

EASEY Online Ratingvorbereitung für kleine und kleinste Unternehmen (KKU)

MODELLHANDBUCH

R. F. Paulesich, A. Peckary

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

61b/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>

EASEY Online Ratingvorbereitung für kleine und kleinste Unternehmen (KKU)

MODELLHANDBUCH

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

Projektpartner:

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

EASEY Online Ratingvorbereitung für kleine und kleinste Unternehmen (KKU) MODELLHANDBUCH

0	Absicht, Aufbau und Anwendung	4
1	Ausgangssituation	5
2	Zielsetzung	6
3	Nachhaltigkeitsverständnis	7
3.1	Politikrahmen	7
3.2	Corporate sustainability	8
3.3	Theorierahmen	8
3.3.1	Ökologische Ökonomik	8
3.3.2	Bedarfslage	12
3.3.3	Resilienz	12
4	Die drei Dimensionen des EASEY-Modells	16
4.1	Prozessdimension	18
4.2	Stakeholderdimension	19
4.2.1	Familie	24
4.2.2	Mitarbeiter	24
4.2.3	Kunden	25
4.2.4	Mikroumwelt/Markt	25
4.2.5	Umwelt	28
4.2.6	Gesellschaft	28
4.2.7	Geldgeber und Banken	29
4.2.7.1	Vergleich von Online Ratingangeboten	29
4.2.7.2	Die Zukunftsorientierung interner Bankenratings	31
4.3	Nachhaltigkeitszieldimension	34
5	Ergänzende Unterlagen	38
6	Bibliographie	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Säulen nachhaltiger Entwicklung.....	7
Abbildung 2: Sechs Kapitalien.....	9
Abbildung 3: Explorationsmethoden zu den Kapitalien.....	10
Abbildung 4: Nachhaltigkeitsrelevanz Kapitalien.....	11
Abbildung 5: Die der Merkmale der Resilienz.....	13
Abbildung 6: Das EASEY-Modell.....	16
Abbildung 7: Wertkettenmodell nach Porter.....	19
Abbildung 8: Nettonutzen einer Zusammenarbeit von KMU mit seinen Stakeholdern.....	20
Abbildung 9: Stakeholder im EOR-Modell.....	20
Abbildung 10: Mikroumwelt/ Markt eines KMU.....	26
Abbildung 11: Kriterien externer Bewerter.....	27
Abbildung 12: Risikofelder von Unternehmen.....	27
Abbildung 13: Zielprioritäten Umwelt.....	28
Abbildung 14: Stakeholder Gesellschaft – Kriterien.....	29
Abbildung 15: Stakeholder Banken – Kriterien.....	29
Abbildung 16: Zukunftsorientierung im Rating derzeit.....	32
Abbildung 17: Zieldimension nachhaltiger Entwicklung.....	34
Abbildung 18: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen – Unselbstständige.....	35
Abbildung 19: Zuordnung der „9 Kriterien“ zur Zukunftsorientierung.....	36
Abbildung 20: Ansatz Kapitalmodell Kapital und Einkommen.....	37

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: EOR Methodologie.....	22
Tab. 2: Kriterien der Nachhaltigkeit – Auswahl der KU.....	22
Tab. 3: KU – Zusammenfassung - KU Selbsteinschätzung.....	23
Tab. 4: Stakeholder Familie.....	24

Abkürzungsverzeichnis

DACH Länder	Deutschland, Österreich, Schweiz
EASEY	Ecological And Social Efficiency
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EOR	EASEY Online Rating
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
ITAS	Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse
KU	Kleinunternehmen
KKU	Klein- und Kleinstunternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

Das EASEY - Ecological and Social Efficiency - Modell Handbuch ist der erste Teil einer dreiteiligen Broschürenreihe, die die Projektarbeit zur Weiterentwicklung des EASEY Modells zu einer ethisch ökologischen Analyse von Kleinunternehmen unterstützen soll.

Die Aufgabe für das jeweilige Forschungsteam lautet daher, während und nach einem Projekt, in dem EASEY angewendet wurde, in das Modellhandbuch zurückzugehen und die theoretischen und konzeptionellen Erkenntnisse an geeigneter Stelle in den Text zu integrieren.

Die Absicht ist, zumindest aus gegenwärtiger Sicht des Entwicklungsteams¹ in Wien (10 2010), die Anwender der Methode regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch einzuladen. Auf diese Weise sollte jährlich das Modellhandbuch aktualisiert werden können.²

Die Handbücher sind auch Grundlage zur Programmierung der Datenbanken – Indikatoren, Fallstudien etc. – und des Online Service im Web für Kleinunternehmen: EASEY Ratingvorbereitung.

Zweiter Teil: EASEY Projekthandbuch – Methodologie und Analyse in Projekten;

Dritter Teil: EASEY Kriterien- und Indikatorenhandbuch – Kriterien und Indikatoren, Datenerhebung und Dokumentation; Gütekriterien und ihre Wirksamkeit in der Praxis eines Online Service.

¹ Name und Institution der Teammitglieder, Partner und Beteiligten an der EASEY Projektkette siehe EASEY PROJEKTHANDBUCH im Anhang.

² Notizen welche Erweiterungen das Team in Wien in den nächsten beiden Jahren plant befinden sich an jeweiliger Stelle in den Fussnoten.

0 Absicht, Aufbau und Anwendung

Das EASEY Modell Handbuch soll einen Überblick geben über die

- Ausgangssituation der Modell Entwicklung und alternative Konzepte zur Ordnung von Daten (manche davon sind im Teil II beschrieben; dazu auch die ihre Anwendung im Rahmen von EASEY);
- Anwendungsziele – von der kapitalmarktbezogenen Analyse über kreditmarktbezogenen in EOR und der Verwendung als methodologischer Rahmen bis zur Simulation und Plan-spielen;
- EASEY Methodologie als „Klammer“ für die schrittweise Erarbeitung von Inhalten zu nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen und Regionen ;
- Modelldimensionen und Kategorien

1 Ausgangssituation

Die Nachfrage nach Methoden und Instrumenten zur Messung und Bewertung der *Nachhaltigkeitsleistung* von Ländern, Regionen, Gemeinden und Unternehmen ist in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Beispielhaft soll verwiesen werden auf die entsprechend geänderten Anforderungen zur Evaluierung der EU Strukturförderungen oder die Börsenindizes, die die Entwicklung der Kurswerte von Unternehmen, die zB. Ökoeffizienzkriterien genügen, abbilden.

Die Entstehung des vorliegenden EASEY Modellhandbuchs liegt in einem Projekt 2000 / 2001 begründet, das sich die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsindex³ an der Wiener Börse zum Ziel gesetzt hat. Mit diesem Projekt, EASEY I, ist die Projektkette gestartet (siehe Anhang im EASEY Projekthandbuch).

Im Jahr 2009 wird im Projekt „EOR - EASEY Online Ratingvorbereitung – Basics & Transfer“ die Basis für ein Onlineinstrument geschaffen, das kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit zu einer Einschätzung und Bewertung ihrer Zukunftsfähigkeit bieten soll. Sie können den Status und die Möglichkeiten ihrer zukünftigen Entwicklung ermitteln, indem sie die Fragebogen, die EOR zur Verfügung stellt, ausfüllen. Das Ergebnis, die Auswertung, kommt innerhalb weniger Minuten in Form eines Feedbackberichts zurück. Der kann gespeichert und nach belieben bearbeitet werden.

Der Feedbackbericht kann in der Beziehung mit den unterschiedlichsten Stakeholdern als Kommunikationsgrundlage dienen. Die Banken, zum Beispiel, können das wirtschaftliche Risiko von KMU im Rahmen einer Kreditvergabe detaillierter beurteilen. Dass die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit in der Kreditprüfung notwendig geworden ist, zeigt sich unter anderem in den Anforderungen aus dem „Basel II Akkord“ und der darauf basierenden EU Kapitaladäquanzrichtlinie⁴. Für die Banken und für die kreditwerbenden Geschäftskunden bedeutet dies, Daten umfänglicher zu sammeln und deren Aussagewert für die Zukunft deutlicher zu beleuchten.

Die Forschungskomponente im Projekt „EASEY Online Ratingvorbereitung – Basics & Transfer“ nimmt bei folgender Hypothese ihren Ausgangspunkt:

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

Nicht aber ihre Prüfung ist das wissenschaftliche Ziel sondern die Generierung von sozusagen Subhypothesen, die anschließend mithilfe der Onlinedienstleistung geprüft werden sollen. Die Onlinedienstleistung dient der Forschung also als Instrument zur Datensammlung.

³ Der EASEY Nachhaltigkeitsindex wird täglich aktualisiert, ist unter www.voenix.at publiziert und auch auf der Website der Wiener Börse www.wienerboerse.at nachzulesen

⁴ Richtlinie 2006/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten (Neufassung) vom 14. Juni 2006 - Amtsblatt

2 Zielsetzung

Das EASEY Modell Handbuch dient zwei Zwecken:

1. Die kurzfristige anwendungsorientierte Absicht ist die Unterstützung bei der Konzeption von Projekten, die ethisch ökologische Analysen zur Aufgabe haben;
2. Das langfristige theoretisch-konzeptionelle Ziel besteht in der Entwicklung einer konsistenten Methodologie für ein breites Spektrum ethisch ökologischer Analysen.

Für das Projekt „EASEY Online Ratingvorbereitung – Basics & Transfer“ im Jahr 2009 steht Punkt 1 im Vordergrund, wenngleich am Ende des Jahres auch ein kleiner Schritt für den Punkt 2 getan sein wird.

Die EASEY Online Ratingvorbereitung setzt auf das kapitalmarktbezogene Bewertungsmodell für die ethisch-ökologische Analyse österreichischer AGs, dem EASEY-Modell (**E**cological **A**nd **S**ocial **E**fficienc**Y**) auf. Dieses Modell dient nach seiner erfolgreichen Einführung seit Juni 2005 als Analyseinstrument, mit Hilfe dessen der VBV Nachhaltigkeitsindex Österreichischer AGs (VOENIX, www.voenix.at) täglich errechnet und publiziert wird.

Die EASEY Online Ratingvorbereitung bietet in Anlehnung daran KMU die Option, Faktoren der nachhaltigen Entwicklung ins Bewusstsein zu rücken, sie (unter professioneller Anleitung) zu sammeln, zu strukturieren und auszuwerten. Der derzeitige Status sowie die Möglichkeiten zu nachhaltiger Entwicklung können so dem Nutzer veranschaulicht werden. Auf der Bankenseite ermöglicht die EASEY Online Ratingvorbereitung eine Verdeutlichung und Darstellung jener Indikatoren, die das wirtschaftliche Risiko im KMU aus Sicht des internen Ratings nach Basel II in der Zukunft am Stärksten beeinflussen.

3 Nachhaltigkeitsverständnis

3.1 Politikrahmen

Die am häufigsten zitierte Erklärung zu Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklung) findet man im Brundtland-Report, der 1987 für die World Commission On Environment And Development im Auftrag der Vereinten Nationen geschrieben wurde: es ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation deckt, ohne jedoch die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen ihrerseits, ihre Bedürfnisse zu decken, zu beeinträchtigen.

Die UN Konferenz 1992 zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro hat auf diese Grundlage ein grob strukturiertes politisches Konzept gestellt – die „drei Säulen nachhaltiger Entwicklung“.

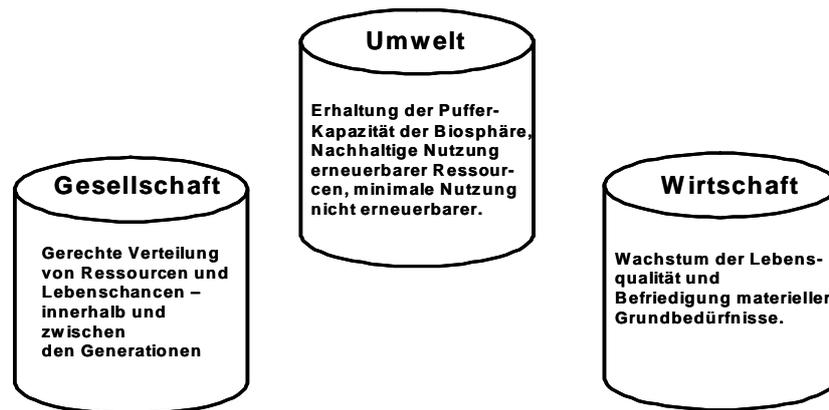


Abbildung 1: Drei Säulen nachhaltiger Entwicklung

Quelle: Birkmann 1999, 16.

Der Brundtlandbericht spricht zum einen die heutige Generation an, für die die Möglichkeiten der Bedürfnisdeckung bereits ungleich verteilt sind, und zum anderen die zukünftigen Generationen, für die eine höhere Verteilungsgerechtigkeit angestrebt werden sollte.

Mit diesen drei Säulen hat man die Forderung verbunden, dass in allen politischen Entscheidungen die jeweiligen Belange gleich gewichtet berücksichtigt werden sollten. Der Rat der Europäischen Union hat politisch dafür in Lissabon (2000) und in Göteborg (2001) die Weichen gestellt, indem zwei Strategien – eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und eine nachhaltige Entwicklung – vereinbart und diese zur politischen Querschnittsmaterien erhoben wurden.

Trotz jüngster Bemühungen einer Verankerung des Nachhaltigkeitskonzepts, sowohl auf Ebene der Europäischen Union (Vertrag von Lissabon 2000, Strategie von Göteborg 2001) als auch auf Ebene der Vereinten Nationen (Brundtland-Kommission, UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro) erfolgt die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts nur schleppend.

„[...] die bisherigen Operationalisierungen von Nachhaltigkeit *konnten* [der Verf.] den grundsätzlichen Anforderungen des Konzepts ebenso wenig gerecht werden wie denen der konkreten Politikgestaltung. Das gilt insbesondere für den in der bisherigen Debatte am Stärksten vernachlässigten Bereich, für die Nachhaltigkeit der Wirtschaft, [...]“⁵

⁵ Spangenberg 2005: 12

3.2 Corporate sustainability

Nachdem durch den Brundtland-Bericht und die Bemühungen im Rahmen der UN Konferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro das Thema der Nachhaltigkeit in das Bewusstsein eines breiteren Publikums gerückt wurde, befassten sich Mitte der 1990er Jahre vor allem Kommunalbehörden mit der Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsstrategien. Mittlerweile wird die Umsetzung des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung jedoch immer mehr von Unternehmen geprägt. Diese haben gelernt, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit ihrem Verantwortungsbereich zuzuschreiben. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde von vielen Unternehmen zwar aufgenommen, doch in ihrem Bemühen um Reduktion von Komplexität wurde im Managementalltag daraus wirtschaftliche Nachhaltigkeit mit einem nahezu ausschließlichen Fokus auf die Öko-Effizienz. Effizienz ist aber nur eine Anforderung unter mehreren. Eine Übertragung des Nachhaltigkeitsverständnisses im Brundtlandbericht auf die Unternehmensebene könnte daher lauten:⁶

„[...] corporate sustainability can accordingly be defined as meeting the needs of firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.“

3.3 Theorierahmen

Die Wahl der Konzepte zur Modellbildung kann auf drei Ebenen erfolgen; entsprechend unterscheiden sich die Aufgabenstellungen aus Sicht des Unternehmens.

- 1 - Intern (Organisationstheorie zu den internen Voraussetzungen für eine Anpassung oder Gestaltung und den Fähigkeiten zur Wiederherstellungsfähigkeit)
- 2 - Schnittstellen (Markt, Institutionen, Gesellschaft - Kultur, Natur – Vermögensbestände);
- 3 - Kontext (Grundbedürfnisse, Systemfunktionalität von Unternehmen).

Die Wahl des Ordnungskonzepts nach Stakeholdern hat zwei Gründe:

- Pragmatisch – wenn Management der User ausreichend elaboriert steht die Gliederung entlang der Managementfunktionen also am Übergang zwischen Punkt 1 und Punkt 2;
- Theoretische Fundierung mittels einer Konzeption von Vermögensbeständen umfasst alle 3 Punkte.

3.3.1 Ökologische Ökonomik

Die ökologische Ökonomik⁷ hat die drei Einsatzfaktoren Boden, Arbeit und Kapital konzeptionell zu vier unterschiedlichen Vermögensbeständen umgeformt. Es wurden daraus vier Kapitalbestände Natur-, Gesellschaft- (Sozial), Mensch- (Human) und Sachkapital. In der Theorie ist dies ein Wechsel von vorgegebenen unveränderbaren (exogenen) zu bearbeitbaren veränderbaren Größen (endogenen) – mithin die Gesellschaft und ihre wirtschaftenden Institutionen bearbeiten, beeinflussen die Bedingungen und Voraussetzungen ihres Handelns und somit ihres Wirtschaftens selber.

Der Ansatz wurde sowohl von pragmatischer (Forum for the Future UK; Skandia SE) als auch von theoretischer Seite (Bossel; 2007) weiterentwickelt. Wir folgen hier der pragmatischen Version aus dem UK mit der Frage, aus welchen Vermögensbeständen werden Unternehmen ‚finanziert‘. Damit wurde versucht vom Standpunkt der Nachhaltigkeit 'Vermö-

⁶ Dyllick und Hockerts 2002: 131.

⁷ vgl. Costanza, Robert; et.al. (2001); Einführung in die ökologische Ökonomik. UTB

gensbestand' und alle Facetten eines 'Cash Flow' für eine Operationalisierung in der Unternehmensführung wie auch in der externen Bewertung konzeptionell zu erfassen. Damit wurde dem 'Koffer aus Analysewerkzeugen' ein wichtiges Instrument hinzugefügt, das über das SIGMA Projekt und den Standard BS EN 12973:2000 VALUE MANAGEMENT und dem BSI 8900:2006 Verbreitung über die Länder der Union und mittelfristig global finden wird.

Naturkapital	Material- und Energieverbrauch (v.a. in Bezug auf kritische Bestände), Emissionen (Luft, Wasser) und Abfall - Inanspruchnahme der Natur als ‚Senke‘ , Wirkung auf Raum, Klima und Artenvielfalt.
Humankapital	Gesundheit, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Motivation.
Sozialkapital	Unternehmenskultur – Beziehungen zur Gesellschaft, Kooperation (en), Beitrag zur Strukturierung und zum Zusammenhalt in der Gesellschaft.
Sachkapital	‚Anlage- und Umlaufvermögen‘.
Finanzkapital	(Hat keinen Wert für sich) Aktien, Anleihen, Geld – repräsentiert den Wert der hier genannten anderen Kapitalien.
Intellektuelles Kapital	Personalentwicklung – Personalförderung; Anreizkultur schaffen als Grundlage von Innovation und Kreativität – zur rechtzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken.

Abbildung 2: Sechs Kapitalien

Quelle: Paulesich 2006

Die Suchfelder für Managementinstrumente sind damit bereits abgesteckt und einigen Fällen auch eingeschränkt. Das verhilft zu mehr Klarheit im Umgang mit den Aufgaben, die aus einer Nachhaltigen Entwicklung erwachsen, obwohl für manche der Komponenten noch spezielle Werkzeuge entwickelt werden müssen.

Methodologisch ist die Frage nach der Vergleichbarkeit der Vermögensbestände auf so unterschiedlichen Ebenen wie Staat, Region, Gemeinde, gemeinnützige oder gewinnorientierte Organisationen wie Unternehmen nicht beantwortet. Der Ansatz für eine Wertaggregation aus der Nutzwertanalyse hilft zwar die Zeit der Diskussion darüber zu überbrücken kann aber nicht den multikriteriellen Anforderungen aus nachhaltiger Entwicklung genügen.

Die folgende Tabelle veranschaulicht den Versuch, sieben Schritte eines Weges zu präsentieren, die zu einer Methode führen mit dessen Instrumenten die Komplexität der Aufgabe klarer wird. Der letzte Schritt, nämlich die Entscheidung über eine ein- zwei- oder dreidimensionale Darstellung, ist ebenso angesprochen und sie könnte ebenso wie die Bewertungsverfahren und –kriterien einem öffentlichen Diskurs anheimgestellt werden. Ein methodischer Ansatz zur Aggregation der Werte wäre jedoch erforderlich.

	Erweiterung konventioneller Ansätze			Sozialforscherische Exploration zukunftsfähiger Methoden			
	Vermögensbestand; Wachstum	Beitrag zum Wohlfahrtsniveau	Veränderungen / Einflussfaktoren / Vergangenheit	Veränderungen / Erwartung	Chancen und Risiken	Mindestmassnahmen zur "Wertsteigerung"	Faktoren Sicherung langfristige Entwicklung
Natur	Ermittlung von Wertaggregaten zur Vergleichbarkeit und Kommunikation	Ermittlung Bedeutung der Vermögen für die Akteure	Stichwort ISEW – Messung der Nettozuwächse zu den einzelnen Vermögen	Wohin wollen wir? Was darf nicht passieren? Was muss unbedingt passieren?	Sorgen Ängste Hoffnungen – je Stakeholder	Stagnation wird als Entwertung wahrgenommen – was ist Qualitätssteigerung?	Uzünftiger Allokationsbedarf gegenwärtiger, Gewinne?
Human							
Sozial							
Anlagen							
Finanzen							
Intellekt							

Abbildung 3: Explorationsmethoden zu den Kapitalien

Quelle: Paulesich 2006

Was ist der Unterschied zwischen Wachstum und Entwicklung – wo sind scharfe Trennlinien und wo werden sie unscharf?

Die Suche nach den jeweiligen Systemgrenzen verläuft entlang der Linie: Unternehmen / Organisation – Produkt – Markt – Konsument – MitarbeiterIn / BeschäftigteR – Eigentümer - Führungsperson. Bei zunehmender Vernetzung schließt sich der ‚Kreis‘ – das Individuum schöpft seine Identität aus mehreren unterschiedlichen Quellen – nicht mehr nur aus einer einzelnen wie Ausbildung oder Herkunft. Viele (persönliche) Dienstleistungen sind erforderlich um den Grad der Partialisierung aufrechtzuerhalten.

- Naturkapital** Kann übernutzt werden; verursacht Systemdysfunktionalitäten und damit eine Verminderung der Serviceleistungen der Ökosysteme.
- Humankapital** Wissen – die einzige Ressource die sich durch ihren Einsatz nicht „verbraucht“ sondern vermehrt – spricht nicht unbedingt dafür, immer und überall Urheberrechte zu schützen.
- Sozialkapital** Mit der Unterscheidung zwischen zwei das Sozialkapital konstituierenden Komponenten (Esser; Soziologie; 2001) dem Beziehungs- und dem Systemkapital, kann der Beitrag des Individuums zum und der Zusammenhalt an sich erfasst werden. Positive Beiträge zum Zusammenhalt verzinsen sich nicht; sie machen sich in „Normalsituationen“ allein atmosphärisch (qualitativ) bemerkbar und in Krisensituationen durch Fähigkeiten zur Resistenz und Resilienz (Wiederherstellung).
Positive Beiträge können auch in bestimmten Situationen Solidarität genannt werden; als positiver Beitrag ist zB. ‚uneigennützig‘ Konversation mit Nachbarn zu bezeichnen aber auch die Mehrzahl der aus ‚geschäftlichen‘ Motivationen geführten Gespräche; sie unterliegen in ihrer Ergebnisbeurteilung nicht dem Effizienzkriterium.
- Sachkapital** Wird durch Nutzung verbraucht und muss periodisch ersetzt werden
- Finanzkapital** (Hat keinen Wert für sich) Aktien, Anleihen, Geld – repräsentiert den Wert der hier genannten anderen Kapitalien.
Derivate Finanzprodukte zollen eigentlich der Beschränkung einer für die Gesellschaft sinnvollen Nutzung von natürlichen Ressourcen insofern Respekt als dass sie nicht mehr als eh schon Krisen hervorgerufen hat – das Spielmoment steht offenbar im Vordergrund.
- Intellektuelles** Ist in Bezug auf Inspiration, der daraus entwickelten Innovation und der dafür vo-

Kapital

rauszusetzenden Kreativität eine Sonderform von Wissenskapital. Seine Betonung kommt vom ‚ökonomischen Zeitgeist‘, der die Argumentationskette zwischen Wohlstand, Wohlfahrt mithin Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit sehr sehr kurz hält.

Abbildung 4: Nachhaltigkeitsrelevanz Kapitalien

Quelle: Paulesich 2006

Mit der Forderung nach einer stärkeren Einbettung des Nachhaltigkeitskonzeptes in den Bereich der Wirtschaft sollte sich der Fokus jedoch nicht ausschließlich auf ökonomische Aspekte richten, sondern ebenso soziale, ökologische und institutionelle Kriterien einschließen. Es muss des Weiteren geklärt werden, was die Politik (in einer parlamentarischen Demokratie ist das die Gesellschaft) als ‚Wirtschaft‘ bezeichnen bzw. bearbeiten kann. Sind es die Unternehmen und / oder ihre Beziehungen untereinander und / oder ihre Beziehungen zu den Kunden und damit dem Markt? Die Wissenschaft⁸ unterscheidet im Begriffsfeld ‚Wirtschaft‘ zwischen einerseits gesellschaftlich funktionalen Tätigkeiten (Produktiv(ität)), die nicht primär politisch oder familiär geprägt sind und wofür das Synonym ‚Markt‘ gebräuchlich ist und andererseits einem abgrenzbaren Satz an Beziehungen (Versorgung) zwischen Einzelnen und Gruppen.

Aus der Nachhaltigkeitsperspektive stellt sich die Frage, was die Wirtschaft bzw. die Unternehmen dauerhaft zu ihrer Existenz berechtigt und was dauerhaft ihre Reproduktionsfähigkeit erhält. Die Erklärungsansätze unterscheiden sich je Betrachtungsebene in Mikro- und Makrosichtweise. Die Mikrosichtweise von Nachhaltigkeit konzentriert sich auf eine isolierte Betrachtung einzelner Akteure in einem System. Das Handeln dieser Akteure lässt sich durch eine kurzfristige Ausrichtung, eine individuelle Nutzenorientierung und einen besonderen Fokus auf Individuen-relevante Probleme beschreiben. Die Makrosichtweise ist „[...] nicht auf individuelle und damit räumlich und zeitlich begrenzte Nutzenperspektiven gerichtet [...]“⁹, dient daher dem Vorteil der Akteure im Kollektiv und ist für die Untersuchung der Nachhaltigkeit der Wirtschaft als vorteilhaft anzusehen. Aus der Unterscheidung zwischen Mikro- und Makrosichtweise ergeben sich zwei Forschungspositionen:

1. Die Analyse komplexer Systeme¹⁰ (auf Makroebene) erfordert mehr als eine rein additive Betrachtung seiner Einzelfaktoren (auf Mikroebene). Nicht immer kommt es bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf der Makroebene zu einer alleinigen Übertragung der Mikrofaktoren gemäß der Gleichung $1+1=2$. Es kann passieren, dass isolierte und durchaus rationale Entscheidungen der Mikro-Akteure in Summe gesehen zu einer kollektiv irrationalen Entscheidung auf Makroebene führen. Die Ursache liegt im Auftreten sogenannter *emergenter Eigenschaften*, d.h. jener Eigenschaften auf der Makroebene eines Systems, die sich nicht durch die Kenntnis der sie beeinflussenden Faktoren (auf Mikroebene) erklären lassen. So mögen einzelwirtschaftliche Perspektiven durchaus zukunftsfähig erscheinen, doch gibt es Effekte auf der Makroebene, die langfristig nicht immer als positiv zu bewerten sind. Sie werden erst in der Analyse der Interaktionen der relevanten Akteure sichtbar. Nur auf der Makroebene kann einzelwirtschaftliche Begrenztheit überwunden und langfristige Entwicklungen konzipiert werden.¹¹
2. Die neoklassische Sichtweise auf das Unternehmen als ein nur auf Marktreize konditioniertes Gebilde gerät unter Legitimationsdruck. Die alleinige Effizienzorientierung hat die inhaltlichen Fragen nach dem Warum der Produktion vernachlässigt. Der sozialökologisch orientierte Diskurs greift den Begriff Verantwortungsgesellschaft auf

⁸ vgl. Langley und Mellor 2002: 13

⁹ Spangenberg 2005: 16.

¹⁰ Richter, K.; Rost, J.-M. (2002); Komplexe Systeme F/M Fischer S 20 – zitiert nach Spangenberg (2005).

¹¹ vgl. Spangenberg 2005: 16

und verlangt, über Rollenbilder und Zwecksetzungen nachzudenken.¹² Doch alleine über Zwecksetzung und Interessen von Handelnden (Homo Oeconomicus) oder normative Regeln (Homo Sociologicus) kann individuelles bzw. organisationales Handeln nicht hinreichend erklärt werden. Es muss über Sinnsysteme, Deutungsmuster und kulturelle Modelle gesucht werden.

3.3.2 Bedarfslage

Das EASEY-Modell berücksichtigt in seiner Bewertung von Unternehmen die oben genannte Wechselbeziehung zu seinen Stakeholdern, so wie die Einbeziehung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Komponente in der Nachhaltigkeitsbewertung der Unternehmen. Das EASEY-Modell sieht sich als Modell zur Erforschung des Einflusses von weichen Faktoren aus den Bereichen Umweltverträglichkeit und sozialer Verantwortlichkeit auf die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen.

Das Modell dient in weiterer Folge als Vorlage für die Erstellung einer unentgeltlichen, webbasierten Dienstleistung für KMU zur Ratingvorbereitung im Zuge einer Kreditvergabe. Diese webbasierte Dienstleistung verstärkt gleichzeitig das Verständnis für Nachhaltigkeit. Der Bedarf an einem solchen Instrument zur Verstärkung des bestehenden Nachhaltigkeitsverständnisses, sowie zu einer Nachhaltigkeitsanalyse besteht sowohl auf Banken- als auch auf der KMU-Seite. Kommt es auf Seiten der KMU zu dem Wunsch oder der Verpflichtung, nachhaltige Entwicklungswege zu konzipieren, wie dies auch bei der Kreditbeantragung der Fall ist, besteht jedoch gleichzeitig noch keine ausreichende Wissens- oder Verständnisvoraussetzung für Nachhaltigkeitsfragen, so bietet das EASEY-Modell eine Basis für eine systematische Aufbereitung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Für Banken, auf der anderen Seite, die als Kreditgeber für KMU fungieren, zeigt sich der Nutzen des EASEY-Modells in der Bereitstellung von Daten von Unternehmen, die sich auf die Kreditnahme und somit das interne Bankenrating vorbereiten. Die gesammelten Daten sollen die eingangs angeführte Hypothese über den Zusammenhang der Integration von Indikatoren aus dem Bereich der Umweltverträglichkeit und der sozialen Verantwortung und der Aussagekraft über die Ausfallswahrscheinlichkeit im Rahmen von Folgeprojekten bestätigen bzw. verwerfen.

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

Im EASEY-Modell wird der Begriff der Nachhaltigkeit mithilfe von soft facts, also weichen Faktoren, die im Gegensatz zu den harten Faktoren nicht objektiv-quantifizierbare Größen darstellen, operationalisiert. Die Berücksichtigung von nachhaltigen Entwicklungsmöglichkeiten in der Strategie eines Unternehmens kann dem Erkennen von Chancen und Risiken durch ein vorausschauendes Handeln zugute kommen. Darüber hinaus ermöglicht sie dem Unternehmen, sich auf die Zukunft vorzubereiten und daher im Krisenfall widerstandsfähiger zu werden. Ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen zeichnet sich somit durch seine (pro-)aktive Herangehensweise auf zukünftige Entwicklungen aus.

3.3.3 Resilienz

Teil einer Nachhaltigkeitspolitik müsste ein vorsorgendes Risikomanagement sein, das aus dem Aufbau von Sicherungssystemen besteht, das nicht nur bekannte Risiken vermeiden hilft sondern darüber hinaus „die Widerstandskraft und Robustheit (meist in der Literatur mit dem Terminus „Resilienz“ belegt) gesellschaftlicher Reaktionssysteme so zu stärken, dass auch unerwartete Ereignisse keinen irreversiblen Schaden mehr hervorrufen können.“¹³

¹² vgl. Pfriem 2004: 16 und 20

¹³ Renn (2007); S 175

Eine nachhaltige Entwicklung von Systemen – so auch von Unternehmen – spiegelt sich unter anderem in ihrer Fähigkeit wider, extern verursachte Krisen oder Schocks effektiv, d.h. ohne Verlust ihrer Funktionalität bewältigen zu können. Der Begriff der Resilienz, der seine Wurzeln in der Ökosystemwissenschaft hat, bezeichnet eben jene Fähigkeit. Eine Adaption auf sozio-ökologische Systeme kommt zu drei entscheidenden Merkmalen für Resilienz: (1) Pufferfähigkeit, (2) Selbstorganisation sowie (3) Lern- und Anpassungsfähigkeit.

Die drei Merkmale der Resilienz:

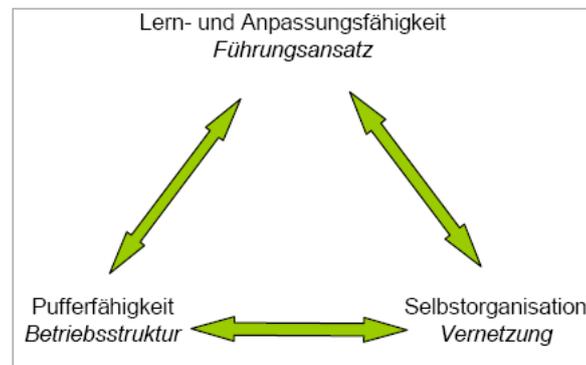


Abbildung 5: Die der Merkmale der Resilienz

Quelle: Darnhofer 2005: 71.

Die Anpassung der Sichtweise erfolgt hier auf den Fall der Landwirtschaft, die systemtheoretisch sowohl im Produktionssystem der Gesellschaft wie dem der Natur anzusiedeln ist und deshalb mehrfache Funktionen bzw. Bedarfe erfüllen soll. Zwei Merkmale der Anpassung scheinen entscheidend zu sein für weitere Anpassungen: die Landwirtschaft arbeitet in der Größenordnung des kleinsten Teilsystems im sozialen System – der Familie; und in einer von ihr geprägten Landschaft und Kultur – regionaler Bezug einer kulturellen Einbettung.

Daraus ergeben sich nach allen Seiten und in allen Dimensionen Möglichkeiten zu einer direkten Anbindung von gesellschaftlichen Ansprüchen an nachhaltige Entwicklung und ihre theoretisch konzeptionelle Fassbarkeit.

Hamel¹⁴ nennt es einen ‚Resilience Gap‘, also ‚mangelnde Anpassungsfähigkeit‘¹⁵ wenn Unternehmen aufgrund turbulenter werdenden Zeiten häufiger Konkurs anmelden müssen. Dabei ist weniger ein Mangel an Effizienz, sondern einer an Effektivität im Spiel. Die Wirksamkeit kommt vom Vorhandensein und dem systematischen Umsetzen einer Strategie. Doch ist die strategische Resilienz nicht die Antwort auf eine einmalige Krise oder einen Markteinbruch. Es ist die kontinuierliche Wahrnehmung von und Anpassung an säkulare Trends, die die Ertragsfähigkeit im Kerngeschäft beeinflussen bzw. bedrohen. Das erfordert das Vorhandensein von Kapazität, um handeln zu können noch bevor der Druck so hoch wird, dass nur erzwungenermaßen reagiert werden kann. Organisationale Kapazität bzw. Fähigkeit entwickelt sich als Folge von Lernen und Wissenstransfer.

Das Nicht Erkennen der Obsolenz eines Geschäftsmodells ist als mangelnde Lernfähigkeit (Führungsfehler) anzusprechen. Doch im Weiteren wäre alleine eine strategische Resilienz nicht die Antwort auf eine einmalige Krise oder einen Markteinbruch. Es ist die kontinuierliche Wahrnehmung von und Anpassung an säkulare Trends, die die Ertragsfähigkeit im Kerngeschäft beeinflussen bzw. bedrohen. Das erfordert das Vorhandensein von Kapazität, um handeln zu können noch bevor der Druck so hoch wird, dass nur erzwungenermaßen reagiert werden kann.

¹⁴ vgl. Hamel und Välikangas 2003a: 52.

¹⁵ Hamel und Välikangas 2003b: 24.

Die Erneuerung des Geschäftsmodells sollte letztendlich die Folge einer organisationsimmanenten Resilienz sein, dh. es wäre dann eine Eigenschaft der Organisation. Strategische Resilienz erfordert die Entwicklung von Alternativen, Handlungsoptionen genauso wie Wachstumsfähigkeit. Die Unternehmenspolitik muss den Mut haben und auch die Fähigkeit ein breites Spektrum an Experimenten mit Geld und Talenten auszustatten. Zuguterletzt eine Änderung der Ideologie: Hinterfragen der Doktrin von der Optimierung. Ein überkommenes Geschäftsmodell wird durch Optimierung nicht zukunftsfähiger. Es wird eine Entscheidung nötig sein, über operationale Exzellenz und fehlerlose Umsetzung hinaus zu denken, wenn Erneuerung verkontinuierlicht und Chancen angestoßen werden sollen.¹⁶

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen, die Hamel und jene die Darnhofer anspricht, müssen nicht näher ausgeführt werden, ebenso nicht die Unterschiede zu den Unternehmen am anderen Ende des Spektrums (inferior performance – Insolvenz). Auch die Anwendung des Begriffs Resilienz auf die *erfolgreichsten* US Unternehmen mindert nicht den Erklärungswert des Beispiels.

Bemerkenswert ist die Aufforderung, die Optimierungsdoktrin zu hinterfragen und weiters der explizite Verweis auf die Kapazitäten, die für eine Erneuerung erforderlich sind. Effektivität hat, so die Schlussfolgerung, für strategische Aktivitäten dieselbe Bedeutung wie Effizienz für die operativen. Das Vorhandensein eines *organisational slack* (Cyert/March) und der unternehmenspolitische Umgang damit entscheidet die Entwicklung von Wiederherstellungsfähigkeiten.

Aus Risikoforschungsperspektive wird Resilienz durch drei Strategien erreicht:¹⁷

1. Wenn Alternativen vorhanden sind, die ein geringeres Maß an Unsicherheit bei einem noch akzeptablen Risiko aufweisen, dann sind die solange vorzuziehen, bis mehr Erkenntnisse über das infrage stehende Risiko vorliegen.
2. Risiken mit hoher Unsicherheit sollte in ihrem Ausmaß begrenzt werden, so dass bei einer negativen Überraschung noch Rückzugsmöglichkeiten offenstehen. Das soll einen kontrollierten *Lernprozess* in Gang setzen (containment strategy).
3. Weiters gilt bei Risiken mit hoher Unsicherheit ein Minimierungsgebot unter Beachtung der damit verbundenen Regulierungskosten. Dem Gebot unterliegen sowohl die Risikoauslöser wie auch die Betroffenen; die einen in Form einer Verpflichtung zur Anwendung von Best Available Technology – die anderen durch Schutzvorkehrungen zur Verringerung von Verwundbarkeit. Monitoring und Controlling beider Seiten sollte Vielfalt, Unabhängigkeit, Toleranzen und Spielräume berücksichtigen um ausreichend *Puffer* aufzubauen.

Die für den Umgang mit Risiko als erforderlich erachteten Methoden und Wege haben große Ähnlichkeit miteinander: Experimente, ‚adaptive Management‘ (siehe Gunnarson nach Darnhofer), Risikodialog (Haller, Renn) und Aktionsforschung (Renn, Gehmacher) überlagert vom Anspruch die Erstellung von Bewertungskriterien und die Bewertungsprozesse transparent und zugänglich zu gestalten.

1. Die Politik als Akteur, die Öffentlichkeit als Beobachter (Mitgestalter) – die durch den Ausbau der Infrastruktur und der *großen* Industrien entstehenden Risiken *öffentlich* regeln (Risikoforschung Technikskepsis – Zweifel an der *nachhaltigen* Brauchbarkeit technologisch generierter Substitute, weil damit Verteilungsfragen nicht beantwortet werden);
2. Die Natur als Akteur, die Wissenschaft als Beobachter der Fähigkeit, die durch menschliche oder natürliche Ursachen bewirkten Krisen und Schocks *zu verdauen*;

¹⁶ Herauszustreichen sind die beiden Merkmale Experimente und Verzicht auf die Optimierungsdoktrin.

¹⁷ Renn 2007: 176.

3. Das Unternehmen als Akteur, die Anteilseigner als Beobachter – Fähigkeit den durch marktliche Veränderungen bewirkten Erneuerungsanforderungen gerecht zu werden;
4. Das Unternehmen als Akteur, Natur und Gesellschaft als Beobachter (Mitgestalter) - Fähigkeit den durch multiple Veränderungen bewirkten Anforderungen gerecht zu werden.

In der Risikorelevanz der angeführten Sichtweisen kann unterschieden werden nach:

- Bestandsbedrohung (Großrisiken, SHV);
- Existenzbedrohung (LW, Ökosystem).

Es muss im Diskurs zwischen den Akteuren geklärt werden wie die Kriterien nachhaltiger Entwicklung auf die Bewältigung systemischer Risiken übertragen werden kann. Entscheidend ist das Gelingen der Integration von Sach- und Orientierungswissen; zum einen geht es um eine systematische Wissensgrundlage zum anderen geht es um die normative Qualität der Handlungsoptionen ohne dessen Transparenz dem Opportunismus und der Unmoral Tür und Tor geöffnet wäre.

Die Risikoforschung kann aber keine Aussagen generieren über das Maß der gesellschaftlichen Tragfähigkeit von Risiken, eine Analyse kann Marktpreise heranziehen, wenn es um die Wiederherstellung geht. Sie kann bestenfalls Bereitschaften abfragen, individuelle bzw. kollektive Ressourcen in einem Ernstfall zu mobilisieren. Sicherer sind die konzeptionellen Grundlagen in Bezug auf die Abschätzung der Tragfähigkeit der Natur im Umgang mit Schädigungen.¹⁸

Die Resilienz ist als die Fähigkeit anzusprechen die oben erwähnte Bereitschaft zu mobilisieren. Sie ist also eine Variante von gemeinsamer Nutzung (zur selben Zeit am selben Ort) von Sozialkapital. Weiters sind Schlussfolgerungen auf die Bereitschaft und Fähigkeit zu Kooperation für wirtschaftliche und Solidarität für moralische Zwecke zulässig.

Die Mechanismen des Zusammenwirkens von Vertrauen, Netzwerken und Normen sind nach wie vor weitgehend unklar in den Konzepten zum Sozialkapital. Vor allem die Schlussfolgerung von der Zahl der Mitgliedschaften in Vereinen etc. auf das *verfügbare* Vertrauensniveau gerät unter Kritik. Ebenso könnte die Zahl der Mitgliedschaften, Zwecken der Machtakkumulation (Mikropolitik) folgen und sich in einer Wirkungskette von Information, Koordination und Kontrolle befinden.¹⁹ Damit verliert das Argument Putnams über den Zusammenhang von Sozialkapital und Demokratie (Freiheit) an Stichhaltigkeit, denn Freiheit ist als Beziehungskategorie im SK Konzept nicht erfasst.

Der Rückschluss von hohem Sozialkapital auf das Vorhandensein von Wiederherstellungsfähigkeiten scheint nahe zu liegen. Doch Resilienz alleine reicht für eine nachhaltige Entwicklung nicht aus, denn die Frage ist welche Ziele mit den Fähigkeiten verfolgt werden und zur Wahrnehmung welcher Chancen sie sich eignen. Wir sind damit bei Diskussion, wie denn auf die *Bedrohungen* reagiert werden soll? Und sind denn die Rezepte zur Verminderung der Naturbedrohung auch auf die Verminderung der Bedrohung der Gesellschaft umzulegen?²⁰ Was kommt günstiger antizipieren oder reagieren, gestalten oder anpassen?

¹⁸ vgl. Haug und Gerlitz 2007: 194.

¹⁹ vgl. Heintel (2003).

²⁰ siehe "Mitigation or Adaptation" in Stern, Nicholas (2007); Economics of Climate Change; Cambridge

4 Die drei Dimensionen des EASEY-Modells

Im Folgenden wird das EASEY-Modell im Detail vorgestellt, sowie auf die Anpassungen des Modells an den Bedarf kleiner und mittlerer Unternehmen im Rahmen des EOR-Modells (EASEY Online Rating) hingewiesen. Es werden bisher vorgenommene Recherchen zu Indikatoren, sowie bereits erfolgte Befragungen und Erfahrungen in die Betrachtung miteinbezogen.

Im Rahmen einer Unternehmensbewertung mit Fokus auf seine Nachhaltigkeit reicht die isolierte Betrachtung von nachhaltigkeitsrelevanten Kriterien bzw. Indikatoren alleine für ein Rating nicht aus. Erst der Bewertungszusammenhang gibt Aufschluss über die Interpretationsmöglichkeiten ihrer Ausprägung als eine positive oder negative Entwicklung. Der Bewertungszusammenhang wird durch Modellierung hergestellt. Ein Modell dient dazu, Ordnung in die Fülle der sich anbietenden Indikatoren zu bringen und Erklärungszusammenhänge anzubieten. Es erlaubt weiters die Einordnung bzw. Beurteilung alternativer Bewertungskonzepte und damit eine präzisere Unterscheidbarkeit.

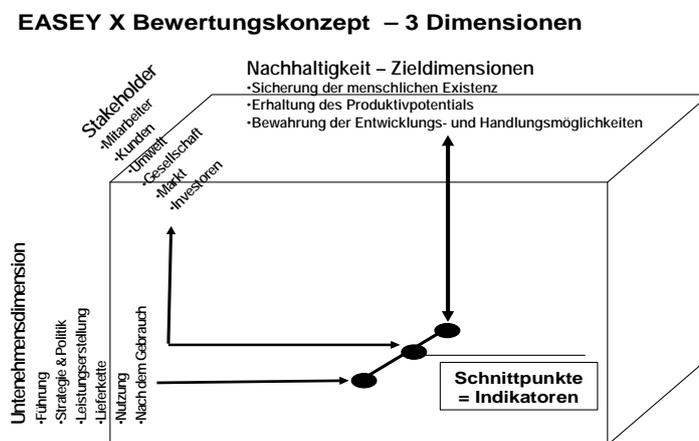


Abbildung 6: Das EASEY-Modell

Quelle: Paulesich 2006a.

Das kreditmarktrelevante EOR-Modell bedient sich – wie auch schon das EASEY-Modell – einer dreidimensionalen Betrachtung eines Unternehmens und seines Umfeldes. Das Unternehmen wird anhand seiner Unternehmensprozess-Dimension, seiner Stakeholder-Dimension und seiner Ziel-Dimension durchleuchtet und bewertet. Die Zusammenhänge zwischen Unternehmensprozessen, Stakeholdern und Zielsystem werden an den Schnittpunkten erfasst. Folgende Abbildung veranschaulicht diese dreidimensionale Betrachtung:

Unternehmen sind nicht nur Organisationsgebilde, die wie Maschinen auf Reize von den Märkten reagieren. Dem EASEY-Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen in ihren Entscheidungen auch von nicht-marktlichen Anspruchsgruppen beeinflusst werden. Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen erfordert deshalb eine Öffnung des Zielsystems gegenüber Umweltverträglichkeit und sozialer Verantwortlichkeit.

Um mit Hilfe des Modells ein Verständnis der Nachhaltigkeit von Unternehmen erzielen zu können, wird der Blick vom Unternehmen zu seinen Stakeholdern und der Gesellschaft allgemein gerichtet. Der Wert eines Unternehmens bemisst sich nach den Vorstellungen konventioneller Finanzanalyse an dem, was es an Erträgen erwirtschaftet hat und in planbaren

zukünftigen Zeiträumen zu erwirtschaften imstande sein wird. Nach den Vorstellungen einer Finanzanalyse, die auf den normativen Anforderungen nachhaltiger Entwicklung beruht, bemisst sich der Wert eines Unternehmens jedoch nicht nur an dem, was es an Erträgen erwirtschaftet hat und in planbaren zukünftigen Zeiträumen zu erwirtschaften imstande sein wird, sondern auch an dem, was es zum Erhalt und der Weiterentwicklung der Gesamtgesellschaft (umfassendes Abwägen von Chancen und Risiken) leistet.

Die dreidimensionale Betrachtung des Modells erlaubt es, die Zusammenhänge zwischen Unternehmensprozessen, Anspruchsgruppen und Zielsystem an den Schnittpunkten zu erfassen. Dazu werden Indikatoren identifiziert. Das hier angegebene Zielsystem ersetzt nicht ein unternehmensindividuelles. Es dient der Orientierung an den Möglichkeiten, die nachhaltige Entwicklung bietet und an den Grenzen, die sie setzt.

Wie bereits erwähnt, liegt dem EASEY-Modell die Beobachtung zugrunde, dass Unternehmen in ihren Entscheidungen auch von nicht marktlichen Anspruchsgruppen beeinflusst werden. Sind es im Fall von großen Unternehmen z.B. NGOs, die Verstöße gegen ökologische oder soziale Legitimität anprangern, so ist es im Fall von Kleinunternehmen das regionale gesellschaftliche Umfeld, das schließlich in informelle und formelle Marktverfassungen mündet.

Nachhaltige Entwicklung von Kleinunternehmen erfordert deshalb ein stärkeres Bewusstsein ihrer Einbettung in eine Mikroumwelt, die sie mit ihren Angeboten maßgeblich mitgestalten können. Sie tragen gesellschaftliche Verantwortung, weil sie unternehmerische Funktionen in der Region wahrnehmen. Damit werden sie zu einer ‚kulturerhaltende‘ Institution.

Im Modell sind entlang der drei Dimensionen drei Schritte der Datengenerierung und Bewertung vorgesehen:

Sie erfolgt im ersten Schritt auf Ebene der Unternehmensprozesse, die per Definition je Untersuchungseinheit festgelegt werden. Im zweiten Schritt wird die Wirkung von Unternehmenstätigkeiten auf die Anspruchsgruppen gemessen, wovon sechs im EASEY-Modell bedeutsam sind und Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse auf drei Nachhaltigkeitsziel-dimensionen, die nahezu das gesamte Spektrum gesellschaftlicher Legitimität abdecken, gespiegelt. Somit gliedert sich die Datengenerierung in folgende drei Dimensionen:

1. Prozessdimension
2. Stakeholderdimension
3. Nachhaltigkeitszieldimension

Es folgt eine nähere Beschreibung der einzelnen Dimensionen.

4.1 Prozessdimension

Die Aufgabe in der Prozessdimension des EOR besteht in der Identifikation der Soft Facts, die auf der Zeitachse kurz- mittel- und langfristigen Potentialaufbau indizieren und die weiters zeigen, inwieweit das Unternehmen fähig sein wird, Krisen zu meistern bzw. Chancen zu realisieren.

Der wesentliche Unterschied zu EASEY und einer kapitalmarktorientierten Unternehmensanalyse besteht in der höheren Vielfalt der Prozessträger im Kreditmarkt. Drei Aspekte sind zu ihrer Musterung bzw. Typologisierung zu beachten:

- (1) das Spektrum reicht vom ‚Ein Person Unternehmen‘ (EPU) bis zu gut strukturierten innovativen Kleinunternehmen;
- (2) fast 90% der KKU sind familiengeführt;
- (3) Dominanz des Dienstleistungssektors mit seiner Branchenvielfalt, die von wissenschaftlichen Projektarbeitern bis zur Astrologin und Lebensberaterin reicht.

Daraus ergibt sich die Verteilung der beiden Managementaufgaben Strategie und Leistungserstellung in der EOR Zielgruppe auf wenige oder überhaupt nur eine Person. Das bedeutet für die Struktur der Prozessdimension eine stärkere Betonung von Vernetzung, Lernen und Veränderung – insgesamt also der unterstützenden Prozesse. Der Aufbau der Potentialfaktoren dazu bestimmt deutlicher als in mittleren und großen Unternehmen die zukünftigen Ertragsmöglichkeiten.

Die Prozessebene bildet Effizienz und Effektivität der Erstellung von Waren und Dienstleistungen ab. Die Effizienz ist die Mengenrelation zwischen Aufwand und Ergebnis. Die Umweltleistung eines Unternehmens wird daher am Verhältnis zwischen den eingesetzten Materialien, Energien und Arbeit und dem, was davon in den Produkten enthalten ist, gemessen (Ökoeffizienz). Die Effektivität wird z.B. an der Reparaturfreundlichkeit bzw. Verwertbarkeit der Produkte gemessen. Ein weiterer Aspekt, der vor allem für KKU und EPU entscheiden erscheint besteht, einfach ausgedrückt, in ihrer Funktion als Nahversorger mit Waren und Dienstleistungen.

Effektivität und Effizienz zusammengefasst und unterlegt mit organisationalen Fähigkeiten zur Strategieentwicklung und Umsetzung ergibt die Resilienz – die Fähigkeit sich nach Krisen oder Schocks wie Markteinbrüchen usw. wieder zu erholen, neue Kräfte zu sammeln, neue Erfolge anzupeilen. Die Merkmale Pufferkapazität, Selbstorganisation und Lern- und Anpassungsfähigkeit müssen für eine Anwendung auf KKU bzw. EPU Ebene angepasst werden.

Das Wertkettenmodell nach Michael Porter stellt die notwendigen technischen und wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens dar und unterteilt diese in Kernprozesse („primäre Aktivitäten“) und unterstützende Prozesse („unterstützende Aktivitäten“). Der Kernprozess beinhalten all jene Tätigkeiten, die in unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistungserstellung sowie dem Absatz und Vertrieb stehen. Diese Aktivitäten unterscheiden sich von Branche zu Branche weitgehend. Im Gegensatz dazu können die unterstützenden Prozesse von Unternehmen in derselben Branche durchaus ähnliche Charakteristika aufweisen. Die unterstützenden Prozesse beinhalten all jene Tätigkeiten, die eine „Versorgungs- und Steuerungsfunktion“²¹ hinsichtlich der Kernprozesse haben und nur mittelbar in Zusammenhang mit der eigentlichen Leistungserstellung stehen. Folgende Abbildung zeigt das Wertkettenmodell nach Porter:

²¹ Schulte-Zurhausen 2002: 55.

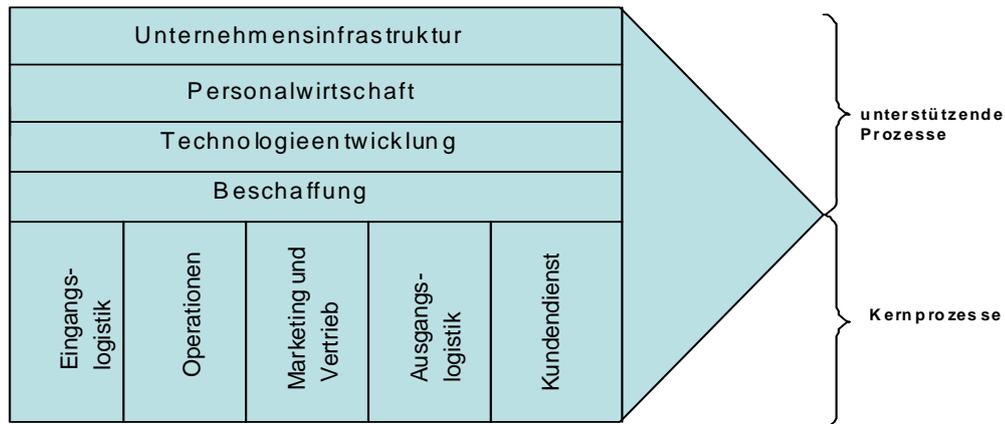


Abbildung 7: Wertkettenmodell nach Porter

Quelle: Schulte-Zurhausen 2002: 55.

4.2 Stakeholderdimension

Innerhalb der KMU zeichnen sich vor allem Kleinunternehmen (Mikrounternehmen und EPU) durch die Konzentration mehrerer Funktionen auf eine oder wenige Personen aus: Marketing, Strategieerstellung, Buchführung, Leistungsentwicklung und -erstellung. Um den Anforderungen in allen Bereichen nachkommen zu können, bedarf es in KMU verstärkt einer intensiven Kooperation mit seinen Stakeholdern.

Kooperationen von KMU und Stakeholdern erleichtern den Zugang zu jenen Ressourcen, auf die im Vergleich dazu ein großes Unternehmen leichten Zugriff hat, z.B. Know-how, Risikoteilung, Zeit- und Kostenvorteile²² sowie Kontaktaufnahme zu potentiellen Kunden, Wettbewerbern, Komplementoren (jene Marktteilnehmer, die ergänzende Produkte und Dienstleistungen anbieten) und Zulieferern²³.

Die Beziehung eines KMU zu seinen Stakeholdern kann als elementare Voraussetzung für dessen Zukunftsfähigkeit und nachhaltige Entwicklung angesehen werden. Gleichzeitig hat eine Zusammenarbeit auch ihren Preis: so werden von dem KMU zusätzliche Anstrengungen für Networking-Aktivitäten verlangt, um den Kontakt zu seinen Stakeholdern aufrecht zu erhalten. Die folgende Graphik stellt Nutzen- und Kostenfaktoren einer Zusammenarbeit von KMU und Stakeholdern gegenüber. Überwiegt der Nutzen die Kosten, ist die Kooperation für das Unternehmen in Summe gesehen lohnend und seiner nachhaltigen Entwicklung förderlich.

²² Pawellek und Spengler-Rast 2004: 544.

²³ Beer 2004: 533-535.

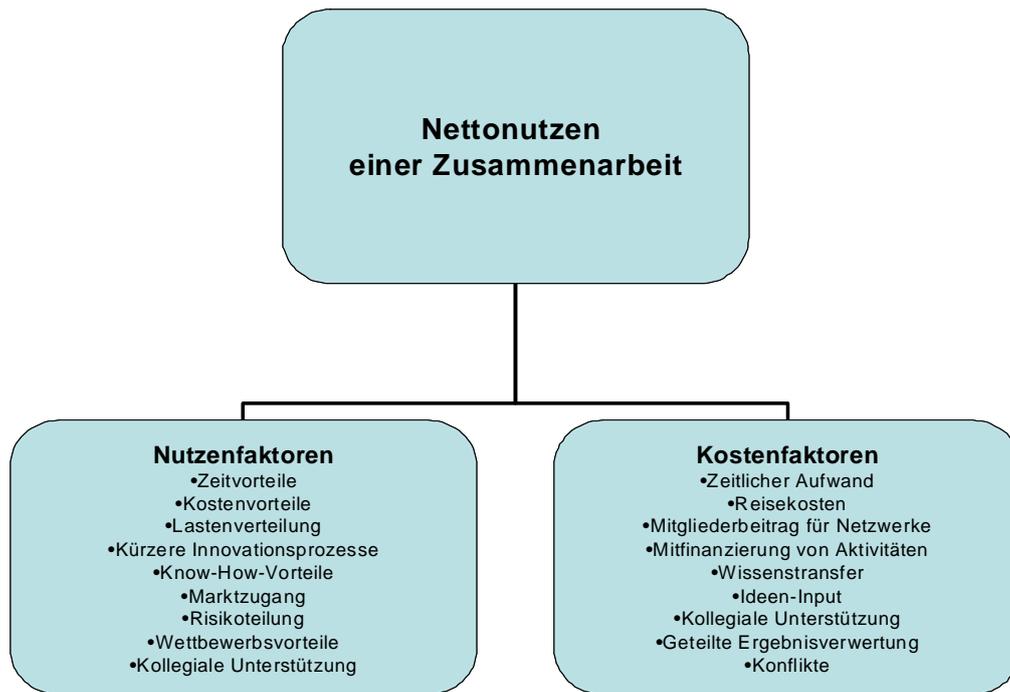


Abbildung 8: Nettonutzen einer Zusammenarbeit von KMU mit seinen Stakeholdern

Quelle: Pawellek und Spengler-Rast 2004: 23.

Die Aufgabe für eine EOR Dienstleistung in der Stakeholderdimension besteht in einer Auf-fächerung der relevanten Stakeholder, da im Falle der EPU und familiengeführten Klein-unternehmen die Eigentümer an die Stelle der Geschäftsführung treten, sich damit Privat und Beruf im Tagesablauf nicht trennen lassen und zudem in vielen Fällen Familienangehörige mitarbeiten.



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

Abbildung 9: Stakeholder im EOR-Modell

Quelle: Paulesich 2007: 53.

Die Kategorisierung der Stakeholder erfolgt entsprechend dem nachstehenden Schema. Eine Anpassung an den Bedarf von Kleinstunternehmen bzw. Ein-Personen-Unternehmen bedeutet den Stakeholder Familie zu dem bereits bestehenden EASEY-Modell hinzuzufügen. Diese Dimension bedarf einer differenzierteren Bearbeitung, deren Methodologie aus dem Management von Lieferketten bzw. Netzwerken abgeleitet werden kann.

Ein weiterer Unterschied zu EASEY und einer kapitalmarktorientierten Unternehmensanalyse besteht in der Einführung des Stakeholders Mikroumwelt. In der EOR Methodologie ergänzt diese Anspruchsgruppe den Stakeholder Markt. Das hat zweierlei Gründe:

1. Im Berufsalltag von EPU und KKV verschwimmen die Grenzen zwischen Gesellschaft und Markt, weil die Prozessträger in ihrem lokalen und regionalen Umfeld als Selbstständige identifiziert werden und damit die Interaktionen abhängig vom Geschäftsfeld häufig unter Beziehungspflege mit potentiellen Kunden rangiert.
2. Für EPU und KKV sind die relevanten Stakeholder in einem räumlich überschaubaren Umfeld verteilt; das bedeutet, dass Interaktionen eine geringere Reichweite haben und damit die Distanz zwischen den Akteuren geringer ist als bei den mittleren und großen Unternehmen.

Von den sechs Anspruchsgruppen des EASEY-Modells – zugeschnitten auf den Analysebedarf von großen Unternehmen – ist nicht jede gleichmaßen wichtig. In einer repräsentativen Umfrage im Mai 2004 (n=1002) wurden Umwelt, Mitarbeiter und Kunden als die wichtigsten ermittelt. Mit Abstand weniger wichtig sind Markt und Gesellschaft. An letzter Stelle wird die Gruppe der Geldgeber gereiht und das auch von Selbstständigen und Freiberuflern.

Um die Nachhaltigkeitskomponenten aus dem Zusammenspiel von KMU und Stakeholdern systematisch darstellen zu können, wird in der Stakeholderdimension

Werden in der Stakeholderdimension die Kriterien anhand ihres Einflussbereiches entweder den Kernprozessen der unternehmerischen Leistungserstellung oder den unterstützenden Prozessen zugeordnet. Dabei bedient sich die Gliederung dem Wertkettenmodell nach Porter, welches für die Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt wurde, dessen Struktur jedoch auch für die Analyse von Nachhaltigkeitsindikatoren auf Stakeholderebene angewandt werden kann.

Die folgende Darstellung der Stakeholder nimmt unter anderem Bezug auf das Wertkettenmodell nach Porter. Ausgehend von den einzelnen Stakeholdern werden jede Indikatoren gelistet, die auf Ebene des Kern- oder unterstützenden Prozesses für die nachhaltigen Entwicklungsmöglichkeiten eines KMU von Relevanz sind.

Mit der EOR - Kriteriensammlung (bzw. Indikatoren) steht die Struktur einer Methodologie zur Verfügung, die sich nahtlos in ein zukünftiges EOR Bewertungsmodell einpasst. Sie ermöglicht eine betriebswirtschaftliche - und Managementerklärung der mittels der Fragebogenmodule auf der EOR Web Site generierten Daten.

<p>Die Methodologie muss von der Zieldimension her entwickelt werden. Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen braucht auf zwei Ebenen Ziele: Unternehmen und Gesellschaft. Welche Entwicklung in welche Zukunft? Daher die Frage: wo kann / soll was gemessen werden?</p> <p>Was ist vorhanden und was kann / soll kurz-, mittel- und langfristig generiert werden bzw. welche Daten sind nicht zu bekommen?</p>		
Unterstützende Prozesse	Prozessdimension	Leitbild Strategie Politik
	Befähiger	Personalentwicklung
		Organisationsentwicklung
Kernprozess	Prozessdimension	Forschung& Entwicklung
	Ergebnisse	Produktion
		Marketing & Vertrieb
<p>Maßnahmen zur Verbesserung kommunizieren - über Ergebnisse Bericht erstatten – gehört im KU Umfeld zur Alltagskommunikation – diese kann in qualitativen Interviews nachvollzogen werden.</p>		
Wirkung auf die Stakeholder	Befähiger	Was tut EPU oder KU gerade?
	Ergebnisse	Was hat EPU oder KU erreicht?
Selbsteinschätzung und Befragung		
Zieldimension Nachhaltigkeit	Unternehmen	Wo ordnen sich die Unternehmen ein? Wofür sehen sie sich selbst als verantwortlich?
	Gesellschaft	Wie sieht sie Öffentlichkeit bzw. Experten ihre Verantwortlichkeit?

Tab. 1: EOR Methodologie

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap 2007

Die Frage „Welche 3 Merkmale kennzeichnen die Leistungsfähigkeit meines Unternehmens in Bezug auf Umweltverträglichkeit sowie auf soziale Verantwortlichkeit?“ sollte in einem Workshop mit EigentümerInnen von kleinen Unternehmen jene Komponenten der Zukunftsfähigkeit eruieren, die Denken und eventuell auch Handeln der TeilnehmerInnen bestimmen. In der folgenden Tabelle sind die Nennungen nach ihrer Häufigkeit, von oben nach unten gereiht, angeführt.

Umweltverträglichkeit	Soziale Verantwortlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der Gesetze 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsbewusstsein (zB. Alkoholverbot am Arbeitsplatz)
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung ökologischer Vorprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung, Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Energieeinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung familiärer und gesundheitlicher Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> • Abfalltrennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter - Finanzielle Absicherung
<ul style="list-style-type: none"> • Reparaturfreundlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Teamfähigkeit, Teamgeist
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung recyclingfähiger Materialien 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche
	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Familien der Mitarbeiter

Tab. 2: Kriterien der Nachhaltigkeit – Auswahl der KU.

Quelle: Paulesich EOR Roadmap

Chancenkategorien und nicht Risikovermeidung überwiegen die Sichtweise der KMU. Die Wahrnehmung bzw. Wahrung von Chancen bedarf der Anwendung von Management- und Steuerungsinstrumentarien im Unternehmen. Für den Bedarf der WorkshopteilnehmerInnen an Informationen zur Unternehmenssteuerung wurden in der folgenden Tabelle die wesentlichsten Aussagen nach den Geschäftsprozessen gesammelt und geordnet.

Wertkettenaspekt		Stakeholderaspekt
Unterstützende Prozesse	Kernprozesse	Markt / Nicht Markt
<p>Eigentümergepersönlichkeit – Freude an der Arbeit und vielleicht deshalb unfähig zu delegieren.</p> <p>Mitarbeiter (MA):finden, ausbilden, ihre Risikofreude fördern.</p> <p>MitarbeiterInnen und ihre Familien als Kategorie sozialer Verantwortlichkeit.</p> <p>Eigene Qualifizierung ist ein blinder Fleck.</p> <p>Gilt es die Zukunft zu bewältigen setzen die Befragten mehr auf ihre individuellen Eigenschaften als auf die Stärke des Unternehmens bzw. die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen.</p>	<p>Wenig Aussagen über Produkt und / oder Leistungserstellungsprozess:</p> <p>Nur aus dem Workshopfeature ‚Nachhaltigkeit‘ können Aussagen gewonnen werden. Erwähnungswert Merkmale der sozialen Verantwortlichkeit: Teamfähigkeiten, Einbindung der Familien, Gewinnbeteiligung.</p> <p>Mitarbeiter – Kernkompetenzen – Kernprozesse; führt zur Gleichung: Eigentümerführung = unterstützender Prozess.</p>	<p>‚Markt / Kunden‘ ist der wichtigste Umfeldfaktor.</p> <p>Kundenwünsche: Erkennen; Preisgestaltung; hier findet der eigentliche Wettbewerb statt.</p> <p>Gesetze werden als Einschränkung empfunden – keine Aussage zu möglichen Chancen oder Risiken, die mit der Einhaltung verbunden sind (siehe geförderte Beratung).</p> <p>Finanzdienstleister sind nur in besonderen Situationen (Wachstumsfinanzierung) im Blickfeld von ‚Chancen / Risiken‘ von KU.</p>

Tab. 3: KU – Zusammenfassung - KU Selbsteinschätzung

Quelle: Paulesich EOR Roadmap

Die Resilienz, die risikomindernde Wirkung einer ‚Einbettung‘ eines Kleinunternehmens ist empirisch qualitativ²⁴ und quantitativ²⁵ nachgewiesen worden, doch die Banken berücksichtigen – besser würdigen – die Ergebnisse nicht in Form entsprechender Einstufung in Ratingklassen mit niedrigerem Risiko, denn es fehlt die Verknüpfung mit Daten zu den Ursachen von Kreditausfällen.

²⁴ vgl. Wimmer (1996)

²⁵ vgl. Storey (1994)

4.2.1 Familie

Eine empirische Erhebung von möglichen Entwicklungsrichtungen hin zu einem wünschenswert Bewusstsein von Chancen und Risiken kann nur mit multikriteriellen Verfahren arbeiten. Unter Berücksichtigung non-linearer Zusammenhänge in den Ursache Wirkungsbeziehungen (Wechselbeziehungen) sind Ergebnisse nicht alleine in einem Zahlenspiegel abbildbar.

Familie (auch zu EPU)	
„Einbettung“ in Familie	Management, Steuerung („Treiber“)
Strategie – langfristige Überlegungen	Persönlichkeitsprofil: Eigentümer / Geschäftsführer

Tab. 4: Stakeholder Familie²⁶

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Die obere Hälfte der beiden Spalten – ‚Einbettung‘ und ‚Management‘ – listet Kriterien (Soft Facts), die im internen Rating noch von wenigen Banken und in geringem Maß berücksichtigt werden. Ihre Relevanz müsste durch einen Abgleich mit Daten zu Kreditausfällen über mehrere Jahre geprüft werden.

Die Kriterien in der unteren Hälfte – ‚Strategie‘ und ‚Persönlichkeitsprofil‘ bilden den Stand der Technik in der Kreditprüfung ab. Diese Abfragen sind im internen Rating der Banken bereits repräsentiert. Für Abfrage und Interpretation wird ein Ansatz aus der Psychologie angewendet. Nach unserer Ansicht greift ein Messinstrument, dass auch für Stellenbewerbungen und Personalauswahl eingesetzt wird zu kurz. Zwar kann in diesem Fall auf millionenfach und weltweit validierte Werte²⁷ zurückgegriffen werden, doch soziale Kompetenzen wie Team- und Kooperationsfähigkeit usw. bleiben unbeachtet.

4.2.2 Mitarbeiter

Eine nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens erfordert eine Kooperationsbasis des Unternehmens mit seinen Stakeholdern, so auch mit seinen Mitarbeitern. Der Begriff der Kooperation wird hier im Sinn einer zweck- und verständigungsorientierten Allianz verstanden²⁸. Es kommt also zu einem Zusammenspiel der Stakeholder Mitarbeiter mit dem gemeinsamen Ziel einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. Arbeitsprozesse auf Unternehmensebene können dann nachhaltig gestalten werden, wenn in dem Unternehmen ein Prinzip der Partnerschaft existiert und die Mitarbeiter im Sinne einer kooperativen Beziehung in die Leistungserstellung einbezogen werden. Die kooperative Beziehung beruht vor allem auf persönlicher Verantwortung, die den Mitarbeitern in einem Arbeitsprozess übertragen wird und nicht nur ihnen selbst, sondern auch dem Management zu Gute kommen soll.

Die Stakeholder Mitarbeiter befinden sich, was die sozialforscherische Abfrage ihrer Beziehungen zu den Eigentümern und ihren Familien betrifft, in einem Graubereich mit Überschneidungen zu diesen selber. Vor allem in Kleinunternehmen (bis 10 MA) erscheint die Distanz zwischen Mitarbeitern und der Führung deutlich geringer als in mittleren und großen Unternehmen.

²⁶ nähere Informationen dazu im Indikatorenhandbuch

²⁷ Die Disziplin Personalwirtschaft kann auf eine Reihe von exzellenten Datenbanken zurückgreifen und so mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffende Aussagen über die Passfähigkeit eines Persönlichkeitsprofils mit dem Stellenprofil generieren.

²⁸ Biesecker 2007: 87.

Die Kriterien Gesundheit, Bildung, Familie, Erfolgsbeteiligung und Teamfähigkeit stehen für die Kleinunternehmen im Vordergrund ihrer sozialen Verantwortlichkeit. Ebenso werden Mitarbeiterbeziehungen, die vorherrschenden Arbeitsbedingungen sowie die Beziehung zu den Stakeholdern der sozialen Verantwortung von Unternehmen zugeschrieben²⁹. Die Indikatoren, die die Beziehung zwischen Eigentümer und Familie bzw. Geschäftsführung und Mitarbeiter beschreiben, sind in obiger Tabelle angeführt.

4.2.3 Kunden

Die Kunden gehören zum Wirkungsbereich des Kernprozesses. Sofern es sich um potentielle Kunden handelt, die z.B. in das Marketing einbezogen werden, gehören sie zum Wirkungsbereich unterstützender Prozesse³⁰.

Angesichts der zum Stakeholder Mitarbeiter angesprochenen Größenstruktur österreichischer Unternehmen scheint es übertrieben, mit Indikatoren in Bezug auf Kunden die Zukunftsfähigkeit von Kleinunternehmen messen zu wollen. Dennoch scheint es sinnvoll, weil sich die grundlegenden Orientierungen der Unternehmer vergleichsweise leicht abfragen lassen:

Im der Finanz Fit Check, einer von der Wirtschaftskammer geförderten Unternehmensberatung, wird unterschieden zwischen drei Ausrichtungen von Eigentümerführungspersonen:

1. Handwerk Technik,
2. Kaufmann – Kunden,
3. Finanzwirtschaft

Dies ist bereits ein einfacher Hinweis, wie eine Abfrage kundenrelevanter Aktivitäten in Kleinunternehmen ansetzen muss.

4.2.4 Mikroumwelt/Markt

Der Stakeholder mit dem Titel Mikroumwelt und Markt beinhaltet das gesamte marktlich und politisch relevante Unternehmensumfeld: Mitbewerber, Kooperationspartner, Lieferanten und wesentlich, die potentiellen Kunden, die weil in räumlicher Nähe durch einfache Instrumente der Markterschließung erreichbar wären. Diesem Stakeholder wird hier deshalb so viel Raum gegeben, weil damit eine Anschlussfähigkeit an kulturalistische Ansätze in der Regionalwirtschaft hergestellt werden soll. Die Ansätze werden Ende 2009 Ergebnisse bringen und Kriterien für die Einarbeitung in EOR zur Verfügung stellen.

²⁹ Gabriel 2005: 14.

³⁰ Laut obiger Beschreibung des Porter-Konzepts befinden sich „Kunden“ nicht im unterstützenden Prozess, allerdings ist die Position der Eigentümerführungsperson in Klein- und Kleinstunternehmen soundso schwer zu bestimmen, weil nahezu alle unterstützenden Prozesse von ihr bestritten werden, sie aber immer wieder unabkömmlich bei den Kernprozessen ist.

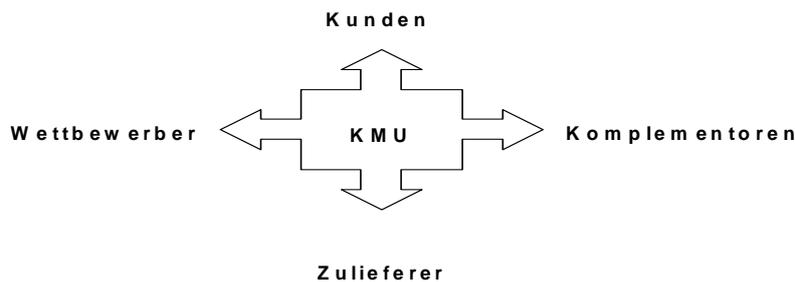


Abbildung 10: Mikroumwelt/ Markt eines KMU

Quelle: Beer 2004: 535.

Wir wollen uns hier auf den Stakeholder Kooperationspartner konzentrieren, weil es zum einen unter dem Titel ‚Vernetzung‘ ein Anliegen sehr vieler wirtschaftspolitisch vorgetragener Förderprogramme ist, und zum anderen in der Literatur unter ‚Inanspruchnahme externer Expertise‘ als ein Hebel für Veränderungsmanagement darstellt.³¹

Unsere Aufmerksamkeit gilt auch den *externen Bewertern*, die zwar beraten aber auch in prüfender Funktion regelmäßig und langjährig KU analysieren, somit auch Entwicklungsverläufe beobachten und beurteilen. Folgende Hypothesen zu den möglichen Beiträgen externer Bewerter zur Verbesserung der Prognosequalität der Rückzahlungsfähigkeit von Geschäftskunden gilt es in Zukunft zu prüfen:

- Externe Bewerter können, weil sie auch das Umfeld ihrer Aufgaben in den Kleinunternehmen im Auge haben, Risiken früh erkennen.
- Firmenkunden von Banken liefern in einem ‚Technikfragebogen‘ Antworten, die nach Auswertung auf kritische Risikoexpositionen hinweisen.
- Die Generierung von Daten über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, die innovieren und wachsen, eignet sich als Instrument der Früherkennung (schwache Signale) innerhalb der Branche.
- Banken, die den Aufbau einer unternehmensübergreifenden Wissensverknüpfung unterstützen haben Vorteile in ihren Geschäftskundenmärkten

Mitarbeiter sind das ‚Dialogwerkzeug‘ zum Kunden, mithin der nach dem Produkt zweitwenn nicht doch *der* wichtigste Ertragsfaktor. Ihre Kompetenz führt zu ‚organisationaler Qualität‘, die sich unter anderem auch in den Kennzahlen zur Produktivität äußert. Qualität leitet sich aus der Klarheit der Ziele ab. Der Grad der organisationalen Übereinstimmung (Zusammenspiel der individuellen) mit den Unternehmenszielen bestimmt die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter. Eine Frühwarnung durch Erfassung der Soft Facts zur ‚Übereinstimmung‘ bringt unterschwellig wirkende Unzufriedenheit zutage. Damit kann – ohne die Leistungsverluste (Erosion) aus einer latenten Wirkung – kurzfristig mit Maßnahmen zur Personal- oder Organisationsentwicklung gegengesteuert werden. Frühanzeiger eines ‚schleichenden Umschwungs‘ sind:

Die regelmäßige Abfrage der ‚Befindlichkeit‘ zählt zu den wirksamsten Mitteln die Potenzialfaktoren einer Organisation zu stärken, dann wenn den Befragungsergebnissen auch regelmäßig die erforderlichen Managementmaßnahmen folgen. Doch im Grunde haben wir es hier mit derselben Situation wie zum Aufbau und der Aufrechterhaltung eines Managementsystems zu tun. Nimmt die Führung dazu in geeigneter Form ihre Aufgaben wahr, dann wird

³¹ vgl. Fichter 2006: 291.

ein solches System seine Wirksamkeit (in wünschenswertem Ausmaß) entfalten. Fehlt das Führungengagement, dann bleibt das System eine bloße Papieratruppe.

Ein gutes Management – eine gute Führung - kann selbstverständlich nicht die guten (zahlenden) Kunden ersetzen doch es kann sich auseinandersetzen mit den folgenden Merkmalen und dann geeignete Entscheidungen treffen. Die Zusammenstellung von mehreren Expertensichten auf die Risikoexposition von KU kommt zu folgendem Überblick:

Innovationskraft, Glaubwürdigkeit der Führungsarbeit und Außen- darstellung, Mitarbeiter- Motivation.	Krankenstands- häufigkeit und -dauer, Personal- fluktuation, Mobbing.	Dialogqualität, Qualität der Füh- rungskräfte, Veränderungs- bereitschaft.	Neue Rahmen- bedingungen, Veränderungen in den Märkten, Veränderungen in der Versorgungskette.	Technik - technische Sicherheit, Mensch - Gesund- heitsförderung, Organisation – Kom- munikation und Kon- fliktmanagement.
---	--	--	---	--

Abbildung 11: Kriterien externer Bewerter

Quelle: Paulesich, [EASEY Rating]

Was davon sind steuerungsrelevante Indikatoren? Es werden zwei Ansätze sichtbar, die in der Managementpraxis empirisch nachweisbar sind und dennoch kontroversiell diskutiert werden (siehe dazu auch im vorigen Kapitel der Teil zu ‚Softs Facts von Heute sind Hard Facts von Morgen‘ und die Ausführungen zum EFQM Model).

1. Mitarbeiter, ihre Befindlichkeit, ihre Qualifizierung und die Möglichkeiten zur Selbstbestimmung am Arbeitsplatz; zählt im EFQM Model zur Dimension der Befähiger - oder
2. Harte Fakten, die 'objektives' Zeugnis über erreichte Ergebnisse geben und die zur Annahme berechtigen, in Zukunft werde ‚alles‘ so weitergehen; aus EFQM ein Beispiel: Zertifikat für ein Managementsystem.

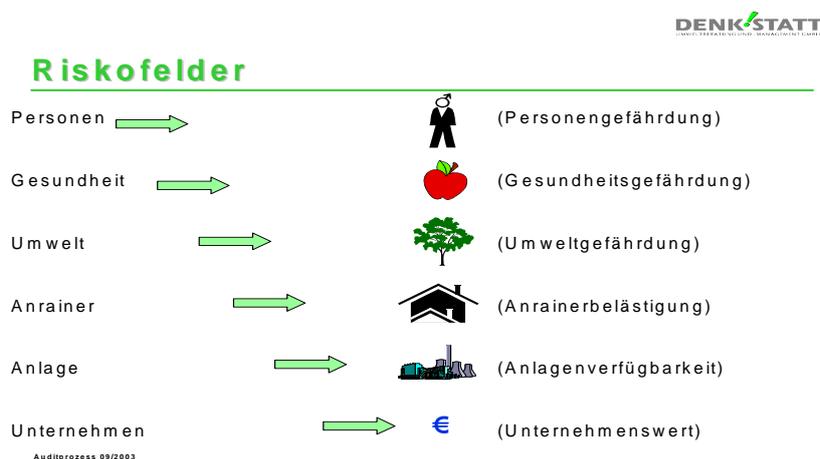


Abbildung 12: Risikofelder von Unternehmen

Quelle: Plas (2006), [Denkstatt]

Die Steuerungsrelevanz lässt sich weiterführen bis zur Motivation und Kommunikationskultur, wenn man nämlich die Frage stellt, was denn wirksamer für den Aufbau von Potenzialfaktoren sei: der Hinweis auf Gefährdung (Risiko) oder die jener auf Möglichkeiten (Chancen)?

4.2.5 Umwelt

Ein Überblick über die dem Stakeholder Umwelt zuzuordnenden Kriterien für Kleinunternehmen sollte eigentlich ein systematisches Management an die erste Stelle setzen. In einer Messung der Umweltbundesamtes Berlin 1997 stellte sich heraus, dass Kleinunternehmen vier mal mehr für die Bewältigung der Umweltgesetze zahlen als vergleichbare mittlere und große für dieselben Maßnahmen. Das liegt in aller erster Linie an der vereinzelt Vorgehensweise in der Beschaffung (Such- und Informationskosten) und an der fehlenden Bedarfsanalyse.

Eine Bewertungsdienstleistung erfordert die Gewichtung jeder Dimension, jeder Strukturkomponente und aller Kriterien. Nachstehende Tabelle präsentiert die Priorisierung von Umweltnachhaltigkeitszielen aufgrund der Antworten von Selbstständigen und Freiberuflern.

Erhaltung der Produktivkraft der Gesellschaft	Reihung
Nutzung erneuerbarer Ressourcen	1,45
Vermeidung von technischen Risiken	1,51
Abfälle überschreiten nicht die Aufnahmekapazität der Umweltmedien	1,71
Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	2,10
Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	2,20

Abbildung 13: Zielprioritäten Umwelt³²

Quelle: Paulesich (2006).

Für den Auswertungshintergrund einer EOR Dienstleistung muss während der Produktentwicklung auf das Ergebnis, nämlich die Erstreihung der Nutzung erneuerbarer Ressourcen, im Detail eingegangen werden, weil die Letztreihung von Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen fast wie eine Kontradiktion erscheint. Überdies erscheint die Reihung von Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals erklärungsbedürftig und einer tiefgehenden Analyse würdig, weil daraus eine Vernachlässigung von Potentialaufbau und der Zukunft abgeleitet werden könnte.

4.2.6 Gesellschaft

Die Gesellschaft als Stakeholder für KMU spielt insofern eine wichtige Rolle, als dass sie die Werteorientierung vieler Menschen beeinflusst. So geben die Entscheidungen einer Gesellschaft den Unternehmen eine Orientierungsgröße für ihr Handeln vor: beispielsweise signalisiert die Gesellschaft den Wunsch nach einer sozial und ökologisch nachhaltigen Komponente in den Leistungen „ihrer“ Unternehmen. Die Ansprüche der Gesellschaft den Unternehmen gegenüber äußern sich unter anderem in dem Wunsch nach sozialer Verantwortlichkeit und zivilgesellschaftlichem Engagement, dem offenen Umgang mit Anrainern, Gemeinden und Aufsichtsbehörden, sowie der Bereitschaft zum Dialog.

Trotz ihrer wichtigen Rolle hat die Gesellschaft als Stakeholder aus zwei Gründen eine gegenüber großen bzw. börsennotierten Unternehmungen reduzierte Bedeutung:

- (1) einige Bewertungsaspekte sind bereits unter Mikroumwelt / Markt betrachtet worden. Die Medien haben für diese Geschäftstätigkeit nicht dieselbe Bedeutung wie für die mittleren und großen Unternehmen. Darüber hinaus gibt es keine NGOs, die Kontroversen mit EPU oder KKV austragen;

³² Ergebnis der Umfrage in Österreich Mai 2004 (n=1002) zur Priorisierung der Zielkategorien

- (2) die Einführung des Stakeholders Mikroumwelt ermöglicht die Bearbeitung der Grauzone zwischen Markt und Gesellschaft, deren Trennschärfe vor allem aus der Identifikation von Nicht-Kunden (vor allem nicht mobilisierbaren) resultiert.

Die Stakeholder haben je nach Nähe zu einer Betriebsanlage mit Wirkungen sowohl aus dem Kernprozesses wie auch den unterstützenden Prozessen zu rechnen. Soziale Verantwortlichkeit hat für KKV und EPU eine wesentlich andere Dimension als für mittlere und große Unternehmen. Der ständige persönliche Kontakt zwischen Eigentümerfamilie und Umfeld prägt Rollenzuschreibungen die durch entsprechende Kommunikation Marktpositionen konstituieren.

Stakeholder Gesellschaft	
Kernprozess	unterstützender Prozesse
Umgang mit technischem Risiko - Anrainer , Gemeinde	Soziale Verantwortlichkeit
Umgang mit Aufsichtsbehörden und sonstigen Stakeholdern	Reputation
...	Zivilgesellschaftliches Engagement

Abbildung 14: Stakeholder Gesellschaft – Kriterien

Quelle: Paulesich 2007: 62.

4.2.7 Geldgeber und Banken

Im folgenden Unterkapitel wird der Aufgabenstellung der Studie entsprechend der Stakeholder Bank ausführlich behandelt. Die folgenden Kriterien haben sich nach unseren Recherchen als Bewertungsschwerpunkte herausgestellt.

Stakeholder Geldgeber und Bank	
Kernprozess	unterstützende Prozesse
Liquidität	Strategische Entscheidungen Kommunikation
Kontokorrentrahmen	Jahresabschluss
Zuverlässigkeit der Zahlungen	Laufende Entwicklung
...	Bonität & Zahlungsverhalten
	Wertvorstellungen – Wertorientierung

Abbildung 15. Stakeholder Banken – Kriterien

Quelle: Paulesich 2007: 63.

Die folgenden zwei Unterkapitel des Stakeholderkapitels ‚Geldgeber und Banken‘ präsentieren neben der Verortung der EOR Dienstleistung innerhalb des Marktes aus bestehenden Angeboten von online Ratingtools auch einen Überblick über die Indikatorensätze interner Ratings von Banken im deutschen Sprachraum.

4.2.7.1 Vergleich von Online Ratingangeboten

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick ausgewählter Online-Ratingangebote für KMU im deutschsprachigen Raum. Von besonderer Relevanz für die Recherche waren jene online

Ratingangebote, die explizit die Thematik Basel II ansprechen und zumeist als eine Vorbereitung auf das eigentliche (Banken-)Rating zu sehen sind.

Die Mehrzahl der hier vorgestellten Ratingtools ist kostenfrei im Web verfügbar und hat oftmals einen forscherschen oder öffentlichen (z.B. Wirtschaftskammer) Hintergrund. Der Aufbau der Modelle unterscheidet sich je nach Intention der Entwickler: Einige Tools bieten das gesamte Spektrum einer Unternehmensbewertung an (Bilanzanalyse, Hard und Soft Facts), andere stellen einen oder mehrere Aspekte in den Vordergrund der Unternehmensanalyse. Neben den verschiedentlich eingesetzten Indikatoren sowie der nur im Ausnahmefall publizierten Gewichtung dieser Indikatoren im Modell, steht dem Nutzer nach Beantwortung der Fragestellungen eine differenzierte Qualität betreffend dem Umfang sowie der Präsentation der Ratingergebnisse zur Verfügung: Das Angebot reicht hier von kurzen verbalen Erläuterungen zu den einzelnen Indikatoren, über die Errechnung einer aggregierten Ratingnote bis zu der Möglichkeit, in weiterer Folge, nach Abschluss des Ratings, mit einem Experten in Kontakt zu treten und die durch das Tool aufgedeckten Schwächen im Unternehmen zu diskutieren sowie Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Letzteres Service wird durchwegs von jenen Ratinganbietern geboten, die mit dem Ratingtool ein kommerzielles Interesse verfolgen.

Wie oben bereits angesprochen, handelt es sich bei den hier vorgestellten Ratingprogrammen überwiegend um kostenlose Services. Betrachtet man den (kommerziellen) Markt für KMU-Ratingsoftware, d.h. jene Tools, die z.B. von Ratingagenturen im Internet angeboten werden, dann liegen die Nutzungsgebühren (Lizenzgebühren) für KMU großteils um 60,- Euro. Für die Durchführung eines online Ratings benötigen die Nutzer durchschnittlich 60 Minuten – je nach Umfang v.a. des Finanzratings (Eingabe von Bilanz sowie GuV-Daten in die Maske).

Übersicht über die betrachteten online Ratingtools:

- MWI-Rating (TU-Ilmenau)
- IHK-Win Rating (Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen)
- Ratingampel (Investitions- und Förderbank Niedersachsen GmbH)
- RatingCoach (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin)
- RatingCheck (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin)
- R-Cockpit (Prof. Dr. Schneck Rating GmbH)
- Company-Check Rating (DATEV Deutschland)

Zusätzlich zu den oben genannten online Ratingtools wurden noch folgende Ratingmodelle recherchiert, die aber aus unterschiedlichen Gründen nicht zu einer näheren Betrachtung herangezogen wurden (Kostenfaktor, mangelnde Relevanz):

- e-ratingservice 2.0 (e-ratingservice AG, Deutschland)
- Rating Tool (Initiative Unternehmenssicherung, Deutschland)
- EPM - KOMPAS (TU Dresden)

Auffallend bei der Betrachtung der Ratingmodelle war einerseits die breite thematische Streuung der Indikatoren, andererseits das prinzipielle Fehlen jeglicher Umwelt- und Gesellschaftsindikatoren: Lediglich 2 Indikatoren ließen sich dem Stakeholder „Gesellschaft“ zuordnen, keiner jenem der „Umwelt“. Damit entsteht in der Nachhaltigkeitsbewertung von Klein- und Mittelunternehmen, die einen ganzheitlichen Ansatz der Betrachtung eines Unternehmens zum Inhalt hat, eine Lücke die es zu schließen gilt.

Die Füllung dieser thematischen Lücke in der Bewertung von KMU aber auch von Kleinstunternehmen hat sich die EOR-Dienstleistung zur Aufgabe gemacht: Ziel ist es, dem Nachhaltigkeitsgedanken mit seiner ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Betrachtung der Unternehmung gerecht zu werden.

4.2.7.2 Die Zukunftsorientierung interner Bankenratings

Im Mai 2005 wurde das Maß der „Zukunftsorientierung“ mehrerer Anbieter von internen Ratings erhoben, wobei der Fokus auf den Bereich „Forschen im Netzwerk“ und mehreren damit zusammenhängenden Merkmalen gerichtet war. Die Zukunftsorientierung wurde für diese Befragung aus den wettbewerbspolitischen Absichten und den Inhalten der Programme zu Förder- und Innovationspolitiken, sowohl auf nationaler wie auch europäischer Ebene, abgeleitet. Das Indikatorenspektrum zu einer nachhaltigen Entwicklung ist aufgrund dieser Fokussierung zwar nur zu einem Teil repräsentiert, doch können die für das betrachtete Segment gewählten Kriterien zu einem überwiegenden Teil mit quantifizierbaren Messgrößen unterlegt werden.

Vor allem für die an kleine und mittlere Unternehmen adressierten Programme bilden Kriterien wie Forschen im Netzwerk, Umweltrelevanz und Inanspruchnahme externer Expertise die entscheidenden Merkmale für den Beginn einer Entwicklung von Zukunftsfähigkeit, oder betriebswirtschaftlich - Wettbewerbsfähigkeit. Das Forschungsinteresse richtet sich nun auf die Frage, inwieweit interne Ratings quantifizierbare Zukunftsorientierung und damit indirekt solche Programme wahrnehmen. Wobei wir annehmen, dass alleine die Wahrnehmung durch die Banken für potentielle Programmteilnehmer bereits ein Attraktionsmerkmal darstellt.

Im Mai/Juni 2005 wurden 30 Banken aus Österreich, Deutschland und der Schweiz (DACH Länder) unter Zusicherung von Anonymität mittels Standardfragebogen befragt. Folgende Indikatoren der Zukunftsorientierung des internen Ratings fanden im Fragebogen Berücksichtigung:

- Bilaterale Kooperation,
- Kooperation in einem Netzwerk,
- Eigenständige Forschung und Entwicklung (F&E),
- F&E in einem Netzwerk,
- Managementsystem: Zertifikat zu Qualität, Umwelt oder EMAS,
- Programm zur Qualifizierung – Ergebnismessung,
- Inanspruchnahme externer Expertise.

Insgesamt haben sich zehn Banken (davon 6 österreichische, 2 deutsche und 2 schweizerische Kreditinstitute) an der Untersuchung beteiligt. Die Fragen wurden wie folgt beantwortet:

„Zukunftsorientierung“ Berücksichtigung im Rating von Banken



Überblick über die Ergebnisse

Länder	A	A	A	A	A	A	D	D	CH	CH
Bilaterale K.	nein	nein	ja	nein						
K. in Netzwerk	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
Eingenst. F&E	nein	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	ja	nein
F&E Netz		nein	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein
ManSys (ISO)	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	nein
Umwelt (ISO)	nein	ja	ja	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein
EMAS	nein	nein	nein	nein	nein	ja	nicht bekannt	nein	nein	nein
Pr. zur Qualif		nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein	ja	nein
Ext Expert		nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein

Reinhard Paulesich WU-Wien IUW © EcoX 09 Juni 2005

Abbildung 16: Zukunftsorientierung im Rating derzeit

Quelle: Paulesich 2005.

Nur zwei Banken berücksichtigen in ihren internen Ratings nahezu alle angeführten Merkmale von Zukunftsorientierung. Richten wir den Blick auf die zwei zentralen Kriterien für die Teilnahme von kleinen und mittleren Unternehmen an geförderten Programmen, nämlich Forschen im Netzwerk und Umweltrelevanz, dann kommen wir zu folgendem Ergebnis:

1. ‚Forschen‘ wird als Kriterium von der Mehrzahl der Banken wahrgenommen, aber es wird nur in wenigen Fällen vom ‚Forschen im Netzwerk‘ unterschieden.
2. Das Umweltthema wird von einer geringen Zahl an Banken wahrgenommen. Der Nachweis eines EMAS Zertifikates dient lediglich einer Bank als Messgröße.

Anschließend wurden die 10 Banken per Mail und Telefon um detaillierte Angaben über den Hintergrund ihrer Antworten gebeten. In jenen Banken, in denen die persönliche Erfahrung und Kompetenz der Ratingexperten sehr hoch geschätzt wird, ist der Ermessensspielraum groß. Dadurch finden Indikatoren zum Teil zwar keine explizite Berücksichtigung durch gezieltes Abfragen, sie können aber implizit in die Einschätzung einfließen, wenn sie laut Ratingexperten Risikofaktoren darstellen.

Die eindeutige Zuordnung der Indikatoren zu bestimmten Softfacts erwies sich zum Teil als problematisch. In diesen Fällen wurden nur Angaben zu mehreren Zuordnungsmöglichkeiten gemacht. Insgesamt werden die Indikatoren unter den folgenden Softfacts gewürdigt:

<ul style="list-style-type: none"> * Management, * Informationspolitik, * Trend der Planung, * Produktbereich / Technologie, * Produktqualität Marktposition, * Branchensituation, 	<ul style="list-style-type: none"> * Wettbewerbsvorteile/-nachteile, * Abhängigkeiten von Kunden, * Frühwarnindikatoren, * sonstige Risiken, * Budget, * Revisionsstelle.
--	---

Keine der befragten Banken machte Angaben zu Gewichtungen. Gewichtungen erscheinen aus zwei Gründen als heikle Bereiche: Erstens unterliegen die Interna des Ratingansatzes

dem Geschäftsgeheimnis der jeweiligen Bank. Das Geheimhalten der Gewichtungen scheint darüber hinaus auch als Strategie auf, um mögliche Beeinflussungen durch die Bearbeiter des Ratings zu verhindern. Zweitens werden fix vorgegebene Gewichtungen als problematisch für die Flexibilität des Ratinginstruments angesehen. Starre Gewichtungen würden den Entscheidungsspielraum der Ratingexperten zu stark einschränken und kein Eingehen auf die jeweilige Branche bzw. die operative Geschäftstätigkeit des betreffenden Unternehmens erlauben. Unternehmen in High-Tech-Branchen, so die Argumentation, verlangen in einem viel stärkeren Ausmaß die Berücksichtigung von Indikatoren der Zukunftsorientierung, als jene aus dem Low-Tech-Segment.

Insgesamt können die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden:

- Zukunftsorientierung ist im Zusammenhang mit der Branche bzw. der operativen Geschäftstätigkeit des Kreditnehmers zu sehen. Für ein Unternehmen der High-Tech-Branche ist die Zukunftsorientierung überlebenswichtig, während für einen Low-Tech-Betrieb die Innovationskraft geringere Bedeutung aufweist.
- Daher sind weder die Softfacts als solche noch die einzelnen Softfact-Kategorien fix gewichtet, sondern heben oder senken in einer Gesamtbeurteilung die quantitative Note, die aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ratios errechnet wird.
- Die Zukunftsorientierung wird überwiegend in den Kategorien "Management", "Produkte" und "Markt / Branche" beurteilt.

Es sollte überlegt werden, ob nicht ein präziseres Messinstrumentarium im internen Rating den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Risiko und Forschen / Umwelt deutlicher abbildet. Zu diesen beiden zentralen Kriterien einer Teilnahme an geförderten Programmen liegen bei den KMU mit Sicherheit ausreichend Nachweise vor. In einer Vielzahl von Studien konnte ihre risikomindernde Wirkung nachgewiesen werden. Die Folge könnte sein, dass geförderte Forschungsprogramme an Attraktivität gewinnen und mehr KMU als bisher über ihre ‚Zukunft nachdenken‘.

4.3 Nachhaltigkeitszieldimension

Erst das Vorhandensein von Zielen ermöglicht Aussagen über (vor allem) Effektivität und (nachrangig) Effizienz der Vorgangsweisen zu ihrer Erreichung. Sie sind die Voraussetzung, um über die Funktionalität der Umsetzung strategischer Absichten ein Urteil treffen zu können.



Abbildung 17: Zieldimension nachhaltiger Entwicklung

Quelle: vgl. Kopfmüller 2001.

Ein Zweck der Anwendung eines Modells mit Nachhaltigkeitszieldimension ist die Beantwortung von Fragen der intra- und intergenerationalen Gerechtigkeit. Beiträge dazu lassen sich nicht an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ablesen bzw. davon ableiten.

Das den Unternehmenszielen übergeordnete dreidimensionale System der Nachhaltigkeitsziele repräsentiert internationale Prinzipien sowie politische Absichten der Europäischen Union in Richtung nachhaltiger Entwicklung. Sie wurde durch ein Expertenteam der Helmholtzgemeinschaft deutscher Forschungsgesellschaften (ITAS Karlsruhe) in eine handhabbare Form gebracht. Im EASEY Projekt wurde sie für den österreichischen Bedarf angepasst und ihre Komponenten in einer repräsentativen Umfrage gewichtet. Nicht für jedes Ziel bzw. seine Erreichung sind Unternehmen verantwortlich. In einer repräsentativen Umfrage im Mai 2004 (n=1002) wurde die Zieldimension ‚Bewahrung des gesellschaftlichen Produktivpotentials‘ und hier vor allem die *Umwelt*, das *Einkommen* sowie das *Wissenskapital* der Verantwortlichkeit der Unternehmen zugeschrieben.

Im vorliegenden Kapitel wird die Kommunikation zwischen den EPU und KKU, die sich selbst bewertet haben, und den Banken auf die Anforderungen aufgrund eines Nachhaltigkeitszielsystems gespiegelt. Die KKU bzw. EPU stellen ihre Position innert eines Entwicklungsverlaufs fest. Ihre Kommunikationsaufgabe besteht darin, verständlich zu machen, welche risikomindernden und ertragssteigernden Merkmale sie in Zukunft befähigen, einen Kredit vereinbarungsgemäß zu bedienen.

Warum eine Zieldimension – die verkompliziert doch alles? Eine Begründung kann entlang folgender Punkte entwickelt werden:

1. Verortung der Nachhaltigkeit Zielregeln in einem Regelkanon³³, in dem sich ‚jeder‘ finden kann;
2. Kommunikation mit den Stakeholdern,
3. Klammer für eine Vielfalt an Methoden und Instrumenten,
4. Fähigkeiten für Entwicklung und Widerstandskraft kann nicht alleine durch ‚Gewinnmaximierung‘ legitimiert werden, genauso wenig wie die Einhaltung oder Unterschreitung von Grenzwerten ein Zeichen für den richtigen Weg zur NH darstellt.
5. Menschen stellen in ihrer Tätigkeit die Frage nach dem Warum?
6. Für den gesellschaftlichen / wissenschaftlichen NH Diskurs braucht es ein Modell – eine für die (alle) Diskursteilnehmer gleiche Bezugsebene, die dann auch zur Gesellschaft kommuniziert werden kann.
7. Entwicklung genauso wie Widerstandskraft und Wiederherstellungskraft braucht Ziele; Effizienz braucht die Ergänzung durch Effektivität.

Ziele sind vorstrukturierte Präferenzen – durch Spreizen der jeweils 5 Kategorien oder Ergänzungen kommt man zu Präzisierungen die sich leichter in einer Befragung / Bewertung umsetzen lassen. Präferenzen sind kulturabhängig - Medienkultur - Medienagenda. Eine entsprechende Erschließung könnte mit der Frage beginnen: Was ist der Grund für die Wahl der Experten und warum unterscheidet sie sich von jener der Öffentlichkeit? Hat die Öffentlichkeit Angst um Lebensstandard, Einkommen, vor der Zukunft, dem Altern ohne soziale Sicherung?

Zieldimension nachhaltiger Entwicklung [100pt] ^[1]	Expertenmeinung ^[2]	Öffentliche Meinung
1 – Sicherung der menschlichen Existenz	36,5	55
2 – Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotentials	34,5	25
3 – Bewahrung des Handlungs- und Entwicklungsspielraumes	29	20

Abbildung 18: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen – Unselbstständige

Quelle: Paulesich (2006)

Wäre vielleicht vor 20 Jahren die Dimension 3 höher bewertet gewesen? Wie kann man dann die Bedeutung von Handlungsspielraum, der ja wenigstens Unternehmerpersonen klar sein muss, heben? Unsere Befragung 2004 liefert keine Hinweise dazu, denn die Antworten Selbstständiger unterscheiden sich nicht von denen der Unselbstständigen. Mehr Awareness diesbezüglich brächte auch mehr Resilienz.

In der Zugrundelegung eines Zielkonzepts für die EOR Dienstleistung für Bewertung nachhaltiger Entwicklung von Kreditwerbern wurde eine Vorgangsweise in zwei Schritten gewählt:

- (1) In den Basel II Diskussionspapieren scheinen bis 2004 ‚9 Kriterien‘ auf, nach denen sich das interne Rating der Banken orientieren soll;
- (2) Diese wurden in zwei Kategorien gegliedert (1) Status und (2) Zukunftsorientierung³⁴. und nach den sich daraus ergebenden Handlungsoptionen für Banken analysiert.

³³ EU und internationale Politik sowie UN Vereinbarungen – das meiste davon kam auf einem direkten Weg über die gewählten Parlamente (repräsentieren wenigstens relative Mehrheiten) zur Gültigkeit.

³⁴ Paulesich 2006: 9.

Die folgende Tabelle präsentiert eine Interpretation des möglichen Bewertungsspektrums nach Gesichtspunkten dieser Studie. Die Kategorie (2) Zukunftsorientierung beinhaltet jene Kriterien, die teilweise oder zur Gänze durch weiche Faktoren abgedeckt werden müssen. Die Wahl der Zeithorizonts und damit die Wahl der relevanten Soft Facts erfolgt nach Maßgabe des Finanzierungszwecks. Für die Finanzierung der Geschäftseinrichtung eines Einzelhändlers gelten Indikatoren mit geringerer Reichweite als für Infrastrukturprojekte z.B. der Bahn.

Status – Hard Facts	Zukunftsorientierung – Soft Facts
2 - Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt,	1 - Vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften , um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken,
3 - Qualität der Einkünfte , d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cash Flow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Quellen stammen;	4 - Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschließlich Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und Einhaltung dieser Standards,
5 - Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cash Flow,	6 - Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten , um zusätzliche Mittel erlangen zu können,
9 - Risikocharakteristik des Landes , in dem ein Unternehmen seine Geschäfte betreibt, und deren Auswirkungen auf die Schuldendienstfähigkeit des Kreditnehmers einschließlich des Transfer-Risikos,	7 - Stärke und Fähigkeit des Managements , auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen, sowie der Grad der Risikobereitschaft versus Konservativität.
	8 - Position innerhalb der Industrie und zukünftige Aussichten (relative Wettbewerbsposition).

Abbildung 19: Zuordnung der „9 Kriterien“ zur Zukunftsorientierung

Quelle: Paulesich (2006).

Diese 9 Kriterien, die mittlerweile nicht mehr in Empfehlungen für die regulatorischen Bestimmungen aufscheinen, könnten ein Leitbild für eine ethisch ökologische Entwicklung des internen Ratings der Banken sein. „Von den Zinsen sollt ihr leben“ – die Botschaft vom Wert des Erneuerbaren versteckt im Basel II Akkord – als Hard Fact getarnt.

Doch auch die als Hard Facts identifizierten Kriterien haben Bedeutung für die Bewertung des Status nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen (Kreditwerbern). Das Kriterium 3 spricht den Einkünften dann die erwünschte Qualität zu, wenn sie in Verbindung mit dem ‚Kerngeschäft‘ anfallen. Im Gegensatz dazu sind Einkünfte aus nicht wiederkehrenden Quellen von geringerer Qualität. Die nicht wiederkehrenden Quellen erinnern an die Unterscheidung wie sie die ökologische Ökonomie vornimmt, nämlich Materialien und Energien aus erneuerbaren Quellen sind solchen aus nicht erneuerbaren vorzuziehen.

Damit erinnert das Kriterium 3 an die historischen Produktions- und Verwertungsbedingungen in einer von der Landwirtschaft bestimmten Ökonomie. Daraus erhebt sich nicht nur die eine Frage, wie unterscheidet sich die Ökonomie bzw. die Sichtweise der Banken auf die Ertragsfähigkeit von jener aus der Zeit vor der Industrialisierung sondern auch eine zweite, in welchem Bezug stehen die wiederkehrenden Quellen zu erneuerbaren natürlichen Ressourcen?³⁵

³⁵ vgl. die Diskussion um ‘starke’ und ‘schwache’ Nachhaltigkeit.

Der Rekurs auf die Herde, die das Kapital und den Nachwuchs, das wiederkehrende Einkommen, darstellt, führt weiters zum Verweis die Relation zwischen Reinvestition und Konsumption. (Mögliches) Einkommen wird von ‚echtem‘ Einkommen unterschieden.

„ [...] die Kapitalkomponente, muss Jahr für Jahr zurückgestellt und investiert werden, um einen dauerhaften Strom von Einkommen zu erzeugen, der das gleiche Niveau eines ‚echten‘ Einkommens gewährleistet, und zwar sowohl während der Lebensdauer der Ressource als auch nach der völligen Ausbeutung.“³⁶

Damit wird die Erneuerungsrate der Natur als das Maß jeglichen Wirtschaftens betrachtet. Was passiert bzw. soll mit nicht erneuerbaren Ressourcen passieren? Dazu gibt es konzeptionelle Vorschläge sowohl auf gesamtwirtschaftlicher wie auch einzelwirtschaftlicher Ebene.

Kapital	Einkommen
Natur – Sozial – Human – Sach – Finanz – Intellekt. Inwieweit sind diese Kapitalien „hergestellte Produktionsmittel“? Eigentlich alle außer das Naturkapital. Aus welchen entsteht ein unendlicher Strom aus nutzbaren Waern und Leistungen? Alle außer Sach- und Finanzkapital.	Gesamter Ertrag aus Nutzung / Verwertung einer Ressource.
Vermögen	„echtes“ Einkommen
Unterschied abgeleitet aus dem Englischen Asset und Capital – das heisst: Vermögen als alles nützliche, wertvolle und verwertbare – und Kapital eingeschränkt auf einen ‚ökonomischen‘ Verwertungszweck. (* bei den Deutschsprachwiss. Überprüfen!)	Wiederkehrender Ertrag aus Nutzung / Verwertung einer Ressource.

Abbildung 20: Ansatz Kapitalmodell Kapital und Einkommen³⁷

Quelle: Paulesich (2006)

Der Ansatz führt zu einem Konzept, das für den langfristigen Bedarf der EOR Dienstleistung zu einem wirksamen Kommunikationsinstrument mit Akteuren im Finanzmarkt entwickelt werden muss. Er gründet auf dem ‚5 / 6 Capitals Model‘, das nach dem Schema – Ertrag durch Nutzung bzw. Verbrauch – eine Berechnung der Einkommens- und Kapitalkomponente unter Berücksichtigung eines Diskontsatzes, der durch einen Vergleich zwischen nachhaltiger und nicht-nachhaltiger Verwertung zustande kommt, führen sollte.

³⁶ El Serafy 1988. In: Lutz und El Serafy zitiert nach Costanza 2001: 145.

³⁷ vgl. El Serafy (1988)

5 Ergänzende Unterlagen

Ergänzende Unterlagen, dh. eine separate Broschüre soll durch Inhalte wie die folgenden bestritten werden:

- Bewertungskonzepte im Umfeld von EOR
 - Kurzdarstellung und Aspekte, die in EOR integriert werden können.
 - Aspekte, die in EOR integriert werden.
- EASEY –eine *Provokation* für die Nachhaltigkeit!
 - Effizienz versus Effektivität.
 - Soziale Effizienz.

Alternative Datenordnungskonzepte dienen der Ergänzung für Unternehmensanalysen mit speziellem Fokus wie EFQM oder der Herstellung von Anschlussfähigkeit an Vorgangsweisen zur Entwicklung von Unternehmensstrategien wie die Wertkette. Im Folgenden sind 3

Fußabdruckrechner

CO₂ Rechner

Zermeg III – Unternehmensstrategiespiel Fokus Umwelt

Usw.

Ein Beispiel zur Anwendung von EASEY als methodologischer Rahmen kommt von einem Projekt mit der ÖBB. Es zeigt anschaulich die Klammerfunktion, wie mit den Ergebnissen der einzelnen Dimensionen und Kategorien ein gemeinsames Ergebnis zustande kommt. Es ist ein Beispiel zur Vertiefung von EASEY als Rahmen zur Interpretation von empirisch generierten Daten.

6 Bibliographie

- Beer, Doris (2004): „Zur Aufstellung von Solo-Unternehmen in Netzwerken“. In: Kreibich, Rolf und Britta Oertel (Hrsg.) (2004): *Erfolg mit Dienstleistungen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 533-537.
- Biesecker, Adelheid: „Neue Formen der Teilung und Verteilung von Arbeit“. In: Lang, Eva, Christiane Buch-Lüty, Jürgen Kopfmüller (Hrsg.) (2007): *Ansätze für eine Ökonomie der Nachhaltigkeit*, München: oekonom Verlag, S. 76-97.
- Birkmann, Jörn, Heike Koitka, Volker Kreibich und Roger Lienenkamp (1999): *Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung*. Dortmund: Institut für Raumplanung, Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung.
- Costanza, Robert, John Cumberland, Herman Daly, Robert Goodland und Richard Norgaard (2001): *Einführung in die Ökologische Ökonomik*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Darnhofer, Ika (2005): „Resilienz und die Attraktivität des Biolandbaus für Landwirte“. Bundesanstalt für Bergbauernfragen. http://www.wau.boku.ac.at/fileadmin//H73/H733/pub/Biolandbau/2005_FB55_Resilience.pdf, 16. Feb. 2008.
- Dyllick, Thomas und Kai Hockerts (2002): „Beyond the Business Case for Corporate Sustainability“. In: *Business Strategy and the Environment*. 2002, Mar/Apr, 11/2, 130-141.
- El Serafy, Salah (1988): „The Proper Calculation of Income from Depletable Natural Resources“. In: Lutz, E. und El Serafy Salah (Hrsg.): *Environmental and Resource Accounting and Their Relevance to the Measurement of Sustainable Income*. Washington, DC: World Bank.
- European Foundation for Quality Management (Hrsg) (2001): *Das EFQM-Modell für Excellence*. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels Representative Office (2003): Die Grundkonzepte der Excellence, Brussels. http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_2003.pdf, 16.2.2009.
- Gabriel, Klaus (2005): *Nachhaltigkeitsindizes – Indices of Sustainability*. Frankfurt am Main/London: Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Hamel, Gary und Liisa Välikangas (2003a): „The Quest for Resilience“. In: *Harvard Business Review*, 2003, Dez., 81/9, 52.63.
- Hamel, Gary und Liisa Välikangas (2003b): „Das Streben nach Erneuerung“. In: *Harvard Businessmanager*, 12/2003, 24-42.
- Haug, Sonja; Gerlitz, Jean-Yves (2007): „Messkonzepte sozialen Kapitals. Eine Betrachtung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte“. In: *Soziale Nachhaltigkeit. Jahrbuch Ökologische Ökonomik Bd. 5*; Marburg Metropolis; 189-218.
- Heintel (2003); Modell Neuzeit und (2007); in: *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen*; Krainer, L.; Trattning, R. (Hg.) München Oekom
- Kopfmüller, Jürgen (2001): *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. Berlin: Ed. Sigma.
- Langley, Paul und Mary Mellor: „'Economy', Sustainability and Sites of Transformative Space“. In: *New Political Economy*, 2002, 7/1, 49-65.
- Paulesich, Reinhard (2005): „Vorbereitung auf das Kreditrating und die Rolle des Forschens im Netzwerk“. In: *eco-X: ecology and economy in electroniX 2005. Zukünftige Heraus-*

forderungen und nachhaltige Lösungen für den Elektro(nik)sektor. Proceedings. 507-519.

- Paulesich, Reinhard (2006): „Internes Rating nach Basel II und die Messung der Nachhaltigkeitsleistung von KMU. Ein konzeptioneller Ansatz“. In: Bruckner, Bernulf und Reinhard Paulesich (Hrsg): *Nachhaltigkeit und Unternehmensfinanzierung*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Paulesich, Reinhard (2007): EOR – EASEY Online Rating. Roadmap zu einem unentgeltlichen Online-Rating für KMU. Projektbericht im Rahmen der Programmlinie Fabrik der Zukunft – Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften. Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie.
- Pawellek, Irene und Christa Spengler-Rast (2004): „Zusammenarbeit muss sich lohnen“. In: Kreibich, Rolf und Britta Oertel (Hrsg.) (2004): *Erfolg mit Dienstleistungen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 539-545.
- Pfriem, Reinhard (2004): *Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Richter, Klaus und Jan Michael Rost (2002): *Komplexe Systeme*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2002): *Organisation*, 3. Auflage. München: Verlag Vahlen.
- Spangenberg, Joachim H. (2005): *Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirtschaft - Theorien, Kriterien und Wirtschaft*. Sigma: Berlin.