

EOR-T: EASEY Online Ratingvorbereitung

Transfer zu zwei Beratergruppen
als Mittler zu Kleinunternehmen

R. F. Paulesich

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

61a/2010

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Downloadmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter
<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

EOR-T: EASEY Online Ratingvorbereitung

Transfer zu zwei Beratergruppen
als Mittler zu Kleinunternehmen

Dr. Reinhard Felix Paulesich
Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Regional- und
Umweltwirtschaft

Dr. Bernulf Bruckner
LTRC Liquidity Training Research & Consulting
GesmbH

Expertengruppe Bonitäts- und Controllingberatung der
Fachgruppe UBIT der Wirtschaftskammer NÖ

Wien, November 2010

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsangabe

1. KURZFASSUNG (DE).....	6
2. KURZFASSUNG (EN).....	7
3. ABSICHTEN UND ZIELE.....	8
3.1. Transfer über Multiplikatoren – Rückkoppelungsschleife	8
3.2. Transferleistung im Projekt	9
3.3. Die Transferleistung in der EOR Praxis	10
3.4. Die Ergebnisse.....	10
3.5. Ausgangssituation	10
3.6. Aufbau des Berichts.....	12
4. VORARBEITEN.....	14
4.1. Inhalt und Zielsetzungen	14
4.2. Methode der Bearbeitung	15
4.3. Ergebnisse	15
4.4. Was kann wie und mit welchem Ergebnis transferiert werden?.....	17
5. NACHHALTIGKEITSVERSTÄNDNIS.....	19
5.1. Wachstum, Krise und Vergänglichkeit.....	19
5.2. Die Rolle der Beratung.....	22
5.3. Das EASEY Modell	24
5.4. Verläufe der Unternehmensentwicklung.....	25
6. ENTWICKLUNGSARBEITEN.....	27
6.1. Zielsystemworkshop (ZS).....	27
6.1.1. Die Absicht	27
6.1.2. Gewichtung	30
6.1.3. Verantwortlichkeiten von Unternehmen	32
6.2. Pfade und Muster nachhaltiger Entwicklung.....	34
6.2.1. Ebenen nachhaltiger Unternehmensentwicklung	35
6.2.2. Zieldimensionen - Gewichtung.....	37
6.2.3. Stakeholder - Beitrag zum Nachhaltigkeitserfolg	38
6.2.4. Zusammenfassend Zieldimensionen und Stakeholder	41
6.2.5. Pfade und Muster - Strukturen	42
6.2.6. Kriterien & Bündelung - Erfolgsbeitrag zur Nachhaltigkeit.....	42
6.2.7. Einzelpfade Überblick	44
6.3. Wechselbeziehung Dimensionen / Stakeholder / Kriterien	53
6.3.1. Zieldimensionen	53
6.3.2. Stakeholder	53
6.3.3. Kriterien	56
6.3.4. Offene Fragen	59

7. TEXTBAUSTEINE ZU AUSGEWÄHLTEN PFADEN	61
7.1. MITARBEITERINNEN.....	62
7.2. KUNDEN	65
7.3. GESELLSCHAFT.....	68
7.4. EIGENTÜMER FÜHRUNGSPERSON	71
8. DIE 7 GRUNDPRINZIPIEN	74
9. FOLGEPROJEKT EOR-C.....	78
9.1. EOR-C Ziele.....	79
9.2. Nutzen.....	79
LITERATUR UND QUELLEN	81
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	84
TABELLENVERZEICHNIS	84

Abkürzungsverzeichnis

BMLFUW – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

CO₂ – Kohlendioxid

CSD – United Nations Commission on Sustainable Development

CSR – Corporate Social Responsibility

EE – Erneuerbare Energien

EASEY – Ecological and Social Efficiency

EOR – EASEY Online Ratingvorbereitung

F&E – Forschung & Entwicklung

KMU – Kleine und mittlere Unternehmen

NH – Nachhaltigkeit

NHE Nachhaltige Entwicklung

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

RUW – Institut für Umwelt und Regionalentwicklung

UNO – United Nations Organisation

WUW – Wirtschaftsuniversität Wien

1. Kurzfassung (DE)

Das Ziel des Transferprojekts „EASEY Online Ratingvorbereitung – Transfer“ (EOR T) in der Kategorie „Verankerung der Nachhaltigkeit im Bildungs- und Finanzwesen“ ist die Aufbereitung und Übermittlung von theoretisch konzeptionellem Wissen über die Bewertung von nachhaltiger Entwicklung kleinerer und mittlerer Unternehmen an drei BeraterInnengruppen, zu deren Kerngeschäft der Umgang mit finanzwirtschaftlichen Daten und die Beziehung ihrer Klienten zu deren Kreditgebern gehört.

Ergebnis des wechselseitig zu gestaltenden Transfers ist eine Papierversion für eine webbasierte unentgeltliche Dienstleistung (DL) zur Vorbereitung von KMU auf das Gespräch mit jener Bank, die für die Finanzierung eines Kredits ausgewählt wurde (Bonitätsprüfung / Rating). Nachhaltiges Wirtschaften, so die These, trägt langfristig nachweisbar zur Verbesserung der Kreditrückzahlungsfähigkeit von KMU bei. Damit ist das Thema Finanzierung als Hebel nachhaltiger Unternehmensentwicklung angesprochen.

Das Transferprojekt EOR T setzt auf drei vorgängige FdZ Projekte auf: in EASEY I (EASEY Online Ratingvorbereitung - Transfer) und EASEY X (Ecological and Social Efficiency Index) wurden kapitalmarktorientiert ein Bewertungsmodell und Indikatoren entwickelt. In EOR Roadmap (EOR - EASEY Online Rating - Roadmap zu einem unentgeltlichen Online-Rating für KMU) wurde das Modell an den Bedarf von KMU und Kreditmarkt angepasst sowie seine Durchführbarkeit geprüft.

Das Projektergebnis wurde mithilfe dreier Transfer- bzw. zukünftiger Vertriebspartner erarbeitet: (1) UnternehmensberaterInnen, die durch die UBIT / WKO für die Beratung zur Ratingvorbereitung nach Basel II zertifiziert wurden – BMuC Experten Gruppe (2) SteuerberaterInnen und (3) FirmenkundenbetreuerInnen zweier Banken: Raiffeisen Landesbank NÖ/Wien, Volksbank Wien AG:

1. SteuerberaterInnen sind zu 85% (Befragung WKO Mitglieder repräsentativ 2001) die ersten Adressen für jedwede Fragen von KMU; sie können bereits Orientierungsgespräche erfassen womit ein mehr als das vierfache an Datensätzen zu Stande kommt.
2. BMuC (Basel II) UnternehmensberaterInnen, und SteuerberaterInnen fragen bei ihren Klienten die Hard Facts ab und haben die für die Hypothesenprüfung erforderlichen kontinuierlichen Beratungsmandate; diese Daten stehen damit zur Verknüpfung mit den Soft Facts über mehrere Jahre zur Verfügung.
3. FirmenkundenbetreuerInnen speisen die geplanten Datenbanken mit ihren Hard Facts Analysen und vor allem mit Informationen über die Risikoeinstufung von Kreditnehmern.

Der Transfer erfolgte in drei Schritten:

1. Workshops mit den drei BeraterInnengruppen (VertriebspartnerInnen);
2. Qualitative Interviews mit Unternehmen,
3. Ergebnis: Gemeinsames Wissen als Textbausteine und Grundstruktur für den Feedbackbericht zur Online Ratingvorbereitung sowie ein Transferkonzept für die flächendeckende Verbreitung in Österreich für die involvierten Beratergruppen.

EOR – die zukünftige Web Dienstleistung – stellt Usern Fragebogen zu deren nicht finanziellen Daten (Soft Facts) zur Verfügung. Das Programm wertet diese aus und stellt automatisch einen Feedbackbericht zusammen und schickt ihn zurück. EOR T begünstigt eine Verbesserung von Rahmenbedingungen für Innovationen und Lösungen im Sinn einer nachhaltigen Entwicklung dann, wenn in einer für die Prüfung durch die Banken und die Finanzmarktaufsicht anerkannten Zeitreihe eine Verifizierung der eingangs genannten These, gelingt. Bei allfälliger Verifizierung wirkt die Begünstigung positiv auf die

1. Nachhaltigkeitsleistung von KMU;
2. auf die Nachhaltigkeitseigenschaften des Produktportfolios von Banken;
3. auf die Nachhaltigkeitskompetenzen der Vertriebspartner.

Die Ergebnisse der Projektarbeit sind wie folgt:

- Grundstruktur der Papierversion des Feedbackberichts;
- Drei Handbücher für die Folgeprojekte und die Verwertung;
- Transferkonzept flächendeckend für Österreich für involvierte BeraterInnen Fachgruppen.

2. Kurzfassung (EN)

The aim of the transfer project „EASEY Online Rating Preparation Transfer“ (EOR T) in the category “positioning sustainability in education, training and financing” is the transfer of conceptual knowledge about rating of sustainability performance of SMEs to three different groups of consultants, whose core business is about dealing with financial data and the relationship of their clients to their creditors.

The result of this for reciprocity designed transfer is a paper version for a web based non-profit service for SMEs, want to get ready for a rating by potential creditors. Sustainability in business, that is the thesis, contributes significantly to an increasing repay capability. Therewith financing can be addressed as a leverage for sustainable business development.

The transfer project EOR T is put on three previously conducted projects [EASEY I (EASEY Online Rating Preparation Transfer); EASEY X (Ecological and Social Efficiency Index - EASEY X); EOR Roadmap (EOR - EASEY Online Rating - a roadmap of a free of charge online service for small businesses)]. In EASEY I+X we created a rating model and a set of relevant indicators from a capital market point of view. In EOR said model was adopted to the needs of SMEs as well as the credit market. Furthermore its feasibility was evaluated.

In the project three transfer- and distribution partners are involved: (1) business consultants certified by the UBIT / WKO regarding Basel II guidelines, (2) tax accountants and (3) commercial accountants of two banks: Raiffeisen Landesbank Niederösterreich/Wien and Volksbank Wien AG. They are supposed to be future distribution partners. These professions have been chosen because of the following reasons:

1. In 85% of the time SMEs first turn to their tax accountants when questions arise; the tax accountants can provide orientation to their clients and thus create a considerable number of data sets.
2. Basel II certified consultants and accountants acquire their clients hard facts which make them able to evaluate above mentioned thesis effectively; additionally these hard facts are available for cross reference with soft facts over many years to come;
3. Concerns about data storage, privacy and liability; in co-operation with consultants and accountants the EOR team does not need to worry about corresponding regulations.

The project proceeds by three steps

1. After compiling all information needed for preparation of consultants and accountants three workshops will be held;
2. Qualitative interviews with laureates of business awards like family friendly, innovation, etc.;
3. Result: common knowledge substantiated as an amount of text modules (indicator explanations, glossary, feed back report); creation of the basic structure for the feedback report of the online rating preparation; a transfer concept for a nation wide rollout to all members of the involved professionals.

EOR – the future online service – provides its users with questionnaires about their non-financial data (soft facts). The program analyses and evaluates these data and automatically generates a feedback report that is sent to the user. EOR T benefits an improvement of the framework for innovation and technology development in a sustainability promoting sense when the above mentioned thesis could be verified and banks as well as the financial market surveillance accept it.

A possible verification effects positively

- The sustainability performance of SMEs;
- The sustainability properties of bank product portfolios;
- The sustainability expertise of transfer partners.

The deliverables of the project work are therefore:

1. ground structure of the feedback report's ground structure
2. three hand books (manuals) as a guide for both the follow-on project and for its utilization
3. region-wide transfer concept for Austria for all distribution partners involved

3. Absichten und Ziele

Das Ziel des Transferprojekts „EASEY Online Ratingvorbereitung – Transfer“ (EOR T) ist die Erstellung einer ersten Papierversion zur inhaltlichen Strukturierung einer webbasierten Dienstleistung (DL) für KMU. Sie soll vor allem Kleinunternehmen zur Vorbereitung auf das Gespräch mit jener Bank, die für die Finanzierung eines Kredits ausgewählt wurde, dienen. Wir nehmen an, dass die Finanzierung als Hebel zu nachhaltiger Unternehmensentwicklung im Vergleich zu Förderungen oder Weiterbildung die günstigste Relation zwischen Aufwand und Wirkung aufweist. EOR als Forschungsaufgabe geht daher der Frage nach, welche Soft Facts¹ werden in welcher Zeitverzögerung in den Hard Facts wirksam?

In EOR T erfolgt die inhaltliche Strukturierung dieser Vorbereitung mithilfe zweier Multiplikatoren zu denen Wissen über nachhaltige Entwicklung und Unternehmen transferiert und Praxiserfahrung zurückkommen soll: (1) Unternehmensberater, die durch die Fachgruppe UBIT² der WKO für die Beratung zur Ratingvorbereitung nach Basel II zertifiziert wurden (BMuC)³ und (2) Steuerberater die an der Akademie der Kammer der Wirtschaftstreuhänder die Basel II Kurse besucht haben und dazu eine Prüfung abgelegt haben. Beide Multiplikatoren haben die Aufgabe ihrerseits das Thema Nachhaltigkeit an die Zielgruppe KMU zu bringen. Dazu werden sie jedoch das Onlinewerkzeug benötigen.⁴

Im Antrag war eine dritte Gruppe an Multiplikatoren nämlich die gewerblichen Buchhalter und Bilanzbuchhalter angekündigt. Sie haben eine Kooperation in 6 bis 8 Jahren in Aussicht gestellt. Das ist der Zeitpunkt zu dem, so wird vermutet, in dem 2000 eingeführten Gewerbe die Berufsentwicklungsangebote in der Praxis wirksam werden. Derzeit sei das Berufsbild zu sehr in Entwicklung und die für EOR T geeignete Expertise bei nur wenigen Vertretern auch vorhanden. Wir haben als Ersatz die FirmenkundenbetreuerInnen und Unternehmensanalyseabteilungen zweier Banken gewinnen können: Raiffeisen Landesbank NÖ/Wien und Volksbank Wien AG.

3.1. Transfer über Multiplikatoren – Rückkoppelungsschleife

Das Transferprojekt ist als ein Prozess der Wissensproduktion über die Verknüpfung unternehmensbezogener Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung mit den praktischen Erfahrungen der relevanten Beratung in Bezug auf die Kreditrückzahlungsfähigkeit von KMU angelegt. In EASEY I (EASEY Online Ratingvorbereitung - Transfer) und EASEY X (Ecological and Social Efficiency Index) wurden kapitalmarktorientiert ein Bewertungsmodell und Indikatorenansatz entwickelt. In EOR Roadmap (EOR - EASEY Online Rating - Roadmap zu einem unentgeltlichen Online-Rating für KMU) wurde das Modell an den Bedarf von KMU und Kreditmarkt angepasst sowie seine Durchführbarkeit geprüft.

EOR wird Fragebogen Online zur Verfügung stellen, die es einem KMU ermöglichen sich selber in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung und die Entwicklungspotentiale zu bewerten. EOR stützt sich dabei auf das gesamte Spektrum der Soft Facts. Weiche Faktoren wurden

¹ Soft Facts sind alle nicht finanziellen Messgrößen. Im Falle der Messung des Verbrauchs an Material und Energie sind die sich daraus ergebenden Fakten selbstverständlich härter als die finanziellen Faktoren. Wir folgen aber zum besseren Verstehen dem Sprachgebrauch der Banken. Hard Facts sind die finanziellen Messgrößen.

² Unternehmensberater und IT Dienstleister der Wirtschaftskammer Österreich - UBIT

³ Bonitätsmanagement und Controlling Beratung -- BMuC

⁴ Darüber hinaus muss folgendes berücksichtigt werden: (1) nicht alle Unternehmen finanzieren ihre Investitionen durch Aufnahme von Fremdkapital – es überwiegt Cash Flow oder Familie und Freunde, und (2) nicht alle Unternehmen, die ihre Investitionen durch Aufnahme von Fremdkapital finanzieren nehmen Unternehmensberater in Anspruch – vermutlich aber ihren Steuerberater.

von den Banken bisher nicht abgefragt mit Ausnahme von einigen wenigen Fragen zum Unternehmenskonzept, zur Führungsperson und Qualifikation.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eine Kooperationsschiene zu Akteuren zu entwickeln, die finanzwirtschaftliche Daten von KMU sammeln und auswerten. EOR T soll mit der gestellten Transferaufgabe die Kooperation einleiten. Die Absicht ist aus den Zusammenhängen und Wechselwirkungen jene wichtigsten herauszufinden die für eine erfolgreiche Beratung entscheidend sind. Die Vorgangsweise erfolgt in drei Schritten:

4. Workshops mit den Multiplikatoren.
5. Qualitative Interviews mit „Preisträgern“ (Familienfreundlichkeit, Innovation, usw.).
6. Ergebnis: Gemeinsames Wissen als Textbausteine für den Auswertungsbericht und ein Transferkonzept für die flächendeckende Verbreitung von EOR in Österreich.

„EOR T“ begünstigt eine Verbesserung von Rahmenbedingungen für Innovationen und Lösungen im Sinn einer nachhaltigen Entwicklung dann, wenn in einer für die Prüfung durch die Banken und die Finanzmarktaufsicht anerkannten Zeitreihe eine Verifizierung der eingangs genannten Hypothese, gelingt. Bei allfälliger Verifizierung wirkt die Begünstigung positiv auf die

4. Nachhaltigkeitsleistung von KMU
5. auf die Nachhaltigkeitseigenschaften des Produktportfolios von Banken
6. auf die Nachhaltigkeitskompetenzen der Multiplikatoren für ihre Beratungsmandate.

3.2. Transferleistung im Projekt

Was ist unsere Transferleistung? Unser erster Schritt im Transfer von Wissen zu den Beratern besteht in der Vermittlung von allgemeinen Zielvorstellungen nachhaltiger Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Wir nennen diese Zielvorstellungen: wir wissen was wir wollen; in Anlehnung an die im Brundtland Report angesprochene intra- und intergenerational ausgeglichene Deckung der Grundbedürfnisse. Obgleich alle der darin enthaltenen Ziele in multilateral besetzten Gremien bzw. auf Ebene der Europäischen Union bereits definiert sind, sind sie zum Großteil nicht erreicht⁵.

In diese allgemeinen Zielvorstellungen sind Vorstellungen individueller Unternehmensentwicklung einzuordnen. Es wurde die Frage diskutiert wie sich die Erfahrungen der beiden Beratergruppen in ihrer Sicht auf den Bedarf der Banken in ein übergeordnetes Zielsystem einpassen lassen und welche unternehmensindividuellen Handlungsspielräume dann bestehen. Kann eine Erweiterung oder muss eine Einschränkung erwartet werden.

Die Ausgangsannahme war: nachhaltige Entwicklung bedeutet nicht, Restriktionen auf sich nehmen zu müssen, sondern die Optionen zu entwickeln, die den zukünftigen Bestand des Unternehmens sichern könnten. (Beratungsparadigma / Transferprinzip: heitere Gelassenheit in der Kommunikation mit den Schlüsselakteuren / Kunden im Umfeld – weiters der Respekt gegenüber jedem möglichen Gesprächspartnern in jeder Situation⁶).

Die Transferleistung erfolgte über die Workshops und Interviews (die mitgelieferten Unterlagen), die Handbücher für die Schulung weiterer Multiplikatoren wie Firmenkundenbetreuer der Banken und Förderagenturen, sowie Veranstaltungen und Artikel.

Die Beratergruppen sind ihrerseits auch verpflichtet eine Transferleistung zu erbringen. Welche? Gegenüber ihren Klienten – den KMU – sind die jeweils individuellen Zielvorstellungen zu relativieren. Aber mit welchem Methoden und welchen Botschaften sollte vorgegangen werden? Die Ertragsfähigkeit muss erhalten bzw. noch weiter gestärkt werden!

⁵ Siehe z.B. UN Millennium Entwicklungsziele (1) Armut und Hunger (2) Bildung (3) ökologische Nachhaltigkeit (4) Gleichheit zwischen den Geschlechtern.

⁶ vgl. dazu auch Sennett, R. (2007); Respekt im Zeitalter der Ungleichheit; Berlin BvT

3.3. Die Transferleistung in der EOR Praxis

Die Voraussetzung dazu ist die Verfügbarkeit der Onlinedienstleistung. Der wesentlichste Teil des Wissens für eine Strategie zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung von KMUs wird in der ersten mehrstufigen Testphase mit den Beratergruppen (Unternehmens- und Steuerberater dazu kommen noch die Firmenkundenbetreuer der Banken) und den Testunternehmen selber erarbeitet. Es werden vergangene Kreditfälle – einfache und kritische – analysiert. Ein weiterer wesentlicher Teil wird in der zweiten Teststufe hinzukommen, wenn neue BeraterInnen – nun sind es drei Gruppen – geschult sind und Bewertungen mit aktuellen Kreditwerbern durchführen.

Nach den Testphasen im laufenden Betrieb von EOR werden periodische und bedarfsbezogene Auswertungen für den Wissenstransfer anfallen. Sie werden in Informationsveranstaltungen bzw. der EOR Web Seite an die Interessierten weitergegeben werden.

3.4. Die Ergebnisse

1. Inhalte für die Dienstleistungsportfolios zweier Beratergruppen im Hinblick auf jene Klienten (KMU), die die Frage nach dem Erfolgsbeitrag von Soft Facts (NHE) zu ihrer Zukunftsfähigkeit (Krisenfestigkeit, Wiederherstellungsfähigkeit nach Krisen, Erhaltung der Liquidität usw.) stellen.
2. Ein Grundgerüst aus Textbausteinen mit denen die Feedbackberichte für die ersten einfachen Tests der Auswertung der Online Fragebogen bestritten werden können.
3. Eine Anordnungsstruktur für die Textbausteine, die in einen Struktur für den Feedbackbericht mündet.
4. Ein Handbuch zum Bewertungsmodell und eines zu den Kriterien und Indikatoren für die Trainings weiterer Multiplikatoren wie zB. die Firmenkundenbetreuer der Banken oder die Förderagenturen.
5. Eine Verbreitungsstrategie für Österreich und die Nachbarländer mithilfe der Multiplikatoren und ihrer Institutionen, die damit zu Vertriebspartnern werden unter der Voraussetzung das Online Werkzeug steht zur Verfügung.

Die Aufgabe der Wissenschaft hier vor allem der Ökonomik ist es, den gegenwärtigen Stellenwert von KMU in Wirtschaft und Gesellschaft zu identifizieren/beurteilen. Dazu können wir uns nur auf Europa beschränken und in diesem Rahmen die Zusammenhänge zu ökologischen und gesellschaftlichen Problemen herstellen. Es gilt zu analysieren, welche Bedeutung KMU zur Deckung zentraler gesellschaftlicher Grundbedürfnisse haben und welche Rolle sie in der Kommunikation/Debatte über eine Änderung von Produktion und Konsumption einnehmen können. Gibt es einen Zusammenhang zwischen der KMU Kultur in einer Gesellschaft und den darin beobachtbaren Lebensstilen?⁷

Es geht um die Erklärung von Ursachen bzw. Verstärkungseffekten in der Problementstehung und Problementwicklung – weiters um die Entwicklung von Lösungsszenarien und ihre Kommunikation zu den relevanten Akteuren, dann um die Priorisierung und Koordination in der Umsetzung.

3.5. Ausgangssituation

Als Adressaten für das Ergebnis der Selbstbewertung - repräsentativ für alle anderen – werden die Banken ausgewählt und sind so Vorzeigebispiele für alle Bewertungsbedarfe von KMU als Vorbereitung auf das Rating.

⁷ Wahrscheinlich muss diese Frage erweitert werden auf den Zusammenhang zwischen Landwirtschaftsstruktur, Siedlungsstruktur, Branchenstruktur und der Relation zwischen Stadt- und Landbevölkerung.

In diesem Gespräch verlangt die Bank entsprechend der nationalen Umsetzung⁸ der Kapitaladäquanzrichtlinie (KAR) 2006/49/EG⁹ Informationen bzw. Daten zum Status und den Entwicklungsmöglichkeiten eines Kreditwerbers. Sie sind die Grundlage zur Beurteilung, mit welchen Risiken und mit welchen Chancen die Rückzahlung eines Kredites an das betreffende Unternehmen verbunden ist. Der Kreditwerber wird damit in eine Risikoklasse eingereiht – er wird geratet. Das Rating bzw. die dafür gelieferten Informationen bestimmen die Höhe der Kreditzinsen und weiters die allgemeinen Konditionen wie Kontokorrentrahmen und Zinshöhe, Rückzahlungsfristen und eventuell mehr oder weniger konziliante Vereinbarungen im Fall von Liquiditätsengpässen. Alles in Allem werden durch das Rating die Finanzierungskosten bestimmt – je besser das eine desto niedriger das andere.

Die Daten bzw. Informationen, die ein Unternehmen in diesem Fall sammelt und weitergibt bringen es aus zwei Gründen in eine heikle Situation

1. es wird Kapital benötigt für eine Wachstumschance oder für einen Ausweg aus einer Krise,
2. gleichzeitig aber überwiegen vermutlich in der Mehrzahl der Fälle einer Selbsteinschätzung die Überzeichnung nach der einen oder anderen Richtung – die positiven oder negativen Merkmale.

Eine Vorbereitung auf das Gespräch mit der Bank bewahrt daher vor Überraschungen oder besser gesagt vor Unerwartetem, das sich in einem erhöhten Zeitaufwand und damit höheren Transaktionskosten äußert. Für die Vorbereitung kommen mehrere Akteure im Umfeld von KMU in Frage die da sind:

1. die Services der Wirtschaftskammer und des WIFI,
2. Unternehmensberater vor allem jene die die Expertise zur Vorbereitung in ihrem Portfolio haben,
3. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vor allem dann wenn es sich um Einnahmen Ausgaben Rechner handelt,
4. und zuguterletzt die Firmenkundenbetreuer der Banken selber zumindest in der Zeit vor der Gültigkeit der KAR hatten sie das Bouvoire der Bank und damit das Vertrauen der Kunden (siehe Diss Umfrage zu den Kreditmanagern in DE).

Die BMuC und Steuerberater sollen die zukünftigen Vertriebspartner werden. Das EOR Service selbst soll nicht selbst und direkt an die KMU – die zukünftigen User – herantreten müssen. Die Wahl der Multiplikatoren als Transferpartner fiel nicht zuletzt auf sie, weil sie auch Vertriebspartner sein können. Die Wahl erfolgt aufgrund folgender Erwägungen:

4. Erreichbarkeit der Zielgruppe KMU: Steuerberater sind zu 85% (Befragung WKO Mitglieder repräsentativ 2001) die ersten Adressen für jedwede Fragen von KMU.
5. Matching der Soft Facts mit den Hard Facts: Basel II Unternehmens- und Steuerberater fragen bei ihren Klienten die Hard Facts ab und haben die für die Hypothesenprüfung erforderlichen kontinuierlichen Beratungsmandate; die Daten stehen damit zur Verknüpfung mit den Soft Facts zur Verfügung; erst durch das Matching bekommen die beiden Bewertungen ihr Gewicht;
6. Ergänzung durch unternehmensindividuelle Beratungsleistung: Transfer von Inhalten nachhaltiger Entwicklung wird wirksam – bisher fragmentarisch vorliegende Erklärungen fügen sich zusammen;

⁸ Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich 9. Oktober 2006 374. Verordnung Solvabilitätsverordnung – SolvaV; Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) zur Durchführung des Bankwesengesetzes hinsichtlich der Solvabilität von Kreditinstituten.

⁹ Richtlinie 2006 / 49 / EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Juni 2006 über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten.

7. Datenschutz- und Haftungsüberlegungen – das EOR Projektteam muss nicht die Haftungsregelungen erfüllen, die aus der Speicherung finanzwirtschaftlicher Unternehmensdaten folgen.

Die EOR Projektkette soll also vom Transferprojekt in ein Projekt zur Anwendungsentwicklung münden, in dem die Web Seite, die Eingabe- und Auswertungsprogramme und der Feedbackbericht konzipiert und Online gestellt und danach getestet werden soll. Gleichzeitig ist es ein Forschungsprojekt das mittels der Onlinefragebogen Daten sammelt und im Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen Hard und Soft Facts auswertet. EOR soll ein auf Dauer angelegtes Service für KMU werden mit einer auf Dauer angelegten Forschungsaufgabe.¹⁰

3.6. Aufbau des Berichts

Die empirische Basis für die Transferaufgabe sind 3 Workshops mit den Themen: Priorisierung und Unternehmensverantwortlichkeiten in einem Zielsystem nachhaltiger regionaler Wirtschaftsentwicklung, Identifikation der wichtigsten Stakeholder und Entwicklungspfade zur Erreichung unternehmensindividueller und allgemeiner Nachhaltigkeitsziele (inklusive 6 Interviews mit Eigentümerführungspersonen von Unternehmen) sowie zum Thema Wechselwirkungen zwischen Kriterien (Trade Offs, usw.).

Wir beginnen mit der Darstellung des Rahmens innerhalb dessen die Pfade nachhaltiger Unternehmensentwicklung interpretiert werden. Es ist eine Weiterführung des bisher in der EASEY und EOR Projektkette dargelegten Verständnisses von Nachhaltigkeit.

Hier soll der konzeptionelle Bogen gespannt werden vom Wachstum über einen noch zu beschreibenden Normalbetrieb bis zu krisenhafter Entwicklung. Die Unternehmenstheorien und bestehende Fragmente der ökonomischen Komponente nachhaltiger Entwicklung geben keine Perspektive bzw. Inspiration wie denn vor dem Hintergrund der gegenwärtigen *Degrowth* Debatte mit einzelwirtschaftlichem Wachstum und Veränderung umgegangen werden soll bzw. kann (Zukunftsverantwortung)¹¹. Greifen wir das Thema von der Seite der Finanzierung her auf und berücksichtigen in einem konzeptionellen Ansatz dessen Implikationen – Rückzahlung erfordert Wachstum ungeachtet des Ausgangsniveaus – dann befinden wir uns weiters in einem Dilemma zwischen Nachhaltigkeitsansprüchen wie Gleichheit und Gerechtigkeit und Eigentumsansprüchen wie Rendite und Profit also einer Ungleichverteilung von Vermögen und Einkommen (Verteilungsgerechtigkeit).

Der Interpretationsrahmen muss des Weiteren den zweistufigen Transfer von Wissen zur Praxis und die Rückkoppelung zur Forschung berücksichtigen. Dabei handelt es sich um komplex geschichtetes Wissen:

- Gesellschaftliche Rezeption von nachhaltiger Entwicklung in einem Spektrum zwischen positiver Zielformulierung und vielschichtigen gesellschaftlichen und ökologischen Problemdarstellungen;
- Die Rolle der Unternehmen in der gegenwärtigen und in der zukünftigen Gesellschaft mit einem Fokus auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU);
- Die möglichen Beiträge zu Problemdiagnose und Lösungsstrategien die im Dreieck aus Beratung, Finanzierung und KMU entstehen können.

Im anschließenden Kapitel werden Vorgangsweise und Ergebnisse der drei Workshops überblicksartig beschrieben. Zusätzlich werden die wichtigsten Diskussionsbeiträge zu den auftauchenden kritischen Aufgabenstellungen wie zB. über Unternehmensverantwortlichkeiten in einem übergeordneten Zielsystem (gesellschaftlicher Zusammenhalt und Sozialord-

¹⁰ Siehe dazu auch die Datenbank der HBS zur Prognosegenauigkeit von Indikatoren zur Errechnung des Return On Investment bzw. die Datenbank zum Benchmarking an der TU Berlin.

¹¹ Zu Zukunftsverantwortung und Verteilungsgerechtigkeit u.a Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2006) Nachhaltigkeit; Frankfurt/Main Campus;

nungen) wiedergegeben. Es werden die Fragen beantwortet, für die Erreichung welcher Ziele sind KMU verantwortlich, welche Stakeholder beeinflussen die Zielerreichung und abgeleitet von den ersten beiden Antworten welche Pfade stehen zur Zielerreichung zur Verfügung?

Der Hauptteil der Projektarbeit besteht darin, die Ergebnisse der Interviews und der Workshops zu verknüpfen um

1. Zusammenhänge herzustellen zwischen allgemeinen Zielen nachhaltiger Entwicklung, unternehmensindividuellen Zielen, den Erfolgsbeiträgen der Stakeholder und den Kriterien zur Beurteilung der Beiträge des Managements zur Zielerreichung;
2. eine Ordnungsstruktur zu schaffen, die zwischen Fähigkeiten und Leistung und weiters zwischen Vorsorge treffen, Risiko vermeiden und Chancen wahrnehmen unterscheidet; damit ist die Diskussion um Ausprägung von Messgrößen und ihre positiven und negativen Wechselwirkungen gemeint;
3. Die Beiträge der TeilnehmerInnen in kurze leicht verständliche Formulierungen zu fassen aus denen die Textbausteine bestritten werden.

Abschließend versuchen wir eine Einschätzung inwieweit EOR als Bewertungsmethode wie auch ihre Nutzung jene Terrains bearbeiten kann, die von den Managementsystemen für Umwelt usw. brach gelassen wurden. Dazu wird das Test- und Erweiterungskonzept präsentiert, die in Folgeprojekten umgesetzt werden sollen.

4. Vorarbeiten

In einer Serie von Projekten, die vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank und dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie finanziert wurden, konnte die Hypothese, nachhaltiges Wirtschaften steigert den Unternehmenswert, zumindest für börsennotierte Unternehmen verifiziert werden. EOR ist die Fortsetzung der Serie in der Annahme, die genannte Hypothese ließe sich für Kleinunternehmen analogisieren und in das Rating nach Basel II¹² einbringen.

Die Dienstleistung beabsichtigt einen Beitrag zur Bewältigung der Anforderungen aus dem „Basel II Akkord“ und der darauf basierenden EU Kapitaladäquanzrichtlinie¹³ zu leisten, die die Eigenmittelunterlegung von Geschäftskundenkrediten mit der Bestimmung neu regelt, das wirtschaftliche Risiko einer Ausleihung differenzierter als in Basel I, zu bewerten. Aufgabe der Banken ist es nun das wirtschaftliche Risiko detaillierter als zuvor zu beurteilen. Für die Banken und für die kreditwerbenden Geschäftskunden bedeutet dies, Daten umfangreicher zu sammeln, vor allem solche mit einem Aussagewert für die Zukunft.

Das führt uns zu folgender Hypothese, die erst mittels Datenanalyse aus der Onlinedienstleistung, verifiziert werden kann:

Die Integration von Indikatoren aus den Bereichen Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung trägt deutlich zu einer Verbesserung der Prognosequalität hinsichtlich der Ausfallwahrscheinlichkeiten von KMU-Krediten bei.

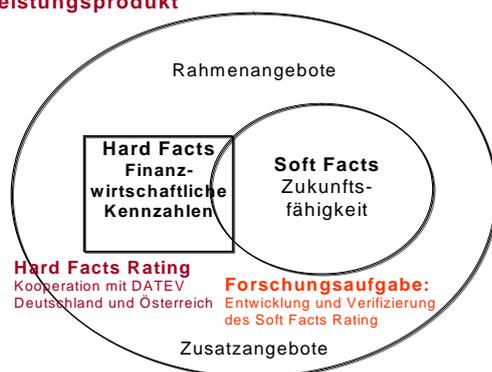
4.1. Inhalt und Zielsetzungen

Das Ziel der EOR-Konzeptstudie (EASEY Online Rating) ist als Geschäftsidee einzureihen in ‚Produkt Dienstleistungssystem: Non Profit‘ und wurde erreicht durch die Untersuchung der Machbarkeit einer unentgeltlichen OnLine Dienstleistung zur Vorbereitung von KU auf das Kreditrating (Bonitätsprüfung) durch Banken mittels eines Ratingmodells „Nachhaltige Entwicklung“


EASEY OnLine Rating – Roadmap



ZIEL: Dienstleistungsprodukt



Reinhard Paulesich WU Wien RUW © Strategisches Forschungsfeld
FINANZMARKT UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Abbildung 1: Ziel der EOR Projektserie.
Quelle: Paulesich, EOR Roadmap (2007)

¹² Die freiwillige Vereinbarung getroffen zwischen den in Basel innerhalb der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich beteiligten Staaten und Institutionen wurde in der Europäischen Union zur „Kapitaladäquanzrichtlinie“ – siehe nächststehende Fußnote.

¹³ Richtlinie 2006/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten (Neufassung) vom 14. Juni 2006 - Amtsblatt.

4.2. Methode der Bearbeitung

Mittels Literaturrecherche, Workshops und qualitativen Experteninterviews wurde der spezielle Bedarf der KMU für eine Vorbereitung des Bankengesprächs (Rating Datenbasis) ermittelt. Parallel wurde in einer Online Befragung der entsprechende Bedarf KUseitig erhoben.

Die Verbaldaten aus den Experteninterviews und Workshops wurden geordnet und in die entsprechenden Kapitel der EOR Modell Beschreibung eingefügt. Die ordinal und binär skalierten Daten aus der Onlinebefragung dienen im Kapitel Kommunikation der Musterung der Bedarfslage der zukünftigen Kunden einer EOR Onlinedienstleistung zur Ratingvorbereitung.

4.3. Ergebnisse

Ausgehend vom bestehenden kapitalmarktorientierten Bewertungsmodell EASEY X wurde ein kreditmarktorientiertes Modell EASEY R entwickelt und an den Bedarf von Kleinunternehmen angepasst. Weiters wurden die im Web angebotenen Ratings analysiert. Es wurden keine Angebote für nachhaltig wirtschaftende Kleinunternehmen gefunden. Parallel dazu wurde die Bereitschaft der Marktteilnehmer, für die Erstellung eines entsprechenden Dienstleistungsangebotes im Web mit dem Entwicklungsteam zu kooperieren, recherchiert. Es besteht bei vier Banken Interesse.

Im Zuge der Überprüfung der Ausgangssituation und der Identifizierung bislang nicht abgedeckter Bedarfe ergaben sich zwei strategische Schwerpunktsetzungen für das EOR:

1. Fokussierung auf Unternehmen mit bis zu 20 MitarbeiterInnen,
2. Fokussierung auf Banken, die sich aktiv um Kleinunternehmen als Kunden bemühen.

Ad 1.) Fokus auf kleine Unternehmen (KU): für diese Schwerpunktsetzung sind folgende Gründe zu nennen:

- ♦ KU sind unter Nachhaltigkeitsaspekten eine bislang zu wenig berücksichtigte Gruppe;
- ♦ die unternehmerische Wirklichkeit von kleinen Unternehmen ist in Basel II unzureichend abgebildet; dies betrifft insbesondere die Einnahmen-Ausgaben-Rechner (siehe auch Experteninterviews);
- ♦ kleine Unternehmen verfügen über wenige unternehmensinterne SpezialistInnen bzgl. Finanzierung. Diese Aufgabe liegt meist in den Händen des Unternehmers/der Unternehmerin bzw. sind sie auf den Zukauf von Expertenwissen angewiesen;
- ♦ rd. 95% der heimischen KU beschäftigen weniger als 20 MitarbeiterInnen.

Mit einer Eingrenzung der Zielgruppe für die zukünftige EOR Dienstleistung auf KU mit bis zu 20 MitarbeiterInnen wird angesprochen

- ✓ die überwiegende Mehrheit der österreichischen KU;
- ✓ damit auch jene Gruppe, die einen spürbaren Bedarf an Unterstützung zur Verbesserung ihrer Finanzierungsstruktur hat;
- ✓ ein Segment, das auch in der Sensibilisierung für nachhaltiges Wirtschaften verstärkter Beachtung bedarf;
- ✓ besonders auf jene KU Größen eingegangen, bei denen auch nach Auskunft der FinanzierungsexpertInnen Soft Facts eine besondere Bedeutung zukommt, die jedoch in den derzeit existierenden Rating-Systemen noch nicht bzw. noch unzureichend abgebildet sind.

Ad 2.) Folgerichtig bieten sich im Bankenbereich als Kooperationspartner in erster Linie (aber nicht zwangsläufig ausschließlich) Banken an, die sich bewusst um kleine Unternehmen bemühen:

- ✓ Für diese Banken hat naturgemäß die Entwicklung zuverlässiger Indikatoren zur Beurteilung von Soft Facts höhere Priorität und

- ✓ sie können durch eine Kooperation mit EASEY online-rating ihr Profil in Richtung Geschäftsbank für Kleinbetriebe schärfen (Marketing-Aspekt und Wettbewerbsvorteil);

Die Online-Erhebung im Zuge von EOR Raodmap hat ergeben: 574 UnternehmerInnen hatten an der Online-Umfrage von Mitte Dezember bis Ende Februar teilgenommen.

- ◆ Obwohl sich die Mehrheit der UnternehmerInnen (rd. 82%) meist oder immer auf Bankgespräche vorbereitet und rd. 63% sich selbst im Bankgespräch eher in einer aktiven Rolle sehen, ist die Mehrheit (rd.) überzeugt, dass ihre Bankkonditionen verbesserungsfähig sind, sie also ihren Verhandlungsspielraum nicht nützen können.
- ◆ Als Hindernisse für eine intensivere/effektivere Vorbereitung schätzen sie vor allem begrenzte finanzielle Ressourcen für die Inanspruchnahme qualifizierter externer Beratung (rd. 51%) und einen Mangel an Information (rd. 47%) ein. Einen Mangel an zeitlichen Ressourcen als Ursache haben rd. 26% deutlich weniger UnternehmerInnen festgestellt.
- ◆ Die wichtigsten Informationsquellen sind der Erfahrungsaustausch mit anderen UnternehmerInnen, der Wirtschaftsteil der Tagespresse bzw. von Monats- oder Wochenmagazinen sowie das Internet. Bei der Vorbereitung auf Bankgespräche holen sich rd. 74% der "vorbereitungswilligen" Befragten immer oder manchmal Unterstützung beim Steuerberater, die damit mit Abstand die wichtigste Adresse für UnternehmerInnen sind.
- ◆ Die Einschätzung durch die UnternehmerInnen jener Faktoren, die bestimmend für die Finanzierungsbedingungen sind, deckt sich nur zum Teil mit der Prioritätenliste, wie sie in den Expertengesprächen formuliert wurde (Informationsdefizit seitens der UnternehmerInnen).

Daraus folgt ein Kommunikationskonzept, das sich auf zwei Adressaten konzentriert

1. UnternehmerInnen: Beziehungsaufbau und –pflege:

Der Erfolg der Online-Umfrage wie auch die Angaben der Befragten, dass das Internet eine wesentliche Informationsquelle für sie darstellt, bestätigt nicht nur das generelle Konzept eines online-basierten Tools, sondern unterstreicht auch die Bedeutung von Online-Marketing im Rahmen des Kommunikationskonzeptes. Nachdem sich lt. Ergebnisse der Online-Erhebung UnternehmerInnen häufig über die Presse am Laufenden halten, bildet die Medienarbeit einen weiteren Schwerpunkt. Da die Bereitschaft zur Nutzung des EASEY online-ratings auch wesentlich durch das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Tools selbst und der dahinter stehenden Strukturen beeinflusst wird, runden "Präsenzphasen" in Form von Informationsveranstaltungen und andere Gelegenheiten der persönlichen Kontaktaufnahme das Maßnahmenpaket ab.

2. Intermediäre, (strategische) Projektpartner: Beziehungsaufbau und –pflege:

Banken, Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, Interessenvertretungen und auch Dienstleister profitieren in unterschiedlicher Form von den Ergebnissen des EASEY online-ratings und verfügen gleichzeitig häufig über direkte Zugänge zu den UnternehmerInnen. Entsprechend der unterschiedlichen Interessenlagen der jeweiligen Gruppen sind maßgeschneiderte Kooperationskonzepte zu entwickeln und in face-to-face Konsultationen abzuklären. Die Einrichtung eines Beirates bietet eine strukturierte Form der Integration wesentlicher Key Player.

In der Kommunikation sowohl mit den UnternehmerInnen als auch mit den Projektpartnern ist besonderer Wert auf ein professionelles und profundes Auftreten zu legen. Die Entwicklung ansprechender Kommunikationsmaterialien (Logo, Folder, ppt-Präsentationen) ist dafür Voraussetzung.

Das damit für die EOR Dienstleistung erforderliche Technologiekonzept besteht aus:

Einer Online-Wissensplattform, die für die UnternehmerInnen Anreize setzt, Teil der "EASEY - community" zu werden und zu bleiben und dem Online-Rating selbst. Die Content-Einbettung von Wissensplattform und Rating-Tool wird im nächsten Projekt nach folgenden Prinzipien entwickelt:

- ✓ Sicherung des barrierefreien Zugangs
- ✓ Durchgängige dynamische Content-Generierung (dynamic web-pages)
- ✓ Redaktionssystem für regelmäßige Content-Updates
- ✓ Sicherung der Anonymität bzgl. der Daten aus dem rating-tool: SSL-Verschlüsselung (HTTPS - HyperText Transfer Protocol Secure)
- ✓ Als Signal an die NutzerInnen zur Steigerung des Vertrauens in die Sicherheitsvorkehrungen: Gütesiegel
- ✓ Sowohl im Bereich der verwendeten Programmiersprachen als auch der zugehörigen Datenbank sind mehrere Optionen (lizenziert vs. open source) denkbar. Die letztendliche Entscheidung muss sich an mehreren Faktoren orientieren:
 - dem verfügbaren Budget sowohl bzgl. Erstanschaffung als auch weiterer Wartungskosten (insbesondere auch hinsichtlich zu erwartender Personalkosten)
 - an den Ressourcen des letztlich ausgewählten Hosters/Providers.

4.4. Was kann wie und mit welchem Ergebnis transferiert werden?

Wie muss bzw. soll ein Transfer beschaffen sein und an wen soll er sich richten, wenn Unternehmen die Zielgruppe sind?

Wie im nachfolgenden Kapitel zum Nachhaltigkeitsverständnis ausgeführt ist, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen in einem Transferprojekt, die Inhalte und Anforderungen an ein nachhaltiges Wirtschaften so an eine Zielgruppe zu bringen, sodass mit den wie immer auch messbaren Folgewirkungen die Wahrscheinlichkeit einer Realisierung steigt.

Sicher ist, dass die alleinige Wissensvermittlung und Diskussion über Möglichkeiten die Suchenden nach Nachhaltigkeit den Weg nicht finden lassen wird: ein Werkzeug in die Hand bekommen, etwas ausprobieren ohne Einschränkungen der Geschäftstätigkeit befürchten zu müssen, das wäre eine probate Methode für den Einstieg in einen Umbau von Gesellschaft und Wirtschaft. Welche Wege werden gegenwärtig beschritten?

Die gängige Methode Unternehmen anzuregen, etwas mehr als das Übliche in Bezug auf etwas Neues vor allem organisational oder bei den Produkten zu wagen, ist, Preise für Best Practices zu verleihen in Bereichen, die nachhaltiges Wirtschaften befördern. Das erreicht in Österreich an die 150 bis 250 Unternehmen.

Ein weiterer Anreiz ist, ökoinnovative Unternehmen zu fördern und die Finanzierung als Hebel zu nutzen. Dafür kommen immer dieselben 600 bis 800 Unternehmen in Österreich in Frage (siehe Web Page des Austria Wirtschaftsservice www.awsq.at).

Die Finanzierung als Hebel scheint jedoch ein probates Mittel, wenn ein Ansatz gefunden werden kann, der eine breitere Beteiligung von Unternehmen verspricht als es die beiden oben genannten bieten. Die Messung der Ökoeffizienz als Konzept zur Bewertung von börsennotierten Unternehmen und die Kommunikation der Ergebnisse in zwei Richtungen, die privaten altersvorsorge motivierten Investoren und die an der Steigerung ihres Wertes interessierten Unternehmen selber sind zwar aussagekräftig jedoch bis heute wenig transparent geworden.

Wozu dient die Transparenz in diesem Fall? Damit werden (1) die Ansprüche an das Wie nachhaltiger Entwicklung erfüllt und gleichzeitig aber (2) das Was vorgegeben. Da wir nicht hinter die Errungenschaften parlamentarischer Demokratie in der politischen Entscheidungsfindung zurückfallen können gibt es wohl nur eine Vorwärts Strategie – die bedeutet eine möglichst breite Beteiligung der für ein Thema relevanten Akteure.

EOR T spricht daher die in dem Handlungsfeld Finanzierung tätigen Akteure an: Unternehmens- und Steuerberater, die Firmenkundebetreuer der Banken (mittelbar), die Unternehmen als Kreditnehmer selber, die Wirtschaftskammer als Vermittlung von Orientierungswissen.

Finanzierung als Hebel ist selbstverständlich ein sublimen Ausdruck für das Erzeugen von Druck, noch dazu solchen, dem man nicht ausweichen kann. Die Erwartung ist, mehr Aufmerksamkeit in der Zielgruppe und damit Folgebereitschaft zu erreichen als es eine gesetzli-

che Regelung bewirken kann, die zudem der Heterogenität der Wirtschaft aber auch jene in den Unternehmen selber Rechnung tragen müsste. Berücksichtigt man zudem die gegenwärtige Dominanz ökonomischer Handlungsorientierung in Privat wie Beruf dann folgt die Nutzung der Finanzierung als Hebel als ein erster Schritt zur Reflexion nur der einfachen Logik.

Realistischer Weise jedoch muss auch berücksichtigt werden, dass nur 20% bis 30% aller Unternehmen jemals einen Kredit in Anspruch nehmen. Der Rest finanziert seine Investitionen über den innert der Rechnungsperiode generierten Zahlungsstrom. Umso spannender ist daher die Frage an z.B. Preisträger wie sie ihre Erweiterung, ihr Wachstum usw. finanzieren – und ob es einen Unterschied gibt zwischen der Nachhaltigkeitsleistung von fremd- im Vergleich zu eigenkapitalfinanzierten Unternehmen.

Banken können Druck erzeugen, weil ein weiter Horizont es ihnen ermöglicht Zeichen zu erkennen, die Grenzen andeuten „Grenzen des Wachstums“. Den weiten Horizont haben im Vergleich zur Mehrzahl der kleinen Unternehmen vor allem die Banken, weil sie das verliehene Geld zurückhaben wollen und nicht ein hypothekarisch überlassenes Einfamilienhaus. Die Kreditlaufzeiten (in der Finanzmarktkrise zurückgegangen) erstrecken sich immer noch über einen Zeitraum der mehr als das doppelte dessen beträgt, was sich ein durchschnittlicher Gewerbetreibender unter Zukunft vorstellt.¹⁴

Lernen geht langsam zudem fehlt die Bereitschaft in vielen KMU dazu – es kostet Zeit, die besser genutzt werden könnte – die Finanzierung könnte jenen Druck aufbauen der nötig ist den Lernprozess zu beschleunigen.

¹⁴ Es gibt mehrere Studien über die Planungshorizonte von K(M)U – nicht zu jenen der Klein und Kleinstunternehmen.

5. Nachhaltigkeitsverständnis

Das Verständnis von nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen, das der EASEY und EOR Projektkette zugrunde liegt, ist geprägt durch eine Analyse der Unternehmensprozesse und ihrer Wirkung auf die Stakeholder, die auf einen Beitrag zur Erreichung von Zielen in einem vorgegebenen Zielsystem gerichtet ist. Entwicklung wird damit normativ präskriptiv verstanden, denn „wir wissen, was wir [für die Zukunft] wollen“, was politisch und wirtschaftlich in der Vergangenheit versäumt wurde.

Innerhalb des konventionellen politischen Lenkungssystems konnten die beabsichtigten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ziele¹⁵ nicht erreicht werden. Darüber hinaus haben Verständnisse und Vorstellungen zur Konkretisierung von Nachhaltigkeit einen vorläufigen und hypothetischen Charakter; Nachhaltigkeit wird zu einem „orientierenden Rahmen für einen langfristigen Such-, Erfahrungs- und Lernprozess.“¹⁶

Das Zielsystem lässt sich mit zwei Begriffen und kurz beschreiben: Zukunftsverantwortung, Verteilungsgerechtigkeit. „Es geht dabei um die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung der Grundlagen der menschlichen Zivilisation angesichts der begrenzten Belastbarkeit der natürlichen Umwelt und ökonomischer und sozialer Zukunftsrisiken.“¹⁷

Im Vergleich dazu wird das Verständnis nachhaltiger Entwicklung auch als regulative Idee diskutiert. Damit ist ein für Alle offener Kommunikationsprozess gemeint, der ohne Zielvorgaben zu temporär gültigen Entscheidungen über Richtung und Weg – die Dauer der Gangbarkeit und dem Was an Entwicklung – kommen soll. *Alle* in einem Kommunikationsprozess heißt, dass eine möglichst breite Beteiligung erwünscht wäre, womit dem Gerechtigkeitsanspruch genüge getan wäre, wenn die Stimmen der Beteiligten jeweils gleiches Gewicht hätten. Eine solche Kommunikation dient, so wird erwartet, der „Förderung, Organisation und Kontinuität von Such-, Lern- und Gestaltungsprozessen.“¹⁸ Als inhaltliches Paradigma ergäbe sich die Offenheit, auch gegenüber dem Ausgang der Prozesse. Doch auch ein Diskurs zumal über Entwicklung mündet früher oder später in eine Vereinbarung über Ziele und Wege, zumindest Teil- oder Etappenziele werden fixiert werden müssen, will man nicht in bloßer Schwärmerei abgleiten. Das Wie steht im Vordergrund.

Die beiden Verständnisse verhalten sich nicht gegensätzlich zueinander, denn wir können annehmen, dass in einem Kommunikationsprozess über Richtung und gangbare Wege einer Entwicklung, soll sie nachhaltig sein, sich die Stimmen erheben werden, die auch das für EASEY und EOR angewandte Zielsystem geformt haben. Und Ziele *müssen* vereinbart werden ungeachtet der Wahrscheinlichkeit dass unterschiedliche Gruppen in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet an deren Erreichung arbeiten oder auch dagegen. Womit sich ein sehr heterogen zusammengesetztes Zielsystem ergibt. Wie sonst wollte man von Entwicklung sprechen?

5.1. Wachstum, Krise und Vergänglichkeit

Jedwede makroökonomische Konzeption, wie sie in der gegenwärtigen Debatte über *Degrowth* diskutiert wird, muss sich an zwei Entwicklungsphasen von Unternehmen messen lassen: Wachstum und Krise. Denn auch in einem wirtschafts- oder besser gesellschaftspolitischen Umfeld, das sich für ein Nichtwachstum gemessen am BIP entscheidet, muss jenes wie immer auch beschriebenes Kapital erwirtschaftet werden, das eine Reproduktion der Produktionsmittel und der Menschen ermöglicht.

¹⁵ Siehe dazu Kopfmüller, Jürgen; et.al. (Hg); (2001) Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Berlin Sigma und die Darstellung des Zielsystems weiter unten.

¹⁶ Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit – Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn

¹⁷ Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2006); Nachhaltigkeit; Frankfurt/Main, Campus. S 27

¹⁸ Minsch, J.; et.al. (1998); Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit; Berlin Springer

Dazu kommt, dass in der Wahrnehmung der Gesellschaft zur Beurteilung gedeihlicher Entwicklung von *etwas*, das Menschen unternehmen, immer zwei Komponenten herangezogen werden: zum einen in Analogie zur menschlichen Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen und zur Reife und zum anderen die Zufriedenheit mit *etwas*, das man unternimmt, das gelingt und wofür man die Anerkennung seines gesellschaftlichen Umfelds erntet. Wir freuen uns, wenn sich *etwas* entwickelt. Wachstum geht notwendigerweise einher mit der Entwicklung von etwas Neuem.

Zur Herausbildung unseres Menschseins, der Bewusstheit von Unterschieden, brauchen wir die Entwicklung unserer Persönlichkeit und die wiederum manifestiert sich in unseren Unternehmungen (und dem Gegenteil, auch in unseren Unterlassungen). Wir schaffen *etwas*.¹⁹

Die gesellschaftliche und darin eingeschlossen die technologische Entwicklung der letzten Jahrhunderte in den frühentwickelten Gesellschaften bzw. Volkswirtschaften zeigt wohin eine überschießende Freude am Schaffen führt. Die technologische Entwicklung hat es für die angesprochenen Gesellschaften ermöglicht ihre Versorgungsrisiken und Engpässe zu externalisieren, nämlich zu den weniger entwickelten Gesellschaften. Die Politik zur Steuerung der Produktion und des Wohlstands war zumindest seit Ende des Zweiten Weltkriegs auf die Bildung einer strategischen Reserve bei allen kritischen Gütern ausgerichtet – also einer Produktion um mehrere Prozent über dem kritischen Bedarf.²⁰ Das hat auch den entsprechenden Ausbau der dazu nötigen Infrastruktur nach sich gezogen bzw. vorausgesetzt. Private und staatliche Investitionen haben sich daher parallel entwickelt.

Es hat sich damit der Material und Energiedurchsatz der westlichen Gesellschaften auf zwei Ebenen entwickelt: Infrastruktur und Konsumgütermarkt. In einer Steady-State-Economy (Ökonomie die nicht wächst) wird der Zusammenhang zwischen dem Naturverbrauch, der eingesetzten Arbeit und dem Einkommen hergestellt, indem auf die positive Korrelation zwischen den Faktoren hingewiesen wird dh. je höher das Einkommen desto höher der Naturverbrauch bzw. desto mehr Arbeit wird geleistet, um die natürlichen Güter zu transformieren. „Ein relativ langsamer Strom von Gütern mit hoher Qualität und Langlebigkeit ist einem schnellen Strom von Gütern mit geringer Qualität und Haltbarkeit vorzuziehen.“²¹ Das Ausmaß des Stroms ist abhängig von der Bevölkerungszahl, das Ausmaß der Arbeit ist abhängig von der Frage welche Bedürfnisse über die grundlegenden hinaus gedeckt werden sollen und die Höhe der Einkommen hängt von den beiden vorgängig genannten Faktoren ab.

Die entwickelten Gesellschaften stehen also vor der Frage was soll wie produziert werden und welcher Verteilungsschlüssel ist gerecht (mehr oder weniger marktlich)? Mit dieser Frage sind auch die Unternehmen bzw. die darin in welchen Positionen immer auch beschäftigten Personen konfrontiert, den sie haben ökonomisch zwei Identitäten gleichzeitig: Teil der Produktion und Teil des Konsums.

Zur Operationalisierung einer Steady-State-Economy ist jedoch ein Konzept erforderlich, das allerdings den gegenwärtigen *Innovationsturbo* in Forschung und Entwicklung und Wissensmanagement nicht bremsen viel eher beibehalten will. Mit konsequentem Design von Verfahren und Produkten könnten zwei Kreisläufe, ein biologischer für Verbrauchsgüter und ein technischer für Gebrauchsgüter, gespeist werden, die sich von den heutigen Produktzyklen unterscheiden, weil sie ein Upcycling ermöglichen sollen. Es soll also das Cradle to Grave durch ein Cradle to Cradle Design ersetzt werden.²² Das stellt hohe Anforderungen an Industrie und Gewerbe bzw. den Verbraucher.

Doch nicht jeder erste Anlauf einer Neukonzeption wird erfolgreich sein, deshalb ist in der Umstellungsphase dieselbe Geschwindigkeit oder ein noch schnellerer Strom von Gütern

¹⁹ siehe dazu Arendt, H. (1986); Vita Aktiva. Vom tätigen Leben; München Piper
¹⁹⁹²

²¹ Czech, Brian; Daly E., Herman (2009); Die Steady-State-Ökonomie: Was sie ausmacht, was sie mit sich bringt und was genau sie bedeutet; in: Nachhaltiges Wachstum? Wissenschaft&Umwelt Interdisziplinär 13/2009, S115 – S121

²² vgl. McDonough, W.; Braungart, M. (1998); The Next Industrial Revolution; in: The Atlantic Monthly Digital Edition; October 1998 Page 1-23

jedoch mit besser werdender Qualität zu erwarten. Cradle to Cradle Konzept setzt also auf einen verschwenderischen Gebrauch von Kreativität und bietet damit einen Anschluss an gegenwärtige Verständnisse wie Wohlstand und Lebensqualität erhalten bzw. ausgebaut werden kann.²³

Der verschwenderische Umgang mit Kreativität bedeutet auf den ersten Blick, es steckt weniger Arbeit in der Produktion. Das hat eine zweifache Auswirkung: (1) der Verbrauch an Material und Energie sinkt aber (2) bei gleichbleibenden Einkommen steigen die Preise für Verbrauchsgüter oder es stehen weniger davon zum Verbrauch zur Verfügung. Wenn aber die Wirtschaft, das Gesamtvolumen an Wertschöpfung, nicht wachsen soll, dann muss, bei Erfüllung des Anspruchs von Bedarfsdeckung, die Qualität und Dauerhaftigkeit der Verbrauchsgüter steigen. Ansonsten kommt es wiederum zu Reboundeffekten²⁴ wie wir sie bereits vom Auto- oder Elektro- und Elektronikmarkt her kennen: die Ökoeffizienz in der Erzeugung und pro Produkt steigt aber die steigenden Verkäufe und die verstärkte Nutzung machen die verminderten Material- und Energieverbräuche wieder wett bzw. lassen diese trotzdem weiter ansteigen. Hier zeigt sich wiederum ein Widerspruch, der durch ein Cradle to Cradle Konzept, auch bei Gelingen einer vollkommenen Upcyclinglösung, nicht lösbar ist. Es bedarf also weiterer Maßnahmen, um den Ansatz, das Problem mit dem steigenden Naturverbrauch durch Design und Kreativität zu lösen.

Eine anderer Ansatz, man kann auch sagen Denkfigur, setzt voraus, dass wir wissen, was ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen ist und können daher sagen, dass nachhaltiges Wirtschaftswachstum durch eine steigende Zahl nachhaltiger und eine sinkende Zahl nicht-nachhaltiger Unternehmen zustande kommt.²⁵ Das Wissen zur Unterscheidung zwischen nachhaltigen und nicht-nachhaltigen Unternehmen erwirbt die Gesellschaft indem sie die Frage stellt, was nutzt uns das Unternehmen, wenn wir berücksichtigen, dass Unternehmen und Gesellschaft (zur einfachen Reproduktion) dieselben freien Güter nutzen.

Die drei hier vorgestellten Ansätze zeigen repräsentativ für fast alle, die aus der Nachhaltigkeitscommunity kommen ungeachtet dessen ob sie sich nun mit dem Thema Wachstum beschäftigen oder nicht eine konzeptionelle Asymmetrie. Es fehlen Anhaltspunkte zu gesellschaftlichen Entwicklungskomponenten und damit zum Umgang der Gesellschaft, wenn der Naturverbrauch durch Arbeit oder Kultur direkt oder indirekt vermittelt wird. Konsum und Lebensstil werden immer häufiger zum Gegenstand von Untersuchungen – Beruf und Arbeitsstil hingegen weniger.

Selten²⁶ werden Szenarien präsentiert, die eine Vorstellung entwickeln, wie sich denn angesichts immer prekärer werdender Arbeitsverhältnisse das Leben in den frühindustrialisierten Ländern wird meistern lassen. Die Rolle von Eigenarbeit oder Gemeinschaftsarbeit wird selten thematisiert stattdessen wird diskutiert warum gegenwärtig die Grameen Bank (Mohammed Yunus) in New York eine Niederlassung gründet. Die Menschen dort brauchen die Finanzierung durch Mikrokredite, um jene Ventures aufzubauen, von denen man halbwegs leben kann, so die Begründung. In nahezu allen Ansätzen wird also die Erwerbsarbeit als Teil der bestehenden marktwirtschaftlichen Ordnung fortgeschrieben.

Es wäre jedoch wünschenswert wenn sich parallel dazu eine Diskussion zur Umorganisation von Produktion und Arbeit gäbe. Sie könnte anschließen an das was es bereits an Alternativen zur Erwerbsarbeit gibt und sie bräuchte Koalitionäre – Unternehmen, die gewillt sind

²³ vgl. Braungart, M.; McDonough, W. (2009); Die nächste industrielle Revolution. Die Cradle to Cradle Community; Hamburg EVA (S 45 ff)

²⁴ Dabei wird noch nicht einmal die Floprate von Verbrauchsgütern mit eingerechnet, sie bei steigendem Wettbewerb und Marktsättigung überproportional zur Zahl der Einführung neuer Produkte steigt – siehe dazu Reuter, Norbert (2009); Stagnation im Trend. Leben mit gesättigten Märkten, stagnierenden Ökonomien und verkürzten Arbeitszeiten; in: Nachhaltiges Wachstum? Wissenschaft&Umwelt Interdisziplinär 13/2009, S176 – S188

²⁵ vgl. Kanatschnig, Dietmar (2009); Das Richtige soll wachsen! Nachhaltige Entwicklung als Ziel, Wachstum als Instrument – Eine mikroökonomische Betrachtung; in: Welches Wachstum ist nachhaltig? Ein Argumentarium; Hinterberger, F.; et.al. (Hg.); Wien Mandelbaum S161-S168

²⁶ Eines der wenigen Beispiele Bergmann, Frithjof (2004); Neue Arbeit – Neue Kultur; Freiburg Arbor

manche Diskussionsinhalte auch Praxis werden zu lassen. Sie würden mit ihrer Beteiligung an so etwas wie Experimenten neuer Organisation von Produktion nachhaltige Entwicklung nicht nur ermöglichen sondern sich aktiv auf die Suche nach Wegen begeben. Auf diesem Weg wird vermutlich die Arbeitszeit sukzessive gekürzt, ein Teil der Produkte und Dienstleistungen wird außerhalb der Geldwirtschaft hergestellt werden usw. Doch dazu sind Experimente nötig in denen fortschrittliche Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen zusammenarbeiten. Die Strategien dieser Unternehmen wären dann Angebote für eine neue Kultur nachhaltiger Entwicklung an ihre Kunden wie auch das gesellschaftliche Umfeld. Voraussetzung und Begleitung dafür sind Kommunikation und Transparenz, die Herstellung einer möglichst großen und vielfältig ausgerichteten Öffentlichkeit.

Darüber hinaus gehend kommen wir zu Fragen der wirtschaftspolitischen Steuerung bzw. Aufgaben des Lenkungssystems für die die Unternehmen bzw. Eigentümer und Führungspersonen nicht mehr alleine zuständig sind oder besser andere Institutionen mit- oder erstverantwortlich zeichnen.

Was ist der Succus für die Arbeit mit den Beratern, was kann transferiert werden? Ökodesign, Kreativität und Arbeit: was von der Diskussion über diese Faktoren können wir für die weiter unten vorgestellten Pfade nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen vor allem von KMU mitnehmen? Wir nehmen die Überlegungen mit in die Konzeption der Vorgaben für die Workshops aus Zielsystem, Stakeholder und Kriterien.

5.2. Die Rolle der Beratung

Die Wahrnehmung von Aufgaben und ihrer Bewältigung zu nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen liegt gegenwärtig in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle bei den Führungspersonen. Sie bewegen sich in einem vom Lenkungssystem (Recht und Politik) vorgegebenen Rahmen.²⁷ Sie nehmen interne und externe Unterstützung in Anspruch, um allenfalls auftretende Wahrnehmungslücken ausgleichen zu können. Berater bzw. unternehmensbezogene Dienstleistungen – wie organisationales Lernen – bieten dazu ihre Services an.

Die Frage ist nun, inwieweit befinden sich Aufgaben zu nachhaltiger Entwicklung im Wahrnehmungsbereich der Berater selber?²⁸ Derzeit beschränkt sich Unternehmensberatung und ähnliche Dienstleistungen auf Teilaufgaben. Eine wünschenswerte Entwicklung der Expertise würde ihren Weg nehmen über:

- eine erhöhte Partizipation, die systematisch als Ressource für Wissensgenerierung und Innovation genutzt werden könnte aber dies nur dann wenn es gelingt die Arbeit bzw. Produktion innerhalb des derzeitigen Organisationstypus Unternehmen zu modernisieren;
- einen neuen Typ von Beratung, die mehrere Lösungsprozesse im Sinne eines Veränderungsmanagements synchronisiert und unterschiedliches Fachwissen (Fähigkeiten der MitarbeiterInnen) koordiniert;
- mit den vorigen Punkten verbundene Lernprozesse, die bei veränderter der ökologischen Modernisierung Rechnung tragender Arbeitsorganisation, die Zeit erhalten die es braucht, Kooperation und Vertrauen herzustellen;
- eine gemeinsame periodische Reflexion von Beratung und Beratenen zum Was und Wie – der Richtung und den Wegen – intendierter Entwicklung.

Die hier gemeinte Partizipation, die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in unternehmenspolitische Entscheidungen, gibt sich nicht zufrieden mit einer erhöhten aktiven Folgebereitschaft

²⁷ Dyllick, T. (1992); Ökologisch bewusste Unternehmensführung. Bausteine einer Konzeption; in: Die Unternehmung, 46. Jg., Heft 6, 1992, S. 391 – 413; seit Beginn der 90er Jahre hat der Begriff Recht im Sinne von Legitimität durch das zunehmende Gewicht zivilgesellschaftlicher Meinung in der Öffentlichkeit eine Bedeutungserweiterung erfahren.

²⁸ siehe zur Rolle und Funktion der Unternehmensberatung Birke, M.; et.al. (2003); Beratungsthema Unternehmensnachhaltigkeit; Berlin Sigma S25ff

bei der Umsetzung, wie es manche Managementkonzepte vorstellen, sondern es ist das Hereinholen und Wertschätzen alltagspraktischen Wissens (Erfahrung) damit verbunden. Es tauchen jedoch auch Gefährdungsmomente auf mit unwägbarer Wirkung wie z.B. die Auflösung von Grenzen. Grenzen wie die menschliche Fähigkeit die eigene Identität zu Partialisieren, und damit Lebenszusammenhänge in individuelle Teilsysteme zu gliedern. Diese Grenzen werden benötigt um Probleme in einem Bereich nicht auf das Ganze durchschlagen zu lassen. Eine Auflösung dieser Grenzen hätte weitgehende Folgen für eine Politik innerhalb wie auch außerhalb der Unternehmen.

Wie kann nun die Ausgestaltung einer solchen Beratung mit Kompetenzen ausschauen, wenn wir uns den Bedarf vor allem kleiner Unternehmen vor Augen halten. Beratung und unternehmensbezogene Dienstleistungen passen sich mit ihren Teilansichten den Entwicklungsverläufen (siehe Abbildung unten) von KMU an. Zu den unterschiedlichen Verlaufsphasen gibt es unterschiedliche Angebote.

Nachhaltigkeit überlagert oder besser ersetzt so das bestehende normative Leitbild von Unternehmensentwicklung verbunden mit Wachstum, das sich auf wenige Werturteile gründet durch neue in die Zukunft gerichtete Werte; Werte mithilfe derer besser mit den gegenwärtigen Konflikt- und Risikopotentialen umgegangen werden kann.

„Unternehmensnachhaltigkeit als Beratungssegment ist auf einen transdisziplinären und prozessorientierten Wissensmodus und Beratungstyp angewiesen, der das Angebot der Beratungsunternehmen wie die Beratungsnachfrage ihrer Kunden tendenziell überfordert.“²⁹

Nun mögen seit der Publikation dieser Meinung mehrere Jahre vergangen sein und alle der Big Five und einige weitere Beratungsunternehmen ihre Expertise erweitert haben. Für kleine und mittlere Unternehmen ist das Thema nachhaltige Entwicklung noch nicht ins Blickfeld geraten unter anderem deshalb weil die Zusammenhänge mit Chancenwahrnehmung und Risikominderung noch in einem für die Unternehmensgröße zu geringen Masse herausgearbeitet wurden. Mitverursacher dieser Wahrnehmungslücke sind die Berater. Sie scheuen vermutlich den Aufwand, den neue Konzeptionen und Typen von Beratung erfordern. Doch nicht nur aus diesem Grund ist es unklar wie mit Wachstum, Krise und Vergänglichkeit jenseits gegenwärtig etablierter Vorstellungen in der Betriebswirtschaft und dem Management umgegangen werden soll. Führt der Umgang damit nur über die nächsten Stufen der Komplexitätssteigerung, dann werden die unternehmensbezogenen Dienstleister ihrerseits Unterstützung brauchen, denn sie decken meist Nachholbedarf³⁰ mit ihren Services ab – und das dann wenn die unternehmenseigenen Mittel nicht mehr reichen.

Wir haben im Projekt EOR T nicht mit den BeraterInnen experimentiert, was es gewesen sein könnte hätten wir einen offenen Diskurs geführt. Wir haben das in EASEY und EOR verwendete Zielsystem nachhaltiger Entwicklung als den gegenwärtigen Status eines Diskurses vorgestellt der auf politischer Ebene geführt wird, zu dem viele Wissenschaftsdisziplinen einen Betrag geleistet haben, dessen praktische Wirkung aber von Regierungsentscheidungen und ähnlichen Institutionen abhängig bleibt.

Alle an den Workshop teilnehmenden BeraterInnen haben eine Zusatzausbildung und damit die Vorbereitung von Klienten auf das Bankgespräch in ihrem Dienstleistungsportfolio. Sie versuchen in einem engen vorgegebenen Rahmen den Handlungsspielraum ihrer Klienten gegenüber den Banken zu erhalten bzw. auszubauen. In dieser Situation war die Vorgabe eines Zielsystems nachhaltiger Entwicklung eine brauchbare Brücke zum Verständnis einfacher Postulate von Nachhaltigkeit.

Ökodesign, Kreativität und Arbeit: wie widerspiegeln sich diese Faktoren in den von uns weiter unten vorgestellten Pfaden nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen vor allem von KMU?

²⁹ Birke (2003); S30

³⁰ mit wenigen Ausnahmen wie jene zu Themen wie *Soziokratie*, ein demokratischer Weg zur Entscheidungsfindung in Unternehmen, oder *Cradle to Cradle*, ein Weg zu einer zukunftsfähigen Kreislaufwirtschaft.

Design u.a. sind dann Faktoren anhand derer der Weg und die Richtung eines Umbaus von Produktion und Konsum, Wirtschaft und Gesellschaft, erkannt und gemessen werden können. In diesem Sinne ist EOR als ein Messkonzept zu verstehen und der Versuch eine breite Beteiligung über den Hebel Finanzierung zu erreichen.

5.3. Das EASEY Modell

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Vorgangsweise zur Beurteilung/Einschätzung/Bewertung/Evaluierung bei Anwendung des EASEY Modells. Zuerst werden die Prozesse bewertet und davon ausgehend werden die Wirkungen auf die Stakeholder beurteilt um anschließend die langfristigen Mittel / Zielrelation (Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung) einschätzen zu können. Jede Zieldimension hat fünf Kategorien, die über Kriterien und Indikatoren erst operationalisiert werden müssen, um in einer Messung angewendet werden zu können.

Das Spektrum bewegt sich von Methoden zur Datengenerierung bis zur Wirkungsanalyse. Ohne sich in die Tiefe der Methodenanwendung begeben zu müssen kann damit veranschaulicht werden, wie unterschiedliche Einzelkonzepte wie zB. die Sozialkapitalmessung zu einer Logik wie sie aus „die Soft Facts SF von heute sind die Hard Facts HF von morgen“ zusammenspielen.

EOR – Online Ratingvorbereitung

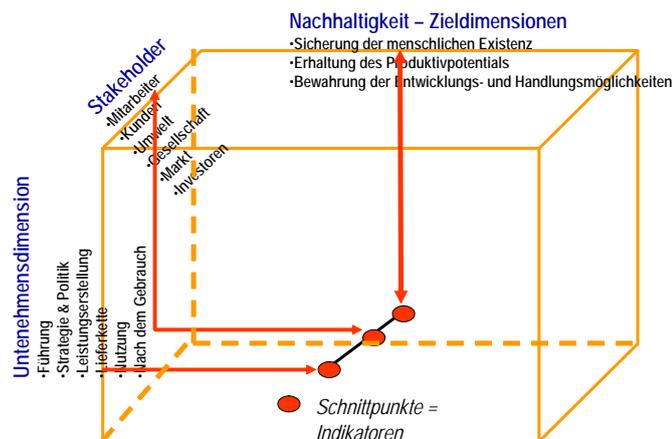


Abbildung 2: EASEY Bewertungsmodell

Quelle: Reinhard Paulesich – WUW RUW 08 2005

Die Analyse stellt also vereinfacht ausgedrückt die folgenden drei Leitfragen:

- Wie sind Prozesse im Unternehmen (KMU) gestaltet und welche Wirkung entfalten die Tätigkeiten in Bezug auf die internen Stakeholder (Führung, Familie, MitarbeiterInnen)?
- Welche Aussagen vom Unternehmen gibt es über externe Stakeholder und vice versa; weiters können daraus Schlussfolgerungen über die Qualität der Beziehungen gezogen werden?

- Inwieweit führen Antworten zu den beiden obigen Fragen zu einer Einordnung der Unternehmen in eine „nachhaltige Entwicklung“?

In diesem Modell stehen die 3 Abschnitte der Messung und Bewertung hintereinander – es gibt keine Messung möglicher Rückwirkung zB. eine Reaktion von Stakeholdern auf das Verhalten von Unternehmen. Dadurch entsteht der Eindruck dass zwischen Leistungserstellung und den Nachhaltigkeitszielen ein linearer Zusammenhang besteht (Mangel an Berücksichtigung von Reziprozität).

Diesem Mangel wollen wir abhelfen, indem mögliche Entwicklungspfade (Indikatoren, Kriterien, Kriterienbündel, allenfalls vorhandene Unternehmensziele, Stakeholdererwartungen und Erreichung von Nachhaltigkeitszielen) in Workshops anhand vergangener konkreter Beratungsfälle skizziert und weiters Querverbindungen zwischen den Pfaden (Synergien, Trade Off's) identifiziert wurden.

5.4. Verläufe der Unternehmensentwicklung

Um mit den Aufgaben in den Workshops anschlussfähig an die Erfahrungen aus der Beratungspraxis zu sein, haben wir in den Fragestellungen unterschieden zwischen mehreren Entwicklungsphasen des Unternehmens oder Wertigkeiten der Leistungsergebnisse. Ein Normalzustand als Phase kann nur in wenigen Fällen und wenigen Branchensegmenten identifiziert werden. Zu stark sind externe Einflüsse, die rasch zu endogenen Treibern einer Veränderungsdynamik werden, als dass ein ruhiger Steady State Betrieb einstellen kann (zumindest nicht in den letzten 20 Jahren). Zumindest besteht die Ungewissheit darüber wann das Ende kommt, die Schließung oder Insolvenz.

Welche Faktoren sind nun anschlussfähig zwischen der Forschung zur Unternehmensnachhaltigkeit und der Beratung (BMuC)? Anschlussfähig ist das Verständnis der BeraterInnen von Nachhaltigkeit über den Gewinn an Handlungsspielraum für das Unternehmen bzw. einen Klienten, ungeachtet ob der Prozess rechtzeitig oder in einer manifesten Krise eingeleitet wird. Beispiele dafür wie dieser genutzt wird bzw. die Mittel zur Erreichung sind:

- Verbesserung der Kommunikation – Verstehen und Ausdrücken lernen – intern wie auch extern;
- Respekt gegenüber dem Gegenüber ungeachtet der Situation bzw. des Anlass' der Begegnung;
- Platz schaffen für die Nachfolge – sei es aus der Familie aber auch von extern;
- Qualifizierung – der eigenen wie auch die der MitarbeiterInnen mit einem tieferen Verständnis für Produkt und Markt.

Nun scheinen die angeführten Faktoren auf den ersten Blick nicht eindeutig ein Verständnis von nachhaltiger Entwicklung im Unterschied zu konventionell verstandener widerzuspiegeln, aber von der Ergebnissen der empirischen Sozialforschung aus betrachtet sind gedeihliche Kommunikation bis zur Qualifizierung zur Erreichung von Zukunftsfähigkeit keine selbstverständlichen Merkmale einer durchschnittlichen KMU Führung.

SZENARIENSTRUKTUR & ENTWICKLUNGSVERLÄUFE

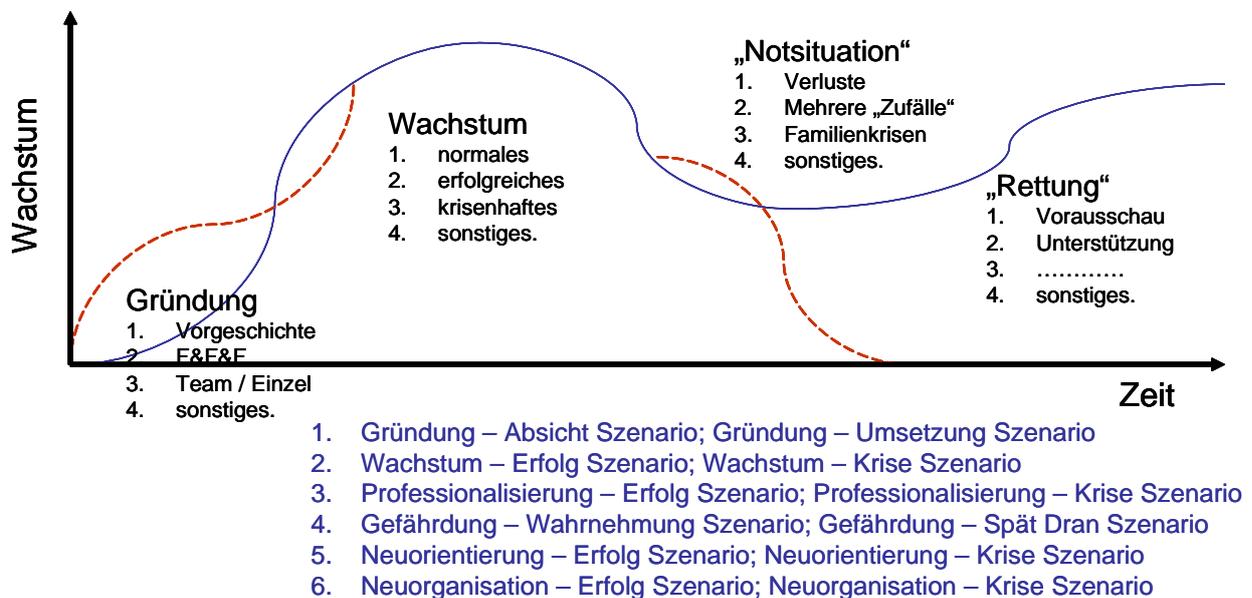


Abbildung 3: Unternehmensverläufe

Quelle: Reinhard Paulesich – WUW RUW 08 2009

Für jede Phase können Entwicklungsszenarien entworfen werden, die nach Ausrichtung unterschiedlichen Aufwand zur Realisierung bedeuten. Doch auch bei einer vergleichsweise aufwändigen integrierten Vorgangsweise, ökologische und soziale Modernisierung (Zukunftsfähigkeit) inkludiert, misst man Erfolg, Krise, Misserfolg, anhand wie immer auch gesteckter Ziele bzw. Wirkungen. Die logische Konsequenz in einer Reflexionsphase ist die Bewertung der Relation zwischen Aufwand und Wirkung.

Wir verstehen unter den Phasen der etwas formalistischen Anordnung in der Abbildung oben folgendes:

1. Gründung – ein neues Unternehmen als Einzel- oder als Teamgründung, mit kooperativen oder hierarchischen Entscheidungsstrukturen
2. Wachstum – eine deutliche Steigerung der „Produktion“, des Umsatzes, der Zahl der MitarbeiterInnen;
3. Professionalisierung – aktive Organisationsmaßnahmen zur Anpassung an die wahrgenommenen Veränderungen im Umfeld – mehr oder weniger nachweisbare Absicht strategische Lösungen zu realisieren;
4. Gefährdung – passive Organisationsmaßnahmen zur Anpassung;
5. Neuorientierung – Nutzung der Kernkompetenz bzw. assoziative Nutzung der Kernkompetenz;
6. Neuorganisation – folgt der Neuorientierung wenn ein Unterschied zur Professionalisierung vorliegen soll dann muss es heißen: Routinisierung neuer Abläufe - Optimierung.

Personelle bzw. strukturell bedingte [Sub] Szenarien, die in jenen der oben angeführten Punkte einzuordnen sind, die allenfalls eine externe Bewertung erfordern:

- generationale Nachfolge;
- Management Buy Out;
- Management Buy In.

Die oben genannten Faktoren der Anschlussfähigkeit zwischen Nachhaltigkeits- und BeraterInnenstandpunkten bedürfen selbstverständlich einer inhaltlichen Ausarbeitung je nach der

in der Abbildung genannten Entwicklungsphasen. Ihre Differenzierung und davon die Ableitung der Workshopaufgaben haben schließlich zu der Unterscheidung zwischen mehreren Pfaden nachhaltiger Unternehmensentwicklung und der Einordenbarkeit unternehmensindividueller Ziele darin geführt.

6. Entwicklungsarbeiten

Die Entwicklungsarbeiten umfassen drei Workshops und insgesamt sieben Interviews mit den Eigentümerführungspersonen von Unternehmen. Die Themen der Workshops waren:

1. Kennenlernen und Arbeiten mit dem Zielsystem nachhaltiger Entwicklung (von Unternehmen einer Region);
2. Entwicklung von Pfaden und Mustern nachhaltiger Unternehmensentwicklung anhand von Szenarien mithilfe eines standardisierten Verfahrens (AHP);
3. Herstellen von Wechselwirkungen bzw. Wechselbeziehungen zwischen Kriterien und Pfaden nachhaltiger Unternehmensentwicklung.

6.1. Zielsystemworkshop (ZS)

6.1.1. Die Absicht

Die inhaltliche Grundlage des Workshops ist ein Zielsystem nachhaltiger Entwicklung (NHE) zu vermitteln, das in jedem Projekt der EASEY und EOR Kette kommuniziert wurde. Es drückt ein Verständnis von *Nachhaltigkeit* bzw. *Zukunftsfähigkeit* aus, das aufgrund von politischen Absichten und Zielen die in den letzten Jahren und Jahrzehnten in multilateralen wie auch EU Gremien formuliert wurden. Ergänzt wird dies noch durch die Ergebnisse der Enquetekommission des Deutschen Bundestages zu „Mensch Umwelt“. Dieses Zielsystem stellt somit eine Sammlung eher mehr repräsentativ demokratisch als partizipativ entstandener Willensbekundungen darüber dar, wie eine wünschenswerte Zukunft aussehen sollte bzw. könnte. Wir verbalisieren dies in den Präsentationen in der Botschaft: Wir wissen was wir wollen.

Der Transfer- und Lerneffekt resultiert aus der Diskussion über jede einzelne der 15 Zielkategorien und die Schlussfolgerung: Wir könnten, wenn wir wollten – wirtschaftlich könnten wir es uns leisten aber sind die Ziele auch politisch durch zu setzen? Einer Realisierung, der in dem angegebenen System indizierten Ziele, stehen einige Hindernisse im Wege. Welche, das wollen wir in Bezug auf die Wirtschaft bzw. die Unternehmen mittels der hier präsentierten Ergebnisse der Workshopserie beantworten.

Das, was „wir“ wollen, wissen wir bereits, haben es aber global betrachtet nicht für alle und jeden erreicht. Gesammelt finden wir das in:

Menschenrechte, internationale Vereinbarungen und Prinzipien;

EU Politikstrategien;

Enquetekommission des Deutschen Bundestags.

Drei Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung

Sicherung der menschlichen Existenz

Schutz der menschlichen Gesundheit
Gewährleistung der Grundversorgung
Selbstständige Existenzsicherung
Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten
Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede

Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials

Nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen
Nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen
Nachhaltige Nutzung der Umwelt als Senke
Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken
Nachhaltige Entwicklung von Sach-, Human- und Wissenskapital

Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

Chancengleichheit
Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen
Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt
Erhaltung der kulturellen Funktion der Natur
Erhaltung der sozialen Ressourcen

Reinhard Paulesich – Helmut Schüller WU-Wien RUW - SS 2010 LV 1046

Abbildung 4: Zielsystem

Quelle: Reinhard Paulesich – WUW RUW 02 2004

Komplementär dazu kommen wir zu Ergebnissen, die zeigen, was denn in nächster Zukunft an NH Zielen zu erreichen wäre bzw. mit wem und welche Verantwortlichkeiten und Rollen-zuschreibungen auf die Unternehmen kommen und ob da nicht auch noch weiter differen-ziert werden müsste. Das Zielsystem nachhaltiger Entwicklung von dem wir ausgehen reprä-sentiert das Ergebnis gegenwärtiger demokratisch parlamentarischer Willensbildung.

Die erste Frage lautet daher, welche Ziele aus einer Sammlung von 3 Zieldimensionen und jeweils 5 Zielkategorien wären denn aus jeweils individueller Sicht prioritär – also vor allen anderen, weil dringender – zu erreichen.

Die zweite Frage ergibt sich daraus von selbst, denn was an persönlichen Zukunftsvorstellungen ist durch die insgesamt 15 Zielkategorien nicht abgedeckt bzw. welche individuellen beratungsbezogenen Bedarfslagen sind in diesen Kategorien enthalten?

Der erste Schritt erfolgt durch eine persönliche Orientierung im Zielsystem indem auf den Ebenen Dimension und danach Kategorien eine Rangreihung vorgenommen wird (inklusive Begründung).

Der zweite Schritt erfolgt durch eine Zuschreibung unter 6 Verantwortlichkeitsträgern. Es wird je Zielkategorie individuell die Erst- wie auch die Zweitverantwortlichkeit zur Zielerreichung bestimmt bzw. entschieden. Die 6 Verantwortungsträger sind: (1) die öffentliche Hand (2) die Unternehmen (3) die Familie (4) ich selbst (5) die Zivilgesellschaft (6) die Interessenvertretungen.

Das Ergebnis der ersten beiden Schritte zeigt die beruflich bestimmten Präferenzen. Unsere Experten wurden aufgrund ihrer beruflichen Expertise eingeladen. Die Präferenzen ergeben eine Rangreihung auf Dimensionenebene und innerhalb derer zwischen den Zielkategorien.

Die Frage nach den Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung reduziert sicherlich das *Ich Selbst* auf die wie immer auch ausgebildete und mit dem privaten *Ich* deckungsgleiche berufliche Identität. Ungeachtet dessen interessiert uns die persönliche Einschätzung der Bedeutung der Unternehmen. In welchen Zielkategorien werden Unternehmen erst- oder zweitge-nannt?

Wir bekommen dadurch ein Bild davon was die Unternehmen unternehmen sollen bzw. können, mit wem gemeinsam bzw. in welcher Rollenverteilung sie tätig werden sollen bzw. können. Wir bekommen ein Bild von dem was die Unternehmen für eine bessere Zukunft antreiben sollte und wir haben einen Rahmen, in dem unternehmensindividuelle Ziele eingepasst werden können.

Der dritte Schritt beschreibt und analysiert das Umfeld der Unternehmen und beantwortet die Frage nach dem Einfluss oder präziser den Erfolgsbeitrag externer Stakeholder zum Unternehmensergebnis.

Das Ergebnis des dritten Schrittes ergibt ein Bild von den Umfeldakteuren mit denen gemeinsam NH Ziele erreicht werden sollen bzw. können und anhand welcher Merkmale Fortschritte bzw. die Zielerreichung unternehmensindividuell gemessen bzw. erkannt werden kann.

6.1.2. Gewichtung

Die Gewichtung der Dimensionen bzw. der Kategorien von Zielen nachhaltiger Entwicklung setzt Prioritäten. Sie müssen periodisch auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Es gilt drei Aspekte bzw. drei Dimensionen eines Systems von Zielen nachhaltiger Entwicklung bzw. Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft vorzustellen. Die Frage lautet, welcher der drei Aspekte erscheint persönlich als der wichtigste usw. Danach gilt es, innerhalb der drei Dimensionen jeweils 5 Zielkategorien wiederum aufgrund der persönlichen Meinung zu reihen. Die persönliche Einschätzung der Bedeutung der jeweiligen Zielkategorie für die Erreichung von Zukunftsfähigkeit soll in Punkten von 100 angegeben werden.

	N=10-16	Summe	Durchschnitt	Gerundet	
Zieldimensionen	Sicherung menschl. Existenz	499	49,9	50	Individuum
	Erhaltung gesellsch. Prodpot.	268	26,8	27	Gesellschaft
	Bewahr. Entw. & Handlungsmglk.	233	23,3	23	Zukunft
					Im Survey 2004 wurden die 3 Dimensionen auf die 3 Begriffe „reduziert“. In der Kampagne 2009 wurde gefragt ob dies auch zulässig sei > siehe ...
Sicherung menschl Ex.	Gesundheit	292,5	29,25	30	
	Mindestmaß an Grundversorgung	292,5	29,25	30	
	Existenzsicherung	153	15,3	15	
	Ger. Vert. Umweltnutzungsmöglk.	144	14,4	14	
	Ausgleich Eink. - u. Vermögensunt.	118	11,8	11	
Erhaltung gesellsch. Prodpot.	Nutzung erneuerb. Ress.	194	19,4	19	
	Nutzung nicht erneuerb. R.	124	12,4	12	
	Abfälle < Aufnahmekapaz. Umwelt	194	19,4	19	
	Vermeidung von techn. Risiken	201	20,1	20	
	Entw. Sach-, Human-, u. Wissenskap.	287	28,7	29	
Bewahr. Entw. & Handlungsmglk.	Chancengleichheit	245	24,5	25	
	Partizipat. Entscheidungsprozessen	217	21,7	22	
	Erhaltung des kultur. Erbes	111	11,1	11	
	Erhalt. Kultur-/Naturlandschaften	105	10,5	10	
	Erhalt. sozialer Ressourcen	322	32,2	32	

Tabelle 1: Gewichtung Ziele nachhaltiger Entwicklung

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Die Kategorien mit der jeweils höchsten Punktezahl Farbig sind unterlegt. Mit diesen Kategorien arbeiten wir in den weiteren Workshops

Überblick

Gesundheit

Ausgleich von Einkommens - u. Vermögensunterschiede

Gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten

Entwicklung des Sach-, Human-, u. Wissenskapitals

Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Umwelt als Senke

Vermeidung von techn. Risiken

Nutzung nicht erneuerb. Ressourcen

Chancengleichheit und

Erhaltung der Kultur- und Naturlandschaft

Die Zieldimension *Sicherung der menschlichen Existenz* wurde von einem Drittel der TeilnehmerInnen an die zweite Stelle geriebt. Davon wurde die Zielkategorie *Gesundheit* mit 30 Punkten als das Wichtigste genannt. *Ausgleich* und *Umweltnutzung* sind mit 15 und 11 Punkten an die letzten Stellen innerhalb der 5 Zielkategorien dieser Dimension gewählt worden.

Die Zieldimension *Gesellschaftliches Produktivpotential* wurde als die Wichtigste erkannt. Unter den Zielkategorien waren die *Kapitalien* mit 29 Punkten das Wichtigste; *Nichterneuerbare* am wenigsten wichtig mit 12 Punkten; die restlichen 3 Kategorien weisen eine Verteilung um die 20 Punkte auf; *technische Risiken* sind um etwa 0,8 Punkte weniger gegenüber den beiden anderen betont worden.

Die Zieldimension *Handlungsspielraum* hat für die Beratergruppen nur periphere Bedeutung. Interessant ist dennoch, dass die Berater hier überhaupt Unternehmensverantwortlichkeit verorten nämlich in 2 Kategorien.

Tabelle 2: Überblick gewichtete Zielkategorien

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Im Vergleich mit den Ergebnissen der Expertengruppe von 2004 (n=42) fällt die deutlich größere Betonung von 2009 des Wertes für *Sicherung der menschlichen Existenz* auf (2004: 38; 2009: 50). Das wird an der homogenen Zusammensetzung der Gruppe 2009 liegen. Die befragten Experten 2009 (n=10 bis 6 2009 Unternehmens- Steuerberater, Banken) unterscheiden sich also vom Durchschnitt der 42 von 2004. Bemerkenswert aber erscheint die starke Annäherung des Wertes der Experten 2009 an des Ergebnis des Survey 2004 (n=1002). Die „Öffentlichkeit“ votierte mit 55 Punkten für die *Sicherung*. Damit ist es leicht gefallen in der Analyse die *Sicherung der menschlichen Existenz* mit den Interessen eines *Individuums* gleichzusetzen. Erst in der Befragung 2009 wurde die Frage gestellt, ob denn diese Gleichsetzung als eine Reduktion zulässig also verständlich und begründbar erscheint oder nicht.

Die Antwort lautet über alle 3 Dimensionen (n=10; 12 03 2000) *nein*. Begründet wir dies mit den systemischen Zusammenhängen, die zwischen den drei Zieldimensionen bestehen. Man könne das Individuum bzw. die Sicherung seiner Existenz nicht vom gesellschaftlichen Rahmen, wie er durch den Begriff Produktivpotential ausgedrückt wird, trennen. Den systemischen Zusammenhang zur dritten Zieldimension *Handlungsspielraum*, in dem Kultur und der soziale Zusammenhalt angesprochen ist, können dann aber nur 2 Berater herstellen.

Die Bewertungen der Experten 2009 zu den beiden anderen Zieldimensionen *Erhaltung der gesellschaftlichen Produktivpotentials* wie auch *Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten* befinden sich im Mittelwert der Expertenbewertungen und des Survey 2004.

6.1.3. Verantwortlichkeiten von Unternehmen

In der folgenden Tabelle beschränken wir die Darstellung der Verantwortlichkeiten zur Erreichung von Zielen nachhaltiger Entwicklung auf jene die den Unternehmen zugeschrieben wurden. Die linke Spalte verzeichnet die Zahl der Nennungen von Unternehmen als Erstverantwortliche, die rechte Spalte verzeichnet die Zahl der Nennungen von Unternehmen als Zweitverantwortliche.

		Zahl der Erst-reihungen	Zahl der Zweit-reihungen
Verantwortlichkeit - Sicherung	Gesundheit	1	3
	Mindestmaß an Grundversorgung	0	0
	Existenzsicherung	0	0
	Ger. Vert. Umweltnutzungsmöglk.	0	2
	Ausgleich Eink. - u. Vermögensunt.	0	3
Verantwortlichkeit - Prod.potential	Nutzung erneuerb. Ress.	4	2
	Nutzung nicht erneuerb. R.	4	3
	Abfälle < Aufnahmekapaz. Umwelt	4	3
	Vermeidung von techn. Risiken	2	4
	Entw. Sach-, Human-, u. Wissenskap.	1	2
Verantw. Handlungspot.	Chancengleichheit	0	1
	Partizipat. Entscheidungsprozessen	0	0
	Erhaltung kultur. Erbes	0	0
	Erhalt. Kultur/Naturlandsch.	0	2
	Erhalt. sozialer Ressourcen	0	0

Tabelle 3: Überblick Unternehmensverantwortlichkeiten

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Genannt sind Unternehmen als Erst- bzw. Zweitverantwortliche für die Erreichung von Zielen in allen drei Dimensionen. Die geringste Zahl an Nennungen zur Verantwortlichkeit von Unternehmen weist die Dimension *Handlungsspielraum* auf. Die obwohl ein solcher für Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist und zwei Kategorien enthält, die nicht unwesentlich aber wenig in ihren Ursache Wirkungszusammenhängen untersucht zur Produktivität beitragen, nämlich *Chancengleichheit* und *Sozialer Zusammenhalt*.

In drei von fünf Kategorien der Dimension *Sicherung der menschlichen Existenz* sind Unternehmen genannt: *Schutz der menschlichen Gesundheit*, *Gewährleistung der Grundversorgung*, *gerechte Verteilung der Umweltnutzungsmöglichkeiten* und *Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede*.

Die Zieldimension, verkürzt bezeichnet mit *Sicherung*, erhielt 50 Punkte im Vergleich zum Expertenpanell 2004, das 39 Punkte vergeben hat. Davon erhielten die Kategorien, wiederum verkürzt bezeichnet mit *Gesundheit* und *Grundversorgung*, je 30 Punkte. Sieht man die beiden Kategorien als elementare Bedürfnisse haben Unternehmen für ihre Deckung eine bedeutende Rolle. Weniger bedeutend für Unternehmensagenden sind *Umweltnutzung* und *Ausgleich* mit 14 und 11 Punkten noch dazu mit Nennungen als Zweitverantwortliche. Die

Reihung weist Erklärungsbedarf auf. Nimmt man nämlich die Umweltnutzung privater Haushalte als nur zum Teil selbstbestimmt an, wofür einige empirische Untersuchungen zu Konsumstilen sprechen, dann geht der größte Teil des Verbrauchs (*Vernutzung*) von Umwelt auf das Konto von Unternehmen (sie brauchen auch Infrastruktur). Das Konto wächst stellt man weiters die Folgen der Deregulierungs- und Privatisierungspolitiken in Rechnung. Unternehmen haben mit der steigenden Anzahl von Verfügungsrechten auch vermehrte Verantwortung über die Umweltnutzung übernommen bzw. sollten eine solche übernehmen.

In der Dimension, verkürzt *Produktivpotentiale*, sind Unternehmen als Verantwortliche für die Erreichung von Zielen in allen fünf Kategorien genannt: *Nutzung erneuerbarer und nicht erneuerbarer Ressourcen*; *Umwelt als Senke*, *technische Risiken* und die *Entwicklung des Sozialkapitals*. Dabei fällt die deutlich geringere Anzahl der Nennungen von Unternehmensverantwortlichkeit für die Entwicklung des *Sozialkapitals* jenseits der Finanzmärkte auf.

Die beiden Kategorien *erneuerbare* und *nicht erneuerbare Ressourcen* wurden zusammen mit 30 Punkten gewichtet. Weiters wurde *Umwelt als Senke* und *technische Risiken* unter dem Aspekt *atomarer Abfall* zusammen gesehen. Begründet wurde dies, weil doch für beide Kategorien dieselben Restriktionen gelte: es gibt keinen Platz für Deponien, das Restrisiko auch nach einer technischen oder chemischen Behandlung zu groß. In Zusammenschau wurden 39,5 Punkte vergeben und damit sind die beiden Kategorien in der Dimension *Produktivpotentiale* eindeutig prioritär zu erreichen. Eine einzelne Kategorie nämlich jene zur „*Kapitalienentwicklung*“ (Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals) wurde mit 29 Punkten fast gleich bedeutend wie die beiden anderen Drittel.

In der Frage der Zurechnung der Verantwortlichkeiten wurde den *Unternehmen* in den beiden ersten Kategorienbündeln eindeutig die Hauptverantwortlichkeit zugeschrieben und das gemeinsam mit der *öffentlichen Hand*. Die bedeutende Kategorie *Kapitalienentwicklung* aber wird hauptsächlich jemanden anderen zugeschrieben nämlich der *öffentlichen Hand* und dem *Ich Selbst*. Das Votum verwundert insofern als der Fokus von Aus- und Weiterbildung seit mehr als 20 Jahren auf die berufliche Fitness und nicht auf das Wohlbefinden des Einzelnen gerichtet ist, also die Nutzung und der Zinsertrag aus den Kapitalien weniger dem Privaten als dem Beruflichen zugute kommt. Andererseits sind mit der *Kapitalienentwicklung* komplexe soziale Prozesse verbunden, die sich in einem geringeren Ausmaß planen und steuern lassen als die Prozesse die hinter den anderen 4 Zielkategorien in der Dimension *Produktivpotential* stehen.

In der Dimension Handlungsspielraum sind Unternehmen als Zweitverantwortliche für die Erreichung von Zielen in zwei Kategorien genannt: Chancengleichheit (1x) und Erhaltung von Kultur- und Naturlandschaft (2x). Erstaunlich ist, dass Unternehmen nach Ansicht der WorkshopteilnehmerInnen keinen Beitrag zur *Erhaltung der sozialen Ressourcen* leisten können. Vermutlich erfahren auch die BeraterInnen im Kontakt mit ihren Klienten mehr eine destabilisierende als eine stabilisierende Wirkung beruflicher Tätigkeit auf die sozialen Ressourcen.

Eine Zusammenfassung der Kommentare der BeraterInnen ergibt folgendes Bild: Im Laufe eines BeraterInnenlebens hat man mit einer Vielzahl von Unternehmen zu tun. Herausragende Beispiele für besondere Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung sind selten. Sehr oft wird im marktwirtschaftlichen Sektor die Verantwortung durch Unternehmen eher unter dem Druck der Notwendigkeit einer positiven Ergebnisgestaltung wahrgenommen und nicht so sehr auf Grund einer ethischen Grundeinstellung. Die folgende Tabelle fasst positive und negative Merkmale aus der bisherigen Erfahrung zusammen:

POSITIV	NEGATIV
Optimierung der Energieversorgung; Anlagen zur Wärmerückgewinnung, Senkung des Energieverbrauchs; Steigende Bereitschaft schädliche Emissionen zu	In weiten Bereichen der privaten Wirtschaft sind Entlohnungsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern immer noch an der Tagesordnung; Bereitschaft zur Aus- und Weiterbildung der Mit-

<p>vermeiden oder zumindest zu reduzieren;</p> <p>Arbeitsplatzsicherheit und ergonomische Gestaltung der Arbeitsabläufe;</p> <p>Firmenpensionssysteme eher nur bei wenigen ertragsstarken Großunternehmen;</p> <p>In KMUs oft ein besonders gutes Arbeitsklima: Unternehmen wird wie eine Familie geführt.</p> <p>Entwicklung von Korpsgeist innerhalb des Unternehmens – Stolz der Mitarbeiter auf das eigene Produkt und Unternehmen;</p> <p>Abfallvermeidung z.B. durch Optimierung der Schnittbilder in den Branchen Glas, Holz und Textilien verarbeiten.</p> <p>Förderung der Gruppenarbeit, dadurch Steigerung des Verantwortungsgefühls für das Ergebnis der eigenen Arbeit;</p> <p>Einsatz von Abfällen (z.B. PET-Flaschen) als Rohmaterial für die Erzeugung neuer Produkte (Sportgeräte).</p>	<p>arbeiter bei vielen KMUs noch unterentwickelt;</p> <p>Thermische Sanierung wird in „betriebswirtschaftlicher“ Weise betrachtet und weil Amortisationszeitraum länger als 6 Monate meist als nicht „rentabel“ abgelehnt;</p> <p>Verlagerung von „schmutzigen“ Produktionsgängen in Länder mit ;</p> <p>Arbeiten mit niedriger Qualifizierung werden in Niedriglohnländer verlagert;</p> <p>Unternehmen, „welche auf der Kippe stehen“, verlieren zuallererst die guten Leistungsträger, denn diese finden auch anderswo Beschäftigung – dadurch verschlechtert sich die Situation der Unternehmen noch weiter,</p> <p>das aber ist den Unternehmen, die gerade in die Krise schlittern nicht bewusst – die Optionen für eine Erholung sinken somit.</p>
--	---

Tabelle 4: Positiv Negativ - Unternehmensverantwortlichkeiten

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

6.2. Pfade und Muster nachhaltiger Entwicklung³¹

Die Aufgabe an die Berater zu je 3 Gruppen war es, je Szenario (siehe Ende des Kapitels „Nachhaltigkeitsverständnis“) einen Fall aus ihrer Beratungstätigkeit mit vorgegebener Struktur aus Zusammenwirken mehrerer Ursachen und Stakeholder im Zeitablauf zu beschreiben. Vorgegeben war bereits im Zielsystemworkshop die Gliederung des Unternehmensumfelds nach Stakeholdern und deren Beschreibung.

Stakeholder	Spezifikation
EIGENTÜMER-FÜHRUNGSPERSON	PERSON, DIE UNABHÄNGIG EIN UNTERNEHMEN FÜHRT, DAS SICH ZU 100% IN IHREM BESITZ BEFINDET
FAMILIE	BETEILIGTE, MITHELLENDE ODER SONSTWIE UNTERSTÜTZENDE FAMILIENANGEHÖRIGE (VERWANDTSCHAFTVERHÄLTNIS)
MANAGEMENT-FÜHRUNGSPERSON	PERSON, DIE ABHÄNGIG EIN UNTERNEHMEN FÜHRT, DAS SICH ZU NUR ZUM TEIL ODER NICHT IN IHREM BESITZ BEFINDET
MITARBEITER	MANAGEMENT, FREIE, TEMPORÄRE UND FESTE MITARBEITER
KUNDEN	PRIVATE UND KOMMERZIELLE ENDKUNDEN, HÄNDLER, WEITERVERARBEITER
MARKT	LIEFERANTEN, EXTERNE EXPERTISE (BERATER, BHS, UNIVERSITÄTEN) SUB-CONTRACTOREN, KOOPERATIONSPARTNER, NETZWERKPARTNER, MITBEWERBER

³¹ EOR Zielgruppe sind vor allem die kleinsten Unternehmen mit 2 bis MitarbeiterInnen – Einnahme Ausgaberechner – um diesen Fokus auch deutlich zu machen sollten wir nicht bloß von KMU sondern von KKMU schreiben; Auswertungsergebnisse der ausgefüllten Fragebogen (paarweise Vergleiche) (n=10-16; EOR T Workshop vom 1. April 2009).

MIKRO UMWELT	JENE PERSONEN, ORGANISATIONEN, INSTITUTIONEN ZU DENEN DIE „FÜHRUNG“ INTENSIVEN KONTAKT PFLEGT; DER BEGRIFF WIRD NACH ENDE DES PROJEKTS MIT DEN EMPIRISCHEN ERGEBNISSEN GEFÜLLT.
UMWELT NATUR	TIERE, PFLANZEN, BODEN, WASSER, LUFT, ROHSTOFFE, ÖKOSYSTEME, LANDSCHAFT
GESELL-SCHAFT	STAAT, REGION, STANDORTGEMEINDE UND ANRAINER, MEDIEN, ÜBRIGE ÖFFENTLICHKEIT
GELDGEBER	GESELLSCHAFTER, OBLIGATIONÄRE, KREDITGEBER

Tabelle 5: Stakeholder in EASEY und EOR

Quelle: Reinhard Paulesich WUW RUW 02 2002

Im zweiten EOR T Workshop (AHP-Workshop 1. April 2009) wurden die Fragen zum Zielsystem vom ersten Workshop um drei Ebenen vertieft, den Unternehmen Stakeholder Beziehungen und die sie charakterisierenden Kriterienbündel und Kriterien. Damit entstanden 5 Ebenen, auf denen die jeweiligen Merkmale zu Paaren für einen Vergleich geordnet wurden. Der paarweise Vergleich ist ein Verfahren das die Entscheidungsfindung unterstützt (Analytical Hierarchy Process, AHP). Die Analyse erfolgte durch eine Expert Choice 11.5 Software.

Es wurde ermittelt, welchen Einfluss Kriterien, Kriterienbündel, Stakeholder und Zieldimensionen auf die nachhaltige Entwicklung von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU) haben. Das folgende Kapitel „Pfade und Muster“ soll aus der Auswertung der beiden Workshops „Zielsystem“ und „AHP“ (paarweiser Vergleich – Hierarchieanalyse) Wege und Instrumente ableiten geeignet zur Erreichung von Zielen nachhaltiger Unternehmensentwicklung.

Nachstehende Abbildung schematisiert die Vorgangsweise durch einerseits Bottom Up Fragestellungen, die von der Unternehmenspraxis zu den Nachhaltigkeitszielen führen, und andererseits die Darstellung der konzeptionellen Antworten darauf.

6.2.1. Ebenen nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Die Identifikation von Pfaden und Mustern nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen dient der Bewältigung dreier Aufgaben: (1) es ist die Grundlage der Erklärung des Online Service gegenüber den Usern und (2) es ist die Struktur für die Programmierung des Online Service und (3) der rote Faden für die Erstellung des Feedbackberichts.

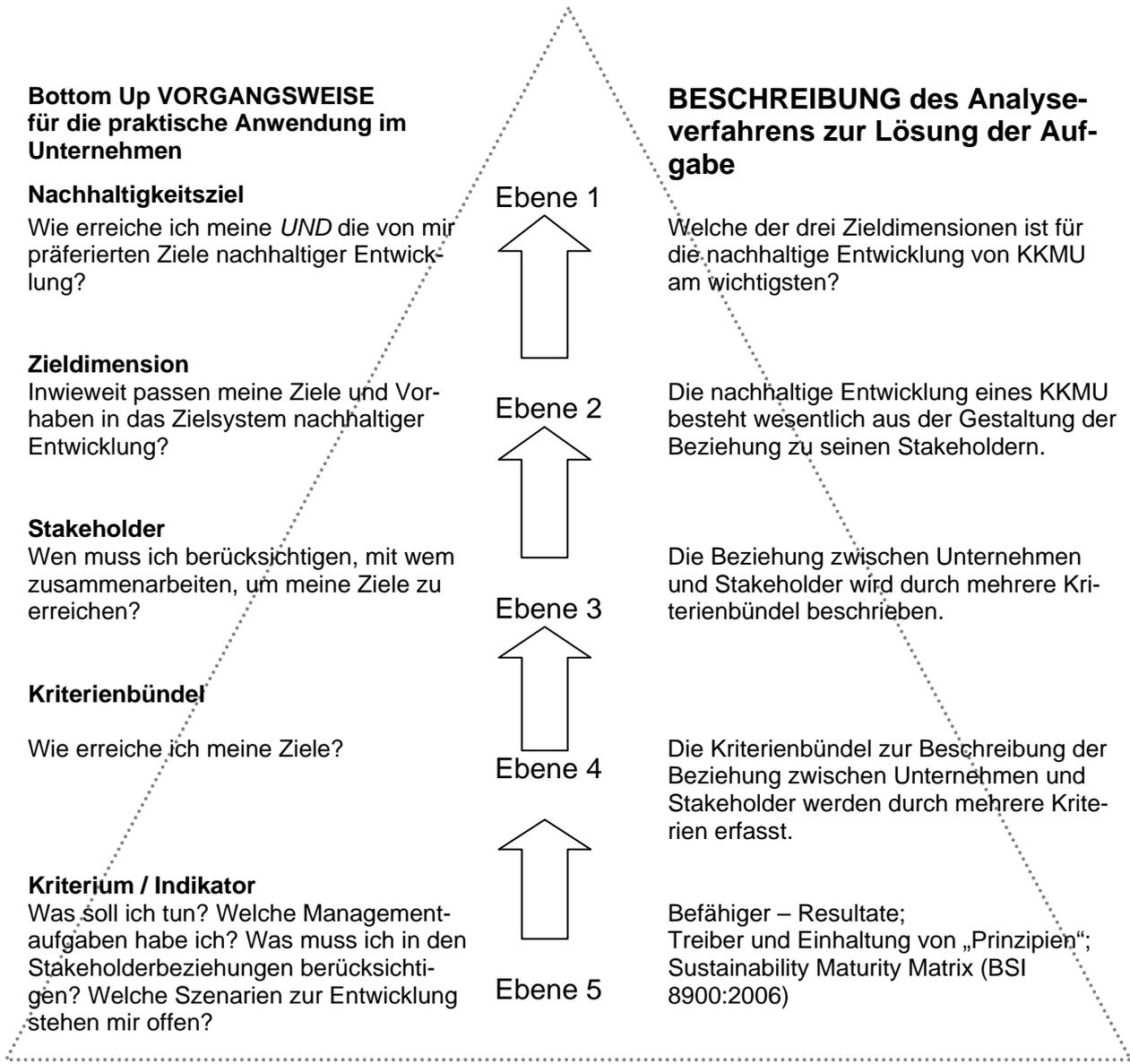


Tabelle 6: Pfadentwicklung - Schema

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

6.2.2. Zieldimensionen - Gewichtung

Auf Ebene 2 wurden folgende drei Zieldimensionen für eine nachhaltige Entwicklung von KMU vorgegeben:

- 1) Sicherung der menschlichen Existenz
- 2) Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
- 3) Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

Die Auswertung ihrer Wichtigkeit für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele ergab folgende Werte:

Nachhaltige Entwicklung von KMU³²	Mittelwert	Median
Sicherung menschlichen Existenz	59%	74%
Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials	23%	15%
Bewahrung der Entwicklungs- u. Handlungsmöglichkeiten	18%	19%

Tabelle 7: Gewichtung der Zieldimension
Quelle: Reinhard Paulesich EASEY X, 05 2004

Die *Sicherung der menschlichen Existenz* wurde von den WorkshopteilnehmerInnen als wichtigste Komponente einer nachhaltigen Entwicklung von KMU gewertet. Mit 59% liegt diese deutlich vor den Zieldimensionen *Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials* (23%), sowie der *Bewahrung von Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten* (18%).

Die bedeutende Rolle, die der Dimension *Sicherung der menschlichen Existenz* in der nachhaltigen Entwicklung von KMU zugeschrieben wird, widerspiegelt sich verstärkt in der Medianberechnung. Der Median ist als Zentralwert weniger empfindlich gegenüber „Ausreißern“ und bildet im vorliegenden Beispiel die Tatsache ab, dass die *Sicherung der menschlichen Existenz* von der Mehrzahl der TeilnehmerInnen relativ hoch (Bedeutung von 70-80%) eingestuft wurde, einige wenige Nennungen dieser Zieldimension jedoch nur eine Bedeutung zwischen 20-30% zuordneten. Der niedrigere arithmetische Mittelwert (im Vergleich zum errechneten Medianwert) kann zu einem bedeutenden Teil durch die niedrige Gewichtung zweier Workshopteilnehmer erklärt werden.

Bei der Zieldimension *Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials* ist die Abweichung zwischen Medianwert und Mittelwert geringer; bei der Zieldimension *Bewahrung von Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten* fallen Median- und arithmetischer Mittelwert annähernd zusammen.

Die *Sicherung der menschlichen Existenz* wurde bereits während des ersten Workshops (Zielsystem-Workshop, 12.3.09) als wichtigste Komponente eines allgemeinen Zielsystems nachhaltiger Entwicklung identifiziert. Die Erhaltung der gesellschaftlichen Produktivkräfte beinhalten die wichtigsten Zielkategorien für die nachhaltige KMU-Entwicklung.

Der paarweise Vergleich (Expert Choice – EC) ergibt also eine etwas abweichende Gewichtung von jener im Zielsystemworkshop (ZS):

- Sicherung der menschlichen Existenz:
ZS 50% im Vergleich zu EC 59%;
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials:
ZS 27% im Vergleich zu EC 23%;

³² Welche der drei Zieldimensionen ist für die nachhaltige Entwicklung von KMU am wichtigsten? 3 Paare zur Entscheidung.

- Bewahrung von Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten:
ZS 23% im Vergleich zu EC 18%.

Wir sind den Gründen nachgegangen, warum unterschiedliche Methoden unterschiedliche Ergebnisse gebracht haben. Dies gilt es vor allem hier zu hinterfragen, da in kurzer Aufeinanderfolge einmal so und einmal so von ein und derselben Gruppe entschieden wurde.

Unser Erklärungsversuch lautet folgendermaßen: für die Entscheidung im Zielsystemworkshop bestand der Überblick in Form von Text und Bild sowie der Beamerprojektion einer Folie. Es wurde in den Diskussionen in den Kleingruppen und im Plenum ausführlich bearbeitet. Es war als Einstieg in das Thema nachhaltige Entwicklung gedacht, daher sollte ein gesamter Workshop dafür gewidmet werden.

Das AHP Verfahren – der paarweise Vergleich – ist ein Versuch methodisch die Entscheidungssituation im Alltag nachzustellen. Es geht darum, rasch zwischen zwei Alternativen zu wählen. Nur in wenigen Entscheidungssituationen steht ein Überblick über alle relevanten Informationen zur Verfügung.

Steht genug Zeit zur Verfügung und wird der Überblick geboten, dann sehen die Entscheidungsträger die Langzeitfolgen und treffen Entscheidungen im Sinne eines Ausgleichs. Gibt es wenig Zeit, dann sind die Entscheidungen kurzfristig vernünftig aber längerfristig nicht immer haltbar.

Konsequenz für die Bewertung: wenn nun gute Entscheidungen eine Weile brauchen so hat dann eine solide Basisorientierung (Strategie und Politik) seine positive Wirkung für die Steuerung von Unternehmen. Wenn aber daraus Entscheidungsschwäche wird, kann es Veränderungen hemmen. EOR muss daher nach entsprechenden Kriterien suchen, die sowohl die solide Basis als auch die Veränderungsbereitschaft abbilden. Kann das die Messung des Sozialkapitals sein?

6.2.3. Stakeholder - Beitrag zum Nachhaltigkeitserfolg

Die folgende Tabelle gibt das Ergebnis des direkten Paarvergleichs zwischen den Stakeholdern wider.

	Reihung nach Wichtigkeit		
		Spontane Gewichtung ³³	Paarweiser Vergleich (EC 11.5)
1	Mitarbeiter	17,50	14,00
2	Führungsperson	17,25	13,60
3	Kunden	16,50	17,10
4	Markt	14,00	13,20
5	Geldgeber	9,50	9,70
6	Gesellschaft	7,50	12,50
7	Mikroumwelt	6,75	7,00
8	Natürliche Umwelt	6,63	8,10
9	Lieferanten	4,38	4,80

Tabelle 8: Beitrag der Stakeholder zum Nachhaltigkeitserfolg
Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

³³ Spontane Gewichtung im Anschluss an 2. EOR Workshop am 1. April 2009 – ach dem paarweisen Vergleich hat es uns interessiert ob die TeilnehmerInnen spontan ihre Vota unmittelbar nach ihrer „stark“ zergliederten Abgabe noch mal einschätzend treffen.

Den größten Beitrag der Stakeholder zum Nachhaltigkeitserfolg von KMU liefert die Beziehung des KMUs zu seinen Kunden (17,1%). Die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern (14,0%), sowie die Beziehung zu seiner Führungsperson (13,6%) haben ebenfalls große Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Der Markt und die Gesellschaft gehören zu den „mittelgewichtigen“ Stakeholdern; die Geldgeber und die natürliche Umwelt liegen im Mittelfeld; Mikroumwelt und Lieferanten bilden das Schlusslicht.

In der obigen Graphik sind zusätzlich die Resultate einer spontanen Gewichtung zum Workshopabschluss ersichtlich. Trotz leicht abweichender Werte, führen auch hier die Beziehungen zu den Kunden, Mitarbeitern und Führungspersonen die Reihung an. Die Ergebnisse der beiden Gewichtungsvorgänge weichen am auffallendsten in der Beziehung des KMU mit der Gesellschaft ab. Der Gesellschaft wurde in der spontanen Gewichtung eine geringere Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung zugesprochen, wohingegen der paarweise Vergleich auf eine Bedeutung mit 12,5% deutlich nahe dem Durchschnitt hinweist.

Wir nehmen 4 Stakeholder mit in die Auswertung für die Ermittlung von Pfaden und Mustern nachhaltiger KMU Entwicklung:

1 – MitarbeiterInnen	17 zu 14
2 – Eigentümer – Führungspersonen,	17 zu 14
3 – Kunden,	16 zu 17
4 – Markt	14 zu 13.

Die spontane Gewichtung liegt nicht weit vom Ergebnis des paarweisen Vergleichs entfernt. Die folgende Tabelle gibt das Ergebnis des Paarvergleichs zwischen den Stakeholdern vor dem Hintergrund der oben angeführten drei Zieldimensionen wider³⁴. Damit wird die Bedeutung des jeweiligen Stakeholders für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ausdifferenziert und damit werden die Beziehungsaktivitäten (z.B. Kunden – Verkauf) für eine Zuordnung zu einer der drei Zieldimensionen aufschließbar.

³⁴ (1) Welcher der Stakeholder ist durch seine Beziehung zum Unternehmen für die Erreichung der Zieldimension Sicherung der menschlichen Existenz wichtiger? (36 Paare zum Vergleich) (2) Welcher der Stakeholder ist durch seine Beziehung zum Unternehmen für die Erreichung der Zieldimension Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials wichtiger? (36 Paare zum Vergleich) (3) Welcher der Stakeholder ist durch seine Beziehung zum Unternehmen für die Erreichung der Zieldimension Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten wichtiger? (36 Paare zum Vergleich)

Bedeutung der Stakeholder für die nachhaltige Entwicklung von KKMU

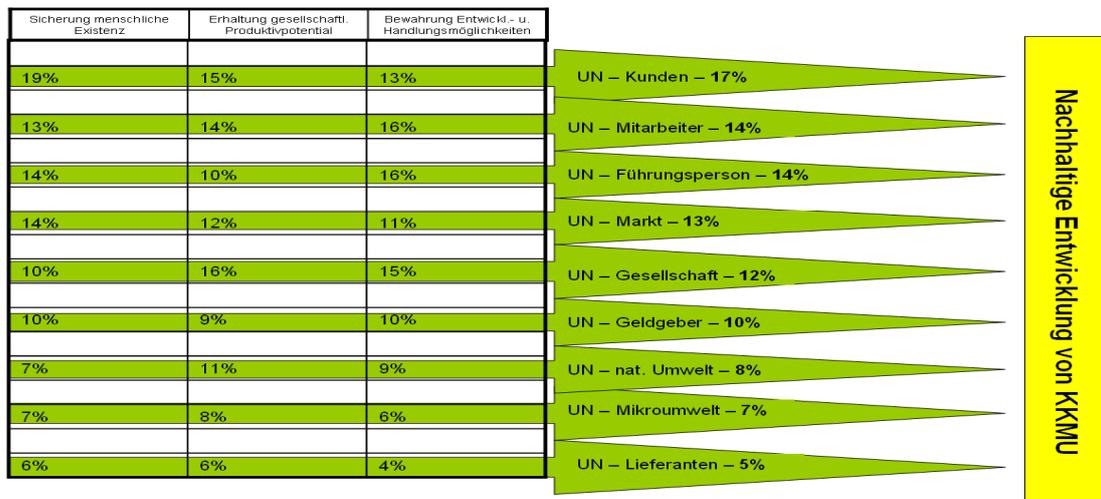


Abbildung 5: Bedeutung einzelner Stakeholder.

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Die Prozentzahlen in den Pfeilspitzen drücken die Bedeutung der einzelnen KMU Stakeholder Beziehungen für deren nachhaltige Unternehmensentwicklung aus. Die Werte entsprechen jenen aus Tabelle 4 (Rundungsfehler); stammen also vom paarweisen Vergleich. In die Tabelle (Abbildung 5) wurden die Vergleichsergebnisse mit den 3 Zieldimensionen eingefügt. Sie sollen Aufschluss darüber liefern, durch welche Zieldimension sich die Beziehung KMU zu Stakeholdern am deutlichsten auf die Unternehmensnachhaltigkeit auswirkt.

So wirkt sich bspw. die Beziehung KMU Kunden vor allem über die Zieldimension *Sicherung der menschlichen Existenz* (19%) auf die Unternehmensnachhaltigkeit aus. Die Paarung (Anbindung) von *Sicherung* mit *Kunden* kann verstanden werden als die *Kunden* sind das Wichtigste zur Erhaltung des Unternehmensbestandes. Das ist nicht weiter erstaunlich.

Führungsperson (14%) und MitarbeiterInnen(13%) mit 27% sind – eine gemeinschaftliche Produktionsbeziehung vorausgesetzt³⁵ - die stärkste Kraft zur Zielerreichung *Sicherung*. Die gemeinschaftliche Produktionsbeziehung bis in den Markt (14%) weitergeführt hieße, mittels Kooperationen und Netzwerken einen Gutteil der Nachhaltigkeitsziele abzudecken.

Mit 49% sind die marktlichen und mit 24% die nichtmarktlichen Beziehungen gewichtet. Angesichts der Inhalte der Zielkategorien kann diese Bedeutungsverteilung als eine Vorgabe für die Gestaltung der Rahmenbedingungen an den Staat verstanden werden.

Erstaunlich mit Blick auf die „*Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials*“ ist vielmehr, dass die Kunden in etwa dieselbe Bedeutung zur Erreichung der Ziele in dieser Dimension haben wie die MitarbeiterInnen 15% zu 14%. Weniger Einfluss diesbezüglich haben *Führungspersonen* und *Markt*. Das lässt vermuten, dass die „Berater“ nur eine durch und durch kundenorientierte Organisation für eine notwendige, nicht hinreichende, Voraussetzung zur Erreichung der Ziele dieser Dimension halten. Die Vermutung³⁶ bedarf einer Überprüfung anhand von Studien, die auch etwas über die Kunden MitarbeiterInnen Beziehung bei Öko Vorreitern aussagen. Im Umkehrschluss bedeutet das Ergebnis auch, dass die Führungspersonen nicht ausreichend über die relevanten Informationen verfügen bzw. verfügen

³⁵ Siehe Kotthoff 1990

³⁶ Hinzufügen zu den Hypothesen für den Endbericht.

müssen, die es bräuchte, um die alle Entscheidungen zur Erreichung der Ziele in dieser Dimension richtig zu treffen.

Mit 42% sind die marktlichen und mit 35% die nichtmarktlichen Beziehungen gewichtet. Angesichts der Inhalte der Zielkategorien kann diese Bedeutungsverteilung ebenfalls als eine Vorgabe für die Gestaltung der Rahmenbedingungen an den Staat verstanden werden. Eine zusätzliche Auswertung der Workshopergebnisse käme also zu einer Verteilung der Aufgaben zwischen Staat und Unternehmen.

In der Dimension *Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten*³⁷ sind nicht die Beziehungen zu den *Kunden* (13%) sondern jene zu den *MitarbeiterInnen* (16%) bzw. zu den *Führungspersonen* (16%) die Wichtigsten zu Erreichung der Ziele, knapp gefolgt mit 15% von den Beziehungen zur Gesellschaft. Zählen wir nun das Votum von 6% für die *Mikroumwelt* zum Ergebnis *Gesellschaft* – relevant für das Sozialkapital auf der Mikro- und der Mesoebene – hinzu, dann kommen wir auf 21% Einfluss auf die Zielerreichung in dieser Dimension. Zählen wir die 9% Einfluss *natürliche Umwelt* hinzu kommen wir auf 30% „nicht marktlicher“ Einfluss. Demgegenüber steht 38% „marktlicher“ Einfluss. Das Verhältnis scheint, bedenkt man die zeitliche Reichweite der Entscheidungen in dieser Zieldimension, ausgewogen, vor allem deshalb weil die langfristige marktliche Entwicklung nicht annähernd so präzise wie die Entwicklung der Gesellschaft-Natur-Beziehung eingeschätzt werden kann. Die Wirkung einer Schadstoffanreicherung in Luft, Boden, Wasser über 30 Jahre ist vorhersagbar und mithin die Wirkung auf die Gesellschaft und ihre Reaktionen einschätzbar, jedoch die Wirkung auf die Märkte kann nicht im selben Maß eingeschätzt werden.

Die Verteilung zwischen marktlichen und nichtmarktlichen Einflüssen über die drei Zieldimensionen für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ist wie folgt:

	marktlich	nichtmarktlich
Sicherung	49	24
Produktivpotential	42	35
Handlungsmöglichkeiten	38	30

Was sagt die sinkende Bedeutung der marktlichen Einflüsse aus? Was sagt die unterschiedliche Bedeutung der nicht marktlichen Einflüsse aus? Zuallererst ist jedoch die starke Rolle zu erkennen, die die BeraterInnen in den Workshops dem Markt zugeschrieben haben und das in der Zieldimension Sicherheit. Es geht in dieser Dimension um die Grundbedürfnisse.

In der Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten sind Markt und Staat nahezu gleichgewichtet. Hier, so vermuten wir, denken die WorkshopeteilnehmerInnen an die Chancengleichheit (die explizit vorkommt) und an Genderfragen.

6.2.4. Zusammenfassend Zieldimensionen und Stakeholder

Abbildung 5 stellt die Bedeutung der Stakeholder für die nachhaltige Entwicklung von KKMU dar und geht dabei auch auf ihren Einfluss auf die Zieldimensionen ein. Die Abbildung 6 veranschaulicht den direkten Zusammenhang in der Bedeutung der Stakeholder für die Erreichung von Zielen nachhaltiger Entwicklung von KKMU. Sie zeigt weiters jene 3 Stakeholder, die für die jeweilige Zieldimension die größte Bedeutung aufweisen.

Auffallend ist hierbei, dass die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Führungsperson in ihrer Bedeutung für die Zieldimensionen jeweils zweimal mit Nennungen in den Top 3 vertreten sind.

³⁷ Es wäre zu untersuchen, inwieweit sich die Zielkategorien dieser Dimension nicht noch besser durch kulturalistische Ansätze erschließen würden.

6.2.5. Pfade und Muster - Strukturen

Die folgende Abbildung stellt die allgemeine Struktur der Ergebnisse im Workshop Pfade dar. Sie werden im nächsten Kapitel „Überblick“ im Detail gezeigt und besprochen.

Bedeutung der Zieldimensionen für die nachhaltige Entwicklung von KKMU

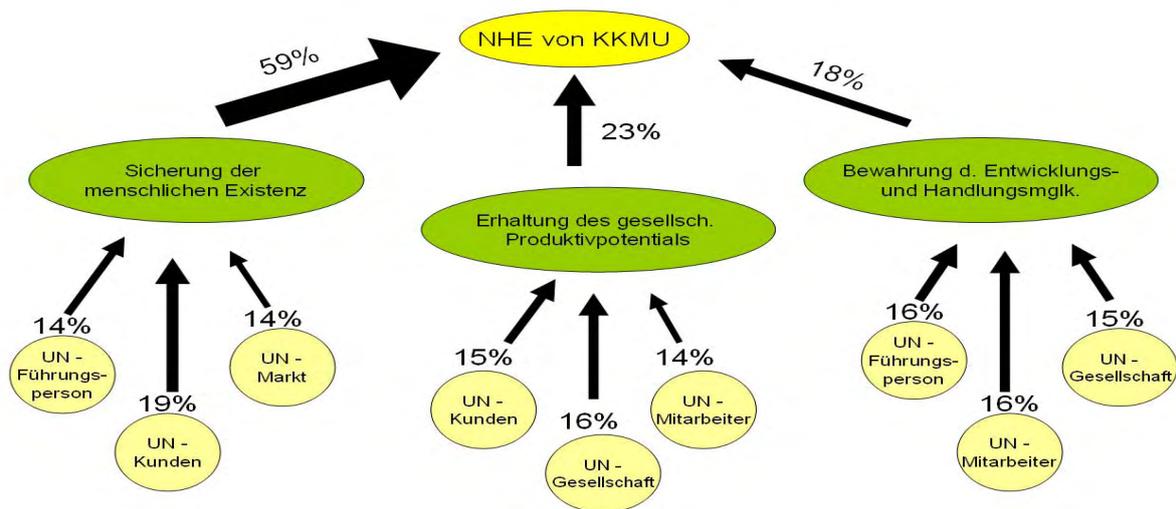


Abbildung 6: Zusammenhang Zieldimension Stakeholder

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Bei der Beantwortung der Frage nach der Bedeutung von Stakeholdern zur Erreichung von Zielen nachhaltiger Entwicklung bzw. dem paarweisen Vergleich wurden ein- und dieselben Stakeholder zwei Zieldimensionen zugeordnet.

Das ermöglicht die Ableitung von „Kreuzungspunkten“: es kreuzen sich Einflüsse ein und derselben Stakeholder mit ihren allgemeinen Merkmalen auf den Wegen zu unterschiedlichen Nachhaltigkeitszielen. Das erfordert unterschiedliche

- Definitionen der Rollen der Stakeholder je nach Pfad zur Erreichung von Zielen einer bestimmten Nachhaltigkeitsdimension;
- Sichtweisen auf die Kriterienbündel und Kriterien je nach ihrer Position auf einem Pfad zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen.

Durch die Kreuzungspunkte ergeben sich die Muster nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Wir haben es mit 5 Stakeholdern – 2 internen 3 externen – zu tun, die, so vermuten wir, gemeinsam in der Beziehung zu den Unternehmen Nachhaltigkeitsziele anstreben wollen. Ihre Beziehung hat in unterschiedlichem Maß Einfluss auf den Erfolg eines KMU.

6.2.6. Kriterien & Bündelung - Erfolgsbeitrag zur Nachhaltigkeit

Auf der Ebene der Kriterienbündel zeigt die Auswertung mittels Expert Choice, dass die Bündel *Kundenzufriedenheit* und *Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken* die größte Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung haben.

Die Absicherung der Fortbestandes spielt ebenfalls eine große Rolle und wird gefolgt von den Arbeitsbedingungen, der Sicherstellung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz,

der Beziehung zur Bank, der Kommunikationsbereitschaft seitens des Unternehmens, sowie der Produktqualität. Auf Ebene der Kriterien ergab die Analyse folgende Reihung:

- Aktivitäten zur Sicherung der Kundenzufriedenheit
- Kundenbetreuung
- Funktionalität des Produkts
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Beruf und Lebenswelt

Die weiteren Kriterien und ihre Bündelung können zugeordnet zur Stakeholder und Zielstruktur geordnet dem nächsten Kapitel „Überblick“ entnommen werden. Die nachfolgende Tabelle bietet einen ersten Überblick über die jeweils 3 Bedeutendsten Kriterien.

Tabelle: Kriterien bzw. Bündelung

Mitarbeiter	Kunden	Gesellschaft
Qualität Beschäftigungsverhältnis	Konsumentengesundheit und -sicherheit	Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)
Arbeitsbedingungen	Produktqualität	Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	Vorhandensein Kundenzufriedenheit / Kundenbetreuung	Chancengleichheit
Führungsperson	Markt	Natürliche Umwelt
Monetäre Absicherung der Führungsperson	Wettbewerbsverhalten und Lobbying	Ökologisches Bewusstsein und Grundsätze im Unternehmen
Gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis auf Führungsebene	Gestaltung der Beziehung zu Kooperationspartnern	Materialverbrauch in der Produktion
Absicherung Fortbestand des Unternehmens	Marktbeobachtung	Umweltfreundlichkeit der Produkte und Dienstleistungen
>>	>>	>>
Mikroumwelt	Ehrenamtliches Engagement des Unternehmens in Kommune und regionalen Gruppen	Sozialkapital im sozialen Umfeld

Tabelle 9: Überblick Stakeholder & Kriterien

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

6.2.7. Einzelpfade Überblick

Die folgenden Ausführungen stellen die Grundstruktur der Pfade dar, die für die Rückmeldung an die User des Online Service hinsichtlich der Frage: „Welche Maßnahmen zur Erreichung unternehmensindividueller wie allgemeiner Ziele nachhaltiger Entwicklung“ geeignet wären.

Die Pfade und Muster nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen dienen der Bewältigung zweier Aufgaben: (1) es ist die Grundlage der Erklärung des Online Service gegenüber den Usern und (2) es ist der rote Faden für die Erstellung des Feedbackberichts.

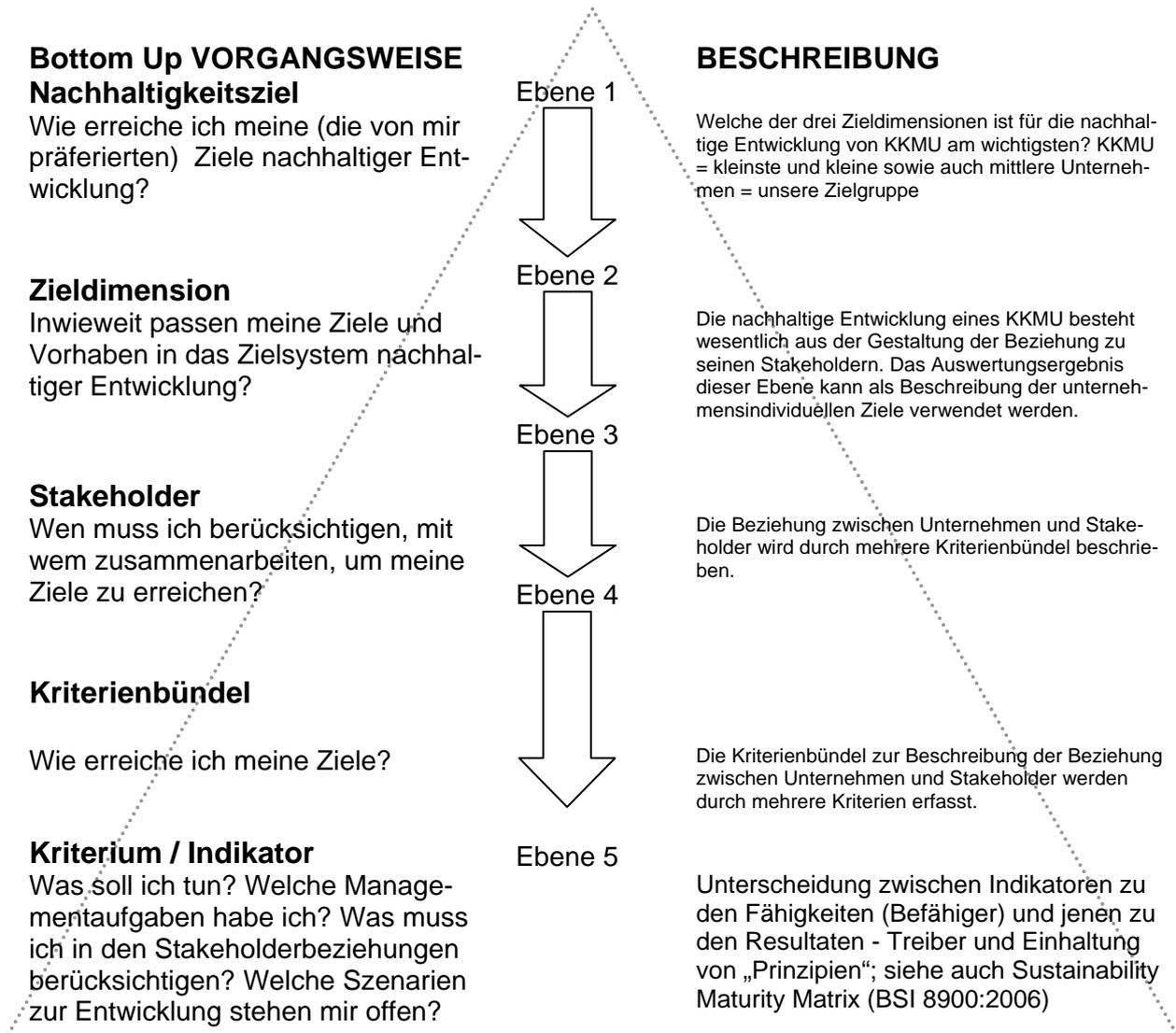


Abbildung 7: Pfadentwicklung Schema

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

Die obige Abbildung gibt die Struktur wider mithilfe der der Status zu den Fähigkeiten und den Potentialen beschrieben wird. In der linken Spalte sind die Fragen verzeichnet die im Feedbackbericht beantwortet werden sollen. Das Maß ihrer Beantwortung im Feedbackbericht hängt ab von der Ausprägung der Antworten, die die User auf die Fragen des Online Service geben. Der Feedbackbericht führt an: was habe ich bisher getan und was soll bzw. kann ich in Zukunft tun. Die rechte Spalte ist die Grundstruktur der Erklärungen angeführt, die hinter den Fragenbatterien für die User im Pop Up Modus abrufbar sind. Es ist deshalb *nur* eine Grundstruktur – die Vorgabe für die IT Programmierung – weil die anwendungsferti-

ge Ausführung erst das Ergebnis ausführlicher Test in der praktischen Anwendung von EOR sein kann. Die anwendungsfertige Ausführung muss branchespezifische und im Falle einer Europäisierung der EOR Dienstleistung nationale kulturelle Merkmale berücksichtigen.

Die folgenden Abbildungen stellen die Verteilung der Gewichtungen auf den beiden obersten Ebenen zwischen Stakeholder und den drei Zieldimensionen dar. Für den Überblick präsentieren wir jene drei Stakeholder die jeweils nahezu 50% der Beiträge zum Erfolg von KMU beitragen. In der Ausformulierung der davon abgeleiteten Textbausteine beschränken wir uns auf den jeweils als wichtigsten genannten Stakeholder.

Fragen, die mittels der Brainstormings in den Workshops beantwortet werden sollen:

1. Welche Indikatoren zur Messung des Kriterienbündels können Sie nennen, wenn Sie die Vorgangsweisen, wie Unternehmen ihre Ziele erreichen, erfassen wollen? Beschreiben Sie bitte die Managementaufgaben, die hinter den soeben genannten Indikatoren stehen.
2. Welche der Indikatoren zum „Wie“ können auch einer der vier Entwicklungsphasen zugeordnet werden und welche Ausprägung weisen dann diese Indikatoren jeweils auf? Gründung, Wachstum, Krise, Sanierung. Beschreiben Sie bitte die Managementaufgaben, die hinter den soeben genannten Indikatoren stehen.
3. Fragestellung zum „Was“ Welche Indikatoren zur Messung des Kriterienbündels können Sie nennen, wenn Sie die Ergebnisse bzw. die Unternehmensleistung erfassen wollen? Beschreiben Sie bitte die Managementaufgaben, die hinter den soeben genannten Indikatoren stehen.

Die nachfolgenden Abbildungen geben die jeweils drei wichtigsten Pfade wider auf denen ein Unternehmen die jeweiligen Zieldimensionen (D) erreichen kann. Mit den Kriterien bzw. Kriterienbündel wird auf die Managementmaßnahmen verwiesen, das Wie oder besser die Aktivitäten, die für die Zielerreichung erforderlich sind.

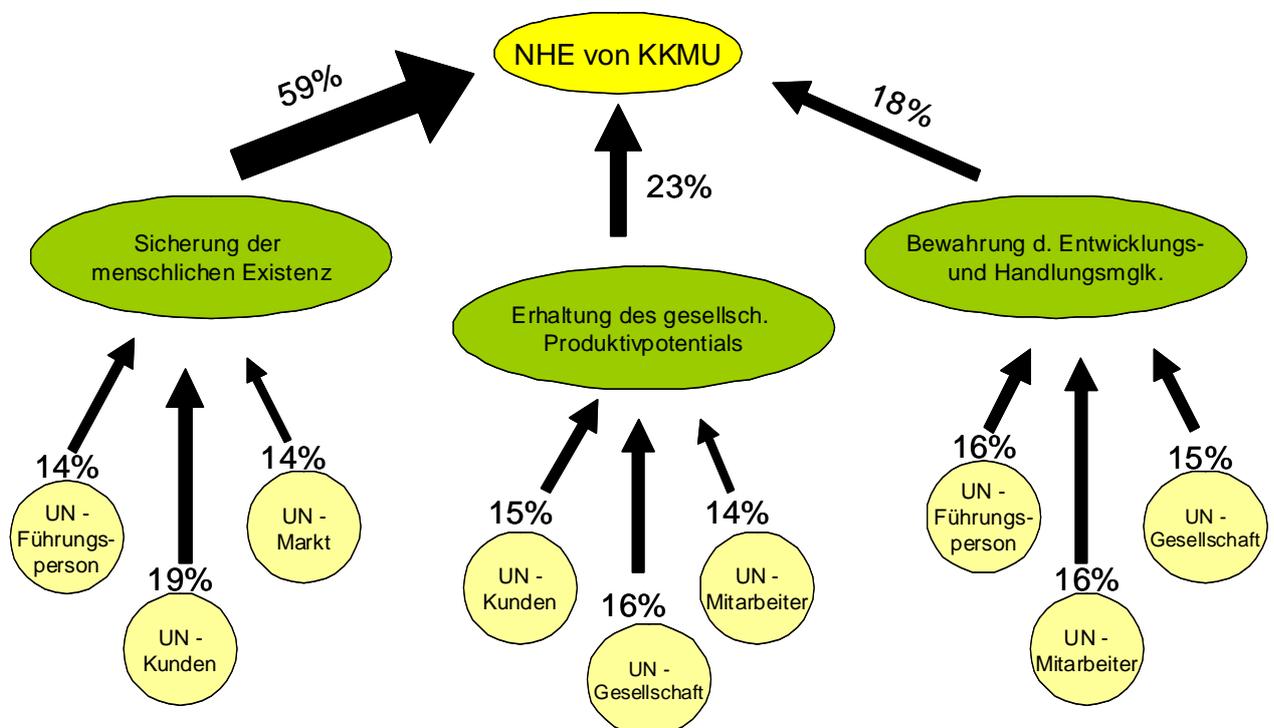
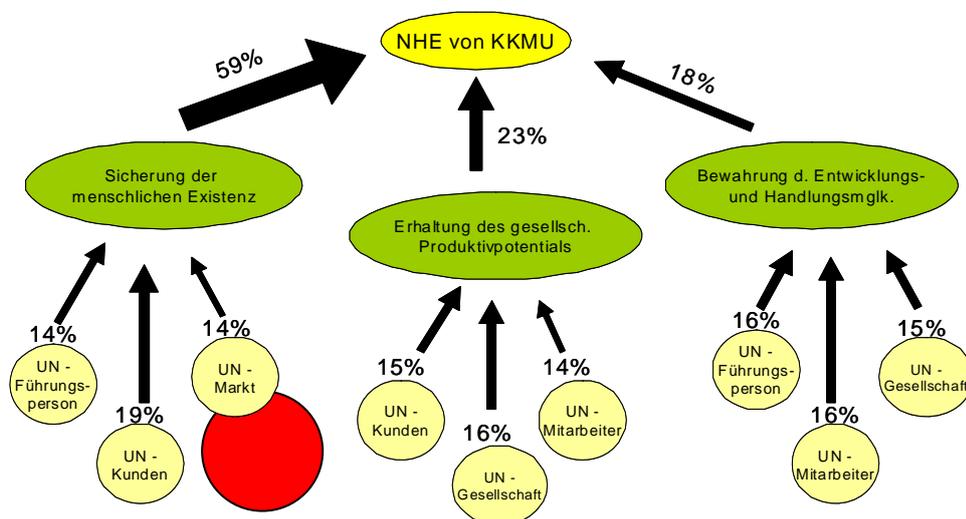


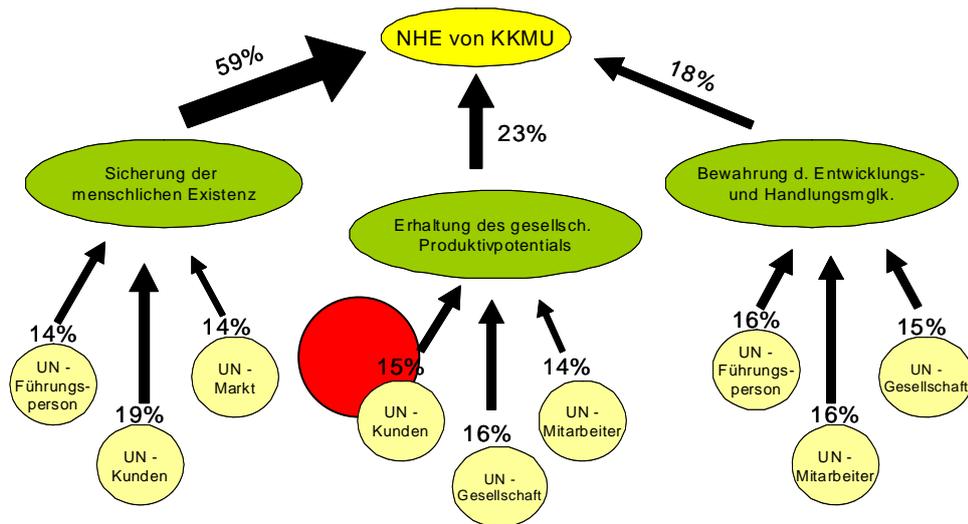
Abbildung 8: Struktur Stakeholder Zieldimension

Quelle: Angelika Peckary – WUW RUW 10 2009

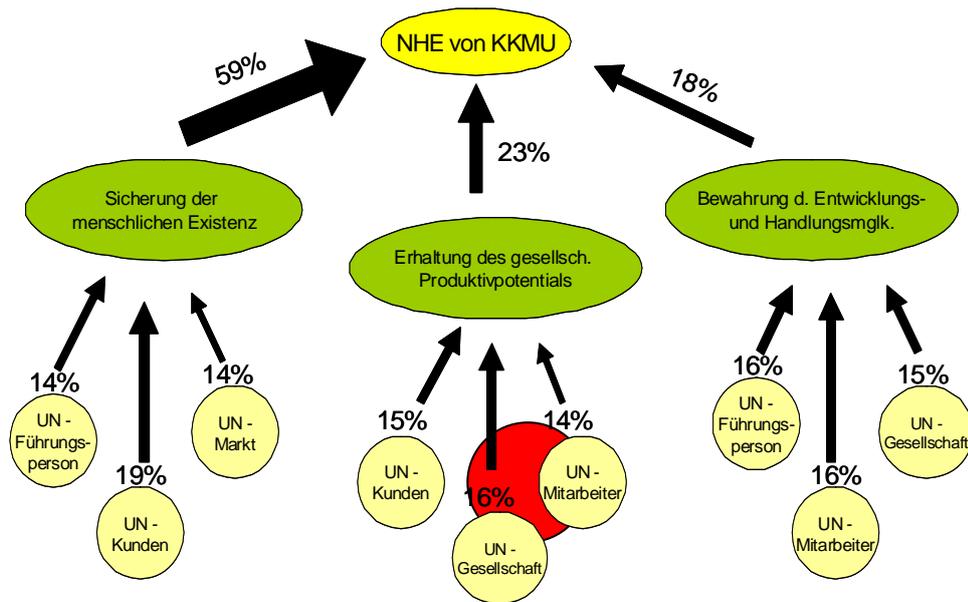
Pfad 1 – D1	
Dimension Zielsystem	Sicherung der menschlichen Existenz
Kategorie Zielsystem	<ul style="list-style-type: none"> - Schutz der menschlichen Gesundheit: Gefahren und unvermeidbare Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogen bedingte Umweltbelastungen sind zu vermeiden. - Gewährleistung der Grundversorgung: es muss ein Mindestmaß an Grundversorgung (Wohnung, Ernährung, Kleidung, Gesundheit) sowie die Absicherung gegen zentrale Lebensrisiken gewährleistet sein.
Stakeholder	Führungsperson
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung Fortbestand des Unternehmens • Gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis • Monetäre Absicherung der Führungsperson



Pfad 2 – D1	
Stakeholder	Kunden
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein Kundenzufriedenheit • Produktqualität • Konsumentengesundheit und –sicherheit

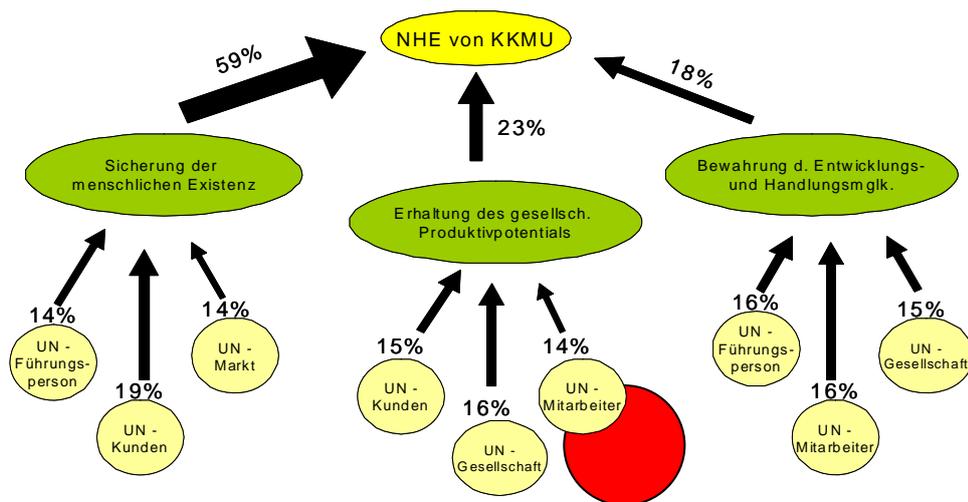


Pfad 3 – D1	
Stakeholder	Markt
Kriterienbündel	<p>Ziel ist es, die Beziehung zu all jenen „marktlichen“ Stakeholdern, die nicht zum Kreis der (bestehenden und potentiellen) Lieferanten und Kunden gehören, „nachhaltig“ zu gestalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsverhalten und Lobbying • Gestaltung der Beziehung zu Kooperationspartnern • Marktbeobachtungen

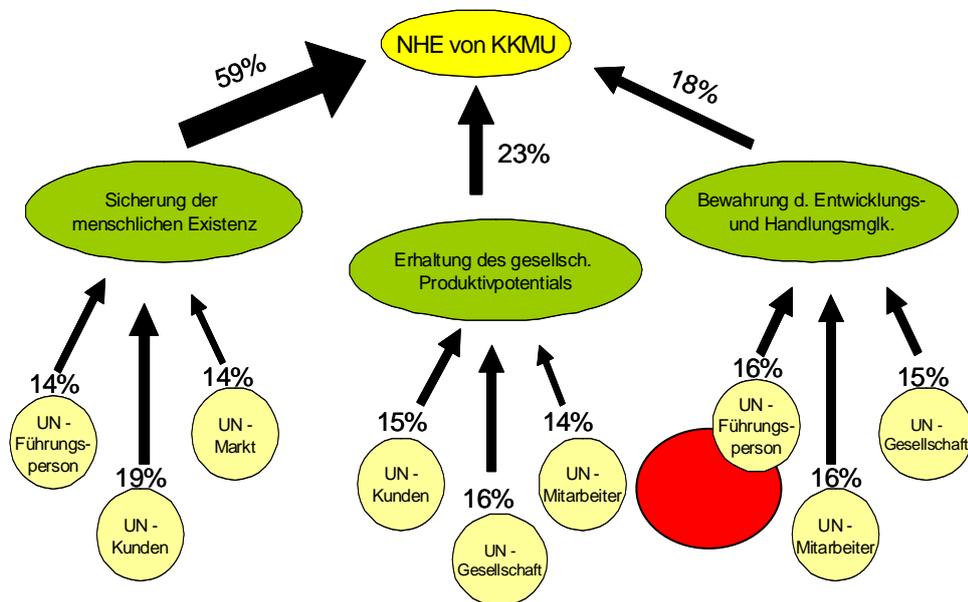


Pfad 1 – D2	
Dimension Zielsystem	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
Kategorie Zielsystem	<i>Nachhaltige Entwicklung von Sach- Human- und Wissenskapital:</i> Das Sach- Human- und Wissenskapital ist so zu entwickeln, dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erhalten bzw. verbessert werden kann. Gemeint sind hier die ökonomisch nutzbaren Komponenten. Sachkapital sind z. B. Maschinen, Anlagen, Gebäude; wichtig ist hier der Erhaltungsgedanke, aber auch die Anpassungsmöglichkeiten zur besseren Erfüllung der Regeln. Humankapital: umfasst personen- gebundene Kenntnisse und Fähigkeiten und deren Vorhaltung. Wissenskapital ist nicht personengebunden. Das Ziel ist Vermittlung und Erwerb von Gestaltungspotenzial.
Stakeholder	Kunden
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein Kundenzufriedenheit • Produktqualität

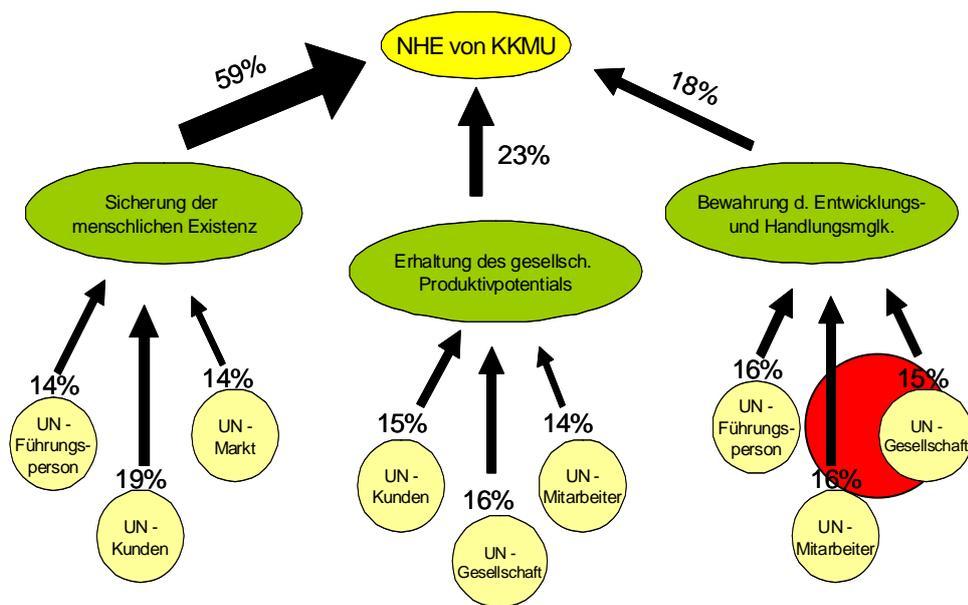
Die Überlappung des Stakeholders Kunden innerhalb der beiden angeführten Kriterien gibt eine Schnittstelle bzw. einen Kreuzungspunkt zur Zieldimension 1 (D1) an. In der Auswertung und damit in der Auswahl der Textbausteine müssen daher zwischen jenen Managementmaßnahmen unterschieden werden, die zu den jeweils unterschiedlichen Zielen führen. Sie sind vermutlich je Zieldimension unterschiedlich gewichtet, können aber bisweilen auch zu Trade Offs führen.



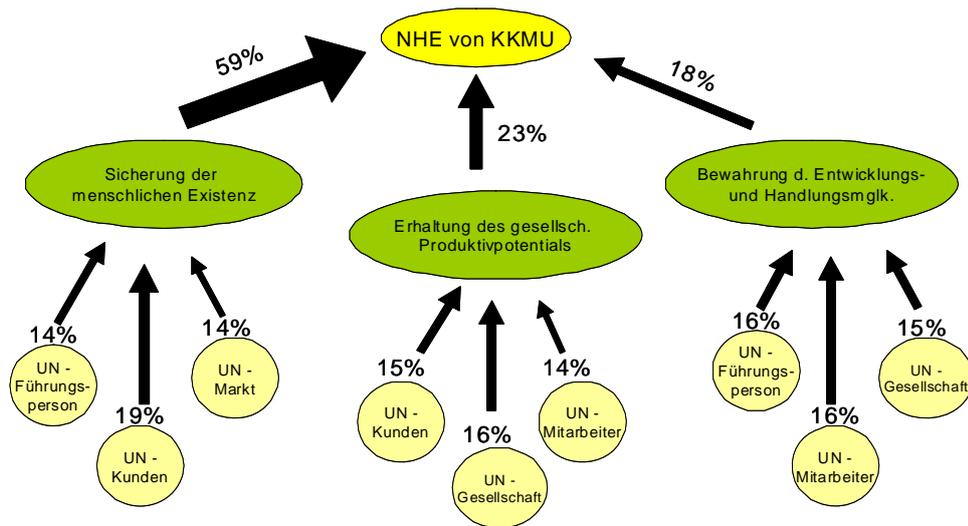
Pfad 2 – D2	
Dimension Zielsystem	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
Stakeholder	Gesellschaft
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung technischer Risiken • Chancengleichheit • Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)



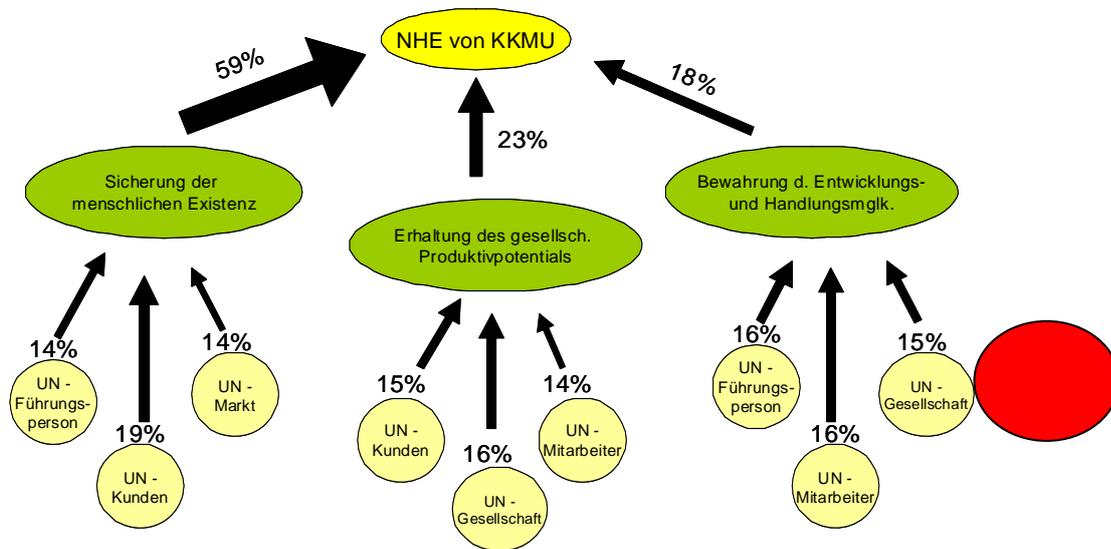
Pfad 3 – D2	
Dimension Zielsystem	Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
Stakeholder	MitarbeiterInnen
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz • Arbeitsbedingungen



Pfad 1 D3	
Dimension Zielsystem	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Kategorie Zielsystem	<ul style="list-style-type: none"> - Chancengleichheit: Alle Mitglieder einer Gesellschaft müssen gleichwertige Chancen in Bezug auf den Zugang zu Bildung, Information, beruflicher Tätigkeit in Ämtern und sozialen, politischen und ökonomischen Positionen haben. - Partizipation an Entscheidungsprozessen: Allen Mitgliedern einer Gesellschaft muss die Teilhabe an den gesellschaftlich relevanten Entscheidungsprozessen möglich sein. - Erhaltung der sozialen Ressourcen: Um den sozialen Zusammenhang der Gesellschaft zu gewährleisten, sind Rechts- und Gerechtigkeitsinn, Toleranz, Solidarität und Gemeinwohlorientierung sowie Potenziale der gewaltfreien Konfliktregelung zu stärken.
Stakeholder	Führungsperson
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung Fortbestand des Unternehmens • Gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis • Monetäre Absicherung der Führungsperson



Pfad 2 – D3	
Dimension Zielsystem	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Stakeholder	Mitarbeiter
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz • Arbeitsbedingungen • Qualität Beschäftigungsverhältnis



Pfad 3 – D3	
Dimension Zielsystem	Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten
Stakeholder	Gesellschaft
Kriterienbündel	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung technischer Risiken • Chancengleichheit • Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)

Die 5 Stakeholder – die Wahl der Berater – mussten um weitere zwei ergänzt werden.

1. Mikroumwelt, weil die WorkshopteilnehmerInnen nicht zwischen Familie und Mikroumwelt unterscheiden; wir unterscheiden um in einer vier- statt dreischichtigen Sozialkapitalmessung präzisere Ergebnisse zu Fragen der Bindungsintensität und Offenheit in der Familie und in einem oft familiengleichen näheren Umfeld unterscheiden zu kommen.
2. Natürliche Umwelt, weil die Kriterien bei den WorkshopteilnehmerInnen keine Berücksichtigung gefunden haben. Als Berater wecken sie eigentlich keinen Bedarf sondern decken von ihren Klienten artikuliert – als BMuC Experten sind sie nicht für Umweltfragen angesprochen worden.

Eigentumsführungsperson – nächstes Umfeld
Mikroumwelt – nahes Umfeld
Ehrenamtliches Engagement des Unternehmens in Kommune und regionalen Gruppen
Sozialkapital im sozialen Umfeld
Natürliche Umwelt
Ökologisches Bewusstsein und Grundsätze im Unternehmen
Materialverbrauch in der Produktion
Umweltfreundlichkeit der Produkte und Dienstleistungen

In der Konzeption der Textbausteine für die für 2011 geplanten ersten Tests ziehen wir die folgenden Pfade heran.

Mitarbeiter	Kunden	Gesellschaft	Führungsperson
Qualität Beschäftigungsverhältnis	Konsumentengesundheit und –sicherheit	Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)	Monetäre Absicherung der Führungsperson
Arbeitsbedingungen	Produktqualität	Vermeidung unvertretbarer technischer Risiken	Gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis auf Führungsebene
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	Vorhandensein Kundenzufriedenheit/ Kundenbetreuung	Chancengleichheit	Absicherung Fortbestand des Unternehmens

Tabelle 10: Pfade für 2011 geplante Tests

6.3. Wechselbeziehung Dimensionen / Stakeholder / Kriterien³⁸

Das Ziel des Fragebogens war, nach möglichen Wechselwirkungen zwischen den Kriterien, Stakeholder-Beziehungen und Zieldimensionen einer nachhaltigen KMU-Entwicklung zu fragen und deren Stärke festzustellen.

Die Richtung und Stärke der unten aufgezählten Wechselwirkungen wurde durch die Fragebogen von einer starken Mehrheit der Gruppe deutlich bestätigt. Warum es in den vorliegenden Ergebnissen zu solch starken Wechselbeziehungen kommt, wird im Kapitel „Textbausteine“ ausführlicher erklärt. In diesem Kapitel ist jeweils die Meinung mit dem stärksten Konsens verzeichnet.

Im Folgenden werden jene Paare aufgelistet, deren Wechselwirkungen nach Meinung der BeraterInnen am stärksten ausgeprägt sind.

Eine starke Wechselbeziehung zwischen den Kriterien / Stakeholdern / Zieldimensionen ist in den folgenden Darstellungen durch einen „Zweirichtungspfeil“ (↔) gekennzeichnet. Existiert lediglich ein einseitiger Effekt, so wird dieser durch einen „Einrichtungspfeil“ dargestellt; grün (→) steht für eine positive Beeinflussung, rot (→) steht für eine negative Beeinflussung.

6.3.1. Zieldimensionen

Alle drei Zieldimensionen

- Sicherung der menschlichen Existenz
- Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials
- Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten

zeigen einen hohen Grad an positiver Wechselwirkungen miteinander. Die Auswertung der Fragebogen hat ergeben, dass eine positive Entwicklung jeder einzelnen Zieldimension ebenfalls einer positiven Entwicklung der anderen beiden Dimensionen zu gute kommt.

Erhaltung gesellsch. Produktivpotential	↔	Sicherung der menschlichen Existenz
Bewahrung Entwicklungs- u. Handlungsmglk.	↔	Sicherung der menschlichen Existenz
Bewahrung Entwicklungs- u. Handlungsmglk.	↔	Erhaltung gesellsch. Produktivpotential

Für die Sicherung der menschlichen Existenz ist es unerlässlich, dass die Menschen produktiv in den Wirtschaftsprozess mit eingebunden sind.

Ebenso notwendig für eine produktive Arbeitsschicht ist es, dieser Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen (Ausbildung, Motivation, Leistungswillig- und -fähigkeit).

6.3.2. Stakeholder

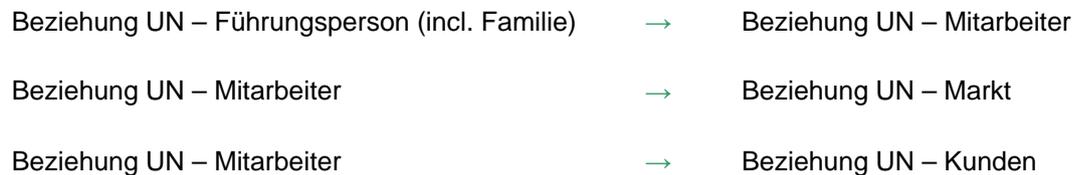
Es wurden die Wechselwirkungen der Beziehung des Unternehmens mit seinen Stakeholdern (Mitarbeiter, Führungsperson, Geldgeber, natürliche Umwelt, Markt, Lieferanten, Mikroumwelt, Kunden, Gesellschaft) untersucht.

- Mitarbeiter
- (Eigentümer) Führungsperson
- Kunden

³⁸ EOR-T Abschlussworkshop, 10. Juli 2009

- Markt

Eine positive Entwicklung im Verhältnis des Unternehmens zu den Mitarbeitern zieht eine starke positive Entwicklung im Verhältnis des Unternehmens zu den Kunden und dem Markt mit sich. Das Verhältnis zu den Mitarbeitern wird wiederum von einem positiven Verhältnis zu der Führungsperson beeinflusst.



Eine gute Beziehung Unternehmen zu Führungsperson bedeutet, dass der Unternehmer mit seinem Führungsstil im Reinen ist und von seinem Unternehmen leben kann. Wenn wiederum der Führungsstil in Richtung des Unternehmens als positiv zu beurteilen ist, wirkt sich das naturgemäß auf die Beziehung zu den Mitarbeitern aus.

Zufriedene Mitarbeiter sind motiviert und arbeitswilliger. Deshalb verbessert sich bei einer guten Unternehmer-Mitarbeiter-Beziehung auch die Relation Unternehmen-Markt.

Gleiches gilt für die Beziehung des Unternehmens zu den Kunden.

- (Eigentümer) Führungsperson
- ...

Auffällig war die äußerst positive Wechselwirkung zwischen der Beziehung zum Geldgeber und der Beziehung zur Führungsperson. Dies, so vermuten wir, ist auf die Kenntnis der BeraterInnen, vom gegenwärtigen Schwerpunkt der Abfrage weicher Faktoren im internen Rating der Banken zurückzuführen. Die Banken konzentrieren ihre Fragen auf die (Eigentümer) Führungsperson, weil die mit ihren Sicherheiten für einen allfälligen Kreditausfall haftet.



Geldgeber orientieren sich bei der Beurteilung eines Unternehmens stark an der Person des Unternehmers selbst.

Eine positive Beziehung zum Geldgeber macht die Finanzierung neuer Ideen und Konzepte einfacher, was die Beziehung Unternehmer - Führungsperson verbessern könnte. Auch ist der Druck auf den Unternehmer nicht so hoch, wenn die Liquidität gesichert ist.

- Geldgeber
- ...

Eine positive Beziehung zum Geldgeber wird in starkem Ausmaß vor allem durch eine positive Beziehung sowohl zum Kunden als auch zum Lieferanten gefördert. Eine positive Beziehung zum Geldgeber fördert darüber hinaus eine positive Beziehung zum Markt.



Beziehung UN – Geldgeber



Beziehung UN – Markt

Geldgeber achten darauf, wie es um Verbindlichkeiten und Forderungen bestellt ist, wie konstant der Kundenstock ist, ob es eine hohe Fluktuation gibt, wie verlässlich die Lieferanten sind, wie lange die Lieferfristen sind etc.

Umgekehrt hat ein liquides Unternehmen natürlich eine bessere Marktposition, weil neue Konzepte leichter finanzierbar sind und sich potentielle Geschäftspartner um die Liquidität des Partners keine Sorgen machen müssen.

Liquidität ist ein klarer Wettbewerbsvorteil.

- natürliche Umwelt
- ...

Die Beziehung des Unternehmens zu seiner natürlichen Umwelt scheint nach Auswertung der Fragebogen in keiner besonders starken bzw. schwachen Wechselwirkung mit der Beziehung des Unternehmens zu anderen Stakeholdern zu stehen. Die Fragebogen weisen vielmehr auf eine Unabhängigkeit der Beziehung zwischen der natürlichen Umwelt und anderen Stakeholdern.

Das sehe ich nur bedingt so, weil Konsumenten zunehmend ökologisches Bewusstsein entwickeln und auch auf das umweltbezogene Verhalten des Unternehmens achten.

- Markt
- ...

Es besteht eine sehr starke Wechselwirkung zwischen der Beziehung zum Markt und der Beziehung zu den Kunden. Das erscheint als selbstverständlich, muss aber trotzdem in ein Geflecht aus Wechselwirkungen eingeordnet werden. Die Erklärung ist über die Kriterien Marktbeobachtung und Kooperationen usw. zu suchen.

Beziehung UN – Markt



Beziehung UN – Kunden

Der Markt besteht ja letztlich aus den Kunden und den Mitbewerbern. Dass sich ein positives Verhältnis zum Kunden förderlich auf die Marktposition auswirkt, scheint vor diesem Hintergrund logisch.

Umgekehrt locken eine gute Marktposition und ein guter Ruf des Unternehmens neue Kunden an.

- Lieferanten
- ...

Eine Verbesserung der Beziehung zu den Lieferanten verbessert die Beziehung zum Geldgeber. Der aber schaut auch die Abhängigkeiten. Gibt es nur wenige Lieferanten ist die Abhängigkeit von ihnen vermutlich groß. Die Größe bedeutet ein höheres Risiko und damit auch eine Herabstufung im Rating.

Eine Verbesserung wirkt vermutlich deshalb, weil eine gute Lieferantenbeziehung zum ei-

nen die Liquidität verbessern kann (ev. Vereinbarung längerer Zahlungsziele möglich), zum anderen bedeutet eine stabile Lieferantenbeziehung mehr Flexibilität und kürzere Produktionszeiten beim Unternehmen selbst. Die Nachfrage, die ans Unternehmen herangetragen wird, kann verlässlich bedient werden.

- Kunden
- ...

Eine Verbesserung der Beziehung zu den Kunden verbessert die Beziehung zum Geldgeber und Markt. Auch hier gilt es Abhängigkeiten zu vermeiden. Alleine vertragliche Absicherungen genügen deshalb nicht, weil ein allfälliger Rechtsstreit auch wenn er Aussicht auf einen erfolgreichen Ausgang hat, den Cash Flow vermindert.

Auf der Qualität der Kundenbeziehung baut letztlich der Erfolg eines Unternehmens auf.

Ein zufriedener Kundenkreis mit geringer Fluktuation bedeutet stabile Einnahmen, was für den Geldgeber mehr Sicherheit bedeutet.

Umgekehrt dient ein zufriedener Kundenkreis auf Dauer dazu, die Marktposition zu stärken, z.B. durch gesteigerte Marktanteile.

6.3.3. Kriterien

Starke Einflüsse / Wechselwirkungen bestehen auf Kriterienebene zwischen folgenden Kriterien:

- Mitarbeiter
- ...

Arbeitsbedingungen	↔	Qualität Beschäftigungsverhältnis
Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung	↔	Qualität Beschäftigungsverhältnis
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	↔	Qualität Beschäftigungsverhältnis
Sozialkapital in der Organisation	↔	Qualität Beschäftigungsverhältnis
Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung	↔	Arbeitsbedingungen
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	↔	Arbeitsbedingungen
Sozialkapital in der Organisation	↔	Arbeitsbedingungen
Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung	→	Sozialkapital in der Organisation

Auch in unserer eigenen Erfahrung mit unseren Klienten zeigt sich, dass Mitarbeiterzufriedenheit (und für diese ist letztlich die Qualität des Beschäftigungsverhältnisses entscheidend) sich nicht allein über die Höhe des Gehaltes definiert. Genauso wichtig sind sicher gute und sichere Arbeitsbedingungen, die Möglichkeit zur Fortbildung und die Ausgestaltung der Sozialleistungen eines Unternehmens, weil v.a. diese Komponenten auf Dauer motivierend wirken. Es hat sich gezeigt, dass Gehaltserhöhungen allein oft nur sehr kurzfristig motivieren können.

Die Arbeitsbedingungen selbst, würde ich meinen, definieren sich schon über Kriterie

Zum letzten Punkt würde ich sagen, dass in den Köpfen der Menschen wohl die Aus- und Fortbildung zu den „soft skills“ eines Unternehmens gehört, und damit insgesamt

- (Eigentümer) Führungsperson
- ...

Absicherung Fortbestand des UNs	→	Monetäre Absicherung der Führungsperson
Sozialkapital der Führungsperson	→	Absicherung Fortbestand des UNs
Gelebt. Nachhaltigkeitsverst. auf Führungseb.	→	Absicherung Fortbestand des UNs

Wenn der Fortbestand des Unternehmens gesichert ist, ist das Unternehmen offenbar liquide und nicht dauerhaft verlustig. Aus dieser Tatsache ergibt sich, dass auch für die Führungsperson monetär vorgesorgt ist.

Umgekehrt sind eine soziale Kompetenz und ein gewisses Nachhaltigkeitsdenken Voraussetzung, um ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich führen zu können. Andere Führungsmodelle können hingegen maximal kurzfristig erfolgreich sein.

- Geldgeber
- ...

Informations- und Kommunikationsverhalten vom/zum Geldgeber	→	Beziehung Bank – Abdeckung des finanziellen Bedarfs
---	---	---

Es zeigt sich auch in der Praxis täglich, dass Banken viel kooperativer agieren, längere Kreditrahmen gewähren und weniger Kredite fällig stellen, wenn ein ständiger Informationsaustausch mit den Banken gegeben ist, man offen Probleme kommuniziert und die Banken über die laufende Geschäftsentwicklung informiert werden.

- natürliche Umwelt
- ...

Umweltfreundlichkeit der Produkte und Leistungen	↔	Ökologisches Bewusstsein und Grundsätze im UN
Erhaltung der Kulturlandschaft	↔	Ökologisches Bewusstsein und Grundsätze im UN

Dass ein ökologisches Bewusstsein des Unternehmens eher dazu führt, dass die Produkte umweltfreundlicher erzeugt werden und die Kulturlandschaft nicht aus rein wirtschaftlichen Interessen zerstört wird, scheint logisch.

Umgekehrt sprechen Aktivitäten wie die Erzeugung umweltfreundlicher Produkte und die Erhaltung der Kulturlandschaft und der Erfolg mit solchen Strategien dafür, dass das ökologische Bewusstsein in einem Unternehmen vorhanden ist bzw. gefördert wird.

- Markt
- ...

Gesetzeskonformität



Wettbewerbsverhalten und Lobbying

Gesetzeskonformes Verhalten kann sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken, weil man keine unfairen Methoden anwendet, um zu seinem eigenen Vorteil zu kommen.

- Mikroumwelt
- ...

Sozialkapital im sozialen Umfeld	↔	ehrenamtliches Engagement des UN im Kommune und regionalen Gruppen
Kommunikationsbereitschaft zu Anrainern, Bürgerinitiativen, Interessensgr.	↔	ehrenamtliches Engagement des UN im Kommune und regionalen Gruppen
Politisches Engagement	↔	ehrenamtliches Engagement des UN im Kommune und regionalen Gruppen
Kommunikationsbereitschaft zu Anrainern, Bürgerinitiativen, Interessensgr.	↔	Sozialkapital im sozialen Umfeld

Kommunikationsbereitschaft, soziales und politisches Engagement sind Eigenschaften, die sich im Charakter des Unternehmers verankert finden. Kommunikative Menschen sind oft auch in anderen Bereichen engagiert und umgekehrt.

- Kunden
- ...

Produktqualität	→	Konsumentengesundheit und -sicherheit
Vorhandensein Kundenzufriedenheit / Kundenbetreuung	→	Konsumentengesundheit und -sicherheit
Produkt- und Dienstleistungskennzeichnung	→	Konsumentengesundheit und -sicherheit
Produkt- und Dienstleistungskennzeichnung	→	Vorhandensein Kundenzufriedenheit / Kundenbetreuung
Kundenfreundliches Marketing	→	Vorhandensein Kundenzufriedenheit / Kundenbetreuung
Produktqualität	→	Vorhandensein Kundenzufriedenheit / Kundenbetreuung

Ein Merkmal hoher Produktqualität ist es, dass der Gebrauch nicht gesundheitsgefährdend ist. Auch erwartet man sich bei hochwertigen Produkten eine kompetente Betreuung auch nach Kaufabschluss.

Gute Kundenbetreuung beinhaltet auch eine regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden, was wiederum zu einem sichereren Gebrauch führen kann.

Eine Kennzeichnung z.B. der verwendeten Inhaltsstoffe und über den richtigen Gebrauch ist für einen sicheren Umgang mit dem Produkt förderlich, ebenso für zufriedene Kunden (nicht brauchbare Bedienungsanleitungen sind z.B. sehr schlecht für die Kundenzufriedenheit, weil auch die Möglichkeiten des Produktes nicht ausgeschöpft werden können).

Kundenfreundliches Marketing ist auf die Bedürfnisse der Kunden zurecht geschnitten,

spricht also die richtigen Zielgruppen an und sorgt daher auch für mehr Zufriedenheit bei den Anwendern.

- Gesellschaft
- ...

Sozialkapital in der Gesellschaft	→	Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)
Vermeidung unververtretbarer technischer Risiken	→	Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)
Chancengleichheit	↔	Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten (z.B. CSR)
Vermeidung unververtretbarer technischer Risiken	→	Sozialkapital in der Gesellschaft
Chancengleichheit	→	Sozialkapital in der Gesellschaft

Ein Unternehmen ist für seine Mitarbeiter, seine Kunden und seine Umwelt verantwortlich. Nur so kann es auf Dauer erfolgreich sein. Erfolg der zulasten anderer Stakeholder geht, ist kurzfristig möglich, aber eher nicht dauerhaft.

Vor diesem Hintergrund scheint es logisch, dass ein verantwortlich handelndes Unternehmen auch soziale Verantwortungen übernehmen muss, unververtretbare technische Risiken vermeidet und die Chancengleichheit fördert.

Ein Unternehmen, in dem Chancengleichheit herrscht, hat außerdem größere Chancen, das Potential der eigenen Mitarbeiter voll auszuschöpfen.

Nach der Aufzählung jener Kriterien (Unternehmens-Stakeholder Beziehungen, Zieldimensionen), deren Wechselbeziehungen durch die Fragebogenanalyse am stärksten zur Geltung gekommen sind, folgt im folgenden Abschnitt eine Aufzählung der Kriterien und Unternehmens-Stakeholder Beziehungen, deren Wechselbeziehung durch den Fragebogen nicht eindeutig eruiert werden konnte. Es kam zu nicht eindeutigen, bzw. gegensätzlichen Antworten, sodass ein nochmaliges Überarbeiten als sinnvoll erscheint.

6.3.4. Offene Fragen

Stakeholder

Beziehung UN – Geldgeber	?	Beziehung UN – Mitarbeiter
Beziehung UN – Mitarbeiter	?	Beziehung UN – Geldgeber

Ein Unternehmen, das motivierte Mitarbeiter hat, muss vermutlich mit weniger Fluktuation im Team zurecht kommen. Motivierte Mitarbeiter sind für den Unternehmenserfolg entscheidend, wodurch sich auch die Beziehung Unternehmen - Geldgeber bessern kann.

Kriterien

- natürliche Umwelt
- ...

Umweltfreundlichkeit der Produkte und Leistungen	?	Materialverbrauch der Produktion
--	---	----------------------------------

Erhaltung der Kulturlandschaft

- Lieferanten

- ...

? Materialverbrauch der Produktion

Zufriedenheit als Kunde

? Anwendung von Beurteilungsmerkmalen

Nicht notwendigerweise bedeutet ein geringerer Materialverbrauch eine größere Umweltfreundlichkeit der Produkte. Entscheidend wird auch sein, wie das Material eingesetzt wird, wie Abfälle entsorgt werden und v.a. welche Materialien verwendet werden.

7. Textbausteine zu ausgewählten Pfaden

Die Konzeption der Textbausteine erfolgt nach dem Schema:

Ein weit offener „Fragentrichter“ eingangs eruiert die Absichten und Ziele die ein User verfolgt bzw. die Bedarfslagen die durch die Nutzung von EOR gedeckt werden sollen. Danach wird um die Kernfragen bedarfsgerecht ein Fragebogen zusammengestellt.

- Managementmaßnahmen bisher: Gliederung nach Befähigung und Resultaten (diese Gliederung zieht sich durch die gesamte weitere Fragenstruktur)
- Was wurde bisher erreicht?
- Was kann als gelungen was als nicht so gelungen bezeichnet werden?
- Welche Vorhaben sind geplant? Das kommende Jahr.
- Welche Vorhaben sind wünschenswert? Die nächsten drei Jahre. (Voraussetzungen und Bedingungen)
- Welche Vorhaben sind realistisch? Die nächsten drei Jahre. (Voraussetzungen und Bedingungen)

Das Programm sucht nach den nicht durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen und wählt die aus die zum bisherigen Aktivitätsniveau passen – geringes Niveau wenige einfache Maßnahmen und hohes Niveau komplexe anspruchsvolle Maßnahmen. Diese werden dann als Empfehlung in den Feedbackbericht gedruckt.

Abbildung: EFQM Model of Excellence

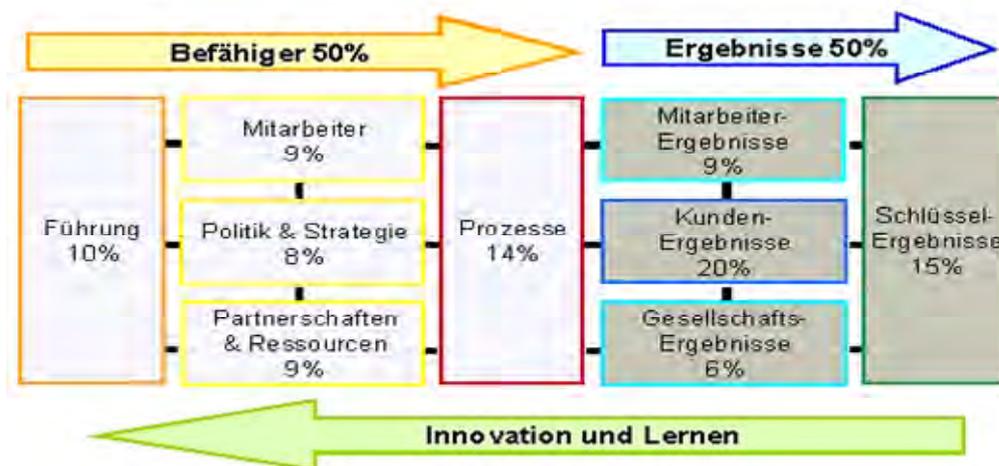


Abbildung 9: EFQM Model of Excellence

Quelle: ÖQS 2010

Die Benchmarks zu den Resultaten ergeben schließlich eine Aussage über die Ausschöpfung der Potentiale was wiederum Benchmarks über den Aufbau der Befähigungsfaktoren zulässt. Wir folgen damit in der Unterscheidung zwischen Befähigern und Resultaten dem EFQM Model of Excellence.

7.1. MITARBEITERINNEN

Arbeitsbedingungen Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Abwechslungsreiche Tätigkeit; soziale Kontakte und Aktivitäten; Mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen im Rahmen des Möglichen; Schaffung von Verantwortlichkeiten Mitarbeitergespräche Vorhandensein Verbesserungsvorschlagsystem Miteinbeziehen der MA in Entscheidungen, die sie direkt betreffen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzufriedenheitsmessung; Fluktuation; Krankenstandstage Verfügbare Platz pro Mitarbeiter; Sozialräume; Ausgaben für Mitarbeiterveranstaltungen
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzgestaltung; natürliches Licht; Schutzbekleidung; Lärmschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung gesetzlicher Vorschriften; Kontrollen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzufriedenheitsmessung; Fluktuation; Krankenstandstage; Messung am Arbeitsplatz (Lärm, Schmutz, Chemikalien); Arbeitsinspektorsberichte Produktivität Verhältnis Frauen:Männer in Beschäftigung; Volumen der geleisteten Überstunden Zeitguthaben – offener Urlaub
<ul style="list-style-type: none"> Vereinbarkeit von Beruf und Lebenswelt 	<ul style="list-style-type: none"> Angebot für flexible Arbeitszeit für Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandensein Überstundenregelung; Betriebliche Unterstützung bei Kinderbetreuungseinrichtungen; Strukturierte Einbeziehung krenzierter Mitarbeiter in den Betrieb Freistellung für Sorge- und Pflegearbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Produktivität Verhältnis Frauen:Männer in Beschäftigung; Volumen der geleisteten Überstunden Zeitguthaben – offener Urlaub

Resultate sind: Zufriedenheit, Fluktuation, Absenzen Krankheit Unfall, Vergleich der Produktivität.

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Vorgehen gegen Mobbing, Mitarbeitergespräche Konsultationen ihrer praktischen Expertise, Bestimmung von Zuständigkeiten, Delegieren, Einhaltung von Schutzbestimmungen.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Prävention von Arbeitsunfällen 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Schutzbekleidung • Brandschutz • Erste Hilfe im Betrieb • Fahrsicherheits-training für ADM 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Betriebsunfälle • Ergebnis Arbeitsinspektion • Beurteilung Arbeitsplätze durch AUVA • Vorhandensein Sicherheitspläne und Brandschutzmaßnahmen • Krankenstandsdauer • Fluktuation
<ul style="list-style-type: none"> • Prävention von Schäden durch dauerhafte Belastung 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundenuntersuchung • Fitnessmöglichkeiten • Gesundes Essen am Arbeitsplatz • Sportaktivitäten fördern • Bewusstseinsbildung • Maßnahmen Stressbewältigung • Programm zur Vermeidung gesundheitsbedingter vorzeitiger Alterspension 	

Resultate sind: Absenzen Krankheit Unfall, Vergleich der Produktivität.

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Gesundenuntersuchung, Schutzbekleidung, Gesundes Essen am Arbeitsplatz, Maßnahmen zur Stressbewältigung, Altersteilzeit.

Qualität des Beschäftigungsverhältnisses			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Monetäre Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn und Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsentlohnung, • Gewinnbeteiligung, • Eigentumsbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittlicher Lohn • Regelung Basisgehalt, variable Anteile, Anreizsystem, Erfolgsbeteiligung,... • Lohndifferentiale
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht-monetäre Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige Sozialleistungen (Betriebskindergarten, Betriebsküche, Veranstaltungen,...) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Atmosphäre unter Kollegen • Atmosphäre Führung MitarbeiterInnen • Beschäftigungsstruktur Alter • Geschlecht • Bildung • Aufstiegsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Geräten und Maschinen • Nutzung von Material zum Einkaufspreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis Messung Sozialkapital • Fluktuation • Durchschnittliche Beschäftigungsdauer, Vertragsform, Hierarchieebene,...

Resultate sind: MitarbeiterInnenzufriedenheit, Fluktuation, freiwillige Überstundenleistungen, Sozialkapital Zusammenhalt im Unternehmen, durchschnittliche Beschäftigungsdauer.

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Bezahlung über Tarif, Karriere im Beruf, Karriere im Unternehmen, Spin Offs – gibt es sie, Beteiligung am Gewinn oder Eigentum.

7.2. KUNDEN

Vorhandensein Kundenzufriedenheit			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> Zufriedenstellende Kundenbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetente und leicht erreichbare Auskunft, leicht abrufbare Information Kundenorientierung Bestmögliche Lieferfristen 	<ul style="list-style-type: none"> CRM (Kundenbeziehungsmanagement) Umfragen Kundenzufriedenheit Definition des Begriffes „Qualität“ Regelmäßige Schulung der Mitarbeiter Kundenbindungsprogramme (Bonuspunkte, Kundenkarte,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Stammkunden Erweiterung Stammkundenkreis Durchlaufzeit der Anfragen (Lieferfristenoptimierung) Verhältnis Neukunden zu Stammkunden Fluktuation der Kunden Zielgruppendifferenzierung Marktanteil im eigenen Segment / Entwicklung im Zeitablauf Wiederkaufsrate Anzahl Reklamationen Kundenverhalten nach Reklamation Erreichbarkeit der Hilfestellung
<ul style="list-style-type: none"> Beschwerdesystem 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandensein Ansprechperson für Reklamationen Garantiefristen 	<ul style="list-style-type: none"> Reklamationsmanagement: Vorbeugung und Korrektur (Fehlerentstehung und Fehlerbehebung) Checklist – regelmäßige Reflexion Reklamationsabwicklung Abwicklung Garantiefälle Einrichtung Hotline 	

Resultate sind: Anzahl Beschwerden, Kundenzufriedenheit

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Ausbildung im Verkauf, Ausbildung zu externer Kommunikation, Beobachtung der Zielgruppen Trends Veränderungen Gleichbleibendes, Betreuung der Stammkunden, Umgang mit Beschwerden.

Konsumentengesundheit und -sicherheit			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzeskonformität 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung über mögliche Gefahren • Vorhandensein höherer Sicherheitsstandards im Vergleich zu den Mitbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion Anteil der schädlichen Inhaltsstoffe • Testurteil Verbraucherbewertung • Beobachtung durch (Langzeit)Studien: Gefährdungen, Verletzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Studienergebnissen über Wirkung auf Gesundheit / Sicherheit
<ul style="list-style-type: none"> • Technische Überprüfung – Intensität nach Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierung • Produkthaftung 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoringsystem für Zwischenfälle (Unfallbericht & -registrierung) • Abhilfemaßnahmen bei Zwischenfällen (bsp. Rückholmaßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene F&E • Eigene Qualitätssicherung • Inanspruchnahme externer Expertise
<ul style="list-style-type: none"> • (Öko) Innovationen 		<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige Produkthaftung über das gesetzliche Minimum • Unternehmerische / produktspezifische Selbstverpflichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000:2006 Zertifikat • Anzahl der Wiederholungsaudits • Laufzeit des Managementsystems • Qualität der Dokumentation

Resultate sind: Anzahl der Beschwerden, Kundenzufriedenheit, Produktzertifikate, Preise.

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Gesetzeskonformität – regelmäßige Überprüfung, Übernahme von Haftung und Garantien über das gesetzlich vorgeschrieben Maß, Qualitätsmanagementsystem nach ISO9000:2006, Marktbeobachtung.

Produktqualität			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Qualitätsanforderungen der Kunden • Gebrauchstauglichkeit • Zusatznutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein Garantie / Kulanzmöglichkeiten • Definition Qualitätsverständnis • Zertifikate / Gütesiegel • Schulung der Mitarbeiter • Ursachenanalyse bei Reklamationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Reklamationen / Schadensfälle / Garantiefälle / Rückrufaktion • Wiederkaufsrate • Anteil der Nachbearbeitungen, Gewährleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Produktmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Information, Planung, Kontrolle des Produkts 	<ul style="list-style-type: none"> • Information über aktuelle Kundenbedürfnisse, • Sortiments- und Preisstrategie • Entsorgungsproblematik • Zertifizierung • IKS (int. Kontrollsysteme) • Laufende F&E • Lieferantenauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierungen • Produktlebensdauer • Zertifizierungen

Resultate sind: Anzahl der Beschwerden, Kundenzufriedenheit, Produktzertifikate, Preise

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Übernahme von Haftung und Garantien über das gesetzlich vorgeschrieben Maß, Qualitätsmanagementsystem nach ISO9000:2006, Marktbeobachtung.

7.3. GESELLSCHAFT

Wahrnehmung von Verantwortlichkeit			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung innerhalb des Unternehmens³⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung im Personalbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialleistungen • Zertifikate (z.B. Fair Trade) • Implementierung CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern: MA-Zufriedenheit (?) • Fluktuation⁴⁰ • Ausgaben für Sozialleistungen • CSR-Bericht • Image des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung außerhalb des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft • Soziale Verantwortung des Unternehmens am Beschaffungs- und Absatzmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziales Engagement • Sponsoring • Lieferantenauswahl • Implementierung CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgaben für Wohltätigkeit / Sponsoring / Sozialprojekte • Prüfung von Zertifikaten beim Lieferanten • Image des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Verantwortung innerhalb des Unternehmens 		<ul style="list-style-type: none"> • Abfallmanagement • Umweltverträglichkeit • Zertifikate 	<ul style="list-style-type: none"> • Image des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Verantwortung außerhalb des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft • Ökologische Verantwortung des Unternehmens am Beschaffungs- und Absatzmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenauswahl • Zertifikate 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der erneuerbaren Rohstoffe in der Produktion • Prüfung von Zertifikaten beim Lieferanten

Resultate sind: Anzahl der redaktionellen Beiträge in Zeitungen, hohes Sozialkapital auf der Mesoebene (Messung im Folgeprojekt), Prüfprotokolle zum bescheidmässigen Betrieb der Anlage (82b Gewerbeordnung);

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Lehrlingsausschreibungen, Teilnahme an Berufswettbewerben, Tag der offenen Tür, Vorreiterrolle und Vorreiterkommunikation.

³⁹ Ev. „innerhalb“ und „außerhalb“ zusammenlegen – es gibt ja nur eine Gesellschaft/Umwelt

⁴⁰ Ist Fluktuation dann schon ein Zeichen dafür, dass interne Maßnahmen als selbstverständlich angesehen werden?

Vermeidung technischer Risiken			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Schadenverhütung 		<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung Risikomanagements • Schulung Mitarbeiter • Vorhandensein Kontrollsystem des Herstellungsprozesses • Vorhandensein Sicherungssystem • Frühwarn – bzw. Alarmsystem • Erhebung technischer Risiken • Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Kontrollen / Tests • Anzahl der genehmigungs-pflichtigen Anlagen • Anzahl der Störfälle • Schadenwahrscheinlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Schadenminimierung 		<ul style="list-style-type: none"> • Schulung Mitarbeiter • Abschluss Versicherung • Dotierung Rückstellung • Schulung Mitarbeiter • Frühwarn – bzw. Alarmsystem • Erstellung von Notfallprogrammen • Garantien, Produkthaftung • Beschwerdemanagement • Reklamationsbehandlung • Implementierung Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Schadensfälle (in Vergangenheit) • Aufwendungen im Schadensfall (Geld- und Zeiteinheiten) • Unfallstatistik • Ausfallsquote • Schadenpotential

Resultate sind: Prüfprotokolle zum bescheidmässigen Betrieb der Anlage (82b Gewerbeordnung), Cradle to Cradle Zertifikat, gebenchmarkte Höhe der Prämie zur Sachversicherung;

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Awarenessprogramme wie SOS - Sicherheit und Sauberkeit im Betrieb, Pomotorenmodell Promotorentraining – Vorbilder, Spontanaudit – Kommunikation von Führungskräften bei Gefährdungssituationen.

Chancengleichheit			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung Diskriminierung aufgrund des Geschlechts 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn- und Gehaltsgestaltung • Vereinbarkeit Familie und Beruf 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Gehaltskriterien • Aktive Förderung weiblicher Mitarbeiter • Flexible Arbeitszeitenregelung • Kinderbetreuung (Betriebskindergarten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Frauenquote in Führungsposition • Mitarbeiterfluktuation • Tatsächliches Gehalt nach Geschlechtern
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung Diskriminierung aufgrund der (sozialen) Herkunft 			<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der ausländischen Bevölkerung (mit sekundärem oder tertiärem Bildungsabschluss) • Mitarbeiterfluktuation • Strukturmobilitätsquote (= gesellschaftliche Stellung der Kinder im Vergleich zu jener ihrer Eltern)
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung Diskriminierung aufgrund von Behinderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachkommen der Beschäftigungspflicht • Förderung behinderter Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrierefreiheit • Aus- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachkommen der Beschäftigungspflicht vs. Ausgleichstaxe • Mitarbeiterzufriedenheit • Fluktuation
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung Diskriminierung aufgrund des Alters • Aufrechterhaltung eines förderlichen Arbeitsklimas 		<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Förderung älterer Mitarbeiter • Entgegenreten / Vermeidung von Mobbing • Flexible Arbeitszeitenregelung • Förderung Aus- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Altersstruktur der Mitarbeiter • Mitarbeiterfluktuation • Ergebnis Mitarbeiterzufriedenheitsmessung • Mitarbeiterfluktuation

Resultate sind: keine Einkommensdifferenz zwischen Mann Frau, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Frauenquote in der Führung, Behindertenarbeitsplätze;

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Aus- und Weiterbildung, Flexible Arbeitszeitenregelung, behindertengerechte Arbeitsorganisation.

7.4. EIGENTÜMER FÜHRUNGSPERSON

Monetäre Absicherung der Führungsperson			
Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> • Existenzsicherung der Führungsperson 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatentnahmen • Haftungssituation • Finanzielle Unabhängigkeit • Möglichkeit, monetär für die Familie zu sorgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherungsmanagement (privat und Unternehmen) • Versicherungsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsplan • Höhe Privatentnahmen • Kontobewegungs-Analyse • Vermögensbildende Sparmaßnahmen • (Ausgabe- und Sparverhalten nach) Deckung der Lebenskosten • Sparquote • Risikoanalyse • Anzahl der unterhaltungspflichtigen Familienangehörigen • Anzahl der im Unternehmen arbeitenden Familienmitglieder
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, in das Unternehmen zu investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnpolitik • Anteil Mitarbeiterbeteiligung • Möglichkeit, weiter Mitarbeiter einzustellen / zu bezahlen • Vermögensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensions- und Abfertigungsansprüche • Risikoanalyse • Versicherungsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsplan • Netto Cash Flow • Kontobewegungsanalyse

Resultate sind: private Vermögensreserven – nach gewählter Rechtsform und Branche, Attraktivität als Anlageobjekt;

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Rücklagen, Politik der Sparsamkeit, Risikostreuung, Treuhändische Verwaltung – Stiftungslösung.

Gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis (auf Führungsebene)⁴¹

Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Fortführung des Unternehmen (Krisensicherheit - Resilienz) 	<ul style="list-style-type: none"> Existenz Nachhaltigkeitskonzept Zukunftsfähigkeit – realistische Einschätzung zukünftiger Entwicklungen Arbeitsnormen 	<ul style="list-style-type: none"> Existenz Strategie, Leitbild,... Personalpolitik Krisenvorsorge – bspw. im Fall Ausfall von Schlüsselarbeitskräften Verankerung und Verpflichtung zu CSR-Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Image des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> Gelebtes soziales Nachhaltigkeitsverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsstrategie für interne Unternehmensvorgänge Nachhaltigkeitsstrategie außerhalb des unternehmerischen Kerngeschäfts 		
<ul style="list-style-type: none"> Gelebtes ökologisches Nachhaltigkeitsverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourceneffizienz Intakte Umwelt / Umweltschutz Nachhaltigkeitsstrategie entlang der (internen) Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> Alternative Rohstoffe Umweltorientierte Kostenrechnung Nachhaltige Investitionsentscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> Prozentsatz des recyclebaren Materialeinsatzes Nachwachsende Rohstoffe gemessen am Gesamtmaterialeinsatz Anteil unerwünschter Produkte (Abfall, Abgase) im Verhältnis zum Gesamtoutput

Resultate sind: Bestandsdauer des Unternehmens, gesicherte Nachfolge, Auszeichnungen und Preise;

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Angemessener Lebensstil, Aus- und Weiterbildung, Inanspruchnahme externer Expertise, Teilnahme an Preisauslobungen, Teilnahme an regionalem und / oder branchenbezogenen Öko Marketing.

⁴¹ Ähnlich wie „Wahrnehmung von Verantwortung“

Absicherung Fortbestand des Unternehmens⁴²⁴³

Kriterien	Unterkriterien	Maßnahmen (was)	Indikatoren (wie messbar)
<ul style="list-style-type: none"> Sicherung personeller Fortbestand 		<ul style="list-style-type: none"> Suche, Definition der Kompetenz und Eingliederung in die bestehende Struktur Unternehmensplanung – Strategiefestlegung Businessplan Delegation von Aufgaben der Führungsperson Klarheit von Zielen und Verantwortlichkeiten Dokumentation der wichtigsten Unternehmensabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> Qualifizierte MA für entsprechende Aufgaben – Personal Einschätzung (Eignung)
<ul style="list-style-type: none"> Absicherung des unternehmerischen Tätigkeitsfeld 	<ul style="list-style-type: none"> Aus- und – Weiterbildungsmaßnahmen im ⁴⁴ Branchenleader Forschungsaufwand Spezialisierung Resilienz, Veränderungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Definition der Kompetenz Regelmäßige/inst.⁴⁵ Veränderungs- und Verbesserungsprozesse Feedbackmöglichkeiten Kunden / MA Inanspruchnahme externer Expertise 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterausbildungstage Forschungsaufwand in % vom Umsatz Analyse Track Record SWOT- Analyse
<ul style="list-style-type: none"> Monetäre Absicherung 	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalausstattung Sicherung der Auftragslage 	<ul style="list-style-type: none"> Auftragsakquisition Sicherung pos. Cash Flow aus Aufträgen 	<ul style="list-style-type: none"> Eigenkapitalquote

Resultate sind: gesicherte Nachfolge, Auszeichnungen und Preise; adäquater Führungsstil;

Wie erreichen sie die Resultate? Befähiger sind: Reservebildung, schrittweise Verbesserung der Kompetenz der MitarbeiterInnen.

⁴² Ev. überdenken (kann bspw. ein Unterkriterium von „gelebtes Nachhaltigkeitsverständnis“ sein. Bzw. könnten die dazu gefundenen Unterkriterien eigene Kriterien darstellen.... Der Fortbestand des Unternehmens ist mehr als lediglich ein Kriterium. Es **geht** hier um den Fortbestand!

⁴³ Wurde von WS-TN anders interpretiert!

⁴⁴ Lt. <http://www.arbeiterkammer.com/online/arbeitsklima-index-november-2009-51595.html> wichtig für Verbleib in Firma! (Arbeitsklima Index)

⁴⁵ ?

8. Die 7 Grundprinzipien

Die Absicht von EOR T ist, ein ethisch ökologisches Bewertungsverfahren zur Beurteilung der Leistung und der Potentiale nachhaltiger Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen für eine Verwendung im Bildungs- und Finanzwesen (aufbauend auf das vorgängige Projekt ‚Produkte und Produktdienstleistungs-Systeme‘ in EOR Roadmap (811915)) zu verankern. Die Darstellung des Beitrags des Projekts zu den Programmzielen erfolgt anhand der 7 Grundprinzipien, die eine *Fabrik der Zukunft* erfüllen sollte.

Die Inhalte des Transfers in EOR T beziehen sich auf die Frage: Welche der Soft Facts (weiche Faktoren oder non financial indicators) zur Einschätzung der Leistung und Potentiale von KMU haben einen bekanntermaßen Einfluss auf die zukünftige Ertragsfähigkeit. Von allen Adressaten, die für eine Antwort in Frage kommen, hat sich EOR T auf die Dreiecksbeziehung zwischen ökonomischer Nachhaltigkeitsforschung, den Unternehmens- und Steuerberatern und den Banken (Unternehmensanalysten und Firmenkundenbetreuer) konzentriert. Damit wurde ausschließlich das Verhältnis zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer thematisiert in der Annahme, dass die Beziehungen zu Adressaten wie Förderagenturen, Regionalmanagement oder Netzwerkkoordinatoren weitgehend der Prüfung der Ertragsfähigkeit durch die Banken folgen – mithin die Bonitätsprüfung (*financial indicators*) den Kern der Prüfung der Hard Facts darstellt.

Die Aufgabe von EOR T ist es nun den einen Kern von non *financial indicators* und die weiteren umgebenden Soft Facts zu identifizieren und daraus eine im Finanzwesen verbreitbare Botschaft zu formen.

1 - Prinzip der Dienstleistungs-, Service und Nutzenorientierung

Die EOR Dienstleistung nutzt vor allem kleinen – und Einpersonen Unternehmen durch einen Online Fragebogen zur Selbstbewertung. Die Auswertung setzt automatisch eine Auswertung in Gang die anschließend je nach Ausprägung der Antworten auf Textbausteine zugreift und sie zu einem Feedbackbericht zusammensetzt. Der wird im MS Word Format an die User retourniert. Diesen wird empfohlen den Bericht mit den Beratern vor der Weitergabe an die Adressaten zu bearbeiten.

In der überwiegenden Zahl der Fälle (>90%) bietet der für die nächsten EOR Projekte geplante Feedbackbericht für die User (KMU) die erste schriftliche Darstellung der Zusammenhänge zwischen Indikatoren, die die alltägliche Berufserfahrung widerspiegeln. Die Darstellung, so nehmen wir an, weckt das Verständnis Maßnahmen zu nachhaltiger Entwicklung mit einer Stärkung der Ertragsfähigkeit bzw. Risikominderung in Zusammenhang zu bringen. Das unterstützt, so nehmen wir weiter an, die Bereitschaft, Strategien zu entwickeln und Kooperationen einzugehen. Die wichtigsten Komponenten eines Unternehmensprofils liegen mit dem Feedbackbericht vor. Die schriftliche Unterlage erleichtert die Selbstdarstellung.

Das Erkennen dieser Zusammenhänge lässt Folgen für die Unternehmensführung erwarten. Nachhaltige Unternehmen, so unsere Hypothese, tragen ein geringeres Risiko, werden damit von Banken in eine höhere Ratingklasse gestuft. Sie erhalten dadurch bessere Kreditkonditionen bzw. ein tieferes Verständnis ihrer Situation auf Geldgeberseite. Die Finanzierungskosten sollten sinken wenn die Forschung (in 6 bis 8 Jahren) einen signifikanten Zusammenhang zwischen non financial und financial indicators nachweisen kann. Der Nutzen für die im oben angeführten Beziehungsdreieck vereinten Akteure stellt sich somit wie folgt dar:

Kleine Unternehmen profitieren in mehrfacher Weise:

1. Die Ratingvorbereitung stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Kreditgebern,
2. EOR ermöglicht rasch und zeitnahe Daten in eine von den Banken gewünschte Darstellung zu bringen,
3. EOR weist auf Schwächen hin, die einen Beratungsauftrag zu präzisieren ermöglichen,

4. EOR weist auf Stärken hin, die sich in Zusatznutzen von Produkten und Dienstleistungen niederschlagen können.

Stakeholder wie die Beratergruppen profitieren in mehrfacher Weise:

- Sie wachsen von der Rolle der Transfer- zu jener von Vertriebspartnern und allmählich zu Wissens- und Transitionsmanagern nachhaltiger Entwicklung;
- Vertiefung der Beratungsleistung;
- Zeitersparnis in der Beratung;
- Standardisierte Vorgangsweise;
- Kompetenzentwicklung.

Stakeholder wie Banken profitieren in mehrfacher Weise:

1. Geringeres Kreditrisiko erfordert eine geringere Eigenmittelunterlegung,
2. die frei werdenden Eigenmittel können für weitere Kredite verwendet werden,
3. ein größeres Ausleihungsvolumen führt in der Regel auch zu höheren Gewinnen aus der operativen Tätigkeit (Aktivgeschäft),
4. Unternehmen mit geringem Kreditrisiko verursachen einen geringeren Monitoringaufwand,
5. Kredite mit geringerem Risiko können an Investoren verkauft werden, damit werden wiederum Eigenmittel frei,
6. die angegebenen Punkte steigern die Profitabilität der Banken und erhöhen das für den Kreditmarkt mögliche Kapitalvolumen.

2 - Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen.

Das EOR Service wird mit Mitteln der IT erbracht. Green IT ist auch für die WU ein Thema. Eine Option besteht in der Beauftragung von Externen für das Hosting von EOR.

3 - Effizienzprinzip.

Anwendung ist abhängig von den Geräten, die die WU bzw. ein Externer Auftragnehmer für das EOR Hosting verwendet. Eine entsprechende Ausschreibung dazu nach Kriterien der Ökoeffizienz wäre hilfreich.

4 - Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit.

Es gilt dasselbe wie zu den Punkten 2 und 3.

5 - Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Kernprinzip der EOR Dienstleistung. Der Anstoß zu einem innovativen dynamischen Prozess erfolgt über die Hypothesenprüfung in der nachfolgenden Prozesskette. Darüber hinaus erfolgt die Beantwortung der Frage, *welche Kausalzusammenhänge mit den anderen 6 Prinzipien empirisch nachweisbar?* Das Prinzip führt jene Eigenschaften an, die kleine Unternehmen im Vergleich zu mittleren deutlich lebensfähiger macht.

Im für den künftigen EOR-Bedarf angepaßten EASEY Modell sind die dem Prinzip entsprechenden Indikatoren in den Unternehmensprozessen Strategien und Managementsysteme, bei den Stakeholdern Umwelt, Kunden und Gesellschaft und – das wichtigste – im Zielbereich "Bewahrung des gesellschaftlichen Produktivpotentials" vertreten.

Experten und Öffentlichkeit sehen für diesen Zielbereich Unternehmen als die Hauptverantwortlichen. In diesem Bereich ist die Zielgröße "Verbesserung des Sach- Human- und Wissenskapitals" eingeordnet (Reihung Experten 2 Öffentlichkeit 4). An für die Zukunft entscheidenden Kriterien sind hier zu nennen: Kooperationen und Netzwerken sowie das Niveau und die Gestaltung von F&E Aktivitäten.

Die weiteren nachstehend angeführten Prinzipien können deshalb im Projekt bzw. durch die geplante Dienstleistung nicht bearbeitet werden, weil sie als ein universitäres Produkt zur ethisch ökologischen Unternehmensanalyse einmal die Prinzipien in die Bewertungskriterien integriert hat und zum anderen als eine Dienstleistung zur Förderung der Entwicklung ihnen selber gehorchen sollte.

6 - Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge.

Hier muss wie immer unterschieden werden zwischen dem Herstellungsprozess und dem Produkt. Als IT Produkt einerseits und ein Produkt mit dem Adressaten Bank andererseits kann es keine Fehlertoleranz (in Bezug auf die Richtigkeit des Feedbackberichts) geben jedoch eine Risikovorsorge. Die besteht weitgehend aus mehreren Routinen zur Behandlung von Fehlern in der Kommunikation mit den bewertungsrelevanten Akteuren. Welche Fehler das sein werden wird der Testbetrieb in spätestens einem Jahr (Ende 2011) zeigen.

7 - Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität.

Das Team zur Erstellung der EOR Dienstleistung hat Aufgaben auf zwei Ebenen: Forschung und Anwendung – Wissenschaft und Markt. Das ist eine Herausforderung, für die es in den Sozialwissenschaften noch vergleichsweise wenige Beispiele gibt. Das Referenzniveau wird gebildet durch Anstellungsverhältnisse, die durch den Begriff Generation Praktikum hinreichend beschrieben ist. Die zukünftige Aufgabe von EOR im Normalbetrieb wird es sein eine Alternative dazu zu bieten.

Schlussfolgerung

Die EOR-Dienstleistung transformiert diese 5 Leitprinzipien in den vom EASEY-Modell angegebenen Dimensionen zu Indikatoren nachhaltiger Entwicklung. Eine vollständige Nachhaltigkeitsbewertung der angepeilten Dienstleistung selbst kann erst nach Maßgabe der Realisierungsoptionen erfolgen.

Das EOR Modell bewertet die 5 Prinzipien entsprechend ihrer Relevanz für die Kreditrückzahlungsfähigkeit hoch, sodass KU, die dazu Maßnahmen setzen, ein entsprechend gutes Rating erhalten. Die Auswertung der Daten, die uns Unternehmen über die nächsten Jahre durch ihre Ratingvorbereitung mittels EOR überlassen, wird die Prüfung der Hypothese erlauben: Unternehmensnachhaltigkeit wirkt risikomindernd und ertragsstabilisierend.

EOR soll folgenden Wirkungsverlauf nehmen:

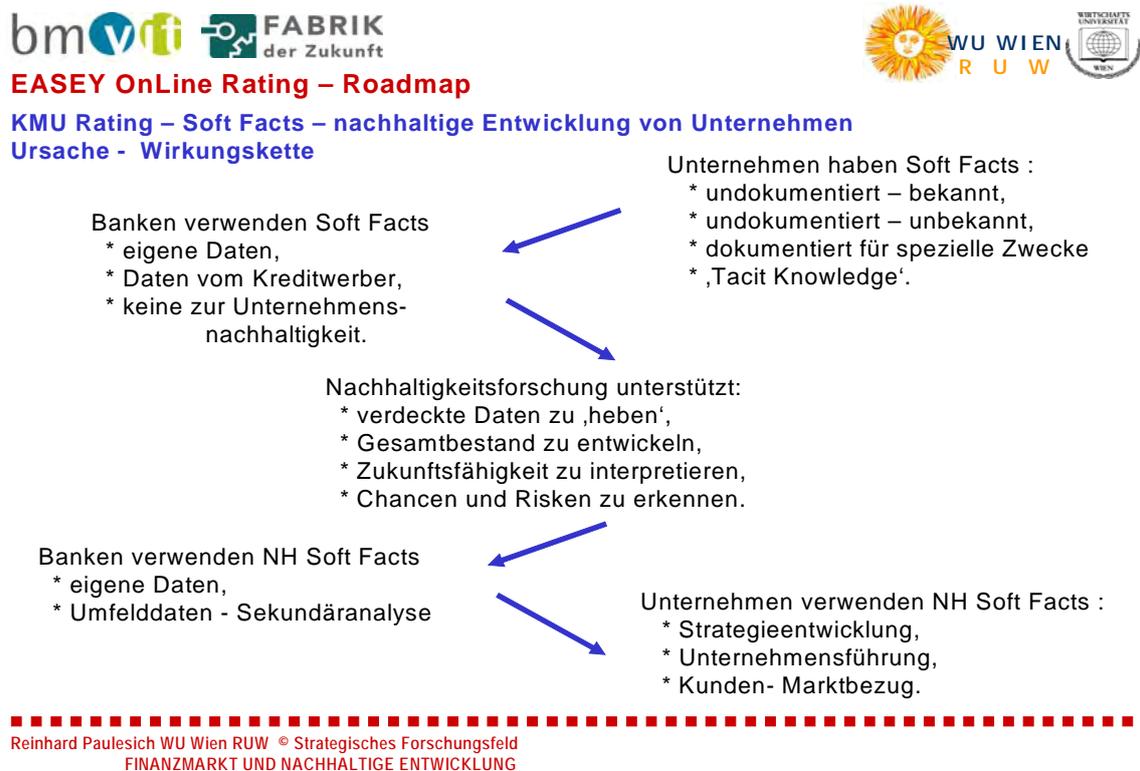


Abbildung 10: EOR Wirkungsverlauf

9. Folgeprojekt EOR-C

EOR ist ein Online Service für KMU das sie bei der selbstständigen Erstellung schriftlicher Unterlagen zur Präsentation ihres Status und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten unterstützt. Das Service hält mehrere Fragebogen bereit. Nach dem Ausfüllen werden sie statistisch ausgewertet. Es wird automatisch ein Feedbackbericht erstellt und an den User gesendet. Die Absichten sind:

anwendungsseitig eine Web Dienstleistung für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen mit Fokus auf ihre Vorbereitung auf die Kreditprüfung durch eine Bank (Ratingvorbereitung) zur Verfügung zu stellen; das EOR Service liefert eine schriftliche Unterlage, die die Verhandlungsposition von Kreditwerbern und damit ihre Kreditwürdigkeit verbessert.

forschungsseitig die Erstellung einer Grundlage für die Sammlung von Unternehmensdaten zur Prüfung von mehreren Hypothesen über den Zusammenhang zwischen weichen Faktoren (Soft Facts – SF) nachhaltiger Entwicklung und der Fähigkeit Kredite zurück zu zahlen (Hard Facts – HF).

Mithin dient das Thema Finanzierung als Hebel für die Erreichung mehrerer Ziele: KMU lernen den Wert von Strategieentwicklung, Planung, Kooperationen und Netzwerken kennen, sowie auch den Wert von Reflexion und Diskussion über Erfolg und Misserfolg.

Wer sind in SEE die Kunden von EOR? Vor allem kleine und mittlere Unternehmen und in einem erweiterten Sinn all jene Akteure, die im Finanzmarkt tätig sind und allgemein als Geldgeber oder Intermediär (zB. Förderagenturen) anzusprechen sind.

Zuallererst sind die kleinen und mittleren Unternehmen die Zielgruppe der EOR Dienstleistung. Danach sind es die Multiplikatoren, die KMU direkt in ihrer Geschäftstätigkeit ansprechen (Vertriebspartner) wie Steuerberater, Unternehmensberater und Firmenkundenbetreuer der Banken. Die Klammer zur regionalen wirtschaftspolitischen Entscheidungen bzw. ihrer Vorbereitung und Umsetzung bilden das Regionalmanagement, die Förderagenturen und Gemeindeinitiativen.

Das Akteursnetzwerk EOR, Teilnehmer und ihre Beziehung zu einander, veranschaulicht die folgende Grafik. Sie bildet die Situation in Österreich ab. Wir suchen nach Netzwerken in den Nachbarländern, deren Akteure möglicherweise sich in Institutionen befinden, die nicht ganz dieselben Absichten verfolgen wie die im Ö Beispiel aber deren Beziehungen zueinander sich zu einem EOR Zweck nutzen lassen bzw. deren Beziehungen diesbezüglich entwicklungs-fähig sind.

Ratingvorbereitung



Abbildung 11: Ratingvorbereitung

9.1. EOR-C Ziele

Regionalentwicklung: Angleichung der Beurteilung (Kriterien) zur Ertragsfähigkeit von Kleinunternehmen in der Programmregion, sodass die Unterschiede nach 2013 in einigen Bereichen ausgeglichener sind.

- Aufbau und Aufrechterhaltung einer „Beratungsinfrastruktur“ mit niedrighschwelligem Zutritt weil leichter Zugriff auf EOR möglich; Bildung von regionalen EOR Netzwerken / Kompetenzzentren;
- die regelmäßige Aktualisierung des sozioökonomischen Profils der Region ist Teil eines möglichen Nachhaltigkeitsberichtes und erlaubt den Vergleich mit anderen Regionen mit allen Lernimplikationen.

Kleinunternehmen vor allem ihnen wird elektronisch im Web ein Werkzeug zur Verfügung gestellt, mit dem sie sich auf das Gespräch mit ihrer Bank vorbereiten können. Das Werkzeug hilft all jenes Wissen und jene Informationen zu strukturieren und in ihrer Bedeutung einzuordnen, die für den zukünftigen und ertragsfähigen Bestand des Unternehmens wichtig sind. Das sind die Kriterien nachhaltiger Unternehmensentwicklung:

1. qualitatives und allenfalls quantitatives Wachstum mittels Kooperationen und technologischer Entwicklung
2. bei sinkendem Verbrauch von Material und Energien auf der gesamten Kette der Wertschöpfung (Innovation) und
3. gleichzeitiger Wahrnehmung der unternehmerischen Möglichkeiten zur Erhaltung der Lebensqualität in der Region (Integration).

9.2. Nutzen

1. die Beantwortung der EOR-C Fragebogen erspart Zeit, weil folgende Fragen/Aufgaben schon beantwortet sind: welche Daten sammeln und wie dokumentieren in welcher Struktur präsentieren, wie Schreiben, wie sich selber darstellen und bewerten ; das Auswertungsergebnis liegt in grafischer (Benchmarks mit anderen) und textlicher Form durch den Feedbackbericht vor;
2. auch ohne konkreten Finanzierungsbedarf, ist es ratsam, mindestens einmal pro Jahr ein „Bankengespräch“ zu führen; dies wird von jeder Bank geschätzt und positiv bewertet;

3. der Output aus EOR-C kann sowohl gegenüber Banken, als auch gegenüber Finanzbehörden (insbesondere bei Betriebsprüfungen) sowie gegenüber Großlieferanten als Informationsgrundlage für Gespräche verwendet werden (Statusbeschreibung.. Entwicklungspotentiale);
4. damit wird es sehr wahrscheinlich, dass EOR-C Eingang in die Bewertungssysteme der Kreditschutzorganisationen finden wird und damit ist unmittelbar eine Auswirkung auf die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens zu erwarten.

Da die Ratingsysteme der Banken (basierend auf Basel II) noch längerfristig „internes Bankwissen“ darstellen werden, andererseits Rating als Benchmarkingprozess zunehmend Bedeutung gewinnen wird, ist es für die Praxis unerlässlich, ein fundiertes, allgemein zugängliches und transparentes System präsentieren zu können. Dass so ein System von einer unabhängigen und wissenschaftlich fundierten Stelle entwickelt wird, macht es allerdings überhaupt erst „konkurrenzfähig“.

Partner:

- RLB NÖ/Wien, VB Wien, ERSTE, Bank Austria, Vienna Region, Bank Burgenland, RM Bgld;
- Kammer der Wirtschaftstreuhänder, Fachgruppe UBIT der WKO Expertsgroup BMuC (vorm. Base II Berater); KMU Forschung Austria.

Literatur und Quellen

- Arendt, H. (1986); Vita Aktiva. Vom tätigen Leben; München Piper
- Bergmann, Frithjof (2004); Neue Arbeit – Neue Kultur; Freiburg Arbor
- Birke, M.; et.al. (2003); Beratungsthema Unternehmensnachhaltigkeit; Berlin Sigma S25ff
- Braungart, M.; McDonough, W. (2009); Die nächste industrielle Revolution. Die Cradle to Cradle Community; Hamburg EVA (S 45 ff)
- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich 9. Oktober 2006 374. Verordnung Solvabilitätsverordnung – SolvaV; Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) zur Durchführung des Bankwesengesetzes hinsichtlich der Solvabilität von Kreditinstituten.
- Czech, Brian; Daly E., Herman (2009); Die Steady-State-Ökonomie: Was sie ausmacht, was sie mit sich bringt und was genau sie bedeutet; in: Nachhaltiges Wachstum? Wissenschaft&Umwelt Interdisziplinär 13/2009, S115 – S121
- Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit – Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn
- Dyllick, T. (1992); Ökologisch bewusste Unternehmensführung. Bausteine einer Konzeption; in: Die Unternehmung, 46. Jg., Heft 6, 1992, S. 391 – 413
- Gärtner, Stefan (2008); Ausgewogene Strukturpolitik: Sparkassen aus regionalökonomischer Perspektive; in: Beiträge zur Europäischen Stadt- und Regionalforschung, Band 5; Krätke, Stefan (Hg); Berlin LIT
- Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2006) Nachhaltigkeit; Frankfurt/Main Campus;
- Hose, Christian (2007); Ganzheitliche Entscheidungsabläufe im Firmenkreditgeschäft. Auswirkungen der neuen nach Basel II zulässigen Ratingverfahren sowohl auf das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil als auch auf die Aus- und Weiterbildung der Firmenkundenberater der Kreditinstitute in Deutschland; Wiesbaden DG Verlag
- Kanatschnig, Dietmar (2009); Das Richtige soll wachsen! Nachhaltige Entwicklung als Ziel, Wachstum als Instrument – Eine mikroökonomische Betrachtung; in: Welches Wachstum ist nachhaltig? Ein Argumentarium; Hinterberger, F.; et.al. (Hg.); Wien Mandelbaum S161-S168
- Kopfmüller, Jürgen; et.al. (Hg); (2001) Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Berlin Sigma
- Kotthoff, Hermann; Reindl, Josef (1990); Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb; Göttingen Schwartz
- Krystek, Ulrich (1987); Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen; Wiesbaden Gabler
- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007); Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte; Stuttgart Kohlhammer
- McDonough, W.; Braungart, M. (1998); The Next Industrial Revolution; in: The Atlantic Monthly Digital Edition; October 1998 Page 1-23
- Minsch, J.; et.al. (1998); Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit; Berlin Springer S 18
- Paulesich, R. et.al. (2007); EOR – EASEY Online Rating. Roadmap zu einem unentgeltlichen Online-Rating für KMU In: Nachhaltig Wirtschaften Konkret. Berichte aus Energie-

und Umweltforschung 40/2007 des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie; Wien

Reuter, Norbert (2009); Stagnation im Trend. Leben mit gesättigten Märkten, stagnierenden Ökonomien und verkürzten Arbeitszeiten; in: Nachhaltiges Wachstum? Wissenschaft&Umwelt Interdisziplinär 13/2009, S176 – S188

Richtlinie 2006 / 49 / EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Juni 2006 über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten.

Sennett, R. (2007); Respekt im Zeitalter der Ungleichheit; Berlin BvT

WorkshopteilnehmerInnen

FirmenkundenbetreuerIn

RaiffeisenLandesbank NÖ/Wien

Mag. Barbara Surböck Assitenz

barbara.surboeck@raiffeisenbank.at

Mag. Karl Infanger Leitung Unternehmensanalyse

karl.infanger@raiffeisenbank.at / karl.infanger@rlb-noe.raiffeisen.at

Ing. Mag. Gerhard Lampesberger, Unternehmensanalyse & Firmenkundenbetreuer

gerhard.lampesberger@raiffeisenbank.at

Mag. Silvia Schania, Unternehmensanalyse & Firmenkundenbetreuerin

silvia.schania@raiffeisenbank.at

Volksbank Wien AG

Mag. Martin ROSAR", Leiter Modellfinanzierungen

Martin.ROSAR@volksbank.com

Mag. Wolfgang Hajek, Firmenkundenbetreuer

wolfgang.hajek@volksbankwien.at

Mag. Johann Gaunersdorfer, Firmenkundenbetreuer

johann.gaunersdorfer@volksbankwien.at

Mag. Simone Dolzer-Rill, Firmenkundenbetreuerin

simone.dolzer-rill@volksbankwien.at

Mag. Astrid Bergmann, Firmenkundenbetreuerin

astrid.bergmann@volksbankwien.at

SteuerberaterIn

MMag. Margit Michlits, Franz Michlits Wirtschaftstreuhandkanzlei, Bruckneudorf

m.michlits@fmwt.at

Mag. Dr. Rainer Fussenegger, Fussenegger & Pucher, 1010 Wien

fussenegger@fussenegger-pucher.at

Mag. Erich Simon, Hammerschmied Hohenegger und Partner 1030 Wien

simon@hhp.eu

Dr. Simone Mayrl, Hammerschmied Hohenegger und Partner 1030 Wien

mayrl@hhp.eu

Mag. Hans Hammerschmied, Hammerschmied Hohenegger und Partner (GF)

hammerschmied@hhp.eu

Tel.: +43 (1) 717 63 – 0 Fax +43 (1) 717 63 - 50

Wirtschaftsprüfungs Ges.m.b.H. Am Heumarkt 13 A-1030 Wien

Unternehmensberater

Mag. Michael Forstik (BMuC Expert Group)

mag. michael FORSTIK Unternehmensberatung

Flurgasse 10 | 7210 Mattersburg

tel: +43 2626 62153

mail: mf@mforstik.com
web: <http://www.mforstik.com>

Dr. Friedl Unternehmensberatung GmbH
Dr. Werner Friedl CMC (BMuC Expert Group)
Steiner Landstrasse 45
A-3504-Krems/Österreich
FN 245136n Krems/Donau
Tel +43-2732-82468-10
Mobil (0)664-240 59 88
Fax +43-2732-82468-11
Email: friedl.exportconsult@ktv-krems.at
Home Page: www.ktv-krems.at/friedl

Mag. Anton Nord (BMuC Expert Group)
h & n Unternehmensberatung GmbH.
A - 1200 Wien;Handelskai 52/1/1
Fone: + 43 - 1 - 503 63 200
Fax + 43 - 1 - 332 09 62
mob.:+ 43 676 6 300 700
Mail to: nord@dieberater.at
look at: www.dieberater.at

Dr. Franz Nagl CMC Certified Management Consultant
Dr. Nagl Managementberatung (BMuC Expert Group)
Wiengasse 4b/6
A-1140 Wien
Tel. u. Fax (+43-1) 9113978
E-Mail: office@gewinnsteigerung.at

Firmen - Interviews

Fa. Gugler in 3390 Melk; Auf der Schön 2, Hr. Reinhard Herok; Marketing;
herok@gugler.at; Tel 0676/849 10 62 34

Fa Atra Industriebereifung in 2100 Korneuburg; Industriestraße 2 Fr. Sabine Kumhofer (GF);
s.kumhofer@atra.at; Tel: 0664 11 04 281;

Herrn Ing. Wolfgang Bartl (GF), Fa. Schell-Gitterroste e. U. Tel. 813 21 81. 0650 3838922
office@schell-gitterroste.at Korbergasse 3 1120 Wien

Gustav Raming & Sohn GmbH Eduard Klingerstraße 17
3423 St. Andrä Wördern Kontaktperson: Frau Brigitte Raming (GF) 02242 33 99 0
office@ragus.at

Sojarei Vollwertkost GmbH Römerstraße 14 2514 Traiskirchen
Kontaktperson: Herr Ernst Ternon (GF) 02252 55901
feelgood@sojarei.at

DI. Lisa Muhr (GF) Textil Design Göttin des Glücks™ - www.goettindesgluecks.at Fasangas-
se 20/6, 1030 Wien, Austria, Tel/Fax: +43/1/9411141 presse@goettindesgluecks.at , t: +43-
676-5469001

Ing. Mag. Georg Toifl (GF) Rosa Toifl & Co GesmbH, Ludo Hartmann Platz 3 1160 Wien,
4931598, georg.toifl@jtr.at

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziel der EOR Projektserie.....	14
Abbildung 2: EASEY Bewertungsmodell.....	24
Abbildung 3: Unternehmensverläufe	26
Abbildung 4: Zielsystem	28
Abbildung 5: Bedeutung einzelner Stakeholder.....	40
Abbildung 6: Zusammenhang Zieldimension Stakeholder	42
Abbildung 7: Pfadentwicklung Schema	44
Abbildung 8: Struktur Stakeholder Zieldimension	45
Abbildung 9: EFQM Model of Excellence	61
Abbildung 10: EOR Wirkungsverlauf.....	77
Abbildung 11: Ratingvorbereitung.....	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewichtung Ziele nachhaltiger Entwicklung.....	30
Tabelle 2: Überblick gewichtete Zielkategorien.....	31
Tabelle 3: Überblick Unternehmensverantwortlichkeiten	32
Tabelle 4: Positiv Negativ - Unternehmensverantwortlichkeiten	34
Tabelle 5: Stakeholder in EASEY und EOR.....	35
Tabelle 6: Pfadentwicklung - Schema.....	36
Tabelle 7: Gewichtung der Zieldimension	37
Tabelle 8: Beitrag der Stakeholder zum Nachhaltigkeitserfolg.....	38
Tabelle 9: Überblick Stakeholder & Kriterien.....	43
Tabelle 10: Pfade für 2011 geplante Tests	52