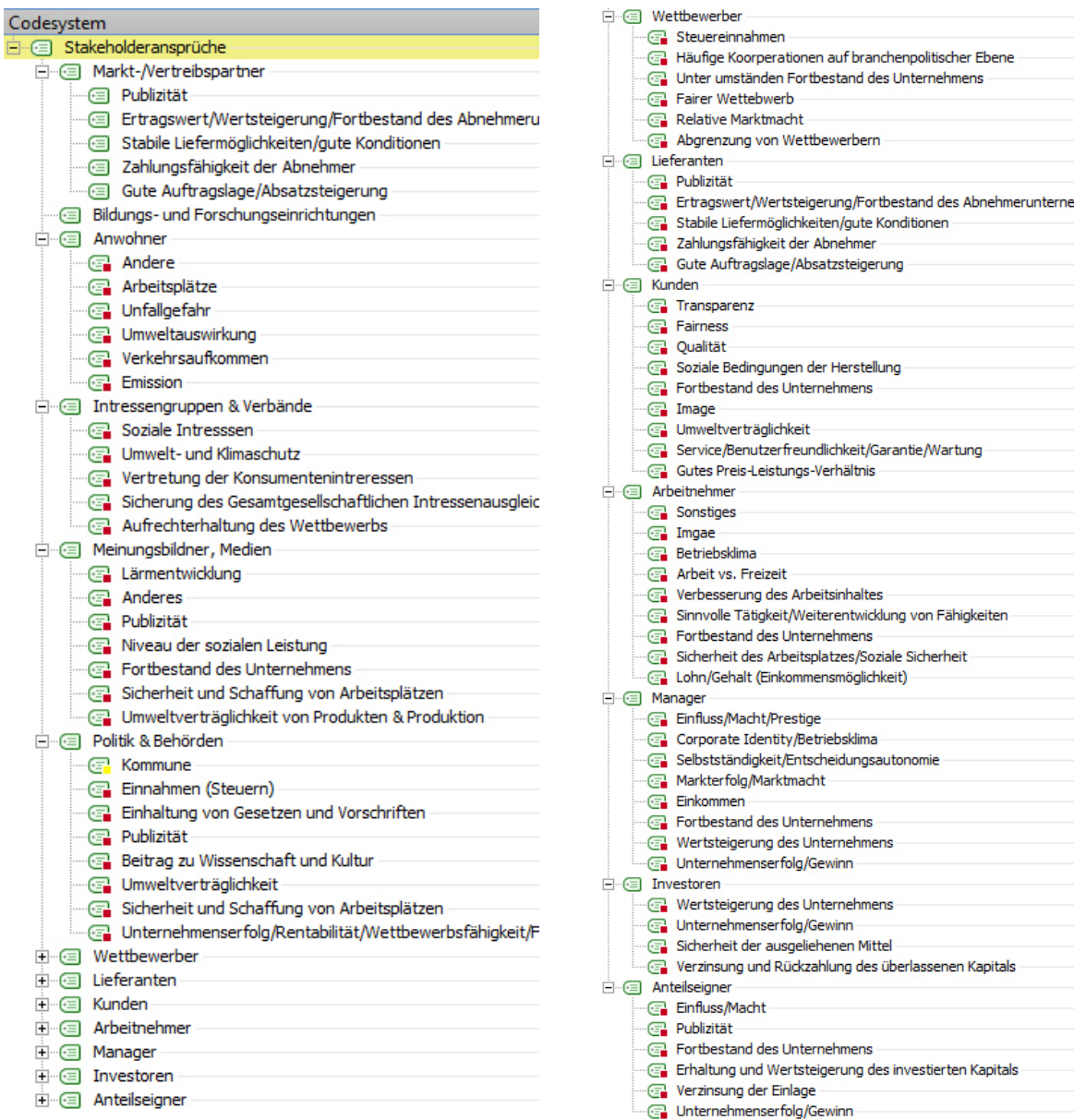


Abbildung 26: Code-Baum der Stakeholder mit Ansprüchen
(Eigene Darstellung.)

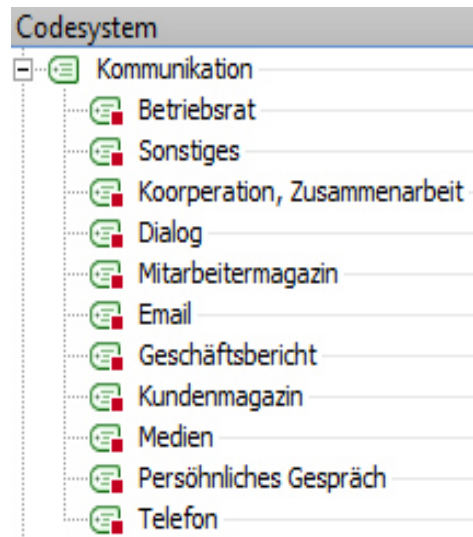


Abbildung 27: Code-Baum der Kommunikationsinstrumente
(Eigene Darstellung.)

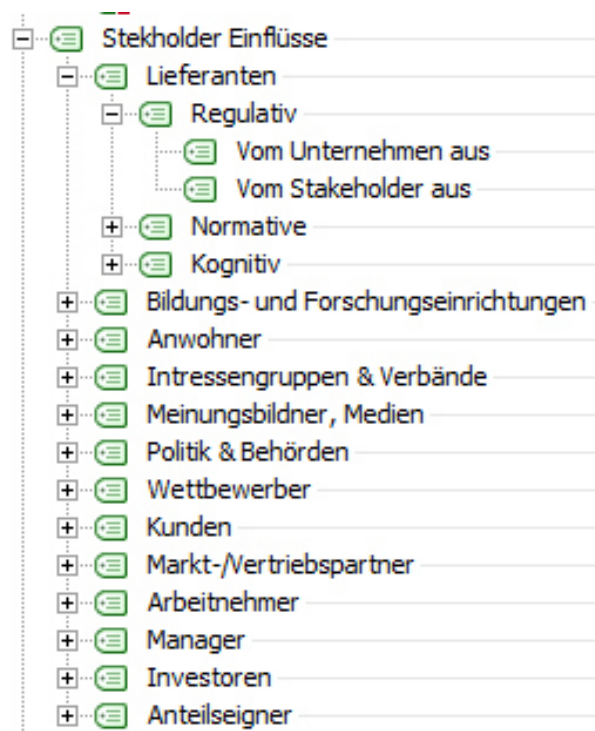


Abbildung 28: Code-Baum der Stakeholdereinflüsse
(Eigene Darstellung.)

Anhang 15: Regulative Mechanismen

Tabelle 20: Gesetzliche Rahmenbedingungen (Energierrecht)

Gesetz	Abkürzung
Atomgesetz	AtG
Bundesnaturschutzgesetz	BNatSchG
Bundes-Immissionsschutzgesetz	BImSchG
Erneuerbare Energien-Gesetz	EEG
Erneuerbare Energien-Wärmegesetz	EnWG
Energiesteuergesetz	EnStG
Gasnetzentgeltverordnung	GasNEV
Gasnetzzugangsverordnung	GasNZV
Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz	KWKG
Messzugangsverordnung	MessZV
Niederspannungsanschlussverordnung	NAV
Stromnetzentgeltverordnung	StromNEV
Stromnetzzugangsverordnung	StromNZV
Stromsteuergesetz	StromStG

(Quelle: REVU (Hrsg.) (2011a), o. S.)

Tabelle 21: Gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitsrecht)

Arbeitsrechtliche Gesetze	Abkürzung
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	AGG
Arbeitnehmer-Entsendegesetz	AEntG
Arbeitsgerichtsgesetz	ArbGG
Arbeitszeitgesetz	ArbZG
Betriebsverfassungsgesetz	BetrVG
Bürgerliches Gesetzbuch	BGB
Beschäftigtenschutzgesetz	BSchutzG
Entgeltfortzahlungsgesetz	EntgFG
Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland	GG
Jugendarbeitsschutzgesetz	JuSch
Kinderschutzgesetz	KiSchutzG
Kündigungsschutzgesetz	KSchG
Ladenschlussgesetz	LadSchlG
Mitbestimmungsgesetz	MitbestG
Mutterschutzgesetz	MuSchG
Teilzeit- und Befristungsgesetz	TzBfG
Tarifvertragsgesetz	TVG

(Quelle: REVU INTERVIEW (2011i), S. 15 ff.; TREND:RESEARCH (Hrsg.) (2011), S. 2.)

Tabelle 22: Betriebsvereinbarung der ReVU AG

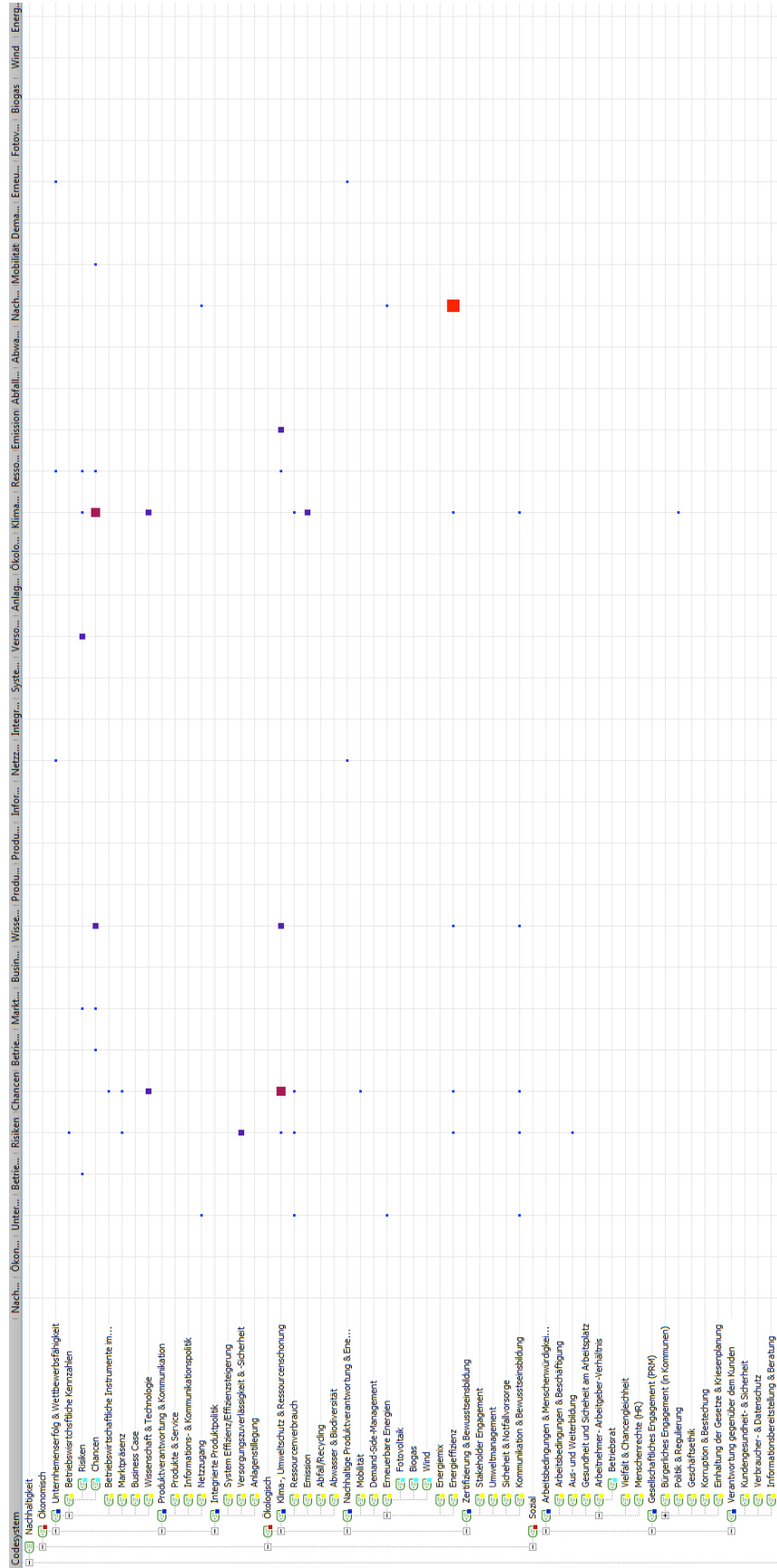
Grundsätzliches	Allgemeine Bestimmungen
	Arbeitszeitregelungen (mit Leitfaden)
	Vergütungszahlung
	Jahressonderzahlung
	Erstattung von Reisekosten
	Vorrübergehende Übertragung einer anderen Tätigkeit
	Alkohol und andere berauschende Mittel im Betrieb
	Eingruppierung gemäß Tätigkeitskatalog
Arbeitswelt	Bereitstellung von Körperschutzmitteln, Schutz- und Arbeitskleidung
	Erschwerniszuschläge
	Rufbereitschaft
	Bildschirmarbeitsplätze
	Personaleinsatz bei Krisen und außergewöhnlichen Situationen
	Telekommunikationsanlagen
	Qualitätssicherung im Kunden-Service-Center (KSC)
	Einführung Workforcemanagement (WFM)
Aus. und Weiterbildung / Innovation	Auszubildende
	Förderung der beruflichen Weiterbildung (mit Leitfaden)
	Betriebliches Vorschlagswesen
Soziales	Betriebliche Altersversorgung
	Betriebliche Altersversorgung
	Überleitung Betriebliche Altersversorgung
	Überleitung Betriebliche Altersversorgung/Vermögenswirksame Leistungen
	Vermögenswirksame Leistungen
	Erfolgszuwendung
	Erfolgszuwendung Netz
	Soziale Leistungen
	Dienstjubiläum
	Gruppenunfallversicherung
	Altersteilzeit
	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
	Regelungsabrede Jubiläumszahlung/Vergütungszahlung/ Auszubildende
	Bestimmung einer gemeinsamen Arbeitnehmervertretung
	Vereinbarung über die Einführung der Abfragesprache "Query"

(Quelle: REVU INTERVIEW (2011j), o. S.)

Anhang 16: Analyse der Branchenstudien

Codesystem	Anzahl Codings
Nachhaltigkeit	
Ökonomisch	
Unternehmenserfolg & Wettbewerbsfähigkeit	10
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	1
Risiken	9
Chancen	11
Betriebswirtschaftliche Instrumente im Bezug auf	1
Marktpräsenz	2
Business Case	
Wissenschaft & Technologie	2
Produktverantwortung & Kommunikation	
Produkte & Service	2
Informations- & Kommunikationspolitik	
Netzzugang	3
Integrierte Produktpolitik	
System Effizienz/Effizienzsteigerung	
Versorgungszuverlässigkeit & -Sicherheit	2
Anlagenstilllegung	
Ökologisch	
Klima-, Umweltschutz & Ressourcenschonung	8
Ressourcenverbrauch	4
Emission	3
Abfall/Recycling	
Abwasser & Biodiversität	
Nachhaltige Produktverantwortung & Energieeffizienz	6
Mobilität	2
Demand-Side-Management	1
Erneuerbare Energien	3
Fotovoltaik	
Biogas	
Wind	
Energiemix	
Energieeffizienz	6
Zertifizierung & Bewusstseinsbildung	
Stakeholder Engagement	
Umweltmanagement	
Sicherheit & Notfallvorsorge	
Kommunikation & Bewusstseinsbildung	4
Sozial	
Arbeitsbedingungen & Menschenwürdigkeit (HRM)	3
Arbeitsbedingungen & Beschäftigung	
Aus- und Weiterbildung	2
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	
Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Verhältnis	
Betriebsrat	
Vielfalt & Chancengleichheit	
Menschenrechte (HR)	
Gesellschaftliches Engagement (PRM)	
Bürgerliches Engagement (in Kommunen)	
Soziales	
Wissenschaft	
Umwelt	
Bildung und Jugend	
Sport	
Kultur	
Politik & Regulierung	2
Geschäftsethik	
Korruption & Bestechung	
Einhaltung der Gesetze & Krisenplanung	
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	
Kundengesundheit- & Sicherheit	
Verbraucher- & Datenschutz	
Informationsbereitstellung & Beratung	
Σ SUM	87

Abbildung 29: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien
(Eigene Darstellung.)



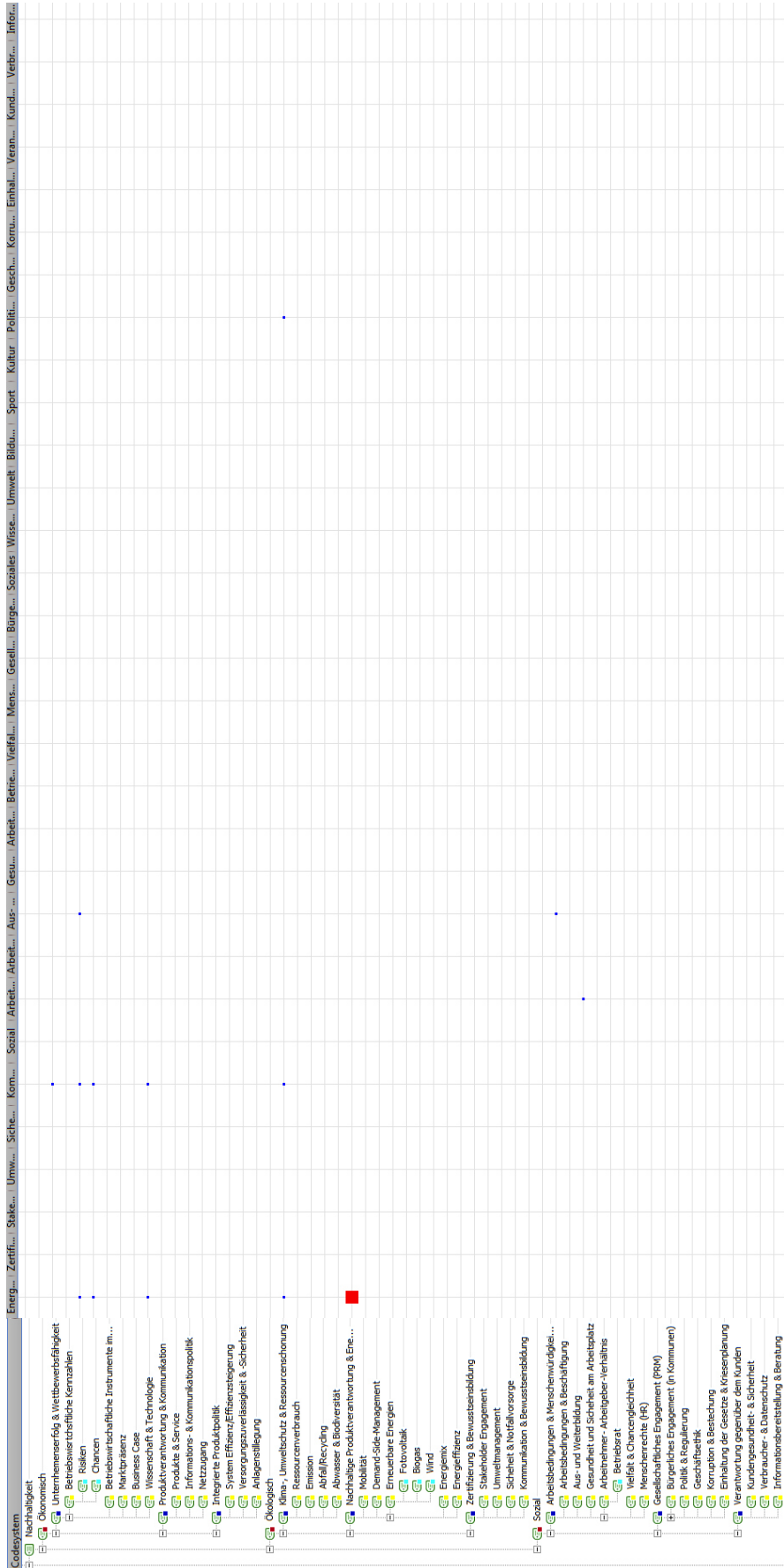


Abbildung 30: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien (Eigene Darstellung.)

Codesystem	Treiber	Megatrends	Handlungsoptionen	Handlungsfelder	Risiken	Chancen
Nachhaltigkeit						
Ökonomisch						
Unternehmenserfolg & Wettbewerbsfähigkeit		•	•	•	•	•
Produktverantwortung & Kommunikation		•		•		
Integrierte Produktpolitik					•	
Ökologisch						
Klima-, Umweltschutz & Ressourcenschonung	•	•		•	•	•
Nachhaltige Produktverantwortung & Energieeffizienz	•	•	•	•	•	•
Zertifizierung & Bewusstseinsbildung			•	•	•	•
Sozial						
Arbeitsbedingungen & Menschenwürdigkeit (HRM)	•	•			•	
Gesellschaftliches Engagement (PRM)	•					
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)						

Abbildung 31: Code-Matrix-Browser: Nachhaltigkeitsthemen vs. Branchenstudienthemen
(Eigene Darstellung.)

Tabelle 23: Worthäufigkeiten zu den Handlungsfeldern in Energiebranchenstudien

Wort	Wortlänge	Häufigkeit	%
Smart	5	3	6,00
Gas	3	2	4,00
Kunden	6	2	4,00
Rohstoffen	10	1	2,00
Treibhausgase	13	1	2,00
Klimawandel	11	1	2,00
Energien	8	1	2,00
Wertschöpfungsstufen	20	1	2,00
Elektroauto	11	1	2,00
Kostensenkung	13	1	2,00
Tarifgestaltung	14	1	2,00
Verbraucherbindung	18	1	2,00
innovationsdruck	16	1	2,00
Fusionen	8	1	2,00
übertragungs-	13	1	2,00
erneuerbare	11	1	2,00
Spezialkenntnisse	17	1	2,00
Netzintegration	15	1	2,00
intelligentes	13	1	2,00
langfristige	12	1	2,00
Arbeitsplätze	13	1	2,00
Grid	4	1	2,00
Energieeinspeisung	18	1	2,00
kraftwerk-	10	1	2,00
Auswirkung	10	1	2,00
Grids	5	1	2,00
Regulierung	11	1	2,00
Stromnetz	9	1	2,00
Geschäftsfelder	15	1	2,00
Anreizregulierung	17	1	2,00
energiewirtschaftlichen	23	1	2,00
Absatzmöglichkeit	17	1	2,00
Strom	5	1	2,00
Technologien	12	1	2,00
Umweltschutz	12	1	2,00
Produkten	9	1	2,00
Innovationen	12	1	2,00
Umweltbewusstsein	17	1	2,00
CCS	3	1	2,00
Synergien	9	1	2,00

Wort	Wortlänge	Häufigkeit	%
Brennstoffmix	13	1	2,00
Förderprogramme	15	1	2,00
Beschaffung	11	1	2,00
Marktanteil	11	1	2,00
Einkauf	7	1	2,00

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 24: Worthäufigkeiten zu den Megatrends in Energiebranchenstudien

Wort	Wortlänge	Häufigkeit	%
intelligente	12	1	6,25
Messverfahren	13	1	6,25
Netze	5	1	6,25
Contracting	11	1	6,25
Energieerzeugung	16	1	6,25
Netzausbau	10	1	6,25
Profitabilität	14	1	6,25
grüne	5	1	6,25
Kommunikationsdienstleistungen	31	1	6,25
Vertrieb	8	1	6,25
Energiespeichertechnologien	27	1	6,25
konventionellen	15	1	6,25
Kraft-Wärme-Kopplung	20	1	6,25
Fachkräftemangel	16	1	6,25
Arbeitsplatzentstehung	22	1	6,25
Energiedienstleistungen	23	1	6,25

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 25: Worthäufigkeiten zu den Handlungsoptionen in Energiebranchenstudien

Wort	Wortlänge	Häufigkeit	%
Positionierung	14	1	3,85
Energienachfrage	16	1	3,85
Wertschöpfungsstufen	20	1	3,85
Ressourcenzugang	16	1	3,85
volatiler	9	1	3,85
Marktpositionen	15	1	3,85
Skaleneffekte	13	1	3,85
regulativen	11	1	3,85
dominanter	10	1	3,85
Ausbau	6	1	3,85
Wasser	6	1	3,85
Geschäftsbereiche	17	1	3,85
Zukunftsmarkt	13	1	3,85
Konsolidierung	14	1	3,85
Verteidigung	12	1	3,85
Internationalisierung	21	1	3,85
Renewable-Energy-Versorger	26	1	3,85
Umweltbewusstsein	17	1	3,85
deutsche	8	1	3,85
wachstumsstarker	16	1	3,85
Kooperation	11	1	3,85
spezialisierungsvorteile	24	1	3,85
Synergien	9	1	3,85
Telekommunikation	16	1	3,85
Diversifikation	15	1	3,85
Technologieführerschaft	23	1	3,85

(Eigene Darstellung.)

Anhang 17: Wettbewerbsvergleich der vier großen EVUs (EnBW, E.ON, RWE und Vattenfall)

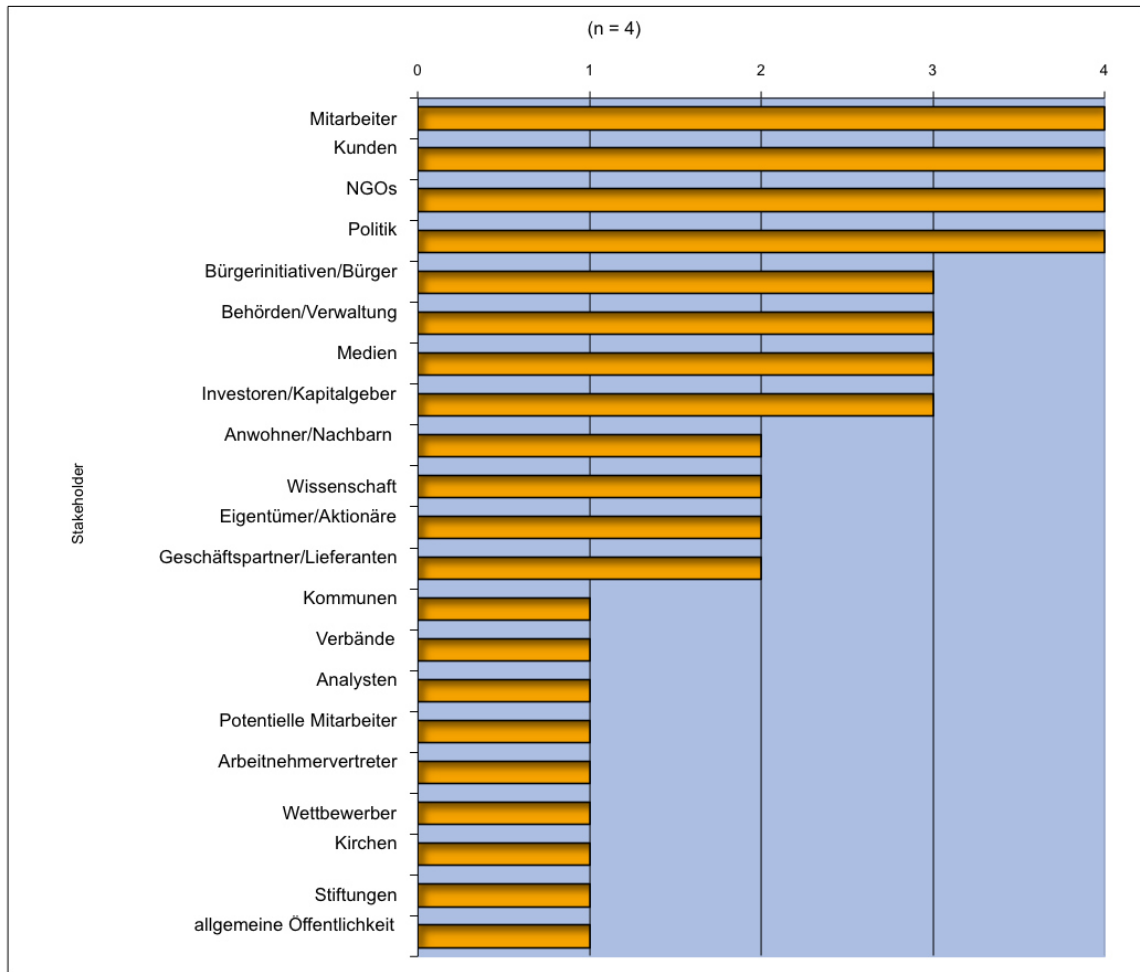


Abbildung 32: Genannte Stakeholdergruppen der vier großen EVUs
(Eigene Darstellung.)

Tabelle 26: Strategische Schwerpunkte der vier großen EVUs (n=4)

Wirtschaftlichkeit/Rentabilität/Wertschöpfung	4
Klimaverträglichkeit	4
Arbeitssicherheit und Gesundheit (Arbeitsnorm)	4
Umweltschutz	4
Sicherheit/Versorgungssicherheit	3
Markt- Wettbewerbsfähigkeit	3
Dialog	3
Energieeffizienz	3
Entwicklung in der Region	2
Verantwortung für die Gesellschaft	2
Arbeitgeberattraktivität	2
Preisgestaltung/Kundenanforderungen	2
Konzentration auf Kernmärkte	2
Innovation	2
Menschenrechte	1
Korruptionsbekämpfe	1
Erfüllung politischer Rahmenbedingungen	1
Zukünftige Gestaltung der Energiewende	1
Neue Geschäftsfelder	1
Compliance	1

(Eigene Darstellung.)

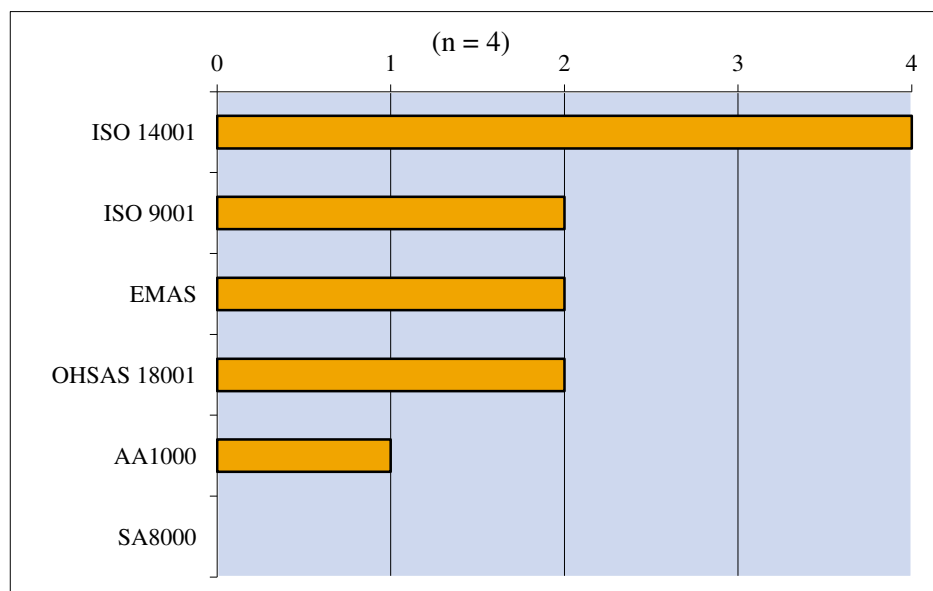


Abbildung 33: Managementstandards und Richtlinien der vier großen EVUs

(Eigene Darstellung.)

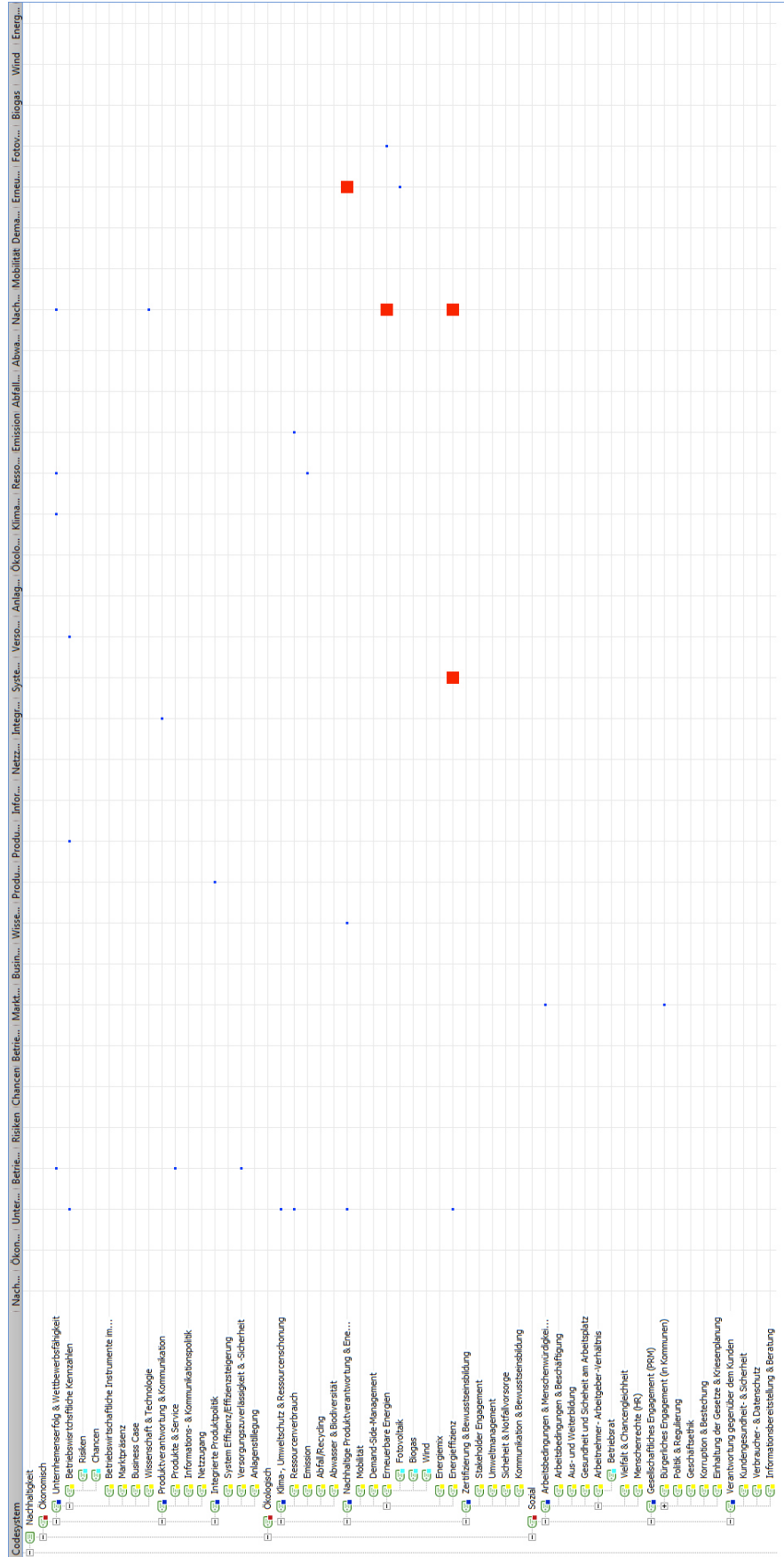
Anhang 18: Wettbewerbsvergleich der 13 Wettbewerber

Codesystem	Anzahl Codings...
Nachhaltigkeit	
Ökonomisch	
Unternehmenserfolg & Wettbewerbsfähigkeit	3
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	8
Risiken	
Chancen	
Betriebswirtschaftliche Instrumente im Bezug auf	2
Marktpresenz	10
Business Case	
Wissenschaft & Technologie	6
Produktverantwortung & Kommunikation	1
Produkte & Service	7
Informations- & Kommunikationspolitik	8
Netzzugang	3
Integrierte Produktpolitik	3
System Effizienz/Effizienzsteigerung	7
Versorgungszuverlässigkeit & -sicherheit	9
Anlagenstilllegung	1
Ökologisch	
Klima-, Umweltschutz & Ressourcenschonung	31
Ressourcenverbrauch	4
Emission	5
Abfall/Recycling	1
Abwasser & Biodiversität	2
Nachhaltige Produktverantwortung & Energieeffizienz	7
Mobilität	8
Demand-Side-Management	1
Erneuerbare Energien	24
Fotovoltaik	3
Biogas	1
Wind	
Energiemix	3
Energieeffizienz	23
Zertifizierung & Bewusstseinsbildung	
Stakeholder Engagement	8
Umweltmanagement	13
Sicherheit & Notfallvorsorge	1
Kommunikation & Bewusstseinsbildung	8
Sozial	
Arbeitsbedingungen & Menschenwürdigkeit (HRM)	6
Arbeitsbedingungen & Beschäftigung	6
Aus- und Weiterbildung	6
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	18
Arbeitnehmer - Arbeitgeber -Verhältnis	
Betriebsrat	
Vielfalt & Chancengleichheit	
Menschenrechte (HR)	2
Gesellschaftliches Engagement (PRM)	2
Bürgerliches Engagement (in Kommunen)	18
Soziales	3
Wissenschaft	2
Umwelt	4
Bildung und Jugend	13
Sport	9
Kultur	8
Politik & Regulierung	
Geschäftsethik	
Korruption & Bestechung	1
Einhaltung der Gesetze & Krisenplanung	
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	
Kundengesundheit- & Sicherheit	
Verbraucher- & Datenschutz	
Informationsbereitstellung & Beratung	
SUM	309

Abbildung 34: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Wettbewerber
(Eigene Darstellung.)

Codesystem	Anzahl Codings...
Kennzahlen	2
Ökonomisch	
Unternehmenserfolg & Wettbewerbsfähigkeit	
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	3
Risiken	
Chancen	
Betriebswirtschaftliche Instrumente im Bezug auf	
Marktpräsenz	8
Business Case	
Wissenschaft & Technologie	1
Produktverantwortung & Kommunikation	
Produkte & Service	
Informations- & Kommunikationspolitik	
Netzzugang	
Integrierte Produktpolitik	
Versorgungszuverlässigkeit & -Sicherheit	1
Anlagenstilllegung	
System Effizienz/Effizienzsteigerung	
Ökologisch	
Klima-, Umweltschutz & Ressourcenschonung	
Ressourcenverbrauch	1
Emission	4
Abfall/Recycling	1
Abwasser & Biodiversität	1
Nachhaltige Produktverantwortung & Energieeffizienz	
Mobilität	
Demand-Side-Management	
Erneuerbare Energien	4
Fotovoltaik	6
Biogas	1
Wind	
Energiemix	4
Energieeffizienz	
Zertifizierung & Bewusstseinsbildung	
Stakeholder Engagement	9
Umweltmanagement	1
Sicherheit & Notfallvorsorge	
Kommunikation & Bewusstseinsbildung	
Sozial	
Arbeitsbedingungen & Menschenwürdigkeit (HRM)	
Arbeitsbedingungen & Beschäftigung	2
Aus- und Weiterbildung	1
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	2
Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Verhältnis	
Betriebsrat	
Vielfalt & Chancengleichheit	
Menschenrechte (HR)	
Gesellschaftliches Engagement (PRM)	
Bürgerliches Engagement (in Kommunen)	5
Soziales	1
Wissenschaft	
Umwelt	
Bildung und Jugend	
Sport	1
Kultur	1
Politik & Regulierung	1
Geschäftsethik	
Korruption & Bestechung	
Einhaltung der Gesetze & Krisenplanung	
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	
Kundengesundheit- & Sicherheit	
Verbraucher- & Datenschutz	
Informationsbereitstellung & Beratung	
Σ SUM	61

Abbildung 35: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitskennzahlen der Wettbewerber
(Eigene Darstellung.)



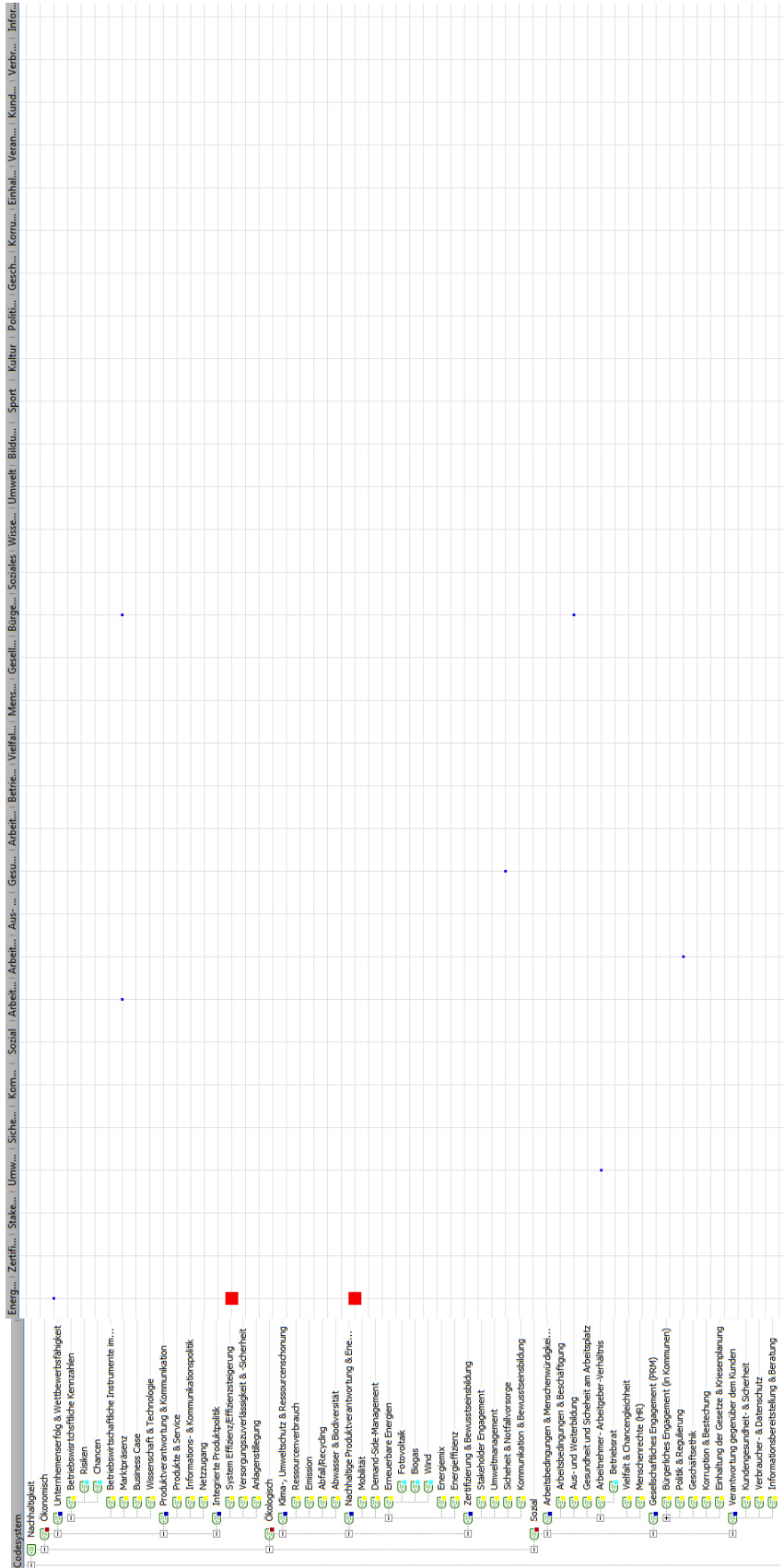
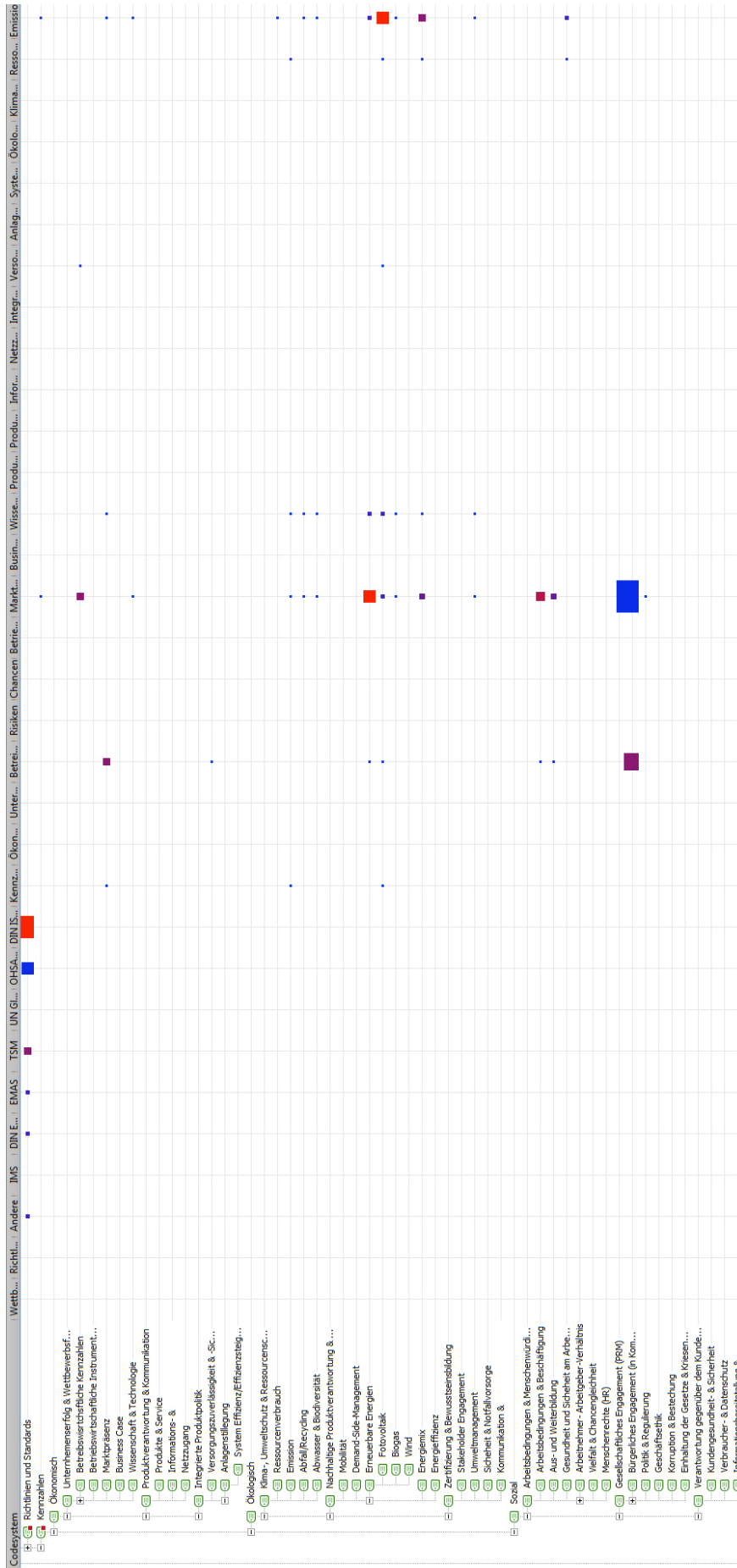


Abbildung 36: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der Wettbewerber (Eigene Darstellung.)



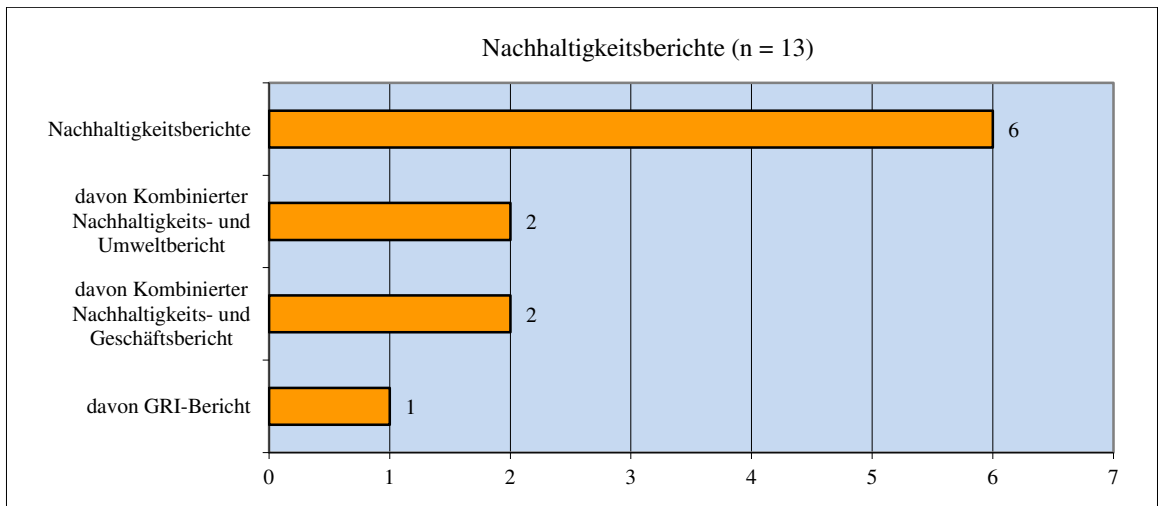


Abbildung 38: Nachhaltigkeitsberichte der 13 Wettbewerber
(Eigene Darstellung)

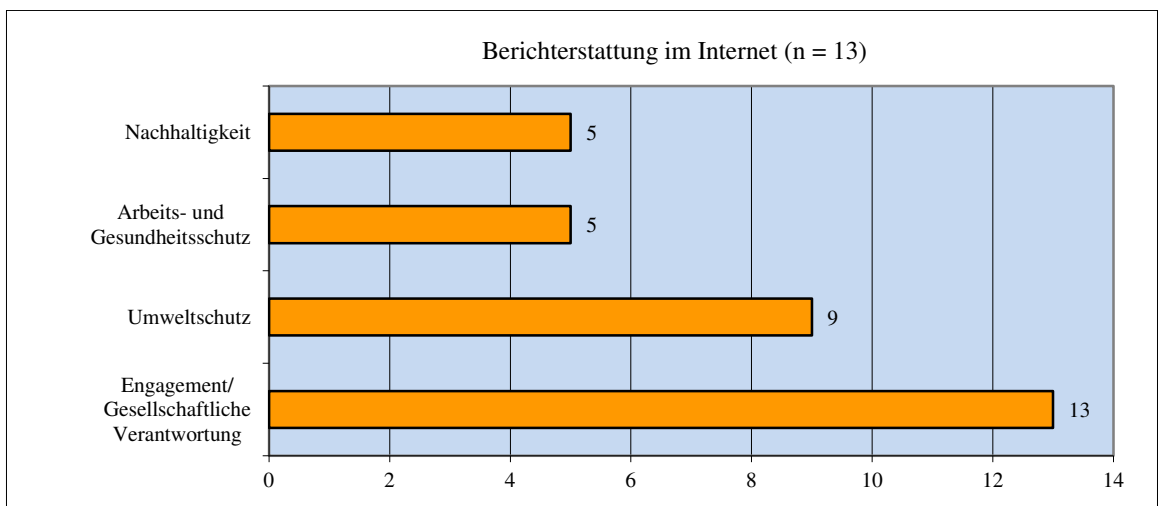


Abbildung 39: Berichterstattung im Internet
(Eigene Darstellung)

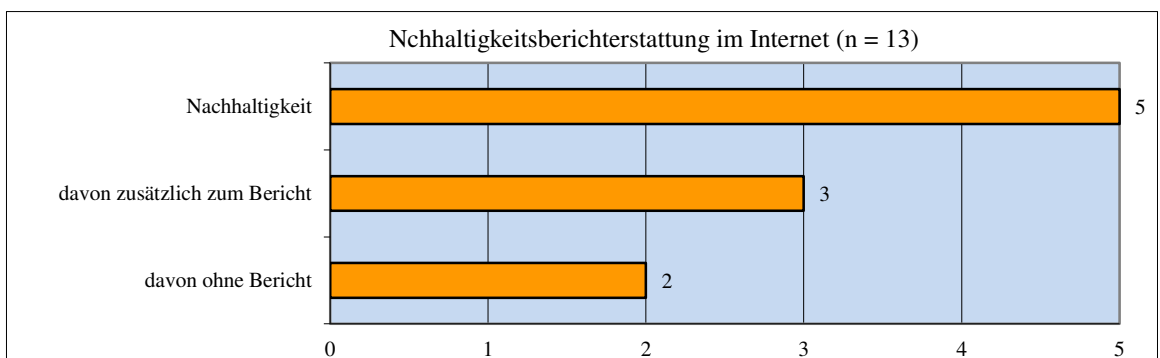


Abbildung 40: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet
(Eigene Darstellung)

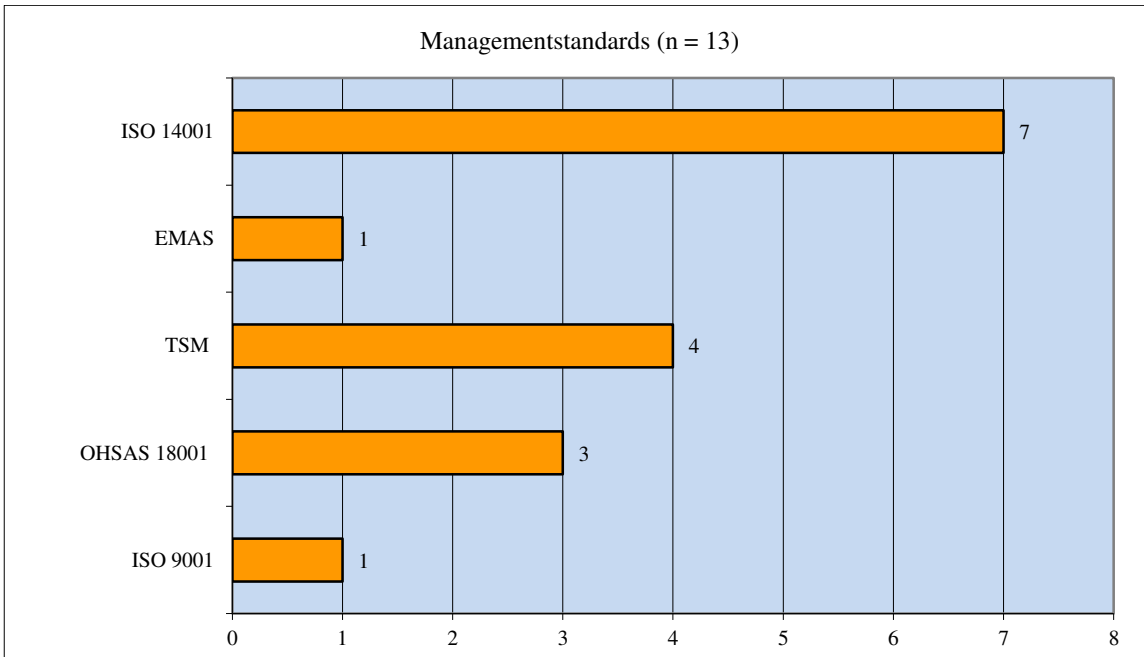


Abbildung 41: Managementstandards der Wettbewerber
(Eigene Darstellung.)

Anhang 19: ReVU-Stakeholderansprüche

Tabelle 27: ReVU-Stakeholder nach Märkten und ihre theoretischen bzw. praktischen Ansprüche

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Theoretische Ansprüche	Praktische Ansprüche
Finanzmarkt	Anteilseigner	A	Unternehmenserfolg/ Gewinn, Verzinsung der Einlage, Erhaltung und Wertsteigerung des in- vestierten Kapitals, Fortbestand des Unter- nehmens, Publizität, Einfluss/ Macht	Verzinsung der Einlage (Di- vidende, Rendite), Unternehmenserfolg/Gewinn, Regionale Entwicklung, Publizität (Nachfrage nach finanziellen bzw. Entwick- lungs-Kennzahlen, insb. EBT, Plan-Ist Vergleich bzw. der Vergleich zum Vorjahr und die Prognose, Arbeits- kräfte- und Abteilungsent- wicklungen), Erhaltung und Wertsteige- rung des investierten Kapitals (Entwicklung, Investitionen, Instandhaltungen)
		B		

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Theoretische Ansprüche	Praktische Ansprüche
Mitarbeitermarkt	Mitarbeiter	Führungspersonen/Management	Unternehmenserfolg/ Gewinn, Wertsteigerung des Unternehmens, Fortbestand des Unternehmens, Einkommen, Markterfolg/ Marktmacht, Selbstständigkeit/ Entscheidungsautonomie, Corporate Identity/ Betriebsklima, Einfluss/ Macht/ Prestige	Betriebsklima (Motivation der Mitarbeiter, Beobachtung der Entwicklungen, gutes Klima), Einfluss (durch Abteilungserfolg, neue Ideen und Gedanken), Unternehmenserfolg/Gewinn, Fortbestand des Unternehmens (Arbeitsplatzsicherung der Angestellten durch langfristige Planung)
		Mitarbeiter	Lohn/Gehalt (Einkommensmöglichkeit), Sicherheit des Arbeitsplatzes/ Soziale Sicherheit, Fortbestand des Unternehmens, Sinnvolle Tätigkeit (Nutzen)/ Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Verbesserung des Arbeitsinhaltes, Arbeits- vs. Freizeit (Work-Life-Balance) Betriebsklima; Image	Sicherheit der Arbeitsplatzes und Soziale Sicherheit (regionale, familiäre Verankerung), Work-Life-Balance (Arbeitszeitmodelle, Betriebssport, Gesundheitsvorsorge), Verbesserung des Arbeitsinhaltes (Mitbestimmung, Vorschlagswesen), arbeitsgerechte Entlohnung
		Betriebsrat als Vertreter der Mitarbeiter	Tarif-/Lohnpolitik, Sicherheit des Arbeitsplatzes /Fortbestand des UN, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalt, Mitbestimmung, Publizität	Interessenvertretung/ Arbeitnehmervertretung in Tarif-/ Lohnpolitik, Sicherheit des Arbeitsplatzes
	Markt-/Vertriebspartner	Energiepartner: Installateure; Marktpartner: Bauunternehmen, Ingenieurbüros u. a., lokale Landwirte als Substratlieferanten	Gute Auftragslage/ Absatzsteigerung, Zahlungsfähigkeit der Auftraggeber (Solvenz), Stabile Auftragsmöglichkeiten/ gute Konditionen, Ertragswert/Wertsteigerung/ Fortbestand des Abnehmerunternehmens, Sicherheit, Publizität	Zahlungs- und Auftragsicherheit (Rahmenverträge, Skonto), stabile Auftragskonditionen (Vertragsvolumen), Publizität: (Planungs-) Sicherheit, Zuverlässigkeit, Vergabeverfahren; Informationen zu Produkte und Dienstleistungen, fachspezifische Themen (Gerätetechnik, Anlagen), Energiemarktentwicklungen,
			Kommunen als Konzessionsgeber	Konzessionsabgaben, Kommunale Planungshoheit, Sicherstellung der Versorgungssicherheit
	Lieferanten	Einkauf	Gute Auftragslage/ Absatzsteigerung, Zahlungsfähigkeit der Abnehmer (Solvenz), Stabile Liefermöglichkeiten/ gute Konditionen, Ertragswert/Wertsteigerung/ Fortbestand des Abnehmerunternehmens, Sicherheit, Publizität	Zahlungsfähigkeit der Abnehmers (als solventes Unternehmen bekannt, Kreditreform-Auskunft), Gute Auftragslage, Gute Konditionen

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Theoretische Ansprüche	Praktische Ansprüche
Absatzmarkt	Kunden	Geschäftskunden	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Service/ Benutzerfreundlichkeit/ Garantie/ Wartung, Umweltverträglichkeit, Image, Fortbestand des Unternehmens; Soziale Bedingung der Herstellung, Qualität; Fairness, Transparenz	Transparenz der Preise/ Preisentwicklung, Service (individuelle, fachliche Beratung und Verständlichkeit der Informationen, Termintreue, Rechnungslegung), Energieoptimierung, Zuverlässigkeit der Energieversorgung/Versorgungssicherheit
		Gewerbekunden		Preis/Preiserhöhungen, Service (Beratung und Information), Transparenz (Verständlichkeit der Informationen, Preis)
		Privatkunden		Transparenz der Preise/ Preisentwicklungen (auf dem Energiemarkt, Energiepolitik), Energiesparen, Verankerung in der Region (Ausbildungs- und Arbeitsplätze, Wirtschaftskraft), Erneuerbare Energien, Service (Rechnungslegung, verständlich, pünktlich), Produkte & Dienstleistungen, Zuverlässigkeit (Versorgungssicherheit) und Fortbestand des Unternehmens (Grundversorgung, Teldafax), Image (innovativ, aktiv, regionale Veranstaltungen und Vereine, umweltfreundlich, offen)
		Kommunen		langfristige Preisentwicklungen (Planung), Service (persönliche Beratung und Information), Nachhaltige Energieversorgungslösungen/ Energieeffizienz, Versorgungssicherheit
		Netzkunden		Versorgungssicherheit, schneller Service (regional), Preis
	Wettbewerber	Regionale Energieversorger; Andere Projektentwickler im Bereich der Erneuerbaren Energien	Abgrenzung von Wettbewerbern, Relative Marktmacht, Fairer Wettbewerb, Unter Umständen Fortbestand des Unternehmens, Häufige (Keine Vorschläge) auf branchenpolitischer Ebene	Kampf um Kunden, Konzentration auf neue Geschäftsfelder (Erneuerbare Energien, Smart Metering, Energie-Service Geschäftsmodelle, Informations- und Kommunikationstechnologien) oder Nischen (Öko-Stromanbieter), Vorantreiben von neuen und effizienten Technologien über branchenweite Kooperationen (Elektromobilität, Contracting, Kraftwerksparks)

Stakeholdergruppe	Stakeholder	Personen und Institutionen	Theoretische Ansprüche	Praktische Ansprüche
Akzeptanzmarkt	Politik & (Regulierungs-) Behörden	Staates und der EU	Steuereinnahmen, Unternehmenserfolg/ Rentabilität/ Wettbewerbsfähigkeit/ Fortbestand des Unternehmens, Sicherheit und Schaffung von Arbeitsplätzen, Umweltverträglichkeit, Beitrag zu Wissenschaft und Kultur, Publizität (Staat); Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, Güte des Managements, Steuerehrlichkeit	Energie-, Umwelt- und Klimapolitik bzw. Konzept (Erneuerbare Energie, Energieeffizienz, Versorgungssicherheit, Emissionen), Steuereinnahmen (EEG-Umlage, GewSt, Tust, Stromsteuer allg.) Wirtschaftskraft der Unternehmen stärken, Schaffung neuer Arbeitsplätze (Grüne ...)
		Land		Mitarbeit und Dialog beim Klimakonzept der Stadt
		Stadt		Steuereinnahmen (GewSt), Regionale Verantwortung, Vertreter der Anwohner in Fragen der Umweltverträglichkeit und des Landschaftsschutzes
		Kommunen		
	Meinungsbildner, Medien	Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)	Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktion, Sicherheit und Schaffung von Arbeitsplätzen, Fortbestand des Unternehmens, Niveau sozialer Leistungen, Publizität (Staat)	Schaffung von Wirtschaftswachstum und Wohlstand, Energie preiswert, effizient, sicher und klimaschonend erzeugt und verwendet (Vernetzung, Speicherung) - national und international
		Regionale Energieagentur		Praktische Umsetzung der nachhaltigen und innovative Energiepolitik, Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> • kleine und mittlere Unternehmen • private Haushalte - Bürgerinnen und Bürger • öffentliche Verwaltung – Kommunen • Bildungsträger
		Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (bdew)		Sichere, wirtschaftliche und umweltfreundliche Energie- und Wasserver- sowie Abwasserentsorgung gewährleisten, nachhaltige Energieversorgung (Erdgas, Strom, Fernwärme) sowie Wasser- und Abwasserwirtschaft entsprechend Umwelt- und Klimaschutz, Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit
		Überregionale Presse		Publizität und Transparenz: Strom- und Erdgaspreise, -Entwicklung, Weltmarktentwicklung (Hintergründe); Energiepolitik in Bezug auf die Region, Investitionen, Ausbaumaßnahmen oder auch Störungen und Reparaturtätigkeit
		Lokale/regionale Presse		

	Interessen- gruppen und Ver- bände (NGOs)	Umwelt Allianz	Aufrechterhaltung des Wettbewerbs, Sicherung des gesamtge- sellschaftlichen Interes- senausgleichs, Vertretung der Konsu- menteninteressen (Ver- braucherverbände) Umwelt- und Klima- schutz	Teilnahmevoraussetzungen sind u. a. (ein Kriterium muss erfüllt sein): Zertifizierung nach DIN EN ISO 14001 Durchführung einer betrieblichen Umweltprüfung Umsetzung von abfallwirtschaftli- chen Konzepten Freiwillige Maßnahmen zu Energie- einsparung, vor allem zur Kraft- Wärme-Kopplung und zur Nutzung erneuerbarer Energien Freiwillige Beiträge zur Verbesse- rung des Immissionsschutzes, des Gewässer- und Bodenschutzes
		Energie-Tisch		Im Rahmen der LOKALEN AGENDA 21
		Klimaschutzver- ein.		Umwelt- und Klimaschutz
		Bioenergie- Region		Unternehmensorientierte Netzwerke Biogas und Energieholz, Energieautarke-Modellregionen
	Anwohner von Ge- schäftsstel- len & Anla- gen	Bürgermeister und Gemeinden als Vertreter	Lärmentwicklung, Emis- sionen, Verkehrsaufkommen, Umweltauswirkungen, Unfallgefährdung, Ar- beitsplätze	Lärm-, Umwelt- bzw. Natur- und Landschaftsschutz
	Bildungs- & For- schungsein- richtungen	Technische Uni- versitäten der Region	Energieversorgung der Zukunft	Energieforschung und -Entwicklung innovativer Energietechnologien und -Konzepte; langjährigen Erfah- rungen in speziellen Fachgebieten (z. B. konventionelle Kraftwerks- technik, Brennstoffveredlung, ratio- nelle Energieanwendung) und inno- vativen technologischen Ansätzen (z. B. Photovoltaik, Brennstoffzel- len, Speichertechnologien)
		Hochschulen der Region		

(Eigene Darstellung.)

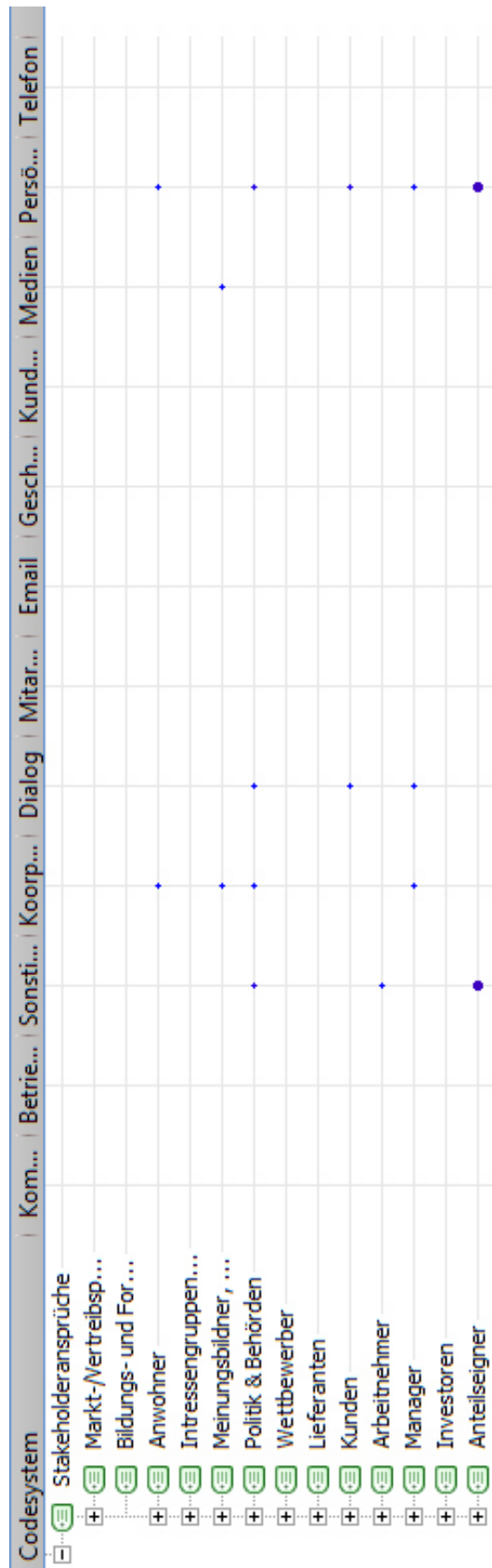


Abbildung 42: Code-Relation-Browser: Kommunikationskanäle der Stakeholder (Eigene Darstellung.)

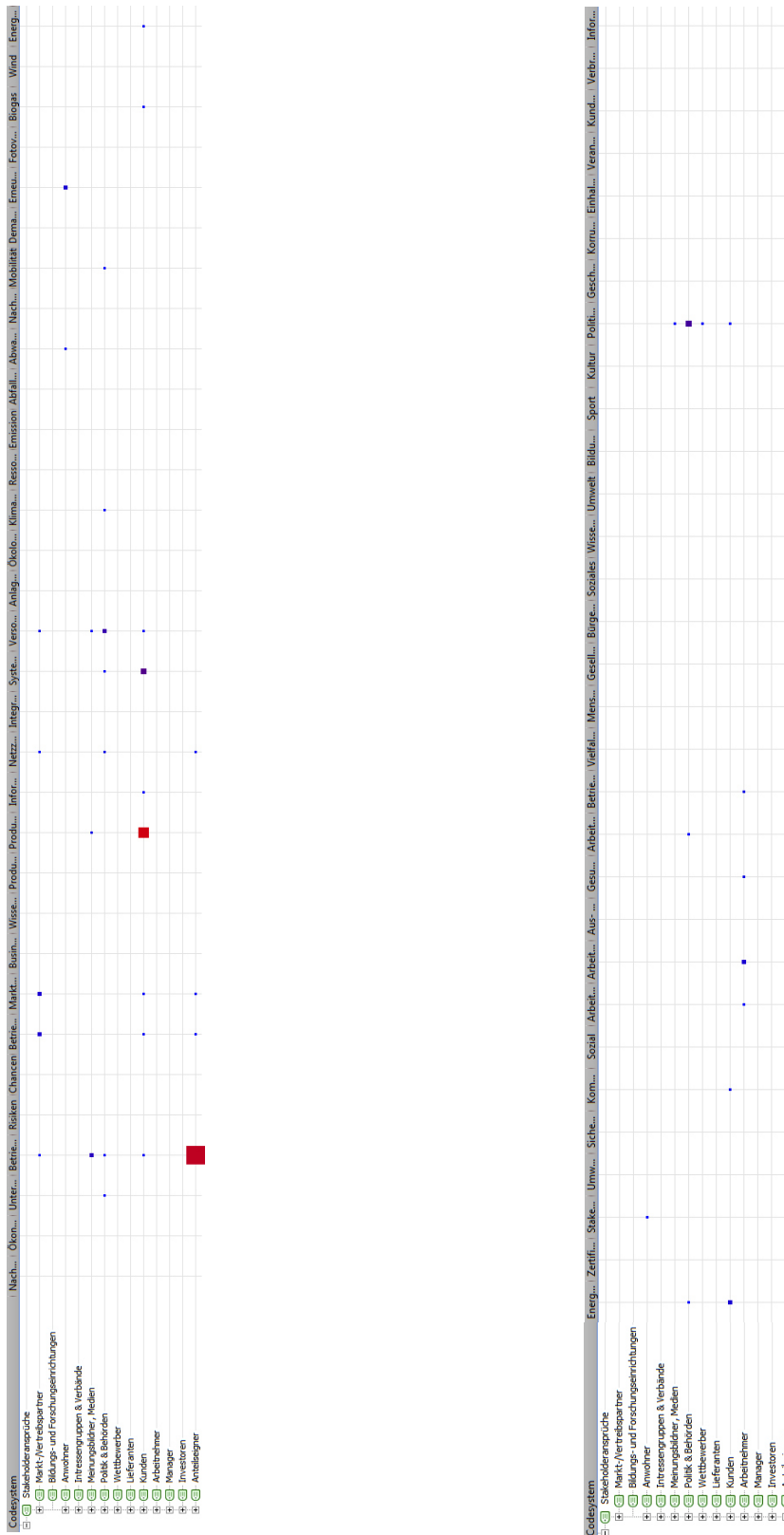


Abbildung 43: Code-Relation-Browser: Stakeholder und ihre Nachhaltigkeitsthemen (Eigene Darstellung.)

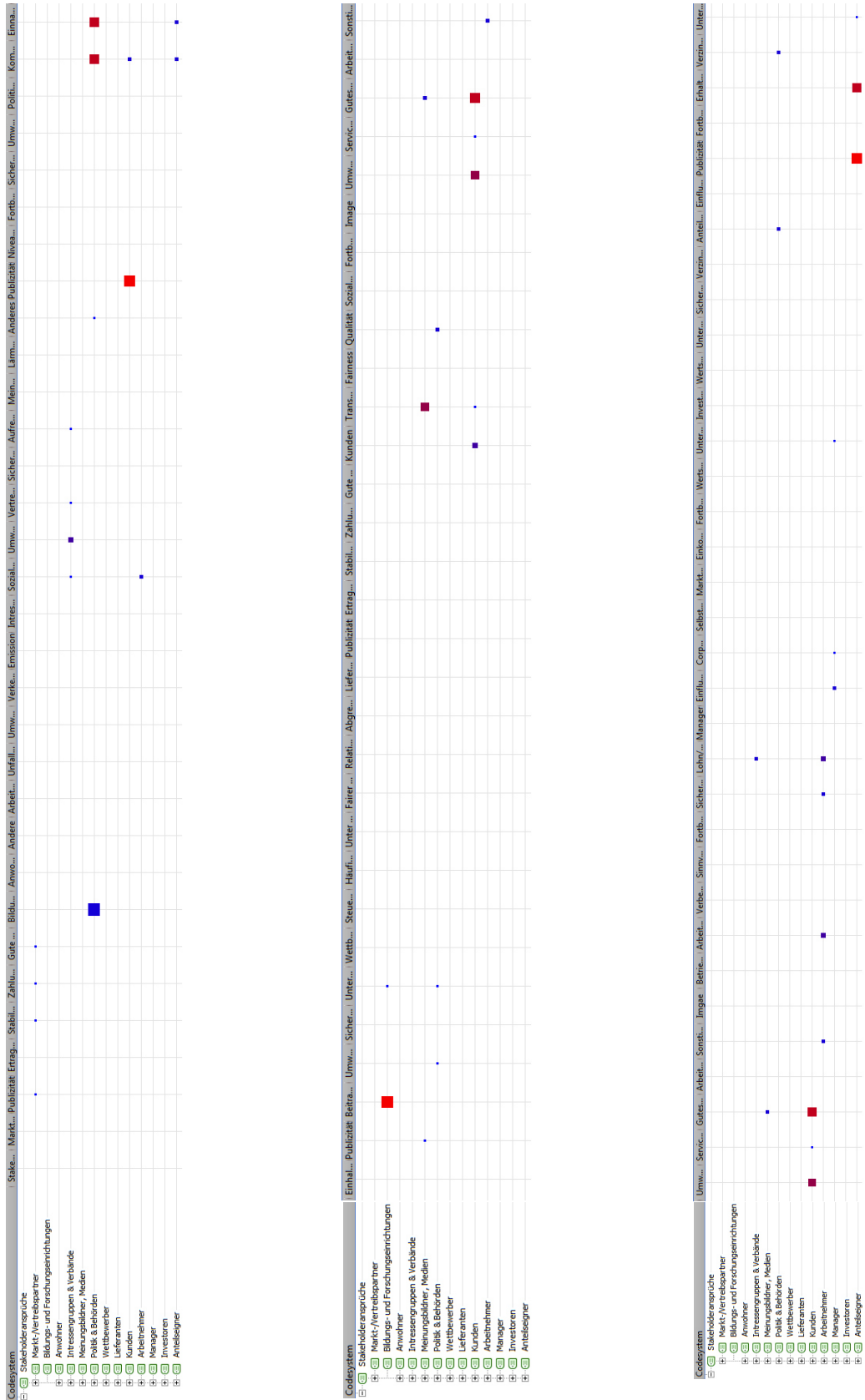


Abbildung 44: Code-Relation-Browser: Stakeholder und ihre Ansprüche
(Eigene Darstellung.)

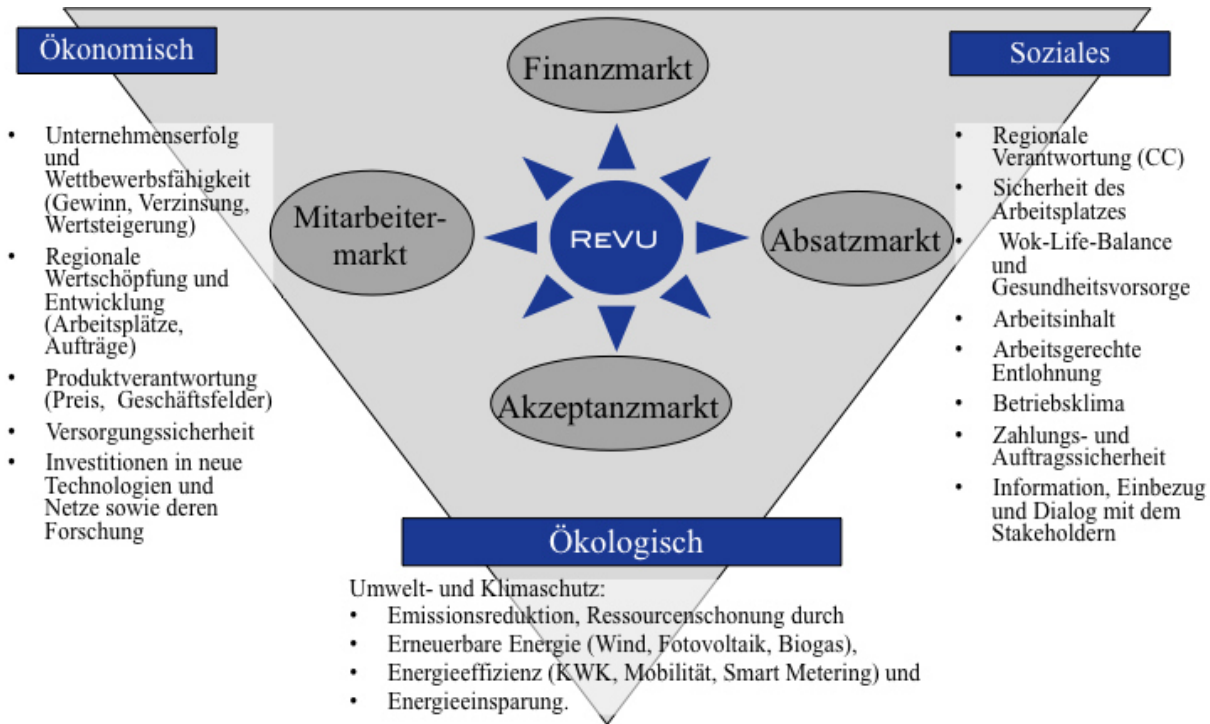


Abbildung 45: Stakeholderansprüche nach Nachhaltigkeitsdimensionen
(Eigene Darstellung.)

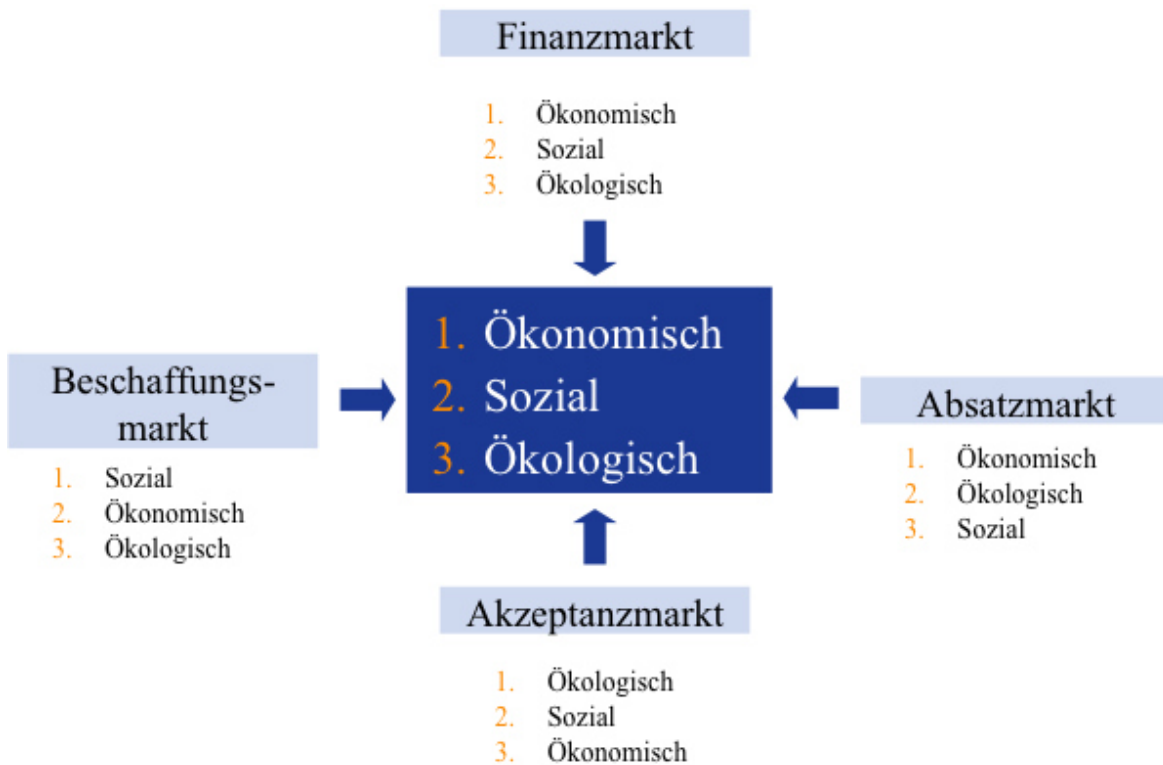


Abbildung 46: Nachhaltige Stakeholderansprüche nach Stakeholder-Kompass
(Eigene Darstellung.)

Anhang 20: Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen

Codesystem	Anzahl Codings
Nachhaltigkeit	
Ökonomisch	
Unternehmenserfolg & Wettbewerbsfähigkeit	
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	123
Risiken	
Chancen	
Betriebswirtschaftliche Instrumente im Bezug auf	37
Marktpräsenz	44
Business Case	10
Wissenschaft & Technologie	6
Produktverantwortung & Kommunikation	
Produkte & Service	65
Informations- & Kommunikationspolitik	18
Netzzugang	25
Integrierte Produktpolitik	
System Effizienz/Effizienzsteigerung	35
Versorgungszuverlässigkeit & -Sicherheit	36
Anlagenstilllegung	
Ökologisch	
Klima-, Umweltschutz & Ressourcenschonung	6
Ressourcenverbrauch	1
Emission	11
Abfall/Recycling	
Abwasser & Biodiversität	12
Nachhaltige Produktverantwortung & Energieeffizienz	
Mobilität	6
Demand-Side-Management	1
Erneuerbare Energien	65
Fotovoltaik	18
Biogas	34
Wind	8
Energiemix	5
Energieeffizienz	26
Zertifizierung & Bewusstseinsbildung	
Stakeholder Engagement	4
Umweltmanagement	7
Sicherheit & Notfallvorsorge	8
Kommunikation & Bewusstseinsbildung	13
Sozial	
Arbeitsbedingungen & Menschenwürdigkeit (HRM)	1
Arbeitsbedingungen & Beschäftigung	43
Aus- und Weiterbildung	10
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	26
Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Verhältnis	9
Betriebsrat	18
Vielfalt & Chancengleichheit	3
Menschenrechte (HR)	
Gesellschaftliches Engagement (PRM)	
Bürgerliches Engagement (in Kommunen)	8
Soziales	
Wissenschaft	
Umwelt	
Bildung und Jugend	
Sport	
Kultur	
Politik & Regulierung	30
Geschäftsethik	
Korruption & Bestechung	
Einhaltung der Gesetze & Krisenplanung	
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	
Kundengesundheit- & Sicherheit	2
Verbraucher- & Datenschutz	
Informationsbereitstellung & Beratung	
Σ SUM	774

Abbildung 47: Kreuztabelle – Nachhaltigkeitsthemen der Branchenstudien
(Eigene Darstellung.)

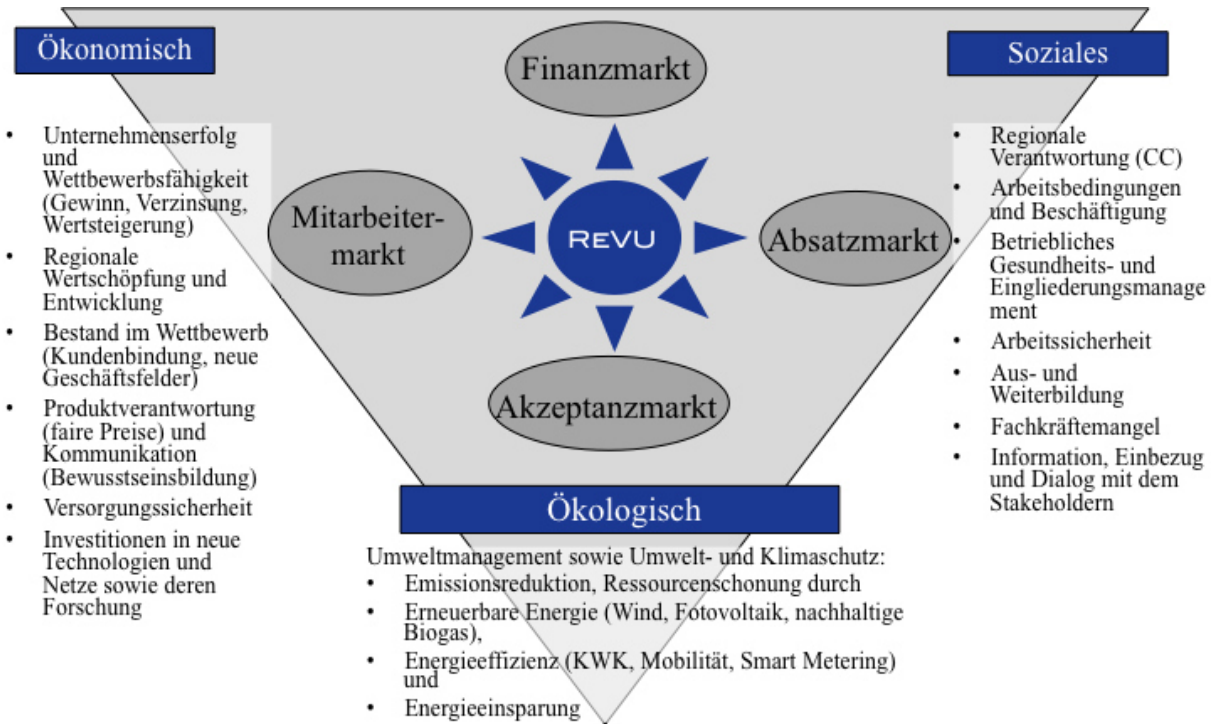


Abbildung 48: ReVU-Nachhaltigkeitsthemen nach Nachhaltigkeitsdimensionen
(Eigene Darstellung.)

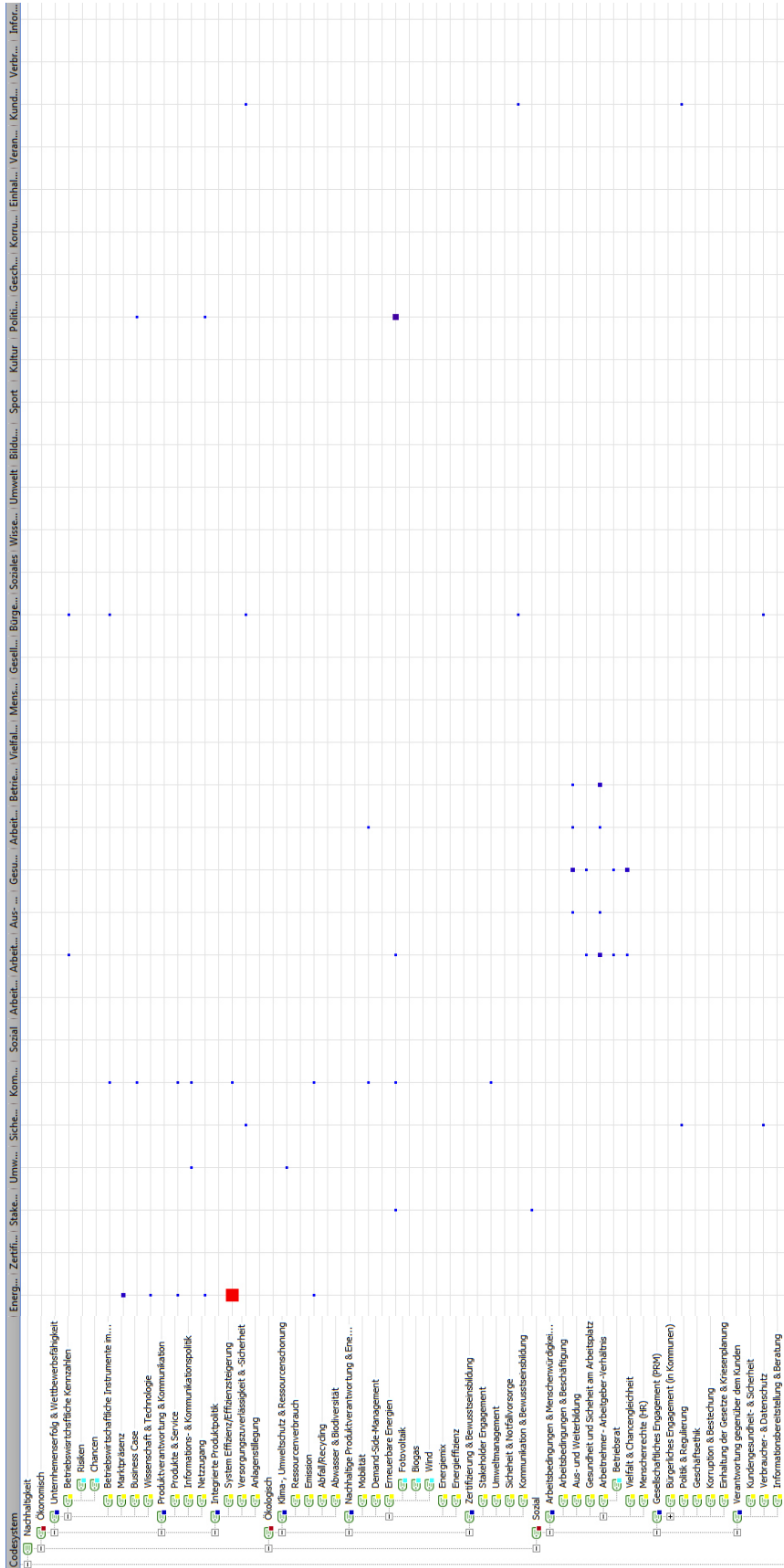


Abbildung 49: Code-Relation-Browser: Nachhaltigkeitsthemen der ReVU (Eigene Darstellung.)

Anhang 21: Handlungsfelder und Indikatoren je Nachhaltigkeitsdimension

Tabelle 28: ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
Ökonomie	Unternehmererfolg und Wettbewerbsfähigkeit	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugter wirtschaftlicher Wert • Öffentliche, betriebliche und soziale Zuwendungen • Finanzielle Folgen sowie Chancen und Risiken des Klimawandels 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz, Ertrag der Geschäftsbereiche • Absatzsteigerungen Gas/Strom usw., Preisentwicklung • Dividenden • Kennzahlen Netzbetrieb
		Betriebswirtschaftliche Instrumente in Bezug auf Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko- und Chancen-Management • Qualitätsmanagement • Nachhaltige Unternehmensziele, -Leitlinie; Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitlinien und Vision • Investitionen: Umweltkosten, erneuerbarer Energien • Lebenszyklusberechnung Einkauf, EE, Präqualifikation
		Marktpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> • Behauptung im liberalisierten Wettbewerb • Corporate Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild, Vision • Strategische Kennzahlen
			<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der lokalen Wirtschaft • Einstellung von lokalen Mitarbeitern, Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl/Volumen an Aufträgen/Einkauf, Wertschöpfung • Anzahl an regionalen Einstellungen
		Business Case	<ul style="list-style-type: none"> • Wie rechnet sich nachhaltiges Wirtschaften? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten vs. Gewinn/Reputation /Einsparungen (je Projekt)
	Wissenschaft und Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • F&E Aktivitäten und Aufwand: sichere Elektrizität und vorantreiben einer nachhaltigen Entwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsprojekte mit TUs und Hochschulen • Smart Metering, Elektromobilität, Energieeffizienz 	
	Produktverantwortung und Kommunikation	Produkte und Services	<ul style="list-style-type: none"> • Eingehen auf Kunden- und Verbraucherinteressen • Kundenbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Produktvariationen • Spezielle Kundenlösungen/Pakete
			<ul style="list-style-type: none"> • Energie- und Servicekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis, -Entwicklung, Vergleich zu Wettbewerbern • Preis-Leistungs-Verhältnis, Service
			<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung/Kundenservice • Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit, -Loyalität, Service • Anzahl an Neukunden/Abwanderungen
			<ul style="list-style-type: none"> • Angebot umweltfreundlicher Produkte und DL • Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> • Öko-Produkte: Strom, Contracting, Dienstleistungen • Regionale Verantwortung (CC, Arbeitgeber u. a.)

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
		Informations- und Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Information und Dialog mit den Stakeholdern Verhaltensregeln in der Werbung (Anzeigen, Verkaufsförderung, Sponsoring) 	<ul style="list-style-type: none"> Werbeerfolg für nachhaltiges Bewusstsein (Produkte, DL) Befragungen: Kunden, Kundenmagazin Beschwerden: Umgang mit Kundenunzufriedenheit
		Netzzugang	<ul style="list-style-type: none"> Programme staatlicher Partnerschaften und Zugang zu Elektrizität und Kundenbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> Konzessionssicherungen Regionale Verankerung in Kommunen (Steuern, Abgaben)
	Integrierte Produktpolitik	Versorgungszuverlässigkeit und -Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Managementansatz zur kurz- und langfristigen Absicherung Langfristig geplante Kapazität vs. Nachfrage (Energiequellen, Regulierungsbehörde) 	<ul style="list-style-type: none"> Investition in neue Energietechnologien (Effizienz, EE) Strategische Planung und Ziele (SAIDI) Netz und Anlagen Kalkulationen (Smart Grids), -Investition
		System Effizienz/ Effizienzsteigerungen	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Erzeugungs-Effizienz von Thermischen-Anlagen nach Energiequelle und Regulierungssystem Verringerung von Transportverlusten (Strom, Gas) 	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen/Gewinne durch Effizienzsteigerungen Anzahl an energieeffizienten Anlagen an Gesamt-Anlagen (Bspw. neue Trafos)
			<ul style="list-style-type: none"> Effizienzmöglichkeiten beim Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen, Verkaufszahlen, Programme
		Anlagenstilllegung	<ul style="list-style-type: none"> Vorteile/Nachteile aus Abschaltungen von Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen, Provisionen, Kosten
	Demand-Side Management	<ul style="list-style-type: none"> Stationäre, kommerzielle-, institutionelle und industrielle Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Engpässen im Netz und Lösung Zurückhaltende Reserveleistungen 	

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Tabelle 29: ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen	
Ökologie	Klima-, Umwelt- schutz und Ressourcen- schonung	Ressourcenverbrauch	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien: Einsatz umweltfreundlicher Hilfs- und Betriebsstoffe • (Beschichtungsstoffe, Substitution von Wassergefährdenden Hydraulikölen, Rückbau Massekabeln) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil lösemittelarme/wasserlöslicher Beschichtungen • Anzahl Anlagen mit nwg Hydraulikölen • Gesamtlänge entfernter Massekabel • Gesamtverbrauch nach Bereich/ Mitarbeiter (z. B. Papier) • Nachhaltige Substratlieferungen für Biogas 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Energie: Reduzierung Eigenverbrauch für Firmengebäude 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektspezif. Energieverbrauch pro Fläche oder Mitarbeiter 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Wasser: Reduzierung Eigenverbrauch für Firmengebäude 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektspezif. Wasserverbrauch pro Fläche oder Mitarbeiter 	
		Emission	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifischen CO2-Ausstoß der Erzeugungsanlagen/Energiemix reduzieren (Modernisierung, KWK, EE) 	<ul style="list-style-type: none"> • CO2-Ausstoß pro Jahr und erzeugter Energie (z. B. [g/kWh]) 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Senkung CO2-Emissionen des Fuhrparks (Gas) 	<ul style="list-style-type: none"> • CO2-Ausstoß des Fuhrparks [t; g CO2/km], max. 130km/h 	
		Abfall/Recycling	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Verwertungsquote unserer Abfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Verwertungsquote 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung Altlasten (Gaswerkstandorte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl sanierte Standorte 	
		Abwasser und Biodiversität	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkung von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf Biodiversität in (Schutz-) Gebieten, • Verbesserung Vogelschutz und Trassenpflege 	<ul style="list-style-type: none"> • Umrüstungsgrad der schutzbedürftigen MS-Freileitungen • nachhaltiger Substrateinkauf • Standortkontrolle von Erneuerbaren Energien Anlagen 	
		Nachhaltige Produktverantwortung und Energieeffizienz	Erneuerbare Energien	<ul style="list-style-type: none"> • Biomasse-HKW/ KWK • Ökologische Modernisierung der WKA • Investitionen Wind (Repowering), Fotovoltaik • nachhaltige Biomasseerzeugung (Substrate) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition, Anteil EE an Eigenerzeugung Strom/Gas • Anzahl/Leistung neu installierter Anlagen • Wasser, Biomasse, Wind, Fotovoltaik, Erdwärme • Stromerzeugungsportfolio

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
		Energiemix	<ul style="list-style-type: none"> • Herkunft der eingesetzten Energien 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil EE am Energiemix (Abfall, Biomasse, Braunkohle, Erdgas, Kernkraft, Solar, Steinkohle, Wasser, Wind)
		Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz alternativer Fahrzeugtechniken • Teilnahme an Modellregion Elektromobilität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fahrzeugtechnik am Fuhrpark (Gas, Elektro; Effizienz) • Elektrotankstellen, Initiativen
		Energieeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz innovativer, energiesparender Technologien • Kontinuierliche Verbesserung der Klima-, Energie und Ressourceneffizienz bestehender Anlagen • (Störungen Gasnetz, Transformatoren Austausch) • Effiziente Nutzung von Energie beim Kunden (Ziele) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schadensrate des Energie-, Gasnetzes • Einsparung von Nennverlusten durch Trafotausch • Eingesparte Energie durch Energieeffizienz-Projekte unserer Kunden (Contracting Straßenbeleuchtung, Einsatz Wärmepumpenheizungen und Mini-BHKW)
	Zertifizierung und Bewusstseinsbildung	Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung und Dialog mit den Stakeholdern • Mitglied und Unterstützung Energieinitiativen, Korporation • Energietag, Energieeffizienz in Schulen • Sponsoring im Fußball, Radfahren (Vorraussetzungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Veranstaltungen: Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz • Anzahl der erreichten Personen durch Sponsoring bzw. Veranstaltungen (Region) • Finanzielle Förderung der Region (Sponsoring, Spenden)
		Umweltmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz im Betrieb und Wertschöpfungskette (Einbezug Lieferanten), KVP • Zertifizierungsaufrechterhaltung nach ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Abweichungen der internen Audits • Abweichungen bei Audits durch Umweltschutz • Anzahl Abweichungen bei externen Zertifizierungsaudits
		Sicherheit & Notfallvorsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Generalinspektion, ggf. Überholung Leichtflüssigkeitsabscheideranlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl generalinspizierte LFA-Anlagen

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
		Kommunikation und Bewusstseinsbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation Umweltpolitik: Intranet und Mitarbeitermagazin, Integration in Mitarbeiterbefragung • Aktivierung Vorschlagswesen zum Umweltschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisgrad der Unternehmensziele Umweltschutz • Anzahl der Verbesserungsvorschläge mit positiven Auswirkungen auf die Umwelt
			<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des umweltverantwortlichen Handelns im geschäftlichen Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsergebnisse Rahmenvertragsfirmen im Umweltschutz

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Tabelle 30: ReVU Handlungsfelder und Indikatoren der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
Soziales	Arbeitsbedingungen und Menschenwürdigkeit (HRM)	Arbeitsbedingungen und Beschäftigung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit und Schaffung von Arbeitsplätzen • Betriebliche Leistung (Vollzeitbeschäftigung) • Unternehmenskultur und -politik 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungen/Entlassungen, Fluktuation (Beschäftigungsentwicklung: Zahl, Regionaler Einsatz, Qualifikation der MA), Austritt wegen Stellenwechsel, Altersstruktur, MA/Segmenten, Vertrags-situation, Zufriedenheit • Arbeitsplatzverlagerung, Arbeitszeitmodelle
		Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensmanagement, lebenslanges Lernen • Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung • Fachkräftesicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation der Beschäftigten (Hochschulabschluss, Hochschulreife, Sonstige Ausbildung) • Anzahl an Auszubildenden, Weiterbildungen (MA %, Führungskräfte %, Gesamt €),
		Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits-/ Unfallschutz und –Sicherheit (auch beim Lieferanten), Technische Sicherheitsmanagement (TSM) • Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Unfälle, Arbeitsausfalltage (Betrieb, Wege, Sport) • Anzahl an sozialen Angeboten: Sport, Gesundheit u. a. • Vorsorge, Schulungen, Richtlinien
		Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektivvereinbarungen, Mitteilungsfrist(en) wesentlicher betrieblicher Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge • Betriebsvereinbarungen

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen	
		(Organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmervertretung: Betriebsrat • Mitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdeverfahren • Vorschlagswesen (Anzahl an Vorschlägen) • JAV-Wahl, Betriebsversammlung 	
		Vielfalt und Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellung der Geschlechter, Diversität und Integration • Gleichberechtigung allgemein 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung, Verstoßanzahl Compliance, AGG • Frauenanteil, Frauen im Management 	
		Menschenrechte (HR)	<ul style="list-style-type: none"> • Investitions- und Beschäftigungspraktiken, Gleichbehandlung, Rechte der Ureinwohner • Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhalten (geg.) • Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit (n. Z.) • Beschwerdeverfahren, Sicherheitspraktiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung Compliance Richtlinie • Kontrolle und Überwachung der Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) • Gesundheits- und Sozialausschuss • Menschenrechte auf Grund der Beachtung der deutschen Arbeits-Gesetzgebung und des GG u. a. gegeben 	
	Gesellschaftliches Engagement (PRM)	Bürgerliches Engagement (in Kommunen)		<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Citizenship (Sponsoring, Spenden u. a.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Veranstaltungen Sport, Kultur, Bildung
				<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliedschaften, Veranstaltungen, Kooperationen
				<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis zur Nachbarschaft/ zu Anwohnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Information, Dialog
			Politik und Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung an Ordnungsrahmen und Lobbyarbeit, politische Zuwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Energie-Tisch, Umweltallianz u. a. • Modellregion Elektromobilität
			Geschäftsethik	<ul style="list-style-type: none"> • Faire Geschäfts-, Vermarktungs- und Werbepraktiken • Stärkung der lokalen Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Wertschöpfung, Arbeitsplätze • Regionale Lieferanten, Markt- und Vertriebspartner
			Korruption und Bestechung	<ul style="list-style-type: none"> • Antikorruptionspolitik und -Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance Richtlinie
			Einhaltung der Gesetze und Krisenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenplan, Schulungen • Rettung-, Regenerierung und Restaurierungspläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Krisensituationen und Ablauf • Anzahl der Gesetzesverstöße
Verantwortung gegenüber dem Kunden (CRM)	Kundengesundheit und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- bzw. Anlagensicherheit, Vorfälle (TSM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Generalinspektion, ggf. Überholung der Anlagen 		
	Verbraucher- und Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrung der Kunden- und Verbraucherinteressen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit, Abwanderungen 		

Dimension	Kategorien	Handlungsfelder	Indikatoren	Kennzahlen
			<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlich vorgeschrieben oder freiwillige Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistung • Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkttest „Verivox“ • Öko-Strom: 100% EE • Energiesparpartner, Wissenspart Energie u. a.
			<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Kundendaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetsicherheit, Umgang mit den Daten
		Informationsbereitstellung und Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Energieeffizienz/-Sparen der Kunden • Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Energie-Bewusst, Wissenspart Energie • Stromcheck, Effizienzcheck

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.)

Anhang 22: Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Ökonomie

Tabelle 31: Zahlen und Fakten im Überblick

ReVU

Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage	2010	2009	Veränderung
	Mio. EUR	Mio. EUR	%
Umsatzerlöse	1691	1684	0,38
Strom	998	1016	-1,7
Gas	384	375	2,4
Sonstige	308	293	5,2
Jahresüberschuss	96	85	12,8
Cashflow	122	150	-18,8
Investitionen	87	74	17,4
Bilanzsumme	1056	997	5,9

EBIT	157	119	32,2
EBT	151	116	30,6
Umsatz je Mitarbeiter			
Eigenkapitalrendite (EKR) in %	12	12	1,8
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) in %	28	25	13,1
Eigenkapitalquote in %	62	63	-0,4

Energieabsatz des ReVU nach Sparte

Energieabsatz	2010	2009	Veränderung
	MWh/a	MWh/a	%
Strom	11082	11580	-4,3
davon Grüner-Strom	22	4	443,0
Gas	10303	9423	9,3
Wärme	157	142	10,6

Mitarbeiter des ReVU

Beschäftigte	2010	2009	Veränderung
	zum Stand 31.12.	zum Stand 31.12.	%
Mitarbeiter	1.000	1.004	-0,3
Auszubildende	50	49	1,1

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 32: ReVU Anteilsbesitz

Anteilsbesitz	Kapitalanteil der ReVU	Eigenkapital der Gesellschaft zum 31.12.2010	Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag (-) 2010
Firma	%	TEUR	TEUR
ReVU Netz	100	100	1

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 33: ReVU Anteilseigner

Anteilseigner	%
A	69
B	31

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 34: Regionale Verteilungsrechnung für die Region incl. Stadt des Hauptsitzes 2010

B4eale Verteilungsrechnung		2010		2009		Veränderung
		TEUR	%	TEUR	%	%
Steuern & Abgaben (regional)	+	114757	35	94810	33	21
	Gewerbesteuer	13460		12130		
	Konzessionsabgaben	101297		82680		
Personalaufwand (regional)	+	114237	35	109563	37	4
	Löhne und Gehälter	93819		91741		
	Soziale Abgaben und Aufwendungen	20418		17822		
Zinskosten (regional)	+	0	0	0	0	0
Betriebsergebnis (regional)	+	96572	30	86782	30	11
Regionale Wertschöpfung	=	325566	100	291155	100	12

(Eigene Darstellung.)

Anhang 23: Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Ökologie

Tabelle 35: ReVU Erzeugung nach Typ 2010

Erzeugungstyp (2010)	Anlagenzahl	Stromerzeugung	Anteil Energie	vermiedene CO ₂ -Emission (2)
	Stück/a	MWh	%	t
Wasserkraft	8	16288	9	8046
Fotovoltaik	6	79	0	39
Windenergie	0	0	0	0
Biomasse	0	6	0	3
KWK-Strom	4	10753	6	4448
Deponiegas, Klärgas und Grubengas	0	0	0	0
Geothermie	0	0	0	0
KWK-Wärme	0	153851	85	63647
Gesamt	18	180976	100	5829
Anteil EE an Eigenerzeugung			84	

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 36: Performance Umweltmanagementsystem 2010

Umweltkosten	Investitionen	laufende Aufwendungen	Summen	Anteil
	TEUR	TEUR	TEUR	%
Abfallwirtschaft (AW)				
Gewässerschutz (GS) mit Wasserpfeffig				
Lärmbekämpfung (LB)				
Luftreinhaltung (LR)				
Naturschutz und Landschaftspflege (NUL)				
Bodensanierung (BS)				
Klimaschutz (KS)				
Forschung & Entwicklung (F&E)				
Gesamt				

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 37: Umweltschutzkosten (nicht erfassbar)

Umweltkosten	Investitionen	laufende Aufwendungen	Summen	Anteil
	TEUR	TEUR	TEUR	%
Abfallwirtschaft (AW)				
Gewässerschutz (GS) mit Wasserpfeffig				
Lärmbekämpfung (LB)				
Luftreinhaltung (LR)				
Naturschutz und Landschaftspflege (NUL)				
Bodensanierung (BS)				
Klimaschutz (KS)				
Forschung & Entwicklung (F&E)				
Gesamt				

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 38: ReVU Input-Tabelle (unvollständig, teilweise erfassbar)

Umweltkennzahlen - Input	GRI G3	2010	2009	2008
Brennstoffe	EN3	GJ	GJ	GJ
Kohle (1 t SKE = 8,14 MWh = 29,304 GJ)				
Heizöl (1 t SKE = 8,14 MWh = 29,304 GJ)				
Erdgas (1 t SKE = 8,14 MWh = 29,304 GJ)				
Müll				
Klärschlamm				
Biomasse				
Kraftfahrstoffe	EN3	l	l	l
Diesel		1.095.002	1.041.546	1.009.719
Ottokraftstoff		40.227	52.128	53.194
	EN3	kg	kg	kg
CNG		35.802	27.913	27.771
Sonstige Einsatzstoffe	EN1	t	t	t
Kalkprodukte (CaCO ₃ , CaO, Ca(OH) ₂)				
Ammoniak				
Ammoniakwasser				
Natronlauge				
Salzsäure				
Odorierungsmittel THT				
Gewässerschutz	EN8	Mio. m ³	Mio. m ³	Mio. m ³
Oberflächen-/Flusswasserentnahme				
Brunnen-/Grundwasserentnahme				
Trinkwasserentnahme				
Vermiedene Entnahme durch Wiederverwendung (Kühlwasser nicht inbegriffen)	EN10			

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 39: ReVU Output-Tabelle (unvollständig, teilweise erfassbar)

Umweltkennzahlen - Output	GRI G3	Einheit	2010	2009	2008
Produkte	2.2				
Strom		MWh	180.976	22.234	25.086
Gas		MWh	-	-	-
Wärme		MWh	153.851	136.886	137.180
Trinkwasser		Mio. m3	-	-	-
Nebenprodukte	2.2				
Grobasche (Kesselsand)		t			
Flugasche		t			
Gips		t			
MVA-Schlacken		t			
Sonstige		t			
Abfallwirtschaft	EN22				
Abfall gesamt		t	2.062	3.824	2.468
Gefährlicher Abfall zur Verwertung		t	189	2.105	180
Nicht gefährlicher Abfall zur Verwertung		t	710	190	274
Gefährlicher Abfall zur Beseitigung		t	168	1.403	1.704
Nicht gefährlicher Abfall zur Beseitigung		t	995	126	310
Verwertungsquote		%	44	82	24
Gewässerschutz	EN21				
Verdunstung		Mio. m3			
Kühlwassereinleitung (Direkteinleitung)		Mio. m3			
Direkteinleitung von Abwasser		Mio. m3			
Abwasser (Indirekt Einleitung, Kanalisation)		Mio. m3			
Radioaktive Abwassermenge		m3			
Aktivität ohne Tritium		Bq			
Tritium		Bq			
Treibhausgasemissionen	EN16				
Kohlendioxid (CO2) aus Erzeugung		t	14534	4812	12393
CO2 Emissionen des Fuhrparks		t	2580	2410	2408
Schwefelhexafluorid (SF6)		t			
Klassische Luftschadstoffe	EN20				
Schwefeldioxid (SO2)		t			
Stickoxide angegeben als NO2		t			
Kohlenmonoxid (CO)		t			
Staub		t			
Aktivitätsabgabe in Luft	EN23				
Abluftmenge		Mio. m3			
Edelgas		Bq			
Jod		Bq			
Aerosole		Bq			

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 40: ReVU CO₂-Fußabdruck (nicht vollständig)

CO ₂ -Fußabdruck	Emissionen	Anteil
Scope 1	t CO ₂	%
Erzeugung	14534	89%
Wärme	0	0%
Fuhrpark	2580	15%
Zwischensumme Scope 1	17114	100%
Scope 2		
Strom		0%
Übertragungsverluste ¹		0%
Zwischensumme Scope 2		0%
Scope 3		
Geschäftsreisen		0%
Anfahrt Mitarbeiter		0%
Externe Dienstleister		0%
Büropapier		0%
Druckerzeugnisse		0%
Wasser		0%
Zwischensumme Scope 3		0%
Gesamtsumme	17114	100%

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 41: ReVU Netz und Versorgungssicherheit (unvollständig, aber erfassbar)

Versorgungssicherheit und Netzbetrieb	GRI G3	Einheit	2010	2009	2008
Kennzahlen Stromnetz					
Länge des Stromnetzes		km	28377	27906	27789
Zahlen der Netzanschlüsse Strom		Anzahl			
Transportmenge Strom		MWh			
Installierte Zähler Strom		Stück			
Versorgungsstörung pro Kunde (SAIDI)		Min./a			
Kennzahlen Erdgasnetz					
Länge des Erdgasnetzes		km	7267	7041	7000
Zahlen der Netzanschlüsse Gas		Anzahl			
Transportmenge Erdgas		MWh			
Installierte Zähler Erdgas		Stück			
Kennzahlen Fernwärmenetz					
Länge des Fernwärmenetzes		km			
Zahlen der Netzanschlüsse Wärme		Anzahl			
Transportmenge Wärme		kWh			
Installierte Zähler Wärme		Stück			

Kennzahlen Wassernetz					
Länge des Wassernetzes		km			
Zahlen der Netzanschlüsse Wasser		Anzahl			
Transportmenge Wasser		l			
Installierte Zähler Wasser		Stück			
Netzinvestitionen					
Strom		Mio. €			
Erdgas		Mio. €			
Wärme		Mio. €			
Wasserverbrauch		Mio. €			
Gesamt		Mio. €			
Ersatzinvestitionen Netz					
Strom		Mio. €			
Erdgas		Mio. €			
Wärme		Mio. €			
Wasserverbrauch		Mio. €			
Gesamtinvestitionen		Mio. €			
LFA-Anlagen					
generalinspizierte Anlagen		Anzahl			
Gesamte Anlagenzahl		Anzahl			
Umweltschutz					
Umrüstungsgrad vogelschutzbedürftiger MS/NS-Freileitungen		%	83	75	49
Trafos in TWZ		Stück	154	124	154
Midel-/Trockentrafos in TWZ		Stück	11	10	5
Einsatz lösemittelarmer /-freier Anstriche (kumuliert)		t/a	33	26	15
Anteil lösemittelarmer Beschichtungen		%	130	89	-
Energieeffizienz					
Senkung Verlustleistung Trafotausch MS/NS		MWh/a	1023	1552	1773
Senkung Leerlaufverluste Trafotausch /-sanierung HS/MS		MWh/a	-	16	12

(Eigene Darstellung.)

Anhang 24: Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlen-Tabellen Soziales

Tabelle 42: Arbeitsbedingungen und Beschäftigung

Mitarbeiter der ReVU	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung %	
Beschäftigungsentwicklung				LA1, LA13
ReVU (1)	1000	1004	-0,4	
davon Neueinstellungen	60	43	27,6	
davon Lokale Neueinstellungen				
davon Führungskräfte	24	25	-5,8	
davon Auszubildende	77	75	2,6	
davon schwerbehinderte Menschen	51	47	8,3	
davon Betriebsratszugehörige	4	3	26,1	
ReVU Netz (1)	110	103	6,3	
davon Neueinstellungen	11	9	17,9	
davon Lokale Neueinstellungen				
davon Führungskräfte	3	3	0	
davon Auszubildende	0	0	0	
davon schwerbehinderte Menschen	3	3	0	
davon Betriebsratszugehörige	1	1	0	
In Mitarbeiterkapazitäten oder Vollzeitäquivalenten ReVU (moderner FTE --> Full-time equivalent)	995	991	-0,2	
In Mitarbeiterkapazitäten oder Vollzeitäquivalenten ReVU Netz (moderner FTE --> Full-time equivalent)	110	102	7,7	
Fluktuationsrate (%) ReVU	4,67	4,23	9,3	LA2
Ausbildungsquote (%)ReVU	5,35	5,18	3,1	
Mitarbeiterzufriedenheit (%)	-	-		
Mitarbeiteranteile innerhalb der Geschäftsbereiche	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	LA1
ReVU			%	
Hauptverwaltung	493,0	497,0	0,9	
Regionalbereiche	507,0	517,0	-1,5	
Regionalbereich A				
Regionalbereich B				
Mitarbeiterverteilung nach Altersgruppen	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	LA13
ReVU	%	%	%	
bis 25	4,9	5,1	-2,7	
26 – 35	15,0	15,6	-3,9	
36 – 45	26,6	27,6	-4,0	
46 – 55	42,3	42,4	-0,2	
über 55	13,1	11,3	13,7	
	Jahre	Jahre	%	
Durchschnittliches Alter	45,1	44,8	0,7	
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	21,2	21,1	0,5	

Vielfalt und Chancengleichheit	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	
ReVU	%	%	%	LA13
Anteil Frauen im Unternehmen	36,6	36,5	0,1	
Anteil Männer im Unternehmen	63,5	63,5	0	
Anteil Frauen im Führungskräften	12,1	11,3	6,9	
Anteil Schwerbehinderter Menschen	5,3	5,0	7,2	
Verhältnis des Grundgehältes von Männern zum Grundgehalt von Frauen (tarifl. MA)	1,0106:1	1,0133:1		LA14
Anteil der geschulten Mitarbeiter zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) an Gesamtmitarbeiterzahl	100	100	0	
Mitarbeiterentwicklung	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	LA10, LA11
ReVU			%	
Aus- und Weiterbildung je Mitarbeiter (h)	12,8	11,3	11,4	LA 10
Aus- und Weiterbildung je Mitarbeiter (Anzahl)	0,7	0,6	12,5	
Interne Beförderungen				
Job-Rotation				
Mitarbeiterbeschwerden				
Verbesserungsvorschläge (eingereicht)	12	9	23,1	
Verbesserungsvorschläge (angenommen)	3	3	0	
Mitarbeiter mit regelmäßiger Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung				LA12
Arbeitszeitmodelle	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	LA1
ReVU	%	%	%	
Anteil leitende Angestellte	1,7	1,8	-8,0	
Anteil außertarifliche Angestellte (inkl. leitende Ang.)	2,8	2,9	-2,4	
Anteil tarifliche Mitarbeiter	95,4	97,2	0,1	LA4
Anteil Auszubildende	5,3	5,2	3,1	
Unbefristeter Vertrag	93,5	93,7	-0,3	
Befristeter Vertrag	6,3	6,1	3,7	
Vollzeitquote	96,4	96,7	-0,4	
Teilzeitquote	3,4	3,1	10,7	
Personalaufwand	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	
ReVU	TEUR	TEUR	%	
Löhne und Gehälter	59246,6	58085,4	0,4	
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	12893,9	11283,8	11,1	
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	31.12.2010	31.12.2009	Veränderung	
ReVU			%	
Mitarbeiter unter Kollektivvereinbarungen (%)	95,4	95,3	0,1	LA4
Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche Betriebliche Veränderungen, einschließlich ob in Kollektivvereinbarung festgelegt				LA5

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 43: ReVU Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit (unvollständig, aber erfassbar)

ReVU Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit (Unfallstatistik)				
esundheitsschutz und Arbeitssicherheit	2010	2009	Veränderung (%)	LA7
Arbeits- und Dienstwege Unfälle (3)				
Tödliche Unfälle (3)				
Gesundheitsquote (%)	94	94,6	-0,74	
Arbeitsschutzschulungen				LA8
Angebote an Gesundheitsvorsorge- und Risikokontrollprogramme				LA8
Berufskrankheiten				
Meldepflichtige Unfälle (1)	2010	2009	Veränderung (%)	
			%	LA7
Meldepflichtige Unfälle				
Davon Wege- und Sportunfälle				
Tödliche Unfälle				
Ausfalltage der mpfl. Unfälle				
Ausfalltage/mpfl. Unfall				
Mitarbeiter				
Mpfl. Betriebsunfälle/ MA				
Mpfl. Betriebsunfälle/ MA bei der Berufsgenossenschaft der Feinmechanik und Elektrotechnik				
Unfälle ab einem Ausfalltag (1)	2010	2009	Veränderung (%)	LA7
Unfälle ab einem Ausfalltag				
Davon Wege- und Sportunfälle				
Ausfalltage der Unfälle > 1 AT				
Ausfalltage/mpfl. Unfall				
Mitarbeiter				
Betriebsunfälle > 1 AT/1000 MA				
LTIF2 (Betriebsunfälle/1.000.000h)				
Gesundheitsvorsorge	2010	2009	Veränderung (%)	
Anzahl an Betriebssportgruppen	17	17	0	
Anzahl der Mitarbeiter in Betriebssportgruppen	151	145	2,5	
Anzahl der Mitarbeiter die Arbeitsplatzmassagen nutzen	6830	6125	9,0	
Anzahl der Mitarbeiter die das Angebot YOGA nutzen				
Anzahl der Mitarbeiter die das Angebot "Gesunde Ernährung" nutzen				
Anzahl der Mitarbeiter die das Angebot "Rückenschule und Pilates" nutzen				

1 Anzahl der vom Bereich Arbeitssicherheit betreuten Mitarbeiter

2 LTIF = Lost time injury frequency = Anzahl der Betriebsunfälle > 1 AT pro 1.000.000 Arbeitsstunden (Annahme: 1.700 Arbeitsstunden pro Jahr); mit/ ohne Fremdfirmenmitarbeiter

3 Mit/ohne Fremdfirmenmitarbeiter

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 44: ReVU Corporate Citizenship (erfassbar)

Gesellschaft	GRI G3	Einheit	2010	2009	2008
Gesamtzahl der Projekte	SO1	Anzahl			
Spenden		Anzahl			
Sport		€			
Kultur		€			
Wissenschaft		€			
Bildung		€			
Sponsoring		Anzahl			
Sport		€			
Kultur		€			
Wissenschaft		€			
Bildung		€			
Zahl der erreichten Menschen		Anzahl			
Zahl der Kooperationen		Anzahl			
Umwelt		Anzahl			
Soziales		Anzahl			
Verbraucherschutz		Anzahl			
Die emotionale Wahrnehmung des Gesellschaftlichen Engagements					
Teilnehmer an Toren		Anzahl			

(Eigene Darstellung.)

Tabelle 45: Gemeinwesen (unvollständig, aber erfassbar)

Gemeinwesen	Einheit	2010	2009	Veränderung (%)	
Beschwerden aus der Bevölkerung	Stück/a	0	0	0	SO1 EN28 (Umwelt)
Geruchs-/Lärmbelästigungen	Stück/a	0	0	0	EN28 (Umwelt)
SO8					
Einhaltung der Gesetze		2010	2009	Veränderung (%)	SO8
Beanstandungen durch Behörden	Stück/a	0	0	0	
Anzeigen wegen umweltrelevanten Gesetzesverstößen	Stück/a	0	0	0	
Verfahren wegen umweltrelevanten Gesetzesverstößen	Stück/a	0	0	0	
Betrag Umweltstrafen/Ordnungswidrigkeiten	€/a	0	0	0	
Korruption		2010	2009	Veränderung (%)	
Geschäftseinheiten mit Korruptionsrisiko	Anzahl				SO2
Geschäftseinheiten mit Korruptionsrisiko	%				SO2
Geschulte Mitarbeiter auf Antikorruptionspolitik und -Verfahren	%				SO3
Reaktionen auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen	Anzahl				SO4
Politik		2010	2009	Veränderung (%)	
Politische Positionen und Teilnahme an politischen Willensbildung und Lobbyarbeit	Anzahl				SO5
Compliance Maßnahmen		2010	2009	Veränderung (%)	
Mitarbeiter, absolvierten Training zu den Geschäftsgrundsätzen	Stück/a				
Verstöße gegen gesetzliche Regelungen im Datenschutz	Stück/a				
Beschwerden der Werberegulierer bezüglich Werbestandards	Stück/a				
Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, kartellrechtlicher Verstöße oder monopolistischer Praktiken und deren Folgen	Stück/a				
Unbundling		2010	2009	Veränderung (%)	
Geschulte Mitarbeiter	Stück/a				
Verstöße	Stück/a				

(Eigene Darstellung.)

Anhang 25: Beispielhafte ReVU Nachhaltigkeitskennzahlentabelle nach GRI G3 Indikatoren

Tabelle 46: ReVU Nachhaltigkeitskennzahlentabelle nach GRI G3 Indikatoren

GRI G3	Berichtselement	Seite im Bericht oder Internetauftritt
	Allgemeines	
1.1	Erklärung des Vorstandsvorsitzenden zum Stellenwert der Nachhaltigkeit	GB Vorwort des Vorstandes GB Nachhaltigkeitsbericht
		Vision und Leitbild
1.2	Beschreibung der zentralen Risiken und Chancen	GB Chancen- und Risikobericht 2010 GB Prognosebericht 2010
	Organisationsprofil	
2.1	Name des Unternehmens	Impressum
2.2	Produkte und Dienstleistungen	Privatkunden
		Geschäftskunden
		Netznutzer
		Marktpartner
2.3	Organisationsstruktur (Hauptabteilungen, Betriebsstätten, Tochterunternehmen)	Anteilseigner
		Beteiligungen
		Standorte
		Zahlen und Fakten
		Gleichbehandlung
2.4	Hauptsitz	Impressum
2.5	Länder der Geschäftstätigkeit	Standorte
2.6	Eigentumsstruktur, rechtliche Gesellschaftsform	Anteilseigner
		Zahlen und Fakten
		Personen
		GB Anhang D.1, D.6
2.7	Bediente Märkte	Geschäftsfelder
		GB Geschäft und Rahmenbedingungen
2.8	Unternehmensprofil, Größe der berichtenden Organisation	Zahlen und Fakten
		Beteiligungen
		GB Jahresabschluss GB Anhang (A, B)
2.9	Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum	Gleichbehandlung
		Zahlen und Fakten
		GB Geschäft und Rahmenbedingungen
2.10	Erhaltene Preise und Auszeichnungen	Process Consulting Webstudie – das Branchenbarometer
		Verivox

Führungsstruktur und Management		
3.1	Berichtszeitraum	2010
3.2	Datum des letzten Berichts	Nicht zutreffend
3.3	Berichtsturnus	-
3.4	Ansprechpartner	Kontakte
3.5	Bestimmung des Berichtsinhalts	Vorwort
3.6	Bilanzierungsgrenzen (Berichtsgrenzen)	Beteiligungen
3.7	Beschränkungen des Umfangs	Über diesen Bericht
3.8	Einschränkung der Vergleichbarkeit	Wesentliche Beteiligungen Strombereitstellung EEG-Einspeisung Umweltschutzkosten Input-/Output-Tabellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
3.9	Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen	Überblick Wesentliche Beteiligungen Strombereitstellung EEG-Einspeisung Input-/Output-Tabellen
3.10	Begründung der neuen Darstellung von Informationen	-
3.11	Wesentliche Veränderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der verwendeten Messmethoden gegenüber früheren Berichtszeiträumen	Wesentliche Beteiligungen GB Jahresabschluss GB Anhang
3.12	Fundstellen für die GRI-Kernindikatoren	Kernindikatoren nach GRI
3.13	Bestätigung des Berichts durch externe Dritte	Nicht zutreffend
Governance, Verpflichtungen & Engagement		
4.1	Führungsstruktur der Organisation	GB Vorstand Corporate-Governance: Leitlinien
4.2	Vorsitzender des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer	-
4.3	Organisationen ohne Aufsichtsrat	Nicht zutreffend
4.4	Mechanismen für Inhaber von Anteilen und für Mitarbeiter, um Empfehlungen oder Anweisungen an das höchste Leitungsorgan zu adressieren	Impressum Kernindikatoren nach GRI
4.5	Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans der leitenden Angestellten bzw. Geschäftsführer und der Leistung der Organisation	GB Anhang (D.5)
4.6	Programme und Verfahrensweisen zur Vermeidung von Interessenskonflikten im Vorstand	Corporate-Governance
4.7	Bestimmung der Qualifikation und Erfahrung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans	GB Bericht des Aufsichtsrates
4.8	Intern entwickelte Leitbilder, interner Verhaltenskodex	Vision und Leitbild
		Compliance Richtlinie
		Corporate-Governance
4.9	Verfahren des höchsten Leitungsorgans zur Überwachung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher/sozialer Leistungen der Organisation	GB Bericht des Aufsichtsrates Corporate-Governance

4.10	Verfahren zur Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans	GB Bericht des Aufsichtsrats Corporate-Governance-Bericht
4.11	Berücksichtigung des Vorsorgeprinzips	GB Lagebericht (Chancen- und Risikobericht)
4.12	Teilnahme und Unterstützung von externen Initiativen	Vision und Leitbild
		Modellprojekt Elektromobilität
		Energie & Schule
		Sponsoring
4.13	Mitgliedschaft in Verbänden	Umweltinitiativen
4.14	Liste der Stakeholder, die von der Organisation einbezogen werden	Stakeholder-Kompass GB Nachhaltigkeitsbericht
4.15	Grundlage für die Auswahl der einbezogenen Stakeholder	Stakeholder-Kompass GB Nachhaltigkeitsbericht
4.16	Einbeziehung von Stakeholdern	Umweltmanagement
		Umweltinitiativen
		Sponsoring
		Energie & Schule
		Karriere
4.17	Stakeholder-Kommunikation	Umweltmanagement
		Umweltinitiativen
		Aktuelles
		Magazin
		Newsletter
		Fragen und Antworten
		ReVU.de
		Geschäftsbericht
Ökonomische Indikatoren		
Wirtschaftliche Leistung		
EC1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	GB ReVU Überblick GB Jahresabschluss
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation	Umweltziele GB Prognosebericht
EC3	Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen	GB Gewinn- und Verlustrechnung GB Bilanz GB Lagebericht (Ertragslage)
EC4	Erhaltene staatliche Subventionen	Keine Angaben
Marktpräsenz		
EC5	Spanne des Verhältnisses der Standardeintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Standorten	Über den regionalen Durchschnitt
EC6	Geschäftspolitik und -praktiken im Hinblick auf Zulieferer vor Ort	Technisches Sicherheitsmanagement (TSM) Präqualifikation
EC7	Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den leitenden Angestellten	GB Nachhaltigkeitsbericht GB Lagebericht (Geschäfts- und Rahmenbedingungen)

Indirekten Ökonomischen Einfluss		
EC 8	Entwicklung und Auswirkung in die Infrastruktur Investitionen und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellen Engagement, durch Sachleistungen oder pro bono-Arbeit.	Kommunale Effizienz Energieeffiziente öffentliche Beleuchtung
EC 9	Verständnis und Beschreibung der Art und des Umfangs wesentlicher indirekter wirtschaftlicher Auswirkungen	-
Ökologische Indikatoren		
Materialien		
EN1	Gesamter Materialverbrauch nach Art, außer Wasser	Input-Tabellen
EN2	Anteil von Recyclingmaterial	k. A.
Energie		
EN3	Direkter Energieverbrauch (nach Primärenergieträgern)	Input-Tabellen
EN4	Indirekter Energieverbrauch	-
EN5	Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen.	Input-/Output-Tabellen
EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz bzw. Energiebedarfsverringering durch EE	Contracting
		Effizienzcheck
		Energiesparen
		Energieeffiziente öffentliche Beleuchtung
EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen	Kommunale-Effizienz Umweltprogramm
Wasser		
EN8	Gesamtwasserentnahme nach Quellen	Input-/Output-Tabellen
EN9	Wasserquellen, wesentlich von Wasserentnahmen betroffen	-
EN10	Mehrfachverwendung von Wasser	Input-/Output-Tabellen
Biodiversität		
EN11	Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten	Keine Angaben
EN12	Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Biodiversität	Umweltprogramm
EN13	Geschützte oder wiederhergestellte natürliche Lebensräume	Umweltprogramm
EN14	Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität	Umweltprogramm
EN15	Anzahl der Arten auf der Roten Liste der IUCN und nat. Listen (Bedrohungsgrad)	-
Emissionen, Abwasser, Abfall		
EN16	Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht	Output-Tabellen
EN17	Emission anderer klimarelevanter Gase	Output-Tabellen
EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen	Umweltprogramm
EN19	Ozonschädigende Substanzen	Nicht zutreffend
EN20	Signifikante Luftemissionen	Output-Tabellen

EN21	Bedeutsame Wassereinleitung in Gewässer nach Art der Einleitung	Output-Tabellen
EN22	Abfallmengen nach Art und Behandlungsform	Output-Tabellen
EN23	Signifikante Freisetzung von Ölen, Chemikalien etc.	Umweltmanagement
EN24	Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls	Nicht zutreffend
EN25	Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der berichtenden Organisation erheblich betroffen sind	Nicht zutreffend
Produkte und Dienstleistungen		
EN26	Signifikante Umweltbelastung wesentlicher Produkte und Dienstleistungen	Daten zu EEG-Umlage
		Energiemix
EN27	Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde, aufgeteilt nach Kategorie	Nicht zutreffend
Einhaltung der Rechtsvorschriften		
EN28	Strafen für Nichteinhaltung gesetzlicher Regelungen mit Umweltrelevanz	GB Bericht des Aufsichtsrats
Transport		
EN29	Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, sowie Materialien	-
Insgesamt		
EN30	Gesamte Umweltschutzausgaben nach Art der Ausgaben	Umweltschutzkosten
Soziale Indikatoren: Arbeitsbedingungen		
Beschäftigung		
LA1	Aufschlüsselung der Belegschaft nach Regionen	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
LA2	Fluktuation und Arbeitsplätze nach Regionen	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
LA3	Betriebliche Leistungen von Vollzeitbeschäftigte, nicht von Befristet- oder Teilzeitkräften	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis		
LA4	Anteil Mitarbeiter nach Regionen, vertreten durch Gewerkschaften oder abgesichert durch Tarifverträge	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
LA5	Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen (Kollektivvereinbarungen)	-
Arbeitsschutz		
LA6	Belegschaft in Arbeitsschutzausschüssen für Arbeitsschutzprogramm-Überwachung und -Beratung	Intranet
LA7	Verletzungen, Abwesenheitsquote und Todesfälle	Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin
LA8	Maßnahmen in Bezug auf ernste Krankheiten	Nicht zutreffend
LA9	Arbeitsschutzthemen in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt	-

Aspekte der Aus- und Weiterbildung		
LA10	Ausbildungsstunden nach Mitarbeiterkategorie	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
LA11	Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen	Fachliche Weiterbildungen
LA12	Mitarbeiter mit regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung (%)	-
Vielfalt und Chancengleichheit		
LA13	Vielfalt oberes Management inkl. Vorstand (Geschlecht/Kultur)	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
LA14	Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie	Mitarbeiterzahlen und Personalstruktur
Soziale Indikatoren: Menschenrechte		
Investitions- und Beschaffungspraktiken		
HR1	Grundsätze/Verfahren zur Überwachung der Menschenrechte	Nicht zutreffend
HR2	Prüfung wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer zu Menschenrechtsaspekten und ergriffene Maßnahmen	Nicht zutreffend
HR3	Schulungsstunden von Mitarbeitern für Richtlinien und Verfahrensanweisungen der Organisation in Bezug auf Menschenrechtsaspekte	Nicht zutreffend
Gleichbehandlung		
HR4	Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen	-
Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhalten		
HR5	Gewährung einer unternehmensweiten Vereinsfreiheit	Compliance Richtlinie
Kinderarbeit		
HR6	Grundsätze/Maßnahmen zur Verhinderung von Kinderarbeit	Nicht zutreffend
Zwangs- und Pflichtarbeit		
HR7	Grundsätze/Maßnahmen zur Verhinderung von Zwangsarbeit	Nicht zutreffend
Sicherheitspraktiken		
HR8	Sicherheitspraktiken/ Sicherheitspersonals in Bezug auf Menschenrechtsaspekte geschult	Nicht zutreffend
Rechte der Ureinwohner		
HR9	Rechte der Ur-Einwohner (Zusätzlich)	Nicht zutreffend
Soziale Indikatoren: Gesellschaft		
Gemeinwesen		
SO1	Management der Auswirkungen auf die Standortgemeinden	Vision & Leitbild Umweltinitiativen Sponsoring Energie & Schule Regionale Wertschöpfung
Korruption		
SO2	Untersuchte Geschäftseinheiten auf Korruptionsrisiken	Compliance Richtlinie
SO3	Angestellenschulung in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation	Compliance Richtlinie
SO4	In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen	

Politik		
SO5	Politische Positionen und Teilnahme an der politischen Willensbildung und am Lobbying	Vision & Leitbild GB Geschäft und Rahmenbedingungen
SO6	Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker und damit verbundenen Einrichtungen	-
Wettbewerbswidriges Verhalten		
SO7	Wettbewerbswidriges Verhalten, Kartell- oder Monopolbildung	-
Einhaltung der Gesetze		
SO8	Wesentliche Bußgelder und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften	Arbeitsbedingungen GB Bericht des Aufsichtsrats
Soziale Indikatoren: Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen		
Kundengesundheit- und Sicherheit		
PR1	Grundsätze zur Gesundheit und Sicherheit der Kunden	Technisches Sicherheitsmanagement - TSM
PR2	Vorfälle der Nicht-Einhaltung des geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit	Nicht zutreffend
Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen		
PR3	Grundsätze/Verfahren zur Produktkennzeichnung	Strombereitstellung Energimix (Spezifische Emissionen) EEG-Einspeisung
PR4	Vorfälle der Nicht-Einhaltung des geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	Nicht zutreffend
PR5	Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit	-
Werbung		
PR6	Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring	-
PR7	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring, nicht eingehalten wurden	-
Schutz der Kundendaten		
PR8	Grundsätze/Verfahren zum Datenschutz der Kunden	-
Einhaltung von Gesetzesvorschriften		
PR9	Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen	-

(in Anlehnung an: GRI (Hrsg.) (2006a), S. 24 ff.; ■ = Zusatzindikatoren der GRI G3 Sektor Supplements)

Anhang 26: Verfügbarkeitskenngrößen (SAIDI, SAIFI, CAIDI)

Tabelle 47: Verfügbarkeitskenngrößen

Kenngröße	Einheit	Berechnung nach Verfahren a (Kundenmethode n)	Berechnung nach Verfahren b (Leistungsmethode s)
Unterbrechungsdauer (interruption duration)	min	CAIDI $T_U = \frac{\sum_j n_j t_j}{\sum_j n_j}$	$T_u = \frac{\sum_j s_j t_j}{\sum_j s_j}$
Unterbrechungshäufigkeit (interruption frequency)	1/a	SAIFI $H_U = \frac{\sum_j n_j}{N_{ges}}$	$H_u = \frac{\sum_j s_j}{S_{ges}}$
Nichtverfügbarkeit (supply unavailability)	min/a	SAIDI $Q_U = \frac{\sum_j n_j t_j}{N_{ges}}$	$Q_u = \frac{\sum_j s_j t_j}{S_{ges}}$

(Quelle: WEMAG-NETZ (Hrsg.) (o. A.), S. 2.)

Erläuterungen:

- n_j Anzahl der unterbrochenen Kunden je Versorgungsstufe,
 N_{ges} Anzahl der insgesamt versorgten Kunden,
 s_j Unterbrochene Bemessungsscheinleistung je Versorgungsstufe,
 S_{ges} Insgesamt installierte Bemessungsscheinleistung,
 t_j Dauer der Versorgungsstufe,
 j Versorgungsstufen bei Versorgungsunterbrechungen.

Die Definitionen SAIFI, SAIDI und CAIDI beziehen sich auf die Auswertung mit den betroffenen Kunden.

CAIDI = Customer Average Interruption Duration Index

= SAIDI / SAIFI Unterbrechungsdauer pro Störung,

SAIFI = System Average Interruption Frequency Index

Unterbrechungshäufigkeit pro Kunde und Jahr,

SAIDI = System Average Interruption Duration Index.⁴¹⁵⁴¹⁵ WEMAG-NETZ (Hrsg.) (o. A.), S. 2.

Anhang 27: Literaturrecherche

Innerhalb der Literaturrecherche wurde als Ausgangspunkt Rechnungswesen und Management Fachzeitschriften die soziale und ökologische Forschung veröffentlichen⁴¹⁶, auf ihre Verfügbarkeit in Datenbanken überprüft (siehe Tabelle 48).

Tabelle 48: Überprüfung von Accounting und Management Research Journals auf ihre Verfügbarkeit in Volltext-Datenbanken

Journal	Quelle	Internetadresse	Zugänglichkeit
General Accounting Journals:			
British Accounting Review	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/08908389	zugänglich
European Accounting Review	via EBSCO/BSC	http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=07a10bd7-db11-4456-a816-ddfbd51dad71%40sessionmgr112&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&jid=5B3	zugänglich
International Journal of Accounting Information Systems	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/14670895	zugänglich
Journal of Accounting and Public policy	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/02784254	zugänglich
The Accounting Review	via JSTOR	http://www.jstor.org/action/showPublication?journalCode=accountingreview	nicht zugänglich
General management journals:			
Academy of Management Review	via EBSCO/BSC and JSTOR	http://www.jstor.org/action/showPublication?journalCode=acadmanarevi ; http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=39775fae-1c45-4fb5-8c1a-2e2343971617%40sessionmgr115&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&jid=AMJ	nicht zugänglich, zugänglich
British Journal Management	via EBSCO/BSC	http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=73a4ad53-25e6-4b0d-a9a3-cff997011ff6%40sessionmgr113&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&jid=1JJ	zugänglich
Journal of Management Studies	via Wiley und EBSCO/BSC	http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0022-2380 und http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=9a95eacc-4789-49c8-baa1-f63234f3c5d3%40sessionmgr112&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&jid=MSU	zugänglich

⁴¹⁶ Vgl. PARKER, L. D. (2011), S. 15.

Management International Review	via JSTOR	http://www.jstor.org/action/showPublication?journalCode=manainterev	nicht zugänglich
Organization	via SAGE	http://org.sagepub.com/	zugänglich
Social and environmental management journals:			
Business Strategy and the Environment	via Wiley und EBSCO/BSC	http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291099-0836 und http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=82ec2403-dc73-4236-b046-185350cb3bd8%40sessionmgr112&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=BUM	zugänglich
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	via Wiley und EBSCO/BSC	http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291535-3966 und http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=9e93fedb-4a29-489e-a2d1854bd08cbc03%40sessionmgr110&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=LFI	zugänglich
Greener Management International	via Wiley und Emerald	http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291468-2370 und http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1359-8546	zugänglich
Journal of Environmental Management	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science?_ob=PublicationURL&_tockey=%23TOC%236871%232011%23999079998%232494734%23FLA%23&_cdi=6871&_pubType=J&_auth=y&_acct=C000053921&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1592544&md5=1e43169142f70ed34fd17f838da27a41	zugänglich
Journal of Environmental Planning and Management	via EBSCO (Econ-Lit with Full Text)	http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=52c2f660-b792-408a-8181-6e5f07cf7dad%40sessionmgr111&vid=4&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=eoh&jid=ENP	
Sustainability Accounting, Management & Policy Journal	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=SAMPJ	zugänglich
Social and environmental accounting journals:			
Advances in Environmental Accounting and Management	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/products/books/series.htm?id=1479-3598	zugänglich
Issues in Social and Environmental Accounting	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/03613682	zugänglich

Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability	via UniSA (University of South Australia)	http://www.unisa.edu.au/cags/APCEA/past_issues_of_the_apcea_journal.asp	zugänglich
Social and Environmental Accountability Journal	via Taylor & Francis Group content	http://www.tandfonline.com/toc/reaaj20/current	zugänglich
Sustainability Accounting, Management & Policy Journal	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2040-8021	zugänglich
Ethics, public interest and interdisciplinary accounting journals:			
Accounting, Auditing & Accountability Journal	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-3574	zugänglich
Accounting Organizations and Society	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/03613682	zugänglich
Advances in Public Interest Accounting	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/products/books/series.htm?id=1041-7060	zugänglich
Critical Perspectives on Accounting	via science direct	http://www.sciencedirect.com/science/journal/10452354	zugänglich
Qualitative Research in Accounting and Management	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=qram	zugänglich
Ethics, public interest and interdisciplinary management journals:			
Business and Society	via SAGE	http://bas.sagepub.com/content/current	zugänglich
Business Ethics: A European Review	via Wiley und EBSCO/BSC	http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291467-8608 und http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=07e9ae50-1c18-497f-bbf6-30cf5d676e9e%40sessionmgr115&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=1T7	zugänglich
Journal of Business Ethics	via EBSCO/BSC	http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=8e330f8d-ce73-4dcc-bbe8-312e989147be%40sessionmgr114&vid=3&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=BET	zugänglich
Qualitative Research in Accounting and Management	via Emerald	http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1176-6093	zugänglich

(in Anlehnung an Parker, L. D. (2010), S. 15.)

Laut der unten durchgeführten Recherche befinden sich Accounting und Management Research Journales, welche Soziale- und Umwelt-Forschung betreiben, in den Volltext-Datenbanken Science direct, EBSCOhost/BSC (Business Source Complete) sowie Emerald, welche innerhalb der Literaturrecherche anhand der Suchbegriffe untersucht wurden.

Die innerhalb einer Wortliste heraus gestellten Worte und Wortkombinationen wurden innerhalb von Google Scholar auf ihre Effektivität überprüft und um sie für die weitere Recherche zu nutzen.

Tabelle 49: Literaturrecherche mittels Google Scholar

Google Scholar Recherche	Titel		Full Text	
	Treffer	verwendet	Treffer	verwendet
Komplette Suchbegriff (als vollständige Übereinstimmung von Begriffen werden "..." in Datenbanken verstanden)				
Sustainability	114000	-	1370000	-
Sustainability AND accounting	172	-	215000	-
Sustainability AND accounting AND indicators	8	0	88400	-
Sustainability AND indicator	897	2	441000	-
"Sustainability indicators"	1100	3	15100	-
"Sustainability performance indicator"	0		18	1
"Sustainability indicators" AND Stakeholder	7	1	6400	-
"Sustainability indicator" AND "Energy Sector"	0		786	-
Sustainability AND KPI	0		2490	-
sustainability AND KPI AND "Energy sector"	0		156	3
"Corporate Social Responsibility"	8180	-	81600	-
"Corporate Social Responsibility" AND indicator	2	0	22300	-
"Corporate Social Responsibility" AND KPI	0		1860	3
"Corporate Social Responsibility" AND KPI AND "energy Sector"	0		29	2
Institutionen und Stakeholder Theorie				
"Institutional Theory"	829	2	29500	2
"Institutional Theory" AND Sustainability	5	2	8590	2
"Institutional Theory" AND Sustainability AND stakeholder	0		4750	2
"Stakeholder Theory"	666		16100	
"Stakeholder Theory" AND Sustainability	5	0	7840	
"Stakeholder Theory" AND "Energy sector"	0		207	2
Diverse Kombinationen				
"Sustainability Accounting" AND "Energy sector"	0		60	1
"Sustainability Accounting" AND "Energy sector" (Jahre 2010-2011)	0		4	1
"Sustainability Accounting" AND "Case Study"	1	1	251	-
"Sustainability Accounting" AND "Case Study" (Jahre 2010-2011)	0		91	2
"Sustainability Accounting" AND "Case Study" AND KPI	0		56	1
"Sustainability Accounting" AND "Case Study" AND "key performance indicator"	0		11	1
"Sustainability Accounting" AND "Tools" AND "key performance indicator"	0		12	0
"Sustainability Accounting" AND "SEA" AND "indicator" (2010-2011)	0		34	2
"sustainability development" AND indicators AND KPIs (2010-2011)	0		85	0
"Sustainability Accounting" AND indicator AND KPI (2010-2011)	0		10	1
"Sustainability Accounting" AND "ISO 26000" AND "ISO 14000" (2010-2011)	0		6	1
"Sustainability Management" AND "ISO 26000" AND "ISO 14000" (2010-2011)	0		13	2

"ISO 26000" AND "ISO 9000" AND "ISO 14000" AND "Management systems" (2010-2011)	0		29	3
"ISO 26000" AND "ISO 9000" AND "ISO 14000" AND "Standardisation" (2010-2011)	0		11	1
"Sustainability accounting and reporting" AND trend (2010-2011)	1	1	32	3

(Eigene Darstellung.)

Die treffendsten Worte und Wortkombinationen aus der Google Scholar Überprüfung mit den qualitativ und quantitativ aussagestärksten Treffern, wurden in die Suche innerhalb der oben ermittelten Datenbanken übernommen und recherchiert (s. Tabelle 50). Die qualitativ zutreffenden Artikel (verwendet) wurden in Refworks importiert.

Tabelle 50: Literaturrecherche in Volltext-Datenbanken mittels Wortkombinationen

					Datum: 23.5.2011		24. 5.2011		24.05.2011	
Komplette Suchbegriff (als vollständige Übereinstimmung von Begriffen werden "... " in Datenbanken verstanden)					Business Source Complete		EconBiz		Econlit with Full text	
Titel (Ti)	Abstract (Ab)	Keyword	Text (Tx)/ Überall	Jahre	Treffer	ver- wen.	Treffer	ver- wen.	Treffer	ver- wen.
"Sustainability accounting"					13	6	9	3	8	1
Sustainability	"Case Study"	"Sustainability accounting"			1	1	1	0	0	-
Sustainability	"Case Study" AND "Energy sector"		"Energy Sector"	1998/ (2010-2011)	3 (1)	0	0		0	
Sustainability	indicator		"Sustainability accounting" OR "ISO 26000" OR "ISO 14000"		15	3	3	1	3	1
Sustainability	"indicator" AND "Energy sector"				1	0	0		0	
"Sustainability indicators"			"Sustainability accounting"		0 ("Sustainability indicators" TI: 5)	0 (0)	16	0	0	
KPI	"Case Study"		"Sustainability accounting"		0		0		0	
"key performance indicator"	"Case Study"		"Sustainability accounting"		0		0		0	

"key performance indicator"	"Sustainability accounting"		Tool		0		0		0	
indicator			"Sustainability accounting"		6	1	5	1	0	
indicator	KPIs		"Sustainability accounting"		0		0		0	
"ISO 26000"		"Sustainability" AND "ISO 14000"			8	2	7 (nur TI: "ISO 26000", Jahr 2011)	2	2 (nur TI "ISO 26000")	0
"ISO 26000"		"sustainability" AND "ISO 9000"			2	1	0		0	
"sustainability accounting" AND trend					1	1	1	1	0	

25. 05.2011

25. 05.2011

26. 05.2011

Komplette Suchbegriff (als vollständige Übereinstimmung von Begriffen werden "... " in Datenbanken verstanden)					Emerald Management		Web of Science		ScienceDirect	
Titel (Ti)	Abstract (Ab)	Keyword	Text (Tx)/ Überall	Jahre	Treffer	verwen.	Treffer	verwen.	Treffer	verwen.
"Sustainability accounting"					5	2	4	1	5	2
Sustainability	"Case Study"	"Sustainability accounting"			5	1	1	0	5	1
Sustainability	"Case Study" AND "Energy sector"		"Energy Sector"	1998/ (2010-2011)	3	0	3	0	3	0
Sustainability	indicator		"Sustainability accounting" OR "ISO 26000" OR "ISO 14000"		0	0	7	0	0	0
Sustainability	"indicator" AND "Energy sector"				0		1	0	0	
"Sustainability indicators"			"Sustainability accounting"		0		0		0	

KPI	"Case Study"		"Sustainability accounting"		0		0		0	
"key performance indicator"	"Case Study"		"Sustainability accounting"		0 (2 ohne TX)	0	0		0 (2 ohne TX)	0
"key performance indicator"	"Sustainability accounting"		Tool		0		0		0	
indicator			"Sustainability accounting"		0		0		0	
indicator	KPIs		"Sustainability accounting"		1	1	0		1	1
"ISO 26000"		"Sustainability" AND "ISO 14000"			3 (nur "ISO 26000" Ab)	1	0		3 (nur "ISO 26000" Ab)	1
"ISO 26000"		"Sustainability" AND "ISO 9000"			-		0		-	
"sustainability accounting" AND trend					1 ("trend" in Tx)	1	0		1 ("trend" in Tx)	1

(Eigene Darstellung.)

Literaturverzeichnis

- ADAMS, C. A.; WHELAN, G. (2009): Conceptualising future change in corporate sustainability reporting. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22. Jg., 2009, Heft: 1, S. 118-143.
- AGLE, B. R.; O. u. a. (2008): Dialogue: Toward superior stakeholder theory. In: *Business Ethics Quarterly*, 18. Jg., 2008, Heft 2, S. 153-190.
- ALBERS, L. u. a. (2007): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden, 2007.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. (2009): Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? In: *Journal of Business Ethics*, 87. Jg., 2009, Heft 1, S. 279-288.
- AUDIOTRANSKRPTION (2010): F5 – kostenfreie Transkriptionssoftware für Mac. Online im Internet. <http://www.audiotranskription.de/f5.htm>, Stand: 21.05.2010, Abruf: 13.09.2011, 13.17.Uhr.
- BALL, A.; CRAIG, R. (2010): Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 21. Jg., 2010, Heft 4, S. 283-293.
- BANSAL, P. (2005): Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. In: *Strategic Management Journal*, 26. Jg., 2005, Heft 3, S. 197-218.
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17. Jg., 1991, Heft 1, S. 99.
- BASU, K.; PALAZZO, G. (2008): Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. In: *The Academy of Management Review*, 33. Jg., 2008, Heft 1, S. 122-136.
- BEBBINGTON, J.; HIGGINS, C.; FRAME, B. (2009): Initiating sustainable development reporting: Evidence from New Zealand. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22. Jg., 2009, Heft 4, S. 588-625.
- BORTZ, J.; DÖRING, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg, 2006.
- BROWN, J.; FRASER, M. (2006): Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape. In: *Business Strategy and the Environment*, 15. Jg., 2006, Heft 2, S. 103-117.
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (BMJ) (Hrsg.) (2011a): Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung. Online im Internet. http://www.gesetze-im-internet.de/enwg_2005/index.html, Stand: 07.07.2005, Abruf: 13.10.2011, 18.12. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (BMJ) (Hrsg.) (2011b): Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung. Online im Internet.

http://www.gesetze-im-internet.de/kwkg_2002/index.html#BJNR109200002BJNE000101377, Stand: 19.03.2002, Abruf: 13.10.2011, 17.49. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (BMJ) (Hrsg.) (o. A.): Gesetze/Verordnungen – Teilliste A. Online im Internet. http://www.gesetze-im-internet.de/Teilliste_A.html, Stand: o. A., Abruf: 11.11.2011, 14.15. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (o. A.): Das integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung. Online im Internet.

http://www.bmu.de/klimaschutz/nationale_klimapolitik/doc/40550.php#III, Stand: o. A., Abruf: 10.10.2011 21.07. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (2009): Klimaschutzpolitik in Deutschland. Online im Internet. http://www.bmu.de/klimaschutz/nationale_klimapolitik/doc/5698.php, Stand: 06.2009, Abruf: 10.10.2011, 22.38. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (2011a): Gesetz für den Vorrang Erneuerbarer Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz – EEG). Konsolidierte (unverbindliche) Fassung des Gesetzestextes in der ab 1. Januar 2012 geltenden Fassung. Online im Internet.

http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/eeg_2012.pdf, Stand: 30.06.2011, Abruf: 10.10.2011, 22.09. Uhr.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (2011b): Der Weg zur Energie der Zukunft – sicher, bezahlbar und umweltfreundlich. Eckpunktepapier der Bundesregierung zur Energiewende. Online im Internet. <http://www.bmu.de/energiewende/doc/47465.php>, Stand: 06.06.2011, Abruf: 11.10.2011, 22.10. Uhr.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (2008): Leitfaden – Marktzugang für neue Marktteilnehmer. Berlin, 2008.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (2011a): Energiemarkt Deutschland. Zahlen und Fakten zur Gas-, Strom- und Fernwärmeversorgung. Berlin, 2011.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (2011b): Streitfragen. Berlin, 2011.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (o. A. a): Ehrgeizige Ziele: Energieeffizienz. Online im Internet. <http://www.energie debate.com/wissen/detail/ehrgeizige-ziele-energieeffizienz.html>, Stand: o. A., Abruf: 10.10.2011, 12.03. Uhr.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (o. A. b): Energiepolitische Zieldreieck. Online im Internet. <http://www.energie debate.com/wissen/detail/energiepolitisches-zieldreieck.html>, Stand: o. A., Abruf: 10.10.2011, 12.05. Uhr.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (o. A. c): Wie funktioniert das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Online im Internet. <http://www.energie debate.com/wissen/detail/wie-funktioniert-das-erneuerbare-energien-gesetz-eeg.html>, Stand: o. A., Abruf: 10.10.2011, 12.07. Uhr.

BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E.V. (BDEW) (Hrsg.) (o. A. d): Energiedaten. Online im Internet. http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE_Energiedaten, Stand: o. A., Abruf: 02.11.2011, 12.10. Uhr.

BURRITT, R. L. (2002): Environmental reporting in Australia: Current practices and issues for the future. In: *Business strategy and the environment*, 11. Jg., 2002, Heft 6, S. 391-406.

BURRITT, R. L.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S. (2002): Towards a comprehensive framework for environmental management accounting – Links between business actors and environmental management accounting tools. In: *Australian Accounting Review*, 12. Jg., 2002, Heft 27, S. 39-50.

BURRITT, R. L.; SCHALTEGGER, S. (2010): Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23. Jg., 2010, Heft 7, S. 829-846.

BUTLER, T. (2010): Compliance with institutional imperatives on environmental sustainability: Building theory on the role of green IS. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, 21. Jg. 2005, Heft 1, S. 6-26.

CORPORATIONS AND MARKETS ADVISORY COMMITTEE (CAMAC) (Hrsg.) (2005): *Corporate Social Responsibility. Discussion Paper*. Sydney, 2005.

CAMPBELL, D.; CRAVEN, B.; SHRIVES, P. (2003): Voluntary social reporting in three FTSE sectors: A comment on perception and legitimacy. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16. Jg., 2003, Heft 4, S. 558-581.

CAMPBELL, J. L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: *The Academy of Management Review*, 32. Jg., 2007, Heft 3, S. 946-967.

- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. (2008): Business and society: Ethics and stakeholder management. Mason, 2008.
- CARTER, A.; BURRITT, R. L. (2007): By whatever name: A typology of corporate social responsibility. In: Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability, 13. Jg., 2007, Heft 4, S. 17-27.
- CHAMBERS, R. J. (1966): Accounting, evaluation and economic behavior. Houston, 1966.
- CLAUSEN, J. u. a. (2002); Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft (IMUG) (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin, 2001.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2009): Contributing to sustainable development: The role of fair trade and nongovernmental trade-related sustainability assurance schemes. Brüssel, 2009.
- CORMIER, D.; MAGNAN, M.; VAN VELTHOVEN, B. (2005): Environmental disclosure quality in large German companies: Economic incentives, public pressures or institutional conditions. In: European Accounting Review, 14. Jg., 2005, Heft 1, S. 3-39.
- D'ASTOUS, A.; LEGENDRE, A. (2009): Understanding consumers' ethical justifications: A scale for appraising consumers' reasons for not behaving ethically. In: Journal of Business Ethics, 87. Jg., 2009, Heft 2, S. 255-268.
- DEEGAN, C. (2002): Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15. Jg., 2002, Heft 3, S. 282-311.
- DEEGAN, C.; SOLTYS, S. (2007): Social accounting research: An Australasian perspective. In: Accounting Forum, 31. Jg., 2007, Heft1, S. 73-89.
- DEEGAN, C.; UNERMAN, J. (2000): Financial accounting theory. Sydney, 2000.
- DEEGAN, C.; UNERMAN, J. (2006): Financial accounting theory. European Edition. Mainhead, 2006.
- DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) (2011): Volatile Industrie? Deutsche Energieversorger im finanziellen Performance-Vergleich. Online im Internet.
http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/branchen/c322d40763edf210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm, Stand: 05.2011, Abruf: 24.05.2011, 19.30. Uhr.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields In: American Sociological Review, 48. Jg., 1983, Heft 2, S. 147-160.

- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., 1995, Heft 1, S. 65-91.
- DURDEN, C. (2008): Towards a socially responsible management control system. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21. Jg., 2008, Heft 5, S. 671-694.
- EISENHARDT, K. M. (1989): Building theories from case study research. In: *Academy of Management Review*, 14. Jg., 1989, Heft 4, S. 532-550.
- Emscher Lippe Energie GmbH (ELE) (Hrsg.) (o. A.): Energie für eine starke Region. Online im Internet. http://www.ele.de/DownloadCenter/Unternehmen/ELE_Image-17.pdf, Stand: o. A., Abruf: 11.11.2011, 23.45. Uhr.
- E.ON (Hrsg.) (2011): E.ON CR-Bericht 2010. Online im Internet. http://www.eon.com/de/downloads/CR_Bericht_E.ON_AG_2010_.pdf, Stand: 06.2011, Abruf: 10.06.2011, 17.46. Uhr.
- EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2003): Mapping instruments for corporate social responsibility. Luxemburg, 2003.
- EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2004): ABC of the main instruments of corporate social responsibility. Luxemburg, 2004.
- FLICK, U. (2010): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. In: *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg, 2004.
- FLIESS, B. u. a. (2007): CSR and trade: Informing consumers about social and environmental conditions of globalized production: Part I. In: *OECD Trade Policy Working Papers*.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, 1984.
- FREEMAN, R. E. u. a. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge, 2010.
- FREILING, T.; GOTTWALD, M. (2008): *Qualitative Methoden – Auswertung von Interviews mit MaxQDA*. Nürnberg, 2008.
- FRENKEL, M. (2008): The multinational corporation as a third space: Rethinking international management discourse on knowledge transfer through homi bhabha. In: *The Academy of Management Review (AMR)*, 33. Jg., 2008, Heft 4, S. 924-942.
- GABEL, H.L.; SINCLAIR-DESGAGNE, B. (1993): Managerial incentives and environmental compliance. In: *Journal of Environmental Economics and Management*, 24 Jg., 1993, Heft 3, S. 229-40.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In: *Journal of Business Ethics*, 53. Jg., 2004, Heft 1, S. 51-71.
- GIDDENS, A. (1984): *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2010): GRI and ISO 26000: How to use the GRI guidelines in conjunction with ISO 26000. Online im Internet.

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/E5A54FE2-A056-4EF9-BC1C-32B77F40ED34/0/ISOGRIRReport_FINAL.pdf, Stand: 2010, Abruf: 03.07.2011, 16.27. Uhr.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006b): GRI-Anwendungsebenen. Online im Internet.

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2867/G3_ALDE1.pdf, Stand: 2006, Abruf: 02.11.2011, 10. 11. Uhr.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (Hrsg.) (2006a): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam, 2006. Online im Internet.

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf, , Stand: 2006, Abruf: 02.11.2011, 10. 11. Uhr.

GOEL, R.; CRAGG, W. (2005): Guide to instruments of corporate responsibility. York, Toronto, 2005.

GRAY, R. (2006): Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation?: Whose value? Whose creation? In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 19. Jg., 2006, Heft 6, S. 793-819.

GRAY, R.; BEBBINGTON, J. (2000): Environmental accounting, managerialism and sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting? In: Advances in Environmental Accounting and Management, 1. Jg., 2000, Heft 1, S. 1-44.

GRAY, R.; MILNE, M. (2002): Sustainability reporting: Who's kidding whom? In: Chartered Accountants Journal of New Zealand, 81. Jg., 2002, Heft 6, S. 66-70.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. (1995): Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8. Jg., 1995, Heft 2, S. 47-77.

GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. (1996): Accounting & accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting. London, 1996.

GRAY, R. (2010b): A re-evaluation of social, environmental and sustainability accounting - an exploration of an emerging trans-disciplinary field? In: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 1. Jg., 2010, Heft 1, S. 11-32.

GRAY, R. (2002): The social accounting project and accounting organizations and society privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? In: Accounting, Organizations and Society, 27. Jg., 2002, Heft 7, S. 687-708.

GRAY, R. (2010a): Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet. In: Accounting, Organizations and Society, 35. Jg., 2010, Heft 1, S. 47-62.

- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. (1996): Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. In: *Academy of Management Review*, 21. Jg., 1996, Heft 4, S. 1022-1054.
- GÜNTHER, E. (2008): *Ökologieorientiertes Management. Um-(weltorientiert) Denken in der BWL*. Stuttgart, 2008.
- HAHN, T. (2005): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden, 2005.
- HASNAS, J. (1998): The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. In: *Business Ethics Quarterly*, 8. Jg., 1998, Heft 1, S. 19-42.
- HENRI, J. F.; JOURNEAULT, M. (2010): Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. In: *Accounting, Organizations and Society*, 35. Jg., 2010, Heft 1, S. 63-80.
- HERBOHN, K. (2005): A full cost environmental accounting experiment. In: *Accounting, Organizations and Society*, 30. Jg., 2005, Heft 6, S. 519-536.
- HERZIG, C.; SCHALTEGGER, S. (2006): Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In: *Sustainability Accounting and Reporting*, S. 301-324. Dordrecht, 2006.
- HOFFMAN, A. J. (1999): Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. In: *Academy of Management Journal*, 42. Jg., 1999, Heft 4, S. 351-371. Online im Internet. <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28199908%2942%3A4%3C351%3AIEACEA%3E2.0.CO%3B2-9>, Stand: 1999, Abruf: 8.09.2011, 8.30. Uhr.
- HUND, G.; ENGEL-COX, J. A.; FOWLER, K. M. (2004): *A communications guide for sustainable development: How interested parties become partners*. Columbus, 2004.
- IAROSI, J. u. a. (2011): Addressing the sustainability challenge: Insights from institutional theory and organizational learning. Online im Internet. <http://ssrn.com/abstract=1839802>, Stand: 2011, Abruf: 20.06.2011, 14.15. Uhr.
- INOMIC (Hrsg.) (2010): *Energie*. Online im Internet. <http://www.inomic.org/index.php?id=48>, Stand: 2010, Abruf: 11.11.2011, 23.55. Uhr.
- INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS IN ENGLAND WALES (ICAEW) (Hrsg.) (2003): *Information for better markets – new reporting models for business*. London, 2003.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (Hrsg.) (2006): *ISO 14063:2006 – Environmental management, environmental communication, guidelines and examples*.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (Hrsg.) (2010a): Umweltmanagementsysteme – allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden (ISO 14004:2004); deutsche und englische Fassung EN ISO 14004:2010. Berlin, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (Hrsg.) (2010b): DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010).

ISENMANN, R.; KI-CHEOL, K. (2006): Interactive Sustainability Reporting. Developing Clear Target Group Tailoring and Stimulating Stakeholder Dialogue. In: Sustainability Accounting and Reporting, S. 533-555.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. (1995): Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. In: Academy of Management Review, 20. Jg., 1995, Heft 4, S. 1015-1052.

JEPPERSON, R. L. (1991): The public order and the construction of formal organizations. In: The New Institutionalism and Organizational Analysis, S. 143-163.

KEENEY, R. L. (1996): Value-focused thinking: A path to creative decision making. Cambridge, 1996.

KIM, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg, 2003.

KLEIN, D. (2009): Wie viele Bäume sind nötig, um eine Tonne CO₂ zu binden? In: Handelsblatt. Online im Internet. <http://www.handelsblatt.com/technologie/energie-umwelt/klima-orakel/wie-viele-baeume-sind-noetig-um-eine-tonne-co2-zu-binden/3201340.html>, Stand: 18.06.2009, Abruf: 2.11.2011, 16.24. Uhr.

KOLK, A. (2004): A decade of sustainability reporting: Developments and significance. In: International Journal of Environment and Sustainable Development, 3. Jg., 2004, Heft 1, S. 51-64.

KONSTANTIN, P. (2009): Praxisbuch Energiewirtschaft: Energieumwandlung, -transport und -beschaffung im liberalisierten Markt. Berlin, 2009.

KOSZEWSKA, M. (2010): CSR standards as a significant factor differentiating textile and clothing goods. In: FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe, 18. Jg., 2010, Heft 6, S. 14-19.

KRAFTFAHRT-BUNDESAMT (KBA) (Hrsg.) (2011): Emissionen, Kraftstoffe - CO₂-emission bei 152 gramm. Online im Internet. http://www.kba.de/cln_031/nn_191064/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/EmissionenKraftstoffe/2010__n__co2__emission.html, Stand: 17.03.2011, Abruf: 2.11.2011, 22.57. Uhr.

LAMBERTON, G. (2005): Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework. In: Accounting Forum, 29. Jg., 2005, Heft 1, S. 7-26. Online im Internet. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B7GWN-4F9F87P-1/2/ba75f4ef87037658c1b76639cb15c518>, .

LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 2005.

LARRINAGA-GONZÁLEZ, C. (2007): Sustainability reporting: Insights from neo-institutional theory. In: Sustainability Accounting and Accountability. London, 2007.

LIGTERINGEN, E.; ZADEK, S. (2005): The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. In: Global Reporting Initiative & AccountAbility.

LINDBLOM, C. (1994): The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In: Critical Perspective on Accounting Conference. New York, 1994.

LOEW, T.; BRAUN, S. (2009): CSR-handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. In: Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO, 2009, Berlin, München.

LYE, G. u. a. (2004): The changing landscape of liability: A director's guide to trends in corporate environmental social and economic liability. London, 2004.

MAINOVA AG (Hrsg.) (2011): Volkswirtschaftliche Effekte des Mainova-Konzerns. Regionalökonomische Studie. Frankfurt am Main, 2011. Online im Internet. <http://www.mainova.de/static/de-mainova/downloads/Regio-Oekonom-Studie-2011.pdf>, Stand: Abruf: 30.10.2011, 14.22. Uhr.

MARSHALL; C.; ROSSMAN, G. B. (2006): Designing qualitative research. California, 2006.

MATHEWS, M. R. (1997): Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate? In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 10. Jg., 1997, Heft 4, S. 481-531.

MATHEWS, M. R. (1995): Social and environmental accounting: A practical demonstration of ethical concern?. In: Journal of Business Ethics, 14. Jg., 1995, Heft 8, S. 663-671.

MATHEWS, M. R. (1993): Socially responsible accounting. London, 1993.

MAUNDERS, K. T.; BURRITT, R. L. (1991): Accounting and ecological crisis. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 4. Jg., 1991, Heft 3, S. 9-26.

MAXQDA (Hrsg.) (o. A. a): Was ist MAXQDA? Online im Internet. <http://www.maxqda.de/produkte/maxqda>, Stand: o. A., Abruf: 13.10.2011, 20.24. Uhr.

MAXQDA (Hrsg.) (o. A. b): FUNKTIONSÜBERSICHT. Online im Internet. <http://www.maxqda.de/produkte/funktionentab>, Stand: o. A., Abruf: 13.10.2011, 20.24. Uhr.

MCKAGUE, K.; CRAGG, W. (2007): Compendium of ethics codes and instruments of corporate responsibility. Toronto, 2007.

MEUSER, M; NAGEL, U. (1991): ExpertInneninterviews–vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American journal of sociology, 83. Jg., 1977, Heft 2, S. 340-363.

MILNE, M. J. (1996): On sustainability; the environment and management accounting. In: Management Accounting Research, 7. Jg., 1996, Heft 1, S. 135-161.

MIOR, L. (2001): WHAT DO WE MEAN BY CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY? In: Corporate Governance, 1. Jg., 2001, Heft 2, S. 16 - 22

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: Academy of management review, 22. Jg., 1997, Heft 4, S. 853-886.

MONTERO, M. J.; ARAQUE, R. A.; REY, J. M. (2009): Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. In: Safety Science, 47. Jg., 2009, Heft 10, S. 1440-1445.

NIKOLAOU, I. E.; EVANGELINOS, K. I. (2010): Classifying current social responsibility accounting methods for assisting a dialogue between business and society. In: Social Responsibility Journal, 6. Jg., 2010, Heft 4, S. 562-580.

NUNES, K.; VALLE, A.; PEIXOTO, J. (2010): Business sustainability in Brazil and Germany: Case study of the automotive industry. In: International Journal of Energy and Environment, 1. Jg., 2010, Heft 2, S. 321-332.

OECD (2011): OECD guidelines for multinational enterprises. Online im Internet. <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf>, Stand: 25.05.2011, Abruf: 09.08.2011, 10.03. Uhr.

OERTEL, C. (2000): Stakeholder-orientierung als Prinzip der Unternehmensführung: Möglichkeiten und Grenzen eines Managements strategischer Anspruchsgruppen im Rahmen eines integrierten Marketing. München, 2000.

OLIVER, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. In: Academy of Management Review, 16. Jg., 1991, Heft 1, S. 145-179.

OLIVER, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. In: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, Heft 9, S. 697-713.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. (1999): Performance drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard. Chichester, New York, 1999.

ORIJ, R. (2010): Corporate social disclosures in the context of national cultures and stakeholder theory. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 23. Jg., 2010, Heft 7, S. 868-889.

OWEN, D. (2008): Chronicles of wasted time?: A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21. Jg., 2008, Heft 2, S. 240-267.

PARKER, L. D. (2011): Building bridges to the future: Mapping the territory for developing social and environmental accountability. In: Social and Environmental Accountability Journal, 31. Jg., 2011, Heft 1, S. 7-24.

PARKER, L. D. (2005): Social and environmental accountability research: a view from the commentary box. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 18 Jg., 2005, Heft 6, S. 842-60.

PERRINI, F.; TENCATI, A. (2006): Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. In: Business Strategy and the Environment, 15. Jg., 2006, Heft 5, S. 296-308.

PFEFFER, J. (2008): What ever happened to pragmatism? In: Journal of Management Inquiry, 17. Jg., 2008, Heft 1, S. 57.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. (2003): What stakeholder theory is not. In: Business Ethics Quarterly, Jg. 13, 2003, Heft 4, S. 479-502.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, 1991.

REVVU (Hrsg.) (o. A. a): Downloads.

REVVU (Hrsg.) (o. A. b): ReVVU-Umweltmanagement.

REVVU (Hrsg.) (o. A. c): Technisches Sicherheitsmanagement - TSM.

REVVU (Hrsg.) (o. A. d): Vision und Leitbild.

REVVU (Hrsg.) (2011a): Der Energieträgermix.

REVVU (Hrsg.) (2011b): Zahlen und Fakten.

REVVU INTERN (Hrsg.) (o. A.): Compliance Richtlinie.

REVVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011a): Interview A.

REVVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011b): Interview B.

REVVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011c): Interview C.

REVVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011d): Interview D.

- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011e): Interview E.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011f): Interview F.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011g): Interview G.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011h): Interview H.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011i): Interview I.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011j): Interview J.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011k): Interview K.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011l): Interview L.
- REVU INTERVIEW (Hrsg.) (2011m): Interview M.
- RICCABONI, A.; LEONE, E. L. (2010): Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59. Jg., 2010, Heft 2, S. 130-144.
- ROBERTS, R. W. (1992): Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. In: *Accounting, Organizations and Society*, 17. Jg., 1992, Heft 6, S. 595-612.
- ROLKE, L. (2002): *Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrument für die Unternehmenskommunikation*. Frankfurt am Main, 2002.
- RWE (Hrsg.) (2011): *Unsere Verantwortung. Bericht 2010*. Online im Internet. <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/609422/data/179662/2/rwe/verantwortung/RWE-Unsere-Verantwortung.-Bericht-2010.pdf>, Stand: 31.03.2011, Abruf: 11.07.2011, 12.55. Uhr.
- SCHALTEGGER, S. (2010): *Sustainability as a driver for corporate economic success*. Lüneburg, 2010.
- SCHALTEGGER, S.; STURM, A. (1994): *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte*. Bern, 1994.
- SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2006): Corporate sustainability accounting: A Catchphrase for Compliant Corporations or a Business Decision Support for Sustainability Leaders? In: *Sustainability accounting and reporting*, S. 37-59.
- SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. L. (2010): Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? In: *Journal of World Business*, 45. Jg., 2010, Heft 4, S. 375-384.

- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G.; BAUMANN, D. (2006): Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. In: *Business Ethics Quarterly*, 16. Jg., 2006, Heft 4, S. 505-532.
- SCHNELL, R.; HILL, P. B.; ESSER, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, Wien, 2005.
- SCOTT, W. R. (2001): *Institutions and organizations*. California, 2001.
- SHELL (Hrsg.) (1998): *Profits and Principles – does there have to be a choice?* London, 1998.
- SPENCE, C.; HUSILLOS, J.; CORREA-RUIZ, C. (2010): Cargo cult science and the death of politics: A critical review of social and environmental accounting research. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 21. Jg., 2010, Heft 1, S. 76-89.
- STARIK, M. (1995): Should trees have managerial standing? toward stakeholder status for non-human nature. In: *Journal of Business Ethics*, 14. Jg., 1995, Heft 3, S. 207-217.
- STEGER, U. (2004): What is the business case for corporate sustainability? In: *Perspectives for Managers*, S. 2-4.
- STICKEL-WOLF, C.; WOLF, J. (2005): *Wissenschaftliches Arbeiten: Erfolgreich studieren – gewusst wie!* Wiesbaden, 2005.
- STÜTZ, A. (o. A.): Was ist Nachhaltigkeit? Online im Internet. http://www.intern.tu-darmstadt.de/dez_iv/nachhaltigkeit_2/einfhrung/index.de.jsp, Stand: o. A., Abruf: 05.11.2011, 15.13. Uhr.
- TAPLIN, J. R. D.; BENT, D.; AERON-THOMAS, D. (2006): Developing a sustainability accounting framework to inform strategic business decisions: A case study from the chemicals industry. In: *Business Strategy and the Environment*, 15. Jg., 2006, Heft 5, S. 347-360.
- THOMSON, I. (2007): Mapping the terrain of sustainability accounting. In: *Sustainability accounting and accountability*, S. 19-37. London and New York, 2007.
- TÖPFER, A. (2005): *Betriebswirtschaftslehre*. Heidelberg, 2005.
- TREND:RESEARCH (Hrsg.) (2011): *CSR und Nachhaltigkeit in der Energiewirtschaft. Potenziale, Herausforderungen, Strategien*. Online im Internet. <http://www.trendresearch.de/studien/10-1324.pdf>, Stand: 03.2011, Abruf: 05.11.2011, 15.08. Uhr.
- ULLMANN, A. A. (1985): Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. In: *Academy of Management Review*, 10. Jg., Heft 3, S. 540-557.
- UNERMAN, J. (2007): Stakeholder engagement and dialogue. In: *Sustainability accounting and accountability*, S. 86-103.

VAN DER LAAN SMITH, J.; ADHIKARI, A.; TONDKAR, R. H. (2005): Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. In: *Journal of Accounting and Public Policy*, 24. Jg., 2005, Heft 2, S. 123-151.

VERIVOX GMBH (HRSG.) (2011): Die Verivox Strom-Servicestudie 2010. Die 200 wichtigsten Stromanbieter im Vergleich. Online im Internet.

<http://www.verivox.de/dateien/vollstaendige-strom-servicestudie-66211.aspx>, Stand: 26.01.2011, Abruf: 02.11.2011, 15.12. Uhr.

WALGENBACH, P.; MEYER, R. (2006): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.

WALSH, J. P.; WEBER, K.; MARGOLIS, J. D. (2003): Social issues and management: Our lost cause found. In: *Journal of Management*, 29. Jg., 2003, Heft 6, S. 859-881.

WEIDLER, A.; SCHWARZ, R. (2008): Die Energiewirtschaft im Umbruch – Anforderungen an das Controlling und Lösungsansätze. Online im Internet.

http://www.fichtner.ch/FMB/Publikationen/Controlling_in_der_Energie_Wirtschaft.pdf, Stand: 12.08.2008, Abruf: 17.08.2011, 08.36. Uhr.

WELFORD, R. (1997): Hijacking environmentalism: Corporate responses to sustainable development. London, 1997.

WEMAG-NETZ (Hrsg.) (o. A.): Versorgungsqualität. Online im Internet.

http://www.wemag-netz.de/export/sites/wemagnetz/informationen/versorgungsqualitaet/zusaetzl_Info_Versorgungsqualitaet.pdf, Stand: o. A., Abruf: 13.10.2011, 09.38. Uhr.

WINKER, P. (2010): Input-output-analyse. In: *Empirische Wirtschaftsforschung und Ökonometrie*, S. 103-125.

WOLF, C. (2005): Corporate Sustainability Strategies Through an Institutional Theory Lens. Anaheim, 2010.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (Hrsg.) (2002): Sustainable development reporting: Striking the balance. Online im Internet. http://www.wbcd.org/web/publications/striking_the_balance.pdf, Stand: , Abruf: 09.08.2011, 19.34. Uhr.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (Hrsg.) (2000): Measuring eco-efficiency: A guide to reporting company performance.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (Hrsg.) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. Online im Internet. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>, Stand: 1987, Abruf: 05.11.2011, 16.13. Uhr.

VATTENFALL (Hrsg.) (2011): Bericht der Vattenfall Gruppe zur gesellschaftlichen Verantwortung 2010. Online im Internet. http://www.vattenfall.de/de/file/CSR-Report_2010_D.pdf_18502917.pdf, Stand: 2011, Abruf: 13.06.2011, 10.37. Uhr.

YIN, R. K. (2003): Case study research: Design and methods. In: Applied Social Research Methods.

YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. (2006): An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. In: Business Strategy and the Environment, 15. Jg., 2006, Heft 5, S. 309-321.

Abstract

Diese Arbeit ist ein empirischer Versuch zu verstehen, warum und wie Energieunternehmen Nachhaltigkeit durch *Sustainability Accounting and Reporting* institutionalisieren und wie sie von zahlreichen institutionellen Mechanismen im Rahmen der *Institutionentheorie* und der Stakeholder sowie aus deren Ansprüchen im Rahmen der *Stakeholder Theorie* beeinflusst werden, Theorien, die sich gegenseitig bedingen. Diese Arbeit möchte sich anhand normativer und deskriptiver Literatur über die Praktikabilität des Konzeptes und der Systeme informieren und durch die Entwicklung einer Fallstudie ein praktisches Beispiel vorstellen.








Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitssystems des Fallbeispielunternehmens, das pragmatisch zielgetrieben und – basierend auf den strategischen Schwerpunkten des Managements – auf die Einflüsse und Ansprüche der Stakeholder abgestimmt ist. Dafür wird die Fallstudie das Konzept des *Sustainability Accounting and Reporting* anhand des *regionalen Energieversorgungsunternehmens ReVU* untersuchen und die Institutionalisierung prüfen.

Im Rahmen der Stakeholderanalyse werden auch die Branche und der Wettbewerb auf ihre Nachhaltigkeit untersucht. Somit ist zu überprüfen, ob auch für ReVU Nachhaltigkeit ein Thema ist, in welcher Form und Ausprägung es zu implementieren wäre und welchen Nutzen es überhaupt bringen könnte.








Im Ergebnis ist zu sehen, dass verschiedene institutionelle Mechanismen und das Stakeholdermanagement auf das nachhaltige Handeln des Unternehmens einwirken. Besonders ist im Moment der normative Druck der gesellschaftlichen Erwartungen aufgrund aktueller Ereignisse zu spüren, der auf die regulative Gesetzgebung der Energie- und Klimapolitik wirkt und die Energiewende beschleunigt. Diese nachhaltige Entwicklung ist auch kulturell-kognitiv in der Branche und bei den Wettbewerbern zu sehen. Dadurch ist ein deutlicher Wettbewerbsdruck zu bemerken, der auf dem Zusammenspiel von normativen, regulativen und kulturell-kognitiven Mechanismen beruht und durch das mimetische Verhalten zu einem Isomorphismus von nachhaltigen Strategien und Maßnahmen sowie Managementsystemen mit dem besonderen Bezug zur Ökologie führt.

Keywords: Sustainability Accountig, Sustainability Reporting, Sustainability Accountig and Reporting (SAR), indicator, case study, energy sector, stakeholder analysis, GRI, SERS

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

<i>Nummer</i>	<i>Autoren</i>	<i>Titel</i>
01/1996	Günther, T. / White, M. / Günther E. (Hrsg.) Schill, O.	Ökobilanzen als Controllinginstrument  Download
02/1998	Günther, E. (Hrsg.) Salzmann, O.	Revisionäre Zeit- und Geschwindigkeitsbetrachtungen im Dreieck des Sustainable Development  Download
I/2000	Günther, E. (Hrsg.) Schmidt, A.	Auszug aus der Diplomarbeit: Umweltmanagement und betriebswirtschaftlicher Nutzen Eine theoretischen Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel ÖKOPROFIT München  Download
03/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Klauke, I.	Kommunales Umweltmanagement: Theoretische Anforderungen und Einordnung vorhandener Ansätze  Download
04/2000	Günther, E. (Hrsg.) Krebs, M.	Aufgaben- und Organisationsstruktur der Umweltpolitik in der Bundesrepublik Deutschland  Download
05/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Sicker, B.	Umweltfreundliche Beschaffung und Abfallmanagement in öffentlichen Einrichtungen Eine Untersuchung am Landratsamt Bautzen und Klinikum Bautzen-Bischofswerda  Download
	Günther, E. / Thomas, P. (Hrsg.) Wollmann, R.	Integration des Instrumentes Environment-oriented Cost Management in die Controllingprozesse von Unternehmen in Entwicklungsländern Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Pilotvorhaben zur Unterstützung umweltorientierter Unternehmensführung in Entwicklungsländern (P3U) der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Erschienen in den Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 50/01  Download

Fortsetzung:

06/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Kaulich, S.	Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren für die Implementierung der Umweltleistungsmessung in Unternehmen, insbesondere für die Maschinenbaubranche  Download
07/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Scheibe, L.	Konzeption eines Umweltkennzahlensystems zur Umweltleistungsmessung für Prozesse unter Beachtung der in Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen  Download
08/2001	Krebs, P. / Günther, E. / Obenaus, G. (Hrsg.) Bölter, C.	Regenwassernutzung im nicht privaten Bereich Eine technische und wirtschaftliche Analyse dargestellt am Beispiel des Fraunhofer-Institutszentrum Dresden  Download
09/2001	Krause, W. / Günther, E. / Schulze, L. (Hrsg.) Huber, V.	Ökologische Bewertung von Reinigungsprozessen in der Oberflächentechnik - Möglichkeiten zum Einsatz integrierter Umweltschutztechnologien  Download
10/2001	Wingrich, H. / Günther, E. / Reißmann, F. / Kaulich, S. / Kraft, A. (Hrsg.) Seidel, T.	Vergleichende Untersuchungen zur Wasseraufbereitung mit getauchten Membranen  Download
11/2002	Koch, R. / Günther, E. / Fröhlich, J. / Jetschny, W. / Klauke, I. (Hrsg.) Sauer, T.	Aufbau eines integrierten Umweltmanagementsystems im universitären Bereich  Download
12/2003	Günther, E. / Berger, A. / Hochfeld, C. (Hrsg.) Tröltzsch, J.	Treibhausgas-Controlling auf Unternehmensebene in ausgewählten Branchen  Download

Fortsetzung:

13/2003	<p>Günther, E. / Neuhaus, R. / Kaulich, S. (Hrsg.)</p> <p>Becker, S. / Kornek, S. / Kreutzfeldt, C. / Opitz, S. / Richter, L. / Ulmschneider, M. / Werner, A.</p>	<p>Entwicklung von Benchmarks für die Umweltleistung innerhalb der Maschinenbaubranche</p> <p>Eine Benchmarkingstudie im Auftrag der Siemens AG</p> <p> Download</p>
	<p>Günther, T. / Günther, E. (Hrsg.)</p> <p>Hoppe, H.</p>	<p>Umweltaspekte und ihre Wertrelevanz für die Unternehmen: Eine Zusammenfassung existierender empirischer Forschungsergebnisse.</p> <p>Erschienen in den Dresdner Beiträgen zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 81/04</p> <p> Download</p>
14/2004	<p>Günther, E. / Klauke, I. (Hrsg.)</p> <p>Kreutzfeldt, C.</p>	<p>Herausforderungen für die nachhaltige öffentliche Beschaffung in der Tschechischen Republik im Zuge der EU-Osterweiterung</p> <p> Download</p>
15/2004	<p>Günther, E. / Farkavcová, V. / Hoppe, H. (Hrsg.)</p> <p>Jacobi, R. / Scholz, F. / Umbach, F. / Wagner, B. / Warmuth, K.</p>	<p>Entwicklung eines integrierten Managementsystems bei einem mittelständischen Unternehmen der Entsorgungswirtschaft</p> <p>Verknüpfung von Umweltmanagement und Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Transportprozesse in der Entsorgungsbranche</p> <p> Download</p>
16/2004	<p>Günther, E. / Will, G. / Hoppe, H. (Hrsg.)</p> <p>Ulmschneider, M.</p>	<p>Life Cycle Costing (LCC) und Life Cycle Assessment (LCA) – Eine Übersicht bestehender Konzepte und deren Anwendung am Beispiel von Abwasserpumpstationen</p> <p> Download</p>
17/2005	<p>Günther, E. / Hoppe, H. / Klauke, I. (Hrsg.)</p> <p>Deuschle, T. / Friedemann, J. / Kutzner, F. / Mielecke, T. / Müller, M.</p>	<p>Einweg- und Mehrwegtextilien im Krankenhaus – Das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie</p> <p> Download</p>








Fortsetzung:

18/2005	Günther, T. / Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mahlendorf, M.	Entwicklung eines Entscheidungsmodells zur Anwendung von Umweltkostenrechnungssystemen: Aktuelle Entwicklungen und Anwendungsbereiche  Download
19/2006	Günther, E. / Kaulich, S. (Hrsg.) Kornek, S.	Entwicklung einer Methodik eines integrierten Managementsystems von Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzaspekten unter besonderer Betrachtung des Risikomanagements  Download
20/2006	Günther, E. / Lehmann-Waffenschmidt, W. (Hrsg.) Bolze, C. / Ernst, T. / Greif, S. / Krügler, S. / Nowotnick, M. / Schneider, A. / Steneberg, B.	Entschleunigung von Konsum- und Unternehmensprozessen  Download
21/2006	Günther, E. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) König, J	Ökologische Bewertung von Transportprozessen - Systematisierung und Analyse existierender Bewertungsverfahren und Studien  Download
22/2006	Günther, E. / Becker, U. J. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) Kutzner, F.	Emissionshandel im Verkehr - Konsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Perspektive  Download
23/2006	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mielecke, T.	Erstellung einer Sachbilanz-Studie und Modellierung des Lebensweges von Operationstextilien  Download
24/2007	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Laitenberger, K. / Meier, K. / Poser, C. / Röthig, D. / Stienen, J. / Tobian, S.	Umweltkennzahlen zur Prozessbewertung  Download

Fortsetzung:

25/2007	Günther, E. / Bilitewski B. / Hoppe, H. / Janz, A. (Hrsg.) Greif, S.	Ökonomische Analyse der Rückgewinnung von hochwertigen Metallen aus elektrischen und elektronischen Altgeräten in Deutschland  Download
26/2007	Günther, E. (Hrsg.) Steneberg, B.	Beschleunigung und Entschleunigung – eine empirische Untersuchung der Zahlungsbereitschaft für Entschleunigung  Download
27/2007	Günther, E. / Becker, U. / Gerike, R. / Nowack, M. (Hrsg.) Friedemann, J.	Analyse von Verteilungswirkungen externer Effekte im Verkehr  Download
28/2007	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Poser, C.	Komponenten und Einflussfaktoren der Umweltleistung eines Unternehmens: Strukturierung und Strukturanalyse auf Basis theoretischer und empirischer Ergebnisse  Download
29/2007	Günther, E./ Hoppe, H. (Hrsg.) Laitenberger, K.	Der Einfluss des Umweltschutzes auf die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern und Industrien  Download
30/2008	Günther, E. (Hrsg.) Meier, K.	Die Umweltleistung in der Umweltberichterstattung von Unternehmen und deren Zusammenhang mit der ökonomischen Leistung  Download
31/2008	Günther, E./ Tränckner, J. / Nowack, M. (Hrsg.) Röthig, D.	Betriebswirtschaftliche Analyse der Kapazitätsauslastung in der Siedlungsentwässerung  Download
32/2008	Günther, E. / Tränckner, J. / Nowack, M. (Hrsg.) Gaitzsch, G.	Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung mit Hilfe des Realoptionsansatzes  Download
33/2008	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Hüske, A.-K.	Hemmnisse in Entscheidungsprozessen  Download








Fortsetzung:

34/2009	Günther, E. / Günther, T. / Nowack, M. (Hrsg.) John, S.	Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Abwasserbetriebe Bautzen mit Hilfe der Szenarioanalyse  Download
35/2009	Günther, E. / Hüske, A.-K. / Hutter, K. / Soyez, K. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Domke, T. / Geißler, M. / Gornickel, D. / Görtz, A. / Heide, N. / Hentschel, N. / Hildebrandt, S. / Kasten, M. / Loitsch, N. / Schmidt, M. / Starke, M. / Villalba, M.	Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens  Download
36/2009	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Bergheim, K. / Gerbaulet, C. / Graßhoff, N. / Kittlaus, B. / Klapper, H. / Plischtil, M. / Rehm, F. / Scheel, R.	Anwendung monetärer und nicht-monetärer Entscheidungsinstrumente am Beispiel von Investitionsentscheidungen der MAN Nutzfahrzeuge AG  Download
37/2009	Günther, E. (Hrsg.) Höhne, C.	Life Cycle Costing – Systematisierung bestehender Studien  Download
38/2009	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Lehmann, K.	Betriebswirtschaftliche Szenarien auf regionaler Ebene im Hinblick auf Einflüsse des Klimawandels  Download
39/2010	Günther, E. / Manthey, C. (Hrsg.) Gnauck, C.	Herausforderungen ökologisch-ökonomischer Leistungsmessung – Literaturanalyse und Praxistest im Bereich Holz- und Brückenbau  Download
40/2010	Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Hentschel, N.	Entwicklung einer Methode zur monetären Bewertung des Wassers für ein Unternehmen unter Einbeziehung des Wasser-Fußabdrucks  Download

Fortsetzung:

<p>41/2010</p>	<p>Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Arndt, S. / Gaitzsch, G. / Gnauck, C. / Höhne, C. / Hüske, A.-K. / Kretzschmar, T. / Lange, U. / Lehmann, K. / Süß, A.</p>	<p>The Relation between Corporate Economic and Corporate Environmental Performance</p> <p> Download</p>
<p>42/2011</p>	<p>Günther, E. / Poser, C. (Hrsg.) Loitsch, N.</p>	<p>Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Eine empirische Analyse nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative</p> <p> Download</p>
<p>43/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Endrikat, J. / Schlage, F. / Hillmann, J.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung</p> <p>Teil 1: Entwicklung von Szenariobausteinen für die Siedlungswasserwirtschaft im Jahr 2050 - Eine Studie auf Basis von Expertenbefragungen</p> <p> Download</p>
<p>44/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Bergheim, K. / Dreuse, A. / Reif, J.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung</p> <p>Teil 2: Ökonomische Bewertung</p> <p> Download</p>
<p>45/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Müller, J. / Schubert, R. / Woite, M.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung</p> <p>Teil 3: Ökologische Bewertung</p> <p> Download</p>
<p>46/2011</p>	<p>Günther, E. / Günther, T. / Hoppe, H. (Hrsg.) Krause, M.</p>	<p>Environmental Life Cycle Costing (ELCC) für Produkte der Solarenergie</p> <p>Die Verbindung von Life Cycle Assessment (LCA) und Life Cycle Costing (LCC) – from Cradle to Grave – angewandt auf die Photovoltaik</p> <p> Download</p>

Fortsetzung:

47/2011	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Kynast, L.	Anpassung von Unternehmen des Baugewerbes der Modellregion Dresden an den Klimawandel  Download
48/2011	Günther, E. / Manthey, C. (Hrsg.) Müller, J.	Formholzprofile als Ausgangsmaterialien für Design-Prozesse: Auswertung von Marktstudien und Durchführung von Experteninterviews  Download
49/2011	Günther, E. / Weber, G. (Hrsg.) Herrmann, J. / Michel, S. / Scheel, R. / Seipt, J. / Grasshoff, N. / Klapper, H. / Plischtil, M. / Seifert, J.	Leitfaden zum Stakeholder-Management  Download
50/2011	Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Schubert, R.	Ökologische Bewertung von zentralen und dezentralen Abwasserentsorgungssystemen  Download
51/2011	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Herrmann, J.	Warum passen sich Unternehmen nicht an die Auswirkungen des Klimawandels an? Hemmnisse und Barrieren gegenüber der Klimawandelanpassung  Download
52/2011	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Hillmann, J.	Adaptive Capacity as antecedent to Climate Change Strategy A Systematic Literature Review  Download
53/2011	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Winkler, H.	Die Integration eines Nachhaltigkeitssystems bei einem Energieunternehmen – Eine Fallstudie  Download