

Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen

Kategorisierung und Analyse
ihrer Stakeholderorientierung



Kicheol Kim

Lehrstuhl für Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186
csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm/

Dezember 2002

© Kicheol Kim, 2002. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management
University of Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm

ISBN 978-3-935630-28-3

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Bedeutung des Themas.....	1
1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	1
2 EVALUATION UND STAKEHOLDERORIENTIERUNG	3
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.1.1 Evaluation	3
2.1.2 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit	4
2.1.3 Stakeholder und Stakeholderorientierung.....	5
2.2 Ansprüche von Stakeholdern an die Nachhaltigkeit von Unternehmen.....	6
2.2.1 Erwartungen von Stakeholdern an die Nachhaltigkeit von Unternehmen.....	7
2.2.2 Notwendigkeit der Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche von Stakeholdern.....	8
2.3 Wer hat Interesse und übt Einfluss auf die Evaluation aus?	9
2.3.1 Stakeholder.....	9
2.3.2 Evaluationsorganisationen.....	10
2.3.3 Bewertete Unternehmen	11
2.4 Fazit: Stakeholderorientierung als eine zentrale Anforderung an die Nachhaltigkeitsevaluation	12
3 GRUNDSÄTZLICHE CHARAKTERISTIKA EINER STAKEHOLDER-ORIENTIERTEN EVALUATION.....	15
3.1 Wichtige bisherige Evaluationsmodelle	15
3.1.1 Fourth Generation Evaluation Model (FGEM)	15
3.1.2 Empowerment Evaluation Model (EEM).....	17
3.2 Ansätze zur Qualitätsverbesserung von Evaluationen	18
3.2.1 Quality Function Deployment (QFD) System.....	19
3.2.2 Prinzipal-Agenten-Problem (PAP)	21
3.3 Fazit: Entwicklung von Kriterien.....	22
4 KATEGORISIERUNG UND ANALYSE DER BESTEHENDEN ANSÄTZE ZUR EVALUATION DER NACHHALTIGKEIT VON UNTERNEHMEN	25
4.1 Kategorisierung der Ansätze zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen	25
4.2 Typ 1: Deloitte Sustainability Reporting Scorecard (DSRS/Deloitte Touche Tohmatsu)	31

4.2.1	Kurzbeschreibung der Evaluation	31
4.2.2	Analyse anhand der Kriterien.....	32
4.2.2.1	Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation	32
4.2.2.2	Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens	32
4.2.2.3	Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation.....	33
4.2.2.4	Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation	34
4.3	Typ 2: Corporate Environmental Rating (CER/Oekom Research)	35
4.3.1	Kurzbeschreibung der Evaluation	35
4.3.2	Analyse anhand der Kriterien.....	37
4.3.2.1	Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation	37
4.3.2.2	Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens	37
4.3.2.3	Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation.....	37
4.3.2.4	Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation	38
4.4	Typ 3: Corporate Sustainability Assessment (CSA/ SAM Sustainability Group)	38
4.4.1	Kurzbeschreibung der Evaluation	38
4.4.2	Analyse anhand der Kriterien.....	39
4.4.2.1	Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation	39
4.4.2.2	Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens	39
4.4.2.3	Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation.....	40
4.4.2.4	Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation	42
4.5	Fazit: Ergebnisse der Analyse	42
5	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	44
6	LITERATURVERZEICHNIS.....	46

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Stakeholder-Konzept	6
Abb. 2: Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Stakeholdern im Rahmen von Evaluationen	10
Abb. 3: Die Vorgehensweise des FGEMs	16
Abb. 4: Die Vorgehensweise des EEMs.....	17
Abb. 6: Erstellung des 'House of Quality'	20
Abb. 7: Gegenüberstellung der Charakteristika zu den Kriterien der weiteren Analyse.....	23
Abb. 8: Überblick der DSRS.....	31
Abb. 9: Erste Darstellung der Evaluationsgrafik von DSRS: Punktstände der 30 Kriterien ...	32
Abb. 10: Zweite Darstellung der Evaluationsgrafik von DSRS: Prozentanteile der Klassen..	33
Abb. 11: Matrix für Industrieordnung des CERs	36
Abb. 12: Scoring-Methodik für die Gesamtpunkte bei des CSAs	39
Abb. 13: Erreichung der Ziele von Stakeholdern durch Stakeholderorientierung der Evaluation	45

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Beispiele für Erwartungen und Interessen von Stakeholdern	8
Tabelle 2: Kritik der Evaluationspraxis	12
Tabelle 3: Beispiele für Interessen und Einflüsse von Evaluationsorganisationen, Unternehmen und Stakeholder auf Evaluationen.....	13
Tabelle 4: Einige der bekanntesten Bewertungsorganisationen über Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen.....	25
Tabelle 5: Einige der bekanntesten Öko-Rating-Agenturen	27
Tabelle 6: Einige der bekanntesten Nachhaltigkeitsindizes von Unternehmen.....	29
Tabelle 7: Die Scoring-Methodik der DSRS	32
Tabelle 8: Kriterien der DSRS	34
Tabelle 9: Evaluationsschritte des CERs	35
Tabelle 10: Beispiele der Industrieordnung des CERs	36
Tabelle 11: Kriterien des CERs	37
Tabelle 12: Evaluationsprozess des CSAs.....	38
Tabelle 13: Ein Beispiel der Scoring-Methodik für Bewertung der Fragebogen beim CSA...	40
Tabelle 14: Kriterien und ihre Gewichte beim CSA	41
Tabelle 15: Ergebnisse der Analyse.....	42

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CER	Corporate Environmental Rating
CSA	Corporate Sustainability Assessment
DSRS	Deloitte Sustainability Reporting Scorecard
EEM	Empowerment Evaluation Model
et al.	und andere
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FGEM	Fourth Generation Evaluation Model
GPA	The GRI Plus Approach
PAP	Prinzipal-Agenten-Problem
QFD	Quality Function Deployment
u.a.	unter anderem
u.s.w.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Studie diskutiert die aktuelle Stakeholderorientierung der bestehenden Evaluationsansätze zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Dabei geht es um Fragen, warum und wie die Evaluation der betrieblichen Nachhaltigkeit stakeholderorientierter werden kann.

1.1 Bedeutung des Themas

Seitdem nachhaltige Entwicklung weltweit zu einer gesellschaftlich akzeptierten Leitidee geworden ist, gibt es verschiedene Ansätze zur Beurteilung von Nachhaltigkeit von Unternehmen (vgl. Abschnitt 4.1).

Obwohl mehr Beurteilungsergebnisse der betrieblichen Nachhaltigkeit von Stakeholdern in ihren Entscheidungen sehr unterschiedlich berücksichtigt werden (sollen), wird die Integration der verschiedenen Sichtweisen der Stakeholder in die Evaluationsprozesse kaum diskutiert. Eine Evaluation der betrieblichen Nachhaltigkeit erfolgt bisher ausschließlich durch Evaluationsorganisation (z.B. Öko- oder Nachhaltigkeitsratingagentur, Öko-Fonds-Anbieter). Da nachhaltige Entwicklung jedoch Partizipation erfordert¹, sollte die Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen mit partizipativen Evaluationsmethoden erfolgen.²

In dieser Studie werden bisherige Evaluationsansätze dargestellt und diskutiert, wie sie stakeholderorientiert sind.

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Studie ist die Entwicklung der Kriterien für eine „stakeholderorientierte Evaluation“ und nachzuprüfen, inwieweit die bestehenden Evaluationsansätze der Nachhaltigkeit der Unternehmen stakeholderorientiert sind. Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, sind folgende Schritte notwendig:

(1) Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen Evaluationspraxis und ihrer Stakeholderorientierung: In Kapitel 2 wird aufgezeigt, welche Bedeutung eine Evaluation für die Evaluationsorganisationen selber, für Unternehmen, die evaluiert werden und für die Stakeholder hat. Wesentliche Erfolgskriterien einer Evaluation werden danach vorgestellt, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Stakeholderbeziehungen.

(2) Untersuchung der Charakteristika einer stakeholderorientierten Evaluation: In Kapitel 3 wird untersucht, wie eine Beurteilung verstärkt stakeholderorientiert ausgestaltet werden kann. Dazu werden die wichtigen bisherigen Evaluationsmodelle (Fourth Generation Evaluation Model & Empowerment Evaluation Model) sowie Ansätze zur Qualitätsverbesserung von Evaluationen (Quality Function Deployment System & Prinzipal-Agenten-Problem) diskutiert, wie die Grundideen für eine „stakeholderorientierte Evaluation“

¹ Vgl. Graap 2001, 451ff.; Schmidheiny 1992, 129.

² Vgl. Stockmann 2001, 15.

hergeleitet werden können. Dabei werden Kriterien für die Analyse der bestehenden Beurteilungsansätze herausgearbeitet, um die Orientierung der aktuellen Beurteilungsverfahren an den Zielen und Präferenzen der Stakeholder zu analysieren.

(3) Kategorisierung und Analyse der bestehenden Methoden zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen: Die unterschiedlichen Evaluationsverfahren werden kategorisiert und mit den in Kapitel 3 entwickelten Kriterien wird in Kapitel 4 untersucht, inwieweit die drei ausgewählten Evaluationsansätze stakeholderorientiert sind, bzw. wie sie noch verbessert werden können.

2 EVALUATION UND STAKEHOLDERORIENTIERUNG

Im Rahmen dieses Kapitels werden in einem ersten Schritt die Begriffe Evaluation, nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholder und Stakeholderorientierung kurz beschrieben und die Zusammenhänge zwischen Evaluation, Stakeholder und Unternehmen aufgezeigt. Im Anschluss an die Begriffsklärung wird diskutiert, welchen Ansprüchen der Stakeholder die Unternehmen ausgesetzt sind (Abschnitt 2.2). Danach werden die unterschiedlichen Interessen und der Einfluss der beteiligten Gruppen, wie Evaluationsorganisationen, Unternehmen und Stakeholder, im Hinblick auf die Evaluation (Abschnitt 2.3) diskutiert. Zuletzt wird die Stakeholderorientierung als eine zentrale Anforderung an die Beurteilung der Nachhaltigkeit von Unternehmen herausgearbeitet (Abschnitt 2.4).

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Evaluation

Individuen, Organisationen und Gesellschaften haben immer etwas zu entscheiden, wobei sie mehr oder weniger von Informationen unterstützt, die durch Evaluationen hergestellt werden.³ Objekte einer Evaluation können sehr unterschiedlich sein, z.B. Personen, Organisationen, Produkte, Reformen, Gesetze, Maßnahmen, Projekte, Programme oder gar Evaluationen selbst.⁴ Dementsprechend gibt es eine Vielfalt unterschiedlicher Definitionen von Evaluation.⁵ Trotz der Vielzahl verschiedener Bewertungsobjekte versteht man unter einer Evaluation generell eine Vorgehensweise zur Generierung von Erfahrungswissen. Nach der Definition von Mertens (1998) ist eine Evaluation „eine systematische Untersuchung über Vorteile oder Werte eines Objektes, damit die Unsicherheit in Entscheidungen verringert werden kann“ (Mertens 1998, 219).

Sie wird durchgeführt, indem Informationen gesammelt und anschließend bewertet werden, um letztendlich Entscheidungen zu treffen. Die dabei verwendeten Bewertungskriterien können sehr verschieden sein, orientieren sich jedoch meist am Nutzen eines Gegenstandes, Sachverhaltes oder Entwicklungsprozesses für bestimmte Personen oder Gruppen. Je nach Kriterienauswahl kann die Nutzenbewertung durch einzelne Personen oder Gruppen sehr unterschiedlich ausfallen.⁶ Im besten Fall wird Evaluation mit Objektivität, Wissenschaftlichkeit, Gründlichkeit und Neutralität in Verbindung gebracht, deren primäres Ziel es ist, politische Entscheidungen auf eine solide Basis zu stellen. Im schlechtesten Fall wird nach einer wissenschaftlichen Legitimierung politisch erwünschter Entscheidungen gesucht. Dann verliert Evaluation rasch ihre neutrale Position, und ein Streit der Gutachter ist absehbar.⁷

³ Vgl. Lee 2000, 132.

⁴ Vgl. Stockmann 2000, 11.

⁵ Vgl. Lee 2000, 127; Mertens 2000, 41.

⁶ Vgl. Stockmann 2000, 11f.

⁷ Vgl. Stockmann 2001, 1.

Wie Stockmann (2000, 14) meint, haben Evaluationen generell vier Funktionen:⁸

- *Erkenntnisfunktion*: Mit Hilfe von Evaluationen werden entscheidungsrelevante Daten gesammelt und aufbereitet, um so unbekannte Zusammenhänge zu erkennen und neues Wissen zu generieren.
- *Kontrollfunktion*: Mit Hilfe der systematisch ermittelten Evaluationsergebnisse werden Abweichungen und Defizite erkannt, die nun korrigiert bzw. geschlossen werden können.
- *Dialogfunktion*: Durch Evaluationen werden Informationen bereitgestellt, die den Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdern dienen.
- *Legitimitätsfunktion*: Die gewonnene Datenbasis bietet die Möglichkeit nachprüfbar nachzuweisen, mit welchem Input, welcher Output und welche Wirkungen über die Zeit hinweg erzielt wurden. Durch diesen Nachweis erwirbt sich ein Unternehmen die Akzeptanz in der Öffentlichkeit.

Diese vier Funktionen werden bei der weiteren Diskussion nochmals aufgegriffen.

2.1.2 Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit

In den letzten Jahren sind zahlreiche Beiträge zur Definition von *Nachhaltigkeit* erschienen.⁹ Der Begriff „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich von Forstwirtschaftlers Carlowitz, der im 18. Jahrhundert verlangte, den Wald nur so stark zu nutzen, dass seine Reproduktionsfähigkeit dadurch nicht beeinträchtigt wird.¹⁰ Nachhaltigkeit wurde seit der Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 zu einem verbindlichen Ziel der internationalen Gemeinschaft der Staaten erklärt und politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich weithin akzeptiert.¹¹ Als Grundsatz der Nachhaltigkeit gilt die im Brundtland-Report gegebene Definition: „*Nachhaltige Entwicklung* ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, 57). Den künftigen Generationen sollen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches System hinterlassen werden, damit die natürlichen Lebensgrundlagen, die soziale Gemeinsamkeit und die wirtschaftliche Produktivität gleichberechtigt berücksichtigt werden können.¹²

Nachhaltigkeit ist ein anspruchsvolles Konzept: Das Ziel, die drei Bedürfnisdimensionen Soziales, Wirtschaft und Umwelt in Einklang zu bringen, verlangt, zwischen den Bedürfnissen abzuwägen. Daher muss für die Umsetzung ein Dialog zwischen den Anspruchsgruppen geführt werden, der die wechselseitigen Forderungen klärt und abwägt. Nachhaltige Entwicklung ist deswegen insbesondere auch eine Kommunikationsaufgabe.¹³ Auf betrieblicher Ebene ist Nachhaltigkeit als ein neues Ziel in betriebswirtschaftliche Zielsysteme der Unternehmen zu integrieren, und es sind entsprechende Managementsysteme zur Ziel-

⁸ Vgl. auch Martinuzzi et al. 2001, 176f.

⁹ Vgl. Clausen et al. 2002, 14; Dyllick & Hockerts 2002, 131f.; Münzing 2001, 413f.; Zadek 2001; Haber 1995; Thurm 2001; Gugenberger 1997; Nutzinger & Radke 1995 und Renn 1995.

¹⁰ Vgl. Becker 1997, 1; Stockmann 2000, 12; Hardtke & Prehn 2001, 57 und Dyllick 2001, 5.

¹¹ Vgl. Clausen et al. 2002, 13; Binswanger 1997, 16; Haber 1995, 17 und Dyllick 2001, 5.

¹² Vgl. BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002, V.

¹³ Vgl. Thurm 2001, 93.

erreichung aufzubauen. Besondere Bedeutung haben dabei neue Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.¹⁴

Einerseits ist die Bedeutung der Nachhaltigkeit für alle offensichtlich, andererseits lässt sie sich nicht objektiv definieren.¹⁵ Die Vielfalt des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung hat verschiedene Ursachen:¹⁶

- Unterschiede in Perspektive und Problemverständnis der wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen
- Unterschiede in Werten und Interessen der beteiligten Akteure
- Unterschiede in den Betrachtungsgrenzen räumlicher und zeitlicher Art
- Unterschiede in der Intention des jeweiligen Verwendungskontextes, sei es als moralischer Appell, Planungsgrundlage oder Element der Politikberatung

2.1.3 Stakeholder und Stakeholderorientierung

Das Stakeholder-Konzept wurde erstmals im Jahre 1963 vom Stanford Research Institute eingesetzt, um zu verdeutlichen, dass Shareholder nicht die einzigen Anspruchs- oder Interessensgruppen von Unternehmen sind.¹⁷ Auf der Basis dieser Arbeiten werden alle Individuen oder Gruppen als Stakeholder oder Anspruchsgruppen bezeichnet, die an ein Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch („Stake“) haben.¹⁸ Sie können die Unternehmensziele selbst, deren Erreichung und damit die Bedingungen, unter denen die Unternehmen handeln, beeinflussen, oder sie können durch die Unternehmenshandlungen, beeinflusst werden.¹⁹ Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Stakeholder eines Unternehmens. Unternehmen stehen in verschiedenen Umfeldern, wie z.B. soziokulturelles, wirtschaftliches, politisches Umfeld usw. In diesem Sinne haben Unternehmen verschiedene Stakeholder. Dabei wird zwischen unternehmensinternen und externen Stakeholdern unterschieden. Unternehmensinterne Stakeholder sind z.B. Angestellte, unterschiedliche Managementebenen oder Abteilungen usw. Externe Stakeholder sind z.B. Eigentümer, Kreditgeber, Lieferanten, Behörden, Anwohner usw.

¹⁴ <http://www.sustainability.at/themen.htm> (zugegriffen am 02.07.02). Zu Konzepten und Instrumenten zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung vgl. Schaltegger et al. 2002.

¹⁵ Vgl. Sikor & Norgaard 1999; Martinuzzi 2001, 184.

¹⁶ Vgl. Martinuzzi 2000, 184ff.; Pfister & Renn 1997.

¹⁷ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 158.

¹⁸ Vgl. Figge & Schaltegger 2000, 11; Freeman 1984, 25 & BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002.

¹⁹ Vgl. Schaltegger 2000, 117; Freeman 1984.

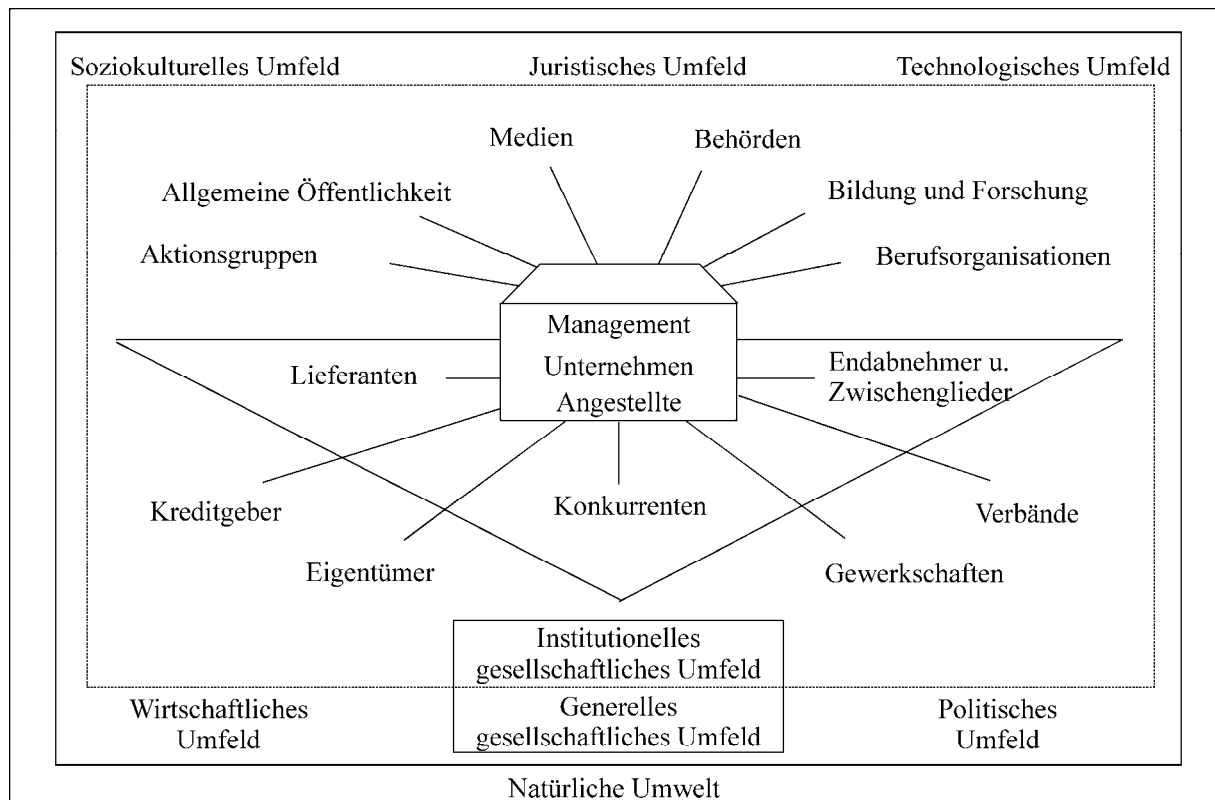


Abb. 1: Stakeholder-Konzept (Schaltegger 2000, 116; vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 9)

Stakeholder unterscheiden sich signifikant in ihrer Beziehung und in ihrem Einflusspotenzial auf das Unternehmen. Nicht alle Stakeholder sind für ein Unternehmen relevant, weswegen ihre Bedürfnisse oftmals nur themenbezogen sind.²⁰ Zudem können Individuen gleichzeitig mehreren Gruppen angehören, z.B. Aktionäre können auch Kunden, Politiker, Journalisten, Mitarbeiter, kritische Umweltschützer und/oder Gewerkschaftsmitglieder sein.²¹

Unter *Orientierung* wird verstanden, dass eine Vorgehensweise sich an einem bestimmten Punkt oder Feld orientiert und sich dessen Anforderungen anpasst.²² Hierzu zählen Markt-²³, Prozess-²⁴, Kunden-²⁵ und Wertorientierung²⁶. Analog kann unter *Stakeholderorientierung* verstanden werden, dass ein Unternehmen seine Leistungen an die Erwartungen und Interessen von Stakeholdern anpasst, um sie zu befriedigen. Wie diese Erwartungen und Interessen aussehen können, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

2.2 Ansprüche von Stakeholdern an die Nachhaltigkeit von Unternehmen

Stakeholder interessieren sich nicht nur für das in der Vergangenheit Ausgeführte und Erreichte, sondern auch dafür, was ein Unternehmen in Zukunft plant, wie es auf die entsprechenden Probleme und Herausforderungen vorbereitet ist, welche Aufbau- und

²⁰ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 158.

²¹ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 158; Schuhmacher 1996, 4.

²² Vgl. Götz et al. 1998, 731.

²³ Vgl. hierzu Fritz 1998; Botschen & Stoss 1994 und Rembeck 1972.

²⁴ Vgl. Marx 2001; Göbel 2001.

²⁵ Vgl. Wagner 2002; Künzel 2002; Jendrosch 2001 und Bruhn 2002.

²⁶ Vgl. Ballwieser 2002; Pape 1997.

Ablaufstrukturen es dafür aufgebaut und vorgesehen hat und wie sich dies auf die Nachhaltigkeit auswirkt.²⁷ In diesem Abschnitt werden daher unterschiedliche Erwartungen ausgewählter Stakeholder dargestellt und die Notwendigkeit zur Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Ansprüche diskutiert.

2.2.1 Erwartungen von Stakeholdern an die Nachhaltigkeit von Unternehmen

Die meisten Personen oder Personengruppen können ihre konkreten Ansprüche an Unternehmen selbst nicht ausreichend formulieren. Gehen diese Personen oder Personengruppen aber implizit von der Befriedigung ihrer Erwartungen aus, besteht für das Management einer Unternehmung eine besondere Herausforderung.²⁸ Tabelle 1 gibt eine Übersicht, was Stakeholder prinzipiell von einer Unternehmung erwarten und wo ihre Interessen liegen.

Stakeholder	Erwartungen	Interessen
Eigentümer	Unternehmungswertsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle - Umsatzwachstum - Dauer des Wachstums - Gewinnmarge - Steuerrate - Investitionen in das Umlauf- und Anlagevermögen - Kapitalkosten - Sicherung der Existenz des Unternehmens
Management	Berufliche Erfüllung	<ul style="list-style-type: none"> - Leitung und Überwachung - Verfügung über die Verwendung des Jahresergebnisses, von Investitionsvorhaben, Veräußerungen, Ressourcennutzung usw. - Einkommen - Umsatzwachstum/ Gewinnthesaurierung - Sicherheit des Arbeitsplatzes - Jobdesign
Mitarbeiter	Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Einkommen - Arbeitsplatzsicherheit - Arbeitsbedingungen - Beteiligung
Kunden	Bedürfnisbefriedigung	<ul style="list-style-type: none"> - Produktqualität - Preiswürdigkeit - Produktsicherheit - Versorgungsqualität - Service - Image
Lieferanten	Existenzerhaltung und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfragemacht - Stabile Lieferbeziehungen - Preisgestaltung - Umsatz/ Investitionen
Fremdkapitalgeber	Attraktivitätssteigerung der Investition	<ul style="list-style-type: none"> - Fremdkapitalkosten - Amortisation - Umsatz/ Investitionen - Kontrolle
Staat	Wohlfahrt	<ul style="list-style-type: none"> - Steuern/ Gebühren - Aufgabenentlastung - Einhalten von Rechtsvorschriften/ Normen

²⁷ Vgl. Lehni 2001, 43.

²⁸ Vgl. Schaltegger & Petersen 2000b, 217; Janisch 1993, 173.

		- Prosperität der Privatwirtschaft
Öffentlichkeit	Gerechte Zukunftssicherung	- Spenden/ Stiftungen - Informationen - Umweltschutz - Einhaltung von gesellschaftlichen Werten und Moralvorstellungen
Aufsichtsrat	Funktionierende Unternehmensführung	- Kontrolle - Delegation - Information

Tabelle 1: Beispiele für Erwartungen und Interessen von Stakeholdern (Janisch 1993, 190f.)

Wie Tabelle 1 zeigt, hat jeder Stakeholder unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen und dazu entsprechende Interessen. Diese Unterschiede der Erwartungen und Interessen von Stakeholdern basieren auf den unterschiedlich gearteten Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Es muss beachtet werden, dass sich die Verhältnisse zwischen Unternehmen und Stakeholdern aufgrund der Interaktionen und durch den Informationsaustausch schnell ändern können,²⁹ und dass die jeweiligen Stakeholder neben den oben genannten Erwartungen und Interessen mehr oder andere Erwartungen und Interessen haben können.

2.2.2 Notwendigkeit der Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche von Stakeholdern

Wie in Abschnitt 1.2.1 dargelegt, sind die Erwartungen und Interessen sowie die Informationsbedürfnisse der Stakeholder sehr unterschiedlich.³⁰ Diese unterschiedlichen Interessen der Stakeholder können miteinander kongruent, aber auch konfliktär sein,³¹ weswegen oftmals die verschiedenen Interessen gegeneinander abgewogen werden müssen.³² In diesem Fall besteht für die Unternehmen sowie für alle Stakeholder auch die Herausforderung, die konfliktären Interessen gegeneinander abzuwägen und den Handlungsspielraum zu finden.³³

„Der Zweck von Unternehmen besteht nicht nur ausschließlich in der Produktion und im Vertrieb von Leistungen oder in der Gewinnerzielung, sondern auch in der Befriedigung verschiedener Ansprüche von Stakeholder“ (Hill 1985, 118). Da die prinzipiell unlimitierten Ansprüche der Stakeholder der Knappheit tauschbarer Güter gegenüberstehen, ist es unmöglich, die Interessen aller Stakeholder vollständig zu berücksichtigen.³⁴ Gute Beziehungen zu den Stakeholdern werden trotzdem immer mehr als ein wichtiges Kriterium für den Unternehmenserfolg anerkannt³⁵ und erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre verschiedenen Stakeholder aus.³⁶ Der Grund hierfür ist, dass die Unterstützung durch die verschiedenen Stakeholder nicht nur die Grundvoraussetzung für das Überleben, sondern auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

²⁹ Vgl. Solomon 2001, 257; Janisch 1993, 127.

³⁰ Vgl. Schaltegger 2000, 117; Madsen & Ulhøi 2001, 84 und Schaltegger 1999.

³¹ Vgl. Schaltegger 2000, 117; Figge & Schaltegger 2000, 11f.

³² Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 158; Figge & Schaltegger 2000, 11f.

³³ Vgl. Figge & Schaltegger 2000, 11f.; Schaltegger 1999, 3.

³⁴ Vgl. Schaltegger 1999, 5; Figge & Schaltegger 2000, 12; Kankkunen 1995, 240 und Cyert & March 1963, 40ff.; Dyllick & Hockerts 2002, 134 und Ulhøi & Madsen 1997, 6.

³⁵ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 216.

³⁶ Vgl. Eberhardt 1998, 80.

einer Unternehmung ist.³⁷ Das Management ist herausgefordert, die Ansichten, Meinungen und Interessen der Stakeholder richtig einzuschätzen. Beispielsweise haben Shell bezüglich der Entsorgung der Ölplattform Brent Spar, Nike bei der Beobachtung der asiatischen Zulieferer und Nestlé im Fall des Vertriebs gesundheitsgefährdenden Babymilchpulvers³⁸ aus der Schädigung der Unternehmensreputation gelernt.³⁹

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Stakeholder zu klassifizieren. Sie werden meist hinsichtlich ihrer Beziehungen zum Unternehmen klassifiziert.⁴⁰ Stakeholder können aber auch jeweils angesichts ihrer flexiblen Anforderungen eingeteilt werden. Dies setzt allerdings die Notwendigkeit einer offenen Kommunikation über Nachhaltigkeit von Unternehmen voraus. Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen sollte deswegen in einem offenen und umfassenden Dialog mit internen wie externen Stakeholdern über nachhaltigkeitsrelevante Unternehmensleistungen und Aktivitäten eines Unternehmens sowie deren Auswirkungen stattfinden. Durch diese Kommunikation nehmen Unternehmen neue Chancen wahr, sich im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft auf dem Markt zu positionieren, und den Stakeholdern zu zeigen, dass sie durch nachhaltiges Wirtschaften Verantwortung übernehmen.⁴¹

Das Management sollte sich insbesondere fragen, welche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse seiner Stakeholder, insbesondere der „kritischen Stakeholder“⁴², gegenüber dem Unternehmen hat und inwiefern diese Anforderungen befriedigt werden können.⁴³ Dies ist darauf zurückzuführen, dass heutige Unternehmen immer ausgeprägter im Spannungsfeld ihrer Stakeholder stehen und die Sicherungen der unternehmerischen Existenz zunehmend zu einer ständigen Koordinierung von verschiedenen Anforderungen von Stakeholdern führen.⁴⁴

2.3 Wer hat Interesse und übt Einfluss auf die Evaluation aus?

In diesem Abschnitt wird diskutiert, welche Interessen und welchen Einfluss die Stakeholder, die Evaluationsorganisationen selber und bewertete Unternehmen auf die Evaluationen jeweils haben.

2.3.1 Stakeholder

Abbildung 2 zeigt das Beziehungsgeflecht von Evaluation, Unternehmen und Stakeholder. Die Stakeholder erhalten Informationen über die Unternehmen entweder unmittelbar von den Unternehmen oder indirekt wie beispielsweise über die Evaluationsergebnisse. Umgekehrt reagieren Stakeholder auf die Unternehmen direkt oder wiederum über Evaluationen, z.B.

³⁷ Vgl. Eberhardt 1998, 149.

³⁸ Das Pulver an sich war nicht gesundheitsgefährdend. Problematisch ist die Tatsache, dass es mit Wasser zubereitet werden muss und nicht in jedem Land sauberes Wasser zur Verfügung steht.

³⁹ Hardtke & Prehn 2001, 160.

⁴⁰ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 158.

⁴¹ Vgl. Schaltegger & Petersen 2000a, 9; Schönborn & Steinert 2001, 4ff.; Hardtke & Prehn 2001, 216 und Lehni 2001, 41.

⁴² Kritische Stakeholder sind Stakeholder, die sich gut organisieren können und durchsetzungsfähig sind, also ein Unternehmen stark beeinflussen können (vgl. Schaltegger 1999, 14ff.).

⁴³ Vgl. Hardtke & Prehn 2001, 224.

⁴⁴ Vgl. Janisch 1993, 137.

durch die Evaluationsindikatoren oder -kriterien, die in diesem Fall auf den Erwartungen von Stakeholder basieren. Die Informationen über Unternehmen werden weiter verbreitet, indem die Stakeholder miteinander ihre Informationen austauschen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Stakeholder nicht nur mit den Unternehmen, sondern auch untereinander kommunizieren.⁴⁵ Stakeholder interessieren sich nicht nur für stakeholderübergreifende Evaluationsergebnisse, sondern auch für stakeholderspezifische Evaluationsergebnisse. Evaluatoren versuchen daher, herauszufinden, was für Erwartungen die Stakeholder an Unternehmen haben. Damit versuchen sie die Erwartungen der Stakeholder in ihren Bewertungen zu berücksichtigen und die Informationsbedürfnisse ihrer Benutzer zu erfüllen. In diesem Sinn können Stakeholder die Evaluation durch ihre Hinweise, was sie von Unternehmen erwarten, beeinflussen.

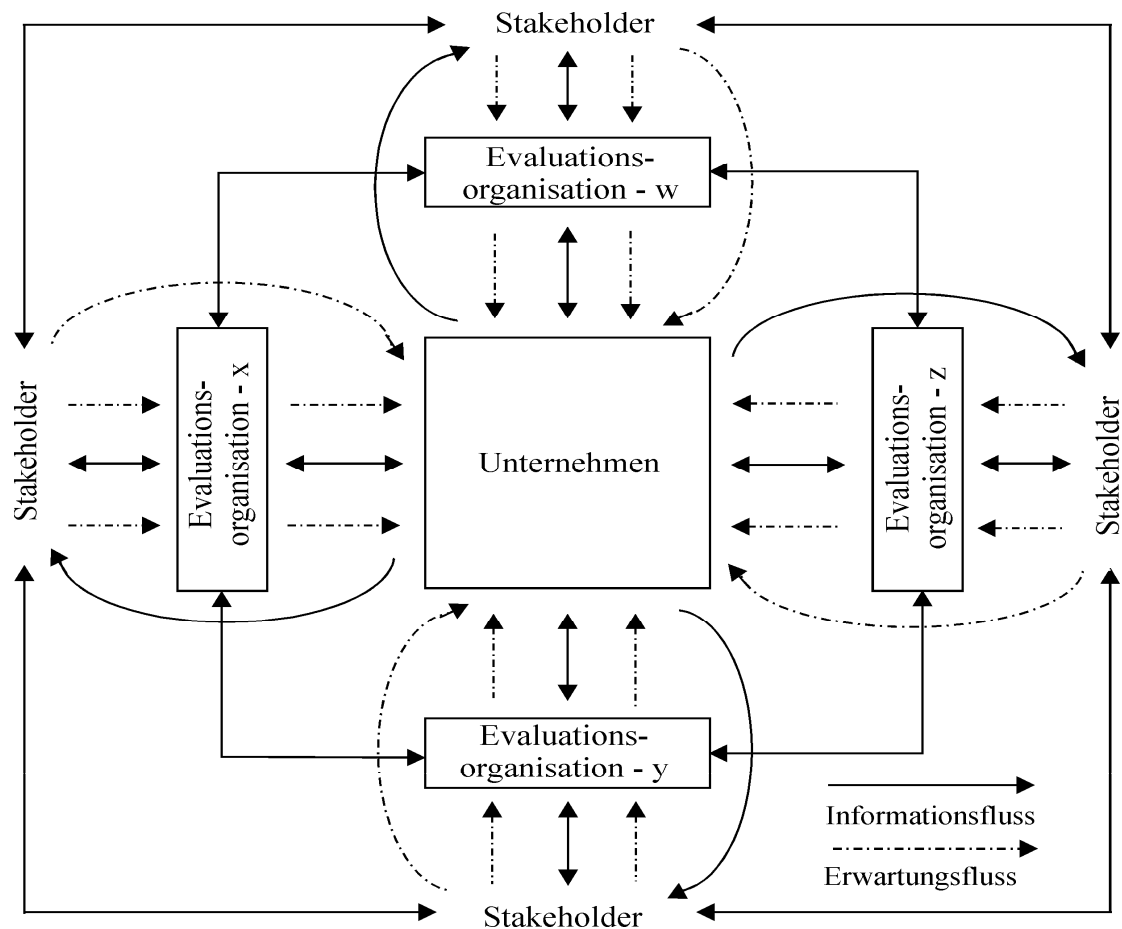


Abb. 2: Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Stakeholdern im Rahmen von Evaluationen

2.3.2 Evaluationsorganisationen

Bei den Begriffsdefinitionen in 2.1.1 wurden die vier Funktionen von Evaluationen, wie Erkenntnisfunktion, Kontrollfunktion, Dialogfunktion und Legitimitätsfunktion, kurz dargestellt. Hier wird deutlich, dass die Evaluationsorganisationen für eine ganzheitliche Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen Stakeholder einbinden müssen, um diese Funktionen erfüllen zu können. Um ein vollständiges Bild seiner Wirkungen auf die Umwelt zu

⁴⁵ Vgl. Schaltegger 1999, 3; Pfeffer 1998, 207ff. und Solomon 2001, 257.

bekommen, sind die Erfahrungen von Stakeholdern, die diesen Wirkungen auch ausgesetzt sind, mit einzubeziehen. Nur so können bessere Erkenntnisse über die tatsächlichen Zusammenhänge gewonnen werden. Ebenso sind die betroffenen Stakeholder für die Kontrolle von Evaluationsorganisationen über die Evaluationen notwendig, da sie mit ihren Rückmeldungen erreichte Ziele, Abweichungen und auch Defizite benennen. Die Dialogfunktion kann nur mit den Stakeholdern erfüllt werden. Und durch eine letztendlich erreichte Akzeptanz der Stakeholder kann das Unternehmen seine Legitimität bewahren.

Ziel einer Evaluation ist die Ermittlung eines Evaluationsergebnisses, das auch als das „Endprodukt“ des Evaluationsprozesses betrachtet werden kann. Das Evaluationsergebnis soll den Stakeholdern der untersuchten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, weshalb für ihre Entscheidungen das Evaluationsergebnis als wichtige Information verwendet werden können (vgl. Abb. 2). In diesem Sinn sind die Stakeholder der untersuchten Unternehmen die „Kunden“ der Evaluationsorganisationen. Hier entsteht wiederum eine neue Beziehung zwischen Evaluationsorganisationen und den Stakeholdern der untersuchten Unternehmen, wobei die Evaluationsorganisationen sich für die Erwartung von Stakeholdern („Kunden“) interessieren, um ihre Kunden zu befriedigen.

Um eine Evaluation durchzuführen, benötigen Evaluationsorganisationen u.a. Daten oder Informationen⁴⁶ und dazu passende Evaluationsmethoden. Sie sammeln und verarbeiten die Daten und Informationen von Unternehmen in bezug auf ihren Evaluationszweck und setzen hierfür Evaluationsindikatoren ein.⁴⁷ Die Evaluationsorganisationen erhalten die benötigten Informationen in der Regel von Unternehmen. Da die Unternehmen zumeist vor allem ein positives Bild von sich abbilden wollen und sie gemäß dem Prinzipal-Agenten-Ansatz⁴⁸ daher dazu tendieren, potenziell negative Nachrichten eher zu verschweigen,⁴⁹ müssen konkrete Evaluationsmethoden mit Evaluationsindikatoren vorgelegt werden. Dazu sollen die Evaluationsorganisationen auch prüfen, ob (oder inwiefern) die Unternehmensinformationen, die aufgrund ihrer Evaluationsmethode aufgenommen wurden, glaubwürdig sind, weil die glaubwürdigen Unternehmensinformationen der Ausgangspunkt der Glaubwürdigkeit von Evaluationenergebnissen sind.

2.3.3 Bewertete Unternehmen

Die Unternehmen orientieren sich i.d.R. an den guten Evaluationsergebnissen (z.B. ihrer Branche), sofern sie bewertet werden. Sie versuchen ihre Leistungen hinsichtlich der eingesetzten Indikatoren so zu steuern, dass sie den Erwartungen der Evaluationsorganisation entsprechen. Durch den Vergleich mit ihren Konkurrenten können sie erkennen, wie „wettbewerbsfähig“ sie im Vergleich zu ihren Konkurrenten sind. Sie können gute Evaluationsergebnisse einsetzen, um ihre Stakeholder zu überzeugen, dass sie wettbewerbsfähiger als andere Unternehmen sind.

Die Unternehmensinformationen stammen überwiegend von den Unternehmen selbst. Sie werden in der Regel von unternehmensexternen PR-Profis oder auf Anfrage im Namen des

⁴⁶ In Bezug auf die Entscheidungszwecke werden Daten in die Informationen umformuliert (vgl. Figge 2000, 8).

⁴⁷ Beispielsweise haben Mitarbeiter großes Interesse an der Arbeitssicherheit. Hierzu kann z.B. der Indikator „Unfälle pro 1000 Arbeitsstunden“ verwendet werden.

⁴⁸ Vgl. Eisenhardt 1989.

⁴⁹ Vgl. Freimann 2000, 17; Glunk & Wilderom 1998, 40.

Unternehmens publiziert. Sie richten sich an die Öffentlichkeit oder an bestimmte Zielgruppen, erreichen jedoch diese zumeist nicht direkt, sondern werden von verschiedenen Informationsvermittlern, wie z.B. Evaluationsorganisationen oder Informationsbrokern, bearbeitet, vermittelt und publiziert.⁵⁰ Unternehmensinformationen sind nicht nur die Grundlage der Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern, sondern auch die Grundlage für die nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensbewertung. Diese hängt von der Existenz glaubwürdiger Informationen ab und Unternehmen haben daher einen großen Einfluss auf das Zustandekommen und das Verfahren der Bewertung.

2.4 Fazit: Stakeholderorientierung als eine zentrale Anforderung an die Nachhaltigkeitsevaluation

Im Rahmen der Evaluationspraxis werden die auffallenden Schwächen der Evaluationen beobachtet und diskutiert. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass es mehr Publikationen gibt, die die Evaluationspraxis kritisieren, als Publikationen über die eigentliche Evaluationspraxis.⁵¹ Die Kritiken können in fünf Themenbereiche zusammengefasst werden (vgl. Tabelle 2).

Kritikpunkt	Erläuterung
Begrenzt	Es findet eine Beschränkung der Themen der zu untersuchenden Bereiche statt. Von daher werden eventuell wichtige Themen nicht berücksichtigt.
Unrealistisch	Oftmals werden Messmethoden ausgewählt, die schwierig einzusetzen sind.
Irrelevant	Viele der Daten, die Evaluatoren einsetzen und analysieren, sind nicht für die tatsächlichen Anforderungen der Beteiligten geeignet.
Ungerecht	Die Forderungen und Erwartungen von weniger mächtigen Gruppen werden selten berücksichtigt.
Ungenutzt	Die Ergebnisse der Evaluationen beeinflussen die Entscheidungsfindung selten.

Tabelle 2: Kritik der Evaluationspraxis (Bryk 1983, 4ff.)

Evaluationen sind⁵²

- begrenzt, wenn sich die Evaluationen nur auf eine geringe Anzahl der Bewertungsfragen konzentrieren,
- unrealistisch, wenn sie zu anspruchsvolle Standards aufstellen,
- irrelevant, wenn sie die tatsächlichen Anforderungen der Beteiligten nicht einbeziehen,
- ungerecht, wenn sie nur die Forderungen der mächtigen Gruppen erfüllen und oftmals

⁵⁰ Vgl. Freimann 2000, 17; Neske 1977, 42ff. und Zöller 1997, 171f.

⁵¹ Vgl. Bryk 1983, 4.

⁵² Vgl. Bryk 1983, 4ff.

- ungenutzt in der Entscheidungserfindung.

Die bisherigen Bewertungsverfahren stehen vor der Herausforderung, diese Schwächen auszugleichen. Durch die Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Ausweitung der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur (bzw. Evaluationspraxis der Nachhaltigkeit von Unternehmen, Nachhaltigkeitsberichterstattung usw.) hat sich die Anzahl (potentieller) Stakeholder eines Unternehmens ebenso erhöht wie deren Reaktionsgeschwindigkeit.⁵³ Die Ergebnisse von Evaluationen werden von Stakeholdern aufgegriffen, die überlegen, inwiefern sie ihr Verhältnis mit der evaluierten Unternehmung weiterführen wollen. Beispiele für wesentliche Interessen und Einflüsse von Evaluationsorganisationen, Unternehmen und Stakeholder auf Evaluationen sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

Gruppe	Interesse an...	Einfluss auf...
Evaluationsorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> - den Erwartungen von Stakeholdern - den Zuständen der Unternehmen - der Glaubwürdigkeit von Unternehmensinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> - die Entscheidung der Evaluationsindikatoren und –methode
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - den Erwartungen von Evaluationsorganisationen - den Erwartungen von Stakeholdern - ihrer „Wettbewerbsfähigkeit“ 	<ul style="list-style-type: none"> - die Qualität der Evaluation durch Bereitstellung der Informationen
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - stakeholderübergreifende Evaluationsergebnisse - stakeholderspezifische Evaluationsergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - die Hinweise ihrer Erwartungen an die Unternehmen durch Evaluationen - die Anregungen, Unternehmen zu verbessern

Tabelle 3: Beispiele für Interessen und Einflüsse von Evaluationsorganisationen, Unternehmen und Stakeholder auf Evaluationen

Evaluationsorganisationen interessieren sich für die Erwartungen von Stakeholdern, das Maß, in dem Unternehmen diesen Erwartungen entsprechen und die Glaubwürdigkeit von Unternehmensinformationen, um damit gute Evaluationsergebnisse zu erzeugen. Daneben beeinflussen sie die Evaluationen durch die Auswahl der Evaluationsindikatoren und Evaluationsmethode.

Unternehmen interessieren sich für die Erwartungen nicht nur von Evaluationsorganisationen, sondern auch anderer Stakeholder. Dazu möchten sie sich mit anderen Unternehmen vergleichen. Sie beeinflussen die Qualität der Evaluationen durch die Bereitstellung bzw. Nichtbereitstellung von Informationen, die Art der Bereitstellung sowie die Art und Qualität von Informationen.

Stakeholder haben auch großes Interesse an den Evaluationen.⁵⁴ Sie interessieren sich nicht nur für die stakeholderübergreifenden, sondern auch die stakeholderspezifischen Evaluationsergebnisse gemäß ihren eigenen Erwartungen.⁵⁵ Sie können die Evaluationen

⁵³ Vgl. Schulz et al. 2001, 15.

⁵⁴ Vgl. Papineau & Kiely 1996, 214.

⁵⁵ Vgl. Glunk & Wilderom 1998, 8.

beeinflussen, indem sie die Evaluationsorganisationen auf ihre Erwartungen an die Unternehmen hinweisen. Die Berücksichtigung ihrer Erwartungen in den Evaluationen führt zur Verbesserung der Zustände von Unternehmen, die bewertet werden sollten, weswegen sie sich an den besseren Evaluationsergebnissen orientieren.

Eine stark stakeholderorientierte Evaluation kann dazu dienen, dass die unterschiedlichen Interessen von Evaluationsorganisationen, Unternehmen und Stakeholdern erfüllt werden und dabei die wesentlichen Schwächen einer Evaluation in bezug auf die Stakeholderbeziehungen ausgeglichen werden. Das nächste Kapitel geht auf die grundsätzlichen Charakteristika einer stakeholderorientierten Evaluation ein.

3 GRUNDSÄTZLICHE CHARAKTERISTIKA EINER STAKEHOLDERORIENTIERTEN EVALUATION

Im Rahmen dieses Abschnitts werden grundsätzliche Charakteristika einer stakeholderorientierten Evaluation diskutiert. Darüber hinaus sollen auch Kriterien für eine weitere Analyse der bestehenden Evaluationen der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen ausgewählt werden.

3.1 Wichtige bisherige Evaluationsmodelle

Es gibt verschiedene Evaluationsmodelle.⁵⁶ Davon sind u.a. zwei Evaluationsmodelle, von denen die Grundideen für Stakeholderorientierung einer Evaluation herausgezogen werden können: *Das Fourth Generation Evaluation Model (FGEM)*⁵⁷ & *das Empowerment Evaluation Model (EEM)*⁵⁸. In diesem Abschnitt soll geklärt werden, inwiefern die beide Evaluationsmodelle die Basisideen für die „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ liefern.

3.1.1 Fourth Generation Evaluation Model (FGEM)

Nach Guba & Lincoln (1989) gab es vor der Entwicklung des FGEM drei Generationen von Evaluationsansätzen:⁵⁹

Bei der ersten Generation der Evaluation stand die Messung im Zentrum. Die Evaluatoren standen in erster Linie vor einer technischen Herausforderung. In dieser Phase wurde erwartet, dass die Evaluatoren geeignete Methoden haben, um das Ausmaß, in dem die ausgewählten Objekte die Bewertungsvariablen erfüllen, richtig ermitteln zu können. Verfügten sie nicht über solche Methoden, müssen sie selbstverantwortlich neue entwickeln, um die Evaluation erfolgreich durchzuführen. Diese erste Generation existiert gegenwärtig noch immer.

Die zweite Generation ist durch Beschreibung gekennzeichnet. Evaluatoren beschreiben den Status der Stärke und Schwäche der untersuchten Objekte. Messung wird nicht mehr als die einzige Methode betrachtet, sondern als eine von verschiedenen Evaluationsmethoden, die in die Evaluation eingesetzt werden können.

Aus der Anforderung, am Ende der Evaluation eine Entscheidung zu treffen, ist die dritte Generation entstanden, die Beurteilung.

Die Weiterentwicklung dieser drei Modelle ist das Fourth Generation Evaluation Modell (FGEM). In diesem Modell werden die Anforderungen und die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, damit die Grundlagen für die Evaluation bestimmt werden können. Im FGEM wurde die Aufgabe der Evaluatoren erweitert, die vielfältigen Anforderungen sowie Interessen der Anspruchsgruppen zu untersuchen und in der Evaluation zu berücksichtigen.

⁵⁶ Hierzu zählen Utilization-focused Evaluation (vgl. Patton 1997), Goal-free Evaluation (vgl. Scriven 1991), Naturalistic Evaluation (vgl. Williams 1986), usw.

⁵⁷ Vgl. Guba & Lincoln 1989.

⁵⁸ Vgl. Fetterman 1996; Fetterman 1997.

⁵⁹ Vgl. Guba & Lincoln 1989, 31ff.

Diese Vorgehensweise berücksichtigt zusätzlich verschiedene Anspruchsgruppen mit ihren vielfältigen Erwartungen. Das FGEM wird in neun Schritten durchgeführt (vgl. Abbildung 3).

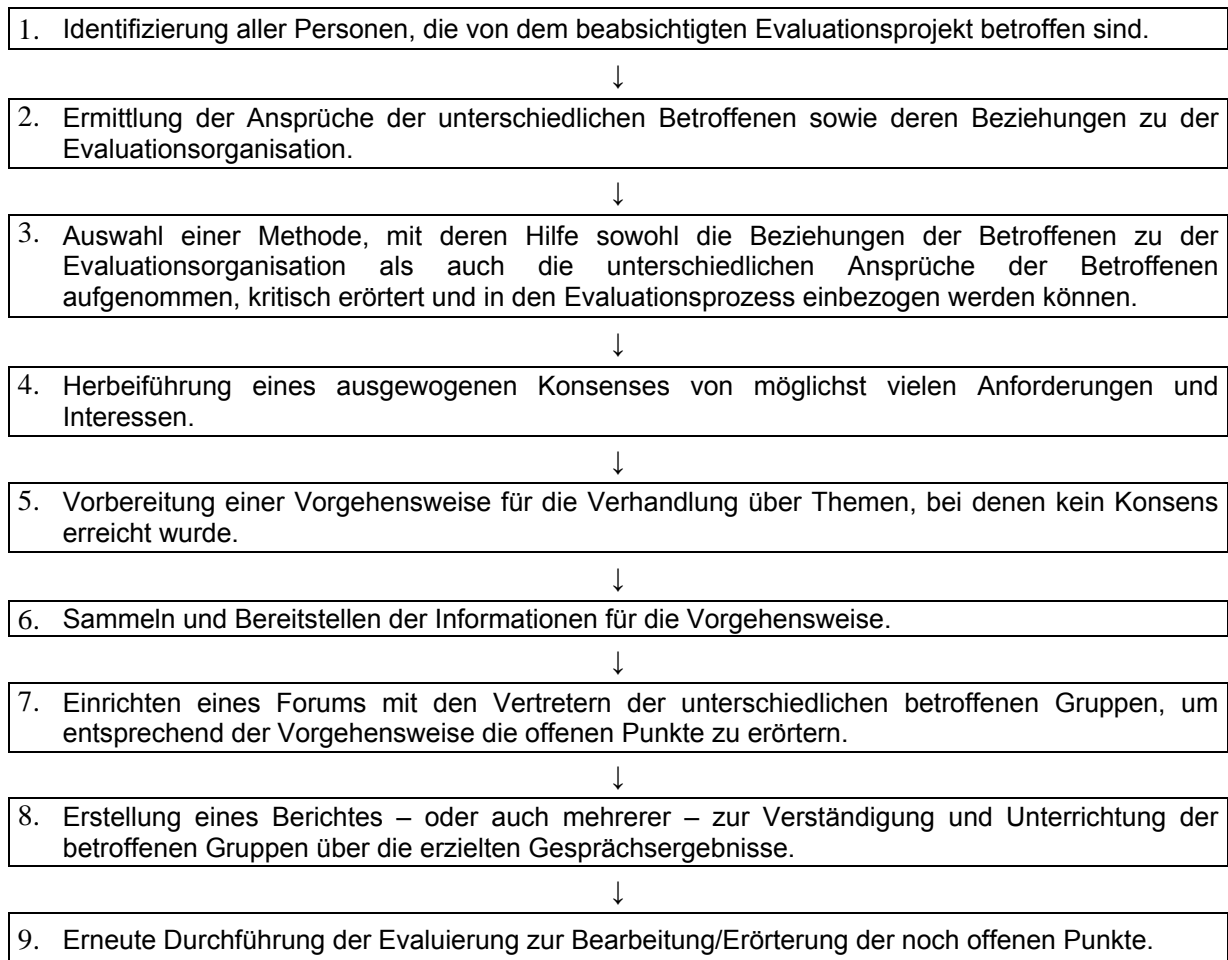


Abb. 3: Die Vorgehensweise des FGEMs (Guba & Lincoln 1989, 17ff.)

Im ersten Schritt werden alle Personen identifiziert, die von dem beabsichtigten Evaluationsprojekt betroffen sind (Schritt 1). Danach werden die Ansprüche der unterschiedlichen Betroffenen sowie deren Beziehung zu der Evaluationsorganisation ermittelt (Schritt 2). Im dritten Schritt werden die Evaluatoren eine Methode anbieten, mit deren Hilfe sowohl die Beziehungen der Betroffenen zu der Evaluationsorganisation als auch deren unterschiedliche Ansprüche aufgenommen, kritisch erörtert und in den Evaluationsprozess einbezogen werden können. Anschließend muss ein ausgewogener Konsens möglichst vieler Anforderungen und Interessen herbeigeführt werden (Schritt 4) und auch eine Vorgehensweise für die Verhandlung über Themen, bei denen kein Konsens erreicht wurde, vorbereitet werden (Schritt 5). Wenn die Informationen für die Vorgehensweise gesammelt und bereitgestellt worden sind (Schritt 6), wird ein Forum mit den Vertretern der unterschiedlichen betroffenen Gruppen eingerichtet, damit, entsprechend der Vorgehensweise, die offenen Punkte erörtert werden können (Schritt 7). Zur Verständigung und Unterrichtung der betroffenen Gruppen wird im Schritt 8 ein Bericht – oder auch mehrere – über die erzielten Gesprächsergebnisse erstellt. Zuletzt wird die Evaluation wiederholt, um die noch offenen Punkte zu klären.

Die Charakteristika des FGEMs können unter dem Aspekt „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ wie folgt zusammengefasst werden:

- Ansprüche der Stakeholder werden identifiziert.
- Die Evaluatoren nehmen die unterschiedlichen Ansprüche auf und beziehen sie in den Evaluationsprozess mit ein.
- Ein Konsens von möglichst vielen Anforderungen und Interessen ist erforderlich.

3.1.2 Empowerment Evaluation Model (EEM)

Eine „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ kann auch auf Basis des *Empowerment Evaluation Modells (EEM)*⁶⁰ entwickelt werden. Das Hauptziel der Empowerment Evaluation ist die Bestimmung der Methode und der Ergebnisse durch die Beteiligten. Dazu können qualitative⁶¹ und quantitative⁶² Methoden eingesetzt werden. Für das EEM steht nicht das Streben eines einzelnen Individuums, sondern die Gruppenaktivität im Vordergrund. Die Beteiligten wirken in diesem Prozess als Hauptakteure und werden durch die Evaluatoren lediglich unterstützt. Daher ist für EEM eine aktive Beteiligung vorausgesetzt.⁶³ Die Selbstbestimmung, die die theoretische Grundlage des EEMs gestaltet, besteht aus zahlreichen vernetzten Fähigkeiten, z.B. dem Bedürfnis der Identifikation, der Zielsetzung, der Mittel- und Ressourcenfindung, der Auswahl der entsprechenden Methoden, den Prozess durchzuführen und das Ergebnis auszuwerten, um das Ziel zu erreichen.⁶⁴

Es sind mehrere pragmatische Schritte erforderlich, um anderen Personen dabei zu helfen, ihre eigenen Programme zu evaluieren (vgl. Abbildung 4).

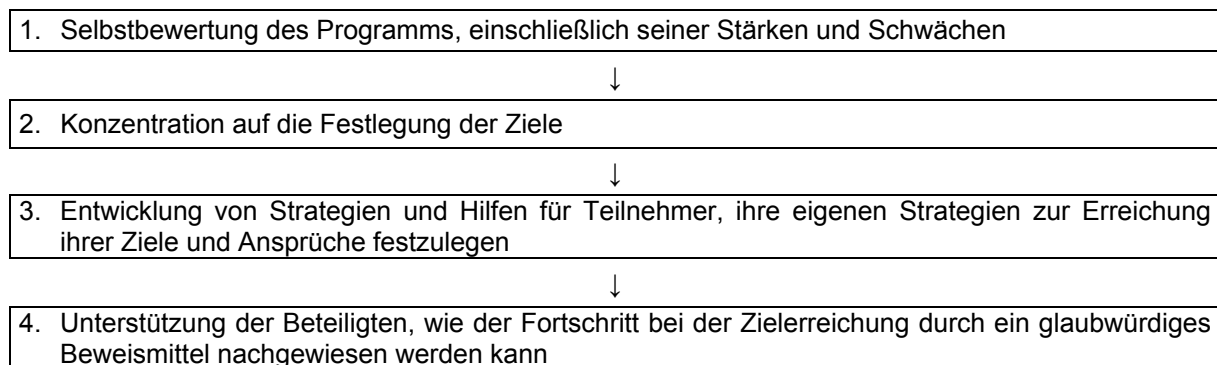


Abb. 4: Die Vorgehensweise des EEMs (vgl. Fetterman 1996, 8ff.)

Im ersten Schritt werden die Beteiligten aufgefordert, das Programm, an dem sie teilnehmen bzw. das sie durchführen, auszuwerten und die Ergebnisse zu dokumentieren. Dadurch bekommen die Teilnehmer ein Gefühl für die Notwendigkeit, Daten zur Absicherung ihrer Einschätzungen und Bewertungen zu erfassen. Die Erwartungen von den Beteiligten, wie

⁶⁰ Vgl. Fetterman 1996; Fetterman 1997.

⁶¹ Qualitative Methode verwenden „standardisierte Messinstrumenten und Indikatoren zur Erfassung der Beziehung zwischen zwei oder mehr Variablen“ (Stockmann 2001, 44).

⁶² Qualitative Methode versuchen „die Perspektiven einzelner Akteure zu rekonstruieren und zu verstehen“ (Stockmann 2001, 44).

⁶³ Vgl. Fetterman 1997, 382ff.

⁶⁴ Vgl. Fetterman 1996, 8.

hoch das Programm in der Zukunft bewertet werden sollte, sowie ihre fokussierten Ziele sind Grundlage des zweiten Schritts der Evaluation. Diese Ziele sollten zwischen den Evaluationsleitern und Beteiligten so abgestimmt werden, dass die Ziele beider Seiten berücksichtigt sind. Besondere Beachtung sollte dabei einer Festlegung realistischer Ziele zukommen, insbesondere unter Einbeziehung unterschiedlicher Fakten wie Startbedingungen, Motivation, Ressourcen sowie Entwicklungen des Programms. Bei dieser Vorgehensweise wird deutlich, dass ein Konsens darüber, welches Thema am wichtigsten ist, notwendig ist. Um die Ziele des Programms zu erreichen, legen die Beteiligten im dritten Schritt der Evaluation die Strategie fest, der auch der Evaluationsleiter und die Beteiligten zustimmen müssen. Diese Strategie ist der Kernpunkt des Prozesses. Anschließend sind die Beteiligten aufgefordert anzugeben, welche Dokumentationen sie zum Überwachungsprozess benötigen. Im vierten Schritt muss für jeden Dokumentationstyp genau überprüft werden, wie viel Zeit für die Sammlung der entsprechenden Information beansprucht.⁶⁵

Die Verwirklichung des EEMs erfordert die Beteiligungen der jeweiligen Stakeholder. Nicht nur eine einzelne Partei, z.B. der externe Evaluator oder der interne Manager, sondern alle Beteiligten sind für den Ablauf der Evaluation verantwortlich. Der Erfolg von EEM wird darauf zurückgeführt, dass die Evaluation und deren Ergebnisse maßgeblich von der aktiven Mitarbeit der Beteiligten abhängen und somit deren individuelle Bedürfnisse mit einbezogen werden.⁶⁶

Die Charakteristika des EEMs können unter dem Aspekt „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ daher wie folgt zusammengefasst werden:

- Stakeholder nehmen an der Evaluation teil,
- dazu werden sie von Evaluatoren unterstützt und
- die unterschiedlichen Ziele der Stakeholder werden durch Selbstbestimmung in die Evaluation eingesetzt.

3.2 Ansätze zur Qualitätsverbesserung von Evaluationen

Bewertungsergebnisse sind Produkte der Bewertungsorganisationen,⁶⁷ die von diesen verkauft werden. Nun stellt sich die Frage, wie die Qualität dieser Bewertungsprodukte (= Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbewertung der Unternehmen) verbessert werden kann.

Ein möglicher, derzeit in der Praxis sehr bedeutender Ansatz zur Qualitätsverbesserung von Produkten stellt das QFD-System dar, weshalb es in folgenden kurz erläutert wird (3.2.1).

Die Bewertungsergebnisse der Evaluationsorganisationen stellen auch eine Information dar.⁶⁸ Damit die Informationsvermittlung an die Stakeholder erfolgreich ist, sind gewisse informationsökonomische Probleme, die sich aus einer Informationsasymmetrie zwischen den Evaluationsorganisationen (Informationshersteller) und Stakeholdern (Informations-

⁶⁵ Vgl. Fetterman 1996, 18f.

⁶⁶ Vgl. Fetterman 1996, 23.

⁶⁷ Siehe oben unter 2.3.2.

⁶⁸ Siehe oben unter 2.3.1.

empfänger) ergeben zu bewältigen. In diesem Zusammenhang werden deshalb einige informationsökonomische Aspekte diskutiert (3.2.2).

3.2.1 Quality Function Deployment (QFD) System

Das *Quality Function Deployment (QFD)* System ist ein Planungsinstrument, das zur Verbesserung der Kundenorientierung eingesetzt wird. Fasst man Evaluationen als ein Produkt auf, und dies ist zweifellos sinnvoll, kann das QFD-System eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass Evaluationen kundengerecht und damit stakeholderorientiert sind. Der Entwicklungsprozess von Produkten basiert auf den Ansprüchen von Kunden. Die richtige Beantwortung der Frage: „Welche Produkte können die Kunden überzeugen?“ ist eine überlebenswichtige Frage für Organisationen. Teilweise können Wünsche unterschiedlicher Kunden aber widersprüchlich sein. Es ist zudem möglich, dass einige Kunden ihre Wünsche bzw. ihre Bedürfnisse nicht artikulieren können. Missverständnisse und falsche Interpretation können ebenfalls Probleme darstellen, insbesondere bei den Entwicklungsschritten: Marketing, Design und Herstellung der Produkte. Dadurch gehen die Erwartungen von Kunden verloren und stattdessen prägen die Vorstellungen von Organisationen den Produktionsplan. So entstehen Produkte, die keinen Absatz finden. Mit dem QFD-System können Organisationen sich absichern, dass ihre Endprodukte zu den Erwartungen der Kunden passen. Mit Hilfe des QFD-Systems wird versucht, die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden zu ermitteln.⁶⁹

Die treibende Kraft für ein QFD-System ist, dass die Eigenschaften des Produkts von den Kunden bestimmt werden. Die Kundenzufriedenheit wird definiert als Erfüllung bzw. Übererfüllung der Wünsche der Kunden. Grundlage zur Ermittlung von Kundenwünschen sind z.B. Interessengruppen, Gutachter, Beschwerden, Berater, Standards/Normen und gesetzliche Regelungen.

Das „House of Quality“ ist ein Instrument, das für das QFD-System primär eingesetzt wird (vgl. Abbildung 5).

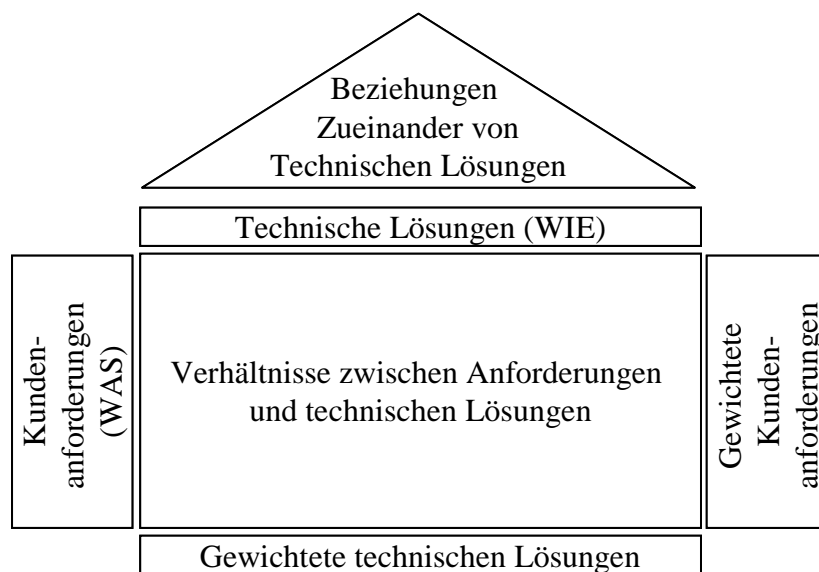


Abb. 5:
House of
Quality
(übersetzt aus
Besterfield 1994,
268)

⁶⁹ Vgl. Besterfield et al. 1994, 260.

Das „House of Quality“ bringt die Erwartungen der Kunden in den Planungs- und Designprozess eines Unternehmens ein. Abbildung 6 zeigt, wie das „House of Quality“ eingesetzt wird.⁷⁰

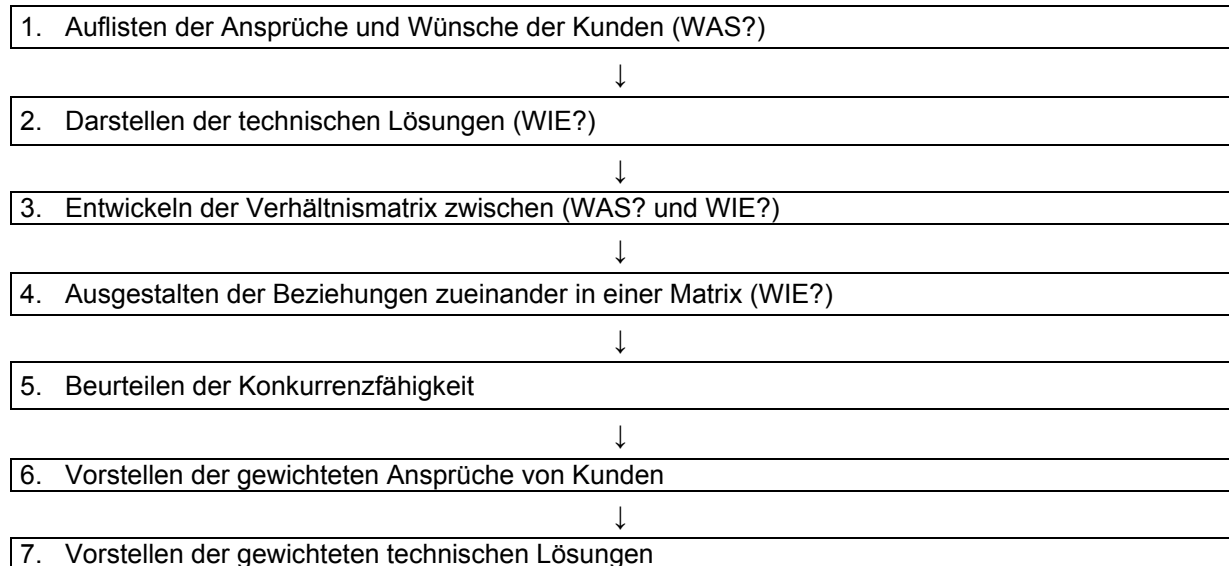


Abb. 6: Erstellung des 'House of Quality' (Besterfield 1994, 269ff.)

QFD beginnt mit einer Liste, die die Ansprüche und Wünsche der Kunden in Bezug auf das Produkt enthält (1. Schritt). Sie zielt darauf ab, dass Produkte konstruiert werden sollten, die Kundenwünsche befriedigen. Sobald die Bedürfnisse der Kunden bekannt sind, werden die technischen Lösungen vorgestellt, die sich für die Erfüllung der Bedürfnisse eignen. Dies bildet die ‚Decke‘ und den ‚Boden‘ des „House of Quality“. Die Organisation sollte in der Lage sein, für den jeweiligen Wunsch der Kunden passende technische Lösungen zur Verfügung zu stellen. Im dritten Schritt werden die vielfältigen Bedürfnisse sowie die vorgestellten Techniken untersucht, damit die Verhältnisse zueinander deutlich werden. Die Beziehungen zueinander von technischen Lösungen werden ermittelt (4. Schritt). Im fünften Schritt wird eine Tabelle oder Abbildung erstellt, die die voraussichtliche Konkurrenzfähigkeit der Produkte darstellt. In dieser Tabelle bzw. Abbildung werden die Faktoren für die gewichteten Ansprüche von Kunden sowie die Faktoren für die gewichteten technischen Lösungen dargestellt. Dann entscheidet das QFD-Team über die technischen Lösungen, die für die Befriedigung der Kunden geeignet sind. Der Zweck des QFD ist nicht nur die Erfüllung einer möglichst hohen Anzahl von Bedürfnissen, sondern es zielt auch auf die Überschreitung der Kundenerwartungen. Die Produkte, die durch das QFD System entwickelt und produziert werden, sollten besser kundengerecht als ihre jetzigen Produkte sowie die von anderen Unternehmen hergestellten Produkte sein. Aufgrund dieser Situation muss das QFD-Team annehmen, dass ihr Vorgehen zusammen mit den Erwartungen der Kunden die zukünftige Befriedigung der Kunden von morgen schaffen kann.⁷¹ Im Rahmen der wechselhaften

⁷⁰ Vgl. Besterfield et al. 1994, 264.

⁷¹ Vgl. Besterfield 1994, 269ff.

Bedürfnisstruktur, kann das QFD System für verschiedene Wirtschafts- und Industriebereiche eingesetzt werden.⁷² Hierzu zählen auch Evaluationen.

Wie im Abschnitt 2.3.2 diskutiert, können die Verhältnisse zwischen Evaluationen und Stakeholdern als Verhältnisse zwischen „Manager und Kunden“ betrachtet werden. In diesem Zusammenhang kann das ‚House of Quality‘ des QFD als ein Evaluationsprozess behandelt werden. Wie die Anforderungen von Kunden an Produkte durch das ‚House of Quality‘ aufgenommen werden, können die Evaluatoren die Ansprüche der Stakeholder aufnehmen und dazu eine geeignete Evaluationsmethode aufbereiten, wie die Unternehmen ihre Lösungen für die Erfüllung der Wünsche der Kunden benennen. Durch dieses Handeln kann die Evaluation die Erwartungen der Stakeholder erfüllen. Aus diesem Grund enthält das QFD zur „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ folgende Charakteristika:

- Die Wünsche der Stakeholder werden systematisch erfasst,
- Evaluatoren entwickeln geeignete Evaluationsmethode, um die Wünsche der Stakeholder zu erfüllen.

3.2.2 Prinzipal-Agenten-Problem (PAP)

Wenn eine Partei von dem Handeln der anderen abhängig ist, entsteht ein Prinzipal-Agenten-Verhältnis.⁷³ Delegiert ein Prinzipal eine Entscheidung an einen Agenten, so kann man im allgemeinen nicht davon ausgehen, dass der Entscheidungsträger bei seiner Entscheidung (ausschließlich) die Interessen des Prinzipals berücksichtigt. Der Prinzipal ist daher bestrebt, den Agenten zu einem Verhalten zu veranlassen, das in einer für ihn möglichst günstigen Entscheidung resultiert, d.h. seine Interessen bestmöglich berücksichtigt. Im Fall eines Entscheidungsproblems unter Sicherheit und gleicher Informationsverteilung stellt sich für den Prinzipal die noch relativ einfache Aufgabe der Ermittlung einer optimalen Entlohnung. Interessant wird das Problem dann, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit betrachtet werden oder Prinzipal und Agent einen unterschiedlichen Informationsstand besitzen.⁷⁴ Dies ist ein Fall einer Informationsasymmetrie. Der Prinzipal kann das Handeln des Agenten und seine Informationen nicht vollständig prüfen.⁷⁵ Diese können vor Vertragsabschluß und zwischen Vertragsabschluß und Entscheidung auftreten, wenn einer der beiden Beteiligten beispielsweise mehr Wissen als der andere hat.⁷⁶

Informationsasymmetrien verursachen zwei Subprobleme:

(1) Das ‚*adverse selection*‘ Problem kann auftreten, wenn vor Vertragsabschluß eine asymmetrische Informationsverteilung besteht.⁷⁷ Bei der Autoversicherung lassen sich die

⁷² Vgl. Chin et al. 2001, 195.

⁷³ Die Partei, die handelt, wird als Agent bezeichnet und die abhängige Partei als Prinzipal (vgl. Pratt & Zeckhauser, 1985, 2).

⁷⁴ Vgl. Akerlof 1970, 489; Kiener 1990, 19.

⁷⁵ Vgl. Pratt & Zeckhauser 1985, 2.

⁷⁶ Vgl. Kiener 1990, 22.

⁷⁷ Vgl. Fritsch et al. 2001, 214; Holler & Illing 1991, 48 und Arrow 1986, 1184.

sorgfältigen Fahrer und die sorglosen Fahrer von außen, d.h. aus Sicht des Versicherungsunternehmens nicht einfach unterscheiden.⁷⁸

(2) Das ‚*moral hazard*‘ Problem kann auftreten, wenn das Handeln des Agenten nicht überprüfbar ist oder wenn nach dem Vertragsabschluß eine asymmetrische Informationsverteilung hinsichtlich des Verhaltens entsteht.⁷⁹ Beispielsweise haben die Versicherungsfirmen ein Interesse, dass Versicherte Unfälle vorbeugen. Aber wer versichert ist, hat einen geringeren Anreiz, darauf zu achten als vorher.⁸⁰

Informationsasymmetrie kann dadurch abgebaut werden, indem die relativ schlecht informierte Partei (Prinzipal) versucht, zusätzliche Informationen zu gewinnen („*screening*“⁸¹) und/oder die relativ gut informierte Partei (Agent) sich bemüht, möglichst glaubwürdige Informationen über die von ihr gebotene gute Qualität zu verbreiten („*signaling*“⁸²).⁸³

Evaluationsorganisationen führen Evaluationen durch und leiten die Evaluationsergebnisse weiter zum Stakeholder.⁸⁴ Obwohl Stakeholder unterschiedliches Interesse an der Evaluation haben, werden die Evaluationsverfahren von Evaluationsorganisationen vorbereitet. Die Evaluationsorganisation haben nach wie vor mehr Informationen für die Evaluation als Stakeholder. Es führt zu Informationsasymmetrie zwischen beiden. In diesem Sinne entsteht das Prinzipal-Agenten-Problem (PAP) zwischen Evaluationsorganisationen und Stakeholdern. Wenn die Informationen, die Evaluationsorganisationen (als ‚Agent‘) für die Evaluationen angewandt haben, den Stakeholdern (als ‚Prinzipal‘) nicht vollständig bekannt geworden sind, können die Stakeholder die Evaluationsverfahren nicht nachvollziehen und nachprüfen.

Aus dem Prinzipal-Agenten-Problem kann für „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ folgendes gelernt werden:

Die Verfahren der Evaluation sollten von Stakeholdern nachvollziehbar sein.

Die in der Evaluation angewendeten Informationen sollten nachprüfbar sein.

3.3 Fazit: Entwicklung von Kriterien

In Rahmen dieses Abschnitts wurden wichtige bestehende Evaluationsmodelle (z.B. Fourth Generation Evaluation Model & Empowerment Evaluation Model) und Ansätze zur Qualitätsverbesserung von Evaluationen (z.B. Quality Function Deployment System & Prinzipal-Agenten-Problem) diskutiert, die die Grundlage für die jetzt folgende Auswahl der Kriterien zur Analyse der Stakeholderorientierung von Evaluationen bilden. Abbildung 7 zeigt

⁷⁸ Vgl. Macho-Stadler & Perez-Castrillo 1997, 9ff.

⁷⁹ Vgl. Fritsch et al. 2001, 214; Arrow 1986, 1184 und Haberer 1996, 34.

⁸⁰ Vgl. Macho-Stadler & Perez-Castrillo 1997, 9ff.

⁸¹ ‚*Screening*‘ beinhaltet die Selbstinformation oder die Einschaltung spezialisierter Dritter (vgl. Fritsch et al. 2001, 219).

⁸² Methoden des ‚*Signaling*‘ wären etwa der Aufbau von Reputation, die Übernahme von Garantieleistungen und/oder die Vereinbarung von Selbsthalten sowie von Schadenfreiheitsrabatten (vgl. Fritsch et al. 2001, 219).

⁸³ Vgl. Fritsch et al. 2001, 219; Haberer 1996, 36.

⁸⁴ Vgl. Newman et al. 1980, 29.

in welchem Zusammenhang die diskutierten Charakteristika zu den Kriterien der weiteren Analyse stehen.

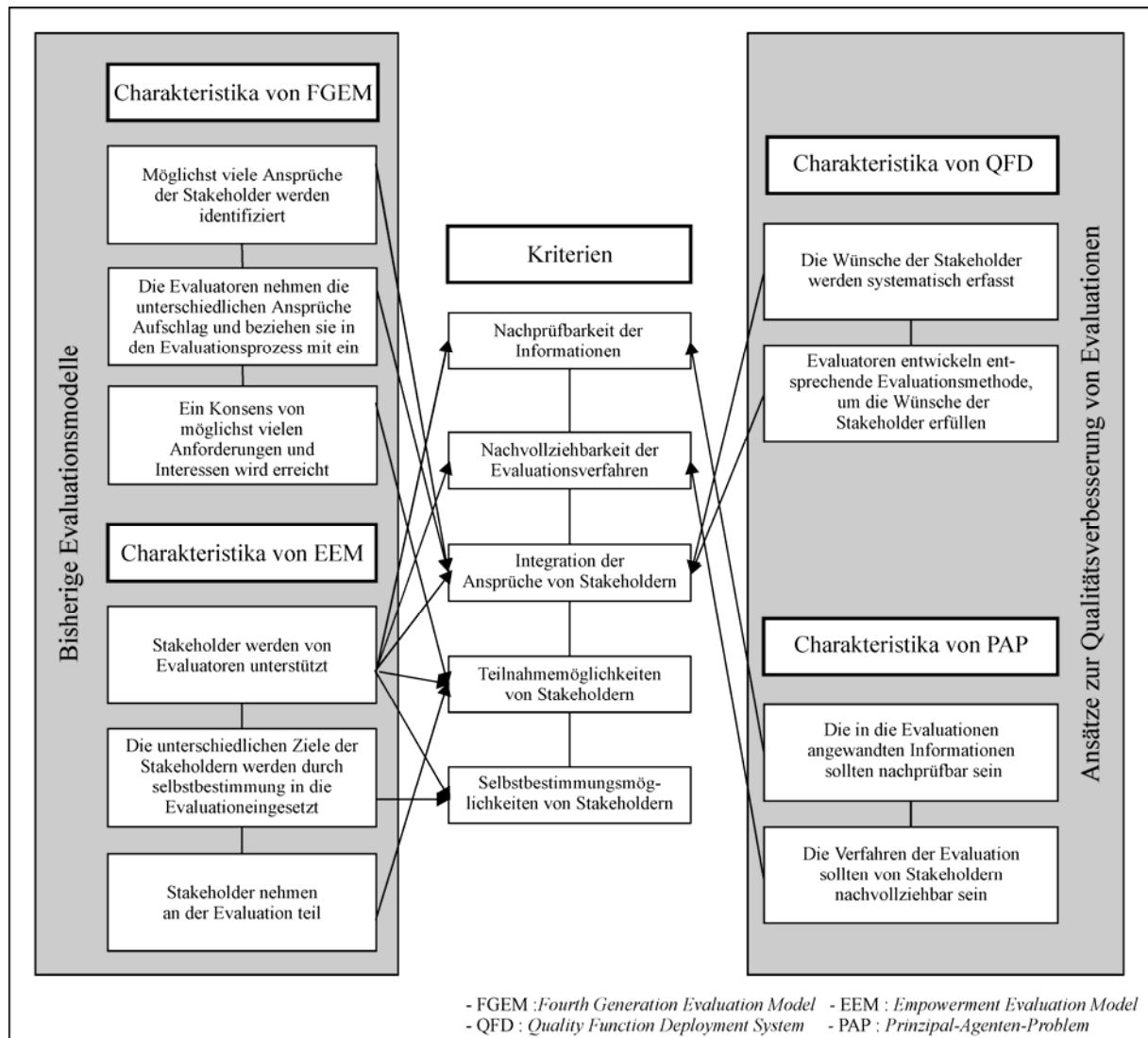


Abb. 7: Gegenüberstellung der Charakteristika zu den Kriterien der weiteren Analyse

Die Kriterien beziehen sich auf ‚Nachprüfbarkeit der Informationen‘, ‚Nachvollziehbarkeit der Evaluationsverfahren‘, ‚Integration der Ansprüche von Stakeholdern‘, ‚Teilnahmemöglichkeiten von Stakeholdern‘ und ‚Selbstbestimmungsmöglichkeiten von Stakeholdern‘

Das erste Kriterium ‚Nachprüfbarkeit der Informationen‘ lässt sich auf zwei Charakteristika der PAP und EEM zurückzuführen, „Die in die Evaluationen angewandte Informationen sollten nachprüfbar sein“ (PAP) und „Stakeholder werden von Evaluatoren unterstützt“ (EEM). Informationen sind die Grundlage von Evaluationen. Die Unternehmen sind meist die Informationsquelle. Stakeholder können daher aus den Rohinformationen, also z.B. aus den Antworten der Unternehmen auf einzelne Bewertungsfragen, Nutzen ziehen und prüfen, ob die Evaluationen richtig durchgeführt worden sind. Je besser nachprüfbar die in den Evaluationen eingesetzten Informationen sind, desto eher können die Stakeholder den Evaluationsorganisationen und ihren Leistungen vertrauen.

Das zweite Kriterium ‚*Nachvollziehbarkeit der Evaluationsverfahren*‘ bezieht sich auf zwei Charakteristika von PAP und EEM, „Die Verfahren der Evaluation sollten von Stakeholdern nachvollziehbar sein“ (PAP) und „Stakeholder werden von Evaluatoren unterstützt“ (EEM). Selbst wenn die in den Evaluationen eingesetzten Informationen nachprüfbar sind, können Stakeholder sich von der Qualität der Evaluationsergebnisse nicht überzeugen, wenn die Evaluationsverfahren nicht nachvollziehbar sind. Deswegen ist es wichtig, dass die Evaluationsverfahren transparent sind.

Das dritte Kriterium ‚*Integration der Ansprüche von Stakeholdern*‘ bezieht sich auf fünf Charakteristika der FGEM, EEM und QFD, „Möglichst viele Ansprüche der Stakeholder werden identifiziert“ (FGEM), „Die Evaluatoren nehmen die unterschiedlichen Ansprüche auf und beziehen sie in den Evaluationsprozess mit ein“ (FGEM), „Stakeholder werden von Evaluatoren unterstützt“ (EEM), „Die Wünsche der Stakeholder werden systematisch erfasst“ (QFD) und „Evaluatoren entwickeln entsprechende Evaluationsmethode, um die Wünsche der Stakeholder zu erfüllen“ (QFD). Die unterschiedlichen Ansprüche von Stakeholdern sollen identifiziert, beobachtet und letztlich in die Evaluationen integriert werden, wodurch die Dialogfunktion⁸⁵ einer Evaluation ermöglicht wird. Diese Integrationen der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluationen können durch die Evaluationskriterien und die Gewichtungen der einzelnen Kriterien nachgeprüft werden.

Das vierte Kriterium ‚*Teilnahmemöglichkeiten von Stakeholdern*‘ bezieht sich auf drei Charakteristika von FGEM und EEM, „Ein Konsens von möglichst vielen Anforderungen und Interessen wird erreicht“ (FGEM), „Stakeholder werden von Evaluatoren unterstützt“ (EEM) und „Stakeholder nehmen an der Evaluation teil“ (EEM). Durch die Möglichkeit, an der Evaluation teilzunehmen, können sich die Stakeholder sich mehr für die Evaluation engagieren und es ermöglicht die Berücksichtigung ihrer Erwartungen.

Das fünfte Kriterium ‚*Selbstbestimmungsmöglichkeiten von Stakeholdern*‘ bezieht sich auf zwei Charakteristika von EEM, nämlich „Stakeholder werden von Evaluatoren unterstützt“ und „Die unterschiedlichen Ziele der Stakeholdern werden durch Selbstbestimmung in die Evaluation eingesetzt“. Wenn die Stakeholder Evaluation selbst bestimmen können, können sie dafür sorgen, dass ihre Erwartungen bestmöglich erfüllt werden. Dies setzt allerdings voraus, dass sie mit allen Informationen über die Evaluation ausgestattet werden. Das nächste Kapitel geht auf die Analyse der bestehenden Evaluationen der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen mit den hier entwickelten Kriterien ein.

⁸⁵ Siehe 2.1.1 und 2.3.2 für die Funktionen einer Evaluation und für die Zusammenhänge mit der Erwartungen und Einfluss von Stakeholder auf Evaluation.

4 KATEGORISIERUNG UND ANALYSE DER BESTEHENDEN ANSÄTZE ZUR EVALUATION DER NACHHALTIGKEIT VON UNTERNEHMEN

Im Rahmen dieses Kapitels werden bestehende Evaluationsansätze der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen kategorisiert. Anschließend werden drei ausgewählte Ansätze zur Evaluation unter Berücksichtigung der fünf in Abschnitt 3.3 entwickelten Kriterien hinsichtlich ihrer Stakeholderorientierung analysiert.

4.1 Kategorisierung der Ansätze zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen

Es existiert eine Vielzahl von Ansätze zur Evaluation der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit von Unternehmen.⁸⁶

Es kann zwischen drei verschiedenen Formen der Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen unterschieden werden:

- (1) Bewertungen der Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen,
- (2) ethisch-ökologische Bewertungen von Unternehmen und
- (3) Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen zur Aufnahme in Nachhaltigkeitsindizes.

(1) Typ 1: Bewertungen der Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen

Tabelle 4 zeigt einige der bekanntesten Bewertungsorganisationen, die Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen mit eigenen Bewertungsverfahren bewerten.⁸⁷

Organisation	Webseite	Untersuchte Märkte
Deloitte Touche Tohmatsu	www.deloitte-sustainable.com	weltweit
Future/IÖW	www.ranking-umweltberichte.de	D
SustAinability/UNEP	www.sustainability.com	weltweit
Stratos	www.stratos-sts.com	CA

Tabelle 4: Einige der bekanntesten Bewertungsorganisationen über Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen⁸⁸

Im folgenden werden die oben in der Tabelle 4 genannten Bewertungsorganisationen und ihre Bewertungen kurz vorgestellt.

⁸⁶ Vgl. Clausen et al. 2002, 160; Deml & May 2002, 231; Haßler & Deml 1998, 16.

⁸⁷ Parallel dazu gibt es auch einige nicht von Organisationen sondern von einzelnen Forschern entwickelt und angewandten Evaluationen. Hierzu zählen z.B. Davis-Walling-Batterman Scoring-System (vgl. Davis-Walling & Batterman 1997) und ‚A benchmark tool to evaluate corporate policy and reports‘ von Krut & Munis (vgl. Krut & Munis 1998).

⁸⁸ Vgl. Clausen et al 1998; SustainAbility & UNEP 1996; SustainAbility & UNEP 1997; SustainAbility & UNEP 2000; Morhardt et al. 2002; Stratos 2001.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte Touche Tohmatsu' bietet das ‚Deloitte Sustainability Reporting Scorecard-Tool (DSRS)‘ an, mit dem die Anwender zu jedem Bewertungsaspekt detaillierte Informationen und Hilfestellungen erhalten, wie ein Report bewertet und benotet werden kann. Das DSRS-Tool hat zwei Nutzergruppen im Auge. Die Unternehmen sollen bei der Reporterstellung unterstützt werden und den Reportnutzern soll zu einer besseren Beurteilung von Qualität und Wert von Reports verholfen werden.

Future/IÖW

Im Rahmen des von Future e.V. koordinierten Forschungsprojekts "Umweltberichterstattung" unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH (IÖW) wurde 1994 das erste Ranking von Umweltberichten in Deutschland durchgeführt. Damals wurden anhand von Befragungen der Anspruchsgruppen wie Kunden, Behörden, Umweltverbänden und anhand der Auswertung verschiedener Veröffentlichungen zum Thema Umweltberichterstattung Kriterien für gute Umweltberichte und Umwelterklärungen ermittelt. Anforderungen der EG-Öko-Audit-Verordnung wurden einbezogen. Mit Hilfe der Erfahrungen der 1995 und 1998 durchgeführten Rankings wurden für das im Jahr 2000 durchgeführte Ranking branchenspezifische Kriterien für die Bewertung eingesetzt.

SustainAbility-UNEP

In Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) führt SustainAbility das „Engaging Stakeholders Program“ durch, welches sich speziell dem Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung widmet. 1996 wurden die Umweltberichte von 40 Unternehmen bewertet. Es folgten weitere 100 Umweltberichte im Jahr 1997. In der Serie von „Benchmark Surveys“ wurde im November 2000 die vierte Ausgabe „The Global Reporters“ lanciert, welche sich ganzheitlich dem Thema Nachhaltigkeit widmet, und die den ersten internationalen Vergleich unternehmerischer Berichterstattung vorstellt. Im Jahr 2001 wurde ein Bericht „Virtual Sustainability“ veröffentlicht, der einen Ansatz zur internetbasierten Nachhaltigkeitsberichterstellung vorstellt.

Stratos

Im Jahr 2001 hat Stratos Inc. in Kanada den ‚GRI Plus Approach (GPA)‘ entwickelt, um zu prüfen, wie die kanadischen Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung abschneiden. Bei dieser Untersuchung wurden die „Qualität“ und „Verständlichkeit“ von 35 Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten kanadischer Unternehmen analysiert. Die Methode des GPA basiert grundsätzlich auf den ‚GRI Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance (GRI Guideline)‘⁸⁹. Dazu wurden zusätzliche soziale und ökonomische Kriterien bzw. einige nationale

⁸⁹ Vgl. GRI 2000.

Kriterien einbezogen, damit die voraussichtlichen Erwartungen der kanadischen Benutzer erfüllt werden können.

(2) Typ 2: Ethisch-ökologische Bewertungen von Unternehmen

Gegenwärtig beschäftigen sich weltweit etwa 50 Institute bzw. Organisationen mit ethisch-ökologischen Unternehmensbewertungen.⁹⁰

Tabelle 5 zeigt einige der bekanntesten Öko-Rating-Agenturen auf.

Organisation	Webseite	Untersuchte Märkte	Sitz
CENTRE INFO	www.centreinfo.ch	CH	Fribourg
EIRIS	www.eiris.org	GB	London
ERI	www.eco-rating.com	weltweit	Zürich
FIFEGA	-	weltweit	Wien
Global Responsibility	www.global-responsibility.com	weltweit	Stockholm
HUI	www.hamburger-umweltinst.org	weltweit	Hamburg
IMUG	www.imug.de	D·A·CH	Hannover
INNOVEST	www.innovestgroup.com	weltweit	London
INRATE	www.inrate.ch	weltweit	Zürich
OEKOM RESEARCH	www.oekom.de	weltweit	München
SCORIS	www.scoris.de	weltweit	Hannover
SÜDWIND	www.suedwind-institut.de	Weltweit	Siegburg

Tabelle 5: Einige der bekanntesten Öko-Rating-Agenturen⁹¹

Im folgenden wird auf einige der in Tabelle 5 genannten Öko-Rating-Agenturen und ihre Aktivitäten kurz eingegangen.⁹²

- CENTRE INFO

Das 1990 mit Mitteln der privaten Stiftung Fondation Duchemin aufgebaute Centre Info in Fribourg/Schweiz analysiert und bewertet das Verhalten und die ethisch-ökologische Performance von Unternehmen und Ländern. Das Centre Info ist Gründungsmitglied der Siri Group und bietet v.a. für Fonds und institutionelle Anleger ein Portfolio-Screening und Monitoring an. Es bietet auch ein Informationspaket an, in dem man die Umwelt- und Sozialberichte von Unternehmen aus aller Welt sowie spezielle, meist schwer zugängliche Materialien zu ökologischen und sozialen Unternehmensaspekten erhalten kann.

⁹⁰ Vgl. Deml & May 2002, 231. Im Jahr 1998 gab es rund 30 Organisationen im Bereich des Öko-Rating (vgl. Haßler & Deml 1998, 16; Goetz & Czymmek 2002, 16).

⁹¹ Vgl. Haßler & Deml 1998, 16f.; Deml & May 2002, 230ff.; Goetz & Czymmek 2002, 16ff.

⁹² Folgende Darstellungen von Öko-Rating-Agenturen sind in Anlehnung an MISTRA 2001; Deml & May 2002; Goetz & Czymmek 2002; Haßler & Deml 1998 und ihren jeweiligen Webseiten.

ERI (Eco Rating International)

ERI wurde 1992 als die erste weltweit tätige Rating-Agentur in Zürich gegründet. Investoren, Unternehmens- und Produkterfinder und Gewerkschaften sind die Hauptauftraggeber.⁹³ ERI verfügt über eine umfangreiche Produktpalette, d.h. es werden entsprechend der Lebensphase und der Aggregationsstufe des zu bewertenden Produkts passende Ratings angeboten, bspw. das ECO-Agro Rating (für Land- und Forstwirtschaft), das ECO-Tech Rating (für industrielle Prozesse) oder das Eco-Corp Rating (branchenunabhängige Bewertung eines gesamten Unternehmens).⁹⁴ Da sich ERI nach den Wünschen der Auftraggeber richtet, wurde nur einige begrenzte Anzahl der Ergebnisse durchgeführter Ratings veröffentlicht.

HUI (Hamburger Umwelt Institut)

Das HUI ist ein nichtkommerzieller, unabhängiger Verein, der sich vorwiegend mit der wissenschaftlichen Betrachtung ökologischer Themengebiete befasst. 1990 begann das HUI an der Arbeit der ersten Top50-Studie, in der das HUI 50 der weltweit umsatzstärksten Chemie- und Pharmaunternehmen unter ökologischen Aspekten bewertet hat. Die Top50-Untersuchung wurde mit dem Ziel gestartet, die Öffentlichkeit über die ökologische Performance der Unternehmen umfassender zu informieren. Die Resultate der ersten Untersuchung wurden 1994 veröffentlicht. Danach folgten die zweite Veröffentlichung 1996 und die dritte 1999.

IMUG (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft)

Das IMUG wurde 1992 als ein praxisorientiertes Aninstitut an der Universität Hannover gegründet. Es veröffentlichte die Bücher ‚Unternehmenstester‘⁹⁵, in denen Unternehmen aus Sicht von Verbraucher- und Umweltverbänden bewertet wurden. 1995 wurde die IMUG Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovation mbH gegründet. Sie berät Unternehmen und Organisationen, die mit sozialen und ökologischen Innovationen am Markt erfolgreich sein wollen.

INRATE

INRATE wurde 2001 von NEST und INFRAS gegründet. NEST ist eine unabhängige Schweizer Pensionskasse für kleine und mittlere Unternehmungen und verwaltet seit 1983 sämtliche Vorsorgegelder nach ökologisch-ethischen Kriterien. INFRAS forscht und berät seit 25 Jahren mit einem breiten Themenspektrum. Das gemeinsam entwickelte Öko-Rating-System wird für eine Bewertung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Unternehmen eingesetzt. Kunden von INRATE sind neben Nest u.a. die vier Raiffeisen Futura Fonds.

⁹³ Vgl. Goetz & Czymmek 2002, 16; Fichter & Grünwald 1995, 14.

⁹⁴ Vgl. Figge 2000, 48ff.; Goetz & Czymmek 2002, 17.

⁹⁵ Vgl. Imug 1997.

OEKOM RESEARCH

1993 hat der Umweltmedienvorlag Ökom GmbH ein Modell zum Umwelt-Rating von Unternehmen vorgestellt. Vier Jahre später wurden die Öko-Ratingaktivitäten vom Ökomverlag in eine eigenständige AG ausgegliedert. Seit 1998 bietet Oekom seine Dienste auch online an und hat bereits zahlreiche Unternehmen und Branchen untersucht. Oekom Research hat Bewertungen von rund 600 großen Unternehmen erstellt, daneben noch von rund 200 Unternehmen aus den Branchen erneuerbare Energien, ökologische Landwirtschaft und Gesundheit. Zu den Oekom-Kunden zählen u.a. die SEB Invest, Metzler Investment, UBS Asset Management und mehrere österreichische Fondgesellschaften.

(3) Typ 3: Ansätze zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen zur Aufnahme in Nachhaltigkeitsindizes

Im Lauf der 90er-Jahre kamen eine Reihe von Indizes auf den Markt, die nicht nur nach finanziellen sondern auch nach sozial-ökologischen Kriterien ausgewählte Aktien umfassen.⁹⁶ Manche haben ihre eigene Bewertungsverfahren zur Auswahl der Unternehmen zur Aufnahme in die Indizes.

Tabelle 6 zeigt einige der bekanntesten Nachhaltigkeitsindizes, in denen jeweils eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen vorausgesetzt wird.

Index	Entwickler	Eintritt	Untersuchte Märkte
Arese sustainable performance index (ASPI)	ARESE	2001	weltweit
Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI)	SAM Sustainability Group	1999	weltweit
Ethibel Sustainability Index (ESI)	Ethibel	2002	weltweit

Tabelle 6: Einige der bekanntesten Nachhaltigkeitsindizes von Unternehmen⁹⁷

Im folgenden werden einige der in der Tabelle 6 angegebenen Nachhaltigkeitsindizes und die dazu angewandten Bewertungsverfahren kurz dargestellt.⁹⁸

Arese sustainable performance index (ASPI)

Das französische Institut Analyses et Recherches Sociales sur les Entreprises (Arese) wurde Anfang 1996 von den Banken Caisses d'Épargne und Caisse des Dépôts als Recherche- und Analyseagentur gegründet. Im Juli 1996 wurde die ASPI Familie auf den Markt gebracht. Die ASPI Eurozone zeigt finanzielle Performance von 120 Unternehmen

⁹⁶ Vgl. Deml & May 2002, 134.

⁹⁷ Vgl. Deml & May 2002, 134ff.; www.arse-sa.com/Indice; www.ethibel.org/subs_e/4_index/main.html. Tabelle 6 schließt den Natur-Aktien-Index (NAI) aus, weil er für die Auswahl der Unternehmen kein Bewertungsverfahren verwendet. Die Unternehmen werden in den NAI aufgenommen, wenn sie bestimmten ökologischen und ethischen Kriterien genügen.

⁹⁸ Vgl. z.B. MISTRA 2001; Deml & May 2002; Goetz & Czymmek 2002; Haßler & Deml 1998).

in der Eurozone auf. Die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen werden mit Hilfe der Scoring-Methodik von Arese analysiert, bevor entschieden wird, ob sie in den Index aufgenommen werden können.

Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)

Seit September 1999 berechnet die SAM Sustainability Group⁹⁹ aus Zürich zusammen mit dem amerikanischen Index-Anbieter Dow Jones den Dow Jones Sustainability Group Index. Als erster weltweiter Nachhaltigkeitsindex hat er zum Ziel, das Maß der Nachhaltigkeit der weltweit führenden Unternehmen zu bewerten. In den „Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)“ wurden mehr als 300 der 3.000 im Dow Jones Global Index notierten Titel aufgenommen. „Corporate Sustainability Assessment (CSA)“ heißt das in dieser Bewertung eingesetzte Verfahren. Um die Chancen und Risiken der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Unternehmen zu bewerten, nimmt die CSA Kriterien auf, die teilweise generisch und teilweise industriespezifisch sind.

Ethibel Sustainability Index (ESI)

Das Forschungsinstitut ETHIBEL wurde 1992 in Brüssel gegründet. Es ist ein unabhängiges Institut für nachhaltiges und ethisches Investieren. Es unterstützt Banken und Börsengesellschaften, ihr Angebot an nachhaltigen Spar- und Anlagemodellen zu entwickeln. 2002 hat Ethibel einen Nachhaltigkeitsindex vorgestellt. Zur Auswahl der Unternehmen für die Indizes verwendet Ethibel ein eigenes Bewertungsverfahren, in dem u.a. soziale Verantwortung und ökologische sowie ökonomische Strategien des Unternehmens, Politik berücksichtigt werden.

Im folgendem Abschnitt werden drei ausgewählten Evaluationsverfahren analysiert, nämlich ‚Deloitte Sustainability Reporting Scorecard‘ von Deloitte Touche Tohmatsu (Typ 1), ‚Corporate Environmental Rating‘ von Oekom Research (Typ 2) und ‚Corporate Sustainability Assessment‘ von SAM Sustainability Group (Typ 3).

⁹⁹ Die SAM Sustainability Group betreut nicht nur das Nachhaltigkeits-Rating für die DJSGI-Titelauswahl, sondern ist auch in der Vermögensverwaltung tätig und leitet die in Zürich börsennotierte Sustainable Performance Group (SPG), die ähnlich einem Fonds als Beteiligungsholding aufgebaut ist (vgl. Deml & May 2002, 142).

4.2 Typ 1: Deloitte Sustainability Reporting Scorecard (DSRS/Deloitte Touche Tohmatsu)

4.2.1 Kurzbeschreibung der Evaluation¹⁰⁰

Das Softwaretool gliedert sich in sechs Teile (vgl. Abbildung 8), denen insgesamt 30 Kriterien¹⁰¹ zugeteilt sind. Durch das Tool werden die „Wirksamkeit der Kommunikation“ durch den Bericht, sowie die Fähigkeit, „Glaubwürdigkeit zu erzeugen“ bewertet.

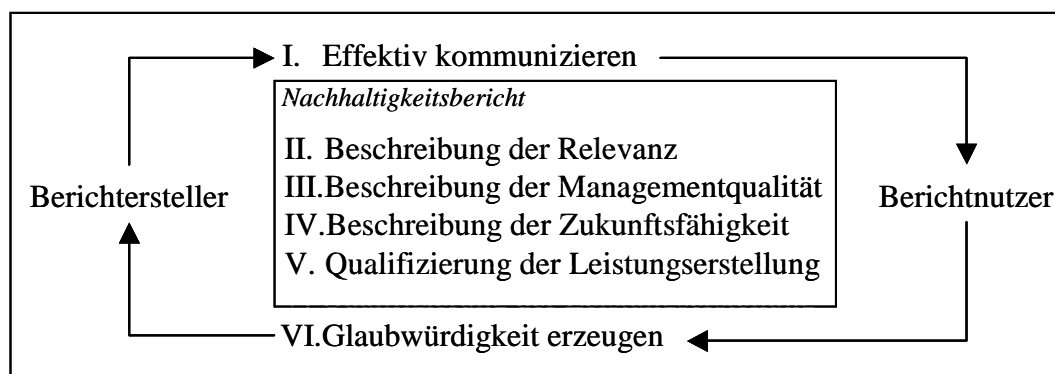


Abb. 8: Überblick der DSRS (übersetzt aus Lehni 2001, 45)

Die Teile I und VI umfassen diejenigen Aspekte, die in der Berichterstattung explizit enthalten sein sollen. In Teil II wird die „Beschreibung der Relevanz“ bewertet. Die zentrale Frage ist bei diesem Schritt: „Wer ist wodurch betroffen?“. Die berichtende Organisation soll in ihrem Bericht an zentraler Stelle die für die Zukunftsfähigkeit ihrer Tätigkeit und ihres Geschäfts relevanten Themenkreise beschreiben. Der nächste Abschnitt (Teil III) befasst sich mit der Beschreibung der Managementqualität. Darin wird beurteilt, wie die bericht-erstattende Organisation ihr Engagement in die Zukunftsfähigkeit und die Qualität der damit zusammenhängenden Managementstrukturen demonstrieren kann. Wesentliche Elemente in diesem Teil sind Visionen, Strategien, Verpflichtungen, Verantwortlichkeiten, Umsetzung, Managementsysteme, Integrationen in die Geschäftsprozesse, sowie Risiko-/Chancen-Management. Teil IV fragt die für die Zukunftsfähigkeit wichtigen Bereiche der Innovation und Wertschöpfungskette, den Einbezug wichtiger Stakeholder-Gruppen, wie z.B. Mitarbeiter, Kreditgeber und die Mitwirkung bei der Entwicklung politischer Rahmenbedingungen ab. Teil V schließlich befasst sich mit der Quantifizierung der Leistungserstellung in Form von messbaren Indikatoren, mit deren Aussagefähigkeit und zeitlichen Entwicklung, sowie der Interpretation der Daten und Vergleichsmöglichkeiten.

Jeder Evaluationsaspekt kann mit Noten auf einer Skala von 0 bis 4 zwischen „Keine Antwort oder sehr ungenügend“ und „hervorragend“ bewertet werden (vgl. Tabelle 7).

¹⁰⁰ Siehe Lehni 2001 und Deloitte Touche Tohmatsu (internet) für detaillierte Information über Deloitte Sustainability Reporting Scorecard.

¹⁰¹ Siehe Tabelle 8.

Punktzahl	Ebene	Total (in %)
0	Keine Antwort oder sehr ungenügend	0%
1	Wenig erwähnt, unterdurchschnittlich	25%
2	wichtige Aspekte sind meist abgedeckt, durchschnittlich	50%
3	Überdurchschnittlich	75%
4	hervorragend	100%

Tabelle 7: Die Scoring-Methodik der DSRS¹⁰²

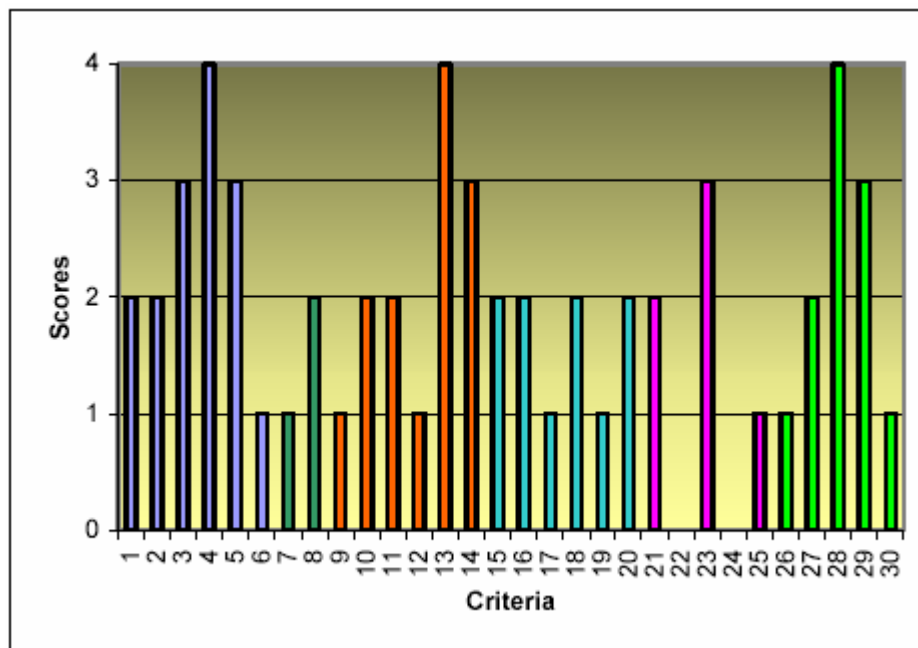
4.2.2 Analyse anhand der Kriterien

4.2.2.1 Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation

Die Informationen, die durch die DSRS bewertet werden, sind hauptsächlich die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen. Es ist von daher möglich, die Informationen nachzuprüfen, wenn die Berichte zur Verfügung stehen.

4.2.2.2 Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens

Im letzten Schritt der Durchführung von DSRS werden zwei verschiedene Evaluationsgrafiken erstellt (vgl. Abbildung 9 und 10).

Abb. 9: Erste Darstellung der Evaluationsgrafik von DSRS: Punktstände der 30 Kriterien¹⁰³

¹⁰² Übersetzt aus <http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFINALA4.pdf> (zugegriffen am 02.07.02).

¹⁰³ <http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFINALA4.pdf> (zugegriffen am 02.07.02).

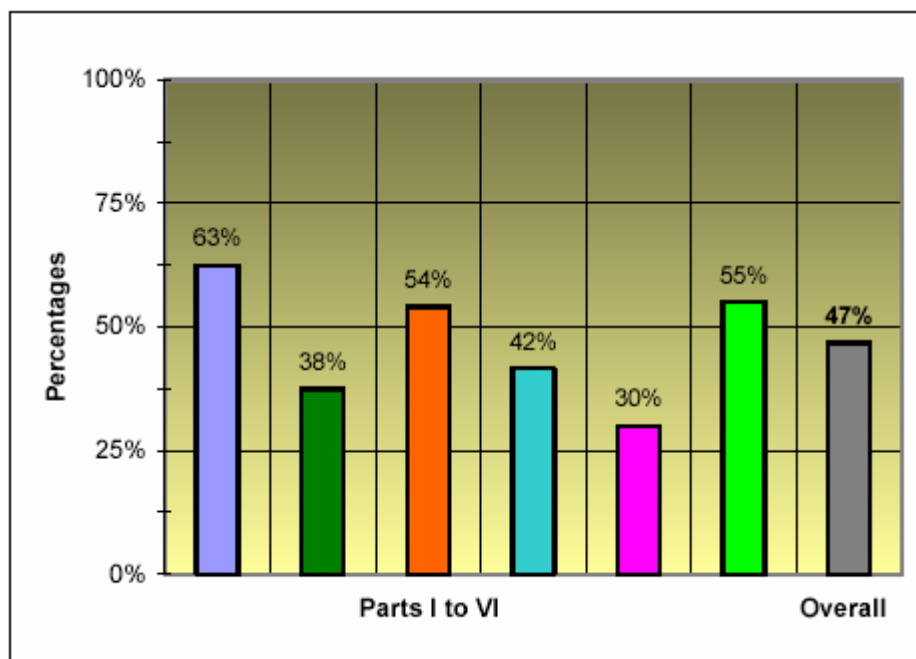


Abb. 10: Zweite Darstellung der Evaluationsgrafik von DSRs: Prozentanteile der Klassen¹⁰⁴

In diesen Grafiken findet man nicht nur die durch die Evaluation zum Unternehmen gegebene Gesamtpunkte oder Prozente, sondern auch die Bewertung des Unternehmens anhand jedes einzelnen Kriteriums. Sie können aufzeigen, wo sich die Schwächen bzw. Stärken des Nachhaltigkeitsberichts eines Unternehmens befinden. Dies ermöglicht auch den Stakeholdern, die Verfahren der Evaluation nachzuvollziehen.¹⁰⁵

4.2.2.3 Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation

Klasse	Kriterien
Effektiv kommunizieren	Darstellen des Unternehmenskontexts
	Befolgen der Grundprinzip von Berichterstellung (Periode, Bereich und Einheit)
	Umfassen der qualitativen Charakteristika
	Darstellen mit effektiver Struktur
	Optimieren der Lesbarkeit (Sprache, Abbildung, Navigationstool, usw.)
	Möglichkeit des Schnelllesens (Zusammenhang, Kernindikator)
Beschreibung der Relevanz	Identifizieren und Beschreiben der Hauptstakeholder und Zielgruppe des Berichts
	Identifizieren und Beschreiben der signifikanten Aspekte
Beschreibung der Managementqualität	Anbieten der Vision und Strategie für nachhaltige Entwicklung
	Anbieten des Engagements von Top-Management
	Charakterisieren der Verantwortung und organisatorischer Struktur
	Darstellen der Aktion (Ziel und Programme)

¹⁰⁴ <http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFINAL4.pdf> (zugegriffen am 02.07.02).

¹⁰⁵ Wie im Abschnitt 2.3 diskutiert, haben die Stakeholder großes Interesse an partiellen Evaluationsergebnissen. Idealerweise richten sich diese partiellen Evaluationsergebnisse an ihren eigenen Erwartungen aus. Hierzu dient eine solche Evaluationsgrafik, wie in Abbildung 10.

	Beschreiben des Managementsystems und dessen Integration in den Betrieb
	Beschreiben der Chancen und Risiken von Management
Beschreibung der Zukunftsfähigkeit	Beschreiben der Innovation für Nachhaltigkeit
	Darstellen des nachhaltigen Werts
	Beschreiben der finanziellen Implikationen (Aufwand, Gewinn, usw.)
	Darstellen der Beziehung mit Mitarbeiter (Wissensmanagement)
	Einbeziehen mit Stakeholdern (Regierung, Kunden, NGOs, usw.)
	Beschreiben der Strategie für Nachhaltigkeit
Qualifizierung der Leistungserstellung	Anwenden der bedeutenden Metrik und Indikatoren
	Spezifizieren der Datenqualität und Exaktheit
	Aufzeigen der Trend (Performance durch Dauer)
	Beschreiben der Ziele
	Anbieten der Interpretation und Benchmark (Kontext und Vergleichbarkeit)
Glaubwürdigkeit erzeugen	Darstellen des Engagements mit Stakeholdern
	Optimieren der Gleichgewicht von Issues
	Beschreiben der Realität
	Anbieten der Verfügbarkeit und Interaktivität für weitere Informationen und Feedback
	Anbieten der Verifikation

Tabelle 8: Kriterien der DSRS¹⁰⁶

Wie die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder in eine Evaluation einbezogen worden sind, kann man durch die in der Evaluation eingesetzten Kriterien feststellen. Tabelle 8 stellt 30 Kriterien dar, die für die DSRS angewandt werden.

Obwohl sich das Tool auf die „Wirksamkeit der Kommunikation“ durch einen Bericht, sowie auf die Fähigkeit, „Glaubwürdigkeit zu erzeugen“ konzentriert,¹⁰⁷ muss die Erwartung der Stakeholder an der Wirksamkeit der Kommunikation nicht dem entsprechen. Es gibt auch unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie die Glaubwürdigkeit eines Berichts evaluiert werden sollte. In diesem Zusammenhang zeigen die 6 Kategorien bzw. die 30 Kriterien (vgl. Tabelle 8), die in dieser Evaluation einbezogen sind, die Integration der Ansprüche von Stakeholder nicht eindeutig auf.

4.2.2.4 Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation

Die DSRS erlaubt keine Teilnahme der Stakeholder an der Evaluation. Wie die Tabelle 7 darstellt, wird die Scoring-Methodik, die die Ergebnisse der Evaluationen entscheidend beeinflusst¹⁰⁸, von Evaluatoren bestimmt. Die Stakeholder können den Bericht weder selbst evaluieren noch die Bestimmung der Evaluation beeinflussen.

¹⁰⁶ Übersetzt aus [http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFIN ALA4.pdf](http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFIN%20ALA4.pdf) (zugegriffen am 02.07.02).

¹⁰⁷ Vgl. Lehni 2001, 45.

¹⁰⁸ Der Einfluss von Evaluationsorganisationen auf die Evaluation durch Auswahl der Evaluationskriterien und Evaluationsmethode wurde im Abschnitt 2.3.1 diskutiert.

4.3 Typ 2: Corporate Environmental Rating (CER/Oekom Research)

4.3.1 Kurzbeschreibung der Evaluation

CER erzielt, die Ökologieorientierung eines Unternehmens zu bewerten.¹⁰⁹ Um diese subjektive Größe bemessen zu können, werden drei Evaluationsschritte aufgenommen (vgl. Tabelle 9).

Schritt 1:	Analyse des betrieblichen Umfelds
Schritt 2:	Informationsbeschaffung
Schritt 3:	Beurteilung des Ratings

Tabelle 9: Evaluationsschritte des CERs¹¹⁰

(1) Schritt 1: Analyse des betrieblichen Umfelds

Im ersten Schritt des CERs wird untersucht, welche industriespezifischen ökologisch relevanten Sachverhalte Gegenstand der Untersuchung sind.¹¹¹ In diesem Schritt wird auch ein Unternehmensportrait oder Umweltkurzportrait erstellt. Dieser Schritt ist eine wichtige Voraussetzung für weitere Bewertung, bei der unterschiedliche Besonderheiten jeder Industrie berücksichtigt werden soll.

(2) Schritt 2: Informationsbeschaffung

Im nächsten Schritt werden die relevanten Informationen im Rahmen des Environmental Ratings sowohl bei den unternehmensinternen (wie z.B. Auswertung von Unternehmensinformationen sowie umfassende Unternehmensbefragung mittels Fragebogen und Interviews) als auch bei unternehmensexternen Quellen (wie. z.B. Media-Screening, Internet- und Datenbankrecherche sowie Recherche bei Experten aus der Wissenschaft und NGOs) erhoben.

Die Unternehmen sind auch aufgefordert, Selbsteinschätzungen auf einer Skala von D- bis A+ abzugeben, damit der Ist-Zustand des Unternehmens so exakt möglichst ermittelt werden kann.

(3) Schritt 3: Beurteilung des Ratings

In diesem Schritt soll das entsprechende Rating des Unternehmens beurteilt werden. Das entgeltliche Rating wird aufgrund der Bewertung der drei Untersuchungsbereiche abgeleitet, z.B. Umweltmanagement, Ökologische Produkt- und Dienstleistungsentwicklung und Umweltkennzahlen.

Für jeden Untersuchungsbereich erfolgt eine Bewertung der ökologischen Aktivitäten auf einer Skala von A+ („Das Unternehmen zeigt außergewöhnliche Leistungen“) bis D- („Das Unternehmen zeigt wenig Engagement“). Die Noten der drei Untersuchungsbereiche werden entsprechend der jeweiligen Industrieordnung zueinander gewichtet (vgl. Abb. 11) und

¹⁰⁹ Vgl. Goetz & Czymmek 2002, 10.

¹¹⁰ Vgl. Goetz & Czymmek 2002, 9ff. und <http://www.oekom.de/> (zugegriffen am 02.12.02).

¹¹¹ Vgl. Goetz & Czymmek 2002, 9.

abschließend zu einer Gesamtnote zusammengefasst. Um die unterschiedlichen Umweltauswirkungen von Industrie zu berücksichtigen, hat Oekom eine ökologische Industrieordnung vorgenommen.¹¹²

von Produkte / Dienstleistungen	niedrig	III (80:20)	IV (65:35)	V (50:50)
	mittel	II (65:35)	III (50:50)	IV (35:65)
	hoch	I (50:50)	II (35:65)	III (20:80)
<i>Umweltauswirkung</i>		niedrig	mittel	hoch
		durch Produktion		

Abb. 11: Matrix für Industrieordnung des CERs¹¹³

Sind beispielsweise die Umweltauswirkungen, die durch Produkte und Dienstleistungen hervorgerufen werden, besonders hoch, so wird dieser Untersuchungsbereich im Vergleich zur Produktion höher gewichtet. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilbranche, die in die Kategorie IV eingestuft wurde (vgl. Tabelle 10).

Branche	Umweltauswirkungen		Kategorie	Gewichtung	
	Produkte / Dienstleistungen	Produktion		ökologische Produktentwicklung	Umweltmanagement u. - kennzahlen
Automobil	hoch	mittel	IV	65%	35%
Textil	niedrig	mittel	II	35%	65%
Computer	mittel	mittel	III	50%	50%

Tabelle 10: Beispiele der Industrieordnung des CERs¹¹⁴

¹¹² Im Rahmen einer Expertenbefragung von unabhängigen Fachleuten aus Umwelt- und Wirtschaftsforschungsinstituten werden die untersuchten Industrien in fünf Kategorien (I-V) eingestuft, entsprechend ihrer Umweltauswirkungen von Produkte sowie Dienstleistungen und durch Produktion.

¹¹³ <http://www.oekom.de/> (zugegriffen am 02.12.02)

¹¹⁴ http://www.oekom.de/ag/german/env_rating.htm (zugegriffen am 02.12.02).

4.3.2 Analyse anhand der Kriterien

4.3.2.1 Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation

Die Informationen, die in dem CER verarbeitet werden, sind hauptsächlich die unternehmensinternen Informationen. Daneben werden unternehmensextern Informationen (z.B. web-basierte Informationen) einbezogen, wenn es notwendig erscheint. Aber die angewandten Informationen scheinen nicht offen gestellt zu werden. Es ist von daher nicht möglich, die Informationen nachzuprüfen, solange die einbezogenen Informationen nicht zur Verfügung stehen.

4.3.2.2 Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens

Matrix für Industrieordnung' (vgl. Abb. 11) und 'Beispiele der Industrieordnung' (vgl. Tabelle 10) zeigen deutlich auf, wie die Untersuchungsbereiche der Unternehmen, die verschiedener Industrie angehören, gewichtet werden sollen, von daher scheint das Evaluationsverfahren nachvollziehbar.

4.3.2.3 Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation

Tabelle 11 zeigt Kriterien, die für das CER angewandt werden. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die Ansprüche der Stakeholder, wie bzw. unter welchen Aspekten die Ökologieorientierung eines Unternehmens bewertet werden soll, identifiziert und integriert wurden.

Kategorie	Kriterien
Umweltmanagement	Unternehmensleitbild und -ziele
	Programm
	Ökobilanz
	Controlling
	Reporting
	Geschäftsreisen
	Kooperationen
	Büroökologie
	Beschaffung
Ökologische Produkt- und Dienstleistungsentwicklung	Maßnahmen und Ziele der ökologischen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (z.B. Langlebigkeit, Verbrauchs- und Emissionsreduktion, Vermeidung umweltschädlicher Materialien)
Öko-Effizienz	Energieverbrauch
	Wasserverbrauch
	Abfallaufkommen
	Abfallzusammensetzung
	Schadstoffe im Abwasser
	Emissionen in die Abluft

Tabelle 11: Kriterien des CERs¹¹⁵

¹¹⁵ http://www.oekom.de/ag/german/env_rating.htm (zugegriffen am 02.12.02).

4.3.2.4 Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation

Das CER erlaubt den Stakeholdern keine Möglichkeit, an der Evaluation teilzunehmen. Die Stakeholder der Unternehmen können die Informationen weder selbst evaluieren noch die Bestimmung der Evaluation beeinflussen.

4.4 Typ 3: Corporate Sustainability Assessment (CSA/ SAM Sustainability Group)

4.4.1 Kurzbeschreibung der Evaluation

Um die Chancen und Risiken der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Unternehmen zu bewerten, nimmt das CSA Kriterien auf, die teilweise generisch und teilweise industrietypisch sind.¹¹⁶

Das CSA besteht aus vier Schritten (vgl. Tabelle 12).

Schritt	Gewichtung des Fragebogens	
	Unterschrift des Unternehmensvertreters	Ohne Unterschrift
Schritt 1: Fragebogenanalyse	70 %	50 %
Schritt 2: Qualität und öffentliche Zugänglichkeit der Dokumente	20 %	33.3 %
Schritt 3: Verifizierung		
a) Glaubwürdigkeit der im Fragebogen getroffenen Aussagen	10%	16.6%
b) Prüfung möglicher kritischer Verwicklungen des Unternehmens	Wenn angebracht, wird die Performance-Kennzahl des Unternehmens heruntergestuft. Allgemein wird im Rahmen dieser Stufe jedes Unternehmen daraufhin geprüft, ob es als Sustainability-Leader in Frage kommt.	
Total	100 %	100 %

Tabelle 12: Evaluationsprozess des CSAs¹¹⁷

Zu Beginn der Evaluation bearbeiten die Evaluatoren den vom Unternehmen beantworteten Fragebogen, mit Hilfe eines Punktesystems. Die Punktzahl jeder Frage wird errechnet. Sie hängt von der Beantwortung der Frage einerseits und der Gewichtung der Themen und Bereiche andererseits ab (1. Schritt). Danach werden weitere Unternehmensdokumentationen, sowie entsprechende Informationen über das Unternehmen herangezogen und anhand ihrer Qualität und Verfügbarkeit bewertet (2. Schritt). Im dritten Schritt wird die Glaubwürdigkeit der Antworten des Fragebogens geprüft und untersucht, ob weitere kritische Einzelaspekte bestehen, die durch den Fragebogen nicht abgedeckt sind. Falls die Fragebögen von verantwortlichen Managern unterschrieben worden sind, verteilt sich das

¹¹⁶ Siehe Tabelle 14.

¹¹⁷ <http://www.sam-group.com/d/anlagephilosophie/assessment.cfm> (zugegriffen am 02.07.02).

Gewicht der gesamten Punkte zu 70% auf den Fragebogen, zu 20% auf die Bewertung der Qualität und die Verfügbarkeit von Informationen und zu 10% auf die Bewertung der Glaubwürdigkeit der Antworten des Fragebogens, sowie die Bewertung der Beteiligung von Unternehmen bezüglich der erwähnten, durch den Fragebogen nicht abgedeckten Einzelaspekte. Hat das verantwortliche Management den Fragebogen nicht unterschrieben, beträgt die Gewichtung 50% (Fragebogen), 33,3% (Bewertung der Qualität, Verfügbarkeit der Informationen) und 16,6% (Bewertung der Glaubwürdigkeit). Im vierten Schritt werden die über die erste drei Schritte analysierten Punkte zu Gesamtpunkten aggregiert (vgl. Abbildung 13).

$$TS = \Sigma[CLW*CRW*QUW*\Sigma AS*(QAW+DAW*DAS)]-QVS \quad \text{Für alle Fragen}$$

TS	=	Gesamtpunktzahl
CLW	=	Gewichtung der Klasse
CRW	=	Gewichtung des Kriteriums
QUW	=	Gewichtung der Frage
QAW	=	Gewichtung der Fragebogenanalyse
DAW	=	Gewichtung der Qualität/öffentliche Zugänglichkeit und Glaubwürdigkeit der Information
DAS	=	Bewertung der Qualität/öffentliche Zugänglichkeit und Glaubwürdigkeit der Information
AS	=	Bewertung der Frage
QVS	=	Bewertung der Verifizierung des Fragebogens

Abb. 12: Scoring-Methodik für die Gesamtpunkte bei des CSAs¹¹⁸

4.4.2 Analyse anhand der Kriterien

4.4.2.1 Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation

Fragebögen sind die vorrangigen Informationsquellen des CSAs, obwohl weitere Informationen, wie z.B. Unternehmensdokumentationen, andere Informationen über Unternehmen usw. ebenfalls berücksichtigt werden. Die einzelnen Antworten der Fragebögen werden jedoch nicht veröffentlicht, sondern nur die (stärker aggregierten) Evaluationsergebnisse.

4.4.2.2 Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens

Wie in Tabelle 12 und in Abbildung 13 dargestellt, ist die Gewichtungsstruktur und Scoring-Methodik des CSAs systematisiert. Tabelle 13 zeigt diese Systematik anhand eines Beispiels.

¹¹⁸ <http://www.sam-group.com/d/anlagephilosophie/assessment.cfm> (zugegriffen am 02.07.02).

Frage 45: Hat Ihr Unternehmen Umweltchartas ratifiziert, oder setzt es sich mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit Councils voll ein?				
_ Ja, nämlich _____				
_ Nein				
Antwort	Gewichtung der Antwort	Gewichtung der Frage (Frage 45)	Gewichtung des Kriteriums (Umweltchartas)	Gewichtung der Klasse (Strategische Chance)
Mehr als 3	100	0.4	0.25	0.15
2 oder 3	66			
1	33			
Keine Chartas	0			
Keine Antwort	0			

Tabelle 13: Ein Beispiel der Scoring-Methodik für Bewertung der Fragebogen beim CSA¹¹⁹

Die Scoring-Methodik des CSA erklärt eindeutig, wie eine Antwort auf einzelne Fragen bewertet werden soll. Beispielsweise kann ein Unternehmen in „Frage 45“ (vgl. Tabelle 13) maximal 1.5 Punkte¹²⁰ erreichen. Diese systematische Gewichtungsstruktur und Scoring-Methodik ermöglicht den Stakeholdern, das Evaluationsverfahren nachzuvollziehen.

4.4.2.3 Integration der Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation

Wie die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder in eine Evaluation einbezogen worden sind, kann man durch die in der Evaluation eingesetzten Kriterien und Gewichte feststellen. Tabelle 14 stellt sechs Bereiche und zugeordnete Kriterien sowie ihre Gewichte dar, die für das CSA angewandt werden. Durch die verschiedenen Kriterien und die Bewertungsbereiche ‚Chancen‘ und ‚Risiken‘ sollen möglichst viele Ansprüche der Stakeholder identifiziert und integriert werden können. Trotzdem haben die Kriterien und sogar Bereiche unterschiedliche Gewichte. Hierzu sollte eine verständliche Erklärung geliefert werden, aus welchen Gründen beispielsweise dem Kriterium ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ ein Gewicht von nur 5 Prozent zugeteilt wird, während z.B. das Kriterium ‚Standards für Zulieferer‘ 15 Prozent Gewicht erhält. Die Gewichtung ist in diesem Fall nicht nachvollziehbar. So wurden die Ansprüche der Stakeholder zwar möglicherweise durch die Auswahl der Kriterien, nicht aber in der Gewichtung durch die Evaluationsorganisation berücksichtigt.

¹¹⁹ Übersetzt aus <http://www.sam-group.com/e/anlagephilosophie/assessment.cfm> (zugegriffen am 02.07.02).

¹²⁰ $100 \cdot 0,4 \cdot 0,25 \cdot 0,15 = 1,5$

Klasse	Gewichtung der Klasse (in %)	Kriterien	Gewichtung des Kriteriums (in %)
Strategische Chancen	15	Strategische Planung	30
		Organisationsentwicklung	15
		Umweltchartas	25
		Einbezug von Anspruchsgruppen	30
Managementchancen	20	Wissensmanagement	10
		IT Management und IT Integration	15
		Qualitätsmanagement	10
		Berichterstattung über Umwelt, Gesundheit und Sicherheit	15
		Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	10
		Soziale Berichterstattung	12.5
		Sozialleistungen	7.5
		Mitarbeiterzufriedenheit	5
Entlohnung	15		
Industriespezifische Chancen	15	Variieren je nach Branche	Gewichtung der Frage variiert je nach Branche
Strategische Risiken	15	Corporate governance	25
		Umweltpolitik	20
		Zuständigkeiten für Umweltschutz	17.5
		Sozialpolitik	20
		Zuständigkeiten für soziale Themen	17.5
Managementrisiken	20	Risiko- und Krisenmanagement	25
		Verhaltenskodizes	5
		Umweltmanagementsysteme	12
		Öko-Performance	20
		Konfliktlösung	5
		Gleichberechtigung und Nicht-Diskriminierung	5
		Gesundheit und Sicherheitsstandards	8
		Entlassungen / Recht auf Organisation	5
		Standards für Zulieferer	15
Industriespezifische Risiken	15	Variieren je nach Branche	Gewichtung der Frage variiert je nach Branche
Total Maximum Score	100		

Tabelle 14: Kriterien und ihre Gewichte beim CSA¹²¹

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass das CSA nicht nur generische Kriterien für alle Industrien, sondern auch industriespezifische Kriterien anwendet. Diese können sehr spezifisch sein, denn durch diese Kriterien ist es möglich, dass die spezifischen Ansprüche der industrietypischen Stakeholder¹²² berücksichtigt werden.

¹²¹ <http://www.sam-group.com/d/anlagephilosophie/assessment.cfm> (zugegriffen am 02.07.02).

¹²² „Weiterbildung in Entwicklungsländern; u.a. Angebot oder Unterstützung von Ausbildungsprogrammen in allen Ländern, in denen ein Unternehmen operativ tätig ist“ wird beispielsweise für „Industriespezifische Risiken“ verwendet. (<http://www.sam-group.com/d/anlagephilosophie/assessment.cfm>.)

4.4.2.4 Teilnahme- und Selbstbestimmungsmöglichkeit der Stakeholder an der Evaluation

Das CSA bietet keine Möglichkeit für Stakeholder, an der Durchführung der Evaluation teilzunehmen. Da die beantworteten Fragebögen nicht veröffentlicht werden, haben die Stakeholder keine Möglichkeit, die Bewertung individuell zu beeinflussen.

4.5 Fazit: Ergebnisse der Analyse

Bezüglich des ersten Kriteriums ‚Nachprüfbarkeit der Informationen‘ bietet die DSRS große Möglichkeit, die Informationen nachzuprüfen, während das CER und das CSA dazu eine geringe Möglichkeit bieten. Die Gründe dafür sind, dass die über das DSRS eingesetzten Informationen aus den Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen stammen, die sich häufig zur Verfügung stellen. Im Gegensatz dazu benutzen das CER und das CSA von Unternehmen beantworteten Fragebögen und unternehmensexterne Informationen als Grundlage für ihre Evaluationen, die zur Veröffentlichung nicht vorgesehen sind. Obwohl weitere Informationen, z.B. Unternehmensdokumentationen ebenfalls berücksichtigt werden, lässt es sich besser nachprüfen, wenn die angewandten Informationen der Evaluation den Stakeholdern zur Verfügung stehen.

Alle drei Verfahren wurden in bezug auf das Kriterium ‚Nachvollziehbarkeit des Evaluationsverfahrens‘ mit „hoch“ bewertet. Die drei Evaluationsansätze erklären ihre Evaluationsverfahren, wie z.B. Scoring-Methodik, Gewichtungsstruktur, Darstellung der Evaluationsergebnisse, usw. sehr eindeutig, so dass Stakeholder sie gut nachvollziehen können.

Beim dritten Kriterium ‚Integration der Ansprüche von Stakeholdern‘ sind das CSA und die DSRS als „mittel“ eingestuft, während die CER als „niedrig“ bewertet wird. Es wird beim CER keine Integration von verschiedenen Ansprüchen der Stakeholder vorzusehen.

Bezüglich des vierten Kriteriums „Teilnahmemöglichkeit von Stakeholder“ und des fünften Kriteriums „Selbstbestimmungsmöglichkeit von Stakeholder“ wurden die drei Evaluationsansätze alle als „niedrig“ eingestuft. Keines der untersuchten Verfahren erlaubt eine Teilnahme der oder sogar eigenständige Durchführung der Bewertung durch die Stakeholder. Tabelle 15 stellt die Gesamtergebnisse der Analyse dar.
















Kriterium	DSRS	CER	CSA
Nachprüfbarkeit der angewandten Informationen der Evaluation			
Nachvollziehbarkeit der Evaluationsverfahren			
Integration der Ansprüche von Stakeholder in die Evaluation			
Teilnahmemöglichkeit von Stakeholder			
Selbstbestimmungsmöglichkeit von Stakeholder			

Tabelle 15: Ergebnisse der Analyse (Erfüllungsgrad:  hoch,  mittel,  niedrig)¹²³

Diese Ergebnisse der Analyse zeigt, dass die aktuellen Ansätze zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen nicht genügend stakeholderorientiert sind, denn nur für ein Kriterium von fünf, nämlich ‚Nachvollziehbarkeit der Evaluationsverfahren‘, wurden alle untersuchten Evaluationsansätze „hoch“ bewertet. Teilnahmemöglichkeit an der Evaluation und Selbstbestimmungsmöglichkeit von Stakeholder, mit denen die Ansprüche von Stakeholdern am höchstens in die Evaluation gebraucht werden können, sind bei untersuchten Evaluationsansätze überhaupt nicht möglich.

5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Unternehmen sind auch gesellschaftliche Institutionen und das Management muss die (legitimen) Ansprüche von Stakeholdern grundsätzlich erfassen.¹²⁴ Gute Beziehungen zu den Stakeholdern werden gerade auch für die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen als wichtig betrachtet. Für die guten Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern ist der Informations- und Erwartungsaustausch¹²⁵ mit Stakeholdern notwendig. In diesem Zusammenhang spielen die Evaluationen der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen eine große Rolle. Wegen der Vielfältigkeit und Verschiedenartigkeit der Ansprüche von Stakeholdern an die Nachhaltigkeit von Unternehmen und dem subjektiven Charakter der Nachhaltigkeit, muss in den Evaluationen der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen berücksichtigt werden, wie die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder in die Evaluationen integriert werden können.

Aus diesen Gründen wurden in dieser Studie fünf Kriterien der „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ entwickelt und die bestehenden drei Evaluationsansätze der Nachhaltigkeit von Unternehmen wurden anhand diesen Kriterien analysiert. Das Gesamtergebnis der Analyse zeigt, dass die 3 Evaluationsansätze nur teilweise eine „Stakeholderorientierung“ vornehmen. Zwar machen alle Verfahren die zugrundeliegende Methodik transparent und erfüllen damit eine wichtige Perspektive der „Stakeholderorientierung einer Evaluation“. Sie integrieren auch durch die Wahl entsprechender Evaluationskriterien die Ansprüche von Stakeholdern in die Evaluation. Trotzdem wurden in dieser Analyse einige Defizite herausgefunden: Keine der drei Evaluationsansätze bietet eine Möglichkeit zur Teilnahme und Selbstbestimmung von Stakeholdern, die zu wichtigen Perspektiven für Erreichung der Ziele von Stakeholdern gehören (vgl. Abbildung 14). Diese Defizite sollten ausgeglichen werden, um die unterschiedlichen Ziele von Stakeholdern berücksichtigen zu können und damit alle fünf Kriterien der „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ zu erfüllen.

Eine stakeholderorientierte Evaluation der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen von Unternehmen, die alle fünf Kriterien erfüllt, hat das Potential sowohl die Interessen¹²⁶ der Evaluationsorganisationen und der Unternehmen als auch die Interessen der Stakeholder besser zu berücksichtigen.



Abb. 13: Erreichung der Ziele von Stakeholdern durch Stakeholderorientierung der Evaluation

Um eine stakeholderorientierte Evaluation der Nachhaltigkeit bzw. der Nachhaltigkeitsdarstellungen in der Praxis zu erreichen, muss ein neues Bewertungsinstrument entwickelt werden, das eine individuelle Berücksichtigung der Vorstellungen der Stakeholder erlaubt. Die in dieser Studie vorgestellten fünf Perspektiven der „Stakeholderorientierung einer Evaluation“ und die Analyseergebnisse der bestehenden Evaluationsansätze sind daher nur ein erster Ansatz, der in Zukunft in weiterführenden Praxisstudien entwickelt werden muss.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Akerlof, G. A. (1970): "The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics* 84(3), 488-500.
- Arrow, K. J. (1986): "Agency and the Market", in: Arrow, K.J. & Intriligator, M. (eds.): *Handbook of Mathematical Economics*. Amsterdam u.a.: North-Holland, 1183-1195.
- Ballwieser, W. (2002): Wertorientierung und Betriebswirtschaftslehre: Von Schmalenbach bis heute. In: Macharzina, K. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien - Strukturen - Controlling; Kongress-Dokumentation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 69-98.
- Becker, B. (1997): *Sustainability assessment: A review of values, concepts, and methodological approaches*. Washington: Consultative group on international agricultural research.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H. & Besterfield-Sacre, M. (1994): *Total Quality Management*. Englewood Cliffs, New Jersey; Columbus, Ohio: Prentice Hall.
- Binswanger, H. C. (1997): „Sustainability - realistisches Ziel oder gefährliche Illusion?“, in: Binswanger, H. C. (Hrsg.): *Sustainability - eine Illusion?*. Sinzheim: Pro Universitate Verl., 16-27.
- BMU/BDI (Bundesministerium für Umwelt/Bundesverband der Deutschen Industrie) (Hrsg.) & Schaltegger, S., Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Lüneburg; Berlin: BMU/CSM.
- Botschen, G. & Stoss, K (1994): *Strategische Geschäftseinheiten: Marktorientierung im Unternehmen organisieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2002): *Integrierte Kundenorientierung : Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Bryk, A. S. (1983): *Stakeholder-based Evaluation*. San Francisco; Washington; London: Jossey-Bass Inc.
- Chin, K.-S., Pun, K.-F., Leung, W.M. & Lau, H. (2001): "A quality function deployment approach for improving technical library and information services: a case study", *Library Management*, 4(5), 195-204.
- Clausen, J., Fichter, K. & Loew, T. (1998): *Die Bewertungsskala für das Ranking der Umweltberichte*. Berlin: IÖW.
- Clausen, J., Loew, T., Klaffke, K., Raupach, M. & Schoenheit, I. (2002): *Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen*. Berlin: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) & Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (IMUG).
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Blackwell.

- Davis-Walling, P. & Batterman, S.A. (1997): "Environmental reporting by the Fortune 50 firms", *Environmental Management* 21(6), 865-875.
- Deml, M. & May, H. (2002): *Grünes Geld*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dyllick, T. (2001): „Unternehmerische Nachhaltigkeit: Anleitung für ein Leitbild“, in: Bieker, T., Gminder, C.-U. & Hamschmidt, J. (Hrsg.): *Unternehmerische Nachhaltigkeit - auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling*. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ), 5-9.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment* 11/2002, 130-141.
- Eberhardt, S. (1998): *Wertorientierte Unternehmensführung: der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verl.
- Eisenhardt, K. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fetterman, D. M. (1996): "Empowerment evaluation: an introduction to theory and practice", in: Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J. & Wandersman, A. (Eds): *Empowerment evaluation - knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, Inc., 3-48.
- Fetterman, D. M. (1997): "Empowerment evaluation and accreditation in higher education", in: Chelmsky, E. & Shadish, W.R. (Eds): *Evaluation for the 21st century - a handbook*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, Inc., 381-395.
- Fichter, K. & Grünewald, M. (1995): *Öko-Rating – Ansätze zur ökologischen Unternehmensbewertung*. IÖW-Diskussionspapier 32/95. Berlin.
- Figge, F. (2000): *Öko Rating - Ökologieorientierte Bewertung von Unternehmen*. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): *Was ist „Stakeholder Value“? - Vom Schlagwort zur Messung*. Lüneburg: Center for Sustainability Management und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston; London; Melbourne; Toronto, Pitman.
- Freimann, J. (2000): „Der überforderte Stakeholder“, *Ökologisches Wirtschaften* 2/2000, 17-19.
- Fritsch, M., Wein, T. & Ewers, H. J. (2001): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Fritz, W. (1998): „Die Marktorientierung als Grunddimension und Erfolgsfaktor der Unternehmensführung“, in: Hildebrandt, L (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 183-207.
- Glunk, U. & Wilderom, C. (1998): *High performance on multiple domains: operationalizing the stakeholder approach to evaluate organizations*. Tilburg: Center for Economic Research.

- Göbel, E. (2001): „Prozessorientierung“, in: Wächter, H & Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen: DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Gabler, 225-244.
- Götz, D., Haensch, G. & Wellmann, H. (1998): Langenscheidts Großwörterbuch Deutsch als Fremdsprache. Berlin; München; Wien; Zürich; New York: Langenscheidt.
- Goetz, F. & Czymmek, F. (2002): Der Beitrag des Öko-Rating für die unternehmerischen Stakeholder. Köln: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Köln.
- Graap, T. (2001): Nachhaltigkeit und Kooperation: Zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstyps in einer komplexen Welt. Frankfurt am Main; Berlin; Bern; Bruxelles; New York; Oxford; Wien: Peter Lang.
- GRI (2000): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance. Boston: Global Reporting Initiative.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989): Fourth generation evaluation. Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications.
- Gugenberger, B (1997): „Fragen zur Sustainability - Was leistet dieses Konzept und wohin führt es uns?“, in: Binswanger, H. C. (Hrsg.): Sustainability - eine Illusion?. Sinzheim: Pro Universitate Verl., 28-37.
- Haber, W. (1995): „Das Nachhaltigkeitsprinzip als ökologisches Konzept“, in: Fritz, O., Huber, J. & Levi, H. W. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive. Stuttgart: S. Hirzel-Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Stuttgart, 17-30.
- Haberer, A.F. (1996): Umweltbezogene Informationsasymmetrien und transparenzschaffende Institutionen. Marburg: Metropolis-Verl.
- Hardtke, A. & Prehn, M. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit - vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden: Gabler.
- Haßler, R. & Deml, M. (1998): Öko-Rating - Unternehmen im Umwelt-Check: Ergebnisse, Erfahrungen, Perspektiven. München: Ökom - Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Grevén: Eggenkamp.
- Hill, W. (1985): „Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre“, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Poeschel, 121-140.
- Holler, M. J. & Illing, G. (1991): Einführung in die Spieltheorie. Berlin; Heidelberg u.a.: Springer.
- Institut für Markt Umwelt Gesellschaft e.V. (Imug) (1997): Unternehmenstest - neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung. München: Verlag Vahlen.
- Janisch, M. (1993): Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.

- Jendrosch, T. (2001): Kundenzentrierte Unternehmensführung: Modelle, Methoden, Maßnahmen. München: Vahlen.
- Kankkunen, K. & Matikainen, E. (1995): "Broadening the concept of quality - a systems model of quality and stakeholder satisfaction", in: Näsi, J. (Ed.): Understanding stakeholder thinking. Helsinki : LSR-Publications, 237-258.
- Kiener, S. (1990): Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Krut, R. & Munis, K. (1998): "Sustainable industrial development: benchmarking environmental policies and reports", Greener Management International 21, 87-98.
- Künzel, H. (2002): Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung: Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor. München; Wien: Hanser.
- Lehni, M. (2001): „Unternehmerische Nachhaltigkeit kommunizieren - Sustainability Reporting“, in: Bieker, T., Gminder, C.-U. & Hamschmidt, J. (Hrsg.): Unternehmerische Nachhaltigkeit - auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ), 41-47.
- Macho-Stadler, I. & Perez-Castrillo, D. (1997): An Introduction to the Economics of Information. New York: Oxford University Press Inc.
- Madsen, H. & Ulhøi, J. P. (2001): "Integrating environmental and stakeholder management", Business Strategy and the Environment 10/2001, 77-88.
- Martinuzzi, A., Huchler, E., Kuffner, A. & Langer, M. E. (2001): „Von der Evaluation von Umweltfragen zur Evaluation von Nachhaltigkeit“, in: Stockmann, R. & Urbahn, J. (Hrsg.): Umweltberatung und Nachhaltigkeit - Dokumentation einer Tagung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Berlin: Erich Schmidt, 175-191.
- Marx, J.-F. (2001) : „Prozessorientierung : Zukunft betrieblicher Managementsysteme“, in: Baumast, A. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement: Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele. Stuttgart: Ulmer, 207-217.
- Mertens, D. M. (1998): Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mertens, D. M. (2000): "Institutionalizing Evaluation in the United States of America", in: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung - Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Verlag Leske + Budrich, 41-56.
- MISTRA (2001): Screening of screening companies. Stockholm; London.
- Morhardt, J.E., Baird, S. & Freeman Kelly (2002): "Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria", Corporate social responsibility and environmental management 9, 215-233.
- Münzing, T. (2001): „Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit – Werte und Wertschöpfung verbinden“, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2(3), 410-419.
- Neske, F. (1977): PR-Management. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.

- Nutzinger, H.-G. & Radke, V. (1995): „Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise: Historische, theoretische und politische Aspekte.“, in: Hans-Gerd Nutzinger (Hrsg.): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung: Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte. Marburg: Metropolis-Verl., 13-25.
- Pape, U. (1997): Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis.
- Papineau, D. & Kiely, M.C. (1996): "Participatory evaluation in a community organization: fostering stakeholder empowerment and utilization.", Evaluation and Program Planning 19(1), 79-93.
- Patton, M. Q. (1997): Utilization-focused Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1998): Managing with power: Politics and Influence in Organisations. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfister, G. & Renn, O. (1997): Zukunftsfähiges Deutschland. Studie des Wuppertal-Institutes im Vergleich zum Nachhaltigkeitskonzept der Akademie für Technikfolgenabschätzung. Arbeitsbericht Nr. 75/Juni 1997. Baden-Württemberg: Wuppertal-Institut.
- Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1985): "Principals and agents: an overview", in: Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): Principals and agents: the structure of business. Boston; Massachusetts: Harvard business school press, 1-36.
- Rembeck, M. (1972): Marktorientierung, Organisation, Nachwuchsprobleme. Frankfurt am Main: Maschinenbau-Verl.
- Renn, O. (1995): Ökologische denken – sozial handeln: die Realisierbarkeit einer nachhaltigen Entwicklung und die Rolle der Kultur- und Sozialwissenschaften; Vorlesungsmanuskript Südwestfunk Teleakademie: Sendung vom 05.03. 1995. Stuttgart: Akademie f. Technikfolgenabschätzung.
- Schaltegger, S. (1999): „Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung: eine politisch-ökonomische Perspektive“, Die Unternehmung 1/99, 3-20.
- Schaltegger, S. (2000): „Einführung und normatives Umweltmanagement“, in: Schaltegger, S. (Hrsg.): Studium der Umweltwissenschaften. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; HongKong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer, 113-133.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000a): Ecopreneurship - Konzept und Typologie. Lüneburg; Luzern: Center for Sustainability Management (CSM).
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000b): Interessenpolitisch orientiertes Umweltmanagement. In: Schaltegger, S. (Hrsg.): Studium der Umweltwissenschaften. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; HongKong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer, 197-224.
- Schaltegger, S. & Sturm, A. (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Bern: Paul Haupt.
- Schmidheiny, S. (1992): Kurswechsel: Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt. München: Artemis & Winkler.

- Schönborn, G. & Steinert, A. (2001): Sustainability Agenda - Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Schuhmacher, I. (1996): Anspruchsgruppen und ihre Anforderungen an Umweltberichte. Berlin; Wuppertal: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Schulz, W. F., Burschel, C. & Losen, D. (2001): Corporate Sustainability Reporting. Witten: Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (DKNW).
- Scriven, M. (1973): "Goal-free evaluation", in: House, E.R. (Ed.): School evaluation: The politics and process. Berkeley, CA: Mc Cutchan, 319-328.
- Sikor, T. & Norgaard, R. B. (1999): "Principles for sustainability: protection, investment, co-operation, and innovation", in: Köhn, J., Gowdy, J., Hinterberger, F. & Straaten, J. v. d. (Hrsg.): Sustainability in question - the search for a conceptual framework. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 49-66.
- Solomon, E. (2001): "The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics", Human Systems Management 20, 257-265.
- Stockmann, R. (2000): „Evaluation in Deutschland“, in: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung - Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Verlag Leske + Budrich, 11-40.
- Stratos (2001): Stepping Forward - Corporate sustainability reporting in Canada. Ottawa: Stratos Inc.
- Sustainability & UNEP (1996): Engaging stakeholders: volume 1 - the benchmark survey. London.
- Sustainability & UNEP (1997): The 1997 benchmark survey: the third international progress report on company environmental reporting. London.
- Sustainability & UNEP (2000): The Global Reporters - the 2000 benchmark survey. London.
- Thurm, R. A. (2001): „Forum Nachhaltige Entwicklung (ECONSENSE)“, UmweltWirtschaftsForum 9(4), 90-94.
- Ulhøi, J. P. & Madsen, H. (1997): Environmental decisions in business and stakeholder influences. Aarhus: The Aarhus School of Business.
- Wagner, P. (2002): Kundenorientierung: Der Königsweg zum Unternehmenserfolg. Renningen-Malmsheim: Expert-Verl.
- Williams, D. O. (1986): Naturalistic Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zadek, S (2001): The civil corporation, the new economy of corporate citizenship. London; Sterling, VA: Earthscan.
- Zöller, K. (1997): „Dialogorientierte Unternehmenskommunikation“, in: UnternehmensGrün (Hrsg.): Von der Vision zur Praxis: Nachhaltiges Wirtschaften als Perspektive für Unternehmen. München: Ökom-Verlag, 171-180.

Internet

ARESE (zugegriffen am 03.12.02) Arese Sustainable Performance Indices, <http://www.arese-sa.com/Indice>.

Deloitte Touche Tohmatsu (zugegriffen am 02.07.02): Sustainability Reporting Scorecard, <http://www.deloitte-sustainable.com/Reporting/Sustainability%20Reporting%20ScorecardFINAL4.pdf>.

Ethibel – Consultancy agency for socially responsible investing (zugegriffen am 03.12.02): Ethibel Sustainability Index, http://www.ethibel.org/subs_e/4_index/main.html.

Forschungsschwerpunkt der Wirtschaftsuniversität Wien (zugegriffen am 02.07.02): Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, <http://www.sustainability.at/themen.htm>.

Öko-Invest (zugegriffen am 03.12.02): <http://www.oeko-invest.de>.

Sustainable Asset Management (zugegriffen am 02.07.02): Corporate Sustainability Assessment, <http://www.sam-group.com/e/anlagephilosophie/assessment.cfm>.

2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigekeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO₂-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO₂-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu’est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.