Klaus Fichter, Thomas Loew

Wettbewerbsvorteile durch Umweltberichterstattung

Schriftenreihe des IÖW 119/97

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Klaus Fichter, Thomas Loew

Wettbewerbsvorteile durch Umweltberichterstattung

Schriftenreihe des IÖW 119/97

Berlin 1997

ISBN 3-932092-18-X

Wissenschaftlicher Endbericht zum Projekt

„Wettbewerbsvorteile durch Umweltberichterstattung"

Berlin, 1997

Verfasser

Klaus Fichter, Thomas Loew

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH
Giesebrechtstr. 13
10629 Berlin
Tel. 030.884 594-0
Fax 030.882 54 39
e-mail: mailbox@ioew.b.eunet.de

Gefördert durch

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Referat Umwelttechnik, ökologische Wirtschaft
Frau Silke Hermann
Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden
Tel. 0611.815-2491
Fax 0611.815-2225

Inhaltsverzeichnis

1. UMWELTBERICHTERSTATTUNG UND IHRE WIRKUNGEN 7

2. ZENTRALE BEGRIFFE UND METHODIK 11

2.1. Zentrale Begriffe der Umweltberichterstattung 11

2.2. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen 14

2.3. Methodik der Untersuchung 19

3. STAND DER UMWELTBERICHTERSTATTUNG IN DEUTSCHLAND 27

3.1. Verbreitungsgrad der Umweltberichterstattung 27

3.1.1. Umweltberichte und Umwelterklärungen 27

3.1.2. Umweltinformationen im Geschäftsbericht 33

3.2. Verschiedene Berichterstattungstypen 36

3.2.1. Marktorientierte Berichterstattungstypen 37

3.2.2. Öffentlichkeitsorientierter Berichterstattungstyp 39

3.2.3. Managementorientierte Berichterstattungstypen 40

3.3. Zielgruppen und Rückmeldungen 43

3.3.1. Zielgruppen der Umweltberichterstattung 44

3.3.2. An wen Umweltberichte und Umwelterklärungen verteilt werden 48

3.3.3. Rückmeldungen auf Umweltberichte 50

3.4. Aufwand und Nutzen von Umweltberichten 54

3.4.1. Aufwand zur Erstellung von Umweltberichten und Umwelterklärungen 54

3.4.2. Art und Umfang des Nutzens 58

3.4.3. Worin Unternehmen den größten Nutzen sehen 69

3.4.4. Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit 73

3.5. Perspektiven der Umweltberichterstattung aus Sicht der Unternehmen 78

3.5.1. Veröffentlichung weiterer Berichte 78

3.5.2. Interesse der Zielgruppen 79

3.6. Zwischenresümee 80

4. FALLANALYSEN ZUR WIRKUNG DER UMWELTBERICHTERSTATTUNG 85
4.1. Hypothesen, Untersuchungsmodell und Auswahl der Unternehmen 85
4.2. Hoechst-Konzern 89
4.2.1. Vorstellung des Unternehmens 89
4.2.2. Wettbewerbssituation 93
4.2.3. Art und Umfang der Umweltkommunikation und -berichterstattung 101
4.2.4. Wirkung und Nutzen der Umweltberichterstattung 109
4.2.5. Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit 125
4.3. Hipp 129
4.3.1. Vorstellung des Unternehmens 129
4.3.2. Wettbewerbssituation 131
4.3.3. Art und Umfang der Umweltkommunikation und -berichterstattung 137
4.3.4. Wirkung und Nutzen der Umweltberichterstattung 140
4.3.5. Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit 147
4.4. Berichterstattungtyp „EMAS-Teilnahme“ 150
4.5. Resümee Fallanalysen 153
5. FAZIT 159
LITERATUR 165
ANHANG 169
Fragebogen „Umweltberichterstattung“ (bundesweite Befragung) 171
Kriterien für die Zuordnung zu Berichterstattungstypen 175
InterviewpartnerInnen Fallanalyse Hoechst 177
Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung im Werk Höchst 179
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Werk Höchst 181
Interviewpartner Fallanalyse Hipp 183

1. UMWELTBERICHTERSTATTUNG UND IHRE WIRKUNGEN

Mehr Transparenz über die von Unternehmen und ihren Produkten ausgehenden Umweltbelastungen und die zu ihrer Vermeidung oder Verminderung ergriffenen Maßnahmen fordern nicht nur Umweltverbände. Auch die eigenen Mitarbeiter, Kunden oder Nachbarn verlangen zunehmend mehr Umweltinformationen von Unternehmen. Die aktive Kommunikation über Umweltfragen hat in den vergangen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, dies zeigen nicht zuletzt die über 600 deutschen Unternehmen, die bislang einen eigenständigen Umweltbericht veröffentlicht haben.

Blumige Worte und „schöne" Einzelbeispiele für Umweltschutzmaßnahmen überzeugen allerdings die verschiedenen Anspruchsgruppen immer weniger. Die gewachsenen Informationsansprüche stellen Unternehmen heute vor mehrfache Herausforderungen:

1. Eine überzeugende Umweltkommunikation muß auf nachweisbare Umweltschutzaktivitäten und -leistungen aufbauen, d.h. sie braucht nachprüfbare „Belege". Optimierungen und Umweltentlastungen kommen aber nicht von ungefähr, sondern bedürfen eines aktiven, systematischen und vorausschauenden Umweltmanagements und Umweltcontrolling.
2. Wer überzeugen will, darf nicht nur die Produktion, sondern muß den gesamten Produktlebensweg im Blick haben und mit konkreten Daten und Fakten über Umweltbelastungen und Umweltschutzleistungen berichten.
3. Umweltkommunikation kann nur überzeugen, wenn sie überprüfbar und glaubwürdig ist. Dies ist mit einer oberflächlichen Öko-PR und einer klassischen Kommunikationspolitik, die auf Monolog und Werbebotschaften setzt, nicht zu erreichen. Wer glaubwürdig sein will, muß auch Probleme ansprechen, offene Fragen formulieren und bereit sein, in einen ernsthaften Dialog zu treten. Kritik und Selbstkritik sind Elemente einer offenen Kommunikation, die kein Selbstzweck ist, sondern Grundlage für ein wechselseitiges Lernen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen.

Während viele Unternehmer und Manager die gewachsenen Informationsansprüche als Bedrohung und Beschränkung wahrnehmen, nutzen andere eine offene Umweltkommunikation und sachliche Berichterstattung dazu, sich innerhalb gesättigter Märkte gegenüber Wettbewerbern abzuheben, mehr Glaubwürdigkeit bei Kunden zu erlangen oder auch zur Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und zur Mitarbeiter-

motivation. Aktive Umweltkommunikation ist eine unternehmerische Chance, die für mehr Umweltverantwortung und einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden kann.

Seit Anfang der 90er Jahre wird das Thema Umweltschutz zunehmend in Geschäftsberichten und in eigenständigen Umweltberichten behandelt. Dies erfolgt auf freiwilliger Basis, ohne gesetzliche Vorschriften. Außerdem nutzen seit Mitte 1995 Unternehmen und Standorte die Möglichkeit, sich freiwillig am EG-Öko-Audit-System zu beteiligen. Durch die Teilnahme verpflichten sie sich zur Veröffentlichung einer sogenannten „Umwelterklärung". Diese dient zur Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Umweltbelastungen und das Umweltmanagement an einem Standort. Bei der Umwelterklärung handelt sich also um einen Standort-Umweltbericht.

In den vergangenen Jahren wurde eine Reihe von Untersuchungen und Projekten zum Thema betriebliche Umweltberichterstattung durchgeführt. Die Aufmerksamkeit galt dabei dem Verbreitungsgrad von Umweltberichten und Umwelterklärungen, den Anforderungen an die Berichterstattung aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen sowie der inhaltlichen Qualität der Berichte. Hierzu liegen mittlerweile fundierte Ergebnisse und Erkenntnisse vor.[1]

Nicht untersucht wurde bislang, welchen Nutzen eine freiwillige Umweltberichterstattung von Unternehmen konkret hat. Offensichtlich ist, daß Unternehmen nur dann eine freiwillige Umweltberichterstattung betreiben, wenn sie darin einen Nutzen sehen. Unklar ist aber, worin dieser im einzelnen besteht, inwieweit es zwischen Unternehmen und Branchen Unterschiede gibt und inwieweit die Berichterstattung positive oder negative „Nebenwirkungen" hat, die nicht bedacht oder erwartet wurden.

Ebenfalls nicht untersucht wurde bislang die Frage, inwieweit sich eine Umweltberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Dabei muß davon ausgegangen werden, daß das Verhältnis zwischen Umweltberichterstattung und Wettbewerbsfähigkeit genauso ambivalent ist wie der Zusammenhang zwischen der Ökologie insgesamt und der Wettbewerbsfähigkeit.[2] Weder ein einfaches Harmoniemodell nach dem Motto „Umwelt-

---

1 Vgl. Clausen, J., Fichter, K., Vorstudie, 1993; DTTI, Coming Clean, 1993;, Fichter, K.; Clausen, J., Projekt Umweltberichterstattung, 1994; Clausen, J.; Fichter, K.; Die Qualität von Umweltberichten, 1996; Schuhmacher, I., Anspruchsgruppen, 1996; Schwedes, R., u.a., EMAS-Umwelterklärungen, 1996, KPMG, Umweltberichterstattung, 1996; IRRC, Environmental Reporting, 1996; Company Reporting Ltd., Reporting in the UK, KPMG, International Survey, 1996, UNEP, Engaging Stakeholders, 1996.

2 Vgl. Dyllick, T., Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, 1997.

berichterstattung ist gut fürs Image und Geschäft" noch ein simples Konfliktmodell nach der Formel „Ein gläsernes Unternehmen kann nur schaden" werden dem Thema gerecht.

Die Frage nach dem Nutzen und den Wirkungen einer freiwilligen Umweltberichterstattung ist sowohl für berichterstattende und nicht-berichterstattende Unternehmen wie auch für Kunden, Umweltverbände, Nachbarn, Presse und andere Anspruchgsgruppen von Interesse. Auch aus Sicht der Umweltpolitik ist es von Bedeutung, mehr über die Wirkungen einer gesetzlich nicht vorgeschriebenen bzw. im Falle der Umwelterklärung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung nur allgemein geregelten Veröffentlichung von Umweltinformationen zu erfahren. Aus wettbewerbs- und innovationspolitischer Sicht spielt außerdem die Frage eine Rolle, inwieweit eine Umweltberichterstattung zur Dynamisierung von Marktprozessen und zur Beschleunigung von Lernprozessen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen führt.

Vor diesem Hintergrund hat das hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin, mit einer Untersuchung zum Verbreitungsgrad, Aufwand und Nutzen einer betrieblichen Umweltberichterstattung beauftragt.

2. ZENTRALE BEGRIFFE UND METHODIK

2.1. Zentrale Begriffe der Umweltberichterstattung

Als Grundlage für die Untersuchung ist zunächst zu klären, was unter „Umweltkommunikation", „Umweltberichterstattung",„Umweltberichten" und „Umwelterklärungen" zu verstehen ist. Bei der Definition der beiden letzten Begriffe kann auf den Normenentwurf DIN 33922 „Leitfaden: Umweltberichte für die Öffentlichkeit" bzw. die EG-Öko-Audit-Verordnung zurückgegriffen werden. Die Vorgaben der Verordnung für die „Umwelterklärung" lassen sich wie folgt zusammenfassen:

> ***Umwelterklärung***
>
> Die Umwelterklärung ist für jeden am EG-Öko-Audit-Gemeinschaftssystem beteiligten Standort nach der ersten Umweltprüfung und nach jeder folgenden Betriebsprüfung zu erstellen. Diese wird für die Öffentlichkeit verfaßt und in knapper, verständlicher Form geschrieben.
>
> Die Umwelterklärung umfaßt eine Beschreibung der Tätigkeiten am Standort, eine Beurteilung aller wichtigen Umweltfragen im Zusammenhang mit dieser Tätigkeit sowie eine Zusammenfassung von Zahlenangaben über Schadstoffemissionen, Abfallaufkommen, Rohstoff-, Energie- und Wasserverbrauch sowie weitere relevante Aspekte. Außerdem sind darin Umweltpolitik, das Umweltprogramm und das Umweltmanagementsystem des Standortes zu beschreiben.

Während sich die Umwelterklärung immer auf einzelne Standorte bezieht, ist der Begriff „Umweltbericht" weiter gefaßt. Der Normenentwurf DIN 33922 „Leitfaden: Umweltberichte für die Öffentlichkeit" definiert diesen wie folgt:

> ***Umweltbericht***
>
> „Bericht einer Organisation für die Öffentlichkeit mit einer Beschreibung und Beurteilung ihrer wesentlichen Umweltaspekte."

Der Umweltbericht sollte nach den Vorgaben des Normenentwurfs ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Umweltaspekte der Organisation geben und sich an die Grundsätze „Wahrheit", „Wesentlichkeit", „Klarheit", „Öffentlichkeit" und „Stetigkeit und

Vergleichbarkeit" halten.[3] Bei den inhaltlichen Vorgaben orientiert sich der Normenentwurf weitgehend an den Vorgaben der EG-Öko-Audit-Verordnung für die Umwelterklärung.

Dementsprechend kann grundsätzlich zwischen „Unternehmensberichten", die auf Umweltfragen des gesamten Unternehmens bzw. eines gesamten Konzerns eingehen und „Standortberichten" unterschieden werden, die auf einen Standort beschränkt sind. Die Umwelterklärung ist somit eine bestimmte Form des Umweltberichtes und zwar ein „Standort-Umweltbericht."

Umweltberichterstattung beschränkt sich allerdings nicht auf Umweltberichte und Umwelterklärungen, sondern umfaßt eine ganze Reihe weiterer Formen, so z.B.:

- Umweltinformationen im Geschäftsbericht,
- Pflichtangaben gegenüber Behörden (Abfallwirtschaftskonzepte, Emissionserklärung, Abwasserdaten),
- Pressekonferenzen oder -mitteilungen zu Umweltthemen,
- Informationen über Umweltschutzaktivitäten in der Mitarbeiterzeitung,
- Nachbarschaftsinformationen nach den Vorgaben der Störfallverordnung,
- Umweltdaten auf CD-ROM oder im Internet,
- Vorträge über Umweltschutzaktivitäten und -leistungen vor Besuchergruppen oder auf Tagungen,
- Informationsgespräche mit Umweltgruppen und Bürgerinitiativen.

Die Umweltberichterstattung von Unternehmen kann definiert werden als:

Umweltberichterstattung

Gesamtheit aller Maßnahmen zur sachgerechten und wahrheitsgemäßen Unterrichtung von unternehmensinternen und/oder -externen Zielgruppen über umweltrelevante Fragen des Unternehmens oder des Standortes.

Die Umweltberichterstattung bezieht sich sowohl auf die Ziele und Aktivitäten im Umweltschutz als auch auf die Beschreibung von Problemlagen und Erfolgen sowie Umweltwirkungen, die durch das Unternehmen und seine Produkte verursacht werden. Umweltberichterstattung kann mündlich oder schriftlich, persönlich oder durch Telekommunikation erfolgen.

---

3 Vgl. Deutsches Institut für Normung DIN, Normentwurf DIN 33922 „Leitfaden: Umweltberichte für die Öffentlichkeit", Berlin, 1996.

Umweltberichterstattung ist dabei als Teil der Umweltkommunikation eines Unternehmens und diese wiederum als Teil der übergreifenden Unternehmenskommunikation zu begreifen. Umweltberichterstattung als Teil der Umweltkommunikation gewinnt ihre Bedeutung erst auf Grundlage eines spezifischen Kommunikationsverständnisses.

Das bislang vorherrschende nachrichtentechnische Modell der Kommunikation geht von der Vorstellung aus, daß zwischen einem Sender und Empfänger Signale, d.h. Zeichen mit feststehender Bedeutung übermittelt und ausgetauscht werden.[4] Für die Konstruktion von nachrichtentechnischen Apparaten und Computern ist diese Vorstellung nützlich. Für die Darstellung menschlicher Kommunikation eignet sie sich nicht. Das nachrichtentechnische Verständnis verkürzt die Kommunikation zum reinen Transportproblem von Informationen und Absichten, wobei unterstellt wird, daß das Signal prinzipiell im Sinne des Senders decodiert, d.h. „richtig verstanden" werden kann. Die Kommunikation stellt sich hier als „Einweg-Kommunikation" dar, die im Rahmen von Öko-Marketing-Strategien oder der Öko-PR als gezielte Beeinflussung von Kunden und Öffentlichkeit im Sinne der Absatzsteigerung und der Imagebildung zum Zuge kommt.

Zu kurz kommt bei diesem Verständnis die Kreisförmigkeit von Kommunikationsprozessen („Mehrweg-Kommunikation") und die Tatsache, daß nicht nur Informationen zwischen zwei Akteuren ausgetauscht werden, sondern auch eine Beziehung zum Ausdruck kommt. Die Einstellung oder Meinung („Chemie-Heini", „Öko-Spinner") hat erheblichen Einfluß darauf, wie eine Sachinformation aufgenommen wird. Die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene von Kommunikation ist zwar ein alter Hut,[5] wird aber trotzdem oft wenig beachtet. Vor diesem Hintergrund läßt sich Umweltkommunikation definieren als:

Umweltkommunikation

Übermittlung und Austausch umweltbezogener Informationen. Diese werden zwischen den Beteiligten (mehr oder weniger) wahrgenommen, verarbeitet, mit Bedeutung versehen und behalten, also gelernt.[6] Umweltkommunikation stellt somit einen wechselseitigen Lernprozeß dar. Sie umfaßt dabei sowohl die Umweltberichterstattung wie auch die umweltbezogene Mitarbeiterkommunikation, Produktinformationen, Öffentlichkeitsarbeit, die Öko-Werbung oder das Öko-Sponsoring.

---

4 vgl. Fischer, D., u.a., Kommunikation, 1993, S. 37ff.

5 Vgl. Watzlawick, P., u.a., Menschliche Kommunikation, 1974.

6 Vgl. Fichter, K., Umweltkommunikation, 1994.

Freiwillige, unfreiwillige und Pflichtberichterstattung

Grundsätzlich können drei Arten der Umweltberichterstattung von Unternehmen unterschieden werden: die freiwillige, die unfreiwillige und die Pflichtberichterstattung:

- Störfälle, Umweltkampagnen, gezielte Falschinformationen von Mitbewerbern sind z.B. typische Auslöser für eine *unfreiwillige Berichterstattung* von Unternehmen. Hier muß auf Druck der Medien, der Politik oder der Kunden unmittelbar mit Informationen oder Stellungnahmen reagiert werden. Wie im Fall der Shell-Ölbohrinsel Brent Spar ist das Kind dann schon in den Brunnen gefallen. Hat das Unternehmen nicht im Vorfeld eine glaubwürdige Umweltkommunikation betrieben, sind zu diesem Zeitpunkt selbst mit der offensten Informationspolitik negative Imageeffekte und Umsatzverluste kaum mehr zu vermeiden. Unfreiwillige Berichterstattung ist von ihrer Natur her ungeplant. Es handelt sich in der Regel um Schadensbegrenzung.
- Während die unfreiwillige Berichterstattung durch unmittelbaren öffentlichen oder Marktdruck erzwungen wird, hat die *Pflichtberichterstattung* gesetzliche Vorgaben zum Ausgangspunkt. Eine Vielzahl von Unternehmen ist aufgrund gesetzlicher Vorschriften zur Berichterstattung verpflichtet. Dazu zählen z.B. Abfallwirtschaftskonzepte nach dem Kreislaufwirtschaftsgesetz, Emissionserklärungen nach der 11. Bundesimmissionsschutzverordnung oder Informationen für die Nachbarn nach der Störfallverordnung.
- Die *freiwillige Berichterstattung* erfolgt weder auf unmittelbaren Druck noch auf gesetzliche Veranlassung. Umweltberichte, (Umwelt-)Tage der offenen Tür oder Werksführungen zum Umweltschutz sind Formen freiwilliger Berichterstattung. Gleichwohl ist die Grenzziehung zwischen freiwillig und unfreiwillig nicht immer ganz einfach und in erster Linie eine Frage des zeitlichen Betrachtungshorizontes. Die Umweltberichte von Chemieunternehmen erfolgten zwar freiwillig, maßgeblicher Auslöser waren aber Giftmüllskandale oder Störfälle wie 1986 beim Schweizer Chemie-Konzern Sandoz und das dadurch mitverursachte schlechte öffentliche Image der Chemieindustrie. Auch hier ist ein öffentlicher Druck auszumachen, er ist jedoch indirekt und läßt sich insofern von der unfreiwilligen Berichterstattung abgrenzen.

2.2. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich vorrangig mit der Frage des Nutzens der Umweltberichterstattung und ihrer Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dabei ist zunächst zu klären, was unter „Wettbewerbsfähigkeit" und zu verstehen ist und welches Wettbewerbsmodell der Untersuchung zugrundegelegt werden soll.

Wenn von „Wettbewerbsfähigkeit" die Rede ist, so kann sich der Begriff auf sehr unterschiedliche Aspekte beziehen,[7] z.B. auf

- unterschiedliche Bezugseinheiten (Produkt, Produktgruppen, strategische Geschäftseinheiten, Unternehmen, Branchen, Volkswirtschaften),
- Märkte (Absatz-/Beschaffungsmarkt, nationale/internationale Märkte),
- Bezugsgruppen (Kunden, Lieferanten, Anspruchgsgruppen),
- den Zeithorizont (gegenwärtig, zukünftig) und
- die Betrachtungsweise (ex post, ex ante).

In der Auseinandersetzung mit Fragen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat sich in den vergangenen zehn Jahren ein Wandel von rein marktbezogenen Konzepten der Wettbewerbsfähigkeit zu erweiterten Ansätzen vollzogen, die auch das nicht-marktliche Umfeld wie die „Politik" und die „Öffentlichkeit", also Anspruchsgruppen wie Gesetzgeber, Nachbarn, Umweltverbände, Behörden usw. einbeziehen.

Mit Blick auf die Dynamisierung von Markt- und Wettbewerbsprozessen läßt sich seit den 80er Jahren eine Verlagerung von vergangenheits- bzw. gegenwartsorientierten zu zukunftsorientierten Wettbewerbskonzepten beobachten (von „Erfolgszahlen" über „Erfolgspositionen" zu „Erfolgspotentialen").[8] Hinterhuber u.a. definieren Wettbewerbsfähigkeit in Anlehnung an Porter als die aktuelle und zukünftige Fähigkeit zum Wettbewerb, d.h. als das „Anpassungs- und Durchsetzungsvermögen eines Unternehmens nach allen Marktseiten hin, nämlich

- auf den Absatzmärkten gegenüber den Absatzmittlern und Endabnehmern,
- auf den Beschaffungsmärkten gegenüber Lieferanten,

---

7 Vgl. Belz, F., Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, 1995, S. 16.

8 Vgl. Belz, F., Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, 1995, S. 18.

- im unmittelbaren und weiteren Konkurrenzumfeld gegenüber etablierten und neuen Wettbewerbern sowie Substitutionsprodukten."[9]

Aufbauend auf diese Begriffbestimmung und das Konzept der drei externen Lenkungssysteme Markt, Politik und Öffentlichkeit[10] läßt sich in Anlehnung an Belz[11] Wettbewerbsfähigkeit wie folgt definieren:

> ***Wettbewerbsfähigkeit...***
>
> ... ist die aktuelle und zukünftige Fähigkeit eines Unternehmens, sich als Ganzes oder innerhalb seiner strategischen Geschäftseinheiten gegenüber den Einflüssen aus Markt, Politik und Öffentlichkeit anzupassen und durchzusetzen.

Die Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit darf sich dementsprechend nicht auf die üblichen vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen Indikatoren Umsatz, Cash-Flow, Rendite, Marktanteil, Eigenkapitalquote etc. beschränken, sondern muß auch zukunftsorientierte Aspekte wie Mitarbeitermotivation und -qualifikation, Kundennähe, Lernfähigkeit des Unternehmens usw. einbeziehen. Außerdem ist auch der Leistungsfähigkeit hinsichtlich wettbewerbsrelevanter Umwelt- und Sozialstandards Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Definition macht auch klar, daß die Wettbewerbsfähigkeit nicht allein durch marktliche Faktoren beeinflußt wird und erklärt werden kann, sondern in Zeiten gestiegener öffentlicher Exponiertheit von Unternehmen auch der Berücksichtigung des Verhältnisses zu wichtigen Anspruchsgruppen wie Nachbarn, Umweltverbänden, Presse/Medien usw. bedarf.

Erweiterung bisheriger Wettbewerbsmodelle

Während Porter Anfang der 80er Jahre die Basis für eine theoriegestützte unternehmensbezogene Wettbewerbsforschung[12] legte, können die Arbeiten von Hinterhuber u.a. als wichtige Ergänzung verstanden werden.[13] Neben den von Porter formulierten fünf Wettbewerbskräften[14] unterstreichen Hinterhuber u.a. die Bedeutung der „direkten Bezugs-

---

9 Hinterhuber, H.H., u.a., Wettbewerbsfähigkeit, 1985, S. 347.

10 Vgl. Dyllick, T., Management der Umweltbeziehungen, 1989.

11 Vgl. Belz, F.; Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, 1995, S. 19.

12 Vgl. Porter, M. E., Competitive Strategy, 1980.

13 Vgl. Hinterhuber, H.H., u.a., Die Wettbewerbsfähigkeit, 1985, S. 347ff.

14 Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter sind: Verhandlungsstärke der Lieferanten, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Intensität der Rivalität mit Wettbewerbern, Bedrohung durch neue Anbieter und Bedrohung durch Ersatzprodukte.

gruppen" (Management, Mitarbeiter, Kapitalgeber) und des sozialen Umfeldes für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Damit wird die bei Porter fehlende Berücksichtigung nicht-marktlicher Akteure und die bei Porter ebenfalls mangelnde Einbeziehung unternehmenseigener Wettbewerbspotentiale aufgegriffen. Der erweiterte Ansatz unterstreicht die Bedeutung der Anziehungskraft eines Unternehmens auf die marktlichen und nicht-marktlichen Akteure. Die Anziehungskraft wirkt

- durch die Unternehmenskultur und das Erscheinungsbild auf die Führungskräfte, das Nachwuchsmanagement und die übrigen Mitarbeiter,
- durch überdurchschnittliche Aktienkursentwicklung, kontinuierliche Dividendenzahlungen sowie hohe Kreditwürdigkeit auf die Kapitalgeber,
- durch die Bereitstellung sicherer Arbeitsplätze auf das soziale und wirtschaftspolitische Umfeld.

„Je höher die Anziehungskraft eines Unternehmens ist, desto günstiger ist die Position dieses Unternehmens im Wettbewerb um die Basisressourcen 'Personal' und 'Kapital'."[15] Hinterhuber u.a. sehen die Stellung eines Unternehmens in seinem sozialen und wettbewerblichen Netzwerk mehr oder weniger nachhaltig von Umweltentwicklungen tangiert. Dazu zählen sie z.B. die Geldpolitik eines Landes oder auch Umweltschutzvorschriften.

Während Hinterhuber u.a. wichtige Erweiterungen bzw. Akzentverschiebungen gegenüber Porter vornehmen, sind in deren Wettbewerbskonzeption nach wie vor zwei zentrale Aspekte unterbelichtet, die mit Blick auf die gestiegenen ökologischen Anforderungen und die gewachsene öffentliche Exponiertheit von Unternehmen für die Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung sind. Der Einfluß der öffentlichen Meinung und die Rolle, die die Medien dabei spielen, bedürfen genauso einer expliziten Berücksichtigung in einer unternehmensbezogenen Wettbewerbstheorie wie die Frage nach der ökologischen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

In Abbildung 1 sind die für die Wettbewerbsfähigkeit relevanten Marktseiten und Anspruchsgruppen aufgeführt. Dieses Wettbewerbsmodell ist Grundlage für die Untersuchung der Frage, wie sich die Umweltberichterstattung von Unternehmen auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

---

15 ebd. S. 348.

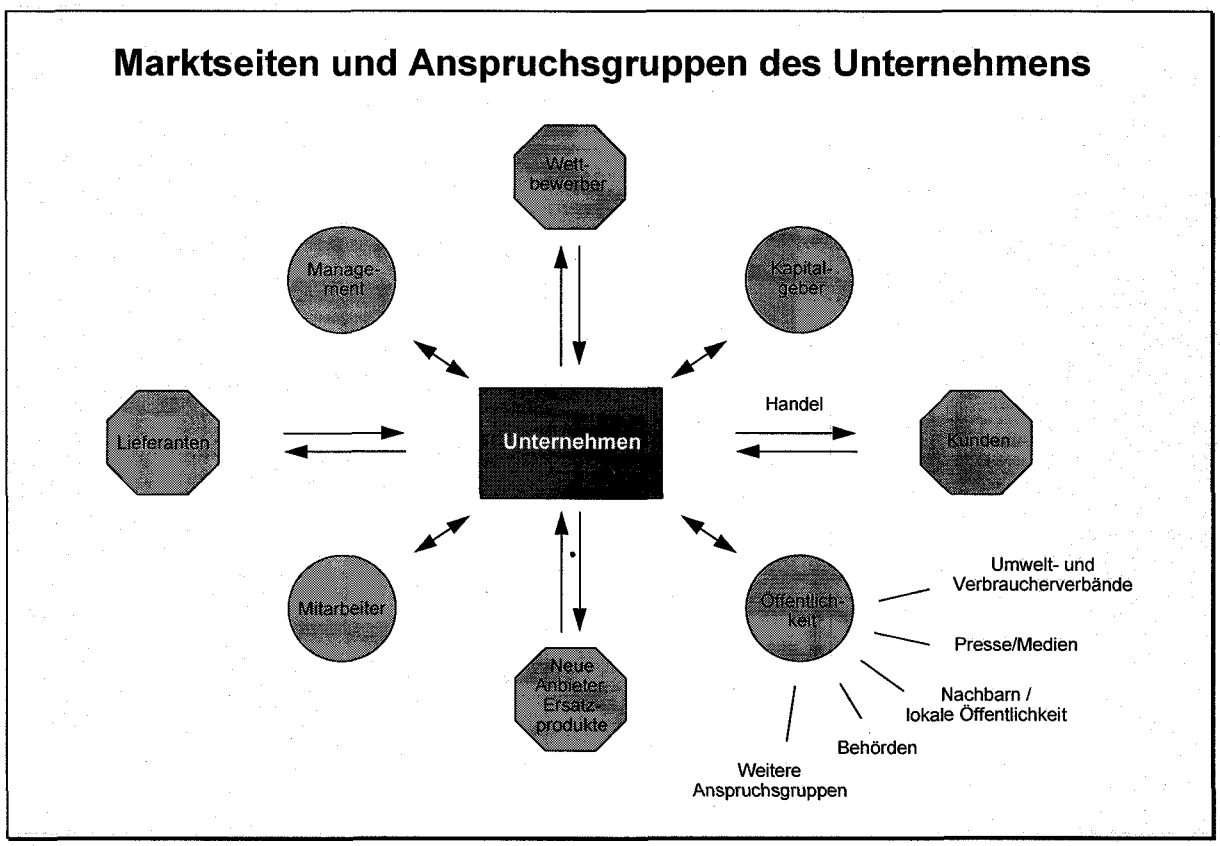


Abbildung 1: *Marktseiten und Anspruchsgruppen des Unternehmens.*
Vom Verfasser in Anlehnung an: Hinterhuber, H.H.; Popp, W.; Zitt, V.: Die Wettbewerbsfähigkeit als zentrales Element der Unternehmensstrategie, in: WiSt Heft 7, Juli 1985, S. 348.

2.3. Methodik der Untersuchung

Die Untersuchung teilte sich in mehrere Schritte. Diese sind in Abbildung 2 dargestellt:

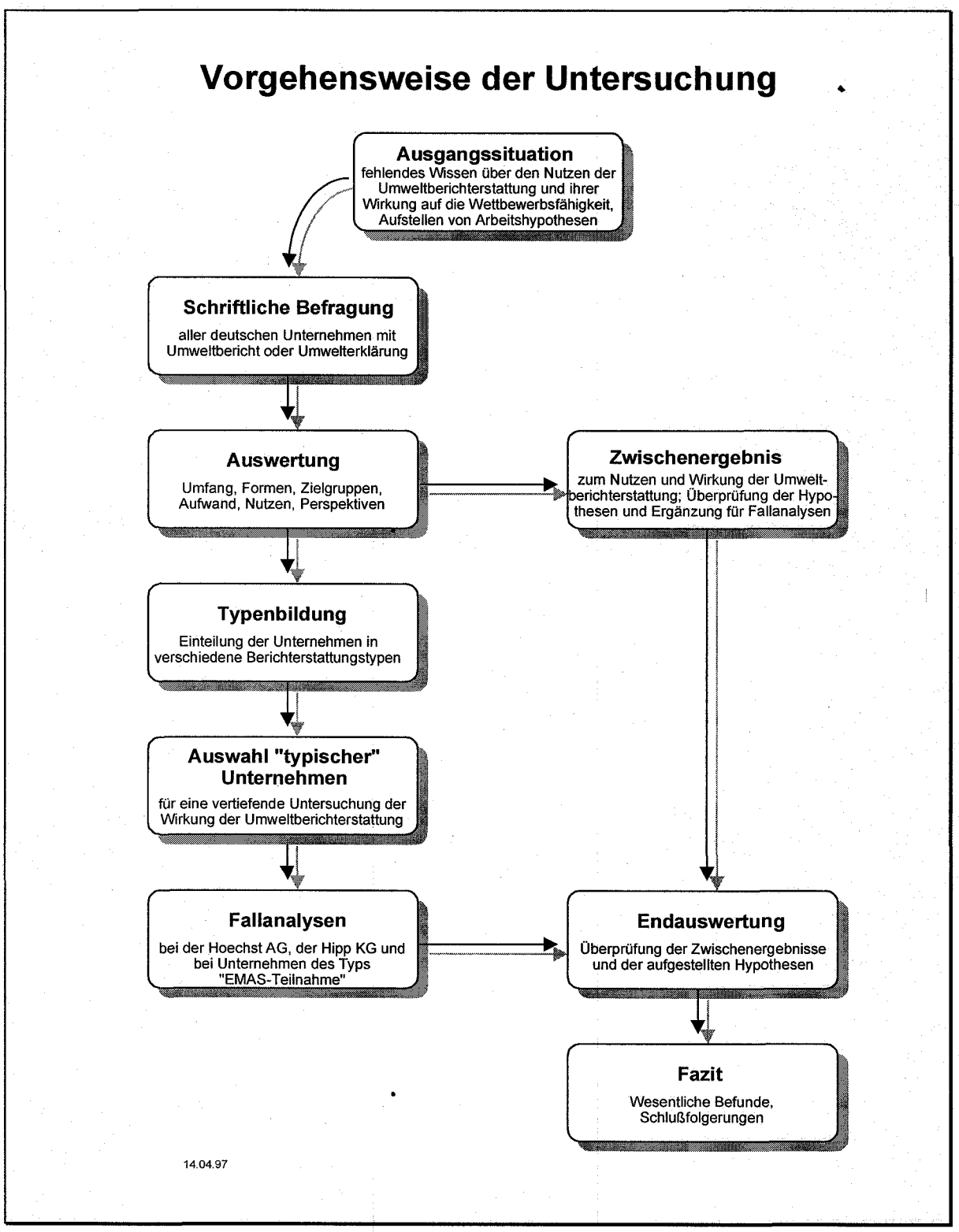


Abbildung 2: Vorgehensweise der Untersuchung.

Auf Grundlage früherer Untersuchungen und bisheriger Erfahrungen mit der Umweltberichterstattung von Unternehmen,[16] wurden vor der schriftlichen Befragung folgende Arbeitshypothesen aufgestellt:

Arbeitshypothesen als Grundlage für die schriftliche Befragung

- Nicht jede Anspruchsgruppe ist für das jeweilige Unternehmen gleich wichtig. Je nach Branche und Unternehmenssituation nennen Unternehmen andere Hauptzielgruppen für ihre Umweltberichte bzw. Umwelterklärungen.
- Wenn Unternehmen Rückmeldungen auf ihre Umweltberichte erhalten, so kommen diese hauptsächlich von den eigenen Mitarbeitern und den Kunden.
- Wenn Geschäftsberichte Umweltinformationen enthalten, so beschränken sich diese in der Regel auf allgemeine Ausführungen zum Thema Umweltschutz und wenige Daten. Diesen wird weniger als eine Seite eingeräumt.
- Der Aufwand für die Erstellung und Veröffentlichung von Umweltberichten differiert nicht nur nach Unternehmensgröße, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmenstypen. So unterscheiden sich z.B. Unternehmen, die unter einem schlechten öffentlichen Umweltimage leiden, und Unternehmen, die Umweltberichte eher für interne Zwecke oder aus formalen Gründen erstellen.
- Je höher die verteilte Auflage bei Umweltberichten und Umwelterklärungen, desto größer der Nutzen und die Wirkung der Umweltberichterstattung.
- Wenn ein Unternehmen eine aktive Umweltberichterstattung betreibt, trägt dies zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Die Stärkung besteht in erster Linie in der verbesserten Darstellung der Leistung im Umweltschutz, einem besseren Image und der Profilierung am Markt.
- Unternehmen sehen den größten unternehmensinternen Nutzen ihrer Umweltberichterstattung in der Mitarbeitermotivation.

16 Vgl. Clausen, J., Fichter, K., Vorstudie, 1993; DTTI, Coming Clean, 1993;, Fichter, K.; Clausen, J., Projekt Umweltberichterstattung, 1994; Clausen, J.; Fichter, K.; Qualität von Umweltberichten: Ranking 1995, 1996; Schuhmacher, I., Anspruchsgruppen, 1996; Schwedes, R., u.a., EMAS-Umwelterklärungen, 1996, KPMG, Umweltberichterstattung, 1996; IRRC, Environmental Reporting, 1996; Company Reporting Ltd., Reporting in the UK, KPMG, International Survey, 1996, UNEP, Engaging Stakeholders, 1996.

Schriftliche Befragung

Auf Grundlage der Arbeitshypothesen wurde der im Anhang abgedruckte Fragebogen erstellt. In die schriftliche Befragung wurden nur Unternehmen und Standorte einbezogen, die bis dato einen Umweltbericht oder eine Umwelterklärung veröffentlicht hatten. Diese Publikationen sind in der Regel die umfangreichsten und detailliertesten Formen einer freiwilligen schriftlichen Umweltberichterstattung. Es konnte daher davon ausgegangen werden, daß Unternehmen, die über einen Umweltbericht oder eine Umwelterklärung verfügen, am fundiertesten Auskunft über die Wirkungen und den Nutzen einer Umweltberichterstattung geben können.

Für die Befragung war es notwendig, „Umweltberichte" und „Umwelterklärungen" von anderen umweltbezogenen Unternehmenspublikationen wie z.B. „Umweltbroschüren" abzugrenzen. Deshalb wurde im Fragebogen folgende Definition vorgenommen:

> ***Auszug aus dem Fragebogen***
>
> „Im Rahmen dieser Befragung wird unter einer **„Umwelterklärung"** eine nach der EG-Öko-Audit-Verordnung *validierte* Umwelterklärung verstanden. Unter **„Umweltbericht"** wird ein Bericht für die Öffentlichkeit verstanden, der unter anderem wesentliche Umweltaspekte einer Organisation beschreibt, umweltrelevante Zahlenangaben (Rohstoffverbrauch, Luftemissionen usw.) macht und sich auf einen *Berichtszeitraum* bezieht. Unter **„Umweltbroschüren"** werden dagegen umweltbezogene Publikationen eines Unternehmens verstanden, die diesen Anforderungen nicht entsprechen (z.B. Werbe- oder Imagebroschüren)."

Der Fragebogen wurde im September 1996 folgenden Unternehmen zugesandt:

- allen deutschen Unternehmen bzw. Standorten, die bis zum 31.07.96 nach der EG-Öko-Audit-Verordnung zertifiziert und in das Standortregister beim Deutschen Industrie- und Handelstag eingetragen waren,
- deutschen Unternehmen, die bis zum September 1996 einen Umweltbericht veröffentlicht hatten[17] sowie
- den 100 größten deutschen Unternehmen entsprechend der „Handelsblatt 100"-Liste.[18]

---

17 Das IÖW ermittelt seit 1993 die Anzahl umweltberichterstattender Unternehmen in Deutschland und führt ein Verzeichnis dieser Unternehmen.

Von den angeschriebenen 500 Unternehmen antworteten 234 (Rücklaufquote 46,8 %). 23 Fragebögen waren nicht verwertbar, da sie entweder zu spät zurückgesandt wurden oder die angeschriebenen Unternehmen bislang keinen Umweltbericht und keine Umwelterklärung veröffentlicht hatten. Weitere zehn Unternehmen teilten schriftlich oder telefonisch mit, daß sie über keinen Umweltbericht oder keine Umwelterklärung verfügen. Sieben Unternehmen antworteten, daß sie den Fragebogen nicht ausfüllen möchten. Damit waren 194 Fragebögen auswertbar. Diese beziehen sich auf:

- 82 Unternehmen mit Umweltbericht und
- 112 Unternehmen bzw. Standorte mit Umwelterklärung.

Bei den Umweltberichten sind somit rund 63 % aller bis zum Erhebungszeitraum veröffentlichten Umweltberichte deutscher Unternehmen in der Untersuchung erfaßt worden.[19] Bei den Umwelterklärungen sind in die Untersuchung etwas mehr als 50 %der bis zum 31.07.96 validierten Umwelterklärungen einbezogen worden.[20] Angesichts dieses hohen Erfassungsanteils kann davon ausgegangen werden, daß die Untersuchungsergebnisse repräsentativ sind. Dabei ist lediglich zu berücksichtigen, daß größere Unternehmen aufgrund ihrer umfangreichen Personalkapazitäten in der Regel eher die Zeit haben, Fragebögen zu beantworten als kleine und mittlere Unternehmen. Dies ist z.B. bei den Angaben zur Größenverteilung umweltberichterstattender Unternehmen zu berücksichtigen.[21]

Grundsätzlich wäre es wünschenswert gewesen, der Nutzeneinschätzung der Unternehmen die der verschiedenen Anspruchsgruppen wie Kunden, Nachbarn oder Umweltverbänden gegenüberzustellen. Bei einer Untersuchung, die wie die vorliegende über den Einzelfall hinausgeht, scheitert dies allerdings beim überwiegenden Teil der Anspruchsgruppen an der Auswahl repräsentativer Vertreter und am Erhebungsaufwand. Diese Problematik betrifft besonders wichtige Zielgruppen wie die Kunden, die Mitarbeiter und die „Öffentlichkeit". Eine einzelfallübergreifende schriftliche Befragung der verschiedenen Anspruchsgruppen wurde

---

18 Aus früheren Untersuchungen waren dem IÖW zwar die Umweltberichte von einer Reihe der 100 größten deutschen Unternehmen bereits bekannt. Allerdings sind auch die anderen Großunternehmen angeschrieben worden, da vermutet werden konnte, daß einige von diesen erst unlängst erstmals einen Umweltbericht veröffentlicht hatten, was sich auch bestätigte. Somit konnte der Erfassungsgrad aller umweltberichterstattenden Unternehmen in Deutschland erhöht werden.

19 Bis zum Erhebungszeitraum im September 1996 hatten rund 130 deutsche Unternehmen einen Umweltbericht veröffentlicht.

20 Bis zum 31.07.96 waren beim Deutschen Industrie- und Handelstag 222 zertifizierte Standorte in das Standortregister eingetragen.

21 Vgl. Abbildung 4.

daher nicht durchgeführt. Eine Befragung von Anspruchsgruppen war allerdings im Rahmen der Einzelfallanalysen möglich und wurde dort vorgenommen.[22]

Objektivität, Reliabilität und Validität der schriftlichen Befragung

Die Qualität einer Untersuchung und ihrer Ergebnisse läßt sich anhand der drei zentralen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität beurteilen.[23] Eine Untersuchung kann dann als objektiv bezeichnet werden, wenn ihre Ergebnisse von den untersuchenden Personen unabhängig sind. Angesichts des Standardisierungsgrades der schriftlichen Befragung war die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität voll gegeben. Auch die Interpretationsobjektivität ist gewährleistet. Lediglich die Angaben zu „konkreten Beispielen des Nutzens der Umweltberichterstattung" (Frage E.3) und die Angaben zum Hauptnutzen der Umweltberichterstattung (Frage E.4) erforderten eine Systematisierung und Zuordnung zu bestimmten Nutzenkategorien. Wo eine Zuordnung nicht eindeutig möglich war, wurden die Angaben der Rubrik „Sonstige" zugeordnet.

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) gibt den Grad der Meßgenauigkeit einer Untersuchung an.[24] Die Reliabilität der vorliegenden Untersuchung ist für die Angaben zu „Umweltinformationen im Geschäftsbericht", für die „allgemeinen Angaben zu Umweltbericht - Umwelterklärung" sowie für die Angaben zum „Aufwand" der Umweltberichterstattung gegeben.[25] Es handelt sich dabei um einfach abzufragene Sachverhalte und quantitative Angaben. Im Gegensatz dazu sind die Angaben zum Nutzen der Umweltberichterstattung in erster Linie qualitativer Natur. Auf diese sind die klassischen Güterkriterien der quantitativen Messung nur im übertragenen Sinne anwendbar.[26] Zu fordern ist hier also nicht „Meßgenauigkeit", sondern die Zuverlässigkeit der Aussagen. Bei einer Wiederholung der Befragung müßte danach ein vergleichbares Ergebnisse entstehen.

Die Möglichkeiten zur Erfassung der Wirkungen von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sind generell begrenzt. Diesem Problem unterliegen auch andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit oder auch Werbemaßnahmen. Wenngleich bereits eine Reihe von Instrumenten zur Messung und Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit für die einzelbetriebliche

---

22 Vgl. Kapitel 4.

23 Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 1995, S. 179ff.

24 Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 1995, S. 181.

25 Vgl. Fragebogen im Anhang

26 Vgl. Bortz, J.; Döring, N., Forschungsmethoden, 1995, S. 302

Ebene existieren,[27] so werden diese in der Praxis bislang aber nur in sehr eingeschränktem Maße eingesetzt. Dies gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen. Hinzu kommt, daß bis dato nur wenige Unternehmen systematisch der Frage nachgehen, welche positiven oder negativen Folgen die Erstellung und Veröffentlichung von Umweltberichten oder Umwelterklärungen hat.

Um die Verläßlichkeit der Nutzenaussagen zu erhöhen, war es angesichts dieser Ausgangssituation notwendig, im Fragebogen zunächst die Frage zu stellen, ob das Unternehmen bislang etwas Konkretes über die Wirkungen und den Nutzen des Umweltberichtes bzw. der Umwelterklärung erfahren hat und auf welche Weise dies geschehen ist.[28] Außerdem wurden die Unternehmen danach befragt, inwieweit sich die Wirkung und der Nutzen überhaupt abschätzen lassen. Die Antworten wurden bei der Auswertung der Nutzenaussagen entsprechend berücksichtigt.[29]

Trotz dieser methodischen Maßnahmen zur Erhöhung der Verläßlichkeit der Nutzenaussagen, ist mit Blick auf die obigen Ausführungen noch einmal festzuhalten, daß es sich bei den Ergebnissen nicht um exakte Meßgrößen handelt und auch nicht handeln kann. Angesicht des Untersuchungsgegenstandes war es lediglich möglich, qualitative Ergebnisse zu erhalten. Mit Hilfe des Fragebogens konnten ungefähre Einschätzungen des Nutzens und grobe „Wirkungsrichtungen" ermittelt werden. Auf einem Gebiet, das bislang völlig unerforscht ist, hatte die Untersuchung damit vor allem einen explorativen Charakter.

Mit Blick auf die Qualität der Untersuchung ist abschließend zu fragen, ob diese das wichtigste Gütekriterien, die Validität (Gültigkeit), erfüllt. Die Validität gibt an, wie gut eine Untersuchung in der Lage ist, genau das zu erfassen, was sie zu erfassen vorgibt.[30] Dies kann für die „Umweltinformationen im Geschäftsbericht", die „allgemeinen Angaben zu Umweltbericht - Umwelterklärung" sowie dem „Aufwand" der Umweltberichterstattung uneingeschränkt bejaht werden. Bei den Aussagen zum Nutzen einer Umweltberichterstattung ist die Validität der Ergebnisse in zweifacher Hinsicht kritisch zu prüfen. Dies betrifft zum einen die Tatsache, daß mit dem Fragebogen nicht die Wirkung oder der Nutzen direkt erfaßt oder gemessen wird, sondern die Einschätzung einer Person, und zwar nur derjenigen, die den

---

27 Vgl. Baerns, B. (Hg.), PR-Erfolgskontrolle, 1995.

28 Vgl. Frage E.1 im Fragebogen, s. Anhang.

29 Vgl. Kap. 3.4.2

30 Vgl. Bortz, J.; Döring, N., Forschungsmethoden, 1995, S. 185.

Fragebogen ausfüllt. Zum anderen betrifft dies die mögliche Vermischung von „tatsächlichem Nutzen“ und „erhofftem Nutzen“.

Aus untersuchungsmethodischen Gründen ist es nicht möglich, eine über den Einzelfall hinausgehende direkte Erfassung der Wirkung und des Nutzens von Umweltberichten und Umwelterklärungen zu realisieren. Dies liegt zum einen an den begrenzten Erhebungskapazitäten und zum anderen an der zu hohen Komplexität des Wirkungsgefüges. So wäre es beispielsweise unzulässig, das verbesserte Umweltimage einer Branche allein als Resultat ihrer Umweltberichterstattung zu werten. Für die einzelfallübergreifende Ermittlung bleibt nur die schriftliche Befragung der Unternehmen.

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung geben einen Überblick über den Nutzen und die Wirkungen der Umweltberichterstattung. Diese bedürfen aber einer vertiefenden Untersuchung in Einzelfallanalysen. Die Ergebnisse müssen daher auf ihre Validität geprüft werden. Dies gilt auch für die Frage, inwieweit die Angaben im Fragebogen nicht nur den vom Beantworter tatsächlich festgestellten Nutzen widerspiegeln, sondern auch den erhofften Nutzen.

Zwischenergebnis

Auf Grundlage der Fragebogenergebnisse konnten erste Aussagen über die Wirkung und den Nutzen der Umweltberichterstattung gemacht werden. Diese wurden aus den oben genannten Gründen als Zwischenergebnis betrachtet, welches in Fallanalysen noch vertiefend untersucht und auf Richtigkeit überprüft werden mußte. Die anfangs aufgestellten Arbeitshypothesen wurden überprüft und für die vertiefende Analyse der Fallanalysen ergänzt.

Typenbildung und Auswahl „typischer Unternehmen“

Für die vertiefenden Fallanalysen mußten Unternehmen ausgewählt werden, die mit Blick auf die Grundgesamtheit als „typisch“ anzusehen sind. Die Auswertung der schriftlichen Befragung zeigt, daß die Gründe, Zielsetzungen, Zielgruppen und der Umfang der Umweltberichterstattung bei den befragten Unternehmen mitunter sehr differieren, so daß diese in sechs verschiedene Typen der Berichterstattung unterteilt werden können. Aus Kapazitätsgründen konnten nur drei Fallanalysen durchgeführt werden. Dafür wurden typische Unternehmen für die drei unterschiedlichen und mengenmäßig wichtigsten Berichterstattungs-

typen „Öko-Marketing", „Imageprobleme" und „EMAS-Teilnahme" ausgewählt.[31] Diese Berichterstattungstypen repräsentieren 139 der 194 befragten Unternehmen.[32] Dies sind etwas mehr als 70 %.

Fallanalysen

Für den Berichterstattungstyp „Öko-Marketing" wurde der Babynahrungshersteller Hipp ausgewählt, für den Typ „Imageprobleme" die Hoechst AG. Neben der Auswertung von Unternehmensdokumenten und Presseberichten wurden halbstruktierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Gesprächspartner bei der Hipp KG waren einer der geschäftsführenden Inhaber und der Umweltbeauftragte sowie der Marketingleiter, der Einkaufsleiter und der Personalleiter. Außerdem wurden fünf Großkunden der Firma Hipp befragt. Bei der Hoechst AG wurden der Umweltvorstand, der Betriebsrat sowie Vertreter aus den Abteilungen Umwelt, Unternehmenskommunikation und Personal interviewt. Weitere unternehmensexterne Interviewpartner waren sechs Vertreter von Nachbarschaftsgruppen, Bürgerinitiativen, Presse und Umweltverbänden.[33]

Aus der Gruppe des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" war keines der angefragten Unternehmen zu Vorortinterviews bereit. Diese Tatsache selbst stellt einen aufschlußreichen Befund dar und bestätigt die von IÖW vorgenomme Charakterisierung dieses Berichterstattungstyps. Die Unternehmen des Typs „EMAS-Teilnahme" grenzen sich von den anderen Berichterstattungstypen durch die geringe Auflage der Umwelterklärung und dadurch ab, daß die Umweltkommunikation nicht als eine vorrangige Aufgabe angesehen wird. Daher wurde bei diesem Berichterstattungstyp die Einzelfallanalyse durch telefonische Kurzinterviews mit Vertretern aus insgesamt sechs Unternehmen ersetzt.

Endauswertung

Auf Grundlage der Fallanalysen konnten in der Endauswertung die Arbeitshypothesen überprüft und die Zwischenergebnisse präzisiert werden.

---

31 Die ausgewählten Unternehmen können als „typisch" angesehen werden, da sie der Charakterisierung des jeweiligen Berichterstattungstypus genau entsprechen. Vgl. Abbildung 4

32 Vgl. Kap. 3.4.2.

33 Die einzelner Gesprächspartner sind im Anhang aufgeführt.

3. STAND DER UMWELTBERICHTERSTATTUNG IN DEUTSCHLAND

Deutschland gehört nicht nur zu den Spitzenreitern auf dem Markt für Umweltschutzgüter, sondern nimmt auch bei der Umweltkommunikation weltweit eine führende Position ein. Zum Jahresbeginn 1997 gab es rund 630 deutsche Unternehmen und Produktionsstandorte, die die Öffentlichkeit mit einem eigenständigen Umweltbericht oder einer Umwelterklärung über ihre Umweltschutzaktivitäten informierten. Die Anzahl von Unternehmen, die in Geschäftsberichten, Produktunterlagen oder Broschüren über Umweltbelange informieren, liegt noch weit höher. Deutschland gehört damit zusammen mit Großbritannien, Norwegen und den USA zu den Ländern mit den aktivsten Unternehmen in puncto Umweltberichterstattung.

Die folgenden Ausführungen zum Stand der Umweltberichterstattung in Deutschland beziehen sich auf die bislang wichtigsten Formen einer freiwilligen schriftlichen Umweltberichterstattung von Unternehmen; dies sind Umweltinformationen im Geschäftsbericht sowie eigenständige Umweltberichte bzw. Umwelterklärungen.

3.1. Verbreitungsgrad der Umweltberichterstattung

3.1.1. Umweltberichte und Umwelterklärungen

Während bis 1990 weltweit noch nicht einmal zehn Unternehmen einen umfassenden Bericht über ihre Aktivitäten und Ergebnisse im Umweltschutz vorgelegt hatten, ist diese Zahl im In- und Ausland seither kontinuierlich gestiegen. Seit dem Start des EG-Öko-Audit-Systems im Sommer 1995 ist ein sprunghaftes Ansteigen in der Berichterstattung zu verzeichnen. Gab es bis Ende 1994 nur 45 deutsche Unternehmen, die einen Umweltbericht veröffentlicht hatten, so kletterte die Anzahl 1995 auf mehr als das zweieinhalbfache und stieg bis Ende 1996 rasant auf rund 630 an.[34] Bei 470 dieser Berichte handelt es sich um Umwelterklärungen nach der EG-Öko-Audit-Verordnung.

---

[34] Die Anzahl von Umwelterklärungen ergibt sich aus dem beim Deutschen Industrie- und Handelstag geführten Standortregister im Rahmen des EG-Öko-Audit-Systems. Die Anzahl von Unternehmen mit Umweltbericht wird seit mehreren Jahren durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin, ermittelt.

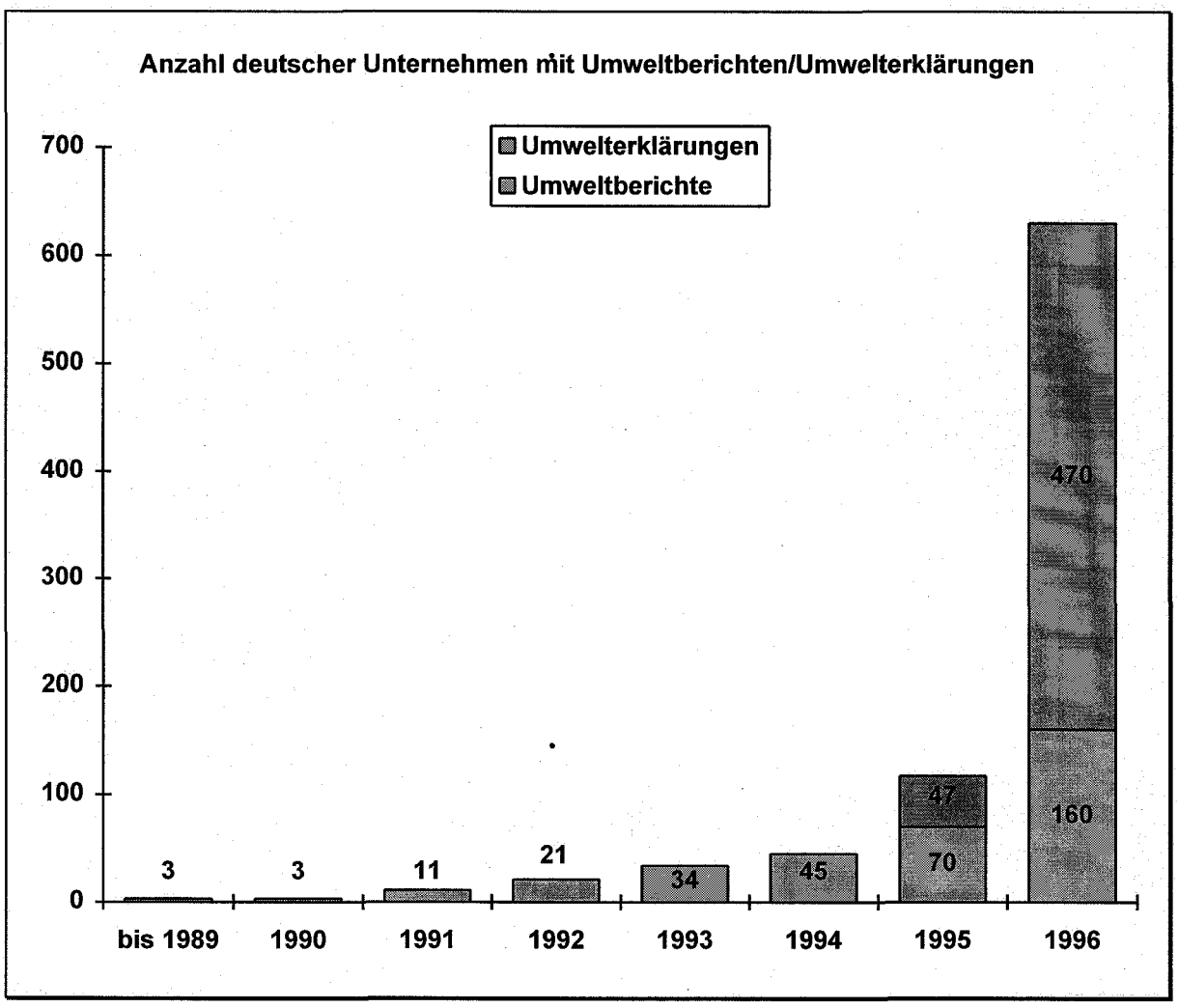


Abbildung 3: *Unternehmen mit Umweltbericht / Umwelterklärung in Deutschland.*
Quelle: Deutscher Industrie- und Handelstag, Bonn (Umwelterklärungen) sowie Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin (Umweltberichte).

Bei den 82 in die Untersuchung einbezogenen Umweltberichten stammen über 70 % von Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten. Weniger als 4 % der Berichte stammen von Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitern. Umweltberichte sind bislang also hauptsächlich ein Kommunikationsmittel von Großunternehmen. Anders sieht das Bild bei den Umwelterklärungen aus. Diese müssen sich entsprechend den Vorgaben der EG-Öko-Audit-Verordnung immer auf einen einzelnen Standort beziehen. Knapp 60 % der 112 in die Untersuchung einbezogenen Standorte beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter. Lediglich bei 30 % handelt es sich um größere Standorte mit mehr als 1 000 Beschäftigten. Zum einen sind Umwelterklärungen durch ihren obligatorischen Standortbezug ein Instrument der Unternehmenskommunikation von mittelständischen Betrieben. Hier ist in der Regel die Umwelterklärung deckungsgleich mit einem Unternehmensumweltbericht, da ohnehin nur an

einem oder an zwei Standorten produziert wird. Zum anderen ist die Umwelterklärung bei Großunternehmen ein Mittel für die Kommunikation an einzelnen Standorten.

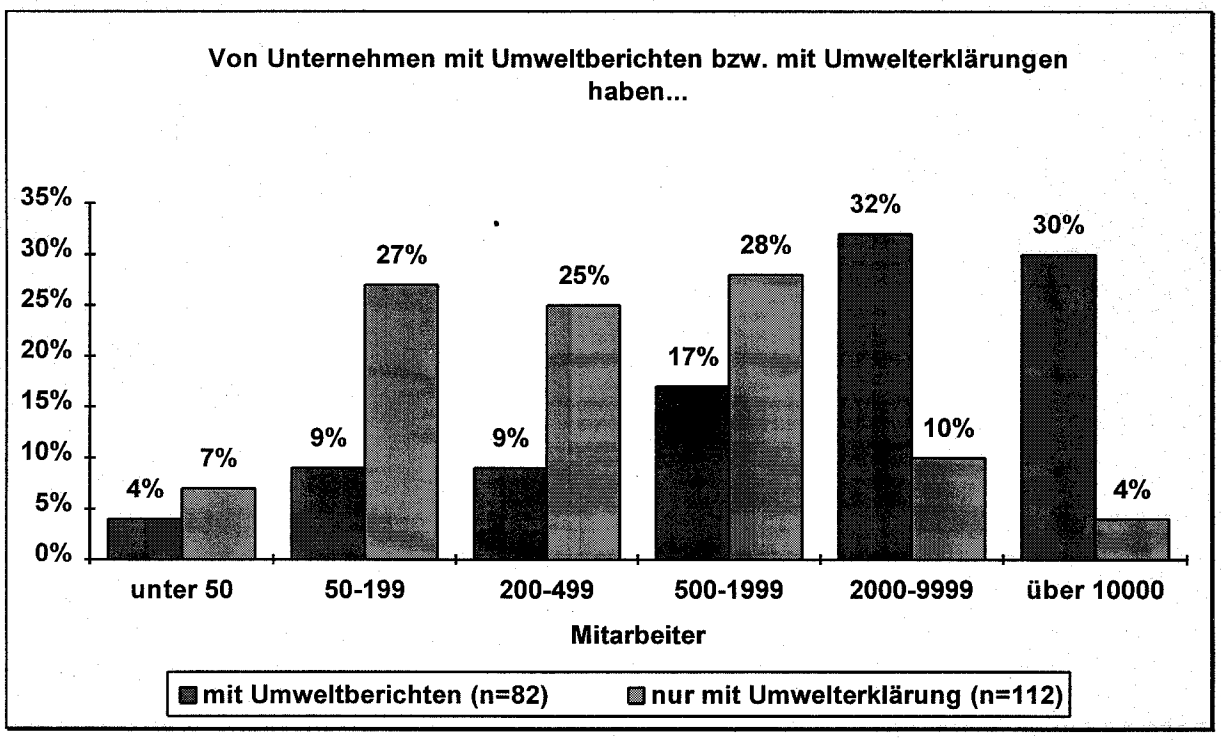


Abbildung 4: Größe umweltberichterstattender Unternehmen.

29 % der Großunternehmen im verarbeitenden Gewerbe mit Umweltbericht

Trotz des rasanten Anstieges in den Jahren 1995 und 1996 ist die Gruppe umweltberichterstattender Unternehmen gemessen an der Gesamtzahl deutscher Unternehmen noch klein. So gab es beispielsweise 1994 im verarbeitenden Gewerbe bundesweit 42 111 Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

Da freiwillige Umweltberichte bislang vorrangig von Großunternehmen veröffentlicht werden, stellt sich hier die Situation anders dar. Von den rund 800 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit 1 000 und mehr Beschäftigten hatten bis Anfang 1997 immerhin 12 % einen eigenständigen Umweltbericht vorgelegt. Nochmals 17 % dieser Großunternehmen veröffentlichten im Rahmen ihrer Teilnahme am EG-Öko-Audit-System bzw. der Teilnahme einer ihrer Standorte eine Umwelterklärung. Damit informieren heute schon 29 % aller Großunternehmen des Verarbeitenden Gewerbes die Öffentlichkeit mit einem Umweltbericht oder einer Umwelterklärung.

Ernährungsgewerbe und Chemieindustrie mit den meisten Berichten

Die ersten Umweltberichte wurden in den 80er Jahren von Großunternehmen der Chemieindustrie veröffentlicht. Diese waren eine Reaktion auf das angeschlagene Image der Branche, die durch Giftmüllskandale oder die Diskussionen über Holzschutzmittel ins Kreuzfeuer öffentlicher Kritik geraten war. Es überrascht daher nicht, daß freiwillige Umweltberichte bis Anfang der 90er Jahre fast ausschließlich von Unternehmen der chemischen Industrie veröffentlicht wurden. Seither werden umweltbezogene Publikationen auch zunehmend von Unternehmen anderer Wirtschaftszweige eingesetzt, so daß sich das Bild mittlerweile erheblich gewandelt hat. Von den 82 in die Untersuchung einbezogenen Umweltberichten stammen 28 % aus der chemischen Industrie. An zweiter Stelle steht das Ernährungsgewerbe mit rund 12 %, dicht gefolgt von den Banken und Versicherungen, die knapp 10 % aller Umweltberichte stellen.

Anders sieht es bei den Unternehmen aus, die am EG-Öko-Audit-System teilnehmen und damit eine Umwelterklärung veröffentlichen. Hier liegt das Ernährungsgewerbe mit fast 17 % aller teilnehmenden Standorte vorn. Ihm folgen die Chemie mit 13 % und der Fahrzeugbau mit 9 %. Jeweils 8 % der Umwelterklärungen kommen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie.

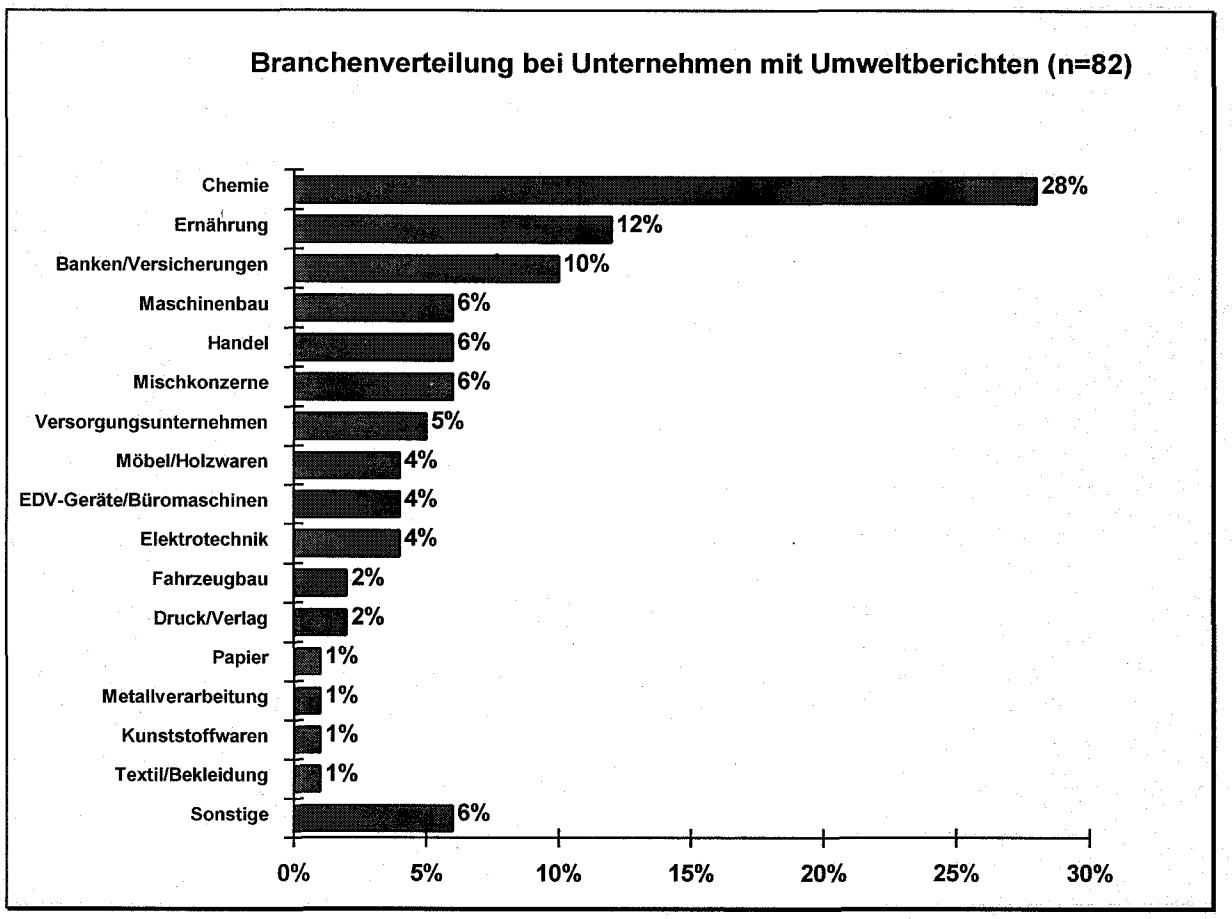


Abbildung 5: Branchenverteilung bei Umweltberichten.

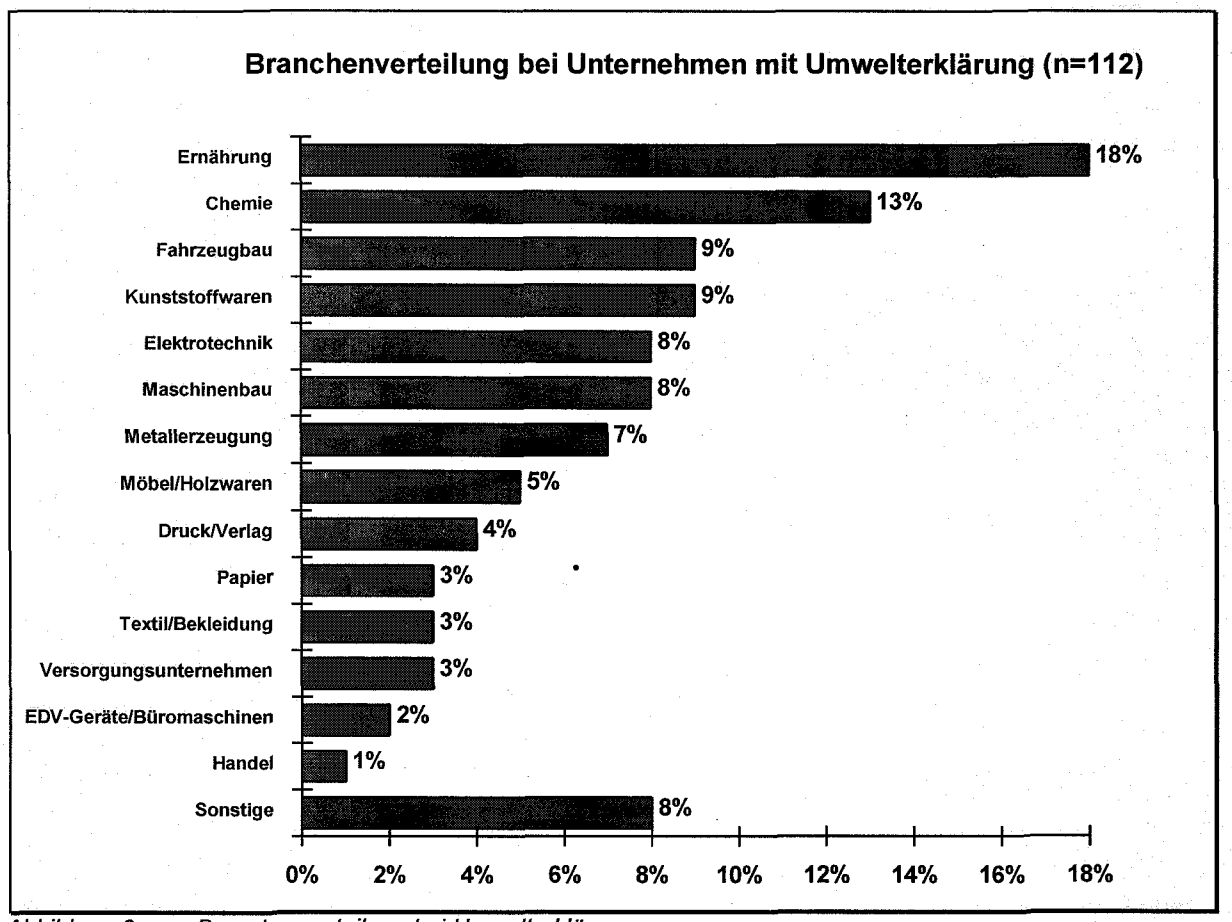


Abbildung 6: Branchenverteilung bei Umwelterklärungen.

Auflage der Berichte

Nicht überraschend ist der Befund, daß die Druckauflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen mit der Größe des Unternehmens kontinuierlich steigt. Während kleine Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten im Durchschnitt ihren Bericht in einer Auflage von knapp 1 000 Exemplaren auflegen, sind es bei Unternehmen mit 200 - 499 Mitarbeitern schon rund 2 700 und bei Großunternehmen mit 10 000 und mehr Beschäftigten im Durchschnitt über 42 000 Exemplare.

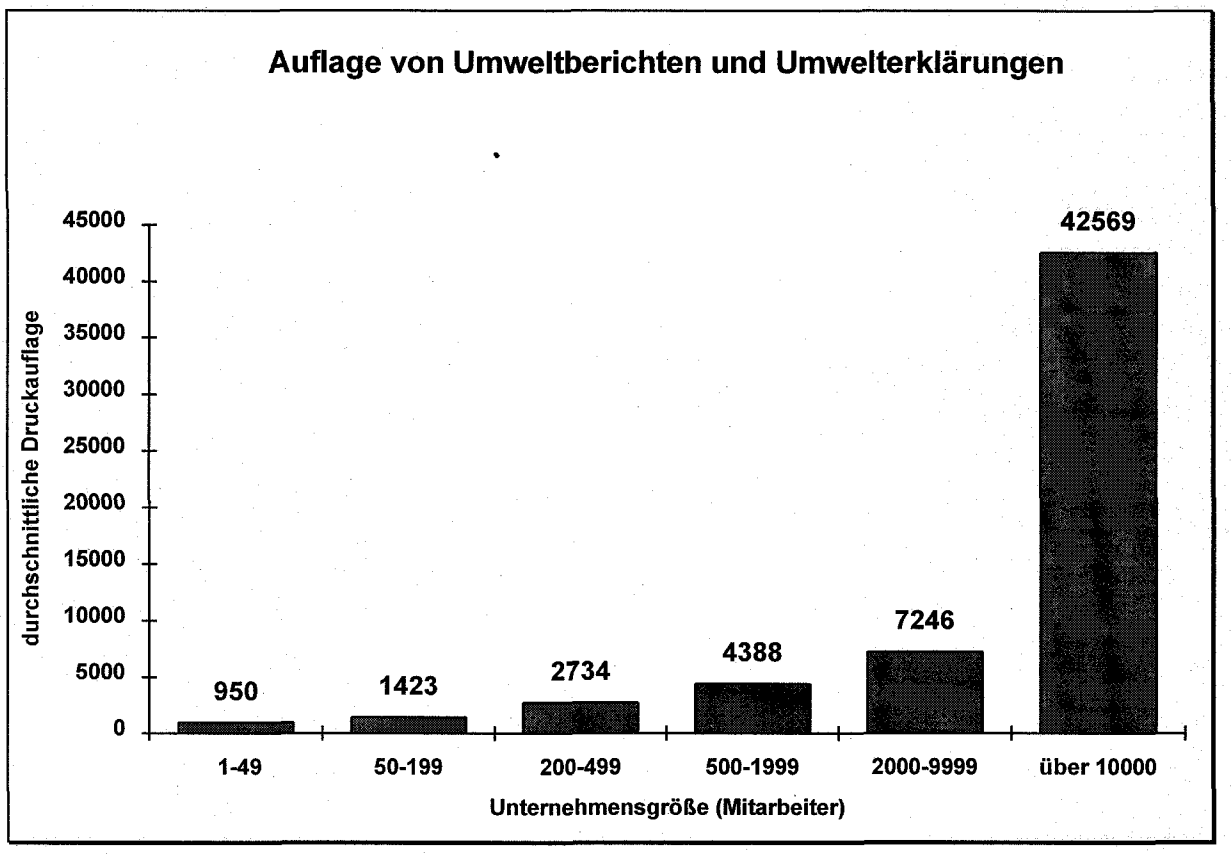


Abbildung 7: Auflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen nach Unternehmensgröße.

Neben der Größe des Unternehmens hängt die Auflage auch davon ab, welche Gründe ein Unternehmen veranlassen, einen Umweltbericht oder eine Umwelterklärung zu veröffentlichen und welche Ziele mit diesen verfolgt werden. So zeigen sich bei den einzelnen Berichterstattungstypen[35] trotz vergleichbarer Unternehmensgröße deutliche Unterschiede bei der Druckauflage. Diese werden in Kapitel 3.2 vorgestellt.

3.1.2. Umweltinformationen im Geschäftsbericht

Bei Unternehmen, die ihre Anteilseigner und die Öffentlichkeit mit einem Geschäftsbericht informieren, liegt es nahe, diesen auch für die Berichterstattung über Umweltfragen zu nutzen. Dieser Form der Umweltberichterstattung sind allerdings enge Grenzen gesetzt. Dies liegt zum einen daran, daß ein Geschäftsbericht neben dem Jahresabschluß eine Vielzahl wichtiger Unternehmensthemen ansprechen muß und daher nur wenig Platz für Umweltfragen läßt. Zum anderen stehen bei Geschäftsberichten die „Bilanzadressaten" und damit finanzielle Aspekte des Unternehmensgeschehens im Vordergrund. Es besteht daher

[35] Vgl. Kap. 3.2.

die Gefahr, daß Umweltfragen in erster Linie unter monetären Gesichtspunkten behandelt werden. Eine Umweltberichterstattung, die den vielfältigen Informationsanforderungen gerecht werden will, kann sich daher nicht auf Umweltinformationen im Geschäftsbericht beschränken.

Trotz dieser engen Grenzen wird der Geschäftsbericht in Zukunft ein wichtiges Element der Umweltberichterstattung darstellen. Zum einen, um in der gebotenen Kürze die wichtigsten Entwicklungen, Daten und Ziele im Umweltschutz vorzustellen, so z.B. als Teilbereich des Lageberichtes,[36] zum anderen um in der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung systematisch die finanziellen Aspekte des Umweltschutzes zu erfassen.[37]

In Norwegen erwähnen heute bereits 95 % der publizitätspflichtigen Großunternehmen Umweltschutzfragen im Geschäftsbericht. In den USA sind es 86 %. Die hohe Zahl ist auf gesetzliche Vorschriften in diesen Ländern zurückzuführen.[38] Eine 1995 durchgeführte Befragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unter den 100 größten deutschen Unternehmen zeigt, daß von diesen 63 % das Thema Umweltschutz im Geschäftsbericht erwähnen, wobei dies in der Regel nur in allgemeiner Form, d.h. ohne konkrete Umweltdaten erfolgt.[39]

Im Gegensatz zur KPMG-Befragung wurden in die IÖW-Untersuchung nur Unternehmen einbezogen, die bereits einen Umweltbericht oder eine Umwelterklärung veröffentlicht hatten. Da unter diesen auch zahlreiche kleine und mittlere Betriebe sind, haben von den 194 in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen lediglich 99, d.h. 51 % einen Geschäftsbericht. Von diesen 99 Unternehmen erwähnen rund 87 % das Thema Umweltschutz auch im Geschäftsbericht, allerdings tun dies 44 % nur in allgemeiner Form, so z.B. indem sie Grundsätze für den Umweltschutz aufführen. Etwas mehr als 20 % nennen konkrete Daten und Fakten über Energieverbrauch, Abfallmengen und andere Umweltaspekte, beschränken sich dabei aber auf weniger als eine Seite. Knapp 23 % präsentieren in ihrem Geschäftsbericht Daten und Fakten in einem eigenständigen Umweltschutzkapitel auf einer oder mehreren Seiten.

---

36 Vgl. Peemöller, V.H., Zwingel, T., Ökologische Aspekte im Jahresabschluß, 1995, S. 222.

37 Vgl. Fronek, R.; Uecker, P., Umweltrechnungslegung, 1992 sowie Peemöller, V.H., Zwingel, T., Ökologische Aspekte im Jahresabschluß, 1995.

38 KPMG, International Survey, 1996, S. 3.

39 KPMG, Umweltberichterstattung, 1996, S. 12.

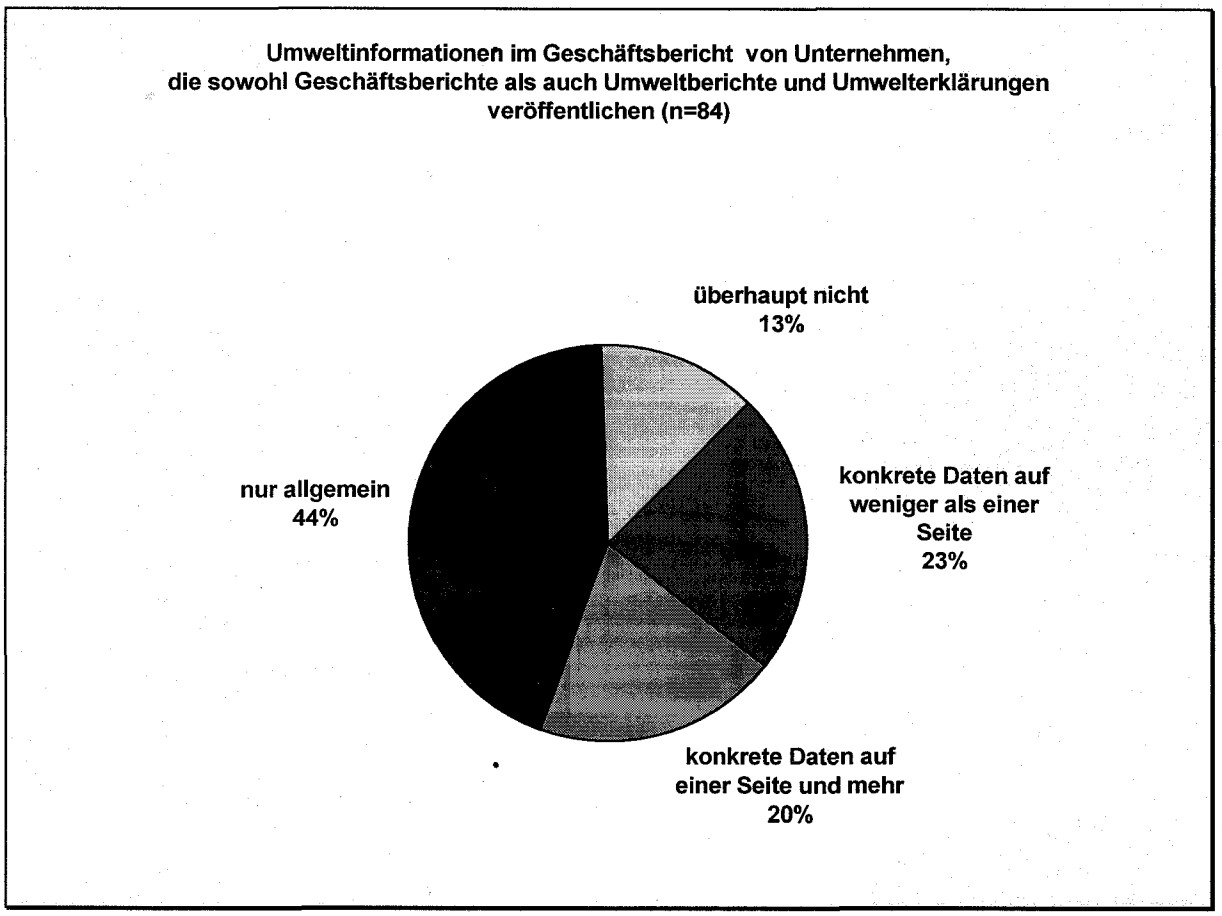


Abbildung 8: Umweltinformationen im Geschäftsbericht.

Da Geschäftsberichte nur in sehr begrenztem Umfang Platz für Umweltfragen lassen, ist es sinnvoll, interessierte Leser auf die detaillierteren Angaben eines eigenständigen Umweltberichtes hinzuweisen. Von dieser Möglichkeit machen aber überraschenderweise nur 58 % der befragten Unternehmen Gebrauch. 26 % der Unternehmen vergeben die Möglichkeit einer Vernetzung ihrer Unternehmenspublikationen. 16 % der Unternehmen mit Geschäftsbericht machen zu dieser Frage keine Angaben.

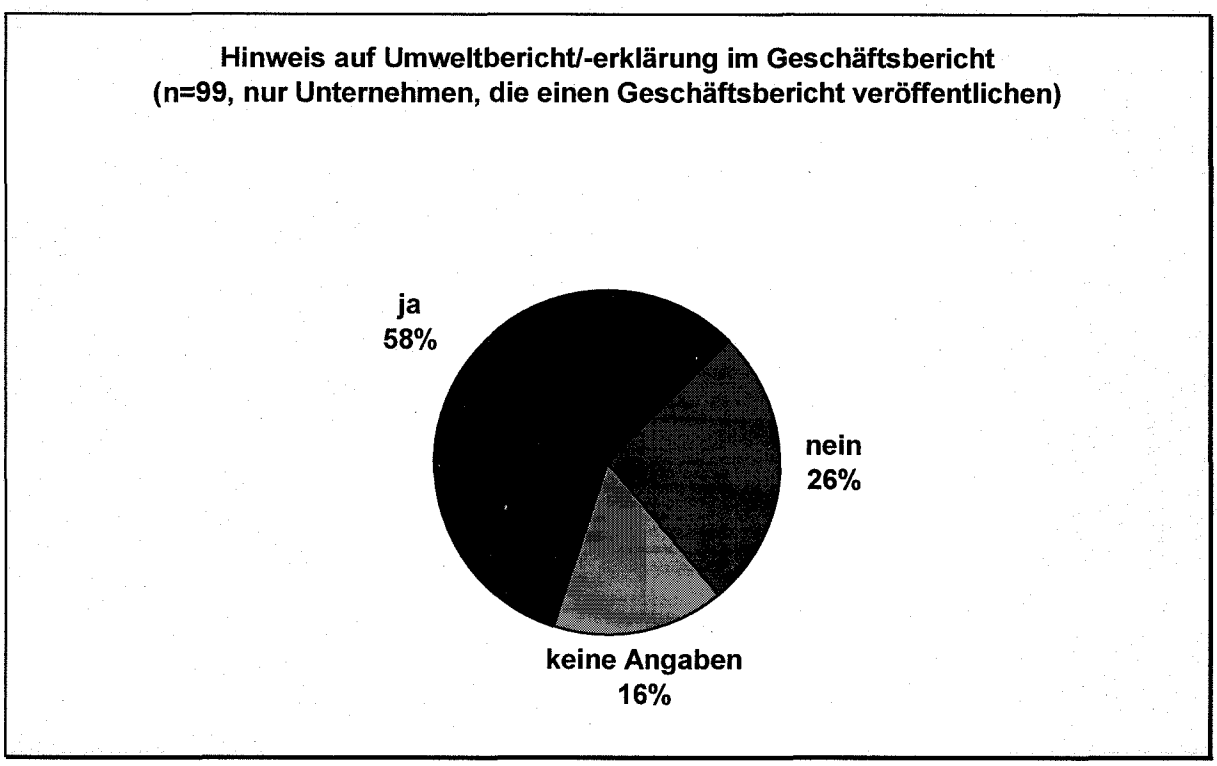


Abbildung 9: Hinweis auf Umweltbericht bzw. Umwelterklärung im Geschäftsbericht.

3.2. Verschiedene Berichterstattungstypen

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen, daß sowohl die Gründe für die Erstellung von Umweltberichten oder Umwelterklärungen als auch die Zielgruppen und die Aufgaben einer Berichterstattung von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Die Motive für eine aktive Umweltkommunikation differieren mitunter auch innerhalb einer Branche erheblich.

Um die Unterschiede in den Gründen, Aufgaben, Zielgruppen oder auch im Aufwand und Nutzen einer Umweltberichterstattung beschreiben und erklären zu können, ist es hilfreich, eine Typisierung umweltberichterstattender Unternehmen vorzunehmen. Zentral sind dabei die Fragen, warum betreibt ein Unternehmen eine „freiwillige" Umweltberichterstattung und welche Ziele werden damit verfolgt. Mit Blick auf diese Fragen konnten im Zuge der Auswertung sechs unterschiedliche Berichterstattungstypen ermittelt werden. Die Merkmale dieser Typen werden im folgenden vorgestellt. Die einzelnen Kriterien, die für die Zuordnung eines Unternehmens zu einem bestimmten Berichterstattungstyp zugrundegelegt wurden,

sind im Anhang aufgeführt.[40] Die Unterschiede, die sich z.B. hinsichtlich der Zielgruppen, dem Aufwand und dem Nutzen der Umweltberichterstattung zeigen, werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

Die sechs Berichterstattungstypen können in drei Gruppen zusammengefaßt werden:

- marktorientierte Berichterstattungstypen („Konzernkommunikation", „Öko-Marketing", „Öko-Nischen-Pionier"),
- öffentlichkeitsorientierter Berichterstattungstyp („Imageprobleme") und
- managementorientierter Berichterstattungstyp („EMAS-Teilnahme", „Umwelt-Controlling").

Von einer Typeneinteilung ist grundsätzlich zu verlangen, daß sie plausibel, trennscharf und - in diesem Falle - empirisch belegbar ist. Die Charakterisierung der Berichterstattungstypen muß die wesentlichen Merkmale und Unterschiede deutlich machen. Dies heißt dann aber beispielsweise nicht, daß der öffentlichkeitsorientierte Berichterstattungstyp nicht auch Kunden oder Lieferanten, also marktliche Zielgruppen benennt. Diese spielen nur eine geringere Rolle als die Öffentlichkeit.

3.2.1. Marktorientierte Berichterstattungstypen

Bei marktorientierten Berichterstattungstypen sind marktliche Akteure wie Kunden und Lieferanten die Hauptadressaten der Berichterstattung. Außerdem stehen bei der Umweltberichterstattung Marketingaspekte wie z.B. die Verbesserung des Image beim Kunden oder eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern im Vordergrund. Diese Gruppe läßt sich in drei Einzeltypen unterteilen. Dies sind die Typen „Konzernkommunikation", „Öko-Marketing" und „Öko-Nischen-Pioniere".

Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation"

Umweltverantwortung wird heute auch von Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Elektroindustrie oder dem Handel verlangt, von Branchen also, die in der Bevölkerung bislang nicht unter einem schlechten Umweltimage leiden. Mehr und mehr Großunternehmen und Konzerne bemühen sich jedoch durch die Veröffentlichung eines Umweltberichtes um die Darstellung ihrer Umweltschutzaktivitäten und -leistungen. Beim Berichterstattungtyp „Konzernkommunikation" handelt es sich somit um Großunternehmen und Konzerne aus

---

40 Vgl. S. 113

Branchen, die in der Öffentlichkeit *nicht* mit Akzeptanzproblemen in Umweltfragen zu kämpfen haben.

Die Umweltberichte dienen nach Angaben der befragten Großunternehmen in erster Linie der Imagebildung im Marktumfeld, der Mitarbeitermotivation und der Information von Presse und Kunden. Diese Art der Konzernkommunikation betont die eigenen Leistungen im Umweltschutz und stellt positive Einzelbeispiele in den Vordergrund. Die Berichterstattung ist in der Regel sehr ausschnitthaft und wenig systematisch in der Herausarbeitung wesentlicher Umweltfragen. Umweltberichte sind als Teil der Konzernkommunikation nur eines von mehreren umweltbezogenen Informationsmitteln. So setzen viele Konzerne z.B. die Mitarbeiterzeitung für Umweltfragen ein, geben Pressemeldungen heraus oder informieren Lieferanten in gesonderten Briefen über Verpackungsanforderungen.

Berichterstattungstyp „Öko-Marketing"

Im Gegensatz zum Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation" handelt es sich hier um mittelständische und mittelgroße Unternehmen, die in Branchen oder Marktsegmenten tätig sind, in denen Umweltschutz für die Kunden ein Kaufkriterium darstellt. Die Unternehmen produzieren zum überwiegenden Teil hochwertige Konsumgüter. Stark vertreten sind das Ernährungsgewerbe sowie Möbel- und Kunststoffwarenhersteller.

Die Hauptaufgabe der Umweltberichterstattung sehen die Unternehmen dieses Berichterstattungstyps darin, sich durch den Zusatznutzen „Ökologie" gegenüber Wettbewerbern abzuheben und eine Vorreiterposition zu besetzen. Gegenüber umweltsensiblen Kunden soll nicht nur das produkt-, sondern auch das produktionsbezogene Umweltschutzbemühen dargestellt werden. Umweltberichte werden vorrangig als Teil des Öko-Marketings und als wichtiges Informationsmittel verstanden. Die Auflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen ist im Verhältnis zur Unternehmensgröße daher höher als bei anderen Berichtstypen. Eine Ausnahme bilden hier lediglich die „Öko-Nischen-Pioniere" bei denen die relative Auflagenstärke noch höher ist.

Die Kunden stellen nach Angaben der Unternehmen des Berichttyps „Öko-Marketing" die mit Abstand wichtigste Zielgruppe für ihre Umweltberichte oder Umwelterklärungen dar. Die zweitwichtigste Gruppe sind die eigenen Mitarbeiter.

Berichterstattungs-Typ „Öko-Nischen-Pioniere"

Beim Berichterstattungstyp „Öko-Nischen-Pioniere" handelt es sich um kleine Unternehmen (20 - 200 Mitarbeiter), bei denen „Ökologie" ein wesentlicher Teil der Geschäftsidee und der Produktpalette ist. Diese sind in einem begrenzten Marktsegment (Öko-Nische) aktiv. Brau-

ereien, Bäckereien und andere Unternehmen des Ernährungsgewerbes überwiegen bei diesem Berichterstattungstyp.

Der Großteil dieser Kleinunternehmen verfügt über keinen Geschäftsbericht, so daß Umweltberichte und Umwelterklärungen nicht nur die Umweltschutzaktivitäten, sondern auch die Produkte und das Unternehmen generell nach Außen darstellen. Eine ehrliche und umfassende Umweltberichterstattung transportiert die Geschäftsidee, schafft Glaubwürdigkeit und verbessert die Absatzchancen in einem Marktsegment, in dem „Ökologie" ein zentrales Kaufkriterium darstellt. Da diese Unternehmen um einen umfassenden Umweltschutz bemüht sind, erstellen sie fast ausnahmslos Betriebs- und Produkt-Ökobilanzen und präsentieren diese in ihren Berichten. Nach Angaben der Unternehmen sind die wichtigsten Zielgruppen ihrer Umweltkommunikation die Kunden, die Presse sowie die Umwelt- und Verbraucherverbände. Hier zeigt sich die enge Verbindung der Öko-Nischen-Pioniere zur Umweltbewegung.

3.2.2. Öffentlichkeitsorientierter Berichterstattungstyp

Im Gegensatz zu marktorientierten Typen ist für den öffentlichkeitsorientierten Berichterstattungstyp die Öffentlichkeit die wichtigste Zielgruppe. Eine weitere Unterteilung ist bei diesem Typ nicht notwendig. Er besteht daher ausschließlich aus dem Berichterstattungstyp „Imageprobleme."

Berichterstattungstyp „Imageprobleme"

Eine im Juni 1996 durchgeführte repräsentative Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach belegt, daß die „Chemie" neben der Gen- und Atomtechnologie nach wie vor mit dem schlechtesten Image aller Technikbereiche zu kämpfen hat.[41] Außerdem sind chemische Fabriken diejenigen Einrichtungen, die die Bevölkerung am wenigsten in ihrer Nachbarschaft haben möchte. Es überrascht daher nicht, daß dieses Meinungsklima maßgeblicher Grund für die Umweltberichterstattung in der chemischen Industrie ist. Die Branche sieht sich einem mangelnden öffentlichen Vertrauen in den Umweltschutz und die Sicherheit von Anlagen und Produkten gegenüber. Auch andere großtechnische Anlagen wie Stahl-, Zement- oder Kraftwerke, die sich auf die unmittelbare Umgebung erheblich

---

41 Vgl. Piel, E., Wie Deutsche und Amerikaner über Chemie denken, 1996, S. 21 ff.

umweltbelastend auswirken können, stehen mitunter in der Kritik von Nachbarn, Presse und Umweltgruppen.

Daher ist das vorrangige Ziel dieser Branchen, mittels Umweltkommunikation Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen und mehr öffentliche Akzeptanz für die Risiken einer industriellen Produktion zu erlangen. Die wichtigsten Adressaten der Umweltberichterstattung sind dabei die Öffentlichkeit und die eigenen Mitarbeiter. Nach Angaben der befragten Unternehmen spielen letztere eine zentrale Rolle, denn ein schlechtes öffentliches Image beeinflußt die Motivation der Mitarbeiter. Außerdem werden diese als „Repräsentanten des Unternehmens" gesehen, die als „Multiplikatoren" Einfluß auf die öffentliche Meinungsbildung haben.

3.2.3. Managementorientierte Berichterstattungstypen

Managementorientierte Berichterstattungstypen richten sich zwar auch an die Öffentlichkeit und die Marktpartner, bei ihnen sind aber die unternehmensinternen Managementaufgaben Ausgangspunkt der Berichterstattung. Dies kann sich zum einen auf den Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach der EG-Öko-Audit-Verordnung beziehen oder auch auf die Unterstützung eines Umweltcontrolling durch die interne und externe Umweltberichterstattung. Eine Differenzierung ergibt sich auch beim managementorientierten Berichterstattungstyp. Diese Gruppe umfaßt den Typ „EMAS-Teilnahme" und „Umwelt-Controlling".

Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme"

Dieser Berichterstattungstyp umfaßt *nicht* alle Unternehmen und Standorte, die am EG-Öko-Audit-System teilnehmen, sondern lediglich jene, die die Umwelterklärung nur deshalb erstellen, weil es die Verordnung vorschreibt. Sie setzen die Umwelterklärung nicht aktiv in ihrer Unternehmenskommunikation ein und veröffentlichten sie nur in einer geringen Auflage, oft sogar nur in kopierter Form. Viele dieser Unternehmen hätten also gar keine Umwelterklärung angefertigt, wenn dies nicht von der EG-Öko-Audit-Verordnung vorgeschrieben wäre. Grund für die Umweltberichterstattung dieser Unternehmen ist deren „EMAS-Teilnahme". Das EG-Öko-Audit-System wird im Englischen mit „EMAS" abgekürzt und steht für „Environmental Management und Audit Scheme".

Der überwiegende Teil der Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" stammt aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau sowie der Elektro- und Lebensmittelindustrie und liefert die Produkte zur Weiterverarbeitung oder Nutzung an Industriekunden. Aus Sicht der befragten Unternehmen spielt eine Umwelterkärung gegenüber ihren Kunden keine

bedeutende Rolle. Angesichts des geringen Stellenwertes, den die Umwelterklärung bei diesem Berichterstattungstyp einnimmt, überrascht es nicht, daß sich kein klares Bild der wichtigsten Zielgruppen ergibt.

Berichterstattungstyp „Umwelt-Controlling"

Es handelt sich hier in der Regel um mittelgroße Unternehmen, die bereits seit mehreren Jahren ein Umweltcontrolling betreiben und schon vor dem Start des EG-Öko-Audit-Systems ein Umweltmanagement aufgebaut hatten. Die meisten dieser Unternehmen beschäftigen zwischen 1 000 und 6 000 Mitarbeiter und informieren diese und die Öffentlichkeit schon seit mehreren Jahren mit Umweltberichten. Dem internen Optimierungsprozeß folgend, bildet der Umweltbericht das „i-Tüpfelchen" eines umfassenden Umweltmanagements. Es handelt sich bei diesem Berichterstattungstyp um Vorreiterunternehmen, die in allen Branchen zu finden sind. Auch eine Reihe von Kreditinstituten zählen zu dieser Gruppe.

Die Unternehmen dieses Typus können in ihrer Berichterstattung auf umfangreiche Umweltcontrolling-Daten zurückgreifen. Die Berichte enthalten durchweg eine Betriebsökobilanz und orientieren sich in ihrem Aufbau an der Input-Output-Systematik der Ökobilanz. Aufgrund der systematisch ermittelten Schwachstellen, gehen diese Berichte auch auf Problemfragen und Verbesserungsmöglichkeiten ein. Die Hauptaufgabe der Umweltberichte besteht in der Unterstützung des Umweltcontrolling und der Information und Motivation der Mitarbeiter. Diese sind daher nach Angaben der Unternehmen auch die mit Abstand wichtigste Zielgruppe der Berichte.

Berichterstattungstyp		*Hauptaufgabe*	*Wichtigste Zielgruppe*	*Art der Umwelt-berichterstattung*	*Vorwiegend anzutreffen bei...*	*Anteil...*[42]
Marktorientierte Typen	***Konzernkommunikation***	Umweltschutzaktivitäten und -leistungen darstellen; Image als umweltschutzaktives Unternehmen fördern	Kunden, Presse	Ausschnitthaft, Positive Beispiele und Leistungen werden in den Vordergrund gestellt	Großunternehmen und Konzernen aus Branchen ohne schlechtes Umwelt-image	10 %
	Öko-Marketing	Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, Umwelt-schutzleistung und „Öko-Argument" kommunizieren	Kunden	Sowohl produkt- wie auch produktionsbezogene Umweltschutzleistungen werden betont	mittelständischen und mittelgroßen Unternehmen (50 bis 2000 Beschäftigte) der Konsumgüterbranche	32 %
	Öko-Nischen-Pionier	Geschäftsidee und ökologische Vorteile kommunizieren, Glaubwürdigkeit als Öko-Vorreiter unterstützen	Kunden, Presse, Umwelt- und Verbraucher-verbände	umfassend („von der Wiege bis zur Bahre"), produkt- und problemorientiert, mit Ökobilanz	kleinen Unternehmen (20 - 200 Mitarbeiter) im Ernährungsgewerbe	8 %
Öffentlichkeits-orientierter Typ	***Imageprobleme***	Image, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit verbessern	Öffentlichkeit, Mitarbeiter	Ausschnitthaft, Standort- und emissionsbezogene Umweltschutzleistungen stehen im Vordergrund, Dialogorientiert	Großunternehmen und Standorten der chemischen Industrie	20 %
Management-orientierte Typen	***EMAS-Teilnahme***	Berichterstattungsauflagen für die Teilnahme am EG-Öko-Audit-System (EMAS) erfüllen	keine klare Zielgruppen-orientierung	nur das Nötigste; formal; geringe Auflage der Umwelterklärung	Unternehmen und Standorten der Investitionsgüterindustrie	20 %
	Umwelt-Controlling	Unterstützung eines systematischen Umweltcontrolling; Mitarbeitermotivation	Mitarbeiter	mit Betriebsökobilanz; problem- und daten-orientiert; systematisch	mittelgroße Unternehmen (1000 - 6000 Mitarbeitern), die in ihren Branchen eine Vorreiterrolle einnehmen	10 %

Abbildung 10: Verschiedene Berichterstattungstypen im Überblick.

---

42 ... an den 194 Unternehmen, die in die Untersuchung einbezogen wurden

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Berichterstattungstypen zeigen sich z.B. in der Auflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen. Trotz vergleichbarer Unternehmensgröße[43] haben die Unternehmen des Berichterstattungtyps „Öko-Marketing" und „Image-Probleme" eine relativ hohe durchschnittliche Auflage bei Umwelterklärungen. Diese liegt bei 3 700 Exemplaren bzw. 2 800 Exemplaren. Dagegen beträgt die durchschnittliche Auflage bei den Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" lediglich 365. Während der Unterschied zwischen den Berichterstattungstypen „Öko-Marketing" und „EMAS-Teilnahme" durch die Typenbildung erklärt werden kann,[44] ist die deutliche Differenz zwischen den Typen „Imageprobleme" und „EMAS-Teilnahme" ein aufschlußreicher Hinweis auf die unterschiedlichen „Aktivitätsniveaus" zwischen Unternehmen unterschiedicher Branchen und Ausgangssituationen.

Ein bemerkenswerter Unterschied zeigt sich auch bei den Umweltberichten der Großunternehmen. Trotz vergleichbarer durchschnittlicher Unternehmensgröße,[45] legen die Unternehmen des Berichterstattungstyps „Imageprobleme" - dies sind in erster Linie Chemieunternehmen - ihre Umweltberichte im Durchschnitt in einer Auflage von rund 50 000 Exemplaren auf. Beim Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation" sind es mit 25 100 gerade einmal die Hälfte.

3.3. Zielgruppen und Rückmeldungen

Welche Zielgruppen wollen Unternehmen mit ihren Umweltberichten und Umwelterklärungen ansprechen, an wen werden die Berichte verteilt und von welchen Gruppen erhalten die Unternehmen Anfragen und Rückmeldungen auf ihre Berichterstattung? Diesen Fragen wird in den folgenden Abschnitten nachgegangen.

---

43 Bei Unternehmen unter 2 000 Beschäftigten liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beim Berichterstattungstyp „Image-Probleme" bei 363, beim Berichterstattungstyp „Öko-Marketing" bei 284 und beim Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme" bei 247.

44 Vgl. die Kriterien für die Zuordnung zu Berichterstattungstypen im Anhang.

45 Bei Unternehmem mit 2 000 und mehr Beschäftigten liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beim Berichterstattungstyp „Imageprobleme" bei 29 360, beim Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation" bei 35 860.

3.3.1. Zielgruppen der Umweltberichterstattung

Auf die Frage, welche Gruppen mit Umweltberichten bzw. Umwelterklärungen in erster Linie angesprochen werden sollen, geben knapp 30 % der Unternehmen an: „alle Zielgruppen gleichermaßen". Dieses Befragungsergebnisse korrespondiert mit anderen Untersuchungen, die zeigen, daß sich eine klare Zielgruppenorientierung in vielen Umweltberichten und Umwelterklärungen bislang nicht erkennen läßt.[46] Bei den anderen 70 % werden im Durchschnitt vier bis fünf einzelne Zielgruppen genannt. Wie Abbildung 11 zeigt, sind die Kunden und Mitarbeiter dabei die meistgenannten Zielgruppen von Umweltberichten und Umwelterklärungen. Eine ebenfalls hohe Bedeutung haben die Öffentlichkeit am Standort/Nachbarn sowie Presse und Behörden.

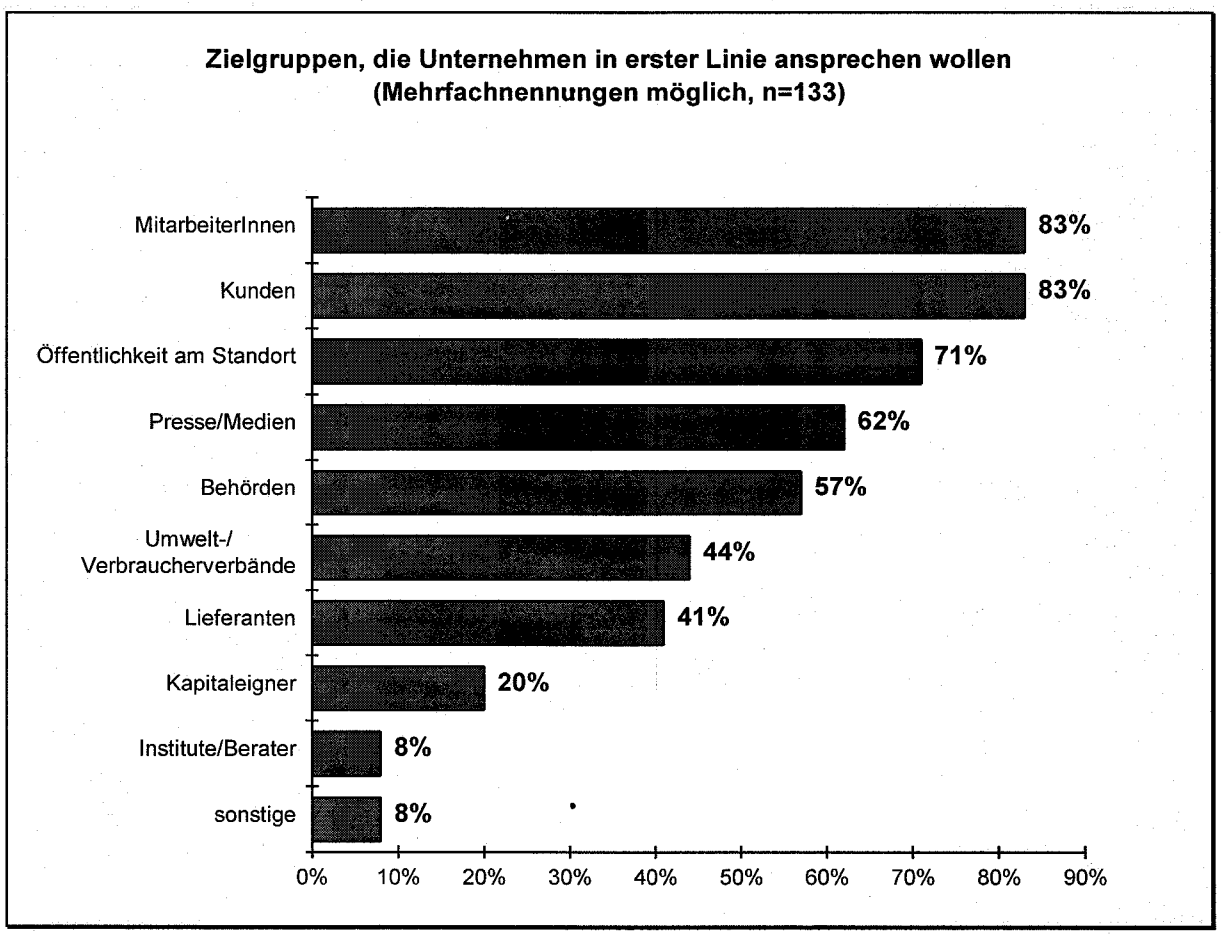


Abbildung 11: Zielgruppen, die Unternehmen mit ihren Umweltberichten bzw. Umwelterklärungen in erster Linie ansprechen wollen.

46 Vgl. Clausen, J.; Fichter, K., Die Qualität von Umweltberichten, 1996, S. 35.

Um die unterschiedliche Bedeutung einzelner Zielgruppen zu ermitteln, wurden die Unternehmen auch danach befragt, welche der Zielgruppen für sie am wichtigsten sind. Die Unternehmen konnten dabei maximal drei Gruppen angeben. Hierbei ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der allgemeinen Frage nach den Zielgruppen. 64 % aller Unternehmen zählen die Kunden zu den drei wichtigsten Zielgruppen. Bei 56 % sind es die Mitarbeiter, bei 47 % die Öffentlichkeit. Eine geringere Rolle spielen auch hier die Behörden und die Presse, die von 22 % bzw. 21 % der Unternehmen zu ihren drei wichtigsten Zielgruppen gerechnet werden. Erst auf Rang 6 und 7 folgen die Lieferanten und die Umwelt- und Verbraucherverbände, die lediglich von 13 bzw. 10 zu den drei wichtigsten Zielgruppen gerechnet werden. Kapitaleigner und Hochschulen bilden mit 5 % bzw. 3 % die Schlußlichter.

Unterschiede zwischen verschiedenen Berichterstattungstypen

Das oben beschriebene Bild ergibt sich bei einer branchenübergreifenden Gesamtbetrachtung. Erhebliche Unterschiede zeigen sich allerdings zwischen den einzelnen Berichterstattungstypen. Abbildung 12 verdeutlicht, daß die Wichtigkeit einzelner Zielgruppen je nach Berichterstattungstyp variiert. Das heterogene Bild der Zielgruppen, das sich bei der Differenzierung nach Berichterstattungstypen ergibt, verdeutlicht die unterschiedlichen Gründe und Aufgaben, die eine Umweltberichterstattung von Unternehmen haben kann.

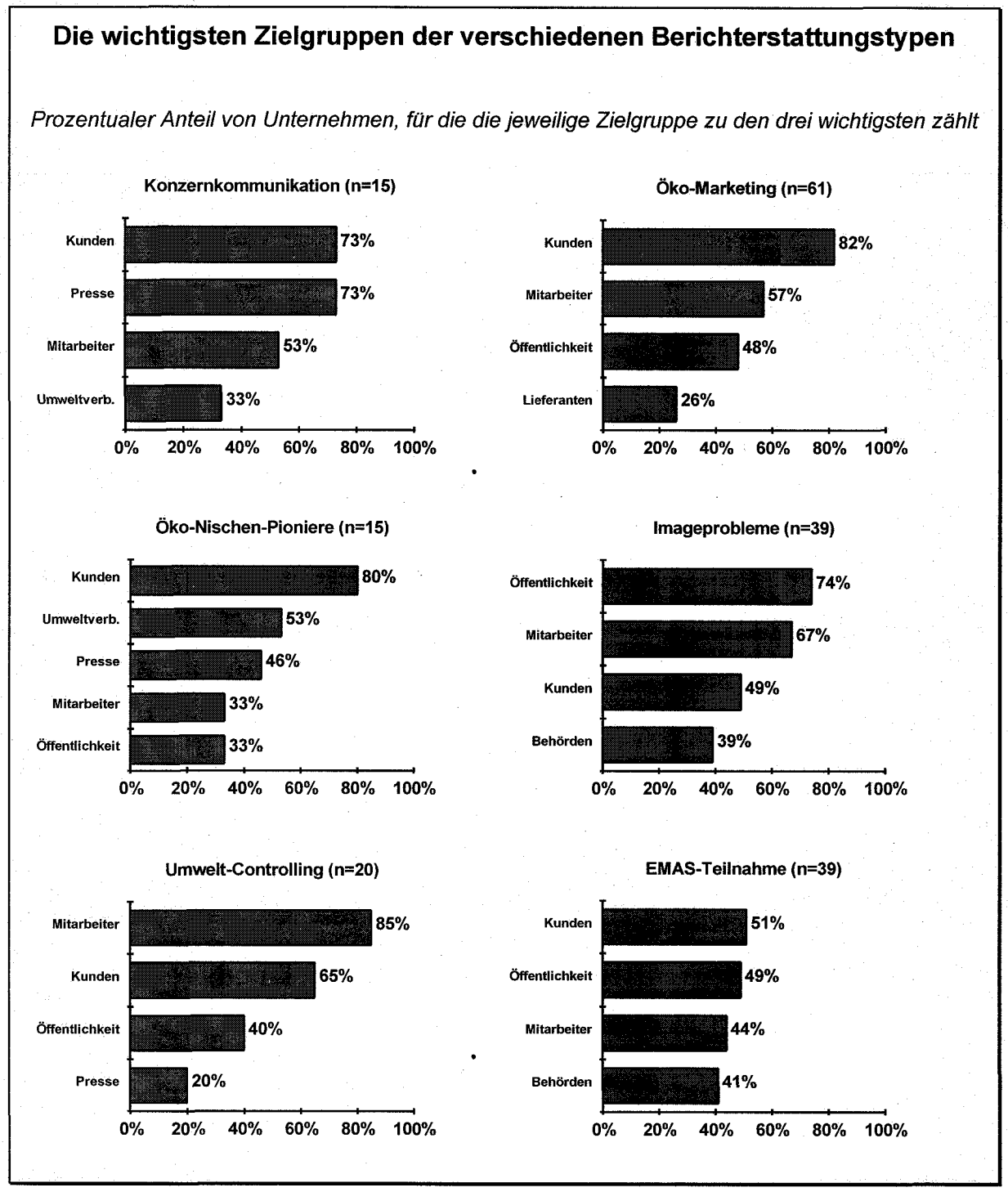


Abbildung 12: Die wichtigsten Zielgruppen der verschiedenen Berichterstattungstypen.

Die Differenzierung nach Berichterstattungstypen zeigt, daß Chemiefirmen und andere Unternehmen, die in der Öffentlichkeit mit einem schlechten Umweltimage zu kämpfen haben, sich mit ihren Umweltberichten und Umwelterklärungen in erster Linie an die Öffentlichkeit wenden. 74 % dieser Unternehmen zählen die „Öffentlichkeit" zu einer ihrer drei wichtigsten Zielgruppen. Auch die Mitarbeiter, und damit die innerbetriebliche Öffentlichkeit, haben als Zielgruppe einen hohen Stellenwert. 67 % der Unternehmen des Typs „Image-

probleme" rechnen die Mitarbeiter zu den wichtigsten Zielgruppen. Dieses Ergebnis bestätigt die Typenbildung in Kapitel 3.2.2. Die Verbesserung eines angeschlagenen Umweltimages erfordert eine Umweltberichterstattung, die sich in erster Linie an die Öffentlichkeit und die Mitarbeiter wendet. Marktakteure wie Kunden, Lieferanten, Kapitaleigner, Banken und Versicherungen stehen hier nicht im Vordergrund.

Im Gegensatz zum Berichterstattungstyp „Imageprobleme" nennen lediglich 48 % der Unternehmen des Typs „Öko-Marketing" die Nachbarn am Standort und die allgemeine Öffentlichkeit als eine ihrer wichtigsten Zielgruppen. Für die Unternehmen dieses Typs, die überwiegend aus der Konsumgüterindustrie kommen, sind die Kunden die mit Abstand wichtigste Zielgruppe der Umweltberichterstattung. 82 % dieser Unternehmen zählen die Abnehmer zu ihren wichtigsten Zielgruppen.

Wiederum ein ganz anderes Bild zeigt sich bei jenen Vorreiterunternehmen, die bereits seit mehreren Jahren ein Umweltcontrolling betreiben. Diese richten sich mit ihrer Berichterstattung in erster Linie an die eigenen Mitarbeiter. Für 80 % dieser Unternehmen sind die Beschäftigten die wichtigste Zielgruppe, für 85 % gehören diese zu den drei wichtigsten Zielgruppen. Die hohe Bedeutung der Mitarbeiter unterstreicht den managementorientierten Charakter der Umweltberichterstattung und bestätigt die Typenbildung in Kapitel 3.2.3.

Auch bei den anderen Berichterstattungstypen zeigen sich Besonderheiten. So hat beim Typ „Konzernkommunikation" neben den Kunden auch die Presse eine herausragende Bedeutung. Die besondere Rolle der Presse läßt sich durch die Unternehmensgröße erklären. Die Umweltberichterstattung richtet sich im Gegensatz zum Berichterstattungstyp „Imageprobleme" weniger an die Nachbarn am Standort, sondern eher an die allgemeine Öffentlichkeit, die sich über die Medien am besten erreichen läßt. Außerdem werden von den Konzernen öfter als von anderen Berichterstattungstypen die Kapitaleigner, Banken und Versicherungen als wichtige Zielgruppe genannt. Dies kann durch die Eigentümerstruktur von Konzernen erklärt werden, bei denen es sich überwiegend um börsennotierte Aktiengesellschaften handelt, die sich den zunehmenden Umweltschutzanforderungen von Aktionären stellen müssen.

Beim den „Öko-Nischen-Pionieren" stellen die Kunden die wichtigste Zielgruppe dar. Dies unterstreicht deren Marktorientierung in der Umweltberichterstattung. Außerdem sticht die im Vergleich zu anderen Berichterstattungstypen besonders hohe Bedeutung der Umwelt- und Verbraucherverbände heraus. Acht von 15 befragten Unternehmen dieses Typs nennen diese als wichtigste Zielgruppen. Dies ist zum einen mit der engen Verbindung dieser Unternehmen zur Umweltbewegung zu erklären. Zum anderen zeigt dies, daß die „Öko-Nischen-

Pioniere" sich in starkem Maße um Glaubwürdigkeit gegenüber den Umwelt- und Verbraucherverbänden bemühen.

Die Ergebnisse über die Zielgruppen der einzelnen Berichterstattungstypen bestätigen insgesamt die in Kapitel 3.2 vorgenommene Typeneinteilung.

3.3.2. An wen Umweltberichte und Umwelterklärungen verteilt werden

Neben der Frage, welche Zielgruppen Unternehmen mit ihren Umweltberichten und Umwelterklärungen erreichen wollen, ist weiterhin von Interesse, an wen die Berichte tatsächlich verteilt werden. Über ein Viertel der Umweltberichte und Umwelterklärungen gehen an die eigenen Mitarbeiter. Diese stellen damit die größte „Abnehmergruppe" dar. Die Mitarbeiter dürften damit auch die größte Lesergruppe von Umweltberichten und Umwelterklärungen sein.[47] 19 % der Berichte werden an die Kunden verteilt. Diese stellen somit, zumindest in quantitativer Hinsicht, nur die zweitwichtigste Abnehmergruppe dar. Dies steht im Kontrast zur der Rangfolge hinsichtlich der Frage, welche Zielgruppen die umweltberichterstattenden Unternehmen in erster Linie ansprechen wollen.[48]

Eine weitere Abweichung zwischen der von Unternehmen genannten Wichtigkeit einzelner Zielgruppen und der Verteilung der Berichte, zeigt sich bei der Gruppe „Hochschulen/ StudentInnen". 12 % der Berichte werden an diese verschickt, zum überwiegenden Teil auf Anfrage und Bestellung. Dies steht in starkem Kontrast zu der Tatsache, daß Hochschulen und StudentInnen von den Unternehmen nicht als relevante Zielgruppe betrachtet werden.[49] Studenten, wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sind dann auch bei 25 % aller umweltberichterstattenden Unternehmen diejenige Gruppe, von der die meisten Anfragen und Rückmeldungen auf die Berichte erfolgen.[50]

---

47 Bislang liegen keine gesicherten Erkenntnisse darüber vor, welche Zielgruppen Umweltberichte und Umwelterklärungen in welchem Umfang lesen. Dieser Aspekt wurde im Rahmen der Untersuchung nicht vertiefend betrachtet.

48 Vgl. Abbildung 11.

49 Vgl. Abbildung 11.

50 Vgl. Kapitel 3.3.3.

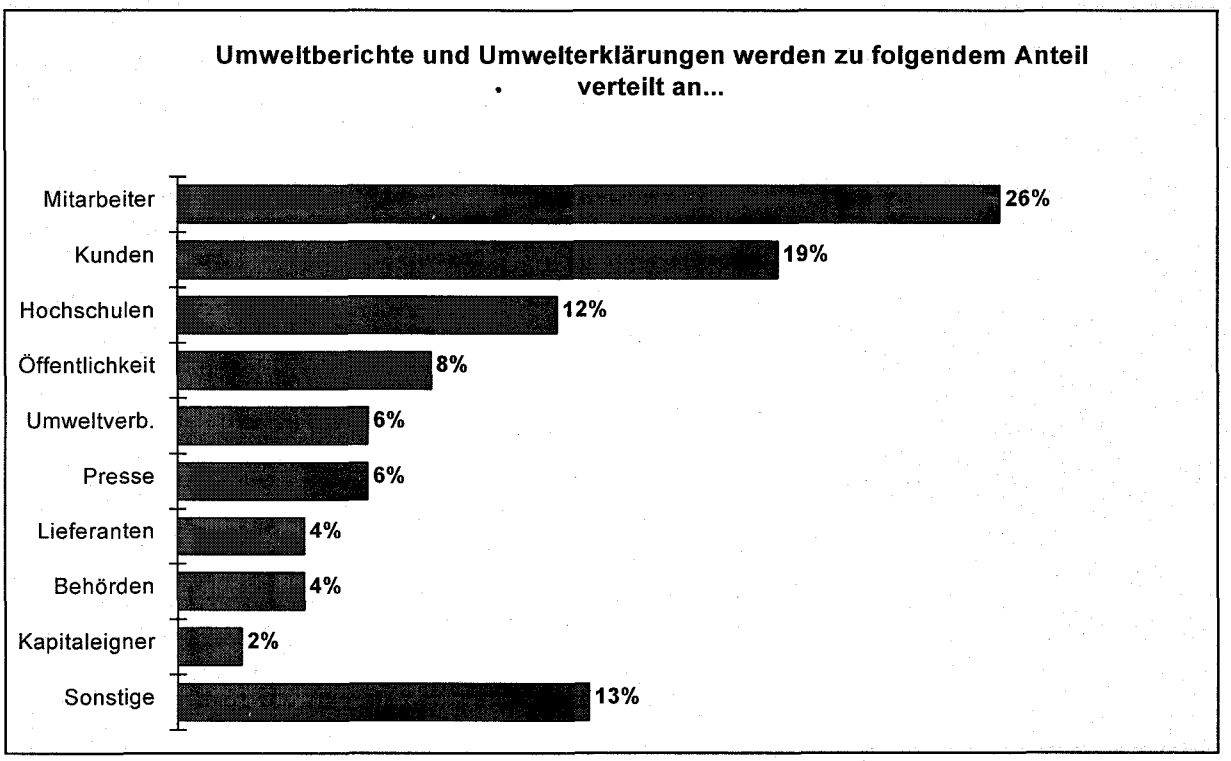


Abbildung 13: Anteil von Umweltberichten und Umwelterklärungen, die an die jeweilige Zielgruppe verteilt wird.

Bei einer vertiefenden Betrachtung der einzelnen Berichterstattungstypen zeigt sich wiederum ein heterogenes Bild. Die Anteile der Druckauflage, die an einzelne Zielgruppen verteilt werden, sind in Abbildung 14 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen enge Parallelen zur Wichtigkeit der einzelnen Zielgruppen aus Sicht der Unternehmen[51] und unterstützen so die Typenbildung und -charakterisierung aus Kapitel 3.2.

51 Vgl. Abbildung 12.

Bericht-erstattungstyp	Zielgruppen									
	Mit-arbeiter	Kunden	Hoch-schulen	Öffent-lichkeit	Umwelt-ver-bände	Presse	Liefer-anten	Behör-den	Kapital-eigner	Sonstige
Konzern-kommunikation	22 %	27 %	7 %	5 %	5 %	9 %	8 %	3 %	5 %	10 %
Öko-Marketing	25 %	28 %	10 %	5 %	4 %	5 %	5 %	5 %	2 %	11 %
Öko-Nischen-Pionier	8 %	29 %	22 %	3 %	6 %	5 %	2 %	3 %	3 %	20 %
Imageprobleme	35 %	12 %	7 %	19 %	3 %	6 %	3 %	3 %	2 %	10 %
EMAS-Teilnahme	17 %	8 %	20 %	4 %	15 %	8 %	1 %	7 %	1 %	18 %
Umwelt-Controlling	42 %	11 %	12 %	6 %	3 %	6 %	3 %	2 %	3 %	11 %
Mittelwert aller Unternehmen	**26 %**	**19 %**	**12 %**	**8 %**	**6 %**	**6 %**	**4 %**	**4 %**	**2 %**	**13 %**

Abbildung 14: Verteilung von Umweltberichten und Umwelterklärungen bei verschiedenen Berichterstattungstypen (prozentualer Anteil der verteilten Auflage, die an die jeweilige Zielgruppe verteilt wurde).

3.3.3. Rückmeldungen auf Umweltberichte

Umweltberichte und Umwelterklärungen sind zunächst einmal reine Informationsträger, die die verschiedenen Zielgruppen über Umweltsachverhalte des Unternehmens unterrichten sollen. Dieser Informationsvorgang ist allerdings im breiteren Kontext der Umweltkommunikation eines Unternehmens zu sehen.[52] Inwieweit tragen Umweltberichte und Umwelterklärungen aber tatsächlich dazu bei, daß nicht nur einseitig Informationen weitergegeben werden, sondern ein Austausch und Dialog angeregt wird? Der Beitrag der Berichte zur Umweltkommunikation ist aufgrund eines komplexen Wirkungsgefüges nicht ohne weiteres zu erfassen. Allerdings gibt es Indizien auf den Kommunikationsbeitrag der Umweltberichterstattung.

Zur Erfassung dieses Beitrages ist zunächst Näherung danach zu fragen, wieviele Unternehmen überhaupt Anfragen und Rückmeldungen auf ihre Berichte erhalten haben. Mehr als 80 % der befragten Unternehmen geben an, Anfragen und Rückmeldungen auf ihren Umweltbericht oder ihre Umwelterklärung erhalten zu haben. Lediglich 2 % verneinen dies. 17,5 % der Unternehmen machen dazu keine Angaben. Unabhängig davon, ob unter den Unternehmen, die keine Angaben machen, auch solche sind, die Anfragen und Rück-

52 Vgl. Kapitel 2.1

meldungen erhalten haben, zeigen die Zahlen, daß die Umweltberichterstattung beim größten Teil der Unternehmen die Kommunikation mit den Zielgruppen fördert.

Anzahl der Anfragen und Rückmeldungen

Die Tatsache, daß ein Unternehmen Anfragen und Rückmeldungen auf seinen Umweltbericht erhält, sagt allein noch nicht viel aus, solange unklar ist, welcher Art und wie umfangreich die Reaktionen sind. Die Befragungsergebnisse bestätigen die plausible Annahme, daß die Anzahl der Rückmeldungen mit der Auflage der Berichte und der Größe der Unternehmen steigt.[53] Wie Abbildung 15 zeigt, ist die Anzahl von Rückmeldungen pro Exemplar über alle Unternehmensgrößen relativ konstant.

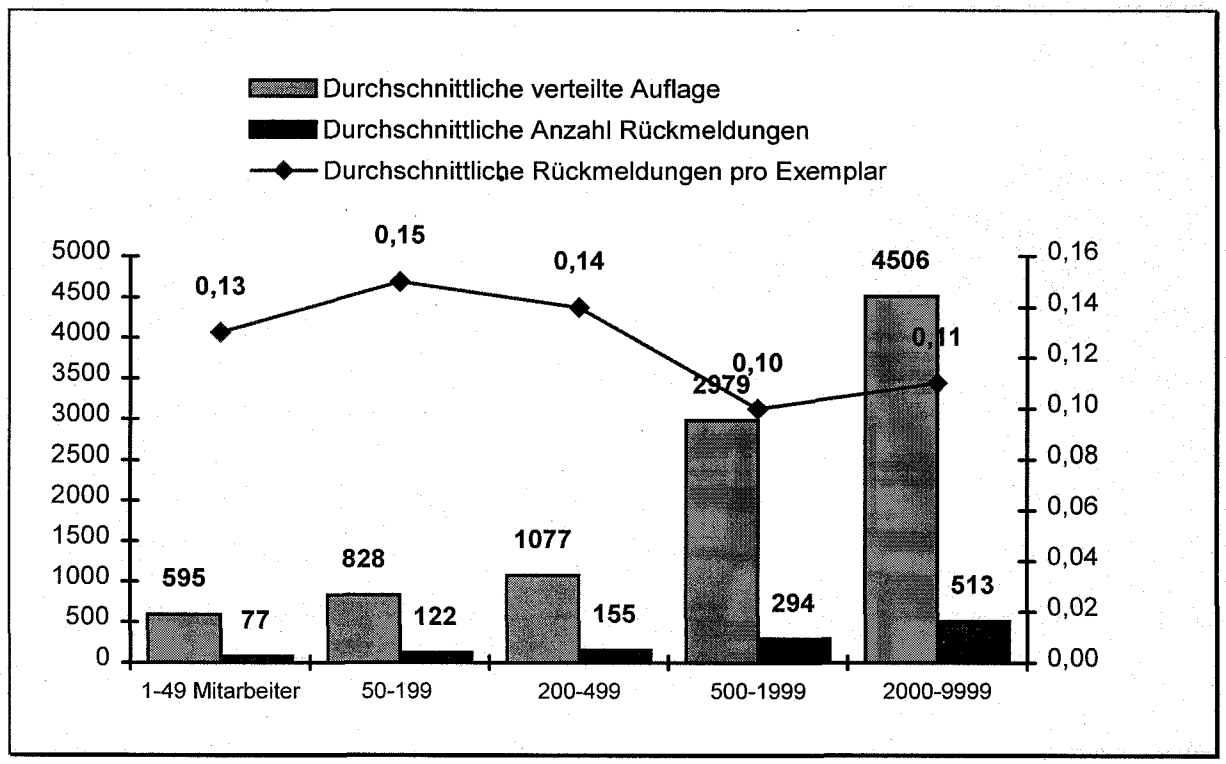


Abbildung 15: Auflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen sowie Anzahl der Rückmeldungen bei verschiedenen Unternehmensgrößen.

Unterschiede in der Anzahl von Rückmeldungen zeigen sich auch bei den verschiedenen Berichterstattungstypen. Trotz vergleichbarer Unternehmensgröße erhalten die Großunternehmen der chemischen Industrie im Durchschnitt über 30 % weniger Rückmeldungen auf ihre Umweltberichte als Konzerne aus Branchen, die nicht mit einem schlechten Umweltimage zu kämpfen haben. Während die Unternehmen des Berichterstattungstyps „Konzern-

53 Die Art der Anfragen und Rückmeldungen werden am Ende dieses Kapitels sowie in Kapitel 3.4.2 erläutert.

kommunikation" im Durchschnitt 4 173 Rückmeldungen erhalten, sind es bei den Firmen des Typs „Imageprobleme" lediglich 2 821. Dieser Unterschied kann unterschiedliche Gründe haben. Zum einen veröffentlichen die Unternehmen der chemischen Industrie schon länger Umweltberichte als Firmen anderer Wirtschaftszweige[54] Der Neuigkeitswert ist dementsprechend geringer. Daraus resultiert in der Regel ein reduzierteres Interesse der Zielgruppen. Eine andere Erklärung für die .geringere Feedback-Quote in der chemischen Industrie besteht im schlechten Umweltimage und einer im Vergleich zu anderen Branchen geringeren Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen.

Eine Bestätigung für die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Berichterstattungstypen zeigt sich auch im Vergleich von Unternehmen unter 2 000 Beschäftigten. Unternehmen des Typs „Öko-Marketing" erhalten hier durchschnittlich 242 Rückmeldungen, während es bei Typ „Imageprobleme" nur 130 und beim Typ „EMAS-Teilnahme" lediglich 98 Rückmeldungen sind. Auch hier zeigt sich für den Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme", daß eine geringe Auflage und Wertschätzung der Berichte entsprechend wenig Reaktionen auslöst.

Von welchen Zielgruppen kommen die meisten Anfragen und Rückmeldungen?

Bei über 30 % aller umweltberichterstattenden Unternehmen kommen die meisten Anfragen und Rückmeldungen von Hochschulen, StudentInnen und Forschungseinrichtungen. Diese Zahl steht in auffallendem Kontrast zu der Tatsache, daß Hochschulen und Forschungsinstitute von den berichterstattenden Unternehmen nicht als relevante Zielgruppe angesehen werden.[55] Hierin kann aber auch ein Teil der Erklärung für das Auseinanderklaffen der Angaben liegen. Solange Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht als relevante Zielgruppe angesehen werden, erhalten sie auch nicht automatisch Umweltberichte oder Umwelterklärungen zugesandt, sondern erst auf Anforderung. Bei wichtigen Kunden ist dies anders. Hier hat das Unternehmen ein Interesse, daß diese den Bericht unaufgefordert erhalten.

Das Interesse von Seiten der Hochschulen und Forschungsinstitute ist gegenüber den Öko-Vorreiterunternehmen besonders groß. Diese Unternehmen finden sich in erster Linie in den Berichterstattungstypen „Öko-Nischen-Pionier" und „Umwelt-Controlling". Hier kommen bei 47 % bzw. 45 % der Unternehmen die meisten Anfragen von Hochschulen und Instituten. Beim Berichterstattungstyp „Imageprobleme" sind es lediglich 18 %, beim Typ „Konzern-

---

54 Vgl. Kapitel 3.1

55 Vgl. Kapitel 3.3.1.

kommunikation" nur 20 %. Die Vorreiterunternehmen sind als Studien- und Forschungsobjekt offensichtlich deutlich attraktiver als die anderen Unternehmen. Insgesamt kann aber festgehalten werden, daß die Anspruchsgruppe Hochschulen und Forschungseinrichtungen mehr Interesse an den umweltberichterstattenden Unternehmen haben als umgekehrt.

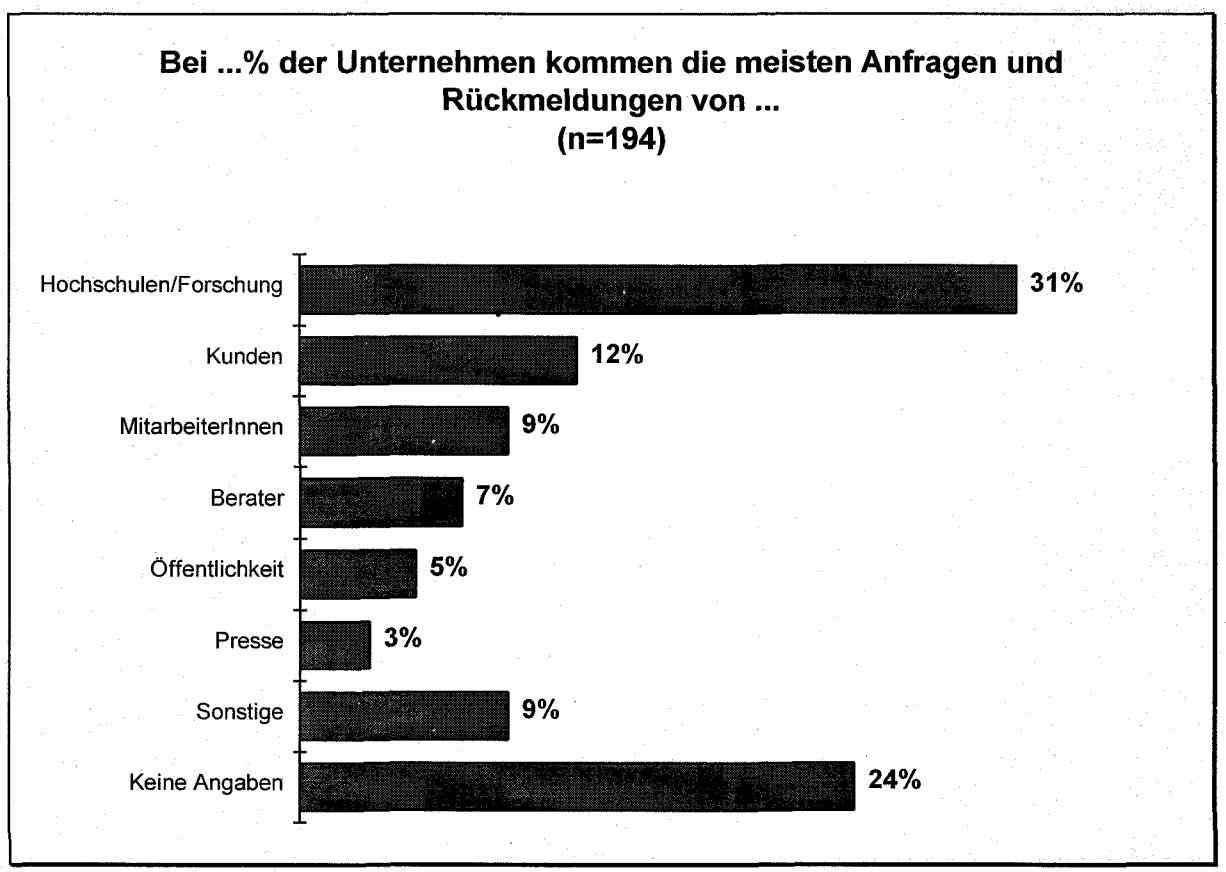


Abbildung 16: Zielgruppen, von denen die meisten Anfragen und Rückmeldungen auf Umweltberichte und Umwelterklärungen kommen.

12 % der Unternehmen erhalten von den Kunden die meisten Anfragen und Rückmeldungen auf ihre Umweltberichte, bei 9 % sind es die eigenen Mitarbeiter. Die Presse oder die allgemeine Öffentlichkeit sind mit 3 % bzw. 5 % eher selten die aktivste Feedback-Gruppe. Wenngleich diese Zahlen erste quantitative Hinweise auf die Förderung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen geben, darf hieraus noch kein qualitatives Urteil abgeleitet werden. Ein Gespräch mit einer Behörde oder mit einem Umweltverband, das durch den Umweltbericht ausgelöst wurde, kann im Sinne des Umweltschutzes deutlich wichtiger sein als 200 Anfragen von StudentInnen. Außerdem ist bei den Zahlen zu beachten, daß diese *nicht* die Verteilung aller Anfragen erfaßen, die Unternehmen von einzelnen Gruppen erhalten, sondern lediglich darstellen, welcher prozentuale Anteil von

Unternehmen die meisten Anfragen und Rückmeldungen von den einzelnen Gruppen bekommt.

Wege und Formen der Rückmeldung

Wie Abbildung 20 in Kapitel 3.4.2 zeigt, sind direkte Mitarbeiterreaktionen die häufigste Form der Rückmeldung auf Umweltberichte und Umwelterklärungen. Rund 87 % aller umweltberichterstattenden Unternehmen erfahren auf diese Weise etwas über die Wirkung des Berichtes und dessen Einschätzung durch die Mitarbeiter. Bei 44 % der Unternehmen teilen die Vorgesetzten den Umweltbeauftragten oder der Abteilung Unternehmenskommunikation mit, wie sie den Bericht bzw. seine Wirkung einschätzen. 64 % der Unternehmen erhalten Anrufe und Briefe, 58 % bekommen bei Tagungen und Vorträgen und 47 % bei Werksbesuchen eine Rückmeldung. Diese Zahlen zeigen, daß Unternehmen in der Regel auf mehreren Wegen Anfragen und Rückmeldungen erhalten und daß Umweltberichte nicht nur schriftliche Formen der Kommunikation anregen, sondern durch Mitarbeiterreaktionen oder die Thematisierung bei Tagungen und Werksbesuchen direkte Gespräche fördern.

3.4. Aufwand und Nutzen von Umweltberichten

Sowohl von umweltpolitischen Regelungen wie auch von betrieblichen Umweltschutzinstrumenten und Kommunikationsmaßnahmen ist eine hohe Effizienz und Effektivität zu fordern. Auch bei Umweltberichten und Umwelterklärungen ist der Aufwand zur Erstellung und Verbreitung dem Nutzen gegenüberzustellen. Während der Aufwand in der Regel vergleichsweise einfach und präzise ermittelt werden kann, sind die Möglichkeiten zur Erfassung der Wirkungen von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen generell schwieriger. In der Regel können hier keine exakte Meßgrößen über die Wirkung herangezogen, sondern lediglich qualitative Aussagen gemacht werden.[56] Aber auch diese können eine ausreichende Basis zur Beurteilung der Effizienz und Effektivität der Umweltberichterstattung bieten.

3.4.1. Aufwand zur Erstellung von Umweltberichten und Umwelterklärungen

Wer berichten will, muß Daten und Informationen aufbereiten, Schaubilder anfertigen und Texte schreiben. Außerdem entstehen Kosten für die redaktionelle und graphische Über-

---

56 Vgl. Kapitel 2.2.

arbeitung und den Druck. Wieviel Arbeitstage investieren Unternehmen in ihre Umweltberichte und Umwelterklärungen und welche Summen geben sie für die externen Leistungen von Agenturen und Druckereien aus? Zur Beantwortung dieser Fragen ist zwischen dem internen Arbeitsaufwand und den Ausgaben für externe Leistungen (Agenturen, Druck usw.) zu unterscheiden. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, nur die Arbeitstage und Ausgaben anzugeben, die unmittelbar für die Erstellung des Berichtes notwendig waren. Dazu zählt z.B. die berichtsspezifische Zusammenstellung von Daten und Informationen, nicht aber der Aufwand für die grundlegende Datensammlung oder den Aufbau des Umweltmanagementsystems.[57]

Es überrascht nicht, daß der Arbeitsaufwand und die Kosten für externe Leistungen mit zunehmender Unternehmensgröße steigen, wobei die Größenklasse 200-499 Mitarbeiter eine Ausnahme bildet. Bei allen Unternehmensgrößen wird für die Erstellung der Umwelterklärung weniger Arbeitszeit investiert als für die Erstellung von Umweltberichten. Dies kann zum einen mit der Tatsache erklärt werden, daß sich Umwelterklärungen immer nur auf einen Standort beziehen und für ihre Erstellung in der Regel weniger Daten und sonstige Informationen aufbereitet werden müssen als für die Erstellung von Umweltberichten. Umweltberichte beziehen sich außerdem häufig auf mehrere Standorte. Zum zweiten drückt die Differenz aber auch aus, daß sich unter den Teilnehmern am EG-Öko-Audit-System Unternehmen des Berichterstattungstypus „EMAS-Teilnahme" befinden die eine Umwelterklärung nur erstellen, weil es vorgeschrieben ist. Diese Unternehmen investieren daher nur wenig Zeit in die Erstellung.

57 Vgl. den Punkt D. im Fragebogen, s. Anhang.

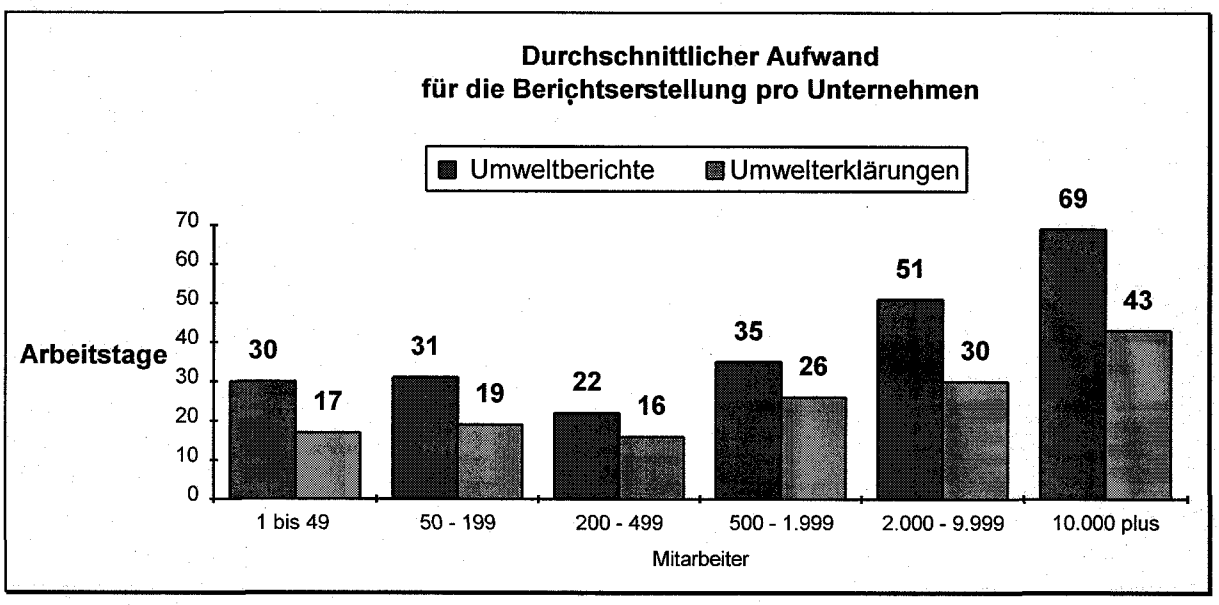


Abbildung 17: Interner Aufwand für die Erstellung von Umweltberichten und Umwelterklärungen bei verschiedenen Unternehmensgrößen.

Einen steileren Verlauf nehmen die Ausgaben für externe Leistungen. Diese resultieren aus der redaktionellen und graphischen Überarbeitung durch eine Agentur und aus den Druckkosten. Während die kleinen Betriebe in der Regel den Bericht weitgehend selbst schreiben und gestalten, nehmen die Unternehmen mit zunehmender Größe eher Agenturen in Anspruch. Unternehmen bis 49 Mitarbeiter geben durchschnittlich 6 200 DM für externe Leistungen aus. Bei Unternehmen zwischen 500 und 1 999 Beschäftigten sind es etwas mehr als 32 000 DM, bei den Großunternehmen mit über 10 000 Mitarbeitern rund 166 000 DM. Der Spitzenreiter gab für seinen Umweltbericht 1 Million DM aus.

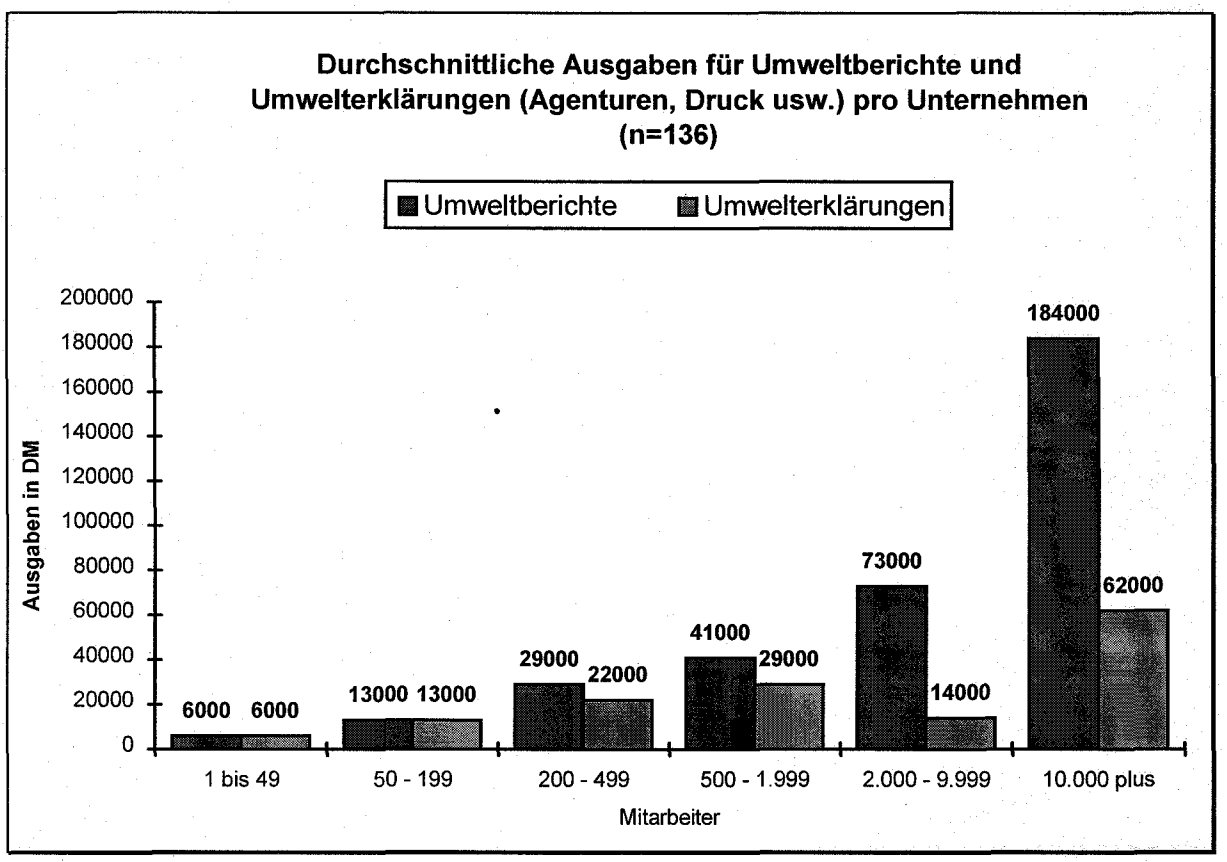


Abbildung 18: Durchschnittliche Ausgaben für Umweltberichte und Umwelterklärungen (Agenturen, Druck usw.) pro Unternehmen bei verschiedenen Unternehmensgrößen.

Bezieht man die Ausgaben auf die Anzahl der gedruckten Exemplare, so zeigen sich Unterschiede zwischen Umweltberichten und Umwelterklärungen. Bei letzteren steigt die durchschnittliche Auflage pro Standort mit der Unternehmensgröße von 1 167 auf 4 817 Exemplare kontinuierlich an. Auch die durchschnittlichen Ausgaben pro Exemplar steigen zunächst an. Sie sinken jedoch bei größeren Standorten, da sich die Ausgaben dort auf eine größere Auflage verteilen. Die relativ höchsten Ausgaben pro Exemplar haben mit 9,10 DM die Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern.

Die relativen Kosten pro Exemplar liegen bei Umweltberichten niedriger. Dies erklärt sich durch die Tatsache, daß Umweltberichte vorrangig von mittelgroßen und großen Unternehmen mit entsprechend hoher Auflage veröffentlicht werden. Unternehmen bis 2 000 Mitarbeiter geben im Durchschnitt knapp 7,00 DM dafür aus, diejenigen mit über 10 000 Mitarbeitern 5,70 DM. Die relativen Ausgaben variieren von Unternehmen zu Unternehmen jedoch beträchtlich, während der überwiegende Teil unter 6,00 DM bleibt, liegt der Spitzenreiter aus der chemischen Industrie bei 50 DM pro Druckexemplar.

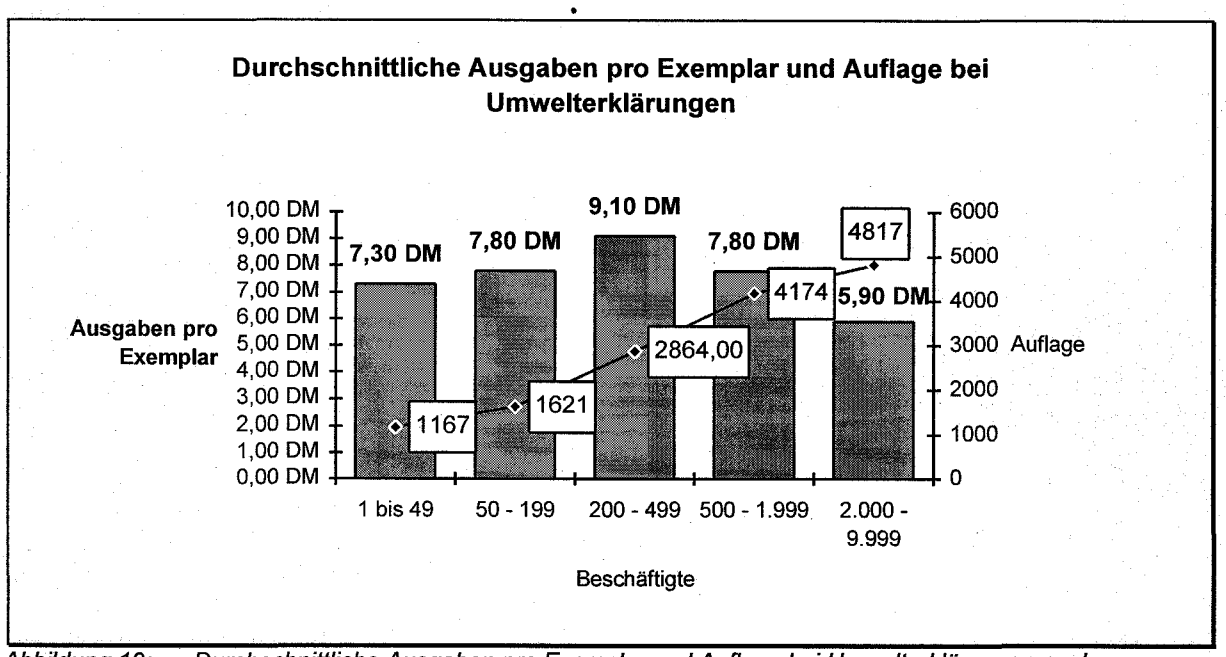


Abbildung 19: Durchschnittliche Ausgaben pro Exemplar und Auflage bei Umwelterklärungen nach Unternehmensgröße.

3.4.2. Art und Umfang des Nutzens

Bei der schriftlichen Befragung wurden Unternehmen lediglich über die Wirkungen und den Nutzen ihrer Umweltberichterstattung befragt. Folglich geben die Ergebnisse auch nur die Sichtweise und Einschätzung von Unternehmen, nicht aber die von externen Anspruchsgruppen wie Nachbarn, Umweltverbänden oder Kunden wieder. Dieser Tatsache ist Aufmerksamkeit zu schenken, da die Frage des Nutzens nicht interessenneutral beantwortet werden kann. Was aus Sicht eines Unternehmens nützlich ist, z.B. die Verbesserung des Image, kann vom Standpunkt eines Umweltverbandes schädlich sein. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn mit der Berichterstattung Schönfärberei betrieben wird und Umweltschäden, die von einem Unternehmen ausgehen, verschleiert werden. Grundsätzlich wäre es wünschenswert gewesen, der Nutzeneinschätzung der Unternehmen die der verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüberzustellen. Dies war aus erhebungsmethodischen und aus Kapazitätsgründen nicht möglich.[58] Eine Befragung der verschiedenen Anspruchsgruppen wurde allerdings im Rahmen der Einzelfallanalysen vorgenommen.[59]

58 Vgl. Kapitel 2.2.

59 Vgl. Kapitel 4.

Konkrete Erfahrungen mit dem Nutzen der Berichterstattung

Die Ermittlung der Wirkung und des Nutzens, die von der Veröffentlichung von Umweltberichten und Umwelterklärungen ausgehen, unterliegt besonderen erfassungsmethodischen Schwierigkeiten.[60] Die befragten Unternehmen wurden daher zunächst um die Angabe gebeten, ob sie „bislang etwas Konkretes über die Wirkung und den Nutzen ihres Berichtes erfahren haben". 84 % der Unternehmen antwortet hier mit „Ja", 15 % verneint diese Frage und 1 % macht dazu keine Angaben. Da unterstellt werden kann, daß nur diejenigen Unternehmen verläßliche Angaben machen können, die bislang etwas Konkretes über die Wirkung und den Nutzen erfahren haben, wurden in die Auswertung der Nutzenantworten nur diese Unternehmen einbezogen.

Von den 163 Unternehmen, die bislang etwas Konkretes über die Wirkung und den Nutzen ihrer Berichterstattung erfahren haben, geben 87 % an, durch direkte Rückmeldungen von Mitarbeitern etwas über die Wirkung erfahren zu haben. 78 % dieser Unternehmen bekamen durch Presse und Medien eine konkrete Rückmeldung auf ihren Umweltbericht. Auf diesen beiden Wegen bekommen die Unternehmen die meisten Rückmeldungen über die Wirkung ihrer Berichte. Wie Abbildung 20 zeigt, führen lediglich 13 % dieser Unternehmen Mitarbeiterbefragungen zu ihrem Umweltbericht durch und nur 9 % befragen ihre externen Zielgruppen dazu. Befragungen sind im Gegensatz zu den anderen Rückmeldungen aktive Formen zur Ermittlung der Wirkungen und des Nutzens von Umweltberichten. Diese werden aber nur von einem kleinen Teil der umweltberichterstattenden Unternehmen genutzt. Immerhin 31 % der Unternehmen erhalten über Rückantwortkarten ein Feedback

60 Vgl. Kapitel 2.2.

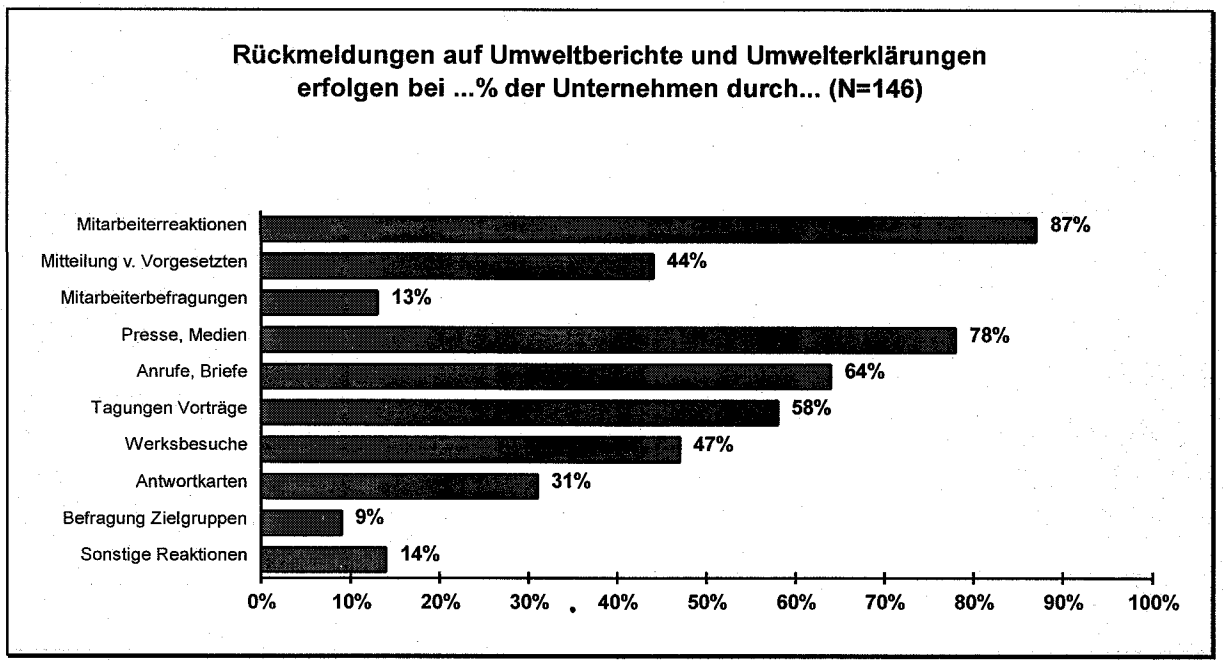


Abbildung 20: Formen der Rückmeldung auf Umweltberichte und Umwelterklärungen.

Der Nutzen überwiegt den Aufwand

Wie eine frühere Unternehmensbefragung zeigt, hat für mehr als dreiviertel der Unternehmen die Umweltberichterstattung ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis. Für 76 % der Unternehmen überwiegt der Nutzen. Bei 10 % der Unternehmen ist dies nicht der Fall. 14 % der Befragten macht dazu keine Angabe.[61] Das positive Fazit, das der überwiegende Teil der Unternehmen aus einer freiwilligen Umweltberichterstattung zieht, wird auch durch eine andere Erhebung bestätigt. In dieser wurden die Unternehmen gefragt, ob sich die Erstellung des Umweltberichtes oder der Umwelterklärung für sie gelohnt hat. 86,4 % der Unternehmen stimmen dem zu. Nur 7,3 % sind der Auffassung, daß es sich „nicht gelohnt" hat. 6,4 % machen dazu keine Angaben.[62]

Die positive Bewertung der Umweltberichterstattung wird durch die vorliegende Untersuchung bestätigt. 95 % der befragten Unternehmen werden auch weiterhin Umweltberichte und Umwelterklärungen veröffentlichen. Nur zwei der 194 Unternehmen, also gerade einmal 1 %, wollen dies nicht mehr tun. 4 % machen dazu keine Angaben.

---

61 Vgl. Lethmathe, P., Schwarz, E.J., Steven, M., Umweltberichterstattung, 1996, S. 25.

62 Vgl. future e.V., Welchen Nutzen bringen Umweltberichte, 1997, S. 16f.

Worin kann der Nutzen bestehen?

Um zu ermitteln, worin der Nutzen einer Umweltberichterstattung für Unternehmen besteht, ist zunächst zu fragen, über welche Folgewirkungen einer Umweltberichterstattung überhaupt verläßliche Aussagen gemacht werden können. Hierbei kann zwischen direkten Folgen und indirekten Folgen unterschieden werden. Als direkte Folgen sollen hier solche Wirkungen verstanden werden, die aufgrund verläßlicher und plausibler Daten und Erfahrungswerte als unmittelbare Folge der Berichterstattung festgestellt werden können. Zwischen der Berichterstattung und ihrer Wirkung besteht also ein nachvollziehbarer bzw. nachprüfbarer ursächlicher Zusammenhang. Dabei ist allerdings noch nichts darüber ausgesagt, ob die Umweltberichterstattung die einzige oder nur eine von mehreren Ursachen einer Verände-rung ist. In aller Regel sind Veränderungen wie z.B. ein verbessertes Umweltimage oder eine Profilierung am Markt Ergebnisse mehrerer Faktoren, also multikausal. Unter Wirkungsgesichtspunkten ist Umweltberichterstattung fast immer als einer von mehreren Beiträgen zu einer Veränderung zu begreifen und nicht als deren alleinige Ursache.

Indirekte Folgen der Umweltberichterstattung sind solche Wirkungen, bei denen eine ursächliche Verbindung auf Grund der Komplexität des Wirkungsgeflechtes oder der zeitlichen Distanz nicht mehr nachvollzogen werden kann. So kann eine Umweltberichterstattung z.B. positiv auf die Mitarbeitermotivation wirken. Diese kann dazu beitragen, daß mehr Verbesserungsvorschläge im Umweltschutz gemacht werden. Einige dieser Vorschläge können zu Umweltentlastungen und Kosteneinsparungen führen. Ob die Umweltberichterstattung hier aber einen nennenswerten Beitrag geleistet hat oder ob nicht andere Faktoren deutlich einflußreicher oder gar alleinige Ursache waren, ist im nachhinein nicht mehr verläßlich nachzuvollziehen.

In die vorliegende Untersuchung wurden aus Gründen der Zuverlässigkeit und Validität[63] bei den geschlossenen Fragen nur direkte Folgewirkungen der Umweltberichterstattung einbezogen. Diese lassen sich in drei grundsätzliche Wirkungsebenen unterteilen:

1. Veränderung von Wahrnehmung, Bewußtsein und Einstellungen im Unternehmen oder bei den Anspruchsgruppen,

63 Vgl. Kapitel 2.2.

2. Förderung der Kommunikation und der Auseinandersetzung mit Umweltfragen im Unternehmen sowie zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen,
3. Förderung der Zusammenarbeit und des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und Durchführung von Maßnahmen.

Auch stoffliche und finanzielle Veränderungen z.B. Abfallreduzierungen, Kostensenkungen oder ein verbesserter Absatz, können Folge der Umweltberichterstattung sein. Dabei handelt es sich allerdings in den meisten Fällen um indirekte Folgewirkungen. Wie Telefoninterviews mit Vertretern umweltberichterstattender Unternehmen gezeigt haben, lassen sich Wirkungen dieser Art selten unmittelbar auf die Berichterstattung beziehen.[64] Der überwiegende Teil der Unternehmen kann dementsprechend keine verläßliche Auskunft über derartige Folgewirkungen machen. Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurden den Unternehmen daher keine geschlossenen Fragen zu dieser Art von Folgewirkungen gestellt.

Veränderungen auf den vier Wirkungsebenen beeinflussen auch unmittelbar die Wahrnehmung von Umweltfragen durch die Geschäftsführung oder die Planung und Erfolgskontrolle im Umweltschutz. Veränderungen im Management und Umweltcontrolling liegen damit quer zu den anderen Wirkungsebenen.

Es liegt in der Natur von Informations- und Kommunikationsvorgängen, daß diese zunächst und am direktesten auf die Wahrnehmung, das Bewußtsein und die Einstellungen des Informationsempfängers wirken. Erst durch eine Reaktion des Empfängers kommt es dann möglicherweise zu einem Kommunikationsvorgang oder zu einer (verstärkten) Auseinandersetzung mit den Inhalten der Berichterstattung. Diese bestünde z.B. im Anruf des Einkaufsleiters eines Großkunden beim Umweltbeauftragten des berichterstattenden Unternehmens oder der Diskussion zwischen Nachbarn und Produktionsleiter im Rahmen eines Werksbesuches.

Ob es in Folge einer veränderten Wahrnehmung, Kommunikation oder inhaltlichen Auseinandersetzung zu einer verbesserten Zusammenarbeit z.B. mit Lieferanten kommt oder zu konkreten Maßnahmen, hängt dann von einer zunehmenden Anzahl anderer Einflußfaktoren ab. So kann beispielsweise der Aufbau eines Qualitätsmanagements in Verbindung mit der Berichterstattung dazu führen, daß auch konkrete Maßnahmen zur ökologischen Qualitätssicherung der eingekauften Waren vorgenommen werden. Ob darus schließlich tatsächliche

---

64 Vgl. dazu Kapitel 3.4.3.

Umweltentlastungen oder Kostensenkungen, also stoffliche oder finanzielle Veränderungen, resultieren, hängt nochmals stark von anderen Einflußfaktoren ab. Je weiter also die Wirkungsebene von der Umweltberichterstattung entfernt ist, desto geringer wird die Wirkungsintensität bzw. desto kleiner ist der nachprüfbare Anteil der Berichterstattung an einer Veränderung.

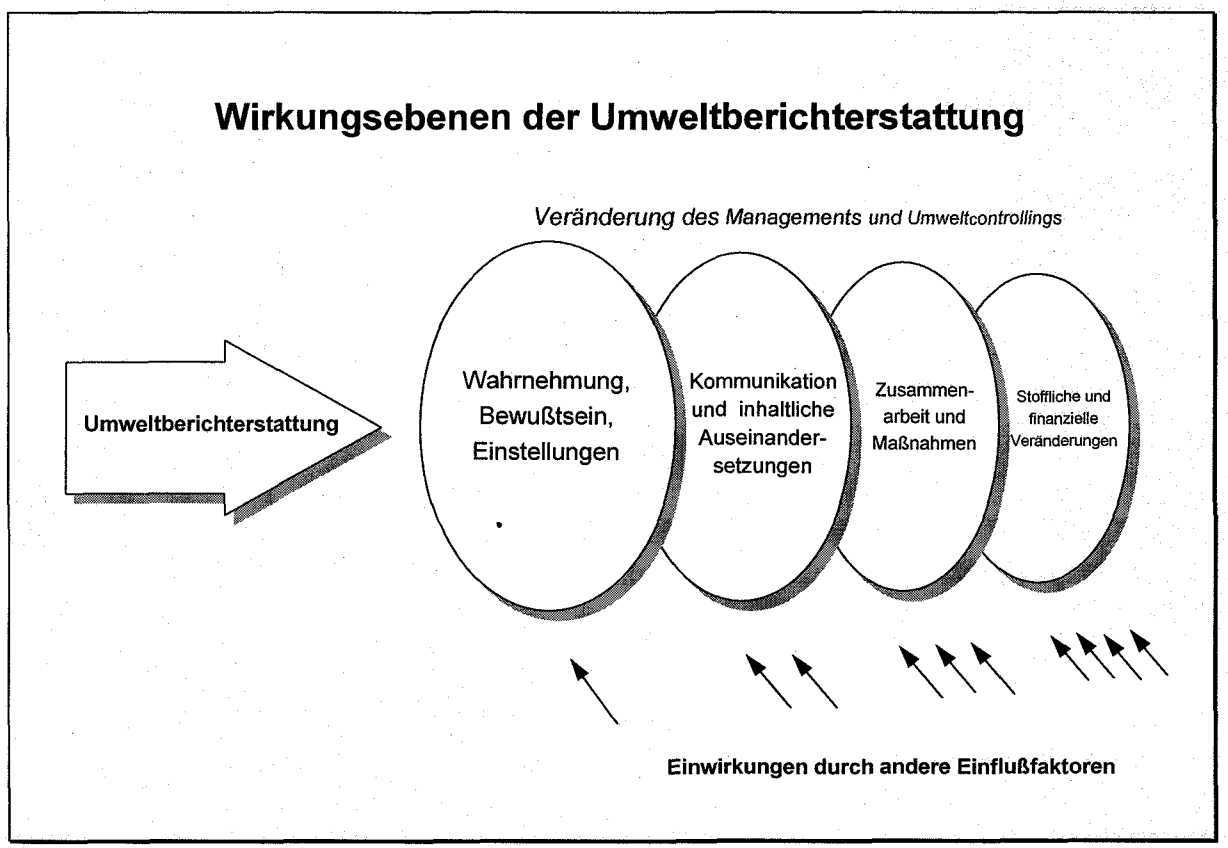


Abbildung 21: Wirkungsebenen der Umweltberichterstattung.

Worin sehen Unternehmen den Nutzen?

Worin besteht für Unternehmen der Nutzen ihrer Umweltberichterstattung? Dazu wurden den Unternehmen im Fragebogen eine Liste von Nutzenaussagen vorgelegt, zu denen eine abgestufe Antwort möglich war von „Trifft voll zu" bis „Trifft nicht zu".[65] Außerdem wurden die Unternehmen um die Angabe gebeten, „was aus Ihrer Sicht der größte Nutzen einer Umweltberichterstattung ist". Die Antworten zur letzen Frage werden in Kapitel 3.4.3 vorgestellt.

---

65 Vgl. den Fragebogen im Anhang.

Die stärkste Zustimmung fand die Aussage „Für unsere Mitarbeiter und die Öffentlichkeit ist unsere Umweltschutzleistung jetzt besser zu erkennen." Dieser stimmen 85 % der Unternehmen zu. 66 % der Befragten sind der Meinung, daß die Aussage „Unser Image hat sich durch die Umweltberichterstattung verbessert" zutrifft bzw. voll zutrifft. Fast ebensoviele, nämlich 66 % sind der Auffassung, daß der Dialog mit Meinungsführern und Multiplikatoren wie Umweltexperten und Presse durch die Umweltberichterstattung gefördert wird. Bei 49 % trifft die Aussage „Durch die Umweltberichterstattung wurde eine Profilierung am Markt unterstützt" zu bzw. voll zu.

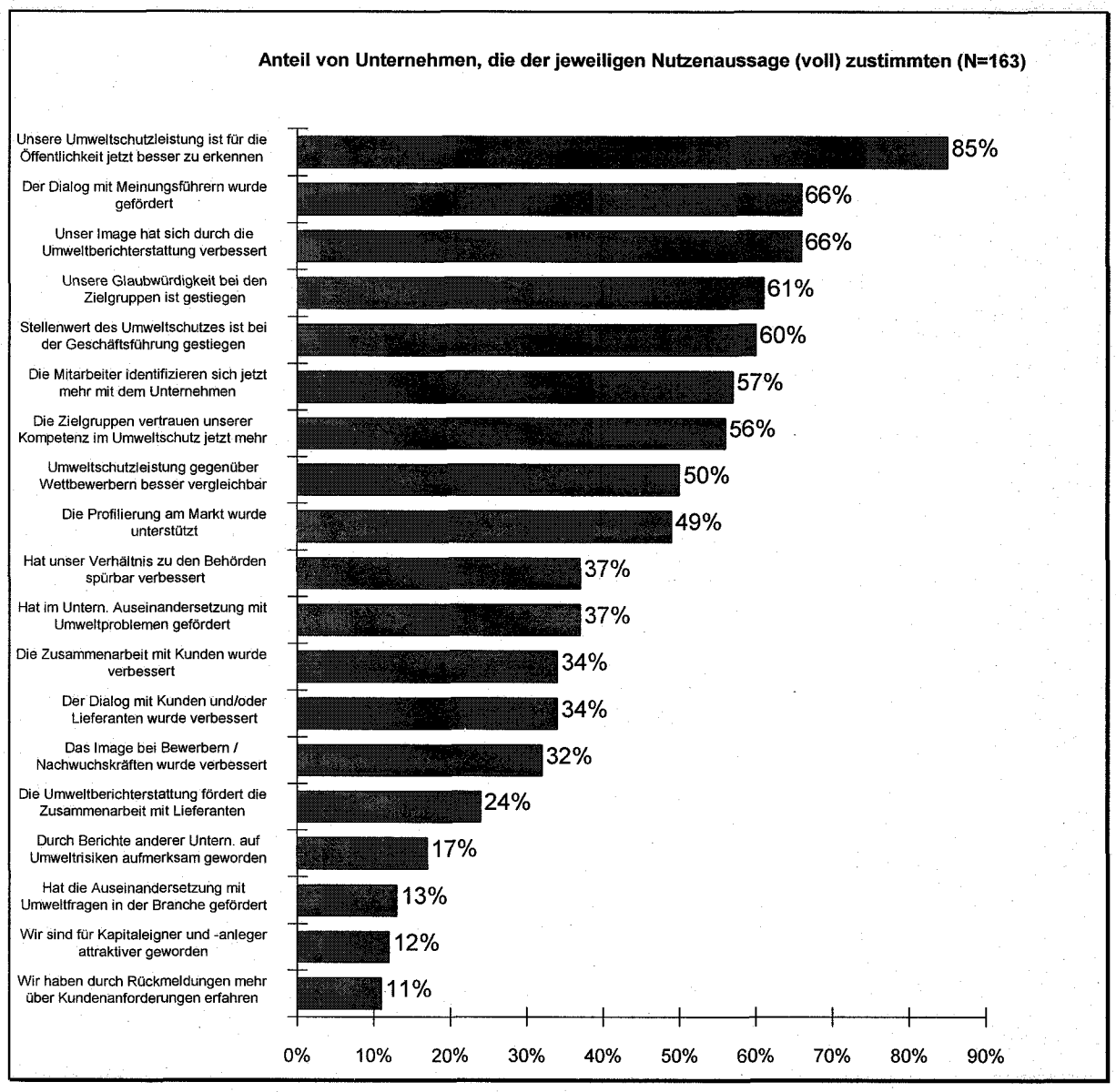


Abbildung 22: Der Nutzen der Umweltberichterstattung aus Sicht der Unternehmen.

Der Anteil von Zustimmungen zu den jeweiligen Nutzenaussagen bestätigt die Annahme, daß die Umweltberichterstattung am unmittelbarsten und stärksten die Wahrnehmung, das

Bewußtsein und die Einstellungen der Informationsempfänger verändert und erst in zweiter und dritter Linie zu einer Veränderung der Kommunikation, der inhaltlichen Auseinandersetzung und einer konkreten Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten führt. So finden sich unter den Nutzenaussagen mit einer Zustimmung von 49 % und mehr nahezu ausschließlich solche, die sich auf eine Veränderung von Wahrnehmung, Bewußtsein und Einstellungen beziehen. Lediglich die Aussage „Der Dialog mit Meinungsführern wurde gefördert" bezieht sich auf eine Verbesserung der Kommunikation, einer Veränderung auf der „zweiten Wirkungsebene".

Erst bei den Nutzenaussagen mit 37 % und weniger Zustimmung finden sich solche, die sich auf die zweite und dritte Wirkungsebene beziehen, also auf eine Veränderung der Kommunikation, der inhaltichen Auseinandersetzung, der Zusammenarbeit und Maßnahmendurchführung. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, daß die Wirkungsintensität der Berichterstattung mit der „Entfernung" der Wirkungsebene abnimmt. Dabei kann allerdings vermutet werden, daß die tatsächliche Wirkungsabnahme geringer ist als sie sich in den Ergebnissen widerspiegelt. Dies liegt an der Schwierigkeit, die Wirkungen bzw. den Wirkungsanteil der Berichterstattung auf entferntere Wirkungsebenen zu erfassen.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, daß eine freiwillige Umweltberichterstattung in erster Linie der Leistungsdarstellung sowie der Verbesserung des öffentlichen Ansehens und der Stärkung der Marktposition dient. Die Berichterstattung kann somit als leistungs- und wettbewerbsorientiert charakterisiert werden. Die Problemorientierung ist deutlich geringer ausgeprägt. So stimmen nur 37 % der Unternehmen der Aussage zu: „Unser Umweltbericht hat im Unternehmen eine Auseinandersetzung mit einem bestimmten Umweltproblem ausgelöst oder gefördert." Gar nur 13 % können feststellen, daß der Umweltbericht „in der Branche oder der Öffentlichkeit die Auseinandersetzung mit einem bestimmten Umweltproblem oder einer Problemlösung (z.B. intelligentes Verpackungskonzept) ausgelöst oder gefördert hat."

Der geringe Zustimmung von nur 12 % bei der Aussage „Durch die Umweltberichterstattung sind wir für Kapitalanleger und Anteilseigner attraktiver geworden" erklärt sich in erster Linie aus dem hohen Anteil von Unternehmen, die hier die Option „Weiß nicht" angekreuzt hatten. Dies sind 32 %. Aus dieser Zahl können zwei Schlüsse gezogen werden. Zum einen, daß die Umweltbeauftragten oder -abteilungen, die in der Regel den Fragebogen ausgefüllt hatten, wenig Kontakt mit Anteilseignern der Kapitalanlegern haben und somit diesbezüglich keine Wirkungsaussagen machen können. Zum zweiten, daß sich die Unternehmen bislang zu wenig mit der Frage beschäftigt haben, wie Umweltschutzemühungen und die Umwelt-

berichterstattung bei den Anteilseigner und Kapitalanlegern aufgenommen wird. Aus der geringen Zustimmung von 12 % kann also nur bedingt auf eine geringe" Wirkung der Berichterstattung geschlossen werden.

Dies gilt auch für die Frage, ob sich durch die Umweltberichterstattung das Image bei BewerberInnen und Nachwuchskräften verbessert hat. Dem stimmen lediglich 32 % der befragten Unternehmen zu. 28 % können hierzu keine Angaben machen. Hier können die gleichen Schlußfolgerungen gezogen werden, wie bei der Wirkung auf die Anteilseigner und Kapitalanleger.

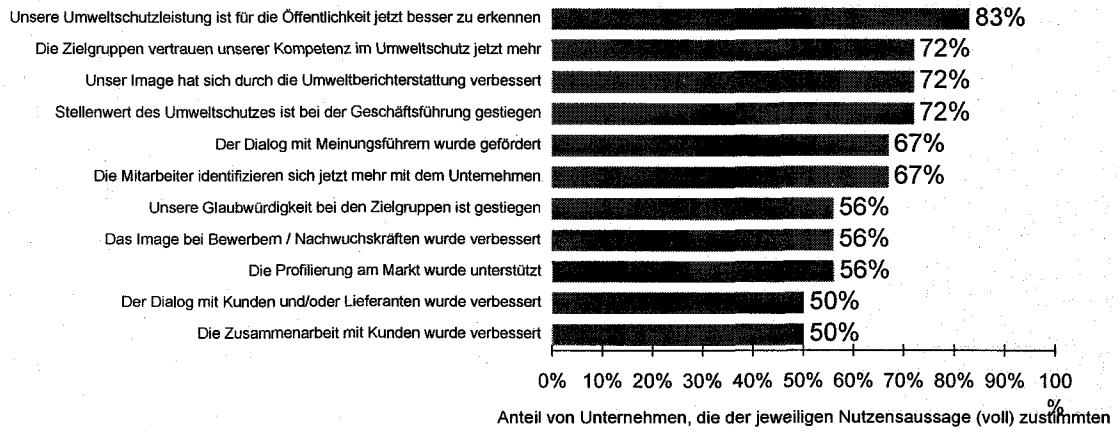
Mit einem „Weiß-Nicht"-Anteil von 32 % bzw. 28 % sind die beiden gerade diskutierten Nutzenaussagen diejenigen, bei denen die befragten Unternehmen die Wirkungen mit Abstand am wenigsten einschätzen konnten. Bei allen anderen Nutzenaussagen liegt der „Weiß-Nicht"-Anteil bei unter 16 % und im Durchschnitt bei 8 %.

Ausmaß des Nutzens in Abhängigkeit von Umfang und Qualität der Berichterstattung

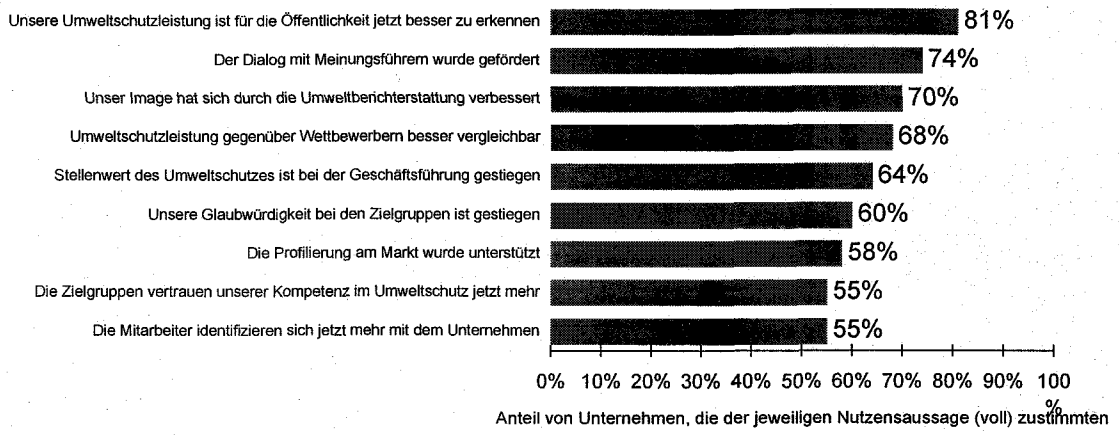
Eine Differenzierung der Antworten nach Berichterstattungstypen zeigt, daß der Umfang des Nutzens sowie die Bedeutung einzelner Nutzenaspekte zum Teil stark differieren. Als Indikator für den Umfang des Nutzens kann der Grad an Zustimmung zu den einzelnen Nutzenaussagen gewertet werden. Es überrascht nicht, daß die Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" aufgrund ihrer passiven Haltung einen geringeren Nutzen feststellen können als die Unternehmen der anderen Berichterstattungstypen, die die Umweltberichte und Umwelterklärungen aktiv in der internen und externen Kommunikation einsetzen. Der Umfang des Nutzens hängt also davon, ob die Berichterstattung als Teil einer aktiven Kommunikationsstrategie oder als „Pflichtübung" verstanden und praktiziert wird.

Weiterhin zeigen sich zwischen den einzelnen Berichterstattungstypen Unterschiede in der Bedeutung einzelner Nutzenaspekte.

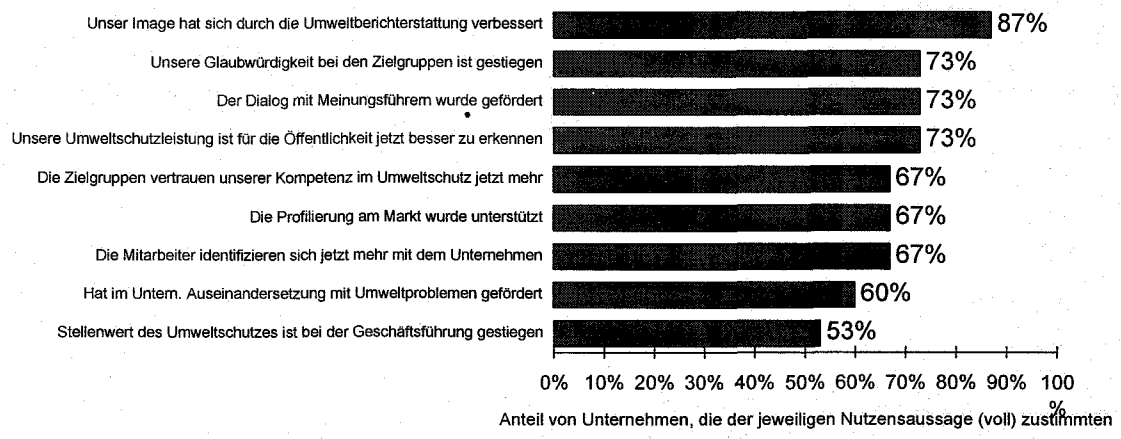
Berichterstattungstyp "Konzernkommunikation" (n=18)



Berichterstattungstyp "Öko-Marketing" (n=53)



Berichterstattungstyp "Öko-Nischen-Pionier" (n=15)



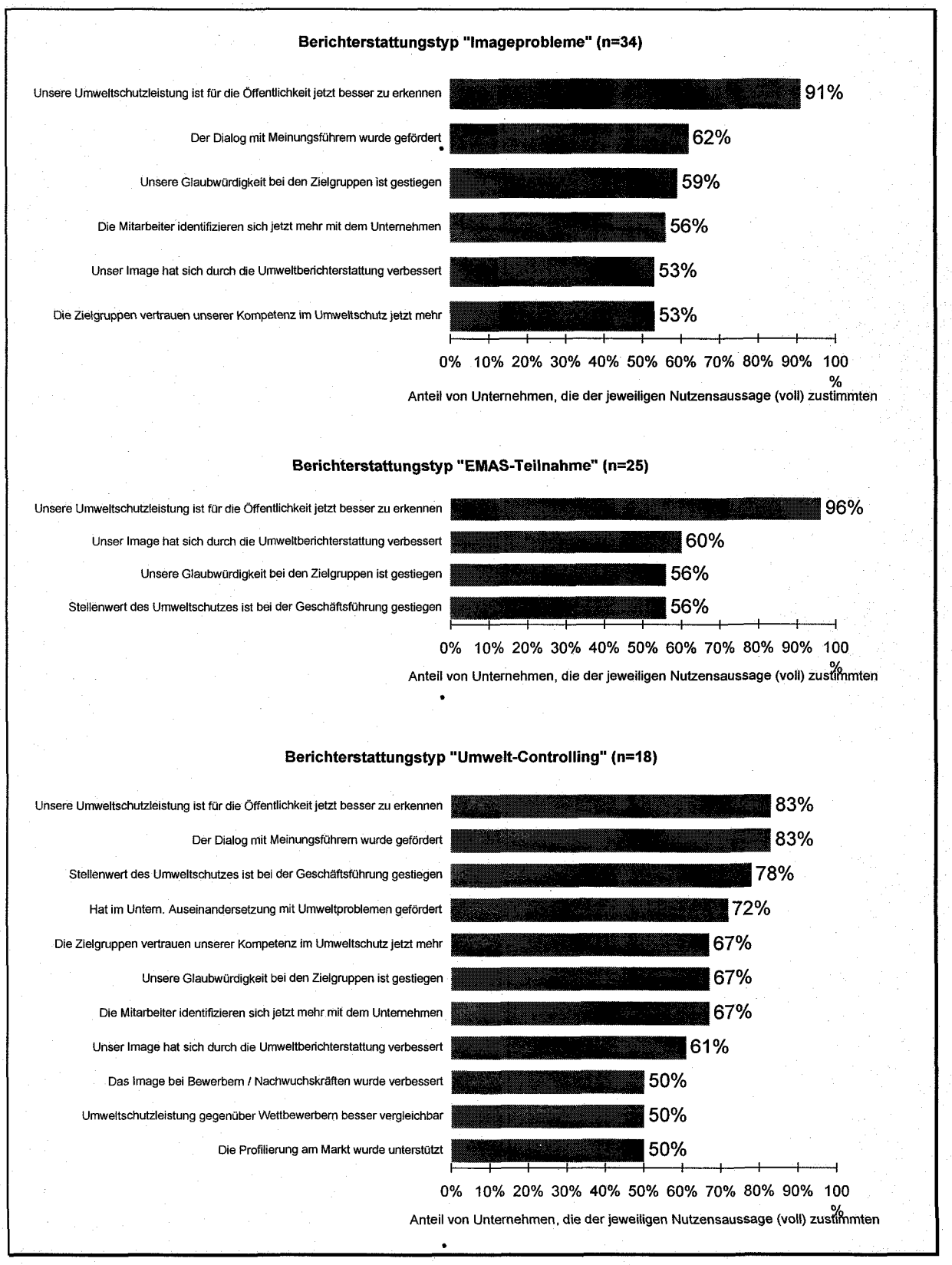


Abbildung 23: Nutzenbeurteilung verschiedener Berichterstattungstypen (nur Nutzenaussagen, denen jeweils 50 % und mehr der Unternehmen zugestimmt haben).

3.4.3. Worin Unternehmen den größten Nutzen sehen

Neben den in Kapitel 3.4.2 vorgestellten Angaben der Unternehmen zu vorgegebenen Nutzenaspekten, wurden diese auch um einige Stichworte zu der Frage gebeten: „Worin sehen Sie den größten Nutzen einer Umweltberichterstattung?" 179 der 194 Unternehmen, also 92,3 % machen dazu Angaben. Im Durchschnitt werden zwei oder drei Aspekte pro Unternehmen genannt, die für diese den größten Nutzen darstellen. Die meisten Nennungen beziehen sich dabei auf die Verbesserung des Image und der Öffentlichkeitsarbeit. 49 % der Unternehmen sehen darin einen der wichtigsten Nutzeneffekte. Hierbei ist anzumerken, daß die Angaben zur Verbesserung des Image oftmals nicht spezifiziert werden, so daß offen bleibt, ob darunter ein verbessertes Image in der Öffentlichkeit, bei den Mitarbeitern, den Marktpartnern oder bei allen zusammen gemeint ist.

Die zweithöchste Anzahl von Nennungen bezieht sich auf die Förderung des Umweltmanagements und des Umweltcontrolling. 38 % der umweltberichterstattenden Unternehmen zählen dies zum größten Nutzen. Eine öffentliche Berichterstattung fördert also die Management- und Controllingqualität des Unternehmens. Auf welche Weise dies geschieht, sollen die folgenden Stichworte illustrieren, die von den befragten Unternehmen genannt wurden:

Umweltberichterstattung verbessert das Umweltmanagement und das Umweltcontrolling durch...

- „Verbesserung und Systematisierung der Umweltdaten", „sauber aufbereitete Daten",
- „Schwachstellenanalyse", „Aufdeckung von Schwachstellen", „Darstellung der Gefahrenpotentiale",
- „Aufzeigen von (Kosten-)Einsparpotentialen", „Benennung des Verbesserungspotentials", „Ansporn zur Verbesserung",
- „Umweltwirkungen werden transparent gemacht und Selbstverpflichtung dokumentiert",
- „Verbesserung der betrieblichen Umweltorganisation durch die im Umweltbericht eingegangene Selbstverpflichtung",
- „Konkretisierung von Umweltzielen", „Darstellung des Erreichungsgrades der Ziele",
- „Monitoring der Umweltaktivitäten", „kontinuierliche Verbesserung der Umweltparameter",
- „Eigenkontrolle", „Kontrolle des Controlling", „Verbesserung des Umweltcontrolling",
- „Wirkungsanalyse", „systematische Betrachtung eigener Aktivitäten",
- „Kompakte Informationsdarstellung intern und extern",
- „Fördert die Kontrolle und Auseinandersetzung der Umweltentwicklung des Unternehmens".

Quelle: Angabe der befragten Unternehmen

34 % der Unternehmen sehen in den durch die Umweltberichterstattung erzielten Vorteilen im Öko-Marketing einen der wichtigsten Effekte. Typische Stichworte, die dazu angegeben wurden, sind: „Profilierung am Markt", „Kundenzufriedenheit", „indirekte Werbemaßnahme", „Kundeninfo", „Kundenbindung", „Gutes Hilfsmittel für den Außendienst", „Aufklärung kritischer Verbraucher" und „Transparenz für Kunden und Verbraucher".

Einen ebenfalls hohen Nutzenwert hat die Mitarbeitermotivation und -sensibilisierung. 33 % der umweltberichterstattenden Unternehmen sehen hierin eine der wichtigsten Wirkungen. Eine höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit und eine Verbesserung der Beziehungen zu Behörden werden seltener als größter Nutzen genannt. Dies sind jeweils nur 21 % bzw. 19 % der Unternehmen.

Die hohe Bedeutung der Verbesserung des öffentlichen Ansehens, des Marketings und der Mitarbeitermotivation bestätigen die in Kapitel 3.4.2 vorgestellten Unternehmensangaben hinsichtlich der geschlossenen Fragen nach dem Nutzen der Umweltberichterstattung.[66] Als neuer wichtiger Nutzen tritt allerdings die Förderung des Umweltmanagements und Umweltcontrolling hinzu. Jedoch wurde Aussagen zu diesem Nutzen bei der Befragung nicht vorgegeben.

Anteil von Unternehmen, die in der jeweiligen Wirkung einen der wichtigsten Nutzenaspekte sehen (Mehrfachnennungen möglich, maximal drei Nennungen)								
Berichter-stattungstyp	**Besseres Image und Öffentlich-keitsarbeit**	**Höhere Glaubwür-digkeit und Akzeptanz**	**Vorteile durch Öko-Marketing**	**Mitarbei-termotiva-tion/-qua-lifikation**	**Besseres (Umwelt-) Con-trolling**	**Bessere Bezie-hungen zu Behörden**	**Leistungs-darstellun g**	**Sonstiges**
Konzern-kommunikation	**50 %**	**5 %**	**30 %**	**35 %**	**25 %**	**15 %**	**25 %**	**15 %**
n=20, k.A. = 4	10	1	6	7	5	3	5	3
Öko-Marketing	**43 %**	**21 %**	**34 %**	**28 %**	**34 %**	**13 %**	**3 %**	**18 %**
n=61, k.A. = 9	26	13	21	17	21	8	2	11
Öko-Nischen-Pionier	**60 %**	**0 %**	**53 %**	**27 %**	**53 %**	**0 %**	**20 %**	**20 %**
n=15, k.A. = 1	9	0	8	4	8	0	3	3
Image-probleme	**67 %**	**39 %**	**15 %**	**15 %**	**23 %**	**33 %**	**13 %**	**13 %**
n=39, k.A. = 4	26	15	6	6	9	13	5	5
EMAS-Teilnahme	**41 %**	**18 %**	**26 %**	**18 %**	**41 %**	**23 %**	**13 %**	**8 %**
n=39, k.A. = 3	16	7	10	7	16	9	5	3
Umwelt-Controlling	**35 %**	**20 %**	**25 %**	**70 %**	**75 %**	**0 %**	**5 %**	**5 %**
n=20, k.A. = 1	7	4	5	14	15	0	1	1
Gesamt	**49 %**	**21 %**	**29 %**	**28 %**	**38 %**	**17 %**	**11 %**	**13 %**
n=194, k.A. = 22	94	40	56	55	74	33	21	26

Abbildung 24: Der größte Nutzen der Umweltberichterstattung aus Sicht der Unternehmen.

Wie Abbildung 24 und Abbildung 25 zeigen, unterscheiden sich die einzelnen Berichterstattungstypen zum Teil erheblich in der Einschätzung des größten Nutzens. Für den Berichterstattungstyp „Imageprobleme" besteht der größte Nutzen ganz eindeutig in der Verbesserung des Verhältnisses zur Öffentlichkeit. 67 % dieses Typs sehen die Verbesserung des Image und der Öffentlichkeitsarbeit als größten Nutzen. Bei 39 % ist es die höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit und bei 33 % ist es die Verbesserung

66 Vgl. den Fragebogen im Anhang.

der Beziehungen zu den Behörden als einem wichtigen öffentlichen Akteur. Diese Angaben bestätigen die Charaktisierung dieses Berichterstattungstyps als „öffentlichkeitsorientiert".

Beim Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation" domiert neben der Verbesserung von Image und Öffentlichkeitsarbeit die Mitarbeitermotivation. Letztere betrachten 7 der 20 Unternehmen dieses Berichterstattungstyps als einen der größten Nutzeneffekte. Der hohe Stellenwert der Mitarbeitermotivation und der vergleichweise geringe Stellenwert des Nutzeneffekts „Vorteile durch Öko-Marketing" korrespondieren nicht mit der Charakterisierung dieses Typs als „marktorientiert". Dieser Widerspruch kann an den Verzerrungen durch die kleine Stichprobengröße von 20 Unternehmen liegen. Die im Vergleich zu anderen Berichterstattungstypen relativ häufige Nennung des Nutzenaspekts „Leistungsdarstellung" und der nur einmal genannte Nutzeneffekt „Höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz" bestätigen wiederum die Charakterisierung des Berichterstattungstyps „Konzernommunikation".

Beim Berichterstattungstyp „Öko-Marketing" nennen 43 % die Verbesserung von Image und Öffentlichkeitsarbeit und 34 % die Vorteile durch Öko-Marketing als größten Nutzen. Der marktbezogene Nutzen kommt damit im Vergleich zu den Berichterstattungstypen „Imageprobleme" (öffentlichkeitsorientiert) und „Umwelt-Controlling" (managementorientiert) deutlich zum Vorschein. Die Bedeutung des Marktnutzens liegt zwar auch gegenüber dem Berichtrstattungstyp „EMAS-Teilnahme" höher. Allerdings kann der Unterschied von 5 Prozentunkten nicht als signifikant bezeichnet werden.

Die Berichterstattungstypen „Öko-Nischen-Pioniere" und „Umwelt-Controlling" bestätigen mit den Angaben zum größten Nutzen der Umweltberichterstattung ebenfalls die Typencharakerisierung aus Kapitel 3.2. Mit jeweils 8 von 15 Unternehmen stechen bei den „Öko-Nischen-Pionieren" der hohe Stellenwert des Öko-Marketings und des Umweltcontrolling ebenso hervor wie bei den 20 „Umwelt-Controllern" die Mitarbeitermotivation und das Umweltontrolling mit 14 bzw. 15 Nennungen. Beim Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme" kann im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt aller Unternehmen keine signifikante Abweichung festgestellt werden. Hierin drückt sich die fehlende Zielgruppenorientierung aus.

Abweichungen vom Durchschnitt aller Unternehmen in Prozentpunkten bei verschiedenen Berichterstattungstypen								
Berichter-stattungstyp	**Besseres Image und bessere Öffentlich-keitsarbeit**	**Höhere Glaubwür-digkeit und Akzeptanz**	**Vorteile durch Öko-Marketing**	**Mitarbei-termotiva-tion/-qua-lifikation**	**Besseres (Umwelt-) Con-trolling**	**Bessere Bezie-hungen zu Behörden**	**Leistungs-dar-stellung**	**Sonstiges**
Konzernkom-munikation	+1 %	-16 %	+1 %	+7 %	-13 %	-2 %	+14 %	+2 %
Öko-Marketing	-6 %	0 %	+5 %	0 %	-4 %	-4 %	-8 %	+5 %
Öko-Nischen-Pioniere	+11 %	-21 %	+14 %	-1 %	+15 %	-17 %	+9 %	+7 %
Imageprobleme	+18 %	+18 %	-14 %	-13 %	-15 %	+16 %	+2 %	0 %
EMAS-Teilnahme	-8 %	-3 %	-3 %	-10 %	+3 %	+6 %	+2 %	-5 %
Umwelt-Controlling	-14 %	-1 %	-4 %	+42 %	+37 %	-17 %	-6 %	-8 %

Abbildung 25: Unterschiede in der Nutzeneinschätzung zwischen der Gesamtheit umweltberichterstattender Unternehmen und den jeweiligen Berichterstattungstypen.

3.4.4. Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit

Als Indikator für die Wirkung der Umweltberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit kann der Grad an Zustimmung zu einzelnen Nutzenaussagen gewertet werden. Die Nutzenaussagen beziehen sich auf das in Kapitel 2.2 vorgestellte Wettbewerbsmodell. Dort sind die verschiedenen Marktseiten und Anspruchsgruppen eines Unternehmens aufgeführt, die dessen Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen.

Aus Sicht der Unternehmen liegt der größte Nutzen und damit die stärkste positive Wirkung der Umweltberichterstattung in der Verbesserung der Beziehungen zur Öffentlichkeit. Dies drückt sich besonders in der Verbesserung der Darstellung der Umweltschutzleistung gegenüber der Öffentlichkeit, der Förderung des Dialoges mit Meinungsführern sowie einem verbesserten Image und einer höheren Glaubwürdigkeit aus.[67] Auch das gestiegene Vertrauen der Zielgruppen in das Engagement und die Kompetenz im Umweltschutz und die spürbare Verbesserung des Verhältnisses zu Behörden weisen auf eine sehr starke Wirkung der Umweltberichterstattung auf die öffentlichen Beziehungen hin. Die Anpassungs- und Durchsetzungfähigkeit gegenüber der Öffentlichkeit ist gerade in Zeiten gestiegener öffentlicher Exponiertheit von Unternehmen ein wesentliches Element der Wettbewerbs-

67 Vgl. Abbildung 22.

ähigkeit.[68] Die Wirkung der Umweltberichterstattung auf die öffentlichen Beziehungen von Unternehmen ist daher in Abbildung 26 als „sehr hoch" eingestuft. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Öffentlichkeit spielt besonders bei dem Berichterstattungstyp „Imageprobleme" eine große Rolle.[69]

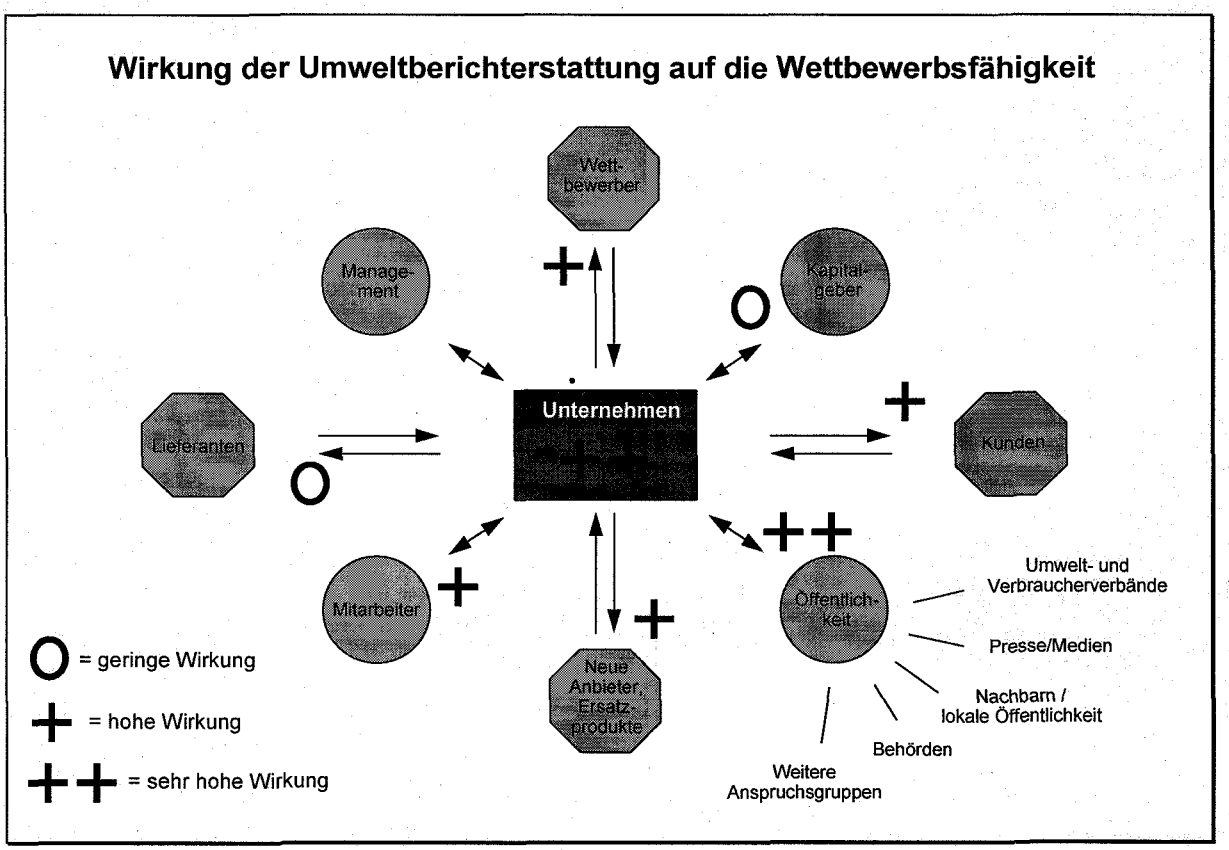


Abbildung 26: Wirkungen der Umweltberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Nach Angaben der befragten Unternehmen besteht ebenfalls ein sehr hoher Nutzen der Umweltberichterstattung in der Verbesserung der verfügbaren Daten sowie der Planung und Erfolgskontrolle im Umweltschutz. Durch die Tatsache, daß mit der Umweltberichterstattung eine Veröffentlichung von Daten und Informationen stattfindet, werden diese systematischer und vollständiger gesammelt, aufbereitet und bewertet. Die Berichterstattung gibt hier wichtige Impulse zur Aufdeckung von Daten- und Bewertungslücken und trägt auf die Weise zur Optimierung des Umweltcontrolling bei.

68 Vgl. Kapitel 2.2.

69 Vgl. Kapitel 3.4.3.

Wie die in Kapitel 3.4.3 vorgestellten Antworten auf die Frage „Worin sehen Sie den größten Nutzen?“ zeigen, unterstützt die Umweltberichterstattung in starkem Maße die Planung und Zielsetzung im Umweltschutz sowie die Erfolgskontrolle in den Folgejahren. Die Optimierung des Umweltcontrolling und des Managements tragen nicht nur zu Umweltentlastungen bei, sondern auch zu Kostensenkungen[70] und Innovationen bei Produkten, Verpackungen und Produktionsverfahren.[71] Verbesserungen im Umweltcontrolling verbessern auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit.

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch ein verbessertes Umweltcontrolling ist bei den Berichterstattungstypen „Umwelt-Controlling“ und „Öko-Nischen-Pioniere“ besonders hoch. Hier sehen 75 % bzw. 53 % der Unternehmen in einem verbesserten Umweltcontrolling einen der wichtigsten Effekte der Umweltberichterstattung. Eine eher geringe Wirkung läßt sich beim Typ „Imageprobleme“ feststellen. Hier sind ledigich 23 % der Unternehmen der Ansicht, daß darin einer der wichtigsten Folgen der Berichterstattung liegt.

Eine hohe Wirkung hat die Umweltberichterstattung auf die Qualität der Kundenbeziehungen, die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und die Mitarbeitermotivation und -qualifikation. Alle drei Faktoren spielen für die Erlangung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Rolle. Vorteile durch Öko-Marketing nennen 29 % der befragten Unternehmen als einen der wichtigsten Effekte der Umweltberichterstattung.[72] Außerdem stimmen 49 % der Aussage zu „Durch die Umweltberichterstattung wurde eine Profilierung am Markt“ unterstützt. Für 34 % hat sich die Zusammenarbeit und der Dialog mit Kunden verbessert.[73]

28 % der umweltberichterstattenden Unternehmen sehen in der Mitarbeitermotivation und -qualifizierung einen der wichtigsten Wirkungen der Umweltberichterstattung.[74] Außerdem stimmen 57 % der Unternehmen der Aussage zu: „Durch den Umweltbericht identifzieren sich unsere Mitarbeiter jetzt mehr mit dem Unternehmen. 85 % sind der Auffassung, daß für die Mitarbeiter und Öffentlichkeit die Umweltschutzleistung jetzt besser zu erkennen ist. Außerdem kann die hohe Wirkung auf das Image, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in

---

70 Vgl. Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt (Hg.), Handbuch Umweltkostenrechnung, 1996.

71 Vgl. Clausen, J., Umweltschutz beginnt bei der Produktidee, 1995; Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt (Hg.), Handbuch Umweltcontrolling, 1995.

72 Vgl. Abbildung 24.

73 Vgl. Abbildung 22.

74 Vgl. Abbildung 24.

die Kompetenz des Unternehmens auch auf die Mitarbeiter bezogen werden. Die Umweltberichterstattung stärkt diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit der umweltberichterstattenden Unternehmen.

Das Gleiche gilt für die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Insbesondere in Märkten, in denen die Qualitätsunterschiede der Produkte gering geworden sind, bringt der Zusatznutzen „Ökologie" ein weiteres Verkaufsargument und eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern. Dies zeigt sich am deutlichsten bei den Herstellern hochwertiger Konsum- und Gebrauchsgüter sowie bei den „Öko-Nischen-Pionieren", bei denen Umweltschutz eine wesentlicher Teil der Geschäftsidee und Produktpalette ist. Das Differenzierungsmerkmal „Ökologie" ist bei diesen Unternehmen ein wichtiger Faktor zur Durchsetzung am Markt.

Der Beitrag der Umweltberichterstattung zur Wettbewerbsfähigkeit besteht unter anderem in der besseren Vergleichbarkeit der Umweltschutzleistung gegenüber Wettbewerbern. 50 % der Unternehmen stimmen dieser Aussage zu. Auch die Profilierung am Markt drückt eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern aus. 49 % können dies als Wirkung der Umweltberichterstattung feststellen.[75] Auch die Vorteile durch Öko-Marketing, in denen 29 % der Unternehmen einen der wichtigsten Effekte der Berichterstattung sehen, tragen zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern bei.[76]

Aus den Ergebnissen der Befragung läßt sich weiterhin folgern, daß die Umweltberichterstattung die Bedrohung durch neue Anbieter und Ersatzprodukte bzw. -dienstleistungen verringert. Eine diesbezüglich hohe Wirkung kann aus der Tatsache geschlossen werden, daß sich durch die Berichterstattung die Kundenbeziehungen und das Umweltcontrolling verbessern. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit und des Dialoges mit Kunden erhöht die Möglichkeit, kundengerechte Lösungen zu liefern. Auf diese Weise wird die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung erhöht. Die Gefahr, von neuen Anbietern verdrängt zu werden, verringert sich dadurch. Auch trägt die stärkere Auseinandersetzung mit der Umweltverträglichkeit von Rohstoffen oder Produkten im Rahmen des Umweltcontrolling dazu bei, daß Produkte und Dienstleistungen unter ökologischen Gesichtspunkten optimiert werden. Auch dies verringert die Gefahr, durch umweltschonende Ersatzprodukte neuer Anbieter vom Markt verdrängt zu werden.

---

75 Vgl. Abbildung 22.

76 Vgl. Abbildung 24.

Die Befragungergebnisse zeigen in Hinsicht auf die Beziehungen zu Lieferanten und Kapitalgebern eine eher geringe Wirkung der Umweltberichterstattung. Die geringe Wirkung auf die Lieferantenbeziehungen kann damit erklärt werden, daß die Unternehmen ihre Zulieferer in der Regel nicht als eine wichtige Zielgruppe der Berichterstattung ansehen[77] und in diese Richtung nicht in dem Umfang informieren und kommunizieren wie zur Kundenseite hin. Der Effekt ist demenstprechend geringer. Nur drei der 194 befragten Unternehmen sehen in der verbesserten Kooperation bzw. der Sensibilisierung der Lieferanten einen der wichtigsten Effekte der Umweltberichterstattung. Lediglich 24 % der Unternehmen stellen fest, daß durch den Umweltbericht die Zusammenarbeit mit Lieferanten angeregt oder gefördert wurde.[78]

Auch auf die Beziehungen zu Kapitalgebern scheint die Umweltberichterstattung eine eher geringe Rolle zu spielen. Die geringe Zustimmung von nur 12 % auf die Aussage „Durch die Umweltberichterstattung sind wir für Kapitalanleger und Anteilseigner attraktiver geworden" erklärt sich allerdings in erster Linie aus dem hohen Anteil von Unternehmen, die hier „Weiß nicht" angekreuzt hatten. Dies waren 32 %. Die Wirkung der Umweltberichtberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit ist daher aus erfassungsmethodischen Gründen nur eingeschränkt beurteilbar. Dies gilt auch für die Beziehungen zwischen den Führungskräften und dem Unternehmen.[79] Inwieweit sich das Verhältnis von Management und Unternehmen durch die Umweltberichterstattung verändert haben, läßt sich aus den Befragungsergebnissen kaum ableiten und soll daher hier nicht bewertet werden. Eine erstes Indiz auf die Verbesserung dieses Verhältnisses besteht in der Zustimmung von 32 % der Unternehmen zu der Aussage: „Die Umweltberichterstattung hat unser Image bei BewerberInnen und Nachwuchskräften verbessert."

Wie Abbildung 23 und Abbildung 24 zeigen, wirkt die Umweltberichterstattung bei verschiedenen Berichterstattungstypen auf unterschiedliche Weise auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die Berichterstattung entspricht in ihrer Wirkung den Zielen und Aufgaben, die sich die jeweiligen Berichterstattungstypen setzen.[80] Dies gilt nicht für den Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme", da dort die Berichterstattung vorrangig als Pflichterfüllung begriffen.

---

77 Vgl. Abbildung 11.
78 Vgl. Abbildung 22.
79 Vgl. Kapitel 3.4.2.
80 Vgl. Kapitel 3.2.

3.5. Perspektiven der Umweltberichterstattung aus Sicht der Unternehmen

Nach dem rasanten Anstieg der Zahl umweltberichterstattender Unternehmen in den Jahren 1995 und 1996, stellt sich die Frage, ob dieser Trend anhalten und von welchen Faktoren er beeinflußt wird. Ein zentraler Faktor für die zünftige Entwicklung der Umweltberichterstattung ist die Verbreitung des EG-Öko-Audit-Systems. Von den 630 deutschen Unternehmen, die bis Anfang 1997 einen Umweltbericht veröffentlicht hatten, nehmen 470 freiwillig am EG-Öko-Audit-System teil und sind dementsprechend zur Veröffentlichung einer Umwelterklärung verpflichtet. Rund 75 % aller berichterstattenden Unternehmen und Standorte in Deutschland wurden dementsprechend durch die Teilnahme am EG-Öko-Audit-System zu einer Umweltberichterstattung veranlaßt. Es kann unterstellt werden, daß der überwiegende Teil dieser Unternehmen ohne eine Teilnahme an dem System keinen (Standort-)Umweltbericht veröffentlicht hätte. Was die Ausbreitung des EG-Öko-Audit-Systems anbetrifft, kann in den kommenden Jahren mit einem kontinuierlichen Anstieg teilnehmender Standorte gerechnet werden. Die Verbreitungsdynamik wird dabei durch vier Aspekte beeinflußt:

1. Die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des Systems in der Wirtschaft und der Öffentlichkeit,
2. die Anpassung des Systems auf die praktischen Erfordernisse von kleinen und mittleren Unternehmen,
3. die Ausweitung des Systems über die bislang teilnahmeberechtigten Branche des produzierenden Gewerbes auf weitere Wirtschaftszweige und
4. die Anreize bzw. der Marktdruck zur Teilnahme am System.

Die Anzahl umweltberichterstattender Unternehmen wird damit wesentlich von der Entwicklung gesetzlicher Regelungen abhängen. Dies betrifft auch eine gesetzliche Vorschrift zur Teilnahme am EG-Öko-Audit-System, die derzeit wenig wahrscheinlich erscheint, sowie eine verpflichtende Umweltberichterstattung für besonders umweltrelevante Standorte und Unternehmen. Eine solche Regelung exisitiert bereits in den Niederlanden und Dänemark bzw. ist dort geplant.

3.5.1. Veröffentlichung weiterer Berichte

Eine Einschätzung der weiteren Entwicklung der Umweltberichterstattung erlauben die Antworten auf die Frage, ob die berichterstattenden Unternehmen auch weiterhin Umwelt-

berichte bzw. Umwelterklärungen veröffentlichen werden. Die positive Bewertung der Umweltberichterstattung durch die berichtenden Unternehmen wird auch hier bestätigt. 95 % der befragten Unternehmen werden auch weiterhin Umweltberichte und Umwelterklärungen veröffentlichen. Nur zwei der 194 Unternehmen, also gerade einmal 1 %, wollen dies nicht mehr tun. 4 % machen dazu keine Angaben.

Dieses Ergebnis unterstützt die Prognose, daß sich die Umweltberichterstattung von Unternehmen in den kommenden Jahren weiter ausbreiten wird. Denn zum einen sind die berichterstattenden Unternehmen von der Notwendigkeit oder dem Kosten-Nutzen-Verhältnis so überzeugt, daß sie auch weiterhin Umweltberichte und Umwelterklärungen veröffentlichen wollen. Damit steigen zumindest vorläufig keine Unternehmen aus der Berichterstattung aus und der bisherige „Stamm" berichterstattender Unternehmen bleibt erhalten. Zum anderen dürften die überwiegend positiven Erfahrungen dieser Unternehmen eine Multiplikatorwirkung haben.

3.5.2. Interesse der Zielgruppen

Ein wichtiger Einflußfaktor auf die zukünftige Entwicklung der Umweltberichterstattung ist das Interesse an Umweltinformationen bei Kunden, Nachbarn, Umweltverbänden und anderen Zielgruppen. Über 60 % der umweltberichterstattenden Unternehmen sind der Ansicht, daß die Nachfrage bei ihren Zielgruppen noch zunehmen bzw. noch stark zunehmen wird. Knapp 14 % glauben, daß das Interesse in den kommenden Jahren zurückgeht, während rund 23 % davon ausgehen, daß die Nachfrage auf dem heutigen Niveau bleibt. Insgesamt ist also eher mit einer Zunahme als mit einer Abnahme des Interesses an Umweltberichten und Umwelterklärungen zu rechnen. Eine steigende Nachfrage wird in den kommenden Jahren die weitere Verbreitung der Umweltberichterstattung unterstützen.

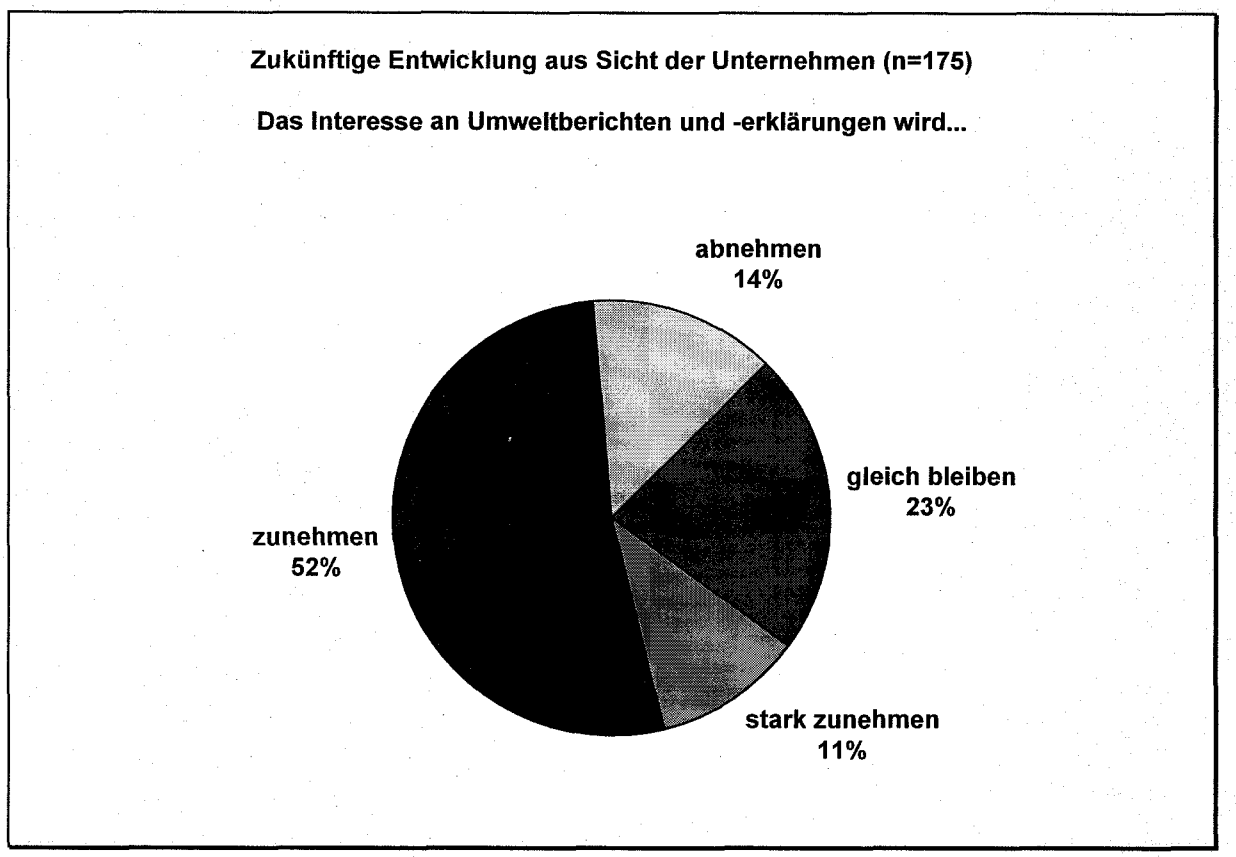


Abbildung 27: Zukünftiges Interesse der Zielgruppen an Umweltberichten und Umwelterklärungen nach Einschätzung der berichterstattenden Unternehmen.

3.6. Zwischenresümee

Mit Blick auf die zu Anfang der Untersuchung aufgestellten Arbeitshypothesen,[81] kann auf Grundlage der Ergebnisse der schriftlichen Befragung folgendes Zwischenresümee gezogen werden.

Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die Bedeutung einzelner Anspruchsgruppen nicht bei allen berichterstattenden Unternehmen gleich ist. Je nach Berichterstattungstyp nennen die Unternehmen andere Hauptzielgruppen für ihre Umweltberichte oder Umwelterklärungen. Auch der Anteil an Berichten, der an einzelne Zielgruppen verteilt wird, hängt vom Berichterstattungstyp ab.[82]

---

81 Vgl. Kapitel 2.3.

82 Vgl. Kapitel 3.3.1 und 3.3.2.

Wenn Unternehmen Rückmeldungen auf ihre Umweltberichte erhalten, so kommen diese bei 40 % der Unternehmen von Hochschulen, StudentInnen und Forschungseinrichtungen. Erst an zweiter und dritter Stelle werden die Kunden und Mitarbeiter als aktivste Feed-Back-Gruppe genannt. Wenngleich diese Zahlen erste quantitative Hinweise auf die Förderung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen geben, darf hieraus noch kein qualitatives Urteil abgeleitet werden. Ein Gespräch mit einer Behörde oder mit einem Umweltverband, das durch den Umweltbericht ausgelöst wurde, kann im Sinne des Umweltschutzes deutlich wichtiger sein als 200 Anfragen von StudentInnen.

Wenn Geschäftsberichte Umweltinformationen enthalten, so beschränken sich diese in der Regel auf allgemeine Ausführungen zum Thema Umweltschutz (44 %) und wenige Daten auf weniger als einer Seite (23 %). 13 % der Unternehmen haben in ihrem Geschäftsbericht überhaupt keine Informationen zum Umweltschutz, obwohl sie über einen Umweltbericht- oder eine Umwelterklärung verfügen. Lediglich 20 % berichten in ihrem Geschäftsbericht bereits heute über konkrete Daten und Fakten über Umweltfragen innerhalb eines eigenständigen Kapitel im Umfang einer Seite oder mehr. Hier besteht ein erheblicher Nachholbedarf.

Der Aufwand für die Erstellung von Umweltberichten differiert nicht nur nach Unternehmensgröße, sondern auch nach den verschiedenen Berichterstattungstypen. Hier ist allerdings zwischen dem Arbeitsaufwand zur Erstellung des Berichtes einerseits und den Ausgaben für die graphische Überarbeitung und den Druck andererseits zu unterscheiden. In Relation zur Unternehmensgröße investieren die Öko-Vorreiter-Unternehmen der Berichterstattungstypen „Öko-Nischen-Pionier" und „Umwelt-Controlling" am meisten Arbeitszeit in die Berichterstattung. Dies ist auf die Ökobilanzierung und das systematische Umweltcontrolling zurückzuführen. Bei Unternehmen mit unter 2 000 Beschäftigten wenden die „Umwelt-Controller" mit 41 Arbeitstagen mehr als dreimal soviel Zeit für die Erstellung eines Berichtes auf, als die Unternehmen des Typs „EMAS-Teilnahme", die im Durchschnitt lediglich 12 Arbeitstage investieren.

Auch bei den Angaben zu den Ausgaben für Umweltberichte zeigen sich Unterschiede zwischen den einzelnen Berichterstattungstypen. So geben die Großunternehmen der chemischen Industrie im Vergleich zu den Großunternehmen anderer Branchen trotz vergleichbarer Unternehmensgröße fast doppelt soviel Geld für ihre Berichte aus. Während die Unternehmen des Berichterstattungstyps „Imageprobleme" im Durchschnitt 161 000 DM für einen Umweltbericht ausgeben, sind es beim Typ „Konzernkommunikation" lediglich 88 000 DM.

Zwischen der Höhe der verteilten Auflage von Umweltberichten und Umwelterklärungen und dem Umfang des Nutzens konnte ein Zusammenhang festgestellt werden. So stimmen die Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" in deutlich geringerem Umfang einzelnen Nutzenaussagen zu als andere Berichterstattungstypen.[83] Eine Gegenüberstellung zeigt, daß trotz vergleichbarer Unternehmensgröße[84] die Unternehmen des Berichterstattungtyps „Öko-Marketing" eine durchschnittliche Auflage der Umwelterklärung von rund 3 700 Exemplaren haben. Diese Zahl liegt beim Berichterstattungstyp „Image-Probleme" ähnlich hoch bei knapp 2 800 Exemplaren und beträgt bei den Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" lediglich 365.

Mit diesem Zusammenhang wird allerdings nur ein quantitativer Aspekt beleuchtet, der das Verhältnis zwischen dem Aktivätsumfang der Berichterstattung und ihrer Wirkung beleuchtet. Zu unterstellen ist, daß auch die inhaltliche Qualität und die zielgruppengerechte Auswahl und Aufbereitung von Umweltinformationen einen entscheidenden Einfluß auf die Wirkung der Umweltberichterstattung haben.

Die Untersuchung hat bestätigt, daß eine aktive Umweltberichterstattung die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in vielfältiger Hinsicht stärkt. Dabei beeinflußt die Berichterstattung nicht nur die Beziehungen zur Öffentlichkeit positiv und unterstützt eine Profilierung am Markt, sondern verbessert auch die Management- und Controllingqualität des Unternehmens. Darin sehen die Unternehmen auch den größten unternehmensinternen Nutzen ihrer Umweltberichterstattung. Erst an zweiter Stelle kommt die Mitarbeitermotivation.

Die positive Bewertung der Umweltberichterstattung durch die berichtenden Unternehmen wird auch durch die Tatsache unterstrichen, daß 95 % der befragten Unternehmen weiterhin Umweltberichte und Umwelterklärungen veröffentlichen wollen. Nur zwei der 194 Unternehmen, also gerade einmal 1 %, wollen dies zukünftig nicht mehr tun. 4 % machen dazu keine Angabe.

Die Arbeitshypothesen konnten durch die Ergebnisse der schriftlichen Befragung weitgehend bestätigt werden. Die Ergebnisse lassen jedoch eine Reihe von Fragen offen,

---

83 Vgl. Abbildung 23.

84 Bei Unternehmen unter 2 000 Beschäftigten liegt die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beim Berichterstattungstyp „Image-Probleme" bei 363, beim Berichterstattungstyp „Öko-Marketing" bei 284 und beim Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme" bei 247.

die nur mit Hilfe vertiefender Einzelfallanalysen beantwortet werden können. Diesen widmet sich das folgende Kapitel.

4. FALLANALYSEN ZUR WIRKUNG DER UMWELTBERICHTERSTATTUNG

Wie in Kapitel 2.3 dargelegt wurde, ist es nicht möglich eine über den Einzelfall hinausgehende *direkte* Erfassung der Wirkung und des Nutzens von Umweltberichten und Umwelterklärungen zu realisieren. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung geben daher einen guten Überblick über den Nutzen und die Wirkungen der Umweltberichterstattung, bedürfen aber einer vertiefenden Untersuchung in Einzelfallanalysen. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sind hier auf ihre Validität zu prüfen. Dies gilt auch für die Frage, inwieweit die Angaben im Fragebogen nicht nur den vom Beantworter tatsächlich festgestellten Nutzen widerspiegeln, sondern auch den erhofften Nutzen.

4.1. Hypothesen, Untersuchungsmodell und Auswahl der Unternehmen

Um die Gültigkeit der Ergebnisse der schriftichen Befragung vertiefend zu untersuchen und differenziertere Erkenntnisse über die Art und den Zusammenhang der Wirkungen zu gewinnen, sollen mit Hilfe der Einzelfallanalysen folgende Hypothesen überprüft werden: [85]

HYPOTHESE 1 - Unterschiedliche Nutzeneinschätzungen

Der Nutzen der Umweltberichterstattung wird sowohl innerhalb der Unternehmen wie auch bei externen Anspruchsgruppen unterschiedlich beurteilt. Dies liegt daran, daß die Interessen, die mit der Veröffenltichung von Umweltinformationen bzw. mit deren Nutzung verbunden sind, zum Teil sehr differieren.

HYPOTHESE 2 - Die Einschätzung der Nützlichkeit verändert sich mit der Durchführung

Die Verpflichtung zur Veröffentlichung von Umweltinformationen, wie sie beispielsweise die EG-Öko-Audit-Verordnung für die teilnehmenden Standorte in Form einer Umwelterklärung vorsieht, wird bei vielen der betroffenen Unternehmen zunächst als „überflüssig" eingeschätzt. Die Umweltberichterstattung erweist sich im Nachhinein aber als durchaus nützlich und wird dann von diesen Unternehmen begrüßt.

---

85 Auf die Austellung von Hypothesenpaaren (Alternativ- und Nullhypothese) im Sinne der statistischen Hypothesenprüfung wurde hier verzichtet. Vgl. dazu Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden und Evaluation, 1995.

HYPOTHESE 3 - Umweltkommunikation ist nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen wettbewerbsrelevant

Eine aktive Umweltkommunikation ist nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen nützlich oder wettbewerbsrelevant. Dies liegt in erster Linie an den unterschiedlichen Informationsansprüchen, die Kunden und öffentliche Akteure wie Nachbarn oder Umweltgruppen an das jeweilige Unternehmen stellen. Weiterhin liegt dies daran, daß die Möglichkeiten der jeweiligen Anspruchsgruppen, ihre Informationsinteressen durchzusetzen, unterschiedlich sind.

Während die Bedeutung der externen Umweltkommunikation von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein, ist die unternehmensinterne Wichtigkeit, insbesonder mit Blick auf die Mitarbeiterinformation und -motivation bei allen Unternehmen gleichermaßen hoch.

HYPOTHESE 3 - Die Wettbewerbsrelevanz bestimmt die Art der Berichterstattung

Die Qualität der Umweltberichterstattung unterscheidet sich in der Praxis erheblich. Dies reicht von Formen der Schönfärberei, bei denen nur Erfolge, blumige Worte und positive Daten des Umweltschutzes präsentiert werden, bis hin zu umfassenden Ökobilanzen und selbstkritischen Darstellungen von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten. Der Grad an Wahrheitstreue und Offenheit in der Umweltberichterstattung hängt von vier zentralen Faktoren ab:

1. Den Informationsansprüchen, die vom Markt, der Öffentlichkeit oder Politik an das Unternehmen gestellt werden und damit dem „Zwang zur Offenheit".
2. Der Umweltschutzleistung: Wie steht das Unternehmen bei Umweltschutz im Vergleich zu Wettbewerbern und gesetzlichen Vorschriften da?
3. Der Wettbewerbsstrategie: Inwieweit paßt ein offener Umfang mit Umweltinformationen zur Produktpalette, zum Innovationsverständnis, zur Marketingstrategie und zur Strategie der Öffentlichkeitsarbeit?
4. Der Unternehmenskultur: Unterstützt die Kommunikationskultur einen offenen und selbstkritischen Umgang mit Umweltinformationen?

HYPOTHESE 4 - Freiwillige Umweltberichterstattung ist leistungsorientiert

Eine freiwillige Umweltberichterstattung besteht nicht in der neutralen Unterrichtung externer Anspruchsgruppen, sondern in erster Linie in der interessensgeleiteten Darstellung der eigenen Umweltschutzleistungen. Der leistungsorientierte Charakter führt dazu, daß die Umweltberichterstattung kaum dazu beiträgt, auf Umweltrisiken aufmerksam zu machen oder in der Branche eine Auseinandersetzung über ein bestehendes Umweltproblem auszulösen.

HYPOTHESE 5 - Nur eingeschränkte Wirkung auf Dialog und Kooperation

Umweltberichte und Umwelterklärungen werden von den meisten Unternehmen als Selbstdarstellung und Informationsmittel verstanden. Die dadurch angeregte Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Anspruchsgruppen beschränkt sich auf Meinungsführer und „Spezialisten"[86]. Die Wirkung auf die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit oder Konsumenten bleibt davon weitgehend unberührt.

Die Umweltberichterstattung hat außerdem nur eine indirekte Wirkung auf die Kooperation mit Kunden und Lieferanten. Die Möglichkeiten von Umweltberichten und Umwelterklärungen bestehen darin, Impulsgeber und Informationsgrundlage für einen Dialog und eine Zusammenarbeit zu sein und Signale der Offenheit und Dialogbereitschaft auszusenden.

Die Wirkungen der Umweltberichterstattung wurden in den Fallanalysen bei den Firmen Hoechst und Hipp auf Grundlage halbstrukturierter Leitfadeninterviews mit Vertretern der jeweiligen Unternehmen sowie relevanten Anspruchsgruppen ermittelt.[87] Alle Gesprächspartner/innen sind in ihren Tätigkeitsbereichen mit der Umweltkommunikaton und -berichterstattung des jeweiligen Unternehmens bestens vertraut. Die Gespräche können daher als Experteninterviews charakterisiert werden.

Durch die Befragung verschiedener Personen innerhalb und außerhalb der Unternehmen ist es möglich, die Wirkungseinschätzungen zu vergleichen und zu ergänzen. Auf diese Weise kann die Subjektivität der Einzelwahrnehmung im Gesamtbild überprüft und relativiert bzw. „objektiviert" werden. Die Interviews wurden bei der Firma Hoechst durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung im Werk Höchst ergänzt.[88] Neben Interviews und Befragungen sind außerdem Unternehmensdokumente und Pressemeldungen für die Analyse herangezogen worden.

Aus dem Kreis der Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" war keines zu Vorortinterviews bereit. Daher wurde die Einzelfallanalyse hier durch Telefoninterviews bei sechs Unternehmen dieses Typs ersetzt. Pro Unternehmen wurde ein Telefoninterviews durchgeführt. Gesprächspartner waren jeweils der Umweltbeauftragten.

---

86 Vgl. die Definition von „Spezialisten" in Abbildung 36.

87 Die Interviewpartner/innen sind im Anhang aufgeführt.

88 Vgl. Fragebogen im Anhang.

Auswahl der Unternehmen

Aus Kapazitätsgründen waren im Rahmen dieser Untersuchung nur drei Einzelfallanalysen vorgesehen. Aufgrund der schriftlichen Befragung zeigte sich allerdings, daß bei den umweltberichterstattenden Unternehmen zwischen sechs verschiedenen Typen zu unterscheiden ist.[89] Für die Einzelfallanalysen wurden typische Unternehmen der drei unterschiedlichsten und größten Berichterstattungstypen ausgewählt. Wie Abbildung 28 zeigt, handelt es sich dabei um die Berichterstattungstypen „Öko-Marketing", „Imageprobleme" und „EMAS-Teilnahme". Diese repräsentieren 139 der 194 befragten Unternehmen. Dies sind etwas mehr als 70%.

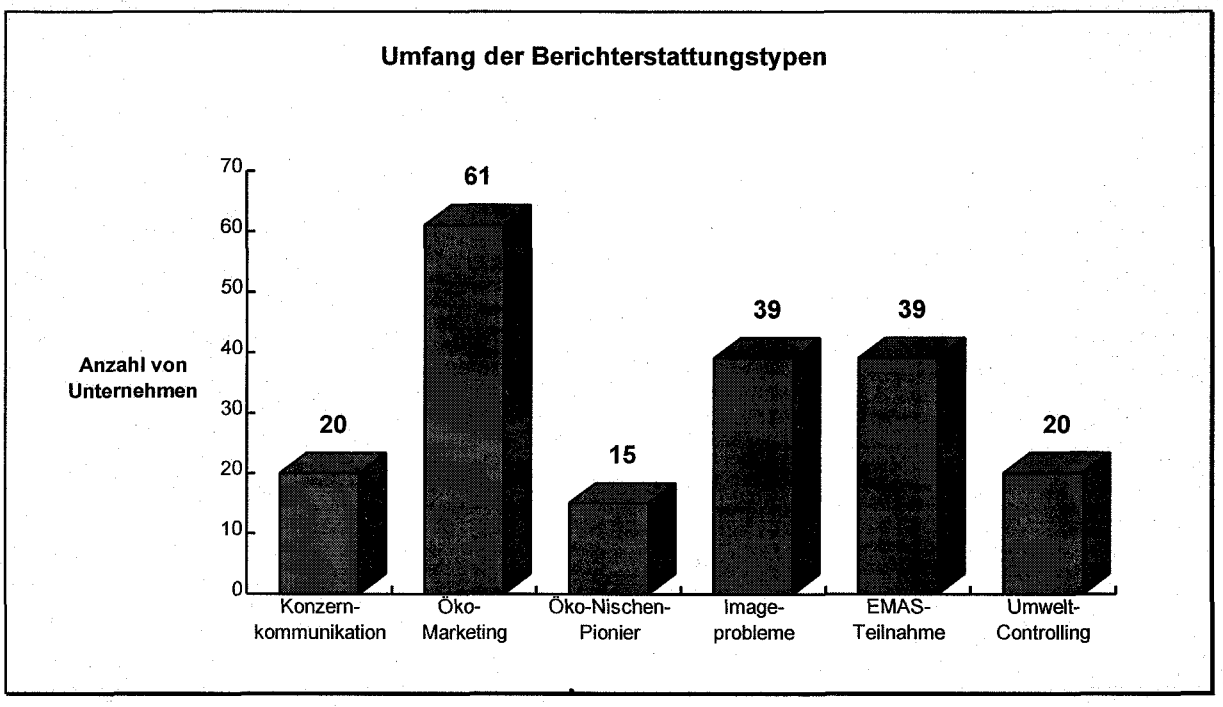


Abbildung 28: Umfang verschiedener Berichterstattungstypen.

Die Firmen Hoechst und Hipp wurden ausgewählt, weil sie der Charakterisierung des jeweiligen Berichterstattungstypus „Image-Probleme" bzw. „Öko-Marketing" genau entsprechen.[90] Aus den Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" wurden sechs Unternehmen für Telefoninterviews ausgewählt. Die Unternehmen stammen aus Branchen, die bei diesem Typus am stärksten vertreten sind: dem Ernährungsgewerbe, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik.

---

89 Vgl. Kapitel 3.3.1

90 Vgl. dazu die Charakterisierungen in Abbildung 36.

4.2. Hoechst-Konzern

4.2.1. Vorstellung des Unternehmens

Der Hoechst-Konzern ist ein internationaler Verbund von Unternehmen, die auf den Gebieten Pharma, Landwirtschaft und industrielle Chemie tätig sind. 1996 erzielte der Hoechst-Konzern weltweit einen Umsatz von rund 51 Milliarden DM und beschäftigte im Jahresdurchschnitt 151 000 Mitarbeiter. Deutschland ist mit 55 000 Mitarbeitern der wichtigste Standort für die Forschung und Produktion von Hoechst. 1996 wurden 82 % des Umsatzes im Ausland erlöst. Die Konzernzentrale befindet sich im Stammwerk Frankfurt-Höchst, dem mit rund 22 000 Mitarbeitern größten Standort des Hoechst-Konzerns. Das Werk Frankfurt-Höchst ist die „Keimzelle" des Konzerns. Dort begann 1863 die Entwicklung des Unternehmens. Hoechst ist heute der umsatzstärkste deutsche Chemiekonzern und weltweit das drittgrößte Pharmaunternehmen.

Bereits ab 1960 entwickelte sich Hoechst von einem exportorientierten zum weltweit arbeitsteiligen Unternehmen mit Forschung, Produktion und Vertrieb in allen wichtigen internationalen Märkten. Hoechst ist mit seinen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften weltweit in mehr als 120 Ländern tätig. In den Konzernabschluß wurden 1995 mehr als 400 Unternehmen einbezogen.

Die Aufbauorganisation bei Hoechst unterscheidet zwischen der strategischen Führung durch den Konzern-Vorstand sowie dem operativen Geschäft, das von den einzelnen Geschäftsbereichen und Beteiligungsgesellschaften dezentral und selbständig abgewickelt wird. Dazu werden im Rahmen des strategischen Mangement-Prozesses Rahmenrichtlinien vorgegeben und Ziele zwischen dem Vorstand und den operativen Einheiten vereinbart. Die Verantwortung für das operative Geschäft liegt klar definiert bei den jeweiligen Bereichsleitern bzw. Geschäftsführern.

In den Geschäftsbereichen wird das operative Geschäft von den „Strategischen Business Units" (SBU) getragen, die jeweils ein Profit Center sind. Im Gegensatz dazu sind die sogenannten „Service Einheiten" derzeit Cost Center. Sie bieten die von den Bereichen bzw. den SBUs benötigten Dienstleistungen an. Dazu gehören beispielsweise die Energieversorgung, Informatikdienste oder die Versorgung mit Material und Logistik-Dienstleistungen. Wie Abbildung 29 zeigt, gibt es Service Einheiten sowohl für einzelne Geschäftsbereiche, als auch für den gesamten Konzern. Für die Dienstleistungen werden jeweils Leistungsvereinbarungen getroffen.

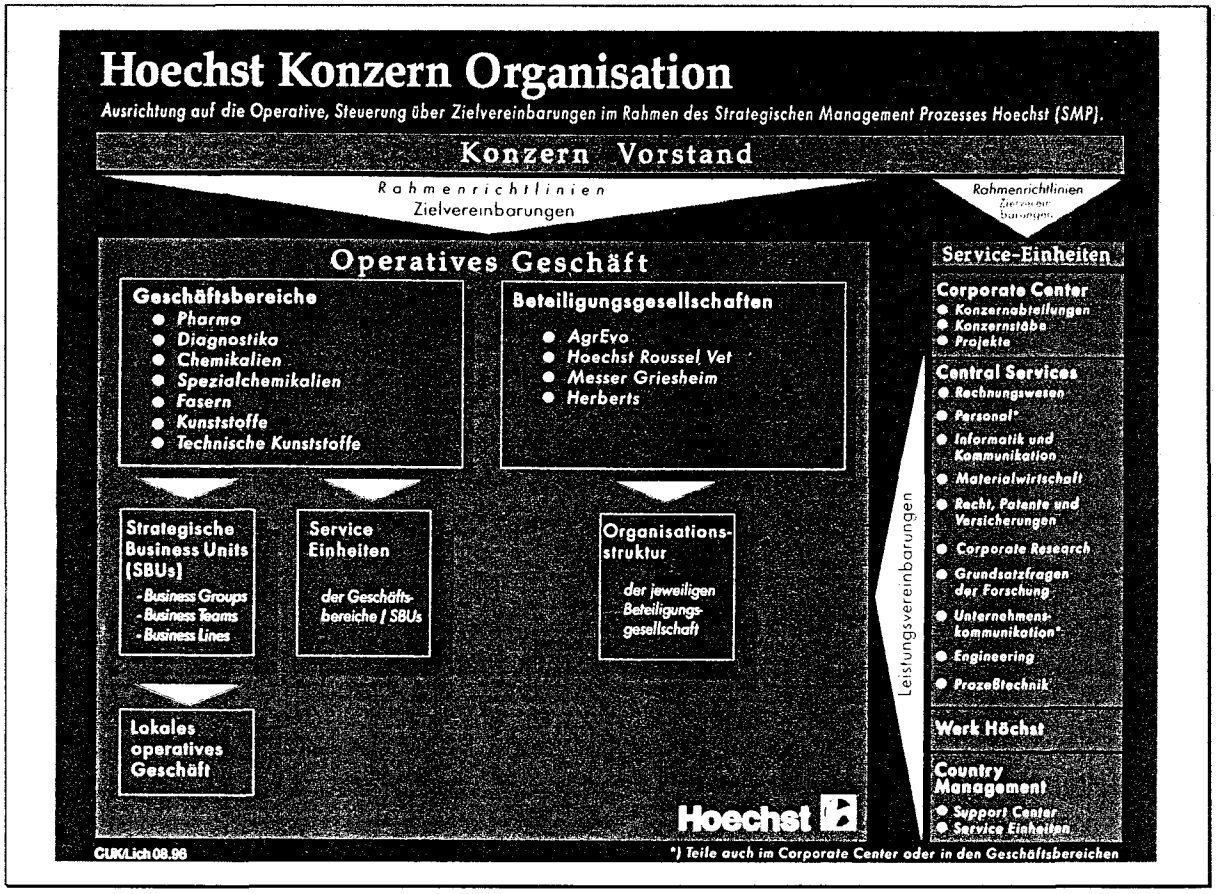


Abbildung 29: *Hoechst Konzern Organisation.*
Quelle: Hoechst AG Unternehmenskommunikation (Hg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1995, Frankfurt am Main, 1996.

Im Laufe des Jahres 1997 wird Hoechst in eine Strategische Management Holding umgestaltet. Das operative Geschäft soll dann vollständig in rechtlich eigenständige Gesellschaften ausgegliedert werden. Die Hoechst Aktiengesellschaft als Holding wird nach einer Übergangszeit kein operatives Geschäft mehr direkt führen, sondern für die strategische Leitung des Konzerns verantwortlich sein. Der Hoechst-Vorstand erhofft sich davon eine höhere Motivation und Gestaltungsfreiheit für die Führungskräfte und Mitarbeiter, mehr unternehmerischen und finanzpolitischen Spielraum sowie mehr Transparenz für die Anleger. Für 1997 ist außerdem der Gang an die New Yorker Börse vorgesehen.

Der Hoechst-Konzern ist auf den Gebieten Pharma, Landwirtschaft und industrielle Chemie tätig. Wie die folgende Abbildung zeigt, steuerten 1996 die Unternehmen des Geschäftsfeldes Pharma (Hoechst Marion Roussel, Behring Diagnostics) 30 % zum Konzernumsatz und 46 % zum Konzern-Betriebsergebnis bei. Zu diesem Bereich gehören beispielweise Medikamente zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Krankheiten, Antibiotika, Impfstoffe und Hormone. Kunden sind hier in erster Linie Ärzte, Kliniken, Apotheker und Patienten. Auf Produkte für Landwirtschaft und Ernährung, die die Firmen AgrEvo und

Hoechst Roussel Vet produzieren, entfielen 10 Umsatzprozente und 6 % des Betriebsergebnisses. Hierzu zählen Pflanzenschutzmittel, Produkte zur Schädlingsbekämpfung in Haushalt und Gewerbe sowie Impfstoffe und Arzneimittel für Tiere. Die Arbeitsgebiete der industriellen Chemie stellen 1996 rund 60 % des Umsatzes und 48 % des Betriebsergebnisses. Sie umfassen Produkte der Firmen Celanese, Trevira, Ticona, Messer und Herberts sowie weitere Chemikalien, Spezialchemikalien und Kunststoffe. Abnehmer sind hier Industriekunden wie beispielsweise Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie, Automobilhersteller, Kunststoffverarbeiter, Textilhersteller oder die Lebensmittelindustrie.

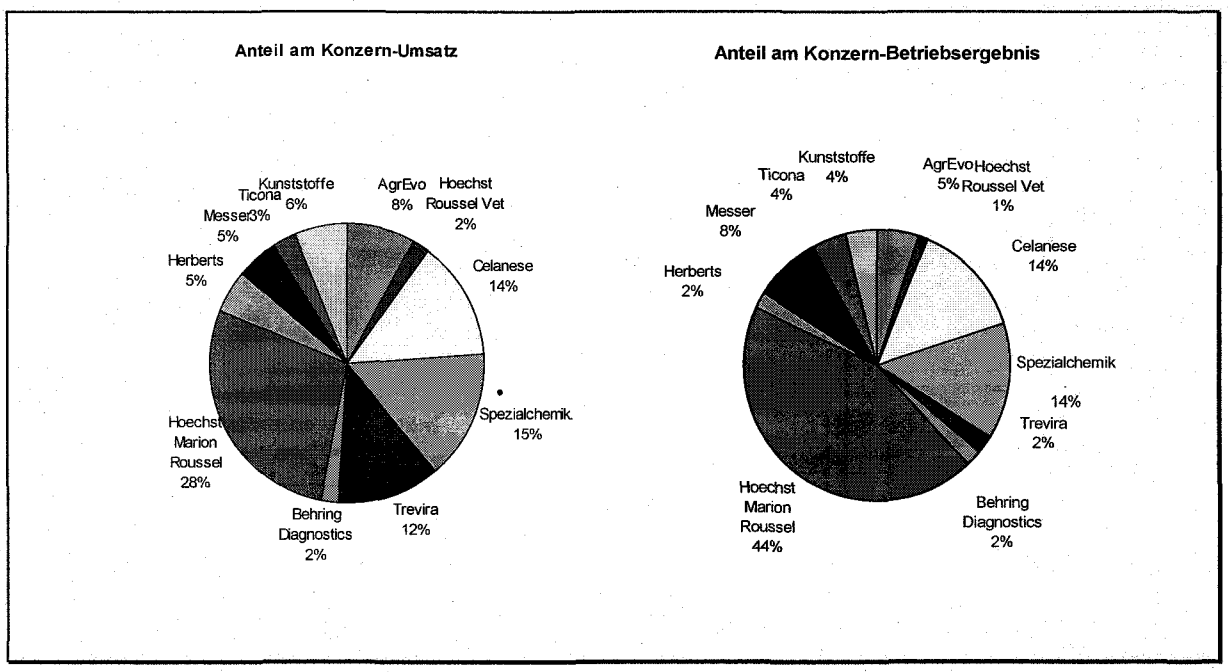


Abbildung 30: Arbeitsgebiete des Hoechst Konzerns 1996.
Quelle: Hoechst AG Unternehmenskommunikation, Frankfurt am Main, 1997.

Hoechst zählt im Kreise vergleichbarer internationaler Pharma- und Chemiegesellschaften zu den forschungsintensivsten Unternehmen. 1996 investierte der Konzern 3,9 Milliarden DM in die Forschung, das sind 7,6 % des Konzernumsatzes. 15 600 Mitarbeiter sind bei Hoechst weltweit in 18 Ländern in der Forschung und Entwicklung tätig. Der Schwerpunkt der Forschung liegt in den sogenannten „Life-Sciences"-Arbeitsgebieten Gesundheit, Landwirtschaft und Ernährung. Sie beanspruchen 70 % der Forschungskosten. Dazu zählen z.B. die Forschungsaktivitäten im Bereich der Gentechnik der Firma AgrEvo, an der Hoechst zu 60 % beteiligt ist. AgrEvo hat bei Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmitteln einen Weltmarktanteil von 9 %.

Ein Unternehmen im schnellen Wandel

Mit der Benennung von Jürgen Dormann zum Vorsitzenden des Hoechst-Vorstandes und einem Generationswechsel in der ersten und zweiten Führungsebene des Konzerns begann 1994 eine Neuausrichtung bei Hoechst. Unter der Ägide von Dormann wird der Konzern seither radikal umgebaut. Dazu zählt z.B. eine erhebliche Ausweitung des Kernarbeitsgebietes Gesundheit, insbesondere im Schlüsselmarkt USA. Das Jahr 1995 markierte für Hoechst den Beginn eines neuen Zeitabschnitts im Pharmageschäft. Die Aktivitäten von Hoechst, der ehemaligen Marion Merell Dow sowie von Roussel Uclaf wurden unter dem gemeinsamen Dach Hoechst Marion Roussel zusammengeführt. Mit der Konzentration auf Kernarbeitsgebiete ging auch die Trennung von bisherigen Tochtergesellschaften einher, so z.B. von den Kosmetikgesellschaften Schwarzkopf, Jade und Marbert sowie dem Hersteller von Spezialchemikalien Riedel-de Haen.

Der rasche Wandel bei Hoechst zeigt sich sowohl im schnellen Zu- und Verkauf von Unternehmensteilen wie auch in der bereits angesprochenen Umgestaltung des Konzerns in eine Strategische Management Holding. Nach der neuen Philosophie des Vorstandes muß sich ein Konzern entspechend dem Wandel der Märkte immer wieder neu sortieren. Dormann führt dazu an: „Wenn sie überleben wollen und wenn wir Beweglichkeit und Initiative zurückgewinnen wollen, ist das die Antwort: kleiner, schneller, überschaubarer, mit nachvollziehbaren Verantwortungsstrukturen."[91]

Mit dem Generationswechsel in der ersten und zweiten Führungsebene geht auch das Bemühen einher, einen offeneren und intensiveren Dialog mit der Öffentlichkeit zu führen. Früher wurde dem Hoechst-Management eine regelrechte Wagenburgmentalität vorgeworfen. Hinzu kommt die Serie von drei Störfällen und 15 Betriebsstörungen von Februar bis April 1993. Diese erschütterten nicht nur das Vertrauen der Nachbarn, sondern auch das Selbstverständnis eines Unternehmens, das bis dato eine Informationspolitik nach dem Grundsatz pflegte: „Die Bevölkerung darf nicht beunruhigt werden." Den raschen unternehmenskulturellen Wandel bei Hoechst unterstreicht der Umweltdezernent der Stadt Frankfurt, Tom Koenigs: „In den drei Jahren seit dem Störfall in Griesheim hat sich an der Kommunikationskultur von Hoechst unglaublich viel geändert, hat sich viel geöffnet. Da reden Leute mit einem, die einen sonst nicht mit der Feuerzange angefaßt hätten."[92]

---

91 ZEIT-Gespräch mit Hoechst-Konzernchef Jürgen Dormann, in: DIE ZEIT vom 6.12.96, S. 20.

92 Hoechst Persönlich, Mitarbeiterzeitung des Hoechst-Konzerns, Nummer 6, November 1996, S. 16.

Ausgelöst durch die Störfälle und den Wechsel in der ersten und zweiten Führungsebene des Chemieriesen, hat sich in den vergangenen Jahren eine spürbare Öffnung der „Wagenburg" vollzogen und ein neues Verständnis von Unternehmenskommunikation durchgesetzt.

4.2.2. Wettbewerbssituation

Um an späterer Stelle der Frage nachzugehen, wie sich die Umweltkommunikation und -berichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit bei Hoechst auswirkt, sollen hier zunächst einige Schlaglichter auf die Wettbewerbssituation des Konzerns geworfen werden. Diese müssen sich angesichts der Vielzahl von Geschäftsbereichen und Beteiligungsgesellschaften sowie der globalen Tätigkeit von Hoechst auf wesentliche Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns als Ganzem sowie einige bundesdeutsche Spezifika beschränken. Die Analyse nimmt dabei Bezug auf das wettbewerbstheoretische Modell, das in Kapitel 2.2 skizziert wurde.

Ertrags- und Marktsituation, Wettbewerber, Kunden

Als Ausdruck bisheriger und gegenwärtiger Wettbewerbsfähigkeit werden üblicherweise Marktanteile, Rendite, Cash-Flow und andere Indikatoren herangezogen. Ein Blick auf die Entwicklung der Eigenkapitalrendite des Hoechst-Konzerns seit 1986 zeigt mit 19,1 % einen Höhepunkt im Jahr 1989 und ein kontinuierliches Absinken in den Folgejahren auf 5,5 % im Jahr 1993. Seither steigt die Eigenkapitalrendite wieder an. Wie ein Vergleich mit den Zahlen der chemischen Industrie in Deutschland in den Jahren 1986 bis 1994 zeigt, kann Hoechst in allen Jahren überdurchschnittliche Eigenkapitalrenditen (Jahresüberschuß/Eigenkapital) verzeichnen.[93] Neben den konjunkturellen Einflüssen, die beide Kurvenverläufe widerspiegeln, zeigt sich in der Renditedifferenz zwischen Hoechst und dem Branchendurchschnitt auch ein Absinken der relativen Ertragskraft des Konzerns bis 1993. Diese steigt seither wieder.[94]

---

93 Vgl. Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hg.), Chemiewirtschaft in Zahlen, Ausgabe 1991, 1995 und 1996.

94 Branchendurchschnittswerte für die chemische Industrie liegen bislang nur bis 1994 vor.

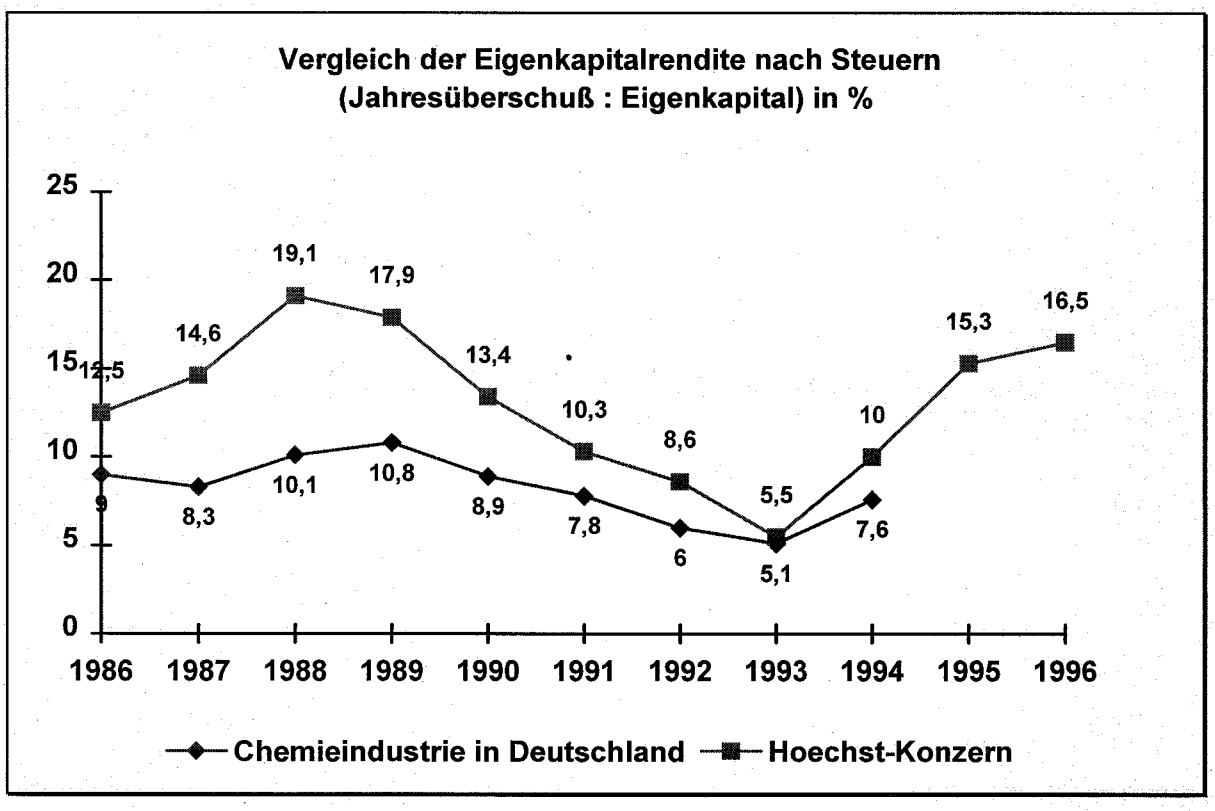


Abbildung 31: *Vergleich der Eigenkapitalrendite nach Steuern zwischen dem Hoechst-Konzern und der Chemieindustrie in Deutschland.*
Zusammenstellung vom Verfasser, Quelle: Hoechst AG Unternehmenskommunikation, Frankfurt am Main, 1997 sowie Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hg.): Chemiewirtschaft in Zahlen, Ausgabe 1991 sowie 1995 und 1996, Frankfurt am Main.

Aus dieser vergangenheitsbezogenen Betrachtung der Ertragssituation[95] kann der Schluß gezogen werden, daß sich durch den Wechsel an der Führungsspitze des Konzerns und dem damit verbundenen raschen Wandel des Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns verbessert hat, wobei nicht übersehen werden darf, daß die Entwicklungen in einzelnen Geschäftsbereichen und Beteiligungsgesellschaften zum Teil sehr unterschiedlich verlaufen sind.

Mit dem Umbau des Konzerns zur einer strategischen Mangement Holding und der Konzentration auf ertragsstarke Kerngeschäfte bemüht sich Hoechst um eine weitere Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Neben einer offeneren Unternehmenskommunikation und der Stärkung der Selbständigkeit und Eigenverantwortung im operativen Geschäft, gehört auch eine verstärkte Orientierung am Leitbild einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung

95 Sowohl das Betriebsergebnis des Hoechst-Konzerns wie auch der Gewinn vor Ertragssteuern und der Jahresüberschuß zeigen im Zehnjahresvergleich den gleichen Kurvenverlauf wie die Eigenkapitalrendite nach Steuern, vgl. Hoechst AG Unternehmenskommunikation (Hg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1995.

zur Strategie des Hoechst-Vorstandes. Dies zeigt sich z.B. in einem Kooperationsprojekt mit dem Öko-Institut Darmstadt sowie in einer verstärkten Berücksichtigung ökologischer Kriterien im Portfoliomanagement des Konzerns. Im November 1996 beschloß der Hoechst-Vorstand, im Rahmen des Portfoliomanagements zukünftig auch ökologische Chancen und Risiken in die Bewertung von Produkten und Technologien miteinzubeziehen.

Ziel der im Herbst 1996 eingerichteten Projektgruppe von Hoechst und dem Öko-Institut ist die Konkretisierung des Leitbildes „Sustainable Development" sowie die Entwicklung von Kriterien, nach denen künftig Produkte hinsichtlich ihrer Zukunftsverträglichkeit bewertet werden können. Dazu sollen als Produktbeispiele Spunbond, das zum überwiegenden Teil im Baubereich eingesetzt wird, sowie Sorbinsäure herangezogen werden. Die Bewertung geht über ausschließlich umweltbezogene Aspekte hinaus und bezieht gesellschafts- und wirtschaftspolitische Fragen sowie regionale Unterschiede mit ein.

Auch bei den Kunden des Hoechst-Konzerns haben in den vergangenen Jahren Umweltschutzaspekte an Bedeutung gewonnen. Die Hoechst-Kunden sind allerdings je nach Geschäftsfeld sehr unterschiedlich. Im Bereich Gesundheit sind es Ärzte, Kliniken, Apotheker, Krankenkassen und Patienten. Nach Ansicht von Ludwig Schönefeld aus der Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, spielt das ökologische Image eines Arzneimittelherstellers eine zunehmend wichtigere Rolle. „Sobald die Produkte von ihrer Qualität und ihrem Anwendungsnutzen vergleichbar sind, werden sich Kunden für das Unternehmen mit dem ökologischeren Image entscheiden."[96]

Auch im Geschäftsfeld industrielle Chemie hat die Bedeutung von Umweltschutzgesichtspunkten und ökologischem Image in den vergangen Jahren zugenommen. Großkunden aus der Automobilindustrie beispielsweise verlangen heute von Hoechst sehr ausführliche Produkt- und Anlagedaten, zu denen auch entsprechende Umweltparameter und -informationen gehören.

Öffentlichkeit

Zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gehört nicht nur die Anpassungs- und Durchsetzungsfähigkeit am Markt, sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit.[97] Diese Tatsache ist für den Hoechst-Konzern, dessen größtes Werk, Frankfurt-Höchst, mitten im

---

96 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

97 Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.2.

dichtbevölkerten Rhein-Main-Gebiet liegt, besonders bedeutsam. Erste Konflikte gab es bereits im vergangenen Jahrhundert, als sich die Höchster Nachbarn über verfärbte Wäsche beschwerten, die durch die dampfende Chemie-Werkstatt verursacht wurde.

Eine Reihe von Chlorgasausbrüchen Ende 1979 gab den Anstoß zur Gründung der „Bürgervereinigung für saubere Luft und sauberes Wasser - Höchster Schnüffler un' Maagucker". Dieser Zusammenschluß ökologisch orientierter Bürger aus den westlichen Stadtteilen Frankfurts war in den vergangenen 17 Jahren eine der aktivsten und kampfkräftigsten Bürgerinitiativen um die Hoechst-Werke im Rhein-Main-Gebiet. Die Initiative hat seither gegen zahlreiche von Hoechst verursachte Luft- und Wasserbelastungen protestiert und Umwelt- und Gesundheitsschutzbelange in Genehmigungsverfahren eingebracht.

Öffentliche Kritik und Proteste durch Nachbarn fanden 1993 nach einer Serie von Störfällen und Betriebsstörungen in Griesheim, Höchst und anderen deutschen Werken des Hoechst-Konzerns[98] ihren bisherigen Höhepunkt. Die Vorfälle erschütterten nicht nur das Vertrauen der Nachbarn, sondern auch das Selbstverständnis eines Unternehmens, das bis dato eine äußerst restriktive Informationspolitik pflegte. Nach Ansicht des Umweltjournalisten und Hoechst-Kenners Florian Schwinn, war der mit den Störfällen verbundene „Presse-GAU das konsequente Ergebnis einer jahrzehntelangen Informationsblockade".[99] Auch wenn einzelne Hoechst-Mitarbeiter bereits vor 1993 gerne offener mit Informationen umgegangen wären, „war das „Mauern" per Diensanweisung verordnet gewesen."[100] Schwinn weist darauf hin, daß Mitarbeiter die Anweisung hatten, nicht ohne jemanden aus der Hoechst-Pressestelle mit Journalisten zu sprechen, auch wenn das Gespräch bei einem Mitarbeiter zu Hause stattfand.

Neben Medienschelte und massiver Kritik durch Behörden und Politik trugen Bürgerproteste zur Öffnung der Informationspolitik bei Hoechst bei. Maßgeblichen Anteil daran hatte die Mütteriniative Frankfurt-Schwanheim. Nach einem Störfall im Werk Frankfurt-Griesheim am 22. Februar 1993 hatten rund zehn Tonnen eines giftigen Chemikaliengemisches ein Wohngebiet im Frankfurter Stadtteil Schwanheim mit einem gelb-braunen Schmierfilm überzogen.

---

98 Vgl. die Auflistung aller Störfälle und Betriebsstörungen in: Schönefeld, L., Krisenkommunikation, 1994, S. 216.

99 Florian Schwinn, Umweltjournalist beim Hessischen Rundfunk, im Interview mit dem Verfasser am 12.03.97.

100 ebd.

Die von Müttern aus dem stark belasteten Gebiet gegründete Initiative setzte das Großunternehmen in den Monaten nach dem Störfall mit ihrem Protest so unter Druck, daß sich Hoechst zur Weitergabe gesundheitsrelevanter Informationen gezwungen sah und sich Unternehmensvertreter dem Gespräch mit Bürgerinnen und Bürgern stellen mußten. Durch die Beharrlichkeit der Initiative konnte der Konzern dazu bewegt werden, die Kosten für die Sanierung von Kinderspielplätzen und Sportanlagen sowie die medizinische Untersuchung betroffener Schwanheimer Bürger zu übernehmen. Außerdem trug Hoechst die Kosten für eine Untersuchung von rund 500 Schwanheimer Kindern auf Veränderungen an Haut und Atemwegen durch ein unabhängiges Institut.

Auch der in Folge der Störfälle und Betriebsstörungen im Juni 1993 gegründete „Gesprächskreis Hoechster Nachbarn" ging auf einen Vorschlag der Sprecherin der Mütterinitiative, Frau Dänekamp-Becker, zurück. Diese hatte dem Hoechst-Vorstand gegenüber vorgeschlagen, „Vertreter von Vereinen, Bürgerinitiativen und Stadtteilpolitiker an einen Tisch zu holen. Die haben alle Wünsche und Anliegen, die besprochen werden müssen."[101] Trotz anfänglicher Bedenken stimmte der Vorstandes dem Vorschlag schließlich zu. Der Moderator des im Juni 1993 gegründeten Gesprächskreises, Dr. Rudolf Hartleib, merkt dazu an: „Im Mittelpunkt unserer Diskussionen standen bisher Themen wie die Information der Nachbarn über richtiges Verhalten im Notfall, die Installation von Sirenenanlagen und die Finanzierung einer ärztlichen Langzeituntersuchung."[102]

Durch den Gesprächskreis Hoechster Nachbarn konnte außerdem vereinbart werden, daß Hoechst über den gesetzlichen Rahmen hinaus den Nachbarn bei jedem Genehmigungsverfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung einen kompletten Satz der Genehmigungsunterlagen zeitgleich mit der Prüfung durch die Behörden zur Verfügung stellt. Mit diesem Angebot, so Ludwig Schönefeld aus der Konzernabteilung Unternehmenskommunikation, nimmt Hoechst bundesweit eine Vorreiterrolle ein. Früher konnten die Hoechster Nachbarn noch nicht einmal Kopien einzelner Seiten erhalten, sondern mußten diese bei Vororteinsicht „von Hand abschreiben", wie Dr. Rudolf Hartleib feststellt.[103]

---

101 Frau Gudrun Dänekamp-Becker, Sprecherin der Mütterinitiative Frankfurt-Schwannheim, im Interview mit dem Verfasser am 11.12.96.

102 Hoechst AG Unternehmenskommunikation (Hg.): Progress Report- Umwelt, Sicherheit, Gesundheit 1995, Frankfurt, S. 41.

103 Dr. Rudolf Hartleib, Moderator des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn, im Interview mit der Verfasser am 09.12.96.

Die Störfallserie von 1993 trug auch maßgeblich zur Ablösung des ehemaligen Hoechst-Vorstandsvorsitzenden Hilger bei. Dieser hatte nach den Störfällen die Medien und Umweltschützer beschimpft und das Vertrauen der Bürger endgültig verspielt. „Er hatte nicht realisiert, daß das Vertrauen heute mit zum Anlagekapital gehört und mußte 1994 den Chefsessel für Dormann freimachen."[104] Mit dem Wechsel an der Spitze des Konzerns haben bei Hoechst diejenigen Führungskräfte die Oberhand gewonnen, die sich für eine offenere Informationspolitik und Unternehmenskommunikation einsetzen. Umweltjournalist Edgar Gärtner, der für eine Recherche wochenlang bei Hoechst ein und aus ging, konnte feststellen, „daß das jüngere Management wahnsinnig froh ist, daß nun ein neuer Wind weht. Es gibt dort das Bonmot 'Störfall sei Dank'."[105]

Langjährige Bürgerproteste und der öffentliche Druck nach den Störfällen 1993 haben den Hoechst-Konzern zur Öffnung in der Informationspolitik und Unternehmenskommunikation sowie zu einem Anpassungsprozeß an öffentliche Forderungen gezwungen. „Wenn wir die Chemiker heute irgendwo tadeln müssen," schreibt der amerikanische Chemie-Nobelpreisträger Roald Hoffmann, „dann für ihre ungenügende Teilnahme am politischen Willensbildungsprozeß."[106] Die Konsequenz sieht Hoechst-Umweltvorstand Schadow in einer radikalen Offenheit und einer breiten Bürgerbeteiligung. Dies ist seiner Meinung nach der einzige Weg zu einem belastbaren Vertrauensverhältnis. Hoechst hat in den vergangenen Jahren Anpassungsfähigkeit gegenüber der Öffentlichkeit gezeigt und dabei die eigene Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis gestellt und verbessert.[107]

Mitarbeiter

Der schnelle Wandel des Hoechst-Konzerns in den vergangenen Jahren hat bei den Mitarbeitern erhebliche Orientierungsprobleme geschaffen. Unter den Störfällen von 1993 hat das Selbstvertrauen der Mitarbeiter erheblich gelitten. „Der ursprüngliche Stolz der Farbwerker, bei Hoechst tätig zu sein, hat einen schweren Knacks bekommen. In der Kneipe konnten die kaum noch sagen, daß sie bei Hoechst arbeiten", merkt Umweltjournalist Edgar Gärtner an, der selbst in der Nachbarschaft des Werkes Frankfurt-Griesheim wohnt. Die ursprüngliche „Selbstherrlichkeit der Hoechster" wäre 1993 zusammengebrochen. „Das war

---

104 Lingenthal, R., Grüner Kurs für die Chemie, in: Die Wochenpost vom 05.12.96, S. 9.

105 Edgar Gärtner, Umweltjournalist, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

106 Zit. nach Gärtner, E., Zwischen grüner Wiese und Metropolis, 1996, S. 46.

107 Vgl. die Definition von „Wettbewerbsfähigkeit" in Kapitel 2.2.

eine verschworene Gemeinschaft, die keine Kritik zuließ."[108] Hoechst-Betriebsräte, die sich gegenüber Journalisten kritisch geäußert haben, waren nach Aussage von Florian Schwinn, Journalist beim Hessischen Rundfunk, „regelrechten Hetzkampagnen im Unternehmen ausgesetzt."

Durch den Generationswechsel in der ersten und zweiten Führungsebene des Konzerns, wird eine offene Kommunikation im Unternehmen heute groß geschrieben. „Heute werden die Mitarbeiter ermutigt, das zu sagen, was sie denken. Das wäre früher nicht möglich gewesen. Früher mußte man sich immer nach oben absichern. So wurden Mitarbeiter herangezogen, die keine eigene Meinung haben. Die kommen heute natürlich ins Schwitzen."[109] So ist die Hoechst-Belegschaft gespalten. Die einen erfreuen sich des neuen Bewegungsspielraums, die anderen wissen mit einer offenen Kommunikationskultur wenig anzufangen und haben ihre Mühe, alte Feindbilder zu überwinden. Der Hoechst-Betriebsratsvorsitzende, Alfred Weber, beispielsweise sieht das Kooperationsprojekt mit dem Öko-Institut äußerst kritisch: „Wenn wir unsere Chemiker von denen beobachten und kontrollieren lassen, werde ich hier den Aufstand proben, ich habe diese Leute immer für völlig unmöglich gehalten, zum Kopfschütteln."[110]

Der rasche Umbau des Konzerns und der Zu- und Verkauf von Unternehmensteilen schafft ebenfalls Orientierungsschwierigkeiten. Konnten sich die Mitarbeiter bisher mit der „Mutter Hoechst" identifizieren, so ändert sich dies mit der Umstrukturierung des Unternehmens. Vorstandschef Dormann gibt hier die Marschrichtung vor: „Mitarbeiter sollen sich künftig mit 'ihren' Geschäften identifizieren und nicht mit einem abstrakten Oberbegriff 'Hoechst', der so vieles beinhaltet. Die Mannschaft, die für AgrEvo arbeitet, muß sich in erster Linie mit diesem Geschäft, mit Produkten für die Landwirtschaft und die Ernährung identifizieren...Wenn Sie mit dem Betriebsrat, mit den Beschäftigten von AgrEvo reden, werden Sie sehen, daß das gelungen ist."[111]

Die Umstrukturierung des Konzerns macht auch zahlreiche Personalversetzungen notwendig und läßt bei den Mitarbeitern Fragen nach der Arbeitsplatzsicherheit entstehen. Außerdem sieht sich die Belegschaft neuerdings einem veränderten Vertrags- und Vergütungssystem gegenüber. 1995 wurden stärker leistungsorientierte Vergütungssysteme

---

108 Edgar Gärtner, Umweltjournalist, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

109 Edgar Gärtner, Umweltjournalist, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

110 Zit. nach Schlingenthal, R., Grüner Kurs für die Chemie, 1996, S. 8.

111 ZEIT-Gespräch mit Hoechst-Konzernchef Jürgen Dormann, in: DIE ZEIT vom 6.12.96, S. 20

sowohl im Führungsbereich als auch im Tarifbereich eingeführt. Ein Teil der Bonuszahlungen ist bei den Führungskräften abhängig von der Erfüllung gemeinsam getroffener Zielvereinbarungen. „Die Anforderungen an die Mitarbeiter haben sich radikal verändert. Gehörten Initiative und Eigenverantwortung in der Vergangenheit nicht eben zu den propagierten Tugenden im Konzern, so werden sie heute geradezu zwingend verlangt."[112]

Der Kommunikation kommt in einer Phase des schnellen Wandels eine zentrale Aufgabe bei der Mitarbeitermotivation zu. „Wir sind nicht mehr in der Situation, wo man weiß, wo es lang geht, wir sind in einer neuen Situation, in der keiner Erfahrungen vorweisen kann, und da ist es ganz wichtig, daß man den Leuten sagt, was man tut und wie man es tut", merkt Dr. Thomas Stuhlfauth aus der Hoechst-Umweltabteilung an. Die interne und externe Kommunikation stellt daher neben der Führungskräfteentwicklung und dem strategischen Managementprozeß das dritte zentrale strategische Steuerungsinstrument des Hoechst-Konzerns dar.

Kapitalgeber

Auch das Ansehen bei Anteilseignern und potentiellen Kapitalgebern spielt eine wichtige Rolle für den Finanzierungsspielraum und damit für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Hier haben die Störfälle bei Hoechst ebenfalls Spuren hinterlassen. „Sicher ist 1993 gesagt worden, wollen wir wirklich noch Hoechst-Aktien kaufen, denen fliegen doch die Anlagen um die Ohren. Heute müßte im Analogieschluß gesagt werden, denen fliegen die Anlagen nicht mehr um die Ohren, weil erhebliche Fortschritte erzielt wurden. Die Börse lebt vom Trend und dieser geht ganz eindeutig in Richtung 'Mehr Sicherheit und mehr Umweltschutz'. Daß wir heute einen Umwelt-Bonus bekommen, davon bin ich überzeugt."[113]

Die Aktienkursentwicklung scheint Umweltvorstand Schadow zu bestätigen. 1995 verzeichnete die Hoechst-Aktie einen Wertzuwachs von 20 %. Diese Entwicklung übertraf deutlich den Deutschen Aktienindex, Dax, der 1995 um 7 % zulegen konnte. 1996 lag der Wertzuwachs der Hoechst-Aktie gar bei 60 %. Allerdings hat die Phantasie der Börsianer und Analysten vermutlich nicht so sehr die neue Offenheit bei Hoechst entzündet, sondern wohl eher der spektakuläre Kauf des amerikanischen Unternehmens Marion Merell, mit dem eine Fokussierung auf das renditeträchtige Pharmageschäft eingeläutet wurde und die geplante

---

112 Bernhard, U., Vorschußlorbeer, in: Handelsblatt vom 8./9.11.96, S. 14.

113 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

Ausgliederung des operativen Geschäfts in rechtlich eigenständige Beteiligungsunternehmen.[114]

Auch wenn der Aktienkurs nicht vorrangig durch Umweltschutzkriterien bestimmt wird, hat sich für die Hoechst-Konzernabteilung Unternehmenskommunikation in den vergangenen Jahren gezeigt, daß die Umweltschutzanstrengungen und die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens für Kapitalgeber, Finanzanalysten und Börsianer an Bedeutung gewonnen haben.

4.2.3. Art und Umfang der Umweltkommunikation und -berichterstattung

Das Thema Umweltschutz findet in den Publikationen der Hoechst AG erstmals im Geschäftsbericht 1970 Erwähnung. Mit der 1975 veröffentlichten Hoechst-Broschüre „Reine Luft, reines Wasser", wurde zum ersten Mal über die Umweltschutzbemühungen des Chemieunternehmens öffentlich berichtet. Im Vorwort wird das Anliegen der Broschüre erläutert: „Der chemischen Industrie vorzuwerfen, sie habe tatenlos der Beeinträchtigung unserer Umwelt zugesehen, ist nicht gerechtfertigt...Am Beispiel unseres Werkes Hoechst soll gezeigt werden, wie umfangreich und aufwendig die Maßnahmen für Luft- und Wasserreinhaltung in einer großen chemischen Fabrik sind." Der 30-seitige Bericht beschränkt sich auf die technische Beschreibung von Abgas- und Abwasserreinigungsanlagen sowie Erläuterungen zur Emissionsüberwachung.

Entwicklung der Umweltkommunikaton und -berichterstattung bis heute

Nach einer Reihe von Chlorgasausbrüchen wurde 1980 die „Bürgervereinigung für saubere Luft und sauberes Wasser 'Höchster Schnüffler un' Maagucker'" gegründet. Diese forderte erstmalig in umfangreichem Maße umweltschutzbezogene Informationen von der Hoechst AG. Die Vereinigung brachte eine Reihe emissionsrelevanter Unfälle in den Werken Höchst und Griesheim ans Licht der Öffentlichkeit.

Ab 1986 veröffentlichte die Hoechst AG jährlich Umweltbroschüren. Die Schwerpunkte lagen anfangs beim Thema Gewässerschutz und ab Anfang der 90er Jahre beim Thema Luftreinhaltung. Die Publikationen gehen mit dem „Umweltschutz-Jahresbericht 1993" erstmalig über den engen Fokus anlagenbezogener Fragen der Wasser- und Luftreinhaltung deutlich hinaus. Neben den „klassischen" Themen werden beispielsweise auch die Aspekte Abfall-

---

[114] Vgl. Bernhard, U., Vorschußlorbeer, in: Handelsblatt vom 8./9.11.96, S. 14.

vermeidung, umweltschonende Produkte und Altlasten-Sanierung sowie Fragen des Dialoges mit Mitarbeitern und Öffentlichkeit angesprochen.

Einen Meilenstein in der Entwicklung der Umweltkommunikation stellt der in Folge der Störfallserie 1993 eingerichtete Gesprächskreis Hoechster Nachbarn dar. Dieser ist bis heute ein wichtiges Forum, um die Anliegen der lokalen Öffentlichkeit mit Führungskräften der Hoechst AG zu besprechen.[115] Der Gesprächskreis ist Ausdruck für die Veränderung des Kommunikationsstils bei Hoechst. Die restriktive Informationspolitik vor 1993 ging einher mit einer monologisch orientierten Kommunikation. Die Umweltpublikationen des Chemieunternehmens hatten früher die Aufgabe, die Leser über die Nützlichkeit und Sicherheit der Unternehmensaktivitäten zu belehren und sollten dafür sorgen, daß die Bevölkerung nicht beunruhigt wird. Als Einweg-Kommunikation war sie nicht darauf angelegt, mit den Zielgruppen in einen Dialog zu treten oder eine Bürgerbeteiligung zuzulassen.

Neben der Öffnung in der Umweltkommunikation findet 1993/94 auch eine Auffächerung bei den Publikationen statt. Hoechst verfolgt seither ein „modulares Kommunikationskonzept". Die verschiedenen Broschüren und Informationsblätter, die es bei Hoechst zu Umweltthemen gibt, „sind grafisch und inhaltlich aufeinander abgestimmt und ergänzen sich gegenseitig. Sie sind in bezug auf die Themenauswahl und ihre journalistische Umsetzung auf die spezifischen Zielgruppen abgestimmt."[116] 1994 wurden alle zentralen Einheiten von Hoechst, die sich professionell mit Kommunikation beschäftigen, zu einer neuen Konzernabteilung „Unternehmenskommunikation" zusammengefaßt und der Konzernzentrale, dem sogenannten „Corporate Center" zugeordnet. Die Kommunikation gehört seither zum unmittelbaren Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden. In der neugeschaffenen Konzernabteilung Unternehmenskommunikation ist auch das für die Umweltberichterstattung zuständige Referat „Technik und Umwelt, Werke" angesiedelt.

Die Abteilung Unternehmenskommunikation hat in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht, daß „trotz langjähriger Kontakte zwischen Hoechst und den Medien...es immer schwieriger [wird], komplizierte Themen oder auch notwendige Hintergrund-Informationen über die Medien zu vermitteln."[117] Dies liegt zum einen an der zunehmenden Geschwindigkeit und Kommerzialisierung der Medien und zum anderen an der zunehmenden

---

115 Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 97.

116 Hoechst AG Ressortgruppe Umwelt (Hg.): Umweltschutz Jahresbericht 1993, S. 26.

117 Schönefeld, L., Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, 1996.

Komplexität der Themen. Die an Naturwissenschaften, Forschung, Technik und Umwelt interessierten Fachmedien haben auf diese Entwicklung mit dem verstärkten Einsatz von Spezialisten mit naturwissenschaftlicher Ausbildung reagiert. Auf diese Weise ist die Vielfalt journalistischer Interessen in den letzten Jahren gewachsen. Hoechst hat auf diesen Trend mit einem Multimedia-Angebot in der Umweltberichterstattung reagiert.

Erstmals wurde der „Progress Report - Umwelt, Sicherheit, Gesundheit" im Juni 1995 als Multimedia-Angebot konzipiert. Der Fortschrittsbericht liegt dabei sowohl als Druckfassung, wie auch auf CD-ROM und im Hoechst-Internet-Forum vor. Die konzernumfassende Darstellung wird ergänzt durch standortbezogene Faltblätter, Detailinformationen und eine begleitende Medienarbeit in Form von dialogorientierten Presseforen und Fachgesprächen. Der Progress Report 1996 auf CD-ROM stellt neben Konzerndaten auch 100 Produktionsstätten aus allen Erdteilen vor. Die Datenkapazitäten einer CD-ROM erlauben den Zugriff auf eine Vielzahl von Einzeldaten, die je nach Interesse des Nutzers aufgerufen werden können und ermöglichen einen in dieser Form einmaligen umfassenden Einblick in das Unternehmen. Neben Standortportraits und Umwelt- und Sicherheitsdaten enthält die CD-ROM-Version auch einen Beitrag aus dem 1996 erstmalig herausgegebenen Hoechst-Umweltmagazin „Change".

Die wesentlichen Entwicklungen der vergangenen 20 Jahre in der Umweltkommunikation und Umweltberichterstattung bei Hoechst lassen sich wie folgt zusammenfassen:

	Wichtige Entwicklungen in der Umweltkommunikation - und berichterstattung bei Hoechst
1970	Erstmalige Erwähnung des Themas Umweltschutz im Geschäftsbericht
1975	Erste Umweltbroschüre „Reine Luft, reines Wasser"
Mitte 70er bis Mitte 80er	Nur projektbezogene Kommunikation zu einzelnen Investitionsvorhaben, Berichterstattung beschränkte sich auf anlagentechnische Informationen
Seit 1980	1980 Gründung der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un' Maagucker", seither besteht eine aktive Nachfrage nach umweltschutzrelevanten Informationen
1986 bis Anfang der 90er	Jährliche Umweltbroschüren und Pressekonferenzen, die vorrangig anlagentechnische Informationen zum Gewässerschutz, zur Luftreinhaltung und zur Emissionskontrolle umfassen
Bis 1993	dominierte eine restriktive Informationspolitik („die Bevölkerung darf nicht beunruhigt werden") und eine monologe Kommunikation „Ich kommuniziere das, was ich kommunizieren will."
1993	Massive Bürgerproteste nach Störfällen in den Werken Griesheim und Höchst, Druck zur Herausgabe gesundheits- und umweltrelevanter Informationen, u.a. durch die Mütterinitiative, Frankfurt-Schwanheim
Ab 1993/94	Seit 1993/94 Öffnung der Informationspolitik und verstärktes Bemühen um eine dialogorientierte Kommunikation, Gründung des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn
	Umfassendere Umweltberichterstattung, z.B. auch zu produktbezogenen Fragen des Umweltschutzes, Abfallvermeidung, Kommunikationsfragen
	Seit 1993/94 beobachtet Hoechst ein abnehmendes Interesse der Öffentlichkeit an einer rein quantitativ-orientierten Umweltberichterstattung
Seit 1995	Verstärkte Verknüpfung ökologischer Fragen mit wirtschaftlichen und sozialen Themen, erstmals weltweite Datensammlung für Progress Report, dieser erscheint auf CD-ROM und im Internet
1996	Hoechst-Umweltmagazin „Change", maßgeblich durch kritische Umweltjournalisten konzipiert. Diese qualitative Umweltkommunikation ergänzt die datenorientierte Berichterstattung im Progress Report

Abbildung 32: Wesentliche Entwicklungen in der Umweltkommunikation und -berichterstattung bei Hoechst.

Heutige Formen und Instrumente der Umweltberichterstattung und -kommunikation

Die Umweltberichterstattung und -kommunikation bei Hoechst umfaßt heute zahlreiche Formen und Instrumente von der Konzern- bis zur Standortebene. Diese sind in Abbildung 33 dargestellt. Die Kommunikation über Fragen des Umweltschutzes sind bei Hoechst eng verknüpft mit Aspekten der Anlagensicherheit und des Arbeitsschutzes. Diese werden daher in vielen Umweltpublikationen des Konzerns gemeinsam behandelt. Außerdem greift das Chemieunternehmen in seiner jüngsten Umweltpublikation „Change" nicht nur ökologische

Fragen auf, sondern geht auch auf soziale Themen wie den gesellschaftlichen Nutzen von Produkten oder gutnachbarliche Beziehungen ein. „Umwelt"-kommunikation wird hier nicht nur auf die natürliche Umwelt bezogen, sondern umfaßt auch die soziale und gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens.

Die Vielzahl der bei Hoechst eingesetzten Mittel der Umweltkommunikation und -berichterstattung machen deutlich, daß sich inbesondere bei Großunternehmen eine Berichterstattung nicht nur auf jährliche (Konzern-) Umweltberichte beschränkt. Diese haben allerdings eine besondere Funktion, weil sie im Gegensatz zu anderen Umweltpublikationen eines Unternehmens eine Zusammenführung einzelner Umweltschutzaspekte ermöglicht und einen Überblick über die Umweltfragen und Entwicklungen des Gesamtunternehmens geben. Die Umweltberichte können aber nicht alle einzelnen Informationsanforderungen von Mitarbeitern, Kunden, Bürgerinitiativen und anderen Gruppen abdecken und müssen daher durch zielgruppen-, projekt- oder situationsspezifische Informationen und Kommunikationsformen ergänzt werden.

	Umwelt-publikationen	Umweltinfos in sonstigen Publikationen	Tele-kommunikation	Persönliche Kommunikation
Konzern	• „Progress Report Umwelt, Sicherheit, Gesundheit" als Druckversion • „Change" - Das Umweltmagazin • Broschüren mit Fachartikeln • Pressemitteilungen	• Geschäftsbericht • „Future" - Das Hoechst-Forschungsmagazin • „Targets" - Informationen für Führungskräfte • „Hoechst-Persönlich" - Mitarbeiter- und Nachbarschaftszeitschrift in Deutschland	• „Progress Report" auf CD-ROM • „Progress Report" im Internet • Umweltinformationen im Hoechst Intranet	• Vorstands-Dialog • Pressekonferenzen, -foren • Vorträge, Interviews • Fachgespräche mit Umweltgruppen, Instituten, Verbänden • Kooperationsprojekte, z.B. mit dem Öko-Institut
Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften	• Umweltbericht, z.B. von Hoechst Trevira • Pressemitteilungen	• Geschäftsberichte	• Umweltinformationen im Hoechst Intranet	• Pressekonferenzen • Vorträge, Interviews • Fachgespräche mit Umweltgruppen, Instituten, Verbänden
Standorte	• Umwelterklärungen nach der EG-Öko-Audit-Verordnung • „Progress Report Umwelt, Sicherheit" für Standorte • Sonderveröffentlichungen zu Einzelthemen (z.B. Klärschlammverbrennung) • Informationsbroschüre für die Öffentlichkeit gemäß § 11a der Störfallverordnung	• „Hoechst-aktuell", Kurznachrichten für die Mitarbeiter, z.B. für das Werk Höchst	• Bürger-telefon, • Umweltinformationen im Hoechst Intranet • Mitarbeitertelefon	• Gesprächskreis Hoechster Nachbarn • Werksbesuche, Tag der offenen Tür • Betriebsversammlungen • Schulungen, Sicherheitsbelehrungen • Abteilungs- und Kurzgespräche „Sicherheit und Umweltschutz" • Mitarbeitergespräche (Umweltschutzverhalten als Beurteilungskriterium)

Abbildung 33: Formen und Instrumente der Umweltkommunikation und -berichterstattung bei Hoechst.

Der „Progress Report - Umwelt, Sicherheit, Gesundheit"

Der „Progress Report - Umwelt, Sicherheit, Gesundheit" stellt den Kern der Umweltberichterstattung bei Hoechst dar. Während die Druckversion des Progress Reports 1996 auf 46 kleinformatigen Seiten lediglich einen knappen Konzernüberblick über Fragen des standortbezogenen Umweltschutzes, der Anlagen-, Arbeits- und Transportsicherheit gibt, ist die CD-ROM-Version deutlich umfangreicher. Diese enthält sowohl aggregierte Konzerndaten als auch Standortportraits und -zahlen von über 100 Hoechst-Produktionsstätten weltweit. Die

Konzernabteilung Unternehmenskommunikation hat in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen mit der CD-ROM eine Plattform geschaffen, auf der sich die Hoechst-Standorte und ihre Umweltschutzleistungen freiwillig und eigenverantwortlich darstellen können. Teile des Progress Reports sind auch über das Hoechst-Internet-Forum online abrufbar.

Der Progress Report 1996 wurde in einer Auflage von 136 000 Exemplaren gedruckt. Davon entfielen 80 000 Exemplare auf die deutschsprachige und 56 000 Exemplare auf die englischsprachige Ausgabe. Innerhalb der ersten beiden Monate nach Erscheinen des Reports im September 1996 wurden 72 000 deutsche und 8 000 englische Exemplare verteilt. Von der CD-ROM-Version wurden in der ersten und zweiten Auflage 10 000 Stück gepresst. Diese waren innerhalb der ersten beiden Monate vergriffen, so daß im November 1996 und im April 1997 weitere Pressungen mit jeweils 5 000 Stück erfolgten. Die jeweiligen Auflagen verteilen sich wie folgt:

	Progress Report Umwelt, Sicherheit, Gesundheit 1996			
	Papierform (deutsche Ausgabe)		CD-ROM	
Zielgruppe	Verteilte Exemplare*	in %	Verteilte Exemplare*	in %
Interessierte Öffentlichkeit	30 000	37,50	2 000	20,00
Mitarbeiter/Führungskräfte	10 000	12,50	2 600	26.00
Presse/Medien	8 000	10,00	1 000	10,00
Andere Unternehmen	5 000	6,25	700	7,00
Nachbarn	5 000	6,25	1 000	10,00
Kunden	5 000	6,25	700	7,00
Hochschulen	4 000	5,00	1 000	10,00
Behörden	2 000	2,50	200	2,00
Kapitaleigner	1 000	1,25	200	2,00
Lieferanten	1 000	1,25	300	3,00
Umweltverbände	1 000	1,25	300	3,00
Verteilte Auflage gesamt**	72 000	90,00	10 000	100,00
Rest***	8 000	10,00	0	0,00
Druck-/Pressauflage gesamt	80 000	100,00	10 000	100,00

* Schätzung durch das Unternehmen
** Verteilte Auflage vom 09.09.96 bis 05.11.96
*** Am 05.11.96

Abbildung 34: Verteilung des Hoechst Progress Report Umwelt, Sicherheit, Gesundheit 1996 an verschiedene Zielgruppen.
Quelle: Angaben des Unternehmens.

Die Verteilung des Progress Reports an verschiedene Zielgruppen zeigt die hohe Bedeutung der Öffentlichkeit und öffentlicher Akteure wie Presse und Nachbarn. Marktakteure wie „Andere Unternehmen", Kunden und Lieferanten spielen als Zielgruppe des Progress Reports eine untergeordnete Rolle.

Das Hoechst-Umweltmagazin „Change"

Der Titel „Change" steht programmatisch für den Wandel bei Hoechst und stellt eine gänzlich neue Form der Umweltkommunikation dar. Das im September 1996 erstmalig veröffentlichte Magazin wurde maßgeblich durch externe Umweltjournalisten konzipiert und läßt auch (chemie-)kritische Positionen zu Wort kommen. Die Beiträge beschäftigten sich vorwiegend mit dem Thema „Stadt&Chemie" und wurden fast ausschließlich von unternehmensexternen Personen wie Stadtplanern, Umwelt- und Wissenschaftsjournalisten, aber auch Politikern wie Joschka Fischer verfaßt. Die Strategie für „Change" umfaßt drei Punkte:

1. die Trennung des quantitativen Teils, der durch den Progress Report abgedeckt wird, von einem qualitativen Teil, der von „Change" übernommen werden soll,
2. die Weiterentwicklung der qualitativen Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation zu einer verstärkt diskursiven Form der Kommunikation und
3. eine journalistische Aufmachung, die mit jedem kritischen Magazin am Kiosk konkurrieren können soll.[118]

Das Umweltmagazin „Change" ist auch eine Antwort auf das aus Sicht des Unternehmens abnehmende öffentliche Interesse an einer rein daten- und faktenorientierten Umweltberichterstattung. Der Dialog mit der Öffentlichkeit soll aufbauend auf die „Datenbasis" des Progress Reports durch die Positionen, Meinungen und Ansichten in „Change" gefördert werden. Die inhaltliche Auseinandersetzung über Grundsätze, Bewertungskriterien und Entwicklungsperspektiven stellt aus Sicht von Hoechst eine „qualitative Umweltkommunikation" dar.

Die Druckauflage des Umweltmagazins ist mit 275 000 doppelt so hoch wie die gedruckte Auflage des „Progress Reports". Von den 225 000 deutschsprachigen Exemplaren von „Change" wurden in den ersten sechs Monaten nach Erscheinen[119] rund 196 000 verteilt,

---

[118] Dr. Thomas Quinn, Leiter des Publikationen-Service, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

[119] Von September 1996 bis März 1997.

von den 50 000 englischsprachigen Exemplaren waren es rund 20 400. Die deutlich höhere Auflage des Umweltmagazins zeigt, daß dieses für ein breiteres Zielpublikum gedacht ist als die datendominierte Berichterstattung des „Progress Reports".

4.2.4. Wirkung und Nutzen der Umweltberichterstattung

Bei der Beurteilung der Wirkungen und des Nutzens der Umweltberichterstattung ist zunächst eine zeitliche und räumliche Abgrenzung vorzunehmen. Wie in Kapitel 4.2.3 gezeigt wurde, hat sich die Informations- und Kommunikationspolitik des Hoechst-Konzerns in den vergangenen vier Jahren erheblich gewandelt. Die vorliegende Untersuchung analysiert die heute feststellbaren Wirkungen der Umweltberichterstattung und -kommunikation der Vergangenheit, die sowohl durch die „Altlasten" einer restriktiven Informationspolitik vor 1993 wie auch durch die Öffnung in der Umweltkommunikation in den vergangenen vier Jahren geprägt ist.

In räumlicher Hinsicht fokussiert die Untersuchung zum einen auf die Wirkungen in der bundesdeutschen Öffentlichkeit. Einen Schwerpunkt bildet hier die lokale Öffentlichkeit in Frankfurt um das größte Werk des Hoechst-Konzerns in Frankfurt-Höchst und das Werk in Frankfurt-Griesheim. Zum anderen konzentriert sich die Analyse auf die innerbetrieblichen Wirkungen der Umweltberichterstattung in der Konzernzentrale sowie dem Werk Höchst.

4.2.4.1. Die Kontextabhängigkeit der Wirkung

Die Untersuchung zeigt, daß die Wirkung und der Nutzen einer Umweltberichterstattung in doppelter Hinsicht vom Kontext abhängt, in dem sie stattfindet. Ein und derselbe Umweltbericht kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder unter verschiedenen Voraussetzungen andere Wirkungen erzielen. Die Wirkung der Umweltberichterstattung hängt maßgeblich davon ab,

1. welches Verhältnis ein Unternehmen zu seinen Anspruchsgruppen hat und
2. inwieweit die Berichterstattung durch die Taten und das Verhalten eines Unternehmens „belegt" ist und dadurch erst glaubwürdig und überzeugend wird.

Der maßgebliche Einfluß der „Beziehungsebene"

Die Bedeutung des Verhältnisses zu Anspruchsgruppen zeigt sich bei Hoechst in zwei Situationen besonders deutlich. Die eine Situation betrifft die Störfallserie 1993. Die restriktive Informationspolitik und die monologische Kommunikation, die Hoechst bis dorthin prak-

tiziert hatte, schafften im Vorfeld der Störfälle ein Klima des Mißtrauens in der Öffentlichkeit. Das angespannte Verhältnis zu Nachbarn, Bürgerinitiativen, lokaler Politik und Medien mußte unter dem Druck der Störfälle zwangsläufig zum „Presse-GAU"[120] und zu massiven Bürgerprotesten führen. Das fehlende Vertrauen der Öffentlichkeit in die Berichterstattung des Hoechst-Konzerns nach den Störfällen ist in erster Linie das Ergebnis einer „jahrzehntelangen Informatonsblockade"[121] und erst in zweiter Linie Resultat einer mangelnden aktuellen Krisenkommunikation. Beleg für die große Bedeutung des Ausgangsverhältnisses zur Öffentlichkeit unterstreicht Hoechst-Umweltvorstand Schadow, der die Öffnung in der Informationspolitik wie folgt erklärt: „Am Anfang stand eine bittere Erfahrung, die Erfahrung von 1993, die uns gezeigt hat, daß wir für die Öffentlichkeit eine unbekannte Unternehmung sind, ein weißer Fleck in der Landschaft. Und wenn dann etwas passiert, dann wird unterstellt, daß wir nicht umfassend und glaubwürdig genug informieren."[122]

Die zweite Situation, in der sich die Bedeutung des belasteten Verhältnisses zu den Anspruchsgruppen des Unternehmens zeigt, ist die Veröffentlichung des Hoechst-Umweltmagazins „Change" im September 1996, das mit seinen zum Teil kritischen Beiträgen und dem Bemühen um einen qualitativen Diskurs in der Öffentlichkeit überwiegend auf positive Resonanz stieß. Nach Auffassung des für „Change" verantwortlichen Hoechst-Managers, Dr. Thomas Quinn, konnte das Magazin „erst jetzt gemacht werden, nachdem Hoechst durch eine offenere Kommunikationspolitik Vertrauen zurückgewonnen hat. Auch die jahrelange daten- und faktenorientierte Berichterstattung war dazu als Basis notwendig. Ein qualitativer Dialog ist erst auf Grundlage von Glaubwürdigkeit möglich."[123]

Die Beispiele verdeutlichen, daß Umweltberichterstattung als Teil eines Kommunikationsprozesses verstanden werden muß, der wie jede personale Kommunikation aus einer Sach- und einer Beziehungsebene besteht.[124] Mißtrauen, fehlende Akzeptanz oder ein schlechtes Image auf der Beziehungsebene beeinflussen die Wahrnehmung und Bewertung der „Daten und Fakten" auf der Sachebene.

---

120 Florian Schwinn, Umweltjournalist beim Hessischen Rundfunk, im Interview mit dem Verfasser am 12.03.97.

121 ebd.

122 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

123 Dr. Thomas Quinn, Leiter des Publikationen-Service, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

124 Vgl. Clausen, J; Fichter, K., Umweltbericht - Umwelterklärung, 1996, S. 7 sowie Watzlawick, P.; u.a., Menschliche Kommunikation, 1974.

„Belegbare" Kommunikation

Neben dem (Ausgangs-)Verhältnis eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, hängt die Wirkung der Umweltberichterstattung auch maßgeblich vom tatsächlichen Verhalten eines Unternehmens ab. Die Bedeutung einer „belegbaren" Kommunikation verdeutlicht z.B. die Einschätzung von Greenpeace-Mitarbeiter Manfred Krautter. Für ihn hat sich bei Hoechst unter ökologischen Gesichtspunkten seit 1993 „ein positiver Wandel" vollzogen. Hierfür sprächen der vollständige Ausstieg aus der FCKW-Produktion und der Herstellung von Chlorparaffinen. Positiv bewertet er die bei Hoechst laufende Risikobewertung von Produkten und Stoffen auf Basis des 1995 eingeführten „Product Evaluation Process". Wesentlich sei hier, ob umweltschädliche Stoffe tatsächlich ausgelistet werden. „Umweltberichterstattung ist gut, entscheidend sind aber die Taten."[125]

Ein weiterer Beleg für die Bedeutung des tatsächlichen Verhaltens für die Einschätzung der Berichterstattung und Informationspolitik ist die Beurteilung von Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un' Maagucker". Obwohl die Warnung bei Störfällen „noch nicht hundertprozentig funktioniert", ist er mit der Öffentlichkeitsarbeit heute weitgehend zufrieden. „Was im Zuge des Störfalls 1996 passiert ist, daß ich anrufen konnte und sofort Informationen erhalten habe, das war o.k. Außerdem konnte ich anschließend auf das Werksgelände und die Anlagen selbst angucken. Das hätte es vor ein paar Jahren nicht gegeben."[126] Auch das Verhalten der Hoechst-Manager nach dem neuerlichen Störfall im März 1996 hatten offensichtlich Einfluß darauf, wie Informationen in der Öffentlichkeit aufgenommen wurden. Im Gegensatz zu 1993, wurden Presse und Umweltgruppen nicht angegriffen, sondern Selbstkritik geübt. „Die Gesichter der Manager haben gezeigt, daß die gelitten haben", stellt Frankfurts Umweltderzernent Tom Koenigs fest, „das hat Vertrauen geschaffen."[127]

4.2.4.2. Die Öffentlichkeit zwischen Akzeptanz und Mißtrauen

Daß die Störfälle von 1993 bei Hoechst bis heute in der Öffentlichkeit nachwirken, zeigen die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, die das Institut für Demoskopie Allensbach im Juni 1996 im Auftrag der Hoechst AG durchführte. Danach hat Hoechst bei den Deutschen

---

125 Manfred Krautter, Greenpeace-Mitarbeiter, Hamburg, im Interview mit dem Verfasser am 29.10.96.

126 Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un Maagucker", Frankfurt-Griesheim, im Interview mit der Verfasser am 11.12.96.

127 Zit. nach Lingenthal, R., Grüner Kurs für die Chemie, 1996, S. 9.

nach wie vor das schlechteste Image aller chemischen Großunternehmen. Beim Namen Hoechst denken die meisten Befragten an „Störfälle" und „Umweltverschmutzung". Die Ergebnisse unterstreichen, daß sich auch drei Jahre nach der Störfallserie in der bundesdeutschen Öffentlichkeit an dem schlechten Umweltimage von Hoechst wenig geändert hat. Einmal verlorenes Vertrauen ist offensichtlich nicht in kurzer Zeit zurückzugewinnen.

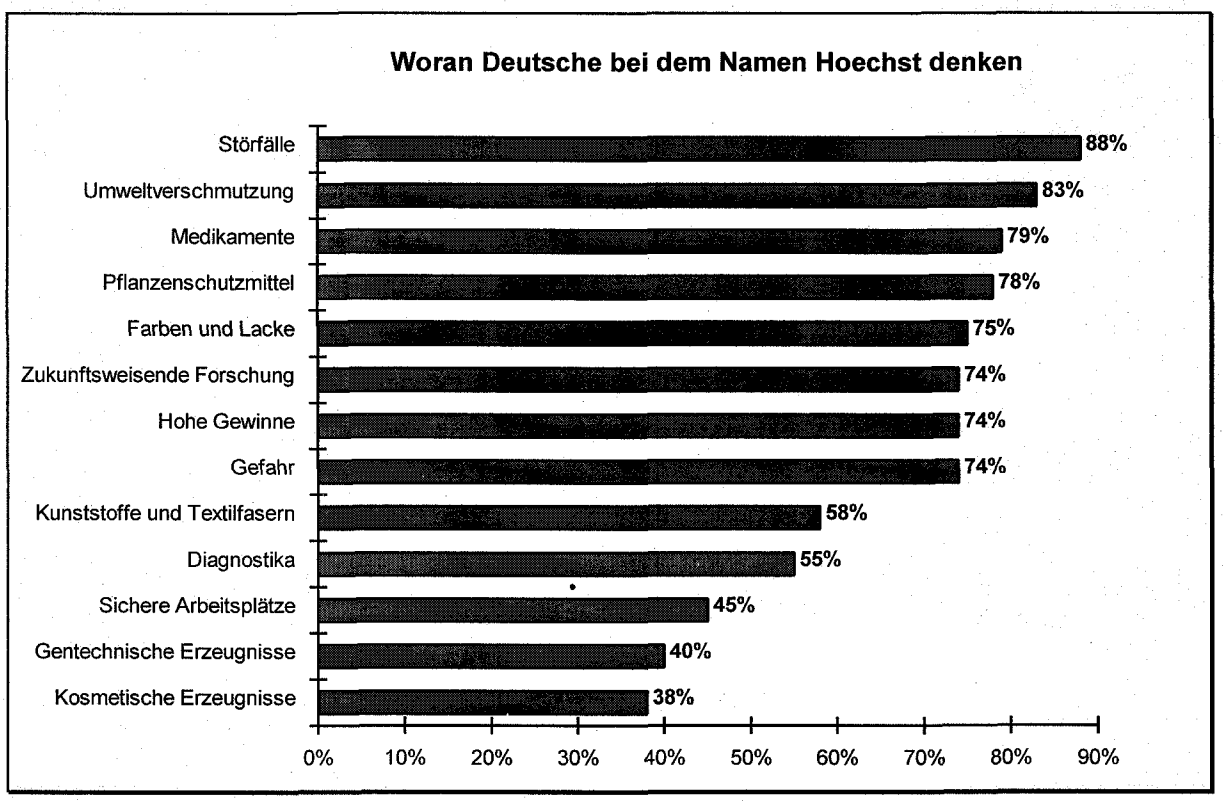


Abbildung 35 *„Woran Deutsche bei dem Namen Hoechst denken", Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im Juni 1996.*
Quelle: Piel, E.: Wie Deutsche und Amerikaner über Chemie denken, in: Nusch, F. (Hg.): Change, Das Umweltmagazin von Hoechst, Frankfurt, 1996, S. 21.

Im Gegensatz zur allgemeinen deutschen Öffentlichkeit zeigt sich in der lokalen Öffentlichkeit um die Werke Höchst und Griesheim und der „interessierten Öffentlichkeit" ein anderes Bild. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, ist bei den Nachbarn, Umweltgruppen, Politikern und Medien, die in direktem Kontakt mit dem Chemiekonzern stehen, die Akzeptanz und das Vertrauen gegenüber Hoechst in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht gestiegen. Für diese Gruppen ist die Öffnung in der Informationspolitik, die verbesserte Bürgerbeteiligung und Umweltberichterstattung erfahrbar und hat zu einem Stimmungswandel beigetragen.

Die Wirkung der Umweltberichterstattung auf die Beziehungen zur Öffentlichkeit ist allerdings auch noch in anderer Hinsicht zu differenzieren. Die verschiedenen Formen und Instrumente der Umweltberichterstattung und -kommunikation, die bei Hoechst zum Einsatz

kommen, richten sich nicht alle an dieselben Zielgruppen und werden für unterschiedliche Arten der Kommunikation eingesetzt. Die Umweltberichterstattung bei Hoechst kann grundsätzlich unterteilt werden in eine Breiten-, eine Multiplikatoren- und eine Spezialistenkommunikation.[128] Die Wirkung ist entsprechend diesen Bereichen getrennt zu betrachten. Die Merkmale der verschiedenen Kommunikationsarten sind in Abbildung 36 dargestellt.

[128] Die Einteilung wurde vom Verfasser vorgenommen. Die Begriffe entstammen nicht dem Sprachgebrauch bei Hoechst, sondern wurden vom Verfasser eingeführt.

	Umweltberichterstattung bei Hoechst als...		
	Breiten-kommunikation	**Multiplikatoren-kommunikation**	**Spezialisten-kommunikation**
Art der Informationen	Kurze, allgemeinverständliche Informationen zu Themen oder Projekten, von denen die Mitarbeiterschaft und breite Öffentlichkeit direkt betroffen ist; Die Informationen erfolgen aus aktuellem Anlaß und sind zeitlich begrenzt (punktuell)	Überblicksinformationen zum Stand und den Entwicklungen des Umweltschutzes des Konzerns oder einzelner Standorte; Diese konzentrieren sich auf produktionsbezogene Daten und Fakten; Umweltschutzleistungen werden in Vordergrund gestellt	Detailinformationen zu Einzelthemen; Verständnis und Umgang mit diesen Informationen setzt in der Regel Fachwissen voraus; Die Detailinformationen beziehen sich zumeist auf Problemfragen und sind daher überwiegend konfliktträchtig
Beispiele für Anlässe	Störfälle, Niederschläge um einzelne Werke („Industrieschnee"), öffentliche Diskussionen um die Frage „Verbraucht Hoechst zuviel Trinkwasser?"	Schlechtes Umweltimage der Chemieindustrie, Fragen über treibhausrelevante Emissionen des Konzerns oder Aktivitäten zum produktintegrierten Umweltschutz	Planung einer Anlage zur gen-technischen Herstellung von Insulin; Diskussion um die Risiken chlorierter Lösemittel, Gefahren von Additiven in Kunststoffen
Zielgruppen sind vorrangig...	Allgemeine Öffentlichkeit, Nachbarn, Belegschaft, Endverbraucher	Führungskräfte, (Fach-) Journalisten, Wettbewerber, Analysten, Umwelt-/Wirtschaftspolitiker, Student/innen	Spezialisten aus Bürgerinitiativen, Umweltverbänden, Parteien, Behörden, Industriekunden, Wissenschaft
Formen und Mittel der Information und Kommunikation sind z.B....	Kurze Pressemitteilungen, Informationsblätter für Nachbarn „Wieviel Wasser braucht die Hoechst AG", Mitarbeiterkurzinfomationen in Hoechst-aktuell, Mitteilungen durch Vorgesetzte, Umweltmagazin „Change"[129]	Progress Report Umwelt, Sicherheit, Gesundheit auf Papier und CD-ROM, Umweltberichte von Tochtergesellschaften, Umwelterklärungen einzelner Standorte, Umweltmagazin „Change	Planungsunterlagen in Genehmigungsverfahren, Meßdaten über Abwasser- oder Bodenbelastungen, Anteil chlorhaltiger Substanzen im Ökosystem, Sicherheitsdatenblätter, Fachgespräche

Abbildung 36: Umweltberichterstattung bei Hoechst als Breiten-, Multiplikatoren- und Spezialistenkommunikation.

Breitenkommunikation

Nach Einschätzung der Abteilung Unternehmenskommunikation bei Hoechst ist das Interesse der breiten Öffentlichkeit an Umweltfragen des Unternehmens immer nur dann

[129] Das Hoechst-Umweltmagazin „Change" dient sowohl der Breiten- als auch der Multiplikatorenkommunikation und ist deshalb in beiden Rubriken aufgeführt.

gegeben, wenn durch aktuelle Anlässe wie Störfälle oder Betriebsstörungen eine kurzfristige Aufmerksamkeit durch die Medien geschaffen wird. In der lokalen Öffentlichkeit besteht außerdem dann Informationsbedarf, wenn große Investitionsmaßnahmen wie z.B. eine Klärschlammverbrennungsanlage geplant ist und eine direkte Betroffenheit der Bürger besteht. Das Interesse an Umweltinformationen ist in diesen Fällen immer nur punktuell und erfordert kurze, zeitnahe Informationen, die für jedermann und -frau verständlich sind.

Neben der direkten Betroffenheit spielt auch der Konfliktgrad eines Themas und der damit verbundene Widerspruch von Seiten von Bürgerinitiativen, Umweltgruppen oder der Politik eine Rolle dafür, inwieweit Umweltberichterstattung auch als Breitenkommunikation notwendig wird. Ludwig Schönefeld aus der Abteilung Unternehmenskommunikation merkt dazu an: „Im Moment reagiert die Bevölkerung auf die Umweltkommunikation bei Hoechst in etwa so: wenn die 'Höchster Schnüffler un' Maagucker' oder die Politik sich zu einem konkreten Projekt nicht zu Wort melden, dann geht der Bürger davon aus, daß alles in Ordnung ist und er keine weiteren Informationen von Hoechst benötigt. In dem Moment, wo Komplikationen entstehen und kontrovers diskutiert wird, steigt die Informationsnachfrage bei uns auch wieder an."[130]

Auf Druck von Bürgerinitiativen und Politik wurden nach den Störfällen von 1993 eine ganze Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Information der Bevölkerung vorgenommen. Neben Broschüren zum Verhalten in Störfallsituationen, die an die Nachbarn verteilt wurden, konnten Informations- und Kommunikationswege für den Notfall vereinbart werden. Neben Sirenenwarnungen umfaßt dies z.B. die Einrichtung eines Bürgertelefons, die Möglichkeit für sofortige Vorortgespräche von Vertretern der Nachbarn mit den Verantwortlichen bei Hoechst oder die Einberufung des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn.

Die verbesserte Informationspolitik und Berichterstattung zeigt heute ihre Wirkung. Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un' Maagucker", zeigt sich mit der Öffentlichkeitsarbeit nach Störfällen heute weitgehend zufrieden, wenngleich bei den erneuten Störfällen im Werk Griesheim im Januar und Juni 1996 die Warnung „noch nicht hundertprozentig funktioniert hat."[131]

---

130 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

131 Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un' Maagucker", Frankfurt-Griesheim, im Interview mit der Verfasser am 11.12.96.

Auch Gudrun Dänekamp-Becker von der Mütterinitiative Frankfurt-Schwanheim sieht eine deutliche Verbesserung darin, daß bei den jüngsten Störfällen neben Sirenen- und Rundfunkwarnungen ein direkter Kontakt mit den Verantwortlichen bei Hoechst möglich war. So wurde sie sowie andere Vertreterlinnen der Nachbarn bereits eine Stunde nach dem Störfall zu einer Lagebesprechung und Begehung ins Werk Griesheim eingeladen. Auf diesem Wege war ein direkter Informationsaustausch möglich. Frankfurts Umweltderzernent Tom Koenigs beurteilt die Informationspraxis ähnlich positiv: „Die Kommunikationsanstrengungen unter Einschluß der Nachbarn haben sich im Prinzip bewährt, nur die Meldewege wurden nicht eingehalten". Im Vergleich zur Störfallserie von 1993 seien Bürger und Werk „viel schneller zum rationalen Diskurs gekommen."[132]

Multiplikatorenkommunikation

Im Gegensatz zur Breitenkommunikation stehen in der Multiplikatorenkommunikation bei Hoechst weniger aktuelle Fragen oder Einzelthemen im Vordergrund, sondern Informationen, die einen Überblick über Stand und Entwicklungen des Umweltschutzes des gesamten Konzerns oder einzelner Standorte geben. Die verschiedenen Umweltberichte und Umwelterklärungen, die von Hoechst veröffentlicht werden, können als Informationsmittel für die Multiplikatorenkommunikation charakterisiert werden. „Umweltberichte sind für eine relativ kleine Gruppe von Meinungsführern und Multiplikatoren und keine Massenkommunikation",[133] merkt Ludwig Schönefeld an. Dafür spricht auch die Verteilung des Progress Reports.[134] Der überwiegende Teil der Umweltberichte wird an Multiplikatoren und Meinungsführer der „Interessierten Öffentlichkeit", an Hoechst-Mitarbeiter, hier überwiegend Führungskräfte, und die Medien verteilt.

Das Echo auf die Umweltberichte von Hoechst ist in doppelter Hinsicht geteilt. Zum einen wird der Konzernumweltbericht in Papierform anders bewertet als die CD-ROM-Ausgabe. Zum zweiten unterscheiden sich verschiedene Anspruchsgruppen in ihrer Gesamtbeurteilung der Umweltberichte. Charakteristisch für die unterschiedliche Bewertung der Papierform und der CD-ROM ist die Einschätzung von Umweltjournalist Florian Schwinn. Seiner Meinung nach hat der letzte Progress Report auf CD-ROM eine ganz andere Qualität als die bisherigen Reports in Papierform. Durch die zahlreichen Daten und Darstellungen der Ver-

---

132 Zit. nach Gärtner, E., Zwischen grüner Wiese und Metropolis, 1996, S. 44.

133 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

134 Vgl. Abbildung 34.

knüpfungen mit anderen Firmen „kann man wirklich etwas erfahren".[135] Dies wäre eine Art „Who-is-Who" der Chemieindustrie" und daher „absolut hilfreich". Jetzt wären Vergleiche möglich und man könne sich auch über die Werke im Ausland informieren. Die CD-ROM kann als deutlicher Sprung vorwärts gegenüber der bisherigen Berichterstattung gewertet werden. Nach Schwinn dient die CD-ROM allerdings nicht in erster Linie zur Unterrichtung von Multiplikatoren außerhalb des Unternehmens, sondern für die Mitarbeiterinformation bei Hoechst.

Die CD-ROM wird bei Hoechst tatsächlich umfangreich für die Mitarbeiterinformation eingesetzt, wobei der Nutzeranteil bei den Führungskräften besonders hoch ist. Bei diesen gehört die Weitergabe wichtiger Umweltinformationen zu den definierten Aufgaben. Die Führungskräfte von Hoechst bewerten die CD-ROM dann auch tatsächlich positiv. Diese wird in erster Linie als Datenbasis für Vorträge und Mitarbeiterbesprechungen genutzt. Der stellvertretende Personalleiter im Werk Hoechst, Detlev Puschner, sieht in der CD-ROM eine „sehr schöne Ergänzung zu arbeitsplatz- oder abteilungsbezogenen Umweltinformationen. Es ist eine Datengrundlage, auf die die Mitarbeiter zu gegebener Zeit zurückgreifen und bei konkreten Einzelfragen nachschauen können."[136]

Während die CD-ROM von vielen, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens an produktions- und standortbezogenen Überblicksinformationen interessiert sind, positiv beurteilt wird, ist die Bewertung der Papierform eher negativ. Der Progress Report 1996 umfaßt 46 kleinformatige Seiten, in denen lediglich ein sehr grober Überblick über standortbezogene Fragen des Umweltschutzes gegeben wird. Produktbezogene Umweltschutzfragen werden nicht erwähnt. Die Bewertung von Thomas Schlimme von den „Höchster Schnüfflern un' Maaguckern" steht stellvertretend für die Einschätzung bei Bürgerinitiativen und Umweltgruppen: „Ich arbeite wenig mit diesen Umweltberichten. Ich glaube auch nicht, daß sie eine sinnvolle Funktion für irgendjemand haben. Sie geben vielleicht einen groben Überblick, aber sie führen nicht dazu, die entscheidenden Fragen zu stellen. Dies betrifft vor allem Produktfragen: welche Pestizide werden in welchen Mengen hergestellt und wie ist die Akzeptanz dieser Produkte, oder wie sieht es mit der Gentechnik bei Hoechst aus?"[137]

---

135 Florian Schwinn, Umweltjournalist beim Hessischen Rundfunk, im Interview mit dem Verfasser am 12.03.97.

136 Detlev Puschner, stellvertretender Leiter der Service-Unit Personal im Werk Höchst, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

137 Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un Maagucker", Frankfurt-Griesheim, im Interview mit der Verfasser am 11.12.96.

Die Wirkung der Umweltberichte im Falle Hoechst ist also gespalten. Während insbesondere die CD-ROM Überblick und Transparenz bei standortbezogenen Umweltschutzfragen schafft und bei denjenigen Multiplikatoren und Meinungsführern, die vorrangig daran Interesse haben, ein positives Echo auslöst, finden die Berichte bei Bürgerinitiativen, Umweltverbänden und an konkreten Problemfragen interessierten Gruppen wenig Anklang.

Die negative Wirkung der Umweltberichte bei den genannten Anspruchsgruppen kann auf zwei wesentliche Gründe zurückgeführt werden. Zum einen auf die Defizite in der Berichterstattung bei Hoechst. Die daten- und faktenorientierte Berichterstattung der Umweltberichte krankt bei Hoechst an der weitgehenden Ausblendung der Hauptprodukte und der Beschränkung auf positive Leistungen im Umweltschutz. Eine problemorientierte Darstellung und Auseinandersetzung findet in den Umweltberichten kaum statt. Der zweite Grund kann darin gesehen werden, daß sich gerade Umweltberichte in Papierform wenig für eine Spezialistenkommunikation eignen.

Spezialistenkommunikation

Auch in der Berichterstattung des Hoechst-Konzerns gegenüber Spezialisten aus Bürgerinitiativen, Umweltverbänden, Politik oder Behörden zeigen sich unterschiedliche Wirkungen. Während die Betroffenen mit der Informationspolitik bei Genehmigungsverfahren und Störfällen weitgehend zufrieden sind, sieht dies bei Produktfragen und kontroversen Themen wie der Gentechnologie anders aus.

Durch den Gesprächskreis Hoechster Nachbarn konnte vereinbart werden, daß Hoechst über den gesetzlichen Rahmen hinaus den Nachbarn bei jedem Genehmigungsverfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung einen kompletten Satz der Genehmigungsunterlagen zeitgleich mit der Prüfung durch die Behörden zur Verfügung stellt. Auch die Sprecherin der Ratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen im Frankfurter Stadtparlament, Rosemarie Oswald, sieht eine deutliche Verbesserung bei den Mitwirkungsmöglichkeiten und der Kommunikation bei Genehmigungsverfahren. So konnte sie als Chemikerin z.B. bei der Genehmigung einer Anlage für die Produktion eines FCKW-Ersatzstoffes mit den Chemikern bei Hoechst Vorort-Fachgespräche führen, Fragen klären und Verbesserungsvorschläge einbringen. Diese wurden von Hoechst auch aufgenommen. Informelle Gespräche dieser Art und die Bürgerbeteiligung im Vorfeld haben dazu geführt, daß keine formellen Einwendungen und Klagen „von Umweltseite" her gemacht wurden. Auf diese Weise hat sich die Genehmigungszeit verkürzt. Auch Florian Schwinn hat bei seinen Recherchen festgestellt, daß Hoechst kritische Themen zwar nicht von sich aus in die Öffentlichkeit trägt. Aber: „Dies ist auch nicht

zu erwarten. Im Gegensatz zu früher ist es heute aber möglich, bei Nachfragen Informationen zu erhalten und direkte Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern zu führen."[138]

Im Gegensatz zur Informationspolitik bei Genehmigungsverfahren und Störfällen zeigen sich Spezialisten aus Bürgerinitiativen und Umweltverbänden mit der Berichterstattung zu produktspezifischen Fragen des Umweltschutzes unzufrieden. Dies ist in erster Linie darauf zuruckzuführen, daß Hoechst in seinen Umweltpublikationen zu Problemfragen des produktbezogenen Umweltschutzes kaum eingeht. Dies steht im krassen Gegensatz zu der Tatsache, daß nach wie vor ein hoher Anteil der Hoechst-Produkte als gefährlich einzustufen ist. Fast die Hälfte der knapp 20 Millionen Tonnen Güter, die der Hoechst-Konzern 1995 weltweit ausgeliefert hat, wurde als Gefahrgut eingestuft.[139]

Bei produktbezogenen und strategischen Fragen des Umweltschutzes ist der Hoechst-Konzern nach wie vor sehr zurückhaltend in der Berichterstattung. Rosemarie Oswald, die von Seiten der Bündnisgrünen die Gespräche mit Hoechst in Frankfurt koordiniert, kritisiert die diesbezügliche Informationspolitik: „Trotz wiederholter Nachfrage, wird nicht bekanntgegeben, in welchem Umfang gefährliche Herstellungsverfahren in Frankfurt geplant sind und welche Stoffe hier in Zukunft zusammengemischt werden sollen. Hier läßt sich der Konzern nicht in die Karten schauen. Dies gilt auch für die Planungen zur Gentechnologie."[140] Der bisherige Dialog zur Gentechnologie sei daher heute auch an einem Ende angelangt.

Die Beteiligungs- und Konsenspolitik bei Genehmigungsverfahren und Störfallen der vergangenen Jahre stößt bei produktstrategischen Fragen an ihre Grenzen. Bei Hoechst stehen Entscheidungen über die Gentechnik im Agrarbereich an, einem renditeträchtigen Zukunftsmarkt. Der Konsensoptimismus von Umweltvorstand Schadow wird hier dann auch brüchig: „Es ist nicht auszuschließen, daß sich die eine oder die andere Seite dabei fast aufreibt."[141]

---

138 Florian Schwinn, Umweltjournalist beim Hessischen Rundfunkt, im Interview mit dem Verfasser am 12.03.97.

139 Vgl. Progress Report 1996 - CD-ROM

140 Rosemarie Oswald, Sprecherin der Ratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen im Frankfurter Stadtrat, im Interview mit dem Verfasser am 15.01.97.

141 Zit. nach Lingenthal, R., Grüner Kurs für die Chemie, 1996, S. 10.

4.2.4.3. Argumente und Orientierungen für die Mitarbeiter

Umweltpublikationen und umweltschutzbezogene Informationen in anderen Publikationen richten sich bei Hoechst in starkem Umfang an die eigenen Mitarbeiter. Bei einer 1996 durchgeführten Befragung des Chemiekonzerns bei seinenr Mitarbeitern im Rhein-Main-Gebiet zeigte sich, daß diese nach wie vor unter dem schlechten Image des Unternehmens leiden. Die 15 000 gewerblichen Mitarbeiter leiden dabei deutlich stärker unter den Imageproblemen als die leitenden Angestellten. Umweltvorstand Schadow merkt dazu an: „Die Gleichsetzung von 'Hoechst gleich Störfälle', die in der Öffentlichkeit noch vorherrscht, ist für die gewerblichen Mitarbeiter besonders quälend. Die werden in ihrer Freizeit und ihren Vereinen damit konfrontiert. Die sagen, 'Helft mir, ich will draußen nicht mit einem schlechten Ansehen und ständigem Rechtfertigungsbedarf rumlaufen'. Unser Ziel ist es, zu helfen, damit dies ihnen ermöglicht, ihre Freizeit wieder mit einigem Stolz und ohne Verunsicherung zu gestalten."[142]

Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter wird auch in der Konzern-Abteilung Unternehmenskommunikation registriert. „Während Umweltinformationen aus der breiten Öffentlichkeit kaum eingefordert werden, ist dies bei den Mitarbeitern anders. Die fordern Informationen aktiv ein."[143] Die Personalabteilung im Werk Höchst bestätigt den Informationsbedarf: „Die Mitarbeiter wollen wissen, wie sich das Unternehmen zur Kritik aus der Öffentlichkeit stellt, ob Hoechst die Flucht ergreift oder am Standort bleibt. Davon hängen natürlich Arbeitsplätze ab."[144]

Das Image und die Umweltschutzleistung haben direkten Einfluß auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Bei einer Mitarbeiterbefragung im Rahmen dieser Untersuchung stimmten knapp 80 % im Werk Höchst der Aussage voll bzw. weitgehend zu: „Meine Identifikation mit Hoechst hängt davon ab, ob sich das Unternehmen konsequent und glaubwürdig für den Umweltschutz einsetzt."[145]

---

142 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

143 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

144 Detlev Puschner, stellvertretender Leiter der Service-Unit Personal im Werk Höchst, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

145 Vgl. den Fragebogen und die Ergebnisse im Anhang

Das schlechte Image von Hoechst[146] wirkt sich auf die Identifikation und damit auf die Arbeitsmotivation aus. Der stellvertretende Personalleiter im Werk Höchst stellt dazu fest: „Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen wir sehr viel mehr mit den Mitarbeitern kommunizieren als in der Vergangenheit, damit diese die notwendige Kompetenz für mehr Kundenorientierung und die Anforderungen entwickeln, die ein Sustainable Development an uns stellt. Außerdem wollen die Mitarbeiter gut informiert sein, um Diskussionen mit den Nachbarn führen zu können."[147]

Identifikations- und Motivationsprobleme schaffen nicht nur die Störfälle bei Hoechst, sondern auch der rasante Umbau des Konzerns seit 1994. In einer Phase des raschen Wandels spielt die Mitarbeiterkommunikation eine zentrale Rolle. „Alle Unternehmen geraten bei der Globalisierung in eine Phase, in der sie sich anpassen müssen. Hier ist es ganz wesentlich, daß man nach außen und innen kommuniziert, was man tut und wie man es tut. Wir sind nicht mehr in einer Situation, wo man weiß, wo es lang geht. Wir sind in einer neuen Situation, in der keiner Erfahrungen mit einem schnellen Wandel vorweisen kann."[148] Hierbei spielt auch die Mitarbeiterkommunikation zu Umweltfragen eine wichtig Rolle. Sie dient dazu, Entscheidungen der Unternehmensleitung transparent zu machen und eine Orientierung in „unübersichtlichen" Zeiten zu schaffen.

Der erhebliche Druck, der auf den Mitarbeitern lastet, wird auch im Umfeld des Unternehmens wahrgenommen. Als Nachbar des Hoechst-Werkes in Frankfurt Griesheim hat Umweltjournalist Edgar Gärtner in den vergangen Jahren intensiv über Hoechst recherchiert: „Bei der Belegschaft herrscht zum Teil die nackte Angst. Denen geht alles zu schnell. Der ständige Umbau ist ein wahnsinniger Streß für die Leute. Auch viele Führungskräfte wissen nicht, was morgen gilt. Ein Umweltmagazin wie 'Change' gibt in einer solchen Situation Orientierung und ist nach innen ebenso wichtig wie nach außen."[149]

Die Umweltberichterstattung trägt bei Hoechst offensichtlich zur Motivation und Identifikation der Mitarbeiter bei und zeigt Entwicklungen auf, die in Zeiten des raschen Wandels Orientierung geben. Wie die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte Mitarbeiterbefragung

---

146 Vgl. Abbildung 35.

147 Detlev Puschner, stellvertretender Leiter der Service-Unit Personal im Werk Höchst, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

148 Dr. Thomas Stuhlfauth, Service Unit Umwelt/Sonderaufgaben der Hoechst AG, im Interview mit dem Verfasser am 09.12.96.

149 Edgar Gärtner, Umweltjournalist, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

zeigt, ist das heutige Informationsangebot zum Thema Umweltschutz aus Sicht der Mitarbeiter allerdings noch nicht ausreichend. Über 75 % wünschen sich ein Informationsangebot im Umweltschutz, das über den heutigen Stand hinausgeht.[150] Weitergehende Angebote von Umweltinformationen werden besonders im unternehmenseigenen Intranet (44 %), in der Mitarbeiterzeitung „Hoechst-Persönlich" (38 %), in Aushängen (35 %) und durch Umweltberichte (29 %) gewünscht. Das bereits bestehende, umfangreiche Angebot an Umweltinformationen kann bei Hoechst also durch das bedarfsgerechte Abrufen von Umweltinformationen im Intranet, durch kurze schriftliche Informationen („Hoechst-Persönlich", Aushänge) und durch Überblicksinformationen eines Umweltberichtes noch verbessert werden.

4.2.4.4. Erfüllen von Kundenanforderungen und Umwelt-Bonus bei Anlegern

Aufgrund der Störfälle und des schlechten Umweltimage der Chemieindustrie hat bei Hoechst die Umweltberichterstattung gegenüber Mitarbeitern und Öffentlichkeit eine größere Dringlichkeit und Bedeutung als gegenüber Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern. Für den Vorstand des Hoechst-Konzerns spielt die Kommunikation über Umweltfragen in den Kunden- und Anlegerbeziehungen allerdings auch „eine maßgebliche Rolle".

Kunden

Im Gegensatz zu den 50er und 60er Jahren werden Chemieprodukte heute von Endverbrauchern und Industriekunden kritischer gesehen. Umweltvorstand Schadow merkt dazu an: „Die chemische Industrie hat also das Problem, die Vorteile ihrer Produkte allen deutlich zu machen. Das heißt, das man sich öffnen muß. Ein Kunde will heute schon wissen, wie umweltrelevant ein Produkt erzeugt wird." [151] Dies zeige sich z.B. in den Anforderungen der Automobilindustrie: „Großkunden wie Mercedes, Ford oder Opel lassen sich im Prinzip unsere gesamten Anlagedaten mitteilen und wollen auch Vergleiche ziehen mit anderen Lieferanten. Ein Lieferant, der nicht akzeptiert ist in der Bevölkerung, wird über kurz oder lang ein unsicherer Lieferant. Die Industriekunden fürchten, daß ihr Just-In-Time-System plötzlich Lücken bekommt, die sie in so kurzer Zeit nicht schließen können."[152]

---

150 Vgl. den Fragebogen und die Ergebnisse im Anhang.

151 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

152 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

Auch Dr. Thomas Stuhlfauth aus der Umweltabteilung bei Hoechst sieht einen deutlichen Anstieg bei den Nachfragen von Industriekunden nach umweltrelevanten Informationen. In der Umweltkommunikation mit diesen spielen Umweltberichte wie der Progress Report allerdings eine untergeordnete Rolle, da es hier zumeist um produktspezifische Einzelfragen geht. Die Berichterstattung und Kommunikation erfolgt hier in erster Linie in direkten Kundengesprächen, in denen auf Details eingegangen werden kann, die in Umweltberichten nicht abgedeckt werden können. Hinzu kommen schriftliche Informationen wie Sicherheitsdatenblätter und Produktinformationen.

Die Berichterstattung und Kommunikation über umweltrelevante Fragen der Produkte und der Herstellungsverfahren spielen heute bei Hoechst eine wesentliche Rolle in den Kundenbeziehungen. Zu den geforderten Produktqualitäten gehört auch die Einhaltung von entsprechenden Umweltstandards. „Die Automobilindustrie z.B. betrachtet die von Hoechst gekauften Produkte als 'durchgeschobenen Qualitätsstandard', bei dem garantiert sein muß, daß diese so umweltverträglich produziert wurden wie möglich."[153] Um den Informationsanforderungen der Kunden nachzukommen, bedarf es einer entsprechenden Umweltberichterstattung.

Kapitalgeber

Die Hoechst-Konzernabteilung Unternehmenskommunikation hat in den vergangenen Jahren festgestellt, daß die Umweltschutzanstrengungen und die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens für Kapitalgeber, Finanzanalysten und Börsianer an Bedeutung gewonnen haben. Ludwig Schönefeld merkt dazu an: „Die wenigen Broker, die durch ihre Tips und Anlageempfehlungen die Börse gestalten, haben sehr, sehr positiv auf unsere Progress Reports [Umwelt, Sicherheit, Gesundheit] reagiert, weil es ihnen Planungssicherheit für ihre Anlageempfehlungen gibt."[154] Umweltvorstand Schadow ist davon überzeugt, daß Hoechst heute aufgrund seiner Umweltschutzaktivitäten und seiner Berichterstattung an der Börse einen „Umwelt-Bonus" erhält.

Auch bei den Anteilseignern gibt es ein starkes Interesse an Umweltberichten, stellt Edgar Gärtner fest. „Die gehen zwar nicht ins Detail, aber wenn eine Firma zertifizierte Standorte

---

153 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

154 Ludwig Schönefeld, Abteilung Unternehmenskommunikation des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

nach der EG-Öko-Audit-Verordnung hat und Berichte vorlegt, dann ist das ein Indikator für eine Innovationsaktivität. Eine Firma, die keinen großen Wert auf Innovationen legt, wird auch keinen Umweltbericht vorlegen."[155] Anleger und Börse nutzen die Umweltberichterstattung eines Unternehmens also als Informationsquelle und Gradmesser für dessen Innovationsfähigkeit. Auch auf der Hauptversammlung des Hoechst-Konzerns 1996 wurde der Vorstand von zahlreichen Aktionären ausdrücklich ermutigt, die begonnene Kooperation mit dem Öko-Institut fortzuführen. „Auch Kleinaktionäre, die nicht besonders auf 'Öko' stehen, haben dies gelobt", stellt Gärtner fest.

Umweltberichterstattung spielt in der Beziehung zu Kapitalgebern also in doppelter Hinsicht eine wichtige Rolle. Sie stellt für die vorrangig an Ertragsfragen interessierten Anleger und Analysten einen Indikator für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens dar und ist eine Informationsquelle, die Auskunft über die Risikovorsorge in Umwelt- und Sicherheitsfragen gibt. Letztere können sich z.B. bei Störfällen, Altlastensanierungen oder Entschädigungszahlungen bei Produkthaftung sehr schnell auf die Ertragskraft des Unternehmens auswirken.

4.2.4.5. Benchmarking und Verbesserung des Umweltcontrolling

Bis 1995 beschränkte sich der Hoechst-Konzern in seinen Umweltpublikationen auf die Veröffentlichung von Daten der von deutschen Produktionsstätten verursachten Abfälle, Luftemissionen und Abwasserbelastungen. Außerdem fehlte die Einbeziehung der umfangreichen ausländischen Produktionsaktivitäten.

Mit der internationalen Datensammlung begann 1995 bei Hoechst eine neue Ära der inner- und außerbetriebichen Umweltberichterstattung. Der Anstoß dafür ging von der Konzernabteilung Unternehmenskommunikation aus und wird seit 1996 von deren Service Unit Umwelt/Sonderaufgaben im Werk Höchst vorgenommen. Die Datensammlung und -aufbereitung erfolgt dabei im Auftrag des Vorstandes un der Einzelgesellschaften. Mit der Veröffentlichung des Progress Report auf CD-ROM standen zum ersten Mal aggregierte Konzerndaten zur Verfügung. Außerdem wurden mit den neuen Medium auch erstmalig standortbezogene Einzeldaten zugänglich. Die einzelnen Hoechst-Standorte haben neuerdings die Möglichkeit, sich mit anderen Produktionsstätten zu vergleichen.

---

[155] Edgar Gärtner, Umweltjournalist, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

Die Umweltberichterstattung durch den Progress Report auf CD-ROM hat in doppelter Hinsicht einen positiven innerbetrieblichen Effekt. Zum einen wird das konzernweite Umweltcontrolling erleichtert und zum anderen lösen die Vergleichsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Standorten Schwachstellenanalysen aus und setzen eine Verbesserungsdynamik in Gang. Umweltvorstand Schadow war z.B. über die CO_2-Emissionen des Konzerns überrascht. Erstmalig war ein globaler Vergleich zwischen einzelnen Kontinenten möglich. „Die Emissionsdaten der Produktionsanlagen in USA befriedigen ja nicht. Unsere amerikanischen Kollegen haben da etwas nachzuarbeiten."[156]

Die Umweltberichterstattung führt aber nicht nur an der Konzernspitze zu Überraschungen und Lernprozessen. Auch an einzelnen Hoechst-Standorten werden neuerdings die eigenen Daten denen vergleichbarer Produktionsstätten gegenübergestellt. „Zunächst wird einmal verglichen, welche Parameter und welche Daten präsentieren die anderen. In einer zweiten Stufe setzen die sich dann detaillierter mit den Daten auseinander. Da wird dann gefragt 'Warum haben die nur halb so viele Abfälle wie wir, was machen die besser?'"[157] Der Standortvergleich zeigt außerdem, daß entgegen mancher Erwartung Hoechst-Produktionsstätten in Asien oder Südamerika „bisweilen besser abschneiden als die deutschen Standorte." Die durch die Umweltberichterstattung entstandene Vergleichsmöglichkeit ermöglicht bei Hoechst ein innerbetriebliches Benchmarking und ist zu einem „Schlüsselfaktor für eine dynamische Umweltschutzverbesserung geworden." [158]

4.2.5. Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit

Die vielfältigen Wirkungen der Umweltberichterstattung, die im letzten Kapitel beschrieben wurden, beeinflussen auch die Wettbewerbsfähigkeit des Hoechst-Konzerns. Der Einfluß, der im Rahmen dieser Untersuchung ermittelt werden konnte, ist jedoch nicht gegenüber allen Marktseiten und Anspruchsgruppen gleich. Die offenere Informationspolitik und Umweltkommunikation zeigt ihre stärkste Wirkung in der Beziehung zur Öffentlichkeit und bei den Hoechst-Mitarbeitern selbst.

---

156 Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns, im Interview mit dem Verfasser am 10.12.96.

157 Dr. Thomas Stuhlfauth, Service Unit Umwelt/Sonderaufgaben der Hoechst AG, im Interview mit dem Verfasser am 09.12.96.

158 Dr. Thomas Stuhlfauth, Service Unit Umwelt/Sonderaufgaben der Hoechst AG, im Interview mit dem Verfasser am 09.12.96.

Die verbesserte Umweltberichterstattung der vergangenen vier Jahre hat in der lokalen Öffentlichkeit um die störfallbelasteten Werke in Frankfurt und in der interessierten Öffentlichkeit zu größerer Akzeptanz wie zur Verbesserung des Dialoges und der Zusammenarbeit mit Bürgern, Politik und Umweltgruppen beigetragen. Ein ähnlich positiver Einfluß kann allerdings für die breite bundesweite Öffentlichkeit bislang nicht festgestellt werden.

Eine ebenfalls hohe Wirkung hat die Umweltberichterstattung und -kommunikation bei den Hoechst-Mitarbeitern und Führungskräften. Das schlechte Umweltimage des Unternehmens stellt gerade für die gewerblichen Mitarbeiter ein erhebliches Identifikationsproblem dar. Ein konsequentes und glaubwürdiges Umweltschutzengagement des Unternehmens und eine Berichterstattung über die Umweltschutzleistungen tragen zur Motivation der Mitarbeiter bei. Außerdem schafft die Umweltkommunikation Transparenz über die Umweltstrategie des Konzerns und trägt so zur Orientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte bei. Diese ist angesichts des raschen Umbaus des Hoechst-Konzerns von zentraler Bedeutung.

Ebenfalls hoch ist die Wirkung der Umweltberichterstattung auf das Umweltcontrolling bei Hoechst und auf den innerbetrieblichen Verbesserungsprozeß. Seit 1995 stehen mit dem Progress Report auf CD-ROM den Umweltverantwortlichen bei Hoechst umfangreiche Konzern- und Standortdaten zur Verfügung. Diese werden für Vergleiche zwischen Standorten und Kontinenten genutzt, unterstützen die Schwachstellensuche und fördern den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

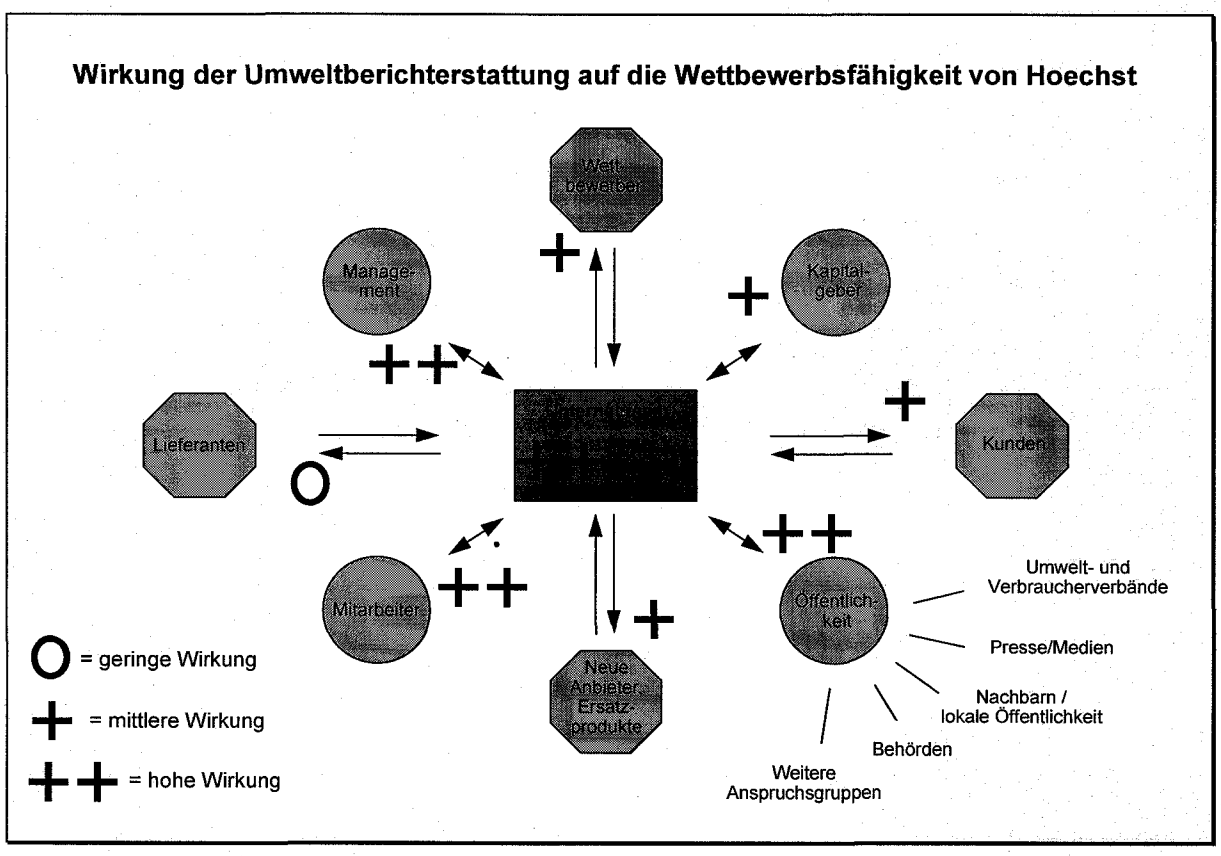


Abbildung 37: Wirkung der Umweltberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit bei Hoechst.

Einen positiven Einfluß hat die Umweltberichterstattung auch auf die Kunden- und Anlegerbeziehungen und die Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern, neuen Konkurrenten oder Konkurrenzprodukten. Die Wirkungen, die im Rahmen dieser Untersuchung ermittelt werden konnten, prägen jedoch diese marktlichen Beziehungen in geringerem Umfang als die Beziehungen zur Öffentlichkeit und zu den eigenen Mitarbeitern. Der Einfluß auf diese Marktbeziehungen kann daher als von „mittlerem" Umfang eingestuft werden.

Durch die Umweltberichterstattung kann gegenüber Industriekunden der Nachweis erbracht werden, daß die Produkte und deren Herstellung die vom Abnehmer geforderten Umweltstandards einhalten. Das durch die offenere Informationspolitik und Umweltkommunikation verbesserte Umweltimage des Hoechst-Konzerns trägt zur Stabilisierung der Kundenbeziehungen bei. Ökologische Qualitätsaspekte und Umweltimage sind allerdings nur zwei Kriterien unter vielen anderen, die die Kundenbeziehungen bestimmen. Dies gilt auch für das Verhältnis zu Anlegern, Finanzanalysten und Börsianern. Die Umweltberichterstattung stellt hier eine zusätzliche Informationsquelle für die Innovationskraft und weitere ertragsbeeinflussende Faktoren der Unternehmenentwicklung dar.

Die Umweltberichterstattung trägt bei Hoechst auch zur Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern und zur Absicherung gegenüber neuen Konkurrenten oder Konkurrenzprodukten in dreierlei Hinsicht bei:

1. durch die Erhöhung des innerbetrieblichen Umweltbewußtseins und die Intensivierung des Dialogs über Umweltschutzanforderungen an bestehende und zukünftige Produkte,
2. durch die Entwicklung umweltschonenderer Produkte und Dienstleistungen und deren Präsentation in der Umweltberichterstattung und
3. durch eine „Öko-Strategie" und ihre Darstellung nach außen.

Hierdurch wird bei Hoechst eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern, Konkurrenzprodukten und neuen Konkurrenten erreicht.

Im Gegensatz zu anderen Marktbeziehungen konnte für die Beziehungen zu Lieferanten nur eine geringe Wirkung der Umweltberichterstattung festgestellt werden. Dies kann damit erklärt werden, daß Lieferanten keine Hauptzielgruppe der Umweltberichterstattung bei Hoechst darstellen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die offenere Informationspolitik und Umweltkommunikation in den vergangenen vier Jahren einen deutlich erkennbaren positiven Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hoechst hatte.

4.3. Hipp

4.3.1. Vorstellung des Unternehmens

Als mittelständisches Familienunternehmen mit rund 750 Mitarbeitern zählt Hipp zu den führenden Babynahrungsherstellern in Europa und ist weltweit größter Verarbeiter organisch-biologischer Rohstoffe. Der Stammsitz des 1932 gegründeten Unternehmens ist im oberbayerischen Pfaffenhofen/Ilm. Weitere Produktionsstätten liegen in Österreich, der Schweiz und Ungarn. Von Österreich aus wird Osteuropa beliefert, beschäftigt sind dort rund 90 Mitarbeiter. Die Erlöse liegen geschätzt bei rund 40 Millionen DM.[159] Die Schweizer Gesellschaft setzt rund 30 Millionen DM um. Mit 70 Mitarbeitern wird auch in Ungarn für den dortigen Markt sowie Slowenien und Kroatien produziert. In Deutschland allein werden rund 300 Millionen DM erlöst. Vertreten ist Hipp ebenfalls in Großbritannien, in Frankreich und in den Niederlanden.

Die Spanne des Hipp-Sortiments umfaßt Produkte von der ersten Säuglings-Milchnahrung über Breie und Babykost im Glas bis zu Produkten für Kinder im Kindergartenalter. Neben der Babynahrung stellt Hipp auch Menüs, Flakes, Fruchtaufstriche und Müsliprodukte für Erwachsene her. Den wichtigsten und größten Anteil am Hipp-Angebot bildet der Bereich Babykost im Glas. Er umfaßt 110 Artikel. Hipp liefert seit 1995 auch Bio-Fleisch-Tiefkühlprodukte und Bio-Frischgemüse unter dem Markennamen „Hipp-Biohof". Das Frischgemüse umfaßt zehn bis 15 Gemüsesorten zuzüglich Kartoffeln und wird über den konventionellen Lebensmittelhandel vertrieben.

Bio-Anbau

Bereits 1956 wurden in Zusammenarbeit mit Dr. Hans Müller, dem Begründer des organisch-biologischen Anbaus, Obst, Getreide und Gemüse auf naturbelassenen Böden angebaut und bei dem Schwesterunternehmen bio-familia in der Schweiz verarbeitet. Die Familie Hipp stellte dann 1959 den eigenen Bauernhof auf biologischen Landbau um. 1963 lieferten die ersten Vertragslandwirte Rohware aus ökologischem Anbau an den Babynahrungshersteller. In jahrelanger Zusammenarbeit mit Bioverbänden wurde die Beschaffung aufgebaut und weiterentwickelt. Grundlage der Zusammenarbeit waren zunächst die Vorschriften des Hipp Bio-Anbaus im Einklang mit den Richtlinien der

---

[159] Vgl. o.V., Hipp will mit Bio-Konzept wachsen, in: Lebensmittelzeitung vom 15.03.96, S. 14.

Verbände. Inzwischen werden diese ergänzt durch die EWG-Verordnung 2095/91 von 1991 über den ökologischen Landbau. Hipp kauft heute bei anerkannten Bioverbänden und Erzeugerzusammenschlüssen ein. Mehr als 500 Landwirte in verschiedenen Ländern sind an der Erzeugung von Bio-Obst und -Gemüse, Bio-Fleisch und für Hipp beteiligt. Der Anteil des Bio-Rohstoffeinsatz ist in den vergangen Jahren stetig gestiegen und liegt heute bei 69 %.

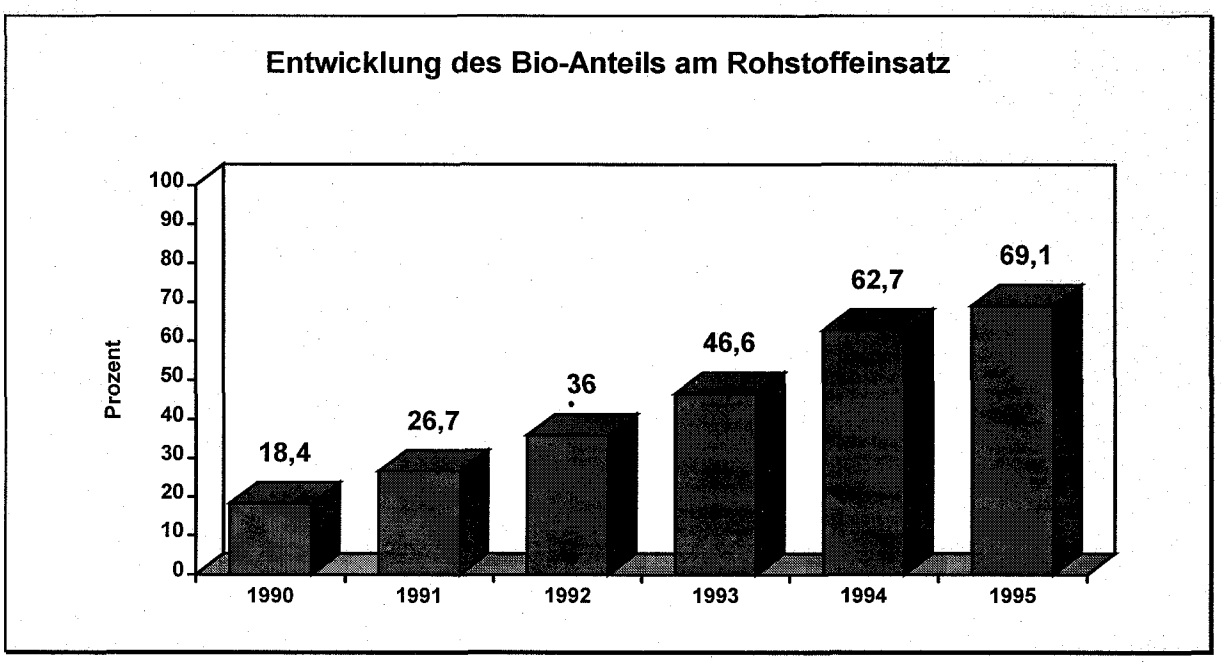


Abbildung 38: Entwicklung des Bio-Anteils am Rohstoffeinsatz bei der Hipp KG. Quelle: Hipp Umweltbericht 1995, S. 24.

Die Qualitätsicherung beim Bio-Anbau umfaßt bei Hipp bzw. den Vertragslandwirten zahlreiche Arbeitsschritte. Diese reichen von der Schadstoffuntersuchung der Böden bis zum vollständigen Verzicht auf chemisch-synthetische Spritzmittel. Im sensiblen Bereich der Babynahrung bedarf es allerdings auch der sorgfältigen Kontrolle der angelieferten Rohstoffe und deren Verarbeitung. Bei Hipp sind 10 % der Belegschaft in der Qualitätssicherung tätig. „Bevor ein Gläschen das Werk verläßt, durchläuft es vom Anbau bis zum fertigen Endprodukt 260 Kontrollen."[160]

Umweltschutz bei Hipp

Die Bemühungen im ökologischen Landbau erweitern sich bei dem Lebensmittelhersteller seit Anfang der 90er Jahre zu einem umfassenden unternehmensbezogenen Umweltschutz-

[160] Hipp Umweltbericht und Umwelterklärung 1994, S. 5.

konzept. 1992 wurde die Stelle eines hauptamtlichen Umweltkoordinators eingerichtet. Dieser erfaßt seither regelmäßig alle Stoff- und Energieströme der Firma und baut ein Öko-Controlling auf.

Mit der Einrichtung einer Öko- und Gefahrstoffgruppe sowie eines Verkehrsausschusses sind 1994 erste organisatorische Maßnahmen zum Aufbau eines Umweltmanagement-systems ergriffen worden. Im Dezember 1995 wurde das Stammwerk in Pfaffenhofen nach der EG-Öko-Audit-Verordnung zertifiziert. Außerdem arbeitet Hipp an zahlreichen Einzelfragen und -projekten des Umweltschutzes. Dazu zählt beispielsweise die Entwicklung eines vollkompostierbaren Verpackungsackes aus Kartoffelstärke, der 1996 beim Deutschen Verpackungswettwerb prämiert wurde.

4.3.2. Wettbewerbssituation

Das mittelständische Familienunternehmen sieht sich am Babynahrungsmarkt einer harten Konkurrenz und einer sich rasch wandelnden Wettbewerbssituation gegenüber. Mit einem Anteil von rund 50 % am deutschen Markt ist Hipp zwar nach wie vor Marktführer bei Babykost im Glas,[161] die schnellen Veränderungen der vergangenen Jahre haben allerdings ihre Spuren hinterlassen.

Marktsituation und Wettbewerber

Hipp vertreibt 60 % seiner Produkte über den konventionellen Lebensmittelhandel und 40 % über Drogeriemärkte. Zu den wichtigsten Kunden zählen die Handelsunternehmen Edeka, Tengelmann, Rewe und das Drogeriemarktunternehmen Schlecker. Die heutige Markt- und Wettbewerbssituation ist bei Hipp durch vier zentrale Faktoren geprägt:

1. Die Vorreiterposition beim Bio-Anbau und der Verarbeitung biologisch-organischer Rohstoffe.
2. Die gestiegene Umwelt- und Gesundheitssensibilität bei den Verbrauchern, insbesondere gegenüber Babynahrung.
3. Ein stagnierender und zum Teil schrumpfender Markt für Baby- und Kindernahrung.
4. Ein harter Verdrängungswettbewerb.

---

[161] Der Marktanteil bezieht sich auf 1995. Vgl. Hipp (Hg.), Hipp-Unternehmenssteckbrief, Stand: November 1996.

Hipp hat sich mit seinen jahrzehntelangen Bemühungen im biologisch-organischen Landbau und der Philosophie, „stets gleichbleibende Spitzenqualität im Einklang mit der Natur zu produzieren"[162] als „Bio-Markenanbieter" im oberen Preissegment für Babynahrung positioniert. Firmenchef Claus Hipp merkt dazu an: „Die Leute wissen, daß wir das schon seit Jahren machen und daß es kein Marketing-Gag ist. Außerdem besteht einer unserer Hauptwettbewerbsvorteile darin, daß der Umwelt- und Naturschutz bei uns personifiziert ist. Es hat ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit, wenn man weiß, wer dahinter steckt."[163]

Die Vorreiterfunktion beim Bio-Anbau, aber auch die Pionierarbeiten beim betrieblichen Umweltschutz kommen der Firma Hipp heute angesichts eines gestiegenen Umwelt- und Gesundheitsbewußtseins zugute. Hipp-Kunden wie die Firma Tengelmann fordern mittlerweile von ihren Lieferanten mehr Informationen zum Thema Umweltschutz. „Außerdem ist der Dialog intensiver geworden", stellt der Tengelmann-Umweltbeauftragte Mehl fest.[164] Hipp registriert auch beim hauseigenen Elternservice deutlich mehr Anfragen als früher zu den Themen Umweltschutz, Verpackung, Mehrweggläser oder Gentechnik. Hipp-Marketingdirektor Reiner Tafferner sieht hier einen klaren Wandel: „Die Verbraucher sind deutlich sensibler bei diesen Themen als vor zehn Jahren."[165]

Die gestiegene Sensibilität in Umwelt- und Gesundheitsfragen schlägt sich bei Lebensmitteln in einem veränderten Kaufverhalten nieder. Eine Befragung von Fricke/Alvensleben zeigt, daß seit Mitte der 80er Jahre der Anteil von Verbrauchern, die zu Bio-Lebensmitteln greifen, gestiegen ist:

---

162 Hipp Umweltbericht 1995, S. 5.

163 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

164 Herr Mehl, Leiter der Zentralabteilung Umwelt bei der Firma Tengelmann, im Interview mit dem Verfasser am 18.12.96.

165 Reiner Tafferner, Marketingdirektor bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

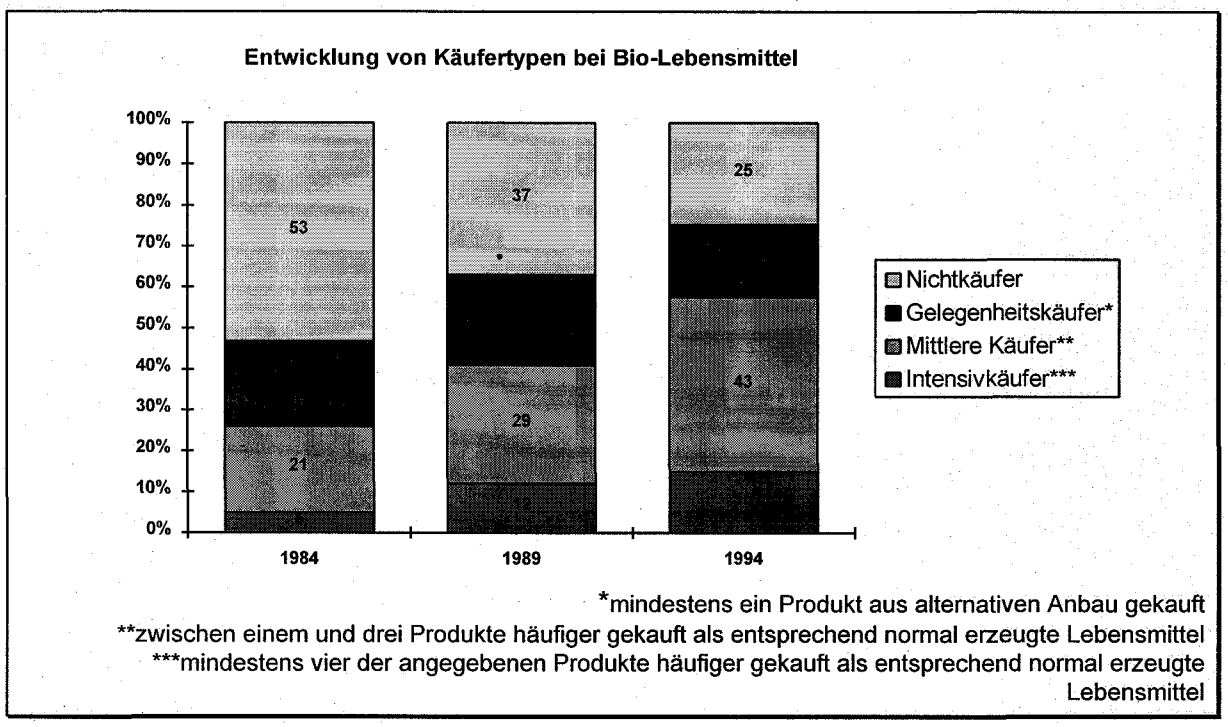


Abbildung 39: Entwicklung von Käufertypen bei Bio-Lebensmitteln.
Quelle: Fricke, Alvensleben, 1994, in: Lebensmittelzeitung vom 12.01.96, S.51.

Das Marktvolumen für Baby- und Kindernahrung wird in Deutschland auf knapp 1,1 Milliarden DM geschätzt.[166] Der überwiegende Teil entfällt dabei auf Babykost in Gläschen, die einen Umsatz von rund 600 Millionen DM erzielt.[167] Angesichts sinkender Geburtenraten ist der Babykostmarkt stagnierend.[168]

Aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über den Endverkaufspreis listete 1993 der bedeutendste deutsche Vertreiber von Babykost, die Firma Schlecker, die Hipp-Produkte aus. In Folge der rund zwei Jahre ruhenden Geschäftsbeziehungen brach der Hipp-Umsatz um 10 % ein. Die Erlöse betrugen 1994 daher nur noch rund 300 Millionen DM. Außerdem führte dies bei Hipp im März 1995 zu Kurzarbeit. Allerdings mußte 1993 und 1994 auch das Ehinger Drogeriemarktunternehmen erkennen, daß ohne die gut eingeführte Marke Hipp das frühere Umsatzvolumen nicht wieder zu erreichen war. Deshalb listet Schlecker im Frühjahr 1995 die hochpreisigen Hipp-Produkte wieder ein.[169]

---

166 Vgl. Vongehr, U., Gerangel rund ums Baby, in: Lebensmittelzeitung vom 03.02.95, S. 54.
167 Vgl. o.V., Hipp und Schlecker einig, in: Lebensmittelzeitung vom 08.05.95, S. 1.
168 Vgl. o.V., Hipp will mit Bio-Konzept wachsen, in: Lebensmittelzeitung vom 15.03.96, S. 14.
169 Vgl. Schlitt, P., Machtspiel mit Nuancen, in: Lebensmittelzeitung vom 12.05.95, S. 2.

Hipp sieht sich im Baby- und Kindernahrungsmarkt mächtigen Konkurrenten gegenüber. So stehen hinter den Hauptwettbewerbern Alete und Milupa jeweils internationale Lebensmittelkonzerne. Alete ist ein Tochterunternehmen von Nestlé, dem größten Lebensmittelkonzern der Welt. Die harte Konkurrenz ist für Mitinhaber Claus Hipp allerdings kein Grund, sich an einen großen Partner anzulehnen. „Lieber klein und allein"[170], sagt er und sieht auch angesichts der neuen Wettbewerbskonstellation durch die Übernahme der Milupa AG durch den niederländischen Nutricia-Konzern keinen Handlungsbedarf.

Allerdings hat sich Hipp mit anderen bayerischen Nahrungsmittelproduzenten im Herbst 1994 zum „Arbeitskreis ökologischer Lebensmittelhersteller" zusammengeschlossen. Neben den Gründungsmitgliedern Hipp, Ludwig Stocker Hofpfisterei (Backwaren) und Neumarkter Lammsbräu (Bierspezialitäten) gehören heute auch die Meyermühle (Mehle und Schrote) und die Molkerei Scheitz zu dem Arbeitskreis. Dieser will die ökologische Landwirtschaft fördern, den Markt für ökologische Lebensmittel entwickeln und Spachrohr für die ökologischen Lebensmittelhersteller sein.[171]

Angesichts dieser Wettbewerbssituation setzt Hipp auf folgende Strategie:

- Erhalt der Vorreiterposition beim Umwelt- und Naturschutz.
- Markenpflege: Hochpreisige Spitzenqualität aus biologisch-organischem Anbau.
- Diversifikation: Ausweitung der Produktpalette über Babynahrung hinaus.

Firmenchef Claus Hipp geht davon aus, daß mittelfristig im Premium-, Mittel- und Niedrigpreissegment des Gläschenkostmarktes jeweils eine Marke bestehen wird. „In dem kleinen und sensiblen Markt der Babynahrung werden die Marken gewinnen, die eine sichere und hohe Produktqualität und ein eigenständiges Konzept bieten, das den Handel und die Konsumenten überzeugt."[172] Hipp gilt im hochpreisigen Premiumsegment als bewährte Marke. Diese Position soll gehalten und durch die Vorreiterposition beim Umwelt- und Naturschutz unterstützt werden. Der „Bio-Ausrichtung" stellt bei Hipp ein zentrales Abgrenzungskriterien gegenüber Wettbewerbern dar.

Angesichts eines stagnierendern oder zum Teil schrumpfenden Babynahrungsmarktes bemühte sich Hipp in den vergangenen Jahren verstärkt um eine Ausweitung des Kern-

---

170 Zit. nach o.V., Hipp steigert Erlöse, in: Lebensmittelzeitung vom 22.12.95, S. 12.

171 Vgl. Hipp Umweltbericht und Umwelterklärung 1994, S. 10.

172 Claus Hipp, zit. nach o.V., Fragen an Claus Hipp, in: Lebensmittelzeitung vom 25.03.94, S. 3.

geschäftes. Eine Diversifikation erfolgte dabei nicht nur im Baby- und Kindernahrungsbereich, z.B. mit dem „Hipp-Junior Gute-Nacht-Brei", der im März 1995 eingeführt wurde und der Zweitmarke Bebivita, sondern auch mit Bio-Frischgemüse und Bio-Fleisch.

Bei der Zweitmarke Bebivita stammen die Rohstoffen aus Kostengründen nicht aus organisch-biologischem Anbau. Claus Hipp stellt dazu fest: „Es ist keine Biomarke. Es war uns wichtig für die neuen Bundesländer für das untere Preissegment etwas anbieten zu können. Dort ist das Markenbewußtsein nicht so stark ausgeprägt wie in den alten Bundesländern. Es sind einfachere Rezepturen und man kann sein Kind gut und erfolgreich damit ernähren."[173]

Angesichts eines stagnierenden Babykostmarktes liefert Hipp seit 1995 auch Bio-Fleisch-Tiefkühlprodukte und Bio-Frischgemüse unter dem Markennamen „Hipp-Biohof". Das Frischgemüse umfaßt zehn bis 15 Gemüsesorten zuzüglich Kartoffeln und wird über den konventionellen Lebensmittelhandel vertrieben. Auf der Erzeugerseite arbeitet Hipp mit dem Bioland Nord Verbund zusammen. Die Produkte sind etwa 15 bis 20 % teurer als herkömmliche Ware.[174]

Bei Lebensmitteln spielt die Werbung eine zentrale Rolle für den Absatz. Nach Schätzungen der Lebensmittelzeitung beträgt der jährliche Werbeaufwand der Hipp KG rund 15 Millionen DM. Das sind ungefähr 5 % des Inlandsumsatzes.

Öffentlichkeit

Mit Zwieback wurde Hipp schon Anfang des Jahrhunderts zur Marke. Schon vor einhundert Jahren brachte Joseph Hipp seinen Kindern handgeriebenen Zwieback aus der eigenen Konditorei mit und reicherte diesen mit Milch und Wasser an. Einer der Söhne aus dem Hause Hipp, Georg Hipp, verkaufte als 16jähriger den Zwiebackbrei in München von Tür zu Tür. 1932 gründete er seine eigene Firma und entwickelte ein Verfahren für die industrielle Herstellung des beliebten Babybreis.

Die Firma Hipp hat durch die langjährige Markentradition und den großen Marktanteil bei Babynahrungsprodukten heute einen sehr hohen Bekanntheitsgrad bei den Endverbrauchern und der Öffentlichkeit. Hipp-Umweltkoordinator Bernhard Hanf stellt dazu fest: „Die Marke Hipp hat einen Bekanntheitsgrad von über 90 % in der Bevölkerung, d.h. es gibt

---

173 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

174 Vgl. o.V., Durch Bio-Ausrichtung will Hipp den Markt machen, in: Lebensmittelzeitung vom 22.11.96, S. 16.

kaum jemand, der Hipp nicht kennt."[175] Das öffentliche Interesse an der Firma wird außerdem durch die große Sensibilität der Konsumenten gegenüber Babynahrung verstärkt. Hipp gehört heute zu den bekanntesten mittelständischen Unternehmen in Deutschland und findet aufmerksame Begleitung durch Presse, Verbraucherorganisationen und Konsumenten. Das öffentliche Image des Babynahrungsherstellers gehört daher zu den wichtigen Einflußfaktoren des Unternehmenserfolges.

Mitarbeiter

Während bei Hipp 1992 noch rund 1 400 Mitarbeiter beschäftigt waren, ist deren Zahl bis 1996 auf rund 750 gefallen. Dazu beigetragen haben unter anderem wettbewerbsrelevante Investitionen in neue Produktionsanlagen. 1993 wurde eine hochmoderne Anlage zur Sterilisation der Gläschen in Betrieb genommen. Als jahrzehntelanger und größter Arbeitgeber im Landkreis genießt Hipp in der lokalen bzw. regionalen Öffentlichkeit ein hohes Ansehen. Die Bindung der Mitarbeiter an das Familienunternehmen ist traditionell sehr hoch. Angesichts der harten Konkurrenz durch Lebensmittelkonzerne wie Nestlé ist Hipp auf motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sowie einen effektiven kontinuierlichen Verbesserungsprozeß angewiesen.

Kapitalgeber

Hipp ist seit seiner Gründung im Jahre 1932 ein Familienunternehmen. Die heutigen Gesellschafter, Claus, Georg und Paulus Hipp, sind aktiv in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig. Unternehmensentscheidungen sind bei Hipp durch die langjährige Tradition und die Unternehmensphilosohpie zum „Schutz der Schöpfung" nicht durch kurzfristige Profitinteressen geprägt. Im Gegensatz zu börsennotierten Kapitalgesellschaften ist die Firma Hipp von Seiten der Kapitalgeber nicht dem Diktat renditemaximierender Zielsetzungen unterworfen. Alle Kinder von Claus Hipp „seien derzeit festen Willens im Unternehmen mitzuarbeiten."[176] Ob das Unternehmen allerdings auch längerfristig als reines Familienunternehmen und ohne Anlehnung an einen Lebensmittelkonzern weitergeführt werden kann, ist derzeit offen.

---

175 Bernhard Hanf, Umweltkoordinator bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

176 Zit. nach o.V., Hipp steiger Erlöse, in: Lebensmittelzeitung vom 22.12.95, s. 12.

4.3.3. Art und Umfang der Umweltkommunikation und -berichterstattung

Im Herbst 1995 legte die Firma Hipp ihren ersten Umweltbericht der Öffentlichkeit vor. Dieser stellte zugleich eine Umwelterklärung dar, zu deren Veröffentlichung sich Unternehmen verpflichten, die am EG-Öko-Audit-System teilnehmen. Hipp wurde mit seinem Hauptwerk in Pfaffenhofen als erster großer Lebensmittelhersteller in Europa nach der EG-Öko-Audit-Verordnung zertifiziert.

Zu den Gründen zur Veröffentlichung eines Umweltberichtes führt Firmenchef Claus Hipp aus: „Wir wollten auf jeden Fall das Feld belegen, bevor es andere tun, und unsere Vorreiterrolle unterstreichen. Es war uns wichtig, daß man den sorgsamen Umgang mit der Natur und der Schöpfung uns zuordnet, als einem Unternehmen, das sensibel auf diesem Gebiet ist."[177] Hipp weist auch auf die Tatsache hin, daß die umfangreichen Umweltschutzaktivitäten aus Platzgründen nicht in der Werbung oder auf dem Produkt dargestellt werden können und deshalb in einem eigenständigen Umweltbericht beschrieben werden müßten. „Wir wollen uns natürlich ins Gespräch bringen und zeigen, daß wir schnell sind und die Herausforderungen im Umwelt- und Naturschutz annehmen. So wie uns andere Unternehmen im biologisch-organischen Anbau gefolgt sind, werden sie uns auch bei Umweltberichten und dem Öko-Audit folgen."[178]

Die Initiative zur Erstellung des Umweltberichtes ging von Umweltkoordinator Bernhard Hanf aus, dessen Stelle 1992 eingerichtet wurde. „Ziel war es, dahin zu kommen, wo Öko-Pioniere wie Neumarkter Lammsbräu oder Kunert sind. Um dies zu erreichen, bedarf es einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit, Umweltberichte und des Dialogs mit Meinungsbildnern",[179] stellt Hanf fest. Obwohl er von seinem Vorgesetzten unterstützt wurde, gab es im Vorfeld der Veröffentlichung des ersten Umweltberichtes einige Skepsis im Unternehmen. Diese betraf zum einen die Befürchtung, daß Wettbewerber aus den veröffentlichen Daten Vorteile schlagen könnten. Außerdem wurde der wirtschaftliche Nutzen des Umweltberichtes von einigen Führungskräften bezweifelt: „Umweltberichte sind schön und gut, aber wer liest das und wieviel Gläschen verkaufen wir deswegen mehr?"

Die anfängliche Skepsis hat sich nach den Erfahrungen mit dem ersten Umweltbericht gelegt. Während beim ersten Umweltbericht noch zwischen den Abteilungen um einzelne

---

177 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

178 ebd.

179 Bernhard Hanf, Umweltkoordinator bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Formulierungen gerungen wurde, durchlief der Entwurf für den zweiten Umweltbericht die hausinterne Korrekturrunde ohne große Diskussionen und mit nur kleinen Änderungen. Für den offenen Umgang mit Unternehmens- und Umweltdaten fehlten bislang die Erfahrungen. Umweltkoordinator Hanf merkt dazu an: „Es ist ein Lernprozeß, in dem die Leute erst einmal sehen müssen, was ein Umweltbericht bringt, wie die Rückmeldungen sind und vielleicht auch, wie der Schaden ist."[180] Eine offene Kommunikation ist für Öko-Pionier Hipp ein neues Terrain, in dem erst Erfahrungen gesammelt werden müssen. Für Hanf steht dabei fest: „Wir müssen regelmäßig und offen berichten und auch Schwachstellen benennen. Nur so ist die Umweltberichterstattung glaubwürdig."[181]

Formen der Umweltberichterstattung und -kommunikation

„Herstellung von Lebensmittel in Spitzenqualität im Einklang mit der Natur" heißt die Unternehmensphilosophie der Firma Hipp.[182] Dieser Grundsatz drückt gleichzeitig die Abgrenzungsstrategie gegenüber Wettbewerbern aus. Es überrascht daher nicht, daß Hipp in seiner gesamten Außendarstellung den „Bio-Anbau" und die Umweltschutzorientierung des Unternehmens betont. Unter dem Slogan „Das Beste aus der Natur - Das Beste für die Natur" stehen nicht nur die Umweltberichte des Babynahrungsherstellers, sondern auch die zahlreichen anderen Umweltpublikationen der Firma. Die Umweltkommunikation hat bei Hipp „eine unterstützende Bedeutung zu dem, was wir in der klassischen Kommunikation an Botschaften haben" führt Hipp-Marketingdirektor Reiner Tafferner aus. „Umweltschutz macht die Positionierung der Marke Hipp glaubwürdiger."[183]

Beim weitaus größten Teil der Hipp-Faltblätter und -broschüren handelt es sich um produktbezogene Werbeunterlagen. Diese richten sich an die Konsumenten sowie „Empfehler" wie Hebammen oder Ärzte. Diese Form der Umweltkommunikation kann als werbliche Breitenkommunikation charakterisiert werden[184], die unmittelbar auf die Verbesserung des betrieblichen Absatzes gerichtet sind. Im Gegensatz dazu sind die Umweltberichte der Firma Hipp dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen. Wenngleich die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ebenfalls einen interessengerichteter Informations- und Kommunikations-

---

180 ebd.

181 ebd.

182 Vgl. Hipp (Hg.): Hipp-Unternehmenssteckbrief, Stand: November 1996.

183 Reiner Tafferner, Marketingdirektor bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

184 Vgl. dazu S. 132.

prozeß darstellt [185] und auf die „Änderung, Verstärkung und Festlegung von Vorstellungsbildern (Images)"[186] abzielt, zeichnet diese sich durch einen deutlich höheren Gehalt an Sachinformationen aus.

Umweltpublikationen	Umweltinformationen in sonstigen Publikationen	Tele-kommunikation	Persönliche Kommunikation
• Umwelterklärung 1994 • Umweltbericht 1995 • Imagebroschüre „Vertrauen von Anfang an" • Produktfaltblätter und -broschüren, z.B. - „Was ist Bio wert?" - „Was macht ein Huhn zum Bio-Huhn" - „Endlich gibt es Bananen in Hipp Bio-Qualität" • Werbeanzeigen zum Thema „Bio-Anbau" und „Bio-Fleisch" • Pressemitteilungen	• verschiedene Hipp-Ernährungsratgeber • Hipp-/Penaten-Ratgeber „Ein neues Leben beginnt - Ihr Baby im ersten Jahr" • Magazin „Baby Club" von Hipp und Penaten • Hipp-Mitarbeiterzeitung • Aushänge zu Umweltthemen an Schwarzen Brettern • Mitarbeiterinformationsbroschüre • Verpflichtung zum Umweltschutz in den Arbeitsverträgen	• Elterntelefonservice • Umwelttelefon für Mitarbeiter (beim Umweltkoordinator) • Umwelthandbuch im firmeninternen Computernetzwerk	• Pressekonferenzen • Vorträge • Werksführungen für Besuchergruppen • Schulungen für Empfehlergruppen (Ärzte, Hebammen etc.) • Berichterstattung des Umweltkoordinators bei Management-Besprechungen • Öko-Gruppe • Verkehrsausschuß • Gefahrstoffgruppe • Schulungen für Auszubildende und Führungskräfte • Betriebsversammlung

Abbildung 40: Formen der Umweltberichterstattung und -kommunikation bei der Firma Hipp. Zusammenstellung vom Verfasser.

Die Umweltberichte der Firma Hipp dienen der offenen Kommunikation über die Umweltschutzleistungen und -fragen des Unternehmens und richten sich in erster Linie an „Fachleute" und „Meinungsbildner". Unter „Fachleuten" versteht Marketingdirektor Tafferner „Universitäten und Umweltbeauftragte bei den Handelsunternehmen". Zu den „Meinungsbildnern" zählt er Journalisten, Ernährungsberater, Behörden oder Prüforganisationen wie Stiftung Warentest oder Öko-Test. Auch die interessierten Hipp-Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte zählen laut Umweltkoordinator Hanf zu den Hauptadressaten der Berichte.

Der erste Umweltbericht wurde in einer Auflage von 3 000 Stück gedruckt. Davon wurden innerhalb der ersten zehn Monate 1 700 Exemplare verteilt. Über ein Drittel davon ging an die Mitarbeiter und Führungskräfte bei Hipp. Der zweitgrößte Anteil von rund 270 Exem-

185 Vgl. Merten, K., Begriff und Funktion von Public Relations, 1992, S. 44.

186 Derieth, A., Unternehmenskommunikation, 1995, S. 53.

plaren ging an Presse und Medien. Wie Abbildung 41 zeigt, dient der Umweltbericht vorrangig der Mitarbeiter- und Multiplikatorenkommunikation und nicht der direkten Kommunikation mit Endverbrauchern und der breiten Öffentlichkeit.

Empfänger	Anzahl Umweltberichte	in % der verteilten Auflage
Mitarbeiter	635	37,6
Medien	272	16,1
Private Interessenten	187	11.1
Firmen	136	8,1
Hochschulen, Studenten	125	7,4
Ingenieurbüros, Unternehmensberater, Agenturen	95	5,6
Institute, Vereine, Verbände	90	5,3
Direkte Lieferanten	63	3,7
Behörden	36	2,1
Krankenhäuser	22	1,3
Sonstige	26	1,5
Gesamt	**1687**	**100,0***
		*Berücksichtigt Rundungsfehler

Abbildung 41: Verteilung des Hipp-Umweltberichtes 1994 an verschiedene Zielgruppen. Quelle: Hipp-Umweltbericht 1995, S. 17.

4.3.4. Wirkung und Nutzen der Umweltberichterstattung

Wie die Untersuchung zeigt, erfüllt die Umweltberichterstattung bei der Firma Hipp vier zentrale Funktionen:

1. Festigung der Marktposition als Öko-Vorreiter und als Anbieter hochpreisiger Spitzenqualität, die „im Einklang mit der Natur" hergestellt wird.
2. Unterstützung der Glaubwürdigkeit des Umweltschutzengagements.
3. Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und des Öko-Controlling.
4. Sensibilisierung und Motiviation der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Skepsis gegenüber einem Umweltbericht, die bei einigen Hipp-Führungskräften anfangs bestand, hat sich nach gut einjähriger Erfahrung deutlich reduziert. Von diesen wird eine offene Berichterstattung mittlerweile begrüßt, obwohl sie sich anfangs für eine reine Werbebroschüre ausgesprochen hatten. Dieser Entwicklungsprozeß zeigt zum einen, daß die Einschätzungen über den Nutzen und die Art der Umweltberichterstattung auch innerhalb

eines Unternehmens deutlich differieren können. Zum zweiten wird deutlich, wie sich die Beurteilung des Nutzens mit der Durchführung der Umweltberichterstattung und den konkreten praktischen Erfahrungen damit wandeln kann.

4.3.4.1. Umweltberichterstattung als Teil der Wettbewerbsstrategie

Die Umweltberichte lassen sich als Teil der Wettbewerbsstrategie der Firma Hipp begreifen, und entfalten hier auch ihre größte Wirkung. Hipp hat als Vorreiter beim ökologischen Landbau seine Produkte als „die natürlichsten am Markt"[187] positioniert. Marketingdirektor Tafferner stellt dazu fest: „Der ganze Umweltschutzgedanke stützt natürlich diese Positionierung, macht sie stärker und glaubwürdiger." Die Umweltberichte erfüllen dabei in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Aufgabe. Zum einen ermöglichten sie dem Babynahrungshersteller „ein Feld zu besetzen, bevor es andere tun."[188] Damit konnte auf einem neuen Gebiet die Vorreiterposition dokumentiert und der wettbewerbsstrategisch gewollte Vorsprung im Umweltschutzengagement unterstrichen werden.

Zum zweiten ist mit den Umweltberichten ein Informationsinstrument geschaffen worden, das neue Möglichkeiten der Außendarstellung und der Kommunikation mit Marktpartnern und der interessierten Öffentlichkeit schafft. In den vergangenen Jahren ist die Sensibilität für Umwelt- und Gesundheitsfragen bei Handelsunternehmen und Konsumenten gestiegen.[189] Firmenchef Claus Hipp merkt dazu an: „Es gibt heute eine ganze Reihe von Dingen, die wir machen und von denen wir glauben, daß es wichtig ist, daß auch die Verbraucher und Geschäftspartner davon wissen, die wir aber in der Werbung nicht aussagen können, entweder aus Platzmangel oder weil sie keine direkte Beziehung zum Produkt haben."[190]

Die Umweltberichte geben Hipp die Möglichkeit, die gesamten Umweltschutzaktivitäten des Unternehmens darzustellen und Hintergrundinformationen zu vermitteln. Umweltkoordinator Hanf schätzt an den Berichten, daß er mit diesen „gezielt Kunden und Lieferanten ansprechen kann." Gegenüber den Handelspartnern entfalten die Umweltberichte dann eine doppelte Wirkung. Zum einen vermitteln sie Hintergrundinformationen und zum anderen festigen sie das Image der Firma Hipp als Öko-Vorreiter.

---

187 Reiner Tafferner, Marketingdirektor bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

188 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

189 Vgl. S. 132.

190 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Großkunden wie zum Beispiel die Handelsunternehmen Tengelmann und Rewe begrüßen die Umweltberichte. „Wir sind an Umweltberichten und Umwelterklärungen sehr interessiert, weil wir dann die Endverbraucher besser über die Umweltaspekte der Produkte und der Herstellung informieren können"[191], stellt der Tengelmann-Umweltbeauftragte Thomas Mehl fest. Auch Dr. Klaus Veit, Projektleiter Umwelt bei der Rewe-Zentral AG, bewertet Umweltberichte positiv: „Diese enthalten gute Hintergrundinformationen, die man sonst nicht erhält."[192] Außerdem würden die Umweltberichte die Zusammenarbeit und den Dialog über Umweltschutzfragen fördern.

Die Befragung der Hipp-Kunden zeigte allerdings auch, daß die Umweltberichte nicht allen Großkunden bekannt sind. Außerdem wurde deutlich, daß die Berichte eher von den Umweltbeauftragten bei den Handelsunternehmen gelesen werden und nicht oder nur in geringem Maße von den zuständigen Einkäufern. Umweltschutz wird dort eher als Spezialthema angesehen, daß von den zuständigen Umweltfachleuten bearbeitet und geprüft werden muß. Diese Tatsache unterstreicht, daß die Hipp-Umweltberichte vorrangig der Kommunikation mit Fachleuten und Meinungsbildern dienen.

Die Umweltberichte hinterlassen aber auch bei den Einkäufern ihre Wirkung, selbst wenn sie nicht gelesen oder nur kurz durchgeblättert werden. „Ich registriere schon, welche Unternehmen Unterlagen zum Umweltschutz schicken, insofern sind die Berichte mit Sicherheit nicht wirkungslos und haben Einfluß auf das Image"[193], sagt Herr Stiedle, Einkäufer bei der Firma Müller-Drogeriemarkt. Hipp ist bei seinen Großkunden schon als Vorreiter bekannt. Insofern schaffen die Umweltberichte kein neues Image, aber sie tragen zur Festigung der positiven Einschätzung des Unternehmens bei.

Die Antworten der Großkunden scheinen Firmenchef Claus Hipp zu bestätigen, der davon überzeugt ist, „daß vieles in den Gehirnen hängenbleibt. Es kommen dann zwar keine direkten Reaktionen, aber die Leute werden sich irgendwann wieder an den Umweltbericht erinnern."[194] Neben den indirekten Wirkungen, gibt es auch unmittelbare Reaktionen auf die Berichte. So hat Umweltkoordinator Hanf innerhalb eines Jahres rund 2 000 Anfragen und

---

191 Thomas Mehl, Umweltbeauftragter der Unternehmensgruppe Tengelmann, im Interview mit der Verfasser am 18.12.96.

192 Dr. Klaus Veit, Projektleiter Umwelt in der Umweltabteilung der Rewe-Zentral AG, im Interview mit dem Verfasser am 27.03.97.

193 Herr Stiedle, Einkäufer bei der Firma Müller-Drogeriemarkt, im Interview mit dem Verfasser am 08.01.97.

194 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Rückmeldungen auf den ersten Umweltbericht gezählt. Diese kommen überwiegend von anderen Unternehmen. Auf diese Weise „kommen neue Kontakte zu Kunden zustande bzw. schlummernde Kontakte werden wieder geweckt. Außerdem kommen durch die Umweltberichte mehr Besuchergruppen zu Hipp"[195], stellt Hanf fest.

Einen weiteren Vorteil für die Kundenbeziehungen sieht der Hipp-Umweltkoordinator darin, „daß der Umweltschutz transparenter und vergleichbarer wird. Vergleiche mit Wettbewerbern werden möglich und Hipp kann seine Vorreiterposition darlegen." Großkunde Tengelmann erwägt tatsächlich, in Zukunft Umweltberichte für Vergleiche zwischen Lieferanten heranzuziehen. Für den Tengelmann-Umweltbeauftragten Thomas Mehl fehlen dafür zur Zeit aber noch die notwendigen Standards, auf deren Grundlage die Berichte und Daten erst vergleichbar werden. „Die Vorgaben der EG-Öko-Audit-Verordnung für die Umwelterklärung reichen hier noch nicht aus. Eine Standardisierung muß in erster Linie mit Blick auf die Daten und die Bezugsgrößen erfolgen"[196], meint Mehl. Die Umweltberichte der Firma Hipp hält er bereits für „sehr gut".

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Wirkungen des Hipp-Umweltberichtes auf die Marktbeziehungen zum Teil indirekter und zum Teil direkter Natur sind. Die Berichte festigen die Vorreiterrolle und Marktposition des Babynahrungsherstellers und unterstützen die Glaubwürdigkeit des Umweltschutzengagements. Es überrascht daher nicht, daß Firmenchef Claus Hipp feststellt: „Der Umweltbericht hat ganz eindeutig unsere Wettbewerbsposition gestärkt."[197]

4.3.4.2. Förderung der Öffentlichkeitsarbeit

Aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades der Firma Hipp in der Bevölkerung,[198] hat das Image und öffentliche Ansehen des Babynahrungsherstellers einen starken Einfluß auf den Unternehmenserfolg. Die Umweltberichte stellen seit 1995 ein maßgebliches Instrument der Hipp-Öffentlichkeitsarbeit dar.

Der oberbayerische Lebensmittelhersteller konnte mit seinen beiden Umweltberichten bislang eine beachtliche Öffentlichkeitswirkung erzielen. Die Presseresonanz auf die

---

195 Bernhard Hanf, Umweltkoordinator bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

196 Thomas Mehl, Umweltbeauftragter der Unternehmensgruppe Tengelmann, im Interview mit der Verfasser am 18.12.96.

197 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

198 Vgl. S. 135.

Umweltberichte war ausgesprochen hoch. So berichteten 1995 rund 80 Tageszeitungen und Zeitschriften über die Pressekonferenz, auf der der erste Umweltbericht vorgestellt wurde. Auf diese Weise erfuhren rund 11,8 Millionen LeserInnen vom Umweltschutzengagement des Babynahrungsherstellers.

Für Hipp-Marketingdirektor Tafferner sind die Umweltberichte ein guter Aufhänger für die jährlichen Pressekonferenzen: „Da muß es immer ein wichtiges Thema geben, damit die Journalisten auch kommen. Der neue Umweltbericht war da genau richtig. Auf diese Weise kamen 30 bis 40 Presseleute. Ohne Umweltbericht wären sicherlich nicht so viele gekommen."[199]

Auch der zweite Umweltbericht führte zu einem „sehr guten Presseniederschlag. Ohne die Umweltberichte hätten wir diese positive PR nicht gehabt", sagt Tafferner. Dabei spielt auch die Tatsache eine Rolle, daß Hipp als mittelständisches Familienunternehmen keine Geschäftsberichte veröffentlicht. Die Umweltberichte decken damit auch einen Teil der Geschäftsberichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit ab und schaffen einen Rahmen, um auch über die wirtschaftliche Lage und andere Fragen des Unternehmensgeschehens berichtet zu können.

Durch die Veröffentlichung des zweiten Umweltberichtes und die damit verbundene Pressekonferenz im November 1996 konnten über Tages- und Fachpresse rund 12,4 Millionen bundesdeutsche Leser erreicht werden. Der überwiegende Teil der Pressemeldungen beschränkte sich auf ein oder zwei Absätze und konzentrierte sich auf die Kernmeldung, daß Hipp vorerst keine gentechnisch veränderten Rohstoffe einsetzen wolle und weiterhin auf „Bio-Kurs" bleibe. Die Ablehnung der genmanipulierter Lebensmittel wurde von der Presse angesichts der aktuellen Diskussion über Gentechnik vorrangig aufgegriffen. Die Hauptmessage „Hipp lehnt Gen-Nahrung ab" und „Hipp bleibt auf Bio-Kurs" unterstützte das Öko-Image des Unternehmens.

Zehn der 44 Pressemeldungen, die unmittelbar nach der Pressekonferenz im November 1996 erschienen, gehen auführlich auf das Umweltschutzengagement des Babynahrungsherstellers ein oder erwähnen den Umweltbericht explizit. Dazu zählen auflagenstarke Zeitungen wie der Münchener Merkur (Auflage 503 000), Wirtschaftszeitungen wie das

---

199 Reiner Tafferner, Marketingdirektor bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Handelsblatt oder Fachzeitungen wie die Lebensmittelzeitung. Der Leserkreis der zehn ausführlicheren Beiträge betrug rund 1,5 Millionen.[200]

Die Veröffentlichung des Umweltberichtes und die damit verbundene Pressekonferenz fand in mehreren Hörfunk- und Fernsehsendungen Erwähnung. So zum Beispiel in der ZDF-Sendung „Treffpunkt Natur" und auf SAT1 im „Bayern Journal".Neben der großen Medienresonanz sieht Marketingdirektor Tafferner den Nutzen der Umweltberichte auch darin, daß interessierten Personen „ein Papier in die Hand gegeben werden kann", in dem die Umweltschutzaktivitäten des Unternehmens gebündelt darstellt werden. „Das ist kommunikationstechnisch ein wirklicher Vorteil."[201]

Umweltkoordinator Hanf konnte im Zuge der Veröffentlichung der Umweltberichte „einen extremen Schub an Anfragen" registrieren. Dies betrifft z.B. Anrufe und Briefe von Hochschulen, Anfragen für die Teilnahme an Forschungsprojekten oderdie Mitarbeit in Fachgremien. „Unser Ziel war es, den Vorsprung den wir im Bio-Anbau haben, auch im betrieblichen Umweltschutz zu erreichen und der Öffentlichkeit gegenüber zu dokumentieren. Das haben wir geschafft"[202] stellt Hanf fest. Auch Firmenchef Claus Hipp ist von der öffentlichen Wirkung der Umweltberichte überzeugt: „Was die Glaubwürdigkeit betrifft, hatten wir zwar schon eine sehr gute Position, aber durch die Umweltberichte wurde diese noch einmal unterstützt."[203]

Für die Öffentlichkeitsarbeit bei Hipp haben die Umweltberichte noch eine weitere wichtige Funktion. Hipp-Marketingdirektor Tafferner ist sich sicher: „Ohne Umweltberichte bekommen Sie heute keine Umweltpreise oder Auszeichnungen mehr." Erst durch solche Auszeichnungen sei es möglich, breitenwirksam in die Medien zu kommen. Neben der Mitarbeiter- und Multiplikatorenkommunikation unterstützt die Umweltberichterstattung auf diese Weise auch die Darstellung und Profilbildung in der breiten Öffentlichkeit.

4.3.4.3. Unterstützung des Umweltcontrolling

Eine weitere bedeutende Wirkung der Umweltberichterstattung bei Hipp besteht in der Verstärkung des Stellenwertes des Umweltschutzes in der Unternehmensführung und der

---

200 Die Presseresonanz wurde von der König Kommunikation, Nürnberg, im Auftrag der Firma Hipp ermittelt, vgl. König Kommunikation, Pressespiegel HIPP, 15. November 1996 - 9. Dezember 1996.

201 Reiner Tafferner, Marketingdirektor bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

202 Bernhard Hanf, Umweltkoordinator bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

203 Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Unterstützung eines Umweltcontrolling. Obwohl die Firma Hipp bereits seit Jahrzehnten im Bio-Anbau engagiert ist und Umweltschutz bei den Firmeninhabern einen hohen Stellenwert genießt, hat der Umweltbericht zu einer Steigerung geführt. „Der Stellenwert ist zweifelsohne gestiegen", stellt Claus Hipp fest, „einmal nach außen, weil wir da über Umweltschutz reden, und nach innen, weil wir den Umweltschutz ganz oben angesiedelt haben und er nicht das Hobby einer Abteilung ist." Die Themen bekämen dadurch, daß sie niedergeschrieben sind, nochmals einen höheren Stellenwert.

Der Umweltbericht führt bei Hipp auch zur Beschleunigung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Durch den Umweltbericht wird die gesamte Umweltsituation des Unternehmens beleuchtet. „Damit können Schwachstellen systematisch erfaßt und abgearbeitet werden" stellt Umweltkoordinator Hanf fest. Außerdem zwinge der Umweltbericht dazu, zu überlegen, welche neuen Maßnahmen und Schwerpunkte gesetzt werden können. „Leere Seiten sind nicht gut", meint Firmenchef Hipp, „da wird der Ehrgeiz und die Motivation all derjenigen im Haus mitgenommen, die mit Umweltschutz zu tun haben."[204] Auch Marketingdirektor Tafferner sieht eine Hauptleistung des Umweltberichtes im innerbetrieblichen Bereich. Die im Umweltbericht formulierten Ziele führten dazu, daß deren Erreichen konsequent überprüft werde und dazu zwinge, die Zahlen zu verbessern. Auf diese Weise käme es zu Innovationen im Produktionsbereich.

4.3.4.4. Mitarbeitermotivation

Der Umweltbericht dient bei Hipp auch maßgeblich zur Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation. Für Umweltkoordinator Hanf sind die Berichte in der internen Kommunikation „sehr wichtig", weil die interessierten Mitarbeiter auf diese Weise eine kompakte Information bekämen. Zu den „interessierten Mitarbeitern" zählt der Umweltkoordinator immerhin ein Viertel der gesamten Belegschaft. Viele Mitarbeiter wurden von Hanf bei der Datensammlung für den Umweltbericht um Unterstützung gebeten. „Für die Mitarbeiter ist es dann natürlich interessant zu sehen, was mit den Daten gemacht wurde und wie die Ergebnisse sind."[205] Für Hipp-Personalleiter Roder sind die Berichte auch deshalb wichtig, „weil die

---

[204] Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

[205] Bernhard Hanf, Umweltkoordinator bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

Mitarbeiter sehen, daß sich etwas bewegt. Das verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen."[206]

Hanf wird von Mitarbeitern regelmäßig auf den Umweltbericht angesprochen. Dabei wird dann z.B. festgestellt: „Wir veröffentlichen einen Umweltbericht, da müssen wir auch schauen, daß wir noch besser den Abfall trennen." Der Umweltkoordinator ist sich deshalb sicher, daß die Umweltberichterstattung zur Sensibilisierung der Mitarbeiter beiträgt, wobei sie „nur die Krone der Mitarbeiteransprache" ist. Die Mitarbeiterinformation zu Umweltschutzfragen erfolgt bei Hipp auch auf zahlreichen anderen Wegen.[207]

Die Rückmeldungen der Mitarbeiter auf den Umweltbericht erfolgen nicht nur im direkten Gespräch mit dem Umweltkoordinator, sondern machen sich auch im Vorschlagswesen bemerkbar. Wenngleich Hanf keinen Vorschlag nennen kann, der als unmittelbare Reaktion auf den Umweltbericht erfolgte, ist er sich sicher, daß sich die Umweltberichterstattung hier positiv auswirkt. Das im Juli 1996 im Werk Pfaffenhofen eingeführte Vorschlagswesen erbrachte innerhalb der ersten drei Monate immerhin 70 Verbesserungsvorschläge zum Thema Umweltschutz.

4.3.5. Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit

Die verschiedenen Wirkungen der Umweltberichterstattung, die im letzten Kapitel beschrieben wurden, haben einen deutlichen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit der Firma Hipp.Die bedeutendsten Wirkungen auf die Außenbeziehungen der Firma bestehen in der Profilierung gegenüber Wettbewerbern und neuen Anbietern sowie in der Festigung des Image als Öko-Vorreiter.

Die Wettbewerbsstrategie der Firma Hipp setzt auf die Profilierung als Vorreiter im Umwelt- und Naturschutz und als Anbieter hochpreisiger Spitzenqualität aus biologisch-organischem Anbau. Die Umweltberichterstattung unterstützt und festigt diese Profilierung und fördert die Differenzierung gegenüber anderen Anbietern. Außerdem unterstützt die Umweltberichterstattung den Aufbau der neuen Produktsparten Bio-Frischgemüse und Bio-Fleisch. Die aktive Umweltkommunikation verringert außerdem die Gefahr, von neuen Anbietern oder Anbietern von Ersatzprodukten vom Markt verdrängt zu werden. Dies liegt zum einen an der Festigung einer klaren Marktposition und zum anderen an der Innovationsdynamik, die durch

---

206 Herr Roder, Personalleiter bei der Firma Hipp, im Interview mit dem Verfasser am 16.12.96.

207 Vgl. Abbildung 40.

die Umweltberichterstattung im Unternehmen gefördert wird. Die Wirkungen gegenüber den Marktseiten „Wettbewerber“ und „Neue Anbieter und Produkte“ können daher als hoch eingestuft werden.

Eine ebenfalls hohe Wirkung hat die Umweltberichterstattung auf die Beziehungen zur Öffentlichkeit. Die Umweltberichte stellen ein neues Instrument der Öffentlichkeitsarbeit von Hipp dar und haben eine zentrale Bedeutung in der Kommunikation mit Meinungsbildnern und Fachleuten. Die Berichterstattung fördert den Dialog mit der interessierten Öffentlichkeit und festigt dort die Glaubwürdigkeit des Umweltschutzengagements und das Image als Öko-Vorreiter. Die Berichterstattung strahlt über die Meinungsbildner und die Presseveröffentlichungen auch auf die breite Öffentlichkeit und die Konsumenten aus. Sie ist hier allerdings nur indirekt wirksam.

Die Wirkung der Umweltberichterstattung auf die Beziehungen zum Handel ist bislang eher als „mittel“ einzustufen. Dies liegt zum einen daran, daß die Umweltberichte noch nicht bei allen Großkunden bekannt sind oder gelesen werden. Es zeichnet sich allerdings ab, daß die Handelsunternehmen die Berichte in Zukunft stärker als Informationsquelle nutzen werden. Die „mittlere Wirkung“ bei den Handelspartnern begründet sich aus der Tatsache, daß Hipp bei diesen bereits einen guten Ruf und das Image eines Vorreiters hat. Dieses Image wird durch die Umweltberichte zwar nicht deutlich verbessert, aber auf jeden Fall gefestigt.

Auf die Beziehungen zu Lieferanten und Kapitalgebern konnte in der vorliegenden Untersuchung nur eine geringe Wirkung der Umweltberichterstattung ermittelt werden. Mit den Landwirten, Anbauorganisationen und sonstigen Lieferanten besteht bereits ein intensiver Informationsaustausch, der in erster Linie die Rohstoffqualität und Anbaumethoden betrifft. Die Hipp-Umweltberichte, die an alle Lieferanten verschickt wurden, haben aus Sicht des Unternehmens vorrangig die Aufgabe, die Lieferanten zu ähnlichen Anstrengungen im betrieblichen Umweltschutz zu animieren. Von umfangreichen Wirkungen kann hier bislang nicht ausgegangen werden.

Die eher geringe Wirkung auf die Kapitalgeber erklärt sich dadurch, daß es sich bei Hipp um ein inhabergeführtes Unternehmen handelt, dessen Inhaber nicht von der Notwendigkeit zur Verbesserung der Umweltschutzleistung oder einer Bio-Ausrichtung überzeugt werden müssen. Die durch den Umweltbericht geschaffene Transparenz hinsichtlich der Umweltsituation und der Umweltaktivitäten dürfte allerdings das Vertrauen der Banken in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gestärkt haben.

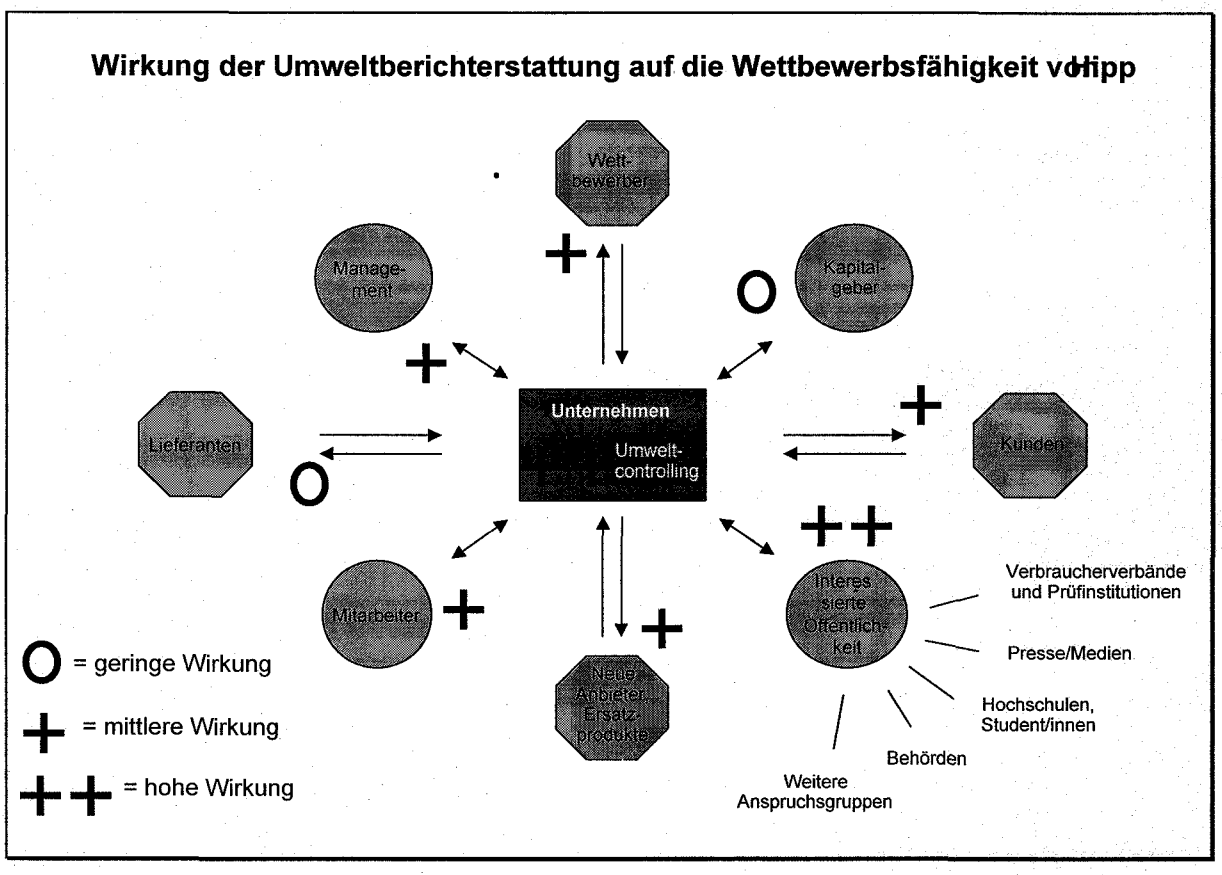


Abbildung 42: Wirkung der Umweltberichterstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hipp.

Neben dem Einfluß auf die Außenbeziehungen hat die Umweltberichterstattung auch Einfluß auf innerbetriebliche Wettbewerbsfaktoren. Von größter Bedeutung ist hier die Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und eines Umweltcontrolling durch die Erstellung und interne Verteilung eines Umweltberichtes. Durch die schriftliche Fixierung und Veröffentlichung von Umweltzielen und -maßnahmen wird die systematische Umsetzung und Kontrolle deutlich verbessert. Außerdem regt der Umweltbericht Verbesserungsvorschläge und Überlegungen für weitere Optimierungen an.

Während die Wirkung auf das „Umwelt-Controlling" als hoch einstufen ist, ist der Einfluß der Umweltberichterstattung auf das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen eher von „mittlerem" Umfang. Die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Familienunternehmen war bereits vor der Veröffentlichung von Umweltberichterstattung hoch. Trotzdem haben die Umweltberichte einen Beitrag zur Stärkung der Identifikation geleistet. Die Informationserwartungen der Mitarbeiter gegenüber Umweltthemen sind heute höher und die Mitarbeiter interessieren sich stärker dafür, was der eigene Arbeitgeber im Umweltschutz tut. Die Umweltberichte machen transparent, in welchem Umfang sich das Unternehmen für den Umwelt- und Naturschutz einsetzt und stärken auf diese Weise die Glaubwürdigkeit der

Firma gegenüber den Mitarbeitern und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Dies gilt auch für die Führungskräfte.

4.4. Berichterstattungtyp „EMAS-Teilnahme"

Die Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" machen mit rund 20% einen bedeutenden Teil der umweltberichterstattenden Firmen aus. Aufgrund der schriftlichen Befragung im ersten Teil der Untersuchung konnte davon ausgegangen werden, daß diese Unternehmen eine Umweltberichterstattung lediglich deshalb betreiben, weil sie am EG-Öko-Audit-System teilnehmen und daher zur Veröffentlichung einer Umwelterklärung verpflichtet sind.[208]

Die Telefoninterviews mit den sechs für die vertiefende Untersuchung ausgewählten Unternehmen dieses Typus ergaben, daß diese am EG-Öko-Audit-System teilnehmen, um mehr Rechtssicherheit zu erlangen, Einsparpotentiale aufzudecken und ihre Umweltschutzleistung zu verbessern. Die Umweltbeauftragten verweisen darauf, daß öffentlicher Druck oder Kundenforderungen keine Rolle für die Teilnahme am EG-Öko-Audit-System gespielt hatten.

Die sechs befragten Unternehmen bemühen sich im betrieblichen Umweltschutz, obwohl dies ihrer Meinung nach am Markt nicht explizit gefordert und honoriert wird. Bis auf eine Firma, die mit „leicht veralteten Produktionsanlagen" arbeitet, stufen die Umweltbeauftragten die Umweltschutzleistung ihres Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern als überdurchschnittlich ein. Die Befragten sind der Auffassung, daß die Art und Weise der Umweltberichterstattung in ihren Marktsegmenten keinen nennenswerten Einfluß auf die Wettbewerbsposition hat.

Gründe für die Umweltberichterstattung

Nach Aussagen der interviewten Umweltbeauftragten, war der ausschlaggebende Grund zur Veröffentlichung einer Umwelterklärung die Teilnahme am EG-Öko-Audit-System. Ein gestiegenes Informationsbedürfnis zu Umweltthemen bei ihren Geschäftspartnern und bei der Öffentlichkeit sehen diese Unternehmen nicht. Auch deren Kunden verlangen in der Regel keine umweltbezogenen Informationen. Wenn Anfragen zum Thema Umweltschutz kommen, so die Umweltbeauftragten, sind diese derart speziell, daß sie nicht durch eine

---

208 Vgl. die Charakterisierung des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" in Kapitel 3.3.1.

Umwelterklärung beantwortet werden können. Die Interviewergebnisse bestätigen damit die auf Grundlage der schriftlichen Befragung getroffene Annahme, daß eine Umweltberichterstattung nur aufgrund der Teilnahme am EG-Öko-Audit-System betrieben wird.

Ein stärkeres Interesse für Umweltfragen wird von den Umweltbeauftragten bei den eigenen Mitarbeitern festgestellt. Die Umweltbeauftragten gehen davon aus, daß dieses Interesse maßgeblich durch den Aufbau des Umweltmanagementsystems gefördert worden ist, und nicht auf eine von der Teilnahme am EG-Öko-Audit-System unabhängige Entwicklung zurückzuführen ist.

Alle sechs befragten Unternehmen sind Neulinge in der Umweltberichterstattung. Die Umwelterklärung stellt die erste Umweltpublikation ihres Unternehmens dar. Weitere Formen der Umweltkommunikation setzen diese Unternehmen kaum ein. Lediglich einer der sechs Umweltbeauftragten hat sich bemüht, die Umweltschutzleistungen des Unternehmens in der lokalen Presse darzustellen und will in Zukunft verstärkt Umweltschutzapsekte in die Werbung einfließen lassen. Ein anderer Umweltbeauftragter weist auf die Verwendung von Statistiken in der internen Umweltkommunikation hin. Eine aktive Umweltberichterstattung betreiben die Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" also nicht. Diese Tatsache wird durch die einfache Gestaltung der Umwelterklärung und die sehr geringe Auflage unterstrichen.

Alle sechs Unternehmen geben an, daß die Umwelterklärung „einfach gestaltet" ist und lediglich mit einem Fotokopierer vervielfältigt wurde. Die Umwelterklärungen umfassen zwischen zehn und 35 Seiten (durchschnittlich 18), enthalten nur wenige Abbildungen und haben ein einfaches Layout. Damit haben sie den Charakter einer internen Unterlage, die mit möglichst geringen Kosten erstellt wurde. An der einfachen Gestaltung und der geringen Auflage wollen die befragten Unternehmen auch in Zukunft festhalten.

Wenngleich die befragten Unternehmen keine aktive Umweltberichterstattung betreiben, erachten sie alle die Anforderung der EG-Öko-Audit-Verordnung, eine Umwelterklärung zu erstellen, als sinnvoll. Die Umwelterklärung solle gegenüber der Öffentlichkeit als Beleg dienen, daß die Verordnung eingehalten und Umweltschutz aktiv betrieben wird.

Der Nutzen von Umwelterklärungen

Welchen Nutzen sehen die Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" in der Veröffentlichung einer Umwelterklärung? Ein Umweltbeauftragter macht deutlich, daß die Erstellung zunächst als zusätzliche Belastung empfunden worden ist. Da sich aber herausstellt hat, daß die erforderlichen Informationen auch für das Umweltmanagement

benötigt werden, schätzt er die Umwelterklärung nun als hilfreiches Mittel zur strukturierten und komprimierten Darstellung der Umweltsituation des Unternehmens. Die Einschätzung der Nützlichkeit hat sich also mit der praktischen Durchführung der Umweltberichterstattung positiv verändert.

Die befragten Umweltbeauftragten sehen zum Großteil keine Verbesserung des Firmenimage gegenüber den Kunden. Nur zwei der sechs Befragten sehen einen positiven Beitrag der Umwelterklärung, wobei sie einschränken, daß der Umweltschutz bei der Kaufentscheidung ihrer Kunden eine untergeordnete Rolle spiele. Der passive Einsatz der Umwelterklärung bei den Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" begründen die Umweltbeauftragten mit dem geringen Interesse seitens der Kunden. Die untersuchten Unternehmen schicken die Umwelterklärung den Kunden nur auf Anfrage zu.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Kommunikation mit Lieferanten. Obwohl ein Teil der Unternehmen neben anderen auch umweltbezogene Anforderungen an ihre Lieferanten stellen, verwendet keine der sechs befragten Firmen die Umwelterklärung als Informationsmedium gegenüber den Lieferanten.

Auf eine andere positive externe Wirkung weist ein Umweltbeauftragter hin: Die Banken und Versicherungen des Unternehmens hätten wohlwollend auf die zugesandten Erklärungen reagiert.

Offensichtlich genießen Umweltschutzanforderungen und -fragen bei Kunden und Lieferanten des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" keine sehr hohes Ansehen. Trotzdem muß der passive Einsatz der Umwelterklärung kritisch hinterfragt werden. Die Erfahrung mit Umweltberichten und Umwelterklärungen zahlreicher anderer Unternehmen zeigt nämlich, daß ein anfänglich unterstelltes Desinteresse bei Kunden und Lieferanten sich im Nachhinein als falsch herausstellte. Durch die unaufgeforderte Zusendung von Umweltberichten oder -erklärungen ist oftmals ein schlummerndes Interesse geweckt worden und zahlreiche Verbesserungsideen sind dadurch entstanden.

Bleibt die externe Wirkung der Umwelterklärungen aufgrund des passiven Einsatzes auch gering, so wird der interne Nutzen für das Umweltcontrolling fast durchgängig als hoch eingeschätzt. Die konzentrierte und strukturierte Darstellung der betrieblichen Umweltsituation und die klare Formulierung von Zielen und Maßnahmen schaffen Transparenz für die Mitarbeiter und Führungskräfte. Die verbesserte Information wird als motivationsfördernd angesehen. Die schrifliche Fixerung hat, wie ein Umweltbeauftragter formuliert, nicht nur praktische, sondern auch „philosophische" Bedeutung. Mit der schriftlichen Fixierung der

Umweltpolitik bekommt der Umweltschutz einen dauerhaft hohen Stellenwert im Unternehmen.

Die in Kapitel 3.3.1 vorgenomme Charakterisierung des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" als „managementorientiert", bestätigt sich durch die Aussagen der sechs interviewten Unternehmen. Der Einsatz der Umwelterklärung für die Verbesserung des Umweltcontrolling und die Mitarbeitersensibilisierung weisen auf den vorrangig unternehmensinternen Zweck der Berichterstattung hin. Hierin sehen die Befragten auch den größten Nutzen.

4.5. Resümee Fallanalysen

Mit Blick auf die Hypothesen, die den Fallanalysen zugrundegelegt wurden, läßt sich folgendes Resümee ziehen:

Unterschiedliche Nutzeneinschätzungen

Wie die Einzelfallanalysen bei den Firmen Hoechst und Hipp zeigen, unterscheiden sich die Nutzeneinschätzungen der verschiedenen inner- und außerbetrieblichen Akteure in zweifacher Hinsicht.

Zum einen unterscheiden sich die Nutzeneinschätzungen bei den berichterstattenden Unternehmen einerseits und den externen Anspruchsgruppen anderseits. Das liegt daran, daß mit der Umweltberichterstattung jeweils andere Ziele verknüpft werden. Hoechst und Hipp wollen mit Daten und Fakten glaubwürdig über die Umweltschutzaktivitäten und -leistungen berichten und damit ihr Image und ihre Absatzchancen am Markt verbessern oder den Dialog und die Zusammenarbeit in Umweltfragen fördern. Für die außenstehenden Gruppen stehen dagegen andere Nutzenaspekte im Vordergrund. Ihnen liegen nicht eine Imageverbesserung oder ein steigender Absatz am Herzen, sie wünschen Transparenz und ein wahrheitsgemäßes Bild der Umweltsituation. Dieses muß auch die ökologischen Schwachstellen und Problemfragen wiedergeben.

So begrüßen beispielsweise die Handelsunternehmen als Abnehmer der Hipp-Produkte die Umweltberichte des Babynahrungsherstellers und bewerten diese als „sehr gut". Gleichzeitig fordern sie aber verbindliche Standards. Die Handelsunternehmen können die Umweltberichte ihrer Lieferanten erst dann sinnvoll für Vergleiche heranziehen, wenn die präsentierten Daten und Informationen eine (branchenspezifische) Einheitlichkeit aufweisen.

Zum zweiten beurteilen die externen Anspruchsgruppen den Nutzen verschiedener Formen der Umweltberichterstattung zum Teil unterschiedlich. Dies erklärt sich durch die zum Teil stark differierenden Informationsinteressen. Die differierende Beurteilung verschiedener Formen der Umweltberichterstattung durch externe „Nutzergruppen" zeigt sich zum Beispiel im Fall Hoechst. Hier bewerten die Umweltspezialisten aus lokalen Bürgerinitiativen und Umweltgruppen die Umweltberichte des Unternehmens als weitgehend wertlos. Für ihre Arbeit benötigen sie Detailinformationen zu einzelnen Problemstoffen oder zu in Planung befindlichen Anlagen. Diese sind in den Umweltberichten nicht enthalten. Im Gegensatz dazu bewerten Multiplikatoren wie zum Beispiel Umweltjournalisten den Hoechst-Umweltbericht auf CD-ROM aufgrund seiner Überblicksinformationen als sehr nützlich.

Die Nutzeneinschätzung differiert also in Abhängigkeit von den spezifischen Informationsinteressen der jeweiligen Anspruchsgruppe. Die Fallanalysen zeigen, daß sich drei Hauptzielgruppen bzw. -nutzergruppen unterscheiden lassen:[209]

1. Die breite Öffentlichkeit und die Belegschaften (als innerbetriebliche Öffentlichkeit), die vorrangig an kurzen, allgemeinverständlichen Informationen zu Themen oder Maßnahmen interessiert sind, die sie direkt betreffen.
2. Multiplikatoren bzw. Meinungsbildner wie z.B. Journalisten, Politiker, Führungskräfte, Analysten oder Prüfinstitutionen, die besonderes Interesse an Überblicksinformationen zum Stand und an der Entwicklung des Umweltschutzes haben.
3. Spezialisten wie z.B. fachkundige Vertrete aus Bürgerinitiativen, Umweltgruppen, Behörden, Wissenschaft oder Umweltbeauftragte aus Unternehmen, die vorrangig Detailinformationen zu Einzelthemen oder Problemfragen wünschen.

Trotz differierender Nutzeneinschätzungen zeigen beide Fallanalysen, daß sowohl die Unternehmen als auch die verschiedenen Anspruchsgruppen die Umweltberichterstattung als nützlich betrachten. Sie tun dies jedoch aus unterschiedlichen Motiven und zumTeil mit unterschiedlichen Informationsinteressen. Von der „Nutzerseite" her wird allerdings noch Standardisierungsbedarf gesehen und die Sicherstellung einer ausgewogenen Darstellung gefordert.

---

[209] Vgl. hierzu die Unterscheidung zwischen Breiten-, Multiplikatoren- und Spezialistenkommunikation in Abbildung 36.

Veränderung der Nutzeneinschätzung

Wie die Fallanalysen und die Befragung von Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" weiter zeigen, verändert sich die Nutzenschätzung der Umweltberichterstattung mit deren Durchführung. Das belegen z.B. die sechs vertiefend untersuchten Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme". Den Umweltbeauftragten dieser Unternehmen wurde bei der Erstellung und Veröffentlichung der Umwelterklärung deutlich, daß diese für das interne Umweltcontrolling und die Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften sehr nützlich ist und ihre Arbeit und Funktion im Unternehmen stärkt. Der Nutzen von Umwelterklärungen wird seither höher eingeschätzt.

Dies gilt auch im Fall der Firma Hipp. Die Skepsis gegenüber einem Umweltbericht, die bei einigen Hipp-Führungskräften anfangs bestandt, hat sich nach gut einjähriger Erfahrung mit dieser neuen Kommunikationsform deutlich reduziert. Die Marketing-Abteilung begrüßt mittlerweile eine offene Berichterstattung, obwohl sie sich anfangs für eine Werbebroschüre ausgesprochen hatte.

Die in Hypothese 2 formulierte Annahme, daß viele am EG-Öko-Audit-System teilnehmenden Unternehmen die Veröffentlichung einer Umwelterklärung zunächst als überflüssig betrachten, hat sich nicht bestätigt. Dies wurde in Hinblick auf Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" vermutet, da dort die Umwelterklärung nur in sehr geringer Stückzahl aufgelegt und in der Regel lediglich auf Anfrage zur Verfügung gestellt wird. Die vertiefende Befragung der sechs Unternehmen dieses Typs zeigt, daß alle die Anforderung der EG-Öko-Audit-Verordnung, eine Umwelterklärung zu erstellen und zu veröffentlichen, von Anfang an für sinnvoll erachtet hatten. Die Umwelterklärung wird dabei als Beleg für die Öffentlichkeit gesehen, daß die Verordnung eingehalten wird. Ohne die Teilnahme am EG-System hätten diese Unternehmen allerdings keine Umweltberichterstattung betrieben.

Wettbewerbsrelevanz bestimmt die Qualität der Berichterstattung

Die Fallanalysen stützen die Annahme, daß die Wettbewerbsrelevanz der Umweltberichterstattung deren Qualität bestimmt. Der Grad an Wahrheitstreue und Offenheit in der Berichterstattung hängen demnach wesentlich von vier Faktoren ab:

1. Den Informationsansprüchen, die vom Markt, der Öffentlichkeit oder der Politik an das Unternehmen gestellt werden und damit dem „Zwang zur Offenheit".
2. Der Wettbewerbsstrategie bzw. der Wettbewerbskompatibilität einer offenen Berichterstattung.

3. Der Umweltschutzleistung im Vergleich zu Wettbewerbern und zu gesetzlichen Vorschriften sowie hinsichtlich der Konfliktbeladenheit betrieblicher Umweltfragen.
4. Einer Unternehmenskultur, die einen offenen und selbstkritischen Umgang mit Umweltinformationen fördert.

Die Qualität der Berichterstattung ergibt sich aus dem Zusammenwirken dieser vier Faktoren. Dabei kann grundsätzlich zwischen reaktiven und proaktiven Unternehmen unterschieden werden. Bei reaktiven Unternehmen ist der Zwang zur Veröffentlichung von Umweltinformationen bestimmend für die Qualität der Berichterstattung. Die Öffnung ist wie im Fall der Hoechst AG durch Bürgerproteste und Medienschelte erzwungen worden. Ebenfalls durch externe Anforderungen wurden die Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme" zur Umweltberichterstattung bewegt. Bei Teilnahme am EG-Öko-Audit-System ist die Veröffentlichung einer Umwelterklärung gesetzlich vorgeschrieben.

Sowohl der Fall Hoechst als auch die Unternehmen des Berichterstattungtyps „EMAS-Teilnahme" zeigen allerdings auch, daß der externe Druck nicht alleiniger Einflußfaktor ist. Im Falle von Hoechst hat sich seit der Störfallserie von 1993 ein Generationswechsel in der ersten und zweiten Führungsebene des Konzerns vollzogen. Mit diesem war ein massiver Wandel in der Unternehmens- und Kommunikationskultur verbunden. Die Öffnung in der Berichterstattung wurde auch maßgeblich durch diese „Kulturrevolution" unterstützt.

Obwohl die Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme"eine reaktive Umweltberichterstattung betreiben, fällt ihnen die Veröffentlichung einer Umwelterklärung offensichtlich auch deshalb nicht schwer, weil sie ihre Umweltschutzleistung im Vergleich zu Wettbewerbern als überdurchschnittlich einschätzen.

Im Gegensatz zu den reaktiven Berichterstattungstypen veröffentlichen die proaktiven Unternehmen Umweltinformationen nicht auf unmittelbaren Druck, sondern weil sie darin eine Marktchance sehen. Die Firma Hipp will mit ihren Umweltberichten „ein Feld belegen, bevor es andere tun." Eine offene Berichterstattung festigt die Vorreiterrolle des Babynahrungsherstellers und unterstützt die Marktpositionierung als Anbieter von Spitzenqualität aus biologisch-organischem Anbau. Die Offenheit in der Berichterstattung wird aber nicht allein durch die Kompatibilität zur Wettbewerbsstrategie erzeugt, sondern auch durch die Umweltschutzleistung des Unternehmens: Der Anteil von Rohstoffen aus „Bio-Anbau" beträgt bei Hipp fast 70%. Das Unternehmen steht dabei weit vor seinen Wettbewerbern. Außerdem kann Hipp in puncto genmanipulierte Lebensmittel sehr offen berichten, denn die Firma verarbeitet diese nicht und lehnt dies bis auf weiteres auch strikt ab.

Freiwillige Umweltberichterstattung ist leistungsorientiert

Es überrascht nicht, daß sich Unternehmen nach außen von ihrer besten Seite zeigen wollen. Dies gilt auch für die Umweltschutzaktivitäten und die Umweltschutzleistung. Auch die Fälle Hoechst und Hipp bestätigen, daß es sich bei einer freiwilligen Umweltberichterstattung nicht um die neutrale Unterrichtung externer Anspruchsgruppen handelt, sondern vorrangig um die interessengeleitete Darstellung der eigenen Umweltschutzleistungen. Insofern stellt die Umweltberichterstattung eine typische Form der Öffentlichkeitsarbeit dar, die sich zwar deutlich von der Werbung unterscheidet, aber eben auch interessengeleitet ist.[210]

Die Fallanalysen zeigen allerdings auch, daß sich verschiedene Formen der Umweltberichterstattung hinsichtlich ihrer Leistungsorientierung unterscheiden. Während z.B. bei Hoechst die Umweltberichte in erster Linie der Leistungsdarstellung dienen, sind die Fachgespräche mit lokalen Umweltgruppen oder -politikern im Rahmen von Genehmigungsverfahren vorrangig problemorientiert. „Wenn es um konkrete Problemfragen geht, dann reden wir mit den Leuten direkt", sagt Dr. Thomas Stuhlfauth aus der Umweltabteilung von Hoechst. Freiwillige Umweltberichte werden kaum zur Thematisierung problematischer oder konfliktbeladener Umweltfragen genutzt. Kontroverse Auseinandersetzungen oder die Diskussion über einzelne Umwelt- und Gesundheitsrisiken bleiben in erster Linie der persönlichen Kommunikation mit den Anspruchsgruppen und anderen Formen der politischen Auseinandersetzung vorbehalten.

Das weitgehende Fehlen konfliktbeladener Themen ändert allerdings nichts an der Tatsache, daß Umweltberichte durch ihre Daten und Fakten zu weniger kontroversen Umweltfragen einen Beitrag zur Sensibilisierung in Umweltfragen beitragen. Diese sensibilisierende Wirkung erzielen Umweltberichte in erster Linie bei den Mitarbeiter der berichterstattenden Unternehmen.

Förderung des Dialogs mit Meinungsführern und „Spezialisten"

Aus den Befragungergebnissen im ersten Teil der Untersuchung konnte geschlossen werden, daß die Umweltberichterstattung zwar die Kommunikation mit Meinungsführern und „Spezialisten" anregt, aber diejenige mit der breiten Öffentlichkeit und den Konsumenten weitgehend unberührt läßt. Durch die Fallanalysen wird dies weitgehend bestätigt, wobei hier zwischen den beiden untersuchten Unternehmen wie folgt zu differenzieren ist:

---

210 Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 138.

Im Falle der Firma Hipp stellen die Umweltberichte das zentrale Instrument der Umweltberichterstattung dar. Diese richten sich vorrangig an Meinungsbildner und Fachleute und fördern hier in spürbarer Weise die Kommunikation mit diesen Gruppen. Auf die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit und mit den Konsumenten wirken sie nur gering.

Bei Hoechst kommen eine Vielzahl verschiedener Formen der Umweltberichterstattung zum Einsatz.[211] Diese eignen sich in unterschiedlicher Weise zur die Kommunikation mit den externen Anspruchsgruppen.[212] Die zentralen Umweltpublikationen des Hoechst-Konzerns, der „Progress-Report Umwelt, Sicherheit, Gesundheit" sowie das Umweltmagazin „Change", haben in Hinblick auf die Förderung des Dialogs mit der Öffentlichkeit unterschiedliche Aufgaben. Der Progress Report stellt die datenbezogene, quantitative Berichterstattung dar und richtet sich in erster Linie an Multiplikatoren. Hier registriert Hoechst seit einigen Jahren ein abnehmendes Interesse. Aus diesem Grunde wurde die quantitative Berichterstattung durch die eher qualitative Darstellungsform des Umweltmagazins „Change" ergänzt. Dieses richtet sich an ein breiteres Publikum und geht über eine reine Multiplikatorenkommunikation hinaus. Die Reaktionen auf das Umweltmagazin waren sehr umfangreich. Durch den Einsatz beider Formen der Umweltberichterstattung bleibt die Förderung des Dialogs bei Hoechst nicht auf Multiplikatoren beschränkt.

Während die Umweltberichterstattung bei beiden Unternehmen auf direkte Weise die Kommunikation mit einzelnen Anspruchsgruppen fördert, ist die Wirkung auf die Kooperation mit Kunden und Lieferanten indirekter Natur. Mit der Umweltberichterstattung wird Offenheit und Kooperationsbereitschaft gezeigt und werden Anregungen für einen Ausbau der Zusammenarbeit gegeben. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen führt allerdings nicht notwendigerweise direkt zu neuen Kooperationsprojekten.

---

211 Vgl. Abbildung 33.

212 Vgl. Abbildung 36.

5. FAZIT

Die Untersuchung hat bestätigt, daß eine aktive Umweltberichterstattung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in vielfältiger Hinsicht stärkt. Dabei hat die Berichterstattung nicht nur positiven Einfluß auf die Beziehungen zur Öffentlichkeit, sondern trägt auch zur Profilierung und zu mehr Transparenz am Markt bei. Außerdem fördert sie in deutlicher Weise die Qualität des Managements und des Umweltcontrolling und erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Der hohe Nutzen der Umweltberichterstattung wird durch die Tatsache unterstrichen, daß 95% der befragten Unternehmen auch weiterhin Umweltberichte und Umwelterklärungen veröffentlichen wollen. Nur 1% der befragten Unternehmen wollen dies nicht mehr tun. 4% machen dazu keine Angaben. Dieses Ergebnis unterstützt die Prognose, daß sich die Umweltberichterstattung von Unternehmen in den kommenden Jahren weiter ausbreiten wird.

Umweltberichterstattung fördert den Dialog mit Meinungsführern

Aus Sicht der Unternehmen besteht einer der Hauptwirkungen der Umweltberichterstattung in der Förderung des Dialoges mit Meinungsführern aus Umweltverbänden, Medien, Politik, Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Gruppen. 66% der Befragten sind der Meinung, daß dies für ihr Unternehmen zutrifft. Daß Umweltberichte und Umwelterklärungen besonders den Dialog mit Multiplikatoren wie Journalisten, Führungskräften oder Professoren und mit Umweltfachleuten aus Verbänden und anderen Unternehmen fördern, zeigen die Fallanalysen bei den Firmen Hoechst und Hipp.

Umweltberichterstattung verbessert das Umweltcontrolling

Nach Angaben der befragten Unternehmen besteht ein sehr hoher Nutzen der Umweltberichterstattung in der Verbesserung der verfügbaren Daten sowie der Planung und Erfolgskontrolle im Umweltschutz. Durch die Tatsache, daß mit der Umweltberichterstattung eine Veröffentlichung von Daten und Informationen stattfindet, werden diese systematischer und vollständiger gesammelt, aufbereitet und bewertet. Die Berichterstattung gibt hier wichtige Impulse zur Aufdeckung von Daten- und Bewertungslücken und trägt auf die Weise zur kontinuierlichen Verbesserung der Umweltschutzleistung bei. Eine öffentliche Berichterstattung fördert also die Management- und Controllingqualität des Unternehmens.

Umweltberichterstattung fördert den Stellenwert des Umweltschutzes bei der Geschäftsführung

60% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu: „Durch den Umweltbericht und dem damit verbundenen öffentlichen Bekenntnis zum Umweltschutz hat dieser einen höheren Stellenwert bei der Geschäftsführung bekommen." Die Umweltberichterstattung erhöht also den Grad an Verbindlichkeit und die Selbstverpflichtung im Umweltschutz. Durch den öffentlichen Charakter der Berichterstattung ist diese zwangsläufig (auch) „Chefsache". Die Notwendigkeit für die Geschäftsführung, sich mit den Umweltbelastungen und Umweltschutzleistungen des Unternehmens auseinanderzusetzen, wird damit erhöht. Damit ist eine Sensibilisierung in Umweltfragen verbunden.

Umweltberichterstattung verbessert das Verhältnis zu Behörden

Für 37% der befragten Unternehmen hat sich durch die Umweltberichterstattung das Verhältnis zu Behörden spürbar verbessert. Offensichtlich trägt eine Umweltberichterstattung, die über einzelne gesetzliche Vorschriften und Umweltmedien hinausgeht, für Behörden zu einem besseren Überblick über die Umweltfragen eines Unternehmens oder Standortes bei. Auch dürfte die durch den Aufbau von Umweltmanagementsystemen verbesserte Einhaltung umweltrechtlicher Vorschriften zu einem höheren Vertrauen bei den Behörden führen.

Umweltberichterstattung ist nicht für alle Unternehmen gleich wettbewerbsrelevant

Die Untersuchung zeigt auch, daß Umweltberichterstattung nicht für alle Unternehmen und Branchen gleichermaßen wettbewerbsrelevant ist. Eine hohe Relevanz hat die Veröffentlichung von Umweltinformationen beispielsweise in der chemischen Industrie, die in der Öffentlichkeit mit einem schlechten Umweltimage zu kämpfen hat, oder im Ernährungsgewerbe, wo die Kunden in den vergangenen Jahren in Umwelt- und Gesundheitsfragen zunehmend sensibler geworden sind. Dagegen ist die Wettbewerbsrelevanz einer aktiven Umweltberichterstattung beispielsweise im Maschinenbau deutlich geringer.

Die Wettbewerbsrelevanz der Umweltberichterstattung bestimmt deren Qualität

Die Befragung und Fallanalysen stützen die Annahme, daß die Wettbewerbsrelevanz der Umweltberichterstattung deren Qualität bestimmt. Der Grad an Wahrheitstreue und Offenheit in der Berichterstattung hängen demnach wesentlich von vier Faktoren ab:

1. Den Informationsansprüchen, die vom Markt, von der Öffentlichkeit oder von der Politik an das Unternehmen gestellt werden und damit dem „Zwang zur Offenheit".

2. Der Wettbewerbsstrategie bzw. der Wettbewerbskompatibilität einer offenen Berichterstattung.
3. Der Umweltschutzleistung im Vergleich zu Wettbewerbern und zu gesetzlichen Vorschriften sowie hinsichtlich der Konfliktbeladenheit betrieblicher Umweltfragen.
4. Einer Unternehmenskultur, die einen offenen und selbstkritischen Umgang mit Umweltinformationen fördert.

Die Qualität der Berichterstattung ergibt sich aus dem Zusammenwirken dieser vier Faktoren.

Freiwillige Umweltberichterstattung ist leistungsorientiert

Es überrascht nicht, daß sich Unternehmen nach außen von ihrer besten Seite zeigen wollen. Dies gilt auch für die Umweltschutzaktivitäten und die Umweltschutzleistung. Bei einer freiwilligen Umweltberichterstattung handelt es sich nicht um die neutrale Unterrichtung externer Anspruchsgruppen, sondern um die interessengeleitete Darstellung der eigenen Umweltschutzleistungen. Insofern stellt die Umweltberichterstattung eine typische Form der Öffentlichkeitsarbeit dar, die sich zwar deutlich von der Werbung unterscheidet, aber eben doch eindeutig interessengeleitet ist.

Die Unternehmen wollen mit Daten und Fakten glaubwürdig über die Umweltschutzaktivitäten und -leistungen berichten, um damit ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, ihre Absatzchancen am Markt zu erhöhen oder den Dialog und die Zusammenarbeit in Umweltfragen zu fördern. Für die außenstehenden Gruppen stehen dagegen andere Nutzenaspekte im Vordergrund. Ihnen liegt nicht die Imageverbesserung oder ein steigender Absatz am Herzen, sie wünschen Transparenz und ein wahrheitsgemäßes Bild der Umweltsituation. Dieses muß auch die ökologischen Schwachstellen und Problemfragen eines Unternehmens wiedergeben. Während also die Unternehmen eine „leistungsorientierte" Umweltberichterstattung betreiben, ist ein Großteil der externen Anspruchsgrupppen an einer „problemorientierten" Darstellung interessiert.

Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Umweltschutzleistung

50% der Unternehmen sind der Auffassung, daß sie durch die Umweltberichterstattung in puncto Umweltschutzleistung besser mit ihren Wettbewerbern vergleichbar geworden sind. Durch die Veröffentlichung von Umweltdaten werden die Grundlagen für mehr Transparenz und eine bessere Vergleichbarkeit geschaffen.

Die bisherigen Umweltberichte und Umwelterklärungen sind zunächst aber nur ein erster Schritt in diese Richtung, denn bislang fehlen ausreichend konkrete Standards, die eine Vergleichbarkeit gewährleisten würden. Dies wird nicht nur von Umweltverbänden, sondern auch vom Handel kritisiert. Große Handelsunternehmen wie Tengelmann erwägen, in der Zukunft Umweltberichte zu Vergleichen zwischen Lieferanten heranzuziehen. Auch die Vorgaben für die Umwelterklärung des EG-Öko-Audit-Systems sind zu allgemein gehalten, als daß eine tatsächliche Vergleichbarkeit gegeben wäre. Hier bedarf es also einer dringenden Konkretisierung der Veröffentlichungserfordernisse und der Vereinheitlichung von Daten- und Bewertungsstandards. Normungsbemühungen zur Umweltschutzleistungsbewertung bestehen bereits auf DIN und ISO-Ebene.

Umweltberichterstattung ist wettbewerbspolitisch bedeutsam

Daß die Umweltberichterstattung bislang auf vielfältige Weise die Wettbewerbsfähigkeit der berichtenden Unternehmen gefördert hat, ist wettbewerbspolitisch in doppelter Hinsicht bedeutsam. Zum einen wird durch die Berichterstattung nicht nur die Position im nationalen, sondern auch im internationalen Wettbewerb gestärkt. Zum zweiten trägt die Veröffentlichung betrieblicher Umweltinformationen zu mehr Markttransparenz und zur Dynamisierung von Marktprozessen bei.

Ein verbessertes Image, eine Profilierung am Markt oder eine höhere Mitarbeitermotivation tragen auch zur Stärkung deutscher Unternehmen gegenüber der internationalen Konkurrenz bei. Die Umweltberichterstattung führt zu einer Verbesserung des Dialoges und damit zu mehr Kundenähe. Außerdem verbessert sie die Rahmenbedingungen für Kooperationen und gibt Impulse für Optimierungen entlang der Wertschöpfungskette. Eine verbesserte Darstellung der Umweltschutzleistung eines Unternehmens trägt gerade auch in Märkten für hochwertige Güter zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern bei. Die Untersuchung zeigt, daß ein verstärkter Informationsfluß und eine erhöhte Transparenz in Umweltschutzfragen für die Erlangung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden kann.

Mit der Umweltberichterstattung wird die Beurteilung der Umweltschutzleistung von Unternehmen in marktliche Prozesse eingeführt. Die Berichterstattung generiert neue Informationstatbestände und neue Informationsflüsse. Auf diese Weise können Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette aufgedeckt und innovative Lösungen gefördert werden. Umweltschutzkriterien und neue Informationen verändern den Selektionsmechanismus am Markt. Dieser kommt bislang aber nur eingeschränkt zum Tragen, da fehlende Standards die Aussagekraft der Berichterstattung und die Vergleichbarkeit der Umweltschutzleistung noch

erheblich einschränken. Der Rechtsrahmen für einen funktionierenden Wettbewerb der unternehmerischen Leistungen, der auch die Umweltschutzleistung einbezieht, ist derzeit nicht gegeben. Hier besteht umwelt- wie wettbewerbspolitischer Handlungsbedarf.

LITERATUR

Adamer, M.; Kaindl, G.: **Erfolgsgeheimnisse** von Markt- und Weltmarktführern, Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes, München, 1994.

Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt (Hg.): **Handbuch Umweltkostenrechnung**, München, 1996.

Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt (Hg.): **Handbuch Umweltcontrolling**, München, 1995.

Baerns, B. (Hg.): **PR-Erfolgskontrolle**, Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit, Verfahren, Strategien, Beispiele, Frankfurt/M., 1995.

Bernhard, U.: **Vorschußlorbeer**, in: Handelsblatt vom 8./9.11.96, S. 14.

Bortz, J.; Döring, N.: **Forschungsmethoden** und Evaluation, 2. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Berlin, Heidelberg, 1995.

Clausen, J.: Ökodesign - **Umweltschutz beginnt bei der Produktidee**, in: Fichter, K. (Hg.): Die EG-Öko-Audit-Verordnung, Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem, München, Wien, 1995, S. 201 - 217.

Clausen, J.; Fichter, K.: **Vorstudie** zum Projekt Umweltberichterstattung, Berlin, Osnabrück, 1993.

Clausen, J.; Fichter, K.: **Umweltbericht - Umwelterklärung**, Praxis glaubwürdiger Kommunikation von Unternehmen, München, Wien, 1996.

Clausen, J.; Fichter, K.: **Die Qualität von Umweltberichten**: Ranking 1995, Bewertung und Vergleich von 97 Umweltberichten und Umwelterklärungen deutscher Unternehmen, Berlin, 1996.

Company Reporting Ltd.: Corporate Environmental **Reporting in the UK**, Edinburgh, 1996.

Derieth, A.: **Unternehmenskommunikation**, Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen, 1995.

Deutsches Institut für Normung (DIN): **Normenentwurf DIN 33922 „Leitfaden: Umweltberichte für die Öffentlichkeit**", Berlin 1996.

DTTI, Deloitte Touche Thomatsu International: **Coming Clean**, Corporate Environmental Reporting, London, 1993.

Dyllick, T.: **Management der Umweltbeziehungen** - öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden, 1989.

Dyllick, T.: **Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit** von Unternehmen, Den Zusammenhang verstehen, analysieren und gestalten, in: Fichter, K.; Clausen, J. (Hg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen, Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements aus Japan, USA, Brasilien, Kanada und acht europäischen Ländern, Berlin, Heidelberg, 1997 (erscheint im Herbst 1997).

Fichter, K.: **Umweltkommunikation** als wechselseitiges Lernen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, in: IÖW/VÖW-Informationsdienst Nr. 3-4/94, Berlin, 1994, S. 16 und 17.

Fichter, K.; Clausen, J.: Wissenschaftlicher Endbericht zum **Projekt Umweltberichterstattung**, Berlin, Osnabrück, 1994.

Fichter, K.; Clausen, J. (Hg.): **Schritte zum nachhaltigen Unternehmen**, Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements aus Japan, USA, Brasilien, Kanada und acht europäischen Ländern, Berlin, Heidelberg, 1997 (erscheint im Herbst 1997).

Fichter, K.; Loew, T.; Seidel, E.: **Betriebliche Umweltkostenrechnung, Methoden und praxisgerechte Weiterentwicklung**, Heidelberg, Berlin, 1997.

Fischer, D.; Kühling, B., Pfriem, R.; Schwarzer, C.: **Kommunikation** zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Voraussetzungen angemessern Umweltberichterstattung von Unternehmen, Oldenburg, 1993.

Fronek, R.; Uecker, P.: **Umweltrechnungslegung** - Jahresabschluß - Social Accounting, in: Vogl, J.; Heigl, A.; Schäfer, K. (Hg.): Handbuch des Umweltschutzes, 3. Aufl., München, 1992.

future e.V. - Umweltinitiative von Unternehme(r)n, Büro Nord: Auswertung der Umfrage: **Welchen Nutzen bringen Umweltberichte** und Umwelterklärungen wirklich?, Bargstedt, 1997.

Gärtner, E.: **Zwischen grüner Wiese und Metropolis**, in: Nusch, F. (Hg.): Change - Das Umweltmagazin von Hoechst, Ausgabe 1996, Frankfurt, S. 44 - 48.

Hipp KG (Hg.): **Hipp Umweltbericht und Umwelterklärung** 1994, Paffenhofen/Ilm, 1995.

Hipp KG (Hg.): **Hipp Umweltbericht 1995**, Pfaffenhofen/Ilm, 1996.

Hipp KG (Hg.): **Hipp-Unternehmenssteckbrief**, Pfaffenhofen/Ilm, Stand: November 1996.

Hoechst AG Unternehmenskommunikation (Hg.): **Bericht über das Geschäftsjahr 1995**, Zahlen und Fakten zum Hoechst Konzern, Frankfurt am Main, 1996.

IRRC, Investor Responsibility Research Center: **Environmental Reporting** and Third Party Statements, Washington D.C., 1996.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG: **Umweltberichterstattung** in Deutschland, eine empirische Untersuchung, Hamburg, 1996.

KPMG Management Consulting AB: **International Survey** of Environmental Reporting, Stochholm, Summary Paper presented at press conference September 10th, 1996.

Lingenthal, R.: **Grüner Kurs für die Chemie**, in: Die Wochenpost vom 05.12.96, S. 8 -10.

Lethmathe, P.; Schwarz, E.J.; Steven, M.: **Umweltberichterstattung**: Nutzen, Kosten und Entwicklungsperspektiven, Teil II: Ergebnisse einer Expertenbefragung, Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Produktion und Logistik Nr. 8, Universität Gesamthochschule Essen, September 1996.

Merten, K.: **Begriff und Funktion von Public Relations**, in: PR-Magazin, 23. Jg., Heft 11, 1992, S. 35-46.

o.V.: **Hipp und Schlecker einig**, in: Lebensmittelzeitung vom 08.05.95, S. 1.

o.V.: **Hipp steigert Erlöse**, in: Lebensmittelzeitung vom 22.12.95, S. 12.

o.V.: **Hipp will mit Bio-Konzept wachsen**, in: Lebensmittelzeitung vom 15.03.96, S. 14.

o.V.: **Durch Bio-Ausrichtung will Hipp den Markt machen**, in: Lebensmittelzeitung vom 22.11.96, S. 16.

Peemöller, V.H.; Zwingel, T.: **Ökologische Aspekte im Jahresabschluß**, Bilanzierung, Bilanzpolitik und Bilanzanalyse, Düsseldorf, 1995.

Piel, E.: **Wie Deutsche und Amerikaner über Chemie denken**, in: Nusch, F. (Hg.): Change, Das Umweltmagazin von Hoechst, Frankfurt, 1996, S. 21.

Porter, M. E., **Competitive Strategy** - Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, 1980.

Schlitt, P.: **Machtspiel mit Nuancen**, in: Lebensmittelzeitung vom 12.05.95, S. 2.

Schönefeld, L.: **Krisenkommunikation** in der Bewährung, in: Rolke, L.; Rosema, B.; Avenarius, H. (Hg.): Unternehmen in der ökologischen Diskussion, Umweltkommunikation auf dem Prüfstand, Opladen, 1994, S. 207 - 230.

Schönefeld, L.: **Dialogorientierte Unternehmenskommunikation** im lokalen Umfeld, Das Beispiel Hoechst, in: Bentele,G.; Steinmann, H.; Zerfaß, A. (Hg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin, 1996, S. XXX.

Schwedes, R., u.a.: **EMAS-Umwelterklärungen** - Wie Unternehmen die Öffentlichkeit über Ihre Aktivitäten im Umweltschutz informieren, Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik, Bd. 10, Kassel, 1996.

Schuhmacher, I.: **Anspruchsgruppen** und ihre Anforderungen an Umweltberichte, IÖW-Schriftenreihe 103/96, Berlin, 1996.

Steinle, C., Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V.: Erfolgreich Überlegen, **Erfolgsfaktoren** und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt a.M., 1996.

Trommsdorff, V.: **Erfolgsfaktorenforschung**, Produktinnovation und Schnittstelle Marekting - F&E, Diskussionspapier 143 der Wirtschaftswissenschaftlichen Dokumentation der Technischen Universität Berlin, Berlin, 1990.

UNEP, United Nations Environmental Programme (ed.): **Engaging Stakeholders**: How Stakeholders Use Environmental Reports, Paris, 1996.

Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hg.): **Chemiewirtschaft in Zahlen**, Ausgabe 1995 und 1996, Frankfurt am Main, 1995 bzw. 1996.

Vongehr, U.: **Gerangel rund ums Baby**, in: Lebensmittelzeitung vom 03.02.95, S. 54.

Watzlawick, P., u.a.: **Menschliche Kommunikation**, Formen, Störungen, Paradoxien, 4. unv. Aufl., Bern, 1974.

ANHANG

FRAGEBOGEN „UMWELTBERICHTERSTATTUNG“ (BUNDESWEITE BEFRAGUNG)

Fragebogen „Umweltberichterstattung“

IÖW-Befragung im Auftrag des hessischen Wirtschaftsministeriums

Ihre Angaben zu den folgenden Fragen werden vom IÖW vertraulich behandelt und dienen lediglich statistischen Zwecken. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in anonymisierter Form veröffentlicht und lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen zu. Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Herrn Thomas Loew: Tel. 030/884 594-17.
Bitte schicken Sie den Fragebogen **bis 1. Oktober 1996** zurück. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!!

Zurück an:
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH
z. H. Herrn Thomas Loew
Giesebrechtstr. 13
10629 Berlin

Fax: 030/882 54 39
(Bitte auch Rückseiten faxen)

A. Allgemeine Angaben

Firma/Standort: ..... Mitarbeiterzahl (ca.): .....

Branche: ..... Ansprechpartner/in für Rückfragen: .....

Abteilung: ..... Telefon: .....

B. Umweltinformationen im Geschäftsbericht

B.1 Wir veröffentlichten jährlich einen Geschäftsbericht: ☐ ja ☐ nein (dann gleich weiter mit C.)

B.2 Im Geschäftsbericht informieren wir auch über Umweltschutzfragen des Unternehmens:

☐ nein ☐ wird allgemein erwähnt (z.B. Grundsätze im Umweltschutz)

☐ es werden konkrete Daten (z.B. Energieverbrauch, Abfallmengen) und Fakten im Fließtext oder auf weniger als einer Seite genannt

☐ es werden konkrete Daten und Fakten in einem eigenständigen Abschnitt/Kapitel mit einer ganzen Seite oder mehr präsentiert. Wir tun dies seit ..... (Jahr)

B.3 Im Geschäftsbericht wird auf den Umweltbericht/-erklärung hingewiesen: ☐ ja ☐ nein

C. Allg. Angaben zu Umweltbericht - Umwelterklärung

Im Rahmen dieser Befragung wird unter einer **„Umwelterklärung“** eine nach der EG-Öko-Audit-Verordnung *validierte* Umwelterklärung verstanden. Unter **„Umweltbericht“** wird ein Bericht für die Öffentlichkeit verstanden, der unter anderem wesentliche Umweltaspekte einer Organisation beschreibt, umweltrelevante Zahlenangaben (Rohstoffverbrauch, Luftemissionen usw.) macht und sich auf einen *Berichtszeitraum* bezieht. Unter **„Umweltbroschüren“** werden dagegen umweltbezogene Publikationen eines Unternehmens verstanden, die diesen Anforderungen nicht entsprechen (z.B. Werbe- oder Imagebroschüren).

C.1 Wir haben bereits veröffentlicht: ☐ Umwelterklärung ☐ Umweltbericht ☐ Umweltbroschüre

in Vorbereitung sind: ☐ Umwelterklärung ☐ Umweltbericht

C.2 Vorbemerkung: Sofern Sie bislang lediglich eine Umweltbroschüre veröffentlicht haben, beziehen Sie die im folgenden für einen „Umweltbericht" gestellten Fragen bitte auf Ihre Umweltbroschüre:

Umweltbericht	**Umwelterklärung** (validiert nach EG-VO)
Unser erster Umweltbericht wurde veröffentlicht: ..... (Jahr)	Wir verfügen über: ☐ Umwelterklärung für einen Standort ☐ Umwelterklärungen für ..... (Anzahl) Standorte
Wieviele Umweltberichte haben Sie bislang veröffentlicht:	
Wie hoch war die Druckauflage Ihres letzten Umweltberichtes:	Wie hoch war die Druckauflage der Umwelterklärung/en: ..... (ggf. durchschnittlich je Standort)
Wieviele Exemplare sind seit Erscheinen im ...../..... (Monat/Jahr) verteilt worden:	Wieviele Exemplare sind seit Erscheinen im ...../..... (Monat/Jahr) verteilt worden:.....

C.3 Bitte geben Sie ungefähr an, wieviele davon an die folgenden Gruppen verteilt wurden: (**Stückzahl oder** in **Prozent** der verteilten Exemplare). Die Angaben ☐ sind geschätzt ☐ wurden genau erfaßt

Umweltbericht		**Umwelterklärung** (validiert nach EG-VO)	
..... Mitarbeiter/innen	..... Öffentlichkeit am Standort/Nachbarn	..... Mitarbeiter/innen	..... Öffentlichkeit am Standort/Nachbarn
..... Kunden	..... Kapitaleigner, Banken, Versicherungen	..... Kunden	..... Kapitaleigner, Banken, Versicherungen
..... Lieferanten	..... (Hoch-) Schulen, Student/innen	..... Lieferanten	..... (Hoch-) Schulen, Student/innen
..... Presse/Medien	..... Behörden	..... Presse/Medien	..... Behörden
.....Umwelt-/ Verbraucherverbände	..... Sonstige:	.....Umwelt-/ Verbraucherverbände	..... Sonstige: ....

C.4 Bitte geben Sie an, welche der folgenden Gruppen Sie in erster Linie mit Ihrem Umweltbericht bzw. Ihrer Umwelterklärung ansprechen möchten (Sofern sich die Hauptzielgruppen für Umweltbericht und Umwelterklärung unterscheiden, machen Sie dies bitte deutlich.):

☐ alle Zielgruppen gleichermaßen
☐ Mitarbeiter/innen
☐ Kunden
☐ Lieferanten
☐ Presse/Medien
☐ Umwelt-/Verbraucherverbände
☐ Öffentlichkeit am Standort/Nachbarn
☐ Forschungsinstitute /Consultants
☐ (Hoch-) Schulen, Student/innen
☐ Behörden
☐ Kapitaleigner, Banken, Versicherungen
☐ Sonstige: .....

C.5 Welche dieser Gruppen ist für Sie am wichtigsten?

1. _____ 2. _____ 3. _____

C.6 An welchen Vorbildern, Leitfäden oder Vorschriften haben Sie sich bei der Erstellung Ihres Umweltberichtes bzw. Ihrer Umwelterklärung orientiert?

☐ an anderen Umweltberichten/-erklärungen
☐ future/IÖW-Leitfaden Umweltberichte ... etc.
☐ DIN-Normenentwurf „Umweltberichte für die Öffentlichkeit"
☐ an keinen
☐ an der EG-Öko-Audit-Verordnung
☐ Branchen-Leitfaden (z.B. vom VCI)
☐ IÖW/future Ranking der Umweltberichte
☐ an sonstigen: .....

C.7 Wieviele Anfragen und Rückmeldungen hat Ihr Unternehmen aufgrund des aktuellen Umweltberichtes / Umwelterklärung von Kunden, Presse, Mitarbeiter usw. ungefähr erhalten: ..... (Gesamtzahl), und von welcher der o.g. Gruppen haben sie die meisten Anfragen/Rückmeldungen?

.....

C.8 Werden Sie auch weiterhin Umweltberichte/Umwelterklärungen veröffentlichen?

☐ nein

☐ ja, und zwar:

Umweltbericht: ☐ jährlich ☐ zweijährlich ☐ dreijährlich ☐ sonstige: .....

Umwelterklärung: ☐ jährlich ☐ zweijährlich ☐ dreijährlich

C.9 Wie wird sich Ihrer meiner Meinung nach das Interesse an einem Umweltbericht/Umwelterklärung bei Ihren Hauptzielgruppen in den kommenden Jahren entwickeln?

☐ wird stark zunehmen ☐ wird zunehmen ☐ wird so bleiben wie es ist ☐ wird eher abnehmen

D. Aufwand

D.1 Wie groß war der Aufwand zur Erstellung des Umweltberichtes/Umwelterklärung? Bitte geben Sie **nur** die Arbeitstage bzw. Kosten an, die unmittelbar für die Erstellung des Berichtes notwendig waren. Mit anderen Worten, rechnen Sie bitte den Aufwand für die grundlegende Datensammlung (Abfalldaten, Energieverbrauch usw.) oder den Aufbau eines Umweltmanagementsystems usw. **nicht** dazu!!! Ungefähre Angaben und Schätzungen genügen! Machen Sie bitte Einzelangaben (je Zeile) oder geben Sie den Gesamtaufwand an. Diese - wie alle anderen Angaben - werden vertraulich behandelt.

	Unternehmesinterner Aufwand: **in Arbeitstagen**	Vergabe von Aufträgen an Externe: **in DM**
Erstellung planen, koordinieren, organisieren		
Vorliegende Informationen für Umweltbericht zusammenstellen, aufbereiten und Texte schreiben		
Redaktionelle und graphische Überarbeitung		
Druckkosten (ca.)		
Sonstiges:		
Gesamtaufwand:		

E. Nutzen und Wirkung

E.1 Auf welche Weise haben Sie bislang etwas über die Wirkung und den Nutzen Ihres Umweltberichtes bzw. der Umwelterklärung/en erfahren?

☐ Bislang haben wir nichts Konkretes über die Wirkung/Nutzen erfahren.

☐ Wir haben etwas Konkretes erfahren und zwar:

Unternehmensintern

☐ direkte Reaktionen von Mitarbeitern (Flurgespräche, Anrufe etc.)

☐ Mitteilungen von Vorgesetzten

☐ durch eine Befragung der Mitarbeiter

☐ Sonstiges: .....

Extern

☐ Rückantwortkarten, aus dem Umw.bericht

☐ Anrufe, Briefe von Lesern des Berichtes

☐ Werksbesuche

☐ Presse, Medienberichte

☐ Befragung der Zielgruppen

☐ Vorträge/Tagungen

☐ Sonstiges: .....

E.2 Sind Sie der Meinung, daß sich die Wirkung und der Nutzen eines Umweltberichtes/ Umwelterklärung abschätzen lassen? ☐ ja ☐ ungefähr ☐ kaum ☐ nein

E.3 Bitte nennen Sie in einigen Stichworten ein konkretes Beispiel für den Nutzen Ihres Umweltberichtes/Umwelterklärung:

.....

.....

E.4 Was ist aus Ihrer Sicht der größte Nutzen einer Umweltberichterstattung? (Stichworte genügen)

1. .....

2. ..... 3. .....

E.5 Welchen Nutzen hatte Ihre Umweltberichterstattung bislang? Sie haben im folgenden die Möglichkeit einer abgestuften Antwort, von „Trifft voll zu" (=4) bis „Trifft nicht zu" (= 0). Wenn Sie zu einer Aussage keinerlei Anhaltspunkte haben bzw. keine Abschätzung vornehmen können, kreuzen Sie bitte „Weiß nicht" (=?) an. Wenn im folgenden von „Umweltbericht" die Rede ist, sind damit auch Umwelterklärungen gemeint.

	Trifft voll zu 4	3	2	1	Trifft nicht zu 0	Weiß nicht ?
a) Durch den Umweltbericht wurden **Kooperationen** mit unseren **Lieferanten** angeregt oder gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Die **Zusammenarbeit** mit unseren **Kunden** wurde durch die Umweltberichterstattung verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Durch den Umweltbericht identifizieren sich unsere **Mitarbeiter/innen** jetzt mehr mit dem Unternehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Die Umweltberichterstattung hat unser Verhältnis zu den **Behörden** spürbar verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Für unsere Mitarbeiter und die Öffentlichkeit ist unsere **Umweltschutzleistung** jetzt besser zu erkennen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Durch die Umweltberichterstattung wurde eine **Profilierung am Markt** unterstützt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) Durch die Rückmeldungen auf den Umweltbericht haben wir mehr über die Ansichten und Anforderungen unserer **Kunden** erfahren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) Durch den Umweltbericht und dem damit verbundenen öffentlichen Bekenntnis zum Umweltschutz hat dieser einen höheren Stellenwert bei der **Geschäftsführung** erlangt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i) Wir sind jetzt in puncto Umweltschutzleistung gegenüber unseren Mitbewerbern **besser vergleichbar**.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j) Durch die Umweltberichterstattung sind wir für **Kapitalanleger** und Anteilseigner attraktiver geworden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k) Der **Dialog** mit unseren **Kunden** und/oder **Lieferanten** hat sich durch die Umweltberichterstattung verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l) Der **Dialog** mit Meinungsführern und Multiplikatoren (z.B. Umweltexperten, Presse usw.) wurde gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
m) Die Umweltberichterstattung hat unser **Image bei Bewerber/innen** und Nachwuchskräften verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
n) Durch den Umweltbericht anderer Unternehmen wurden wir auf uns betreffende **Umweltrisiken** oder **Problemlösungen im Umweltschutz** aufmerksam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
o) Unser Umweltbericht hat **im Unternehmen** eine **Auseinandersetzung** mit einem bestimmten Umweltproblem ausgelöst oder gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
p) Unser Umweltbericht hat **in der Branche** *oder der* Öffentlichkeit die **Auseinandersetzung** mit einem bestimmten Umweltproblem oder einer Problemlösung (z.B. intelligentes Verpackungskonzept) ausgelöst oder gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
q) Die **Glaubwürdigkeit** bei unseren Zielgruppen ist durch die Umweltberichterstattung gestiegen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
r) Unser **Image** hat sich durch die Umweltberichterstattung verbessert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
s) Unsere Zielgruppen vertrauen unserem Engagement und unserer **Kompetenz** im Umweltschutz jetzt mehr.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sie haben es geschafft!!! Vielen Dank für Ihre Mühe! Bitten senden Sie den ausgefüllten Fragebogen gleich heute noch an das IÖW zurück - per Brief oder Fax (Rückseiten nicht vergessen)!!!

KRITERIEN FÜR DIE ZUORDNUNG ZU BERICHTERSTATTUNGSTYPEN

Für die Zuordnung eines Unternehmens zum Berichterstattungstyp wurden die folgenden Kriterien zugrundegelegt:

Berichterstattungstyp „Konzernkommunikation"

- Großunternehmen mit 6 000 und mehr Beschäftigten aus Branchen, die in der allgemeinen Öffentlichkeit nicht als stark umweltbelastend wahrgenommen werden; dies sind alle Wirtschaftszweige mit Ausnahme der chemischen Industrie, der Gewinnung von Erdöl, der Mineralölverarbeitung, der Metallerzeugung (Stahlindustrie etc.) sowie Zementwerke und Kern- und Großkraftwerke.

Berichterstattungstyp „Öko-Marketing"

- Unternehmen mit unter 6 000 Beschäftigten aus Branchen, die in der Öffentlichkeit *nicht* mit Akzeptanzproblemen in Umweltfragen zu kämpfen haben; dies sind alle Wirtschaftszweige mit Ausnahme der chemischen Industrie, der Gewinnung von Erdöl, der Mineralölverarbeitung, der Metallerzeugung (Stahlindustrie etc.) sowie Zementwerke und Kern- und Großkraftwerke
- Zusätzlich ist die Auflage des Umweltberichtes oder Umwelterklärung hoch, dies bedeutet bei Unternehmen bis 499 Beschäftigen eine Mindestauflage von 1 000 Exemplaren, bei Unternehmen bis 999 Beschäftigten eine Mindestauflage von 2 000 Exemplaren, bei Unternehmen bis 1 999 Beschäftigten eine Mindestauflage von 3 000 Exemplaren und bei Unternehmen mit 2 000 - 6 000 Beschäftigten eine Mindestauflage von 4 000 Exemplaren.

Berichterstattungstyp „Öko-Nischen-Pionier"

- Kleinunternehmen mit unter 200 Beschäftigten, bei denen „Ökologie" ein wesentlicher Teil der Geschäftsidee und der Produktpalette ist.
- Unternehmen, die in einem begrenzten „Öko"-Marktsegment tätig sind und sich in ihrer bisherigen Außendarstellung als Pionier in Sachen Umweltschutz hervorgetan haben.

Berichterstattungstyp „Imageprobleme"

- Unternehmen aus den Branchen chemische Industrie, Gewinnung von Erdöl, Mineralölverarbeitung und Metallerzeugung (Stahlindustrie etc.), sofern es sich nicht um „Öko-Nischen-Pioniere" handelt, da diese nicht mit Imageproblemen zu kämpfen haben; bei zwei Unternehmen der chemischen Industrie handelt es sich um „Öko-Nischen-Pioniere";

neben den genannten Branchen wurden dem Berichterstattungstyp „Imageprobleme" auch Zementwerke sowie Kern- und Großkraftwerke zugerechnet.

Umweltcontrolling

- Unternehmen, die unabhängig vom EG-Öko-Audit-System eine betriebliche Ökobilanzierung vorgenommen bzw. ein Umweltcontrolling aufgebaut und dies in einem eigenständigen Umweltbericht veröffentlicht haben.
- Hauptzielgruppe der Umweltberichterstattung sind die eigenen Mitarbeiter.

Bericherstattungstyp „EMAS-Teilnahme"

- Unternehmen und Standorte, die bislang keinen Umweltbericht, sondern lediglich *eine* Umwelterklärung veröffentlicht haben und
- bei denen die Auflage der Umwelterklärung sehr gering ist, d.h. unter 200 Exemplaren liegt oder unter 0,5 Exemplaren pro Mitarbeiter (Auflage dividiert durch die Mitarbeiterzahl)

INTERVIEWPARTNERINNEN FALLANALYSE HOECHST

Vorstand

- Dr. Ernst Schadow, für Umwelt- und Sicherheitsfragen zuständiges Vorstandsmitglied des Hoechst-Konzerns

Konzernabteilung Unternehmenskommunikation

- Carsten Henschel, Referat Technik und Umwelt, Werke,
- Dr. Thomas Quinn, Leiter Publikationen-Service,
- Ludwig Schönefeld, Leiter des Referats Technik und Umwelt, Werke (bis Januar 1997).

Abteilung Umwelt Sonderaufgaben

- Dr. Thomas Stuhlfauth,
- Gilles Zuberbuhler, Datensammlung und -aufbereitung Progress Report.

Personalabteilung

- Herr Puschner, Stellvertretender Leiter der Personalabteilung im Werk Höchst.

Betriebsrat

- Herr Pawlowski, Mitglied des Betriebsrates, Werk Höchst.

Nachbarn, Bürgerinitiativen

- Gudrun Dänekamp-Becker, Sprecherin der „Mütterinitiative", Frankfurt-Schwanheim,
- Dr. Rudolf Hartleib, Moderator des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn, Frankfurt,
- Thomas Schlimme, Sprecher der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler un Maagucker", Frankfurt-Griesheim.

Medien

- Edgar Gärtner, freier Umweltjournalist, Frankfurt,
- Florian Schwinn, Umweltjournalist beim Hessischen Rundfunk, Frankfurt.

Politik, Umweltverbände

- Manfred Krautter, Greenpeace, Hamburg, zuständig für Fragen der Chlorchemie,
- Rosemarie Oswald, Sprecherin der Ratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen im Frankfurter Stadtrat.

FRAGEBOGEN FÜR DIE MITARBEITERBEFRAGUNG IM WERK HÖCHST

Mitarbeiterbefragung Umweltkommunikation

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

im Auftrag des hessischen Wirtschaftsministeriums führt das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin derzeit eine Untersuchung in mehreren deutschen Unternehmen zum Thema „Betriebliche Umweltkommunikation" durch. Dabei soll unter anderem ermittelt werden, welchen Nutzen eine unternehmensinterne Umweltkommunikation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat.
Dazu interessiert uns Ihre Meinung!!!

Bitte nehmen Sie sich drei Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen. Ihre Angaben erfolgen anonym. Sollten Sie Fragen haben, wenden Sie sich bitte an Herrn Henschel, Hoechst AG, Unternehmeskommunikation, Tel. 069.305-4292.

Ich arbeite... (bitte ankreuzen) ☐ in einer Beteiligungsgesellschaft:_____
☐ im Corporate Center ☐ in einer Service-Einheit ☐ im Geschäftsbereich:_____
☐ Sonstiges:_____ ☐ Ich befinde mich in der Ausbildung

Welche der folgenden Hoechst-Informationen kennen Sie?
(Bitte in jeder Zeile nur ein Kästchen ankreuzen)

	Habe ich gelesen	Habe nur darin geblättert	Habe ich von gehört	Ist mir nicht bekannt
Hoechst-aktuell	☐[1]	☐[2]	☐	☐
Hoechst-Persönlich	☐[1]	☐[2]	☐	☐
Hoechst Geschäftsbericht 1995	☐	☐	☐	☐
Progress Report 1996 „Umwelt, Sicherheit, Gesundheit"	☐	☐	☐	☐
Progress Report 1996 auf CD-ROM	☐	☐	☐	☐
change Das Umweltmagazin von Hoechst 1996	☐	☐	☐	☐
FUTURE - Das Hoechst-Magazin	☐	☐	☐	☐

[1] Lese ich regelmäßig [2] Lese ich selten

Wünschen Sie ein weitergehenderes Informationsangebot zum Thema Umweltschutz bei Hoechst?
☐ nein ☐ ja, und zwar durch (Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachangaben sind möglich):
☐ meinen Vorgesetzten ☐ Aushänge ☐ Umweltbericht / Progress Report
☐ „Hoechst-Persönlich" ☐ Computer/Intranet ☐ Schulungen
☐ Umweltbericht auf CD-ROM ☐ Geschäftsbericht ☐ Führungskräfte-/Spezialisteninfos

Das Informationsangebot zum Thema Umweltschutz bei Hoechst ist... (bitte zutreffendes ankreuzen)
☐ stark verbesserungsbedürftig ☐ leicht verbesserungsbedürftig ☐ ausreichend ☐ gut

Kommentar:_____

Inwieweit können Sie der folgenden Aussage zustimmen: „Meine Identifikation mit Hoechst bzw. der Beteiligungsgesellschaft hängt davon ab, ob sich das Unternehmen konsequent und glaubwürdig für den Umweltschutz einsetzt."

☐ Trifft voll zu ☐ Trifft weitgehend zu ☐ Trifft nur sehr eingeschränkt zu ☐ Trifft nicht zu

Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens! Bitte leiten Sie den **Fragebogen heute noch per Werkspost weiter an Herrn Henschel**, Hoechst-Unternehmenskommunikation, Gebäude F 821.

ERGEBNISSE DER MITARBEITERBEFRAGUNG IM WERK HÖCHST

Auswertung: Hoechst: Stichprobenumfang : n = 87

Ich arbeite...		
Bereich	**Anz.**	**%**
Beteiligungsgesellschaft	10	11,5
Corpoate Center	8	9,2
Service Einheit	48	55,2
Geschäftsbereich	12	13,8
Sonstige	5	5,7
keine Angaben	4	4,6
Summe:	87	100

Welche der folgenden Hoechst-Informationen kennen Sie?

Wertung	Hoechst aktuell		Hoechst persönlich		Geschäftsbericht		Progress Report 96	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
3: Habe ich gelesen	80	92,0	69	79,3	44	50,6	22	25,3
2: Habe ich nur geblättert	6	6,9	15	17,2	31	35,6	17	19,5
1: Habe davon gehört	0	0,0	1	1,1	10	11,5	10	11,5
0: ist mir nicht bekannt	0	0,0	0	0,0	0	0,0	34	39,1
9: keine Angaben	1	1,1	2	2,3	2	2,3	4	4,6
Summe	87	100	87	100	87	100,0	87	100,0

Wertung	Progress auf CD		Umweltmagazin „Change“		FUTURE-Magazin	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
3: Habe ich gelesen	14	16,1	38	43,7	41	47,1
2: Habe ich nur geblättert	8	9,2	23	26,4	27	31,0
1: Habe davon gehört	22	25,3	10	11,5	11	12,6
0: ist mir nicht bekannt	38	43,7	15	17,2	8	9,2
9: keine Angaben	5	5,7	1	1,1	0	0,0
Summe	87	100,0	87	100,0	87	100,0

Das Informationsangbot von Hoechst ist...

Wertung	Anz.	%
5: stark verbesserungsbed	12	13,8
4: leicht verbesserungsbed	31	35,6
3: ausreichend	29	33,3
2:gut	13	14,9
9: keine Angaben	2	2,3
Summe:	87	100,0

Inwieweit können Sie der folgenden Aussage zustimmen: "Meine Identifikation..."

Wertung	Anz.	%
3: trifft voll zu	24	27,6
2: trifft weitgehend zu	44	50,6
1: tr. sehr eingeschränkt zu	15	17,2
0: trifft nicht zu	1	1,1
9: keine Angaben	3	3,4
Summe:	87	100,0

Wünschen Sie ein weitergehendes Informationsangebot ...?

Antwort	Anz.	%
1: ja	66	75,9
2: nein	20	23,0
9: keine Ang.	1	1,1
Summe:	87	100

Falls ja: Welche Informationen ?

Ab hier n=66 !!!!

	Anz.(ja)	% von n=66
Vorgesetzte	11	16,7
Hoechst persönlich	25	37,9
Umweltbericht auf CD-ROM	9	13,6
Aushänge	23	34,8
Computer/Internet	29	43,9
Geschäftsbericht	7	10,6
Umweltbericht/ Progress Report	19	28,8
Schulungen	11	16,7
Führungskräfte-/Spezialinfos	16	24,2

INTERVIEWPARTNER FALLANALYSE HIPP

Geschäftsführung

- Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter.

Marketing

- Reiner Tafferner, Marketingdirektor.

Personal

- Herr Roder, Personalleiter.

Warenwirtschaft, Einkauf

- Uwe-Rainer Tornier, Direktion Warenwirtschaft.

Umweltschutz

- Bernhard Hanf, Umweltkoordintor.

Großkunden der Firma Hipp

- Thomas Mehl, Umweltbeauftragter der Unternehmensgruppe Tengelmann, Mühlheim/Ruhr,
- Dr. Klaus Veit, Projektleiter Umwelt in der Umweltabteilung der Rewe-Zentral AG, Köln,
- Herr Schwarze, Einkäufer bei der Rewe-Zentral AG, zuständig für den Einkauf von Babynahrung, Köln,
- Herr Stiedle, Einkäufer bei der Firma Müller-Drogeriemarkt, zuständig für den Einkauf von Babynahrung,
- Winfried Filzek, Einkaufsleiter für Drogeriewaren bei der Firma Schlecker, Ehingen.

Publikationen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

Das IÖW veröffentlicht die Ergebnisse seiner Forschungstätigkeit in einer Schriftenreihe, in Diskussionspapieren sowie in Broschüren und Büchern. Des Weiteren ist das IÖW Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die allvierteljährlich im oekom-Verlag erscheint, und veröffentlicht den IÖW-Newsletter, der regelmäßig per Email über Neuigkeiten aus dem Institut informiert.

Schriftenreihe/Diskussionspapiere

Seit 1985, als das IÖW mit seiner ersten Schriftenreihe „Auswege aus dem industriellen Wachstumsdilemma“ suchte, veröffentlicht das Institut im Eigenverlag seine Forschungstätigkeit in Schriftenreihen. Sie sind direkt beim IÖW zu bestellen und auch online als PDF-Dateien verfügbar. Neben den Schriftenreihen veröffentlicht das IÖW seine Forschungsergebnisse in Diskussionspapieren – 1990 wurde im ersten Papier „Die volkswirtschaftliche Theorie der Firma“ diskutiert. Auch die Diskussionspapiere können direkt über das IÖW bezogen werden. Informationen unter *www.ioew.de/schriftenreihe_diskussionspapiere*.

Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“

Ausgabe 2/2010

Das IÖW gibt gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) das Journal „Ökologisches Wirtschaften“ heraus, das in vier Ausgaben pro Jahr im oekom-Verlag erscheint. Das interdisziplinäre Magazin stellt neue Forschungsansätze in Beziehung zu praktischen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft. Im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt die Zeitschrift neue Ideen für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften vor. Zusätzlich bietet „Ökologisches Wirtschaften online“ als Open Access Portal Zugang zu allen Fachartikeln seit der Gründung der Zeitschrift 1986. In diesem reichen Wissensfundus können Sie über 1.000 Artikeln durchsuchen und herunterladen. Die Ausgaben der letzten zwei Jahre stehen exklusiv für Abonnent/innen zur Verfügung. Abonnement unter: *www.oekom.de*.

IÖW-Newsletter

Der IÖW-Newsletter informiert rund vier Mal im Jahr über Neuigkeiten aus dem Institut. Stets über Projektergebnisse und Veröffentlichungen informiert sowie die aktuellen Termine im Blick – Abonnement des Newsletters unter *www.ioew.de/service/newsletter*.

Weitere Informationen erhalten Sie unter *www.ioew.de* oder Sie kontaktieren die

IÖW-Geschäftsstelle Berlin
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: +49 30-884 594-0
Fax: +49 30-882 54 39
Email: *vertrieb(at)ioew.de*

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GESCHÄFTSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de