

**IPRI-Praxis Nr. 6**

**Ökologieorientierte  
Unternehmenssteuer-  
ung mittelständischer  
Unternehmen  
(Band 1): Von der  
Umweltstrategie zu  
einem ökologieorien-  
tierten Berichtswesen  
- dargestellt anhand  
von Logistikdienst-  
leistern**

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sebastian Berlin,  
Matthias Buscher, M. Sc.,  
Dipl.-Ök. Judith M. Pütter

**Ökologieorientierte Unternehmenssteuerung mittelständischer Unternehmen  
(Band 1): Von der Umweltstrategie zu einem ökologieorientierten Berichtswesen - dargestellt anhand von Logistikdienstleistern**

IPRI-Praxis Nr. 6

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sebastian Berlin

Matthias Buscher, M. Sc.

Dipl.-Ök. Judith M. Pütter

Stuttgart, im Mai 2014

ISSN 2196-3339

IPRI gGmbH - International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH

Königstraße 5

70173 Stuttgart

Phone: +49/ 711/ 620 32 68 - 0

Fax: +49/ 711/ 620 32 68 - 1045

[info@ipri-institute.com](mailto:info@ipri-institute.com)

© Sebastian Berlin, Matthias Buscher, Judith M. Pütter, Stuttgart

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des Projekts "ÖkoLogi". Das IGF-Vorhaben 17363 N/1 ("ÖkoLogi") der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



ALLIANZ  
INDUSTRIE  
FORSCHUNG



Gesellschaft für  
Verkehrsbetriebswirtschaft  
und Logistik e.V.

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Ausgangspunkt: Entwicklung umweltstrategischer Ziele .....</b>	<b>8</b>
2.1 Rahmenbedingungen einer ökologieorientierten Unternehmenssteuerung .....	8
2.2 Vorgehen zur Entwicklung umweltstrategischer Ziele .....	11
2.3 Was heißt „grün“ für uns? .....	11
2.4 Wo drückt der Schuh? .....	12
2.5 Was tun wir dagegen? .....	13
2.6 Wie gehen wir mit Hindernissen um? .....	15
2.7 Rahmen zur Umsetzung der umweltstrategischen Ziele .....	16
<b>3. Anforderungen an das Berichtswesen eines mittelständischen Logistikdienstleisters .....</b>	<b>18</b>
3.1 Grundlagen des Berichtswesens .....	18
3.2 Kennzahlen als wesentliche Berichtsinhalte .....	19
3.3 Empfängerorientierung als zentrale Anforderung an die Berichtsdarstellung	20
3.4 Unterscheidung verschiedener Berichtsarten .....	21
3.5 Anforderungen eines mittelständischen Logistikdienstleisters .....	23
3.5.1 Allgemeine Anforderungen von mittelständischen Unternehmen .....	23
3.5.2 Inhaltliche Anforderungen .....	25
3.5.3 Formale Anforderungen .....	27
3.5.4 Zeitliche Anforderungen .....	27
3.5.5 Organisatorische Anforderungen .....	27
<b>4. Ausgestaltung des ökologieorientierten Berichtswesens für kleine und mittelständische Logistikdienstleister .....</b>	<b>28</b>
4.1 Berichtsinhalte .....	28
4.1.1 Grundlagen Umweltkennzahlen .....	28
4.1.2 Ökologische Kennzahlen für Logistikdienstleister .....	29
4.1.3 Sonderfall: Subunternehmer .....	35
4.1.4 Sonderfall: Ökologische Glaubwürdigkeit .....	35

4.1.5	Exkurs: Berechnung von Treibhausgasemissionen.....	37
4.2	Berichtsdarstellung .....	38
4.2.1	Berichte für die Geschäftsleitung.....	38
4.2.2	Katalog mit ökologieorientierten Maßnahmen .....	40
4.2.3	Berichte für Führungskräfte.....	41
4.2.4	Organisationale Verankerung des Umweltmanagements im Unternehmen.....	44
4.3	Bereitstellung der Berichte .....	45
4.3.1	Struktur der Bereitstellung ökologieorientierter Berichte .....	45
4.3.2	Bereitstellung der Berichte an die Führungskräfte.....	48
4.3.3	Berichte für das Umweltmanagement .....	51
4.3.4	Bereitstellung der Berichte an die Geschäftsleitung .....	51
4.3.5	Umweltbericht und Bericht an die Mitarbeiter .....	52
4.3.6	Konzept eines idealen, integrierten Berichtskalenders.....	53
4.3.7	Exkurs: Externe Umweltberichterstattung .....	54
<b>5.</b>	<b>Implementierung des Berichtswesens .....</b>	<b>56</b>
5.1	Umsetzungsbarrieren und Implementierungsanforderungen .....	56
5.2	Vorgehen zur Implementierung.....	56
<b>6.</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>60</b>
<b>7.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>62</b>
7.1	Anhang A - Strategieentwicklung.....	62
7.2	Anhang B - Strategietypen (nach Dyllick/Belz/Schneidewind 1997) und Übergänge .....	65
7.3	Anhang C - Exemplarische Zielkonstellationen ökologischer und ökonomischer Ziele bei Logistikdienstleistern.....	69
7.4	Anhang D - Energieeffizienz - Kennzahlendatenblätter für Logistikdienstleister 71	
7.5	Anhang E - Fragebogen Ökologieorientierung für Subunternehmer in der Logistikbranche.....	94
7.6	Anhang F - Fragebogen zur Messung ökologischer Glaubwürdigkeit.....	95
7.7	Anhang G - Integrierter Berichtskalender.....	97
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>98</b>