



HNE
Eberswalde

Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)

Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung – ein Modell für die Tourismusbranche?



Masterarbeit

zur Erlangung des Grades eines „Master of Arts“ (M.A.)
am Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz
im Masterstudiengang „Nachhaltiges Tourismusmanagement“
der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)

vorgelegt von

Johanna Franz

Matrikelnummer: 11207614

Erstgutachter: Prof. Dr. Claudia Brözel
Zweitgutachter: Daniel Deimling (M.A.)

Berlin, den 20.07.2013

It's not that easy being green...I think it's what I want to be.

Kermit, der Frosch

Zusammenfassung

Gegenstand der Arbeit ist die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (EP&L), die der Sport- und Lifestyleartikelanbieter PUMA im Jahr 2010 erstmals durchführte und die Fragestellung, ob das Konzept für die Tourismusbranche grundsätzlich geeignet ist.

In der EP&L werden die negativen Umweltauswirkungen von PUMAs Geschäftstätigkeit entlang der gesamten Lieferkette erfasst und die dort verursachten Umweltschäden monetär bewertet. Die Ermittlung von Umweltschadenskosten stellt einen Perspektivwechsel in der Betrachtung von Geschäftsrisiken dar. Die EP&L dient dem Unternehmen damit vor allem als strategisches Instrument, um Risiken, z.B. der Ressourcenverknappung, frühzeitig zu erkennen sowie Ansätze zur Kosteneinsparung aufzudecken, um so wettbewerbsfähiger zu werden. Die Tourismusbranche ist in besonderem Maße aufgefordert, geeignete Maßnahmen im Umgang mit den ökologischen Herausforderungen zu ergreifen, da eine intakte Natur die zentrale Angebotsbasis des Tourismus darstellt. Es zeigt sich jedoch, dass die Tourismuswirtschaft bislang kein Interesse oder kein Wissen über das Konzept der EP&L hat. Zudem bestehen im Nachhaltigkeitsengagement, wie es z.B. in den Nachhaltigkeitsberichten abgebildet wird, erhebliche Defizite in der Aufstellung von messbaren Zielen und Indikatoren, die die Zielerreichung ermitteln könnten. Da das EP&L-Konzept hinsichtlich seiner Vorgehensweise überaus komplex und anspruchsvoll ist, empfiehlt sich als Zwischenschritt zur Entwicklung einer EP&L zunächst die Nutzung von bereits etablierten Instrumenten, wie z.B. der Balanced Scorecard, mit der Vision und Strategie eines Unternehmens messbar implementiert werden können. Speziell bietet sich die um Umwelt- und Sozialaspekte erweiterte Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) an, die um eine Umweltschadenskostenperspektive weiterentwickelt werden sollte. Diese kann sowohl für das interne Kerngeschäft, als auch spezifisch für jedes Zulieferunternehmen gebündelt beim Reiseveranstalter erstellt werden und bietet so geeignete Entscheidungsgrundlagen zur Senkung von Umweltschadenskosten entlang der gesamten Lieferkette. Bei der Entwicklung von Berechnungsmethoden müssen die Chancen und Probleme, die mit einer Naturbewertung verbunden sind, berücksichtigt werden. Langfristig ebnet die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung den Weg zu einer Internalisierung von externen Umweltkosten.

Abstract

The paper discusses the environmental profit and loss account (EP&L), which lifestyle and sportswear producer PUMA implemented in 2010 and the question of whether the concept is applicable for the tourism industry.

In the EP&L the environmental impacts of PUMAs business activities across the entire supply chain are recorded and evaluated in monetary terms. The identification of environmental damage costs is a change of perspective in the consideration of business risks. The EP&L serves particularly as a strategic tool to show risks, e.g. of the scarcity of resources, at an early stage and to identify approaches to cost savings to be competitive. The tourism industry is encouraged to a particular extent to take adequate measures in dealing with environmental challenges, because an intact nature is the central supply base of tourism. It appears, however, that the tourism industry so far has no interest and know-how about an EP&L and in their actions to sustainability there are significant deficits in setting measurable goals and indicators. Because of the high complexity of the EP&L concept, as a first step towards the development of an EP&L the tourism branch should make use of an instrument that is used already in industry, the Balanced Scorecard, which helps to implement strategies in a measurable way. Specifically, the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) seems to fit, where social and environmental aspects are included. To find out also about the environmental damage cost, the SBSC should also include an environmental damage cost perspective. It can be created by the tour operator both for the internal core business, as well as for each supplier and thus can serve as decision basis for reductions of environmental damage costs along the supply chain. In the development of methodologies, the opportunities and problems that are connected with a natural assessment must be considered. In the long-term the EP&L paves the way for the internalisation of external environmental costs.

Gliederung

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
2 Das Modell der ökologischen Gewinn- & Verlustrechnung (EP&L) von PUMA.....	7
2.1 Das Nachhaltigkeitsengagement von PUMA.....	7
2.2 Das Modell der EP&L.....	8
2.3 Ziele der EP&L.....	9
2.4 Entwicklung der EP&L	12
2.5 Ergebnisse der EP&L.....	16
2.6 Weiterentwicklung der EP&L	18
2.7 Bewertung der EP&L von PUMA.....	19
2.8 Anwendung einer EP&L in anderen Unternehmen	22
3 Die ökologischen Herausforderungen der Tourismusbranche	25
3.1 Die Umweltauswirkungen des Tourismus.....	25
3.2 Zukünftige Reisetrends als Einflussfaktoren der ökologischen Krise	29
3.3 Besonderheiten des touristischen Produkts als Herausforderung für eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung.....	32
4 Ökologische Unternehmensführung in der Tourismus-Praxis.....	35
4.1 Die Rolle der Reiseveranstalter im Umgang mit der ökologischen Krise.....	35
4.2 Umweltmanagement „traditioneller“ und „nachhaltiger“ Reiseveranstalter: Analyse der Nachhaltigkeitsberichte der Rewe Touristik und des Reiseveranstalters ReNatour	37
4.3 Weiterentwicklung für ein zukunftsfähiges Umweltmanagement im Tourismus – Möglichkeiten der Anwendung einer EP&L im Tourismus.....	44
5 Integration von Umweltschadenskosten in die Sustainability Balanced Scorecard.....	46
5.1 Die Balanced Scorecard als Grundlage der Sustainability Balanced Scorecard	46
5.2 Integration ökologischer und sozialer Aspekte zu einer Sustainability Balanced Scorecard	49
5.3 Die Integration von Umweltschadenskosten in die Sustainability Balanced Scorecard	52

6	Exkurs: Chancen und Problematiken der monetären Naturbewertung	59
7	Fazit und Ausblick	63
	Anhang.....	III
	Quellen.....	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Schlüsselwerte von PUMA	7
Abbildung 2: Ziele der EP&L von PUMA.....	11
Abbildung 3: PUMAs Schritte zur Durchführung der EP&L 2010.....	12
Abbildung 4: Negative Umweltauswirkungen durch PUMAs Geschäftstätigkeit in Euro.....	16
Abbildung 5: Umweltschadenskosten entlang der Lieferkette	17
Abbildung 6: Stufen zur Entwicklung einer integrierten ökologischen, sozialen und ökonomischen Gewinn- und Verlustrechnung	19
Abbildung 7: Gründe für und gegen die Anwendung einer EP&L in anderen Branchen.....	24
Abbildung 8: Umweltbelastungen des Tourismus nach Reisephasen	27
Abbildung 9: Nutzungshäufigkeit von Reiseverkehrsmitteln	29
Abbildung 10: TOP-Entscheidungskriterien für die Urlaubsdestination Deutschland.	30
Abbildung 11: Nachfrage nach einem umweltverträglichen Urlaub unter deutschen Urlaubern	31
Abbildung 12: Zulieferbranchen des Tourismus.....	32
Abbildung 13: Anpassungsfähigkeit von Tourismusakteuren an Umweltschäden und Klimawandel.....	35
Abbildung 14: Integration von Umweltverträglichkeitsaspekten in die Geschäftsprozesse von Reiseveranstaltern.....	36
Abbildung 15: Lösungsansätze der EP&L zur Verbesserung des Umweltmanagements von Reiseveranstaltern.....	44
Abbildung 16: Die Perspektiven der Balanced Scorecard	47
Abbildung 17: Schritte zur Formulierung einer Sustainability Balanced Scorecard im Unternehmen	50
Abbildung 18: Erweiterung der SBSC um eine Umweltschadenskostenperspektive.	53
Abbildung 19: Schritte zur Formulierung einer Umweltschadenskostenperspektive für ein Zulieferunternehmen	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begründung der Auswahl der Interviewpartner	6
Tabelle 2: Programme zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie von PUMA.....	8
Tabelle 3: Environmental Key Performance Indicators zur Messung der Umweltauswirkungen von PUMA.....	13
Tabelle 4: Umweltauswirkungen von PUMAS Geschäftstätigkeit aufgeteilt nach Tiers	14
Tabelle 5: Beispiele der Berechnung von Umweltschadenskosten	15
Tabelle 6: Das Umweltengagement von Rewe Touristik und ReNatour	42
Tabelle 7: Aufbau der Umweltschadenskostenperspektive	53
Tabelle 8: Formulierung der Umweltschadenskostenperspektive am Beispiel der Rewe Touristik Geschäftszentrale	54
Tabelle 9: Chancen und Hürden von monetärer Naturbewertung	61