

Gesellschaftliche Verantwortung von Wasserwirtschaftsunternehmen

Marlen Arnold und Thomas Pieper

1 Einführung

Glaubwürdigkeit ist eine Frage der Verlässlichkeit und der Konstanz bzw. positiven Wiederholung (Lautenschläger 2010). Reputation, Glaubwürdigkeit und Stetigkeit in qualitativ hochwertigen unternehmerischen Aktivitäten reduzieren das Risiko von Informationsasymmetrien und geben Sicherheit im Handeln. Innovationskraft und Kommunikationsfähigkeit beeinflussen dabei das Reputationsniveau essentiell. Glaubwürdigkeit gewinnt bei Wasserversorgungsunternehmen (WVU) eine zentrale Bedeutung, da noch vorhandene monopolistische Strukturen keine Alternativen bei der Auswahl des Versorgungsunternehmens zulassen. Die besondere Herausforderung, Corporate Social Responsibility (CSR) glaubwürdig zu positionieren und sichtbar zu machen, liegt darin, dass die siedlungswasserwirtschaftliche Infrastruktur in hohem Maße pfadabhängig ist (Loske/Schaeffer 2005). Das System ist auf Massendurchsatz und Verbrauchswachstum angelegt und lässt sich an veränderte Rahmenbedingungen nur bedingt anpassen. Die sich verändernden Randbedingungen erzeugen vor diesem Hintergrund erhebliche Unsicherheiten bei den handelnden Akteuren. Durch die Kopplung von Energiebedarf und qualitativ-hochwertiger Wasseraufbereitung und -entsorgung gilt es für die Wasserunternehmen, strategische Optionen bereit zu halten, um auf die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung reagieren und soziale Verantwortung wahrnehmen zu können (Arnold 2007; Pieper 2008).

Die zentrale Aufgabe ist in der notwendigen Anpassung an die veränderten Gegebenheiten bzw. in der Strategieentwicklung für einen nachhaltigen Ressourcenschutz und eine effiziente Ressourcennutzung zu sehen (Kluge 2005). In Deutschland konnten in den letzten beiden Jahr-

zehnten beachtliche Innovationen im Bereich alternativer Wasserver- und -entsorgungstechnologien entwickelt werden. Sie wurden bisher allerdings ausschließlich in wenigen, kleinskaligen Modellprojekten umgesetzt (Hiessl 2001; fbr 2002). Die Wasserwirtschaft reagiert häufig mit Kosteneffizienzstrategien auf die obigen Herausforderungen (Walter et al. 2009; Zschille et al. 2009). Als Konsequenz aus den Nachhaltigkeitsanforderungen an die bundesdeutschen WVU existieren in verschiedenen Unternehmen der Wasserversorgungswirtschaft Ansätze unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements, die jedoch keinesfalls als flächendeckend bezeichnet werden können (Mayer-Spohn 2004). Mayer-Spohn konnte bei einzelnen Unternehmen Defizite in der Bewertung von Kosten und Nutzen von Managementsystemen aufzeigen – insbesondere bei Unternehmen die nicht direkt im Wettbewerbsdruck stehen, sondern über eine Monopolstellung im Markt verfügen (Mayer-Spohn 2004, 51 ff.). Die Öko-Effizienz kommunaler Wasserinfrastrukturen ist hier von fundamentaler Bedeutung (Felmeden et al. 2010). Lux et al. (2005) betonen die Evidenz ökologischer und sozialer Unternehmensverantwortung zur Unterstützung des Transformationsmanagements in der Wasserwirtschaft (Lux et al. 2005, 77 ff.).

Mit der ISO 26000 Norm wird definiert, was gesellschaftliche Verantwortung bedeutet und wie CSR in die Unternehmen implementiert werden kann (ISO 26000 2010). In der vorliegenden Studie werden 65 deutsche WVU, die für die deutsche Wasserwirtschaft repräsentativ sind, hinsichtlich ihrer Managementinstrumente und ihres CSR-Beitrages untersucht. Dabei geht es um die Frage, wie glaubwürdig und sichtbar die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung darstellen.

Als Kriterien für den CSR-Bereich werden die sieben Kernthemen der ISO 26000 herangezogen: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Die Analyse der aktiven Integration von Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung erfolgte, indem der Einsatz folgender Managementkonzepte erfasst wurde: Nachhaltigkeitsberichte, Balanced Scorecard (BSC), ISO 17025, EMAS II, ISO 9001, ISO 14001, Technisches Sicherheitsmanagement (TSM).

In Kapitel 2 werden die Merkmale und Nachhaltigkeitsdefizite der Wasserwirtschaft dargelegt, in Kapitel 3 steht das nachhaltige Wassermanagement im Vordergrund. Im vierten Kapitel ist das empirische De-

sign dargelegt. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse präsentiert, die anschließend in Kapitel 6 diskutiert werden. Das Fazit wird im siebten Kapitel gezogen.

2 *Merkmale und Nachhaltigkeitsdefizite der Wasserwirtschaft*

Eine verantwortliche und nachhaltige Nutzung der Ressource Wasser stellt vor dem Hintergrund ökonomischer und demografischer Veränderungen eine große gesellschaftliche Herausforderung dar (Donner 2005). Die Wasserversorgung weist die Merkmale eines natürlichen Monopols auf (Ewers et al. 2001, 37 ff.; Wackerbauer 2008, 3): Aufgrund von Größen- und Dichtevorteilen und subadditiver Kostenfunktionen kann ein Unternehmen einen Markt kostengünstiger versorgen als jede größere Zahl von Unternehmen (Scheele 2006, 12). Im Zuge der Liberalisierung und Privatisierung von Netzindustrien werden die technisch-ökonomischen Strukturen differenziert betrachtet (Teichert 2000; UBA 2000, 2001; Ewers et al. 2001; Niehues 2001). Darüber hinaus ist die Wasserbranche durch unterschiedliche Strukturen der Unternehmen gekennzeichnet: So gibt es einerseits reine Versorgungs- und andererseits Mehrspartenunternehmen bzw. Stadtwerke. Es gibt privatwirtschaftliche, kommunale und gemischte Rechtsformen (Loske/Schaeffer 2005). Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Organisationsformen gibt es seit Jahrzehnten in der Wasserversorgung (BDEW 2011). Laut dem Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) waren in 2011 in Deutschland 6.211 Betriebe und Unternehmen in der Wasserversorgung tätig (BDEW 2011). Je nach Betrachtung der Unternehmensanzahl und des Wasseraufkommens weisen privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Unternehmen unterschiedliche Anteile auf: Mit Blick auf die Unternehmensanzahl lassen sich 56 % den öffentlich-rechtlichen Institutionen zuordnen, der Anteil der privatrechtlichen liegt bei 44 %. In Bezug auf das Wasseraufkommen weisen die privatrechtlichen Unternehmen einen Anteil von 64 %, die öffentlich-rechtlichen einen Anteil von 36 % auf.

Die heutige kommunale Wasserwirtschaft beruht auf einem über lange Zeiträume gewachsenen zentralen System von Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsanlagen und -netzen (Kluge/Libbe 2006). Es galt bislang die Regel, dass die Zentralität und Einheitlichkeit der Systeme

bei mittleren bis hohen Siedlungsdichten entscheidende technische und ökonomische Vorteile gegenüber de- oder semizentralen Systemen besitzen (Donner 2005; Zschille et al. 2009). Durch den stetigen Netzausbau und den Anschluss immer weiterer Nutzer konnten sich die ökonomisch-technischen Vorteile (economies of scale, economies of scope, economies of reach) besonders gut entfalten. Auf dieser Basis hat sich das System über viele Jahrzehnte ausgeweitet, ohne dass hierbei ökonomische und technische Anwendungsgrenzen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung und des Klimawandels erkannt und kritisch bewertet wurden.

Die Rahmenbedingungen im Wassersektor verändern sich zum Teil dramatisch und werden sich auf künftige Konzeptionen und Auslegungen der Infrastruktur mehr oder weniger direkt auswirken (Merkel 2008; Felmeden et al. 2010). Das Ausmaß möglicher Veränderungen in der Wasserwirtschaft wird durch einen Blick auf die strukturell in Teilen ähnliche Energiewirtschaft deutlich. Die hier 1998 eingeführte Marktliberalisierung zielt auf mehr Wettbewerb in der Branche. Energiekonzerne und größere Energieversorgungsunternehmen können zum einen eine große Hebelwirkung auf die Diffusion erneuerbarer Energien entfalten (Diversifizierung des Energieportfolios und Ausbau des Anteils erneuerbarer Energien im Strom-Mix). Zum anderen erlangen kommunale Netzwerke und Kooperationen im Energiesektor (dezentrale Energieversorgungsnetze) im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung immer mehr Bedeutung, da auf lokale Wertschöpfungsprozesse gesetzt wird.

Das gemessen an seinen gesellschaftlichen und verteilungspolitischen Zielvorstellungen sowie den erreichten Umwelt- und Hygienestandards erfolgreiche Infrastrukturmodell steht vor zentralen Herausforderungen, die im Folgenden nur cursorisch aufgezeigt werden sollen:

- Abnehmende Bevölkerungszahlen und sinkende spezifische Wasserbedarfe der Haushalte und der Gewerbebetriebe (Koziol et al. 2006, 45 ff.; Lux/Hummel 2007; Hummel 2008; UBA 2010, 75 f.)
- Preisspirale zwischen steigenden Wasserpreisen, Abwassergebühren und sinkendem Verbrauch („Fixkostenfalle“) (Koziol et al. 2006, 8)
- Neue Anforderungen an die Ressourcen-Regulation, insbesondere im Hinblick auf Fragen der Kostendeckung bzw. der ökonomischen Effizienz (EU-Wasserrahmenrichtlinie, Kluge 2005, 14 ff.)

- Verknappung von natürlichen Ressourcen und Anstieg der Preise für Energie und Rohstoffe (Kemfert/Müller 2007; BMU 2009a, 2009b)
- Klimawandel mit seinen globalen und regionalen Auswirkungen auf die Wasserwirtschaft (Howard et al. 2010; LUBW et al. 2010; Charlton/Arnell 2011; Committee on Climate Change 2011, 47 ff.)
- Kosten der Anpassung an den Klimawandel (Gebhardt et al. 2011)
- Veränderter energiepolitischer Rahmen aufgrund von Zielvorgaben und rechtlichen Entwicklungen auf europäischer und nationaler Ebene (Jänicke/Zieschank 2008)

Vor dem Hintergrund all dieser Herausforderungen ist es notwendig, sowohl die spezifische Funktionalität weiterhin zu gewährleisten, als auch den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen gerecht zu werden und die Transformation ökologisch und sozial verträglich zu gestalten. Besonders in schrumpfenden oder auch schnell wachsenden Regionen gilt es, innovative Ver- und Entsorgungsstrategien bzw. -konzepte zu entwickeln und zu implementieren (Bieker 2009). Kommunen und ihre Wasserwirtschaftsunternehmen sind dabei gleichermaßen herausgefordert. Es mehrten sich die Hinweise auf die unzureichende Nachhaltigkeit von auf zentralen Netzstrukturen basierenden Systemen (Kärmann 2001; de Graf/van de Ven 2005; Palme et al. 2005; Scheele 2008). Ganz offenkundig sind der hohe Energie- und Ressourcenaufwand dieser Systeme, die hohe Pfadabhängigkeit und die mangelnde Adaptionfähigkeit der Systeme (Kluge/Libbe 2006).

In der Wasserindustrie stehen die Unternehmen aufgrund der netzgebundenen Strukturen und der vielfältigen Anforderungen verschiedener Finanzierungsstrukturen besonderen CSR-Herausforderungen gegenüber. Zum einen sind sie durch die Ressource Wasser in zahlreiche regionale Netzwerke eingebunden. Zum anderen geben sie Qualität und Service den Abnehmern vor. Vertrauen und Glaubwürdigkeit spielen daher eine herausragende Rolle. Die Unternehmen der Wasserver- und Abwasserentsorgungswirtschaft standen auf Grund der Strukturdebatte um ihre Dienstleistungen als fundamentaler Bestandteil der Daseinsvorsorge in den letzten 10 bis 15 Jahren zunehmend unter ökonomischem Druck (durch z. B. Deregulierung, Liberalisierung, Privatisierung etc.) (Kluge et al. 2003; Rothenberger 2003). Hierbei zeigte sich, dass nicht alle Ziele einer nachhaltigen und verantwortlichen Wasserwirtschaft erreicht wer-

den konnten (Zschille et al. 2009). Insbesondere die Notwendigkeit von innovativen, systemorientierten Ansätzen der Ressourcenökonomie (Stoffstrommanagement, Ökobilanzierung, ökologieorientierte Beschaffungsstrategien und -management etc.) wurden nur unzureichend aufgegriffen (Pieper 2008). Hierunter fallen auch Emissionskontrollen der Versorgungs- und Entsorgungssysteme, die nicht nur im Kontext der Klima- und CSR-Debatte evident sind. Ein Paradigmenwechsel von der Kosteneffizienz hin zur Ökoeffizienz der Dienstleistungen erscheint in diesem Kontext als unerlässlich. Die Versorgungsunternehmen der Wasserbranche können durch nachhaltiges Wirtschaften hier strukturpolitisch agieren und einen entscheidenden Beitrag zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Wasserver- und Abwasserentsorgung leisten.

3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Grundlegende Konzepte und Bedeutung für WVU

Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) und Social Responsibility (SR) sind eng miteinander verbunden, doch es gibt auch wesentliche Unterschiede (Dahlsrud 2008; Frynas 2009; Munoz-Torres et al. 2009; Arnold 2011). Nachhaltigkeit ist ein Grundprinzip oder eine Art zu wirtschaften, bei der soziale und ökologische Aspekte auf lange Sicht integriert werden.

CSR kann als ein Konzept beschrieben werden, nach dem Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange sowie die Interaktionen mit Stakeholdern in ihre Unternehmenstätigkeiten integrieren (Carroll 2008). Sozial verantwortlich handeln bedeutet nicht nur, die gesetzlichen Erwartungen zu erfüllen, sondern über die Gesetzeskonformität hinaus tätig zu werden (Europäische Kommission 2001). CSR-Aktivitäten können sich auf verschiedene Phänomene beziehen; vor allem sozial-ökologische Fragen werden adressiert. „Dabei erstrecken sich die Handlungsfelder von CSR über den gesamten Wertschöpfungsprozess und beziehen alle Unternehmensbereiche ein“ (Walter 2010).

CR wird breiter gefasst und integriert vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte und Unternehmensethik oder Corporate Governance im Speziellen (Beltratti 2005). Unternehmen nutzen CR aus mehreren Gründen, z. B. zur Verbesserung ihres Images und ihres Umgangs mit Risiken

oder zur Stärkung der Zusammenarbeit mit Stakeholdern. CR richtet sich primär auf grundlegende Herausforderungen der vorherrschenden Geschäftsmodelle, beim Umsetzen nachhaltiger bzw. sozial-ökologischer Anforderungen in Unternehmen (Carbonaro 2007; Sandberg/Lederer 2011).

SR spricht nicht nur unternehmerische Aktivitäten, sondern soziale, ökologische und ökonomische Standards, Prinzipien und Muster aller Arten von Organisationen an (Dahlsrud 2008; Frynas 2009). Walter (2010, 33) bezeichnet es so:

„Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung hat auch etwas damit zu tun, inwieweit Unternehmen überhaupt die Kompetenz und den Willen haben, auf gesellschaftliche Fragen zu antworten.“

Im weiteren Verlauf des Artikels steht das CSR-Konzept im Vordergrund. Walter (2010) definiert zentrale Fragen, die ein Unternehmen mit Blick auf CSR beantworten sollte:

- Welcher Teil der gesellschaftlichen Gesamtverantwortung des Unternehmens wird von wem im Unternehmen getragen?
- Wie entsteht daraus eine geteilte Idee von Unternehmensverantwortung?
- Wie lässt sich unternehmerische Verantwortung in modernen Gesellschaften fassen und wie ist deren Entwicklung?
- Sind Unternehmen im Sinne der Verantwortlichkeit rechenschaftspflichtig – wem gegenüber, wofür?
- Welche Anforderungen kann die Gesellschaft aus Vernunftgründen an die Unternehmen richten?
- Welche Ansprüche sind bereits real?
- Inwiefern haben kulturelle Unterschiede eine Auswirkung auf die Wahrnehmung von Verantwortung? Wie lässt sich diesen begegnen?
- Inwiefern ist unternehmerische Verantwortung begrenzt? Wo sind die Grenzen, die Folgen eigenen Handelns abzusehen?

Ziel bei der Entwicklung der ISO 26000 Norm war es daher, sowohl vorhandene Standards zusammenzuführen als auch Empfehlungen für alle Organisationsformen hinsichtlich der Implementierung und Realisierung

zu geben (ISO 26000 2010). Die ISO 26000 Norm löst die grundlegenden Fragen hinsichtlich der Verortung von Verantwortung im unternehmerischen Kernbereich oder im unternehmerischen Aktivitätsbereich nicht abschließend (Porter/Kramer 2006), spricht sich jedoch klar für gesellschaftlich verantwortliches Verhalten im Kerngeschäft aus (ISO 26000 2010, Abschnitte 3.3.4, Zeilen 401-405 und 5.1, Zeilen 610-615).

Die Norm positioniert sich dahingehend klar, dass CSR-Engagement und gesellschaftlich verantwortliches Verhalten im Kerngeschäft nicht durch philanthropische Aktivitäten (wie sie im CSR-Bereich weit verbreitet sind) zu ersetzen sind. In Summe gibt sie eine Anleitung, wie die Glaubwürdigkeit von sozial-ökologischen Aktivitäten erhöht werden kann. Trotz dieser Anleitung weist Walter (2010) darauf hin, dass viele Unternehmen sich dem Thema CSR erst gar nicht annehmen, um die Gefahr, des Greenwashings beschuldigt zu werden, zu vermeiden.

Um CSR sichtbar zu gestalten und um Systemveränderungen zu realisieren, müssen ökonomische, ökologische und soziale Wertschöpfungsprozesse integriert gemanagt werden. Nur so kann ein messbarer Beitrag zur Steigerung der Öko- und Sozioeffizienz im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen generiert werden. Der Hauptfokus einer nachhaltigkeitsbezogenen Veränderung sollte sich jedoch nicht ausschließlich am Endprodukt einer Unternehmung orientieren, sondern vielmehr die gesamte Wertschöpfungskette im Blick haben und positive Effekte für Unternehmen und Gesellschaft hervorbringen.

Das Umweltmanagement der Unternehmen ist herausgefordert, ökologische Werttreiber zu identifizieren und in das strategische Management zu integrieren (Günther 2008). Die Einflussmechanismen von Umwelt- und Sozialaspekten auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dürfen nicht unterschätzt werden, da Umwelt- und Sozialthemen sowohl einen marktlichen als auch außermärklichen Charakter haben, deren Wirkungsweise sich über marktbezogene, gesellschaftliche sowie politische Prozesse auf den Unternehmenserfolg auswirken (Schaltegger/Wagner 2006).

In diesem Kontext fungieren Ökologie und Ökonomie als Werttreiber sozialer Nachhaltigkeit. Unternehmen sind hier besonders gefordert, indem sie ein sozial-ökologisches Problemverständnis entwickeln und strukturpolitisch agieren, Akteure und Stakeholder des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements identifizieren und in ihr operatives

und strategisches Management integrieren. Schneidewind (2004, 109) verweist in diesem Kontext darauf, Nachhaltigkeit nicht ausschließlich unter dem Aspekt von Einspar- und Substitutionspotenzialen interner Stoff- und Energieflüsse eines einzelnen Unternehmens zu betrachten. Vielmehr müssen auch externe Auswirkungen vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen und daran beteiligter Akteure (Lieferanten und Kunden) berücksichtigt und in den Business Case integriert werden (Dylliek/Hamschmidt 2002, 477; Steger 2006, 422 ff.).

In Tabelle 1 sind die zentralen Managementinstrumente dargestellt, mit denen sich CSR und Nachhaltigkeitsmanagement umsetzen lassen. Es geht um die Steigerung von Öko-Effektivität (beispielsweise durch den Einsatz von EMAS, ISO 14001 oder eines gezielten Energiemanagements), von Sozio-Effektivität (mittels Personalentwicklung, SA 8000 oder ISO 26000), von Öko- und Sozio-Effizienz (durch ISO 9001, ISO 17025, Energiemanagement) sowie um die Steigerung ihrer Integration (mit Hilfe von Öko-Controlling, Nachhaltigkeits-Marketing, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Sustainability Balanced Scorecard). All diese Instrumente können auch durch WVU eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die zentrale Fragestellung: Wie setzen WVU Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung in ihren Managementprozessen um und welche Unterschiede sind erkennbar? Von Interesse ist weiterhin, inwiefern soziale und ökologische Aspekte einen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsleistung bei den kommunalen Versorgern haben. Dabei ist der Einfluss von Standort, Finanzierungsform der Unternehmen und Unternehmensgröße nicht zu vernachlässigen. Ihr konkreter Einfluss wird im Weiteren untersucht.

Der Untersuchung liegen folgende Hypothesen zugrunde, die aufgrund praktischer Erfahrungen in der Wasserwirtschaft formuliert wurden:

1. Die Region hat keinen Einfluss auf Sozial- und Umweltleistungen.
2. Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker werden das Umweltmanagement und das unternehmerische Sozialmanagement ausgeprägt sein.
3. Privat finanzierte WVU werden nachhaltigkeitsbezogene Managementtools und CSR-Maßnahmen häufiger einsetzen als kommunale Unternehmen.

Tabelle 1: Relevante Managementansätze und -instrumente

Nachhaltigkeits-herausforderung	Relevante Fragestellung	Erfolgskriterium und Managementansätze/-instrumente
Ökologisch	Wie kann ein Unternehmen die durch seine Wertschöpfungsprozesse absolut verursachte Umweltbelastung reduzieren?	Steigerung der Öko-Effektivität (Ökobilanz, Stoffstrommanagement, Material- und Energieflussrechnung etc.) → Öko-Effektivität misst den Grad der absoluten Umweltverträglichkeit (ISO 14001, EMAS, Energiemanagement)
Sozial	Wie können sozial unerwünschte Auswirkungen der Unternehmensprozesse minimiert werden?	Steigerung der Sozio-Effektivität Stakeholderdialog, proaktives Sozialmanagement (SA 8000, ISO 26000), Sozialstandards bei Lieferanten (Supply Chain Management), CSR etc.
Ökonomisch	Wie können Umweltschutz und Sozialengagement kostengünstig, rentabilitäts- und unternehmenswertsteigernd umgesetzt werden?	Steigerung der Öko- und Sozio-Effizienz <u>Öko-Effizienz</u> : Verhältnis von Wertschöpfung zu ökologischer „Schad“schöpfung <u>Sozio-Effizienz</u> : Verhältnis zwischen Wertschöpfung und sozialen Schadensauswirkungen der Unternehmensprozesse (ISO 9001, ISO 17025, Energiemanagement)
Integration	Gleichzeitige Erfüllung ökologischer, sozialer und ökonomischer Ansprüche: Wie können insbesondere die sozialen und ökologischen Anforderungen in das ökonomisch ausgerichtete Management integriert werden?	Zusammenführung ökologischer, sozialer, ökonomischer sowie ökologisch-ökonomischer und sozial-ökonomischer Perspektiven der Unternehmensprozesse: Öko-Controlling, Nachhaltigkeits-Marketing, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

4 Empirisches Design

Im Zeitraum von Januar bis November 2011 wurden ausgewählte Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements (siehe Tabelle 1) und die sieben Kernthemen der ISO 26000 im Bereich CSR bei 65 WVU, die für die deutsche Wasserwirtschaft repräsentativ sind, untersucht. Bei den

Managementkonzepten und -instrumenten wurden erfasst: Umwelt-/Nachhaltigkeitsberichte (NH-Berichte), Balanced Scorecard (BSC), ISO 17025, EMAS II, ISO 9001, ISO 14001, Technisches Sicherheitsmanagement (TSM). Zu den sieben Kernelementen der ISO 26000 und ihren Unterpunkten zählen:

- Organisationsführung
- Menschenrechte (Unterpunkte: Gebührende Sorgfalt; Menschenrechte in kritischen Situationen; Mittäterschaft vermeiden; Missstände beseitigen; Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen; Bürgerliche und politische Rechte; Ökonomische, soziale und kulturelle Rechte; Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit)
- Arbeitspraktiken (Unterpunkte: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse; Arbeitsbedingungen und Sozialschutz; sozialer Dialog; Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz; menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz)
- Umwelt (Unterpunkte: Vermeidung der Umweltbelastung; Nachhaltige Nutzung von Ressourcen; Abschwächung des Klimawandels und Anpassung; Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume)
- Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken (Unterpunkte: Korruptionsbekämpfung; Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung; fairer Wettbewerb; Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern; Eigentumsrechte achten)
- Konsumentenangelegenheiten (Unterpunkte: Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverfälschte, nicht irreführende Informationen; Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten; Nachhaltiger Konsum; Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren; Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten; Sicherung der Grundversorgung; Verbraucherbildung und Sensibilisierung)
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (Unterpunkte: Einbindung der Gemeinschaft; Bildung und Kultur; Schaffen von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung; Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen; Schaffung von Wohlstand und Einkommen; Gesundheit; Investition zugunsten des Gemeinwohls)

In Anbetracht der Datenfülle und Organisationsstruktur der bundesdeutschen Wasserversorgung wurde keine umfassende Gesamtanalyse vorgenommen. Die WVU wurden nach Größe (Umsatz, Versorgungsgebiet und Populationsdichte) und Region (regionale, nationale und internationale Ausrichtung, z. B. Stadtwerke versus Konzerne) segmentiert und in privatrechtliche, kommunale und mischfinanzierte Unternehmensformen klassifiziert. Die Rechtsform lässt bei den WVU nicht auf die Finanzierungsform schließen, so dass sämtliche Beteiligungen analysiert und die WVU dann entsprechend kategorisiert wurden.

Im Sample sind Unternehmen aller 16 Bundesländer (19 Süd, 21 West, 15 Nord, 10 Ost) vertreten. 55 % stellen kommunale Unternehmen dar, 34 % lassen sich zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen zählen und 11 % zählen zu den gemischt finanzierten Unternehmen. Gemäß der Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften zur Einteilung der Unternehmensgröße hat sich im Sample folgende Verteilung ergeben: Laut angegebenen Jahresumsätzen und Beschäftigungszahlen ergeben sich ein Kleinunternehmen, neun mittlere Unternehmen und 47 Großunternehmen. 8 Unternehmen lassen sich dieser Klassifikation nicht eindeutig zuordnen, sie können jedoch im weiteren Sinne den KMUs zugerechnet werden.

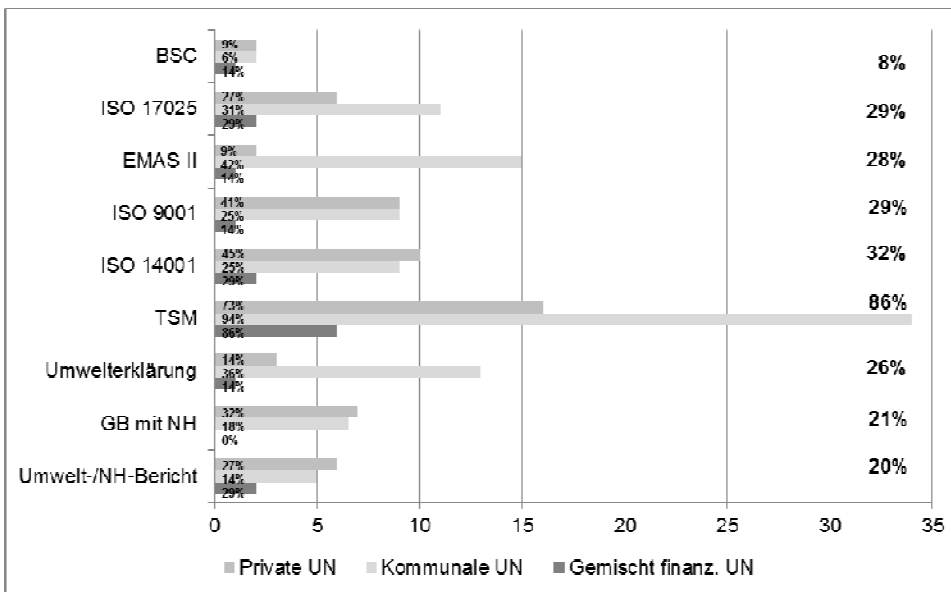
Für diese Unternehmen wurden die unternehmerischen und andere relevante Webseiten, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, pdf-Dokumente, Datenbanken (wie z. B. die des Deutschen Vereins des Gas- und Wasserfaches (DVGW) etc.) und Literaturstudien untersucht. Anhand von Kategorien (die teilweise der ISO 26000 entnommen und teilweise selbst gebildet wurden, z. B. Klima, Klimaschutz, Umwelt, Projekt, Engagement, Transparenz, Kerngeschäft, sozial etc.) wurden die Daten aufbereitet (Mayring 2002). Die entsprechenden Managementkonzepte und -instrumente sowie die CSR-Kriterien wurden auf Basis einer qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Weiterhin wurden Methoden der deskriptiven Statistik, wie Häufigkeitsverteilungen, prozentuale Anteile und Kontingenzanalyse mittels SPSS, angewendet, um etwaige Zusammenhänge zu erfassen (Bühl 2010). Die Kreuztabellen wurden anhand der Klassifikationen Region (N, S, O, W), Finanzierungsform (kommunal, privat, gemischt), Größe (EU Klassifikation) und Umsatz (EU Klassifikation) sowie anhand der jeweiligen Managementinstrumente und einzelnen CSR-Kategorien gebildet.

5 Ergebnisse

5.1 Managementansätze und -instrumente

In Abbildung 1 wird aufgezeigt, welche Managementinstrumente in den WVU, unterteilt nach der Finanzierungsform, vorkommen. Auf der waagerechten Achse ist die Anzahl der Unternehmen aufgeführt, Entlang der senkrechten Achse werden die jeweiligen Managementtools aufgeführt. Auf der rechten Seite stehen die prozentualen Verteilungen pro Managementtool in Bezug auf alle WVU; links sind die prozentualen Verteilungen des Managementtools in Bezug auf die Organisationsform abgebildet.

Abbildung 1: Implementierung von Managementansätzen und -instrumenten



Auffällig ist, dass das Technische Sicherheitsmanagement (TSM) am stärksten verbreitet ist. 94 % (34 von 36) aller kommunalen Unternehmen und 89 % aller KMU (16 von 18 WVU) setzen TSM ein. Das TSM-Zertifikat greift jedoch nur Ansätze des Umweltmanagements auf.

Lediglich 32 % der Unternehmen verfügen über ein akkreditiertes Umweltmanagementsystem nach *ISO 14001*. Ein Viertel aller kommunalen Unternehmen setzt die *ISO 14001* um, bei den privaten WVU sind es immerhin 45 %. Nur 17 % der KMU weisen die *ISO 14001* aus. EMAS II lässt sich bei lediglich 28 % aller untersuchten Unternehmen erkennen; davon 28 % der KMU und 38 % der Großunternehmen. Ein leichter Zusammenhang könnte zwischen EMAS und der Finanzierungsform eines WVU bestehen. 15 der 18 WVU, die ein EMAS Zertifikat haben, sind kommunale Versorger. Entsprechend der Kontingenzanalyse ergeben sich folgende Zusammenhangsmaße: Cramers V 0,350; Kontingenzkoeffizient 0,330 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,019.

Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte werden von 20 % der WVU öffentlich bereitgestellt (ein KMU und 12 Großunternehmen). 21 % der WVU integrieren in ihren Geschäftsbericht Nachhaltigkeitsaspekte (GB mit NH) und 26 % der Unternehmen verfügen über eine öffentlich bereitgestellte Umwelterklärung. Augenfällig ist dabei, dass bei den gemischt finanzierten Unternehmen kein Geschäftsbericht bereitgestellt wird, der Nachhaltigkeitsaspekte integriert. Dafür sind bei diesen Unternehmen mit 29 % Umwelt-/ Nachhaltigkeitsberichte am weitesten verbreitet. Auf Basis einer Mehrfachzuordnung bei den drei Kategorien Umwelt-/ Nachhaltigkeitsbericht, Geschäftsbericht mit Nachhaltigkeit und Umwelterklärung verfügen 47 % aller WVU über keine öffentlich zugängliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nur 10 % aller WVU bieten eine jeweilige Kombination von zwei Berichterstattungen an.

Bei zwei kommunalen Unternehmen, die *EMAS II* angeben, liegen keine Umwelterklärungen vor, dafür stellt ein privatwirtschaftliches WVU eine Umwelterklärung bereit, ohne auf *EMAS II* zu verweisen. Alle zehn in der Region Ost verorteten Unternehmen weisen keine Umwelterklärung auf. Dafür geben die Unternehmen in der Region West in diesem Sample überdurchschnittlich viele Umwelterklärungen an (Cramers V 0,325; Kontingenzkoeffizient 0,309 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,076).

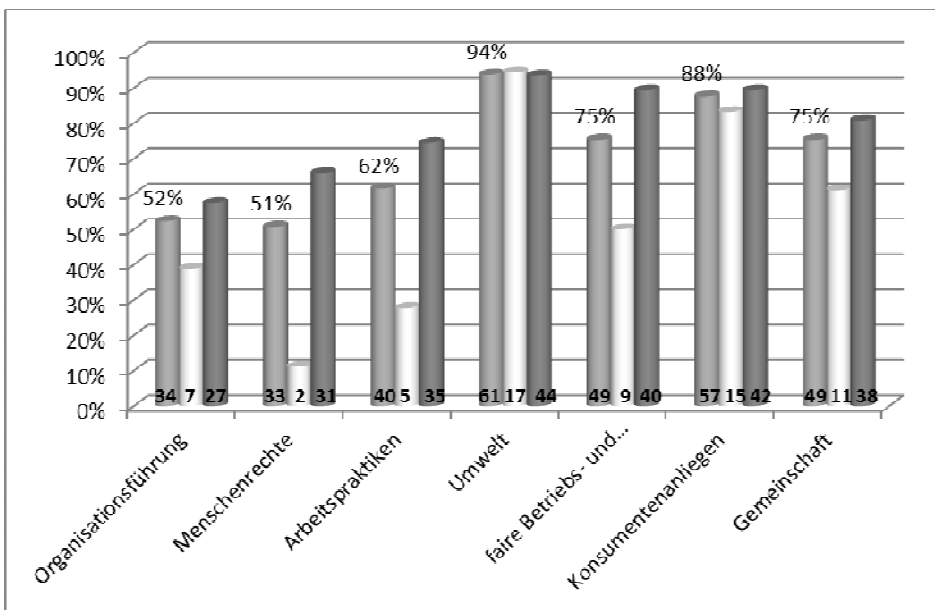
Die eher ökonomisch ausgerichteten Managementinstrumente *ISO 9001* und *ISO 17025* sind bei jeweils 29 % der WVU zu erkennen. Auch hier liegt der Anteil der KMU bei ca. 20 % und der der Großunternehmen bei ca. 30 %. Integrierte Managementinstrumente, wie die BSC, werden von lediglich 5 % der WVU (ausschließlich Großunternehmen) eingesetzt. Eine nachhaltigkeitsbezogene BSC ist bei keinem Unternehmen zu

erkennen. In Summe weisen KMUs einen leicht höheren Einsatz von TSM und Umwelterklärungen im Vergleich zu Großunternehmen auf (89 % gegenüber 83 % und 28 % zu 26 %). Bei EMAS liegen die Unternehmen beider Größenklassen mit 28 % gleich auf. Bei allen anderen Managementtools zeigt sich bei den Großunternehmen eine größere Häufigkeit.

5.2 CSR-Elemente

Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den CSR-Elementen. In Abbildung 2 ist die Verteilung der Hauptkategorien der CSR-Elemente nach ISO 26000 dargestellt.

Abbildung 2: Verteilung der CSR-Elemente



Auf Besonderheiten jeweiliger Unterelemente wird an entsprechender Stelle eingegangen. Der erste Balken der einzelnen CSR-Kategorien zeigt die Gesamtverteilung über alle WVU, der zweite und dritte Balken stellen die anteilmäßige Verteilung der KMU und Großunternehmen dar.

Die absoluten Zahlen sind ebenfalls in Abbildung 2 aufgeführt. Es ist augenfällig, dass die Kategorie *Umwelt* am stärksten ausgeprägt ist. Hier liegen KMU und Großunternehmen gleichauf. Klimaschutz, Emissionsreduktion und nachhaltige Ressourcenentwicklung nehmen jeweils eine große Bedeutung ein, während Biodiversität als vierter Unterpunkt und Naturschutz nur bei 2/3 der Unternehmen Erwähnung finden. Die KMU sind den Großunternehmen in diesem Aspekt 10 %-Punkte voraus (72 % gegenüber 62 %). Bei den drei anderen Unteraspekten weisen die Großunternehmen größere Anteile auf. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte sind gemäß der Erwartung in Bezug auf die Standorte einigermaßen gleich verteilt (Cramers V 0,214; Kontingenzkoeffizient 0,209 bei einer näherungsweisen Signifikanz von 0,352). Vergleichbares trifft auf die Geschäftsberichte mit Nachhaltigkeitsaspekten und die Umwelterklärungen zu.

Bei den CSR-Hauptkategorien und den jeweiligen Managementinstrumenten zeigt sich ein ähnliches Bild. Die Mehrheit der Nachhaltigkeitsberichte und Geschäftsberichte mit Nachhaltigkeitsaspekten liegt bei den Großunternehmen, doch die Kontingenzanalyse weist keine signifikanten Zusammenhänge aus. Zusammenhänge zwischen Größe und Managementinstrument sind in diesem Sample ebenfalls unwahrscheinlich.

Auffällig sind weiterhin die geringe Erwähnung von Organisationsführung und Menschenrechten. Bei der *Organisationsführung* sind bei Weitem nicht alle in der ISO 26000 geforderten Aspekte von den Unternehmen aufgeführt. Oftmals werden lediglich die Organisationsstruktur angegeben und noch vereinzelt Leitlinien oder Verantwortungsbereiche aufgezeigt. Wenige Unternehmen zeigen ihre formellen und informellen Governancestrukturen, wie Entscheidungsstrukturen, Werte und Normen, sehr transparent auf. Hier scheint es einen sehr leichten Zusammenhang zwischen Finanzierungsform und der Angabe von Informationen zur Organisationsstruktur zu geben. 73 % aller privat finanzierten Unternehmen stellen zum ersten CSR-Merkmal Informationen bereit (Cramers V liegt bei 0,308; Kontingenzkoeffizient 0,294 bei einer näherungsweisen Signifikanz von 0,046). Interessant ist auch der Zusammenhang zwischen CSR-Merkmal 1 und den Geschäftsberichten mit Nachhaltigkeit (Cramers V liegt bei 0,350; Kontingenzkoeffizient 0,350 bei einer näherungsweisen Signifikanz von 0,005). In der Tendenz stellen auch diejenigen Unternehmen Informationen zu Governance und Menschenrechten

bereit, die ISO 14001 zertifiziert sind (Cramers V 0,330/351; Kontingenzkoeffizient 0,314/351, näherungsweise Signifikanz von 0,008/0,005).

Wenig Transparenz ist auch bei den *Menschenrechten* zu finden. Bei diesem Aspekt findet am häufigsten (49 %) der Unteraspekt „fundamentale Prinzipien und Arbeitsrechte“ von den WVU Erwähnung. Nur 18 % der WVU beziehen Stellung zu „gebührender Sorgfalt“ (due dilligence) und „Vermeidung von Mittäterschaft“ (avoidance of complicity). Zum Großteil manifestiert sich die Beschreibung zu den Menschenrechten als Beachtung und Integration der Menschenrechte in den unternehmerischen Tätigkeiten. Wie konkret Menschenrechte im Unternehmen Ausprägung und Anwendung finden, bleibt zumeist unklar. Ähnliches gilt für die Darstellung illegaler Aktivitäten. Die WVU weisen darauf hin, dass illegale Aktivitäten geahndet werden und Rechtsnormen eingehalten werden. Informationen zum Prozess bleiben intransparent. Insbesondere bei den KMU findet das zweite CSR-Element kaum Berücksichtigung.

Das zeigt auch die Kontingenzanalyse auf (Cramers V liegt bei 0,466; Kontingenzkoeffizient 0,423 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,001, Referenz Beschäftigtenanzahl; bei Umsatz als Referenz für die Größe eines Unternehmens liegen die Zusammenhangsmaße bei: Cramers V 0,444; Kontingenzkoeffizient 0,406 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,005). Das kann daran liegen, dass die KMU stärker regional bzw. national tätig sind, während die Großunternehmen auch international agieren und dadurch ggf. verstärkt mit der Thematik konfrontiert werden und diese in ihre Außendarstellung integrieren. Wie auch beim ersten CSR-Merkmal stellen 73 % aller privat finanzierten Unternehmen zu den Menschenrechten Informationen bereit (Cramers V liegt bei 0,339; Kontingenzkoeffizient 0,321 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,024). Diejenigen Unternehmen, die Geschäftsberichte mit Nachhaltigkeit bereitstellen, geben in der Tendenz auch Informationen zu den Menschenrechten weiter (Cramers V liegt bei 0,366; Kontingenzkoeffizient 0,366 bei einer näherungsweise Signifikanz von 0,003).

Arbeitspraktiken werden nur von jedem fünften KMU, aber von 70 % der Großunternehmen erwähnt. Soziale Dialoge als Unterpunkt 3 werden jedoch lediglich von 44 % der großen WVU aufgeführt.

Die Wahrung der Schutzrechte ist sowohl für KMU (50 %) als auch große WVU (85 %) bei den *fairen Betriebs- und Geschäftspraktiken* relevant. Die Unterpunkte 2, 3 und 4 pendeln sich bei den KMU um die

25 % ein und bei den Großunternehmen um die 50 % ein. Unterpunkt 1 Antikorruption findet bei nur einem KMU und bei sieben Großunternehmen Erwähnung. Drei WVU skizzieren diesen Aspekt ausführlich und weisen auf Maßnahmen, Prozesse und Antikorruptionsstrukturen im Unternehmen hin. Auch hier besteht ein leichter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Darstellung von Arbeitspraktiken (Cramers V 0,426; Kontingenzkoeffizient 0,392 bei einer näherungsweisen Signifikanz von 0,008, Referenz Umsatz).

Bei den *Konsumentenangelegenheiten* zeigt sich auch eine Ungleichverteilung der Unterpunkte. Konsumentenangelegenheiten sind in der Kommunikation von WVU von Bedeutung, jedoch spielt die Darstellung des Beschwerdemanagements, Datenschutzes, des Zugangs zu notwendigen Services sowie des fairen Marketings und der transparenten Informationsgabe eine untergeordnete Rolle (ca. 35 % aller WVU).

Der Faktor *Gemeinschaft* wird häufig mit den Unterpunkten soziales Investment, Gesundheit, Bildung und Kultur sowie Einbindung der Gemeinschaft beschrieben. Technologieentwicklung und -bereitstellung sind für nur jedes vierte Unternehmen bedeutsam, davon nur ein KMU.

5.3 Zwischenfazit

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass in Bezug auf den fehlenden regionalen Einfluss die Hypothese 1 bestätigt werden konnte (siehe Kapitel 3). Mögliche Zusammenhänge zwischen regionaler Verortung und Nachhaltigkeitsleistung sollten jedoch weiter untersucht werden, insbesondere mit Blick auf EMAS II. Dazu ist die Fallzahl der Unternehmen zu erhöhen.

Die Unternehmensgröße hat, anders als in Hypothese 2 angenommen, keinen durchgehend signifikanten Einfluss auf die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Es lassen sich aber vereinzelte CSR-Elemente ausmachen, die von großen WVU tendenziell verstärkt thematisiert werden.

Hinsichtlich der Finanzierungsform ist die EMAS-Häufigkeit bei den kommunalen Unternehmen auffällig. Kommunale WVU optimieren ihre Umweltleistung also explizit. Folglich lässt sich auch Hypothese 3, zum Zusammenhang zwischen Finanzierungsform und Nachhaltigkeitsleistung, nicht bestätigen. Insgesamt bietet sich für eine weiterführende Ana-

lyse dann auch eine multinominale logistische Regression an, mit der auch übergreifende Zusammenhänge erfasst werden können (Bühl 2010).

6 Diskussion

Bezogen auf die Kernfrage inwiefern WVU Nachhaltigkeit und Verantwortung in ihren Managementprozessen umsetzen, wurde in der Untersuchung sehr deutlich, dass die ökonomische Leistung (Kosteneffizienz) gegenüber der ökologisch-ökonomischen Leistung (Öko-Effizienz) im Vordergrund steht. Die Sicherheit der Versorgung (TSM) dominiert gegenüber öko-effizientem Wirtschaften. Innovative, systemorientierte Ansätze der Ressourcenökonomie (Stoffstrommanagement, Ökobilanzierung, ökologieorientierte Beschaffungsstrategien und -management etc.) werden nur unzureichend von den WVU genutzt und in das strategische Management transformiert – das zeigt auch die geringe Nutzungshäufigkeit der Balanced Scorecard. Umweltpolitische Instrumente und Managementansätze wie EMAS II werden von kommunalen Versorgungsunternehmen stärker realisiert.

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ganz im Sinne von Gebauer (2011, 421) bei den „kommunalen Unternehmen in der Breite erst zu entwickeln“. Diese Studie zeigt, dass sie bei den WVU im gesamten Sektor noch unterentwickelt ist – privatwirtschaftliche Unternehmen eingeschlossen.

Weiterhin ist die CSR-Darstellung bei den WVU unzureichend. Die Dominanz des Umweltaspektes lässt sich mit der Historie von Umweltpolitik und gegenwärtigen Klimadiskussionen sowie durch die Bereitstellung einer Naturressource erklären. Die Unterbelichtung von Informationen zu Organisationsführung, Menschenrechten und Arbeitspraktiken gilt es zukünftig in der Außenpräsentation auszugleichen. Organisationale Prozesse und Strukturen müssen dazu stärker transparent gemacht werden. Konkrete Bezüge und Darstellungen, was CSR im Kernbereich für die jeweiligen Unternehmen bedeutet, finden sich fast gar nicht. Nur ein kommunales Unternehmen beschreibt seine Verantwortlichkeit in projektbezogener Hilfe bei ausländischen Wasserversorgern. Diejenigen Unternehmen, die nach GRI-Richtlinien publizieren, weisen auch die höchsten Ausprägungen im CSR-Bereich aus (Brandl 2011) – 36 von 37 Indi-

katoren werden von diesen Unternehmen ausreichend thematisiert und öffentlich dargestellt.

Gemäß Walter (2010) setzt CSR voraus, dass die Verantwortungsübernahme im gesamten Wertschöpfungsprozess integriert ist. Diese umfassende Integration, Kommunikation und Außendarstellung ist im vorliegenden Sample unzureichend. Ein glaubhaftes CSR-Engagement kann kaum ein WVU aufweisen, wie die qualitative Inhaltsanalyse zeigt. Wenn überhaupt beschreiben einige Unternehmen ihr Engagement in den jeweiligen CSR-Bereichen eher normativ als mit Bezug zu konkreten Kernbereichen. So schreibt beispielsweise ein großer Konzern auf seiner Website:

„Unsere CR-Strategie greift die Herausforderungen unseres Kerngeschäfts auf. Sie erstreckt sich auf zehn Handlungsfelder, die diejenigen Themen und Problemstellungen bündeln, bei denen wir unter CR-Aspekten am meisten gefordert sind. Dazu zählen Klimaschutz, Energieeffizienz, Versorgungssicherheit, aber auch Lieferkette und demografischer Wandel. Für jedes dieser Felder haben wir uns ein verbindliches und messbares Ziel gesetzt. Erfahren Sie dazu mehr auf diesen Seiten und in unserem CR-Bericht 2010“ (RWE 2013).

Ob die Leistungskennzahl „Reputationsindex“ und die Zielgröße „Höchste Reputation unter vergleichbaren Unternehmen der Branche“ das Handlungsfeld „Gesellschaftliche Verantwortung“ ausreichend beschreibt, ist dabei fraglich. Als positives Beispiel kann die FWA mbH hervorgehoben werden, die konkrete Unterstützung in Sri Lanka im Kernfeld vor Ort leistete:

„Gemeinsam mit [...] und sechs einheimischen Helfern reinigten sie einen wichtigen Teil der Kanalisation. Mit Schaufeln, Harken, Forken und natürlich mit großem Krafteinsatz wurde der Kanal zumindest teilweise freigeräumt“ (FWA 2013).

Allein die Kommunikation von ISO 26000-Schlagworten weist nicht auf Kernaktivitäten innerhalb der eigenen oder gesamten Wertschöpfung hin. Hier ist die Sichtbarkeit gesellschaftlicher Verantwortung durch konkrete wertschöpfungskettenbezogene Aktivitäten aufzuzeigen und darzustellen. Der konkrete Einsatz und die Kommunikation der jeweiligen Managementinstrumente wäre ein erster Schritt dahin. Ob die fehlende Sichtbarkeit von CSR-Aktivitäten primär in der gewachsenen

Struktur oder in der Angst vor Greenwashing-Vorwürfen liegt, gilt es weiter zu ergründen.

Aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen besitzen die WVU eine strukturpolitisch zentrale Rolle mit Blick auf CSR: Durch innovative, systemorientierte Ansätze der Ressourcenökonomie (Stoffstrommanagement, Ökobilanzierung, ökologieorientierte Beschaffungsstrategien und -management) können sie einen grundlegenden Beitrag zur Reduzierung ihrer negativen Umweltperformance leisten und mit dazu beitragen, die Folgen des Klimawandels und der demografischen Entwicklung zu reduzieren. Hierfür sind jedoch Transformationsprozesse in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement dringend erforderlich. Die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in den WVU, die sich auch im Beschaffungsmanagement (Energiebeschaffung) manifestiert, wird nur marginal aufgegriffen. Hier besitzen insbesondere Innovationsprozesse zur Reduzierung der negativen Umweltexternalitäten in der Wertschöpfungskette („greening the supply process“) und Investitionen in Erneuerbare Energien (Grüne Beschaffung und Eigenproduktion, Make or buy-Strategien) noch großes Potenzial. Aufgrund des enormen Energiebedarfes in der Wasserver- und -entsorgung ist hier ein Paradigmenwechsel von der Kosten- zur Öko-Effizienz erforderlich, um die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsherausforderungen in diesem Sektor zu managen.

Eine differenzierte Auseinandersetzung zwischen den beteiligten Akteuren (Kommunalpolitik, Unternehmen, Verbrauchern, Verbände) ist notwendig, um Schlussfolgerungen und Konsequenzen für Planungen und Implementierungen aufzeigen zu können sowie die Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von CSR zu erhöhen. In diesem Zusammenhang gewinnen differenzierte Systeme an Bedeutung (Donner 2005; Hiessl 2005). Damit sich solche Systeme durchsetzen können, müssen die vorhandenen Systeme bereits heute sukzessive ergänzt und umgestellt werden (Koziol et al. 2006).

7 Fazit

Die ökologisch-soziale Verantwortung eines WVU hängt entscheidend davon ab, wie ökologischen und sozialen Herausforderungen konzeptionell, institutionell und instrumental begegnet wird, d. h. wie soziale

Lernprozesse initiiert und in das ökonomische Management langfristig integriert werden. Unter diesem Aspekt ist Nachhaltigkeit eine Herausforderung für Organisationales Lernen in den drei Managementdimensionen (ökologisch, ökonomisch, sozial), um die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zu ermöglichen.

Gute Ansätze hierfür liefern WVU mit teilweise eigener Energieerzeugung und einem strategisch ausgerichteten Nachhaltigkeitsmanagement. Diese lassen sich auch im kommunalen Bereich finden. Das Energiemanagement der WVU erlangt in diesem Zusammenhang eine fundamentale Bedeutung und adressiert strategische Entscheidungen bezüglich lokaler, dezentraler Versorgungsnetze und eine Entkoppelung zentraler Energieversorgungsprozesse. Mit Blick auf Mehrspartenunternehmen (Stadtwerke) lassen sich dahingehend eine große Chance für und Hebelwirkung auf die Diffusion, Investition und Nutzung erneuerbarer Energieträger vermuten. Diese Unternehmen sind zum Großteil lokal und regional ausgerichtet im Vergleich zu großen WVU mit zum Teil auch internationaler Ausrichtung.

Corporate Governance und ethische Unternehmensführung im Nachhaltigkeitskontext erfordert explizit die Integration der ökologischen und sozialen Herausforderungen in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement der WVU durch eine Steigerung der Öko- und Sozio-Effektivität und -Effizienz mit Hilfe der in Kapitel 3 präsentierten Instrumente. Die Anwendung und Kommunikation dieser Managementtools erhöhen die Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von gesellschaftlicher Verantwortung der WVU. Ihr Einsatz signalisiert die spezifische Auseinandersetzung mit der CSR-Thematik und Übernahme unternehmerischer wie gesellschaftlicher Verantwortung. Insbesondere die Auswirkungen des Klimawandels stellen eine große Herausforderung für die WVU dar, die jedoch bisher erst unzureichend in die Managementprozesse und Außendarstellung integriert sind. Unter diesem Gesichtspunkt ist das Nachhaltigkeitsmanagement der WVU essentiell und optimierungsbedürftig. Hier ist jedoch ein Paradigmenwechsel von der Kosteneffizienz über die Ökoeffizienz hin zur Nachhaltigkeit der Dienstleistung erforderlich. Dazu zählen auch integrierte strategische Managementansätze, die externe negative vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen noch stärker berücksichtigen. Diese Ansätze stehen bereit, wenngleich sie für die Besonderheiten der WVU angepasst werden müssten.

Ein konkreter Beitrag gesellschaftlicher Verantwortung von Wasserwirtschaftsunternehmen, der transparent und glaubwürdig ist, besteht in der Umsetzung des „Water Safety Plans“ der WHO (2005). Das so genannte „Trinkwassersicherheitskonzept“ wurde innerhalb des Technischen Sicherheitsmanagements als DVGW-Arbeitsblatt W 1001 im Jahr 2008 vom DVGW gemeinsam mit dem Umweltbundesamt in Deutschland veröffentlicht. Im Unterschied zum europäischen Wasserrecht wurde der „Water Safety Plan“ der WHO in Deutschland implementiert und mit der neuen Trinkwasserverordnung im deutschen Recht gesetzlich umgesetzt.

Zusätzlich zu diesem Ansatz würde beispielsweise die Erweiterung der bestehenden Filtrationsanlagen auf Ultra- und Nanofiltration dafür sorgen, organische Mikroverunreinigungen (Arzneimittelrückstände, Röntgenkontrastmittel) noch effizienter aus den Oberflächengewässern eliminieren zu können. Dies wäre eine Wahrnehmung des „Selbstverantwortungsprinzips der WVU“ – ohne Novellierung der bundesdeutschen Trinkwasserverordnung und ganz im Sinne der Charta der Weltgesundheitsorganisation. Die hierfür erforderlichen Kosten müssten gemäß dem Verursacherprinzip von den verantwortlichen Industriezweigen, z. B. der Pharmaindustrie, getragen werden.

Literatur

- Arnold, M. (2011): The role of open innovation in strengthening corporate responsibility, in: International Journal of Sustainable Economy (IJSE), 3 (3): 361-379
- Arnold, M. (2007): Strategiewechsel für eine nachhaltige Entwicklung: Prozesse, Einflussfaktoren und Praxisbeispiele, Theorie der Unternehmung, Marburg
- BDEW (2011): Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft, [www.bdew.de/internet.nsf/id/40873B16E2024175C125785A00350058/\\$file/110321_Branchenbild_dt_WaWi_2011_Langfassung_Internetdatei.pdf](http://www.bdew.de/internet.nsf/id/40873B16E2024175C125785A00350058/$file/110321_Branchenbild_dt_WaWi_2011_Langfassung_Internetdatei.pdf) (letzter Zugriff: 28.11.2011)
- Beltratti, A. (2005): The complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility, Geneva Papers on Risk and Insurance, 30: 373-386

- Bieker, S. (2009): Semizentrale Ver- und Entsorgungssysteme: Neue Lösungen für schnell wachsende urbane Räume. Untersuchung empfehlenswerter Größenordnungen, Dissertation, Technische Universität Darmstadt
- BMU (2009a): Neues Denken Neue Energie: Roadmap Energiepolitik 2020, Berlin 2009
- BMU (2009b): Erneuerbare Energien in Zahlen: Nationale und Internationale Entwicklung, Berlin
- Brandl, S. (2011): CSR-Reporting für kommunale Unternehmen: Instrumente, Chancen, Anknüpfungspunkte, in: Sandberg, B., Lederer, K. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, Heidelberg, 393-405
- Bühl, A. (2010): PASW 18, München
- Carbonaro, S. (2007): Die neue Qualität: Gut, sauber, fair, in: GDI Impuls, 03: 20-24
- Carroll, A.B. (2008): A history of Corporate Social Responsibility: Concepts and practices, in: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D. (Hrsg.), The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, 20-46
- Charlton, M.B., Arnell, N.W. (2011): Adapting to climate change impacts on water resources in England: An assessment of draft water resources management plans, in: Global Environmental Change, 21 (1): 238-248
- Committee on Climate Change (Hrsg.) (2011): Adapting to climate change in the UK: Measuring progress, Adaptation Sub-Committee Progress Report 2011, Chapter 4: Managing water resources, 45-63
- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and environmental management, 15 (1): 1-13
- Donner, S. (2005): Falsche Dimension. Wasserinfrastruktur ist für die Zukunft schlecht gerüstet, in: Entsorga-Magazin, 6: 22-23
- DVGW (2008): DVGW Technische Mitteilung Hinweis W100. Sicherheit in der Trinkwasserversorgung: Risikomanagement im Normalbetrieb
- Dyllick, T., Hamschmidt, J. (2002): Beschaffung und Umweltmanagement, in: Hahn, D., Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte, innovative Instrumente, aktuelle Praxisbeispiele. Wiesbaden, 475-488
- Europäische Kommission (2001): Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, COM (2001)
- Ewers, H.-J., Botzenhart, K., Jekel, M., Salzwedel, J., Kraemer, R.A. (2001): Optionen, Chancen und Rahmenbedingungen einer Marktöffnung für eine nachhaltige Wasserversorgung, Endbericht zum BMWi-Forschungsvorhaben 11/00, Berlin

- Felmeden, J., Kluge, T., Koziol, M., Libbe, J., Michel, B., Scheele, U. (2010): Öko-Effizienz kommunaler Wasser-Infrastrukturen: Bilanzierung und Bewertung bestehender und alternativer Systeme, Forschungsverbund netWORKS (Hrsg.): netWORKS-Papers 26
- Frynas J.G. (2009): Beyond Corporate Social Responsibility: Oil multinationals and social challenges, Cambridge
- FWA mbH (2013): www.fwaffo.de/fwadocs/index.php?page=1056969235&f=1 (letzter Zugriff: 01.11.2013)
- de Graf, R.E., van de Ven, F.H.M. (2005): Transitions to more sustainable concepts of urban water management and water supply, Conference paper, 10th International Conference on Urban Drainage, 21-26th August, Kopenhagen, Dänemark
- fbr (Fachvereinigung Betriebs- und Regenwassernutzung) (2002): Ökologische Sanitärkonzepte contra Betriebs- und Regenwassernutzung, in: fbr-Schriftenreihe, 9
- Gebauer, J. (2011): Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunaler Unternehmen, in: Sandberg, B., Lederer, K. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, Heidelberg, 407-423
- Gebhardt, O., Kumke, S., Hansjürgens, B. (2011): Kosten der Anpassung an den Klimawandel: Eine ökonomische Analyse ausgewählter Sektoren in Sachsen-Anhalt, Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben „Innovative Ansätze der ökonomischen Anpassungsforschung mit Bezug zu Sachsen-Anhalt“ des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung, Leipzig
- Günther, E. (2008): Ökologieorientiertes Management: Um-(weltorientiert) Denken in der BWL, Stuttgart
- Hiessl, H. (2005): Wassertechnologien für eine nachhaltige Zukunft, in: Mappus, S. (Hrsg.): ERDE 2.0: Technologische Innovationen als Chance für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin und Heidelberg, 140-173
- Hiessl, H. (2001): Wasserbedarf: Ein Konzept im Wandel, in: Rudolph, K.-U., Block, T. (Hrsg.): Der Wassersektor in Deutschland: Methoden und Erfahrungen, Umweltbundesamt, Berlin
- Howard, G., Charles, K., Pond, K., Brookshaw, A., Hossain, R., Bartram, J. (2010): Securing 2020 vision for 2030: Climate change and ensuring resilience in water and sanitation services, in: Journal of Water and Climate Change, 01 (1): 2-16
- Hummel, D. (2008): Population dynamics and supply systems: A transdisciplinary approach, Frankfurt a.M. und New York
- ISO 26000 (2010): ISO/FDIS 26000:2010(E), www.iso.org/iso/social_responsibility (letzter Zugriff: 01.11.2013)

- Jänicke, M., Zieschank, R. (2008): Structure and function of the environmental industry: The hidden contribution to sustainable growth in Europe, FFU-report 01-2008, Forschungsstelle für Umweltpolitik, Freie Universität Berlin-FB Politik- und Sozialwissenschaften/Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft, Berlin, 1-30
- Kärmann, E. (2001): Strategies towards sustainable wastewater management, in: *Urban Water*, 3: 63-72
- Kemfert, C., Müller, F. (2007): Die Energiepolitik zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit: Chancen und Perspektiven für die Energieversorgung, Deutsches Institut für Wirtschaft, in: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 76 (1): 5-16
- Kluge, T., Libbe, J. (Hrsg.) (2006): Transformation netzgebundener Infrastruktur: Strategien für Kommunen am Beispiel Wasser, *Difu-Beiträge zur Stadtforschung*, 45, Berlin
- Kluge, T. (2005): Ansätze zur sozial-ökologischen Regulation der Ressource Wasser: Neue Anforderungen an die Bewirtschaftung durch die EU-Wasserrahmenrichtlinie und Privatisierungstendenzen, *netWORKS-Papers*, 15. Institut für sozial-ökologische Forschung, Frankfurt
- Kluge, T., Koziol, M., Lux, A., Schramm, E., Veit, A. (2003): Netzgebundene Infrastrukturen unter Veränderungsdruck. Sektoranalyse Wasser, *netWORKS-Papers*, 2
- Koziol, M., Veit, A., Walther, J. (2006): Stehen wir vor einem Systemwechsel in der Wasserver- und Abwasserentsorgung? Sektorale Randbedingungen und Optionen im stadtechnischen Transformationsprozess, *netWORKS-Papers*, 22, Berlin
- Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg, Bayerisches Landesamt für Umwelt, Landesamt für Umwelt und Gewerbeaufsicht Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2010): Klimaveränderungen und Konsequenzen für die Wasserwirtschaft, 4. KLIWA-Symposium 03.-04. Dezember 2009, Mainz
- Lautenschläger, M. (2010): Reputation und Glaubwürdigkeit als Renditefaktor in der Wirtschaft, in: Egle, F. (Hrsg.): *Idee und Wirklichkeit der Unternehmensverantwortung: Beiträge aus der Ringvorlesung CSR an der SRH Hochschule Heidelberg*, Berlin, 33-50
- Loew, T., Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, *Institute 4 Sustainability & future e.V.*, Berlin
- Loske, R., Schaeffer, R. (Hrsg.) (2005): Die Zukunft der Infrastrukturen: Intelligente Netzwerke für eine nachhaltige Entwicklung, Marburg

- Lux, A., Hummel, D. (2007): Neue Netze braucht das Land: Bevölkerungsrückgang und öffentliche Wasserversorgung, demografischer Wandel. Neue Spielräume für die Umweltpolitik, in: politische ökologie 104: 37-39
- Lux, A., Scheele, U., Schramm, E. (2005): Benchmarking in der Wasserwirtschaft: Möglichkeiten und Grenzen der Erweiterung des Benchmarking um ökologische und soziale Aspekte, netWORKS-Papers, 17
- Mayer-Spohn, O. (2004): Sustainable development indicators within the German water industry: A Case Study, Master Thesis, Chalmers University of Technology, Department of Environmental Systems Analysis (ESA), Göteborg
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim
- Merkel, W. (2008): Wasser- und Abwasserwirtschaft: Die Diskussion um den Ordnungsrahmen geht weiter, in: Wasser – Abwasser gwf, 149 (2): 164-168
- Munoz-Torres, M.J., Fernandez-Izquierdo, M.A., Nieto-Soria, L., Rivera-Lirio, J.M., Escrig-Olmedo, E., Leon-Soriano, R. (2009): SMEs and Corporate Social Responsibility: The perspective from Spanish companies, in: International Journal of Sustainable Economy, 1 (3): 270-288
- Niehues, B. (2001): Das Prinzip „Nachhaltigkeit“: Grundsätze, Konzepte, Trends und Probleme aus Sicht der Trinkwasserversorger. Instrumentarien zur nachhaltigen Grundwasserbewirtschaftung, Braunschweiger Grundwasserkolloquium 2001
- Palme, U. (2009): Sustainable urban water systems in indicators: Researchers' recommendations versus practise in Swedish utilities, in: Water Policy, 11 (2): 250-268
- Palme, U. (2005): Sustainable development indicators for wastewater systems: Researcher and indicator users in eco-operative case study, in: Resources Conservation & Recycling, 43 (3): 293-311
- Pieper, T. (2008): Nachhaltigkeit im Beschaffungs- und Supply Chain Management von Versorgungsunternehmen der Wasserwirtschaft, Master Thesis, Leuphana Universität Lüneburg
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006): Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, December 01: 1-15
- Rothenberger, D. (2003): Report zur Entwicklung des Versorgungssektors Wasser. Integrierte Mikrosysteme der Versorgung: Dynamik, Nachhaltigkeit und Gestaltung von Transformationsprozessen in der netzgebundenen Versorgung. Verbundprojekt im Förderschwerpunkt „Sozial-ökologische Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Centre for Innovation Research in the Utility Sector (CIRUS)

- Ruester, S., Zschille, M. (2010): The impact of governance structure on firm performance: An application to the German water distribution sector, Water Economics and Management Working Papers, WP-H₂O, 13, TU Berlin, TU Dresden und DIW Berlin
- RWE (2013): www.rwe.com/web/cms/de/179662/rwe/verantwortung/ (letzter Zugriff 01.11.2013)
- Schaltegger S., Wagner, M. (2006): Managing and measuring the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance, Sheffield, 1-27
- Sandberg, B., Lederer, K. (Hrsg.) (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, Wiesbaden
- Scheele, U. (2008): Nachhaltigkeitsmessung und Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wasserversorgung ausgewählter Länder, ISOE Materialien 25, Frankfurt a.M.
- Scheele, U. (2006): Versorgungssicherheit und Qualitätsstandards in der Wasserversorgung: Neue Herausforderungen unter veränderten Rahmenbedingungen, netWORKS-Papers, 23
- Schneidewind, U. (2004): Beschaffung und Nachhaltigkeit: Eine Einführung, in: Hülsmann, M., Müller-Christ, G., Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit: Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm, Wiesbaden, 107-115
- Siebenhüner, B., Arnold, M. (2007): Organizational learning to manage sustainable development, in: Business Strategy and the Environment 16 (1): 339–353
- Steger, U. (2006): Building a business case for Corporate Sustainability, in: Schaltegger S., Wagner, M. (Hrsg.): Managing and measuring the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance, Sheffield, 412-443
- Teichert, V. (2000): Überblick über Indikatorensysteme nachhaltiger Entwicklung auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene, in: Gehrlein, U. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsbeständigkeit: Strategien und Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, Münster
- UBA (Umweltbundesamt) (2000): Liberalisierung der deutschen Wasserversorgung. Auswirkungen auf den Gesundheits- und Umweltschutz: Skizzierung eines Ordnungsrahmens für eine wettbewerbliche Wasserversorgung, Berlin
- UBA (Umweltbundesamt) (2001): Nachhaltige Wasserversorgung in Deutschland. Analyse und Vorschläge für eine zukunftsfähige Entwicklung, Berlin

- UBA (Umweltbundesamt) (2010): Wasserwirtschaft in Deutschland. Teil 1, Grundlagen, www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3469.pdf , (letzter Zugriff: 01.11.2013)
- Wackerbauer, J. (2008): Öffentliche oder private Wasserversorgung: Erfahrungen aus verschiedenen europäischen Ländern, Konferenz „Kommunales Infrastruktur Management“, Berlin
- Walter, B.L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren: Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Wiesbaden
- Walter, M., Cullmann, A., von Hirschhausen, C., Wand, R., Zschille, M. (2009): Quo vadis efficiency analysis of water distribution? A comparative literature review, in: *Utilities Policy*, 17 (3-4): 225-232
- WHO (World Health Organization) (2005): Water safety plans: Managing drinking-water quality from catchment to consumer, Geneva
- Zschille, M., Walter, M., von Hirschhausen, C. (2009): Ineffizienz und Strukturunterschiede in der Deutschen Wasserversorgung, *Water Economics and Management Working Papers*, WP-H₂O, 10, TU Berlin, TU Dresden und DIW Berlin