

TRIGOS
CSR rechnet sich

C. Jasch

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

10/2007

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 Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

TRIGOS

CSR rechnet sich

Univ.Doz.Mag.Dr. Christine Jasch
Mag. Rafaela Grasl

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Dipl.Psych. Ralph Köbler

Wien, April 2007

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

Inhaltsverzeichnis

1.	Kurzfassung	8
1.1.	Deutsche Version	8
1.2.	English Version	10
2.	Einleitung	12
2.1.	Allgemeine Einführung in die Thematik	12
2.2.	Themenschwerpunkte nachhaltiger Entwicklung und verantwortungsvoller Unternehmensführung	14
2.3.	Ziele des nachhaltigen Rechnungswesens.....	17
2.4.	Einpassung in die Programmlinie	21
2.5.	Kurzbeschreibung des Aufbaus (Kapitel) des Endberichts.....	23
3.	Fragebogen zu Motivation und Effekten der TRIGOS-Projekte	25
3.1.	Beschreibung des TRIGOS-Preises	25
3.1.1.	Organisation und Trägerorganisationen	25
3.1.2.	Einreichkategorien und Größenklassen	26
3.2.	Beschreibung der Fragebogenerhebung	27
3.3.	Ergebnisse der Fragebogenerhebung	28
4.	Bewertung auf Unternehmensebene.....	31
4.1.	Unternehmenswertermittlung	31
4.1.1.	Berechnungsmethode.....	31
4.1.2.	Bewertung in der Bilanz.....	32
4.1.3.	Einfluss von CSR auf Gewinn und Risiko.....	34
4.2.	Aktienkurs.....	41
4.3.	Wertschöpfungsrechnung	45
4.4.	CSR-Ratings, Imagebewertung und Stakeholderbefragungen.....	46
4.4.1.	Austrian Sustainability Reporting Awards.....	47
4.4.2.	Österreichisches CSR-Ranking	48
4.4.3.	Aktienrankings	48
4.4.4.	Bewertung von Image und Stakeholderbefragungen	50
4.5.	Unternehmenskultur, Strategie und Risiko	53
4.5.1.	Bewertung der Unternehmenskultur	53
4.5.2.	Bewertung der Unternehmens-(Nachhaltigkeits)strategie.....	57
4.5.3.	Bewertung des Unternehmensrisikos	60
4.5.4.	Zusammenhang zwischen nachhaltig Wirtschaften und dem Unternehmenserfolg	62
4.6.	Entwicklungsmodell nach Graves	66
4.6.1.	Die Neuropsychologie der Werte.....	67
4.6.2.	Die kulturelle Entwicklung der Werte	68
4.6.3.	Graves-1 – „Überleben“ - individuumsorientiert.....	69
4.6.4.	Graves-2 – „Sicherheit und Identifikation“ - gruppenorientiert.....	70
4.6.5.	Graves-3 – „Macht und Kraft“ – individuumsorientiert.....	71
4.6.6.	Graves-4 – „Ordnung und Autorität“ - gruppenorientiert	71
4.6.7.	Graves-5 – „Leistung und Gewinn“ - individuumsorientiert	73
4.6.8.	Graves-6 – „Team und Gemeinschaft“ - gruppenorientiert	74
4.6.9.	Graves-7 – „Freiheit und Lernen“ - individuumsorientiert.....	75
4.6.10.	Graves-8 – „Nachhaltigkeit und globale Einheit“ – gruppenorientiert.....	76
4.6.11.	CSR und Nachhaltigkeit aus der Sicht des Graves-Modells	77
4.6.12.	CSR und Nachhaltigkeitsmanagement in der strategischen Unternehmensführung	81
4.7.	Nachhaltigkeitskennzahlensysteme	85
4.8.	Externe Effekte.....	92
4.9.	Soziale Entrepreneure und nachhaltige Innovationen	101
5.	Bewertung von Einzelaspekten	109
5.1.	Corporate Citizenship.....	109
5.1.1.	Philantropy und Gemeinwohlförderung	116
5.1.2.	Unterstützung eines guten (unternehmensnahen) Zwecks.....	118
5.1.3.	Förderung von Verhaltensänderungen.....	121
5.1.4.	Verkauf für einen guten Zweck	129
5.1.6.	Mitarbeiterfreistellungen	134

5.1.6. Firmenverhaltenskodices und faires Wirtschaften.....	136
5.2. Bewertung der Umweltauswirkungen und -kosten	141
5.3. Bewertung der Gesundheits- und Sicherheitskosten.....	148
5.4. Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.....	152
5.5. Integration und Gleichberechtigung	156
6. Schwerpunkt familienfreundliche Maßnahmen	162
6.1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	162
6.2. Erhebung des österreichischen statistischen Zentralamtes	165
6.3. Prognos-Studien zu den betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen	167
6.4. Aufbau der Datenerhebung in österreichischen Betrieben	172
6.4.1. Allgemeine betriebliche Daten.....	173
6.4.2. Kosten der Fluktuation.....	179
6.4.3. Kosten familienfreundlicher Maßnahmen	180
6.4.4. Wie rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen?.....	184
6.4.5. Rechnet sich ein Betriebskindergarten?.....	184
7. Detailangaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie	189
7.1. Beitrag zu den Gesamtzielen der Programmlinie Fabrik der Zukunft.....	189
7.2. Einbeziehung von Zielgruppen	189
7.3. Beschreibung der Umsetzungspotentiale für die Projektergebnisse	190
8. Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen	192
8.1. Ergebnisse aus den TRIGOS-Fragebögen und Firmenprojekten.....	192
8.2. Zusammenfassung der Bewertungsansätze.....	196
9. Ausblick/Empfehlungen	203
10. Literaturverzeichnis	204
10.1. Internationale und Europäische Rahmendokumente zu CSR	204
10.2. Österreichische Rahmendokumente zu CSR	205
10.3. Allgemeine Literatur zu CSR und Nachhaltigkeit.....	206
10.4. Bewertung von Nachhaltigkeitseffekten, -nutzen und -kosten.....	208
10.5. Work-Life-Balance und familienfreundliche Maßnahmen	211
10.6. Literatur zum Kapitel 4.6. über das Graves Modell.....	212
11. Fragebogen zu Motivation und Effekten der TRIGOS-Projekte und CSR-Orientierung	214
11.1. Beschreibung des TRIGOS-Preises	214
11.1.1 Organisation und Trägerorganisationen	214
11.1.2. Einreichkategorien und Größenklassen	215
11.1.3. Auswertung der Einreichungen 2005 und 2006	216
11.2. Aufbau des CSR-Fragebogens	218
11.2.1. Kategorien für nachhaltige Entwicklung	218
11.2.2. Beschreibung der Fragebogenerhebung.....	218
11.3. Auswertung des CSR-Fragebogens	222
11.3.1. Struktur der teilnehmenden Betriebe.....	222
11.3.2. Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes	223
11.3.3. Ergebnisse des TRIGOS-Projektes	225
11.3.4. Stimmt die Motivation mit dem erzielten Effekt überein?	228
11.3.5. Generelle Effekte des CSR-Engagements	228
11.3.6. Stärken-Schwächen-Selbsteinschätzung	230
11.3.7. Wirkungsanalyse	231
11.3.8. Telefoninterviews.....	234
11.4. Beantwortung der Thesen der Fragebogenerhebung.....	237
11.4.1. Thesen zur Einreicherstruktur.....	237
11.4.2. Thesen zur Fragebogenauswertung.....	239
11.5. Zusammenfassung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung	241
12. CSR-Fallbeispiele ausgewählter Firmen und Projekte.....	243
12.1. Beispiel Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH.....	244
12.1.1. TRIGOS-Projekt „Handysammlung“	244
12.1.2. Bewertung der CSR-Effekte	246
12.2. Beispiel B. Braun Austria GmbH	248
12.2.1. TRIGOS-Projekt „Bürokonzept 2010“	249
12.2.2. Bewertung der CSR-Effekte	255
12.3. Beispiel Der Bäcker Ruetz GmbH.....	257
12.3.1. TRIGOS-Projekte „Brot für Afrika“ und „Brotbruderschaft“	257
12.3.2. Bewertung der CSR-Effekte	259
12.4. Beispiel bauMax AG.....	261

12.4.1. TRIGOS-Projekt "Zufriedene Mitarbeiter für zufriedene Kunden"	262
12.4.2. Bewertung der CSR-Effekte für die Kampagne „Mitarbeiterzufriedenheit“	266
12.4.3. TRIGOS-Projekt „Energie sparen – Geld sparen“	267
12.4.4. Bewertung der CSR-Effekte des Projektes Energie sparen – Geld sparen	272
12.5. Beispiel Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal.....	274
12.5.1. TRIGOS-Projekt „Bachpaten am Marchfeldkanalsystem“	276
12.5.2. Bewertung der CSR-Effekte	277
12.6. Beispiel Investkredit Bank AG.....	282
12.6.1. TRIGOS-Projekt „Ver-rückte Perspektiven“	283
12.6.2. Bewertung der CSR-Effekte	284
12.7. Beispiel Lafarge Perlmooser GmbH	286
12.7.1. TRIGOS-Projekte „Longterm Biodiversity Index“ und „Schools for a living planet“	287
12.7.2. Bewertung der CSR-Effekte	289
12.8. Beispiel Österreichische Elektrizitätsgesellschaft – Verbund	290
12.8.1. Nachhaltigkeitskennzahlen	292
12.8.2. Auszug aus den vielfältigen CSR-Projekten.....	295
12.8.3. Bewertung der Effekte des Nachhaltigkeitsmanagements	298
12.9. Beispiel Oesterreichische Kontrollbank AG	300
12.9.1. Betriebskindergarten und Mitarbeiterzufriedenheit.....	302
12.9.2. Bewertung der CSR-Effekte des Kindergartens	304
12.9.3. Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit der OeKB	305
12.9.4. TRIGOS-Projekt „OeSFX – Österreichischer Sustainability Fund Index“	307
12.9.5. Bewertung der CSR-Effekte des OeSFX.....	311
12.10. Beispiel Österreichische Volksbanken AG.....	313
12.10.1. TRIGOS-Projekt „Frau und Geld“	314
12.10.2. Bewertung der CSR-Effekte	317
12.11. Beispiel OMV AG	319
12.11.1. Projekt „Entwicklung eines Umweltkostenstandards“.....	322
12.11.2. Bewertung der CSR-Effekte	328
12.12. Beispiel Philips Austria.....	329
12.12.1. TRIGOS-Projekt „Philips Schülerfonds der Caritas“	331
12.12.2. Bewertung der CSR-Effekte	335
12.13. Beispiel Shell Austria GmbH.....	336
12.13.1. TRIGOS-Projekt „Tsunami Spendeninitiative“	337
12.13.2. Bewertung der CSR-Effekte der Tsunami Spendeninitiative.....	337
12.13.3. TRIGOS-Projekt „Behindertenintegration – Diversity and Inclusiveness“	338
12.13.4. Bewertung der CSR-Effekte des Projektes „Diversity and Inclusiveness“	340
12.14. Beispiel Sparkassenverband	341
12.14.1. Gemeinwohlförderung	343
12.14.2. Bewertung der CSR-Effekte der Gemeinwohlausgaben	345

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Energieverbrauchskennzahlen B. Braun GmbH	37
Abbildung 2: Relative Kursentwicklung der Verbund-Aktie 2000 – 2006	42
Abbildung 3: Österreichischer Sustainability Fund Index der OeKB	45
Abbildung 4: Wertschöpfungsrechnung nach GRI	46
Abbildung 5: Medienanalyse österreichische Kontrollbank AG	52
Abbildung 6: Beispiel eines Prioritätenprofils nach dem Nawi-Check	59
Abbildung 7: Bewertung strategischer Nachhaltigkeitsthemen mittels Spinnendiagramm	60
Abbildung 8: Der proquest Ereigniskatalog für die Risikoanalyse	61
Abbildung 9: Das Graves-Modell	78
Abbildung 10: Systemische Wirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements nach dem Graves-Modell	83
Abbildung 11: GRI Kennzahlen Aspekt Ökonomie	86
Abbildung 12: GRI Kennzahlen Aspekt Umweltschutz	87
Abbildung 13: GRI Kennzahlen Aspekt Arbeitsbedingungen	88
Abbildung 14: GRI Kennzahlen Aspekt Menschenrechte	89
Abbildung 15: GRI Kennzahlen Aspekt Gesellschaft	89
Abbildung 16: GRI Kennzahlen Aspekt Produktverantwortung	90
Abbildung 17: Sozialkennzahlen der OeKB	91
Abbildung 18: Nachhaltigkeitskennzahlen der Verbundgesellschaft	92
Abbildung 19: Vergleich monetärer Werte für Luftemissionen	94
Abbildung 20: Nachhaltiges Rechnungswesen in den drei Dimensionen nach dem Sigma Projekt	95
Abbildung 21: Vergleich traditionelles Rechnungswesen und nachhaltiges Rechnungswesen nach dem SIGMA Würfel	96
Abbildung 22: Philips DISHA Projekt	108
Abbildung 23: Philips Zukunftsvoucher	111
Abbildung 24: Kennzahlen zum Philips-Schülerfonds	112
Abbildung 25: Projekt Scholls for a living planet – Lafarge-WWF	120
Abbildung 26: Betreuungsaufwand für Schüler	123
Abbildung 27: Medienanalyse Marchfeldkanal	124
Abbildung 28: Die bauMax-Energiesparinitiative	125
Abbildung 29: Plakat zur Kampagne Brot für Afrika	132
Abbildung 30: bauMax Unternehmensleitbild	137
Abbildung 31: Umweltkosten 2003 SCA Laakirchen	143
Abbildung 32: Kostenkategorien für Gesundheit- und Sicherheitsmanagement	151
Abbildung 33: Auswertung Mitarbeiterzufriedenheit bauMax	156
Abbildung 34: Shell Tankstelle mit Behindertenintegration	161
Abbildung 35: Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten nach Prognos	169
Abbildung 36: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle nach Prognos	170
Abbildung 37: allgemeine betriebliche Personaldaten	174
Abbildung 38: Mitarbeiterqualifikation	175
Abbildung 39: Fluktuation	176
Abbildung 40: Teilzeitquote	177
Abbildung 41: Karenz	177
Abbildung 42: Verteilung der Überbrückungsmaßnahmen	178
Abbildung 43: Krankenstände/Fehltage/Unfälle	179
Abbildung 44: Kosten des Personalaustritts	180
Abbildung 45: Kosten des Personaleintritts	180
Abbildung 46: Kosten flexibler Arbeitszeit	181
Abbildung 47: Kosten flexibler Arbeitsort	182
Abbildung 48: Kosten Service für Familien	182
Abbildung 49: Kosten Personalentwicklung, Information und Kommunikation	183
Abbildung 50: Kosten Materielle Zusatzleistungen für Familien	183
Abbildung 51: Einteilung nach Größe und Einreichkategorie, 2005 + 2006 (gesamt)	216
Abbildung 52: Einteilung der TRIGOS-Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie, 2005 + 2006 (in %)	216
Abbildung 53: Einteilung der TRIGOS-Einreichungen nach Branchen und Einreichkategorie 2005 + 2006	217
Abbildung 54: Verteilung der TRIGOS-Einreichungen nach CSR-Kategorien, 2005 + 2006	218
Abbildung 55: CSR-Kategorien und Subkategorien	221

Abbildung 56: Bewertung der TRIGOS-Einreichungen und der Fragebogenbeantworter nach CSR-Kategorien, 2005 + 2006.....	222
Abbildung 57: Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes nach Einreichkategorien	224
Abbildung 58: Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes nach CSR-Subkategorien	225
Abbildung 59: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach Unternehmensgröße.....	226
Abbildung 60: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach TRIGOS-Einreichkategorien	227
Abbildung 61: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach CSR-Subkategorien	227
Abbildung 62: Effekte des CSR-Engagements nach TRIGOS-Einreichkategorien	229
Abbildung 63: Effekte des CSR-Engagements nach CSR-Subkategorien	230
Abbildung 64: Stärken-Schwächen-Selbsteinschätzung.....	230
Abbildung 65: Handysammelsystem ATM	245
Abbildung 66: Leitbild B. Braun Austria GmbH	249
Abbildung 67: Energieverbrauchskennzahlen B. Braun GmbH	252
Abbildung 68: Fragebogen Mitarbeitergespräch B. Braun GmbH.....	254
Abbildung 69: Beurteilungsbogen Mitarbeitergespräch B. Braun	254
Abbildung 70: Personalkennzahlen B. Braun GmbH	255
Abbildung 71: Plakat zur Kampagne „Brot für Afrika“	258
Abbildung 72: Leitbild bauMax	261
Abbildung 73: Auswertung Mitarbeiterzufriedenheit bauMax.....	265
Abbildung 74: Die bauMax Energiesparinitiative.....	268
Abbildung 75: Luftbildaufnahme vom Marchfeldkanal	275
Abbildung 76: Betreuungsaufwand für Schüler	277
Abbildung 77: Medienanalyse Marchfeldkanal.....	278
Abbildung 78: Kanufahrt am Marchfeldkanal	281
Abbildung 79: Ausstellung Investkredit Bank AG–Caritas „Ver-rückte Perspektiven“	284
Abbildung 80: Projekt “Schools for a living planet” – Lafarge-WWF	287
Abbildung 81: Nachhaltigkeitskennzahlen der Verbundgesellschaft	293
Abbildung 82: Relative Kursentwicklung der Verbund-Aktie 2000 – 2006.....	294
Abbildung 83: Medienanalyse OeKB.....	302
Abbildung 84: Sozialkennzahlen OeKB.....	303
Abbildung 85: Vergleich Mitarbeiterzufriedenheit 1996/1998.....	306
Abbildung 86: Mitarbeiterbefragung OeKB 2004.....	307
Abbildung 87: Österreichischer Sustainability Fund Index der OeKB.....	310
Abbildung 88: Philips DISHA Projekt.....	330
Abbildung 89: Philips Zukunftsvoucher	332
Abbildung 90: Kennzahlen zum Philips-Schülerfonds.....	334
Abbildung 91: Shell-Tankstelle mit Behindertenintegration.....	339

1. Kurzfassung

1.1. Deutsche Version

Motivation

Während betrieblicher Umweltschutz, insbesondere wenn verbunden mit integrierten Vermeidungstechnologien und Materialflussmanagement, nachweislich auch ökonomisch vorteilhaft ist, ist dieser Zusammenhang bei sozial-ethischen Maßnahmen nicht eindeutig. Viele Unternehmen scheuen sich davor, freiwillige Sozialleistungen und Sponsoringmaßnahmen offen auszuweisen oder gar extern zu kommunizieren, aus Angst, diese würden als erstes dem Sparstift zu Opfer fallen. Es gibt aber auch andere Tendenzen. Der von der europäischen Kommission initiierte Dialog zum Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und die verstärkte Nachfrage nach ökologisch-sozial-ethisch orientierter Veranlagung haben gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zumindest für aktiennotierte Organisationen zum Thema gemacht.

Inhalte und Zielsetzungen

Mit dem vorliegenden Projekt wurde für die **Weiterentwicklung von Bewertungsansätzen des nachhaltigen Rechnungswesens** bewusst auf eine Zielgruppe zugegangen, die solche Projekte aus Eigeninitiative bereits umgesetzt hat und dementsprechend von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt ist, wenngleich der Nutzen noch nicht monetär bewertet wurde. Das vorliegende Projekt hat die Nachhaltigkeitseffekte, -kosten und -nutzen von Vorreiterbetrieben und ausgewählten TRIGOS-Projekten exemplarisch bewertet.

Methodische Vorgehensweise

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, die wirtschaftlichen Erfolg, aber auch soziale und ökologische Nachhaltigkeit anstreben. Die Trägerorganisationen von TRIGOS sind das Österreichische Rote Kreuz, die Caritas, SOS-Kinderdorf, der WWF, die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer Österreich und Humans World. TRIGOS selbst postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das erhöhte Vertrauen in das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

Das Projekt analysierte die rund 150 Einreichungen und 18 Preisträger von TRIGOS 2005 und 2006 nach Handlungsfeldern und kalkulierte Kosten und Nutzen sowie interne und externe Effekte geeigneter Projekte. Soweit möglich, wurden die Projektergebnisse monetarisiert, immaterielle Werte, Risikoaspekte sowie externe Effekte für die Allgemeinheit wurden zumindest qualitativ beschrieben und in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse aufbereitet. Das Projekt dient als methodische Grundlagenarbeit zur Erarbeitung von Bewertungsansätzen für ein nachhaltiges Rechnungswesen.

Ergebnisse

Die TRIGOS-Einreichungen wurden im Detail gesichtet und die Projekte in Nachhaltigkeitskategorien eingeteilt. Für die Vertiefung wurde dabei auf eine möglichst ausgewogene Verteilung zwischen den TRIGOS-Einreichkategorien, den Größenklassen der Betriebe und den Nachhaltigkeitskategorien geachtet.

Im Juni 2006 wurde ein Fragebogen zu Motivation, Effekten, Kosten und Nutzen des eingereichten TRIGOS-Projektes sowie der generellen CSR-Orientierung der Unternehmen an alle Einreicher 2005 und 2006 versendet. Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung befinden sich im **Kapitel 11** des Projektendberichts. Die detaillierte Auswertung der Fragebögen ist in der Diplomarbeit von Fr. Mag. Rafaela Grasl nachzulesen.

Im Juli und August 2006 wurden Telefoninterviews mit der Mehrzahl der Einreicher durchgeführt. Mit 30 ausgewählten Unternehmen wurden vor Ort Detailerhebungen zur Kosten-Nutzen-Bewertung des TRIGOS-Projektes sowie genereller CSR-Effekte, die sich z.B. über Medienanalysen oder den Börsenkurs abbilden lassen, durchgeführt. Die zur Veröffentlichung freigegebenen Beispiele befinden sich im **Kapitel 12** des Projektendberichts und beinhalten Berichte folgender Unternehmen:

Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH, B. Braun Austria GmbH, Der Bäcker Ruetz GmbH, BauMax AG, Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal, Investkredit Bank AG, Lafarge Perlmooser GmbH, Österreichische Elektrizitätswirtschaft – Verbund, Österreichische Kontrollbank AG, Österreichische Volksbanken AG, OMV AG, Philips Austria, Shell Austria GmbH, Sparkassenverband

Wir danken den Firmen für die Mitwirkung am Projekt und die Freigabe zur Veröffentlichung.

Daraus ergab sich ein Meinungsbild der beteiligten Unternehmen zur Vorteilhaftigkeit von CSR, zur strategischen und organisatorischen Verankerung der Aktivitäten und zu Kosten-Nutzen-Evaluierungen. Gleichzeitig wurden verschiedene Methoden zur Bewertung der Effekte diskutiert und exemplarisch angewendet. Zusätzlich wurde ein Erhebungstool zur Bewertung der Kosten der Fluktuation und von familienfreundlichen Maßnahmen entwickelt, mit einigen Unternehmen in einer Pilotphase verfeinert und mit ausgewählten Betrieben angewendet. Die unterschiedlichen Bewertungsansätze zur Kosten-Nutzen-Evaluierung von CSR-Maßnahmen und der Effekte des Nachhaltigkeitsmanagements sind in diesem Projektendbericht beschrieben.

Die Beispielwirkung dieses Projekts für die österreichische und internationale Wirtschaft ist groß. So wie in den letzten Jahren gezeigt werden konnte, dass nicht Umweltschutz teuer ist, sondern unterlassener Umweltschutz teuer kommt, wurde im vorliegenden Projekt das methodische Rüstzeug aufbereitet, um eine ähnliche Win-Win-Situation auch für den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit darstellen zu können.

1.2. English Version

Motivation

Environmental protection and management have proved to be environmentally as well as economically beneficial, especially when combined with integrated prevention technologies and material flow costing. But for social projects and corporate responsibility, there is no clear win-win-situation. Many organisations are reluctant to openly account for, or even disclose, voluntary social activities for employees and the local community, in fear they will be stopped in order to save operational costs.

There are also other tendencies. The dialogue initiated by the European Commission on „Corporate Social Responsibility“ (CSR) and increased demand for social, ethical and environmental investment options have made corporate social responsibility an issue at least for companies listed on stock exchange.

Project Goals and Targets

The project analysed and developed assessment tools for sustainable management accounting in organisations, who have already set such initiatives, received an award for specific projects and thus believe in the positive effects of responsible behaviour, even though the monetary effects and cost/benefits had not been calculated. This is what the current project did on the basis of selected case studies.

Methodological Approach

TRIGOS is an award scheme for organisations that combine economic performance with social and environmental responsibility. It is organised by the Austrian Red Cross, the Caritas, SOS-Kinderdorf, the WWF, die Association of Industry, the Austrian Chamber of Commerce and Humans.World. TRIGOS itself states, that corporate responsibility pays also in economic terms due to the increased trust into the values of an organisation.

The FdZ-Project clustered the 150 applications and 18 award receivers for TRIGOS 2005 and 2006 by their activities taken and calculated the internal and external (monetary) effects of selected projects. To the degree possible, the results were monetised. Immaterial values and benefits, risk aspects and external effects were at least qualitatively described and assessed by a cost-benefit-analysis. The project serves as scientific baseline for the development of assessment tools for corporate sustainable accounting.

Results

A questionnaire on motivation, effects, costs and benefits of the TRIGOS project and the general CSR-orientation has been sent to all applicants for TRIGOS. It was followed by telephone interviews with the companies. In about 30 companies more detailed costs and specific indicators were discussed to at least partly monetise their CSR effects.

In addition, an excel tool for the assessment of the costs of fluctuation and costs and benefit of activities to improve the work life balance of employees has been developed and applied in some companies.

All this resulted in an overview on how corporations see the benefits of CSR, how they implement their activities and relate them to their overall strategy and in an assessment of costs and benefits of selected projects. Different tools, indicators and approaches to assess CSR effects were discussed and tested.

The value of the project for demonstration, dissemination and follow up is great, on a national as well as on an international level. As it was able to show in recent years, that not environmental protection is expensive, but neglecting environmental protection becomes expensive, likewise the projects aims to provide the methodological ground as well as Austrian case studies to show that a similar win-win-situation exists for corporate social responsibility.

2. Einleitung

2.1. Allgemeine Einführung in die Thematik

Im Zuge der Globalisierungsdebatte erhalten Unternehmen immer mehr Aufgaben und Verantwortungen, gerade auch für sozial-ethische Themenstellungen. Gleichzeitig steigt der Druck zur Rechenschaft über den Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen.

Nachhaltige Entwicklung wird definiert als Entwicklung, „welche die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne dabei zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. (United Nations World Commission on Environment and Development, 1987). Viele Projekte und Initiativen haben sich in den vergangenen Jahren bemüht, die tatsächlichen Anforderungen, die sich aus dieser Definition auf weltweiter, nationaler, regionaler und betrieblicher Ebene ergeben, zu konkretisieren.

Das Modell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (engl. Corporate Social Responsibility - CSR) setzt Teilaspekte von nachhaltigem Wirtschaften in die Praxis, wobei es den Unternehmen freisteht, solche Maßnahmen zu setzen, die auch Vorteile bringen. Im Leitfaden des Österreichischen Normungsinstituts (2003) heißt es dazu: „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist kein Human- oder Sozialprogramm, sondern ein Managementansatz, der neben der ökonomischen Logik soziale und ökologische Verantwortung zu einem konkreten Bestandteil der Unternehmensstrategie macht“.

Brian Childs, Journalist der International Herald Tribune beschreibt CSR als die neue Formel: „Social + Responsibility = Reward!“ Kritische Stimmen warnen jedoch auch vor einer Tautologie: „CSR doesn't pay unless you define CSR as things that DO pay!“ (Gray, 2005).

Genau diesen Ansatz wählt der Public Relations Verband Austria, 2006, der CSR als einen Ansatz beschreibt, „der gesellschaftliche Beziehungen so organisiert, dass sich unternehmerisches Handeln aus eigenem Antrieb und zum eigenen Vorteil an gesellschaftlichen Wertehaltungen ausrichtet. Als wesentliche Erfolgsfaktoren gelten dabei:

- Das Identifizieren und Einbeziehen der Interessen aller Stakeholder
- Das professionelle Beziehungsmanagement zu internen und externen Stakeholdern
- Das Verknüpfen der Ergebnisse dieses Beziehungsmanagements mit der laufenden Unternehmenstätigkeit und -entwicklung.“

Gemäß der Definition von CSR der Europäischen Kommission von 2001 ist „CSR eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hin zu wirken. Sozial verantwortlich handeln heißt, über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Commission of the European Communities 2001). Die Kommission postuliert: „Es ist generell damit zu rechnen,

dass sozial verantwortlich handelnde Unternehmen überdurchschnittlich hohe Erträge erzielen, denn die Fähigkeit eines Unternehmens, Umweltprobleme und soziale Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, ist ein glaubwürdiger Maßstab der Managementqualität.“

Die Europäische Kommission ringt mit der Frage, wie sich die Lissabonstrategie – also die Wettbewerbsfähigkeit – mit dem Umweltschutz und der Sozialpolitik verbinden lässt. Die Freiwilligkeit von CSR lässt den Betrieben dabei genügend Spielraum. Profit und Nächstenliebe sollen konvergieren. Dies wird von einigen Stakeholdern durchaus kritisch beobachtet. Vor allem NGOs befürchten, dass die Freiwilligkeit des Ansatzes dazu führen kann, bestehende Normen zu untergraben. Die Arbeiterkammer hält fest, dass einer der Anfänge der starken öffentlichen Kommunikation unternehmerischer sozialer Verantwortung in den Enron-Skandalen in den USA zu orten ist, als „Politurpflege für stark korridierten Unternehmenslack“ (Mitterndorfer, 2006).

Nach dem CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft der Initiative CSR Austria, 2005 bedeutet gesellschaftliche Verantwortung:

...erfolgreich wirtschaften

- Verlässlich und vertrauenswürdig sein
- Langfristig und wettbewerbsorientiert entscheiden
- Für fairen Wettbewerb sorgen
- Vorbildwirkung entfalten

An Umwelt und Zukunft denken

- Das Vorsorgeprinzip beachten
- Die ökologischen Herausforderungen ökonomisch lösen
- Die Interessen der VerbraucherInnen berücksichtigen
- Die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

...andere einbeziehen

- Die MitarbeiterInnen als Partner sehen
- Die gesellschaftliche Integration fördern
- Die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- Die Situation von anderen Ländern verbessern helfen

...engagiert umsetzen

- Gefasste Grundsätze ernst nehmen
- Durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- In Partnerschaftsmodellen zusammen arbeiten
- Zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

„Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlich verantwortliches Handeln sind kein Widerspruch, sondern ein Wettbewerbsvorteil für Österreichs Unternehmen. Hier eröffnet sich eine neue Aufgabe für Unternehmensstrategie, Corporate Communications und Public Affairs Management, denn Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung sind wirkungsvoll kommunizierbar. Nachhaltige Managementstrategien erhöhen die Berechenbarkeit zukünftiger Entwicklungen in Unternehmen. Die Beschäftigung mit gesellschaftlicher Verantwortung ist aktives

Chancenmanagement und unternehmerische Krisenvorsorge zugleich.“ postuliert der Newsletter von respACT Austria.

Exakt zu bewerten, welche Faktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wirken, ist jedoch schwierig. Einschlägige Untersuchungen zeigen aber eine Korrelation zwischen Betriebsergebnis und verantwortungsvoller Unternehmensführung (Industry Week, 15. Jänner 2001).

Gelebte gesellschaftliche Verantwortung soll den wirtschaftlichen Erfolg und Unternehmenswert steigern, da sie zu Vorteilen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter führt, das Vertrauen der Konsumenten stärkt und die Kundenbindung erhöht. Die gestärkte Marktposition, das verbesserte Image und die Risikominimierung durch integrative Entscheidungsfindung führen zu einer Unternehmenswertsteigerung und mehr Sicherheit für Kapitalgeber.

Ist das wirklich so? Eine Möglichkeit zur Quantifizierung der Effekte ist der Vergleich über den Börsenkurs. Eine Studie der Kommunalkredit Dexia Asset Management AG (2004) hat dies nachgerechnet. Ergebnis ist, dass die 170 börsennotierten Mitgliedsunternehmen im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), die umwelt- und sozialverträgliches Handeln zu ihrer Unternehmensstrategie gemacht haben, sich im Fünfjahresvergleich deutlich besser entwickelt haben. Während sich die WBCSD Mitglieder am Markt um 24,6 Prozent verbessern konnten, hat der Gesamtmarkt (berechnet über den MSCI World Local) im selben Zeitraum um 19,6 Prozent eingebüßt. Dies kann als Beweis dafür, dass sich verantwortungsvolles Handeln bezahlt macht, gewertet werden.

2.2. Themenschwerpunkte nachhaltiger Entwicklung und verantwortungsvoller Unternehmensführung

Um welche Themen geht es bei nachhaltiger Entwicklung und verantwortungsvoller Unternehmensführung? Die Schwerpunkte internationaler und nationaler Dokumente gleichen einander.

Vorsicht ist allerdings geboten, Betriebe, die zu diesen Aspekten Nachhaltigkeitsberichte produzieren, per se als „nachhaltig“ zu klassifizieren, da die absoluten Belastungsniveaus und Themenfelder sowie Zielwerte für Einzelkennzahlen nicht festgelegt sind (Gray, 2005). Dieses Problem wird bei der Bewertung externer Effekte nochmals angeschnitten.

UN Global Compact und Global Marshall Plan

Der Global Compact geht auf eine Initiative von UN-Generalsekretär Kofi Annan beim Weltwirtschaftsforum in Davos im Jänner 1999 zurück. Es handelt sich um einen Verhaltenskodex auf freiwilliger Basis, der von etwa 3.000 Unternehmen aus 100 Ländern, Arbeitnehmervetretern und der Zivilgesellschaft getragen wird. Mit ihm verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen zur Einhaltung von Kriterien hinsichtlich

- Menschenrechte

- Arbeitsbedingungen (Gewerkschaftsrechte, Zwangs- und Kinderarbeit, Diskriminierung)
- Umweltschutz
- Korruption

Der Global Marshall Plan versteht sich als integrative Plattform zu Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2000, die von 191 Staaten unterzeichnet wurden. Bis zum Jahr 2015 sollten die folgenden Ziele erreicht werden:

1. Extreme Armut und Hunger beseitigen
2. Grundschulbildung für alle Kinder gewährleisten
3. Gleichstellung der Frauen fördern
4. Kindersterblichkeit senken
5. Gesundheit der Mütter verbessern
6. HIV/Aids, Malaria und andere Krankheiten bekämpfen
7. Ökologische Nachhaltigkeit gewährleisten
8. Eine globale Partnerschaft für Entwicklung

ISO 26000

Die weltweite Normungsorganisation arbeitet seit 2003 an einer nicht zertifizierungsfähigen Leitlinie zu Social Responsibility, die bis 2008 fertig gestellt werden soll. Der aktuelle Entwurf beschreibt Hintergründe, Rahmenbedingungen und Handlungsfelder zu folgenden Themen:

- Governance (ethical conduct, disclosure, accountability)
- Environment (pollution prevention, global warming, consumption, land use, ecosystems, future generations)
- Human rights
- Labour practices (health and safety, working conditions, work life balance)
- Fair operating practices (ethical and transparent activities, competition, fair trade, property rights, corruption)
- Consumer issues
- Community involvement (regional development, philanthropy)

EU Nachhaltigkeitsstrategie

Die EU Nachhaltigkeitsstrategie wurde unter der österreichischen Präsidentschaft überarbeitet und hat folgende Schwerpunkte:

- Klimaänderung und Energieverbrauch
- Verkehr
- Produktions- und Konsummuster
- Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen
- Gesundheit
- Soziale Eingliederung, Demografie und Migration
- Globale Herausforderungen in Bezug auf Armut und nachhaltige Entwicklung

ÖGUT Nachhaltigkeitsaspekte

Die österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik, ÖGUT, hat 2006 im Auftrag des Lebensministeriums eine Publikation zu den wesentlichen Aspekten nachhaltiger Entwicklung für österreichische Unternehmen herausgebracht, die folgende Themen anspricht:

- Ökologische Aspekte (Emissionen, Bodenbelastung, Material- und Energieeinsatz, Verkehr, Störfallrisiko, Biodiversität, Produkt-Stewardship, Kapitalinvestitionen, neue Märkte, Dienstleistungen, Lieferantenauswahl)
- Soziale Aspekte (Menschenrechte, Sicherheit und Gesundheit, Personalpolitik, MitarbeiterInnenpolitik)
- Ökonomische Aspekte (Wertschöpfung, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, Corporate Governance, Produktmarketing, Regionalität)
- Übergreifende Aspekte (Beschaffung und Nutzung, Produktinnovation, lebenslanges Lernen, Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen, aktives Engagement für nachhaltige Veränderung, z.B. regional)

Deutsches Umweltministerium

Das deutsche Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit hat 2006 ebenfalls einen Leitfaden für die betriebliche CSR-Umsetzung veröffentlicht und betont dabei, dass Unternehmen, die CSR in ihre Kerngeschäfte einbinden, „die Akzeptanz ihres Handelns sichern und ihre internationale Reputation erhöhen“. Damit können neue Marktchancen erschlossen, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Handlungsfelder von CSR werden nach folgendem Aufbau dargestellt:

- Vision und Strategie
- Stakeholderkommunikation (intern und extern)
- Managementsysteme (Umwelt, Sozial, ISO 14001, OHSAS, SA 8000)
- Betrieblicher Umweltschutz, Personalpolitik
- Umwelt- und Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette
- Ökologische Produktverantwortung, Verbraucherschutz, Kundeninteressen
- Verantwortung im Umfeld (Lobbyarbeit, Antikorruption, Regionales Engagement, Spenden, Sponsoring, Freistellung von Mitarbeitern)

Public Relations Verband Austria

Der Public Relations Verband Austria, 2006, fordert für die professionelle Abwicklung der Stakeholderkommunikation die Erstellung einer „Verantwortungsbilanz“ als Grundlage für das laufende „Verantwortungsmanagement“. Die zu analysierenden Handlungsbereiche werden gegliedert in:

- Markt (Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen, Offenheit und Transparenz gegenüber Kunden und Partnern)
- Arbeitsplatz (Entlohnung, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Aus- und Weiterbildung, Gleichberechtigung, Work-Life-Balance, Integration)
- Umwelt (direkte und indirekte Umweltaspekte)

- Community (aktive Umfeldgestaltung über die Kooperation mit regionalen Organisationen und Vereinen, Anrainern und der lokalen Wirtschaft)
- Gesundheit & Sicherheit (von Mitarbeitern, Kunden und Anrainern)
- Forschung & Entwicklung (unter Berücksichtigung der Gesellschaft)

Der PR Verband sieht daraus folgende Nutzenaspekte:

- Produktdifferenzierung am Markt über emotionale Aspekte wie Reputation
- Unternehmensweiterentwicklung über die Investition in soziales Kapital
- Schaffen von Netzwerken in relevanten Teilöffentlichkeiten
- Breite Basis für Informationsbeschaffung durch Kommunikation mit kritischen Stakeholdern
- Absicherung im Krisenfall durch Vertrauensvorschuss bei Problemsituation (z.B. in Anrainer- und Umweltangelegenheiten)
- Veränderung von internen Strukturen und Unternehmenskultur
- Vertrauen bei Stakeholdern und am Kapitalmarkt

Global Reporting Initiative

Betriebe orientieren sich bei ihren Nachhaltigkeitsberichten überwiegend an dem Leitfaden für Nachhaltigkeitskennzahlen und -berichte der Global Reporting Initiative, GRI (2002 und 2006). Weltweit nutzen rund 5.000 Unternehmen, Verbände und Organisationen aus über 60 Ländern die von GRI in einem umfangreichen Stakeholder-Einbeziehungsprozess entwickelten Kriterien, die auch mit dem UN Global Compact abgestimmt sind. Die fünf Themenfelder für Nachhaltigkeitsberichte sind:

- Ökonomie
- Umwelt
- Menschenrechte
- Arbeitsbedingungen und
- Gesellschaft.

Die Kennzahlen für Nachhaltigkeitsberichte aus dem GRI Leitfaden 2006 werden im Kapitel 4.7. für die einzelnen Nachhaltigkeitsbereiche detailliert angeführt. Die Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit der Einhaltung der Anforderungen nach GRI ist damit im Vergleich zu früheren Versionen des GRI Leitfadens wesentlich gestiegen.

2.3. Ziele des nachhaltigen Rechnungswesens

Investitionen in die Unternehmenskultur „lohnen“ sich, zeigen vor allem die Beispiele jener Firmen, die solche Investitionen bereits erfolgreich getätigt haben und diese auch künftig stärker forcieren möchten. Sie sind aber auch mit monetären Aufwendungen verbunden, wie z.B. für Maßnahmen zur Personalentwicklung, zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, durch Transparenz fördernde Informationskampagnen nach innen wie außen und aufwändige Kunden- und Investorbindungsprogramme, oder durch ein Engagement in gemeinnützigen Projekten zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

Aber welche messbaren Erträge stehen solchen Aufwendungen gegenüber und wie wirken sie auf den Unternehmenswert? Wie kann die Wirkung so genannter „weicher Faktoren“ wie Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenbindung, Führungskontinuität, Förderung von Innovation und sozialer Verantwortung erfassbar und in „harten Zahlen“ messbar gemacht werden? Gibt es Methoden und Indikatoren, mit denen nicht lediglich einzelne Aspekte der Unternehmenskultur, z. B. der Faktor „Humankapital“, gemessen werden können, sondern denen ein möglichst umfassendes Konzept von Unternehmenskultur zugrunde liegt? Welche Chancen, aber auch welche Risiken sind damit verbunden?

Dabei beginnt die eigentliche Arbeit erst nach der Messung, getreu dem zum Klassiker gewordenen Spruch des Management-Gurus Peter Drucker, „If you can't measure it – you can't manage it“. Jede Messung ist bereits eine Intervention, die auch Erwartungen weckt. Diesen gerecht zu werden, ist Managementverantwortung und erfordert, positive wie negative Ergebnisse bzw. Maßnahmen offen zu kommunizieren.

„Erst eine Folge von Datenerhebungen durch wiederholte Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten kann durch die Ergebnisse beeinflusste Veränderungen und damit Entwicklungslinien sichtbar machen. Sie erlaubt die Darstellung einer sich dynamisch entwickelnden Unternehmenskultur, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in ein Gleichgewicht mit einem gewissen Maß an Stabilität und Kontinuität bringen muss.“ (Bertelsmann 2006)

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Effekte von CSR-Maßnahmen zu messen. Gleichzeitig ist es durch das Fehlen einer quantitativen Analyse und eines klaren Wirkungszusammenhangs für Investoren und andere Interessenten schwierig zu verstehen, was nachhaltig verantwortungsvolle Unternehmensführung für einen Mehrwert bringt. Damit CSR-Maßnahmen zu einem integralen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung werden, müssen ihre Effekte quantitativ und in monetären Werten darstellbar sein. CSR-Maßnahmen sollten wie jede andere betriebliche Investition gehandhabt werden, mit strategischen Zielen, definierten Budgets, und Kennzahlen zur Erfolgsevaluierung.

Die Methoden zur Bewertung spezifischer CSR-Maßnahmen liegen teilweise vor und müssen überwiegend noch verfeinert werden. Sie werden aber, wie die Erfahrungen aus der Analyse der TRIGOS-Projekte und Firmen gezeigt haben, noch kaum angewendet.

Dies hat aber auch mit der Unternehmenskultur österreichischer Betriebe zu tun. Erfahrungen aus Projekten im Umweltschutzbereich haben gezeigt, dass Controlling, Investitions- und Kostenrechnung in vielen Unternehmen generell unterentwickelt sind (Jasch/Schnitzer 2001, Jasch/Schnitzer/Kaltenegger/Lavicka, 2005).

Auch Marketingmaßnahmen kämpfen mit demselben Problem. Eine aktuelle Studie der Karmasin Motivforschung kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass Firmeninhaber und Topmanager zwar zunehmend wissen wollen, welchen Betrag das Marketing zur Wertschöpfung eines Unternehmens leistet, jedoch nur wenige Unternehmen in der Lage sind, die Rentabilität des Marketings zu berechnen, da Datengrundlagen und Kapazitäten fehlen und Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig sind.

Dieses Problem ist also nicht CSR-spezifisch. Generell ist das Rechnungswesen gefordert, zunehmend so genannte „weiche Faktoren“ zu bewerten und über die Bilanzdaten hinausgehende Kennzahlensysteme aufzubauen und Maßnahmenevaluierungen durchzuführen. Es geht um Verantwortung übernehmen, Maßnahmen setzen und Veränderung bewirken, transparente und vertrauenswürdige Kommunikation. Wie aber können die Ergebnisse dargestellt werden? Dazu sind vor allem Kennzahlensysteme im Einsatz.

Der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) aus 2002 listet Kennzahlen für die drei Nachhaltigkeitsbereiche auf, spricht aber auch so genannte „integrierte Kennzahlen“ an, die versuchen, die einzelnen Bereiche miteinander zu verbinden. Neben der Darstellung der operationalen Performance in den drei Nachhaltigkeitsbereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales/Gesellschaft bildet das nachhaltige Rechnungswesen die Möglichkeit, diese getrennten Bereiche zueinander in Beziehung zu setzen. Diese Ansätze werden im GRI Leitfaden 2002 „Querschnittsindikatoren“ genannt.

Dabei wird versucht, neben der konsistenten und möglichst vollständigen Erfassung der internen Kosten, in Teilbereichen auch eine Darstellung der immateriellen Vermögenswerte sowie der externen Kosten und Nutzen vorzunehmen. Die Harmonisierung der finanziellen Berichterstattung im späten 20. Jahrhundert hat die Notwendigkeit gezeigt, die Bewertung tangibler Vermögenswerte, wie Fabriken, Maschinenpark, Lager, um eine Bewertung immaterieller Werte, wie Humankapital, ökologisches Kapital, Partnerschaften, Marken und Reputation, Risikomanagement, zu ergänzen.

Der Leitfaden 2002 der Global Reporting Initiative spricht von „Next Generation Accounting“, einer neuen Ära des Rechnungswesens, die den fundamentalen Wandel der Wirtschaft von einer anlagenintensiven Produktionsweise mit großen Maschinenparks, teuren Gebäuden und Ausrichtungsgegenständen hin zu einer Dienstleistungsökonomie beschreibt, in der die wesentlichen Unternehmenswerte aus Know-How, Informationen, Humankapital usw. bestehen.

Gesellschaftliche und soziale Kriterien, wie sie von Rating-Agenturen und für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet werden, sind zumeist in Form von Kennzahlen definiert, die teilweise monetarisierbar sind, überwiegend jedoch nicht. Für das vorliegende Projekt wurde in einer ersten Arbeitshypothese davon ausgegangen, dass einerseits ein relativ leicht monetarisierbarer Satz an Kennzahlen verfügbar sein sollte (z.B. Bewertung von Krankenstandstagen oder Kosten der Fluktuation), andererseits ein weiterer Themenkomplex hinsichtlich seiner Operationalisierbarkeit und Monetarisierbarkeit mit den Betrieben diskutiert werden muss (z.B. Image und Umsatzverluste durch Kinderarbeit bei Zulieferbetrieben in China, Rentabilität eines Betriebskindergartens).

Mit dem vorliegenden Projekt wurde für die Weiterentwicklung von Bewertungsansätzen des nachhaltigen Rechnungswesens bewusst auf eine Zielgruppe zugegangen, die solche Themen und Projekte aus Eigeninitiative bereits umgesetzt hat und dementsprechend von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt ist, wengleich der Nutzen noch nicht (monetär) bewertet wurde. Das vorliegende

Projekt hat die Nachhaltigkeitseffekte von Vorreiterbetrieben und ausgewählten TRIGOS-Projekten exemplarisch evaluiert.

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, die wirtschaftlichen Erfolg, aber auch soziale und ökologischen Nachhaltigkeit anstreben. Die Trägerorganisationen von TRIGOS sind das Österreichische Rote Kreuz, die Caritas, SOS-Kinderdorf, der WWF, die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer Österreich und Humans World. TRIGOS selbst postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das erhöhte Vertrauen in das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

Das Projekt analysierte die rund 150 Einreichungen und 18 Preisträger von TRIGOS 2005 und 2006 nach Handlungsfeldern und bewertete Kosten und Nutzen sowie interne und externe Effekte geeigneter Projekte. Soweit möglich, wurden die Projektergebnisse monetarisiert, immaterielle Werte, Risikoaspekte sowie externen Effekte für die Allgemeinheit wurden zumindest qualitativ beschrieben und in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse aufbereitet. Das Projekt dient als methodische Grundlagenarbeit zur Erarbeitung von Bewertungsansätzen für ein nachhaltiges Rechnungswesen.

Es gibt unterschiedliche Ansätze für Wirtschaftlichkeitsanalysen und Kosten-Nutzen-Untersuchungen, die sich nach Monetarisierungsgrad und Gewichtung der Nutzenaspekte unterscheiden. Eine sinnvolle Unterscheidung trennt die Kosten-Nutzen-Dimensionen (nach Zangemeister in BKK, 1999) in direkt/indirekt monetäre und nicht monetäre Nutzenbeschreibungen und Kennzahlen. Mittels nutzwertanalytischer Punktebewertung können monetäre und nicht monetäre Kriterien in ein gemeinsames Beurteilungsschema integriert werden, allerdings setzt dies eine detaillierte Definition von kriterienspezifischen Zielwerten im Team, die Entwicklung eines Bewertungsschemas und die Festlegung von Zielfunktionen voraus, eine Arbeit, die nicht im Rahmen einer ex Post Analyse extern geleistet werden kann.

Maßnahmenbedingte Kosten sind im Allgemeinen verfügbar

- Investitionen
- Personalaufwand
- Fremdleistungen (Beratung etc.)
- Laufender Aufwand

Zielbezogene Verbesserungen können unterschiedlich darstellbar sein:

1. Direkt monetär bewertbar:

- Einsparungen an Personal, Material, etc.

2. Indirekt monetär bewertbar:

- Mitarbeiterfehltag
- Fluktuation
- Produktion von Ausschuss, Nachbesserungen
- Betriebsstörungen

3. Nicht monetär bewertbar, aber über Kennzahlen, Befragungen und Jahresvergleiche darstellbar:

- Unfallhäufigkeit
- Umgebungsbelastung
- Gesundheitsgefährdung
- Gesundheitsbefinden
- Stress
- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Produktivität
- Flexibilität
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Motivation
- Betriebsklima
- Firmenimage

Der Einsatz des nachhaltigen Rechnungswesens hat zum Ziel, die Bewertungsmethoden für derartige Aspekte weiter zu entwickeln und mit Pionierbetrieben zu analysieren. Um zu praktischen Umsetzungen in Unternehmen zu kommen, müssen diese einen wirtschaftlichen Vorteil darin sehen und Maßnahmen auf ihren Erfolg beurteilen können.

Die Einführung von Umwelt- und Arbeitnehmerschutzmaßnahmen über das gesetzlich verlangte Maß hinaus wird auch heute noch primär als zusätzlicher Kostenfaktor in den meisten Betrieben gesehen, den sich nur profitable Unternehmen leisten können. Das Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens geht jedoch noch einen Schritt weiter, hin zu einem langfristig angelegten Handeln, das auch soziale und ökologische Verantwortung übernimmt und in Betrieben große Effizienz- und Innovationspotentiale freisetzen kann. Für einen Nachweis der erzielten finanziellen, ökologischen und sozialen Effekte und Einsparungen sowie ihrer Berücksichtigung in Planung und Strategieentwicklung sind jedoch neue Instrumente in Betriebswirtschaft und Controlling notwendig.

Das wesentliche Ziel der Nachhaltigkeitskostenrechnung ist es, sicherzustellen, dass ALLE signifikanten Kennzahlen und Kosten bei betrieblichen Entscheidungen mit berücksichtigt werden. Mit anderen Worten: Nachhaltigkeitskosten sind nur ein Teil der Gesamtkosten, die für fundierte Entscheidungen vorbereitet werden müssen, sie sind ein Teil eines integrierten Systems von Material- und Geldströmen durch einen Betrieb und kein eigener Kostenfaktor.

2.4. Einpassung in die Programmlinie

Das Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften“ des Technologieministeriums hat die „Unterstützung eines Strukturwandels in Richtung ökoeffizienten Wirtschaftens durch Forschung, technologische Entwicklung, Demonstration und Erarbeitung von Verbreitungsmaßnahmen zum Ziel. „Nachhaltiges Rechnungswesen“ will dafür eine wesentliche Voraussetzung schaffen, nämlich die Methoden zur Beurteilung von Kosten, Nutzen und Wirtschaftlichkeit von geplanten Maßnahmen, Technologien und Projekten weiterzuentwickeln und baut auf den Arbeiten im „Leuchtturm“ EMA – Environmental Management Accounting auf. Gleichzeitig wird damit auch die ökonomische Bewertung betrieblicher Nachhaltigkeitsmaßnahmen möglich.

Die Programmlinie der Fabrik der Zukunft, FdZ, sucht explizit nach Projekten, die zu Demonstrations- und Vorzeigeprojekten weiterentwickelt werden können. Das vorliegende Projekt hat bewusst mit ausgezeichneten Vorzeigeprojekten und Pionierbetrieben im Bereich Corporate Social Responsibility, nämlich den Einreichern zum TRIGOS-Award, eine teilweise Nachkalkulation von Kosten und Nutzen verantwortungsvollen Handelns durchgeführt und trägt damit zu der in der FdZ Programmstrategie geforderten „Entwicklung von Konzepten und Methoden zur umfassenden Kostenrechnung (Nachhaltigkeitskostenrechnung) und Unternehmenswertsteigerung“ bei.

Die Themenstellungen der 4. Ausschreibung betonen immer wieder die „wirtschaftliche Umsetzbarkeit“, der nachweisliche „Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung“, sowie die „Untersuchung und Überwindung von wirtschaftlichen und organisatorischen Risiken“. Gesucht werden „innovative Konzepte zur Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Modelle des Risikomanagements und der Risikominimierung“, die „praxisnahe und in Kooperation mit den betroffenen Wirtschaftsakteuren“ entwickelt und eingereicht werden sollen. „Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteile“ sollen erzielt werden.

Unter den strategischen Fragestellungen für die Fabrik der Zukunft ist die Nachhaltigkeits-Kosten-Nutzen-Rechnung als eigenes Subkapitel angeführt. Das vorliegende Projekt befasst sich exakt mit der dort angeführten „Monetarisierung der Kosten und des Nutzens umfassender betrieblicher Nachhaltigkeitsmaßnahmen“.

2.5. Kurzbeschreibung des Aufbaus (Kapitel) des Endberichts

Der von der Europäischen Kommission initiierte Dialog zum Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und die verstärkte Nachfrage nach ökologisch-sozial-ethisch orientierter Veranlagung haben gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zumindest für aktiennotierte Organisationen zum Thema gemacht. Mit dem vorliegenden Projekt wurde für die Weiterentwicklung von Bewertungsansätzen des nachhaltigen Rechnungswesens bewusst auf eine Zielgruppe zugegangen, die solche Projekte aus Eigeninitiative bereits umgesetzt hat und dementsprechend von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt ist, wenngleich der Nutzen noch nicht monetär bewertet wurde. Das vorliegende Projekt hat die Nachhaltigkeitseffekte, -kosten und -nutzen von Vorreiterbetrieben und ausgewählter TRIGOS-Projekten exemplarisch bewertet und stellt die verschiedenen Bewertungsansätze dar. **Kapitel 2** beschrieb die Ziele des Projektes und gab eine Einführung in die Thematik.

Im Juni 2006 wurde ein Fragebogen zu Motivation, Effekten, Kosten und Nutzen des eingereichten TRIGOS-Projektes sowie der generellen CSR-Orientierung der Unternehmen an alle Einreicher 2005 und 2006 versendet. Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung finden sich in **Kapitel 3**. Im **Kapitel 11 des Projektendberichts** befinden sich Details zur Fragebogenauswertung, die in der Diplomarbeit von Mag. Rafaela Grasl vollständig nachgelesen werden können.

Im Juli und August 2006 wurden Telefoninterviews mit der Mehrzahl der Einreicher durchgeführt. Mit 30 ausgewählten Unternehmen wurden vor Ort Detailerhebungen zur Kosten-Nutzen-Bewertung des TRIGOS-Projektes sowie genereller CSR-Effekte, die sich z.B. über Medienanalysen, Kennzahlen oder den Börsenkurs abbilden lassen, durchgeführt. Die zur Veröffentlichung freigegebenen vollständigen Firmenbeispiele sind ebenfalls im **Kapitel 12 des Projektendberichts** wiedergegeben. Sie enthalten, soweit möglich, quantitative Ergebnisse zu den TRIGOS und anderen Projekten, zeigen mögliche Bewertungsansätze auf und beinhalten eine qualitative Kosten-Nutzen-Analyse.

Die Detailerhebungen wurden von folgenden Unternehmen freigegeben:

- Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH
- B. Braun Austria GmbH
- Der Bäcker Ruetz GmbH
- BauMax AG
- Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal
- Investkredit Bank AG
- Lafarge Perlmooser GmbH
- Österreichische Elektrizitätswirtschaft - Verbundgesellschaft
- Österreichische Kontrollbank AG
- Österreichische Volksbanken AG
- OMV AG
- Philips Austria
- Shell Austria GmbH
- Sparkassenverband

Wir danken den Firmen für die Mitwirkung am Projekt und die Freigabe zur Veröffentlichung.

Die Darstellung der unterschiedlichen Bewertungsansätze in diesem Projektendbericht erfolgt auf zwei Ebenen, einerseits auf Unternehmensebene (Kapitel 4), andererseits für ausgewählte Einzelaspekte (Kapitel 5) und beinhaltet jeweils Beispiele aus den TRIGOS-Projekten und Firmen.

Kapitel 4 beschreibt die Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenswert, Aktienkurs und Aktienrankings, aber auch die Bewertung von Unternehmenskultur, Strategie, Image und Risiko. Den Abschluss bilden die Darstellung von Kennzahlensystemen, die Bewertung externer Effekte der Unternehmenstätigkeit und Beispiele sozialer Entrepreneure, bei denen Gewinn nicht das oberste und einzige Unternehmensziel ist.

Kapitel 5 zeigt Beispiele für die Bewertung von Einzelaspekten. Die Themen reichen von Corporate Citizenship (unterteilt in Verkauf für einen guten Zweck, Förderung von Verhaltensänderungen, Unterstützung eines guten (unternehmensnahen) Zwecks, Philantropie und Gemeinwohlförderung, Firmenverhaltenskodizes und faires Wirtschaften sowie Mitarbeiterfreistellungen) über Umweltschutz, Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit bis zu Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt für immer mehr Frauen und auch Männer eine größere Rolle und wird sehr oft bei der Wahl des Arbeitsplatzes berücksichtigt. Hier kommen Unternehmen, welche familienfreundliche Maßnahmen anbieten, in den Genuss, als attraktivere Arbeitgeber zu gelten. Dies ist vor allem im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter relevant und hat den Vorteil, diese an das Unternehmen zu binden. Zur Abschätzung von Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen wurde ein Erhebungstool entwickelt, das die Kosten der Fluktuation und den Nutzen von familienfreundlichen Maßnahmen bewertet. Dieses wurde mit einigen Unternehmen in einer Pilotphase verfeinert und angewendet. **Kapitel 6** beschäftigt sich mit der Bewertung familienfreundlicher Maßnahmen und den Kosten der Fluktuation.

Kapitel 7 setzt die Ergebnisse in Bezug zu den Zielen nachhaltiger Entwicklung und der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“.

Kapitel 8 fasst die Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen zusammen.

Kapitel 9 bietet einen Ausblick auf den weiteren Entwicklungsbedarf.

Das Literaturverzeichnis in **Kapitel 10** bietet umfangreiche Hintergrundinformation und weiterführende Anregungen.

Die Beispielwirkung dieses Projekts für die österreichische und internationale Wirtschaft ist groß. So wie in den letzten Jahren gezeigt werden konnte, dass nicht Umweltschutz teuer ist, sondern unterlassener Umweltschutz teuer kommt, wurde im vorliegenden Projekt das methodische Rüstzeug aufbereitet, um eine ähnliche Win-Win-Situation auch für die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit darstellen zu können.

3. Fragebogen zu Motivation und Effekten der TRIGOS-Projekte

3.1. Beschreibung des TRIGOS-Preises

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, die wirtschaftlichen Erfolg, aber auch soziale und ökologische Nachhaltigkeit anstreben. Die Trägerorganisationen von TRIGOS sind das Österreichische Rote Kreuz, die Caritas, SOS-Kinderdorf, der WWF, die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer Österreich und Humans World. TRIGOS selbst postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das erhöhte Vertrauen in das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

3.1.1. Organisation und Trägerorganisationen

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen, die sich der wirtschaftlichen Verantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit stellen. TRIGOS selbst hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern wird von folgenden Trägerorganisationen getragen:

- Österreichisches Rotes Kreuz
- Caritas
- SOS-Kinderdorf
- WWF
- Industriellenvereinigung
- Wirtschaftskammer Österreich
- Humans World

Die Unternehmen haben beim TRIGOS die Möglichkeit, Projekte, in denen sie ihre Verantwortung leben, einzureichen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass zugunsten verschiedener Interessensgruppen (Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Investoren, regionales Umfeld) über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehende Aktivitäten gesetzt werden. Die neun Besten unter ihnen werden jährlich im Rahmen einer großen Gala prämiert und in drei Kategorien (Arbeitsplatz, Gesellschaft, Markt) in jeweils Klein-, Mittel- und Großunternehmen mit dem TRIGOS ausgezeichnet. Als TRIGOS-Preisträger nehmen sie eine Vorbildfunktion in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ein und fördern das Vertrauen in die heimischen Unternehmen.

TRIGOS kooperiert dabei mit

- CSR Austria bzw. respACT austria
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz
- Lebensministerium

Der Verein „**respACT austria**“ tritt als Finanzierungspartner für die medienwirksame Aufbereitung eines Teils der Projektergebnisse auf.

Der Verein respACT austria – *Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen* – ist eine Plattform für Unternehmen, der diesen gebündelte und klare Information sowie optimale Unterstützung auf dem Weg zur Nachhaltigkeit bietet. Der Verein ist Ansprechpartner in allen Fragen der Umsetzung von Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Wirtschaftsethik. Er ermöglicht Unternehmen, sich untereinander auszutauschen und sich gemeinsam für übergreifende Anliegen einzusetzen.

Die wichtigsten Handlungsfelder des Vereins respACT austria sind Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrungsaustausch sowie Wissenstransfer und Bildung. In diesen Bereichen sollen, unter anderem durch die Ansprache wichtiger Interessensgruppen, offene Fragen erörtert und diskutiert und Lösungsansätze entwickelt werden. Darüber hinaus sollen konkrete Umsetzungsschritte, welche von der Initiative „CSR Austria“ begonnen wurden, fortgeführt und erweitert werden.

In seiner Funktion als Plattform für Unternehmen ist der Verein auch jene Organisation, die den TRIGOS seit dem Jahr 2006 abwickelt, in Fortsetzung der Arbeit der Initiative „CSR Austria“, welche in den Jahren 2004 und 2005 als Partner des TRIGOS fungiert hat.

3.1.2. Einreichkategorien und Größenklassen

Die Einreichungen werden in den folgenden Kategorien vergeben:

Kategorie Gesellschaft: Prämiert wird aktives Engagement für die Gesellschaft und verantwortungsvolle Mitgestaltung. Darunter fällt auch die Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung. Die Projekte reichen von mannigfaltigen Sponsoring- und Charityaktivitäten bis zu gezielten Schulungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche.

Kategorie Arbeitsplatz: Prämiert werden vorbildliche Maßnahmen für Gleichbehandlung, Bildung und Motivation der Mitarbeiter. Die Projekte umfassen flexible Arbeitsplatzmodelle, ergonomische Innovationen und andere Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.

Kategorie Markt: Prämiert wird die Verantwortung für Produkt und Dienstleistung sowie Offenheit und Transparenz gegenüber Kunden und Partnern. In dieser Kategorie werden auch innovative Umweltschutzprojekte – sowohl für technologische Lösungen als auch Produktdesign – ausgezeichnet.

Weiters werden die Unternehmen in drei **Größenklassen** gegliedert. Die Einteilung der Unternehmen folgte nach folgenden Kriterien:

Großes Unternehmen: Unternehmen, das mehr als 250 Personen beschäftigt und das einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. € erzielt.

Mittleres Unternehmen: Unternehmen, das mehr als 50 und weniger als 250 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz zwischen 10 Mio. und 50 Mio. € beträgt.

Kleines Unternehmen: Unternehmen, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz weniger als 10 Mio. € beträgt.

3.2. Beschreibung der Fragebogenerhebung

Als erster Schritt des Projektes wurde eine generelle Fragebogenerhebung durchgeführt, bei der die Operationalisierbarkeit der CSR-Kategorien und die Monetarisierbarkeit der Kriterien sowie die Nutzeneinschätzungen generell abgefragt wurden. Im Juni 2006 wurde der Fragebogen zu Motivation, Effekten, Kosten und Nutzen des eingereichten TRIGOS-Projektes sowie der generellen CSR-Orientierung der Unternehmen an alle Einreicher 2005 und 2006 versendet. Die Durchführung der Fragebogenerhebung wurde als eigenständige Diplomarbeit abgewickelt (Grasl, 2007). In der Folge werden die wesentlichen Ergebnisse dargestellt, ausführlicher beschrieben ist die Fragebogenauswertung im Kapitel 11 des Projektendberichts.

Im Juli und August 2006 wurden mit fast allen Einreichern 2006 Telefoninterviews durchgeführt. Diese dienten der Erhöhung der Rücklaufquote und der Detailanalyse, ob und welchen Bereichen verwendbare Kennzahlen und Daten für Detailauswertungen verfügbar sind. Dabei wurde u.a. auch festgestellt, dass in einer signifikant hohen Anzahl an Betrieben die Ansprechpartner für das TRIGOS-Projekt, die in den Einreichunterlagen angeführt waren, nicht mehr im Betrieb waren und damit das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar war. Die Fragebögen gelangten bis Mitte September am Institut ein.

In Summe lag die Rücklaufquote Anfang September 2006 bei 23 %. Das entspricht 37 Fragebögen von 158 Einreichungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass rund ein Drittel der Einreicher in 2005 und 2006 ident sind, jedoch nicht zwei Fragebögen ausfüllten. Die bereinigte Rücklaufquote liegt damit bei 28 %.

Der Fragebogen enthielt zwei Fragen zu Motivation und den Ergebnissen des TRIGOS-Projektes:

- Was war die Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes?
- Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?

Der Fragebogen enthielt weiters zwei Fragen auf gesamtbetrieblicher Ebene, nämlich hinsichtlich der Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements für den gesamten Betrieb und hinsichtlich der Selbsteinschätzung des Stärken-Schwächen-Profiles des Unternehmens:

- Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?
- Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

Bei der Evaluierung der Fragebogenerhebung ist zu berücksichtigen, dass einige Einreicher eine Vielzahl an Detailprojekten in unterschiedlichen CSR-Bereichen durchführen und jedes Jahr zum TRIGOS einreichen. Dementsprechend wurde

versucht, einerseits die Effekte des eingereichten TRIGOS-Projektes zu evaluieren, und andererseits die Auswirkungen des CSR-Engagements des gesamten Unternehmens abzufragen.

Die CSR-Kategorien wurden noch in Subkategorien unterteilt, um eine detailliertere Auswertung zu ermöglichen.

Die Fragen waren nach den einzelnen CSR-Subkategorien auf einer Skala von

- ++ trifft sehr zu / sehr verbessert / Stärken
- + trifft zu / verbessert
- 0 kein Effekt
- trifft nicht zu / verschlechtert
- trifft überhaupt nicht zu / Schwächen und nicht relevant

zu bewerten.

Weiters wurden noch abgefragt:

- Andere Beweggründe zur Motivation?
- Andere Ergebnisse?
- Andere Effekte?
- Andere Stärken/Schwächen?

Diese offenen Fragen gaben Raum für ausführliche Kommentare der Unternehmen.

Zusätzlich gab es eine qualitative Wirkungsanalyse zum TRIGOS-Projekt und zu den allgemeinen CSR-Effekten auf betrieblicher Ebene, bei denen offene Felder zur Beantwortung zur Verfügung standen:

Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt:

- Hat sich das Projekt gelohnt?
- Haben Sie das ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein:

- Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

3.3. Ergebnisse der Fragebogenerhebung

Die Analyse der Einreichungen zeigte, dass 55 % der Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft erfolgen, 25 % in der Kategorie Arbeitsplatz und 20 % in der Kategorie Markt. Dienstleistungsunternehmen stellen mit 61 % den größeren Anteil der Einreichungen dar, jedoch verglichen mit der österreichischen Industriestatistik, in der Dienstleistungsbetriebe einen Anteil von 80 % haben, sind bei den Einreichungen verhältnismäßig mehr Produktionsbetriebe zu finden. Der Anteil der Finanzdienstleister ist mit 12 % außergewöhnlich hoch. Klein- und Mittelbetriebe reichen in denselben Kategorien ein, wie große Unternehmen.

50 % der Einreicher zum TRIGOS sind große Unternehmen, einige von ihnen geben auch einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht heraus. Große Unternehmen haben Kennzahlensysteme und orientieren sich mehr an Kennzahlensystemen, während kleine Unternehmen eher ihre Freiheit als Unternehmer sehen, um Projekte zu unterstützen, die ihnen wichtig sind. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit. Auf die Frage, was CSR-Maßnahmen für das Unternehmen bringen, wird von den meisten Unternehmen Imageverbesserung und Mitarbeitermotivation genannt. Bei genauer Rückfrage werden durchaus für die einzelnen CSR-Bereiche mögliche Kennzahlen zur Erfolgsevaluierung genannt und sind teilweise auch im Aufbau.

Für Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz werden zumindest Kennzahlen angegeben, die gerechnet werden könnten und die mit anderen Unternehmen sowie mit dem österreichischen Durchschnitt vergleichbar wären, wenn diese Zahlen verfügbar wären. Allerdings haben viele Unternehmen in den letzten Jahren gravierende Umstrukturierungen durchgeführt, woran ein Vorjahresvergleich scheitert. Die häufigsten Kennzahlen zur Beurteilung von CSR-Maßnahmen sind Mitarbeitermotivation, Fluktuation, durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, Unfallkennzahlen und Teilnehmeranzahl bei angebotenen Weiterbildungs- und Gesundheitsseminaren.

Bei den ersten drei Fragen des Fragebogens nach Motivation und Ergebnissen des TRIGOS-Projektes sowie allgemeinen Effekten des CSR-Engagements auf betrieblicher Ebene stehen die Kategorien

- Bildung und Innovation
- Personalentwicklung und
- Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship

an erster Stelle.

Bei der Auswertung der TRIGOS-Projekte nach CSR-Subkategorien führen

- Vorreiterfunktion
- Mitarbeitermotivation
- Attraktivität als Arbeitgeber und
- Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung.

Als fünftwichtigster Motivationsaspekt stehen Image und Reputation. Diese konnte bei den Ergebnissen erst an achter Stelle angeführt werden.

Motivation und Ergebnisse stimmen also bei den höchsten Noten überein, die Ergebnisse sind stärker als erwartet. Die niedrigsten Noten bei allen drei Fragen erhalten Risiko- und Rechtsaspekte.

Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Bereiche hinaus strahlen. Viele Unternehmen konnten positive Effekte in CSR-Bereichen feststellen, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem TRIGOS-Projekt stehen. Auch die Wirkungsanalyse zeigt, dass sich zum Beispiel durch karitative Projekte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und dadurch das gesamte Betriebsklima verbessert haben. Vor allem in den Kategorien Umwelt,

Gesundheit und Sicherheit, die nicht TRIGOS-Einreichschwerpunkt sind, werden zusätzliche Maßnahmen und Effekte genannt.

Ob CSR-Maßnahmen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, lässt sich jedoch nicht eindeutig beantworten, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte der TRIGOS-Projekte und auch des allgemeinen CSR-Engagement weniger in der Kategorie ökonomische Aspekte, wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Hier klaffen Erwartung und Effekt auseinander.

Das hängt jedoch auch damit zusammen, dass CSR-Aktivitäten in den Unternehmen noch nicht gut strategisch verankert sind. Ein Indiz dafür ist auch, dass in einer signifikant hohen Anzahl an Betrieben die Ansprechpartner für das TRIGOS-Projekt, die in den Einreichunterlagen angeführt waren, nicht mehr im Betrieb waren und damit das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar war und auch die Zuständigkeiten für CSR nicht festgelegt waren. Dies bestätigt auch die aus den Interviews gewonnenen Erfahrungen, dass viele Projekte nicht strategisch geplant waren, sondern aus der aktuellen persönlichen Betroffenheit engagierter Personen entsprangen.

Auf der anderen Seite sind sich die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat und dass CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image, Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

4. Bewertung auf Unternehmensebene

Die Darstellung der unterschiedlichen Bewertungsansätze für CSR-Engagement erfolgt auf zwei Ebenen, einerseits auf Unternehmensebene (Kapitel 4) andererseits für ausgewählte Einzelaspekte (Kapitel 5) und beinhaltet jeweils Beispiele aus den TRIGOS-Projekten und Firmen.

Kapitel 4 beschreibt die Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenswert, Aktienkurs und Aktienrankings, aber auch die Bewertung von Unternehmenskultur, Strategie, Image und Risiko. Den Abschluss bilden die Darstellung von Kennzahlensystemen, die Bewertung externer Effekte der Unternehmenstätigkeit und Beispiele sozialer Entrepreneure, bei denen Gewinn nicht das oberste und einzige Unternehmensziel ist.

4.1. Unternehmenswertermittlung

4.1.1. Berechnungsmethode

Der Unternehmenswert oder Shareholdervalue ist definiert als der Gegenwartswert aller zukünftigen Gewinne eines Unternehmens. Der Diskontierungszinssatz beeinflusst diesen Wert wesentlich und ist selber stark abhängig vom Risiko der Gewinnerwartung.

Das Fachgutachten Unternehmensbewertung der Kammer der Wirtschaftstreuhänder (Fachsenat für Betriebswirtschaft und Organisation, 2006) definiert den „objektivierten Unternehmenswert als typisierten Zukunftserfolgswert, der sich bei Fortführung des Unternehmens auf Basis des bestehenden Unternehmenskonzepts mit allen realistischen Zukunftserwartungen im Rahmen der Marktchancen und –risiken, der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens sowie der sonstigen Einflussfaktoren ergibt. Der Unternehmenswert entspricht grundsätzlich dem Barwert der mit dem Eigentum am Unternehmen verbundenen Nettozuflüsse an die Unternehmenseigner, die aus der Fortführung des Unternehmens und aus der Veräußerung etwaigen nicht betriebsnotwendigen Vermögens erzielt werden“.

Der Unternehmenswert wird also primär von zwei Faktoren bestimmt:

- Den zu erwartenden zukünftigen Gewinnen, die ihrerseits vom intangiblen Vermögen beeinflusst werden;
- Dem Diskontierungssatz, der risikoabhängig zu wählen ist.

Aufgrund eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagementsystems kann argumentiert werden, dass ein geringeres unternehmensindividuelles Risiko angesetzt werden kann, was direkt zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts (bei gleichen übrigen Parametern) führt. Gleichzeitig stärken CSR-Massnahmen das intangible Vermögen. Ein Vergleich der Aktienkursentwicklung von nachhaltigen und konventionellen Veranlagungen zeigt, dass nachhaltige Titel bei niedrigerem Risiko eine höhere Performance aufweisen (siehe Kapitel 4.2.)

Der Unternehmenswert ist aber auch abhängig von der Fristigkeit der Gewinnerwartung. Für Betriebe, die an einer sehr kurzfristigen Gewinnmaximierung interessiert sind, ist CSR daher weniger attraktiv als für Unternehmen, die einen längeren Planungshorizont haben oder auch für Investoren, die langfristig, z.B. Gelder aus Pensionskassen, veranlagen möchten.

Im Gegensatz zur Meinung von Milton Friedman beeinträchtigt nachhaltig verantwortliche Unternehmensführung nicht die Verpflichtungen einer Firma ihren Anteilseignern gegenüber. Die Studie von Sustainability, 2003, zeigt, dass die Auswirkungen von CSR-Maßnahmen auf den Shareholdervalue im schlechtesten Fall neutral sind, aber überwiegend zu einer signifikanten Unternehmenswertsteigerung führen. Nachdem der Shareholdervalue von einer Vielzahl von Faktoren wie Markenname, Image, Risikoprofil und Konsumentenbindung beeinflusst wird, ist es nicht verwunderlich, dass CSR-Maßnahmen, die diese Aspekte beeinflussen, den Shareholdervalue ebenfalls steigern.

Bei der Analyse des Zusammenhangs von CSR-Maßnahmen und Shareholdervalue weisen Sustainability, 2003 auf drei Aspekte hin:

1. Der Einfluss von Maßnahmen der nachhaltig verantwortlichen Unternehmensführung auf den Unternehmenswert ist langfristig. Investoren, die an kurzfristiger Gewinnmaximierung interessiert sind, haben weniger Interesse an einem guten Nachhaltigkeitsprofil.
2. Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf den Unternehmenswert ist am stärksten, wenn er in die Firmenstrategie eingebunden ist. CSR-Maßnahmen, die ausschließlich von der Werbeabteilung ausgehen, haben eher keinen Einfluss auf den Aktienkurs.
3. Für einige Nachhaltigkeitsdimensionen kann gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen schlechter Nachhaltigkeitsleistung und einer Reduktion des Unternehmenswerts stärker ist, als zwischen einer guten Nachhaltigkeitsleistung und einer Steigerung des Unternehmenswerts. Oder einfacher ausgedrückt: Negative Schlagzeilen wirken stärker negativ auf das Image, als positive Berichte; eine Erkenntnis, die auch aus Risikoüberlegungen heraus relevant ist.

4.1.2. Bewertung in der Bilanz

Der Wert eines Unternehmens wird in der Bilanz nur unzureichend abgebildet. Obwohl sich der Wert der meisten Unternehmen nur zu einem geringen Teil aus Anlage- und Umlaufvermögen abzüglich Verbindlichkeiten zusammensetzt, sondern überwiegend vom Wert der Marke, vom Kundenstock, den Lieferantenbeziehungen, technischem Know-How und der Mitarbeitermotivation etc. bestimmt wird, werden diese so genannten immateriellen Werte in der Bilanz nicht ausgewiesen.

Dies hängt mit den restriktiven Bilanzierungsvorschriften der Rechnungslegungsstandards zusammen, die sicherstellen, dass gemäß dem Grundsatz der objektiven Wertermittlung nur realisierte Werte angesetzt werden können. Dies ist wichtig für die Insolvenzprofilaxe, aber auch, um eine einheitliche

Besteuerungsgrundlage sicherzustellen. Ein weiteres grundsätzliches Problem betrifft die Bestimmung und Bewertung der diversen immateriellen Faktoren, die in einem Unternehmen zusammen wirken. Doch ohne Zweifel wird der tatsächliche Wert einer Firma im Fall eines Verkaufs in vielen Fällen aufgrund von nicht ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten höher als der Buchwert und in manchen Fällen niedriger als der Buchwert sein.

Immaterielle Vermögenswerte sind identifizierbare, nicht monetäre Vermögenswerte ohne physische Substanz, die in der Verfügungsmacht des Unternehmens stehen und von denen erwartet wird, dass dem Unternehmen aus ihnen zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließt. Im Fall eines Unternehmenserwerbs konkretisiert sich die Summe der immateriellen Vermögenswerte als der über den Buchwert hinausgehende Veräußerungserlös (Geschäftswert) und kann nach IAS 38 (EU 2003) als gesonderter Vermögenswert angesetzt werden. Diese Differenz zwischen Marktwert und Buchwert wird auch als „Goodwill“ bezeichnet.

Seit den neunziger Jahren zeigen die Auswertungen von Börsenkursen zu Buchwerten ein zunehmendes Auseinanderdriften (BertelsmannStiftung, 2005), ein empirischer Nachweis der steigenden Bedeutung der immateriellen Werte. Es kann argumentiert werden, dass diese Differenz die Summe der immateriellen Werte darstellt. Diese entziehen sich allerdings beharrlich monetären Bewertungsansätzen und werden in der Fachliteratur und von Unternehmen eher über Kennzahlen dargestellt. Wenn man außerdem die starken Schwankungen der Börsenkurse bedenkt, wird klar, dass der Goodwill auch stark von den allgemeinen Wirtschaftserwartungen, branchenspezifischen Risikoaspekten und Rahmenbedingungen und nur zu einem nicht definierbaren Anteil aus den betriebsspezifischen Werten abhängt.

Die immateriellen Vermögenswerte beinhalten z.B. Markenwerte, Marktposition, Kundenbindung und qualifizierte Mitarbeiter. Alle diese Aspekte, die in ihrem Zusammenspiel den Wert des Unternehmens begründen und durch CSR-Maßnahmen beeinflusst werden, können gleichzeitig auch zukünftige Risiken darstellen. Die Nutzung von Marktchancen und die Bewältigung der damit verbundenen Risiken bestimmen maßgeblich den Erfolg eines Betriebs und damit die Gewinnerwartung.

Werden CSR-Strategien als Geschäftsstrategien verstanden, die darauf abzielen, sowohl den sozialen und/oder ökologischen Nutzen interner und externer Stakeholder, als auch den monetären Wert für die Shareholder zu erhöhen, so lassen sich Win-Win-Situationen realisieren und CSR wird ökonomisch begründbar (Schäfer, 2006). Ökologische und soziale Ziele werden dann als Metaziele verstanden, die dem ökonomischen Ziel der Maximierung des Shareholdervalues dienen und damit integraler Bestandteil der Wertschöpfungsprozesse sind.

Ähnlich definiert auch Reto Ringger, CEO von Sustainable Asset Management (SAM): „Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Wirtschaftsansatz, um langfristig Unternehmenswert zu generieren, indem Chancen genutzt und Risiken gemanagt werden, die aus sozialen und ökologischen Veränderungen resultieren“.

4.1.3. Einfluss von CSR auf Gewinn und Risiko

Die Frage der Bewertung des Einflusses von verantwortungsvoller Unternehmensführung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wird seit rund 30 Jahren diskutiert, ursprünglich stark bezogen auf den betrieblichen Umweltschutz. Ein gängiges Argument lautet, dass Unternehmen ausschließlich der Einkommensmaximierung für die Eigenkapitalgeber dienen und daher die höchstmögliche Ausschüttung pro Periode zu erzielen sei. Es ist in dieser Betrachtung den Eigenkapitalgebern überlassen, für welche Zwecke die Ausschüttungen und realisierten Kursgewinne verwendet werden. Die Verantwortung des Managements beschränkt sich darauf, die Einkommensquelle der Eigenkapitalgeber möglichst profitabel zu machen, Ausgaben für Umweltschutz, Gemeinwohl oder freiwilligen Sozialaufwand werden nur als zusätzliche Kostenbelastung wahrgenommen. „The only responsibility of a corporation is to deliver a profit to its shareholders“. (Friedman, 1970)

Konsumenten, Mitarbeiter und Investoren verlangen von Organisationen zunehmend nicht nur eine erfolgreiche Geschäftsführung nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch Informationen über das ökonomischen, ökologische, soziale und gesellschaftliche Engagement. CSR wird zunehmend zu einer strategischen Komponente, an der Unternehmen vor allem auf den Finanzmärkten gemessen werden.

Konsumentenbefragungen in den USA (Cone/Roper, 1993/94) untermauern, dass Unternehmen davon profitieren, wenn Konsumenten sie als Unterstützer eines bestimmten guten Zwecks wahrnehmen. Dieser Effekt steigt mit dem Bildungs- und Einkommensniveau der Konsumentengruppen:

- 84 % der Befragten gaben an, ein positiveres Image von Unternehmen zu haben, die etwas dafür tun, dass die Welt besser wird.
- 78 % der Erwachsenen sagten, dass sie eher Produkte kaufen, die mit einem Anliegen verbunden sind, das ihnen wichtig ist.
- 66 % gaben an, dass sie eine Marke wechseln würden, um damit einen guten Zweck zu unterstützen.
- 64 % sind der Meinung, dass „Cause Related Marketing“, also die Verknüpfung von Produktwerbung mit einem öffentlichen Anliegen, generell Teil der betrieblichen Aktivitäten sein sollte.

Es ist charakteristisch für CSR-Maßnahmen, dass sie kurzfristig zu sichtbaren Ausgaben führen, die Effekte jedoch schwer bewertbar sind und eher mittel- bis langfristig wirken. Ihre Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist daher auch von der Kurzfristorientierung der Eigenkapitalgeber abhängig. Es ist einsichtig, dass gerade bei langfristigen Veranlagungen besonderes Augenmerk auf CSR und Risikoaspekte gelegt wird und bei der Veranlagung von Pensionsgeldern häufig auch ethische Kriterien betrachtet werden.

Werden CSR-Maßnahmen in den Wertschöpfungsprozess von Unternehmen integriert und zu einer Stärkung der Kernprozesse verwendet, können sie zu einer Steigerung des Unternehmenswerts führen. CSR-Maßnahmen leisten einen Beitrag zum intangiblen Vermögen eines Unternehmens, also zu Aspekten wie Image, Vertrauen in die Marke, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, Beziehungen zu Anrainern und Behörden etc. Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist

für eine Differenzierung am Markt nicht ausreichend. Erst die Erkenntnis und Akzeptanz der Unternehmensleitung, dass Umwelt- und Sozialpolitik unternehmensindividuell, strategisch und proaktiv zu verstehen sind, kann Veränderungen im innovativen Potential einzelner Unternehmen begründen und dadurch Wettbewerbsvorteile generieren. So weisen zahlreiche wissenschaftliche Forschungsarbeiten mittlerweile nach, dass erst eine Integration von CSR in die Unternehmensstrategie und deren unternehmenspolitische Umsetzung vor allem durch Anpassung, Neuausrichtungen und Veränderungen im Wertschöpfungsprozess einen herausgehobenen Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringen können.

Auch die Bertelsmann-Studie, 2005, postuliert, dass sich Unternehmensaktivitäten im Bereich von Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility in den gängigen Konzepten und Modellen der finanzmarktorientierten Unternehmensführung bewerten und steuern lassen. Auf der Basis eines eigens entwickelten Beurteilungs- und Steuerungsmodells wird in der Studie aufgezeigt, wie auf sozial und ökologisch externe Wirkungen gerichtete Unternehmensstrategien Werte sowohl für das Unternehmen, respektive die Kapitalgeber, als auch Stakeholder entwickeln können. Maßnahmen zur Schaffung von Corporate Responsibility (CR) werden als Beitrag zum immateriellen Vermögen von Unternehmen verstanden, von dem nicht zu unterschätzende erfolgswirtschaftlichen Auswirkungen ausgehen.

Der Einfluss von CSR-Maßnahmen auf den Gewinn ist erstaunlich schlecht erforscht. Sustainability (2003) identifizieren die **Mitarbeiterzufriedenheit als den wesentlichen Faktor zur Gewinnsteigerung**. Zufriedene Mitarbeiter erbringen mehr Leistung für ihre Arbeitgeber, sind verantwortungsvoll, kreativ und identifizieren sich mit den Firmenzielen – alles Faktoren, die den Gewinn steigern. Als weiteren Faktor zur Gewinnsteigerung nennen Sustainability Investitionen in weniger entwickelten Ländern. Sie schätzen die Marktoptionen in diesen Ländern wesentlich höher ein als in den bereits bedienten Märkten, da die Nachfrage enorm ist. Um aber die Risiken, die mit solchen Investitionen verbunden sind, zu minimieren, muss eine Firma bereit sein, Wissen weiterzugeben und mit lokalen Personen zusammen zu arbeiten. Obwohl Konsumentenbefragungen oft eine Bereitschaft zum Erwerb von „grünen“ oder „ethischen“ Produkten zeigen, hinkt das tatsächliche Verhalten hinterher. Sustainability sehen das Gewinnpotential dieser Produkte vor allem durch die Differenzierung des Angebots zum Wettbewerb. Das Gewinnpotential von Stakeholderengagement wird vor allem in der Verbindung des Marketings mit der Werbung für einen guten Zweck und durch die Innovationsförderung in der Auseinandersetzung mit anderen Ideen und Ansprüchen gesehen.

Während einige CSR-Maßnahmen die Bereitstellung von Mitteln ohne offensichtlichen Profit erfordern, gibt es viele Maßnahmen, die zu signifikanten Kosteneinsparungen führen. Am besten dokumentiert ist das bei Maßnahmen des vorsorgenden Umweltschutzes, sowohl bei integrierten Vermeidungsinvestitionen als auch bei ökologischen Produktentwicklungen. Aber auch Investitionen in ein gutes Arbeitsklima rechnen sich durch die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität und Einsparungen an Betriebskosten. Maßnahmen in den Bereichen Gemeinwohlförderung und Menschenrechte entwickeln ihre Rentabilität durch die positiven Effekte auf Image, Akzeptanz und Risikoprofil.

Ein Beispiel zu den umfassenden Effekten gesteigerter Arbeitsplatzzufriedenheit liefert die **B. Braun Austria Ges.m.b.H.**, die in Österreich zu den bedeutendsten medizinischen Versorgern mit einer Vielzahl von Produktgruppen aus den unterschiedlichsten Bereichen des medizinischen Bedarfs, wie pharmazeutische Spezialitäten oder Medizinprodukte (inklusive Investitionsgüter) zählt. Mit dem „Bürokonzept 2010“, das B. Braun Austria in einem neuen Verwaltungsgebäude realisierte, hat das Unternehmen eine Vorreiterrolle in der Schaffung einer kreativen und prozessorientierten Arbeitswelt übernommen. Grundprinzipien sind Eigeninitiative, Teamgeist und die Wahlfreiheit von Arbeitsplatz und -umgebung. Alles im neuen Haus ist darauf abgestimmt, die Atmosphäre im non-territorialen Büro zu optimieren: Architektur, Raumdramaturgie, Möbeldesign, Medien, Licht- und Klimatechnik. Der Gebäudeum- und -zubau nach dem Bürokonzept 2010 wurde im Jahr 2004 begonnen und 2005 abgeschlossen.

Ziele waren:

- Kommunikationsprozesse, auch informeller, persönlicher und spontaner Art, werden gefördert.
- Zusammenarbeit bei der Aufgabenbearbeitung, in Prozessen und in der Projektarbeit wird unterstützt und gefördert.
- Arbeitsabläufe werden optimiert, Arbeitsproduktivität wird gesteigert.
- Der Aufbau digitaler Teamarchive sichert – auch ortsunabhängig – den Zugang zu Informationen.
- „Bring-Kultur“ verändert sich zur „Hol-Kultur“; die Haltung der Mitarbeiter ist eher vorausschauend als abwartend.
- Die Arbeitsorganisation erlaubt Flexibilität mit einfacher und unmittelbarer persönlicher Ansprechbarkeit bzw. Erreichbarkeit.
- Aufgrund des Arbeitsplatzangebotes und einer elastischen Büroraumnutzung werden Synergiewirkungen erzielt.
- Formen der Team-/Gruppenarbeit werden auch in den administrativen Bereichen realisiert.
- Eine neue Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt sich, gekennzeichnet durch:
 - kurze Entscheidungswege,
 - Vermeidung unnötiger Bürokratie,
 - Veränderungs- und Innovationsbereitschaft,
 - eigenverantwortliches Handeln und Verhalten,
 - Beurteilung von Leistungen nach Zielerreichung anstelle von Anwesenheit.
- Telearbeitskonzepte ergänzen die Flexibilität und Elastizität.

Das im Jahr 1978 erbaute Bürogebäude, bestehend aus Keller, Erdgeschoss und 1. Stock wurde im Jahr 2004 umgebaut und erweitert. Das Kellergeschoss wurde um 4 Achsen vergrößert, das Erdgeschoss um 2 Achsen vergrößert, der 1. Stock wurde ebenfalls um 2 Achsen vergrößert. Auf das Dach wurde ein Dachgeschoß neu aufgesetzt. Das Bürogebäude dient der Verwaltung der Fa. B. Braun Austria GmbH (Büroräume, Schulungsräume und Schauräume). Es ist für ca. 80 Mitarbeiter ausgelegt.

Um der Umwelt Rechnung zu tragen und den Ölverbrauch zu reduzieren, wurde die Beheizung und Kühlung des Gebäudes auf Solarthermie umgestellt.

Mit dem Einzug in das neue Gebäude hat sich die Kommunikation verbessert, sie ist offener geworden, freier, wie es sich auch in den Räumlichkeiten widerspiegelt. Da viel elektronisch über Email abgewickelt wird, ist es umso wichtiger, den Menschen wieder hervorzuheben. Weiters wurden die Informationsnetze verbessert, indem die Netzwerke und die Qualität der Meetings verändert wurden.

Eine Ausbildungsoffensive wurde gestartet, die alle Mitarbeiter einbezieht. Dazu wurde ein Trainingsprogramm entwickelt, welches die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen analysiert, damit die Mitarbeiter vor allem in einer Funktion eingesetzt werden, in denen sie ihre Stärken einsetzen können.

Drei Wirkungsebenen des neuen Bürokonzepts wurden vertiefend untersucht, der Energieverbrauch, Kommunikation – Produktivität und die Mitarbeitermotivation sind Kernkennzahlen, anhand derer sich die Veränderungen aufzeigen lassen.

	2003	2004	2005	2006
Personalstand	132	131	128	131
M ² Bürofläche	806	806	1652	1652
Strom in kWh	178.637	154.689	143.985	223.345
Strom in kWh pro Mitarbeiter	1.353	1.181	1.125	1.705
Heizöl leicht in kg	99.807	98.022	59.050	49.257
Heizöl leicht in kg pro MA	756	748	461	376
CO ² Emissionen in Tonnen	407	392	261	269
Energiekosten	57.703	54.858	48.814	32.266
Energiekosten pro MA	437	418	381	246
Energiekosten pro m ²	72	68	30	19

Abbildung 1: Energieverbrauchskennzahlen B. Braun GmbH

Als Primärenergie kamen bis 2005 Heizöl leicht und Strom zum Einsatz. Durch das neue Gebäude haben sich der Verbrauch an Energieträgern und die daraus entstehenden CO² Emissionen signifikant geändert. Alexander Smyczko, Konzernauditor: „Die Energiekosten pro m² sind beeindruckend! Die Fläche hat sich verdoppelt und der Energiekosten konnten etwas mehr als ein Viertel reduziert werden! Die Energiekosten pro Mitarbeiter haben sich trotz Verdoppelung der Fläche fast halbiert!“

Die Verbesserung der Kommunikation lässt sich nur schwer quantitativ darstellen. Allerdings ist feststellbar, dass durch die Zusammenführung von vier Betriebsstandorten in ein gemeinsames Gebäude mit Großraumbüros und die Umstellung auf Direktbelieferung die Produktivität stark erhöht hat. Der Warenversand erfolgt über das Stammhaus, entweder direkt zum Kunden oder über einen Umschlagpunkt. 75 % der Ware wurde im Jahr 2005 direkt beliefert. Ziel für das Jahr 2006 war ein Wert von 90 % für Direktbelieferung. Die Liefer-Performance der B.Braun Austria liegt laut aktuellen Statistiken bei über 95 %. Im Juli 2006 wurden 98 % der Lieferungen entsprechend dem den Kunden bestätigten Termin ausgeliefert, bzw. im ersten Halbjahr 2006 kumuliert 96 %. Damit konnte die Liefer-Performance um 0,5 %-Punkte im Vergleich zu 2005 erhöht werden.

Durch die Umstellung auf Direktbelieferung konnten auch die Logistikkosten der B.Braun Austria eindeutig gesenkt werden. Während die Gesamtkosten im Bereich

Logistik noch vor der Umstellung bei 2,6 Mio. € lagen (Geschäftsjahr 2004) konnten diese Kosten bereits im darauf folgenden Geschäftsjahr 2005 auf 2,2 Mio. € gesenkt werden. Im internationalen Vergleich liegen die Logistikkosten der B.Braun Austria sehr gut. Während die Logistikkosten weltweit bei 7,3 % vom Umsatz und in Europa bei 8,3 % vom Umsatz liegen, sind die Logistikkosten in Österreich auf ein Niveau von 5 % gesunken und liegen damit deutlich unter dem Durchschnitt.

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch auch gestiegen, allerdings gibt es dazu keine vergleichbaren Auswertungen, z.B. in Form von Kundenbefragung.

Die Antriebskräfte von CSR auf den Unternehmenswert sehen Schäfer/Lindenmayer, 2005 in drei Bereichen:

- Reputation
 - Signalling auf Absatz- und Beschaffungsmärkten
 - Vermeidung von Ansehensverlusten durch Aktivismus von NGOs und mediale „Pranger“
 - Verlässlichkeit, Empathie, Glaubwürdigkeit
 - Erhalt und Aufbau der License to Operate and to Cooperate
- Corporate Governance
 - Push-Wirkung von Nachhaltigkeitsberichten auf die Unternehmensorganisation
 - Kritischer Dialog mit Stakeholdern als Schwachstellenanalyse
 - Glaubwürdigkeit des Managements
 - Transparenz über Risikoquellen
- Innovation
 - Schnellere und effizientere Restrukturierung von Wertschöpfungsprozessen
 - Innovative Organisationsformen
 - Transparenz und Reduktion von systemischen und Megarisiken

Reputation

CSR-Maßnahmen stärken das Unternehmensimage, da sie Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Fairness, Empathie und andere vertrauensbildende Eigenschaften signalisieren. Sie sind tendenziell dazu geeignet, dass Stakeholder ihre Informationsdefizite und Skepsis hinsichtlich Unternehmen abbauen und eine mittel- bis längerfristige Beziehung eingehen (Leisinger, 2003). Solche Effekte sind vor allem im Bereich Human Resources nachweisbar, Unternehmen profitieren vom Image als attraktiver Arbeitgeber. CSR-Maßnahmen werden aber auch von den Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern wahrgenommen (Ginsberg/Bloom, 2004) und wirken vor allem bei jenen Personen, die selber über ein ähnliches Wertesystem verfügen. Dies gilt besonders für ethisch-ökologische Produktdifferenzierung und Kapitalanlage (Schäfer, 2003).

Reputationseffekte werden aber auch durch Maßnahmen im Bereich des Corporate Citizenship und auf philanthropischen Gebieten geschaffen und erhöhen damit die „License to Operate“ und die „License to Cooperate“ (Schäfer, 2006).

Die Studie von Sustainability, 2003 zeigt, dass Markenname und Reputation von allen Nachhaltigkeitsaspekten stark beeinflusst werden, wenngleich die quantitative Darstellung der Effekte schwierig ist, da sich sowohl Markenname und Reputation als auch die einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen einer eindeutigen quantitativen Darstellung entziehen.

Gemeinwohlförderung und Philantrophie steigern das Image des Markennamens, soweit sie nicht als PR-Gag und Maßnahme zur Umsatzsteigerung wahrgenommen werden. Sustainability weisen darauf hin, dass ironischerweise der positive Effekt für das Unternehmen umso größer ist, je selbstloser die gesetzte CSR-Maßnahme angelegt ist.

Vertrauensbildende Maßnahmen wie ethische Verhaltenskodizes, Stakeholdereinbeziehung und Transparenz haben ebenfalls direkte Auswirkungen auf Markenname und Reputation, müssen dazu aber aktiv, z.B. über einen Nachhaltigkeitsbericht, kommuniziert werden.

Corporate Governance

Corporate Governance wird gemeinhin mit „Unternehmensverfassung“, „Unternehmenskontrolle“ oder „Unternehmensverantwortung“ übersetzt und behandelt das Macht- und Kontrollgefüge eines Betriebes mit dem Ziel des Interessensausgleichs zwischen den Anspruchsgruppen (Witt, 2000). Dabei geht es vor allem um das Zusammenwirken zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, um Aktionärsrechte, Rechnungslegung und interne sowie externe Kontrollsysteme. Auslöser waren Bilanzskandale, die zu einem Sinken der Aktienkurse und einem Vertrauensverlust bei den Anlegern führten. Seit 1. Oktober 2002 existiert auch in Österreich ein Corporate Governance Codex. Ziel dieser freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahme ist es, „das Vertrauen der Aktionäre durch mehr Transparenz, durch eine Qualitätsverbesserung im Zusammenwirken zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Aktionären und durch die Ausrichtung auf langfristige Wertschaffung maßgeblich zu fördern“ (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2002).

Die Verankerung der Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung und verantwortungsvoller Unternehmensführung in den Unternehmensgrundsätzen wird als Signal für Qualität und Kompetenz der Unternehmensleitung verstanden (Waddock/Graves, 1997). Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf CSR wird als Zukunfts- und Langfristorientierung des Managements verstanden (Shrivastava, 1995).

Die aktive Beschäftigung mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung befähigt Unternehmen zum frühzeitigen Erkennen von systemischen Risiken und Megarisiken. Dies gilt auch für Mikro- und Makrotrends, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können (Schäfer, 2006).

Der kritische Dialog mit Stakeholdergruppen kann als qualifizierte Schwachstellenanalyse gestaltet werden. Hochwertige Nachhaltigkeitsberichte stellen hohe Anforderungen an die Organisationsstrukturen und Qualität der Informationssysteme, um verlässliche Daten generieren zu können. Sie öffnen eine neue Dimension von Transparenz.

Genau diese fordert auch die Modernisierungsrichtlinie der EU Kommission, die in Österreich im Rechnungslegungsgesetz verankert wurde. Große Kapitalgesellschaften müssen gemäß § 243 RLG ab dem Wirtschaftsjahr 2005 im Lagebericht auch über wesentliche finanzielle und so genannte nichtfinanzielle Leistungsindikatoren berichten, wobei Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange explizit angeführt sind. Die Erläuterungen zu RLG § 243 HGB führen aus, dass die Information im Lagebericht nicht auf die finanziellen Aspekte des Geschäfts des Unternehmens zu beschränken ist, sondern auch eine Analyse der ökologischen und sozialen Aspekte zu enthalten hat, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens erforderlich sind.

Innovation

Vor allem im Umweltbereich konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Unternehmen mit schlechtem Umweltmanagement oft auch ineffiziente Beschaffungs- und Produktionsprozesse haben und dadurch ihre Wettbewerbsposition verschlechtern und an Unternehmenswert verlieren (Russo/Fouts, 1997). Dies kann negative Auswirkungen auf die so genannte „Licence to operate“ haben, die von der Akzeptanz des Unternehmens bei lokalen Behörden, in der öffentlichen Meinung und regionaler NGOs abhängt.

Umgekehrt hat die Einführung von Umweltmanagementsystemen und von Konzepten der Ökoeffizienz und sauberen Produktion häufig zu signifikant verbesserten Produktionsverfahren, effizienteren Organisationsformen und Innovationsschüben geführt. Innovation ist abhängig von einer Unternehmenskultur, die den Wert von Innovation hochhält und ein Umfeld schafft, das ihr förderlich und Einflüssen von Außen offen ist. Der Dialog mit Stakeholdern konfrontiert Unternehmen mit neuen Ideen und Konzepten. Auch das Engagement in der Region und in gemeinnützigen Aktivitäten eröffnen andere Perspektiven und fördern das innovative Potential der Mitarbeiter.

4.2. Aktienkurs

Für konventionelle Anleger sind Aktien von Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagementsystemen und CSR-Kultur dann interessant, wenn sie eine vergleichbare Rendite bei geringerem Risiko oder eine höheren Rendite bei gleichem Risiko bieten.

„Ökologische und soziale Risiken sind gleichzeitig Kreditausfall-, Haftungs- und Reputationsrisiken“ (Kubusch, 2004). Für Unternehmen mit CSR-Orientierung wird postuliert, dass das Risiko aufgrund der detaillierten Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen und der besseren Verfügbarkeit und Transparenz von nicht ausschließlich monetären Leistungsindikatoren niedriger ist.

Dies gilt umso mehr für jene Unternehmen, die bewusst in ethisch-ökologischen Nischen (Solarenergie, nachwachsende Rohstoffe, Homöopathie, Wasseraufbereitung etc.) tätig sind. Diese Aktien sind vor allem seitens ethisch-ökologisch orientierter Anleger gefragt, werden aber zunehmend auch von konventionellen Anlegern beigemischt, da die Performance gerade in den letzten Jahren nicht nur nicht schlechter, sondern sogar nachweislich besser war.

Eine Möglichkeit zur Quantifizierung der CSR-Effekte ist der Vergleich über den Börsenkurs. Eine Studie der Kommunalkredit Dexia Asset Management AG aus 2004 hat dies nachgerechnet. Ergebnis ist, dass die 170 börsennotierten Mitgliedsunternehmen im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), die umwelt- und sozialverträgliches Handeln zu ihrer Unternehmensstrategie gemacht haben, sich im Fünfjahresvergleich deutlich besser entwickelt haben. Während sich die WBCSD Mitglieder am Markt um 24,6 % verbessern konnten, hat der Gesamtmarkt (berechnet über den MSCI World Local) im selben Zeitraum um 19,6 % eingebüßt. Dies kann als Beweis dafür, dass sich verantwortungsvolles Handeln bezahlt macht, gewertet werden.

Das beweist auch die Entwicklung der Verbundaktie, die sowohl für konventionelle als auch ökologisch orientierte Anleger attraktiv ist. Mit zweistelligen Wachstumsraten bei Umsatz, Ergebnis und Aktienkurs beweist der Verbund auch 2005 wieder, dass das Unternehmen im liberalisierten Europäischen Strommarkt richtig und gut positioniert wurde. Nachdem der Turnaround im Jahr 2000 geschafft wurde, spiegeln sich die Resultate der jahrelangen Restrukturierungsmaßnahmen im Konzern und die aktuellen, positiven Rahmenbedingungen am Europäischen Strommarkt in einer exzellenten Geschäftsentwicklung wider.

Durch den frühzeitigen Markenaufbau (Austrian Hydropower, ÖVE Grüner Strom, H₂O) profitiert der Verbund von der per 1. April 2004 EU-weit verpflichtend eingeführten Stromkennzeichnung: Die Nachfrage nach zertifizierter Energie stieg 2005 deutlich an.

Mit einer Performance von +83,8 % zählte die Verbund-Aktie zu den bestperformenden börsennotierten Europäischen Versorgerwerten des Jahres 2005. Damit entwickelte sich die Verbund-Aktie deutlich besser als alle relevanten Benchmark-Indizes. Der Grund für den deutlichen Anstieg liegt in der guten Positionierung des Unternehmens im Europäischen Strommarkt. Ein hohes

Gewinnwachstum, das weiterhin große Interesse der Investoren an Versorgeraktien und das positive Börseumfeld am österreichischen Aktienmarkt waren die wesentlichen Treiber hinter der hervorragenden Aktienperformance. Aber auch die vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten und der bewusst geführte Stakeholderdialog leisten dazu ihren Beitrag. Der Verbund ist mit sehr vielen kleinen und größeren regionalen Projekten und Sponsoringaktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich aktiv. Der Erfolg einer Einzelmaßnahme ist dementsprechend nicht bewertbar. Was beim Verbund zählt, ist der Erfolg der regionalen Vernetzung, der sich in Summe im Geschäftsergebnis niederschlägt.

Der Börsenumsatz in Verbund-Aktien erreichte einen Wert von 1.839,9 Mio. €. Zum 31.12.2005 war der Verbund das vierthöchst bewertete Unternehmen an der Wiener Börse. Der sich aus der Marktkapitalisierung ergebende Gesamtwert des Unternehmens betrug 9.286,07 Mio. €, die Gewichtung im ATX 4,6 %.

Relative Kursentwicklung

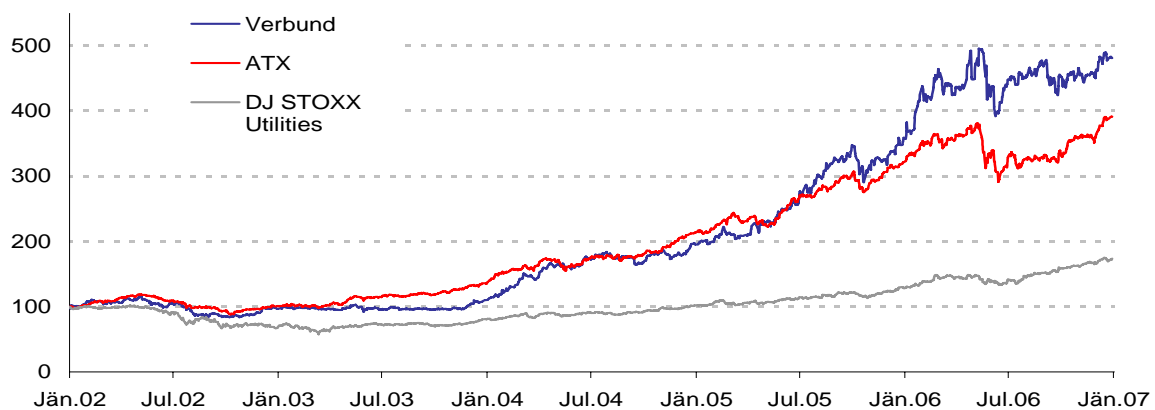


Abbildung 2: Relative Kursentwicklung der Verbund-Aktie 2000 – 2006

Ökologische Geldanlagen, lange Zeit als Geheimtipp angesehen, gehören zu den großen Gewinnern an der Börse. Von der Aufwärtsbewegung der Aktienmärkte konnten die ethisch-ökologischen Werte in besonderem Maß profitieren. Herausragend ist der Natur-Aktien-Index (NAI), seit 1997 ein Maßstab für grüne Geldanlagen. Er hat nach einem steilen Kursanstieg ein neues Allzeit-Hoch bei über 4.800 Punkten erreicht. Der Natur-Aktien-Index wurde 1997 ins Leben gerufen, um zu zeigen, dass ökologisch vorbildliche Unternehmen auch an der Börse einen Vorteil gegenüber konventionellen Firmen haben können. Die 30 Werte im NAI sind nach Branchen und Ländern gestreut. Sie werden vom unabhängigen NAI-Expertenausschuss überprüft und ausgewählt.

„Selbst der DAX, der im vergangenen Jahr einen beeindruckenden Anstieg erlebt hat, kann da nicht mithalten. Er ist noch rund 15 % von seinem Allzeit-Hoch entfernt“, sagte Norbert Schnorbach von der Unternehmensgruppe SECURVITA, die den

Natur-Aktien-Index (NAI) betreut. Innerhalb von zwölf Monaten ist der NAI von 3.800 auf über 4.800 Punkte gestiegen (plus 26,3 %). Der Kurs ist im Internet auf www.nai-index.de abrufbar.

Die Stiftung Warentest hat den NAI kürzlich untersucht und seine hohe Qualität bestätigt. Er sei nicht nur außerordentlich erfolgreich, sondern auch besonders glaubwürdig und empfehlenswert für ethisch-ökologische Investments. „Der Naturaktienindex (NAI) zeigt: Geldanlagen mit gutem Gewissen und gleichzeitig hohen Renditen sind möglich. In Anlegerkreisen gilt der Index als konsequenteste Umsetzung der Idee grüner Geldanlagen“, urteilt die Stiftung Warentest in der Ausgabe ihrer Zeitschrift Finanztest (Nr. 2-2007).

Für den österreichischen Markt wurde der OeSFX, der OeKB Sustainability Fund Index, im April 2005 erstmals veröffentlicht. Ziel des OeSFX ist es, dem an ethischen Investments interessierten Anleger ein Instrument in die Hand zu geben, mit dem es möglich ist, alle auf dem österreichischen Markt verfügbaren und den Kriterien entsprechenden Fonds tagesaktuell vergleichen zu können. Mit dem OeKB Sustainability Fund Index (OeSFX) können Investoren und Fondsmanager die Wertentwicklung eines Aktienfonds tagesaktuell mit jener des Gesamtmarktes der in Österreich zugelassenen ökologischen und nachhaltigen Aktienfonds vergleichen. Mit dem OeSFX bietet die Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB) ab Mai 2005 dem österreichischen Finanzmarkt einen kostenlosen Service an, dessen aktuelle Werte im OeKB-Finanzdatenportal www.profitweb.at tagesaktuell und historisch ab 30.12.2004 abrufbar sind.

Die OeKB als EMAS-validierte Anbieterin von Finanzmarkt-Kennzahlen und Indices sieht den OeSFX als Beitrag zur Transparenz von Finanzinformationen und als wesentliche Maßnahme in ihrem Nachhaltigkeitsprogramm. Entwickelt wurde der OeSFX von einem unabhängigen Fachbeirat, in dem Experten folgender Institutionen vertreten sind:

- ÖKO-INVEST Verlagsgesellschaft
- Verein für Konsumenteninformation (VKI)
- Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)
- OeKB FinanzDatenService

Die Arbeit des Beirates sowie die Veröffentlichung von Informationen zum OeSFX und die veröffentlichten Daten werden regelmäßig durch staatlich zugelassene EMAS-Umweltgutachter geprüft. Damit ist der OeSFX der erste Index, der aus einem EMAS-Umweltmanagement (Nachhaltigkeitsmanagement) entstanden ist.

In den Index werden Fonds aufgenommen, die von ihrer Anlagepolitik her den Anspruch haben, in besonders umweltverträglich oder ethisch-sozial agierende Unternehmen zu investieren. Reine Sozial- und Ethikfonds werden aufgenommen, wenn sie zumindest in Teilbereichen Umweltkriterien für die Auswahl ihrer Veranlagungen vorsehen oder berücksichtigen. Ausgeschlossen von der Aufnahme in den OeSFX sind Fonds, die Rüstung und Atomkraft nicht als Ausschlusskriterium formuliert haben. Ein weiteres Ausschlusskriterium liegt vor, wenn international anerkannte Sozialstandards wie die ILO-Kernarbeitsnormen oder die UNO Menschenrechtskonvention nicht berücksichtigt werden.

Der aktuelle Indexwert und die historischen Daten des OeSFX stehen im Webangebot der OeKB allen Usern kostenlos zur Verfügung. Fondsprofis und Anleger haben dadurch die Möglichkeit eines Performancevergleichs für nachhaltige Aktienfonds. Spezialisten für nachhaltige Investments sehen dies als wichtigen Impuls, die Nachfrage nach nachhaltigen Investments in Österreich zu beleben. Da dieser weltweit einzigartige Index nur in Österreich zugelassene Publikumsfonds enthält, könnte dies auch dazu führen, dass internationale Nachhaltigkeits-Fonds sich um die Zulassung auf dem österreichischen Markt bemühen. Damit würde sich das Angebot an nachhaltigen Veranlagungsmöglichkeiten insgesamt erhöhen.

Es gab bereits zu Beginn eine klare Rechnung der Kosten für dieses Projekt. Als Nutzen wurden einerseits Marketingeffekte für die kostenpflichtigen Informationsdienstleistungen erwartet, aber auch die Möglichkeit, sich verstärkt als zentraler österreichischer Qualitätsanbieter für Wertpapierinformationen positionieren zu können. Der Nutzen für den Markt ist klar erkennbar – verstärktes Angebot an nachhaltigen Investments einerseits und die einzigartige Möglichkeit zu Performancevergleichen andererseits. Dies sollte ethisch/ökologische Fonds für einen breiteren Investorenkreis als bisher interessant machen und damit indirekt nachhaltigen Produkten zu einer größeren Verbreitung verhelfen. Der eigentliche „Gewinn“ der OeKB liegt in einem Zugewinn an Glaubwürdigkeit und Image.

Die Resonanz auf die Einführung des OeKB Sustainability Fund Index (OeSFX) kann rückblickend als sehr positiv bewertet werden. Es wurde ein lebhaftes Interesse der angesprochenen Zielgruppen festgestellt. Dies führte zu einer ganzen Reihe von Veranstaltungen im In- und Ausland. Besonders freut die OeKB die Tatsache, dass sich auch REUTERS des Index bedient.

Die Indexberechnung über Aktienfonds mit nachhaltiger Ausrichtung umfasst mittlerweile zwei volle Jahre und zeigt klar, dass nachhaltige Investments in ihrer Performance mit klassischen Anlageprodukten jedenfalls mithalten können. Handfeste wirtschaftliche Faktoren sprechen für eine derartige Veranlagung. Der Vergleich mit dem MSCI zeigt, dass der OeSFX seine Benchmark seit Anfang 2006 konstant outperformed.

Während das Gesamtvolumen der österreichischen Publikumsfonds im Jahr 2005 um 25 % stieg, erhöhte sich das Volumen der im OeSFX veranlagten Gelder im gleichen Zeitraum um 90 %. 2006 betrug die Performance des OeSFX mehr als 12 %, das ist mehr als 4 % besser als der MSCI, und das, obwohl in der Entwicklung des OeSFX die Managementgebühr der darin enthaltenen Fonds mit zirka 1,5 % zu Buche schlägt.

Erfreulich ist auch der deutliche Anstieg der in die im OeSFX enthaltenen Fonds veranlagten Gelder. Seit dem Startdatum des Index am 30.12.2004 haben die im Index enthaltenen Fonds einen Anstieg von mehr als 60 % (performancebereinigt) zu verzeichnen. Österreichische Publikumsfonds haben im Vergleichszeitraum nur um 20 % zugelegt. Weitere aktuelle Informationen zum OeSFX finden sich unter www.oesfx.at und www.profitweb.at .

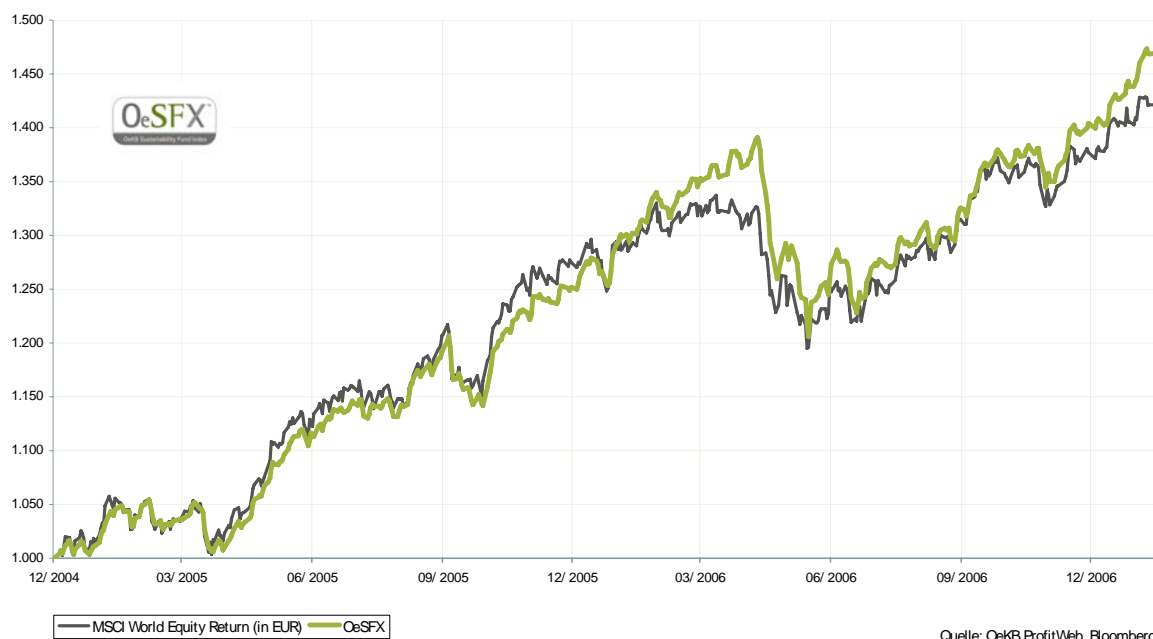


Abbildung 3: Österreichischer Sustainability Fund Index der OeKB

4.3. Wertschöpfungsrechnung

Die erste Kennzahl der neuen Version 2006 der Global Reporting Initiative, GRI, zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine einfache Wertschöpfungsrechnung, die die Entstehung und Verteilung des Mehrwerts durch die ökonomische Tätigkeit einer Organisation zeigt. Die Wertschöpfungsrechnung wird aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet. „Eine Wertschöpfungsrechnung stellt die finanziellen Flussgrößen aus der Gewinn- und Verlustrechnung so dar, dass erkennbar ist welche Anspruchsgruppen von ihnen profitiert haben. Die Wertschöpfungsrechnung ist ein integraler Bestandteil der Nachhaltigkeitskostenrechnung, da der Fokus nicht nur auf Shareholdern, sondern allen Anspruchsgruppen des Unternehmens liegt.“ (GRI 2002). Durch die erstmalig standardisierte Berichtsvorgabe in der GRI-Leitlinie G3 aus 2006 wird es in Zukunft möglich sein, branchen- und länderspezifische Benchmarks für die prozentuellen Anteile des verteilten Mehrwerts zu errechnen.

Während die herkömmlichen Veröffentlichungen im Jahresabschluss Zahlungen an Mitarbeiter, an Kapitalgeber und für Steuern ausweisen, ist die explizite Darstellung der Gemeinwohlausgaben (und nicht nur die Beschreibung von Einzelmaßnahmen) ein Novum. Dieser Posten wurde bis dato in den Betriebskosten „versteckt“ und ist nach den Rechnungslegungsvorschriften auch weiterhin nicht separat ausweispflichtig. Nach der Version G3 aus 2006 der Global Reporting Initiative ist die Wertschöpfungsrechnung eine Kernkennzahl, die Voraussetzung ist für eine Registrierung nach der Note A, welche die Offenlegung aller Kernkennzahlen fordert.

Unter den Gemeinwohlausgaben werden nach GRI-Spenden (ohne Gegenleistung), Sponsoringmaßnahmen für einen guten Zweck und Infrastrukturprojekte, die der Allgemeinheit zu Gute kommen (und nicht den eigentlichen Geschäftszweck beinhalten) umfasst. In Kapitel 5.1. finden sich dazu Vergleichswerte ausgewählter Firmen.

Die Wertschöpfungsrechnung nach GRI 2006 ist folgendermaßen aufgebaut:

Bestandteil	Detail
Erzeugter Mehrwert	
Umsatz	Erlöse aus Lieferungen und Leistungen plus Zinsenertrag und Verkauf von Anlagen
Verteilter Mehrwert	
Betriebskosten (operating Costs)	Zahlungen an Lieferanten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Dienstleistungen, Mieten, Lizenzen, Fremdarbeiter, Schulungen etc.
Zahlungen an Mitarbeiter	Alle Zahlungen an Mitarbeiter, Löhne und Gehälter, Sozialversicherung, Sozialleistungen, Pensionen
Zahlungen an Kapitalgeber	Alle Zahlungen an Kapitalgeber, wie z.B. Dividenden und Zinsen
Zahlungen für Steuern, Gebühren und Beiträge	Zahlungen an Behörden inklusive Strafzahlungen
Gemeinwohlausgaben	Freiwillige Leistungen, Spenden und Investitionen zur Förderung des Gemeinwohls, inklusive Spenden an Forschungsorganisationen, für karitative Zwecke und zur Unterstützung kommunaler Infrastruktur, Förderung von Kunst, Erziehung und Wissenschaft
Zurückbehaltener Mehrwert	Berechnet als Differenz zwischen erzeugtem und verteiltem Mehrwert, verwendet zur Eigenfinanzierung

Abbildung 4: Wertschöpfungsrechnung nach GRI

4.4. CSR-Ratings, Imagebewertung und Stakeholderbefragungen

Unternehmen vergleichen ihre Positionierung auch in Preisen, Auszeichnungen und Rankings. In Österreich gibt es unter anderem den Austrian Sustainability Reporting Award für die besten Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, den Exzellenzpreis für Nachhaltigkeitsberichte des Austrian Annual Report Award des Wirtschaftsmagazins Trend, das CSR-Ranking des Centrens for Corporate Citizenship Austria, den TRIGOS-Preis für CSR-Projekte und die Auszeichnung als familienfreundlicher Betrieb.

Auffallend ist, dass immer wieder dieselben Firmen in den vordersten Reihen stehen. Das hat nicht nur mit der begrenzten Anzahl österreichischer Unternehmen zu tun, sondern ist auch ein Signal dafür, dass CSR und Nachhaltigkeit nach wie vor Minderheitsthemen sind. Es ist auch weiter nicht verwunderlich, dass ein Großteil dieser Betriebe auch Projekte zum TRIGOS eingereicht hat und in der Detailauswertung (Kapitel 12 des Endberichts) am ehesten Daten und Fakten zur CSR-Bewertung liefern konnte und wollte.

4.4.1. Austrian Sustainability Reporting Awards

Am 29. November 2006 hat die Kammer der Wirtschaftstreuhandler bereits zum 7. Mal in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft, dem Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD), respACT austria, der Industriellenvereinigung und dem Umweltbundesamt im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung aus rund 25 Einreichungen die besten Nachhaltigkeitsberichte des Geschäftsjahres 2005 mit dem Austrian Sustainability Reporting Award ausgezeichnet. Die Preise werden in den Kategorien Nachhaltigkeitsbericht generell, Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und der Sonderkategorie für nicht gewerbliche Organisationen vergeben. Im internationalen Vergleich hat Österreich außergewöhnlich viele Berichte von KMUs und „nicht Produktionsbetrieben“ wie Universitäten, Schulen, Behörden und Pflegeeinrichtungen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Unternehmen, welche ökonomisch erfolgreich, ökologisch und sozial verantwortlich wirtschaften, die Möglichkeit, ihre Leistungen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Viele Betriebe bewerten schon heute den Nachhaltigkeitsbericht als das Reporting-Instrument der Zukunft. Für börsennotierte Unternehmen ist die Berichterstattung über Arbeitsbedingungen und Umweltschutz seit 2005 zumindest dann verpflichtend, wenn sie wesentliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Beurteilung hat.

Die Gewinner des ASRA 2005 waren:

Die Gewinner in der Sonderkategorie

1. Platz Universität für Bodenkultur
2. Platz HTL Donaustadt.

Die Gewinner in der Kategorie KMU

1. Platz Anton Riepl Fleischmanufaktur KG
2. Platz Kärntnermilch Gen.m.b.H.
3. Platz oekostrom AG

Die Gewinner in der Kategorie Nachhaltigkeit groß

1. Platz Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbundgesellschaft)
2. Platz Oesterreichische Kontrollbank AG
3. Platz Palfinger AG
4. Platz Kommunalkredit AG
5. Platz Norske Skog Bruck GmbH
6. Platz EVN AG

Den Exzellenzpreis für Nachhaltigkeitsberichte des Austrian Annual Reporting Awards gewann ebenfalls die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG, gefolgt von der OMV AG und der Kommunalkredit AG.

4.4.2. Österreichisches CSR-Ranking

Rankings haben laut Marketingexperten einen messbaren Einfluss auf die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Das österreichische CSR-Ranking wurde dieses Jahr zum zweiten Mal vom **Center for Corporate Citizenship Austria (CCCA)** durchgeführt. Dabei wurde die Gesamtheit des unternehmerischen Engagements österreichischer Unternehmen im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) überprüft und sichtbar gemacht. Ausgezeichnet wurden jene Unternehmen, die sich in den Bereichen Umwelt, Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus engagieren.

Mit diesem Ranking möchte das CCCA das Bewusstsein für gesellschaftlich engagiertes Handeln in den Unternehmen und der Öffentlichkeit stärken. Für die Öffentlichkeit kann das Ergebnis eine Anregung dazu sein, bewusster einzukaufen oder Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Für das CSR-Ranking wurden die **100 größten österreichischen Unternehmen** in zehn Branchen geordnet, mit dem Effekt, dass so auch kleinere Unternehmen in das Ranking integriert werden, und die Überprüfung nicht zu einem reinen Großkonzernranking verkommt.

Im CSR-Ranking der 100 größten Unternehmen Österreichs (einsehbar unter www.corporatecitizen.at) führen folgende Betriebe:

1. Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG
2. Verbundgesellschaft
3. EVN AG
4. Telecom Austria
5. Spar Warenhandels AG
6. OMV
7. Henkel Central Eastern Europe GmbH
8. Philips Austria GmbH
9. Lenzing AG
10. bauMax AG

4.4.3. Aktienrankings

Wie aber werden soziales und ökologisches Engagement von Rating-Agenturen bewertet? Eine Studie von Prof. Schäfer für die Bertelsmann-Stiftung (2004) zur Transparenz von Rating-Meßinstrumenten zeigt, dass dem überwiegenden Teil der Bewertungssysteme ein Stakeholdermodell zugrunde liegt, das die Interessen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Anrainern und der Öffentlichkeit abbildet. Die Unternehmen werden danach beurteilt, wie sie auf Stakeholderanliegen eingehen. Die analysierten ethischen, ökologischen und sozialen Kriterien können mit hoher Wahrscheinlichkeit direkte oder indirekte Auswirkungen auf das jeweils untersuchte Unternehmen haben.

Die Bewertungsmodelle wurden in vier Gruppen klassifiziert (nach Bertelsmann-Stiftung, 2004):

- **Risikobewertung:** Im Fokus steht die Analyse eines Unternehmens im Umgang mit seinen Umwelt- und Sozialrisiken. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass eine Reduktion von Umwelt- und Sozialrisiken (im Sinne einer Reduktion potenzieller Schäden) zu einer Erhöhung des finanziellen Unternehmenserfolgs führt. Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens wird demzufolge als Vermeidung von Nicht-Nachhaltigkeit verstanden.
- **Ansätze der (nachhaltigen) Unternehmenswertsteigerung:** Hierunter fallen am Postulat der Nachhaltigkeit ausgerichtete Managementstrategien. Durch frühzeitiges Erkennen und Umsetzen von ökonomischen, ökologischen und sozialen Trends sollen aktiv Wettbewerbsvorteile generiert werden. Auf diese Weise können Stakeholder bei nachhaltigen Unternehmen von steigenden Unternehmenswerten, verantwortungsvollen Produktionstechnologien und damit erstellten „guten“ Produkten profitieren. Aus unternehmenspolitischer Sicht wird eine Erhöhung des Unternehmenswerts mit Nachhaltigkeits-Strategien insbesondere über zwei Bereiche erzielt: Maßnahmen zur Steigerung der Ökoeffizienz, also Investitionen in ökologische Maßnahmen, die gleichzeitig Kosten reduzieren und Investitionen in intangibles Vermögen, insbesondere Humankapital, die sich auf die Motivation der Beschäftigten auswirken.
- **Ansätze des überdurchschnittlichen Wachstums durch sog. Innovatoren/Pioniere:** Im Fokus stehen ökologische und ökonomische Chancen, die sich aus einem ökologisch innovativen Produkt oder Produktionsprozess ergeben. Eine Betrachtung aller relevanten Stakeholder für solche Unternehmen findet nicht statt. Innovatoren-Modelle sind vor allem beim kontinentaleuropäischen Nachhaltigkeits-Rating im Umweltbereich verbreitet.
- **Managementmodelle** unterscheiden sich insofern von den vorgenannten Modellen, als sie im Branchenvergleich die jeweils Besten suchen bzw. vorgeben, was als „Best Practice“ des Managements von CSR-Themen verstanden werden kann. Diese Modelle stehen in enger Beziehung zu Modellen des Qualitätsmanagements und mit dem ebenfalls in Großbritannien entwickelten Accountability-Standard AA1000. Prozesselemente wie Strategie und Planung, operative Umsetzung, Bewertung und Berichterstattung sowie die Ausgestaltung von Stakeholderdialogen erhalten hier einen zentralen Stellenwert.

Nahezu alle untersuchten Bewertungsmodelle halten sich mehr oder weniger streng an internationale Normen und Konventionen wie die UN-Menschenrechtsdeklaration, die ILO-Kernarbeitsnormen, die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen, die OECD-Leitlinien für Corporate Governance sowie grundlegenden Umweltnormen. Diese internationalen Normen bilden gewissermaßen das Fundament, auf dem institutionenspezifische Rating-Modelle errichtet und betrieben werden.

Der VÖNIX Nachhaltigkeitsindex (www.voenix.at) besteht aus jenen börsennotierten österreichischen Unternehmen, die hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Leistung führend sind. Der VÖNIX wurde am 17.6.2005 bei einem Wert von 1.000 Punkten lanciert und beendete sein erstes Jahr mit einer Performance von 17,85 %. Er konnte damit seine Benchmark, den ATX Prime der Wiener Börse, um 3,5 % outperformen, ein weiteres Indiz dafür, dass sich nachhaltige Unternehmensführung auch betriebswirtschaftlich rechnet.

Es ist nicht verwunderlich, dass sich auch im VÖNIX viele Unternehmen befinden, die in dieser Studie an verschiedenen Stellen immer wieder auftauchen. Rund 60 Titel der Wiener Börse werden einmal jährlich nach Nachhaltigkeitskriterien analysiert, im Indexjahr 2006/2007 sind folgende Unternehmen im VÖNIX Index vertreten:

- Andritz
- AT&S
- Austriamicrosystems
- Bank Austria Creditanstalt
- Böhler-Uddeholm
- BWT
- Constantia Packaging
- Christ Water Technology
- ERSTE Bank
- EVN
- Flughafen Wien
- Hirsch Servo
- Lenzing
- Mayr-Melnhof Karton
- OMV
- Österreichische Post
- Palfinger
- Raiffeisen International
- Rosenbauer International
- SEZ
- SW Umwelttechnik
- Telekom Austria
- UNIQA
- Verbundgesellschaft
- Voestalpine
- Wienerberger
- Wiener Städtische

Mindestens ebenso relevant sind internationale Rankings, die nicht nur für börsennotierte Unternehmen durchgeführt werden. Nach einem aktuellen Bericht von SustainAbility, einem britischen Beratungsunternehmen, gehört die OeKB in Bezug auf Nachhaltigkeit und Transparenz ihrer Geschäftsvorgänge zu den Top-100-Unternehmen der Welt. Diese Evaluierung wird alle zwei Jahre in Zusammenarbeit mit UNEP (United Nations Environment Programm) und der Rating-Agentur-Standard & Poor´s durchgeführt. Die OeKB ist das einzige österreichische Unternehmen, das es in dieses Ranking geschafft hat.

4.4.4. Bewertung von Image und Stakeholderbefragungen

Intern messen Unternehmen ihr Image über Stakeholderbefragungen. Das Center for Reputation am Henley Management College führt seit 1999 Befragungen durch, was Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren und andere Anspruchsgruppen unter

der Verantwortung von Unternehmen verstehen. Das Ergebnis zeigt, dass 80 % aller Kunden und Investoren wissen wollen, welche Erfahrungen andere Stakeholder mit einem bestimmten Unternehmen gemacht haben (Hillenbrand/Money, 2007). Sie bewerten das Verhalten von Unternehmen schnell und reagieren kompromisslos. Wenn z.B. das Gebot der Fairness verletzt wird oder auf Lieferanten, Kunden oder Mitarbeiter Druck ausgeübt wird, reagieren bis zu 30 % der Stakeholder mit subversivem Verhalten, z.B. durch Rufmord, indem Auskünfte hintan gehalten werden oder andere bewusste Blockademaßnahmen.

Die am Henley College entwickelte Methode namens „SPIRIT“ (Stakeholder Performance Indicator and Relationship Improvement Tool) untersucht, inwieweit das Selbstbild des Unternehmens, das sich häufig in den CSR-Berichten widerspiegelt, mit der Sichtweise der Stakeholder übereinstimmt. Die Abweichungsanalyse ermöglicht es dem Management, gezielte Maßnahmen zu setzen.

Die Projektergebnisse haben gezeigt, dass das größte Interesse sowohl bei Unternehmen wie auch bei den Stakeholdern bei verantwortungsbewusstem Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Investoren und Lieferanten liegt, während allgemeines ökologisches und soziales Engagement weniger stark bewertet werden. Soziales Engagement im Ausland oder auf nationaler Ebene trägt aus Sicht der Stakeholder nicht zu einem besonders sozialen Unternehmensimage bei. Die Stakeholder erwarten Engagement direkt vor Ort.

Ein wichtiger Faktor ist auch das Herausarbeiten, welche Stakeholder für ein Unternehmen wirklich relevant sind, da nicht alle Stakeholder für alle Unternehmen gleich wichtig sind. Direkte Stakeholder sind jene, die mit dem Unternehmen unmittelbar und regelmäßig zu tun haben. Meist sind dies Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten. Sporadischen Kontakt haben Unternehmen meist mit Behörden, Verbraucherschutzorganisationen und anderen NGOs, Presse und Anrainern, den indirekten Stakeholdern. Nach der SPIRIT-Methode werden mit den einzelnen Stakeholdergruppen Befragungen durchgeführt und Fallbeispiele für die einzelnen Verantwortungs-Kriterien abgefragt. Die Methode geht davon aus, dass Stakeholder nach folgenden Kriterien beurteilen, wie verantwortungsbewusst Unternehmen agieren (Hillenbrand/Money, 2007):

- Kommunikation (Wie gut informiert das Unternehmen? Wie gut hören die Mitarbeiter und entscheidenden Personen auf die Bedürfnisse der Stakeholder?)
- Produkte (Widersprechen sie den Vorstellungen der Stakeholder?)
- Dienstleistungen (Widersprechen sie der Vorstellung der Stakeholder?)
- Immaterielle Werte (Können sich die Stakeholder mit den Werten des Unternehmens identifizieren? Sind die Mitarbeiter stolz darauf, in diesem Unternehmen zu arbeiten oder Kunde zu sein?)
- Verlässlichkeit (Werden Versprechen gehalten? Können sich Lieferanten, Kunden etc. auf das Unternehmen verlassen?)
- Fairness (Haben sich Stakeholder geärgert, weil das Unternehmen mehr von einer Beziehung profitiert hat, als sie selbst?)
- Macht (Werden Kunden durch Klauseln in Verträgen geärgert? Werden Zulieferer erst nach Wochen oder Monaten bezahlt?)

Eine Kontrolluntersuchung nach zwei bis drei Jahren ermöglicht letztlich erst die exakte Bewertung, ob die in der Zwischenzeit gesetzten Maßnahmen erfolgreich waren. Sie wird auch immer dann empfohlen, wenn sich das Geschäftsfeld des Unternehmens verändert, da sich damit auch die Stakeholder(anliegen) ändern können.

Außerdem geht es um die Verankerung des Themas Verantwortung in der Unternehmensstrategie. Meist werden die Bereiche Unternehmensstrategie und Unternehmensverantwortung getrennt voneinander geführt. Doch eine Vielzahl von Studien zu diesem Thema belegen: Wer die Bereiche Unternehmensverantwortung und Reputation in strategische Zielsetzungen einbindet, ist langfristig erfolgreicher.

Eine weniger aufwendigere Methode zu Bewertung von Image bietet die Medienanalyse über ein Unternehmen. Die Auswertung der Pressemeldungen, in denen die Österreichische Kontrollbank erwähnt wird, zeigte, dass sich die Anzahl der positiven Berichte seit der Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems und insbesondere durch die Einführung des OeSFX stark erhöht hat. Die negativen Berichte beziehen sich vor allem auf das türkische Kraftwerksprojekt, bei dem die OeKB ein umfangreiches Prüfverfahren abgewickelt hat.

Jahr	Anzahl der Artikel	Positiv	Neutral	Negativ
2000	6	0	3	3
2001	6	2		4
2002	4	1		3
2003	5	2		3
2004	8	6		2
2005	16	12	1	3
1-6 2006	13	8		5

Abbildung 5: Medienanalyse österreichische Kontrollbank AG

4.5. Unternehmenskultur, Strategie und Risiko

Es reicht nicht, Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für ein positives Image und die Wettbewerbsfähigkeit anzuerkennen. Erst die Integration in die Unternehmensstrategie beziehungsweise in das Kerngeschäft des Unternehmens führen zu tatsächlichem Erfolg, so das Fazit einer Befragung von 20 deutschen international tätigen Unternehmen (GTZ, 2005). Die Konzentration auf den kurzfristigen Erfolg unter Hintanstellung von langfristigen Strategien verspielt Chancen auf Kostenoptimierungen durch Rohstoffreduktion, auf die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen durch Gesundheitsvorsorge und Aus- und Weiterbildung sowie auf Qualitätssicherung durch die Qualifikation von Zulieferern.

Die von der GTZ herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Engagement sind:

- Integration statt Separation
- Aktives Umfeldmanagement
- Lokale Anpassung statt globaler Blaupausen
- Reduktion der Komplexität durch Prioritätensetzung

Werden diese Kriterien beachtet, wird Nachhaltigkeit zu einem Wertschöpfungs- und Innovationstreiber.

Die Studie der Bertelsmann-Stiftung, 2006, zeigt, dass in Ländern, in denen CSR aktiv seitens des Staates initiiert und koordiniert wird, „CSR als zukunftsfähiges Gesellschaftskonzept Eingang finden konnte“. Schon heute übernehmen Unternehmen Aufgaben, die einst ausschließlich vom Staat erfüllt wurden, vor allem in den Bereichen Gesundheit und Bildung.

„Humanität, Solidarität und Partnerschaft sind Bausteine, die gerade österreichische Klein- und Mittelbetriebe in ihren Führungsstil eingebaut haben.“, sagt WKO Präsident Christoph Leitl im Interview mit dem CorporAID Magazin, 2006. Er führt weiter aus, dass gerade kleinere Unternehmen schon immer in ihre lokale und regionale Umgebung eingebunden waren und hier Verantwortung übernommen haben, z.B. über Lehrlingsausbildung, Engagement in der freiwilligen Feuerwehr oder hohe Umweltstandards in der Produktion.

5.4.1. Bewertung der Unternehmenskultur

Organisationskultur zu definieren ist ein schwieriges Unterfangen. Viele Definitionen konzentrieren sich auf Aspekte wie Werte, Verhalten und grundlegende Überzeugungen einer Organisation, der Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg bleibt unergründet.

Zur Erfassung der Unternehmenskultur stehen eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, die jeweils unterschiedliche Komponenten und Ebenen von Unternehmenskultur erfassen. Die Bertelsmann-Studie 2006 beschreibt folgende Methoden:

- Fragebögen mit feststehenden Dimensionen, die Benchmark-Vergleiche ermöglichen, z.B. der OASIS-Fragebogen sowie der Denison Organization Culture Survey;
- Erfassungsmethoden, welche die für ein spezifisches Unternehmen relevanten Dimensionen erheben, z.B. das Repertory Grid, das primär die unterschiedlichen Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter strukturiert darzustellen erlaubt und das auf der gleichen Methode aufbauende und weiterführende „Concept Mapping – Pattern Matching“;
- Erfassungsmethoden, die problemorientiert auf die weitere Entwicklung der Unternehmenskultur fokussieren, wie z.B. das Kulturassessment.

Das am Malik Management Zentrum in St. Gallen entwickelte PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) Modell, das über den OASIS Fragebogen weiter adaptiert wurde, versucht die Bestimmungsfaktoren auf den Unternehmenserfolg über eine Aufgliederung in Detailfaktoren und umfangreiche Datenerhebungen zu ergründen. Als die drei wichtigsten strategischen Bestimmungsfaktoren für den Geschäftserfolg, die selber wieder durch gezielte CSR-Aktivitäten beeinflusst werden können, haben sich dabei herauskristallisiert (Bertelsmann, 2006):

- die Wettbewerbsposition (Marktanteil, relativer Marktanteil, relativer Kundennutzen, Innovationsrate, relative Kostenposition);
- die Marktattraktivität (Marktwachstum, Marktkonzentration, Kundenverhandlungsmacht, Kundenkonzentration, Marketingintensität);
- die Kapital- und Kostenstruktur (Investmentintensität, Kapitalbindung, Anlagevermögen, Produktivität, Kapazitätsauslastung, vertikale Integration).

Das von Denison entwickelte Organisationskulturmodell basiert auf vier Kulturmerkmalen, die als Einflussfaktoren für den Organisationserfolg identifiziert wurden: Mitwirkung, Kontinuität, Anpassungsfähigkeit und Mission. Jedes dieser Merkmale wird anhand von drei Komponentenindizes gemessen, und jeder dieser Indizes wird anhand von fünf Befragungspunkten gemessen (Darstellung nach Bertelsmann-Stiftung 2006).

Das Modell postuliert, dass sich Organisationen mit einem hohen Einbindungsgrad der Mitarbeiter im Gegensatz zu formalen, expliziten und bürokratischen Kontrollsystemen auf informelle, freiwillige und implizite Kontrollsysteme verlassen können. Im Modell wird das Merkmal Mitwirkung anhand von drei Indizes gemessen:

- Übertragung von Verantwortung: Der Einzelne verfügt über Autorität, Initiative und die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu organisieren. Dies schafft ein Gefühl von Eigenverantwortlichkeit und Verantwortung gegenüber der Organisation.
- Teamorientierung: Es wird Wert darauf gelegt, dass man miteinander versucht, gemeinsame Ziele zu erreichen, für die sich alle Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Die Organisation verlässt sich bei der Erledigung der Arbeit auf eine Teamanstrengung.
- Kompetenzentwicklung: Die Organisation investiert in die Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, um so wettbewerbsfähig zu bleiben und die geschäftlichen Bedürfnisse zu erfüllen.

Organisationen sind dann effektiv, wenn sie Kontinuität aufweisen und über integrierende Strukturen verfügen. Im Modell wird das Merkmal Kontinuität anhand von drei Indizes gemessen:

- Kernwerte: Die Mitglieder der Organisation teilen ein Werteset, das ein Gefühl von Identität und ein klares Erwartungsprofil schafft.
- Übereinstimmung: Die Mitglieder der Organisation sind in der Lage, in kritischen Fragen eine Übereinstimmung zu erzielen. Dies umfasst sowohl die zugrunde liegende Ebene an Übereinstimmung, als auch die Fähigkeit, Schwierigkeiten beizulegen, wenn sie auftreten.
- Koordination und Integration: Unterschiedliche Aufgabenbereiche und Einheiten der Organisation können gut miteinander arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die durch die Organisation gegebenen Grenzen behindern das Erledigen der Arbeit nicht.

Obwohl gut integrierte Organisationen einige natürliche Vorteile haben, können sie auch die am wenigsten anpassungsfähigen und am schwersten veränderbaren Organisationen sein. Interne Integration und externe Anpassungsfähigkeit können sogar miteinander im Konflikt stehen. Im Modell wird das Merkmal Anpassungsfähigkeit anhand folgender Indizes gemessen:

- Wandel schaffen: Die Organisation ist in der Lage sich anzupassen, um sich ändernde Bedürfnisse zu erfüllen. Sie kann das Geschäftsumfeld lesen, schnell auf aktuelle Trends reagieren und zukünftige Veränderungen antizipieren.
- Kundenorientierung: Die Organisation versteht ihre Kunden, reagiert auf sie und antizipiert ihre zukünftigen Bedürfnisse. Das Merkmal zeigt, inwieweit die Organisation von dem Wunsch getrieben ist, ihre Kunden zufrieden zu stellen.
- Organisationales Lernen: Die Organisation erhält, interpretiert und übersetzt Signale aus ihrer Umwelt in Chancen für mehr Innovation, Wissensgewinn und Entwicklung von Fähigkeiten.

Erfolgreiche Organisationen haben auch ein klares Gespür für den Zweck und die Ausrichtung, die globale und strategische Ziele definieren und eine Vision der zukünftigen Gestaltung der Organisation zum Ausdruck bringen. Eine Mission bietet Sinn und Zweck, indem sie für die Organisation eine gesellschaftliche Rolle und externe Ziele definiert. Im Modell wird das Merkmal Mission anhand von drei Indizes gemessen:

- Strategische Ausrichtung und Absicht: Ein klarer strategischer Vorsatz vermittelt den Sinn und Zweck der Organisation und erläutert, wie jeder Einzelne beitragen und der Branche „seinen Stempel aufdrücken“ kann.
- Ziele und Zielvorstellungen: Ein klares Set an Zielen und Zielvorstellungen kann mit der Mission, der Vision und der Strategie verknüpft werden und so jedem Einzelnen eine klare Ausrichtung für die Arbeit geben.
- Vision: Die Organisation teilt die Sichtweise bezüglich des erwünschten zukünftigen Zustands. Sie verkörpert die Kernwerte und erobert Herz und Verstand der Organisationsmitglieder, während sie gleichzeitig eine Ausrichtung und Leitlinie bietet.

Wie viele andere Modelle zur Effektivität von Führungsebene und Organisationen konzentriert sich auch dieses Modell auf die Offenlegung von Spannungen bzw. Widersprüchen.

Die Repertory Grid Technik ermöglicht über die Befragung der Mitarbeiter eine Ermittlung der kulturellen Grundmerkmale des Unternehmens und ihrer Dynamik, der Einstellungen, Motive und Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der

möglichen Subkulturen, die sich in einzelnen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens entwickelt haben.

Es können sowohl Abweichungen zwischen Führung und operativen Ebenen, wie auch Unterschiede zwischen Soll- und Iststand herausgearbeitet werden. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von -3 bis +3. Die optische Darstellung erfolgt z.B. über ein Spinnendiagramm. Der Fragenkomplex zu den wesentlichen kulturellen Faktoren eines Unternehmens aus der Sicht der beteiligten Personen ist folgendermaßen aufgebaut (Bertelsmann-Stiftung, 2006):

- Wir sind ein erfolgreicher Anbieter von Nischenprodukten.
- Wir entwickeln intelligente und innovative Lösungen.
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit, optimaler Informationsfluss
- Anerkennung und Wertschätzung.
- Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber für gute Leute.
- Wir bieten unseren Kunden eine gute Qualität.
- Wir setzen unsere Entscheidungen konsequent um.
- Interne Abläufe unterstützen unsere tägliche Arbeit.
- Mir ist die Strategie unseres Unternehmens klar.
- Wir haben eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Wir pflegen eine offene und konstruktive Streitkultur.
- Wir sind stolz, hier zu arbeiten.
- Jeder hat ausreichend Kompetenzen und Verantwortung.
- Wir beschäftigen uns stark mit den Bedürfnissen des Kunden.
- Veränderungsfreudigkeit.

Auch das so genannte Kulturassessment ist eine ähnlich aufgebaute Stärken-Schwächen-Analyse. Die Ergebnisse aller angeführten Methoden zur Darstellung der Unternehmenskultur und vor allem der in Folge eingeleitete Entwicklungsprozess können mit betrieblichen Kennzahlen des Unternehmens verknüpft werden. Nach der ersten Durchführung der Bewertung der Unternehmenskultur gewinnt das Instrument wesentlich an Aussagekraft, wenn diese Erhebungen in vergleichbarer Form in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um die weitere Entwicklung zu überprüfen und eine mögliche Verschlechterung frühzeitig zu erkennen.

5.4.2. Bewertung der Unternehmens-(Nachhaltigkeits)strategie

Porter/Kramer (2007) unterscheiden zwischen drei Kategorien von gesellschaftlichen Themen und empfehlen, dass Unternehmen die gesellschaftlichen Themen für jeden Geschäftsbereich und jeden Produktionsstandort nach diesen drei Kategorien klassifizieren:

1. Allgemeine soziale Themen, die zwar für die Gesellschaft von Bedeutung sind, aber keine erheblichen Berührungspunkte mit den Tätigkeiten des Unternehmens aufweisen und auch keinen Einfluss auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit haben;
2. Soziale Themen innerhalb der Wertschöpfungskette, also solche, die im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit auftauchen können, und
3. Soziale Themen im Wettbewerbsumfeld, also Faktoren im externen Umfeld, die die grundlegenden Wettbewerbsfaktoren an den Standorten beeinflussen, an denen eine Firma tätig ist.

Die Wirkung ist gemäß Porter/Kramer am Größten, wenn die Wertschöpfungskette und das Wettbewerbsumfeld ineinander greifen. Aktivitäten in der Wertschöpfungskette können so gestaltet werden, dass sie Veränderungen im Wettbewerbsumfeld verstärken. Investitionen in das Wettbewerbsumfeld haben das Potential, Einschränkungen der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens zu verringern. Beides wiederum kann die Effektivität des sozialen Engagements erheblich steigern. Sind diese Aktivitäten in der Wertschöpfungskette und Investitionen in das Wettbewerbsumfeld gut integriert, sind CSR-Maßnahmen nur schwer von den alltäglichen Geschäften des Unternehmens zu unterscheiden.

Bei jeder Strategie geht es nach Porter/Kramer darum, eine einzigartige und langfristige Wettbewerbsposition zu erhalten. Dafür muss ein Unternehmen ein einmaliges Wertangebot schaffen. Es muss Bedürfnisse seiner Kunden erfüllen, die andere Firmen nicht befriedigen können. Dazu braucht das Unternehmen eine besondere Wertschöpfungskette, die es von der Konkurrenz unterscheidet. Ein Beispiel dafür wäre die Einführung der biologischen Lebensmittellinie „Ja, natürlich“ durch Billa, die mittlerweile einen signifikanten Umsatzanteil hat und auch von einigen Mitbewerbern kopiert wurde. CSR-Maßnahmen müssen dabei zu einem elementaren Bestandteil der Unternehmensstrategie werden.

Um die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse zu integrieren, bedarf es mehr als guter Absichten und einer starker Führung. Es sind auch Anpassungen in der Organisationsstruktur, den Berichtsstrukturen und den Anreizsystemen notwendig. Nur wenige Unternehmen haben sich damit beschäftigt, wie sie den sozialen Themen im Alltagsgeschäft mehr Aufmerksamkeit widmen können. Und noch weniger Firmen haben die nächsten Schritte getan, um ihr soziales Engagement in ihr Geschäft zu integrieren. Dazu müssen Unternehmen sowohl bei der CSR als auch bei der Philanthropie andere Ansätze anwenden, als die heute gültigen. Sie müssen ihre CSR-Aktivitäten nicht auf Basis der externen Anfragen, sondern aufgrund eines integrierten Ansatzes nahe des Kerngeschäfts wählen, und sie dürfen nicht mehr dem Image, sondern müssen der Substanz oberste Priorität einräumen.

Bei Strategien geht es immer darum, Entscheidungen zu treffen. Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen ist dies nicht anders. Es geht

darum zu entscheiden, auf welche gesellschaftlichen Themen der Fokus gelegt werden soll. Das gesellschaftliche Engagement sollte als Forschungs- und Entwicklungsarbeit angesehen werden, also als langfristige Investition in die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Strategische CSR-Programme sind selektiv. Es gibt Hunderte gesellschaftliche Themen, doch nur wenige bieten für eine Organisation die Gelegenheit, sich zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Unternehmen, die die richtige Wahl treffen und gezielte aktive und integrierte Initiativen für die Gesellschaft ins Leben rufen, die mit ihren Kernstrategien abgestimmt sind, werden sich immer mehr von jenen abheben, die unkoordiniert und defensiv vorgehen.

Das bringt Friesl, 2007 auf den Punkt: „Nur strategische CSR ist erfolgreiche CSR“.

Strategisches CSR hat nach Porter/Kramer, 2007 das Potential, das Denken zu verändern – wie Unternehmen über die Gesellschaft denken, aber auch wie die Gesellschaft über Unternehmen denkt.

Nachhaltige Entwicklung ermöglicht durch die strategische Zukunftsorientierung die Nutzung von Innovationspotentialen und Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs, wird postuliert. Ein mögliches Bewertungsmodell, um den Beitrag unternehmerischer Entscheidungen zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur zu messen, ist der Nawi-Graph. (Nawi als Abkürzung für nachhaltiges Wirtschaften, Graph, da das Instrument dazu dient, Prioritäten und Effekte graphisch darzustellen.)

Die Abbildung (Windsperger et.al, 2005) zeigt ein Prioritätsprofil, aus dem erkennbar ist, dass die Prioritäten zwar im wirtschaftlichen Bereich liegen, aber auch in der ökologischen und sozialen Dimension Handlungsbedarf gegeben ist und das Sozialkapital an erster Stelle steht.

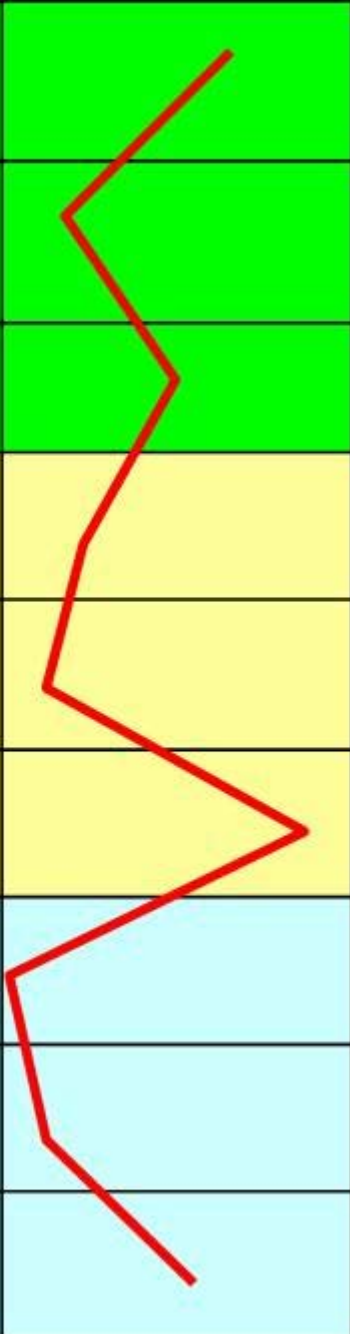
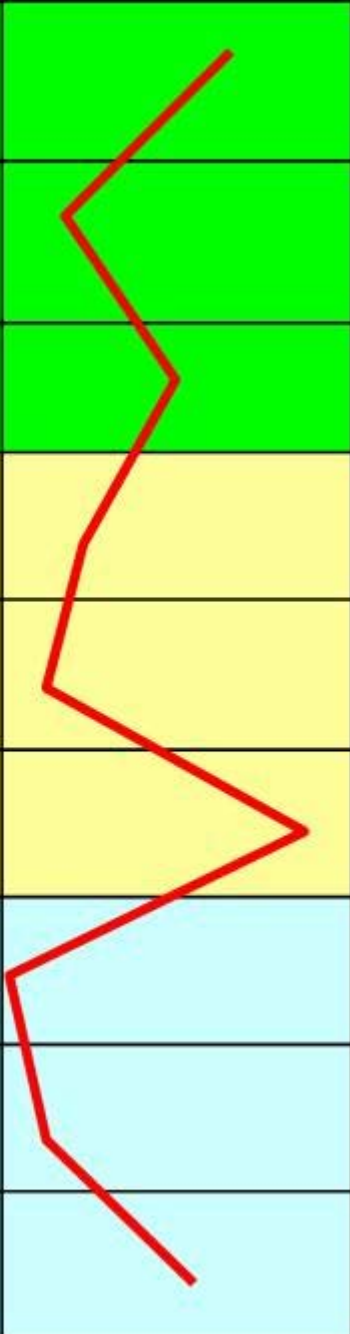
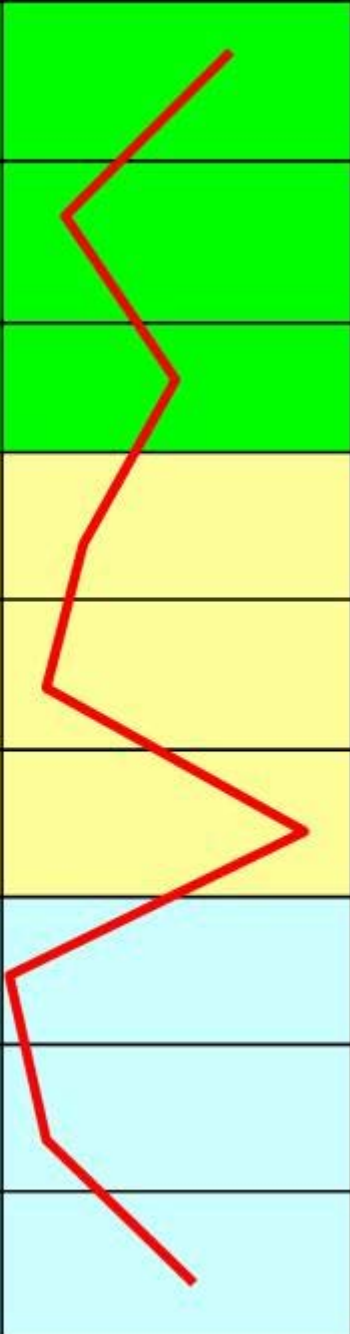
Dimension	Zielbereiche	Prioritäten
Ökologie	Naturnähe	
	Belastungen	
	Ressourcen	
Ökonomie	Sicherung d. Grundbedürfnisse	
	Monetäre Ziele	
	Nicht monetäre Ziele	
Soziales	Sozialkapital	
	soziale Mobilität	
	Wechselwirkung mit dem Umfeld	

Abbildung 6: Beispiel eines Prioritätenprofils nach dem Nawi-Check

Eine andere gängige Form der Visualisierung ist die Darstellung in Form eines Spinnendiagramms. Für jede Frage/jeden bewerteten Aspekt wird dafür eine Achse reserviert. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“, die in Noten unterteilt sein kann. Je größer die Fläche des Spinnennetzes, desto besser ist die Gesamtbewertung. Wird die Bewertung nach demselben Schema in verschiedenen Jahren durchgeführt, lassen sich auch Veränderungen anschaulich optisch darstellen. Die Abbildung zeigt die beispielhafte Bewertung strategischer Nachhaltigkeitsthemen für ein Bauunternehmen, die auch einen Vorjahresvergleich ermöglicht (aus Predota/Resel, 2006).

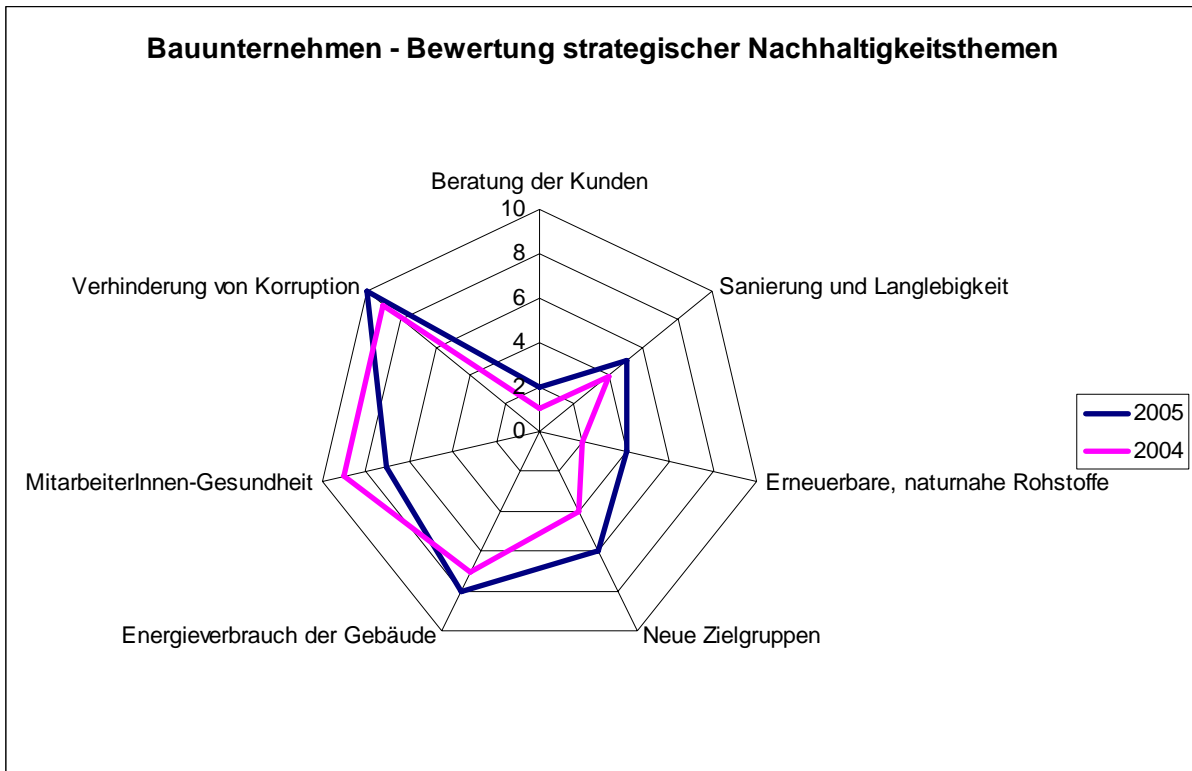


Abbildung 7: Bewertung strategischer Nachhaltigkeitsthemen mittels Spinnendiagramm

5.4.3. Bewertung des Unternehmensrisikos

Das Management bzw. die Reduktion von Risiken gehört zum unternehmerischen Alltag. Risiken, die es zu vermeiden gilt, sind z.B. Produktionsunfälle und -ausfälle, Bedrohungen von Umwelt und Gesundheit und zunehmend weniger leicht quantifizierbare Risiken wie Reputationsrisiken. Um potentielle Gefährdungen der Unternehmensentwicklung frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen treffen zu können, werden Risikoanalysen durchgeführt.

Das proquest-Beratungsteam definiert Risiko als ein mögliches Ereignis, das dem Unternehmen Schaden zufügen kann und die Erreichung der Firmenziele gefährdet. Ein Risiko ist aber auch eine ungenutzte Chance und damit ein potentieller Wert für ein Unternehmen und impliziert Wachstumspotenziale für die Zukunft. Proquest proklamiert: „Gezielte Risikobereitschaft kann Unternehmensvorsprung bedeuten.“ Die Struktur der Risikoanalyse nach proquest zeigt Abbildung 8. Diese werden nach Erfüllungsgrad und Bedrohungsgrad analysiert und danach in Form eines Ampeldiagramms mit grün-gelb-roter Farbgebung dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt gemäß den Rating-Klassen von Standard & Poors.

.proquest – Ereigniskatalog © für die Risikoanalyse

Leistungs- wirtschaftliche Risiken	Finanz- wirtschaftliche Risiken	Risiken aus Management & Organisation	Externe Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffung ▪ Produktion / Leistungserstellung ▪ Logistik ▪ Absatz ▪ Marketing ▪ F&E/Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanzanalyse • Kapitalverwendung • Marktpreisrisiken • Finanzorganisation • Finanzinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Organisation • Projekte • Personal • IT • Legal Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Politisches Umfeld • Soziales Umfeld • Safety/Security • Ökologisches Umfeld • Technologisches Umfeld • Ökonomisches Umfeld

7



Abbildung 8: Der proquest Ereigniskatalog für die Risikoanalyse

Der deutsche Rechnungslegungsstandard zu Risikoberichterstattung gliedert folgendermaßen (GASB 2004):

- Geschäftsumfeld- und Industrierisiken (Gesetzesentwicklungen, Marktrisiken, Umweltkatastrophen...)
- Strategische Geschäftsrisiken (Standort, Produktlinien...)
- Leistungsrisiken (Entwicklung, Produktion...)
- Personalrisiken (MitarbeiterEinstellung, Personalentwicklung...)
- Informationstechnologierisiken (Datensicherheit...)
- Finanzrisiken (Liquidität, Wechselkursrisiko...)
- Andere Risiken (Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, Organisations- und Managementrisiken...)

Immaterielle Werte und mögliche Risikoaspekte einer Firma können die Umweltqualität am Standort und Störfallrisiken umfassen. Auch die Beziehungen zu Behörden, etwa aus früheren Umweltverträglichkeitsprüfungen, fallen in diesen Bereich. Nicht zu vernachlässigen sind die Risiken, die aus der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen entstehen können, wie z.B. durch den Emissionshandel.

In der sozial/gesellschaftlichen Dimension, ist insbesondere spezielles Know-How der Mitarbeiter und insgesamt das Humankapital des Betriebs anzuführen. Hohe Mitarbeitermotivation oder die Attraktivität des Betriebs als Arbeitgeber sollten ebenso berücksichtigt werden. Risiken in diesem Bereich können Haftungsrisiken für

gefährliche Arbeitsbedingungen umfassen, aber auch, wie im Umweltbereich, Risiken von Gesetzesänderungen, diesmal in Bezug auf den Arbeitnehmerschutz oder die Arbeitsbedingungen, auch in der Lieferantenkette.

Im ökonomischen Bereich spielen die Geschäftsbeziehungen des Betriebs zusammen mit der Kunden- und Zuliefererstruktur eine große Rolle. Eine nur gering differenzierte Abnehmerstruktur mit wenigen großen Kunden, die überwiegend aus derselben Branche stammen, stellt ein nicht zu vernachlässigendes Risiko für einen Betrieb dar. Aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten werden Umwelt- und Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette ein immer brisanteres Thema mit dem Risiko des Imageschadens.

Das Risikoprofil eines Unternehmens, gemeinsam mit dem Markennamen und der Reputation sind von negativen Schlagzeilen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen am stärksten betroffen. Irregularitäten bei der Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, können, auch wenn sie bei den Vorlieferanten auftreten, zu katastrophalen Auswirkungen auf Unternehmensimage und öffentliche Wahrnehmung führen. Diese Risiken können durch einen aktiven Stakeholderdialog, interne Regelungen für die Auswahl von Lieferanten und Produktionsbedingungen in ausländischen Standorten sowie Transparenz gemildert werden.

5.4.4. Zusammenhang zwischen nachhaltig Wirtschaften und dem Unternehmenserfolg

Das heute unter den Führungskräften vorherrschende Verständnis von CSR ist unzureichend. Meist etikettieren die Verantwortlichen nur Aktivitäten um, für die sich die Unternehmen schon seit Jahren engagiert haben. Mit einer Dosis Philantropie angereichert, landen diese in CSR- und Nachhaltigkeitsberichten. Im Verhältnis von Firmen zur Gesellschaft geht es aber um mehr als Mitarbeitermotivation, die Unterstützung der freiwilligen Feuerwehr und Sportsponsoring. Die Grundsatzfrage lautet, inwieweit sich ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft definiert oder sich ausschließlich der Gewinnmaximierung verpflichtet sieht. Beispiele zeigen, dass die Nichtbeachtung gesellschaftlicher Aspekte langfristig zu wirtschaftlichen Nachteilen führt.

Es gibt eine Vielzahl empirischer Studien, die einen Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung aufzeigen. Von 1972 bis 2000 wurde das Verhältnis zwischen finanzieller Performance und sozial verantwortungsvollem Verhalten 95-mal untersucht (Margolis und Walsh, 2001). Dabei kamen 68 % der Untersuchungen zu einer positiven Korrelation, der Rest sah keinen Zusammenhang, nur wenige Studien stellen fest, dass soziale Unternehmen weniger Erfolg haben. Dies bestätigt auch eine aktuelle Untersuchung von Pföstl/Bruckner (in Bruckner/Paulesich, 2005), die ausgewählte Nachhaltigkeitsindizes mehreren „konventionellen“ Indizes gegenüber gestellt hat. Daraus lässt sich eindeutig ableiten, „dass durch die Entscheidung für eine nachhaltige Veranlagung im Vergleich zu einer konventionellen Veranlagung keinesfalls auf Performance verzichtet werden muss. Bei gleichem Veranlagungsrisiko liefert eine nachhaltige Veranlagung eine höhere Rendite bzw. eine nachhaltige Veranlagung stellt für den Investor eine geringeres Risiko dar als

eine konventionelle“. Eine weitere Untersuchung von Industry Week in 2001 ergab, dass erfolgreiche sozial verantwortliche Unternehmen ihren Erfolg etwa zur Hälfte ihrem gesellschaftlichen Engagement zuschreiben.

Die Mehrheit der im Rahmen dieses Projektes befragten Unternehmen ist der Meinung, dass sich die TRIGOS-Projekte sowie das allgemeine CSR- und Nachhaltigkeitsengagement lohnen und eine sehr positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur (siehe auch Kapitel 12 des Endberichts). Wenn es darum geht, diese positiven Effekte auch in Zahlen abzubilden, stehen viele Unternehmen an. Sie meinen, dass dies nicht möglich ist, da es an Rechenmodellen fehlt. Auch die vielen Einflussfaktoren, die bei CSR-Maßnahmen mitwirken, stellen eine Schwierigkeit dar. So ist man der Meinung, dass wenn es sich rechnen lässt, dies mit einem sehr hohen Zeit- und Kostenaufwand in Verbindung steht. Und die Frage wird gestellt, ob sich dieser Aufwand denn rechnet? Dies wurde meistens verneint und argumentiert, dass es eigentlich um die „gute Sache“ ansich geht. Gleichzeitig werden die Kennzahlen, die nötig wären, um eine Erfolgsbeurteilung durchzuführen, durchaus genannt, sie sind also bekannt, liegen in den Betrieben nur nicht in auswertbarer Form vor.

Ob CSR-Maßnahmen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, konnte aus der Fragebogenauswertung und den Telefoninterviews nicht eindeutig beantwortet werden, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte des TRIGOS-Projektes und auch des allgemeinen CSR-Engagement weniger in der Kategorie ökonomische Aspekte wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Auf der anderen Seite sind sich die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat, und dass allgemein CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

Der Nutzen ist vielfältig: Kunden spüren die Mitarbeitermotivation. Ein gutes Image schafft Vertrauen bei den Konsumenten. Nicht zuletzt wird die Tatsache, wie ein Unternehmen eine so komplexe Angelegenheit wie CSR organisiert, als Indiz für gutes Management und Risikovorsorge gewertet.

Es gibt aber kaum Studien, die systematisch den Zusammenhang zwischen verschiedenen CSR-Aspekten und betriebswirtschaftlichen Kernkennzahlen erhoben hat. Lediglich das Institut Sustainability hat dazu im Jahr 2003 eine Studie durchgeführt, in der in einer umfangreichen Firmenbefragung und Literaturlauswertung eine Matrix zur Darstellung der Wirkung einzelner Nachhaltigkeitsaspekte auf die traditionellen betrieblichen Steuerungsparameter entwickelt wurde.

Die zehn betrieblichen Steuerungsparameter waren:

- 1 Shareholder Value
- 2 Gewinn
- 3 Effizienz der betrieblichen Abläufe
- 4 Zugang zu Kapital
- 5 Konsumentenakzeptanz
- 6 Markenname & Reputation

- 7 Humankapital
- 8 Risikoprofil
- 9 Innovation
- 10 Licence to Operate

Die 10 Dimensionen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements waren:

- 1 Ethik, Werte und Prinzipien
- 2 Rechenschaft & Transparenz
- 3 Gewinnorientierung
- 4 Prozessorientierter Umweltschutz
- 5 Produktorientierter Umweltschutz
- 6 Sozio-Ökonomische Entwicklung
- 7 Menschenrechte
- 8 Arbeitsplatzbedingungen
- 9 Einbeziehung von Geschäftspartnern
- 10 Einbeziehung von weiteren Anspruchsgruppen

Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Es gibt einen positiven Wirkungszusammenhang zwischen CSR und Betriebserfolg

Eine strategische Ausrichtung an nachhaltig verantwortungsvoller Unternehmensführung geht Hand in Hand mit den herkömmlichen Unternehmenszielen. Eine Vielzahl von Fallbeispielen und Forschungsprojekten zeigen eine zumindest schwache Korrelation zwischen CSR-Maßnahmen und Unternehmenserfolg.

Markenname und Reputation werden am stärksten beeinflusst

Von den zehn betrieblichen Steuerungsparametern werden Markenname und Reputation am stärksten von einer Orientierung an den Herausforderungen und Themen einer nachhaltigen Entwicklung beeinflusst. Die Analyse potentieller Geschäftsfelder und Investitionsvorhaben sollte sich daher nicht ausschließlich an finanziellen Parametern orientieren.

Der Wirkungszusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsthemen und Markenname & Reputation ist am stärksten bei negativen Ereignissen. Anders ausgedrückt: Schlechte Nachrichten schaden dem Image mehr, als positive CSR-Maßnahmen in der Lage sind, das Image zu verbessern. Die Wirkungszusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Humankapital sowie Risikoprofil sind durch diverse Forschungsprojekte ebenfalls gut untermauert. Innovation und Umweltschutzmaßnahmen stehen ebenfalls in einem engen Zusammenhang. Dabei sind beide Richtungen aktiv, innovative Projekte können die Umweltauswirkungen reduzieren und umgekehrt kann der Fokus auf eine umweltgerechte Produkt- und Prozessgestaltung zu betrieblichen Innovationen führen.

Umweltschutz rechnet sich

Von den zehn Dimensionen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements rechnet sich (vor allem prozessorientierter) Umweltschutz am offensichtlichsten. Das Interesse externer Stakeholder an den Umweltauswirkungen von Betrieben und Produkten hat die längste Tradition, Umweltschutz ist einer der wesentlichen Aspekte unternehmerischer Verantwortung. Dementsprechend gut entwickelt sind Methoden

zur betrieblichen Verankerung, Fallbeispiele und Erfolgsanalysen. Dieser Trend wird sich fortsetzen, da in vielen Industriezweigen die Umweltleistung direkte Auswirkungen auf die Betriebskosten hat (Material- und Energieeinsatz, Abfallbehandlung, Haftungsfragen und Kosten der Einhaltung rechtlicher Anforderungen, Klimawandel). Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass die zunehmende Akzeptanz, dass nicht Umweltschutz teuer ist, sondern unterlassener Umweltschutz teuer kommt, auch dazu führt, dass die Akzeptanz dafür steigt, dass sich eine ähnliche Situation auch für andere CSR-Maßnahmen argumentieren lässt.

Nachhaltigkeitsmanagement rechnet sich

Die Fallbeispiele zeigen positive Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsleistung und finanziellen Ergebnissen. Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg können dargestellt werden, ohne ausschließlich mit indirekten Wirkungszusammenhängen und intangiblen Werten argumentieren zu müssen. Die Studie zeigt einen direkten Effekt von CSR-Maßnahmen auf den Shareholder Value, der vor allem bei Umweltschutzmaßnahmen auftritt. Auch die anderen finanziellen Kennzahlen (Effizienz der betrieblichen Abläufe, Gewinn und Zugang zu Kapital) werden durch eine gute Nachhaltigkeitsleistung positiv beeinflusst.

Maßnahmenbündel sind am erfolgreichsten

Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind am stärksten, wenn Unternehmen diverse Maßnahmen in unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbereichen setzen und sich nicht nur an Gewinn und Shareholdervalue orientieren, sondern auch die übrigen Steuerungsparameter aktiv managen.

Strategische Verankerung ist nötig

Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind am stärksten, wenn Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung in ihrer Betriebsstrategie integrieren. Viele Unternehmen haben festgestellt, dass die isolierte Betrachtung der Umweltleistung losgekoppelt von den betrieblichen Steuerungs- und Informationssystemen zu ineffizienten Entscheidungsstrukturen geführt hat und einer Ausnützung des Einspar- und Innovationspotentials hinderlich war. Umgekehrt ist es nicht verwunderlich, dass sich potentielle positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg durch ausgewählte Nachhaltigkeitsprojekte eher einstellen, wenn die Nachhaltigkeitsleistung in derselben Weise wie andere betrieblichen Entscheidungen bewertet wird.

Das Henne und Ei-Problem

Die Frage „Sind verantwortungsvolle Unternehmen erfolgreicher oder sind erfolgreiche Unternehmen verantwortungsvoller?“ ist noch nicht gelöst. Firmen müssen ihre eigenen Geschäftsmodelle und die Erfahrungen anderer Betriebe besser verstehen, um analysieren zu können, welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu ihrem Betriebserfolg beitragen können. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen von Kosteneinsparungen oder anderen positiven Effekten auf die betrieblichen Steuerungsparameter, die direkt auf CSR-Maßnahmen zurückzuführen sind. Die steigende Anzahl von Fallstudien lässt weiters die Vermutung zu, dass die Wirkungszusammenhänge in beide Richtungen wirksam sind.

Sensitivitätsanalysen sind nötig

Es ist wahrscheinlich, dass die Auswirkungen von CSR-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg in den nächsten Jahren zunehmen werden, da eine Reihe von

Trends wie rechtliche Rahmenbedingungen und freiwillige Vereinbarungen sich in diese Richtung entwickeln. Projektevaluierungen sollten daher dynamisch angelegt werden und Szenarioanalysen beinhalten.

Betriebsspezifische Analysen sind nötig

Der Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und dem Betriebserfolg ist primär über Fallbeispiele untermauert und in den Betrieben selbst noch nicht gut verankert. Das hängt teilweise an den unklaren Wirkungszusammenhängen, aber auch an der schlechten betrieblichen Datenstruktur. Betriebe sollten daher ihre eigene Situation und Projekte profund analysieren und nicht nur „aus dem Bauch heraus“ tätig werden.

Die Messbarkeit bleibt ein offenes Problem

Die ungelöste Frage für Forschung und betriebliche Anwendung ist das Fehlen eines generell akzeptierten Maßstabs zur Bewertung von nachhaltiger verantwortungsvoller Unternehmensführung und von Methoden zur Darstellung des Wirkungszusammenhangs auf den Betriebserfolg.

4.6. Entwicklungsmodell nach Graves

In diesem Kapitel wird ein psychologisches Werteentwicklungsmodell und seine Anwendung in der Einordnung von CSR in die strategische Unternehmensführung vorgestellt¹. Das Ziel dieses Kapitels liegt darin, die CSR-Sicht für die strategische Unternehmensführung zu erweitern und auch die in den Antworten der TRIGOS-Einreicher als relevant genannten CSR-Effekte wie Vorreiterfunktion, Mitarbeitermotivation und Arbeitgeber-Attraktivität greifbarer zu gestalten. Dazu wird das Graves-Werteentwicklungsmodell zuerst erläutert und danach zu den CSR-Themen in Beziehung gesetzt. Abschließend werden konkrete Anwendungen des Modells für die strategische Unternehmensführung diskutiert.

¹ Ich danke Dipl. Psych. Ralph Köbler für die Erstellung dieses Kapitels zum Graves Modell und seine Anregungen und Mitwirkung an dieser Publikation. Mehr Information über die Umsetzung des Graves Modells im Personalmanagement befindet sich unter www.ecruiting.at

4.6.1. Die Neuropsychologie der Werte

Das Graves-Modell ist benannt nach Clare W. Graves (1914-1986), einen ehemaligen Professor für Psychologie am Union College, Schenectady, N.Y., USA. Clare Graves war ein Kollege des berühmten Motivationsforschers Abraham Maslow und er entwickelte seine Theorie in direktem Bezug zu Maslow's Arbeiten in den 50-er Jahren des letzten Jahrhunderts. Clare Graves hatte direkten persönlichen Kontakt zu Abraham Maslow, der in den Diskussionen mit Clare Graves das Graves-Modell als Weiterentwicklung seiner Bedürfnispyramide reflektierte. Erst 1996 haben zwei Schüler von Clare Graves, Don Edward Beck und Christopher C. Cowan, das Graves-Modell in modernisierter Form publiziert (Beck/Cowan 1996): Don Edward Beck war ein Hauptberater von Nelson Mandela und begleitete die Transformation in Südafrika mit Hilfe des Graves-Modells. Leider publizierte Clare Graves selbst kein Buch, aber ab 1959 zahlreiche Fachveröffentlichungen (z.B. Graves 1967, 1965). In den siebziger, achtziger und neunziger Jahren wurden die Forschungsdaten von Clare Graves durch zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten weiter abgesichert (z.B. Ann Evans 1979, William R. Lee 1999, Wee Leung Lee 1983).

Clare Graves nannte sein Modell „das sich entfaltende, zyklische, doppelspiralförmige Modell der menschlichen biopsychologischen Reifeentwicklung“ (The Emergent, Cyclical, Double-Helix Model of Adult Biopsychological Systems Development). Dies ist zugegebenermaßen kein „praktischer“ Titel. Auf den Punkt gebracht geht es im Graves-Modell um Folgendes:

- Graves entwarf ein Entwicklungsmodell für die Entfaltung der Persönlichkeit und für die Evolution von Kulturen und Organisationen
- Er erweiterte die Theorien von Abraham Maslow (Motivationspyramide) und Carl Rogers (Selbstaktualisierungstendenz)
- Zentraler Ausgangspunkt seiner Betrachtung war die Motivation, die von Werten repräsentiert wird und die Evolution dieser inneren Wertesysteme

Werte sind hier nicht als schöngestige Prinzipien im Sinne einer philosophischen Wertediskussion zu verstehen, sondern als neuropsychologisch vorhandene, hochwirksame Motivatoren für bewusstes und unbewusstes menschliches Verhalten. Einfach ausgedrückt sind Werte das, was uns wichtig ist. Werte motivieren uns. Werte können bewusst oder unbewusst wirken. Seit dem Tod von Clare Graves hat sich in der Neuropsychologie viel getan. In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren sind in den Neurowissenschaften durch neue bildgebende Verfahren revolutionäre Erkenntnissprünge gelungen. Vieles was Clare Graves über die Bedeutung der Werte als zentrale Motivationsmodulatoren annahm, ist heute neurowissenschaftlich bereits bewiesen.

Die Neuropsychologie der Werte ist untrennbar mit Motivation und Emotion verbunden. Werte, Strategie- und Zielbildung sind Funktionen des vorderen Stirnhirns (frontaler Kortex). Ein spezieller Teil des Stirnhirns (der orbitofrontalen Kortex) dient der Bewertung von Erfahrungen und äußeren Objekten. Für diese Bewertungsfunktion ist dieser Teil des Stirnhirns besonders intensiv mit dem limbischen System im Innern des Gehirns verbunden. Aus tausenden von Bewertungserfahrungen entstehen hier die neuropsychologischen Repräsentationen von Werten. Dadurch wissen Menschen, was Ihnen im Leben wichtig ist.

Da Werte aus der Generalisierung von Bewertungserfahrungen entstanden sind, haben Werte immer auch einen Kontextbezug. Daher können Menschen im Kontext der Arbeit andere Werte wichtig sein als z.B. im Kontext des Privatlebens. Die im unteren Stirnhirn repräsentierten Werte interagieren direkt mit den Emotionen im limbischen Zwischenhirn. Dieses limbische System in den Tiefen des Gehirns hat eine wichtige Bedeutung im Erleben von Emotionen und für das Gedächtnis. Es verarbeitet die Wahrnehmung, setzt diese mit erinnerten Episoden in Verbindung und aktiviert Gefühlsbewertungen. Wenn durch aktuelle Situationen oder Vorstellungen negative Erlebnisse der Vergangenheit aktiviert werden, dann wird das Weg-Von-Motivationssystem (Spitzer 2002) aktiviert: Angstbesetzte oder ablehnende Gefühle aktivieren Vermeidungs- bzw. Fluchtverhalten oder Kampf- bzw. Problemlöseverhalten. Bei positiven Situationen oder Vorstellungen wird das Hin-Zu-Motivationssystem (Spitzer 2002) aktiviert. Such- und Belohnungssysteme erzeugen in diesem Fall über Neurohormone gute Laune, Interesse und Aufmerksamkeit.

Im Stirnhirn laufen also Emotionen, Wissen über die äußere Welt mit den Werterepräsentationen zusammen. Werte sind damit die zentralen Motivationsmodulatoren. Im Stirnhirn werden Entscheidungen gefällt, über Vorstellungen (Zielbilder, Problembilder) wird die Motivationsenergie der Emotionen kanalisiert und in Strategien, Ziele und Handlung umgesetzt.

4.6.2. Die kulturelle Entwicklung der Werte

Durch den Prozess der Sozialisierung und durch familiäre Beziehungen (Bauer 2005) wirken kollektive Wertesysteme einer Gesellschaft auch auf Organisationen und Einzelpersonen. Menschen erlernen Bewertungen in der familiären und sozialen Gemeinschaft. Die individuelle Werteentwicklung interagiert stark mit den systemischen und familiären Wertesystemen. **Die Evolution arbeitet nach einem bewährten Grundprinzip: Funktionierende Systeme werden übernommen und ausgebaut.** Dieses Grundprinzip ist z.B. im strukturellen Aufbau des Gehirns sichtbar. Das menschliche Stammhirn in seiner jetzigen Struktur gab es schon viele hundert Millionen Jahre früher bei einfachen Reptilien, lange bevor es die ersten Menschen gab. Als nächstes entwickelte sich bei den frühen Säugetieren das heutige Zwischenhirn mit den Bereichen, die heute funktionell zum limbischen System zusammengefasst werden. Erst dann entwickelte sich das Großhirn. Alte Systeme blieben aktiv und neue Systeme wurden den alten System „übergestülpt“.

Dieses evolutionäre Grundprinzip postulierte Clare Graves auch für die Werteentwicklung. Wertesysteme haben sich in der Menschheitsgeschichte evolutionär so weiterentwickelt, dass moderne Wertesysteme immer auch die älteren Wertesysteme mit einschließen. So sind im heutigen Menschen verschiedene Wertesysteme aktiv, die aus unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Menschheit stammen:

- In frühen Kulturen (z.B. Steinzeit) war die Motivation von unmittelbaren Überlebenswerten wie Nahrung, Unterkunft, Wärme, etc. geprägt.
- In späteren Zeiten war die Sicherheit des Stammes mit seinem Häuptling ein zentraler Motivator.
- In weiterer Folge entwickelten sich komplexere Gesellschaften mit ihren Regeln und Gesetzen. Nun bestimmten andere Werte die Motivation.

Clare Graves beschreibt die Phasen dieser evolutionären Werteentwicklung in einem Wertemetamodell:

- Graves beschrieb acht Werteklassen. Das System ist nach oben hin offen, d.h. Graves lässt die Möglichkeit zu, dass es noch höhere Werteklassen gibt als die Acht, die er beschrieben hat.
- Jede Werteklasse fasst verschiedene Werte zusammen. Überdies besteht eine Werteklasse zusätzlich aus einer bestimmten Weltsicht mit bestimmten Glaubensvorstellungen und einer für diese Werteklasse typischen Selbstwahrnehmung.
- Clare Graves beschreibt Wertesysteme als die Art und Weise, wie Menschen die Welt erleben und sich motivieren. Es geht um das „Wie“ und nicht um das „Was“, d.h. die Werteebenen beziehen sich auf die Struktur des Denkens und nicht auf die spezifischen Inhalte des Denkens. Beispiel: Fundamentales Christentum und fundamentaler Islam denken unterschiedlich vom Inhalt, aber gleich in der Struktur (Werte-Meta-Programm), d.h. sie sind beide ein Ausdruck derselben Graves-Wertestufe.
- Clare Graves hat die Stufen ursprünglich nicht mit Nummern, sondern mit neutralen Buchstabencodes bezeichnet. Die Benutzung von Nummern erfolgt hier unter dem ausdrücklichen Hinweis, dass die Nummerierung keine Wertung im Sinne von „Graves-7 ist höherwertiger und besser als Graves-5“ ist. Die Nummerierung dient lediglich der Ordnung einer Entwicklungsreihenfolge. Jede Graves-Ebene hat ihre eigenen Stärken und Schwächen.

Wichtig ist vorab zu verstehen, dass die Werteklassen ein sich evolutionär entwickelndes System bilden, wobei die ungeraden Graves-Ebenen 1,3,5,7 die individuumsorientierten Werte beinhalten und die geraden Graves-Ebenen 2,4,6,8 die gruppenorientierten Graves-Ebenen beschreiben. Clare Graves postuliert, dass sich die Werteentwicklung einer Kultur, einer Organisation und eines Menschen den Wechselweg zwischen individuumsorientierten und gruppenorientierten Werteebenen nimmt. Aus diesem Grund nannte Clare Graves sein Modell „das sich entfaltende, zyklische, doppelspiralförmige Modell der menschlichen biopsychologischen Reifeentwicklung“.

4.6.3. Graves-1 – „Überleben“ - individuumsorientiert

Das erste Wertesystem stammt aus der Zeit der Steinzeitmenschen, der Zeit der Jäger und Sammler. Elementare Überlebenswerte haben Vorrang:

- z.B. Nahrung, Wasser, Wärme, Sex und Unterkunft

Das Leben ist hier reine Anpassung an die Natur. Die Sinne (sehen, hören, fühlen, riechen, schmecken) sind viel schärfer als im modernen „Denk-Menschen“. Das eigene Selbst wird nur schwach wahrgenommen, die ganze Aufmerksamkeit liegt nach Außen auf der sinnlichen Wahrnehmung. Menschen bilden lose Gruppen. Der Überlebenskampf ist im Zentrum des Zusammenschlusses. Die Gruppenbindungen sind hier eher locker. Das Verhalten basiert auf einfachen Reiz-Reaktions-Schemas. Es gibt in der modernen Welt keine Kulturen mehr, die in Graves-1 ihre Hauptzentrierung haben. Wenn Graves-1-Werte dominant werden (z.B. bei

Massenpanik und bei extremer Altersverwirrtheit), sprechen wir psychologisch von Regression. Aber auch in Extremsituationen und in Lebenskrisen können Graves-1 – Werte zu Hauptmotivatoren werden. Positiv integriert im heutigen Menschen bewirken Graves-1-Werte, dass der Körper und seine Bedürfnisse bewusst wahrgenommen werden und jedem die eigene Gesundheit wichtig ist: Bewegung, Kontakt zur Natur, etc. (Nielsen, 2006).

4.6.4. Graves-2 – „Sicherheit und Identifikation“ - gruppenorientiert

Die Entwicklung führt die menschliche Rasse weiter in die Erfahrung des Stammeslebens. Der Mensch ordnet sich dem Stamm und dem Häuptling unter und bekommt Sicherheit. Nun kann er z.B. ruhig schlafen und andere wachen. Als Ausgleich setzt er/sie sich voll für den Stamm ein und identifiziert sich mit ihm. Dies gibt ihm/ihr zum ersten Mal eine sozial-basierte Identität. Sicherheit und Identifikation sind so die wichtigsten Graves-2-Werte. Zum ersten Mal erweitert sich die individuelle Zeitachse um die Vergangenheit. Auf der Graves-1-Ebene lebte der Mensch in der Gegenwart. Im Graves-2-Welt-Modell hat der Stamm eine Vergangenheit. Die Ahnen gehören zur Identität eines Stammes und indem diese geehrt werden, wird die Identifikation und Einheit des Stammes gestärkt. Am Körper werden äußerlich sichtbare Zeichen getragen, die die Zugehörigkeit zum Stamm signalisieren.

In modernen Organisationen bildet das Graves-2–Wertesystem die Motivationsebene der Identifikation und Zugehörigkeit. Größe und Bekanntheit einer Organisation bzw. ihr Image in der Öffentlichkeit sind für die Karriereplanung ein wichtiges Auswahlkriterium. Nach den Ergebnissen einer jährlich durchgeführten Studie im Wall Street Journal ist „Größe und Art der Organisation“ (Graves-2 und Graves-3) bei Managern das wichtigste Auswahlkriterium.

Folgende Graves-2-Werte sind relevant:

- Sicherheit, Bindung, sich „Zuhause“ fühlen, Rituale bewahren, Treue zur Organisation, Teil der Gruppe sein, dazugehören, das Prinzip der Ältesten (Seniorität), Vergangenheitsorientierung, Stolz auf die Organisation sein, Nationalismus, örtliche Gebundenheit, Treue zu den Wurzeln, „gemeinsam sind wir stark“.

In Organisationen mit starker Graves-2-Ebene laufen alle Entscheidungen und Informationen über den „Häuptling“. Innovationen haben es schwer, „da die Ahnen geehrt werden“.

Schätzungsweise zehn % der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves-2-Werten zentriert. In anderen Regionen auf der Erde sind Graves-2-Werte noch wesentlich stärker ausgeprägt. Menschen mit einer starken Graves-2-Zentrierung leben eine starke Identifikation mit der Gruppe/dem Clan oder der Volksgemeinschaft. Als Einzelpersonen haben sie in der Pubertät oft keine Loslösung von den „Familienhäuptlingen“ durchlebt.

Sind die Graves-2-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, ist der Mensch loyal und vertrauenswürdig. Er ist stolz auf seine Firma und hat einen ausgeprägten Sinn für Familie und Zusammenhalt.

4.6.5. Graves-3 – „Macht und Kraft“ – individuumsorientiert

Die Werteebene der Helden, Ritter und Cowboys: In seiner weiteren Entwicklung befreit der Einzelne sich aus der Identifikation mit dem Stamm und drückt sich impulsiv und egozentrisch aus. Wichtige Werte sind:

- Stärke, Ehre, Mut, Macht, Respekt bekommen, cool sein, unnachgiebig sein, Durchsetzungsvermögen, den „Kick“ suchen.

Die Schattenseiten dieser Werteebene sind:

- Andere ausnützen, sich rücksichtslos nehmen, „teile und herrsche“.

Wenn Menschen in Graves-3 zentriert sind denken sie: „Die Welt ist rau und hart. Nur der Stärkste überlebt“. Durch diese Weltsicht verhalten sie sich oft hart, aggressiv und gewissenlos. Heutige Beispiele sind z.B. Street Gangs und diktatorische Gesellschaften. Rap Music oder Hard Rock sind Kunstformen mit starkem Graves-3-Ausdruck, wobei der künstlerische Ausdruck die Kraft der Graves-3-Ebene oft sehr produktiv kanalisieren kann. Menschen mit starken, aber durch höhere Werte balancierten Graves-3-Anteilen sind sehr proaktiv und ergreifen schnell die Initiative. Verkäufer benötigen einen starken Graves-3-Anteil, um sich im Markt zu behaupten. Auch Führungskräfte benötigen eine Umsetzungskraft, um als Vorbilder akzeptiert zu werden. Für Menschen, die in Graves-3 zentriert sind, ist Ansehen und Status sehr wichtig. Sie wollen als stark und mächtig gesehen werden. Gesichtsverlust und Schande vermeiden sie vehement.

Schätzungsweise 15 % der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves-3-Werten zentriert. In anderen Kulturen ist diese Werteebene teilweise noch sehr dominant.

Organisationen mit Graves-3-Zentrierung sind Imperien, die machtorientiert geleitet werden. Hier bestimmt Stärke das Beziehungsgefüge. Gesetze und Regeln werden nicht wirklich anerkannt. Es gilt das Faustrecht, das Recht des Stärkeren. Sind die Graves-3-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, lebt der Mensch innovativ, proaktiv, kraftvoll und lebendig. Der Fokus liegt auf einer Gegenwartsorientierung und es geht um sinnlich wahrnehmbare Dinge (dem Sensing bzw. Wahrnehmer-Stil nach Jung 1921) und nicht um Ideen und Konzepte.

4.6.6. Graves-4 – „Ordnung und Autorität“ - gruppenorientiert

Wie bekommt man Kontrolle über Raufbolde und Cowboys? Hier entwickelt in der Menschheitsevolution die Gesellschaft nun erstmals allgemeingültige Regeln und Gesetze. Der Einzelne glaubt an Gerechtigkeit und an die von der Gesellschaft akzeptierten Autoritäten, so dass Recht und Ordnung hergestellt und die Cowboys

gezähmt werden. Das Faustrecht wird durch ein allgemeingültiges Regel- und Gesetzeswerk ersetzt. Wichtige Werte dieser Ebene sind:

- Wahrheit, Gerechtigkeit, Genauigkeit, Gründlichkeit, Kontrolle, Disziplin, Gehorsam, Zuverlässigkeit, Ordnung, Loyalität, Stabilität, Klarheit, Struktur, Gewissheit, Pflicht.

Hier gibt es zum ersten Mal den Staat, der für die Familien und den Einzelnen Struktur, Ordnung und Rechtsicherheit herstellt. Der Mensch ordnet sich der Autorität des Staates unter. Seine Pflichterfüllung verspricht ihm späteren Gewinn.

In Unternehmen bilden die Graves-4-Werteebenen die Grundlage für Organisation und Ordnung. Klar definierte Prozesse, eine funktionierende Buchhaltung, ein effektives Controlling, eine gute Qualitätssicherung sind die positiven Seiten gesunder Graves-4-Integrationen. Nachteile einer Graves-4-Übergewichtung für Organisationen sind: Überhand nehmende Bürokratie und Berichtswesen, ausgeprägte Hierarchien und lange Entscheidungswege. Entscheidungen werden durch Zuständigkeiten der richtigen hierarchischen Ebene getroffen. Personen mit der geeigneten Kompetenz werden in die Entscheidungen oft nicht mit einbezogen. Der Arbeitsstil ist prozedural, detailorientiert und problemvermeidend.

Beispiele für „4er-Gesellschaften“ sind: Puritanisches Amerika, preußische Disziplin, konfuzianisches China, religiöser Fundamentalismus (z.B. Christentum und Islam). Die Schattenseiten des Graves-4-Weltbildes: Die Welt wird in gut und böse aufgeteilt. Die eigene Weltsicht wird als absolute Wahrheit gesehen. Das Prinzip Schuld wird etabliert. Schuldsuche ist eine Hauptbeschäftigung bei Problemen. Denn Menschen „lernen ja durch Bestrafung“.

Menschen mit einer Graves-4-Zentrierung glauben an ihre Werte und finden so Sinn und Struktur in ihrem Leben. Manchmal verbreiten sie missionarisch diese „tieferen Wahrheiten“. Sie leben in einer Lebensphilosophie, die oft als „naiver Realismus“ bezeichnet wird: Sie erkennen nicht, dass „ihre“ Wahrheit eine subjektive Weltsicht ist. Daher sind sie in Konflikten oft sehr intolerant. Auf gesellschaftlicher Ebene drohen hier „Glaubenskriege“. Bricht der Krieg real aus, kommt es zu einer kollektiven Regression auf die Graves-3 -Ebene.

Sind die Graves-4-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, hat die Person Stabilität und Verantwortungsbewusstsein. Sie ist pflichtbewusst, setzt sich für Recht, Ordnung und das Allgemeinwohl ein, ist gut organisiert und systematisch in ihrem Vorgehen.

Schätzungsweise 30 % der erwachsenen westeuropäischen Bevölkerung sind heutzutage hauptsächlich in Graves-4-Werten zentriert. Noch in der Mitte des 20. Jahrhunderts waren die Graves-4-Werte die zentralen Werte der westeuropäischen Gesellschaften. Hunderttausende von Beratungsunternehmen haben seit der Mitte des letzten Jahrhunderts daran gearbeitet, dass sich Millionen von Unternehmen und Organisationen von einer Graves-4-Zentrierung in höhere Graves-Ebenen weiterentwickeln.

4.6.7. Graves-5 – „Leistung und Gewinn“ - individuumorientiert

Die Graves-4-Ebene sammelt und integriert die Kraft der Graves-3-Ebene und bildet so den Katalysator für die Entfaltung der Graves-5-Ebene. Der Einzelne erkennt den Sinn von Recht und Ordnung an und beginnt nun gleichzeitig nach persönlichem Erfolg zu streben. Er sieht die Welt voller Möglichkeiten und Chancen. Regeln und Gesetze werden „zielorientiert interpretiert“ und teilweise gebogen. Trotzdem werden Gesetze und Regeln grundsätzlich akzeptiert, denn in der Evolution der Werte werden immer alle früheren Werteebenen integriert. Deswegen ist es wichtig, z.B. in Change-Prozessen die Werteentwicklung nicht zu forcieren, denn wenn die unteren Werteebenen nicht voll gelebt und integriert werden, fehlt es später an Halt und „Fundament“. Wichtige Werte der Graves-5-Ebene sind:

- Erfolg, unternehmerisches Denken, Herausforderung, Wohlstand, Gewinn, Ziel- und Ergebnisorientierung, „Der Beste sein“, Wachstum, ausgezeichnete Leistungen, Wettbewerb, Belohnung, „größer & besser“.

Menschen mit einer Graves-5-Zentrierung möchten sich mit anderen messen und zeigen, dass sie mehr als andere können. Sie möchten gesellschaftlich weiterkommen, sind karriereorientiert und streben Erfolg und Wohlstand an. Mit den Werten der Ziel- und Ergebnisorientierung liegt der zeitliche Fokus neben der Gegenwart zum ersten Mal auch auf der kurzfristigen Zukunft.

Organisationen mit Graves-5-Zentrierung haben eine flache Hierarchie und pragmatische Entscheidungswege. Strategie und Marktnähe dominiert das Handeln. Leistung, Power und Initiative sind gehaltsbestimmend. Früher, z.B. in den 60er und siebziger Jahren in westeuropäischen Firmen, haben Unternehmer (5er Zentrierung) die Arbeiter und Angestellten (4er Zentrierung) geführt. Heute finden sich in den leistungsorientierten Wettbewerbsgesellschaften auf allen Hierarchieebenen Menschen mit dominanter 5er-Zentrierung.

In der Menschheitsgeschichte gab es viele evolutionäre und gegen-evolutionäre Entwicklungen. Hochstehende alte Kulturen wie das alte China und das alte Indien, haben schon mehrere evolutionäre und gegen-evolutionäre Entwicklungsspiralen erlebt. Die „Globalisierung“ ist derzeit eine mächtige, kollektive Bewegung von Graves-4 nach Graves-5: China, Indien, Teile Südamerikas und Osteuropas wandeln sich derzeit von 4er- in 5er-Gesellschaften. Aus dieser Sicht betrachtet, ist die Globalisierung grundsätzlich eine natürliche und positive Weiterentwicklung in der sozialen Evolution. Aus der Sicht des Graves-Modells kann man den Satz „Wohlstand schafft Frieden“ unterstreichen, denn die Weiterentwicklung zum Graves-5-Wohlstand verhindert eine Regression auf die kriegerische Graves-3-Ebene, welche für eine Graves-4-Gesellschaft noch leicht möglich ist (Fanatismus ist leider ein Graves-4-Phänomen).

Die Schattenseiten der 5er-Werteebene sind extreme Profitgier und die Bereitschaft, alles zu tun wenn der Preis stimmt. Kurzfristiger Profit wird mitgenommen, auch wenn langfristig viel zerstört wird. Wirtschaftswachstum ist nur mit immer mehr Energie möglich. Ein Prozent Wirtschaftswachstum benötigt 3 % mehr Energie (Öl, Gas, etc.), d.h. auf der Graves-5-Werteebene werden der kollektive Ressourcenverbrauch und die Auswirkungen auf das Weltklima nicht berücksichtigt. Erst durch höhere Werteebenen werden langfristiges, systemisches Denken

(Graves-7) und Nachhaltigkeit (Graves-8) integriert. Der Fokus liegt auf Stirnhirn-Zieldenken (Hin-Zu-Motivation), dem Denken in Möglichkeiten/Optionen und es geht auch hier um sinnlich wahrnehmbare Dinge und nicht um Ideen und Konzepte. Der Zeitrahmen liegt auf der Gegenwart und auf einer kurzfristigen Zukunft.

Positiv integriert in die 5er-Wertebene ist der Kern von Optimismus, Leistungsbereitschaft und Zielorientierung, so dass sich gesellschaftlicher Wohlstand manifestiert. Schätzungsweise 30 % der erwachsenen westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves-5-Werten zentriert.

4.6.8. Graves-6 – „Team und Gemeinschaft“ - gruppenorientiert

Ebenso wie die Weiterentwicklung von Graves-3 nach Graves-4 den Einzelnen wieder in die Gruppe integriert, bewirkt aus gesellschaftlicher Sicht die Entwicklung der Graves-6-Wertebene eine Rückbesinnung auf menschliche Werte und eine Gegenreaktion auf die Leistungs- und Profitorientierung der Graves-5-Wertebene. Wichtige Werte sind:

- Team, Kollegialität, Harmonie, Beziehungsfokus, einfühlsam sein, Gleichheit, Verständnis für andere, Friede & Liebe, Konsens, Gruppen-Wir-Gefühl, Zustimmung aller einholen, Gemeinschaft

Aus gesellschaftlicher Sicht ist im Konzept der sozialen Marktwirtschaft das „soziale“ die 6er-Balance zur 5er-Marktwirtschaft: Gleiches Recht auf Ausbildung, Gesundheitswesen, Altersvorsorge und soziale Absicherung. Weitere gesellschaftliche Ausprägungen sind z.B.: Friedensbewegungen, „Flower-Power“, Menschenrechtsorganisationen, Human Potential Bewegung und Umweltschutzbewegungen.

Menschen mit Graves-6 -Zentrierung haben Friede und Liebe als wichtigste Werte. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind wichtiger als die Sache. Gefühle auszudrücken und authentisch zu sein, drückt diese Menschlichkeit aus. Die Schattenseiten der Graves-6-Ebene können z.B. sein, dass Personen außerhalb der eigenen Gruppe polarisiert werden und Graves-6-zentrierte Menschen unrealistisch, idealistisch und übermäßig gefühlorientiert werden und „den Bodenkontakt“ im Leben verlieren können. Teams können in Unternehmen zum Selbstzweck werden, ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung. Hier sind andere Wertesysteme wichtig, um die Graves-6-Werte zu balancieren.

Ist die Graves-6 -Wertebene konstruktiv in eine Persönlichkeit integriert, dann ist die Person warmherzig, sehr sozial, beziehungsfähig und hat eine hohe soziale Intelligenz. Sie kann gut in Gruppen und in Kundensituationen agieren. In Organisationen ist die Graves-6-Wertebene die Teamebene. Ohne funktionierende Teams können heute die wenigsten Unternehmen am Markt bestehen. Natürlich müssen sich die Teams aus der Graves-5-Sicht „rechnen“. Schätzungsweise 15 % der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves-6-Werten zentriert.

Im Wechsel zwischen den individuumorientierten Wertebenen 1,3,5,7 (links in Abbildung 9) und den gruppenzentrierten Wertebenen 2,4,6,8 (rechts in Abbildung 9)

scheint sich auch das alt- taoistische Yin-Yang-Prinzip bzw. das Modell der männlichen und weiblichen Archetypen (nach C.G. Jung) zu spiegeln. In den individuumorientierten, ungeraden Ebenen tritt das handlungsorientierte, männliche Yang-Prinzip in Aktion, in den gruppenorientierten, geraden Ebenen zeigt sich das aufnehmende, weibliche Yin-Prinzip. Yin und Yang bedürfen einander, d.h. jede Yin-Ebene bildet den Katalysator für die nächste Yang-Ebene und jede Yang-Ebene den Katalysator für die nächste Yin-Ebene. Im Fließen zwischen den Ebenen (dem Tao) entsteht die Evolution. Natürlich gibt es in Frauen und Männern gleichermaßen weibliche und männliche Anteile und je nach Persönlichkeitsentwicklung sind die einzelnen Wertebenen gut oder weniger gut integriert. Dies gilt in Organisationen ebenso für die Team- und Organisationsentwicklung.

4.6.9. Graves-7 – „Freiheit und Lernen“ - individuumorientiert

Nach Clare Graves beginnt mit der siebten Ebene eine neue Oktave des nach oben offenen Wertemetamodells. Die Graves-7-Werteebene ist die Ebene des Systemdenkens. Die eigene Persönlichkeitsentwicklung tritt nun erstmals selbstbezüglich in den Fokus der Motivation. In der Parallele zur Motivationspyramide nach Abraham Maslow ist die Evolution nun auf der Selbstverwirklichungsebene angekommen. Auf der Graves-7-Ebene wird konstruktivistisch erkannt, dass jeder Mensch sich seine Realitätssicht selbst konstruiert. Um sich persönlich weiterzuentwickeln, strebt der Mensch in der Graves-7-Weltsicht einerseits die Freiheit aus dem Gruppenzwang der Graves-6-Ebene an, andererseits kann er sich in den unterschiedlichsten Gruppen zu Hause fühlen. Er möchte sich selbst verwirklichen, aber nicht auf Kosten der anderen. Das Denken wird langfristig und strategisch. Gleichzeitig ist das Denken abstrakter und wird mehr von Ideen und Konzepten geprägt (dem Intuitions-Stil nach Jung, 1921). Wichtige Werte sind:

- Systemdenken, Freiheit, Wissen erweitern, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, Vision, Überblicksdenken = das „Big Picture“, Einzigartigkeit, Lernen, Synergie, Inspiration, Zusammenhänge erkennen, Kompetenz, Funktionalität, Nützlichkeit, langfristige Strategien, Flexibilität, Raum für Vielfalt und individuelle „Wahrheiten“.

Aus systemischer Sicht werden die Vorteile aller Ebenen Graves-1 bis Graves-6 genutzt: Wenn es Sinn macht wird die Kraft der Graves-3-Ebene aktiviert. In chaotischen Gruppenprozessen wird die ordnende Graves-4-Kraft genutzt, um Spielregeln zu vereinbaren, usw.

Sind Menschen stark auf der Graves-7-Ebene zentriert und haben die anderen Ebenen nur schwach integriert, dann wirken sie wie abgehobene und realitätsferne Philosophen. Sind die Graves-7-Werte andererseits gut in eine breite Persönlichkeit integriert, bekommt der Mensch Weitblick und die Fähigkeit dynamisch mit großen Change-Prozessen umzugehen. Die Integration der Graves-7-Ebene macht aus einer Organisation eine lernende Organisation, da „Lernen“, „Wissen erweitern“ und „Weiterentwicklung“ zentrale Graves-7-Werte sind. Für das Management und für interne/externe Berater ist die Graves-7-Motivationsebene essentiell. Durch die Graves-7-Ebene wird eine lernende Organisation und eine lebendige Personal- und Organisationsentwicklung verwirklicht.

Für das Management sind Graves 5, 6 und 7 die zentrale Werteebenen. Im zunehmenden Maße wird auch das Nachhaltigkeitsmanagement (Graves-8) relevant. Know-How auf allen Ebenen wird im Management zunehmend ein Erfolgsfaktor. Im Verkauf sind die Ebenen Graves-3 und Graves-5 besonders wichtig und in der Produktion und in der Verwaltung ist die ordnende Graves-4-Ebene zentral. Dies ergibt natürliche wichtige Implikationen für das Recruiting.

4.6.10. Graves-8 – „Nachhaltigkeit und globale Einheit“ – gruppenorientiert

Die Entwicklung von Graves-7 nach Graves-8 folgt wieder dem Wechsel von Selbstzentrierung in die Gruppenzentrierung, wobei Menschen mit Graves-8-Zentrierung die Erde als einen ganzheitlichen Organismus sehen. Das altruistische Zugehörigkeitsgefühl der Ebenen Graves-2, Graves-4 und Graves-6 wird hier auf die ganze Menschheit und auf den ganzen Planeten ausgeweitet. Die zentralen Werte der Graves-8-Ebene sind:

- Ganzheitliches/globales Denken, Nachhaltigkeit, Biosphäre, Synthese, Integration, zum Wohle allen Lebens, Transzendenz, Biodiversität, Nachwelt und zukünftige Generationen, globale Verbesserung, langfristige Konsequenzen, Weltfrieden, holistische Sicht, Balance (emotional/spirituell).

Menschen mit starken Graves-8-Motivatoren denken ganzheitlich und berücksichtigen bei ihren Entscheidungen globale Konsequenzen. Sie möchten mit Ihrer Arbeit der Menschheit nützen und haben die Folgen des systemischen Handelns für die Umwelt im Auge. Die Verbundenheit eines Menschen, oder einer Gruppe von Menschen, mit der Umwelt und den kommenden Generationen ist für sie in Bezug auf ihre Arbeit das wichtigste Thema. Menschen mit starken Graves-8-Werten haben auch das langfristige, systemische Denken und die Weiterentwicklungsmotive der Graves-7-Ebene integriert. Gesellschaftlich sind die Graves-8-Werte als real wirksame Motivatoren noch sehr selten. Schätzungsweise 0,1 % der westeuropäischen Bevölkerung sind auf der Graves-8-Ebene zentriert. Viele Menschen und auch Organisationen (z.B. Greenpeace, Fairtrade, Ärzte ohne Grenzen etc.) haben Graves-8-Anteile, aber meistens überwiegen dann Graves-6- oder Graves-7-Motivatoren in den Organisations-Wertehierarchien.

Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement sind die Graves-8-Werte, die es bisher am weitesten geschafft haben, sich gesellschaftlich zu integrieren. Nicht zuletzt der mittlerweile für alle spürbare Klimawandel und die Unsicherheit in der zukünftigen Energieversorgung bringen systemisches Denken und Nachhaltigkeit in den Blickpunkt der Welt. Interessant ist hier die Sicht von Clare Graves, der Aspekte der Überlebensmotivation von Graves-1 auch im Beginn der höheren Oktave bei Graves-7 sieht, wo sie im Unterschied zu Graves-1 allerdings global und kollektiv wirksam wird. Es geht bei Graves-7 also auch um das kollektive Überleben der menschlichen Rasse und bei Graves-8 um die nachhaltige Einbindung der menschlichen Rasse in den „globalen Stamm“, d.h. in das globale Ökosystem des Planeten.

Abbildung 9 zeigt einen Überblick über das gesamte Graves-Modell.

4.6.11. CSR und Nachhaltigkeit aus der Sicht des Graves-Modells

CSR-Projekte als Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, die sich am Wert der Nachhaltigkeit orientieren, sind freiwillige „Zusatzleistungen“ von Unternehmen für die Gesellschaft und werden häufig von engagierten Personen initiiert. Sie beruhen auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Wie aber in vielen CSR-Publikationen und Projektbeschreibungen betont wird, ist eine notwendige Voraussetzung für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Hauptziel unternehmerischen Handelns der wirtschaftliche Erfolg. Aus der Sicht des Graves-Modells liegt daher das Wertezentrum eines wirtschaftlichen Unternehmens in der Graves-5-Werteebene:

- Wirtschaftlicher Erfolg durch unternehmerisches Denken und Handeln
- die Herausforderung der globalen Märkte meistern
- Wohlstand durch Ziel- und Ergebnisorientierung schaffen
- Gewinne realisieren
- Wachstums- und Expansionsstrategien umsetzen.

Dies alles sind die Graves-5-Triebfedern eines Unternehmens. Nur global wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind überhaupt in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Bei der Betonung der Eigeninitiative wird aus der Sicht des Graves-Modells in bemerkenswerter Weise zum Ausdruck gebracht, dass nicht staatliche Graves-4-Regelungen zum Zuge kommen sollen, sondern die Unternehmen in Eigenverantwortung die Motivationskraft der höheren Graves-Ebenen 5, 6, 7 und 8 nutzen sollen und wollen („Motivieren statt regulieren“).

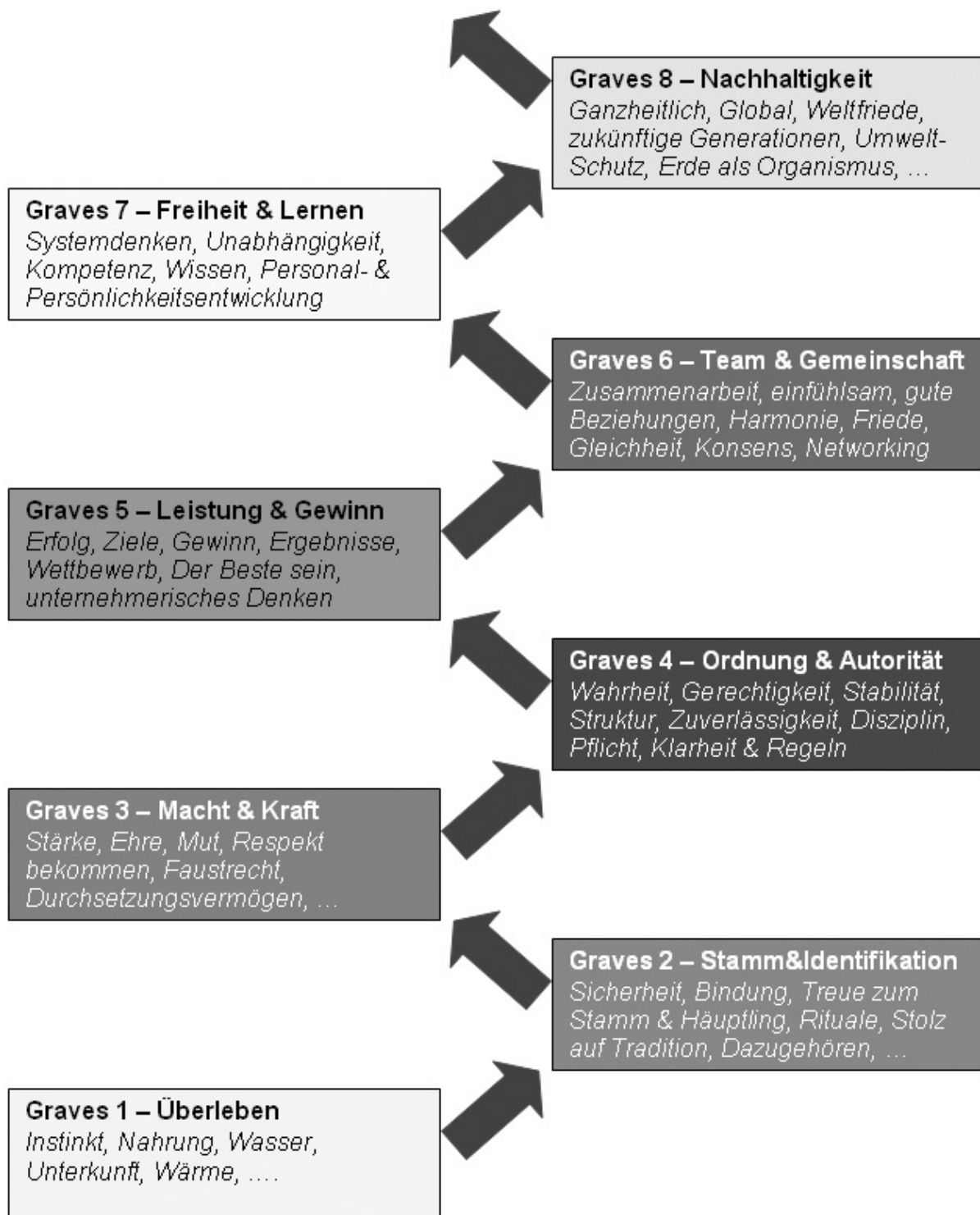


Abbildung 9: Das Graves-Modell

Auf einer gesunden Graves-5-Basis kann eine Ausweitung nach Graves-6 erfolgen: dem sozial verantwortlichen Handeln. Diese soziale Verantwortung geht über das „reine Arbeitsplätze sichern“ hinaus. Ein wirtschaftliches Unternehmen repräsentiert als Teil der Gesellschaft auch die Graves-6-Grundwerte wie gesellschaftlicher Konsens, Gleichheit und Solidarität. Die Umsetzung dieser Graves-6-Integration ist, wie die TRIGOS-Einreichungen und CSR-Themenfelder zeigen, vielfältig. Sie schafft

Sympathiepunkte innerhalb und außerhalb des Unternehmens und wird so zu einem real wirksamen Erfolgsfaktor. Bei den Graves-6-Aspekten von CSR-Initiativen geht es z.B. um:

- Soziales Engagement zu erfahren (z.B. Tsunami-Spendeninitiativen, Behindertenintegrations-Projekte oder „Philips Schülerfonds der Caritas“)
- Teamgeist erleben zu können, Kollegen auf einer anderen Ebene kennen zu lernen, gemeinsam etwas Gutes zu tun
- Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen
- Förderung von informellen, persönlichen Kommunikationsprozessen (z.B. TRIGOS-Projekt „Bürokonzept 2010“ bei B. Braun Austria)
- Maßnahmen zur Förderung von Fairness und Vertrauen im zwischenmenschlichen Kontakt (z.B. BauMax)
- Community Development

Auf einer wirtschaftlich gesunden Graves-5-Basis baut auch eine strategische Graves-7-Personalentwicklung auf. Es ist bekannt, dass in wirtschaftlichen Krisenphasen das Personalentwicklungsbudget gefährdet ist. Genauso einleuchtend ist für fast jedes Management, dass in wirtschaftlich guten bzw. durchschnittlichen Zeiten die strategische Graves-7-Personalentwicklung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, um überdurchschnittliche Performance und langfristige Mitarbeiterzufriedenheit, und damit niedrige Fluktuationsraten zu realisieren.

Die Bedeutung der Graves-7-Werte „Lernen“, „Wissen und Kompetenzen erweitern“ und „Weiterentwicklung“ für die langfristige Performance wurde schon Anfang der neunziger Jahre im Konzept der „Lernenden Organisationen“ vertieft thematisiert (Senge 1990), während die Graves-6-Apekte der CSR-Sichtweise erst Mitte der neunziger Jahre stärkere Aufmerksamkeit in den Führungsetagen von Spitzenmanagern fand. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass die Graves-7-Ebene gemeinsam mit der Graves-5-Ebene auf der individuumorientierten Ebene liegt und damit dem betriebswirtschaftlichen Graves-5-Denken eher als erfolgsrelevant einleuchtet.

Ein unternehmensweites Konzept für Personal- und Kompetenzentwicklung steht, wie schon erwähnt, im Zentrum der Graves-7-Ebene von Unternehmen. Je nachdem, wie stark die Graves-7-Ebene im Unternehmen verankert ist, besteht dieses Konzept entweder nur aus einem einfachen „Weiterbildungskatalog“, der von der Human Relations-Abteilung administriert wird, oder er umfasst eine im Topmanagement gelebte Personalentwicklungsstrategie, die prozessrelevante Personalentwicklungsrichtlinien mit einem konkreten Bildungs- und Kompetenzentwicklungsprogramm kombiniert. Dazu gehören dann Maßnahmen wie z.B.:

- Onboarding-Events, Einarbeitungsprogramme
- Trainings on the Job, E-Learning
- Fachseminare und interne Weiterbildungsprogramme
- Führungsqualifikation
- Persönlichkeitsentwicklungsprogramme durch Training & Coaching
- Job-Enlargement/Enrichment, Job-Rotation
- Mentoring und internes Coaching, Projektteams, Q-Zirkel, 360-Grad-Feedback

Diese Maßnahmen werden bei größeren Konzernen über ein kennzahlenorientiertes Personalentwicklungs-Controlling gesteuert, bei kleineren mit Trial & Error. Aus der Sicht des Graves-Modells geht klar hervor, dass die Graves-6-Werte die nötigen

Katalysatoren für eine echte Graves-7-Wissenskultur bilden. Je stärker die Graves-6-Ebene in der Unternehmenskultur verankert ist, desto effektiver sind Personalentwicklungsmaßnahmen. Mit einer schwachen Graves-6-Ebene werden Personalentwicklungsmaßnahmen von den Mitarbeitern als „kalt“ und „rein profitorientiert“ bewertet und die Motivation in der Umsetzung ist „suboptimal“. Eine Erweiterung der Firmenkultur von Graves-5 nach Graves-7 gelingt nur in der echten Integration von Graves-6-Werten.

Dies ist ein weiterer Grund, weshalb sich die weichen Graves-6-CSR-Initiativen (und auch die Graves-8-Initiativen) so schwer rechnen lassen. Sie verbessern die Unternehmensidentität und -kultur besonders auf der Graves-6-Ebene nachhaltig und steigern so die Effektivität und den Umsetzungserfolg von Graves-7-Personalentwicklungsmaßnahmen, die wiederum voll auf die ökonomischen Graves-5-Kennzahlen durchschlagen. **Aus dem Graves-Modell lässt sich so postulieren, dass Graves-6-CSR-Initiativen nicht nur in Mitarbeiterbefragungen, sondern auch im Personalentwicklungs-Controlling nachweisbar sein sollten.** Ein umfassenderer Ansatz, um die Auswirkungen von Maßnahmen zu messen, wäre hier eine Analyse der Unternehmenskultur, die direkt mit der Graves-Diagnostik arbeitet.

Als ein zentrales Ergebnis der Motivationsanalyse der CSR-Subkategorien der TRIGOS-Fragebogenauswertung wurde erkannt, dass bei den Unternehmen die Hauptmotivation für die Durchführung der TRIGOS-Projekte darin liegt, die Vorreiterposition zu erhalten, zu stärken oder zu bekommen sowie die Mitarbeitermotivation zu steigern. Die Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen (Graves-2-Komponente), über die Vorreiterposition und den dadurch verbesserten „guten Ruf“. Davon profitieren die Unternehmen auch ökonomisch. Jetzt stellt sich natürlich die Frage: „Vorreiter wovon?“.

Als Clare Graves in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts sein Werte-Entwicklungsmodell entwickelte, schätzte er die damals gesellschaftlich wirksamen Graves-8-Werte (Nachhaltigkeit, holistische Weltsicht, ...) in ihrer realen Motivationskraft für die westliche Gesellschaft mit weniger als 0,1 % ein. Bis heute hat sich dieser Prozentsatz sicherlich erhöht und er erhöht sich weiter mit zunehmender Geschwindigkeit. Von allen Graves-8-Werten ist der Wert der „Nachhaltigkeit“ sicherlich der gesellschaftlich relevanteste Wert. Dabei ist zu beachten, dass die Graves-8-Werteebene auch die systemisch-denkende Graves-7-Werteebene integriert. Genauso wie echte Personalentwicklung und effektives Wissensmanagement (Graves-7) ohne Team- und Gemeinschaftsgefühl (Graves-6) nicht möglich sind, so etabliert sich auch echte Nachhaltigkeit (Graves-8) nicht ohne systemisches Denken und dem authentischen Wunsch nach Weiterentwicklung (Graves-7). Eine voll ausgebildete Graves-7-Ebene ist nötig für die Weiterentwicklung nach Graves-8.

Viele der eingereichten TRIGOS-Projekte haben eine Graves-8-Nachhaltigkeitsmotivation, z.B.:

- „Energie sparen – Geld sparen“ (bauMax)
- „Longterm Biodiversity Index“ (Lafarge)
- „Umweltkostenrechnung“ und „Wasserleben“ (Verbund)
- „OeSFX – Österreichischer Sustainability Fund Index“ (Oesterreichische Kontrollbank AG)
- „Entwicklung eines Umweltkostenstandards“ (OMV)

Unternehmen, die durch ihr verantwortungsvolles Handeln nachhaltige Beiträge für den Planeten Erde liefern, sind sicherlich „Vorreiter“ zu nennen und diese Vorreiterposition wird in zunehmenden Maße auch ökonomisch belohnt. Das Graves-Modell liefert hierzu ein direktes Erklärungsmodell: Da die Graves-8-Ebene auf der gruppenorientierten, rechten Seite (siehe Übersicht zum Graves-Modell) steht, hat sie eine besondere Nähe zur Graves-6-Ebene. Daher kann man mit dem Graves-Modell den gemeinschaftsbildenden Effekt (Graves-6) von Graves-8-Initiativen erklären. Das Bewusstsein eine Graves-8-Vorreiterposition einzunehmen, steigert in der Tat effektiv das Graves-6-Gemeinschaftsgefühl. Das stärkere Graves-6-Gemeinschaftsgefühl und die guten zwischenmenschlichen Beziehungen wirken auf die gruppenorientierte Graves-4-Ebene und erhöhen damit die Qualität aller Managementkennzahlen und damit deren strukturelle Aussagekraft. Das stärkere Graves-6-Gemeinschaftsgefühl verbessert neben der direkten Mitarbeitermotivation auch die Lernprozesse (Graves-7) und logischerweise damit auch die Performance des Gesamtunternehmens (Graves-5).

4.6.12. CSR und Nachhaltigkeitsmanagement in der strategischen Unternehmensführung

Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Sicht jetzt für die strategische Unternehmensführung? In vielen Publikationen zum Nachhaltigkeitsmanagement (z.B. Schaltegger, 2002, Friesl, 2007) wird beschrieben, dass bei CSR- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen die Herausforderung in der Integration der Aktivitäten liegt. Je stärker die Maßnahmen in die strategische Unternehmensführung integriert werden, desto wirksamer werden sie letztendlich auch in ihrem ökonomischen Effekt spürbar werden. Wird CSR oder Nachhaltigkeit als Parallelsystem zum konventionellen, betriebswirtschaftlichen Management aufgebaut, besteht nicht nur die Gefahr, dass es in der Rezession abgebaut wird, es wird auch in Boomzeiten nur suboptimal funktionieren. Aus dem Graves-Modell geht hervor, wie die einzelnen Graves-Ebenen integriert zusammenwirken.

Interessant ist, dass momentan verschiedene Integrationsentwicklungen zusammenlaufen. In den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts war der Umweltschutz in den Unternehmen meist eine technologische Fragestellung, produktionsspezifische Umweltprobleme standen im Vordergrund. Erst in den späten achtziger und in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurden in vielen Märkten ökologische Produkt- und Leistungsmerkmale zu wichtigen Erfolgs- und Wettbewerbspotenzialen. Dies führte dazu, dass in vielen Unternehmen ein ökologisches Produktmanagement entwickelt und Umweltmanagementsysteme eingeführt wurden.

Der Nutzen von Umweltmanagementsystemen ist vielfältig und umfasst in erster Linie Einsparpotenziale bei Ressourcen- und Energieeinsatz durch Prozessoptimierung, Verringerung der Entsorgungskosten, Minderung störfallbedingter Kosten, Minderung der negativen Umweltauswirkungen und damit Minimierung des Risikos von unkalkulierbaren Schädigungen und juristischen Prozesskosten. In zweiter Linie bildet die Zusammenfassung aller Umweltschutzaktivitäten eines Unternehmens, wie bereits beschrieben,

Wettbewerbsvorteile durch Imagegewinn, Steigerung von Transparenz und Überblick, Verbesserung der Mitarbeitermotivation und durch Nutzung des Umweltschutzes als Marketinginstrument.

Aus der Sicht des Graves-Modells liegt ein Umweltmanagementsystem mit seiner Kennzahlenbasis (Stoff- und Energieströme, Emissionswerte, Abfallbilanzen, Grenzwerte) auf der Graves-4-Ebene. Seit Mitte der neunziger Jahre wurden die Umweltmanagementsysteme um die Themen Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz erweitert und integrierte Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagementsysteme installiert. So erweiterte sich das Umweltmanagement zu einem integrierten Nachhaltigkeitsmanagementsystemen mit ökologischen (Graves-8), ökonomischen (Graves-5) und sozialen (Graves-6) Kernindikatoren. Die Kennzahlenbasis von Nachhaltigkeitssystemen liegt auf der Graves-4-Ebene und gibt dem Unternehmen die Vorteile der Graves-4-Ebene: Ordnung, Struktur, Zuverlässigkeit, Klarheit und Transparenz. Als sich in den neunziger Jahren erstmals Verfahrenstechniker für Umweltschutztechnologie (Graves-8) und Controlling-Experten (Graves-4) in einem Workshop begegneten und ihre jeweiligen Denkweisen kennen lernten, stärkte dies den Teamgeist (Graves-6) und den systemischen Überblick über das Unternehmen (Graves-7). Echte Nachhaltigkeitsmanagementsysteme stärken so über die Integration und den systemischen Überblick auch die Graves-7-Ebene des Unternehmens, was aus der Sicht des Graves-Modells auch notwendig ist, da es ohne Graves-7 keine echte Graves-8-Ebene gibt. Die quantitative Datenbasis (Graves-4) eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems umfasst daher die Kennzahlen der Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits-, Bildungs- und Personalmanagementsysteme. Ansätze für eine ganzheitliche Integration der Kernindikatoren aller höheren Graves-Ebenen bietet z.B. die Sustainable Balanced Scorecard oder das Kennzahlensystem der Global Reporting Initiative.

Ohne die externen Wirkungen auf Marktumfeld, Gesellschaft und Ökosystem zu berücksichtigen, lassen sich die inneren, systemischen Wirkungen eines effektiv implementierten Nachhaltigkeitsmanagements wie folgt abbilden:

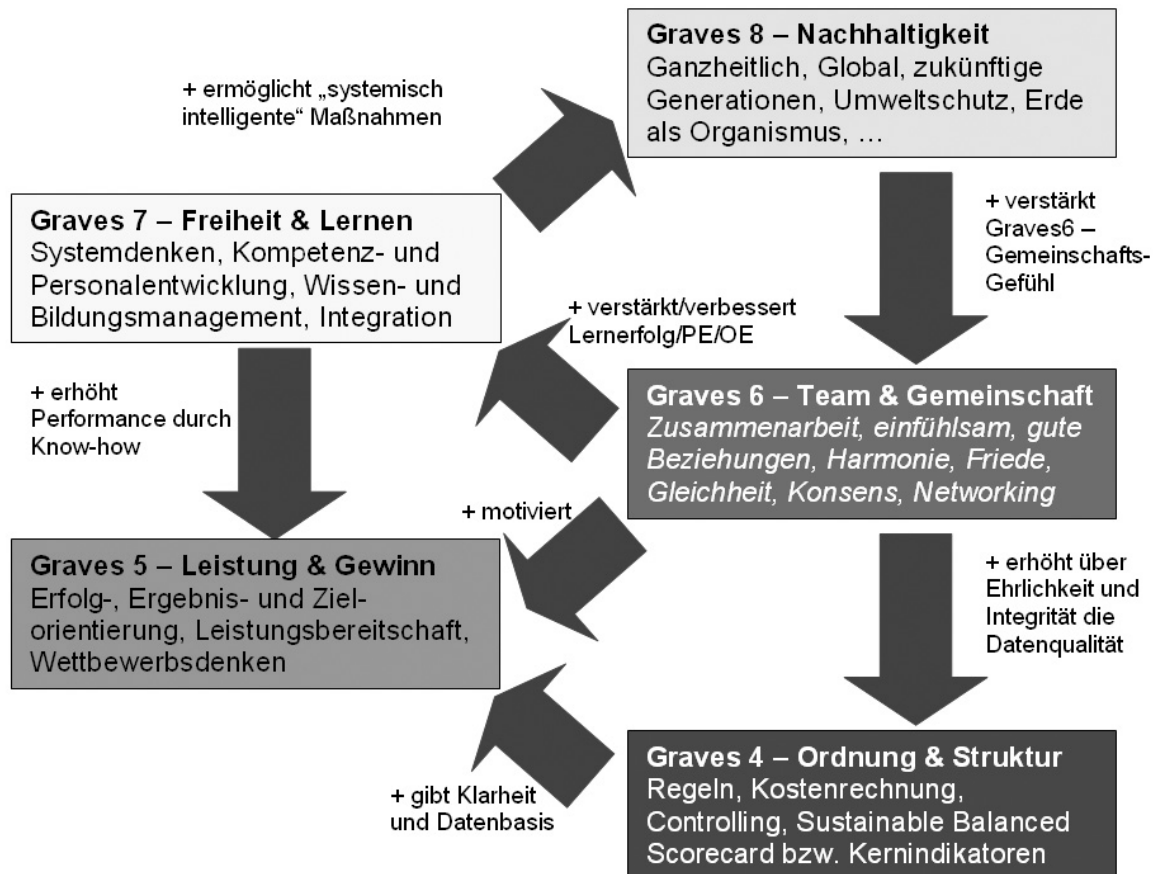


Abbildung 10: Systemische Wirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements nach dem Graves-Modell

Aus dieser Grafik wird die zentrale, integrierende Rolle der beiden Ebenen Graves-6 und Graves-7 sichtbar. Nachhaltigkeitsmanagement funktioniert nur, wenn das Management auf der systemischen Graves-7-Ebene stark entwickelt ist. Jede Entwicklungsmaßnahme zur Stärkung der Graves-7-Ebene ist integrierend und zielführend. Graves-7 gibt das systemische Know-How für echte Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Gleichzeitig erhöht Graves-7 die Unternehmensperformance (Graves-5) durch Kompetenz und Know-How. Hier liegt die Aufgabe und Herausforderung für qualifizierte Human-Relations-Abteilungen, das Management in der Stärkung der Graves-7-Ebene und in der systemischen Integration des Unternehmens zu unterstützen. Über zentrale Kompetenz- und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen wird die Graves-7-Ebene des Unternehmens gestärkt. Dieses Know-How in der Human-Relations-Abteilung hat auch positive Auswirkungen auf die Qualität bei der Personalaufnahme.

Gleichzeitig wird die zentrale Bedeutung der Graves-6-Ebene deutlich. Hier zeigt sich, wie stark Unternehmen von der stärkeren Integration der weiblichen, sozialen Intelligenz profitieren können. Die Beziehungsqualität, Teamspirit und menschliche Wertebasis der Graves-6-Ebene ist mehr oder weniger die menschliche Essenz der Unternehmenskultur. Die Graves-6-Ebene wird deutlich durch Graves-6-CSR-Maßnahmen und Graves-8-Nachhaltigkeitsinitiativen gestärkt. Auch üben Kommunikations-, Outdoor- und Team-Entwicklungsseminare einen stärkenden

Einfluss auf die Graves-6-Ebene aus. Besonders Outdoor-Seminare wirken zusätzlich über die Naturerfahrung (Graves-8-Aspekt) auf den Graves-6-Teamspirit. Die gestärkte Graves-6-Ebene wiederum wirkt sich gleich dreifach positiv auf das gesamte Unternehmen aus:

1. Leistungsbereitschaft und Motivation steigen (Graves-5). Auch die Mitarbeiterbindung (Graves-2) verbessert sich.
2. Personalentwicklungs- und Lernprozesse und die Bereitschaft zur Wissensweitergabe verbessern sich (Graves-7). Über den Umweg der Graves-7-Ebene wirkt dies auch positiv auf die Unternehmensperformance (Graves-5).
3. Über die verbesserte Beziehungsqualität erhöht sich die Ehrlichkeit und Integrität der Daten für die Kernindikatoren in den unterschiedlichen Managementsystemen, so dass die unternehmensweite Graves-4-Ebene gestärkt wird. Diese Graves-4-Klarheit liefert die strukturelle Basis für die Unternehmenssteuerung und verbessert so die Unternehmensperformance (Graves-5).

Es ist bezeichnend, dass Nachhaltigkeitsmanagement heute oft da erfolgreich ist, wo schon in den achtziger und neunziger Jahren konkrete Umweltmanagementsysteme implementiert wurden und dann sukzessive Health- & Safety-Themen und eine strategische Personalentwicklung integriert wurde. Ehrlich (Graves-4-Wert) integriert führt Nachhaltigkeit (Graves-8) zu ökonomischen Erfolg (Graves-5). Weniger erfolgreich ist Nachhaltigkeitsmanagement dort, wo es vom Top-Management als Public-Relations-Thematik verstanden wird. Fehlende Ehrlichkeit (Graves-4-Wert), schwächt letztendlich die Mitarbeitermotivation und das Wir-Gefühl (Graves-6) und echte Nachhaltigkeit (Graves-8) kann nicht realisiert werden. Auch der ökonomische Erfolg (Graves-5) bleibt aus und wird sogar real gefährdet. Auch hier erkennen wir wieder die Wichtigkeit der Integration der weiblichen Yin-Ebenen (4, 6, 8) in die strategischen Unternehmensführung.

In diesem systemischen Überblick wurde die Graves-3-Ebene bisher nur unterrepräsentativ behandelt. An dieser Stelle mag die Bemerkung ausreichen, dass die Graves-3-Ebene im Unternehmen durch den Vertrieb gebildet wird und die Kraftbasis des Unternehmens am Markt ausmacht. Sie wird im Unternehmen durch die Graves-5-Ebene gesteuert, hat aber ihre ganz eigene Kraft und Dynamik. Aus ihrer eigenen Ebene heraus hat die Graves-3-Ebene kein direktes Verständnis für die höheren Graves-Ebenen („Was die da labern interessiert nicht, der Vertrieb hat eh die Hosen an!“). Gerade deswegen sollten Kennzahlen der Vertriebssteuerung in einer umfassenden Nachhaltigkeitsmanagementlösung nicht fehlen - die Graves-5-Ebene wird sich dafür bedanken.

Aufgrund des systemischen Zusammenhangs der einzelnen Graves-Ebenen machen alle CSR-, Motivations-, Personalentwicklungs-, Organisationsentwicklungs- und Nachhaltigkeits-Kennzahlen nur im Zusammenhang Sinn.

Aus diesem Überblick ergeben sich die unterschiedlichsten Integrationsprozesse, die zum ganzheitlichen Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beitragen:

- Die Integration von CSR- und Nachhaltigkeits-Initiativen mit Personal- & Organisationsentwicklungsprozessen auf der Ebene der Human-Relations-Services. Die Stärkung der zentral-integrativ wirkenden Graves-7- und

Graves-6-Ebenen durch zahlreiche Maßnahmen ist wichtig, um Unternehmenskultur, Lernkultur und Kompetenzen zu fördern.

- Integration von Human Relations Services mit den Controlling- und Steuerungsprozessen.
- Integration von Umweltmanagement-Know-How und Verfahrenstechnik mit den Human-Relations-Services und den Controlling-Services, d.h. im Wesentlichen derzeitiges Nachhaltigkeitsmanagement mit Bildungs- und Personalentwicklungs-Controlling anzureichern.
- Die Integration der Umwelt-, Vertriebs-, Qualitäts-, Sicherheits-, Bildungs- und Personalmanagementsysteme in die operative Unternehmenssteuerung und in die strategische Unternehmensführung, so dass das Controlling und die Human-Relations-Services in Kooperation mit externen Partnern für das Management unterstützend und ausführend wirken.

Diese Integrationsprozesse zu meistern stellt die zentrale Herausforderung in der strategischen Unternehmensführung für die nächsten Jahre dar. Die Werkzeuge hierfür sind derzeit noch in der Entwicklungsphase.

4.7. Nachhaltigkeitskennzahlensysteme

Die Studie des Lebensministeriums zum Monitoring nachhaltiger Entwicklung in Österreich, 2006, hat ein Kennzahlensystem erarbeitet, das Bezug nimmt auf die wesentlichen nicht-nachhaltigen Aspekte, deren Entwicklung besonderes Augenmerk zukommt. Im Sinne der Forderung der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung von 2002, wird in der Studie ein Set von Indikatoren für eine gesamthafte Bewertung nachhaltiger Entwicklung in Österreich vorgestellt, das einerseits den spezifischen Anforderungen und Anwendungsbedürfnissen Österreichs gerecht wird, gleichzeitig aber auch Kompatibilität zu Arbeiten an einem Nachhaltigkeitsmonitoring in der EU und in den Bundesländern gewährleistet. Das österreichische zwei-Sphärenmodell umfasst in der Mensch-Gesellschafts-Sphäre insgesamt vierzehn Themenfelder mit 49 Einzelindikatoren. Die Umwelt-Sphäre weist elf Themenfelder mit 33 Einzelindikatoren aus.

Ein Teil dieser Indikatoren ist unmittelbar auch auf betrieblicher Ebene anwendbar, wie der Vergleich mit dem Kennzahlensystem der Global Reporting Initiative, 2006, zeigte. Ihre aktuelle Relevanz erhalten Nachhaltigkeitskennzahlensysteme durch die Modernisierungsrichtlinie der EU (Richtlinie 2003/51/EG), welche für börsennotierte Unternehmen die Veröffentlichung von so genannten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht ab dem Jahresabschluss 2005 verpflichtend vorsieht.

Lageberichte sind – abhängig von der Größe der jeweiligen Gesellschaft – Teil der verpflichtenden jährlichen Rechnungslegung. Mit in Kraft treten des österreichischen Rechnungslegungsänderungsgesetzes (ReLÄG 2004) am 1.1.2005 sind große Kapitalgesellschaften verpflichtet über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange in ihrem Lagebericht im Rahmen des Jahresabschlusses zu berichten. „Große“ Kapitalgesellschaften liegen nach §221 Abs. 3 Handelsgesetzbuch vor, sobald zwei der folgenden Kriterien zutreffen: Bilanzsumme von mind. 14,6 Mio. EUR, Umsatz von mind. 29,2 Mio. EUR und Beschäftigtenzahl von über 250 Arbeitnehmern.

Zusätzlich zu den finanziellen Leistungsindikatoren ist im Lagebericht einer großen Kapitalgesellschaft eine Analyse der wichtigsten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren durchzuführen, dabei sind auch Informationen zu Umwelt- und Arbeitnehmerbelangen zu beschreiben. Die Modernisierungsrichtlinie der EU normiert: „Die Informationen im Lagebericht sollten nicht auf die finanziellen Aspekte des Geschäfts des Unternehmens beschränkt sein. Dies sollte gegebenenfalls zu einer Analyse ökologischer und sozialer Aspekte führen, [...]“ und weiters: „Soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Unternehmen erforderlich ist, umfasst die Analyse die wichtigsten finanziellen und - soweit angebracht - nicht-finanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind, einschließlich Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange.“ (Art. 2 Abs. 10 der Richtlinie 2003/51/EG)

Wichtigstes Referenzdokument für die Festlegung, welche Kennzahlen aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten für Betriebe relevant sind, ist die Leitlinie der Global Reporting Initiative, nach der weltweit Unternehmen zertifiziert werden. Das Kennzahlensystem von GRI 2006 wurde gegenüber der Version von 2002 wesentlich vereinheitlicht, um eine besserer Vergleichbarkeit der Berichte zu ermöglichen. Es ist folgendermaßen aufgebaut:

Aspekt Ökonomie

Dieser betrachtet Wirtschaftliche Leistung, Marktpräsenz und indirekte ökonomische Effekte. Die Kennzahlen zeigt Abbildung 11. Die Abkürzungen zeigen das Beschriftungssystem nach GRI. Die Wertschöpfungsrechnung wurde im Detail in Abbildung 4 dargestellt und beinhaltet auch den Ausweis der jährlichen Gemeinwohlausgaben.

Kennzahlen Aspekt Ökonomie	
EC 1	Wertschöpfungsrechnung
EC 2	Finanzielle Auswirkungen des Klimawandels
EC 3	Absicherung der betrieblichen Pensionsvorsorge
EC 4	Finanzielle Zuwendungen von öffentlichen Stellen
EC 5	Einstiegslohn im Vergleich zu nationalen Mindestlöhnen
EC 6	Anteil lokaler Lieferanten
EC 7	Beschäftigungspolitik für Topmanagementfunktionen aus der lokalen Bevölkerung
EC 8	Gemeinwohlorientierte Infrastrukturinvestitionen
EC 9	Indirekte ökonomische Effekte

Abbildung 11: GRI Kennzahlen Aspekt Ökonomie

Aspekt Umweltschutz

Der Aspekt Umweltschutz umfasst

- Material
- Energie
- Wasser
- Biodiversität
- Abfälle und Emissionen
- Produkte und Dienstleistungen

Kennzahlen Aspekt Umweltschutz	
EN 1	Materialeinsatz
EN 2	Anteil rezyklierter Rohstoffe
EN 3	Direkter Energieeinsatz nach Primärenergieträgern
EN 4	Indirekter Energieeinsatz nach Primärenergieträgern
EN 5	Energieeinsparungen durch Effizienzmaßnahmen
EN 6	Angebot an energieeffizienten Produkten und Dienstleistungen und an regenerativen Energieträgern
EN 7	Aktivitäten zur Reduktion des indirekten Energieverbrauchs
EN 8	Wasserverbrauch nach Quellen
EN 9	Durch Wasserentnahme beeinflusste Feuchtgebiete
EN 10	Anteil des wiederaufbereiteten und rückgeführten Wassers
EN 11	Landbesitz mit hoher Biodiversitätsrate
EN 12	Auswirkungen der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen auf die Biodiversität
EN 13	Landschaftsschutzgebiete
EN 14	Strategien und Projekte zum Biodiversitätsmanagement
EN 15	Anzahl der durch die Produktionsstandorte gefährdeten Tier- und Pflanzenarten
EN 16	Summe direkter und indirekter Treibhausgase
EN 17	Andere indirekte Treibhausgasemissionen
EN 18	Initiativen zur Reduktion der Treibhausgasemissionen
EN 19	Emissionen von ozonzerstörenden Substanzen
EN 20	NO, SO und andere gasförmige Emissionen
EN 21	Abwasseremissionen nach Qualität und Vorfluter
EN 22	Abfall nach Gewicht, Typ und Entsorgungsverfahren
EN 23	Anzahl und Ausmaß von Verschüttungen und Leckagen
EN 24	Gewicht und Anteil von transportierten gefährlichen Abfällen
EN 25	Durch Abwasser beeinträchtigte geschützte Feuchtgebiete
EN 26	Initiativen zur Reduktion der Umweltbelastungen durch Produkte und Dienstleistungen
EN 27	Anteil und Art von rückgenommenen Produkten und Packstoffen
EN 28	Strafen für Umweltvergehen nach Wert und Anzahl
EN 29	Umweltauswirkungen durch den Transport von Produkten, Rohstoffen und Mitarbeitern
EN 30	Umweltaufwendungen und -investitionen

**Abbildung 12: GRI Kennzahlen Aspekt Umweltschutz
Aspekt Arbeitsbedingungen**

Dieser umfasst:

- Beschäftigung
- Sicherheit und Gesundheit
- Schulungen
- Gleichberechtigung

Kennzahlen Aspekt Arbeitsbedingungen	
LA 1	Struktur der Mitarbeiter nach Vertragstyp und Regionen
LA 2	Fluktuation nach Altersgruppen, Geschlecht und Regionen
LA 3	Zusatzleistungen für Mitarbeiter
LA 4	Anteil der gewerkschaftlich vertretenen Mitarbeiter
LA 5	Ankündigungsfrist für strukturelle Veränderungen und Behandlung im Kollektivvertrag
LA 6	Anteil der Mitarbeiter in Gesundheits- und Sicherheitsgremien
LA 7	Anzahl von Verletzungen, Unfällen, Ausfalltagen und Todesfällen nach Regionen
LA 8	Ausbildungen, Schulungen, Beratungen, Vermeidungs- und Risikomanagementmaßnahmen für Mitarbeiter, ihre Familien, oder die lokale Bevölkerung hinsichtlich stark ansteckender Krankheiten
LA 9	In Gewerkschaftsverhandlungen geregelte Gesundheits- und Sicherheitsaspekte
LA 10	Jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie
LA 11	Programme zur Mitarbeiterförderungen und zum lebenslangen Lernen
LA 12	Anzahl der Mitarbeiter mit regelmäßigen Karriereentwicklungsprogrammen
LA 13	Verteilung der Mitarbeiter nach Geschlecht, Alter und Minderheitenzugehörigkeiten
LA 14	Lohnniveau von Männern und Frauen nach Beschäftigungstyp

Abbildung 13: GRI Kennzahlen Aspekt Arbeitsbedingungen

Aspekt Menschenrechte

Schwerpunkte sind:

- Investitions- und Beschaffungstätigkeit
- Nicht-Diskriminierung
- Versammlungsfreiheit und Gewerkschaftsrechte
- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- Sicherheitswesen
- Eingeborenenrechte

Kennzahlen Aspekt Menschenrechte	
HR 1	Anzahl der Investitionsvorhaben, die nach Menschenrechtsaspekten evaluiert wurden
HR 2	Anzahl der Lieferanten, die nach Menschenrechtsaspekten evaluiert wurden
HR 3	Anzahl der Mitarbeiter-Schulungsstunden in Menschenrechtsaspekten und Anteil der geschulten Mitarbeiter
HR 4	Anzahl von Vorfällen von Diskriminierung und getroffene Maßnahmen
HR 5	Versammlungsfreiheit und Gewerkschaftsrechte an Standorten
HR 6	Standorte mit Verdacht auf Kinderarbeit und getroffenen Maßnahmen
HR 7	Standorte mit Verdacht auf Zwangsarbeit und getroffenen Maßnahmen
HR 8	Anzahl des in Menschenrechtsaspekten geschulten Sicherheitspersonals
HR 9	Anzahl an Vorfällen, in denen die Rechte von Eingeborenen verletzt wurden

Abbildung 14: GRI Kennzahlen Aspekt Menschenrechte

Aspekt Gesellschaft

Der Aspekt Gesellschaft beinhaltet:

- Regionale Verflechtung
- Korruption
- Politikbeteiligung
- Wettbewerbsrecht
- Rechtseinhaltung

Kennzahlen Aspekt Gesellschaft	
SO 1	Projekte und Verfahren zur Steuerung der Auswirkungen von Produktionsstandorten in der Region
SO 2	Anzahl und Anteil von Produktionsstandorten mit Bestechungs- und Korruptionsrisiko
SO 3	Anzahl der in der Anti-Korruptionspolitik geschulten Mitarbeiter
SO 4	Maßnahmen aufgrund von Korruptionsvorfällen
SO 5	Öffentlich vertretene Positionen, Beteiligung an politischen Verfahren und Lobbytätigkeit
SO 6	Wert von monetären und anderen Zuwendungen an politische Parteien, Politiker und relevante Organisationen nach Ländern
SO 7	Anzahl von anhängigen Verfahren wegen Verstößen gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht
SO 8	Anzahl und Wert von Strafen wegen Verstößen gegen rechtliche Auflagen und Bestimmungen

Abbildung 15: GRI Kennzahlen Aspekt Gesellschaft

Aspekt Produktverantwortung

Dieser umfasst:

- Konsumentenschutz
- Produktkennzeichnung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Schutz der Privatsphäre
- Rechtseinhaltung

Kennzahlen Aspekt Produktverantwortung	
PR 1	Produktlebenszyklen mit Gesundheits- und Sicherheitsbeeinträchtigungen und getroffene Maßnahmen
PR 2	Anzahl und Art von Verstößen gegen Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen von Produkten und Dienstleistungen
PR 3	Veröffentlichungspflichtige Produktinformationen
PR 4	Verstöße gegen Produktinformationsbestimmungen
PR 5	Kundenzufriedenheitsrate
PR 6	Politik und Standards der Öffentlichkeitsarbeit
PR 7	Verstöße gegen Bestimmungen zur Öffentlichkeitsarbeit
PR 8	Anzahl von Beschwerden wegen Verletzung der Privatsphäre
PR 9	Strafen wegen Verstößen gegen Produktstandards

Abbildung 16: GRI Kennzahlen Aspekt Produktverantwortung

Die Kennzahlen sind unterteilt in so genannte Kernkennzahlen und Zusatzkennzahlen. Die Beurteilung des Grades der Anwendung der G-3-Richtlinie erfolgt nach der Klassifikation in A, B und C. Für eine Einstufung in A müssen Unternehmen alle Kernkennzahlen berichten oder die Gründe für die Weglassung angeben (z.B. nicht relevant, da keine ausländischen Standorte, oder Kennzahl befindet sich im Aufbau, aber Datenqualität ist noch nicht ausreichend). Die Klassifikation nach A, B oder C kann um eine + ergänzt werden, wenn der Bericht extern zertifiziert wurde. Die österreichische Verbundgesellschaft, die Kontrollbank und die Kommunalkredit AG haben alle für 2006 einen Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt, der nach A+ zertifiziert wurde.

Die Beispiele in Abbildung 17 und 18 zeigen ausgewählte Kennzahlen aus den Nachhaltigkeitsberichten 2005 der Kontrollbank und der Verbundgesellschaft. Die Berichte 2006 lagen zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht vor. Die OeKB verfügt aufgrund ihres langjährigen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystems über ein ausgezeichnetes Kennzahlensystem mit sehr guten Werten. Exemplarisch wiedergegeben werden hier Kernkennzahlen aus dem Sozialbereich.

	2001	2002	2003	2004	2005
Anzahl der Mitarbeiter	368	378	374	374	368
Teilzeitbeschäftigte	61	73	64	67	66
Umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte	348	355	354	354	348
Lebensalter (Median)	38,35	39,08	39,72	39,93	40,70
Dienstalter (Median)	12	12,58	12,96	13,54	14,48
Frauenanteil insgesamt	56,25	56,61	52,07	54,81	55,43
Frauenanteil in Führungspositionen (Prokura)	34,55	37,50	37,50	30,19 ²	33,33
Ausbildungskosten pro Mitarbeiter in €	2.044	1.817	1839	1685	1088 ³
Fluktuation in %	4,53	2,52	3,50	1,27	3,84

Abbildung 17: Sozialkennzahlen der OeKB

Die wichtigsten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit							
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Wirtschaft							
Umsatz	Mio. €	1.230	1.685	2.072	1.653	2.022	2.507
Gewinn je Aktie	€	2,71	3,74	5,03	6,51	7,64	11,33
Dividende je Aktie	€	1,16	1,25	1,40	2,00	3,00	5,00
Buchwert je Aktie	€	30,21	32,77	36,42	46,65	53,50	63,77
Cash flow je Aktie	€	7,83	9,08	10,24	13,34	14,23	22,08
Schlusskurs Verbundaktie 31.12	€	108,00	84,00	81,14	92,60	163,90	301,30
EBIT (Operatives Ergebnis)	T€	301,2	316,7	331,1	321,6	385,5	526,5
Produktivität je Mitarbeiter	T€	383,7	386,5	464,9	546,8	730,6	918,5
Umwelt							
Erzeugung aus Wasserkraftwerken	GWh	25.475	24.911	28.288	22.519	24.962	24.788
Erzeugung aus Wärmekraftwerken	GWh	2.528	3.355	2.987	5.564	4.891	4.223
Erzeugung insgesamt	GWh	28.003	28.266	34.802	28.083	29.853	29.011
Anteil der Erzeugung in EMAS-zertifizierten Anlagen am RAV ⁴	%	n.e.	n.e.	n.e.	22,2	27,3	31,7
Anteil der Erzeugung in ISO14001-zertifizierten Anlagen am RAV	%	n.e.	n.e.	n.e.	27,5	34,6	39,1
Transportierte Strommenge in Netz der APG (inkl. Verluste)	GWh	32.606	32.985	33.467	34.568	33.571	36.126
Emissionen in die Luft Wärmekraftwerke							
CO ₂ fossil	Kt/a	2.439	3.146	3.663	5.000	4.437	3810
NO _x	t/a	1.384	1.993	2.321	3.015	2.582	2.289
SO ₂	t/a	1.717	2.042	2.094	2.038	1.472	1.492
Staub	t/a	158	208	223	273	244	222
CO ₂ -Emissionen in Mio. t, die durch Wasserkraft vermieden werden	Mio. t	20,6	18,9	24,7	20,5	22,7	22,6
Abfallmenge	T	2.681	2.452	5.992	3.611	6.910	25.226
Umweltstrafen	€				220	0	0
Umweltkosten (Investitionen und Jahresaufwand)	Mio. €	n.e.	n.e.	24,15	38,00	48,37	38,31
Forschungskosten (Investitionen und Jahresaufwand)	Mio. €	n.e.	n.e.	6,8	5,40	4,28	5,90

² Diese Entwicklung ergab sich aus dem Wegfall des kurzfristigen Garantiegeschäftes, das den Wechsel von vier weiblichen Führungskräften in die neue OeKB Versicherung AG zur Folge hatte.

³ Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr ist auf eine verstärkte Nutzung von Förderungen zurückzuführen.

⁴ RAV = Regelarbeitsvermögen, n.e. = nicht erhoben

Soziales							
Mitarbeiterstand zum 31.12.	Anzahl	3.387	3.053	2.827	2.680	2.500	2.436
Frauenanteil an der Gesamtmitarbeiteranzahl zum 31.12.	%	16,2	15,9	15,4	15,3	14,7	15,1
Lehrlinge (Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus)	Anzahl	178	122	92	74	83	96
Schulungstage pro Mitarbeiter	Tage	2,9	4,8	4,5	4,6	4,6	5,5
Meldepflichtige Unfälle	Anzahl			72	48	62	53
Unfallrate pro 1000 Mitarbeiter				25,2	18,4	24,8	21,4
Krankentage	Tage			2.068	1.605	1.255	1.221
Unternehmenszugehörigkeit	Jahre				19,0	20,0	20,5
Spenden zu Gewinn v. Steuern	%	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	0,34
Fluktuationsrate 1 (dienstnehmermotivierte Auflösung)	%	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	2,66
Fluktuationsrate 2 (alle Austritte)	%				1,20	1,32	2,96

Abbildung 18: Nachhaltigkeitskennzahlen der Verbundgesellschaft

Auch die Verbundgesellschaft veröffentlicht seit Jahren ein ausgewogenes Kennzahlenset. Aufgrund der geänderten Unternehmensstruktur sind die Umsatzwerte der Jahre 2003, 2004 und 2005 nur eingeschränkt vergleichbar mit den Vorjahreswerten. Die Erhöhung der Abfallmenge und der Fluktuationsrate in 2005 stehen in Zusammenhang mit dem Abbruch des Kraftwerks Pernegg.

4.8. Externe Effekte

In den letzten Jahrzehnten ist nicht nur der Gewinn als alleinige Steuerungsgröße für den Unternehmenswert, sondern auch das Bruttosozialprodukt (BSP) eines Landes als alleiniger Indikator für die Wohlfahrt der Bevölkerung in Diskussion gekommen.

Analog zu den Entwicklungen des betrieblichen Rechnungswesens werden daher zusätzlich Kennzahlenmodelle entwickelt, in denen Aspekte wie Bildung, Gesundheit, Lebenserwartung, Umweltqualität etc. abgefragt und verglichen werden. In einigen Ländern wurden zusätzlich zur nationalen statistischen Gesamtrechnung Satellitensysteme zur Erfassung der Materialströme sowie nationale Umweltzustandsberichte eingeführt.

Jackson und McBride (2005) haben für die europäische Umweltagentur eine Übersicht zu Methoden der Wohlfahrtsbewertung in Europa erstellt. Diese beinhalten

- Quantitative Kennzahlen zur Wohlfahrtsbewertung
- Überleitung der Kennzahlen zu einem Wohlfahrtsindex (wie z.B. der Human Development Index der Vereinten Nationen und der von Daly und Cobb entwickelte Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW)
- Erhebung der subjektiven Zufriedenheit und
- Geänderte Bewertungsverfahren für die wirtschaftliche Wohlfahrt, wie die von Nordhaus und Tobin entwickelte „Measure of Economic Welfare“.

Die wesentlichen Aussagen einer Vielzahl von nationalen Studien und Indices zeigen ähnliche Ergebnisse: Bis zu einem gewissen Punkt steigt die nationale Wohlfahrt mit steigendem Bruttosozialprodukt. Sobald ein gewisses Wirtschaftsniveau erreicht ist, bleibt die Wohlfahrt bei steigendem BSP konstant oder nimmt sogar aufgrund von zunehmendem Stress für Menschen und Umwelt wieder ab. Die Kosten zu Lasten der Gemeinschaft, Menschen und Umwelt übersteigen dann den Zuwachs im Pro-

Kopf-Einkommen. In Österreich stagniert der ISEW seit Anfang der achtziger Jahre (Stockhammer et.al., 1997)

Für die Bewertung dieser externen Kosten, die sich nicht im Rechnungswesen der Wirtschaftsbetriebe niederschlagen, haben sich verschiedene Ansätze entwickelt.

Ein externer Effekt oder eine Externalität liegt vor, wenn die Aktivität eines Wirtschaftsakteurs (positive oder negative) Auswirkungen auf einen weiteren Wirtschaftsakteur, auf einen Haushalt oder auf die gesamte Bevölkerung einer Region hat und diesen Auswirkungen keine Kompensationszahlungen gegenüberstehen. Ein Betrieb, der im Rahmen seiner Produktionstätigkeit negative Auswirkungen auf seine Umwelt (und ihre Bewohner) hat, wird diese Tätigkeit solange intensivieren, solange sein Grenznutzen positiv ist und den Verlust an Lebensqualität in der Region nicht in seine Kalkulation mit einbeziehen.

Auch wenn dieser Verlust von der Bevölkerung bereits höher bewertet wird, als der Grenznutzen des Produzenten und sie bereit wäre, Zahlungen für eine Verringerung der Produktionsmenge zu leisten, kommen solche Verträge auf Grund der meist großen Zahl der Betroffenen und der damit zusammenhängenden Transaktions- und Verhandlungskosten nicht zu Stande. Diese Situation führt also offensichtlich zu Ineffizienzen. Es ist deshalb wünschenswert, externe Effekte über das Ordnungsrecht sowie Steuern oder Abgaben zu internalisieren, damit der Verursacher die vollen Kosten seiner Aktivität tragen muss und somit die Verzerrung des Marktes, die durch die Abwälzung eines Teils der Kosten auf die Allgemeinheit entstehen würde, verhindert werden.

Ein Teil der externen Effekte von Betrieben ist in Österreich bereits internalisiert, wie zum Beispiel die externen Effekte des Abfalls über die, im internationalen Vergleich recht hohen Entsorgungsgebühren oder Maßnahmen im Bereich des Arbeitsrechts. Andere Effekte, wie jene, die aus Kohlendioxidemissionen entstehen, wurden erst kürzlich über den Emissionshandel zumindest teilweise internalisiert. Wieder andere Effekte, wie zum Beispiel jene der Abwasserbelastung und des Wasserverbrauchs werden teilweise über die Wasserrahmenrichtlinie und die Einleitgebühren reduziert. Die Entwicklung und Anwendung der umweltpolitischen Instrumente stellt jedoch nicht sicher, dass die Preise ausreichend hoch sind, um die externen Effekte tatsächlich hinreichend zu reduzieren.

Der Versuch, die Auswirkungen eines Betriebs auf seine Region und auf die Allgemeinheit zu erheben und zu bewerten, scheitert meist an den unterschiedlichen Wirkungsverflechtungen, an der Tatsache, dass Einzelbetriebe selten der alleinige Verursacher eines externen Effektes sind und an der Datenverfügbarkeit. Meist ist eine rein qualitative Erfassung im Rahmen einer Diskussion mit den Mitarbeitern und im Hinblick auf die Erfassung von Anliegen externer Anspruchsgruppen am sinnvollsten.

Emissionen, die im Laufe des Produktionsprozesses entstehen, sind einer der Bereiche, in denen ohne Zweifel externe Effekte auftreten. Die externen Effekte des Abfalls sind, wie oben schon angesprochen, in Österreich größtenteils über die Entsorgungsgebühren internalisiert. In Ländern, in denen dies nicht der Fall ist, können als Bewertungsgrundlage die Kosten der besten verfügbaren Behandlungstechnologie (BAT) herangezogen werden. Dem Abwasserbereich wird

bis jetzt noch keine große Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl eines der klassischen Beispiele für externe Effekte aus diesem Bereich stammt (eine Fabrik am Oberlauf eines Flusses verunreinigt diesen und verringert dadurch den Erholungswert der Gäste eines Hotels am Unterlauf desselben Flusses.). Ein Bewertungsansatz für die externen Effekte von Abwasser sind die Investitions- und Betriebskosten, die zur Wiederherstellung von Direktleiterqualität notwendig wären (so genannte Schattenkosten). Die Effekte der Luftemissionen stehen im Gegensatz zu jenen des Abwassers immer stärker im Blickpunkt der Öffentlichkeit, insbesondere seit der EU-Richtlinie zum Emissionshandel.

Die Ableitung von monetären Werten für externe Effekte gestaltet sich jedoch schwierig. Verschiedene Studien zeigen eine sehr große Bandbreite an Werten. Als Beispiel steht hier ein Überblick zu monetären Werte für Luftemissionen (Zusammenstellung aus Lavicka 2004, SIGMA Projekt 2003):

CO2		
Wert pro Tonne in €	Bewertung	Quelle
9 – 30	Wiederherstellungskosten	www.climatecare.org www.futureforests.com www.co2.com
2,25 – 3,75	Handelspreise	www.environmental-finance.com www.cleanerandgreener.org
17 – 33	Geschätzte zukünftige Handelswerte	Capros und Mantzos 2000
5 – 58	Zahlen aus verschiedenen Modellen	EU 2000
15 - 95	Zahlen aus verschiedenen Modellen	OECD 1998
NOx		
4.800	Handelspreis	www.environmental-finance.com
3.400 – 3.600	Geschätzte zukünftige Handelspreise	www.cleanerandgreener.org www.natsource.com
65 – 1.500	Schadenskosten	ExternE Project
SO2		
3.400	Steuer	Basierend auf EU und Skandinavischen Steuersätzen
75 - 170	Handelspreise	www.environmental-finance.com www.natsource.com
3.100 – 4.500	Schadenskosten	ExternE Project
Staub		
4.000	Vermeidungskosten	BSO/Origin Zahl aus der Bilanz 1995
2.400 – 32.000	Schadenskosten	RCG/Hagler Bailly Studie 1995
12.000	Schadenskosten	ExternE Project

Abbildung 19: Vergleich monetärer Werte für Luftemissionen

Neben den angesprochenen negativen Effekten kann ein Betrieb auch positive Effekte für eine Region haben. Er kann die Wertschöpfung in der Region erhöhen, indem er seine Zulieferer in der nahen Umgebung wählt oder die wirtschaftliche Stabilität und das Wachstum erhöhen, indem er sichere Arbeitsplätze zur Verfügung stellt (zu den positiven Effekten der Energiewirtschaft z.B. Warner 2004).

Auch wenn der Produktionsprozess bereits abgeschlossen ist, kann es noch weitere positive und negative externe Effekte der Produkte geben. Besonders

umweltfreundliche Produkte, Produkte, die zu einem hohen Prozentsatz wieder verwertbar sind oder Produkte, die die Umweltbelastung reduzieren, verursachen positive Effekte. Negative Effekte können auftreten, wenn das Produkt selbst große Umweltauswirkungen aufweist.

Die weißen Flecken auf der Landkarte der Nachhaltigkeitskostenrechnung verdeutlicht der Würfel des SIGMA Projektes (2003) der in Analogie zum monetären Jahresabschluss zwischen den Bestandsgrößen zu einem bestimmten Zeitpunkt (wie in einer Bilanz) und den Flussgrößen unterscheidet, die über einen Zeitraum hinweg erhoben werden (wie in der Gewinn- und Verlustrechnung). Auch im Umwelt- und Sozialbereich kann zwischen Bestandsgrößen und der Darstellung der Veränderung unterschieden werden. Materialstromanalysen sind dabei am weitesten verankert. Die Bewertung von Bestandsgrößen ist im insgesamt neuen Feld der Nachhaltigkeitskostenrechnung der am wenigsten entwickelte Aspekt (siehe Abb.20).

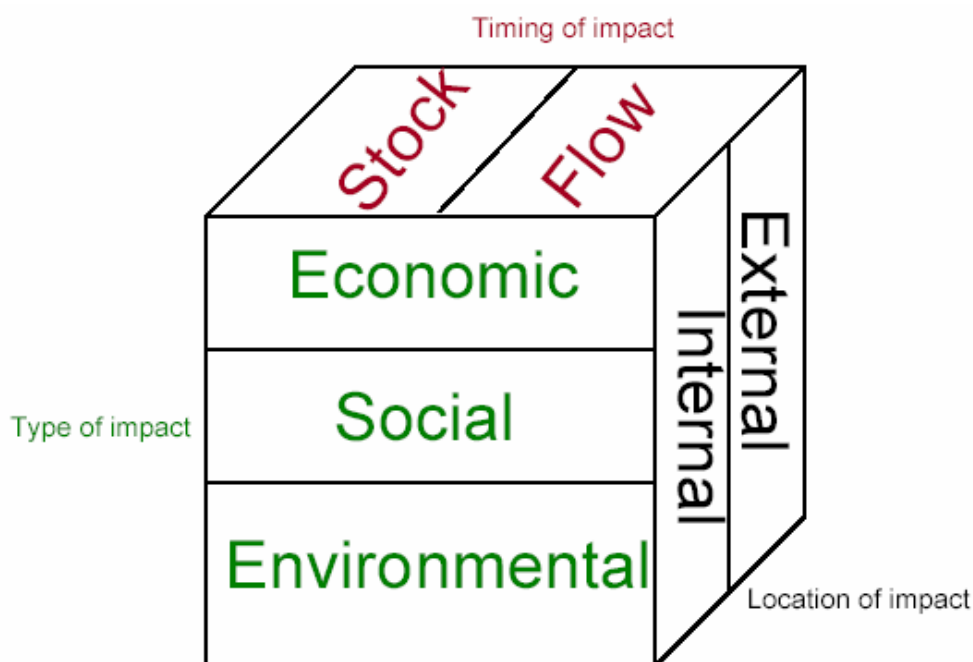


Abbildung 20: Nachhaltiges Rechnungswesen in den drei Dimensionen nach dem Sigma Projekt

Das Forum for the future (Sigma Projekt 2003) definiert Nachhaltigkeitskostenrechnung wie folgt: "The generation, analysis and use of monetised environmental, social and economically-related information in order to improve corporate environmental, social and economic performance."

Der im Rahmen des Sigma Projektes entwickelte Würfel betrachtet die Nachhaltigkeitskostenrechnung in drei Dimensionen:

1. *Timing of impact:* Beziehen sich die Zahlen auf eine Momentaufnahme der Bestände oder zeigen sie die Ströme von Gütern und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode?
2. *Location of impact:* Entsteht der Effekt innerhalb des monetären Informationssystems (intern), entstehen positive oder negative Effekte außerhalb des Unternehmens (Extern), erfolgt eine

Bewertung mit den Vermeidungs- oder Wiederherstellungskosten (Schattenpreise)?

3. *Type of impact*: Betrifft der Effekt die ökologische, soziale oder ökonomische Dimension?

Das herkömmliche monetäre Rechnungswesen deckt nur einen kleinen Ausschnitt des Würfels ab: Die Bilanz zeigt lediglich monetär bewertete Bestandgrößen, die Gewinn und Verlustrechnung die monetären Flussgrößen. Abbildung 21 vergleicht den Umfang des herkömmlichen Rechnungswesens mit einem nachhaltigen Bewertungsansatz.

Ein nachhaltiges Rechnungswesen erweitert nicht nur die ökonomische Dimension um soziale und ökologische Effekte, sondern berücksichtigt auch externe Effekte, die über so genannte Schattenkosten bewertet werden können. Interne Kosten sind all jene, welche im betrieblichen Rechnungswesen als Kostenfaktor aufscheinen. Externe Kosten Effekte sind Kosten und Vorteile, die der Gemeinschaft jetzt und in der Zukunft durch die betrachtete Aktivität entstehen. Mit dem Schattenkostenansatz wird versucht, die externen Effekte zu jenen Kosten zu bewerten, die nötig gewesen wären, um den externen Effekt nicht eintreten zu lassen.

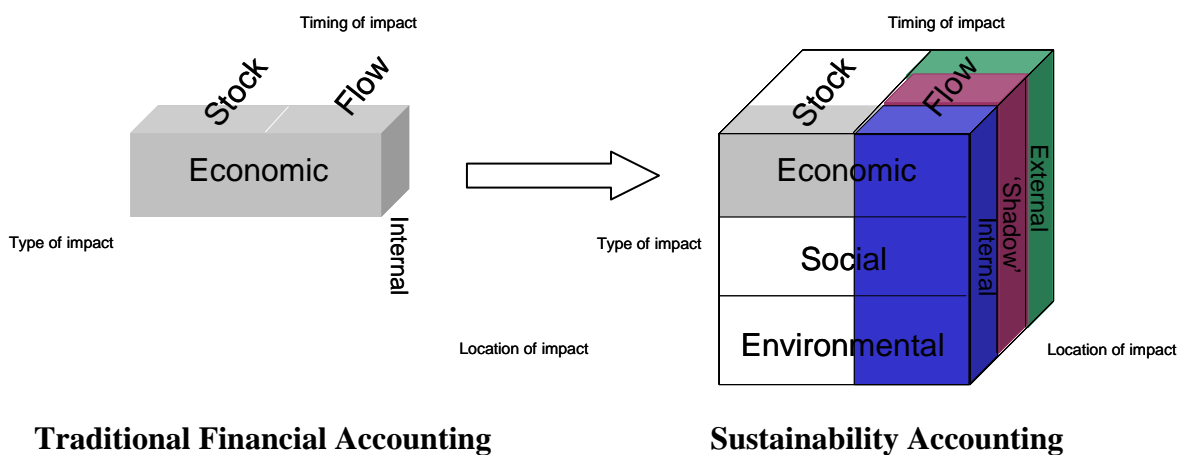


Abbildung 21: Vergleich traditionelles Rechnungswesen und nachhaltiges Rechnungswesen nach dem SIGMA Würfel

Das Forum for the future definiert Schattenkosten als “a measure of the cost to the company of meeting new stakeholder expectations of ‘normal’ business or of new regulatory standards. It can be thought of as a measure exposure to regulatory or political risk. For preference, the shadow cost is calculated from specific plans to avoid environmental impacts, such as a quote from a renewable energy provider. However, where these are not available, general restoration costs are used, for instance the cost per tone of carbon sequestration.”

Eine Internalisierung über Schattenkosten erfordert zuerst die Feststellung der externen Effekte der betrieblichen Tätigkeit und danach die Formulierung von Niveaus bzw. Zuständen, bei denen keine negativen externen Effekte vorliegen. Dies

ist nicht unanspruchsvoll, da diese Niveaus auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nicht vorliegen und häufig eine Organisation nicht alleiniger Verursacher eines externen Effekts ist. Teilweise ist aber eine Festlegung über Nachhaltigkeitskennzahlen mit Zielniveaus möglich, z.B. keine schweren Arbeitsunfälle, keine gefährlichen Abfälle.

Ein im Umweltbereich anspruchsvollerer Ansatz ist die Festlegung von Zero Emissions als Zielwert. Im Sinne eines abfall- und emissionsfreien Unternehmens formulieren Schnitzer et.al. 2007, unter einer Emission jeglichen Materialfluss aus einem Unternehmen hinaus, der

- nicht ein Produkt ist, oder
- nicht als Rohstoff für einen anderen Produktionsprozess verkauft werden kann.

Jeder Materialfluss, für dessen Abnahme bezahlt werden muss, ist eine Emission, selbst wenn dieser in einer stofflichen oder thermischen Weiterverwertung zugeführt wird.

„Null Emission“ wird nach Schnitzer et.al. definiert als

- Null Beeinflussung der Umwelt (Zero Impact)
- Null Beeinflussung der natürlichen Stoffströme
- Keine Ströme in ausgewählte Medien.

Für die praktische Arbeit sind die Definitionen „Zero Impact“ und „Keine Ströme“ von der größten Bedeutung. Sie sind einfach zu definieren und zu verstehen. Schnitzer et.al. empfehlen als ersten Ansatz, ein Umweltmedium zu bestimmen, in welches das Auftreten von Stoffströmen vollständig vermieden werden soll:

- kein Abwasser
- keine festen Abfälle auf Deponien oder in die Verbrennung
- keine gefährlichen flüssigen oder festen Abfälle in Behandlungsanlagen
- keine Stoffströme in Boden oder Grundwasser

Bezüglich der Energie ist nach Schnitzer et.al. eine andere Definition notwendig, weil eine Produktion ohne Energieeinsatz nicht möglich ist. „Da aus Gründen des Energieerhaltungssatzes diese eingesetzte Energie den Betrachtungsraum auch wieder verlassen muss, bietet es sich an, für energetische Emissionen die „Zero Impact“ Definition zu wählen. Die Hauptwirkung des Energieeinsatzes heute liegt in der Veränderung des Klimas durch treibhauswirksame Gase wie CO₂ und CH₄. Der Zero Emissions Ansatz liegt daher im Energiebereich auf dem Einsatz CO₂-neutraler Energieträger (keine Wirkung = klimaneutral). Energieeffizienz und das Vermeiden anderer Emissionen (Feinstaub), die bei einer Umstellung auftreten können, sind natürlich zu betrachten.“

Resultierend aus den beiden vorhergegangenen Definitionen ergibt sich nach Schnitzer et.al. die folgende für „Zero Emissions“: „Ein „Zero-Emissions-System“ ist ein System, in dem alle Stoff- und Energieströme, welche die definierten Systemgrenzen überschreiten, ein Produkt sind, ein Rohstoff für eine andere Produktion oder zumindest keinen negativen Einfluss auf sowohl die ökologische, soziale oder ökonomische Umwelt ausüben. Dabei umfassen die Systemgrenzen entweder ein Einzelunternehmen, eine Gruppe von Unternehmen (Park oder Cluster) oder eine Region.“

„Zero-Emissions-Technologien“ sind demnach Technologien, die die Emission von allen oder ausgewählten Substanzen vollkommen vermeiden oder auf eine nicht relevante Größe vermindern.

Die Auswertung von publizierten Fallstudien und Projektberichten (z.B. Jasch/Schnitzer, 2001, Jasch/Schnitzer, 2005, Schnitzer 2006, Slawitsch, 2005, Prammer, 2006, Planasch, 2006) weist folgende Ansätze zu Zero-Emissions als die am meisten Erfolg versprechenden aus:

- abwasserfreie Produktion (Zero Waste Water)
- abfallfreie Produktion (Zero Waste)
- Produktion ohne Emission von Substanzen, die die Ozonschicht zerstören (Zero ODP-Gases)
- Energiesysteme ohne Emission von Treibhausgasen (Zero GHG-impact)

Herkömmlicherweise werden jedoch nicht Zero Emissionswerte als Zielvorgabe für die Berechnung von Schattenkosten genommen, sondern die Schattenkosten werden auf Basis von Vermeidungs- und Behandlungskosten für Beeinträchtigungen auf niedrigerem Niveau gerechnet, also z.B. für die Behandlungskosten von Abwässern bis zu einem Einleitniveau in den nächsten Vorfluter (aber nicht KEINE Emission) oder für die Behandlung von Abfällen mit den besten verfügbaren Technologien. In Österreich sind diese Anforderungen überwiegend gesetzlich normiert.

Möglich wäre z.B. eine Bewertung der externen Kosten von CO₂-Emissionen nicht mit den derzeit am Markt gängigen Preisen für CO₂-Zertifikate, sondern mit den Mehrkosten, die bei einem vollständigen Umstieg auf CO₂-neutrale Energieträger entstünden.

Beide Bewertungen entsprechen gleichzeitig den Kosten, die für eine Internalisierung nötig wäre, jedoch sind die Zielwerte unterschiedlich rigide festgelegt. Die Berechnung der externen Kosten bezieht sich meist auf jene Kosten, die in der vergangenen Wirtschaftsperiode nötig gewesen wären, um die Externalität nicht entstehen zu lassen.

Der Ansatz von Forum of the Future geht davon aus, dass es möglich ist,

1. Absolute Belastungsniveaus für unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte für Betriebe und die Gesellschaft festzulegen;
2. Die Schattenkosten zur Erreichung dieser nachhaltigen Belastungsniveaus über Vermeidungs- und Behandlungskosten zu bewerten;
3. Die Kosten für den Umstieg auf nachhaltige Belastungsniveaus sukzessive den Betrieben anzulasten.

Nachdem die ersten beiden Punkten als Voraussetzung für eine umfassende Monetarisierung der ökonomischen, aber auch ökologischen und sozialen Effekte ausständig sind, handelt es sich hierbei noch um ein theoretisches Konstrukt. Dieses baut darauf auf, dass Unternehmen Teil ihres sozialen Umfelds sind und sich in dieses einfügen müssen. Das Ergebnis einer derartigen Schattenkostenbewertung würde es ermöglichen festzustellen, wie weit ein Betrieb vom Nachhaltigkeitsoptimum entfernt ist und in welchen Bereichen politische Instrumente

ansetzen müssen, um ein gravierendes Auseinanderdriften von ökonomischem Profit und ökologisch/sozialen Folgekosten zu verhindern.

Ein Beispiel für die Bewertung der positiven externen Effekte bietet der **Marchfeldkanal**. Bereits im Jahr 1993 wurde eine Kosten-Nutzen-Analyse für das Marchfeldkanalsystem durchgeführt (Kaupa/Neudorfer, 1993). Mangels aktuellerer Daten werden die damaligen Kostenansätze hier angeführt und der jeweilige methodische Ansatz kurz erläutert.

In der Studie haben Kaupa/Neudorfer folgende Vorteile des Projektes herausgearbeitet:

- Verbesserung der langfristigen Wasserversorgung für Landwirtschaft und Industrie
- Mengenmäßige Sicherung und teilweise qualitative Verbesserung der Trinkwasserversorgung
- Verbesserung der Wassergütesituation in den Gewässern und Entschärfung der Abwasserentsorgungssituation
- Verbesserung des Hochwasserschutzes samt Verringerung der Vernässungsgefahr
- Verbesserung der ökologischen und landschaftspflegerischen Verhältnisse sowie der Erholungsmöglichkeiten

Die Anlagen des Marchfeldkanalsystems ermöglichen eine quantitative Sicherung des Grundwasservorkommens im Marchfeld durch die Zufuhr von Donauwasser. Quantitativ bewertet wurde die Sicherstellung der Wasserversorgung für die Landwirtschaft durch die Differenz zwischen dem landwirtschaftlichen Einkommen bei ausreichender Wasservorsorgung und bei Wasserentnahmenbeschränkungen. Für Industrie und Kommunen wurde die Kostenersparnis bei Aufrechterhaltung der Eigenversorgung gegenüber der teureren Versorgung aus dem öffentlichen Netz oder einer neu zu errichtenden Fernleitung herangezogen. Der so berechnete Nutzen lag in den drei Szenarien bei 126 Mio. öS (9.156.000 €), 229 Mio. öS (16.642.000 €) und 358 Mio. öS (26.017.000 €).

Kommunen, Landwirtschaft sowie Industrie und Gewerbe decken ihren Wasserbedarf durch das Grundwasser ab. Die qualitativ höchsten Ansprüche hat die Trinkwasserversorgung von rund 60.000 Einwohnern in der Region. Aufgrund hoher Nitratgehalte, vor allem im zentralen Marchfeld, steigen seit etlichen Jahren Gemeinden tendenziell von Einzel- und kommunaler Versorgung auf zentrale Wasserversorgungen um. Die Sicherstellung der Siedlungswasserversorgung wurde aus der Kostendifferenz des beschränkten Trinkwassers in der damaligen Situation, die durch das Marchfeldkanalprojekt stabilisiert werden konnte, zur Option der Erschließung alternativer Versorgungsquellen berechnet. Der so errechnete Nutzen lag bei rund 30 Mio. öS (2,2 Mio. €).

Die Verbesserung der Wassergüte im Marchfeld von Wassergüte drei bis vier auf Wassergüte zwei wurde durch die Bewertung der Kosten zur Errichtung von Abwasserbehandlungs- und Kläranlagen berechnet und ergab eingesparte Baukosten von 68,5 (5 Mio. €) bis 110,6 Mio. öS (8 Mio. €) und jährliche Betriebskosten von 9,3 – 14,1 Mio. öS (676.000 € - 1 Mio. €).

Der Rußbach ist im Normalfall ein harmloses, langsam fließendes Gerinne mit Durchflüssen von lediglich rund 150 Liter pro Sekunde. Bei stärkeren Niederschlägen im Einzugsgebiet des lößbedeckten Weinviertler Hügellandes kann sich der Rußbach aber innerhalb weniger Stunden in einen reißenden Fluss verwandeln und dabei seinen Abfluss mit bis zu 20.000 Liter pro Sekunde mehr als ver Hundertfachen. Der Hochwasserschutz wurde aufgrund der zu erwartenden Minderung der voraussichtlichen Schadenskosten bewertet und lag je nach Szenario der zu erwartenden Schäden bei 400.000 öS (29.000 €) bis 1,2 Mio. öS (87.200 €).

Der Erholungswert wurde in der damaligen Studie mit einem Ansatz von 1.000 Besuchern täglich an 185 Tagen pro Jahr und einem fiktiven Eintrittspreis von 50 öS (4 €) bewertet, und ergab einen Wert von 9,25 Mio. öS (762.000 €).

Die bereits damals realisierte Wertsteigerung durch Umwidmung von landwirtschaftlichen Flächen in Bauland von Liegenschaften bis zu 250 m links und rechts vom Gerinne ergab allein in Wien einen Wert von 365 Mio. öS (26.525.000 €).

Der gesamte so errechnete Nutzen des Marchfeldkanals lag 1993 je nach Szenario bei 47 bis 69 Mio. €. Eine heutige Bewertung würde durchwegs zu wesentlich höheren Werten kommen, allerdings kann die Berechnung nicht ohne eine detaillierte Material- und Datensammlung durchgeführt werden. Einige Aspekte können jedoch einfach aktualisiert werden. So ist der Nutzenwert für die Landwirtschaft durch die EU-Mitgliedschaft seit 1995 mit reduzierten Produktionspreisen niedriger, jedoch sind der Freizeitwert und der Grundstückswert mittlerweile wesentlich höher anzusetzen.

Im Jahr 2004 wurde der Marchfeldkanal-Radwanderweg realisiert, der mit einer Gesamtlänge von zirka 60 km von der Donau bei Langenzersdorf über Wien-Floridsdorf quer durch das Marchfeld bis zur March führt. Die offene Landschaft ermöglicht einen weiten Blick über die Ebene des Wiener Beckens bis zu den Karpaten im Osten und zum Schneeberg im Süden. Der Radwanderweg führt entlang der Uferlandschaften des Marchfeldkanals und des Rußbachs und verbindet kulturhistorisch bedeutende Schauplätze („Napoleonschlacht“ am Wagram 1809, erste Dampfeisenbahn 1837) mit den Barockschlössern Schloss Hof und Niederweiden. Ein eigens geschaffener Faltpfad mit zahlreichen Hinweisen auf Sehenswürdigkeiten, Naturschönheiten und Bahnstationen erleichtert den Ausflug. Die neue Wegverbindung wurde gemeinsam mit den betroffenen Gemeinden, unter finanzieller Beteiligung des Vereins Niederösterreich-Wien, hergestellt. Die Erhaltung erfolgt durch die Gemeinden.

An einem schönen Tag am Wochenende halten sich rund 2000 – 3000 Personen am Kanal auf, die Aktivitäten umfassen wandern und spazieren gehen, Rad fahren, picknicken, fischen, etc. In einer Jahresbetrachtung errechnen sich 250.000 bis 350.000 Erholungssuchende.

Ein herkömmlicher Ansatz für die Bewertung des Freizeitnutzens ist die Multiplikation der Anzahl der durchschnittlichen Benutzer mit einem fiktiven „Eintrittsgeld“, das für vergleichbare Angebote bezahlt wird. Nimmt man als Vergleich dafür den Eintrittspreis für den Zoo (7 €), einen Naturpark (5 – 15 €) oder ein öffentliches Bad (4 – 7 €), erscheint eine Zahlungsbereitschaft von 4 -7 € als angemessen. Der Freizeitwert des Marchfeldkanals liegt damit bei 4 € „Eintrittsgeld“ bei 1 – 1,4 Mio. €, bei 7 € „Eintrittsgeld“ bei 1,75 – 2,45 Mio. €.

Das Naherholungsgebiet hat auch einen erhöhten Grundstückswert. Im 21. Bezirk entstand entlang des Marchfeldkanals ein neuer Stadtteil mit rund 15.000 Einwohnern. Dazu wurde überwiegend landwirtschaftliche Fläche um 120 öS (9 €) pro m² angekauft. Nach der Aufschließung als Bauland wurden die Parzellen um 280 € pro m² wieder verkauft. Allein in 2005 sind dabei ca. 500.000 m² Ackerland in Bauland umgewidmet worden – in unmittelbarer Nähe zum Marchfeldkanal (Preis Bauland 300-350 €, Preis Ackerland 15-20 €). Die Wertsteigerung ergibt 142,5 bis 165 Mio. € (7,5 – 10 Mio. € Wert für das Ackerland, 142,5 – 165 Mio. € für das Bauland).

4.9. Soziale Entrepreneurure und nachhaltige Innovationen

Ein Thema für sich sind Organisationen, die verantwortungsvolles Handeln zu ihrem Unternehmenszweck gemacht haben. Meist nicht gewinnorientiert, entfalten sie ihre Aktivitäten häufig aufgrund charismatischer Gründerpersönlichkeiten, die mit persönlichem Einsatz, professionellem Unternehmertum und viel Engagement Unmögliches möglich machen. Das Anforderungsprofil wird folgendermaßen charakterisiert:

„Ein hervorragender sozialer Entrepreneur sollte das unternehmerische Talent eines Richard Branson, der das Virgin-Imperium gegründet hat, mit der sozialen Berufung einer Mutter Theresa verbinden.“ (Noujoks/Schöning, 2007)

Ein Beispiel dafür ist Muhammad Yunus, Träger des alternativen Nobelpreises, der entscheidend daran beteiligt war, dass sich die Idee des Mikrokredits über den ganzen Globus ausbreitete. Er war nicht der Erste, der diese Idee aufgriff. Doch er fand eine so effektive Methode, die Landbevölkerung in Entwicklungsländern mit Kleinstkrediten zu versorgen, dass die Grameen Bank heute 2,8 Millionen Kreditnehmer hat, die auf 42 000 Dörfer verteilt sind.

Soziale "Entrepreneure" sind Individualisten und Organisationen, die sich für die Einführung von sozialen Veränderungen in ihren lokalen Gemeinschaften einsetzen. Dazu benutzen sie einen unternehmerischen Ansatz, um langfristige Lösungen für soziale Probleme zu finden oder stellen spezielle Bedürfnisse innerhalb ihres lokalen Umfeldes heraus. Ein soziales Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es in unternehmerischer Weise agiert, aber das Unternehmensziel nicht die Gewinnmaximierung, sondern ein gesellschaftliches Anliegen ist. Deshalb sind die Initiativen auch häufig als gemeinnütziger Verein oder sozial-ökonomischer Betrieb organisiert. Die Themenvielfalt ist groß: Armutsbekämpfung, Obdachlosenhilfe, Behindertenintegration, Gesundheit, Ernährung, Umweltschutz, Erziehung, etc.

Die Grenze zwischen profitorientierten Unternehmen mit sozialer Orientierung, sozialem Entrepreneurship und auf Spenden angewiesene gemeinnützige Vereine ist fließend. Während bei profitorientierten Unternehmen die Bedeutung finanzieller Ziele hoch und die Bedeutung sozialer Ziele gering ist, ist dies bei gemeinnützigen karitativen Vereinen genau umgekehrt. Soziales Entrepreneurship wird in der Mitte angesiedelt, da sich diese Organisationen weitestgehend selbst finanzieren und sie nicht dauerhaft auf Spenden angewiesen sind. Sie schließen eine Lücke in der

Sozial- und Entwicklungspolitik zwischen staatlichen Leistungen und karitativen Organisationen auf der einen Seite und den sozial verantwortlich agierenden Unternehmen auf der anderen Seite. (Klassifikation in Anlehnung an Noujoks/Schöning, 2007)

Zwei Unternehmer gibt es in Österreich, die aus christlicher Glaubenshaltung soziales Engagement zu einem fixem Bestandteil ihrer Unternehmensführung gemacht haben: den Bäckermeister Christian Ruetz und Karl Heinz Essl, Eigentümer der bauMax Gruppe.

Die „**Der Bäcker Ruetz GmbH**“ wurde 1899 gegründet, ist ein Familienbetrieb und beschäftigt heute 550 Mitarbeiter in 50 Filialen in Westösterreich. Die Unternehmensphilosophie von „Der Bäcker Ruetz“ geht weit über die Grenzen des Backens hinaus. Das Leitbild lautet: „(Liturgie)-Brot ist zum Teilen da und Hilfe für Schwache ist unser persönliches Anliegen! Brot als Grundnahrungsmittel soll jenen Menschen helfen, denen dieses Nahrungsmittel fehlt.“

Rund 1 % vom Umsatz (nicht vom Gewinn) wird jährlich für vielfältige soziale und kulturelle Aktivitäten bereitgestellt, die überwiegend in Kooperation mit der Caritas und anderen Partnern abgewickelt werden.

Auch **bauMax** ist ein Familienunternehmen, das seine Geschäftstätigkeit vor 30 Jahren in Österreich startete und mittlerweile mit 7.000 Mitarbeitern in sechs zentral- und osteuropäischen Ländern als Marktführer tätig ist. KR Martin Essl (Vorstandsvorsitzender bauMax AG): „Unser Auftrag ist es, das Heimwerken in Zentral- und Südosteuropa zu intensivieren. Seit 30 Jahren unterstützen wir unsere Kunden bei der Verwirklichung ihrer Wohnträume.“

Christliche Ethik wird im Leitbild als geistiges Fundament bezeichnet. „bauMax ist geprägt von der christlichen Einstellung der Eigentümerfamilie. Unsere Handlungen sind darauf gerichtet, im Sinne der christlichen Wertvorstellungen zu leben. Dies ist der Ausgangspunkt für unsere vielfältigen Aktivitäten.“

Die Achtung vor dem Menschen und Respekt vor seiner Würde ist Teil des Wertsystems und resultiert in umfangreichen Maßnahmen zur Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit, die durch die Reihung von bauMax unter die 10 besten Arbeitgeber Europas im Jänner 2005 durch das amerikanische Wirtschaftsmagazin FORTUNE und diverse andere Auszeichnungen als frauen- und familienfreundlicher Betrieb auch gewürdigt wurden.

Zwei weitere Unternehmen aus den TRIGOS-Fallbeispielen in Band Zwei des Endberichts verdeutlichen die breite Palette an Umsetzungsbeispielen.

Die **Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH** wurde 1993 von den Abfallverbänden der Bezirke Innsbruck Land und Schwaz gegründet und hat fünfzehn Mitarbeiter. Das Aufgabengebiet der Umweltserviceorganisation umfasst in erster Linie die Umwelt- und Abfallberatung und Erbringung von Serviceleistungen für ihre 104 Mitgliedsgemeinden. Dazu gehört auch die Restmüllentsorgung. 220.000 Einwohner, 11 Mio. Nächtigungen und eine Jahresabfallmenge von 95.000 Tonnen kennzeichnen die Herausforderung an die persönliche Gemeindebetreuung durch die ATM. Unter dem Motto: **Einfälle für Abfälle** wird aber auch besonderes Augenmerk

auf die Abwicklung von Projekten im Bereich der Abfallvermeidung und Abfalltrennung und die notwendige Öffentlichkeitsarbeit gelegt.

Das Ziel der ATM als Gemeindeorganisation ist es, so Dr. Alfred Egger: „durch ein flächendeckendes, optimal funktionierendes Abfallwirtschaftssystem die **Effizienz in ökologischer und ökonomischer Hinsicht** zu optimieren“. Für die Gemeinden bedeutet das, die ATM hilft ihnen beim sparen. Die ATM ist zwar nicht de jure gemeinnützig, aber aufgrund ihrer kommunalen Orientierung nicht gewinnorientiert, sondern wirtschaftet kostendeckend. Seit zehn Jahren gehört die Unterstützung der so genannten Tschernobylaktion (Erlöse aus der Altkleidersammlung ermöglichen Kindern aus Weißrussland einen Erholungsurlaub in Tirol) sowie regelmäßige Auftragsvergaben an sozialökonomische Betriebe zu den Fixpunkten der ATM.

Ein TRIGOS-Projekt war die Schaffung einer regionalen Lösung zur Abfallsammlung und –verwertung von Handys. Handys und ihre Akkus landen auf diese Weise nicht mehr im Restmüll mit der daraus folgenden Umweltbelastung, sondern schaffen Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose und die Spendenerlöse helfen Menschen in Not.

Der Verein RepaNet, ein Zusammenschluss von 40 sozialökonomischen Betrieben in Österreich, sammelt österreichweit alte Handys in der „HandyRecycleBox“, die auch in allen Recyclinghöfen und Gemeinden, die von der ATM betreut werden, aufgestellt ist. In Innsbruck wird die Sammlung durch den sozialökonomischen Betrieb „Insieme“ durchgeführt, der so fünf ehemalige Langzeitarbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt integrieren konnte. RepaNet übernimmt die Wiederinstandsetzung bzw. umweltgerechte Entsorgung entsprechend der Europäischen Elektro- und Elektronik-Altgeräte Richtlinie (WEEE Directive), wobei Einzelkomponenten dem Altstoff-Recycling-Kreislauf zugeführt werden. Für jedes funktionstüchtige Handy spendet RepaNet 3 €, für alle anderen 50 Cent an Menschen in Not.

Dass die gemeinsam mit Ö3 im Dezember 2005 österreichweit gestartete Handysammelaktion solch ein Erfolg werden würde, überstieg die kühnsten Prognosen. In kürzester Zeit wurden damals 400.000 Mobiltelefone gesammelt, das entspricht etwa 49 Stück pro 1000 Einwohner, die weltweit höchste Quote. Durch Aussortierung und Verwertung konnte in 2005 ein Erlös von 550.000 € erzielt werden, der dem Soforthilfefonds der Caritas und „Licht ins Dunkel“ zugute kam.

Im Februar 2006 wurde erstmals der TRIGOS-Tirol verliehen. Mit dem ökonomischen Aspekt (Wiederverkauf funktionstüchtiger Handys) – dem ökologischen Background (Recycling) und dem sozialen Anliegen (Schaffung von Arbeitsplätzen) errang die ATM mit dem Projekt „Handysammlung“ in der Kategorie Kleinunternehmen den Preis. Laudatorin LH Stv. Dr. Elisabeth Zanon lobte vor allem die partnerschaftliche Lösung – die das Projekt trägt.

Der Personalaufwand für das Projekt ist vernachlässigbar, da inkludiert in die Tätigkeiten der Abfallberater. Es entsteht aber mehrfacher Nutzen. ATM ist auch Deponiebetreiber, durch die getrennte Sammlung wird die Deponie frei gehalten von problematischen Schadstoffen. Die Tiroler sind mit 35 Kilogramm gesammelten Wertstoffen pro Einwohner führend in Österreich. In Tirol lag die Verwertungsquote in 2005 bei 64 %, nur 36 % des Abfalls landen im Restmüll. (2002 war das Verhältnis noch 57 % Verwertung zu 43 % Deponie). Durch die separate Verwertung von Papier, Glas, Metall etc. konnten die ATM-Gemeinden im Jahr 2005 rund 9,2 Mio. € Deponiekosten sparen. (Eine Berechnung der Kennzahlen und Kostenersparnis nur

für Handys liegt nicht vor.). Früher wurden gebrauchte Handys bei den Recyclinghöfen als Problemstoff entsorgt, diese Entsorgungskosten für die Gemeinden sind nunmehr weggefallen.

Das Projekt hat aber auch zu einer Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen und der Identifikation mit einem Projekt, das gänzlich ohne monetären Nutzen rein aus sozialen und ökologischen Gründen durchgeführt wird, geführt. Zusätzlich war die Imagewirkung vor allem in den lokalen Bezirksblättern hoch.

Es wurden fünf Langzeitarbeitslose in Tirol, österreichweit zwölf Personen in den Arbeitsmarkt integriert. Eine interne Studie der Arbeitskammer hat errechnet, dass ein(e) Arbeitslose Kosten von 43.000 € jährlich verursacht. Die jährlichen Kosten für einen Transitarbeitsplatz in sozialökonomischen Betrieben wie Insieme oder dem Reparatur- und Servicezentrum R.U.S.Z. liegen dagegen nur bei 35.000 €⁵. Die Integration von zwölf Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt hat daher in 2005 zu einer Kostenersparnis für die Öffentlichkeit von rund 96.000 € geführt.

Es gibt in Wien einen eigenen Dachverband für sozialökonomische Betriebe (www.sozialprojekte.com), die sich primär mit der Integration von Arbeitslosen und Menschen mit geistigen und körperlichen Behinderten in den Arbeitsmarkt beschäftigen und mit der GPA sogar einen eigenen Kollektivvertrag ausgearbeitet haben. Das Tätigkeitsspektrum ist groß: Reparaturarbeiten, Abfalltrennung und Wiederverwertung, Schneiderei, Wäscherei, Tischlerei, Fahrradservice, Gartenarbeiten, wohnungsnaher Dienstleistungen etc. Das Arbeitsmarktservice (AMS) bezeichnet sozialökonomische Betriebe und gemeinnützige Beschäftigungsprojekte als arbeitsmarktpolitisches Projekt, das durch die Bereitstellung von auf ein Jahr befristeten Arbeitsplätzen (Transitarbeitsplätze) die Integration von langzeitbeschäftigungslosen Personen in den Arbeitsmarkt fördern soll. Sozialökonomische Betriebe können dabei einen bestimmten Anteil ihrer Kosten durch den Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen decken und werden durch das AMS und regionale Behörden subventioniert. Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte haben dagegen keine oder nur geringe Markterlöse.

Ein ganz anderes Beispiel kommt aus dem Bankensektor. Der **Österreichische Sparkassenverband**, dem nunmehr 54 Sparkassen angehören, wurde 1905 als Reichsverband der deutschen Sparkassen gegründet. Das erste Mitgliedsinstitut wurde 1819 gegründet, die jüngste Sparkassengründung erfolgte 2006 mit der Zweiten Wiener Vereins-Sparcasse am 1. Oktober 2006. „Sparkassen sind mehr als nur eine Bank. Als lokal verwurzelter Nahversorger für Finanzprodukte sind sie nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern engagieren sich auch in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, um die Lebensqualität in den Regionen zu verbessern.“ So Dr. Kraetschmer vom Sparkassenverband.

Die Verwendung der Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit für gemeinnützige Zwecke ist einer der Grundgedanken der Sparkassenidee. Die Gewährung von Widmungen und Spenden wurde erstmals im Sparkassenregulativ 1844 verankert. Dies erlaubt den Instituten, „einen angemessenen Teil der Gebarungsüberschüsse zu wohltätigen und gemeinnützigen Lokalzwecken zu verwenden“. 1892 erfolgte

⁵ Interview mit Sepp Eisenriegler, Geschäftsführer des Reparatur- und Servicezentrums R.U.S.Z. und des Demontage- und Recyclingzentrums D.R.Z in *Wirtschaft & Umwelt* 2/2006, www.arbeiterkammer.at

durch die Mustersatzung eine Vereinheitlichung jenes Teils vom Gewinn, der für Spenden gewidmet werden durfte. Damals waren die Sparkassen auch noch gemeinnützig.

„In jeder Beziehung zählen die Menschen.“ Aus der Gründungsidee heraus haben die österreichischen Sparkassen auch heute noch eine gelebte Verpflichtung gegenüber dem Einzelnen und der Gesellschaft, die aber nicht quantitativ fixiert wurde. Es ist den einzelnen lokalen Sparkassen überlassen, wie viel und für welche Aktionen verwendet wird. In den einzelnen Satzungen der Sparkassen ist die besondere Verantwortung für die Region aber nach wie vor enthalten. Viele Sparkassen haben zudem das verantwortungsvolle Handeln gegenüber der Gesellschaft in ihrem Leitbild, zum Teil auch als eigene CSR-Strategie formuliert. Ein gemeinsames Leitbild für alle Sparkassen gibt es (noch) nicht.

Eine aktuelle Untersuchung ergab, dass praktisch alle Sparkassen Sponsoringaktivitäten setzen und überwiegend in die Unterstützung regionaler Sportveranstaltungen, aber auch für Kulturveranstaltungen, karitative Organisationen, die freiwilligen Feuerwehren und Schulpartnerschaften Geld investierten. Die Gemeinwohlausgaben 2005 von in Summe 20,1 Mio. € verteilen sich auf eine Vielfalt von Einzelaktionen und können folgendermaßen klassifiziert werden.

- 18 % Kunst/Kultur/Brauchtum
- 17 % Kommunales/Infrastruktur/Sicherheit
- 16 % Sport
- 16 % Umwelt/Sonstiger
- 15 % Karitativ/Sozial
- 10 % Bildung/Wissenschaft/Forschung
- 8 % Jugend

Die Gemeinwohlausgaben sind, dem Satzungszweck entsprechend, signifikant höher als bei anderen Finanzdienstleistern und auch als bei Produktionsunternehmen.

- Gemeinwohlausgaben in Relation zum Jahresüberschuss vor Steuern **2,7 %**
- Gemeinwohlausgaben in Relation zur Summe der Einkünfte **0,3 %**

In die TRIGOS-Kategorie „Gesellschaft“ fallen zahlreiche Projekte der Sparkassengruppe, die teils als Einzelinitiative von Sparkassen oder als Kooperationsprojekte mit anderen Institutionen durchgeführt werden: Die Sparkassengruppe mit der Erste Bank an führender Stelle kooperiert mit dem Hilfswerk Österreich (Pflegejahre/Lebensjahre, ein Projekt für die Pflegevorsorge), dem Roten Kreuz (Förderung der Erste Hilfe in den Gemeinden) und der Caritas („Schicksal Armut“ und „ÖsterREICH hilft ÖsterARM“).

Das aktuelle Projekt ist die Zweite Wiener Vereins-Sparkasse, die im Herbst 2006 von der Ersten österreichischen Spar-Casse Privatstiftung eröffnet wird. Ihr einziges Produkt ist ein Haben-Konto ohne Überziehungsmöglichkeit. In enger Zusammenarbeit mit der Caritas und den Schuldnerberatungsstellen wird damit Menschen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Notlage oder wegen eines laufenden Privatkonkurses keine Chance haben, bei einer Sparkasse oder Bank ein Privatkonto zu eröffnen, der Wiedereinstieg in den wirtschaftlichen Prozess ermöglicht. Man hofft auf diese Weise bei Zielgruppe von rund 12.000 Menschen in Österreich nach

maximal drei Jahren die jeweilige wirtschaftliche Situation soweit saniert zu haben, dass eine „normale“ Kontobeziehung möglich ist. Die Zweite Wiener Vereinssparcasse erbringt damit den Beweis, dass CSR für die Stiftungen kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte Sparkassenkultur ist.

Noujoks/Schöning, 2007 haben verschiedenen erfolgreiche Initiativen ausgewertet und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die Prinzipien für Erfolg bei profitorientierten und sozialen Unternehmen ident sind. Wer sich mit großer Disziplin an diese Prinzipien hält, kann erstaunliches leisten – im Wirtschaftlichen wie im Sozialen:

- Es kommt auf eine klar definierte Kernidee an.
- Die Verantwortlichen müssen das Potential für diese Idee konsequent ausschöpfen.
- Eine Expansion darf nur nahe am Kerngeschäft erfolgen und muß dieses stärken.

Auch unter den TRIGOS-Einreichern befinden sich einige Unternehmen, die dieser Kategorie zugeordnet werden können und ein gesellschaftliches Anliegen zu ihrem Kerngeschäft gemacht haben. Dementsprechend lässt sich die Frage: „Rechnet sich CSR?“ nur mehr schlecht stellen. Die Organisationen sind in einer Nische tätig, die aber, wie z.B. biologische Landwirtschaft oder Fair Trade, zunehmend Mainstream werden kann.

„Fairer Handel vom Produzenten bis zum Konsumenten“ ist z.B. die Devise der **Eine Welt Handel AG**, Europas größtem Importeur von Korbwaren aus fairem Handel. Die Idee zur Ausweitung des fairen Handels mit Lederwaren kam von zwei Seiten. Zum einen stieg die Nachfrage nach fair gehandelten Lederprodukten, zum anderen äußerte ein langjähriger Kooperationspartner in Kalkutta den Wunsch, stärker im Lederbereich tätig zu werden. Eine Machbarkeitsstudie wurde in Auftrag gegeben und der Aufbau der Ledersparte begann. Die umgesetzten Entwürfe führten zu einer verstärkten Identifikation der Lederhandwerker mit den Produkten, was sich in einer erhöhten Sorgfalt in der Verarbeitung und in der hohen Qualität des Endproduktes zeigt. Es wird nun versucht, den Anteil der Produkte zu erhöhen, die mit pflanzlichen Stoffen umweltfreundlich gegerbt werden. Mittelfristig sollen Tagelöhner fixe Beschäftigungsverhältnisse erhalten. Die beiden Aufsichtsratsmitglieder Gerhard Lechner und Christian Franc haben sich selbständig gemacht und bauen in enger Zusammenarbeit mit der Eine Welt Handel AG den Lederbereich auf.

Ein Beispiel aus dem Umweltbereich betrifft das „Trockenlegen von Altfahrzeugen“. Durch unzureichende Entsorgung und brachiale Methoden gelangten früher beim Trockenlegen von Altfahrzeugen Resttreibstoffe in den Boden und damit ins Grundwasser. Mit den von **SEDA** hergestellten Anlagen und Geräten wird dies verhindert. Gleichzeitig werden damit die hohen EU-Richtlinien für diesen Bereich eingehalten. SEDA-Geschäftsführer Josef Dagn hat seinen jahrelangen Traum, etwas für die Umwelt zu tun, wahr gemacht. Unter seiner Leitung und mit seinen Ideen entwickelte sich das Unternehmen im Laufe der Zeit zu einem innovativen und international tätigen Kleinunternehmen.

Die **Grüne Erde** stellt ökologisch einwandfreie Produkte (Stoffe, Matratzen, Möbel, Kosmetik, etc.) mit heimischen, biologischen Rohstoffen her. Diese werden vorrangig

vor Ort nach traditionellen Methoden unter besonders umweltfreundlichen Bedingungen und unter geringem Energieverbrauch gefertigt bzw. finalisiert. Die Designgestaltung erfolgt vielfach mit den Kunden, faire Preisgestaltung beim Einkauf nimmt einen großen Stellenwert ein. Durch die Zusammenarbeit mit vielen Firmen und Organisationen aus dem Öko-Bereich, aus der wiederum viele Ideen und Impulse entstehen, entstehen Win-Win-Win-Situationen.

Viele soziale Entrepreneur:innen bearbeiten ein Aktionsfeld, das in dieser Form weder vom Markt noch von karitativen Einrichtungen abgedeckt wurde. Es handelt sich so genannte „katalytische Innovationen“, die zum Wohle der Gesellschaft wirken und sowohl von gewinnorientierten, als auch gemeinnützigen Organisationen ausgehen können. Katalytische Innovationen haben fünf Merkmale (Christensen 2006):

1. Sie knüpfen an bestehende Märkte an und erzeugen darin neue Verhaltensmuster. Dadurch stoßen sie systematisch sozialen Wandel an.
2. Sie befriedigen ein Bedürfnis, für das entweder gar kein Angebot existierte oder für das es ein sehr umfangreiches, zu komplexes Angebot gibt, das nur zu einem Bruchteil genutzt wird.
3. Dem Nutzer reicht eine reduzierte Variante, die einfacher und kostengünstiger ist als traditionelle Produkte und Dienstleistungen.
4. Sie setzen Ressourcen wie etwa Spenden, Investitionen, ehrenamtliches Engagement oder Wissen frei, die in dieser Art für etablierte Wettbewerber nicht attraktiv sind.
5. Wer katalytische Innovationen verfolgt, wird von etablierten Anbietern oft ignoriert und geschmäht.

Philips ist sich dessen bewusst, dass mittlerweile das physische Kapital in Grundstücken, Gebäuden, Maschinen und Anlagen, aber auch das Geschäftskapital nicht mehr alleine zum Geschäftserfolg beitragen, während immaterielle Werte wie Image, Marke, erkannte Risiken und die Fähigkeit zu konstruktivem Dialog und Partnerschaften mit Stakeholdern bis zu 75 % des Unternehmenswertes ausmachen. Auch die Rollen der Partner ändern sich⁶:

- Die Dominanz der Regierungen wird schwächer
- Der Einfluss der Wirtschaft wächst
- Die Zivilgesellschaft reift

Philips ist Vorreiter auf dem Gebiet der ökologisch/sozialen Produktentwicklung. Bei Philips bedeutet Design weit mehr als nur die Herstellung von attraktiven Produkten. Design erfüllt bei Philips eine Schlüsselfunktion im Innovationsprozess und findet in der gesamten Philips-Gruppe als Geschäftskonzept Anwendung. Unter dem Namen Green Flagship laufen pro Produktdivision jährlich mindestens zwei Produktentwicklungsprojekte, die in mindestens zwei Kriterien signifikant umweltfreundlicher als herkömmliche Vergleichsprodukte sein sollen.

Die Kriterien dabei sind

- Energieverbrauch
- Verpackung
- Einsatz gefährlicher Stoffe

⁶ Vortrag Beate McGinn, Philips, Linz 22.6.2006

- Gewicht
- Wiederverwertbarkeit
- Lebensdauer

Einige Projekte, die als Charity-Projekte begannen, konnten in neue Geschäftsfelder umgewandelt werden. Ein Beispiel ist der rauchfreie Holzofen, der den Rauch um 90 %, toxische Gase um 99 % reduziert, um 80 % weniger Holz verbraucht und neben Wärme zusätzlich soviel Strom erzeugt, dass ein Radio angeschlossen werden kann. Er kann 300 Mio. Menschen helfen und 1,6 Mio. Todesfälle verhindern und wird in Kooperation mit Entwicklungshilfeprojekten vertrieben.

Ein weiteres Beispiel ist das DISHA (Distance Healthcare Advancement) Projekt, bei dem ein High-Tech Medizin-Truck mit Satellitenverbindung zur Spezialklinik Gesundheitsvorsorge in Indien in Gebiete ohne Gesundheitsvorsorge bringt und vor Ort sogar Operationen durchführen kann.

Während bei Charity-Projekten der Auftrag lautet: Hilf schnell und einfach, was über Maßnahmen wie den Philips Schülerfonds der Caritas, aber auch das Langzeit-Arbeitslosenprogramm oder das medizinische Zentrum in Manila gewährleistet werden kann, lautet die Aufgabe der New Sustainable Business Initiatives: Entdecke durch Dialog mit Stakeholdern neue Geschäftsfelder und wachsende Märkte, die das Leben der Menschen verbessern. Während Charity-Maßnahmen nur einen positiven Social Return on Investment aufweisen können, können die neu entwickelten Produkte und Geschäftsideen nach einer Amortisationsphase den Break-even-point zu gewinnbringenden Umsatztreibern erreichen.



Abbildung 22: Philips DISHA Projekt

5. Bewertung von Einzelaspekten

5.1. Corporate Citizenship

Corporate Citizenship bezeichnet das bürgerliche Engagement von Unternehmen. Grundgedanke ist dabei, dass Unternehmen in einem sozialen Umfeld agieren und dafür auch Verantwortung übernehmen sollen. Wenn Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen unterstützen, geschieht dies aus den unterschiedlichsten Motiven, von der „moralischen Verpflichtung, etwas an die Gesellschaft zurück zu geben“ bis zur ökonomisch motivierten, langfristigen Investition in die eigene Existenzsicherung, so die Studie von CSR Austria. Sie definiert Corporate Citizenship als „die Einbindung des Unternehmens in das Gemeinwesen, die auf lokaler, regionaler, nationaler, internationaler und globaler Ebene erfolgen kann“. Als Ausprägungsformen werden Geldspenden, Sachspenden, Sponsoring und Corporate Volunteering (Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen) genannt.

Kotler/Lee, 2005, unterteilen in

- Philantropy, Spenden für einen guten Zweck
- Cause Promotion, Unterstützung eines Anliegens im öffentlichen Interesse, vorzugsweise mit Bezug zum Kerngeschäft
- Corporate Social Marketing, Kommunikationsschwerpunkt auf Verhaltensänderungen beim Konsumenten
- Cause Related Marketing, Verknüpfung des Spendenaufkommens mit dem Umsatz oder Gewinn eines bestimmten beworbenen Produktes
- Mitarbeiterfreistellungen
- Verhaltenskodex und faire Wirtschaftspraxis.

Die Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gibt an, dass 97 % der befragten Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen unterstützen. Am häufigsten verbreitet sind Geldspenden, weiters Sachspenden und Sponsoringaktivitäten. Die Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen spielt nur eine geringe Rolle.

Aus der TRIGOS-Fragebogenerhebung und den Telefoninterviews geht hervor, dass die meisten Unternehmen keine Strategie zu Sponsoring, Spenden, Charity und Gemeinwohlprojekten haben, sondern anlassbezogen tätig werden, da „es ohnehin so viele Anfragen gibt.“ Diese Unternehmen sind dann auch nicht in der Lage, die Effekte zu evaluieren. Der primäre Nutzen sind die Mitarbeitermotivation und die Identifikation mit dem Betrieb, eingeschränkt auch regionale Präsenz.

Nur wenige Unternehmen haben eine strategische Orientierung, ein definiertes Budget und eine klare Ausrichtung. Gutes Beispiele dafür sind die Investkredit AG und Philips. Aus der Auswertung der TRIGOS-Einreichungen über die Jahre 2004 – 2006 ist jedoch auch bei anderen Unternehmen eine zunehmende Mitarbeiterbindung und Verknüpfung mit dem Kerngeschäft zu beobachten.

Bei **Royal Philips**, dem größten Elektronikunternehmen in Europa, betragen die Ausgaben für Spenden und Sozialsponsoring in 2005 0,56 % vom Gewinn vor

Steuern. Der konzernweite Fokus der Aktivitäten im Sozialbereich liegt bei der Unterstützung unterprivilegierter Kinder und Jugendlicher durch Maßnahmen im Gesundheits- und Bildungsbereich. Das Budget dafür wird weltweit nach einem Schlüssel, der sich an Kennzahlen wie Marktpräsenz, Mitarbeiteranzahl, aber auch dem Erfolg vergangener Projekte oder aktuellen Krisensituationen orientiert, zentral auf die einzelnen Länder aufgeteilt, in denen Philips vertreten ist.

Der Erfolg der nationalen Projekte wird u.a. nach folgenden Kennzahlen bewertet:

- Ausmaß der Einbindung der Mitarbeiter
- Ausmaß der Einbindung von Geschäftspartnern und Höhe der Spenden, die zusätzlich zum Projektbudget angeworben werden
- Öffentliche Auszeichnungen und Medienresonanz

Die Ländervertreter entscheiden selbständig, welche Projekte mit welchen Partnern im Rahmen des vorgegebenen Budgetrahmens und inhaltlichen Schwerpunkts gesetzt werden. Gemeinsam mit der Caritas wurde im September 2003 der Philips Schülerfonds der Caritas gegründet, um Schüler aus ärmlichen Verhältnissen während der Grundschulzeit finanziell zu unterstützen (z.B. durch Lernhilfe, Schulmaterialien und gesundheitliche Maßnahmen). Zusätzliche Mittel werden von Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partnern zur Verfügung gestellt, die von Philips über das Projekt laufend informiert werden. Über die Medien, z.B. im Rahmen der Kurier-Weihnachtsaktion, wird auch die breite Öffentlichkeit angesprochen. Das gesamte Sozialbudget von Philips Österreich wird in den Fonds eingebracht.

Österreich ist zwar ein reiches Land, aber es gibt 113.000 arme Kinder. Um diesen zu helfen wurde gemeinsam mit der Caritas der Schülerfond ins Leben gerufen. Der Schülerfond wird innerhalb von Philips Austria, abgesehen von ein paar regionalen Aktivitäten, zentral von der Abteilung Kommunikation organisiert. Die Mittel werden nach Förderungskriterien von der Caritas vergeben und verwaltet. Die Abwicklung erfolgt über die Familienberatungsstellen in den Bundesländern. Jedes Kind, dem geholfen wird, erhält einen Zukunftsvoucher, in dem Philips Hilfe auch nach der Grundschulzeit anbietet, z.B. bei der Suche einer Lehrstelle, eines Praktikums etc.

Mitarbeiter, Geschäftspartner sowie weitere Unternehmen sind eingeladen, diesen Fonds mit Spenden zu ergänzen – etwa durch Spendenaktionen im Rahmen von Mitarbeiterfeiern oder durch sonstige kreativ-karitative Ideen. Philips veranstaltet z.B. Flohmärkte, einen Sponsorenlauf rund um's Philips-Haus oder Wettbewerbe bei Firmenevents, in die alle Mitarbeiter, Pensionisten und Angehörige eingebunden sind.

Gemeinsam mit **Jolly** startete im September 2004 ein Malwettbewerb zum Thema „Jeder ist manchmal arm“ in allen Volksschulen Österreichs. 10.400 Kinder schickten Bilder ein. Für jedes eingesendete Bild spendete Jolly 1 € in den Fonds. Mit dem Siegerbild produzierte Jolly eine Sonderedition von Buntstift-Schachteln, die im Sommer 2005 in den österreichischen Handel kam. Vom Verkaufserlös spendet Jolly pro Schachtel einen Betrag von 50 Cent für den Fonds.

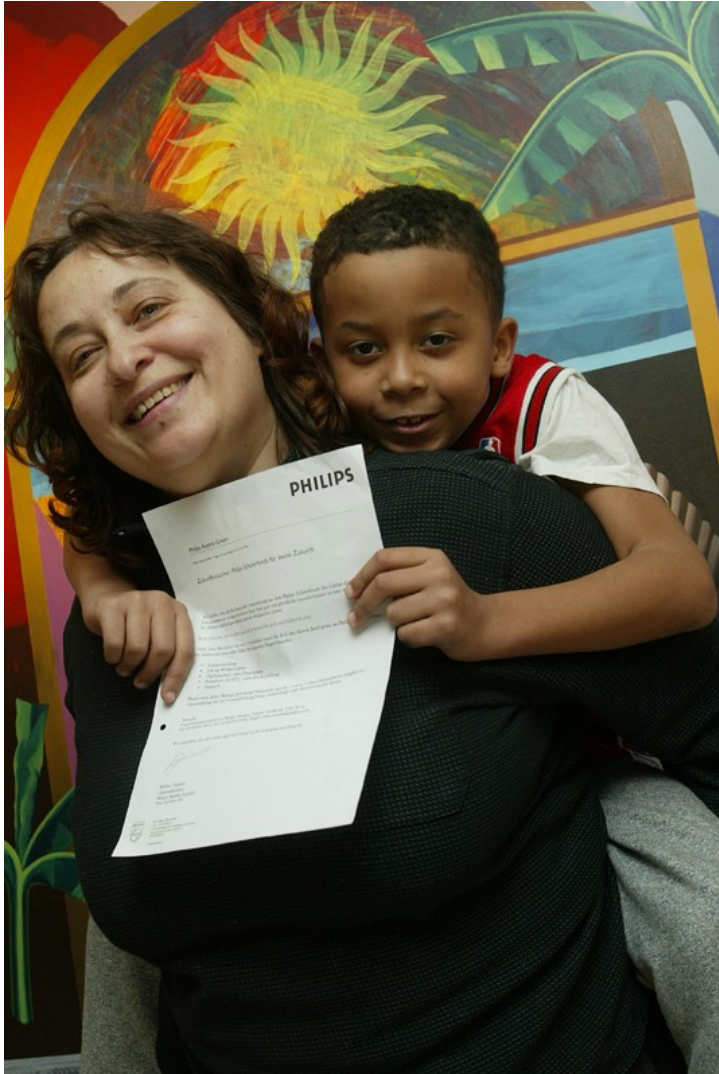


Abbildung 23: Philips Zukunftsvoucher
Copyright Caritas

Der **Kurier** stellt seit 2003 seine Leser-Weihnachtsaktion in den Dienst des Philips Schülerfonds der Caritas. Auch die Spendeneinnahmen des Kurier-Punschstandes am Weihnachtsmarkt in Schönbrunn sowie die Einnahmen aus online-Versteigerungen auf kurier.at flossen in den Fonds.

Im September 2005 startete mit dem Partner **One** ein SMS-Schreibwettbewerb für zehn bis vierzehn Jährige an allen österreichischen Hauptschulen und Mittelschul-Unterstufen. Thema: „Arm nehmen – Mut geben“. Einreichschluss für die 160 Zeichen umfassenden Texte war der 31. Oktober. Für jeden Text spendet One 30 Cent in den Fond. Für die Einreichung stellt One eine Gratis-Nummer zur Verfügung, die Texte konnten aber auch per Post eingesendet werden.

Der Kongress- und Seminarveranstalter **IIR** unterstützt den Schülerfonds seit Dezember 2004. Für jede im Dezember 2004 und im Juli 2005 eingelangte Seminaranmeldung spendete IIR 100 € an den Fond.

Durch die Partner steigt die Breitenwirkung des Fonds, was sich wiederum positiv auf das Spendenaufkommen, aber auch für den Imagetransfer und die Medienanalyse auswirkt. Als Vorteile der Partnerschaft benennt der Flyer zum Projekt:

- Kundenbindung
- Mitarbeitermotivation
- Lieferantenbindung
- Image & Bekanntheit
- Soziales Engagement ohne großen organisatorischen Aufwand

Aktionen, die mit den Partnerbetrieben individuell angepasst durchgeführt werden, beinhalten u.a.

- Verkaufspromotion: x € pro Produkt an Fonds
- Produkt-Sonderedition
- Charity-Kreativitätswettbewerbe
- Tombola, Flohmarkt, Punschstand, u.v.m.

Der Erfolg des Schülerfonds wird über folgende Kennzahlen bewertet:

- Anzahl der geholten Kinder
- Durchschnittliche Ausgaben pro Kind
- Höhe der zusätzlich angeworbenen Spenden
- Qualitative Medienanalyse

Bei der qualitativen Medienresonanzanalyse werden die Artikel in positive, negative und neutrale eingeteilt. Weiteres werden die Schlüsselmedien ausgewertet, über die Philips neue Zielgruppen ansprechen konnte (z.B. katholische Gruppen über die Caritas).

Die Bilanz nach drei Jahren sieht sehr zufrieden stellend aus: Mehr als 5.000 Kinder in ganz Österreich erhielten Unterstützung (im Schuljahr 2003/04 waren es knapp 800, im Schuljahr 2004/05 waren es mit 1.844 bereits mehr als doppelt so viele, in 2005/06 waren es schon 2.560). Im Schuljahr 2003/04 kamen von Mitarbeitern, Geschäftspartner sowie durch Initiativen mit dritten Unternehmen weitere 47.000 € in den Fonds. Im Schuljahr 2004/05 waren es bereits 86.000 €. Im Schuljahr 2005/06 waren es 135.000 €.

	2003/04	2004/05	2005/06
Unterstützte Schüler	796	1.844	2.360
Zusätzliche Spenden von Mitarbeitern	9.000	13.000	17.000
Zusätzliche Spenden gesamt (Partner und Mitarbeiter)	47.000	86.000	135.000

Abbildung 24: Kennzahlen zum Philips-Schülerfonds

Seit September 2003 flossen in den Philips Schülerfonds über 485.000 €. Der Schülerfond ist damit so erfolgreich, dass er mittlerweile von Deutschland und der Schweiz, ebenfalls in der Partnerschaft Philips & Caritas, übernommen wurde. Er hat auch einige Auszeichnungen erhalten:

- TRIGOS-Award 2004
- ISA, International Sponsoring Award 2005
- Nominiert für den Österreichischen Staatspreis für PR 2005
- Golden Lafarge Award 2006

Während Philips also mit Kennzahlen zu Erfolgsmessung mit einem starken Partner (der Caritas) unter Einbeziehung von Kunden und Mitarbeitern seine Aktionen bündelt, geht die Investkredit AG einen Weg der Differenzierung. Beide Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Zielgruppe für Sozialmaßnahmen und ihr jährliches Budget im Verhältnis zum Vorjahresgewinn festgelegt haben.

Die **Investkredit Bank AG** ist eine Spezialbank für Unternehmen und Immobilien mit Sitz in Wien und zentraleuropäischen Geschäftsstellen im Rahmen der Volksbank Gruppe. Ihre Geschäftschancen befinden sich in innovativen Marktnischen der Bereiche Unternehmen und Immobilien. Das Leitbild lautet: „Wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit gesellschaftlicher Verantwortung“.

Die Investkredit Bank AG ist eines der wenigen österreichischen Unternehmen, das ein klar definiertes Social-Sponsoring-Konzept hat. Dieses orientiert sich dabei an zwei Zielen:

1. von sozialen Einrichtungen initiierte Projekte zu unterstützen, die noch nicht über eine ausreichende öffentliche Wahrnehmung verfügen und
2. Vorhaben von Organisationen mit zu tragen, die jeder zusätzlichen Unterstützung dringend und aktuell bedürfen.

Anliegen der Investkredit ist es auch, Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen nicht nur auf eine finanzielle Basis zu stellen, sondern vor allem durch die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Ideen zu intensivieren.

Die Investkredit förderte im Berichtsjahr 2005 ein breites Spektrum an Sozial-Initiativen. Einen Schwerpunkt bildeten Hilfeleistungen für die Opfer der Tsunami-Flutkatastrophe (z.B. ein Kurier-Haus im Österreich-Dorf in Sri Lanka). Die Investkredit unterstützte das Give-hope-Projekt des Dokumentarfilm-Duos Elisabeth Guggenberger und Helmut Voitl auch mit der Organisation des INVEST-Gesprächs „Hilfe verantworten – unverantwortlich helfen“ und einer Ausstellung von „200 Kinderzeichnungen über die Flut“. Das soziale Engagement der Investkredit umfasste darüber hinaus die Unterstützung von Gesundheits- und Fürsorgeeinrichtungen in Österreich (Projekte wie z.B. das Kinderschutzzentrum „Möwe“, die Betreuungseinrichtung „Gruff“ für Obdachlose, das Caritas-Kinderheim „Am Himmel“, die Österreichische Autistenhilfe, das CS-Hospiz am Rennweg), aber auch lebenserhaltende Projekte wie zum Beispiel den Verein Zukunft für Kinder – ZUKI, der Straßenkinder und Kinder ohne Möglichkeit auf Schulbildung und ärztliche Versorgung in Indien unterstützt.

Das Spendenbudget ist seit Jahren festgelegt mit einem Budget von 0,5 % des ausschüttungsfähigen Gewinns vor Rücklagendotierung. Dazu kommt das Sponsoring-Budget. Die Investkredit Bank AG gibt damit jährlich rund EUR 550.000 für Spenden und Social-Sponsoring aus. Dieser Betrag wird ex post noch in Relation zum Marketingbudget gesetzt und ergab für 2004 und 2005 rund 15 %.

Für die Projekte selber werden bereits im Planungsstadium Erfolgskennzahlen festgelegt, die sich jedoch nicht am Nutzen für die Bank, sondern am Erfolg der Einzelmaßnahme orientieren. Gängige Kennzahlen sind

- Anzahl der Teilnehmer an Veranstaltungen
- Spendenvolumen, das generiert werden konnte

- Anzahl der verkauften Bilder bei karitativen Kunstauktionen.

Andererseits spricht sich die Investkredit Bank AG explizit gegen eine konkrete Nutzenevaluierung der CSR-Aktivitäten aus. Der Imageeffekt spielt natürlich eine große Rolle, aber „Mein Ansatz von CSR ist: Wenn es einem Unternehmen gut geht, hat es die soziale Verantwortung einen Teil des Gewinns der Gesellschaft wieder zurück zu geben. Ein direkter Nutzen soll nicht dargestellt werden müssen. Wir sprechen über Freiräume in Organisationen, die genutzt werden können, z.B. um wie beim Verkauf der Bilder von Malern aus Gugging Menschen an der Marktwirtschaft teilnehmen zu lassen.“ sagt Mag. Hannah Rieger, Leiterin Kommunikation im Interview.

Persönliche Kontakte spielen eine entscheidende Rolle bei der Entstehung der Projekte, auch Vertrauenswürdigkeit und Sympathie des Partners und Partnerschaften. „Konkrete Menschen spielen eine Rolle, nicht ihre Funktionen.“ Die Projektentscheidungen fallen pragmatisch und anlassbezogen. Rund 80 % der Projekte entstehen aus Netzwerkkontakten und ergeben auch einen indirekten Nutzen für das Unternehmen, z.B. bei Projekten an neu eröffneten Standorten, bei denen die Kontakte mit regionalen Akteuren intensiviert werden. Die restlichen 20 % sind rein karitative Projekte wie die Kooperationen mit der Caritas, die Gugging-Ausstellung und das Straßenkinder-Projekt.

Weiters meint Frau Rieger „Ich sehe Menschen und Organisationen mit ihrem unausgeschöpftem Potenzial und gehe an Projekte heran, die ein Zukunftsbild haben – da könnte sich etwas daraus entwickeln. Ich hab mich immer schon für die Menschen interessiert, die gefährdet sind, aus einem System heraus zu fallen und unterstütze daher Entwicklungen. Ich habe ein Herz für Außenseiter. Natürlich hat die Bank auch einen Nutzen davon, das Image als Zukunftsbank für fachliche Kompetenz und als emotional begehrteste Bank für Unternehmen und Immobilien.“

Philips und die Investkredit AG sind aber eine Ausnahme. Auch die Studie von CSR Austria bestätigt die fehlende strategische Ausrichtung der CSR-Aktivitäten von österreichischen Organisationen: Nur in 14 % der Unternehmen waren die Aktivitäten in die strategischen Unternehmensplanung integriert, die Projektauswahl primär erfolgt von Fall zu Fall, spontan und ohne Bezug zur Unternehmensstrategie. Als Grund für Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship gaben 75 % der Unternehmen die ethisch-moralische Überzeugung der Geschäftsführung an, nur 25 % nannten einen Vorteil für den Unternehmenserfolg. Konsistent damit wurde die Bedürftigkeit als wichtiges Auswahlkriterium genannt (83 %), gefolgt vom persönlichen Kontakt zur unterstützten Einrichtung (67 %). Das Kriterium „die unterstützte Einrichtung muss zur Unternehmenskultur passen“ stand mit 64 % erst an dritter Stelle.

Als wichtigste Hindernisse für verstärktes Gemeinwohlangagement wurden fehlende finanzielle Ressourcen, unklarer Nutzen, hoher Aufwand und fehlende zeitliche Ressourcen genannt. Die Forderung nach genereller steuerlicher Absetzbarkeit von Spenden wurde von 78 % der Unternehmen genannt. Die steuerliche Spendenabzugsfähigkeit ist in Österreich nur in engen Grenzen möglich. Nur wenn der Empfänger zum so genannten „begünstigten Empfängerkreis“ gehört, der eine Bescheinigung vom Finanzministerium hat, oder wenn die Werbeleistung klar

ersichtlich ist, ist die Abzugsfähigkeit gegeben. Das Spendenvolumen ist außerdem auf 10 % des Vorjahresgewinns beschränkt.

In Österreich wurde erst kürzlich damit begonnen, gesellschaftliches Engagement auch unter ökonomischen Aspekten zu sehen. Je stärker die positiven Wirkungen auf den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg ins Bewusstsein der Manager treten, desto eher werden CSR-Aktivitäten auch in die strategische Unternehmensplanung integriert. Die beiden wichtigsten Ziele für die Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen aus der Studie von CSR Austria sind altruistisch, werden aber unmittelbar gefolgt von „Imageverbesserung des Unternehmens in der Öffentlichkeit“, „bessere Beziehungen zum sozialen Umfeld“ und „höhere Mitarbeitermotivation und –bindung“.

Corporate Citizenship ist damit ein Instrument zur Steigerung des Sozialkapitals einer Organisation. Pierre Bourdieu setzt in seiner Definition für Sozialkapital an der Perspektive des individuellen Akteurs an: „Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (Bourdieu 1983, 190 – 191).

Das Sozialkapital bestimmt sich also aus der Verfügbarkeit über Ressourcen, die für eine Person oder Organisation in ihrem sozialen Netzwerk vorhanden sind und sich in Beziehungsmustern institutionalisieren können. Soziales Kapital kann dabei über Tauschbeziehungen in ökonomisches oder kulturelles Kapital umgewandelt werden. „Soziales Kapital entscheidet letztlich über einen kompetitiven Vorteil“ (Gehmacher et.al. 2006, 22). Individuelle Akteure können aus ihrem sozialen Kapital durch den Zugang zu den Ressourcen einer Gruppe und der Einbindung in eine soziales Netzwerk oder eine soziale Struktur Nutzen gewinnen.

Die Sozialkapital-Theorie besagt, dass stets alle drei Ebenen einer Gemeinschaft, die Mikro-, Meso- und die Makro-Ebene als lebendige Gesamtheit wirksam sind und dementsprechende Beachtung und Behandlung erfahren müssen, um auf den Wert eines Netzwerks optimal zugreifen zu können. Die Theorie spricht von „multiplikativer Verknüpfung“ als Maßstab für das Potential an Kraft und Lebensbewältigung (Hagen in Gehmacher et.al. 2006) Diese Verknüpfung gilt für Individuen genauso wie für jede Art von Gemeinschaften, Unternehmen, Gemeinden oder Nationen, „bei allen wächst ihre Kraft aus dem Zusammenwirken von enger Vertrautheit unter Nahestehenden, aus der Zusammenarbeit in den Netzwerken der Meso-Ebene sowie aus der Sinnfindung und Begeisterung für ein größeres gemeinsames Anliegen auf der Makro-Ebene“ (Hagen, in Gehmacher et.al., 2006).

- Daher dienen viele CSR-Projekte eigentlich primär der Stärkung des betrieblichen Sozialkapitals über die Unterstützung eines externen guten Zwecks. Auch einige TRIGOS-Projekte haben als Nutzen die Stärkung regionaler Netzwerke genannt. Dies ist vor allem bei jenen Unternehmen auffällig, die an vielen Standorten vor Ort tätig sind, also z.B. beim Sparkassenverband, anderen Filialbanken, aber auch bei der Verbundgesellschaft, die als einen Nutzenaspekt „Schaffung von Netzwerken

und persönlichen Kontakten, sodass bei Problemen zum Telefon und nicht zum Rechtsanwalt gegriffen wird“ angegeben hat.

So sieht das auch Thomas Beck, Unternehmensberater: „Ich vertrete die Meinung, dass die sozialkapitalstarken Organisationen die sozialkapitalschwachen überholen werden, weil genau das den Unterschied macht: wie Mitarbeiter eines Unternehmens in Beziehung zueinander stehen, in welchen Vertrauensverhältnissen sie sich befinden, das erzeugt in ihren Leistungen schlussendlich einen wahrnehmbaren Vorsprung vor dem Wettbewerb“. (zitiert aus Gehmacher et.al. 2006, 175).

5.1.1. Philantropy und Gemeinwohlförderung

„Unter **Sponsoring** versteht man die Zuwendung von Finanzmitteln, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen oder Private (Sponsoren) an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen, Organisationen oder Institutionen (Gesponsorte), gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Projekten, Personen, der Organisation, der Institution und/oder Aktivitäten des Gesponsorten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung (Sponsorship), mit der regelmäßig auch eigene (unternehmensbezogene) Ziele verfolgt werden. Sponsoring wird von Unternehmen (den Sponsoren) zum Zweck des Marketing, der Kommunikation, insbesondere der Kommunikationspolitik betrieben. Neben der Förderung des Empfängers gilt als Ziel regelmäßig auch, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Sponsoring wird von Unternehmen als Marketinginstrument genutzt und ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung, oft auch der grundsätzlichen Unternehmenspolitik.“ (www.wikipedia.org)

Sponsoring ist also eine Marketingmaßnahme, die primär wirtschaftlichen Zwecken dient und bei der finanziellen Unterstützungsleistung durch das Unternehmen eine Gegenleistung, meist in Form der Erwähnung in der Pressearbeit und in Broschüren, in der Logo-Plazierung oder im kostenlosen oder verbilligten Zugang von Mitarbeitern oder Geschäftsfreunden zur gesponserten Veranstaltung, gegenüber steht. Verknüpft mit dem CSR-Gedanken kann sie zu einem Brückenschlag zu den Menschen im regionalen Umfeld des Unternehmens werden.

Weitaus verbreiteter aber sind Spenden, also Zuwendungen von Geld oder Sachmitteln, aber auch Dienstleistungen an bedürftige Organisationen, die ohne Gegenleistung des Empfängers erbracht werden. Oft werden Spenden spontan aufgrund einer aktuell eingetretenen Notlage vergeben. Diese Form der Katastrophenhilfe fand ihren Höhepunkt nach der Flutwelle in Asien im Dezember 2004, die auch zu einer Vielzahl an ähnlichen TRIGOS-Einreichungen geführt hat.

Eine wesentliche Forderung, um die CSR-Rahmenbedingungen in Österreich für Unternehmen besser zu gestalten, ist die generelle Spendenabzugsfähigkeit, die derzeit auf wenige gelistete Vereine beschränkt ist. Durch eine generelle Spendenabsetzbarkeit, die an den Gewinn gekoppelt sein kann, würden Unternehmen wesentlich motiviert werden, erhöhte Beiträge zum Gemeinwohl zu leisten.

„Unter einer **Spende** versteht man eine freiwillige und unentgeltliche Leistung, insbesondere durch Geld für religiöse, wissenschaftliche, gemeinnützige und kulturelle Zwecke. Spenden gehen dabei häufig an eine Organisation, zum Beispiel einen gemeinnützigen Verein, eine gemeinnützige Stiftung, eine gemeinnützige Organisation oder eine politische Partei (Parteispende). Spenden sind üblich als Geldspende, Sachspende, Leistungsspende oder Zeitspende (Ehrenamt).“ (www.wikipedia.org)

Die direkte Unterstützung von gemeinnützigen Zwecken über Geld- oder Sachspenden ist seit vielen Jahrzehnten geübte Praxis, wird jedoch häufig nicht strategisch geplant, sondern nach Anlassfall und Anfragen abgewickelt. Dementsprechend sind die Auswirkungen und Zusammenhänge mit dem Unternehmenserfolg gering. Für eine Professionalisierung sind folgende Kriterien relevant:

- Einbindung des Spendenwesens in die strategische Ausrichtung des Unternehmens,
- Fokussierung auf Anliegen, bei denen ein Zusammenhang mit dem Unternehmensgeschäft herstellbar ist,
- Etablierung von langfristigen Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen
- Vergabe nicht nur von Geldspenden, sondern gezielter Einsatz von Sachspenden, technischem Know-How und Mitarbeiterfreistellungen für einen guten Zweck
- Stärkere Einbindung der Mitarbeiter in die Auswahl und Abwicklung der Aktivitäten sowie in die Aufbringung der Mittel, Verbindung mit Maßnahmen zur Personalentwicklung und Mitarbeiteridentifikation mit dem Betrieb

In Österreich noch wenig populär in der öffentlichen Darstellung ist die ökonomische GRI-Kennzahl EC8 zu *Gemeinwohlorientierten Infrastrukturinvestitionen* der Global Reporting Initiative und der Ausweis der *Gemeinwohlausgaben* in der Wertschöpfungsrechnung unter der GRI-Kennzahl EC1 wie freiwillige Leistungen, Spenden, Sponsoringaktivitäten und Investitionen zur Förderung des Gemeinwohls, an Forschungsorganisationen, für karitative Zwecke und zur Unterstützung kommunaler Infrastruktur, Förderung von Kunst, Erziehung und Wissenschaft etc. Kritisch anzumerken ist, dass Unternehmen beim Ausweis der monetären Werte, wie von GRI gefordert, zurückhaltend sind, umso ausführlicher jedoch die damit finanzierten Projekte beschreiben. Das liegt aber auch daran, dass die Unternehmen, wie ja bereits angemerkt, häufig keine klare Strategie haben und es daher an einer Festlegung fehlt, welche Ausgaben dieser Kennzahl zuzuordnen sind. Die nachträgliche Erhebung aus der Buchhaltung ist mühsam.

In den USA ist die jährliche Budgetierung von gemeinwohlfördernden Ausgaben auf Basis des Vorjahresgewinns gängige Praxis. Kotler/Lee (2005) geben an, dass im Durchschnitt 0,7 bis 1,3 % des Gewinns vor Steuern dafür bereitgestellt werden, die Topunternehmen liegen bei rund 2,5 %. Bei der Interpretation dieser Kennzahl ist allerdings auch die unterschiedliche durchschnittliche Ertragssteuerbelastung in den USA und Europa zu berücksichtigen.

In Österreich sind einige TRIGOS-Pilotunternehmen und vor allem Banken Vorreiter. Führend ist der Bäcker Ruetz mit einer Kennzahl für Gemeinwohlausgaben (Spenden und Sponsoring) in Höhe von 1 % vom Umsatz. Die Investkredit AG trennt

ihr Engagement in das Spendenbudget in Höhe von 0,5 % des ausschüttungsfähigen Gewinns vor Rücklagendotierung und die Sozial- und Kunstsponsoringsmaßnahmen, die rund 15 % des Marketingbudgets ausmachen. Bei der Verbundgesellschaft betragen die Ausgaben für Spenden und Sponsoring im Jahr 2005 0,34 % vom Gewinn vor Steuern, nicht hinzu gerechnet wurde eine Vielzahl von Aktivitäten mit Projektcharakter. Royal Philips liegt mit 0,56 % vom Gewinn vor Steuern (EBIT) über dem europäischen Durchschnitt, während Royal Dutch Shell mit einem Sozialsponsoring von 3,2 % vom EBIT zu den Topunternehmen zählt und Kultur- und Sportsponsoring in dieser Kennzahl noch gar nicht enthalten ist. Der Sparkassenverband hat dank seiner ursprünglichen Gemeinnützigkeitsorientierung einen Wert von 2,7 % vom Jahresüberschuss vor Steuern, auch die Kommunalkredit AG investiert jährlich 1 % in Kultursponsoring und 1 % in Sozialprojekte.

Die oben angeführten Zahlen sind mit Vorsicht zu interpretieren, da es keine offizielle Definition gibt, was darunter subsumiert werden darf und die Abgrenzung bei Sponsoringaktivitäten und einigen Projekten, z.B. zur Lehrlingsausbildung über den eigenen Bedarf hinaus, in einem Graubereich liegt.

5.1.2. Unterstützung eines guten (unternehmensnahen) Zwecks

Wenn Unternehmen Mittel bereitstellen, um das Bewusstsein für ein bestimmtes Thema zu erhöhen und sich aktiv über Geldmittel, aktive Beteiligung oder Mitarbeiterfreistellungen für einen bestimmten Zweck einsetzen, wird dies in der Fachliteratur „Cause Promotion“ genannt. Das Thema kann vom Unternehmen selbst ausgehen (wie die Forderung von Body Shop nach Einstellung von Tierversuchen für Kosmetikprodukte oder die brotbezogenen Kampagnen vom Bäcker Ruetz) oder von einem starken Partner wie der Caritas oder dem WWF lanciert werden.

Die Effekte von Cause Promotion sind eng mit dem Marketing verknüpft. Kotler/Lee nennen:

- Stärkung des Markennamens und der Markenbindung
- Erhöhte Aufmerksamkeit in der Werbung
- Konsumentenloyalität
- Möglichkeit für Konsumenten und Mitarbeiter, sich aktiv für eine Sache einzusetzen und sich mit einer Sache zu identifizieren
- Partnerschaften mit gemeinnützigen und regionalen Organisationen

Schwierig ist allerdings die Erfolgsbewertung, da es ja primär um bewusstseins-schaffende Maßnahmen bei den Konsumenten geht, die sich nicht sofort im Umsatz eines bestimmten Produkts niederschlagen. Die Evaluierung ist nur über Konsumentenbefragungen möglich.

Konsumentenbefragungen in den USA (Cone/Roper, 1993/94) untermauern, dass Unternehmen davon profitieren, wenn Konsumenten sie als Unterstützer eines bestimmten guten Zwecks wahrnehmen. Dieser Effekt steigt mit dem Bildungs- und Einkommensniveau der Konsumentengruppen:

- 84 % der Befragten gaben an, ein positiveres Image von Unternehmen zu haben, die etwas dafür tun, dass die Welt besser wird.

- 78 % der Erwachsenen sagten, dass sie eher Produkte kaufen, die mit einem Anliegen verbunden sind, das ihnen wichtig ist.
- 66 % gaben an, dass sie eine Marke wechseln würden, um damit einen guten Zweck zu unterstützen.
- 64 % sind der Meinung, dass „Cause Related Marketing“, also die Verknüpfung von Produktwerbung mit einem öffentlichen Anliegen, generell Teil der betrieblichen Aktivitäten sein sollte.

Die wichtigste Empfehlung vieler Leitfäden ist die Erarbeitung einer Strategie. Es wird empfohlen, nicht wahllos oder schlicht nach der jeweiligen Anfragesituation („es gibt eh so viele Anfragen“) vorzugehen, sondern sich grundsätzliche Gedanken darüber zu machen, in welche Richtung das unternehmerische Engagement gehen soll, welche Kriterien für die Auswahl und Erfolgsevaluierung der Projekte herangezogen werden und was das Engagement für die Gesamtstrategie bedeutet.

Je näher das gewählte Thema am eigenen Geschäftsfeld, der Unternehmenspolitik und kritischen Aspekten in der Branche ist, desto größer die Auswirkungen auf den eigenen Unternehmenserfolg. Wichtig ist auch die innerbetriebliche Umsetzung von Maßnahmen, die mit dem Thema in einem Zusammenhang stehen, dies erhöht die Glaubwürdigkeit für das Engagement. Dadurch steigen auch Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Betrieb. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einbeziehung weiterer Stakeholdergruppen und die Umsetzung mit vertrauenswürdigen Partnern.

Zwei gute Beispiele kommen von Lafarge Perlmooser und der Verbundgesellschaft. Mit dem TRIGOS-Projekt „Schools for a living planet“ spricht **Lafarge Perlmooser** gezielt Schüler an, um bei dieser Zielgruppe möglichst früh eine Bewusstseinsbildung hinsichtlich Ressourcenschonung und Biodiversität zu erreichen. Lafarge hat sich bereits im Jahr 2000 für eine internationale Umweltpartnerschaft mit dem WWF entschieden. Im Rahmen der nationalen Umsetzung dieser Partnerschaft erarbeiteten WWF und Lafarge Perlmooser in den vergangenen Jahren einen Index zur Messung der Artenvielfalt in den Steinbrüchen. Der Longterm Biodiversity Index (LBI) ermittelt den ökologischen Wert eines Abbaustandortes.

Am Standort Mannersdorf wird der Index seit 2001 gemessen. Durch die Anwendung des LBI konnte die Ökologisierung des größten Zement-Kalksteinbruches Österreichs in Mannersdorf bereits beispielhaft optimiert werden. Sechs Steinbrücke innerhalb der Lafarge Gruppe sind bereits nachgezogen.

Die Zusammenarbeit mit dem WWF findet im gemeinsamen Schulprojekt „schools for a living planet“, das im Februar 2006 gestartet wurde, ihre Fortsetzung. Schwerpunkt des Schulprojekts ist es, Kindern der 4. bis 6. Schulstufe die Artenvielfalt unseres Planeten näher zu bringen und ihr Bewusstsein für die Ressourcenschonung zur Sicherung unserer Lebensräume zu schärfen.



Abbildung 25: Projekt Scholls for a living planet – Lafarge-WWF

Bei den interaktiven Schulbesuchen der WWF-Ökopädagogen gibt es Lehrreiches über den ökologischen Fußabdruck und die natürliche Vielfalt, einen eindrucksvollen Film über unseren Planeten und eine spannende Konferenz, bei der Schüler in die Rollen von Politikern und Wirtschaftstreibenden schlüpfen. Drei Semester lang laden der WWF und Lafarge Perlmöser Schüler zu spannenden Exkursionen ein. Zusätzlich ermöglicht das Projekt fünfzehn Teilnehmern des Gewinnspiels „Dem ökologischen Fußabdruck auf der Spur“ eine spannende, naturnahe Ferienwoche in der WWF Bildungswerkstätte Seewinkelhof.

Das Programm wird in den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Burgenland und Steiermark angeboten und umfasst Exkursionen in das WWF Reservat Marchegg, den Nationalpark Neusiedlersee- Seewinkel sowie in die Lafarge Perlmöser Steinbrüche Mannersdorf in Niederösterreich und Retznei in der Steiermark. Das Schulprojekt wird sowohl vom Landesschulrat in Wien und der Steiermark als auch vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur unterstützt.

Die Unterrichtsmaterialien sind vielfältig. Ein Poster für Schüler im Format A-1 zeigt in bunten Bildern die unendliche Artenvielfalt dieser Erde, ein Film zeigt die Artenvielfalt auf unserem Planeten. Eine 36 Seiten umfassende Unterlage erläutert den ökologischen Fußabdruck, dem die Journalistin „Diversitas“ auf der Spur ist. Dabei vermitteln lehrreiche und anschauliche Beispiele die Gefahren, durch die die Vielfalt der Pflanzen und Tiere bedroht werden. Lafarge Perlmöser stellt am Beispiel einer gelungenen Steinbruchrenaturierung dar, wie sich mit Index zur Messung der Artenvielfalt Tiere und Pflanzen untersuchen lassen. Es werden aber auch Vorschläge gemacht, was man alles tun kann, um den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern.

Ziel des Projektes war nicht eine unmittelbare Gewinn- oder Umsatzsteigerung wie bei Marketingkampagnen, sondern die langfristige Bewusstseinsarbeit bei Kindern und Anrainern sowie Behörden. Der Nutzen liegt in der Imagewirkung und der Verbesserung der Anrainer- und Behördenkontakte.

Ähnliche Beweggründe hat die Unterstützung der Projektes „Wasserleben“ durch die **Verbundgesellschaft**. In der 2002 gestarteten Kampagne „Wasserleben“ setzen Naturschutzbund, Lebensministerium und die Österreichische Bundesforste AG die „Ramsar“-Konvention in Österreich um. Als Ziel dieses internationalen Abkommens, dem Österreich 1983 beigetreten ist, wurde der Schutz von Feuchtgebieten, insbesondere als Lebensraum von Wasser- und Watvögeln, mit internationaler Bedeutung definiert. Konkrete Ziele in Österreich sind die Bewusstseinsbildung sowie die Initiierung, Durchführung und Unterstützung definierter Feuchtgebietsschutz-Aktivitäten. Da die Mittel zur Finanzierung solcher Maßnahmen nicht alleine von der öffentlichen Hand aufgebracht werden können, braucht die Kampagne „Wasserleben“ starke Partner aus der Wirtschaft. Der Verbund beschloss deshalb, eine Kooperation mit dem Naturschutzbund einzugehen, um der Kampagne nach dem erfolgreichen Start im Jahr 2002 und den daraus hervorgegangenen Projekten einen weiteren Anreiz für neue Aktivitäten zu geben. Mit der Unterstützung durch die Verbundgesellschaft können nun weitere „Wasserleben“-Maßnahmen finanziert werden.

Die Teilnahme an der „Wasserleben“-Kampagne ist eine logische Fortsetzung und ideale Ergänzung der Verbund-eigenen Aktivitäten. Als Partner des Naturschutzbundes hat der Verbund den „Wasserleben“-Fonds mit 130.000 € dotiert. In einer österreichweiten Ausschreibung wurden regionale Gruppen, Verbände und Vereine aufgefordert, Projekte und wissenschaftliche Arbeiten einzureichen. Die 72 eingereichten Vorschläge wurden gemeinsam vom VERBUND und dem Naturschutzbund im Hinblick auf den Feuchtgebietsschutz evaluiert.

Das Projekt passt hervorragend zum Unternehmensgegenstand des Verbund – der umweltfreundlichen Energieerzeugung aus Wasserkraft. „Auch wir sind uns unserer Verantwortung der Umwelt gegenüber bewusst und gestalten z.B. die Lebensräume um unsere Anlagen so naturnah wie möglich.“ Eines der Ziele war es, regionale Verantwortung österreichweit zu dokumentieren. Dafür wurden insgesamt 10 Preise dotiert und eine breite Streuung über das gesamte Bundesgebiet angestrebt. Die Preisträger des Wasserleben Fonds 2004 sind in der Broschüre „Verbund Wasserleben Fonds 2004 – Mehr Natur für Österreichs Wasserlebensräume“ dokumentiert.

Die gemeinsame Projektdurchführung mit kritischen Stakeholdern dient dem beidseitigen Verständnis und Kennen lernen. „Es lernen sich die Menschen kennen und arbeiten zusammen.“ so Mag. Renate Pretscher, Nachhaltigkeitsbeauftragte im Verbundkonzern.

5.1.3. Förderung von Verhaltensänderungen

Bei Corporate Social Marketing unterstützt das Unternehmen eine intendierte Verhaltensänderung beim Konsumenten, die meist dazu angelegt ist, die Gesundheit, Sicherheit, Umwelt oder den Gemeinschaftszusammenhalt zu verbessern. Die Abwicklung erfolgt meist direkt über öffentliche oder gemeinnützige Partner, die Einbindung regionaler Organisationen ist hier besonders wichtig. Essentielles Erfolgskriterium ist auch der Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck. Konsumenten sind aber durchaus skeptisch, was die Motive für solche Kampagnen anbelangt, wenn sie nicht in Einklang mit dem Unternehmens-

Kerngeschäft stehen (z.B. Fast-Food-Ketten, die aufgrund negativer Schlagzeilen plötzlich Werbung für gesunde Ernährung machen und Salat anbieten).

Wenn Unternehmenszweck und das öffentliche Anliegen harmonieren und das Engagement langfristig ist, besteht der Nutzen in der Stärkung des Markennamens und der Kundenbindung, in der Verknüpfung des Markennamens mit einem guten Zweck, erhöhter Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen und Umsatzsteigerungen. Ein gutes Beispiel dafür liefert das Projekt „Telefonieren am Steuer“. Gemeinsam mit den Partnern – dem Kuratorium für Verkehrssicherheit sowie den Autofahrerklubs ARBÖ und ÖAMTC – startete **mobilkom austria** die breit angelegte Initiative „Im Auto NIE OHNE...“. Ziel war es, die österreichischen Autofahrer über einen verantwortungsvollen Umgang des Handys im Straßenverkehr zu informieren und für das Thema „Telefonieren am Steuer“ zu sensibilisieren. Die Ansprache der Öffentlichkeit erfolgte dabei über verschiedene Kanäle: direkt durch Plakate, Hörfunkspots, Verteilaktionen und Verkehrssicherheitsfolder und indirekt durch PR-Aktivitäten. So wurden die Medien als wichtige Meinungsmultiplikatoren mit Aktionen wie beispielsweise Testtagen in Fahrsicherheitszentren gezielt adressiert.

Emotionalisierungen (Schaffen emotionaler Betroffenheit oder Identifikation), das Transportieren von Werten und Einstellungen (Lebensgefühl, Lifestyle, Anerkennung, Status und Image), Glaubwürdigkeit sowie der gezielte Diskurs mit Stakeholdern sind das Betätigungsfeld des Social Marketings. Der Erfolg liegt in der Sensibilisierung für bestimmte Themen, die zu einer Verhaltensänderung führen kann und soll. Erfolgreiche Kampagnen zeichnen sich durch den gezielten Einsatz professioneller Methoden der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings aus. Weitere Erfolgsfaktoren sind öffentlichkeitswirksame Events und intensive Netzwerkarbeit mit Medien und strategischen Partnern.

Domes (2006) betont auch die Wichtigkeit der „Positiv-Orientierung“ anstatt einer „Katastrophenpädagogik“ und empfiehlt dafür die Verwendung von Testimonials. Das Wecken positiver Aspekte, Emotionen und Betroffenheit wurde von ihm als Kriterium für die Best-Practice-Beispiele herausgearbeitet. Unter den TRIGOS-Einreichungen gibt es einige gute Beispiele, die in diese Kategorie fallen. Hier angeführt werden Projekte der Marchfeldkanal-Betriebsgesellschaft, von bauMax und der österreichischen Hagelversicherung.

Initiiert und durchgeführt von der **Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal** läuft das Projekt „Bachpaten am Marchfeldkanalsystem“ in Kooperation mit Partnerschulen seit dem Jahr 1992. Mit dem Begriff „Bach“ verbanden Kinder im Marchfeld bis vor kurzer Zeit höchstens Erlebnisse in den Ferien. Wo sich Biber, Eisvogel und Reiher heute wieder zu Hause fühlen, waren die revitalisierten Fließstrecken an Stempfelbach und Russbach über Jahrzehnte kaum sichtbare, lebensfeindliche Gräben. Heute, nach nicht einmal einem Jahrzehnt, ist daraus eine Wunderwelt voller sinnlicher Erlebnismöglichkeiten geworden. Um die Kinder der Region mit dieser für sie fremden Lebenswelt bekannt zu machen, werden von der Errichtungsgesellschaft Marchfeldkanal (später Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal) seit dem Jahr 1992 Bachpatenschaften betreut.

Im Jahr 1992, unmittelbar nach der Bepflanzung des „neuen“ Marchfeldkanals, wurde eine Schulklasse beobachtet, die sich offensichtlich auf einem „verordneten“ Wandertag befand. Die lustlos wirkenden Schüler hinterließen eine Spur der

Verwüstung: Äste von Jungbäumen wurden abgebrochen, Stecklinge niedergetrampelt, Entengelege zerstört und Bruthöhlen der Uferschwalben geräumt. Aus der ersten Empörung der Mitarbeiter entsprang die Idee der „Bachpatenschaft“: Die Kinder sollen an die Besonderheit des Lebensraums „Gewässer“ herangeführt werden und dabei auch seine Schutzwürdigkeit kennen lernen.

Unter Anleitung ausgebildeter Naturführer lernen Schüler aus dem Marchfeld den Natur-, Lebens- und Wirtschaftsraum Marchfeld (Region Wien Nord – Marchfeld) kennen. Die Kinder beobachten und dokumentieren die Vorgänge am und im naturnah gestalteten Marchfeldkanalsystem. Die Kinder können die von ihnen gewünschte Ausdrucksform bei der Projektarbeit wählen. Zur Auswahl stehen: Erzählen, Schreiben, Malen, Basteln, körperliche Arbeit (z. B. Bäume pflanzen). Zusätzlich zur naturwissenschaftlichen Annäherung werden auch emotionale Beziehungen zum Naturraum geknüpft.

Durch die regelmäßigen Besuche der Schulklassen „ihres“ Gewässerabschnittes werden Vandalismusakte, die vor allem Anfang der neunziger Jahre verstärkt aufgetreten sind, reduziert. Durch das Projekt und die vielen weiteren Aktivitäten, die sich daraus entwickelten, (z.B. Ausstellungen, Bibernachtwanderungen, Kanufahrten) hat sich auch die Einstellung der Bevölkerung zum Marchfeldkanal verändert. Die Öffentlichkeit wird durch Bachpatentafeln entlang der Begleitwege und durch Bachpatenzeitungen informiert. Seit 2002 wurde das Projekt verstärkt forciert, da es wieder zu vermehrten Vandalismusschäden, wie Zerstörung von Sträuchern und Bäumen, von Tisch-Bank-Kombinationen, von Beschilderungen und Informationstafeln und von Müllbehältern gekommen war.

Jahr	Anzahl der betreuten Schulklassen	Schülerzahl	Jährlicher Betreuungsaufwand in €
2000	13	286	5.000,-
2001	9	198	4.500,-
2002	10	220	6.000,-
2003	12	264	7.000,-
2004	20	440	9.000,-
2005	21	462	9.600,-

Abbildung 26: Betreuungsaufwand für Schüler

Der Betreuungsaufwand für die Schüler liegt weit unter den eingesparten Vandalismusschäden. Der Aufwand „Reparieren von Vandalismusschäden“ konnte seit 2003 mit rund 15.000 € jährlich stabilisiert werden, in den Jahren davor waren es jährlich rund 30.000 €. Nachdem Personalaufwand, Investitionen und externe Fremdleistungen für die Beseitigung von Vandalismusschäden nicht separat ausgewiesen werden, ist ein exakter Wert für die Vergangenheit nicht feststellbar.

Der Nutzen über die Imagewirkung aber ist enorm und liegt bei einer Bewertung über die Medienanalyse bei rund 600.000 € in den letzten vier Jahren. Für die Medienanalyse wurden die seit 2002 in einer Pressemappe gesammelten Artikel über den Marchfeldkanal und das Bachpatenprojekt ausgewertet. Die Kosten für ein Inserat wurden dabei als Schätzwert für die Imagewirkung der Berichterstattung angesetzt. Nachdem davon ausgegangen werden kann, dass die Glaubwürdigkeit

eines Eigeninserats niedriger ist, als eine positive Berichterstattung im Textteil einer Zeitung, entspricht dieser Schätzwert einem vorsichtigen Evaluierungsansatz.

Die Zeitungsmeldungen wurden in positive und neutrale Meldungen unterteilt. Zu den positiven Meldungen wurde alle jene gezählt, bei denen der Marchfeldkanal lobend erwähnt wurde, die positiven Auswirkungen der Projekte beschrieben wurden und der „Werbeeffekt“ signifikant war. Dazu gehören auch Berichte über den positiven Nutzen der Gesellschaft durch den Marchfeldkanal über den Radweg, das Bachpatenprojekt, die Nutzung als Erholungsgebiet, die Sicherstellung der Wasserversorgung, etc. Neutral gewertet wurden Artikel, die den Marchfeldkanal nicht unmittelbar betrafen oder auf vereinzelt Spezialthemen und technischen Fakten aufgebaut waren. In Summe hätten die Einschaltungen in den Medien, in denen die positive Berichterstattung erfolgte, in den vier analysierten Jahren rund 600.000,- € gekostet!

Jahr	Anzahl der Artikel	Anzahl der Medien	cm ²	positive Meldungen	neutrale Meldungen	geschätzter Inseraten-Preis
2002	52	16	15240	14	37	112.183,-
2003	66	15	18417	11	55	184.274,-
2004	64	12	14284	28	36	193.314,-
2005	43	12	18836	18	25	113.784,-

Abbildung 27: Medienanalyse Marchfeldkanal

Mit dem TRIGOS-Projekt „Energie sparen – Geld sparen“ sensibilisiert die **BauMax** AG ihre breite Kundenschicht für ein aktuelles ökologisches Thema und verbindet dieses mit einem positiven Wert, dem Geld sparen. Mit dieser Kampagne möchte bauMax seine Kunden zum Energiesparen motivieren und ihnen die bestmögliche Unterstützung dabei bieten. Durch diverse Aktivitäten rund um das Thema wurde den Kunden gezeigt, wie man Energie sparsamer einsetzen und auf lange Sicht auch Geld sparen kann.

Energiesparen ist nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus Gründen des Umweltschutzes immer aktuell. BauMax ist sich seiner Verantwortung bewusst und möchte durch diese Initiative das Bewusstsein in der Bevölkerung weiter stärken. Ausgangspunkt für die Initiative war das Bewusstsein, dass es heutzutage nicht mehr ausreicht, den Kunden nur Produkte anzubieten, ohne diese in einen thematischen Zusammenhang zu stellen. Das Thema Energiesparen ergab sich aus der in der Gesellschaft seit Jahren vorhandenen Diskussion bezüglich Energieverbrauch und steigender Energiekosten bzw. aus dem Wissen der Ressourcenverknappung. Das Thema Energiesparen wurde durch den rasanten Anstieg des Erdölpreises im vergangenen Jahr zu einem Topthema, vor allem in den Medien.

„Wir haben im Laufe der Kampagne bemerkt, dass viele Kunden bereit wären, energiesparende Produkte einzusetzen, allerdings fehlt einem Großteil von ihnen die Information darüber, welche Möglichkeiten es heute bereits gibt z. B. Infrarotpaneele oder Wasser sparende Armaturen etc.“ Die Kampagne zielte darauf ab, das Bewusstsein der Kunden zu fördern und Informationen zu liefern, sowohl im persönlichen Beratungsgespräch als auch über Infobroschüren und diverse Veranstaltungen. BauMax konnte für dieses Projekt zwei wichtige Partner gewinnen.

Gemeinsam mit dem Lebensministerium (Umweltminister Josef Pröll) und der Bank Austria–Creditanstalt hat bauMax seine Kunden zum Energiesparen motiviert.

BauMax setzt bei dieser Aktion nicht nur beim Kunden an. Auch im eigenen Unternehmen soll das Bewusstsein, Energie sparsamer einzusetzen, gestärkt werden. Durch einen Ideenwettbewerb für Mitarbeiter wurde dazu angeregt, das Thema intensiv zu reflektieren, gleichzeitig konnten die Ideen der Mitarbeiter im eigenen Umfeld umgesetzt werden.

Durch die Kampagne hat sich der Umsatz von Sparlampen verdreifacht. Weiters wurden die eigenen Märkte auf Energiesparmaßnahmen untersucht und neue Märkte werden energiesparsam gebaut (so werden zwei neue Filialen mit Erdwärme betrieben).



Abbildung 28: Die bauMax-Energiesparinitiative

Die Kampagne beinhaltete eine Vielzahl von Maßnahmen und Informationsangeboten. Für die Kampagne wurde eine eigene Homepage eingerichtet. Unter www.EnergiesparInfo.at werden sämtliche Energiespartipps, ein wöchentliches Hauptthema, Coupons zum Downloaden sowie die Online-Bestellung des Ratgebers angeboten. Im über 800 Seiten starken Jahreskatalog 2005 und 2006 sind alle Energiesparprodukte gesondert gekennzeichnet. Für die Visualisierung in den Baumärkten wurden eigene Regalschienenstecker, Mobiles (Deckenabhängler), Preisrahmeneinstecker, Marktplakate und Bodenkleber gestaltet. Am 24. März und am 6. Oktober 2005 fanden in allen bauMax-Märkten in Österreich Heimwerkerkurse zum Thema „Energiesparen“ statt. Tausende von Energiesparinteressierten ließen sich Tipps und Tricks direkt vorzeigen. Darüber hinaus fanden in den bauMax-Märkten eigene Energiespar-Infotage statt. Bei diesen Veranstaltungen konnten die bauMax-Kunden von Experten alles zum Thema Energiesparen erfahren, zum Beispiel: Welche Energiesparmaßnahmen bei Renovierungsarbeiten, bei Neubauten oder im Gartenbereich realisiert werden können.



Energiespar-Ratgeber

Das hundert Seiten starke Nachschlagewerk, in dem alles zum Thema Energiesparen zu finden ist, gibt es gratis in allen bauMax- und BA/CA-Filialen oder zum Bestellen unter www.EnergiesparInfo.at. Der Ratgeber bietet sämtliche Energiespar-Tipps und Produktempfehlungen, quer durch das gesamte bauMax-Sortiment: Bauen, Wohnen, Werkzeug und Garten.



baumax-Flugblatt

Das Flugblatt wird zweimal pro Monat österreichweit verteilt. Pro Flugblatt wurden zwei Energiesparthemen gesondert behandelt. Auftakt der Aktion war im Flugblatt vom 14. März 2005 mit dem Fragebogen, der Einleitung zum Thema all-gemein und vielen Energiespar-Produkten wie z.B. Energiesparlampen, Dämm-Material etc.



Energiespar-Gutscheinheft

Jeder Kundenkartenbesitzer erhielt ein umfangreiches Gutscheinheft, dessen Fokus auf Energiesparen beim Bauen und Renovieren lag. Es beinhaltete Gutscheine für diverse Produkte und Leistungen.

Das Sortiment wurde in allen vier Welten (Bauen, Wohnen, Werkzeug, Garten) auf das Thema Energiesparen abgestimmt. Alle Produkte sind durch Aufkleber gesondert gekennzeichnet, damit sie für die Kunden besser auffindbar sind. Produktbeispiele sind Infrarot Paneele, Energiesparlampen und Solarladegeräte.

baumax wollte nicht nur seinen Kunden beim Energie- und Geldsparen helfen. Auch im eigenen Unternehmen wurde geprüft, durch welche Maßnahmen Energie sparsamer eingesetzt werden kann. Aus diesem Grund wurde ein Ideenwettbewerb für Mitarbeiter ins Leben gerufen. Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter dadurch für das Thema Energiesparen sensibilisiert werden. Via Intranet konnten sie im Zeitraum von

1. Juni bis 31. Juli 2005 ihre Ideen schriftlich einsenden. Alle Einsendungen wurden geprüft und gegebenenfalls sofort umgesetzt. Die besten Ideen wurden mit Preisen aus dem Bereich Energiesparen prämiert.

bauMax hat außerdem Energiesparexperten beauftragt, bereits bestehende Märkte und die Konzernzentrale auf Energieeffizienz zu überprüfen und Vorschläge für Energiesparmaßnahmen zu unterbreiten. Weiters sollten die Experten ein Konzept erstellen, welche Baumaßnahmen bei der Errichtung neuer Märkte berücksichtigt werden müssen, um die Energiebilanz deutlich zu verbessern.

Durch die Initiative (besonders durch den Ideenwettbewerb) hat sich auch das Bewusstsein im Unternehmen verändert. Bei Neu- und Umbauten wird nun stärker auf Energieeffizienz geachtet. Außerdem wird im Berufsalltag auf geringen Energieverbrauch geachtet (z.B. kein Standby-Modus, Reduktion des Papierverbrauchs, sparsamer aber sinnvoller Einsatz von elektrischem Licht bei den Leuchtkörperausstellungen in den Märkten, neue Regelungen beim Heizungssystem (neues Heizungssystem in der Zentrale).

Der Ehrgeiz lag darin, das Thema so kundennah wie möglich aufzubereiten und das Negative (knappe Energieressourcen, Reduktion im Energieverbrauch) mit dem Positiven (Möglichkeit, Geld zu sparen und gleichzeitig im Sinne der Nachhaltigkeit zu agieren) zu verknüpfen. Deshalb auch der Slogan: „Energie sparen – Geld sparen“. Neu daran war, dass dieses Thema bisher von keinem Handelsunternehmen als Marketing-Thema aufgegriffen worden war.

Der Energiesparinitiative lag ein integriertes Kommunikationsmodell zu Grunde, d.h. Marketing, Interne Kommunikation und PR agierten einheitlich. „Energiesparen – Geldsparen“ wurde im Unternehmen als die wichtigste Kampagne für das Jahr 2005 kommuniziert. Es gab diesbezüglich zwei Informationsschreiben vom Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiter, in denen die Bedeutung der Initiative deutlich hervorgehoben wurde. Mit dem internen Ideenwettbewerb zum Thema Energiesparen wurde dies noch einmal verstärkt. Außerdem gab es beim Start der Initiative sowohl in der Zentrale als auch in jedem Markt eine Kick-off-Veranstaltung.

Hauptziel der Kampagne war bzw. ist es, die Sensibilität der Konsumenten für das Thema Energiesparen zu erhöhen, die unterschiedlichen Möglichkeiten aufzuzeigen und sie bei der Realisierung von Energiesparprojekten zu unterstützen. Dafür gab es für mehrere Komponenten:

Preisgestaltung: Auf Grund der Kampagne konnte der Preis von einigen Energiesparprodukten deutlich gesenkt werden. Bei Energiesparlampen hat sich der Preis innerhalb eines Jahres um den Faktor 5 reduziert.

Nutzen für den Konsumenten: Geldsparen.

Kundenberatung: Das Verkaufspersonal wurde im Sinne der Energiesparkampagne geschult. Vor allem ging es darum, die Kunden auf die Energiesparmöglichkeiten aufmerksam zu machen und ihnen die Unterschiede zwischen Energiesparlösungen und Nicht-Energiesparlösungen aufzuzeigen.

Nutzen für den Konsumenten: Geldsparen auf lange Sicht

Kundenzufriedenheit: Im Sinne der Kundenzufriedenheit sollte bauMax als Themenführer und kompetenter Partner in Sachen Energiesparen wahrgenommen werden. BauMax wurde von den Kunden verstärkt als Themenführer im Bereich Energiesparen wahrgenommen. Bei den Konsumenten war ein starker Informationsbedarf zu erkennen. So musste die Energiesparfibel ein zweites Mal aufgelegt werden. Deshalb kann mit gutem Grund behauptet werden, dass das Ziel, die Menschen auf das Thema aufmerksam zu machen, gelungen ist. Die Vorteile daraus für die Gesellschaft und für jeden einzelnen Konsumenten liegen auf der Hand: Schonung der Umwelt und der Ressourcen, nachhaltiges Wirtschaften, langfristige Geldersparnis etc.

Bei einzelnen Energiesparprodukten war ein deutlicher Anstieg des Umsatzes festzustellen. Es kam zu einer Steigerung der Stückzahl im Segment Glühlampen der Do-It-Yourself-Branche in Österreich von 4 % auf 7 % durch den Verkauf von Energiesparlampen. Weitere Absatzsteigerungen betrafen Artikel für leicht umsetzbare Energiespartipps. So hat sich z.B. der Absatz von Zeitschaltuhren um über 57 % gesteigert. Zu beobachten war auch ein gesteigertes Interesse der Hausbauer und Sanierer an energiesparenden Baustoffen.

Eine breite Öffentlichkeit erreichte auch die Kampagne zu Klimaschutz und regionalen Nahrungsmitteln der **österreichischen Hagelversicherung**. Die Kampagne beruht auf den Ergebnissen der von der Österreichischen Hagelversicherung in Auftrag gegebenen Studien, nach denen „10 % mehr Lebensmittel aus Österreich eine Reduktion der Umwelt- und Klimakosten um 75 Mio. € pro Jahr, eine Erhöhung des BIP um 2,1 Mrd. € und die Schaffung von 17.000 Arbeitsplätzen bedeuten“ (www.hagel.at).

Die Beschreibung der Kampagne folgt der Darstellung in Domes (2006). Ziele der Kampagne waren:

- Bewusstsein der Konsumenten für den Klimaschutz stärken
- Auf die hervorragenden Produkte der heimischen Landwirtschaft hinweisen
- Einfache Handlungsoptionen aufzeigen
- Altruismus (Gemeinwohl)

Das Konzept für die Kampagne beinhaltete die Gestaltung eines klassischen Werbesujets für den Print-, Web- und Plakatsbereich. Die Kampagne sollte sowohl kurz- als auch langfristig funktionieren und eine klare Positionierung im Bereich Umweltschutz mit einem altruistischen Ansatz ermöglichen. Die Botschaft, dass der Konsum heimischer/regionaler Lebensmittel, kürzere Transportwege, weniger Verkehr, Schonung des Klimas und der Umwelt, sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stärkung der Wirtschaft bedeutet, sollte klar und verständlich vermittelt werden. Die Kampagne wurde folgendermaßen umgesetzt:

- Massenmediale Verbreitung über Inserate in den sieben großen nationalen und zielgruppenspezifischen Printmedien sowie über Plakate
- Information und direkte Kommunikation über Kontakte und Links via Homepage, sowie über Berater, Mitarbeiter und Sachverständige vor Ort.
- Events, wie fachliche Spezialveranstaltungen, Expertengespräche, Pressekonferenzen, etc.
- Netzwerkarbeit, Kooperationen, Partnerschaften, intensive Medienkontakte und Pressearbeit

Die Kampagne brachte folgende Resultate:

- 261 Einschaltung in Tageszeitungen, Agrar- und Umweltmedien im Jahr 2005
- Sieben Pressekonferenzen zum Thema „Klimawandel“ und „Klimaschutz“ mit großer medialer Beteiligung und der Teilnahme namhafter Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Forschung.
- ORF Berichterstattung in „Land und Leute“ sowie in „Willkommen Österreich“
- Vier Klimaenqueten mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik, NGOs, Wissenschaft und Medien
- zahlreiche Klimavorträge auf diverseb Veranstaltungen und in Schulen
- eine von der Österreichischen Hagelversicherung beauftragte Studie bestätigte, dass die Inhalte der Kampagne bei der Zielgruppe als „richtig“ empfunden werden. Dennoch sei noch immer vielfach der Preis entscheidendes Kaufkriterium. Der Konsum regionaler, bäuerlicher Produkte wird allerdings bereits in hohem Maße als Beitrag zum Klimaschutz und zur Schaffung beziehungsweise Sicherung von Arbeitsplätzen wahrgenommen.
- Slogan und Intention der Kampagne sind der Zielgruppe zumindest latent bekannt.

Die ökonomischen Effekte umfassen:

- Signifikante Umsatzerhöhung bei den Energiesparprodukten
- Energieeinsparung bei Bauvorhaben durch Erdwärme: bauMax erwartet eine Verringerung des Co2 Ausstoßes von ca. 75 Prozent
- Energieverbrauchsreduktion der Standorte (sorgsamer Umgang durch verantwortungsbewusste Mitarbeiter, bessere Ausstattung, so konnte z.B. der Gasverbrauch am Standort Leonding von 2002 auf 2004 um 30 % gesenkt werden)

5.1.4. Verkauf für einen guten Zweck

Eine innovative Form des Fundraisings ist das zweckgebundene Marketing, auch „Cause Related Marketing“ genannt. Dabei wird der Verkauf der eigenen Produkte mit dem Fundraising für einen sozialen Zweck verbunden. Ein Teil des Umsatzes aus dem mit dem Spendenzweck beworbenen Produkt wird abgeliefert. Solche Projekte sind meist zeitlich begrenzt und werden teilweise von der Öffentlichkeit auch kritisch wahrgenommen, da (richtigerweise) vermutet wird, dass das Unternehmen nicht ausschließlich gemeinnützig handelt, sondern vom Produktverkauf und der Werbewirksamkeit ebenfalls profitiert.

Ein gutes Nachhaltigkeitsprofil erlaubt es dem Konsumenten, zwischen verschiedenen gleichartigen Produkten und Anbietern zu differenzieren. Eine Minorität von Konsumenten ist auch heute schon bereit, dafür auch bewusst einen höheren Preis in Kauf zu nehmen. Es ist dabei wichtig, zwischen Business-to-Business und Business-to-Customer Beziehungen zu differenzieren, da die Anforderungen und Erwartungen differieren können. Die Business-two-Business Beziehungen werden von Nachhaltigkeitsthemen weniger stark beeinflusst, eine Ausnahme sind mögliche publizitätsträchtige Problemfelder in der Lieferantenkette.

Typische Komponenten von Cause-related Marketingaktivitäten beinhalten eines oder mehrere Produkte, die vom Unternehmen mit einem bestimmten guten Zweck

beworben werden, und eine gemeinnützige Organisation, die damit unterstützt wird. Diese Form des Marketings eignet sich gemäß Kotler/Lee (2005) am besten für Massenprodukte mit einer großen Endkundenbasis und breit gestreuten Vertriebskanälen, bevorzugt in den Sektoren Finanzdienstleistungen, Konsumentengüter, Fluglinien und Telekommunikation. Erfolgreiche Initiativen erreichen neue Kundengruppen und dringen in Nischenmärkte vor, der Produktumsatz wird gesteigert und die Markenpositionierung gestärkt. Zusätzlicher Vorteil dieser Werbemaßnahmen ist, dass sie gleichzeitig eine der besten Strategien sein können, um ein signifikantes Spendenvolumen in kurzer Zeit zu generieren.

Die Voraussetzungen für erfolgreiche Initiativen sind:

- Ein Thema, das nah am Unternehmenszweck ist und gleichzeitig ein aktuelles öffentliches Anliegen thematisiert.
- Möglichst langfristige Ausrichtung, regelmäßige (z.B. ein Mal jährlich) Umsetzung und Partnerschaften
- Vorzugsweise ein Produkt, das mit diesem Thema in einem gewissen Zusammenhang steht
- Die Zusammenarbeit mit einem starken und vertrauenswürdigen Partner
- Starke öffentlichkeitswirksame Maßnahmen. Eine einfache Erwähnung auf der Produktverpackung geht unter, nötig sind breite Werbemaßnahmen.
- Im Vergleich zu den anderen beschriebenen Maßnahmen relativ aufwendigere Planung und Vorbereitung
- Öffentlichkeitswirksame Ergebnispräsentation gemeinsam mit dem gemeinnützigen Partner, wobei auch das erzielte Spendenvolumen kommuniziert wird.

So unterstützt z.B. die **Zotter Schokoladenmanufaktur** mit dem TRIGOS-Projekt „Zeichen setzen“ Kinder in benachteiligten Regionen der Erde. Diese Botschaft wird über die Produkte, welche zusätzlich alle aus mit dem FairTrade ausgezeichneten Zutaten bestehen, an die Öffentlichkeit getragen. Gemeinsam mit der Caritas entstand die Idee der „Zeichen setzen“-Schokolade. 30 Cent pro verkaufte Tafel, davon trägt 50 % der Kunde, 50 % spendet Zotter, kommen den Caritas-Projekten zugute. Mit einer Mischung aus fair gehandeltem Kakao und Mangos, wurde zudem der Zusammenhang zwischen der Hilfe für Waisenkinder und fairem Handel als Zukunftschance für die armen Regionen dieser Welt geschaffen. Das Projekt lief von August 2005 bis Juni 2006, 20.000 € wurden an die Caritas überwiesen. Zotter wird die Idee des Zeichensetzens in jährlichen Projektpartnerschaften weiterführen.

Um Einkaufen mit Sinn geht es auch bei einem anderen Projekt: Bei „Kleine Wunder“ handelt es sich um Produkte des täglichen Bedarfs, mit denen der Konsument Waren namhafter Hersteller zu marktüblichen Preisen erwirbt, und gleichzeitig fünf Kinderhilfsorganisationen unterstützt. Die Kleine Wunder-Produkte werden von der Kleine Wunder VertriebsgmbH zu den geringsten möglichen Kosten bei etablierten Herstellern bezogen und mit Gewinn an Handelspartner weiterverkauft. Alle anderen Beteiligten (Handel, Hersteller) arbeiten kostendeckend, verdienen jedoch nicht am Verkauf. Die **Allianz Versicherung** übernimmt als exklusiver Wirtschaftspartner die gesamten Personal & Administrationskosten und ermöglicht damit, dass auch dieser Teil der Einnahmen an die Kinderhilfsorganisationen geht.

Eine der in Österreich erfolgreichsten Initiativen kommt vom **Bäcker Ruetz** in Tirol. Gemäß der Überzeugung „Brot als Grundnahrungsmittel soll jenen Menschen helfen, denen dieses Nahrungsmittel fehlt“ und getreu dem Grundsatz „(Lithurgie)-Brot ist zum Teilen da und Hilfe für Schwache ist unser persönliches Anliegen!“ werden von ihm eine Vielzahl von Maßnahmen gesetzt. Unter dem Motto „Brot für Afrika“ wird seit 2003 in allen 55 Filialen von „Der Bäcker Ruetz“ im August ein eigens kreiertes „Afrika-Weckerl“ verkauft. 50 Cent je Brot gehen an die Caritas für Aidswaisenprojekte in Burkina Faso. Damit kann das Schulgeld bezahlt und täglich eine warme Mahlzeit zubereitet werden. So wird neben akuter Krisenhilfe durch die Ausbildung der Kinder langfristig die Armut gelindert und sie erhalten ein Stück Normalität und Lebensqualität.

Das eigens kreierte „Afrika-Weckerl“ ist ein teilbares steirisches Langsemmerl, auf der einen Seite mit Mohn, auf der anderen Seite mit Sesam bestreut. Die Gedanken dahinter sind einerseits das Teilen, andererseits Mohn = schwarz = Afrika, Sesam = weiß = Europa. Vom Plakat zur Kampagne lachen zwei Mädchen, Lena, eine Tirolerin und Michelle, ein Mädchen afrikanischer Herkunft, welches mit ihrer Mutter im Caritas Integrationshaus lebt. Ein Missionar aus den Niederlanden, welche in Tirol urlaubte, war von der Kampagne so begeistert, dass sie mittlerweile auch von den niederländischen Missionaren „Missiebuuro Roermond“ durchgeführt wird.

Seit 1996 läuft auf Initiative der Geschäftsführer zusätzlich im Rahmen der Brotbruderschaft die Unterstützung von Menschen in Tirol, die um ihr tägliches Brot kämpfen müssen, z.B. über die Ausspeisung für Obdachlose durch die Kapuziner, die unterstützt wird, oder die Abgabe von Restbrot an den Bahnhofssozialdienst der Caritas, das an Obdachlose weitergegeben wird.

Ziel der Brotbruderschaft ist es, das Ansehen des Brotes in der Öffentlichkeit zu wahren und zu fördern. Darüber hinaus will sie dazu beitragen, jene Menschen mit dem „täglichen Brot“ zu versorgen, die durch besondere Umstände darum kämpfen müssen. Die Mittel dazu kommen über eine Spende und ehrenamtliche Tätigkeiten der „Der Bäcker Ruetz GmbH“, sowie Spenden und Mitgliedsbeiträge der „Brotbrüder“ und Erlöse aus den Veranstaltungen.

Caritas
DIESES INNEHMT

Brot für Afrika

Unterstützen Sie mit dem Kauf des **Afrika-Weckerls**
Aidswaisenkinder in Burkina Faso!
20 Cent pro Weckerl fließen in diese Aktion.

*Der
Bäcker
Ruetz*

Wissen, wo's am besten schmeckt

www.der-baecker-ruetz.at

Abbildung 29: Plakat zur Kampagne Brot für Afrika

Viele kleinen Spenden und Hilfen wurden früher teilweise mit der Gießkannenmethoden verteilt – die Treffsicherheit war eher gering. Um dies zu verbessern wurde für regionale Projekte die Brot-Bruderschaft als karitativer Verein gegründet, der aufgrund seines Vorstands gut in der Lage ist, Treffsicherheit zu erzielen und auch beträchtliche externe Mittel zu lukrieren. Unter den 17 Vorstandmitgliedern sind Persönlichkeiten aus der Tiroler Wirtschaft, Regionalpolitik und dem Klerus. 80 % der Mitarbeiter sind Mitglieder, derzeit hat die Brotbruderschaft

rund 1.000 Mitglieder. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 10 €. Schwerpunktthemen der Brot-Bruderschaft sind die Hilfe für konkrete Bedarfsfälle in Tirol, z.B. für Hochwasseropfer in 2005. Das Jahresbudget liegt bei rund 20.000 €.

Die Bewertung der CSR-Effekte zeigt den großen Erfolg dieser Aktionen. Der betriebswirtschaftliche Aufwand hält sich in Grenzen:

- Durch die „Afrika-Weckerl“ Aktion entsteht kein zusätzlicher Aufwand, da der Verkauf innerhalb des normalen Geschäftsbetriebs erfolgt. Druck und Werbekosten für die Caritaskampagne werden von einem anderen Partner übernommen.
- Der Personalaufwand für ehrenamtliche Stunden (z.B. für die Brotbruderschaft) während der Arbeitszeit wird nicht separat erfasst. Allfälliger externer Aufwand wird auf der Kostenstelle Marketing erfasst und nicht separat ausgewiesen.

Der Nutzen für „Der Bäcker Ruetz“ ist vielfältig:

- Projekt passt zum Kerngeschäft
- Differenzierung von Mitbewerbern durch „sozialen Mehrwert“, Verknüpfung des Firmennamens mit gemeinnützigen-ethischen Aktivitäten
- Höhere Sympathiewerte bei sozial eingestellten Konsumenten
- Positive Reaktionen von Mitarbeitern, Partnern und Kunden
- Stärkung des Betriebsklimas, ganzheitliche Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiter, Stärkung der sozialen Fähigkeiten
- Teambildung, Stärkung der Persönlichkeit, Anregung zum Nachdenken und Miteinander
- Gemeinsames Lernen, Motivation der Verkäuferinnen
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, das Bewusstsein für Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter, Identifikation mit einem gemeinnützigen Projekt.
- „Unsere Mitarbeiter sind stolz mit einer seriösen Unterstützung helfen zu können“
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen
- Thema in externen Eigenmedien (Homepage, Brotbruderschaftszeitung, Pressemeldungen)
- Plakatkampagne gemeinsam mit Caritas, Aushängung in Geschäften, aber auch Kirchen, Pfarrämtern, bei der Caritas etc. (über Medienanalyse bewertbar)
- Caritas als professioneller Partner mit hohen Sympathie- und Vertrauenswerten in der Bevölkerung
- Öffentlichkeitsarbeit der Brotbruderschaft unterstützt Medienarbeit für Bäcker Ruetz
- Positive Meinungsträger als Partner, z.B. Pressekonferenz unterstützt vom Innsbrucker Bischof
- Imagewirkung

Aber auch die Caritas profitiert von der Zusammenarbeit:

- Die Caritaskampagne ist in den 50 Bäckereifilialen ein Monat lang über die Plakate und anderen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit präsent und erreicht damit andere Zielgruppen als über die Aushänge in den Kirchen und Pfarren.
- Beide Partner profitieren von der Glaubwürdigkeit und Professionalität des Anderen
- Umsatzabhängige Spende

Der Nutzen für die Gesellschaft ist ebenfalls groß:

- Linderung der akuten Armut in Afrika und Tirol
- Ausbildung von Kindern in Afrika
- Bewusstseinsarbeit Armutsbekämpfung und Entwicklungshilfe
- Spendenvolumen an Caritas für Afrikaprojekt 10.000 € in 2003, 4.000 € in 2004, 8.000 € in 2005
- Budget der Brotbruderschaft für regionale Projekte 13.935 € in 2003, 11.450 € in 2004, 26.800 € in 2005

5.1.6. Mitarbeiterfreistellungen

Neben Spenden und Sponsoringaktivitäten werden von großen Organisationen auch Mitarbeiterfreistellungen für gemeinnützige Zwecke oder anlassbezogen nach Katastrophenfällen angeboten. Corporate Volunteering ist in den GRI-Leitlinien Teil der Arbeitsplatzbedingungen und wird unter dem Thema Work-Life-Balance eingeordnet, da aus unternehmerischer Sicht die Aspekte Mitarbeitermotivation und –qualifizierung, sowie Zusammenhalt wesentlich sind. Auch Kotler/Lee (2005) betonen vor allem den Nutzen, der durch zufriedene und motivierte Mitarbeiter entsteht, sowie die Chance, starke Partnerschaften mit lokalen Organisationen aufzubauen. Damit wird das Sozialkapital intern und extern gestärkt.

„Je mehr sich freiwillig und ehrenamtlich engagierende Menschen eine Gesellschaft hat, umso reicher ist sie in jeder Hinsicht“. (Hellrigl in Gehmacher et.al. 2007).

Das zeitweise „Ausleihen“ von Mitarbeitern (Technikpersonal ebenso wie Management) an soziale Organisationen kann innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Der Anstoß dazu kann auch von den Mitarbeitern selbst kommen und ermöglicht die Bereitstellung von spezifischem Know-How bestimmter Personen, wenn vorübergehend eine spezielle Expertise gefragt ist. In Österreich weit verbreitet ist die Freistellung von Mitarbeitern, die bei der freiwilligen Feuerwehr tätig sind, für Katastropheneinsätze.

Was in österreichischen Unternehmen hingegen noch sehr selten anzutreffen ist, sind generelle diesbezügliche Regelungen für alle Mitarbeiter. In den USA ist das hingegen bereits verbreiteter. Kotler/Lee berichten, dass jeder vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter von Timberland in den USA 40 Stunden bezahlte Arbeitszeit jährlich für gemeinnützige kommunale Aktivitäten verwenden darf, bei Teilzeitkräften beträgt der Anspruch 16 Wochenstunden. Dieses Programm, genannt Path of Service, wurde 1992 gestartet und bis zum Jahr 2000 bereits von 95 % der Mitarbeiter in Anspruch genommen. Es ist mit ein Grund, weshalb Timberland seit Jahren zu den „100 Best Companies to Work For“ zählt.

Das Konzept von Corporate Volunteering geht davon aus, dass der temporäre ehrenamtliche Einsatz für beide Seiten von Nutzen ist. Die geförderte Organisation gewinnt durch die qualifizierte Personalbereicherung, für das Unternehmen sind Mitarbeiter, die mit neuen Erfahrungshorizonten hoch motiviert in den Betrieb zurückkehren, von Vorteil. Die Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung von österreichischen Unternehmen gibt an, dass ein Fünftel der Unternehmen ein Sabbatjahr oder Bildungskarenz anbietet. Die Ermöglichung von mehrmonatigen Personalfreistellungen, um einem bestimmten persönlichen Zweck, der nicht immer sozial sein muss, nachgehen zu können, ging aus von den universitären Sabbaticals, die der persönlichen und wissenschaftlichen Weiterentwicklung dienen. Sie werden mittlerweile aber auch von Unternehmen angeboten und wirken dem Burn Out Syndrom entgegen.

Bezahlte Mitarbeiterfreistellungen für alle Angestellten, wie bei Timberland gehandhabt, gehen allerdings auch ins Geld. Wenn sich die Mitarbeiter selber aussuchen können, welcher karitativen Tätigkeit sie nachgehen wollen, besteht zusätzlich die Gefahr, dass es zu einer Verzettelung auf diverse Kleininitiativen kommt und der tatsächliche soziale Nutzen gering ist. Auch der Nutzen für das Unternehmen ist geringer, wenn es keinen Zusammenhang mit dem Kerngeschäft gibt. Einige Unternehmen bieten deshalb gezielt organisierte Programme für freiwilliges Engagement an, aus denen die Mitarbeiter wählen können und bei denen strategische Partnerschaften mit Organisationen bestehen, die in ein umfangreiches und langfristiges Engagement mit der dazugehörigen Öffentlichkeitsarbeit eingebunden sind.

Ein österreichisches Beispiel ist die Organisation Vernetzte Welten (www.vernetzte-welten.at), bei der NGO-Partnerorganisationen Mitarbeitern von ausgewählten Wirtschaftspartnern die Chance bieten, Verantwortung für das Management von innovativen Sozialprojekten zu übernehmen. Als Zielsetzung des Programms werden genannt:

- Stärkung der Sozialkompetenz
- Sammeln von neuen fachlichen Projektmanagement-Erfahrungen
- Lernen voneinander (unterschiedliche Welten)
- Einsatz als Instrument der Mitarbeiterbindung und Motivation
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Eine Kosten-Nutzen-Evaluierung ist bei Mitarbeiterfreistellungen besonders schwierig. Schwierig ist auch die externe Kommunikation dieser Maßnahmen, da häufig sehr persönliche Betroffenheiten involviert sind. Vernetzte Welten nennen folgenden Nutzen:

für die Non Profit Organisationen:

- Der Beziehungs-Lernaspekt (Kooperationen mit der Wirtschaft)
- Der Personalbereitstellungsaspekt (Know-How, Kapazität, Impulse)
- Der Vernetzungsaspekt (zwischen den NGO's)
- Der Imageaspekt (Publicity, Innovation)

für die Wirtschaftspartner:

- Der Ausbildungsaspekt für Mitarbeiter (Personalentwicklung)
- Der Beziehungs-Lernaspekt (Dialog mit der Zivilgesellschaft)
- Der Motivationsaspekt (Instrument der Mitarbeiterbindung)
- Der CSR-Aspekt (aktive gesellschaftliche Verantwortung)

für die Teilnehmer:

- Der Erfahrungsaspekt (Projektmanagement-Erfahrung)
- Der Lernaspekt (Persönlichkeitsentwicklung)
- Der Blickwechsellaspekt (Einblick in Non Profit Organisationen)
- Der Aktivierungsaspekt (Kreativität fördern, Burn-out vorbeugen)

Einige Unternehmen nutzen Corporate Volunteering mittlerweile als Führungskräfte-Training. Das Projekt Brückenschlag wurde 2002 ins Leben gerufen. Es geht im Wesentlichen darum, Führungskräften der Vorarlberger Wirtschaft einen mehrtägigen Wechsel in eine Sozialeinrichtung zu ermöglichen, um so ihre soziale Kompetenz zu steigern. Inzwischen funktioniert der Erfahrungsaustausch auch in die andere Richtung: Führungskräfte aus dem Non Profit Bereich erfahren, wie in einem Unternehmen gewirtschaftet wird und welche Rolle dabei Instrumente wie Qualitätssicherung und Projektmanagement spielen.

Philips unterstützt unter dem Motto „Hilfe für Helfer“ seit 2003 Mitarbeiter, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Arbeit im Dienste der Gesellschaft ausüben. Jährlich werden 5.000 € ausbezahlt, bei Bedarf wird auch „Zeit“ geboten. Teilweise sind die Mitarbeiter in Fundraising-Aktionen und andere Tätigkeiten für den Schülerfonds involviert. Die Entscheidung erfolgt im Einzelfall und kann in Krisensituation, wie z.B. bei Hochwasser, aber auch sehr kurzfristig erfolgen. Es gibt dazu aber, wie auch in allen anderen interviewten Firmen, keine konzernweiten Richtlinien.

„Wer sich freiwillig sozial engagiert, arbeitet besser im Team, aber auch als Teamleiter, gibt klarere Anweisungen, hört besser zu und kann Schwächere besser ins Team integrieren. Diese Fähigkeiten möchte Philips bei seinen Mitarbeitern stärken.“ sagt Beate McGinn, Philips-Kommunikationschefin.

5.1.6. Firmenverhaltenskodices und faires Wirtschaften

Unternehmens- bzw. Verhaltenskodizes sind Regeln, die sich Unternehmen selbst geben, um ihre ökologischen und sozialen Prinzipien und Werte systematisch zu verankern. Viele Verhaltenskodizes ziehen auch die Lieferantenkette des Unternehmens mit ein. Verhaltenskodizes werden von vielen Unternehmen an ihre Stakeholder kommuniziert und dienen nicht zuletzt dazu, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Das Leitbild von bauMax thematisiert Aspekte, die den Eigentümern wichtig sind:

Das **bauMax** Leitbild

Christliche Ethik als unser geistiges Fundament

bauMax ist geprägt von der christlichen Einstellung der Eigentümerfamilie. Unsere Handlungen sind darauf gerichtet, im Sinne der christlichen Wertvorstellungen zu leben. Dies ist der Ausgangspunkt für unsere vielfältigen Aktivitäten.

Do-it-yourself als Leitidee für unsere Geschäftstätigkeit

bauMax gilt in Zentral- und Osteuropa als Pionier in Sachen Heimwerken. Wir haben der Do-it-yourself-Idee zum Durchbruch verholfen. In den Bereichen Bauen, Wohnen, Garten und Werkzeug stehen wir für Kompetenz und Fortschritt und streben in jenen Ländern, in denen wir tätig sind, die Marktführerschaft an.

Die Zufriedenheit der Kunden als Maßstab unserer Aktivitäten

bauMax setzt auf absolute Kundennähe und stimmt das Angebot an Waren und Serviceleistungen auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden ab. Wir unterstützen die Kunden bei der Durchführung ihrer Bau- und Heimwerkerprojekte, denn ihre Zufriedenheit ist unser oberstes Ziel.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Basis für unseren Erfolg

bauMax ist ein Familienunternehmen und im Sinne einer Familie wird auch die Gemeinschaft der Mitarbeiter gesehen. Wir bieten attraktive Arbeitsplätze mit Karriere- und Mitgestaltungsmöglichkeiten und sehen im Engagement unserer Mitarbeiter die Garantie für unseren Erfolg.

Soziales Engagement als Ausdruck unseres Verantwortungsgefühls

bauMax setzt sich für Menschen mit Behinderung ein. Wir sehen sie als gleichwertige Mitglieder unserer Gesellschaft und binden sie mit ihren Stärken und Schwächen in unsere Teams ein.

Engagement für moderne Kunst als Quelle unserer Kreativität und Innovationskraft

bauMax fördert zeitgenössische Kunst. Im Rahmen der Sammlung Essl und deren vielfältigen Aktivitäten bieten wir sowohl unseren Mitarbeitern als auch einem breiten Publikum die Möglichkeit, Kunst als Kraftquelle für den Alltag zu erfahren.“

Abbildung 30: bauMax Unternehmensleitbild

In der **Verbundgesellschaft** wurden im Jahr 2005 das Unternehmensleitbild und der Verhaltenskodex aktualisiert, vereinheitlicht und gestrafft, um der Entwicklung des Unternehmens Rechnung zu tragen und seine zentralen Aktivitäten klarer darstellen zu können. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Strategieteam und dem Nachhaltigkeitsrat, verfasste in mehreren Bearbeitungsschritten einen neuen Entwurf, der in der Folge allen Mitarbeitern via Internet vorgestellt wurde. Per E-Mail lud der Vorstand jeden Mitarbeiter ein, in einer Online-Befragung zu diesem Entwurf Stellung zu nehmen. 655 Mitarbeiter machten von diesem Angebot Gebrauch, und über 80 % stimmten den Formulierungen „völlig“ oder „eher“ zu. Viele haben auch die Gelegenheit für ein Text-Feedback genutzt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden wieder mit einem Vorstands-E-Mail im Intranet veröffentlicht. Die Arbeitsgruppe diskutierte die Ergebnisse, und viele Anregungen wurden im Text berücksichtigt. Insgesamt hat sich diese Vorgangsweise bei der Erstellung des neuen Leitbildes sehr gut bewährt, da alle Mitarbeiter Gelegenheit hatten, sich in den Prozess einzubringen. Das aktualisierte Unternehmensleitbild besteht aus Vision, Mission, Strategie und Verhaltenskodex und ist in Teil Zwei des Projektendberichts wieder gegeben.

Obwohl Verhaltenskodizes sich an der individuellen Situation eines Unternehmens ausrichten müssen, thematisieren sie häufig dieselben Kernthemen:

- Bekennung zu den Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation ILO (Abschaffung ausbeuterischer Kinderarbeit, Beseitigung von Zwangsarbeit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf kollektive Verhandlungen, Nichtdiskriminierung aufgrund von Nationalität, Hautfarbe, Religion, ethnischer Zugehörigkeit, politischer Überzeugung oder Geschlecht)
- Bezugnahme auf die Prinzipien des UN Global Compact
- Bekräftigung der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte
- Umweltschutz
- Arbeitsplatzbestimmungen, Arbeitszeit und Existenz sichernde Löhne
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Sozialverantwortliche Unternehmensführung
- Faire Geschäftspraktiken

Diese Themenfelder werden auch in den OECD Leitsätzen für multinationale Unternehmen angesprochen, einer gemeinsamen Empfehlung der OECD-Staaten für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln multinationaler Unternehmen. Sie beinhalten Forderungen aus dem sozialen und ökologischen Bereich, an denen Konzerne und ihre Zulieferfirmen ihre Geschäftspraxis ausrichten sollen, sind jedoch weder verpflichtend noch zertifizierungsfähig.

In einigen Branchen wurden darüber hinaus Regelwerke erarbeitet, die unter Mitwirkung von Wirtschaftsvertretern und teilweise auch den Gewerkschaften entstanden. Am bekanntesten ist wohl „Responsible Care“ des International Council of Chemical Associations (ICCA) zu Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz in der Chemischen Industrie, der seit 1985 angewendet wird.

Die **OMV AG** hat folgende Konzerngrundsätze: „Wir sind weltweit unter Berücksichtigung anerkannter universeller Standards tätig. Wo wir agieren, handeln wir mit der erklärten Absicht, unsere Leistungen und unsere Geschäftspraktiken kontinuierlich zu verbessern. Wir bekennen uns zu den Zielen Größenwachstum und Wertsteigerung. Unsere Aktivitäten sollen jedoch ebenso wirtschaftliche Vorteile und eine nachhaltige Steigerung der Lebensqualität für das Umfeld und die Menschen, die durch unsere Arbeit und Präsenz beeinflusst werden, mit sich bringen. Wir sind für unser Handeln verantwortlich und stehen dazu: in allen operativen Geschäftsbereichen, für alle Produkte und Dienstleistungen sowie im Bereich der unterstützenden Stabstellen. In Beteiligungskonstellationen, wo wir operativ tätig oder Mehrheitseigentümer sind, gelten unsere Handlungsprinzipien. In Konstellationen, wo wir Partner sind, setzen wir uns im Rahmen unseres Einflussbereiches dafür ein, dass unsere Partner vergleichbar hohe Standards anwenden, und unterstützen sie bei der Erstellung derselben.“

Bei der Harmonisierung unserer bestehenden Leitlinien und der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Code of Conduct fokussieren wir unser Richtliniensystem auf alle Kernthemen der Corporate Responsibility: Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und -schutz, Umwelt, Gemeinwesen, Lieferantenbeziehungen sowie Finanzwesen. Wir bereiten uns darauf vor, anhand unserer bestehenden und zukünftigen freiwilligen Selbstverpflichtungen gemessen zu werden, und richten unser kontinuierliches Monitoring sowie das periodische Berichtswesen darauf aus.“

Im Code of Conduct sind die Grundsätze für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (HSE) verankert. Aus diesem wird die HSE-Politik abgeleitet, die im September 2006 aktualisiert wurde. Sie lautet:

Jeder Mitarbeiter, der bei oder für die OMV arbeitet, geht physisch und psychisch gesund nach Hause.

- ▶ Alle Unfälle sind vermeidbar.
- ▶ Wir fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiter durch laufende Verbesserung ihrer physischen, psychologischen und sozialen Arbeitsbedingungen.

Alle Arbeitsplätze und –abläufe sind sicher für die OMV, ihre Interessensgruppen und die Umwelt.

- ▶ Risikominimierung hat Priorität.
- ▶ Wir setzen die beste verfügbare und wirtschaftliche Technologie ein.

HSE hat denselben Stellenwert wie alle anderen kritischen Geschäftsfaktoren.

- ▶ Wir streben nach kontinuierlicher Verbesserung unserer Umwelt- und Sicherheitsstandards.
- ▶ Wir setzen uns Ziele, die auf den internationalen Standards unserer Branche basieren und messen regelmäßig unseren Fortschritt.
- ▶ Wir bemühen uns aktiv, unseren Impact auf die Umwelt zu minimieren, nehmen an Klimaschutzmaßnahmen teil und fördern alternative Energiequellen.

HSE liegt in der Verantwortung des Linienmanagements.

- ▶ Wir erwarten von unseren Linienmanagern Engagement und Führungsqualität.
- ▶ Alle unsere Mitarbeiter sollen eine aktive Rolle in HSE spielen und in HSE-Angelegenheiten sachkundig sein.
- ▶ Wir verlangen von unseren Kontraktoren, sich an unsere Politik und Standards zu halten.

Unsere konzernweiten HSE-Standards gehen über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinaus.

- ▶ Wir halten uns in allen unseren Tätigkeiten an die relevanten Gesetze.
- ▶ Wir setzen die hohen OMV Standards weltweit überall um, wo wir arbeiten.

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung der Weltwirtschaft stehen vor allem die Auswirkungen von Geschäftsaktivitäten von weltweit tätigen Unternehmen in Entwicklungsländern im Visier der Öffentlichkeit. Dies hat zu zunehmender Kontrolle der Zulieferer innerhalb einer Wertschöpfungskette geführt, um sozial und umweltschädigendes Verhalten unterbinden zu können und damit ruf- und geschäftsschädigende Effekte zu vermeiden. Dadurch, dass Kunden immer mehr „Marken und Images“ kaufen, müssen Unternehmen besonders darauf achten, dass ihr teuer aufgebautes und gestaltetes Image nicht beschädigt wird. Um die Einhaltung von Verhaltenskodizes in der Lieferantenkette sicherstellen zu können, wurden umfassende Monitoring- und Zertifizierungssysteme geschaffen.

Die strengsten Bestimmungen zu Arbeitsbedingungen, Preisen und Umweltschutz hat die Fair Trade Initiative. Fairtrade vergibt ein Siegel für Produkte, die verschiedene Nachhaltigkeitskriterien erfüllen: menschenwürdige Arbeitsbedingungen, umweltschonende Produktionsweise, Mindesteinkommen für Bauern. Fairtrade funktioniert, weil Konsumenten zunehmend bereit sind, dafür einen

höheren Preis zu bezahlen. Das Wachstum von Fairtrade Produkten lag in Österreich im Jahr 2005 bei 63 % (bei noch niedrigem Anteil am Gesamtumsatz). Europaweit sind fair gehandelte Produkte in 55.000 europäischen Supermärkten erhältlich. (medianet, Juli 2006)

Fairer Handel spielt besonders in der Textilbranche eine wichtige Rolle. Dementsprechend beziehen sich auch viele Verhaltenskodizes auf die Textil- und Bekleidungsindustrie. Der Clean Clothes-Code wurde von NGOs und Gewerkschaften im Rahmen der „Kampagne für saubere Kleidung“ (www.cleanclothes.org) verfasst. Unternehmen können der Initiative beitreten und verpflichten sich, die im Kodex angeführten Mindeststandards einzuhalten und ein unabhängiges Monitoring zu ermöglichen. Eine Schritt weiter geht die „**Eine Welt Handel AG**“. Das bei den sozialen Entrepreneuren beschriebene TRIGOS-Projekt „Fairer Handel mit Lederprodukten“ der Eine Welt Handel AG ist eine beispielgebende Ausweitung des Fair Trade Zeichens auf weitere Produktgruppen.

Eine ähnliche Philosophie verfolgt auch die **Gugler print & media GmbH**, die ausschließlich Produkte, die aus nachhaltiger Rohstoffherzeugung hergestellt werden, erzeugt. Die gesamte Produktion und alle eingesetzten Materialien (Hilfs-, Roh- und Betriebsstoffe) entsprechen höchsten Umweltstandards. Zudem ist Gugler print & media Woodgroup-Partner des WWF und fordert auch von seinen Lieferanten höchste ökologische Standards. Der vollökologische Produktionsstandort (Lehm, Holz, Glas) wird ausschließlich mit ÖKO-Strom betrieben, zwei Drittel der Wärmeenergiegewinnung erfolgt durch die eigene Abluft. Zusätzlich konnten durch spezielle Maßnahmen zur Trinkwassereinsparung 500.000 Liter im Jahr gespart werden. Die CO₂-Emissionen wurden insgesamt um 25 Tonnen reduziert. Den Mitarbeitern stehen vollökologisch eingerichtete Arbeitsplätze sowie eine Bioküche zur Verfügung.

5.2. Bewertung der Umweltauswirkungen und -kosten

Bereits in seinem ersten Umweltbericht 1994 hat sich die **Verbundgesellschaft** zu einem verantwortungsvollen, an Nachhaltigkeit orientierten Umgang mit der Umwelt verpflichtet. Dies spiegelt sich unter anderem in der Ausrichtung des Konzerns als größter Wasserkraftwerksbetreiber Österreichs wider. Aber nicht nur im Bereich Wasserkraft ist Umweltschutz ein Thema. Auch bei den Wärmekraftwerken und im Netzbereich wurden in den letzten Jahrzehnten große Investitionen getätigt, um die Auswirkungen der Anlagen auf die Umwelt weiter zu minimieren.

Die UN Commission for Sustainable Development hat im Jahr 1999 eine eigene Arbeitsgruppe zu Environmental Management Accounting, EMA, oder Umweltrechnungswesen, eingerichtet. Für diese Arbeitsgruppe wurde von Österreich im Jahr 2001 ein Strategiepapier über Grundsätze und Vorgehensweise bei der Umweltrechnungslegung und Umweltkostenrechnung geschrieben (Jasch 2001), dabei war der Verbund einer der 10 Pilotbetriebe, in denen die Fallstudien realisiert wurden (Jasch/Schnitzer, 2002). Im Jahr 2004 wurde auf dieser Grundlage eine weltweit gültige Leitlinie (Jasch/Savage 2005) zur Umweltkostenrechnung für IFAC, die Internationale Federation of Accountants, erstellt, in der die Verbundgesellschaft als Beispiel angeführt ist.

In der „Fallstudie Umweltkostenrechnung“ ging es um die Festlegung der umweltrelevanten Investitionen und laufenden Ausgaben sowie um die bessere Verknüpfung der physischen und monetären Daten. Die Erhebung wurde an drei verschiedenen Standorten durchgeführt: an einem kleinen Wasserkraftwerk, einem kalorischen Kraftwerk und einem Umspannwerk. Für jeden Standort wurden die Umweltkosten des vorangegangenen Wirtschaftsjahres erhoben und dabei genau festgelegt, welche Kosten als umweltrelevant zu betrachten sind. Aufgenommen wurden alle Kosten im Zusammenhang mit umweltrechtlichen Anforderungen oder aufgrund von Bedenken der Allgemeinheit hinsichtlich der potentiellen Umweltbelastung.

Es war auch nötig, im Detail genau festzulegen, welche Daten aus dem betrieblichen Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (SAP) übernommen werden sollen. Im SAP-System befinden sich umweltrelevante Kosten in zwei Bereichen:

- (1) Aufzeichnungen, die nach Projektnummern geführt werden, und zu denen der Umweltbeauftragte Zugang hat, und
- (2) Kostenstellenauswertungen.

Für Daten aus beiden Bereichen wurde genau festgelegt, welche Kosten potentiell umweltrelevant sind. Für Kosten, die sowohl einen Umweltaspekt haben, als auch effizienzrelevant sind, wurde ein prozentueller Anteil bestimmt.

Während des Forschungsprojektes wurde klar, dass es nicht möglich ist, die jährlichen Umweltkosten automatisiert per Knopfdruck über SAP abzufragen, da die Projekte von Jahr zu Jahr stark schwanken und einzeln bewertet werden müssen. Deshalb wurde eine Anweisung zur Datenerhebung und Bewertung für die rund 150 betrieblichen Umweltbeauftragten an den einzelnen Standorten geschrieben. Dieses Verfahren erleichtert die jährliche Berichterstattung und Budgetierung im Konzern. Die Daten werden nach den einzelnen Kostenkategorien und aufgeteilt auf die

Umweltmedien erhoben, auch umweltorientierte Erträge werden ausgewiesen. Jeder Tochterbetrieb berichtet an den Konzern nicht nur die Kosten des vergangenen Jahres, sondern auch die für das nächste Jahr budgetierten Kosten.

Seit 2003 ist dieses im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelte Verfahren der Umweltkostenrechnung bei allen energieerzeugenden Töchtern und bei den Netzbetrieben des Konzerns verankert. Die Daten werden sowohl für interne Entscheidungsprozesse, als auch für die externe Berichterstattung der Standorte und des Konzerns verwendet und ermöglichen das Benchmarking der Standorte untereinander.

SCA Graphic Laakirchen AG, eine Papierfabrik von SCA, erhebt die physischen und monetären Daten der Umweltkostenrechnung nach diesem Ansatz seit 1999 und verfügt damit über ein gut eingeführtes, konsistentes System zur Erfassung der Materialströme und der damit verbundenen umweltrelevanten Kosten. Die Daten werden sowohl für das Umweltmanagement, als auch die Produktionssteuerung verwendet. SCA Laakirchen berechnet die gesamten jährlichen Umweltkosten und veröffentlicht ihre prozentuelle Verteilung nach Umweltmedien in der Umwelterklärung (siehe Abbildung 31 aus Jasch/Savage 2005).

Die Zahlen in Abbildung 31 untermauern die Tatsache, dass in vielen Betrieben die Material- und Herstellungskosten des Nicht-Produkt-Outputs, NPO, (Kostenkategorie II der IFAC Leitlinie) signifikant höher sind als die herkömmlicherweise wahrgenommenen Umweltschutzkosten in der Kategorie Abfall- und Emissionsbehandlung (Kostenkategorie III) – im Fall von SCA Laakirchen das Vierfache. Die Abbildung zeigt auch, dass die Kosten für Vermeidung und Umweltmanagement (Kategorie IV) relativ niedrig sind, obwohl der Standort in den vergangenen Jahren eine Reihe von Vermeidungsprojekten umgesetzt hat und dabei beachtliche Einsparungen in den Kategorien Materialeinsatz des NPO und Abfall- und Emissionsbehandlung erzielen konnte.

Die Zahlen in Abbildung 31 werden von SCA Laakirchen zur Analyse der jährlichen Entwicklung herangezogen. Obwohl der Produktionsoutput von 2002 zu 2003 durch die Inbetriebnahme einer neuen Papiermaschine um fast 23 % gestiegen ist, stiegen die gesamten Umweltkosten in derselben Periode nur um 14,7 %. Dies zeigt die positiven finanziellen Effekte des betrieblichen Umweltmanagementsystems.

Die detaillierte Analyse der Kostenänderungen von 2002 auf 2003 zeigt einige interessante Punkte. So sind z.B. die Kosten für den Betrieb der Abwasserreinigungsanlage gleich geblieben, obwohl sie das zusätzliche Abwasser aus der Produktionssteigerung abarbeiten musste. Dies konnte durch die Verbesserung der Betriebseffizienz und erhöhte vorsorgende Wartungsarbeiten erreicht werden. In anderen Kategorien sind Kosten gestiegen. Der Wareneinsatz an Hilfsstoffen stieg nicht nur aufgrund der Produktionsausweitung, sondern auch aufgrund internationaler Preisänderungen. SCA Laakirchen konnte feststellen, dass die Verteilung nach Umweltmedien über die Jahre wenig schwankte (22 % Luft/Klima; 54 % Abwasser; 23 % Abfall; 1 % andere).

Die Umwelterklärung beschreibt auch die physischen Resultate des Umweltmanagementsystems. Trotz der Produktionssteigerung um 23 % erhöhte sich das Abwasservolumen nur um 13 %. Während der absolute Verbrauch also gestiegen ist, konnte bei den relativen Verbräuchen im Verhältnis zur Produktion eine

signifikante Verbesserung erreicht werden. Auch der physische Input an Füllstoffen, Altpapier und Energie stieg in absoluten Werten, zeigt aber Verbesserungen bei der Öko-Effizienz, also beim Einsatz in Relation zur Produktion.

Umweltmedium	Luft + Klima	(Ab)wasser	Abfall	Boden + Grundwasser	Andere	Summe
Umweltkostenkategorie						
I. Materialeinsatz der Produkte	Diese Kostenkategorie wird von SCA Laakirchen nicht als Teil der jährlichen gesamten Umweltkosten erfasst.					
Ila. Materialeinsatz des NPOs						
Rohstoffe			15.2%			15.2%
Verpackungsmaterial			0.1%			0.1%
Hilfsstoffe			2.7%			2.7%
Betriebsmittel	0.1%	42.2%	0.5%			42.8%
Energie	19.8%					19.8%
Wasser		0.0%				0.0%
Ilb. Herstellungskosten des NPOs		0.2%	1.0%			1.2%
Zwischensumme	19.9%	42.4%	19.5%			81.8%
III. Kosten der Abfall- und Emissionsbehandlung						
Abschreibung	0.1%	2.8%	0.4%			3.3%
Betriebsstoffe und externe Dienstleistungen	0.2%	5.5%		0.1%		5.8%
Internes Personal	0.7%	1.0%	0.1%			1.8%
Steuern, Gebühren, Abgaben	0.9%	2.7%	6.0%			9.6%
Zwischensumme	1.9%	12.0%	6.5%	0.1%		20.5%
IV. Kosten der Vermeidung und des Umweltmanagements						
Externe Dienstleistungen					0.4%	0.4%
Internes Personal	0.1%				0.3%	0.4%
Zwischensumme	0.1%				0.7%	0.8%
V. Forschungs- und Entwicklungskosten	Diese Kostenkategorie wird von SCA Laakirchen nicht als Teil der jährlichen gesamten Umweltkosten erfasst.					
VI. Weniger greifbare Kosten	Diese Kostenkategorie wird von SCA Laakirchen nicht als Teil der jährlichen gesamten Umweltkosten erfasst.					
I - VI Summe der Umweltkosten	21.9%	54.4%	26.0%	0.1%	0.7%	103.1%
Summe der Umwelterträge			-3.1%			-3.1%
Saldo Kosten & Erträge	21.9%	54.4%	22.9%	0.1%	0.7%	100.0%

*Die in der Umwelterklärung verwendeten Begriffe wurden geringfügig modifiziert und der Terminologie der IFAC-Leitlinie angepasst. Weiters wurden Zwischensummen gebildet, die Rohdaten selber aber wurden nicht verändert. Die Zahlen werden von SCA Laakirchen in der prozentuellen Verteilung des Saldos aus umweltrelevanten Kosten und Erträgen veröffentlicht.

Abbildung 31: Umweltkosten 2003 SCA Laakirchen

Im Jahr 2006 wurde auch in der **OMV AG** ein Projekt zur Überarbeitung und Vereinheitlichung der Umweltkostenerfassung im Konzern gestartet. Dabei wurde die weltweit gültige IFAC Leitlinie zur Umweltkostenrechnung für das konzernweite Umweltcontrolling in der OMV und ihrer rumänischen Tochterfirma Petrom adaptiert. Die Entwicklung von konzernweit einheitlichen Definitionen für umweltrelevante Kosten und Betriebsanlagen unter Berücksichtigung der spezifischen Technologien,

Kostenarten und Berichtslegungsvorschriften für den Konzern waren die wesentlichen Projektziele. Auf Basis der durchgeführten Pilotstudien in den einzelnen Geschäftsfeldern von OMV und Petrom wurde die Umweltkostenerhebung in die jährliche Datenerfassung der Abteilung für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt integriert und wird ab 2007 für die jährliche Berichterstattung aller Standorte und Geschäftsfelder angewendet. Die dazu nötigen organisatorischen Vorkehrungen wurden noch im Herbst 2006 getroffen.

Der Fokus des Projektes lag dabei nicht auf der Kostenerhebung für Vorjahre, sondern auf der Ableitung von Definitionen und Vorgangsweisen für die Datenerhebung in der Zukunft. Die Erhebung der Vorjahreskosten wurde jeweils durchgeführt, um auf Basis der dabei gewonnenen Erfahrungen hinsichtlich Abgrenzungs- und Auffindungsschwierigkeiten Empfehlung zur Verbesserung der Aufzeichnungen und Klarstellungen für die Zukunft ableiten zu können.

Zusammengefasst lauteten die Projektziele:

- Entwicklung einer konzernweit einheitlichen Methode für Umweltkostenrechnung basierend auf dem aktuellen weltweit gültigen IFAC-Standard, um
- Konsistente Zahlen zu Umweltkosten für interne Entscheidungen verfügbar zu haben
- Die Berichterstattung an öffentliche Behörden und andere Stellen zu erleichtern
- Ein internes und externes Benchmarking der Umweltkosten zu ermöglichen
- Verlässliche und nach einheitlichen Richtlinien erstellte Zahlen und Berichte für die interne und externe Kommunikation zu Verfügung zu stellen.

In der Projektabwicklung wurde deshalb besonders Bedacht genommen auf

- Organisatorische Aspekte der Kostenerhebung und der dabei benötigten interdisziplinären Fachkompetenz aus den Abteilungen Finanzwesen, Controlling, Produktion und Umweltschutz
- Die genaue Abgrenzung der Systemgrenzen und dahinter liegenden Informationssysteme für die physischen und monetären Daten
- Die Identifikation von Informationsquellen und Informationslücken

Die Workshops wurden jeweils in interdisziplinären Teams durchgeführt, in denen folgende Funktionen vertreten waren:

- Abt. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Konzernzentrale (Projektleitung)
- Abt. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt des Geschäftsfelds und des betrachteten Standortes
- Produktion/Technik des Geschäftsfeldes (und teilweise auch des Standorts)
- Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung (Standort, Geschäftsfeld und teilweise Konzern)

Die Workshops dienten auch der Verbesserung eines gemeinsamen Verständnisses über die umweltrelevanten Kostenarten und der Entwicklung von Teams für die Umweltkostenerhebungen. Insbesondere in Rumänien waren die Workshops auch als interne Schulung zu werten, da gleichzeitig mit der Erhebung eine Schulung hinsichtlich Umweltkostenarten und Umweltleistungsindikatoren erfolgte.

Die Workshops hatten alle den gleichen Aufbau:

- Vorstellung des Projekts und der IFAC Methode
- Besprechung der Systemgrenzen für die Datenerhebung und vorhandener Auswertungen aus dem Rechnungswesen für die jeweiligen Systemgrenzen und Untererhebungseinheiten
- Erstellung einer Liste der umweltrelevanten Betriebsanlagen für das Geschäftsfeld
- Erhebung der Materialbilanz in den Raffinerien
- Listung weiterer Kostenarten
- Erhebung/Abschätzung der monetären Werte direkt in das vorbereitete Exceldokument
- Erstellung eines Protokolls mit offenen Punkten und Empfehlungen zur Verbesserung der Datenerfassung

Ergebnis des Projektes ist ein neuer konzernweiter HSE-Standard zu Environmental Management Accounting, der folgendermaßen aufgebaut ist:

- Interne Zielgruppen
- Begriffe und Definitionen
- Verantwortungen
- Umweltkostenkategorien und Datenerhebung
- Interne Berichte und Verknüpfung mit dem HSE Monitoringsystem
- Externe Berichterstattung
- Systemadaptionen zur erleichterten Datenerhebung (Kostenstellen, Konten, interne Aufzeichnungen)
- Anhang 1: Detaillierte Liste der Kostenkategorien und Kostenarten
- Anhang 2: Excelvorlagen zur Datenerhebung für die einzelnen Geschäftsfelder

Schwerpunkt bei den Kostenkategorien sind die anlagenspezifischen Kosten, die überwiegend einzelnen Kostenstellenabrechnungen entnommen werden können. In Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Berichtspflichten wurden die umweltrelevanten Betriebsanlagen danach differenziert, ob Abfälle und Emissionen behandelt oder bereits vor ihrer Entstehung vermieden werden.

End-of-Pipe-Anlagen

Dies sind alle Anlagen, die ausschließlich aus Gründen des Umweltschutzes angeschafft wurden und für den eigentlichen Produktionsprozess nicht erforderlich wären. Sie umfassen beispielsweise:

- Anlagen zum Abfallmanagement (z.B. Presscontainer, Transportmittel für innerbetriebliches Abfallmanagement);
- Anlagen zur Vorbehandlung (z.B. Abwasserreinigungsanlage, Luftfilter);
- Anlagen von Eigendeponien (z.B. Geräte, Auskleidung, Transportmittel).

Bei der Beurteilung der Umweltrelevanz ist nicht ausschlaggebend, ob diese Anlage gesetzlich vorgeschrieben wurde oder nicht. Kriterium ist die unmittelbare Veranlassung durch die Anforderungen des Umweltschutzes, nicht aufgrund von produktionstechnischen Anforderungen.

Betriebe mit großen nachgeschalteten Anlagen, z.B. zur Abwasserreinigung, haben dafür häufig eigene Kostenstellen installiert, aus denen die laufenden Betriebskosten direkt ersichtlich sind. So die Anlagen zur Abfall- und Emissionsbehandlung nicht auf

eigenen Kostenstellen ausgewiesen sind, müssen die mit ihnen in Zusammenhang stehenden Kosten, z.B. für Instandhaltung, Betriebsstoffe etc. aufwendiger ermittelt oder geschätzt werden.

Anlagen mit integrierter Vermeidung

Im Gegensatz zu End-of-pipe-Technologien sind integrierte Technologien meist Teil der Produktionsanlagen und werden primär aus ökonomischen Überlegungen angeschafft. Integrierte saubere Technologien arbeiten mit effizienteren Produktionsverfahren, die Emissionen an der Quelle vermeiden oder stark reduzieren. Häufig braucht die neue Technologie weniger Energie, ist schneller und hat eine höhere Produktionskapazität. Umweltaspekte wurden bereits bei der Anlagenentwicklung berücksichtigt. Aufgrund der integrierten Umweltschutzvorrichtungen und -überlegungen stellt sich die Frage, ob und zu welchem Anteil integrierte Technologien als Umweltschutzinvestition zu werten sind. Der Umweltanteil kann häufig nicht exakt bestimmt werden. Es gilt dabei abzuwägen, ob die Kaufentscheidung überwiegend durch umweltrelevante Anforderungen oder eher durch Materialeffizienzüberlegungen beeinflusst war. Im Allgemeinen kann der „Umweltanteil“ bei integrierten Technologien vernachlässigt werden, da es sich um Erneuerungsinvestitionen am Stand der Technik handelt. In Abhängigkeit von Berichtsstrategien kann es für Unternehmen manchmal interessant sein, Umweltanteile ihrer Investitionen zu schätzen und zu kommunizieren.

Es gibt vor allem in der Mineralölindustrie auch integrierte Investitionen, die dazu dienen, das Produkt umweltverträglicher zu machen und Emissionen beim Gebrauch zu vermeiden, z.B. durch Reduktion des Schwefelanteils im Benzin.

Umweltmanagementkosten

Zusätzlich zu den anlagenspezifischen Kosten werden die generellen Umweltschutzkosten erfasst. Diese umfassen vor allem:

- Schulungen (internes Personal, externe Trainer, Reisekosten)
- Externe Dienstleistungen
- Kosten des Umweltmanagementsystemes inkl. Zertifizierungen
- Kosten im Zusammenhang mit Betriebsgenehmigungen
- Entsorgungs- und Behandlungskosten
- Altlastensanierung, Wiederaufforstung
- Anschaffung von CO₂ Emissionszertifikaten
- Strafzahlungen
- Kompensationsleistungen an Dritte
- Landschaftsgestaltung und Erhalt der Biodiversität

Empfehlungen aus den Datenerhebungen

Die Empfehlungen betreffen teilweise den gesamten OMV Konzern, teilweise lediglich einzelne Standorte oder eine geplante neue SAP-Konfiguration. Die hier beschriebenen Empfehlungen wurden bewusst allgemeiner formuliert, damit sie auf andere Betriebe übertragbar sind.

Wareneinsatz

- Saubere Trennung bei den Konten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durchführen. Roh- und Hilfsstoffe sind Produktbestandteile, bei ihnen muss daher ein Verlustprozentsatz geschätzt werden, so keine Aufzeichnungen vorliegen. Betriebsstoffe sind per Definition nicht Produktbestandteil, sie müssen daher in Abfällen und Emissionen landen. Meist ist ihr Wareneinsatz mengenmäßig nur unzureichend aufgezeichnet.
- Verbuchung der Bestandsveränderungen aus der Inventur separat auf die einzelnen Subkonten der Materialkategorien, und separater Ausweis der Mengen- und Wertdifferenz. Die in vielen Unternehmen häufig geübte Praxis, die Inventurdifferenz in einer Summe auf ein eigenes Konto zu verbuchen führt dazu, dass der Wareneinsatz der einzelnen Materialien weder nach Wert noch Menge für weitere Auswertungen zur Verfügung steht.

Abschreibungen für umweltrelevante Betriebsanlagen

- Für die bestehenden umweltrelevanten Betriebsanlagen aus der in den Workshops erstellten Beispielliste für jedes Geschäftsfeld soll die Abschreibung erhoben oder geschätzt werden.
- Für neue Anlagen wird im SAP bereits bei der Auftragsvergabe bzw. Projektplanung eine Kennzeichnung eingeführt, dass es sich hierbei um eine umweltrelevante Anlage handelt. Im Nachhinein sind die anteiligen Abschreibungen für Umwelтанlagen aus der Anlagenbuchhaltung kaum auffindbar, so sie nicht von vornherein separat verbucht wurden, da sie häufig in den Gebäudeabschreibungen untergehen.

Kostenstellen

- Die Anlage neuer Kostenstellen empfiehlt sich für signifikante als umweltrelevant definierte Anlagen (z.B. Abwasserreinigung, Klärschlammbehandlung), da die laufenden Betriebskosten dann auch leicht auffindbar sind.
- Andererseits wird auch für die operativen Standorte eine Kostenstelle für das allgemeine Umweltmanagement empfohlen, damit auf dieser die auf den Hauptkonten und in den Gemeinkosten verbuchten und damit nicht mehr auffindbaren Kosten für umweltorientierte Fremdleistungen, Gebühren, etc. gesammelt werden können.

Zusammenfassung der Projektergebnisse

Die Definition und Auflistung der umweltrelevanten Betriebsanlagen für die einzelnen Geschäftsbereiche stellt sicher, dass alle Geschäftsfelder in allen Ländern einzelne Technologien

1. als umweltrelevant erkennen und erfassen,
2. nach dem gleichen Schlüssel auf die verschiedenen Umweltmedien zuordnen und
3. einheitlich in nachgeschaltet oder integriert klassifizieren.

Das Projekt hat konzernweit zu einem verbesserten und vereinheitlichtem Verständnis darüber, was als umweltrelevant zu klassifizieren und berichten ist, geführt. Die Datenqualität für die konsolidierten Berichte auf Konzernebene hat sich

dadurch stark verbessert, ebenso die Vergleichbarkeit der Erhebungen, da die Zahlen und Datenquellen nachvollziehbar geworden sind.

Die Rollenverteilung bei der Datenerfassung und die Notwendigkeit zu interdisziplinären Teams sowie die Verantwortungen für einzelne Aufzeichnungen wurden geklärt und von den Beteiligten akzeptiert. Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Umweltkostenerfassung ohne Mitwirkung der Finanzabteilung und der Produktion nicht allein vom Umweltbeauftragten durchgeführt werden kann, wie umgekehrt klar ist, dass die Kostenrechnung die Erhebung nicht ohne den Umweltbeauftragten durchführen kann.

Die Erhebungen führten zu einigen Empfehlungen hinsichtlich der Anlage neuer Konten, Kostenstellen, geänderter Buchungsanweisungen oder Klassifikationen im SAP-System, die noch im laufenden Geschäftsjahr umgesetzt werden konnten, um die Datenerhebung in Folgejahren zu vereinfachen.

Es kann damit gerechnet werden, dass ab 2007 der Zeitaufwand für umweltrelevante Datenerhebungen signifikant rückläufig sein wird, da auf ein einheitliches Datenraster zurückgegriffen werden kann, aus dem die unterschiedlichsten internen und externen Berichtspflichten mit auditierungsfähiger Datenqualität gedeckt werden können.

Der Aufwand für das Projekt hielt sich in Grenzen:

- interner Personalaufwand für Datenerhebung und Systemadaption
- externe Beratungsleistung

Der Nutzen ist vielfältig:

- Erfüllung des CSR-Leitbilds
- Einheitliche konzernweite Definitionen zu Umweltinvestitionen und Umweltkostenarten
- Verständnis über das Zusammenspiel der Informationssysteme und Verantwortlichen
- Konsolidierungsfähige und auditierungsfähige Datenqualität
- Zeitoptimierte zukünftige Datenerfassung
- Einheitliche Datenbasis für Entscheidungen, Berichterstattung und quantitative Zielformulierung
- Weitere Integration der Konzernstandorte
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen und Seminaren
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, Bewusstsein für die Teamnotwendigkeit bei Datenerhebung

Als unmittelbare Einsparung kann genannt werden:

- Zeitersparnis bei der Datenerfassung in Folgejahren

5.3. Bewertung der Gesundheits- und Sicherheitskosten

Arbeits- und Gesundheitsschutz sind ein wichtiger Produktionsfaktor. Entsprechende Maßnahmen wirken unmittelbar positiv auf das Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Darüber hinaus listet die Dokumentation einer Expertentagung zum Thema „Möglichkeiten der Wirtschaftlichkeitsanalyse für Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung“

(BKK, 1999) Nutzenpotentiale wie Reduzierung von Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation, Leistungssteigerung und Qualitätssicherung, Verbesserung des Unternehmensimage und damit Kosteneinsparungen und/oder Umsatzerhöhungen. Die Expertentagung hält aber auch fest, dass es nur in Ansätzen möglich ist, über Ursachen-Wirkungszusammenhänge Rückschlüsse auf den Unternehmenserfolg zu ziehen. Während in den letzten dreißig Jahren unterschiedliche Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse entwickelt wurden, die versuchen, die traditionelle Investitionsrechnung um die wirtschaftliche Bewertung so genannter "weicher" Faktoren zu ergänzen, scheitert die Anwendungen dieser Methoden in der Praxis an einer mangelhaften und schlecht aufbereiteten Datengrundlage.

Im Gesundheitsmanagement wären dafür insbesondere Daten aus Mitarbeiterbefragungen und ärztlichen Untersuchungen nötig, die zusätzlich zu den allgemeinen Problemen mit den betrieblichen Informationssystemen mit der Frage der Vertraulichkeit von Mitarbeiterdaten konfrontiert sind.

Der Wunsch nach ökonomischen Argumenten für den Gesundheitsschutz, aber auch für andere CSR-Bereiche, ergibt sich aus der Konkurrenz betrieblicher Maßnahmen und Abteilungen um Budgets und Personalkapazität für ihre Anliegen. Gleichzeitig entsteht gerade auch aus den bisherigen Erfolgen die Notwendigkeit abzuschätzen, wie viel noch investiert werden muss. Je näher ein Betrieb dem Ideal der unfall- und erkrankungsfreien Arbeitsbedingungen kommt, desto teurer wird es, weitere Verbesserungen bei den Kennzahlen zu erzielen.

Ziel ist die vollständige Vermeidung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen. Die reale Unfallszahlen und Erkrankungsfälle bilden das Einsparpotential, das den Nutzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ausdrückt. Ein Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen einzelnen Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen und nicht stattgefundenen Ereignissen ist jedoch nicht herstellbar. Dies wäre aber Voraussetzung für eine ökonomische Bewertung analog der Investitionsrechnung.

Wird jedoch argumentiert, dass der wesentliche betriebswirtschaftliche Nutzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der Vermeidung von Betriebsstörungen, also in der Sicherstellung der ungestörten Produktion liegt, dann lässt sich die Zahl der ungestörten Arbeitsstunden (berechnet als Differenz von eingekauften Arbeitsstunden abzüglich Ausfallsstunden durch Unfälle etc.) in Relation setzen zu den Kosten des Arbeitsschutzsystems (nach Tiehoff in BKK, 1999). Derselben Logik folgt die Kennzahl der optimalen Gesundheitsquote, die das anwesende Personal in Relation zum gesamten Personalstand setzt und dann erreicht ist, wenn weitere Verbesserungen der Anwesenheit der Mitarbeiter höhere Kosten verursachen würden, als der dabei erzielbare wirtschaftliche Nutzen.

Versteckte Kosten, die durch ein ungesundes Arbeitsumfeld entstehen können, umfassen:

- Verschlechterung der Produktivität
- Verschlechterung der Kundenbetreuung
- Häufigere Arbeitspausen wegen Schmerzen und Übermüdung
- Zunahme von Fehlzeiten
- Überstunden von Kollegen

- Beschaffung und Einschulung von vorübergehend Beschäftigten
- Kosten für den Ersatz von Mitarbeitern
- Abfertigungen und Schadensersatzleistungen für Berufskrankheiten

Analog der Trennung bei den Umweltkosten in Kosten zur Behandlung eingetretener Beeinträchtigungen und zur Vermeidung von Belastungen können auch die Gesundheits- und Sicherheitskosten differenziert werden (Jasch et.al. 2005).

Der erste Kostenblock „Behandlung unerwünschter Resultate“ beinhaltet Überstunden durch Ausfallzeiten und Kosten von Krankenständen (bewertet nach durchschnittlichen Tagessätzen) im Gesundheitsbereich. Auch Schutzkleidung und Strafen für Non-Compliance im Arbeitnehmerbereich, sowie Entschädigungsleistungen, wie Schmerzensgeld werden erhoben.

Mögliche Unfallfolgekosten umfassen:

- Gehaltsfortzahlungen an Mitarbeiter
- Produktionsausfall
- Personal für interne Untersuchungen
- Reparatur von beschädigter Produktionsausstattung
- Kosten der Einstellung und Einschulung neuer Mitarbeiter
- Kompensations- und Schadenersatzzahlungen
- Administrativer Aufwand
- Besprechungen im HSE-Team
- Strafzahlungen

Im zweiten Kostenblock werden die Aufwendungen zur Vermeidung zusammengefasst. Diese umfassen Ausgaben für externe Trainer und Berater in der Schulungsspalte, Anlagen zur Gesundheitsvorsorge in der Gesundheitsspalte oder freiwilliger Sozialaufwand im Gesundheitsvorsorgebereich. Auch vom Unternehmen betriebene Infrastruktur außerhalb des Geschäftsbereichs (Gesundheits- und Freizeiteinrichtungen) fällt in diesen Kostenblock. Hier werden auch Beauftragte eingerechnet, wie der Brandschutzbeauftragte oder der Werksarzt. Anlagen zur integrierten Vermeidung umfassen Notfallinseln oder eine Brandmeldezentrale.

Der Vollständigkeit halber sind auch potentielle Erlöse, z.B. aus Förderungen und Regresszahlungen gegenüber zu stellen.

1. Behandlung unerwünschter Resultate	Kosten durch entstandene Beeinträchtigungen im H & S Bereich
1.1. Abschreibungen	
1.2. Instandhaltung und Betriebsmittel	
1.3. Personal	Überstunden durch Ausfallzeiten von Mitarbeitern, Kosten für Krankenstandstage, Arbeitszeitverlust durch Mitarbeiterbesprechungen nach Unfällen und Vorfällen, Einschulung von Ersatzkräften, Personalaufwand von Ersatzkräften, Kosten erhöhter Fluktuation aufgrund niedriger Attraktivität der Arbeitsplätze
1.4. Steuern, Gebühren, Abgaben	für Schmutz- und Erschwerniszulage
1.5. Strafen, Pönalen, Kosten für Behördenverfahren	für Non Compliance im Arbeitnehmerbereich
1.6. Versicherungen	für erhöhte Sicherheitsrisiken
1.7. Kompensationsleistungen	Entschädigungsleistungen z.B.: Schmerzensgeld, Übernahme von Therapiekosten
2. Vermeidung	Unfallvermeidung und Risikoreduktion
1.1. Abschreibungen	Anlagen zur Reduktion der Health & Safety Belastungen, z.B.: Lärmschutzeinrichtungen, Anlagen zur Gesundheitsvorsorge z.B. Fitnessbereich
1.2. Instandhaltung und Betriebsmittel	z.B.: für Arbeitsschutzkleidung
2.1. Fremdleistungen	für Schulungen und Sicherheitsmaßnahmen, z.B.: externe Trainer und andere Berater, Auditoren
2.2. Personal	für Personal im Health & Safety Bereich; Sicherheits-, Gift- und Strahlenschutzbeauftragte; für Health & Safety Management, Unfallvermeidung, Schulungen, interne Audits, medizinische Untersuchungen, Brandschutzbeauftragter, Werksarzt
2.3. Forschung und Entwicklung	zur Vermeidung von Krankenständen, Unfällen, Risikoaspekten
2.4. Sonstige Vermeidungskosten	Sozialkommunikation und -zertifizierung
3. Erlöse	Interne Erlöse
4.2. Sonstige Erlöse	z.B.: Förderungen für Qualifizierungsmaßnahmen, Versicherungsleistungen bei Schadensfällen, Regressforderungen im Zusammenhang mit Unfällen anderer Firmen, Einnahmen aus Freizeiteinrichtungen für Mitarbeiter

Abbildung 32: Kostenkategorien für Gesundheit- und Sicherheitsmanagement

Unter den TRIGOS-Projekten fanden sich aufgrund der Einreichbestimmungen keine Projekte mit dem Fokus auf innerbetriebliche Sicherheitsmaßnahmen. Projekte im Gesundheitsbereich waren eher der Kategorie Arbeitsplatzzufriedenheit zuzuordnen und hatten ihre Schwerpunkte auf Ernährung und Ergonomie.

5.4. Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit

Es ist nicht weiters verwunderlich, dass angenehme Arbeitsplatzbedingungen zu einer erhöhten Attraktivität als Arbeitgeber führen. Aber auch ein gutes Umweltimage und eine gute Reputation in Menschenrechtsfragen erhöhen die Fähigkeit eines Unternehmens, Mitarbeiter anzuziehen und zu halten. Weniger offensichtlich ist der Zusammenhang mit Gemeinwohlaktivitäten. Verschiedene Studien (z.B. Sustainability, 2001) zeigen, dass die Involvierung der Mitarbeiter in kommunale und das Gemeinwohl fördernde Aktivitäten zu einer erhöhten Loyalität und Identifikation mit dem Betrieb führt und gleichzeitig positiv auf Kreativität und Innovation wirkt.

Sustainability, 2003 identifizierten die **Mitarbeiterzufriedenheit als den wesentlichen Faktor zur Gewinnsteigerung**. Zufriedene Mitarbeiter erbringen mehr Leistung für ihre Arbeitgeber, sind verantwortungsvoll, kreativ und identifizieren sich mit den Firmenzielen – alles Faktoren, die den Gewinn steigern.

In einer Befragung in den USA (Cone Inc., 2002) gaben 80 % der Teilnehmer an, dass sie die Beschäftigung in einer Firma ablehnen würden, wenn sie feststellen würden, dass das Unternehmen negative Aktionen im Themenkomplex Corporate Citizenship setzt.

Die Gallup Organisation wurde 1935 in Princeton als Unternehmen für Markt- und Meinungsforschung gegründet. Sie führte die bisher umfangreichste Langzeitstudie zum Thema Humankapital durch. Daraus wird abgeleitet, dass das Humankapital (Einstellungen von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden) zu rund 30 % für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist. Die restlichen 70 % sind auf die Produkte, Preisgestaltung, Positionierung am Markt und den Betriebsstandort zurückzuführen.

Auch Hinterberger/Hutterer/Schnepf (in Gehmacher 2006) postulieren:

„Generell gilt: Je glücklicher die Menschen in einer Gesellschaft sind, je höher ihr Wohlbefinden ist, desto besser funktioniert ihr individuelles und gemeinschaftliches Leben. Für die Wirtschaft heißt das:

- Sie leisten in ihrem Beruf bessere Arbeit.
- Sie identifizieren sich mehr mit dem guten Klima, was sich auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt.
- Sie bilden sich selbständig weiter und sind so für das Unternehmen besser einsetzbar.
- Sie üben z.B. im Außenkontakt eines Unternehmens (Kontakt mit Lieferanten und Kunden) eine besondere Wirkung auf Partnerunternehmen aus und tragen daher zu einer Steigerung der Kooperationsbereitschaft, zur Nutzung von Synergieeffekten etc. bei.

Unglückliche Menschen hingegen sind unmotiviert, kündigen innerlich und arbeiten daher schlecht.“

Gallup hat zwölf Fragen identifiziert, welche die emotionale Bindung von Mitarbeitern und damit implizit Leistungsbereitschaft und Produktivität messen. Die Gallup-Q12-Befragung umfasst:

- Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- Ich habe bei der Arbeit **jeden Tag** die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- Ich habe in den letzten **sieben Tagen** für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
- Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
- Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Vorstellungen zu zählen.
- Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Meine Kollegen/Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
- Ich habe einen **sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin** innerhalb der Firma.
- In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Gemäß der Studie von CSR Austria führen rund 40 % der österreichischen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung der Zufriedenheit durch, wobei dieses Instrument vor allem in Großbetrieben angewendet wird. Die Telefoninterviews und Gespräche mit den TRIGOS-Firmen haben jedoch gezeigt, dass diese Befragungen nur sehr selten über Jahre hinweg vergleichbar aufgebaut sind und Zeitreihenvergleiche ermöglichen. Erschwert werden diese auch durch die signifikanten Umstrukturierungsmaßnahmen, die von vielen großen Unternehmen in den letzten Jahren durchgeführt wurden.

Gemäß der Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung österreichischer Unternehmen bieten alle Unternehmen der Untersuchung zusätzliche Sozialleistungen für Mitarbeiter. An erster Stelle mit 64 % steht die Verpflegung, meist in Form einer Betriebskantine, gefolgt von Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen (53 %). 48 % der Befragten offerieren Sport- und Freizeitangebote, 41 % kulturelle Aktivitäten. Zusätzliche finanzielle Absicherung besteht über betriebliche Altersvorsorge (45 %), Zusatzversicherungen (35 %) und Stock Options (15 %). In Familienbetrieben wird häufig betont, dass „die zusätzliche soziale Absicherung eine lange Tradition hat, mit der die Unternehmensleitung ihrer sozialen Verantwortung Rechnung trägt“.

Die Gesellschaft der Privatangestellten, GPA hat 2005 die relevanten Handlungsfelder für soziale Verantwortung für österreichische Unternehmen folgendermaßen gegliedert und listet Kennzahlen für die einzelnen angeführten Bereiche auf:

- Unternehmensführung
- Beschäftigung und soziale Sicherheit
- Einkommen
- Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung

- Berufliche Weiterentwicklung, Weiterbildung, Beschäftigungsfähigkeit
- Anerkennung/Soziale Rücksichtnahme
- Vereinbarkeit von Beruf und Lebenswelt
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung/Gleichberechtigung von Älteren
- Chancengleichheit und Antidiskriminierungspolitik
- Einhaltung von internationalen Mindeststandards bei Internationalisierungen
- Beteiligung/Mitbestimmung

All diese Handlungsfelder wirken gemeinsam auf Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit.

bauMax ist ein Familienunternehmen und im Sinne einer Familie wird auch die Gemeinschaft der Mitarbeiter gesehen. Das Unternehmen bietet attraktive Arbeitsplätze mit Karriere- und Mitgestaltungsmöglichkeiten und sieht im Engagement seiner Mitarbeiter die Garantie für seinen Erfolg. Die rund 7.000 Mitarbeiter in sieben Ländern sind die Standbeine des Unternehmens und tragen mit ihrem Einsatz maßgeblich zum Erfolg bei.

BauMax führte im Jahr 2004 unternehmensweit unter dem Motto „Wir alle sind bauMax – Zufriedene Mitarbeiter für zufriedene Kunden“ eine Kampagne mit dem Fokus auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz durch. Ziel war es, das Arbeitsklima zu verbessern und mehr Freude an der Arbeit zu schaffen. Indirekt sollten dadurch auch die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit der Kunden erhöht werden. Inhaltlich wurden bei der Aktion folgende Schwerpunkte gesetzt: Arbeitsklima, Fairness, Motivation, Weiterentwicklung, Information, Zielsetzungen, Arbeitseinteilung und Kundenzufriedenheit.

Als Gradmesser für den Erfolg des Mitarbeiterprogramms dient die jährliche Mitarbeiterbefragung. Sie wird seit zehn Jahren anonym durchgeführt und die Ergebnisse zeigen bereits über Jahre sehr hohe Zufriedenheitsraten. Die Mitarbeiterbefragung umfasst alle Mitarbeiter, in allen bauMax-Ländern, inklusive der Führungskräfte.

Dabei gibt es zielgruppenspezifische Unterteilungen:

- Mitarbeiter Märkte
- Führungskräfte Märkte
- Mitarbeiter zentrale Abteilungen
- Führungskräfte zentrale Abteilungen

Die Fragen sind in acht Bereiche zusammengefasst:

- Arbeitsplatz:
- Führung, Verhältnis zum Vorgesetzten
- Gehalt/Entlohnung
- Arbeitszeit
- Arbeitsklima
- Weiterbildung
- Karriere
- Information, Kommunikation

Die Rückmeldungen werden anonym in Boxen gesammelt und unternehmensextern erfasst. Die Rücklaufquote liegt seit Jahren bei ca. 75 %. Ein Grundstock an Fragen bleibt immer gleich, um eine Wertänderung zeigen zu können, Zusätzlich gibt es Fragen zu aktuellen Themen. Die Fragen werden nach dem Schulnotensystem mit 1-5 bewertet.

Die Auswertung wird an alle Mitarbeiter kommuniziert und den Abteilungsleitern bzw. den Marktleitern zur Verfügung gestellt. Dabei gibt es folgende Vergleichsoptionen bzw. Benchmarking-Systeme:

- Vergleich zum Vorjahr (Verbesserung, Verschlechterung)
- Ländervergleich
- Vergleich mit den Durchschnittswerten pro Land
- Vergleich mit den fünf besten Märkten pro Land

Pro Filiale bzw. pro Abteilung in der Zentrale werden die Ergebnisse kommuniziert und diskutiert. Im Team werden dabei drei Punkte ausgesucht, für die konkrete Maßnahmen zur Verbesserung aufgestellt und durchgeführt werden. Ganz besonders schätzen die Mitarbeiter das gute Betriebsklima, die gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, die Möglichkeit des selbständigen Arbeitens und die Mitgestaltung bei der Zeiteinteilung.

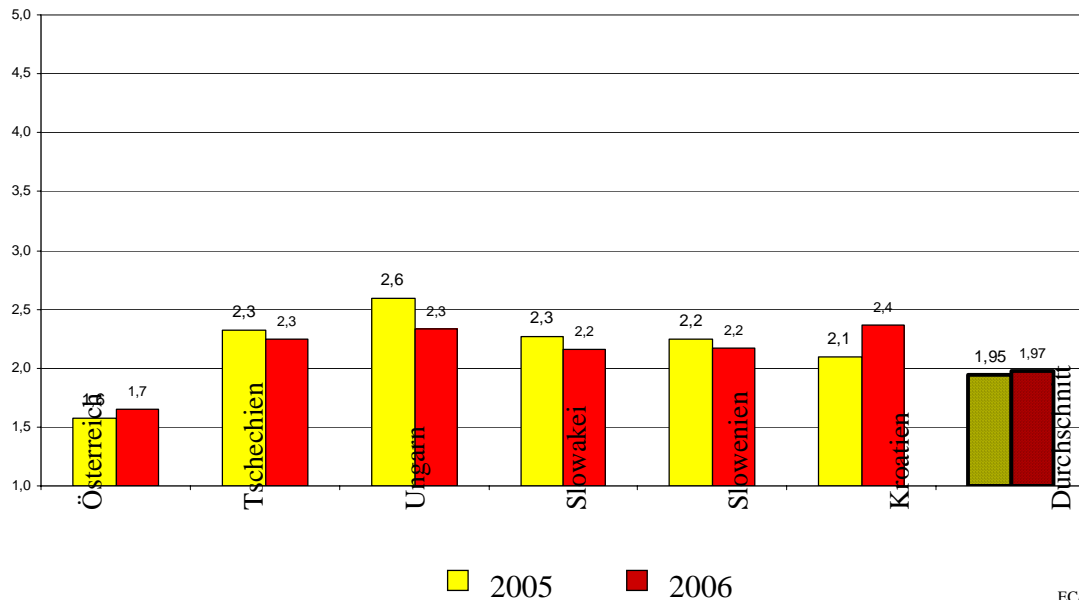
Der Erfolg der Mitarbeiterkampagne zeigte sich bereits bei der darauf folgenden Mitarbeiterbefragung im Jahr 2005. Einerseits konnten die Werte generell verbessert werden, andererseits wurden bei den erwähnten Schwerpunkten der Kampagne überwiegend die Wertungen „sehr gut“ oder „gut“ erreicht. Es ist aber aus Abbildung 33 auch ersichtlich, dass die Effekte der Kampagne bald nachlassen.

Die Noten auf die Frage „Ich bin mit meinem Aufgabengebiet insgesamt zufrieden“ konnten in den meisten Ländern von 2004 auf 2005 verbessert werden und liegen im Schnitt bei „gut“. Das Benchmarkingsystem erlaubt die gezielte Analyse nach Standorten und Bereichen, bei denen primär Maßnahmen zu setzen sind.

KR Martin Essl, Vorstandsvorsitzender bauMax AG: „Als Unternehmer ist es mir besonders wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter auf ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und gern bei uns tätig sind. Nur dann ist es auch möglich, dass sie sich mit ihren Aufgaben und ihrer Position voll und ganz identifizieren. Mit der Kampagne „Wir alle sind bauMax“ wollten wir zusätzlich zu den vielfältigen Mitarbeiter bezogenen Aktivitäten (z.B. Einschulungs- und Weiterbildungsprogramm, Karrieremöglichkeiten, Einbindung in Entscheidungsprozesse) einen Schwerpunkt auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz setzen. Die Ergebnisverbesserung bei der darauf folgenden Mitarbeiterumfrage und die Reihung von bauMax unter die besten 10 Arbeitgeber Europas im amerikanischen Wirtschaftsmagazin FORTUNE Anfang 2005 bestätigen unter anderem auch den Erfolg dieser Kampagne.“

Mitarbeiter aller Märkte aller Länder 2005/06

Frage: Ich bin mit meinem Aufgabengebiet insgesamt zufrieden



EC/ 4. 7. 2006

2006\Märkte gesamt MA alle Länder 05 06.ppt

Abbildung 33: Auswertung Mitarbeiterzufriedenheit bauMax

5.5. Integration und Gleichberechtigung

Eine Vielzahl von TRIGOS-Projekten fällt in diese Kategorie. Hier im Detail beschrieben werden das Projekt „Frau und Geld“ der Volksbanken AG, das Projekt „Berufsausbildung für schwerhörige Erwachsene“, der Computerführerschein von Microsoft und das Projekt „Diversity and Inclusiveness“ von Shell Austria.

Die **Österreichische Volksbanken-AG (ÖVAG)** wurde 1922 als Oberbau mehrerer regionaler Kreditgenossenschaften gegründet und ist dadurch seit jeher eng an das Vertrauen ihrer Partner gebunden. Über die Jahrzehnte gesehen ist daran die Unternehmens-Philosophie des „Vertrauens und der Partnerschaft“ gereift. Dass man dabei auch auf bestimmte Gesellschaftsgruppen eingeht, liegt auf der Hand. Das Projekt „Frau und Geld“ zu forcieren ist eines der wichtigsten Beispiele, wie ein großes Unternehmen gesellschaftspolitische Akzente setzen kann und damit gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

Der „kleine Unterschied“ zwischen Frauen und Männern ist dokumentiert - auch beim Geld. Wie aktuelle „gender studies“ und historische Daten zeigen, ist die Frau in Geldangelegenheiten seit Jahrtausenden dem Mann untergeordnet.

- Die Stellung der Frau im Alten Orient, bei den Griechen, Römern und Germanen war gekennzeichnet von rechtlicher Unmündigkeit und Beschränkung auf den häuslichen Bereich.
- Im Mittelalter durften Frauen in deutschen Städten nur über maximal 2,5 Pfennige des ehelichen Vermögens verfügen.
- Es gab eine Zeit, da war der Zutritt zur Wiener Börse für Frauen, Bankrotteure, Vagabunden und Hunde verboten.
- Erst mit Beginn des 20. Jahrhunderts durften Frauen ein eigenes Konto haben.
- Bis in die siebziger Jahre konnte der Ehegatte in Österreich seiner Gattin die Berufstätigkeit untersagen oder als Eheverfehlung in einem Scheidungsverfahren geltend machen.
- Noch immer sind Frauen stärker als Männer von Armut betroffen, was natürlich mit der ungleichen Einkommensverteilung zusammenhängt (Anmerkung: das Einkommen von Frauen liegt in allen Staaten der EU unter dem Verdienst der männlichen Kollegen. Hier befindet sich Österreich mit minus 17 Prozent am unteren Ende der Skala, der EU-Schnitt liegt bei minus 15 Prozent).
- Logische Folgerung: Frauen erhalten durchschnittlich geringere Pensionen und sind in allen Lebensphasen in Bezug auf Geld benachteiligt – besonders im ländlichen Raum!

Im Wesentlichen sind Frauen vor zwei Arten von finanziellen Hindernissen betroffen:

- Äußere:

zu wenig Geld, zu wenig Gelegenheit, zu wenig Wissen, zu wenig Problembewusstsein erzeugen Gleichgültigkeit. Diese Hindernisse sind leicht erkennbar und auch überwindbar.

- Innere:

Traditionen, Konventionen und Gefühle wie Angst, Schuld, Scham, Wut, niedriges Selbstwertgefühl sind viel schwieriger abzulegen. Die emotionalen Hindernisse und Gedanken zum Thema Geld entscheiden wesentlich darüber, wie viel Vermögen man im Laufe des Lebens schaffen kann.

Die drastischsten Diskriminierungen sind zwar juristisch inzwischen beseitigt, die gesellschaftliche Entwicklung hinkt dennoch hinterher und die Tabus sind noch nicht gänzlich aus den Köpfen.

Geld ist für viele Frauen immer noch ein Tabuthema – leider auch in Österreich, vor allem in den Bundesländern. Denn Geld bedeutet Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit. Frauen auf dem Weg zu finanzieller Unabhängigkeit zu unterstützen, ist für die Österreichische Volksbanken-AG und alle Volksbanken Österreich weit nicht nur Auftrag, sondern Anliegen.

2001 begann die Österreichische Volksbanken-AG als erste österreichische Bank, einen speziellen Betreuungs- und Beratungsschwerpunkt für Frauen zu setzen. Da manche Frauen wenig bis keine Zugangsmöglichkeiten und Informationsquellen zu Spar- und Anlageformen haben, wurde der Focus auf diese Zielgruppe gelegt. „Im ländlichen Gebiet“, so weiß der Generaldirektor der Österreichischen Volksbanken-AG, Franz Pinkl, „ist es immer noch keine Selbstverständlichkeit, dass Frauen sich um das Thema Geld kümmern“. „Einmal hatten wir in Oberösterreich eine Veranstaltung, bei der einige Ehemänner versucht hatten, ihren Frauen den Besuch zu verbieten“ erzählt Initiatorin Martina Bauer.

Das Projekt „Frau und Geld“ soll Frauen auf dem Weg in die finanzielle Mündigkeit und Entscheidungsfreiheit begleiten, wobei der unabhängige, kostenlose Informationsaustausch durch Veranstaltungen, individuelle Beratung und Zeitungsartikel im Mittelpunkt steht. Das Echo und der Zuspruch auf zahlreiche osterreichweite Veranstaltungen und Betreuungsschwerpunkte war gewaltig: Rund 7.000 Frauen (Stand: August 2006) haben bis dato die unentgeltlichen Serviceleistungen der Volksbanken in Anspruch genommen. Von 63 angesprochenen Volksbank-Instituten haben 55 teilgenommen (ca. 87 %).

2002 wurde eine Sondernummer des Magazins „Geldanlage heute“ als Spezialausgabe zu „Frau & Geld“ aufgelegt. Von den produzierten 140.000 Stück der Sondernummer wurden 135.000 verkauft! Seither erscheinen laufend aktuelle „Frau und Geld“- Beiträge in diversen Publikationen. Parallel dazu wurde ab 2002 eine Veranstaltungsreihe der regionalen Volksbanken durch die ÖVAG initiiert, die Wissenswertes zum Thema bietet sowie als Diskussionsforum bei den Teilnehmerinnen positives Echo bringt. Aufgrund des großen Interesses werden diese Veranstaltungen bis heute weitergeführt.

Der Aufwand für das Projekt war gering:

- Die Kosten sind nicht darstellbar, da das Projekt in diversen Zweigstellen mit eigenem Personal abgewickelt wird.
- Die Kosten für die Abendveranstaltungen werden von den Regionalbanken selbst getragen.

Der Nutzen ist vielfältig:

- Definierte Ansprechpartner

Im Jahr 2006 wurden bisher von 19 Banken „Frau und Geld-Beauftragte“ ernannt (18 Frauen und 1 Mann), die für diesen Vertriebschwerpunkt Ansprechpartner sind und für die Umsetzung in der Bank verantwortlich zeichnen (Motivation durch zusätzliche Verantwortung, durch Institutionalisierung Aufwertung der Thematik).

- MitarbeiterInnenmotivation
- Direkter Zugang zu (potenziellen) Kundinnen:

Durch die Adressgewinnung und Nachbearbeitung bei Events oder anderen Aktionen ist eine zusätzliche Ansprachemöglichkeit geschaffen und wird je nach Bank genutzt.

- Gezieltes Ansprechen von Frauen als Kundinnen

Es gibt bei einigen Filialen konkrete Nachbearbeitungsaktionen inkl. Controlling nach den Veranstaltungen, wo Kundinnen und auch Wunschkundinnen zu Gesprächen eingeladen werden und so zusätzliches Geschäft gemacht wird; so konnten in einigen Banken Neukundinnen gewonnen werden, die eindeutig auf die Initiative zurückzuführen sind.

- Positionierung der Volksbanken AG als „Bank für Frauen“:

Die Volksbank-Strategie beinhaltet die Positionierung als Beraterbank mit Schwerpunkt auf bedarfsorientierte Beratung; die Frau & Geld-Initiative ist als Vertriebskonzept im Anlagebereich angesiedelt. Die Erweiterung von bestehenden Betreuungskonzepten um frauenspezifische Elemente – angepasst an den individuellen Bedarf der Kundin, ist dementsprechend strategiekonform und sichert die Themenführerschaft.

- Erfüllung des Gesellschaftsauftrags

Es wird spezielles Augenmerk auf die Bedürfnisse von Frauen betreffend Geldanlage gelegt.

- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen sowie Seminaren
- Thema in externen Eigenmedien

Es erscheinen regelmäßig Beiträge in Geld und Leben (Kundenzeitung), my web (österreichweite Zeitung für Volksbank-Mitarbeiter), einer eigens geschaffenen Homepage (www.frauundgeld.at) sowie eigener Link auf der Volksbank-Homepage.

- Imagewirkung (bewertbar über Medienanalyse)

Es gibt sehr positives persönliches Feedback bei den Volksbanken durch die Kundinnen; weiters konkrete Kontakte bzw. Kooperationspartnergewinnung durch Advertorialschaltungen.

Selbstverständlich passen die Themen Kundenpartnerschaft, Beratung und Betreuung zu einem Dienstleistungsunternehmen wie es die Österreichische Volksbanken-AG ist. Das Projekt „Frau und Geld“ ist allerdings eine Besonderheit, da diese Kundengruppe derzeit noch intensiver und umfassender betreut und serviciert wird, was gleichzeitig sowohl betriebswirtschaftliche, als auch gesellschaftliche Vorteile bringt. Eine Umsatzerhöhung ist vorhanden, aber nicht quantitativ zuordenbar.

Die **Siemens AG Österreich** ermöglicht gehörbehinderten Personen eine Berufsausbildung mit Lehrabschlussprüfung. Damit wird die Integration dieser Zielgruppe in den Arbeitsmarkt vorangetrieben. Derzeit werden bei Siemens zwölf gehörlose Jugendliche über einen Zeitraum von dreieinhalb Jahren gemeinsam mit vierzig anderen Elektronik-Lehrlingen ohne Behinderung ausgebildet. Abgesehen von zielgruppenorientierten Spezialkursen erfolgt die Ausbildung der Jugendlichen völlig synchron. Auf Grund der Erfolge mit gehörlosen Jugendlichen hat Siemens darüber hinaus im Jahre 2004 das Projekt „Intensivberufsausbildung für arbeitssuchende schwerhörige Erwachsene - IBAB 2004“ ins Leben gerufen. Dabei erhielten elf Teilnehmer eine Ausbildung in den Lehrberufen IT-Elektronik und Bürokaufmann/-frau. Die Ausbildung schließt mit der staatlichen Lehrabschlussprüfung ab. Beide Ausbildungen werden in Kooperation zwischen dem Bundessozialamt Landesstelle Wien, dem Arbeitsmarktservice und der Siemens AG Österreich, Human Resources/Education and Training/Lehrlingsausbildung, durchgeführt.

Das Projekt „ECDL barrierefrei“ (ECDL = „European Computer Driving Licence“) wurde von **Microsoft Österreich** initiiert, um Menschen mit Behinderungen einen erleichterten Zugang zum sog. „Computerführerschein“ zu ermöglichen. Menschen mit Behinderungen erlebten bislang durch das Fehlen adäquater Schulungsunterlagen sowie spezifischer Trainingsangebote häufig Zutrittsbarrieren zu marktüblichen Computerausbildungen, in vielen Fällen waren Computerausbildungen durch körperliche Beeinträchtigungen schlicht unmöglich. Bisher existierten keine entsprechenden Schulungsunterlagen, da deren Erstellung und Aktualisierung sehr kosten- und arbeitsintensiv ist und daher, nach kaufmännischen Gesichtspunkten, nicht rentabel erscheint. Microsoft Österreich entwickelte daher gemeinsam mit den Projektpartnern qualifizierte Lernmaterialien und stellt diese zur Verfügung. Mit Hilfe dieser Schulungsunterlagen können nun körperlich benachteiligte Menschen ihre Behinderung überwinden und am Lernprozess teilnehmen. Durch das von Microsoft Österreich initiierte Projekt „ECDL

barrierefrei“ - „Computerführerschein für Menschen mit Behinderungen“ werden diese durch konkrete Unterstützung bei der IT-Ausbildung gefördert und somit in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft integriert.

Shell Austria hat in Kooperation mit dem HUMAN Unternehmensservice (vormals CONSENS) im Bereich „Diversity & Inclusivness“ ein Projekt zur Integration behinderter Menschen ins Leben gerufen. Der Erfolg ließ sich bereits nach kurzer Zeit messen. Es wurden 40 behinderte Menschen an Shell-Tankstellen angestellt. Die BewerberInnen wurden entweder im Außenbereich beschäftigt (Fourcourt-MitarbeiterIn, TankstellenhelferIn, in der Waschstraße) oder im Shop und an der Kassa (Shopassistenz, Reinigung bzw. Allroundkräfte). Einige wenige Großtankstellen haben MitarbeiterInnen auch in der Küche oder im Restaurantbereich eingesetzt.

In den Gesprächen vor Ort waren das Interesse und das Feedback der PächterInnen ausgezeichnet. 18,5 % der Shell Partner beschäftigen Mitarbeiter mit Behinderungen oder dauerhaften Erkrankungen. Die Evaluierung bei ihnen ergab folgende Ergebnisse:

- 65 % gaben an, dass sich das Arbeitsklima nach der Aufnahme von Menschen mit Behinderungen nicht verändert hat. Bei 25 % hat diese Aufnahme sogar zu einer Verbesserung des Betriebsklimas geführt.
- Über 50 % der Shell-Partner bewerteten die Motivation und den Leistungseinsatz von Mitarbeitern mit Behinderung als besonders hoch.
- Teamfähigkeit und Kundenorientierung der behinderten Mitarbeiter wurden ebenfalls höher als der Durchschnitt eingestuft.

Alle Shell Partner berichteten, dass es keine einzige negative Rückmeldung von Seiten der Kunden gibt. Die Effekte dieser Einstellungspolitik werden von Seiten der Kunden durchwegs positiv wahrgenommen und rückgemeldet. Neben den finanziellen Vorteilen aufgrund von Förderungen, sowie den positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima, Motivation und Leistungsbereitschaft zeigt auch das Kundenfeedback, dass das Projekt einen richtigen Weg beschreitet.



Abbildung 34: Shell Tankstelle mit Behindertenintegration

6. Schwerpunkt familienfreundliche Maßnahmen

6.1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Begriff Work-Life-Balance ist seit den neunziger Jahren international in Diskussion und schließt an die frauenpolitischen Forderungen nach Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie an (Littig 2005). Die Maßnahmen sollen qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen binden, die Arbeits- und Lebenszufriedenheit und in Folge die Produktivität erhöhen. Die bessere Balance von Familie und Arbeitswelt soll eine dreifache Gewinnsituation schaffen:

- Familien gewinnen, da sie bei der Koordination von Berufs- und Privatleben entlastet werden.
- Der Staat profitiert, da eine höhere Beschäftigungsquote zu höheren Einnahmen bei Steuern und Sozialabgaben führt.
- Unternehmen profitieren durch Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen.

In der Literatur werden im Einzelnen folgende Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik genannt (Prognos, 2003):

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten
- Effizienzsteigerungen
- Reduktion der Stressbelastung
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand
- Verringerung der Fluktuation mit den Effekten der Humankapitalerhaltung und der Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Abwesenheitsdauer nach dem Mutterschutz
- Verbessertes Personalmarketing
- Verbessertes Unternehmensimage
- Marketingeffekte für den Produktabsatz.

In der praktischen Umsetzung geht es vor allem um Flexibilisierung der Arbeitszeit und Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Das Thema Work-Life-Balance umfasst darüber hinaus aber generell Arbeitseinteilung und (Lebens-)Arbeitszeit, lebenslanges Lernen, die Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern, Arbeitssicherheit, sowie Aspekte der Gesundheits-, Geschlechter- und Gesellschaftspolitik.

Der Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“, der seit 1999 von der Familie & Beruf Management GmbH durchgeführt wird, beurteilt Betriebe auf Basis folgender Kriterien:

- Anteil von Frauen in Führungspositionen
- Frauen-Weiterbildungsquote im Unternehmen
- Flexibilität der Arbeitszeit, Anteil der Teilzeitjobs
- Flexibilität des Arbeitsortes
- Quote der WiedereinsteigerInnen im Unternehmen
- Vorbereitung des Wiedereinstiegs durch das Unternehmen

- Maßnahmen des Unternehmens im Bereich Kinderbetreuung
- Materielle Zusatzleistungen für Familien
- Unternehmensinterne Anlaufstelle für Frauen- und Familienfragen
- Frauen und Familien in Unternehmensphilosophie und Personalpolitik

Bis 2030 ist in Österreich laut Wirtschaftskammer mit einem Rückgang an erwerbsfähigen Personen um 560.000 Menschen zu rechnen. Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern wird damit zunehmend schwieriger. Das Gewinnen und Halten von Mitarbeitern wird durch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber erleichtert.

Gleichzeitig ist in den letzten Jahren die Teilzeitquote stark gestiegen. Waren im Jahr 1987 17 % aller unselbständig beschäftigten Frauen teilzeitbeschäftigt, so waren dies im Jahr 2004 bereits 40 % der erwerbstätigen Frauen. Wie in allen europäischen Ländern weicht auch in Österreich die tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit stark voneinander ab. Eine Studie der European Foundation kommt insgesamt zu dem Ergebnis (European Foundation 2004), dass 23 % der nichtselbständigen Frauen und 19 % der nichtselbständigen Männer, die derzeit Vollzeit arbeiten, lieber Teilzeit arbeiten würden und dass auch die meisten Arbeitssuchenden lieber Teilzeit arbeiten würden. Für Österreich gilt, dass Männer eine Wochenarbeitszeit von 38 Wochenstunden anstreben und tatsächlich rund 42 Stunden arbeiten, Frauen wünschen sich eine Wochenarbeitszeit von 31 Stunden und arbeiten tatsächlich 36 Stunden. Insgesamt haben rund 37 % aller unselbständig Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit selbst mitzubestimmen. Jeder 10. hat dazu eine individuelle Vereinbarung abgeschlossen, rund 18 % haben eine Gleitzeitregelung und weitere 8 % können ihre Arbeitszeit autonom festlegen.

Insgesamt gaben 2002 rund 60 % aller Teilzeit arbeitenden Frauen familiäre Gründe als Motiv für Teilzeitarbeit an. Der größte Zuwachs ist bei einem Beschäftigungsausmaß von 13 bis 25 Wochenstunden zu verzeichnen. Auch bei Männern ist Teilzeitarbeit mit 26 % am häufigsten familiär motiviert, wenn auch nicht der überwiegende Teil der Männer aufgrund der Familie in Teilzeit arbeitet.

Die Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung von österreichischen Unternehmen gibt an, dass 85 % der Unternehmen flexible Arbeitszeiten, 74 % Teilzeitarbeit und 28 % Heimarbeit anbieten. Ein Fünftel der Unternehmen bietet ein Sabbatjahr oder Bildungskarenz an, in 10 % ist Job-Sharing möglich. Spezielle kinderorientierte Angebote gibt es nur in 5 % der Fälle als finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung. 4 % der Unternehmen gaben an, zusätzliche Angebote zum gesetzlichen Erziehungsurlaub zu offerieren, aber nur 3 % haben eine eigene Kindertagesstätte oder einen Betriebskindergarten. Diese kinderorientierten Maßnahmen werden im messbaren Bereich nur von Großunternehmen angeboten.

In Österreich gibt es zwei ministerielle Initiativen zur Förderung der Familienfreundlichkeit von Betrieben, das Audit „Familie und Beruf“ und die Familienallianz. Die Familienallianz dient als Plattform für Vertreterinnen der Politik, Interessensvertretungen, Wirtschaft, Medien und der Wissenschaft, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen.

Mit dem Audit „Familie und Beruf“ des Familienministeriums und Wettbewerben auf Landes- und Bundesebene werden Initiativen gesetzt, um Unternehmen zu familienfreundlichen Maßnahmen zu motivieren. Betriebe werden dabei unterstützt, familienfreundliche Maßnahmen zu beurteilen und zu entwickeln. Gemeinsam mit einer vom Familienministerium autorisierten Unternehmensberatung werden Ist- und Sollzustand familienfreundlicher betrieblicher Maßnahmen analysiert und festgelegt. Bei der Auditierung nach drei Jahren werden jene Unternehmen zertifiziert, die den selbst vorgegebenen Soll-Zustand, der primär über Kennzahlen festgelegt wird, erreicht haben.

In Deutschland wurden 36 zertifizierte Unternehmen nach ihren Erfahrungen befragt. Die Hauptaussagen der Untersuchung sind (zitiert nach Junke, 2005)

- Familienbewusste Maßnahmen im Betrieb führen zu positiven Auswirkungen auf die Effizienz der Unternehmen.
- 22 % der befragten Betriebe stellten einen positiven Einfluss auf den Krankenstand fest, 28 % sahen eine verminderte Fluktuation.
- 83 % der Betriebe hatten eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt, die sich auch in Form einer höheren Motivation (86%) und Qualität der Arbeit (70 %) äußerte.
- Die weitaus meisten Betriebe (89 %) sehen Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal.

Ein weiterer Grund für die aktuelle Präsenz des Themas in Österreich ist die Regelung der Elternteilzeit. Unternehmen sind ab 1.1.2004 verpflichtet, Mitarbeiter, die Kinder unter sieben Jahre im gemeinsamen Haushalt haben, in Teilzeit zu beschäftigen. Ein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung besteht längstens bis zum 7. Geburtstag des Kindes bzw. bis zu einem späteren Schuleintritt.

Voraussetzungen dafür sind, dass der Betrieb mehr als 20 Arbeitnehmer hat und dass das Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt des Antritts der Teilbeschäftigung ununterbrochen mindestens drei Jahre gedauert hat (Mutterschutz und Karenz eingerechnet). In kleineren Betrieben kann dieser Anspruch durch Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Die Bedingungen (Beginn, Dauer, Ausmaß und Lage der Arbeitszeit) sind mit dem/der Arbeitgeber/in zu vereinbaren. Die Mindestdauer der Teilzeitbeschäftigung beträgt drei Monate. Die Eltern können die Teilzeitbeschäftigung gleichzeitig ausüben. Pro Elternteil und Kind ist nur eine einmalige Inanspruchnahme zulässig. Es besteht Kündigungs- und Entlassungsschutz sowie das Recht auf Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit.

Eine umfangreiche Literaturlauswertung zu familienbewusster Personalpolitik ergab, dass das Thema aus einer sehr praxisorientierten Perspektive heraus behandelt wird. Dies wird durch zahlreichen Praxisbeispiele und Fallstudien unterstrichen. Wenig vertreten sind theoretische Grundarbeiten und Bewertungsmodelle. Der praxisbezogene Ansatz ist kennzeichnend für Forschungsarbeiten im angloamerikanischen Raum, die meistens auf der Grundlage von mehreren Einzelfallstudien basieren.

Umfassend dargestellt sind in den von Juncke (2005) analysierten Studien die Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik, die Motive sowie Notwendigkeiten, die zu deren Implementierung beitragen. Konsens besteht in der Literatur darüber, dass derartige Maßnahmen mit Kosten und Nutzen verbunden sind. Die Erforschung der Zusammenhänge von Maßnahmen und Effekten ist demgegenüber noch nicht

sehr weit fortgeschritten. Dies wird in der Literatur mit dem Hinweis auf Schwierigkeiten der Messung, insbesondere der Effekte, begründet.

Diese Messung gestaltet sich nach Juncke aus vier Gründen heraus als besonders anspruchsvoll: Bestimmte Effekte sind (erstens) nur schwer quantifizierbar und stellen sich (zweitens) oftmals zeitverzögert ein. Zu diesen Zeitverzögerungen treten (drittens) erschwerend Interdependenzen der einzelnen Maßnahmen hinzu. Schließlich sind (viertens) die Effekte, wie insbesondere die empirischen Arbeiten gezeigt haben, von Parametern wie Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit abhängig. Juncke kommt zu dem Resümee, dass die Wissenschaft bisher weder Analysen leisten konnte, die die Auswirkungen von familienbewussten Maßnahmen in Unternehmen in quantitativer Hinsicht abbilden, noch in der Lage war, ein für die Messung geeignetes Instrumentarium zu entwickeln. Mithin liegt eine Forschungslücke vor, die Raum für weitere wissenschaftliche Arbeiten gibt.

6.2. Erhebung des österreichischen statistischen Zentralamtes

Ein wesentliches Ziel der Europäischen Union ist die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt, wobei es nach wie vor beträchtliche Unterschiede beim Umfang der Erwerbsarbeit, bei den Löhnen und Gehältern oder bei den beruflichen Auswirkungen von Betreuungsarbeit für Kinder und hilfs- oder pflegebedürftige Erwachsene gibt. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2005 in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Rahmen der Arbeitskräfteerhebung das Zusatzmodul „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ durchgeführt. Statistik Austria hat diese Erhebung im Sommer 2006 veröffentlicht. In der Folge werden die wesentlichen Aussagen der Studie zusammengefasst, aus der, soweit möglich, auch Vergleichskennzahlen zu den in Rahmen des Projektes durchgeführten Erhebungen in ausgewählten Betrieben abgeleitet wurde.

Im Zentrum der Befragung standen die Erwerbstätigen. Manche Teile des Fragenprogramms richteten sich nicht nur an Erwerbstätige, sondern an alle Personen von 15 bis 64 Jahren, so vor allem die Fragen danach, ob Betreuungspflichten für Kinder unter 15 Jahren und/oder betreuungsbedürftige Erwachsene vorliegen. Dies trifft auf 37 % aller Österreicher von 15 bis 64 Jahren zu. Knapp 40 % der erwerbstätigen Frauen und Männer sind gefordert, zwischen den Anforderungen des Berufslebens und Betreuungsverpflichtungen für Kinder und Erwachsene einen Ausgleich zu finden. Der größte Teil der betreuenden Personen hat Kinder zu versorgen.

Insgesamt haben 26 % der 15- bis 64-jährigen Wohnbevölkerung eigene Kinder oder Kinder des Partners bzw. der Partnerin unter 15 Jahren im gemeinsamen Haushalt zu betreuen. Insgesamt haben 31 % aller 15- bis 64-jährigen Personen Kinder unter 15 Jahren (teilweise außerhalb des eigenen Haushalts) zu betreuen.

Von den 1,104.000 Erwerbstätigen mit Betreuungsverpflichtungen für eigene Kinder unter 15 Jahren oder für jene des Partners bzw. der Partnerin kann sich mehr als die Hälfte (51 %) während einer normalen Arbeitswoche auf den in der Wohnung lebenden Partner bzw. – häufiger – die Partnerin verlassen und die Betreuung an ihn bzw. sie abgeben, während man selbst arbeitet. Gut ein Fünftel (22 %) lässt die Kinder hauptsächlich von Verwandten, Bekannten oder Freunden betreuen. Den

Löwenanteil (80 %) davon übernehmen die Eltern bzw. Schwiegereltern, also die Großeltern der Kinder. Viele Eltern sind bei Betreuungsaufgaben auch auf außerfamiliäre Angebote (öffentliche Kinderbetreuungsangebote, betriebliche Angebote, private Betreuungsdienste) angewiesen. 15 % der erwerbstätigen Eltern nehmen, während sie selbst arbeiten, derartige Angebote in Anspruch.

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede sind dabei sehr deutlich: 71 % der Väter gaben an, dass sich während ihrer Arbeitszeit die Partnerin um die Kinder kümmert, aber nur 28 % der erwerbstätigen Mütter können auf männliche Unterstützung zählen. Da die Partner der Frauen kaum zur Verfügung stehen – vor allem deshalb, weil diese zur selben Zeit arbeiten, sind vor allem erwerbstätigen Mütter auf die Betreuungsleistungen anderer angewiesen: Ein Drittel der Mütter erklärte, ihre Kinder von Verwandten oder Bekannten betreuen zu lassen, aber nur ein gutes Achtel der Väter.

Kinderbetreuungseinrichtungen übernehmen die Obsorge der Kinder jeder fünften (21 %) erwerbstätigen Mutter während ihrer Arbeitszeit, jedoch nur jedes zehnten (10 %) Vaters. In Österreich sind sowohl die Schulferien als auch die Schließzeiten von Kindergärten, Horten usw. meist wesentlich länger als der Jahresurlaub von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Die Betreuung der Kinder, während die reguläre Betreuungsform nicht genutzt werden kann, stellt die Eltern oft vor organisatorische Probleme: Es muss verstärkt auf Verwandte bzw. Bekannte oder andere bezahlte Kräfte zurückgegriffen werden, und/oder die Eltern müssen ihre Arbeitszeiten aufeinander abstimmen und diese gegebenenfalls verkürzen oder Urlaub nehmen.

So haben 26 % der Erwerbstätigen mit Betreuungsverpflichtungen für eigene Kinder unter 15 Jahren im letzten Jahr zumindest einmal ganze Tage frei genommen, während die üblicherweise genutzten Kinderbetreuungseinrichtungen nicht verfügbar waren (Männer: 24 %; Frauen: 30 %). Insgesamt 22 % der erwerbstätigen Eltern haben, während die sonst genutzten Betreuungseinrichtungen geschlossen hatten, zumindest einmal ihre Arbeitszeit verkürzt (Männer: 20 %; Frauen: 25 %). Spezielle Arbeitszeitvereinbarungen, wie beispielsweise vorübergehend von zu Hause aus zu arbeiten, oder das Ansammeln von „Ausgleichstagen“, haben insgesamt 8 % der erwerbstätigen Eltern mit dem Arbeitgeber getroffen (Männer: 6 %; Frauen: 10 %).

Rund 63 % aller Erwerbstätigen gaben an, generell den Beginn oder das Ende der Arbeitszeit um mindestens eine Stunde verschieben zu können; für 16 % ist dies kaum, für 22 % gar nicht möglich. Erwartungsgemäß schwieriger ist es für Erwerbstätige, ganze Tag frei zu bekommen, um familiären Notwendigkeiten nachzukommen: 58 % können generell ganze Tage frei nehmen, 17 % kaum und 26 % gar nicht.

Rund 19 % aller Erwerbstätigen gaben an, in den letzten zwölf Monaten aufgrund von familiären Notfällen frei genommen zu haben, beispielsweise mittels Zeitausgleich, Tauschen des Dienstes, Minusstunden oder Pflegeurlaub – ohne dabei Urlaub zu nehmen (Frauen 21 %, Männer 17 %). Rund 37 % all jener, die frei genommen hatten, gaben an, dafür Pflegefreistellung bzw. Sonderurlaub beansprucht zu haben (50 % nahmen stets andere Regelungen, beispielsweise Zeitausgleich, in Anspruch; auf 14 % traf dies – beispielsweise auf Selbständige – mangels Anspruch nicht zu). Frauen nahmen zu größeren Anteilen (38 %)

Pflegefreistellung oder Sonderurlaub als Männer (35 %), gaben aber zu niedrigeren Anteilen an, dass dieser auch bezahlt wurde (94 %; Männer: 97 %).

Von hochgerechnet rund 505.800 erwerbstätigen Frauen mit Kindern unter 15 Jahren gaben 381.500 an, wegen Kinderbetreuung (zumindest) einmal beruflich pausiert zu haben. 79 % davon gaben an, keine Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg gehabt zu haben, 11 % hatten Schwierigkeiten bei der Rückkehr in denselben Job, 10 % mussten sich eine neue Beschäftigung suchen bzw. den Beruf wechseln. Des Weiteren hatten jeweils 3 % Schwierigkeiten, einen neuen Arbeitsplatz oder entsprechende Kinderbetreuungsangebote zu finden.

Je früher die Rückkehr ins Berufsleben stattfindet, desto geringer sind die zu erwartenden Schwierigkeiten. Frauen, die vor dem dritten Lebensjahr des Kindes auf den Arbeitsmarkt zurückkehrten, gaben an, zu 82 % keine Schwierigkeiten gehabt zu haben. Danach (drei bis fünf Jahre), oder noch später (sechs Jahre und älter) sinkt dieser Anteil auf 74 %. Mehr als die Hälfte aller Frauen steigen in das Berufsleben wieder ein, wenn das jüngste Kind zwischen ein und zwei (23 %) oder zwischen zwei und drei Jahren (35 %) alt ist. Nur wenige (7 %) steigen im ersten Lebensjahr des Kindes wieder ein, und nur jeweils 10 % bei einem Alter von vier bis unter sechs Jahren bzw. sechs Jahren oder älter.

Je höher das Bildungsniveau, desto früher entscheiden sich Frauen für eine Rückkehr ins Berufsleben. So steigt der Anteil der Frauen mit einem Kind unter zwei Jahren zum Zeitpunkt der Rückkehr von 20 % bei den Pflichtschulabsolventinnen auf 33 % bei den Hochschulabsolventinnen. Nur Lehrabsolventinnen kehren ebenso früh zurück (30 %) und liegen damit in etwa gleich auf mit den Absolventinnen einer höheren Schule (31 %); Absolventinnen einer mittleren Schule weisen einen Anteil von 27 % auf.

6.3. Prognos-Studien zu den betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen

„Für Unternehmen rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich. Mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann ein positiver Return on Investment (ROI) realisiert werden. In einer durch Controllingdaten von 10 mittelgroßen deutschen Unternehmen gestützten Modellrechnung wurde ein ROI von 25 % ermittelt.“ Zu diesem prägnanten Ergebnis kommt die Studie der Prognos AG im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Auf Grundlage von Controllingdaten aus zehn Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben analysiert, sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Maßnahmenpaket – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben. Das Verhältnis von realisierten Einsparungen und Maßnahmenkosten ergab den Return on Investment.

Die Analyse berücksichtigte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem engen Sinne. Betrachtet wurden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern bezogene Maßnahmen. Aufgrund der empirischen Daten wurde kalkuliert, dass sich rund 7 % der Mitarbeiter in Elternzeit befinden und rund 19 % der Mitarbeiter (Männer und Frauen) Betreuungsaufgaben für Kinder unter acht Jahre wahrnehmen. Effekte von Regelungen für Mitarbeiter, die in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind, wurden nicht berücksichtigt, auch nicht Personalmaßnahmen, die sich im Kontext von Chancengleichheit und Work-Life-Balance generell auf die Mitarbeiter beziehen.

Die Studie beziffert die Mehrkosten, die Unternehmen durch die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstehen, für mittelständische Betriebe mit mehreren 100.000 € jährlich und postuliert, dass mit familienfreundlichen Maßnahmen über 50 Prozent der Kosten – vor allem Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten – vermieden werden können.

Die Umsetzungs- und Investitionskosten für familienfreundliche Maßnahmen hängen wesentlich von der Größe des Unternehmens ab. Zur Ermittlung der Maßnahmenkosten wurde ein umfangreiches familienfreundliches Paket mit verbreiteten Maßnahmen bewertet. Die Bestandteile des analysierten familienfreundlichen Maßnahmenpakets sind:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern;
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

Um die Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse der Analyse unabhängig von Unternehmensspezifika darstellen zu können, wurde auf Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotenziale eine Modellrechnung zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen durchgeführt. Die Modellrechnung bildet ein Unternehmen ab, welches ca. 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Frauenquote von 44,6 Prozent (Bundesdurchschnitt in Deutschland) beschäftigt. Das Qualifikationsniveau ist leicht überdurchschnittlich. Das Unternehmen erzielt ein positives Jahresergebnis und sieht derzeit keine Personalreduktion vor. Für dieses realitätsnahe Unternehmen zeigt sich innerhalb der Modellrechnung, dass den Maßnahmenkosten von rund 300.000 € im Jahr ein realisiertes Einsparpotenzial von jährlich gut 375.000 € gegenüber steht und somit ein monetärer Vorteil von 75.000 € erschlossen wird.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch Fluktuation und der Dauer bis zum Wiedereinstieg betriebliche Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden bzw. gesenkt werden können. Dieses Kosteneinsparpotenzial besteht laut der Prognos-Studie im Einzelnen aus:

- den **Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten**, d. h. den Kosten für die familienbedingte Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gleichzusetzen mit den Wiederbeschaffungskosten von Ersatzkräften mit gleichem Qualifikationsniveau;
- den **Überbrückungskosten**, d. h. den Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich Personal in Elternzeit befinden;

- den **Wiedereingliederungskosten**, d.h. den Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit, die mit der Dauer der Betriebsabwesenheit steigen.

In der folgenden Tabelle (Prognos 2003) sind die einzelnen Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten im Überblick aufgeführt:

Kostenposition	Bestandteile
Kosten der unbesetzten Stelle	Kosten für Produktivitätsausfälle durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung
Anwerbungskosten	Kosten für Annonce, Anwerbepremien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen, Absolventenmessen, etc.
Auswahlkosten	Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Betriebsrat, Personalberater, Psychologen, etc.), Assessment-Center, Einstellungsuntersuchung, Spesen/Fahrtkosten der Bewerber, Kommunikationskosten, etc.
Einstellungskosten	Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes
Aus- und Fortbildungskosten	Kosten für interne und externe Ausbildungen, Seminare, Fortbildungen
Einarbeitungskosten	Höhere Informations- und Kontrollkosten für Vorgesetzte und Kollegen, Kosten für „Training on the Job“
Minderleistung bei Einarbeitung	Kosten aufgrund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquoten, erhöhte Unfallgefahr, Kosten für fehlendes Know-How, verlorene Geschäftskontakte

Abbildung 35: Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten nach Prognos

Für unterschiedliche Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter bestehen im Bereich Personalbeschaffung wie auch im Bereich Wiedereingliederung unterschiedliche Kostenstrukturen, die in der Analyse differenziert erhoben wurden. Für die unterschiedlichen Qualifikations- bzw. Einkommensklassen wurden die in Abbildung 36 aufgeführten Durchschnittskosten für die Wiederbesetzung einer Stelle in Deutschland ermittelt.

Die Wiederbeschaffungskosten sind in hohem Maße abhängig von dem erforderlichen Qualifikationsniveau und den Qualifikationsanforderungen. Als externe Faktoren schlagen sich die Enge spezieller Arbeitsmärkte und das Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten in den Wiederbeschaffungskosten nieder. Die Spannweiten der Wiederbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen in den einzelnen Einkommensklassen sind

- 14.900 – 108.500 € in der oberen Einkommensklasse,
- 8.300 – 53.000 € in der mittleren und
- 3.000 – 21.000 € in der unteren Einkommensklasse.

	unteres Einkommen	mittleres Einkommen	oberes Einkommen
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900	1600	2700
durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1	2	4
effektive Kosten der unbesetzten Stelle	900	3600	10.800
Anwerbungskosten	1800	5500	10500
Auswahlkosten	1200	2400	3900
Einstellungskosten	800	1300	1900
Aus- und Fortbildungskosten	800	1800	3700
Einarbeitungskosten	2800	6000	7600
Minderleistung bei Einarbeitung	1200	2600	4800
Summe Wiederbeschaffungskosten	9500	23200	43200

Abbildung 36: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle nach Prognos

Die Prognos-Studie stellte erhebliche Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf die Erwerbsverläufe der Beschäftigten fest. Die Rückkehrquoten nach der Elternzeit liegen in Unternehmen mit einer familienorientierten Personalpolitik deutlich höher als im Landesdurchschnitt. Dieser Effekt konnte auch bei Unternehmen nachgewiesen werden, bei denen auf Controllingdaten für den Zeitpunkt vor einem familienfreundlichen Engagement zurückgegriffen werden konnte. Rückkehrenden aus der Elternzeit kann durch die familienfreundliche Personalpolitik auch die Übernahme höherer Arbeitspensen ermöglicht werden. Eine weitere Wirkung stellt auch die Senkung der durchschnittlichen Verbleibsdauer in der Elternzeit dar. Ein beteiligtes Unternehmen konnte durch ein umfangreiches Maßnahmenpaket, welches in den letzten fünf Jahren umgesetzt wurde, die durchschnittliche Dauer bis zum Wiedereinstieg um vierzehn Monate senken.

Für die Einordnung der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Relation postuliert die Studie, dass der Modellrechnung grundsätzlich eher vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Eher indirekte, schwer messbare aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen wurden nicht berücksichtigt. Zudem wird bei den Kosten familienfreundlicher Maßnahmen ein umfangreiches Programm einschließlich einer betrieblichen Ganztags-Kinderbetreuung mit altersgemischten Gruppen eingerechnet.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Kosten für die Personalakquisition in einer wirtschaftlich schwierigen und durch ein Überangebot auch qualifizierter Arbeitskräfte gekennzeichneten Situation erhoben wurden. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes wird daher davon ausgegangen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird.

Die Modelrechnung wurde in der Folge auch mit neun Schweizer Unternehmen durchgeführt, und brachte auch dort das Ergebnis, dass die unmittelbaren positiven Effekte einer Familienfreundlichen Personalpolitik die Kosten für die Maßnahmen übersteigen. Für die Schweiz wurde ein Return on Investment von 8 % ermittelt.

Abweichend von der deutschen Studie wurden aber nur Mütter betrachtet, das Kindesalter mit zwölf Jahren festgelegt.

Die Nutzeneffekte für die Unterstehen entstehen gemäß Prognos (2005) durch höhere Rückkehrquoten von Beschäftigten nach der Geburt eines Kindes, durch die Rückkehr in höhere Pensen und durch häufigere unternehmensinterne Karrieren. Weitere bedeutsame, aber nicht quantifizierbare Nutzeneffekte sind die positiven Auswirkungen auf Motivation, Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter sowie der Attraktivitätseffekt beim Mitarbeitermarketing.

Für die Modellrechnung wurde ein für die Schweiz typisches Maßnahmenpaket zusammengestellt und mit den entsprechenden Kosten berücksichtigt:

- Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch die Reservierung von Belegplätzen in Betreuungseinrichtungen und nach Einkommen gestaffelte Betreuungskostenzuschüsse;
- familienbezogene Freistellung von Müttern über den gesetzlichen Mutterschaftsurlaub hinaus;
- Beratung der werdenden Eltern über Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
- Vaterschaftsurlaub, um Paaren von Beginn an eine partnerschaftliche Aufgabenteilung zu ermöglichen;
- abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit, damit eine laufende Anpassung der Pensen und Arbeitsmodelle an die mit dem Alter der Kinder sich ändernden Erfordernisse der Eltern erfolgt;
- Telearbeitsplätze, die den Eltern durch den Wegfall der Wegezeiten höhere Flexibilität und Zeitersparnisse bringen.

Als Nutzeneffekte einer familienfreundlichen Personalpolitik wurden im Einzelnen gemessen:

- der Rückkehreffekt, das heißt die häufigere Rückkehr von Müttern in das Unternehmen nach der Geburt eines Kindes, wodurch das Unternehmen Kosten für die Wiederbesetzung von Stellen spart;
- der Teilzeiteffekt, das heißt die Ermöglichung von höheren Teilzeitpensen bei der Rückkehr in das Unternehmen, wodurch das Unternehmen Kosten für Ersatzkräfte spart;
- der Karriereeffekt, das heißt die Ermöglichung von qualifizierten Berufslaufbahnen, wodurch eine höhere Zahl von Inhouse-Besetzungen bei qualifizierten Positionen erfolgen kann und das Unternehmen verglichen mit externen Rekrutierungen Kosten spart.
- Der Attraktivitätseffekt, das heißt die Verbesserung des Images und damit der Position im Personalmarketing und
- Der Penseneffekt, das heißt die die Möglichkeit der Erhöhung der Teilzeitpensen für alle Beschäftigten mit Kindern bis zwölf Jahren.

6.4. Aufbau der Datenerhebung in österreichischen Betrieben

Die Ergebnisse der Prognos-Studien für Deutschland und die Schweiz wurden anhand von fünf Firmen in Österreich hinterfragt. Dazu wurden die aus den Studien ableitbaren Kostenarten sowie allgemeine betriebliche Daten zur Personalstruktur abgefragt und anonymisiert. Soweit möglich, wurde ein Benchmarking innerhalb der Teilnehmer als auch im Vergleich zum österreichischen Durchschnitt durchgeführt.

Teilgenommen haben folgende Unternehmen:

- B. Braun GmbH
- Druckerei Grasl
- Österreichische Kontrollbank AG
- Shell Austria
- Verbundgesellschaft

Eine empirische Wirtschaftlichkeitsanalyse familienfreundlicher Maßnahmen, die den Anspruch verfolgt, Erkenntnisse über das Verhältnis von monetären Kosten und monetärem Nutzen zu gewinnen, stellt hohe Anforderungen an die Qualität des Datenmaterials. Als wesentliche Kriterien hierfür nennt die Prognos-Studie (2005):

- die Existenz und Verfügbarkeit von Daten, die einen Vergleich des Zustands mit und ohne familienfreundliche Maßnahmen respektive vor und nach Einführung der Maßnahmen zulassen, um Veränderungen und damit die Wirkung der Maßnahmen messen zu können,
- die Isolierbarkeit der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen gegenüber anderen Einflussfaktoren sowie
- die Möglichkeit einer zuverlässigen monetären Bewertung der Messgrößen.

Für die Ermittlung der monetären Effekte wurde innerhalb der Studien in Österreich auf Daten aus dem betrieblichen Personalcontrolling der beteiligten Unternehmen zurückgegriffen, wodurch die Validität und Belastbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden kann. Bei der Erhebung der Daten zeigte sich jedoch, dass die Unternehmen bei den Personalcontrollingdaten nicht die Merkmale «hat Kinder» und «Alter des Kindes/der Kinder» hinterlegt hatten. Hierdurch wurde die Erfassung der Zielgruppe „Mitarbeiter mit Betreuungsbedarf“ erschwert; teilweise musste sie aufwändig manuell ermittelt oder geschätzt werden. Auch waren die Kosten familienfreundlicher Maßnahmen einerseits nur als Schätzung verfügbar, andererseits wurden spezifische Einzelwerte nicht zur Veröffentlichung freigegeben. Die so ermittelte Datengrundlage ist dementsprechend für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung nicht ausreichend.

Allgemein bedeutet die «Unsichtbarkeit» von Eltern in den Personaldatenmodellen der Unternehmen, dass sowohl besondere Problemsituationen von Beschäftigten mit Familienaufgaben als auch die Effekte familienfreundlicher Maßnahmen nicht erkennbar sind und damit eine wichtige Grundlage für eine familienorientierte Personalpolitik fehlt. Darüber hinaus gestaltet sich eine Wirkungsmessung familienfreundlicher Maßnahmen in vielerlei Hinsicht schwierig. Wirkungen auf das Unternehmensimage oder die Motivation der Beschäftigten lassen sich nur über spezifische und wiederholte Befragungen feststellen. Produktivitäts-, Effizienz- oder Fehlzeiteffekte lassen sich auf der Grundlage der verfügbaren Personalcontrollingdaten nicht abbilden bzw. die Effekte, die auf familienfreundliche Maßnahmen zurückzuführen sind, können nicht isoliert werden.

Im Zuge der Erhebung wurde deutlich, dass spezifische Kennzahlen getrennt nach Geschlecht, Alter oder nach Eltern in den meisten Betrieben nicht griffbereit zur Verfügung standen und eine Nacherhebung insbesondere für länger zurückliegende Vergleichsjahre mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden wäre. Die Datenerhebung erfolgte daher auf Basis der Mitarbeiter, die Familienbeihilfe für Kinder bis zum 15. Lebensjahr beziehen. Diese Kennzahl ist aus den Personalabrechnungsbögen zweifelsfrei ersichtlich. Für eine detaillierte betriebliche Analyse, z.B. um den Bedarf für einen Betriebskindergarten oder andere familienfreundliche Maßnahmen abzufragen, sollten aber zusätzliche Auswertungen und Befragungen durchgeführt werden.

Bestätigt werden konnten die Erfahrungen der Prognos AG in den Unternehmensprojekten in Deutschland und der Schweiz bezüglich der geringen Entwicklung von Controllingssystemen zur Ermittlung der Personalwiederbeschaffungskosten, sowie generell der Kosten familienfreundlicher Maßnahmen. Die außergewöhnlich hohen Rates of Returns für familienfreundliche Maßnahmen konnten aber nicht nachgerechnet werden.

Die für die Erhebung in Österreich verwendeten Datenblätter im Excel-Programm sind in den Kapiteln 6.4.1. bis 6.4.3. beschrieben und werden auf Anfrage (info@ioew.at) gerne zur Verfügung gestellt.

6.4.1. Allgemeine betriebliche Daten

Im ersten Blatt wurden die allgemeinen Daten erhoben. Es wurde die Struktur der Mitarbeiter nach verschiedenen Kriterien und Kennzahlen abgefragt. Für die weiteren Auswertungen ist es wichtig, Mitarbeiter mit und ohne Betreuungsbedarf separat zu erfassen. Daneben sind die österreichischen Durchschnittsdaten aus der ÖSTAT Erhebung, sowie Vergleichswerte aus der Prognos-Studie für Deutschland und der Piloterhebung in den österreichischen Unternehmen, soweit verfügbar, angeführt.

Ebenfalls in den Abbildungen angeführt sind die dazugehörigen Kennzahlen im Bereich Arbeitsbedingungen nach den neuen Richtlinien 2006 der Global Reporting Initiative (abgekürzt mit GRI LAx). Die grau markierten Felder zeigen automatisch hinterlegte Verknüpfungen und Umwandlungen in prozentuelle Darstellungen.

Die **Frauenquote** bei den teilnehmenden Betrieben lag überwiegend unter dem österreichischen Durchschnitt (45 %), was primär durch die Branchenzugehörigkeit bedingt ist.

Allgemeine betriebliche Daten		2005		200x		ÖSTAT	Prognos D
		Anzahl	in %	Anzahl	in %		
Angaben bezogen auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr							
Gesamtzahl Mitarbeiter (MA) 31.12.			#		#		
	Frauen gesamt		#		#	45,21%	44,60%
	Männer gesamt		#		#	54,79%	55,40%
Anzahl der MA gegliedert nach Vertragstyp	GRI LA1						
Anzahl der MA gegliedert nach Standorten		GRI LA13					
Verteilung der Mitarbeiter nach Geschlecht, Altersgruppe und Minderheitenzugehörigkeiten			GRI LA14				
Lohnniveau von Männern und Frauen nach Beschäftigungstyp							
Durchschnittsalter der Belegschaft						39	
MA ohne Betreuungsbedarf			#		#	69%	
MA mit Betreuungsbedarf			#		#	31%	
Frauen mit Betreuungsbedarf			#		#	33%	
Männer mit Betreuungsbedarf			#		#	29%	
Frauenanteil in Führungspositionen							
durchschnittliche Arbeitgeber BruttoBruttoLohnkosten pro MA im Jahr (inklusive aller Personalnebenkosten)							

Abbildung 37: allgemeine betriebliche Personaldaten

Die Erhebung der **Mitarbeiter mit Betreuungsbedarf** erfolgte auf Basis des Bezugs der Familienbeihilfe, da diese Daten aus der Personalabrechnung zu Verfügung stehen. Nicht berücksichtigt ist dabei Betreuungsbedarf für ältere Angehörige sowie Betreuungsbedarf von Mitarbeitern, die keine Familienbeihilfe beziehen. Die Betreuungsbedarfsquote (gerechnet über den Familienbeihilfenbezug) ist daher eigentlich höher als angegeben und liegt bei den fünf Unternehmen bei 20 bis 42 %. Als Vergleichskennzahlen wurden die Werte der Erwerbstätigen aus der ÖSTAT-Erhebung, die eigene Kinder daheim betreuen, angesetzt.

Die Kennzahlen im Bereich **Mitarbeiterqualifikation** erheben Daten zu den Weiterbildungstagen und Kosten. Die österreichischen Fallbeispiele ergaben 1- 6 Weiterbildungstage pro Mitarbeiter mit durchschnittlichen jährlichen Kosten von 300 – 1.400 €. Für eine detaillierte Berechnung der Fluktuationskosten ist offensichtlich, dass die Fluktuation hoch qualifizierter Mitarbeiter teurer ist. Ebenfalls erhoben wird

daher die durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die bei den fünf österreichischen Unternehmen eine sehr große Bandbreite aufwies.

Mitarbeiterqualifikation	2005		200x		ÖS TAT	Prognos D	Firmen Ö
	Anzahl	in %	Anzahl	in %			
Angaben bezogen auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr							
Anzahl Weiterbildungstage pro MA pro Jahr extern							
Anzahl Weiterbildungstage pro MA pro Jahr intern							1-6
Ausbildungsstunden pro Mitarbeiter nach MA Kategorien GRI LA10							
Kosten für Weiterbildung pro Jahr							
Kosten für Weiterbildung pro Jahr pro MA	#DIV/0!		#####				300-1.400 €
Durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in Jahren							8-21

Abbildung 38: Mitarbeiterqualifikation

Die Kosten der Fluktuation sind umso höher, je qualifizierter die Mitarbeiter sind. Es gibt aber auch Unterschiede nach Unternehmensgröße: Die Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat erhoben, dass zwei Drittel aller großen und mittleren Unternehmen ihre Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen regelmäßig schulen, während nur ein Drittel der Kleinunternehmen regelmäßig Weiterbildungsqualifikationen anbietet. Auch der GRI-Leitfaden hat die Anzahl der Ausbildungsstunden nach Mitarbeiterkategorien als Kennzahl.

Es wurden zwei Kennzahlen zur Fluktuation nach der Schlüterformel errechnet.

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Zugänge}}$$

Die Fluktuationsquote 1 bezieht alle Austritte mit ein. In der Fluktuationsquote 2 werden nur die durch Dienstnehmer motivierten Kündigungen (exklusive Befristung, Pensionsübertritt, Vorruhestandsregelungen und Tod) berücksichtigt, welche für den familienfreundlicheren Bereich die relevantere Kennzahl darstellt. Die dienstnehmermotivierte Fluktuation war in den österreichischen Fallstudien durchwegs niedriger als die generelle Fluktuation.

Fluktuation		2005		200x		ÖST AT	Prognos D	Firmen Ö
		Anzahl	in %	Anzahl	in %			
Fluktuation 1:	alle Austritte							
Anzahl der Austritte im letzten Geschäftsjahr			####		####			
Anzahl der Eintritte im letzten Geschäftsjahr			####		####			
durchschnittlicher Personalstand								
Fluktuation 1:	Anzahl Austritte/ (Personalanfangsbestand + Zugänge)	#DIV/0!		####			5 %	2-12 %
Fluktuation 1 nach Altersgruppen, Geschlecht und Standorten		GRI LA2						
Fluktuation 2:	Dienstnehmermotivierte Kündigung (excl. Befristung, Pensions- übertritt, Vorruhestands- regelungen, Tod)							
Anzahl der Austritte im letzten Geschäftsjahr			####		####			
Anzahl der Eintritte im letzten Geschäftsjahr			####		####			
durchschnittlicher Personalstand								
Fluktuation 2:	Anzahl bereinigter Austritte/ (Personalanfangsbestand + Zugänge)	#DIV/0!		####				1-6 %

Abbildung 39: Fluktuation

Die **Fluktuation** liegt bei den meisten Teilnehmern unter dem deutschen Durchschnitt von 5 %, der Ausreißer ist auf betriebliche Umstrukturierungen zurückzuführen. Die dienstnehmermotivierte Fluktuation liegt wesentlich niedriger. Das bedeutet, dass die Fluktuation primär auf ältere Arbeitnehmer zurückzuführen ist, was konsistent ist mit dem überdurchschnittlich hohen Durchschnittsalter der Mitarbeiter. Es bedeutet auch, dass die Kennzahl Fluktuation durch familienfreundliche Maßnahmen in den teilnehmenden Betrieben nicht mehr weiter verbesserungsfähig ist. Die wesentlichen Faktoren für die Schwankungen der Fluktuationsrate sind Umstrukturierung und Reorganisation sowie Führungswechsel.

Die **Teilzeitquote** liegt durchgängig unter dem österreichischen Durchschnitt von 21 %, was aber primär durch die Branchenzugehörigkeit erklärbar ist. Die Firma mit dem höchsten Frauenanteil hat auch die höchste Teilzeitquote. Die Teilzeitquote ist auch stark abhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen. Wenn diese niedrig ist, unterliegt die Teilzeitquote größeren Schwankungen, da jeder Einzelne einen größeren Einfluss auf diese hat. Die Teilzeitquote ist branchenspezifisch stark unterschiedlich und aufgrund der gesetzlichen Regelung in den letzten Jahren gestiegen.

Teilzeitquote		2005		200x		ÖSTAT	Prognos D	Firmen Ö
		Anzahl	in %	Anzahl	in %			
MA in Teilzeit (12 -35h)			#		#	21,1%		
MA in Vollzeit (36h+)			#		#	78,9%		
weibliche MA in Teilzeit			#		#	40,7%	28%	20-35 %
männliche MA in Teilzeit			#		#	6,8%		0-2 %
Teilzeitquote	Anzahl der MA in TZ / alle MA	#DIV/0!		#####		21,10%		7-20 %
	davon Frauenanteil	#DIV/0!		#####				

Abbildung 40: Teilzeitquote

Karenz		2005		200x		ÖSTAT	Prognos D	Firmen Ö
		Anzahl	in %	Anzahl	in %			
Angaben bezogen auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr								
Anzahl der MA in Karenz			#		#			0,5 - 6 %
Verweildauer in Karenz in Monate								
Durchschnittlich in Karenz befindliche MA	(Anzahl der KarenzMA am Jahresanfang + Anzahl der MA am Jahresende) / 2		# # #		# # #			
Durchschnittliche Zahl der RückkehrerInnen aus Karenz	Anzahl der KarenzMA die wieder ins Unt kommen auf Anzahl der MA in Karenz bezogen		# # #		# # #	70%		25- 100 %
Wie viele Eltern, die Anspruch auf 2 Jahre Karenz haben, kehren schon früher zurück?	Eltern mit Kindern unter 2 Jahren auf Anzahl der MA in Karenz bezogen		# # #		# # #			0 - 100 %
Wie viele Eltern, die zurückkehren gehen in TZ über?	Anzahl der RückkehrerInnen, die in TZ übergehen auf Anzahl der RückkehrerInnen bezogen		# # #		# # #	49%	78%	0 - 100 %

Abbildung 41: Karenz

Ebenfalls wurde das Karenzverhalten der Mitarbeiter abgefragt:

- wie lange die Mitarbeiter in Karenz bleiben
- mit welchen Mitteln die Unternehmen diese Zeit überbrücken,
- wie viele Mitarbeiter nach der Karenz in Teilzeit übergehen.

Ein Vergleich mit den österreichischen Fallbeispielen zeigt, dass auch hier die Schwankungsbreite sehr groß ist und die Rückkehrquote wesentlich von den betrieblichen Rahmenbedingungen abhängt. Die durchschnittliche **Zahl der Rückkehrerinnen aus der Karenz** liegt in Österreich bei 70 %. Bei einigen teilnehmenden Firmen kehren 100 % der Mitarbeiterinnen wieder in das Beschäftigungsverhältnis zurück. Eine signifikante Steuerungsgröße, die hier durch familienfreundliche Maßnahmen noch beeinflusst werden kann, ist der **Zeitpunkt der Rückkehr**.

Wie werden die Zeiten, in denen Mitarbeiter in Karenz sind, überbrückt? Die Prognos-Studie für Deutschland gibt folgende Werte:

- 20 % Überbrückung mit unbefristeter Einstellung neuer Mitarbeiter
- 70 % Überbrückung mit befristeter Einstellung oder freien Dienstverträgen
- 10 % sonstige Maßnahmen (z.B. interne Arbeitsumverteilung)

Die österreichischen Pilotstudien zeigten, dass die Überbrückungsmaßnahmen stark korrelieren mit der durchschnittlichen Verweildauer in Karenz. Je mehr Mitarbeiter und umso früher diese aus der Karenz wieder in den Betrieb zurückkehren, desto eher kann auf Neuaufnahmen verzichtet werden.

Verteilung der Überbrückungsmaßnahmen	2005		200x		ÖS TAT	Prognos D	Firmen Ö
	Anzahl	in %	Anzahl	in %			
Mitarbeiter, die in einem Jahr in Karenz gehen, werden ersetzt durch:							
Überbrückung mit unbefristeter Einstellung						20	0 - 80 %
Überbrückung mit befristeter Einstellung, freien Dienstverträgen						70	0 - 50 %
Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen						10	20 - 50 %
Wie viel % der befristeten Arbeitsverträge werden im Schnitt in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen?							10 - 100 %

Abbildung 42: Verteilung der Überbrückungsmaßnahmen

Die **Verteilung der Überbrückungsmaßnahmen** (unbefristete Neuaufnahmen, befristete Verträge, Umverteilung) ist bei den Teilnehmern sehr unterschiedlich. Bei einem Unternehmen kommen die meisten Mitarbeiterinnen schon nach dem Mutterschutz auf Teilzeitbasis wieder ins Unternehmen zurück. Die **Überbrückungsmaßnahmen** der Firma bestehen daher zu einem großen Teil aus Personalleasing oder Umverteilung. Dies ist möglich, da die Überbrückungsdauer nur acht Wochen bis vier Monaten dauert. Diese Überbrückungsart macht auch bei einem anderen Unternehmen einen großen Anteil aus, welches einen hohen Frauenanteil hat. Es befinden sich immer Frauen in Karenz, die dann durch andere abgelöst werden.

Die Auswertung der Fehltag und Krankenstandstage in den österreichischen Pilotbetrieben hat gezeigt, dass Mitarbeiter mit Betreuungsbedarf im Durchschnitt niedrigere Abwesenheiten haben. Durch lange Krankenstände älterer Mitarbeiter, die

aus sozialen Gründen bis zur Pensionierung gehalten werden, entstehen teilweise Verzerrungen in den Kennzahlen. Diese Kennzahl ist daher durch familienfreundliche Maßnahmen ebenfalls nur eingeschränkt weiter verbesserbar.

Krankenstände/Fehltage/Unfälle	2005		200x		ÖSTAT	Prognos D	Firmen Ö
	Anzahl	in %	Anzahl	in %			
Angaben bezogen auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr							
Fehltage pro Mitarbeiter							6 - 9
Fehltage von MA mit Betreuungsbedarf							4 - 8
Krankenstandstage pro MA		#		#			5 - 10
Krankenstandstage pro MA mit Betreuungsbedarf							5 - 7
familienbedingte Fehltage (Pflegeurlaub, Betreuung, etc.)		#		#			0 - 2
familienbedingte Fehltage bei MA mit Betreuungsbedarf							0 - 3

Abbildung 43: Krankenstände/Fehltage/Unfälle

6.4.2. Kosten der Fluktuation

Für die Ermittlung der Kosten der Fluktuation werden zuerst die Kosten eines **Personalaustritts** errechnet, wieder für alle ausgeschiedenen Mitarbeiter und nur für die dienstnehmermotivierten Austritte. Die Werte werden gesamt und auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen angeführt. Danach werden die Kosten eines neuen **Personaleintritts** ermittelt, angefangen mit den Kosten der unbesetzten Stellen über die Recruitingkosten bis zu den Einarbeitungskosten.

Die Kosten der Minderleistung von ausscheidenden Mitarbeitern wurden von den Betrieben sehr uneinheitlich geschätzt. Auch die Kosten des neuen Personaleintritts sind auf Schätzungen angewiesen und fallen sehr uneinheitlich aus. Es zeigte sich auch, dass Aufzeichnungen darüber nicht vorliegen und das Kostenbewusstsein für diese Kostenarten bei den Betrieben schlecht entwickelt war. In dem gemeinsamen Workshop aller fünf Unternehmen, die an der Nachberechnung der Prognos-Studie beteiligt waren, wurden die Grundnahmen für die einzelnen Schätzungen diskutiert, was bei einigen Unternehmen zu einer Revision der Schätzwerte führte.

Die Kosten des Personalaustritts zuzüglich der Kosten des Personaleintritts ergeben die Kosten der Fluktuation. Diese sind ebenfalls sehr uneinheitlich. Die Kosten in den österreichischen Fallbeispielen lagen bei Fluktuation 1 zwischen 7.600 und 66.000 €. Fluktuation 1 wird durch die Ruhestandslösungen verzerrt und ist daher nicht vergleichbar. Die **dienstnehmermotivierte Fluktuation 2** ergab Kosten von zumindest 6.000 – 30.000 € pro Mitarbeiter. Die Prognos-Studie errechnete Werte von 9.500 – 43.200 €, abhängig vom Gehaltsniveau.

Kosten des Personalaustritts	jährliche Kosten	pro MA	Firmen Ö pro MA
Anzahl ausscheidende MA pro Jahr	0		
Monate von Kündigung bis Ausscheiden			
Minderleistung nach Kündigung bis Ausscheiden in %			
Mehrkosten bei einvernehmlicher Kündigung			
durchschnittliches Bruttobruttojahresgehalt		0 €	
Kosten der Minderleistung des ausscheidenden MA	0 €	0 €	
Abfertigungsaufwand gesamt		#DIV/0!	
Kosten der Abwicklung von Personalausritten in Personalabteilung		#DIV/0!	
Summe Kosten des Personalaustritts 1	0 €	#DIV/0!	2.000 - 60.000 €
Summe Kosten des Personalaustritts 2			1.000 – 17.000 €

Abbildung 44: Kosten des Personalaustritts

Kosten des Personaleintritts	jährliche Kosten	pro MA	Firmen Ö pro MA
Anzahl eintretenden MA pro Jahr	0		
Kosten der unbesetzten Stelle			
Produktivitätsausfälle durch fehlende Markt und Kundenbetreuung, Erlösentgang		#DIV/0!	
Kosten des Personalrekrutings			
Anwerbungskosten (Anzeigen, Personalberatung)		#DIV/0!	
Auswahlkosten (Gespräche, Assessments, Reisekosten, Probetage)		#DIV/0!	
Einstellungskosten			
Stammdatenerhebung		#DIV/0!	
Umzugskosten		#DIV/0!	
Einrichtung Arbeitsplatz		#DIV/0!	
Aus- und Fortbildungskosten			
internes Personal		#DIV/0!	
externe Fremdleistungen		#DIV/0!	
Zeitaufwand der zu schulenden MA		#DIV/0!	
Einarbeitungskosten			
Einschulungszeit		#DIV/0!	
höhere Informations- und Kontrollkosten für Vorgesetzte und Kollegen		#DIV/0!	
Summe Kosten des Personaleintritts	0 €	#DIV/0!	5.000 - 23.000 €

Abbildung 45: Kosten des Personaleintritts

6.4.3. Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Zusätzlich wurden die Kosten für familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Zuerst wurde abgefragt, welche einzelnen Maßnahmen in den Unternehmen bestehen und danach, wie viel sie kosten. Viele dieser Werte wurden geschätzt, da eine genaue

Evaluierung der exakten Kosten zu aufwendig wäre oder Aufzeichnungen dazu nicht vorliegen.

Die Bestandteile des familienfreundlichen Grundprogramms der Prognos-Studie 2003 sind:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern;
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

Die Kennzahl GRI LA3 verlangt ebenfalls eine Auflistung der Zusatzleistungen für Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorien.

Die Abbildungen 46 bis 50 zeigen die einzelnen möglichen Bestandteile familienfreundlicher Maßnahmen. Allerdings war es den Unternehmen in vielen Fällen nicht möglich, die Kosten für Einzelmaßnahmen zu definieren, da die Maßnahmen so in den laufenden Geschäftsbetrieb integriert waren, dass ein Herausschätzen von relevanten Mehrkosten nicht vertretbar schien. Dies zeigt aber auch, dass für diese Maßnahmen, wenn sie einmal eingeführt sind, ein Mehraufwand nicht mehr ersichtlich ist. Teilweise, vor allem bei den freiwilligen Zusatzleistungen, konnte keine Freigabe der Daten erwirkt werden.

Die meisten Unternehmen bieten flexible Arbeitszeiten an, sahen jedoch dadurch keinen erhöhten Aufwand. Die Vergleichszahl aus der deutschen Prognos-Studie mit zwei Personentagen pro in Anspruch nehmendem Mitarbeiter erschien weit überhöht.

Flexible Arbeitszeit	ja/ nein	Beträge in € (pro Jahr)	Schätzbasis	Vergleich D Durchschnitt
Gleitzeit, flexible Arbeitszeitgestaltung				2 Personentage pro in Anspruch nehmendem MA
Teilzeit				
<i>internes Personal zur Entwicklung, Abstimmung, vertragliche Regelung, individuelle Teilzeitmodelle</i>				
Jobsharing (Zeitspielraum durch Teamarbeit)				
<i>Abstimmungsaufwand</i>				
Summe Kosten flexibler Arbeitszeit		0 €		

Abbildung 46: Kosten flexibler Arbeitszeit

Die meisten beteiligten Unternehmen boten die Möglichkeit, Arbeit mit nach Hause zu nehmen, allerdings ohne die Ausstattung eines Telearbeitsplatzes zu finanzieren. Die höheren Energie – und Telefonkosten werden meist pauschal abgegolten.

Kosten flexibler Arbeitsort	ja/ nein	Beträge in € (pro Jahr)	Schätzbasis	Vergleich D Durchschnitt
Möglichkeit, Arbeit mit nach Hause zu nehmen				
Telearbeit				
<i>Kosten für technische Ausstattung (PC, Notebook, Fax, etc.)</i>				
<i>Telekommunikationskosten (ISDN Anschluss, Datenschutzprogramme, Telefonkosten)</i>				
<i>Ausstattung des Arbeitsplatzes (Schreibtisch, Sessel, Beleuchtung, etc)</i>				
<i>Betriebskosten (anteilige Miete, Energie)</i>				
<i>Kosten für spezielle Schulungen</i>				
<i>Kosten für Koordination im Unternehmen</i>				
<i>reduzierte Bürokosten pro Mitarbeiter</i>				
Summe Kosten flexibler Arbeitsort		0 €		

Abbildung 47: Kosten flexibler Arbeitsort

Unterstützung bei der Kinderbetreuung ist noch wenig verbreitet und, wie die Vergleichswerte aus Deutschland zeigen, auch sehr aufwendig. Die Kosten der Prognos-Studie für einen Kindergartenplatz oder eine Notfallsbetreuung erschienen plausibel.

Service für Familien	ja/ nein	Beträge in € (pro Jahr)	Schätzbasis	Vergleich D Durchschnitt
Unterstützung bei der Kinderbetreuung				7800 € für 3-6 Jahre; 10100 € für gemischte Gruppe, 15600 € für 0-3 Jahre
<i>Personalaufwand</i>				
Kinder können bei Bedarf in den Betrieb mitgenommen werden				
Hilfe bei der Organisation von Betreuungspersonen, z.B. bei Überstunden, Dienstreise, Ferien				
betriebliche Kinderbetreuung, Kindergarten		0 €		
<i>Ganztagsbetreuung abzüglich Elternbeitrag und Zuschüsse</i>				
<i>Personalaufwand</i>				
<i>Betriebskosten (Miete, Energie, Instandhaltung, Reinigung)</i>				
<i>Kosten für Verpflegung der Kinder</i>				
<i>Kosten für laufendes Material und Erneuerung von Mobiliar</i>				
<i>abzüglich Zuschüsse und Elternbeiträge</i>				
Notfallbetreuung				sinnvoll ab 3.000 bis 5.000 Mitarbeiter
<i>ab jedem 3. Nutzungsfall kann davon ausgegangen werden, dass ansonsten 1 Arbeitstag verloren gegangen wäre, d.h. jede 3. Nutzungsstunde entspricht einer gewonnenen Arbeitsstunde</i>				
Summe Kosten Service für Familien		0 €		

Abbildung 48: Kosten Service für Familien

Nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem Audit „Familie und Beruf“ sind einige Unternehmen dazu übergegangen, bewusst mehr Kontakt mit Karenzierten zu halten, um den Wiedereinstieg zu erleichtern und früher möglich zu machen. Der dafür nötige Zeitaufwand ist gering.

Personalentwicklung, Information und Kommunikation	ja/ nein	Beträge in € (pro Jahr)	Schätzbasis	Vergleich D Durchschnitt
Wiedereinsteigerseminare, spezielle Schulungen für Karenzierte				bei 1.100 MA und Frauenquote 50 % ein VollzeitMitarbeiter
<i>internes, externes Personal</i>				
Beratungsangebote				
Kontakt halten, Teilnahme an Betriebsausflüge u.a. Veranstaltungen				
Firmenzeitung u.a. Information auch für Karenzierte				
Möglichkeit zur Mitarbeit während Karenz, z.B. über geringfügige Beschäftigung, Urlaubsvertretung				
Zugriffsmöglichkeit auf Firmenintranet				
Summe Kosten Personalentwicklung, Information		0 €		

Abbildung 49: Kosten Personalentwicklung, Information und Kommunikation

Materielle Zusatzleistungen für Familien sind weit verbreitet und werden häufig auch direkt über den Betriebsrat abgewickelt. Sie scheinen dann aber nicht mehr in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens auf.

Materielle Zusatzleistungen des Unternehmens für Familien	ja/ nein	Beträge in € (pro Jahr)	Schätzbasis	Vergleich D Durchschnitt
zusätzliche Leistungen, z.B. Spitalskostenmitversicherung, Firmen-Witwen-Waisenpension, Energiepauschale bei Heimarbeit				
Familien- und Kinderzulagen aufgrund von Kollektivvertrag				
Ausgaben für die Familien durch den Betriebsrat				
Zuschüsse, z.B. für Kindergarten, Mittagessen				
erweiterte Pflegefreistellungstage				
Summe Kosten Materielle Zusatzleistungen des Unternehmens für Familien		0 €		

Abbildung 50: Kosten Materielle Zusatzleistungen für Familien

6.4.4. Wie rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen?

Die teilnehmenden Unternehmen haben aufgrund der langjährigen familienfreundlichen Personalpolitik Kennzahlen, die bereits sehr gute Werte zeigen. Wünschenswert wäre, wenn die Kennzahlen mit anderen branchengleichen Unternehmen vergleichbar wären, welche noch keine familienfreundlichen Maßnahmen durchgeführt haben sowie mit dem österreichischen Durchschnitt, jedoch stehen diese Zahlen nicht zur Verfügung. Ein innerbetrieblicher Vergleich der Kennzahlen, wie Fluktuation oder Krankenstandstage, mit dem Jahr 2000 war meist nicht aussagekräftig, da es in allen teilnehmenden Unternehmen gravierende Umstrukturierungen gegeben hat.

Das Einsparpotenzial liegt nicht primär bei der Fluktuationsrate oder den Fehltagen, da diese bei den teilnehmenden Unternehmen ohnehin schon sehr niedrig sind. Größere Effekte können die fünf Unternehmen erzielen durch:

- Frühere Rückkehr der Mitarbeiterinnen aus der Elternkarenz
- Höhere Anzahl der Rückkehrerinnen
- Höheres Arbeitsvolumen der Rückkehrerinnen
- Verschiebung bei den Überbrückungsmaßnahmen

Dadurch können Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten eingespart werden. Als Hauptargumente für weitere familienfreundliche Maßnahmen wurden in dem gemeinsamen Workshop mit den teilnehmenden Unternehmen genannt:

- Motivation der Mitarbeiterinnen
- Arbeitsplatzzufriedenheit
- Unternehmensimage, Attraktivität als Arbeitgeber
- Erhöhung der Frauenquote
- Ziele im Bereich Work-Life-Balance, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, mobiler Arbeitseinsatz

Ein wichtiges Instrument sind auch die Mitarbeiterinnenbefragungen, die jedoch über Jahre hinweg nach einem einheitlichen System durchgeführt werden müssen, um die Auswertungen vergleichen zu können. Ein Beispiel ist die Frage „Nimmt der Arbeitgeber Rücksicht auf ihr Privatleben?“ wobei ein Unternehmen den Zustimmungswert zu dieser Frage als Verbesserungsziel im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements formuliert hat.

Um Kennzahlen besser vergleichen zu können, sollten von der Statistik Austria genauere Erhebungen bei den Unternehmen durchgeführt werden. Die Unternehmen haben Interesse an branchenspezifischen Benchmarking-Kennzahlen für Maßnahmen im familienfreundlichen Bereich.

6.4.5. Rechnet sich ein Betriebskindergarten?

Die Bereitstellung einer flächendeckenden Kinderbetreuungsinfrastruktur ist in erster Linie eine Aufgabe der Länder und Gemeinden. Angesichts bestehender Defizite, insbesondere bei der Betreuung von Kindern unter drei Jahren sowie dem überwiegend nicht den zeitlichen Erfordernissen berufstätiger Eltern angepassten Angebot (Halbtagsbetreuung, Ferienzeiten), stellt die fehlende Möglichkeit zur

erforderlichen Kinderbetreuung ein wesentliches Hindernis zur Aufnahme einer (Teilzeit-)Erwerbstätigkeit während und nach der Elternzeit dar. Auch die OECD bestätigt die hohe Korrelation zwischen Betreuungsquoten für Kinder und der Frauenerwerbsquote.

Der entscheidende Faktor für den Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit ist neben der Kindergeld- und Karenzregelung das Angebot an Betreuungsplätzen. Auch Unternehmen können hier eine Rolle übernehmen. Wesentliche Funktionen sind:

- Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten
- Freistellungen
- Angebot von bzw. Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Für Unternehmen bestehen vielfältige Möglichkeiten, im lokalen Umfeld der Betriebsstätte vorhandenen Defiziten im Betreuungsangebot zu begegnen. Die Einrichtung eines eigenen Betriebskindergartens ist dabei sicherlich die familienfreundlichste Maßnahme mit der höchsten und dauerhaftesten Symbolwirkung nach innen und außen. Neben einer ständigen Kinderbetreuung nennt die Prognos-Studie aber auch

- das Vorhalten einer Notfallbetreuung für Situationen, in denen die Normalbetreuung ausfällt,
- die Information und Beratung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bestehenden Betreuungsangeboten oder
- die Vermittlung von Betreuungsdienstleistungen

als sinnvolle Maßnahmen, mit denen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert wird.

Für Unternehmen zählen die Ausgaben für einen Betriebskindergarten zum Betriebsaufwand. Diese Option ist jedoch nur für Großbetriebe oder in einem Unternehmenszusammenschluss realisierbar, da kostenintensiv und stößt teilweise auf Vorbehalte der Eltern, die insbesondere bei wechselnden Arbeitszeiten und –orten wohnungsnaher Lösungen bevorzugen. Wenn jedoch Unternehmen einen Kostenzuschuss für Kinderbetreuung an Mitarbeiter leisten, zählt dies als Vorteil aus dem Dienstverhältnis und wird damit dem Einkommen hinzugerechnet und versteuert, sowie der Sozialversicherung unterzogen. Direkte betriebliche Aufwendungen für Kinderbetreuung sind daher sowohl für Unternehmen als auch Mitarbeiter eine interessante Option.

Möglichkeiten bei der Kinderbetreuung sind:

- Eigener Betriebskindergarten betrieben durch eigenes Personal
- Eigener Betriebskindergarten, Betrieb durch Fremdorganisation, z.B. Wiener Kinderfreunde
- Zusammenschluss mit anderen Unternehmen
- Reservierung von Plätzen in bestehenden Einrichtungen

Vorteile für Mitarbeiter sind

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Anpassung der Öffnungszeiten an die Arbeitszeiten (branchen- und qualifikationsabhängig)
- Entfall von Wegzeiten, rasche Intervention im Krisenfall

- Erleichterung des Wiedereinstiegs nach der Karenz
- Unter Umständen höhere Betreuungsqualität
- Je nach Ausgestaltung kostengünstiger als Vergleichsangebot

Vorteile für Unternehmen sind:

- Positive Effekte auf Mitarbeitermotivation, Arbeitsklima, Leistungsbereitschaft
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber, leichtere Personalaquisition
- Weniger Ausfallzeiten, z.B. Pflegefreistellungen
- Geringere Fluktuation, höhere Mitarbeiterbindung
- Schnelle Rückkehr von Karenzierten mit höherem Stundenpensum
- Image als familienfreundlicher Betrieb

Gegenargumente aus Unternehmersicht sind:

- Kinderbetreuung ist Verantwortung der Länder und Gemeinden
- Kosten für Errichtung und laufenden Betrieb
- Adäquates Raumangebot und Infrastrukturmaßnahmen
- Mindestanzahl an interessierten Mitarbeitern und laufende Auslastung
- Unregelmäßige Arbeitszeiten und Reisetätigkeit der Mitarbeiter

Die Kosten für den Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung hängen wesentlich von der täglichen Öffnungszeit und dem Alter der Kinder ab. Je jünger die Kinder sind, desto höher fallen der Betreuungsaufwand und damit die Personalkosten aus. Die für Deutschland in der Prognos-Studie ermittelten durchschnittlichen jährlichen Kosten pro Platz liegen bei einer Ganztagsbetreuung bei etwa 7.800 € für Kinder von drei Jahren bis zum Schuleintritt, bei rund 10.100 € für eine altersgemischte Gruppe mit Kindern im Alter von ein bis sechs Jahren und bei ca. 15.600 € für eine Krippe, in der Kinder von null bis drei Jahren betreut werden.

Die Gesamtkosten werden durch Zuschüsse von Ländern und Gemeinden sowie durch Elternbeiträge wesentlich gemindert. Als Orientierungswert wird für Deutschland eine Kostendeckung durch Land, Kommune und Elternbeiträge von 40 %, d. h. ein ungedeckter Aufwand von rund 60 % für die Unternehmen genannt.

Der Kostenaufwand für Kinderbetreuungseinrichtungen in Kooperation mit bestehenden Einrichtungen oder der Erwerb von Belegplätzen in bestehenden Einrichtungen liegen deutlich niedriger als die Kosten bei einem Betreiben in Eigenregie. Über eine betriebsnahe Kindertagesstätte in Kooperation mit einer bestehenden Einrichtung finanziert ein deutsches Unternehmen z.B. eine altersgemischte Gruppe mit fünfzehn Plätzen für Mitarbeiterkinder von Null bis sechs Jahren. Die hierfür jährlich anfallenden Kosten liegen bei rund 30.000 €, bei Einrichtung der Gruppe sind einmalig 12.000 € angefallen.

Die von der Prognos-Studie angegebenen Kosten für einen Betriebskindergarten wurden mit den österreichischen Pilotbetrieben diskutiert und erscheinen plausibel.

Bei der Frage, ob ein betrieblicher Kindergarten sinnvoll ist, spielt vor allem der Standort des Unternehmens eine große Rolle. Liegt das Unternehmen eher außerhalb und weit entfernt von den jeweiligen Wohnsitzen der Mitarbeiterinnen, werden sich diese eher wohnungsnahe Lösungen suchen. Vor allem Mitarbeiterinnen, die Teilzeit arbeiten, sind interessiert, ihre Kinder in der Nähe der

Wohnung unterzubringen. Das Unternehmen sollte auch einen zentralen Standort haben, denn bei mehreren Filialen ist ein Betriebskindergarten nicht praktikabel. Je regelmäßiger die Arbeitszeit, desto höher ist der Bedarf nach einem Betriebskindergarten. Die Öffnungszeiten sollten mit den Arbeitszeiten übereinstimmen.

Die Notwendigkeit eines Betriebskindergartens ist nicht vom Frauenanteil abhängig. Die Frauenquote ist zwar ein wichtiger Faktor, aber es ist auch für Männer relevant, ihre Kinder in Betriebskindergärten unterbringen zu können. Dies hängt auch vom Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen ab. Bei höherem Qualifikationsniveau fühlen sich eher beide Elternteile für die Versorgung ihrer Kinder zuständig. Auf jeden Fall sollte zuerst eine Bedarfserhebung durchgeführt werden, um heraus zu finden, ob genügend Anmeldungen für einen Betriebskindergarten zu erwarten sind.

Im Sommer 2005 entschloss sich die **Österreichische Kontrollbank**, sich dem externen Audit „Familie und Beruf“ zu unterziehen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gerade bei jungen, exzellent qualifizierten MitarbeiterInnen wichtig – nicht nur für sie selbst, sondern für das ganze Unternehmen. Mit der Teilnahme am Audit „Familie und Beruf“ dokumentiert die OeKB, dass sie sich zu einem kontinuierlichen Prozess zur Verankerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekennt.

Das Audit soll die Attraktivität der OeKB als Arbeitgeber auch in Zukunft, in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt, erhalten und die Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der MitarbeiterInnen langfristig sichern. Eine fünfzehn-köpfige Projektgruppe identifizierte und gewichtete Ideen und Anregungen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Im Rahmen des Audits wurden einige Handlungsfelder identifiziert. Dazu zählen insbesondere:

- verbesserte Kommunikation mit Karenzierten,
- Prüfung von Telearbeit,
- Prüfung weiterer Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle,
- Erweiterung der Führungskompetenzen hinsichtlich familienrelevanter Themen.

Die OeKB als Arbeitgeber nimmt seit jeher Rücksicht auf familiäre oder andere private Verpflichtungen der Mitarbeiter. Ein überdurchschnittlich hoher Frauenanteil hat in der OeKB Tradition. 2005 lag der Frauenanteil bei 55,43 %, wobei besonders der konstant hohe Anteil von Frauen in Führungspositionen hervorzuheben ist. Die konstant niedrigen Fluktuationsraten zwischen 1 bis 4 Prozent sind neben diversen anderen Faktoren auch auf die flexiblen Wiedereinstiegsmöglichkeiten von KollegInnen, die aus der Karenz zurückkehren, zurückzuführen. Schon seit vielen Jahren werden diverse Teilzeitarbeitsmodelle von MitarbeiterInnen genutzt.

Ermöglicht wurde dies nicht zuletzt durch den Betriebskindergarten, der seit 1993 besteht. Gemeinsam mit den Tochterfirmen sind an den zwei Standorten im 1. Bezirk 368 Mitarbeiter beschäftigt, denen die Leistungen des Kindergartens potentiell zur Verfügung stehen.

Der Kindergarten ist ganzjährig geöffnet (Montag – Freitag: 7:00 bis 17:30 Uhr), kann halbtags oder ganztags besucht werden und wird in zwei Gruppen geführt: Die „Mäusegruppe“ besuchen Kinder im Alter von zwei bis drei Jahren (max. 17 Kinder), die „Bärengruppe“ besuchen Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren (max. 22

Kinder). Kinder der Bärengruppe haben auch die Möglichkeit spezielle Kurse, wie z.B. einen Englischkurs (durch native speakers), einen Rhythmikkurs oder einen Computerkurs zu besuchen oder bei Bedarf die intensive Einzelbetreuung einer Logopädin in Anspruch zu nehmen. Impulse für die pädagogische Arbeit kommen aus der Pädagogik von Maria Montessori. Die Arbeit und die Aktivitäten im Kindergarten werden stark von den Jahreszeiten und Festen im Jahr beeinflusst (Veränderungen in der Natur, Laternenfest, Nikolaus...), die Kindergartengruppen unternehmen auch regelmäßig Ausgänge und Ausflüge passend zu den unterschiedlichen Schwerpunktthemen.

Der Aufwand für den Kindergarten wird nicht veröffentlicht, jedoch ist festzuhalten, dass die Mitarbeiter einen ortsüblichen Preis für einen Kindergartenplatz bezahlen. Ein wesentlicher Nutzen besteht darin, dass 100 % der Karenzierten wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Es ist auch eine generell positive Wirkung auf die Arbeitsplatzzufriedenheit feststellbar. Dies zeigt sich auch in den überdurchschnittlichen hohen Werten der Mitarbeiterzufriedenheit.

Als Nutzen wurde genannt:

- Mitarbeitermotivation
- Arbeitsplatzzufriedenheit
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Bonus bei Bewerbungsgesprächen
- Verringerte Fehlzeiten wegen Kinderbetreuung
- Frühere Rückkehr von MitarbeiterInnen aus Karenz
- Ermöglichung der Rückkehr von MitarbeiterInnen in den Arbeitsprozeß
- Imagewirkung
- Verringerte Fluktuation
- Hohe Wiedereinstiegsquote erspart Rekrutings- und Ausbildungsmaßnahmen
- Entlastung auch der Familien der Mitarbeiter

7. Detailangaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie

7.1. Beitrag zu den Gesamtzielen der Programmlinie Fabrik der Zukunft

Die Projektergebnisse versuchen zu belegen, dass sich sozial verantwortliches Handeln ebenso wie vorsorgender Umweltschutz betriebswirtschaftlich rechnen. Es werden damit wesentliche argumentative Grundlagen geschaffen, die zu einer breiten Nachahmung bei weiteren Betrieben führen sollen.

Die Themenstellungen der 4. Ausschreibung betonen immer wieder die „wirtschaftliche Umsetzbarkeit“, den nachweislichen „Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung“, sowie die „Untersuchung und Überwindung von wirtschaftlichen und organisatorischen Risiken“. Gesucht werden „innovative Konzepte zur Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Modelle des Risikomanagements und der Risikominimierung“, die „praxisnahe und in Kooperation mit den betroffenen Wirtschaftsakteuren“ entwickelt und eingereicht werden sollen. „Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteile“ sollen erzielt werden.

Unter den strategischen Fragestellungen der Fabrik der Zukunft ist die Nachhaltigkeits-Kosten-Nutzen-Rechnung als eigenes Subkapitel angeführt. Das vorliegende Projekt befasst sich exakt mit der dort angeführten „Monetarisierung der Kosten und des Nutzens umfassender betrieblicher Nachhaltigkeits-Maßnahmen“.

7.2. Einbeziehung von Zielgruppen

Zukünftige Nutzer der Projektergebnisse sind alle Unternehmen, die sich der wirtschaftlichen Verantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit stellen. Für diese bietet das Projekt Entscheidungsgrundlagen, Bewertungsmethoden, Vergleichskennzahlen und Erfahrungsberichte.

Die Träger von TRIGOS und der Verein respACT austria verwenden die Ergebnisse im Rahmen ihrer motivatorischen Tätigkeit zu nachhaltigem Handeln. Die Einreicher und Preisträger von TRIGOS als „Forschungsobjekte“ waren in der Auswertungsphase direkt eingebunden und konnten auf diese Weise ihre Ergebnisse als Vorreiterprojekte mit der Anregung zur Nachahmung einem breiteren Publikum zugänglich machen. Es entstand daher für die Unternehmen ein zusätzlicher Imagegewinn.

7.3. Beschreibung der Umsetzungspotentiale für die Projektergebnisse

Das ausklingende 20. Jahrhundert hat weltweit großen Fortschritt in der Harmonisierung der Finanzberichterstattung gesehen. Gleichzeitig mehren sich die Fachbeiträge, die eine Beurteilung der wirtschaftlichen Potenz von Unternehmen nicht nur auf Basis vergangenheitsbezogener Geldströme, sondern viel mehr zukunftsorientiert unter Betrachtung von so genannten „Intangiblen Werten“ fordern. Dazu zählen u.a. Humankapital, Umweltstatus, Kooperationen und Partnerschaften (Sozialkapital), Markenname, Image. Unter den Begriffen „business reporting“, „intangible assets analysis“ oder „value reporting“ diskutiert die Fachwelt mögliche methodische Ansätze, um zu einer monetären Bewertung zu gelangen. Gefordert werden neue Konzepte zur Evaluierung von Risikofaktoren, Chancen und Marktpotential, sowie Unsicherheit.

Ähnliches fordert auch die Modernisierungsrichtlinie der Europäischen Kommission, die in Österreich im Rechnungslegungsgesetz verankert wurde. Große Kapitalgesellschaften müssen gemäß § 243 RLG ab dem Wirtschaftsjahr 2005 im Lagebericht auch über wesentliche finanzielle und so genannte nicht-finanzielle Leistungsindikatoren berichten, wobei Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange explizit angeführt sind. Die Erläuterungen zum RLG § 243 HGB führen aus, dass die Information im Lagebericht nicht auf die finanziellen Aspekte des Geschäfts des Unternehmens zu beschränken ist, sondern auch eine Analyse der ökologischen und sozialen Aspekte zu enthalten hat, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens erforderlich sind.

Die Projektergebnisse versuchen über Beispiele, Kennzahlen und Kosten-Nutzen-Evaluierungen zu belegen, dass sich sozial verantwortliches Handeln ebenso wie vorsorgender Umweltschutz betriebswirtschaftlich rechnen. Es werden damit wesentliche argumentative Grundlagen geschaffen, die zu einer breiten Nachahmung bei weiteren Betrieben führen sollen.

Das Projekt stößt bei den größeren Betrieben auf sehr großes Interesse. CSR befindet sich derzeit in einer Pionierphase ähnlich dem Umweltschutz in den neunziger Jahren. Damals wurden einige wenige Projekte mit ausgewählten Pionierbetrieben aus tiefer persönlicher Überzeugung durchgeführt. Mit der Verschärfung des Konkurrenzdrucks und der Wirtschaftslage war es aber in der Folge für die Umweltbeauftragten essentiell, auch die ökonomische Vorteilhaftigkeit der geplanten Aktivitäten darstellen zu können.

CSR steht derzeit vor einer ähnlichen Situation. Bis vor wenigen Jahren wurden freiwillige Maßnahmen für Mitarbeiter und Sponsoringaktivitäten eher unauffällig durchgeführt. Derzeit gibt es Interesse und Bereitschaft, diese Projekte auch nach außen zu kommunizieren und sich als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu positionieren. Mit zunehmendem wirtschaftlichem Druck werden aber auch CSR-Maßnahmen zeigen müssen, ob und wie sie sich rechnen.

„Tatsächlich engagieren sich Unternehmen derzeit so unkoordiniert und so isoliert vom Geschäft und der Strategie, dass sie viele der besten Gelegenheiten, Gutes für die Gesellschaft zu leisten, ungenutzt lassen. Würden Manager dagegen das soziale

Engagement ihrer Firmen mit denselben Methoden analysieren, die sie bei Entscheidungen über die Wahl von Kerngeschäftsbereichen zugrunde legen, so würden sie feststellen, dass CSR mehr sein kann als ein Kostenfaktor, ein Zwang oder reine Wohltätigkeit. Sie würden erkennen, dass diese Aufgabe neue Chancen eröffnet, dass sie eine Quelle von Innovationen und Wettbewerbsvorteilen sein kann.“ (Porter/Kramer, 2007).

Es ist in erster Linie Zweck dieser Studie aufzuzeigen, dass CSR-Maßnahmen in die gängigen Unternehmensbewertungsmodell und Unternehmensführungskonzepte integrierbar sind. CSR-Maßnahmen können einer einzelwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen werden oder zumindest mit Zielkennzahlen hinterlegt werden. Im Sinne eines Controllings zählt dazu im weiteren Schritt das Monitoring solchen Maßnahmen, d.h. regelmäßige Analyse von Kennzahlen und die Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen nach vergleichbarem Muster.

Die dargestellten Kennzahlen, Bewertungsmodelle und Nutzenaspekte sollen zu einem rationaleren Umgang mit CSR-Maßnahmen motivieren. Es wird den Unternehmen weiters empfohlen, die Rationalität der bisherigen und zukünftigen CSR-Maßnahmen zu überprüfen und eine Strategie zu entwickeln. Damit ist vor dem eigentlichen Optimieren erst einmal das Identifizieren möglicher CSR-Maßnahmen und die Evaluierung ihrer Glaubwürdigkeit im Sinne der Kompatibilität mit den Werten, dem Leitbild und der Strategie eines Unternehmens verbunden. Die Studie ist ebenfalls dazu geeignet, den bei vielen Unternehmen beobachteten „Wildwuchs“ an unterschiedlichen CSR-Maßnahmen sortieren, fokussieren und eventuell auch eliminieren zu können. Sie soll Unternehmen auch dazu dienen, eine eigenständige Abgrenzung für CSR-relevante Spenden und Sponsoringaktivitäten sowie andere gemeinwohlorientierte Maßnahmen zu erarbeiten, um vergleichbare Auswertungen vornehmen zu können.

Wenige der befragten Unternehmen konnten bestehende Ansätze für eine strategische CSR-Festlegung, einen definierten Budgetrahmen, eine Zielgruppe oder eine Kosten-Nutzen-Analyse vorlegen, aber alle zeigten großes Interesse an den Projektergebnissen, da sie unmittelbar der Argumentation und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit dienen.

8. Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen

8.1. Ergebnisse aus den TRIGOS-Fragebögen und Firmenprojekten

Das Projekt analysierte die rund 150 Einreichungen und 18 Preisträger von TRIGOS 2005 und 2006 nach Handlungsfeldern und kalkulierte Kosten und Nutzen sowie interne und externe Effekte geeigneter Projekte. Soweit möglich, wurden die Projektergebnisse monetarisiert, immaterielle Werte, Risikoaspekte sowie externe Effekte für die Allgemeinheit wurden zumindest qualitativ beschrieben und in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse aufbereitet. Im Juni 2006 wurde ein Fragebogen zu Motivation, Effekten, Kosten und Nutzen des eingereichten TRIGOS-Projektes, sowie der generellen CSR-Orientierung der Unternehmen an alle Einreicher 2005 und 2006 versendet. Im Juli und August 2006 wurden Telefoninterviews mit der Mehrzahl der Einreicher durchgeführt. Mit 30 ausgewählten Unternehmen wurden vor Ort Detailerhebungen zur Kosten-Nutzen-Bewertung des TRIGOS-Projektes, sowie genereller CSR-Effekte, die sich z.B. über Medienanalysen oder den Börsenkurs abbilden lassen, durchgeführt. Die zur Veröffentlichung freigegebenen Beispiele beinhalten Berichte folgender Unternehmen:

Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH, B. Braun Austria GmbH, Der Bäcker Ruetz GmbH, BauMax AG, Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal, Investkredit Bank AG, Lafarge Perlmooser GmbH, Österreichische Elektrizitätswirtschaft – Verbund, Österreichische Kontrollbank AG, Österreichische Volksbanken AG, OMV AG, Philips Austria, Shell Austria GmbH, Sparkassenverband.

Wir danken den Firmen für die Mitwirkung am Projekt und die Freigabe zur Veröffentlichung.

Daraus ergab sich ein Meinungsbild der beteiligten Unternehmen zur Vorteilhaftigkeit von Corporate Social Responsibility, CSR, zur strategischen und organisatorischen Verankerung der Aktivitäten und zu Kosten-Nutzen-Evaluierungen. Gleichzeitig wurden verschiedene Methoden zur Bewertung der Effekte diskutiert und exemplarisch angewendet. Zusätzlich wurde ein Erhebungstool zur Bewertung der Kosten der Fluktuation und von familienfreundlichen Maßnahmen entwickelt, mit einigen Unternehmen in einer Pilotphase verfeinert und mit ausgewählten Betrieben angewendet.

Die Analyse der TRIGOS-Einreichungen zeigte, dass 55 % der Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft erfolgen, 25 % in der Kategorie Arbeitsplatz und 20 % in der Kategorie Markt. Dienstleistungsunternehmen stellen mit 61 % den größeren Anteil der Einreichungen dar, jedoch verglichen mit der österreichischen Industriestatistik, in der Dienstleistungsbetriebe einen Anteil von 80 % haben, sind bei den Einreichungen verhältnismäßig mehr Produktionsbetriebe zu finden. Der Anteil der Finanzdienstleister ist mit 12 % außergewöhnlich hoch. Klein- und Mittelbetriebe reichen in denselben Kategorien ein wie große Unternehmen.

50 % der Einreicher zum TRIGOS sind große Unternehmen, einige von ihnen geben auch einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht heraus. Große Unternehmen haben

Kennzahlensysteme und orientieren sich mehr an Kennzahlensystemen, während kleine Unternehmen eher ihre Freiheit als Unternehmer sehen, um Projekte zu unterstützen, die ihnen wichtig sind. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

Gemäß der Definition von CSR der Europäischen Kommission von 2001 ist „CSR eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine saubere Umwelt hin zu wirken. Sozial verantwortlich handeln heißt, über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Commission of the European Communities 2001). Die Kommission postuliert: „Es ist generell damit zu rechnen, dass sozial verantwortlich handelnde Unternehmen überdurchschnittlich hohe Erträge erzielen, denn die Fähigkeit eines Unternehmens, Umweltprobleme und soziale Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, ist ein glaubwürdiger Maßstab der Managementqualität“.

Es ist den Unternehmen damit freigestellt, ihre gesellschaftliche Beziehungen und Maßnahmen so zu organisieren, dass sich unternehmerisches Handeln aus eigenem Antrieb und zum eigenen Vorteil an gesellschaftlichen Wertehaltungen ausrichtet. Als wesentliche Erfolgsfaktoren nennt der Public Relations Verband Austria, 2006:

- Das Identifizieren und Einbeziehen der Interessen aller Stakeholder
- Das professionelle Beziehungsmanagement zu internen und externen Stakeholdern
- Das Verknüpfen der Ergebnisse dieses Beziehungsmanagements mit der laufenden Unternehmenstätigkeit und –entwicklung.“

Oder prägnanter ausgedrückt: „CSR doesn't pay unless you define CSR as things that DO pay!“ (Gray, 2005)

Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit. Einzelprojekte wären rechenbar, wurden aber nicht. Die dazu benötigten Daten und Methoden sind im Prinzip bekannt, sind in den Unternehmen aber nicht verfügbar, aufgrund von Umstrukturierungen nicht vergleichbar und werden teilweise nicht bekannt gegeben.

Auf die Frage, was CSR-Maßnahmen für das Unternehmen bringen, wurde von den meisten Unternehmen Imageverbesserung und Mitarbeitermotivation genannt. Bei genauer Rückfrage werden durchaus für die einzelnen CSR-Bereiche mögliche Kennzahlen zur Erfolgevaluierung genannt und sind teilweise auch im Aufbau.

Für Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz werden zumindest Kennzahlen angegeben, die gerechnet werden könnten und die mit anderen Unternehmen sowie mit dem österreichischen Durchschnitt vergleichbar wären, wenn diese Zahlen verfügbar wären. Allerdings haben viele Unternehmen in den letzten Jahren gravierende Umstrukturierungen durchgeführt, woran ein Vorjahresvergleich scheitert. Die häufigsten Kennzahlen zur Beurteilung von CSR-Maßnahmen sind Mitarbeitermotivation, Fluktuation, durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, Unfallkennzahlen und Teilnehmeranzahl bei angebotenen Weiterbildungs- und Gesundheitsseminaren.

Nur in großen Unternehmen werden Instrumente wie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Medienanalysen und Sustainability Balanced Scorecardsysteme über Jahre hinweg vergleichbar angewendet. In einigen Unternehmen, vor allem den großen Betrieben mit Nachhaltigkeitsberichten, sind Nachhaltigkeits-Kennzahlensystemen aber im Aufbau.

Bei den ersten drei Fragen des Fragebogens nach Motivation und Ergebnissen des TRIGOS-Projektes sowie den allgemeinen Effekten des CSR-Engagements auf betrieblicher Ebene stehen die Kategorien

- Bildung und Innovation
- Personalentwicklung und
- Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsporing

an erster Stelle.

Bei der Auswertung der TRIGOS-Projekte nach CSR-Subkategorien führen

- Vorreiterfunktion,
- Mitarbeitermotivation,
- Attraktivität als Arbeitgeber und
- Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung.

Als fünftwichtigster Motivationsaspekt stehen Image und Reputation. Diese konnten bei den Ergebnissen erst an achter Stelle angeführt werden. Motivation und Ergebnisse stimmen also bei den höchsten Noten überein, die Ergebnisse sind stärker als erwartet. Die niedrigsten Noten bei allen drei Fragen erhalten Risiko- und Rechtsaspekte.

Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Bereiche hinaus strahlen. Viele Unternehmen konnten positive Effekte in CSR-Bereichen feststellen, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem TRIGOS-Projekt stehen. Auch die Wirkungsanalyse zeigt, dass sich zum Beispiel durch karitative Projekte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und dadurch das gesamte Betriebsklima verbessert haben. Vor allem in den Kategorien Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, die nicht TRIGOS-Einreichschwerpunkte sind, werden zusätzliche Maßnahmen und Effekte genannt.

Ob CSR-Maßnahmen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, lässt sich jedoch nicht eindeutig zu beantworten, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte der TRIGOS-Projekte und auch des allgemeinen CSR-Engagements weniger in der Kategorie ökonomische Aspekte, wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Hier klaffen Erwartung und Effekt auseinander.

Das hängt jedoch auch damit zusammen, dass CSR-Aktivitäten in den Unternehmen noch nicht gut strategisch verankert sind. Ein Indiz dafür ist auch, dass in einer signifikant hohen Anzahl an Betrieben die Ansprechpartner für das TRIGOS-Projekt, die in den Einreichunterlagen angeführt waren, nicht mehr im Betrieb waren und damit das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar war und auch die Zuständigkeiten für CSR nicht festgelegt waren. Dies bestätigen auch die aus den Interviews gewonnenen Erfahrungen, dass viele Projekte nicht strategisch geplant waren, sondern aus der aktuellen persönlichen Betroffenheit engagierter Personen entsprangen.

CSR wird sehr stark von engagierten Persönlichkeiten getragen, sowohl im Topmanagement als auch auf der Projektebene und ist selten in schriftlichen Handlungsgrundsätzen verankert, die nachvollziehbare Auswirkungen auf die operationale Ebene haben. Nur in Unternehmen mit strukturierten Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, die überwiegend aus zertifizierten Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitssystemen gewachsen sind, geht die organisatorische Verankerung über das persönliche Engagement hinaus.

Die Auswertung der TRIGOS-Projekte und Unternehmen hat gezeigt, dass die überwiegende Mehrzahl noch aufgrund von einzelnen Ad-hoc Aktionen tätig wird, und eine Integration in die Unternehmensstrategie und in die Wertschöpfungsprozesse ausständig ist. „Konsequenterweise“ verweigern sich solche Maßnahmen dann auch einer Messung ihres finanziellen Erfolgsbeitrags im Unternehmen.

Werden CSR-Maßnahmen jedoch in den Wertschöpfungsprozess von Unternehmen integriert und zu einer Stärkung der Kernprozesse verwendet, können sie zu einer Steigerung des Unternehmenswerts führen. CSR-Maßnahmen leisten einen Beitrag zum intangiblen Vermögen eines Unternehmens, also zu Aspekten wie Image, Vertrauen in die Marke, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, Beziehungen zu Anrainern und Behörden, etc. Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist für eine Differenzierung am Markt nicht ausreichend.

CSR-Maßnahmen wirken primär dann auf den Unternehmenserfolg, wenn sie in das operative Geschehen integriert sind. Dazu müssen sie, genauso wie andere betriebliche Investitionsvorhaben und Projekte, intern analysiert und bewertet werden. Genauso, wie sich nicht generell alle Umweltschutzmaßnahmen betriebswirtschaftlich rechnen, obwohl viele Unternehmen in den letzten Jahren signifikante Einsparungen erzielen konnten, müssen auch Projekte im Sozialbereich selektiv betrachtet werden. Gleichzeitig weist Butz (2004) nach, dass aus dem Universum der möglichen CSR Maßnahmen von den Sozialkriterien der größte positive Einfluss auf den Unternehmenswert ausgeht. Dabei sind die Werttreiber vor allem faktisch umgesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen und der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die Studie von Sustainability (2001) sieht hingegen die größten monetären Effekte im Umweltbereich.

Erkennbar ist das Bemühen um zunehmende Professionalisierung, sowohl durch bessere organisatorische Verankerung als auch durch den Aufbau von Kennzahlensystemen. „Bei den kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich entwickelt sich CSR gerade zum strategischen Thema.“ (Standard Karriereforum 2006).

Zusammenfassend sind sich die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat und dass CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image, Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

Die Frage, ob sich CSR rechnet, wird eher umgekehrt gestellt: So wie es sich Unternehmen seit 20 Jahren nicht mehr leisten können, als „Umweltsünder“ dargestellt zu werden, lautet die Frage auch bei CSR: Was kostet es uns, wenn wir es nicht machen?

Der Erfolg von CSR auf den Unternehmenserfolg ist unstrittig, aber aufgrund der vielen Einflussfaktoren schlecht monetär zuordenbar. „Selbstverständlich rechnet sich Nachhaltigkeit. Genauso gut könnte man ja fragen, ob sich Wertschätzung rechnet.“ (derStandard Karriereforum, 2006).

8.2. Zusammenfassung der Bewertungsansätze

Die Darstellung der unterschiedlichen Bewertungsansätze für CSR-Engagement erfolgte auf zwei Ebenen, einerseits auf Unternehmensebene (Kapitel 4) andererseits für ausgewählte Einzelaspekte (Kapitel 5) und beinhaltete jeweils Beispiele aus den TRIGOS-Projekten und Firmen.

Der Unternehmenswert wird von zwei Faktoren bestimmt:

- Den zu erwartenden zukünftigen Gewinnen, die ihrerseits vom intangiblen Vermögen beeinflusst werden;
- Dem Diskontierungssatz, der risikoabhängig zu wählen ist.

Aufgrund eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagementsystems kann argumentiert werden, dass ein geringeres unternehmensindividuelles Risiko angesetzt werden kann, was direkt zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts (bei gleichen übrigen Parametern) führt. Gleichzeitig stärken CSR-Maßnahmen das intangible Vermögen. Ein Vergleich der Aktienkursentwicklung von nachhaltigen und konventionellen Veranlagungen zeigt dementsprechend auch, dass nachhaltige Titel bei niedrigerem Risiko eine höhere Performance aufweisen (siehe Kapitel 4.2.)

Bei der Analyse des Zusammenhangs von CSR-Maßnahmen und Shareholdervalue weisen Sustainability, 2003 auf drei Aspekte hin:

1. Der Einfluss von Maßnahmen der nachhaltig verantwortlichen Unternehmensführung auf den Unternehmenswert ist langfristig. Investoren, die an kurzfristiger Gewinnmaximierung interessiert sind, haben weniger Interesse an einem guten Nachhaltigkeitsprofil.
2. Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf den Unternehmenswert ist am stärksten, wenn er in die Firmenstrategie eingebunden ist. CSR-Maßnahmen, die ausschließlich von der Werbeabteilung ausgehen, haben eher keinen Einfluss auf den Aktienkurs.
3. Für einige Nachhaltigkeitsdimensionen kann gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen schlechter Nachhaltigkeitsleistung und einer Reduktion des Unternehmenswerts stärker ist, als zwischen einer guten Nachhaltigkeitsleistung und einer Steigerung des Unternehmenswerts. Oder einfacher ausgedrückt: Negative Schlagzeilen wirken stärker negativ auf das Image, als positive Berichte; eine Erkenntnis, die auch aus Risikoüberlegungen heraus relevant ist.

Es ist charakteristisch für CSR-Maßnahmen, dass sie kurzfristig zu sichtbaren Ausgaben führen, die Effekte jedoch schwer bewertbar sind und eher mittel- bis langfristig wirken. Ihre Wirtschaftlichkeitsbeurteilung ist daher auch von der Kurzfristorientierung der Eigenkapitalgeber abhängig. Es ist einsichtig, dass gerade bei langfristigen Veranlagungen besonderes Augenmerk auf CSR und Risikoaspekte gelegt wird und bei der Veranlagung von Pensionsgeldern häufig auch ethische Kriterien betrachtet werden.

Es gibt im Wesentlichen zwei verbreitete Ansätze zur Messung von CSR-Effekten:

- Kennzahlen
- Befragungen von Stakeholdern oder fokussiert auf die Mitarbeiter

Am weitesten vorgeschritten sind monetäre Bewertungen bei

- Nachhaltigen Aktienindizes
- Umweltkosten
- Gesundheits- und Sicherheitskosten
- Bewertung der Schattenkosten von externen Effekten

In anderen Bereichen sind nicht einmal die Wirkungszusammenhänge klar, z.B. bei einer Differenzierung der Auswirkung der immateriellen intangiblen Werte auf den Unternehmenserfolg oder den Effekten von Corporate Citizenship Aktivitäten.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Studie der Bertelsmann Stiftung (2006) ist die Erkenntnis, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Kultur und Erfolg zwar messbar ist, aber nur wenige tatsächlich praxisrelevante und operable Modelle existieren, die Unternehmen nutzbringend einsetzen können.

Die Studie führt weiter aus: „Leider sind die meisten Studien, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren untersuchen, nicht direkt vergleichbar, da sie für ihre Untersuchung unterschiedliche Konzepte und damit Erfassungen von Unternehmenskultur heranziehen sowie unterschiedliche und damit häufig kaum vergleichbare Leistungsindikatoren, Firmen, Branchen und Hierarchieebenen untersuchen.“

Auch sind die befragten Personen häufig nicht für das gesamte Unternehmen repräsentativ. Zusätzlich handelt es sich vorwiegend um Querschnitt- und nicht um Längsschnittuntersuchungen, sodass keine Aussagen über das Verhalten von Unternehmenskultur und Leistung über die Zeit gemacht werden können. Trotz aller untersuchungstechnischen Schwierigkeiten und Unvergleichbarkeiten der Forschungsergebnisse kann aufgrund der derzeitig vorhandenen empirischen Studien gesamthaft festgehalten werden, dass wohl direkte, indirekte und wechselseitig sich verstärkende Einflüsse zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren eines Unternehmens bestehen.“ Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus der Auswertung der TRIGOS-Projekte und Betriebe.

Corporate Citizenship bezeichnet das bürgerliche Engagement von Unternehmen. Grundgedanke ist dabei, dass Unternehmen in einem sozialen Umfeld agieren und dafür auch Verantwortung übernehmen sollen. Wenn Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen unterstützen, geschieht dies aus den unterschiedlichsten Motiven, von der „moralischen Verpflichtung, etwas an die Gesellschaft zurück zu geben“ bis zur ökonomisch motivierten, langfristigen Investition in die eigene Existenzsicherung, so

die Studie von CSR Austria. Sie definiert Corporate Citizenship als „die Einbindung des Unternehmens in das Gemeinwesen, die auf lokaler, regionaler, nationaler, internationaler und globaler Ebene erfolgen kann“. Als Ausprägungsformen werden Geldspenden, Sachspenden, Sponsoring und Corporate Volunteering (Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen) genannt.

Kotler/Lee (2005) unterteilen in folgende Bereiche, für die in der vorliegenden Studie jeweils Beispiele aus den TRIGOS-Projekten und Firmen ausgewertet wurden:

- Philantropy, Spenden für einen guten Zweck
- Cause Promotion, Unterstützung eines Anliegens im öffentlichen Interesse, vorzugsweise mit Bezug zum Kerngeschäft
- Corporate Social Marketing, Kommunikationsschwerpunkt auf Verhaltensänderungen beim Konsumenten
- Cause Related Marketing, Verknüpfung des Spendenaufkommens mit dem Umsatz oder Gewinn eines bestimmten beworbenen Produktes
- Mitarbeiterfreistellungen
- Verhaltenskodex und faire Wirtschaftspraxis.

Die Studie von CSR Austria zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gibt an, dass 97 % der befragten Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen unterstützen. Am häufigsten verbreitet sind Geldspenden, weiters Sachspenden und Sponsoringaktivitäten. Die Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen spielt nur eine geringe Rolle.

Aus der TRIGOS-Fragebogenerhebung und den Telefoninterviews geht hervor, dass die meisten Unternehmen keine Strategie zu Sponsoring, Spenden, Charity und Gemeinwohlprojekten haben, sondern anlassbezogen tätig werden, da „es ohnehin so viele Anfragen gibt.“ Diese Unternehmen sind dann auch nicht in der Lage, die Effekte zu evaluieren. Der primäre Nutzen sind die Mitarbeitermotivation und die Identifikation mit dem Betrieb, eingeschränkt auch regionale Präsenz.

Für eine Professionalisierung sind folgende Kriterien relevant:

- Einbindung des Spendenwesens in die strategische Ausrichtung des Unternehmens,
- Fokussierung auf Anliegen, bei denen ein Zusammenhang mit dem Unternehmensgeschäft herstellbar ist,
- Etablierung von langfristigen Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen,
- Vergabe nicht nur von Geldspenden, sondern gezielter Einsatz von Sachspenden, technischem Know-How und Mitarbeiterfreistellungen für einen guten Zweck,
- Stärkere Einbindung der Mitarbeiter in die Auswahl und Abwicklung der Aktivitäten sowie in die Aufbringung der Mittel, Verbindung mit Maßnahmen zur Personalentwicklung und Mitarbeiteridentifikation mit dem Betrieb.

Wenn Unternehmenszweck und das öffentliche Anliegen harmonieren und das Engagement langfristig ist, besteht der Nutzen in der Stärkung des Markenname und der Kundenbindung, in der Verknüpfung des Markenname mit einem guten Zweck, erhöhter Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen und Umsatzsteigerungen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Studie war die Bewertung der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Diese sollen qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen binden, die Arbeits- und Lebenszufriedenheit und in Folge die Produktivität erhöhen. In der praktischen Umsetzung geht es vor allem um Flexibilisierung der Arbeitszeit und Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Die bessere Balance von Familie und Arbeitswelt soll eine dreifache Gewinnsituation schaffen:

- Familien gewinnen, da sie bei der Koordination von Berufs- und Privatleben entlastet werden.
- Der Staat profitiert, da eine höhere Beschäftigungsquote zu höheren Einnahmen bei Steuern und Sozialabgaben führt.
- Unternehmen profitieren durch Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen.

In der Literatur werden im Einzelnen folgende Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik genannt (Prognos, 2003):

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten
- Effizienzsteigerungen
- Reduktion der Stressbelastung
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand
- Verringerung der Fluktuation mit den Effekten der Humankapitalerhaltung und der Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Abwesenheitsdauer nach dem Mutterschutz
- Verbessertes Personalmarketing
- Verbessertes Unternehmensimage
- Marketingeffekte für den Produktabsatz.

„Für Unternehmen rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich. Mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann ein positiver Return on Investment (ROI) realisiert werden. In einer durch Controllingdaten von zehn mittelgroßen deutschen Unternehmen gestützten Modellrechnung wurde ein ROI von 25 % ermittelt.“ Zu diesem prägnanten Ergebnis kommt die Studie der Prognos AG im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die Ergebnisse der Prognos-Studien für Deutschland und die Schweiz wurden anhand von fünf österreichischen Firmen hinterfragt. Dazu wurden die aus den Studien ableitbaren Kostenarten sowie allgemeine betriebliche Daten zur Personalstruktur abgefragt und anonymisiert. Soweit möglich, wurde ein Benchmarking innerhalb der Teilnehmer als auch im Vergleich zum österreichischen Durchschnitt durchgeführt. Teilgenommen haben folgende Unternehmen:

- B. Braun GmbH
- Druckerei Grasl
- Österreichische Kontrollbank AG
- Shell Austria
- Verbundgesellschaft

Im Zuge der Erhebung wurde deutlich, dass spezifische Kennzahlen getrennt nach Geschlecht, Alter oder nach Eltern in den meisten Betrieben nicht griffbereit zur

Verfügung standen und eine Nacherhebung insbesondere für länger zurückliegende Vergleichsjahre mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden wäre. Die Datenerhebung erfolgte daher auf Basis der Mitarbeiter, die Familienbeihilfe für Kinder bis zum 15. Lebensjahr beziehen. Diese Kennzahl ist aus den Personalabrechnungsbögen zweifelsfrei ersichtlich. Für eine detaillierte betriebliche Analyse, z.B. um den Bedarf für einen Betriebskindergarten oder andere familienfreundliche Maßnahmen abzufragen, sollten aber zusätzliche Auswertungen und Befragungen durchgeführt werden.

Die teilnehmenden Unternehmen haben aufgrund der langjährigen familienfreundlichen Personalpolitik Kennzahlen, die bereits sehr gute Werte zeigen. Wünschenswert wäre, wenn man die Kennzahlen mit anderen branchengleichen Unternehmen vergleichen könnte, welche noch keine familienfreundlichen Maßnahmen durchgeführt haben und mit dem österreichischen Durchschnitt, jedoch stehen diese Zahlen nicht zur Verfügung. Ein innerbetrieblicher Vergleich der Kennzahlen, wie Fluktuation oder Krankenstandstage, mit dem Jahr 2000 war meist nicht aussagekräftig, da es in allen teilnehmenden Unternehmen gravierende Umstrukturierungen gegeben hat.

Das Einsparpotenzial liegt nicht primär bei der Fluktuationsrate oder den Fehltagen, da diese bei den teilnehmenden Unternehmen ohnehin schon sehr niedrig sind. Größere Effekte können die Unternehmen erzielen durch:

- Frühere Rückkehr der Mitarbeiterinnen aus der Elternkarenz
- Höhere Anzahl der Rückkehrerinnen
- Höheres Arbeitsvolumen der Rückkehrerinnen
- Verschiebung bei den Überbrückungsmaßnahmen

Bestätigt werden konnten die Erfahrungen der Prognos AG in den Unternehmensprojekten in Deutschland und der Schweiz bezüglich der geringen Entwicklung von Controllingssystemen zur Ermittlung der Personalwiederbeschaffungskosten, sowie generell der Kosten familienfreundlicher Maßnahmen. Die außergewöhnlich hohen Rates of Returns für familienfreundliche Maßnahmen konnten aber nicht nachgerechnet werden.

Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Es gibt einen positiven Wirkungszusammenhang zwischen CSR und Betriebserfolg.

Eine strategische Ausrichtung an nachhaltig verantwortungsvoller Unternehmensführung geht Hand in Hand mit den herkömmlichen Unternehmenszielen. Eine Vielzahl von Fallbeispielen und Forschungsprojekten zeigen eine zumindest schwache Korrelation zwischen CSR-Maßnahmen und Unternehmenserfolg.

Image, Markenname und Reputation werden am stärksten beeinflusst.

Der Wirkungszusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsthemen und Image, Markenname & Reputation ist am Stärksten bei negativen Ereignissen. Anders ausgedrückt: Schlechte Nachrichten schaden dem Image mehr, als positive CSR-Maßnahmen in der Lage sind, das Image zu verbessern. Die Wirkungszusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsleistung und Humankapital

sowie Risikoprofil sind durch diverse Forschungsprojekte ebenfalls gut untermauert. Innovation und Umweltschutzmaßnahmen stehen ebenfalls in einem engen Zusammenhang. Dabei sind beide Richtungen aktiv, innovative Projekte können die Umweltauswirkungen reduzieren und umgekehrt kann der Fokus auf eine umweltgerechte Produkt- und Prozessgestaltung zu betrieblichen Innovationen führen.

Umweltschutz rechnet sich.

Von den verschiedenen Bereichen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements rechnet sich (vor allem prozessorientierter) Umweltschutz am offensichtlichsten, hier sind auch die Bewertungsmethoden am weitesten entwickelt. Das Interesse externer Stakeholder an den Umweltauswirkungen von Betrieben und Produkten hat die längste Tradition, Umweltschutz ist einer der wesentlichen Aspekte unternehmerischer Verantwortung. Dementsprechend gut entwickelt sind Methoden zur betrieblichen Verankerung, Fallbeispiele und Erfolgsanalysen. Dieser Trend wird sich fortsetzen, da in vielen Industriezweigen die Umweltleistung direkte Auswirkungen auf die Betriebskosten hat (Material- und Energieeinsatz, Abfallbehandlung, Haftungsfragen und Kosten der Einhaltung rechtlicher Anforderungen, Klimawandel). Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass die zunehmende Akzeptanz, dass nicht Umweltschutz teuer ist, sondern unterlassener Umweltschutz teuer kommt, auch dazu führt, dass die Akzeptanz dafür steigt, dass sich eine ähnliche Situation auch für andere CSR-Maßnahmen argumentieren lässt.

Nachhaltigkeitsmanagement rechnet sich.

Die Fallbeispiele und Aktienindizes zeigen positive Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsleistung und finanziellen Ergebnissen. Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg können dargestellt werden, ohne ausschließlich mit indirekten Wirkungszusammenhängen und intangiblen Werten argumentieren zu müssen. Es gibt einen direkten Effekt von CSR-Maßnahmen auf den Shareholder Value, der vor allem bei Umweltschutzmaßnahmen und Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit auftritt. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen von Kosteneinsparungen oder anderen positiven Effekten auf die betrieblichen Steuerungsparameter, die direkt auf CSR-Maßnahmen zurückzuführen sind. Auch andere finanzielle Kennzahlen (Effizienz der betrieblichen Abläufe, Gewinn und Zugang zu Kapital) werden durch eine gute Nachhaltigkeitsleistung positiv beeinflusst.

Maßnahmenbündel sind am erfolgreichsten.

Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind am stärksten, wenn Unternehmen diverse Maßnahmen in unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbereichen setzen und sich nicht nur an Gewinn und Shareholdervalue orientieren, sondern auch die übrigen Steuerungsparameter aktiv managen.

Strategische Verankerung ist nötig.

Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind am stärksten, wenn Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung in ihrer Betriebsstrategie integrieren und in der Nähe zum Kerngeschäft positionieren. Viele Unternehmen haben festgestellt, dass die isolierte Betrachtung der Umweltleistung losgekoppelt von den betrieblichen Steuerungs- und Informationssystemen zu ineffizienten Entscheidungsstrukturen geführt hat und einer Ausnützung des Einspar- und Innovationspotentials hinderlich war. Umgekehrt ist es nicht verwunderlich, dass sich potentielle positive

Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg durch ausgewählte Nachhaltigkeitsprojekte eher einstellen, wenn die Nachhaltigkeitsleistung in derselben Weise wie andere betriebliche Entscheidungen bewertet wird und ein Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit herstellbar ist.

Die Messbarkeit bleibt ein offenes Problem.

Die ungelöste Frage für Forschung und betriebliche Anwendung ist das Fehlen eines generell akzeptierten Maßstabs zur Bewertung von nachhaltiger verantwortungsvoller Unternehmensführung, von Zielniveaus für einen als nachhaltig definierten Status, von branchenspezifischen Vergleichskennzahlen und von Methoden zur Darstellung des Wirkungszusammenhangs auf den Betriebserfolg.

9. Ausblick/Empfehlungen

Die Frage, die CSR-Initiativen beantworten werden müssen, ist nicht, ob eine Sache es wert ist, sondern ob sie die Gelegenheit bietet, gemeinsamen Mehrwert zu schaffen - ob sie also von bedeutendem Nutzen sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen ist. Für die Bewertung dieses Nutzens fehlen in den Unternehmen aber die strategischen Verankerungen und die nötigen Kennzahlen. Gute CSR-Initiativen spezifizieren klare und messbare Ziele und kontrollieren die im Laufe der Zeit erreichten Ergebnisse.

Die größten Schwierigkeiten liegen in der schlechten Datenverfügbarkeit. Projekte, die im Prinzip messbar wären und bei denen auch die Methoden für eine Erfolgsevaluierung bekannt sind, werden nicht analysiert, da die Daten in den Betrieben nicht regelmäßig und konsistent erhoben werden.

Zu demselben Ergebnis kommt auch eine Analyse kanadischer Nachhaltigkeitsberichte und Unternehmen (Yachnin et.al, 2006). Die beiden wichtigsten Ergebnisse der Studie zur Bewertbarkeit von Nachhaltigkeitseffekten sind:

- Das Fehlen von spezifischer und quantitativer Information in Nachhaltigkeitsberichten, wodurch eine Bewertung von 80 – 90 % der gesetzten Nachhaltigkeitsaktivitäten verhindert wird, sowie
- Die Zersplitterung der relevanten Informationen über verschiedene Abteilungen und unklare Zuständigkeiten, wodurch eine Erhebung und strukturierten Auswertung für Kosten-Nutzen-Analysen und Berechnung der Einsparungen erschwert wird.

Die Studie empfiehlt daher eine zentrale betriebliche Datensammlung und Auswertung sowie die Veröffentlichung von quantitativen Informationen in Nachhaltigkeitsberichten. Mit der neuen Leitlinie der Global Reporting Initiative, die mit dem Schwerpunkt auf bessere Vergleichbarkeit von quantitativen Informationen überarbeitet wurde, wurde diese Forderung teilweise umgesetzt. Offen ist die breite betriebliche Anwendung.

Auch von den Unternehmen wurde wiederholt der Bedarf nach sektorspezifischen Kennzahlen mit Vergleichswerten genannt, um den eigenen Status besser einschätzen zu können. Soweit vorhanden, wurden solchen Kennzahlen (z.B. zum durchschnittlichen Spendenvolumen in % vom Gewinn oder zur Fluktuation) in dieser Studie veröffentlicht, sie sind jedoch aufgrund der uneinheitlichen betrieblichen Definitionen und der kleinen Stichprobe mit Vorsicht zu interpretieren.

Die Bewertung immateriellen Vermögens steht heute noch an ihrem Anfang. Umfangreiche Projekte zur Analyse der Wirkungszusammenhänge, zur Festlegung von Nachhaltigkeitsniveaus und zur Entwicklung handhabbarer Bewertungsmethoden sind noch nötig. Aber:

„Wenn sich die Rechnungslegung so weiterentwickelt, dann kommt die Bewertbarkeit von CSR in fünf bis zehn Jahren.“ (Standard Karriereforum 2006)

10. Literaturverzeichnis

Die hier wiedergegebene Liste führt Literatur aus folgenden Bereichen an:

- Internationale und Europäische Rahmendokumente zu CSR
- Österreichische Rahmendokumente zu CSR
- Allgemeine Literatur zu CSR und Nachhaltigkeit
- Bewertung von Nachhaltigkeitseffekten, -nutzen und -kosten
- Work-Life-Balance und familienfreundliche Maßnahmen
- Graves-Modell

10.1. Internationale und Europäische Rahmendokumente zu CSR

Alyson S., Lifting the curtain: What's inside GRI's newly released draft Guidelines? (<http://www.susdev.org>)

Commission of the European Communities, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, final, Brussels, 2001

Commission of the European Communities: Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Draft Declaration on Guiding Principles for Sustainable Development, 25.5.2005, Brussels

CSR Europe: Communicating Corporate Social Responsibility, Transparency Reporting Accountability, Voluntary Guidelines for Action, (www.csreurope.org)

Europäische Kommission (Hrsg.): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, Brüssel, 2001

Europäische Kommission (Hrsg.): Die soziale Verantwortung der Unternehmen, Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Juli 2002

Europäische Kommission Richtlinie 2003/87/EG über ein System für den Handel mit Treibhausgas-emissionszertifikaten

Europäische Kommission, Richtlinie 2003/51/EG, genannt Modernisierungsrichtlinie

Europäische Kommission, Amtsblatt L261/336-361 der Europäischen Union, International Accounting Standard IAS 38: Immaterielle Vermögenswerte., 2003 (www.bnb.be/BA/IAS/IAS38_de.pdf)

GASB (German Accounting Standards Board) German Accounting Standard No. 5, Risk Reporting, 2004

Global Reporting Initiative, GRI, Sustainability Reporting Guidelines, 2002 (www.globalreporting.org)

Global Reporting Initiative, GRI, Sustainability Reporting Guidelines G3, 2006 (www.grig3.org)

International Federation of Accountants, International Auditing and Assurance Standards Board, Assurance Aspects of G3 – The Global Reporting Initiative's 2006 Draft Sustainability Reporting Guidelines, 2006

Hunt, A., Step by Step onto the policy agenda, Latest trends in green accounting in Europe, Ökologisches Wirtschaften, S. 43-46, 2/2006, Berlin, 2006

International Standard Organisation (Hrsg.): Guidance on Social Responsibility – ISO/WD 26000, ISO/TMB/WG SR N80, Oktober 2006, (www.on-norm.at)

Rat der Europäischen Union, Überprüfung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung – Die neue Strategie, Brüssel, 26. Juni 2006

UNCTAD Review of the Comparability and Relevance of Existing Indicators on Corporate Social Responsibility, UNCTAD Report, 2004

United Nations World Commission on Environment and Development, Our common future, Brundtland Report, Oxford, 1987

Internetquellen:

<http://www.iso.org>

<http://www.imug.de>

<http://www.unglobalcompact.org>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.grig3.org>

<http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>

<http://www.oecd.org/corruption>

<http://www.un.org/partners/business/index.asp>

<http://www.unglobalcompact.org>

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr>

<http://www.grig3.org/report.html>

10.2. Österreichische Rahmendokumente zu CSR

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hrsg.): Monitoring Nachhaltiger Entwicklung in Österreich, Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung, Wien, 2006

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Eine Initiative für verantwortungsvolles Handeln international tätiger Unternehmen, Wien, 2002 (www.oecd-leitsaetze.at)

CSR Austria (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen (www.csr-austria.at)

GPA, Gewerkschaft der Privatangestellten (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wien, 2005, www.gpa.at

GPA, Gewerkschaft der Privatangestellten (Hrsg.): Soziales Audit – Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen, Wien, 2002

GPA, Gewerkschaft der Privatangestellten (Hrsg.): Verhaltenskodizes – Soziales Audit, Teil 4 – Arbeitsbeziehungen auf dem Prüfstand, Wien, 2003

GPA, Gewerkschaft der Privatangestellten (Hrsg.): Verhaltenskodizes – Soziales Audit, Teil 5 – Managementmaßnahmen auf dem Prüfstand, Wien, 2005

Lebensministerium (Hrsg.) Gelingensfaktoren sozialer Prozesse zur Nachhaltigkeit, Wien, 2004, (www.nachhaltigberaten.at)

Lebensministerium (Hrsg.), Monitoring nachhaltiger Entwicklung in Österreich, Indikatoren für nachhaltige Entwicklung, Wien, 2006

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.): Österreichischer Corporate Governance Kodex, Wien, 2002

Österreichisches Normungsinstitut, Leitfaden – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen, Wien, 2003

Public Relation Verband Austria, Fachbereich CSR, Eine Einführung, Wien, 2005

RespACT Austria (Hrsg.): Das CSR-Leitbild der Österreichischen Wirtschaft, 2. Auflage, Wien, 2005

RespACT Austria, News, Ausgabe 1 / Juni 2005

RespACT Austria, News, Ausgabe 1 / 2006

Wirtschaft & Umwelt (Hrsg.): Ethik vor Profit?, S.26 – 28, 2/2006, (www.wirtschaftundumwelt.at)

Internetquellen:

<http://www.abcsd.at>

<http://www.corporatecitizen.at>

<http://www.corporate-governance.at>

<http://www.csr-austria.at>

<http://www.emas.gv.at>

<http://www.gpa.at>

<http://www.kwt.or.at>

<http://www.nachhaltigkeit.at>

<http://www.respect.at>

10.3. Allgemeine Literatur zu CSR und Nachhaltigkeit

ACCA – Association of Chartered Certified Accountants: Industry as a partner for sustainable development, Accounting, London, 2002, (www.accaglobal.com)

AccountAbility – Institute of Social and Ethical Accountability: AA1000 Assurance Standard Guidance Note – Materiality, Consultation Document, February 2004, London, 2004 (www.accountability.org.uk)

AccountAbility – Institute of Social and Ethical Accountability: Assurance Standard AA 1000, London, 2003, (www.accountability.org.uk/resources)

Atockhammer E., Hochreiter H., Obermayr B., Steiner K., The index of sustainable economic welfare (ISEW) as an alternative to GDP measuring economic welfare. The results of the (revised) ISEW calculation 1955 – 1992, Ecological Economics 21, S. 19 – 34, 1997

BDA, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR), Praxishinweise für Unternehmen, Berlin, 2005, (www.bda-online.de)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2006, (www.bertelsmann-stiftung.de)

Binswanger, M., Geld allein macht immer noch nicht glücklich – Wirtschaftliche Entwicklung, Zufriedenheit und Umweltbelastung, Ökologisches Wirtschaften (Hrsg.)S. 22-24, 2/2006, Berlin, 2006

Braneti Advertising GmbH (Hrsg.): CSR (Corporate Social Responsibility) in Österreich, (<http://www.presetext.at/pte.mc?pte=060327033>) 07.07.2006

Bruckner B., Paulesich R. (Hrsg), Nachhaltigkeit und Unternehmensfinanzierung, Beiträge zur aktuellen Diskussion und empirische Befunde, Hamburg, 2006

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Corporate Social Responsibility - Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin, 2006

Christensen C. et.al, Disruptive Innovations for social change, Harvard Business Review, Dezember 2006

CorporAID Magazin, Interview mit WKO-Präsident Christoph Leitl: CSR auch für KMUs, Nr. 10, Wien, September 2006

Domes C., Untersuchung von Erfolgsfaktoren nationaler und internationaler bewußtseinsbildender Kampagnen in der Nachhaltigkeitskommunikation, Universität für Bodenkultur, Wien, 2006

Egwede, S., Streben nach Nachhaltigkeit: Ethik und Umweltmanagement, Wien, 2004

Eurosif, European Social Investment Forum: Active Share Ownership in Europe, European Handbook, Paris, 2006

GASB, German Accounting Standards Board, German Accounting Standard No. 5, Risk Reporting, 2004

GTZ, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften, Eschborn, 2005

Hart, Maureen; Mazzotta, Marisa; Kellman, Kathy: Measuring Sustainability: An Assessment of Criteria for Defining and Selecting Sustainability Indicators, Green Mountain Institute for Environmental Democracy, Montpelier, 1999

Imug, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.): CSR und Verbraucher, 2006, (<http://www.imug.de>)

Imug, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.): Ganzheitliche Nachhaltigkeitsberichtsevaluation – Kein „Fire and Forget“ bei Volkswagen, Sonderausgabe August 2006, (<http://www.imug.de>)

Kopp, U.; Hametner, M., Partizipation und Nachhaltigkeit, 8/2003, (www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3)

Kroiss, F., Gupfinger, H., Ganglberger, E., Hasenhüttl, S., Gara, St., FAIR REPORTING, Empfehlungen für eine faire und ausgewogene Nachhaltigkeitsberichterstattung, Wien, 2005 (www.oekobuero.at)

Lavicka A., Nachhaltigkeitskosten der österreichischen Automobilindustrie, Universität Wien, 2004

Loew, T., CSR in der Supply Chain. Herausforderung und Ansatzpunkte für Unternehmen, 2005, Berlin

Loew, T., Braun, S., Organisatorische Umsetzung von CSR: Von Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, 2006, Berlin

Loew, T., Clausen, J., Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kurzfassung, Berlin, 2005

Lukas, K., Corporate Social Responsibility und Menschenrechte – was tut sich in Österreich?, Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, Wien, 2005

Medianet, Fairtrade für heimische Produkte, 13. Juli 2006

Mitterdorfer C., Ethik vor Profit? Wirtschaft & Umwelt 2/2006, Wien

Naujoks H., Schöning M., Geschäftsmodell Gemeinwohl, Harvards Business Manager, Schwerpunkt Verantwortung, Boston, Jänner 2007

Oetinger B., Reeves M., Größe verpflichtet, Harvards Business Manager, Schwerpunkt Verantwortung, Boston, Jänner 2007

Predota A., Resel, K, Methoden Handbuch – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht, Wien, 2006

Porter M., Kramer M., Wohltaten mit System, Harvards Business Manager, Schwerpunkt Verantwortung, Boston, Jänner 2007

RespACT Austria, TRIGOS 2006 – Erfolg durch Verantwortung, Daten, Fakten, Hintergründe, (www.TRIGOS.at)

RespACT Austria, TRIGOS 2005 – Die Fortsetzung eines nachhaltigen Erfolgs, (www.TRIGOS.at)

RespACT Austria, TRIGOS 2004 – Eine Erfolgsstory: Gesellschaftliche Verantwortung wird gelebt, (www.TRIGOS.at)

Resel, K., Corporate Social Responsibility (CSR), Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung, 2/2003, Wien, 2003 (www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=35)

Schaltegger, St.; Herzig, Ch.; Kleiber, O.; Müller, J., Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2002

Steger, U., Salzmann, O., Die soziale Verantwortung von Unternehmen, Harvard Business Manager, S. 7-10, Juli 2006

Stockhammer, E., H. Hochreiter, B. Obermayr, K. Steiner (1997). The Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW) as an Alternative to GDP in Measuring Economic Welfare. The Results of the Austrian (Revised) ISEW Calculation 1955-1992, *Ecological Economics*, 21 19-34

Strohmer, S., Studie über ein Europäisches Zertifizierungssystem für CSR Auditoren (sozialer Aspekt), Projektbericht Österreich, FORBA Forschungsbericht 2/2005 (www.forba.at)

Verband kommunaler Unternehmen e.V. (Hrsg.): CSR-Leitfaden, Stadtwerke als „gute Bürger“, Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen, Köln (www.vku.de)

Waniczek, M., Werderits, E., Sustainability Balanced Score Card, Linde Verlag Wien, 2006

Witt, P., Die Ethik der Corporate Governance im Wandel, Zeitschrift Führung und Organisation, S. 159 – 163, 2000

10.4. Bewertung von Nachhaltigkeitseffekten, -nutzen und -kosten

Bebbington et al., Full Cost Accounting: An Agenda for Action, ACCA, 2001, London

BKK, Bundesverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, Möglichkeiten der Wirtschaftlichkeitsanalyse für Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, Bremerhaven, 1999

BMU (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Eine Orientierung aus Umweltsicht, 2006, Berlin

Bertelsmann Stiftung, Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility, Gütersloh, Juni 2004, (www.bertelsmann-stiftung.de)

Bertelsmann Stiftung, Unternehmenserfolge erzielen und verantworten, Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Social Responsibility, Gütersloh, Oktober 2005, (www.bertelsmann-stiftung.de)

Bertelsmann Stiftung, Messen, Werten, Optimieren, Erfolg durch Unternehmenskultur, Ein Leitfaden für die Praxis, Gütersloh, 2006, (www.bertelsmann-stiftung.de)

Bourdieu P., Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In Kreckel R. (Hrsg.), Soziale Ungleichheiten, Göttingen, 1983

Burritt R.; Hahn, T. Schaltegger, S., Towards a Comprehensive Framework for Environmental Management Accounting. Links Between Business Actors and Environmental Management Accounting Tools, in: Australian Accounting Review, Vol. 12, No. 2, 39-50., 2002

- Butz, C., Nachhaltige Investments: Schöpfen oder vernichten sie Wert?, in: die Bank, 2004
- Cone Inc., the Cone/Roper Study – A Benchmark Survey of Consumer Awareness and Attitudes Towards Cause Related Marketing, Cone Communications, 1993/94, www.msen.mb.ca/crm.html
- Cone Inc., 2002 Cone Corporate Citizenship: The role of Cause Branding, Executive Summary, www.coneinc.com/Pages/pr_13.html
- Der Standard, Wie rechnet sich in einer zahlenbasierten Welt nachhaltiges Wirtschaften? Bewertbarkeit für den Mainstream. Karrierenstandard, 23.24.25.26. Dezember 2006
- Fachsenat für Betriebswirtschaft und Organisation des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder, Fachgutachten Unternehmensbewertung, beschlossen am 27.2.2006, Wien
- Friedman M., The social responsibility of business is to increase its profits, New York Time Magazine, 13.9.1970, S. 33, New York, 1970
- Friessl, C., Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Wien, 2007
- Gehmacher E., Kroismayr S., Neumüller J., Schuster M. (Hrsg.), Sozialkapital – Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften, Wien, 2006
- Ginsberg J.M., Bloom P.N., Choosing the right green marketing strategy. MIT Sloan Management Review, Fall 2004, S. 79 – 84
- Grasl R., Aspekte von CSR Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Wien, 2007
- Gray R., Does sustainability reporting improve corporate behaviour? Wrong question? Right time? ICAEW Information for better markets conference, December 2005 (www.icaew.co.uk/index.cfm?AUB=TB21 84648)
- Gray R. and Milne M., Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom? www.agenda-scotland.org/documents/Gray%20Milne%20paper.pdf
- Hart S.L., Ahuja G., Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance, Business strategy and the Environment, Vol. 5, S. 30 – 37, 1996
- Hillenbrand C., Money K., So messen Sie, ob sich Gutes lohnt, Harvards Business Manager, Schwerpunkt Verantwortung, Boston, Jänner 2007
- Howes R., Environmental Cost Accounting: An Introduction and Practical Guide, Elsevier, London, 2002
- Howes R., The Sigma Guidelines – Environmental Accounting Guide, 2003 www.projectsigma.com/Toolkit/SIGMAEnvironmentalAccounting.pdf
- Huber, E.. Sicherheit und Gesundheitsschutz-Management (SGMS) (www.unweltmanagement.at/h_sgms_info.html)
- IFC, International Finance Corporation, Measuring Sustainability – A framework for private sector investments, Washington, 2003 (www.ifc.org)
- Jackson, T., McBride, N., Measuring Progress? A review of 'adjusted' measures of economic welfare in Europe, University of Surrey, 2005
- Jasch Ch., Environmental Management Accounting, Procedures and Principles, United Nations Division for sustainable Development, Department of Economic and Social Affairs (United Nations

publication, Sales No. 01.II.A.3) (www.un.org/esa/sustdev/estema1.htm) (www.ioew.at) New York, 2001

Jasch Ch., Umweltrechnungswesen – Grundsätze und Vorgehensweise , Erarbeitet für die UN Division for Sustainable Development, Expertengruppe zu “Improving the Role of Government in the Promotion of Environmental Managerial Accounting” , Im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasser, Bundeswirtschaftskammer, Wien, Februar 2001

Jasch Ch., Schnitzer H., Umweltrechnungswesen – Wir, zeigen, wie sich Umweltschutz rechnet, Beispielsammlung zur Umweltkostenrechnung und Investitionsrechnung, Im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik sowie Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasser, Wien, erschienen als Schriftenreihe 29/02 des IÖW Wien, Oktober 2002 und in den Berichten aus Energie- und Umweltforschung des BM VIT 4/2003

Jasch Ch., Schnitzer H., Kaltenecker I., Lavicka A., Was bedeutet Nachhaltigkeit für einen Industriecluster? Methode zur Nachhaltigkeitskostenrechnung am Beispiel eines fiktiven Pilotbetriebs des Automobilclusters Acstyria, ein Projekt der Fabrik der Zukunft, erschienen in den Berichten aus Energie- und Umweltforschung des BM VIT 23/2005, (www.fabrikderzukunft.at), Wien, 2005

Jasch Ch., Savage, D., International Guidance Document on environmental management accounting (EMA), International Federation of Accountants, IFAC, New York 2005, (www.ifac.org)

Jasch Ch., Savage, D., Internationale Leitlinie Umweltkostenrechnung, International Federation of Accountants, IFAC, deutsche Übersetzung im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik erschienen in den Berichten aus Energie- und Umweltforschung des BM VIT 44/2005

Kahlenborn, W. Freier, I., Umweltpolitik, Umweltmanagementansätze in Deutschland, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Oktober 2005, Berlin

Kaupa H., Neudorfer W., Kosten Nutzen Untersuchung für das Marchfeldkanalsystem, Materialien zum Projekt Marchfeldkanalsystem, Band 5, Deutsch Wagram, 1993

Kommunalkredit Dexia Asset Management, Nachhaltiges Wirtschaften rechnet sich, Oktober 2004

Kotler P., Lee N., Corporate Social Responsibility – Doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005

Kubusch, J., Aktuelle Entwicklungen bei der Erfassung von ökologischen und sozialen Risiken im Kreditvergabengeschäft. Forum Wirtschaftsethik, 12. Jhg. S. 10 – 11, 2004

Leisinger K.M., Whistleblowing and Corporate Reputation Management, München/Mering, 2003

Margolis J.D., Walsh J.P. People and Profits? The search for a Link between a company’s social and financial performance, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, 2001

ÖGWT, Österreichische Gesellschaft der Wirtschaftstreuhand, Arbeitsbehelf Unternehmensbewertung, Wien, 03/2006

Planasch M., Design industrieller Zero Emissions Systeme, Technische Universität Graz; 2006

Prammer J., Optimierung der Wasserwirtschaft einer Drahtbeize, Technische Universität Graz, 2006

Proquest Forstinger Engineering, Enterprise Risk Management – Due Diligence, Vortragsunterlagen, www.proquest.at, 2007

Richardson J. and Bent D. (2003) The Sigma Guidelines – Sustainability Accounting Guide, 2003 www.projectsigma.com/Toolkit/SIGMASustainabilityAccounting.pdf

Russo, M.V., Fouts, P.A., Resource-based perspective on corporate environment performance and profitability. Academy of Management Journal, Vol 40 (4), S. 534 – 559, 1997

Schäfer, H., Triple Bottom Line Investing – Ethik, Rendite und Risiko in der Kapitalanlage. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 54. Jg., H.13, S. 740 – 744, 2001

Schäfer H., Corporate Social Responsibility in der wertorientierten Unternehmens-führung, Ökologisches Wirtschaften, Berlin, 3.2006

Schnitzer, H.; Brunner, C.; Gwehenberger, G. Minimizing greenhouse gas emissions through the application of solar thermal energy in industrial processes. Journal of Cleaner Production, 2006

Schnitzer H., Planasch M., Slawitsch B., Taferner K., Anreize für „Zero Emissions“ Strategien, Abfall- und emissionsfrei produzieren als reales, Ziel, Leoben, 2007

SIGMA Project, Sustainability Accounting Guide, 2003

Slawitsch B., Produktionsintegrierte Optimierungsmöglichkeiten in der Textilindustrie, Montanuniversität Leoben, 2005

Sustainability, Buried Treasure, Uncovering the business case for corporate sustainability, London, 2001, (www.sustainability.co.uk)

Warner, M., Bridging the Economic Benefits Gap: A Management Framework for Improved Economic and Socio-Economic Performance Reporting by Energy Companies, Overseas Development Institute, Oktober 2004, London

Windsperger A., Steinlechner S., Wallner HP., Resel K., Nord A., Ganzheitlicher Strategie-Check – Strategische Unternehmensplanung für eine nachhaltige Zukunft mit dem Nawi-Graph, Berichte aus Energie- und Umweltforschung 39a/2005, Wien

Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., The SD EFFECT™, Translating Sustainable Development into Financial Valuation Measures, Ottawa, 2006

10.5. Work-Life-Balance und familienfreundliche Maßnahmen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2006, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Modellrechnungen für Kosten und Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik, Berlin, 2003

Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.): Familie ist ein Gewinn... Das Audit Familie & Beruf, Wien, 2005

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Elternkarenz und Elternteilzeit, Arbeitsrechtlicher Leitfadens, Wien

European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Working Time Preferences and Work Life Balance in the EU: Some Policy Considerations for Enhancing the Quality of Life, Dublin, 2003

Europäische Kommission, Grünbuch „Angesichts des demographischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen“, KOM (205)94, Brüssel, 2005

Führer, E., Familie und Beruf – ein schmaler Grat, Die Situation berufstätiger Mütter in Wien, DA, Universität Wien, 2005

GPA, Gesellschaft der Privatangestellten, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die soziale Dimension, September 2005

Juncke, D, Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Arbeitspapier Nr. 1/2005, Münster, 2005

Kratschmar, A.; Hartweg-Weiss, R., Familie ist ein Gewinn..., Das Audit FAMILIE & BERUF, Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.), 3/2005

Lebensministerium, (Hg.), Gender und Bildung für nachhaltige Entwicklung, Wien, 2005

Leitner, Littig, Wroblewski, Nicht nachhaltige Trends, Teilstudie zu Work-Life Balance und soziale Nachhaltigkeit in Österreich, Forum nachhaltiges Österreich, Wien, 2005

Littig B., Feminist Perspectives on Environment and Society, London et al, 2001

Mader, A., Eine Darstellung der Einführung familienorientierter Maßnahmen mit Hilfe der Balanced Score Card, DA, 2002, Universität Wien

OECD, Babies and Bosses, Reconciling Work and Family, Volume 2: Austria, Ireland and Japan, Paris, 2002

Prognos AG, Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen- Kosten-Nutzen-Analyse, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin, 2003

Prognos AG, Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik in der Schweiz, Basel, 2005, (www.worklife.ch)

Rost, H., Work-Life-Balance, Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, 2004, Verlag Barbara Budrich, Opladen

Statistik Austria, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Modul der Arbeitskräfteerhebung 2. Quartal 2004, Wien, 2004

Statistik Austria, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Modul der Arbeitskräfteerhebung 2005, Wien, 2006

VKU, Verband kommunaler Unternehmen, CSR Leitfaden – Stadtwerke als „gute Bürger“, Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen, Köln

Wieser, K., Familienfreundliche Personalpolitik und die Auswirkung auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, DA, 2003, Universität Wien

Wroblewski A., Leitner A., „Lernen von den Besten“, Interdependenzen von Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenzahlen im Ländervergleich, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 130, Düsseldorf, 2005

Internetquellen:

<http://www.familienallianz.gv.at>

<http://www.famwork.info>

<http://www.bmsg.gv.at>

<http://www.wifo.at>

<http://www.oif.ac.at>

<http://www.statistik.at>

10.6. Literatur zum Kapitel 4.6. über das Graves Modell

Bauer J., Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, 2005

Beck D.E. und Cowan C.C.: Spiral Dynamics – mastering values, leadership and change, 1996

Evans, Ann "Value Systems and the MMPI: A Correlation Study," Phyllis Books, 1979

Graves Clare W, The Deterioration in Work Standards, in Harvard Business Reviews 11/1967

Graves, Clare W., "Man, An Enlarged Conception of His Nature" New York, N. Y., May, 1965.

Graves, Clare W., "Value Systems and Their Relation to Managerial Controls and Organizational Viability" San Francisco, Calif., February, 1965.

Jung C.G., Psychologische Typen, 1921

Lee, Wee Leung, Ph.D., "A Reliability and Validity Study of the Selected Levels of Psychological Existence Scale", The University of North Carolina, Dissertations 1983

Lee, William R. "Comparing the Research Data of O.J. Harvey's Cognitive Systems with the Basic Research Data of Clare Graves' Levels of Existence Theory", February, 1999

Nandana & Karl Nielsen, „Das Graves-Modell und seine Anwendung im Coaching“, 2006

Senge P.M., Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Engl. Original 1990

Spitzer M., Lernen, Kapitel 9 und 10, 2002

Das Graves-Modell im Internet

International

- www.clarewgraves.com
- www.spiraldynamics.org (Chris Cowan)
- www.spiraldynamics.net (Dr. Don Beck)

Deutschsprachig

- www.nlp-nielsen.de/graves.htm
- de.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves
- www.graves-systeme.de
- www.ecruting.at

11. Fragebogen zu Motivation und Effekten der TRIGOS-Projekte und CSR-Orientierung

11.1. Beschreibung des TRIGOS-Preises

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, die wirtschaftlichen Erfolg, aber auch soziale und ökologische Nachhaltigkeit anstreben. TRIGOS selbst postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das erhöhte Vertrauen in das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

11.1.1 Organisation und Trägerorganisationen

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen, die sich der wirtschaftlichen Verantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit stellen. TRIGOS selbst hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern wird von folgenden Trägerorganisationen getragen:

- Österreichisches Rotes Kreuz
- Caritas
- SOS-Kinderdorf
- WWF
- Industriellenvereinigung
- Wirtschaftskammer Österreich
- Humans World

Die Unternehmen haben beim TRIGOS die Möglichkeit, Projekte, in denen sie ihre Verantwortung leben, einzureichen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass zugunsten verschiedener Interessensgruppen (Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Investoren, regionales Umfeld) über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehende Aktivitäten gesetzt werden. Die neun Besten unter ihnen werden jährlich im Rahmen einer großen Gala prämiert und in drei Kategorien (Arbeitsplatz, Gesellschaft, Markt) in jeweils Klein-, Mittel- und Großunternehmen mit dem TRIGOS ausgezeichnet. Als TRIGOS-Preisträger nehmen sie eine Vorbildfunktion in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ein und fördern das Vertrauen in die heimischen Unternehmen.

TRIGOS kooperiert dabei mit

- CSR Austria bzw. respACT austria
- Wirtschaftsministerium
- Sozialministerium
- Lebensministerium

Der Verein „**respACT austria**“ tritt als Finanzierungspartner für die medienwirksame Aufbereitung eines Teils der Projektergebnisse auf. Der Verein respACT austria – *Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen* – ist eine Plattform für Unternehmen, der diesen gebündelte und klare Information sowie

optimale Unterstützung auf dem Weg zur Nachhaltigkeit bietet. Der Verein ist Ansprechpartner in allen Fragen der Umsetzung von Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Wirtschaftsethik. Er ermöglicht Unternehmen, sich untereinander auszutauschen und gemeinsam für übergreifende Anliegen einzusetzen.

Die wichtigsten Handlungsfelder des Vereins respACT austria sind Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrungsaustausch sowie Wissenstransfer und Bildung. In diesen Bereichen sollen, unter anderem durch die Ansprache wichtiger Interessensgruppen, offene Fragen erörtert und diskutiert, und Lösungsansätze entwickelt werden. Darüber hinaus sollen konkrete Umsetzungsschritte, welche von der Initiative „CSR Austria“ begonnen wurden, fortgeführt und erweitert werden.

In seiner Funktion als Plattform für Unternehmen ist der Verein auch jene Organisation, die den TRIGOS ab dem Jahr 2006 abwickelt, in Fortsetzung der Arbeit der Initiative „CSR Austria“, welche in den Jahren 2004 und 2005 als Partner des TRIGOS fungiert hat.

11.1.2. Einreichkategorien und Größenklassen

Die Einreichungen werden in den folgenden Kategorien vergeben:

Kategorie Gesellschaft: Prämiert wird aktives Engagement für die Gesellschaft und verantwortungsvolle Mitgestaltung. Darunter fällt auch die Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung. Die Projekte reichen von mannigfaltigen Sponsoring- und Charity-Aktivitäten bis zu gezielten Schulungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche.

Kategorie Arbeitsplatz: Prämiert werden vorbildliche Maßnahmen für Gleichbehandlung, Bildung und Motivation der Mitarbeiter. Die Projekte umfassen flexible Arbeitsplatzmodelle, ergonomische Innovationen und andere Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.

Kategorie Markt: Prämiert wird die Verantwortung für Produkt und Dienstleistung sowie Offenheit und Transparenz gegenüber Kunden und Partnern. In dieser Kategorie werden auch innovative Umweltschutzprojekte – sowohl für technologische Lösungen als auch Produktdesign – ausgezeichnet.

Weiters werden die Unternehmen in drei **Größenklassen** gegliedert. Die Einteilung der Unternehmen folgte nach folgenden Kriterien:

Großes Unternehmen: Unternehmen, das mehr als 250 Personen beschäftigt und das einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. € erzielt.

Mittleres Unternehmen: Unternehmen, das mehr als 50 und weniger als 250 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz zwischen 10 Mio. und 50 Mio. € beträgt.

Kleines Unternehmen: Unternehmen, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz weniger als 10 Mio. € beträgt.

11.1.3. Auswertung der Einreichungen 2005 und 2006

Die Einreichungen sind wie folgt nach Größenklassen und Einreichkategorien verteilt:

2005 + 2006	groß	mittel	klein	Summe
Gesellschaft	42	18	26	86
Arbeitsplatz	21	9	10	40
Markt	14	4	14	32
Summe	77	31	50	158

Abbildung 51: Einteilung nach Größe und Einreichkategorie, 2005 + 2006 (gesamt)

2005 + 2006	groß	mittel	klein	Summe
Gesellschaft	48,84%	20,93%	30,23%	54,43%
Arbeitsplatz	52,50%	22,50%	25,00%	25,32%
Markt	43,75%	12,50%	43,75%	20,25%
	48,73%	19,62%	31,65%	100,00%

Abbildung 52: Einteilung der TRIGOS-Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie, 2005 + 2006 (in %)

Der Anteil der kleinen Unternehmen ist von 2005 auf 2006 von 24 % auf 38 % gestiegen, 2005 haben nur 18 kleine Unternehmen beim TRIGOS eingereicht, 2006 hat sich diese Zahl auf 32 erhöht. Bei den Einreichungen in der mittleren Größenklasse gab es einen Rückgang von 26 % auf 14 %. Die großen Unternehmen sind in beiden Jahren etwa gleich stark vertreten. Bei den Einreichkategorien gab es in 2006 eine geringe Erhöhung in der Kategorie Gesellschaft und einen Rückgang in der Kategorie Arbeitsplatz. Die Einreichkategorie Markt ist gleich geblieben.

Große Unternehmen stellen rund 50 % der gesamten Einreichungen zum TRIGOS-Award. Die andere Hälfte teilen sich kleine (32 %) und mittlere (20 %) Unternehmen. Beim TRIGOS überwiegen Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft mit 55 %, während die Kategorie Arbeitsplatz mit 25 % und die Kategorie Markt mit 20 % vertreten sind.

Die Einteilung der eingereichten Unternehmen nach Branchen hat gezeigt, dass 39 % der Betriebe dem Produktionssektor zugeordnet werden können, während 61 % der Betriebe aus dem Dienstleistungssektor stammen, davon sind ein Viertel Finanzdienstleister.

Vergleicht man diese Zahlen mit der österreichischen Wirtschaftstatistik⁷, ist der Produktionssektor bei den TRIGOS-Einreichungen mit 39 % verhältnismäßig stark vertreten. Eine Erhebung der Statistik Austria im Jahre 2004 gibt an, dass lediglich rund 20 % der Unternehmen im Produktionssektor tätig sind, während der

⁷ Statistik Austria: Leistungs- und Strukturstatistik, Produktion und Dienstleistungen 2004, Seite 24, Wien 2006; http://www.statistik.at/neuerscheinungen/download/2006/LSE_Produktion_www.pdf

überwiegende Teil der Unternehmen mit rund 80 % dem Dienstleistungssektor zuzuordnen ist. Auffallend ist, dass rund ein Viertel der Dienstleistungsbranche dem Finanzsektor zuzuordnen ist. Im Vergleich dazu liegt der österreichische Durchschnitt bei 2,6 %. Die Auswertung der Struktur der Einreichungen zeigt Abbildung 3.

	Produktion	Übrige Dienstleistungen	Finanzdienstleistung
Kategorie Gesellschaft	41,38%	42,53%	16,09%
Kategorie Arbeitsplatz	42,50%	52,50%	5,00%
Kategorie Markt	28,13%	62,50%	9,38%

Abbildung 53: Einteilung der TRIGOS-Einreichungen nach Branchen und Einreichkategorie 2005 + 2006

In der Kategorie Gesellschaft sind 16 % der Projekte von Finanzdienstleistern. Betrachtet man die Branchenzugehörigkeit nur der großen Unternehmen in der Kategorie Gesellschaft ist auffallend, dass 24 % der Einreichungen von Finanzdienstleistern kommen. Vergleichen mit dem Gesamtanteil der Finanzdienstleister an allen Einreichungen ist dies doppelt so viel.

In der Einreichkategorie Markt ist der Anteil der Dienstleistungsunternehmen mit rund 72 % ebenfalls sehr hoch, allerdings sind es hier häufig Betriebe, deren Kerngeschäft mit wahrgenommener gesellschaftlicher Verantwortung zu tun hat.

11.2. Aufbau des CSR-Fragebogens

11.2.1. Kategorien für nachhaltige Entwicklung

Wie bereits dargestellt, erfolgen die TRIGOS-Einreichungen in den drei Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt, während Umweltschutz und andere Nachhaltigkeitsaspekte untervertreten sind. Für das gegenständlicher „Fabrik der Zukunft“-Projekt zur Bewertung der verschiedenen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung war es notwendig, eine etwas detailliertere Kategorisierung der Einreichungen durchzuführen. Alle TRIGOS-Einreichungen wurden im Detail analysiert und hinsichtlich ihrer Eignung für eine vertiefende Bewertung kategorisiert. Es wurden folgende CSR-Kategorien zur Beurteilung der Einreichungen gewählt:

Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, Bildung & Innovation, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Integrationsförderung, Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship, Produktverantwortung und Ökonomische Aspekte.

In Abbildung 4 ist die Verteilung der TRIGOS-Projekte bewertet nach den CSR-Kategorien ersichtlich. Die Kategorie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship ist mit 22 % an erster Stelle. Wie bereits dargestellt, sind 50 % der Einreichungen in der TRIGOS-Kategorie Gesellschaft, es gibt eine Vielzahl sehr ähnlich gestalteter Fundraising, Sponsoring und Charity-Aktivitäten.

Bewertet nach CSR-Kategorien	gesamt	in %
Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship	60	22,39%
Personalentwicklung	37	13,81%
Produktverantwortung	32	11,94%
Umwelt	31	11,57%
Schulung & Bildung	25	9,33%
Integrationsförderung	25	9,33%
Ökonomische Aspekte	25	9,33%
Work-Life-Balance	15	5,60%
Gesundheit	14	5,22%
Sicherheit	4	1,49%
Summe	268	100,00%

Abbildung 54: Verteilung der TRIGOS-Einreichungen nach CSR-Kategorien, 2005 + 2006

11.2.2. Beschreibung der Fragebogenerhebung

Als erster Schritt des Projektes wurde eine generelle Fragebogenerhebung durchgeführt, bei der die Operationalisierbarkeit der CSR-Kategorien und die Monetarisierbarkeit der Kriterien sowie die Nutzeneinschätzungen generell abgefragt wurden. In der Struktur des Fragebogens wurden dabei die neu gestalteten CSR-Kategorien verwendet.

Im Juni 2006 wurde der Fragebogen zu Motivation, Effekten, Kosten und Nutzen des eingereichten TRIGOS-Projektes sowie der generellen CSR-Orientierung der Unternehmen an alle Einreicher 2005 und 2006 versendet. Die Durchführung der Fragebogenerhebung wurde als eigenständige Diplomarbeit abgewickelt (Grasl, 2007). In der Folge werden die wesentlichen Ergebnisse dargestellt.

Zusätzlich wurden im Juli und August 2006 mit fast allen Einreichern Telefoninterviews durchgeführt. Diese dienten der Erhöhung der Rücklaufquote und der Detailanalyse, ob und welchen Bereichen verwendbare Kennzahlen und Daten für Detailauswertungen verfügbar sind. Dabei wurde u.a. auch festgestellt, dass in einer signifikant hohen Anzahl an Betrieben die Ansprechpartner für das TRIGOS-Projekt, die in den Einreichunterlagen angeführt waren, nicht mehr im Betrieb waren und damit das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar war. Die Fragebögen gelangten bis Mitte September am Institut ein.

In Summe lag die Rücklaufquote Anfang September 2006 bei 23 %. Das entspricht 37 Fragebögen von 158 Einreichungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass rund ein Drittel der Einreicher in 2005 und 2006 ident sind, jedoch nicht zwei Fragebögen ausfüllten. Die bereinigte Rücklaufquote liegt damit bei 28 %.

Der Fragebogen enthält zwei Fragen zu Motivation und den Ergebnissen des TRIGOS-Projektes:

- Was war die Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes?
- Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?

Und zwei Fragen auf gesamtbetrieblicher Ebene, nämlich hinsichtlich der Effekte des CSR- und Nachhaltigkeits-Engagements für den gesamten Betrieb und hinsichtlich der Selbsteinschätzung des Stärken-Schwächen-Profiles des Unternehmens:

- Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?
- Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

Bei der Evaluierung der Fragebogenerhebung ist zu berücksichtigen, dass einige Einreicher eine Vielzahl an Detailprojekten in unterschiedlichen CSR-Bereichen durchführen und jedes Jahr zum TRIGOS einreichen. Dementsprechend wurde versucht, einerseits die Effekte des eingereichten TRIGOS-Projektes zu evaluieren, und andererseits die Auswirkungen des CSR-Engagements des gesamten Unternehmens abzufragen.

Die CSR-Kategorien wurden noch in Subkategorien unterteilt, um eine detailliertere Auswertung zu ermöglichen. Abbildung 5 zeigt die einzelnen CSR-Kategorien mit ihren Subkategorien.

U	Umwelt
u1	Umweltqualität der Produkte
u2	Umweltqualität am Standort
u3	Verhältnis zu Anrainern, Anrainerbeschwerden
u4	Rechtssicherheit, Behördenkontakte, Dauer von Behördenverfahren
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen
u6	Energiepreis, Klimaschutz und Versorgungssicherheit
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte
u8	Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle
u9	Störfallrisiko
u10	Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten
g	Gesundheit
g1	Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der MA
g2	Krankenstandstage / MA im Vgl zur Branche
g3	Gesundheitsrisiko für MA, Berufskrankheiten
g4	Gesundheitsrisiko für Anrainer
s	Sicherheit
s1	Qualität des Sicherheitsmanagement
s2	Unfalltage/Mitarbeiter, Unfallschwere
s3	Akzeptanz der persönlichen Schutzausrüstung
s4	Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz
s5	Risiken durch strengere Gesetze, neue Auflagen
b	Bildung & Innovation
b1	MitarbeiterKnow-How und Spezialisierung
b2	Qualität und Vielfältigkeit des Weiterbildungsangebots
b3	BetriebsKnow-How durch langjährige Mitarbeiter
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt
b5	Innovationspotential, F&E
b6	Vorreiterfunktion
b7	Spezialisierung und technische Verfahren
b8	Flexibilität, Fähigkeit, sich schnell an geänderte Rahmenbedingungen anpassen
p	Personalentwicklung
p1	Mitarbeitermotivation
p2	Attraktivität als Arbeitgeber
p3	Betriebszugehörigkeit
p4	Betriebsklima
p5	Raumklima
p6	Partizipative Prozesse, Mitbringereinbringung
p7	Sinnstiftende Tätigkeit, Freistellungen bei außergewöhnlichen Ereignissen
p8	Freiwillige Sozialleistungen und finanzielle Anreizsysteme
w	Work-Life-Balance
w1	Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden
w2	Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit, -umfang und -ort
w3	Familienfreundliche Maßnahmen
w4	Fluktuation
i	Integrationsförderung
i1	Initiativen zur Integration von Randgruppen
i2	Ausstattung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship
c1	Nahversorgung, regionale Verankerung und Wertschöpfung

c2	Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der gesamten Wertschöpfungskette, zB Menschenrechte bei Vorlieferanten und Großprojekten
c3	Unterstützung von Wohltätigkeitsprojekten, Kunstsponsoring und anderen gesellschaftlichen Initiativen
c4	Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung
v	Produktverantwortung
v1	Gesundheitsrisiko für Konsumenten
v2	Konsumenteninformation zu Produktinhaltsstoffen, Umweltzeichen
v3	Nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte
v4	Preis-Leistungsverhältnis
v5	Produkthaftungsrisiko
v6	Vertrauen der Konsumenten
o	Ökonomische Aspekte
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften
o2	Marktposition, Markenname
o3	Image, Reputation
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung
o5	Lieferantenbeziehungen
o6	Kundenbeziehungen
o7	Kundenzufriedenheit und –loyalität
o8	Produktivität, Effizienz in betrieblichen Abläufen
o9	Geschäftsrisiken, Qualität des Risikomanagements
o10	Risikominimierung durch integrative Entscheidungsfindung
o11	Stakeholderbeziehungen
o12	Rechtssicherheit
o13	Corporate Governance und Transparenz
o14	Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik

Abbildung 55: CSR-Kategorien und Subkategorien

Die Fragen waren nach den einzelnen CSR-Subkategorien auf einer Skala von

- ++ trifft sehr zu / sehr verbessert / Stärken
- + trifft zu / verbessert
- 1 kein Effekt
- trifft nicht zu / verschlechtert
- trifft überhaupt nicht zu / Schwächen und nicht relevant

zu bewerten. Weiters wurden noch abgefragt:

- Andere Beweggründe zur Motivation?
- Andere Ergebnisse?
- Andere Effekte?
- Andere Stärken/Schwächen?

Diese offenen Fragen gaben Raum für Kommentare der Unternehmen.

Zusätzlich gab es eine qualitative Wirkungsanalyse zum TRIGOS-Projekt und zu den allgemeinen CSR-Effekten auf betrieblicher Ebene, bei denen offene Felder zur Beantwortung zur Verfügung standen:

Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt:

- Hat sich das Projekt gelohnt?
- Haben Sie das ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein:

- Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

11.3. Auswertung des CSR-Fragebogens

11.3.1. Struktur der teilnehmenden Betriebe

Die Struktur der Fragebogenrückmeldungen über die Größenklassen entspricht der Struktur der gesamten Einreichungen mit einer leichten Verschiebung zu Gunsten der kleinen Unternehmen. Die Auswertung nach den Einreichkategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt zeigt jedoch Unterschiede. Während 54 % der Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft liegen, haben nur 46 % der Unternehmen in dieser Kategorie den Fragebogen beantwortet. Auch in der Kategorie Markt lag der Anteil der Antworten mit 16 % unter ihrem Anteil an den Einreichungen mit 20 %. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass auf Grund der Schwerpunktsetzung bei familienfreundlichen Maßnahmen bei der Telefonnachrufaktion vor allem Unternehmen kontaktiert wurden, die auch Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatz aufweisen konnten. Dementsprechend ist der Anteil der Rückmeldungen in der Kategorie Arbeitsplatz mit 38 % wesentlich höher als der Anteil ihrer Einreichungen zum TRIGOS-Projekt mit 25 %. Die Einteilung der Fragebogenrückmeldungen nach Branchen entspricht in etwa der Verteilung der eingereichten Projekte.

Bewertet nach CSR-Kategorien	Beantwortet in %	Einreichungen in %
Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorng	17,14%	22,39%
Personalentwicklung	18,57%	13,81%
Produktverantwortung	10,00%	11,94%
Umwelt	8,57%	11,57%
Schulung & Bildung	10,00%	9,33%
Integrationsförderung	7,14%	9,33%
Ökonomische Aspekte	11,43%	9,33%
Work-Life-Balance	8,57%	5,60%
Gesundheit	5,71%	5,22%
Sicherheit	2,86%	1,49%
Summe	100,00%	100,00%

Abbildung 56: Bewertung der TRIGOS-Einreichungen und der Fragebogenbeantworter nach CSR-Kategorien, 2005 + 2006

Bei der Bewertung nach CSR-Kategorien sind einige Unterschiede in der Verteilung zwischen Fragebogenbeantwortern und allen Einreichern zu sehen. Insbesondere sind die Kategorien Personalentwicklung und Work-Life-Balance bei den Fragebogenrückmeldungen wesentlich stärker vertreten. Dies ist, wie bereits erwähnt, darauf zurückzuführen, dass der Schwerpunkt der Telefonnachrufaktion auf innerbetriebliche Maßnahmen im Rahmen Arbeitsplatz gesetzt wurde.

11.3.2. Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes

1. Gesamtergebnis

Über alle Antworten hinweg gerechnet kam die Motivation zur Durchführung der eingereichten TRIGOS-Projekte primär aus den CSR-Kategorien

- Bildung & Innovation,
- Personalentwicklung
- Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorring, sowie
- ökonomische Aspekte.

Bei diesen Kategorien ist zusätzlich auffällig, dass alle vier Kategorien durchgängig von allen Unternehmen ausgefüllt wurden, während andere CSR-Aspekte nur teilweise beantwortet wurden und auch divergierende Bewertungen haben.

Am geringsten war die Veranlassung von Projekten aus den Bereichen Sicherheit, Umwelt und Integrationsförderung. Dies liegt aber auch an den Einreichkategorien, bei denen betrieblicher Umweltschutz kein Schwerpunktthema ist. Es gibt aber auch Projekte, die genau dort ihren Fokus haben.

2. Unterschiede in der Motivation nach Größenklassen

Nach Größenklassen geordnet liegt die Motivation bei den großen und mittleren Unternehmen bei

- Personalentwicklung und
- Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorring.

Dies stimmt auch mit der allgemeinen Motivation überein. Bei den großen Unternehmen steht Bildung & Innovation an 3. Stelle, bei den Mittleren Work-Life-Balance. Die Kategorie Bildung & Innovation ist bei den kleinen Unternehmen am stärksten vertreten. Jedoch stehen an zweiter und dritter Stelle Personalentwicklung und Work-Life-Balance.

3. Unterschiede in der Motivation zur Teilnahme am TRIGOS-Projekt nach Einreichkategorien

Die Analyse nach Einreichkategorien zeigt erwartungsgemäß ein etwas anderes Bild, das aber mit den Einreichkategorien harmonisiert. In allen Kategorien sind Bildung & Innovation stark vertreten.

In der Einreichkategorie *Gesellschaft* sind Integrationsförderung, Gesellschaft und Bildung am stärksten vertreten. Der starke Fokus auf Integrationsförderung spiegelt die Einreichkategorie wider.

In der Einreichkategorie *Arbeitsplatz* liegt die Hauptmotivation in den CSR-Kategorien Personalentwicklung, Work-Life-Balance und Bildung & Innovation. Diese Ausprägung stimmt ebenfalls mit den Einreichkriterien überein.

In der Einreichkategorie *Markt* liegt die Motivation ebenfalls primär in der Kategorie Bildung & Innovation. Danach folgen, abweichend von der Gesamtmotivation, Produktverantwortung und Ökonomische Aspekte. Diese Aspekte stellen Merkmale für die Einreichkategorie *Markt* dar.

Die Tabellen zeigen jeweils die Ausprägungen mit den höchsten Durchschnittswerten (DW).

Gesamtergebnis		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
B	Bildung & Innovation	1,08
P	Personalentwicklung	1,05
C	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	1,01
Kategorie Gesellschaft		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
I	Integrationsförderung	1,55
S	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	1,28
C	Bildung & Innovation	1,18
Kategorie Arbeitsplatz		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
P	Personalentwicklung	1,25
W	Work-Life-Balance	1,02
B	Bildung & Innovation	0,93
Kategorie Markt		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
B	Bildung & Innovation	1,32
V	Produktverantwortung	1,14
O	Ökonomische Aspekte	0,96

Abbildung 57: Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes nach Einreichkategorien

4. Signifikante Unterschiede in der Motivation nach detaillierten CSR-Kategorien

Aufgegliedert nach CSR-Subkategorien sind die zehn stärksten Motivationsfaktoren für die Durchführung der TRIGOS-Projekte gelistet. Die Hauptmotivation für die Durchführung der TRIGOS-Projekte ist es, die Vorreiterposition zu erhalten, zu stärken oder zu bekommen, sowie die Mitarbeitermotivation zu steigern. Diese Ergebnisse stimmen auch mit den Antworten der Telefoninterviews überein. Gefolgt werden diese Beweggründe von Attraktivität als Arbeitgeber, verstärkt durch den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, sowie Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung. Image und Reputation stellen auch einen wesentlichen Teil dar. Am untersten Ende der Skala bei der Frage nach den Beweggründen sind rechtliche Entwicklungen und Risikoaspekte.

Abkürzung	CSR-Subkategorie	DW
b6	Vorreiterfunktion	1,41
p1	Mitarbeitermotivation	1,41
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,32
b1	MitarbeiterKnow-How und Spezialisierung	1,29
o3	Image, Reputation	1,28
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt	1,17
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik	1,17
c4	Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung	1,16
p3	Betriebszugehörigkeit	1,14
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,13

Abbildung 58: Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes nach CSR-Subkategorien

5. Andere Beweggründe? Welche?

Die befragten Unternehmen hatten die Möglichkeit, zusätzliche Beweggründe für ihre Teilnahme am TRIGOS-Award aufzulisten. Unter anderen wurde genannt: „Unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft werden wir dadurch gerecht, dass wir unsere Kernkompetenz zur Verfügung stellen.“ Oder auch „Der Eigentümer will seine Freiheit als Unternehmer nützen, Projekte zu unterstützen, die ihm wichtig sind.“ Ebenfalls wurden Argumente wie Betriebszusammenführung, Synergien schaffen und nutzen, Personalentwicklung und Transparenz im Gesamtprozess als weitere Beweggründe für die Motivation zur Durchführung des zum TRIGOS eingereichten Projektes genannt.

11.3.3. Ergebnisse des TRIGOS-Projektes

1. Gesamtergebnis

Die signifikantesten Ergebnisse der eingereichten TRIGOS-Projekte liegen in den Kategorien Bildung & Innovation, Personalentwicklung sowie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship. Dies stimmt ident mit den führenden CSR-Bereichen für die Motivation überein.

2. Unterschiede der Ergebnisse nach Größenklassen

Die Auswertung nach Größenklassen zeigt, dass bei allen drei Unternehmensgrößen die Kategorie Bildung & Innovation unter den ersten drei führenden CSR-Kategorien liegt. Auch in der Kategorie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship haben großen und mittleren Unternehmen wesentliche Ergebnisse. In großen und kleinen Unternehmen wird zusätzlich Personalentwicklung genannt, in mittleren und kleinen Unternehmen Work-Life-Balance, die im Gesamtergebnis an 4. Stelle liegt. Bei den großen Unternehmen stimmen die Ergebnisse mit dem Gesamtergebnis überein.

Gesamtergebnis		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Bildung & Innovation	1,09
c	Personalentwicklung	0,99
p	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	0,98
große Unternehmen		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	1,17
i	Personalentwicklung	1,04
b	Bildung & Innovation	1,04
mittlere Unternehmen		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
w	Work-Life-Balance	1,38
b	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	1,20
c	Bildung & Innovation	1,14
kleine Unternehmen		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
B	Bildung & Innovation	1,11
V	Personalentwicklung	0,88
W	Work-Life-Balance	0,85

Abbildung 59: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach Unternehmensgröße

3. Unterschiede der Ergebnisse des TRIGOS-Projektes nach Einreichkategorien

In der Einreichkategorie *Gesellschaft* wurden die wichtigsten Ergebnisse in der Kategorie Integrationsförderung angegeben, gefolgt von den Kategorien Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorring sowie Bildung & Innovation. Dies stimmt auch mit der Motivation in dieser Einreichkategorie überein.

Die Einreichkategorie *Arbeitsplatz* hat ihre Ergebnisse in den Kategorien Personalentwicklung, Work-Life-Balance sowie Bildung & Innovation. Diese Bereiche decken sich mit den Einreichschwerpunkten und stimmen mit der Motivation überein.

Die Einreichkategorie *Markt* findet ihre Ergebnisse am stärksten in den Kategorien Bildung & Innovation, Produktverantwortung und Personalentwicklung. Im Vergleich zur Motivation sind die ökonomischen Effekte niedriger, die Personalentwicklungseffekte waren stärker. Die Kategorie Produktverantwortung, die hier ja auch ein Einreichkriterium ist, liegt in dieser Gruppe erwartungsgemäß höher als im Gesamtdurchschnitt.

Gesamtergebnis		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Bildung & Innovation	1,09
c	Personalentwicklung	0,99
p	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	0,98
Kategorie Gesellschaft		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
s	Integrationsförderung	1,33
i	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsponsorring	1,24
c	Bildung & Innovation	1,16
Kategorie Arbeitsplatz		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Personalentwicklung	0,99
p	Work-Life-Balance	0,97
w	Bildung & Innovation	0,96
Kategorie Markt		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
c	Bildung & Innovation	1,30
b	Produktverantwortung	1,30
p	Personalentwicklung	1,27

Abbildung 60: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach TRIGOS-Einreichkategorien

4. Signifikante Unterschiede der Ergebnisse nach detaillierten CSR-Kategorien

Aufgegliedert nach CSR-Subkategorien sind die zehn wesentlichen Effekte angeführt.

Abkürzung	CSR-Subkategorie	DW
b6	Vorreiterfunktion	1,44
p1	Mitarbeitermotivation	1,22
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,19
b1	Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung	1,18
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt	1,17
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,14
c3	Unterstützung von Wohltätigkeitsprojekten, Kunstsponsorring und anderen gesellschaftlichen Initiativen	1,13
o3	Image, Reputation	1,10
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,08
b5	Innovationspotential, F&E	1,06

Abbildung 61: Ergebnisse der TRIGOS-Projekte nach CSR-Subkategorien

Es führen Vorreiterposition und Mitarbeitermotivation. Gefolgt werden diese Aspekte von Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, sowie Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung. Die ersten vier Aspekte der erzielten Ergebnisse sind ident mit der Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes.

11.3.4. Stimmt die Motivation mit dem erzielten Effekt überein?

Die Ergebnisse der durchgeführten Projekte sind durchwegs positiv, Motivation und Ergebnisse stimmen überwiegend überein. Dort wo Abweichungen festgestellt wurden, liegen die Ergebnisse höher als die ursprüngliche Motivation. Subkategorien, die bei der Motivation zur Durchführung der Projekte keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielten, weisen bei den Projektergebnissen durchwegs positive Werte auf, es kommt also zu unerwarteten positiven Nebeneffekten.

Auch bei den CSR-Subkategorien lassen sich starke Übereinstimmungen zwischen Motivation und Ergebnissen feststellen. Die vier stärksten Subkategorien stimmen überein, diese sind

- Vorreiterfunktion,
- Mitarbeitermotivation,
- Attraktivität als Arbeitgeber und
- Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung.

Als fünftwichtigster Motivationsaspekt stehen Image und Reputation. Diese konnte bei den Ergebnissen erst an achter Stelle angeführt werden. Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt konnten in beiden Fällen den gleichen Durchschnittswert erzielen. Danach weichen die Aspekte der Motivation von denen der Ergebnisse etwas ab.

11.3.5. Generelle Effekte des CSR-Engagements

Die Fragebogenauswertung zeigt, dass die Auswirkungen von CSR-Maßnahmen auf den Betrieb durchwegs positiv sind und weit über die einzelnen Projekte hinausstrahlen.

1. Gesamtergebnis der Effekte des generellen CSR-Engagements:

Neben den Ergebnissen der einzelnen eingereichten Projekte wurden auch die Effekte des Engagements für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen generell abgefragt. Dabei wurden durchwegs positive Effekte genannt. Die stärksten Ergebnisse liegen in den Kategorien

- Bildung & Innovation,
- Personalentwicklung,
- Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship,
- Work-Life-Balance und
- Ökonomische Aspekte.

Die ersten drei Kategorien stimmen auch mit den Ergebnissen der TRIGOS-Projekte überein.

Es ist aus der Fragebogenauswertung ersichtlich, dass das generelle CSR-Management weitere Effekte hat, als das einzelne eingereichte TRIGOS-Projekt. Dies betrifft vor allem die Kategorien Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, welche keinen Schwerpunkt beim TRIGOS-Award darstellen.

2. Unterschiede der Effekte des CSR-Engagements nach Größenklassen:

Wie auch bei den TRIGOS-Projektergebnissen sind sich die Unternehmen aller Größenklassen einig, dass ein wesentlicher Effekt des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements in der Kategorie Bildung & Innovation liegt. Bei mittleren Unternehmen zeigen sich Effekte weiters im Bereich Gesundheit, während die kleinen Unternehmen Auswirkung in den Kategorien Work-Life-Balance und ökonomische Effekte berichten.

3. Unterschiede der Effekte des CSR-Engagements nach Einreichkategorien:

Unternehmen, die in der Kategorie *Gesellschaft* eingereicht haben, finden ihre Effekte vor allem in den Bereichen Bildung & Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrecht, Charity und Kunstsporing, was mit dem Gesamtergebnis übereinstimmt.

Die Einreichkategorie *Arbeitsplatz* hat typischerweise die stärksten Effekte in den Bereichen Personalentwicklung, Bildung & Innovation und Work-Life-Balance.

Die Unternehmen der Einreichkategorie *Markt* berichten ihre wesentlichen generellen Effekte stark abweichend vom eingereichten TRIGOS-Projekt in den Bereichen Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsporing, Produktverantwortung und Gesundheit.

Gesamtergebnis		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Bildung & Innovation	1,08
c	Personalentwicklung	1,03
w	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsporing	1,02
Kategorie Gesellschaft		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Bildung & Innovation	1,22
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsporing	1,12
g	Personalentwicklung	1,05
Kategorie Arbeitsplatz		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
b	Personalentwicklung	0,99
p	Bildung & Innovation	0,94
w	Work-Life-Balance	0,91
Kategorie Markt		
Abkürzung	führende CSR-Bereiche	DW
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunstsporing	1,43
v	Produktverantwortung	1,35
p	Gesundheit	1,20

Abbildung 62: Effekte des CSR-Engagements nach TRIGOS-Einreichkategorien

4. Signifikante Unterschiede bei den Effekten des CSR-Engagements nach detaillierten CSR-Kategorien

Die Mehrzahl der Unternehmen gibt an, im Zusammenhang mit CSR-Maßnahmen nachwachsende, regenerative oder fair gehandelte Rohstoffe und/oder Produkte einzusetzen. Wie auch bei den TRIGOS-Projekten folgen danach Effekte in den Subkategorien Vorreiterposition und Mitarbeitermotivation. Danach folgen Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden und Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.

Abkürzung	CSR-Subkategorie	DW
v3	nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte	1,31
b6	Vorreiterfunktion	1,30
p1	Mitarbeitermotivation	1,22
w1	Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden	1,21
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,20
g1	Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der MA	1,19
b1	MitarbeiterKnow-How und Spezialisierung	1,19
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,15
v6	Vertrauen der Konsumenten	1,15
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,14

Abbildung 63: Effekte des CSR-Engagements nach CSR-Subkategorien

11.3.6. Stärken-Schwächen-Selbsteinschätzung

Als letzte Frage wurden die Unternehmen aufgefordert, ihre Stärken und Schwächen zu klassifizieren. Die Stärken wurden insbesondere bei ökonomischen Aspekte, Bildung & Innovation sowie Personalentwicklung genannt. Unter den sieben stärksten Subkategorien sind fünf aus der Kategorie ökonomische Aspekte. Abgesehen von den ökonomischen Aspekten stimmen die Antworten mit den Effekten für das CSR-Engagement überein, was darauf schließen lässt, dass CSR-Aktivitäten meist auch die Stärken eines Unternehmens widerspiegeln und nicht dazu verwendet werden, um Schwächen auszuglätten.

Abkürzung	CSR-Subkategorie	DW
o6	Kundenbeziehungen	1,58
o7	Kundenzufriedenheit und –loyalität	1,46
v3	nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte	1,44
b6	Vorreiterfunktion	1,41
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,37
o2	Marktposition, Markenname	1,37
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik	1,36
u2	Umweltqualität am Standort	1,33
s1	Qualität des Sicherheitsmanagement	1,33
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,32

Abbildung 64: Stärken-Schwächen-Selbsteinschätzung

Die Schwächen liegen bei Risikoaspekten, bei denen auch kein besonderer Zusammenhang mit dem CSR- und Nachhaltigkeitsengagement gesehen wird.

11.3.7. Wirkungsanalyse

Bei der Wirkungsanalyse wurden die Unternehmen einerseits zum TRIGOS-Projekt und andererseits zu den allgemeinen CSR-Effekten auf betrieblicher Ebene befragt:

Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt:

- Hat sich das Projekt gelohnt?
- Haben Sie das ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein:

- Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Alle Unternehmen waren sich einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat. Ihre positive Einstellung erkennt man durch folgende Antworten:

„Ja, Ziel war ein Imagegewinn und auch eine Steigerung bei speziellen Produkten.“,

„Ja, sehr positive Rückmeldungen von Betroffenen und Medien.“,

„Durch das Projekt haben wir in der Gesellschaft Wertschätzung und Anerkennung erhalten.“,

„Ja auf alle Fälle und wurde auch von den Mitarbeitern sehr gut aufgenommen und man ist stolz darauf den Preis gewonnen zu haben.“,

„Auf jeden Fall! Die interne Revision hat dadurch viel an Gedankengut entfacht wie man Prozesse und Abläufe besser strukturieren und besser und effizienter einsetzen könnte.“

Es wird auch der vielfältige Nutzen gezeigt:

„Hinsichtlich interner Bewusstseinsbildung und Bekanntheitsgrad in der „Community“ unbedingt.“,

„Das Projekt hat sich gelohnt, das Unternehmen als Trendsetter und Themenführer; Information der Kunden; Steigerung des Energiebewußtseins bei Kunden, bei Mitarbeitern und im Unternehmen selbst.“,

„Ja, Umsatzsteigerungen, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Mitarbeitermotivation.“

Bei der Frage, ob die Unternehmen das TRIGOS-Projekt auch ökonomisch gerechnet haben, wurde von über 90 % negativ geantwortet. Argumentiert wurde auch, dass es ein reines Wohltätigkeitsprojekt war oder, dass dies auf einfachem Weg nicht zu machen sei. Folgende Antworten kamen ebenfalls:

„Es gibt keine Kennzahlen, die belegen, dass sich das Modell ökonomisch rechnet. Dies ist auch nicht notwendig, weil es, wie erwähnt Teil unserer Unternehmenskultur ist. Deshalb sind rechnerische Maßstäbe entbehrlich.“

Oder

„Nein, Maßnahmen zur Stärkung der Gemeinschaft (gemeinsame Ausflüge, Betriebsratsveranstaltungen, etc) können schwer mit einer Kosten-Nutzen Rechnung gegenübergestellt werden. Wichtiger als die weitere Minimierung der Krankenstandstage sind die Faktoren rund um Betriebsklima, Motivation, Zusammenarbeit der KollegenInnen.“

Ein weiteres Unternehmen gibt zur Antwort:

„Ökonomisch ist es sehr schwer zu rechnen, da vordergründig eher Kosten entstanden sind, aber durch die höhere Mitarbeitermotivation und Loyalität rechnen sich diese Ausgaben bestimmt.“

Es wurde oft mit dem Fehlen eines Modells für solche Rechnungen begründet. Einige wenige haben Schätzungen durchgeführt oder

„mittels Media Content Analyse, damit wird der Werbewert (Return on Investment) errechnet und die belegten Imagefaktoren festgehalten.“

Teilweise konnten die Unternehmen vor allem aus der Einreichkategorie Markt, Umsatzsteigerungen feststellen, diese jedoch nicht eindeutig zuordnen. Erwähnt wurde auch, dass es sich in den meisten Fällen um ein Langzeitprojekt handelt.

Auf die Frage, ob es möglich wäre, das Projekt zu rechnen, kamen eher skeptische Antworten:

„Nein, eine Berechnung ist nur sehr schwer möglich.“

Und wenn es möglich ist, wird es auf keinen Fall leicht sein. Dies zeigen folgende Aussagen:

„Schwierig, da es großteils qualitative/immaterielle Faktoren sind, die beeinflusst werden“

oder

„schwer möglich, da viele indirekte Effekte auftreten, die man ökonomisch nicht messbar machen kann.“

Auch war man der Meinung,

„Nur sehr schwierig und auch nicht das Ziel der CSR-Aktion.“

Dies deckt sich auch mit einer zweiten Antwort,

„Bei unserem Modell ist es eine Frage der Einstellung und nicht unbedingt der Zahlen. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens schafft neben der hervorragenden Qualität die Basis für die Möglichkeit, CSR zu leben und umgekehrt. Das Modell existiert nun seit rund 23 Jahren erfolgreich und hat den einzigen Anspruch, dass es gelebt werden muss, vor allem in der Führung.“

Wenige Firmen gaben an, dass es möglich wäre, das Projekt ökonomisch zu bewerten. Einige waren sich die Unternehmen aber, dass dies mit hohem Aufwand verbunden ist,

„ja, aber sehr zeitaufwendig unter Betrachtung und Bewertung aller Einflüsse.“

Oder

„Ja, allerdings mit sehr hohem Aufwand. Sinnvoll nur, wenn die Daten dynamisch immer wieder erhoben werden. Dazu braucht es Systemunterstützung, was wiederum sehr hohe Aufwände mit sich bringt (Bildungscontrolling).“

Als Vorschläge zur Berechnung wurden unter anderen genannt:

- Bewertung der PR-Beiträge in den Medien
- Imageanalyse mittels Meinungsforschung

Zur Bewertung der innerbetrieblichen Maßnahmen wurden aufgezählt:

- Krankenstandsentwicklung über längere Zeit
- durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen
- Fluktuation.

Die Markt-Einreicher zählten folgende Kennzahlen auf:

- Kennzahlen für Umsatzsteigerungen und

- Anzahl der Neukunden, die durch das Projekt gewonnen werden konnten.

Bei den Fragen über die generellen CSR-Maßnahmen und ihrer Wirkung waren die Antworten sehr ähnlich. Die Mehrheit meinte, dass die CSR-Maßnahmen nicht gerechnet werden. Ein Grund dafür ist das Fehlen geeigneter Modelle, wie diese Antwort zeigt:

„Nein, da mir keine Methode bekannt ist, die möglichen Folgen eines verbesserten Images wie als attraktiver Arbeitgeber für hochqualifizierte und – motivierte Menschen in Frage zu kommen oder einen Wettbewerbsvorteil durch steigende Aufmerksamkeit für nachhaltiges Wirtschaften seriös zu rechnen und darzustellen.“

Auf die Frage, ob eine ökonomische Bewertung möglich wäre, kommen Antworten wie, dass sich zwar die Kosten errechnen ließen, sich aber schwer bis gar nicht der erzielte Nutzen ableiten lässt.

„Berechnungen wären sicherlich kostenseitig möglich. Das, was es bringt, ist jedoch sehr schwer zu ermitteln.“

Auch wurde die Vielfältigkeit von CSR und die dadurch erschwerte Rechenbarkeit erwähnt,

„Aufgrund der Vielzahl an nationalen und internationalen CSR-Aktivitäten ist eine ökonomische Bewertung sehr schwierig.“

Darauf wurde auch im folgenden Argument eingegangen,

„Die Erstellung von Kennzahlen – monetären wie nicht-monetären – ist immer dann sehr schwierig, wenn die Anzahl der Einflussfaktoren auf die Kennzahlen sehr groß ist. Da man an keiner Kennzahl fast direkt die Auswirkungen von CSR-Projekten festmachen kann, haben wir auf Erhebungsversuche verzichtet.“

Als Vorschlag für eine Berechnung wurde wieder eine Medienanalyse erwähnt,

„Bestenfalls über eine Auswertung einer Zeitreihe vor und nach der Einführung von Umwelt- und CSR-Maßnahmen hinsichtlich der Berichterstattung in den Medien. Anhand einer Gegenüberstellung von positiven, negativen und neutralen Erwähnungen in diversen Printmedien könnte ein Anstieg von positiven imagebildenden Berichten möglicherweise den Werbekosten gegenüber gestellt werden. Meines Erachtens kann dies aber nicht 1:1 geschehen, da ein positiver Bericht viel mehr Gewicht hat als eine Werbeeinschaltung, sodass hier von einem ungleich höheren Verhältnis Bericht:Werbung ausgegangen werden müsste.“

Weitere Zusammenhänge und Vorschläge bringt folgendes Argument,

„Die Mitarbeitermotivation ließe sich teilweise durch Personalfluktuationsraten und Krankheitstage ausdrücken – allerdings spielen hier natürlich auch noch eine Reihe anderer Faktoren (extern wie intern) eine bedeutende Rolle. Veränderungen des Firmen-Images bzw. der Reputation (durch CSR-Aktivitäten) könnte man durch Meinungsumfragen erheben. Die allgemeine Reputation des Unternehmens spiegelt sich natürlich teilweise auch im Wert (bzw. Börsenkurs) des Unternehmens wider.“

Zusätzlich wurden folgende Kennzahlen für die quantitative Berechnung genannt:

- Unfallzahlen
- Krankenstände
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenloyalität

- Investitionsvolumen in Umweltausgaben
- Aufwendungen für die Community
- Personalfuktuation
- Durchlaufzeiten
- Energieeinsparung und
- Umsatzsteigerung.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass sich die TRIGOS-Projekte sowie das allgemeine CSR- und Nachhaltigkeitsengagement lohnen und eine sehr positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur. Wenn es darum geht, diese positiven Effekte auch in Zahlen abzubilden, stehen viele Unternehmen an. Sie meinen, dass dies nicht möglich ist, da es an Rechenmodellen fehlt. Auch die vielen Einflußfaktoren, die bei CSR-Maßnahmen mitwirken, stellen eine Schwierigkeit dar. So ist man der Meinung, dass wenn es sich rechnen läßt, dies mit einem sehr hohen Zeit- und Kostenaufwand in Verbindung steht. Und die Frage ist, ob sich dieser Aufwand denn rechnet? Dies wird meistens verneint und argumentiert, dass es eigentlich um die „gute Sache“ ansich geht. Gleichzeitig werden die Kennzahlen, die nötig wären, um eine Erfolgsbeurteilung durchzuführen, durchaus genannt, sie sind also bekannt, liegen in den Betrieben nur nicht in auswertbarer Form vor.

Ein typisches Stimmungsbild gibt folgender Auszug aus einem Fragebogen:

Frage: Hat sich das Projekt gelohnt?

Antwort: Für die von der Caritas betreuten Kinder bestimmt, für unsere Firma auch.

Frage: Haben Sie das ökonomisch gerechnet?

Antwort: Nein

Frage: wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?

Antwort: Sicher, schwierig, da viele Einflußfaktoren, ist aber nicht unser Bestreben.

Frage: Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Antwort: Mögliche Kennzahlen wären Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Medien- und Imageanalyse, unser Betrieb wird aber nicht über Kennzahlen gesteuert.

11.3.8. Telefoninterviews

Zum Zeitpunkt Ende Juni lag die Rücklaufquote bei 10 %, deshalb wurden mit fast allen Einreichern von 2006 Telefoninterviews durchgeführt. Diese dienten der Erhöhung der Rücklaufquote und der Detailanalyse, ob und in welchen Bereichen verwendbare Kennzahlen und Daten für Detailauswertungen verfügbar sind. Dabei wurde unter anderem auch festgestellt, dass bei signifikant vielen Betrieben die Ansprechpartner, die laut Einreichunterlagen für das TRIGOS-Projekt zuständig waren, nicht mehr im Betrieb arbeiten. Damit war das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar.

Der Schwerpunkt wurde gesetzt auf Unternehmen, die in der Kategorie Arbeitsplatz eingereicht hatten. Bei den Telefoninterviews wurde der Frageschwerpunkt auf die Kosten-Nutzen-Erhebung von CSR-Maßnahmen gesetzt. Denn eine der Thesen

lautet, dass wenn CSR-Maßnahmen mathematisch nachvollziehbar und eine Kosten-Nutzen-Rechnung ableitbar ist, dies eher im Bereich der innerbetrieblichen Maßnahmen zu finden ist.

Die häufigsten Rückmeldungen waren, dass keine Kosten-Nutzen Rechnung durchgeführt wird, denn die Kosten wären zwar erhebbar, aber der abgeleitete Nutzen ist schwer bis gar nicht messbar.

„Man kann nicht sagen, was es bewirkt, da es zu viele Einflussfaktoren gibt und so vieles mithinein spielt, dies kann man nicht einzeln herausrechnen.“

Allgemein sind die befragten Unternehmen der Meinung, dass Kennzahlen teilweise schwierig erhebbar sind und stellen die Frage, ob sich der Aufwand für diese Erhebungen auszahlt. Einige sind sich die Unternehmen auch, dass der Nutzen einiger Projekte erst langfristig messbar sein wird.

Auf die Frage, ob eine Kosten-Nutzen-Rechnung von CSR-Aktivitäten notwendig sei, gehen die Meinungen sehr auseinander. Einige sind der Meinung, dass sie eine Kosten-Nutzen-Rechnung ihrer CSR-Aktivitäten brauchen, da sie argumentieren müssen, um auch in Zukunft solche Projekte durchführen zu können.

„Im Moment werden die Effekte noch nicht gemessen, aber wir sind auf der Suche nach einem Instrument, welches die Wirkung messen kann, denn ohne Benchmarking geht es nicht mehr. Wir werden in Zukunft auch den Nutzen zeigen müssen, um für solche Projekte weiterhin eine Finanzierung zu bekommen.“

Andere wiederum meinen, gerade wenn es um Nachhaltigkeit geht, sollte dies keiner Kosten-Nutzen-Rechnung unterliegen.

Wenn es um innovative Lösungen geht, ist man der Meinung, dass es eher keine Frage der Kosten-Nutzen-Rechnung ist, sondern eine Frage der Qualität,

„Qualitativ hochwertige Unternehmen brauchen gewisse Standards, welche von ihren Kunden erwartet werden.“

Dies zeichnet ein Qualitätsunternehmen aus und dient auch der Rolle als Vorreiter, welche ebenfalls ein wichtiges Argument in der Motivation und bei den Effekten von CSR-Maßnahmen darstellt. Vor allem forschungsintensive Unternehmen bemühen sich, neue Produkte auf dem Markt zu bringen. Sie möchten ihre Führerschaft als Pioniere erhalten und sehen es deshalb als ihre Kernaufgabe, den Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein. Auch der Faktor der Produkthaftung wurde angesprochen:

„Es ist wichtig, ein nach innen und außen sauberes Produkt zu haben.“

Die meisten Argumente für den Nutzen des CSR-Engagements liegen in den Bereichen Imagenutzen und Mitarbeitermotivation:

Imagenutzen

Betont wurde auch des Öfteren, dass die positive Imagekomponente, die durch CSR-Maßnahmen erzielt werden kann, eine bedeutende Rolle spielt.

„CSR dient primär als Imageverbesserung.“

Man möchte sich dadurch bewusst gegenüber der Konkurrenz abheben und sein soziales Engagement nach außen tragen.

„Der andere hat zwar kurzfristig mehr Gewinn, aber langfristig kommt es der Gesellschaft und der Region zu Gute“.

Dies wird als Konkurrenzvorteil gesehen. In einigen Unternehmen ist man überzeugt, dass es sich über die gesellschaftliche Reputation rechnet und auszahlt, in CSR-Maßnahmen zu investieren.

Ein kleiner Teil der Unternehmen sucht sich bewusst Projekte aus, die nicht mit dem Umsatz verbunden sind. Diese meinen:

„Ein Schwerpunkt unseres Nachhaltigkeitsengagement liegt in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, dass die Menschen einen Nutzen davon haben und nicht primär um unser Image zu verbessern.“

Diesen Unternehmen geht es primär darum, Dinge zu verändern, zu verbessern und nicht, diese an dem Unternehmenserfolg zu koppeln. Eingegangen wurde auch auf die Kritik von CSR als „Weißwäscherpolitik“. Darauf wurde geantwortet:

„CSR sollte man kritisch sehen, da es Unternehmen auch zur Imageverbesserung anwenden, aber man sollte nicht allen Unternehmen unterstellen, dass sie es nur aus Eigeninteresse tun, sonst werden diese auch sagen, ‚jetzt tun wir eh schon was Gutes und werden dafür weiterhin kritisiert‘ und würden sich fragen, warum sie das eigentlich tun. Einige Unternehmen möchten wirklich etwas verändern.“

Es wurde auch erwähnt:

„Das sind ja auch nur Menschen in den großen Konzernen.“

Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit

Wie schon in der Fragebogenauswertung ersichtlich war, ist ein wesentlicher Bestandteil der Motivation und der Effekte für CSR-Maßnahmen die Mitarbeitermotivation. Dies wurde durch die Telefoninterviews durch folgende Aussagen bestätigt:

„Intern kann das Unternehmen durch seine hohen Standards und Kompetenz sowie sein Weiterbildungsprogramm eine hohe Mitarbeitermotivation feststellen, ganz nach dem Motto „Wie man in den Wald hineinruft, so kommt es auch hinaus.“

Den Nutzen erkennt das Unternehmen:

„Die Leute sind stolz, dass sie in unserem Unternehmen arbeiten und transportieren es auch nach außen.“

Als besonders wichtig wird erwähnt, dass die Mitarbeiter über die CSR-Aktivitäten informiert und involviert werden. Dies bringt eine starke Motivation der Mitarbeiter, selbst aktiv zu werden und zu helfen. Weiters können dadurch Teambuilding-Kompetenz, Kooperationswissen und interkulturelles Lernen gefördert werden:

„Es stärkt das Wir-Gefühl im Unternehmen und das Bewusstsein für Gemeinsamkeit.“

Der Faktor familienfreundliche Maßnahmen wurde auch als wesentlicher Bestandteil der Motivation der Mitarbeiter gesehen, um Familie und Beruf unter einem Hut zu bringen und

„Motivierte zufriedene Mitarbeiter bringen zufriedene Kunden.“

Oft werden die Mitarbeiter auch als das größte Gut des Unternehmens gesehen und man ist der Meinung, dass innerbetriebliche Maßnahmen einen wesentlichen Bestandteil im Wettbewerb, um qualifizierte, wertvolle Arbeitskräfte darstellen und um Schlüsselpersonen ans Unternehmen zu binden.

Die Frage danach, welche CSR-Maßnahmen gesetzt werden, wurde von vielen mit dem Verweis auf Mitarbeiterbefragungen beantwortet, sowie dem internen

Vorschlagswesen, das die Mitarbeiter zu aktivem Engagement und zur Mitgestaltung motiviert. Einige Unternehmen verleihen auch Auszeichnungen für besonders engagierte Mitarbeiter. Als Kennzahlen wurden unter anderen genannt: Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Krankenstandstage, Image, Betriebsklima, Fluktuation, sichere Arbeitsplätze, familienfreundliche Arbeitsplätze, Anreiz als guter Arbeitgeber, Wachstum des Unternehmens, bessere Zusammenarbeit und Organisationsstruktur.

Einig sind sich die Unternehmen, dass CSR Chefsache ist.

„Die wichtigste Motivation für CSR liegt in der Überzeugung der Entscheidungsträger, sowie in der positiven Einstellung und persönlichen Affinität vom Eigentümer, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und dies wird dann auch von den Mitarbeitern getragen.“

Die Unternehmen sind sich auch in dem Punkt einig, dass CSR ein Teil der Unternehmenskultur sein soll und langfristig, weitläufig und umfassend gelebt werden soll.

„Wie auch in ihrem Leitbild verankert, soll ihr Nachhaltigkeits- und CSR-Bekenntnis nicht nur als Vorgabe von oben gesehen werden, sondern die Mitarbeiter sollen es spüren und mitleben.“

Auf die Frage, wie die Unternehmen das Zusammenspiel von CSR und PR sehen, wurde geantwortet, dass PR als Bestandteil von CSR gesehen wird:

„Wenn man soziale Projekte macht, darf man sich auch positiven Response erwarten.“ Andere erwähnen:

„PR kann helfen, CSR zu kommunizieren und an die Zielgruppen zu transportieren, aber CSR sollte nicht als Maßnahme von PR gebraucht werden“.

Dies betont auch eine weitere Meldung:

„CSR ist kein Thema, das nur durch PR verkauft werden kann, es darf keine reine Kommunikation sein, sondern es muß auch was dahinter sein.“

Eine Verbindung zu dem Nutzen von CSR über PR stellt folgende Aussage her:

„Es ist wichtig, professionelle PR zu betreiben, damit CSR auch an die Öffentlichkeit kommt, und man sich von den anderen abhebt. Wenn man in die Zeitung kommt, dann hat man auch den Nutzen.“

11.4. Beantwortung der Thesen der Fragebogenerhebung

Für die Beurteilung des Fragebogens wurden 12 Forschungsthese formuliert. Ihre Beantwortung fasst zugleich die Ergebnisse zusammen.

11.4.1. Thesen zur Einreicherstruktur

These 1: Dienstleistungsunternehmen, vor allem Finanzdienstleister, sind bei den Einreichungen überproportional vertreten.

In Bezug auf Dienstleistungsunternehmen ist diese These zu verneinen. Dienstleistungsunternehmen stellen mit 61 % den größeren Anteil der Einreichungen dar, jedoch verglichen mit der österreichischen Industriestatistik, in der

Dienstleistungsbetriebe einen Anteil von 80 % haben, sind bei den Einreichungen verhältnismäßig mehr Produktionsbetriebe zu finden.

Der Anteil der Finanzdienstleister ist bei den Einreichungen mit rund 12 % jedoch wesentlich höher als der österreichische Durchschnitt, der bei 2,6 % liegt.

These 2: Unter den einreichenden Unternehmen ist ein wesentlicher Anteil an Kapitalgesellschaften vertreten. Es gibt einige Unternehmen, die in beiden Jahren Projekte eingereicht haben.

Diese These ist zu bejahen, über 80 % der einreichenden Unternehmen sind Kapitalgesellschaften. Rund ein Drittel der Einreicher in 2005 haben auch in 2006 Projekte eingereicht.

These 3: Klein- und Mittelbetriebe reichen in anderen Kategorien ein als große Unternehmen.

Diese These wurde widerlegt, da bei den Einreichkategorien, gegliedert nach Größenklassen, die Verteilung in etwa gleich ist. In allen drei Größenklassen haben über 50 % in der Kategorie Gesellschaft eingereicht. In der Einreichkategorie Arbeitsplatz haben rund 30 % der großen und mittleren Unternehmen teilgenommen. Nur 20 % der kleinen Unternehmen haben in der Kategorie Arbeitsplatz eingereicht, dafür haben sich rund 30 % in der Einreichkategorie Markt engagiert, in der nur rund 19 % bzw. 13 % der große und mittlere Unternehmen eingereicht haben.

In Bezug auf die CSR-Kategorien sind Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship am häufigsten vertreten. Vor allem die großen Unternehmen haben ihre Projekte in dieser Kategorie. Bei den kleinen Unternehmen liegen rund 17 % ihrer Projekte im Bereich Produktverantwortung. Bei großen und mittleren Unternehmen beträgt ihr Anteil nur rund 10 %. Auch der Bereich Integrationsförderung liegt bei den kleinen Unternehmen mit rund 12 % deutlich höher als bei den anderen Größenklassen.

Bei den Einreichkategorien und den CSR-Kategorien ist die Verteilung von großen und mittleren Unternehmen ähnlich, kleine Unternehmen weichen in ihren Antworten etwas ab.

These 4: Es reichen überwiegend große Unternehmen ein. Große Unternehmen haben Nachhaltigkeits-Kennzahlen verfügbar oder sind bei deren Aufbau. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

Diese These stimmt. 50 % der Einreicher sind große Unternehmen. Einige von ihnen geben auch einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht heraus, in dem Kennzahlen veröffentlicht werden. Aufgrund der Aussagen der Telefoninterviews und der Wirkungsanalyse kann auch der zweite Teil der These bestätigt werden. Große Unternehmen haben Kennzahlensysteme und orientieren sich mehr an ihren Kennzahlen, während Kleine eher ihre Freiheit als Unternehmer sehen, um Projekte zu unterstützen, die ihnen wichtig sind.

11.4.2. Thesen zur Fragebogenauswertung

These 5: Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es, oder wüsste wie. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit, es wird nur auf die Verbesserung des Images und der Mitarbeitermotivation durch CSR-Maßnahmen hingewiesen.

Ja, die Unternehmen sind der Überzeugung, dass sich CSR lohnt, allerdings haben sie es nicht nachkalkuliert. Bei genauer Rückfrage werden durchaus für die einzelnen CSR-Bereiche mögliche Kennzahlen zur Erfolgevaluierung genannt und sind teilweise auch im Aufbau.

Dies zeigen auch die Ergebnisse des Fragebogens. In der Subkategorie Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert haben die TRIGOS-Projekte zu keinem signifikanten Ergebnis geführt. Dies ist auf das schon erwähnte Problem zurückzuführen, dass es keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg gibt. Man sieht zwar sehr wohl die Kosten, die für solche Projekte anfallen, kann aber teilweise nur sehr schwer den Nutzen daraus errechnen.

Auf die Frage, was CSR-Maßnahmen für das Unternehmen bringen, wird von den meisten Unternehmen Imageverbesserung und Mitarbeitermotivation geantwortet.

These 6: Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz lassen sich rechnen, zumindest über Kennzahlen, die besser als der österreichische Durchschnitt liegen.

Diese These stimmt zum Teil. Teilweise ist es den Unternehmen möglich, ihre Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz zu rechnen. Zumindest geben sie Kennzahlen an, die sie errechnen können und die sie mit anderen Unternehmen sowie mit dem österreichischen Durchschnitt vergleichen könnten, wenn diese Zahlen verfügbar wären. Allerdings haben viele Unternehmen in den letzten Jahren gravierende Umstrukturierungen durchgeführt, woran ein Vorjahresvergleich scheitert. Relevante Kennzahlen sind Mitarbeitermotivation, Krankenstandsentwicklung über längere Zeit, durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen, Fluktuation und Unfallzahlen.

These 7: Motivation und Ergebnisse der TRIGOS-Projekte stimmen größtenteils überein.

Diese These stimmt. Die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes liegt vor allem in den Bereich Bildung & Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship. Die Ergebnisse des TRIGOS-Projektes zeigen sich ebenfalls vor allem diesen Kategorien. Bei den Gesamtergebnissen sind die führenden CSR-Bereiche mit denen der Motivation ident. Bei den Unterschieden nach Größenklassen und Einreichkategorien gibt es kleine Unterschiede, die aber nicht signifikant sind. Die wesentlichen Bereiche stimmen überein. Sogar bei den CSR-Subkategorien sind die vier führenden Kategorien bei Motivation und Ergebnissen ident. Diese sind Vorreiterfunktion, Mitarbeitermotivation, Attraktivität als Arbeitgeber und Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung.

These 8: Mit CSR-Engagement sollen eher Stärken ausgeweitet als Schwächen ausgeglichen werden.

Generelle Effekte des CSR-Engagements zeigen sich vor allem in den Bereichen Bildung & Innovation, Personalentwicklung sowie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship. Betriebliche Stärken liegen vor allem in den Bereichen ökonomische Aspekte, Bildung & Innovation und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship. Die letzten beiden Kategorien stimmen mit den Effekten für das CSR-Engagement überein, was darauf schließen lässt, dass CSR-Aktivitäten meist auch die Stärken eines Unternehmens widerspiegeln und nicht dazu verwendet werden, um Schwächen auszugleichen.

These 9: Innerbetriebliche Maßnahmen haben mehr/andere/messbarere Effekte als externe Projekte wie in der Kategorie Gesellschaft.

Aufgrund der Aussagen der Wirkungsanalyse und der Telefoninterviews stimmt diese These in Bezug auf die messbaren Effekte. Die meisten Kennzahlen wurden im innerbetrieblichen Bereich genannt, wie Mitarbeitermotivation, Fluktuation, durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, Teilnehmeranzahl bei angebotenen Weiterbildungs- und Gesundheitsseminaren, etc.

These 10: Projekte in der Einreichkategorie Markt haben mehr/andere/messbarere Effekte als in der Einreichkategorie Gesellschaft.

Diese These kann bestätigt werden. Die führenden CSR-Bereiche stimmen in der Einreichkategorie Markt und Gesellschaft nicht überein. Bei den Einreichern in der Kategorie Markt liegen die Effekte in den Bereichen Bildung & Innovation, Produktverantwortung und Personalentwicklung. Bei den Einreichern in der Kategorie Gesellschaft führen die Bereiche Integrationsförderung, Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorship sowie Bildung & Innovation.

Einreicher in der Kategorie Markt haben teilweise Umsatzsteigerungen zu verzeichnen gehabt, können diese jedoch nicht ausschließlich auf das TRIGOS-Projekt zurückführen, da verschiedenen Einflussfaktoren gleichzeitig wirken.

These 11: Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Bereiche hinaus strahlen.

Diese These stimmt. Viele Unternehmen konnten positive Effekte in CSR-Bereichen feststellen, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem TRIGOS-Projekt stehen. Die Wirkung der Projekte reicht viel weiter. Auch die Wirkungsanalyse zeigt, dass sich zum Beispiel durch karitative Projekte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und dadurch das gesamte Betriebsklima verbessert haben.

These 12: CSR-Maßnahmen haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Diese These ist nicht eindeutig zu beantworten, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte des TRIGOS-Projektes und auch des allgemeinen CSR-Engagement weniger in der Kategorie ökonomische Aspekte, wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Auf der anderen Seite sind sich die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat und dass allgemein

CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

11.5. Zusammenfassung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung

Die Analyse der Einreichungen zeigt, dass 55 % der Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft erfolgen, 25 % in der Kategorie Arbeitsplatz und 20 % in der Kategorie Markt. Dienstleistungsunternehmen stellen mit 61 % den größeren Anteil der Einreichungen dar, jedoch verglichen mit der österreichischen Industriestatistik, in der Dienstleistungsbetriebe einen Anteil von 80 % haben, sind bei den Einreichungen verhältnismäßig mehr Produktionsbetriebe zu finden. Der Anteil der Finanzdienstleister ist mit 12 % außergewöhnlich hoch. Klein- und Mittelbetriebe reichen in denselben Kategorien ein, wie große Unternehmen.

50 % der Einreicher zum TRIGOS sind große Unternehmen, einige von ihnen geben auch einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht heraus. Große Unternehmen haben Kennzahlensysteme und orientieren sich mehr an Kennzahlensystemen, während kleine Unternehmen eher ihre Freiheit als Unternehmer sehen, um Projekte zu unterstützen, die ihnen wichtig sind. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit. Auf die Frage, was CSR-Maßnahmen für das Unternehmen bringen, wird von den meisten Unternehmen Imageverbesserung und Mitarbeitermotivation genannt. Bei genauer Rückfrage werden durchaus für die einzelnen CSR-Bereiche mögliche Kennzahlen zur Erfolgsevaluierung genannt und sind teilweise auch im Aufbau.

Für Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz werden zumindest Kennzahlen angegeben, die gerechnet werden könnten und die mit anderen Unternehmen sowie mit dem österreichischen Durchschnitt vergleichbar wären, wenn diese Zahlen verfügbar wären. Allerdings haben viele Unternehmen in den letzten Jahren gravierende Umstrukturierungen durchgeführt, woran ein Vorjahresvergleich scheitert. Die häufigsten Kennzahlen zur Beurteilung von CSR-Maßnahmen sind Mitarbeitermotivation, Fluktuation, durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, Unfallkennzahlen und Teilnehmeranzahl bei angebotenen Weiterbildungs- und Gesundheitsseminaren.

Bei den ersten drei Fragen des Fragebogens nach Motivation und Ergebnissen des TRIGOS-Projektes sowie allgemeinen Effekten des CSR-Engagements auf betrieblicher Ebene stehen die Kategorien

- Bildung & Innovation
 - Personalentwicklung und
 - Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunstsponsorings
- an erster Stelle.

Bei der Auswertung der TRIGOS-Projekte nach CSR-Subkategorien führen

- Vorreiterfunktion,
- Mitarbeitermotivation,
- Attraktivität als Arbeitgeber und
- Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung.

Als fünftwichtigster Motivationsaspekt stehen Image und Reputation. Diese konnte bei den Ergebnissen erst an achter Stelle angeführt werden. Motivation und Ergebnisse stimmen also bei den höchsten Noten überein, die Ergebnisse sind stärker als erwartet. Die niedrigsten Noten bei allen drei Fragen erhalten Risiko- und Rechtsaspekte.

Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Bereiche hinaus strahlen. Viele Unternehmen konnten positive Effekte in CSR-Bereichen feststellen, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem TRIGOS-Projekt stehen. Auch die Wirkungsanalyse zeigt, dass sich zum Beispiel durch karitative Projekte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und dadurch das gesamte Betriebsklima verbessert haben. Vor allem in den Kategorien Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, die nicht TRIGOS-Einreichschwerpunkt sind, werden zusätzliche Maßnahmen und Effekte genannt.

Ob CSR-Maßnahmen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, lässt sich jedoch nicht eindeutig zu beantworten, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte des TRIGOS-Projektes und auch des allgemeinen CSR-Engagements weniger in der Kategorie ökonomische Aspekte, wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Hier klaffen Erwartung und Effekt auseinander.

Das hängt jedoch auch damit zusammen, dass CSR-Aktivitäten in den Unternehmen noch nicht gut strategisch verankert sind. Ein Indiz dafür ist auch, dass in einer signifikant hohen Anzahl an Betrieben die Ansprechpartner für das TRIGOS-Projekt, die in den Einreichunterlagen angeführt waren, nicht mehr im Betrieb waren und damit das Wissen um das Projekt nicht mehr leicht verfügbar war und auch die Zuständigkeiten für CSR nicht festgelegt waren. Dies bestätigt auch die aus den Interviews gewonnene Erfahrung, dass viele Projekte nicht strategisch geplant waren, sondern aus der aktuellen persönlichen Betroffenheit engagierter Personen entsprangen.

Auf der anderen Seite sind sich die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat und dass CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image, Mitarbeitermotivation und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

12. CSR-Fallbeispiele ausgewählter Firmen und Projekte

Mit 30 ausgewählten Unternehmen wurden in den Sommermonaten 2006 vor Ort Detailerhebungen zur Kosten-Nutzen-Bewertung des TRIGOS-Projektes sowie genereller CSR-Effekte, die sich z.B. über Medienanalysen oder den Börsenkurs abbilden lassen, durchgeführt.

Leider konnte bei einigen Unternehmen keine ausreichende Datengrundlage festgestellt werden, bei anderen Unternehmen konnte keine Freigabe zur Veröffentlichung seitens der Geschäftsführung erwirkt werden. Rund 50 % der Detailerhebungen stehen daher für das Projekt leider nicht zur Verfügung.

In der Folge sind die Fallbeispiele von vierzehn Pionierunternehmen im Detail wiedergeben. Sie enthalten, soweit möglich, quantitative Ergebnisse zu den TRIGOS-Projekten, zeigen mögliche Bewertungsansätze auf und beinhalten eine qualitative Kosten-Nutzen-Analyse.

Die Detailerhebungen wurden von folgenden Unternehmen freigegeben:

- Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH
- B. Braun Austria GmbH
- Der Bäcker Ruetz GmbH
- BauMax AG
- Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal
- Investkredit Bank AG
- Lafarge Perlmooser GmbH
- Österreichische Elektrizitätswirtschaft - Verbundgesellschaft
- Österreichische Kontrollbank AG
- Österreichische Volksbanken AG
- OMV AG
- Philips Austria
- Shell Austria GmbH
- Sparkassenverband

Wir danken den Firmen für die Mitwirkung am Projekt und die Freigabe zur Veröffentlichung.

12.1. Beispiel Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH

Motto: „Einfälle für Abfälle“

Unternehmensprofil www.atm-online.at

Die **Abfallwirtschaft Tirol Mitte GmbH** wurde 1993 von den Abfallverbänden der Bezirke Innsbruck Land und Schwaz gegründet und hat fünfzehn Mitarbeiter. Das Aufgabengebiet der **Umweltserviceorganisation** umfasst in erster Linie die Umwelt- und Abfallberatung und Erbringung von Serviceleistungen für ihre 104 Mitgliedsgemeinden. Dazu gehört auch die Restmüllentsorgung nach dem neuesten Stand der Technik. Die operativen Tätigkeiten in diesem Bereich wurden an mehrere „Töchter“ ausgegliedert. 220.000 Einwohner, 11 Mio. Nächtigungen und eine Jahresabfallmenge von 95.000 Tonnen kennzeichnen die Herausforderung an die persönliche Gemeindebetreuung durch die ATM, die durch maßgeschneiderte Abfallwirtschaftskonzepte mit den einzelnen Gemeinden gemeistert wird.

Unter dem Motto: „**Einfälle für Abfälle**“ wird aber auch besonderes Augenmerk auf die Abwicklung von Projekten im Bereich der Abfallvermeidung und Abfalltrennung und die notwendige Öffentlichkeitsarbeit gelegt.

„Unser Ziel ist es optimale Lösungen für Gemeinden, Unternehmen, Schulen und Medien im Bereich der Abfallwirtschaft zu finden. Mittels interessanter Angebote, sowohl im finanziellen wie auch im pädagogischen Bereich, schaffen wir Anreize für einen ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt.“ Das Ziel der ATM als Gemeindeorganisation ist es, so Dr. Alfred Egger: „durch ein flächendeckendes, optimal funktionierendes Abfallwirtschaftssystem die **Effizienz in ökologischer und ökonomischer Hinsicht** zu optimieren“. Für die Gemeinden bedeutet das, die ATM hilft ihnen beim sparen.

Leitbild

Die ATM ist zwar nicht de jure gemeinnützig, aber aufgrund ihrer kommunalen Orientierung nicht gewinnorientiert, sondern wirtschaftet kostendeckend. Seit 10 Jahren gehört die Unterstützung der so genannten Tschernobylaktion (Erlöse aus der Altkleidersammlung ermöglichen Kindern aus Weißrussland einen Erholungsurlaub in Tirol) sowie regelmäßige Auftragsvergaben an sozialökonomische Betriebe zu den Fixpunkten der ATM.

12.1.1. TRIGOS-Projekt „Handysammlung“

Ziel war die Schaffung einer regionalen Lösung zur Abfallsammlung und –verwertung von Handys. Handys und ihre Akkus landen auf diese Weise nicht mehr im Restmüll mit der daraus folgenden Umweltbelastung, sondern schaffen Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose und die Spendenerlöse helfen Menschen in Not.

Der Verein RepaNet, ein Zusammenschluss von 40 sozialökonomischen Betrieben in Österreich, sammelt österreichweit alte Handys in der „HandyRecycleBox“, die auch in allen Recyclinghöfen und Gemeinden, die von der ATM betreut werden, aufgestellt ist. In Innsbruck wird die Sammlung durch den sozialökonomischen Betrieb „Insieme“ durchgeführt, der so Langzeitarbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt integrieren konnte. RepaNet übernimmt die Wiederinstandsetzung bzw. umweltgerechte Entsorgung entsprechend der Europäischen Elektro- und Elektronik-Altgeräte Richtlinie (WEEE Directive), wobei Einzelkomponenten dem Altstoff-Recycling-Kreislauf zugeführt werden. Für jedes funktionstüchtige Handy spendet RepaNet 3 €, für alle anderen 50 Cent an Menschen in Not.

Dass die gemeinsam mit Ö3 im Dezember 2005 österreichweit gestartete Handysammelaktion solch ein Erfolg werden würde, überstieg die kühnsten Prognosen. In kürzester Zeit wurden damals 400.000 Mobiltelefone gesammelt, das entspricht etwa 49 Stück pro 1000 Einwohner, die weltweit höchste Quote. Durch Aussortierung und Verwertung konnte in 2005 ein Erlös von 550.000 € erzielt werden, der dem Soforthilfefonds der Caritas und „Licht ins Dunkel“ zugute kam.

Aufgrund des enormen Erfolges wurden auch in Schulen, Raiffeisenkassen und Pfarrämtern die Handysammelboxen aufgestellt. Das Potenzial an noch im Verborgenen schlummernden Althandys liegt bei schätzungsweise 6,5 Mio. Dabei sind jene 3,5 Mio. Stück, die jährlich durch neue ersetzt werden, noch gar nicht berücksichtigt.



Abbildung 65: Handysammelsystem ATM

Der Verein Insieme ist der Westösterreichpartner für das Repanet Österreich. Derzeit sind fünf ehemalige Langzeitarbeitslose mit dem Handyrecycling an drei EDV-Stationen bzw. mit der Sortierung beschäftigt. Ein wesentlicher Punkt dabei ist, dass die Stationen ständig gewechselt werden – jeder/jede ist überall einsetzbar.

Im Februar 2006 wurde erstmals der TRIGOS Tirol verliehen. Mit dem ökonomischen Aspekt (Wiederverkauf funktionstüchtiger Handys) – dem ökologischen Background (Recycling) und dem sozialen Anliegen (Schaffung von Arbeitsplätzen) errang die ATM mit dem Projekt „Handysammlung“ in der Kategorie Kleinunternehmen den

Preis. Laudatorin LH Stv. Dr. Elisabeth Zanon lobte vor allem die partnerschaftliche Lösung – die das Projekt trägt.

12.1.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich:

Aufwand:

- Personalaufwand vernachlässigbar, da inkludiert in die Tätigkeiten der Abfallberater

Nutzen:

- Erfüllung des Gesellschaftsauftrags der Abfallvermeidung
- Die ATM ist auch Deponiebetreiber, durch die getrennte Sammlung wird die Deponie frei gehalten von problematischen Schadstoffen. Die Tiroler sind mit 35 Kilogramm gesammelten Wertstoffen pro Einwohner führend in Österreich. In Tirol lag die Verwertungsquote in 2005 bei 64 %, nur 36 % des Abfalls landen im Restmüll. (2002 war das Verhältnis noch 57 % Verwertung zu 43 / Deponie). Durch die separate Verwertung von Papier, Glas, Metall etc. konnten die ATM-Gemeinden im Jahr 2005 rund 9,2 Mio. € Deponiekosten sparen. (Eine Berechnung der Kennzahlen und Kostenersparnis nur für Handys liegt nicht vor.)
- Früher wurden gebrauchte Handys bei den Recyclinghöfen als Problemstoff entsorgt, diese Entsorgungskosten für die Gemeinden sind nunmehr weggefallen.
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen und Seminaren
- Thema in externen Eigenmedien (Umweltzeitung FORUM, Homepage, Newsletter, Pressemeldungen, Umwelt- und Abfallberatertreffen
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, das Bewusstsein für Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter, Identifikation mit einem Projekt, das gänzlich ohne monetären Nutzen rein aus sozialen und ökologischen Gründen durchgeführt wird.
- Imagewirkung, vor allem in den lokalen Bezirksblättern (bewertbar über Medienanalyse)
- „ein gutes Beispiel für das Engagement der ATM“

Für die Gesellschaft:

- Herausstreichen der regionalen Sammlung und nachvollziehbaren Verwertung in Tirol
- „Der Gewinn versickert nicht in großen Töpfen, sondern wird regional und sozial verwendet.“
- Fünf Langzeitarbeitslose in Tirol, österreichweit zwölf in den Arbeitsmarkt integriert; Eine interne Studie der Arbeitskammer hat errechnet, dass ein(e) Arbeitslose Kosten von 43.000 € jährlich verursacht. Die jährlichen Kosten für einen Transitarbeitsplatz in sozialökonomischen Betrieben wie Insieme oder dem Reparatur- und Servicezentrum R.U.S.Z. liegen dagegen nur bei 35.000

€⁸. Die Integration von zwölf Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt hat daher in 2005 zu einer Kostenersparnis von rund 96.000 € geführt.

- 400.000 Mobiltelefone in Kreislauf integriert bzw. ordnungsgemäß entsorgt
- Bewusstseinsarbeit Abfallvermeidung und –verwertung
- Spende an den Soforthilfefonds der Caritas und „Licht ins Dunkel“ über 550.000 € in 2005

⁸ Interview mit Sepp Eisenriegler, Geschäftsführer des Reparatur- und Servicezentrums R.U.S.Z. und des Demontage- und Recyclingzentrums D.R.Z in Wirtschaft & Umwelt 2/2006, www.arbeiterkammer.at

12.2. Beispiel B. Braun Austria GmbH

Motto: „Bürokonzept 2010“

Unternehmensprofil www.bbraun.at

Die B. Braun Melsungen AG mit Sitz im nordhessischen Melsungen zählt zu den führenden Unternehmen im Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen für die medizinische Versorgung. Eine umwelt- und ressourcenschonende Politik ist schon seit Jahrzehnten in den unternehmensweiten Leitlinien verankert.

Die B. Braun Austria Ges.m.b.H. gehört in Österreich zu den bedeutendsten medizinischen Versorgern mit einer Vielzahl von Produktgruppen aus den unterschiedlichsten Bereichen des medizinischen Bedarfs, wie pharmazeutische Spezialitäten oder Medizinprodukte (inklusive Investitionsgüter). Die Dienstleistungen richten sich an medizinische Einrichtungen des Gesundheitswesens, wie Krankenanstalten, Pflegeheime, Sanatorien, medizinischer Fach- und Großhandel, Apotheken, Gebietskrankenkassen sowie an den niedergelassenen Arztbereich. Die B. Braun Austria Ges.m.b.H. eine Tochtergesellschaft der international agierenden Unternehmensgruppe, hat 127 Mitarbeiter und orientiert sich an einem integrierten Prozessmanagement, welches seit 1996 über ISO Normen zertifiziert ist (ISO EN 13485:2003, ISO EN 9001:2000 und ISO EN 14001:2004). Seit 1999 ist die B. Braun Austria GmbH nach der EMAS Verordnung, dem Europäischen Umweltmanagementsystem, zertifiziert.

Leitbild

Die B. Braun Austria Gruppe bietet ein umfangreiches Produkt- und Dienstleistungsprogramm für den gesamten Krankenhaus- und Pflegebereich, sowie für niedergelassene Ärzte, Apotheker, Gebietskrankenkassen und Industriekunden. Durch die angebotene Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen nimmt die B. Braun Austria Gruppe eine souveräne Marktposition ein und ist stets bemüht, den hohen Anforderungen der Kundenzielgruppe zu entsprechen und sich selbst stets an neuen und verbesserten Standards zu messen.

Markt- und Kundenorientierung

Durch aktive Marktbeobachtung kennen wir die Anforderungen und Wünsche unserer Kunden. Dieses Wissen wird konsequent genutzt, um innovative, therapiegerechte, qualitativ hochwertige und umweltschonende Produkte zu vertreiben. Kostenführerschaft, beschleunigte Zulassungsprozesse und Einhaltung gesetzlicher Auflagen stehen im Einklang mit der Zuverlässigkeit unserer Produkte. Kompetente Beratung und fehlerfreie, zeitgerechte Auftragsabwicklung sind weitere Garantien für unseren Erfolg.

Prozessorientierung

Kern- und Begleitprozesse werden festgelegt, um Kundenanforderungen in Leistungskriterien für Produkte umzusetzen. Die Standardisierung von Prozessen ist wesentlich für die Erreichung eines gleich bleibenden hohen Qualitätsniveaus. Diese Prozesse und deren Ergebnisse werden überwacht, analysiert und dienen als Grundlage für stetige Verbesserungen. Ein enger Dialog mit den Anwender verbunden mit direkten bilateralen Wissenschaftstransfer zum Produktentscheidungsprozess garantiert die Innovationskraft von B.Braun Dienstleistungen und die Weiterentwicklung des medizinisches Fortschrittes.

Kontinuierliche Verbesserung

Alle Mitarbeiter der B. Braun Austria Gruppe geben dem Prinzip "Prävention statt Korrektur" Vorrang.

Durch systematische Verfahrensvalidierungen, unter Einbindung der Managementbeauftragten, wird sichergestellt, dass die höchste Produktqualität gesichert ist. Ständige Analysen von Daten aus der Marktbeobachtung und Herstellung liefern die Basis für eine konsequente Verbesserung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen sowie ökologische Betrachtungsanalysen und der laufenden Fortschreibung der Dokumente für Gesundheits- und Arbeitnehmerschutz.

Verantwortung

Die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ist prozess- und ergebnisorientiert und schließt alle Funktionen und alle Mitarbeiter ein. Jeder einzelne ist aufgefordert, alle Festlegungen zu qualitätssichernden und verbessernden Maßnahmen zu befolgen und eigenverantwortlich einen aktiven Beitrag zum ISO – Managementsystem im Rahmen des persönlichen Arbeitsumfeldes zu leisten.

Standardisierung

Ein wichtiger Beitrag zu einem einheitlich hohen Niveau unserer Produkte und Dienstleistungen ist die Standardisierung von Dokumentationen, Verfahren, Produkt- und Prozessentwicklungsabläufen, sowie von definierten Kernprozessen unter Beachtung gesetzlicher Regelungen und gültiger Leitlinien im gesamten Konzern. Kontinuierliche Prozessflüsse werden angestrebt, um Wartezeiten im Prozessablauf zu vermeiden. Langfristig ausgelegte Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden kontinuierlich gepflegt und weiter ausgebaut.

Sichere, umweltgerechte und wirtschaftliche Qualität

In unseren Unternehmensleitlinien zählen wir den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt zu den ethischen Werten unseres Kulturkreises, an deren Weiterentwicklung wir mitarbeiten wollen. Damit ist der Umweltschutzgedanke für alle Mitarbeiter unverzichtbare Vorgabe für ihr Handeln. Sichere und umweltgerechte Produkte und Verfahren erhöhen die Produkt- und Dienstleistungsqualität und die Kundenakzeptanz. Eine ständig optimierte Prozesskette während der Entwicklung, Herstellung, Prüfung und Vertrieb sichern die Kundenzufriedenheit. Diese Faktoren tragen zur positiven Darstellung der B. Braun Austria Gruppe in der Öffentlichkeit bei und sind ein wesentlicher Beitrag zum gemeinsamen Erfolg und Existenzsicherung des Konzerns.

Schulung und Motivation

Die Geschäftsleitung betrachtet die Förderung des Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsbewusstseins aller Mitarbeiter als Führungsaufgabe. Sie stellt sicher, dass die ISO- Managementpolitik bzw. das dazugehörige ISO – Managementsystem verstanden und weiter getragen wird. Mit den Mitarbeitern finden regelmäßig Gespräche statt, um Schulungsbedarf im Tätigkeitsfeld, bei Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder bei Arbeitsplatzwechsel zu ermitteln. Die gezielte Weiterqualifikation aller Mitarbeiter soll die Eigenverantwortung stärken, und durch ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsprogramm, welches sich an den jeweils persönlichen Stärken jedes einzelnen Mitarbeiter orientiert, zu weit und umsichtigen Handeln abteilungsübergreifend beitragen.

Abbildung 66: Leitbild B. Braun Austria GmbH

12.2.1. TRIGOS-Projekt „Bürokonzept 2010“

Digitale Technologien verändern auch die Arbeit im Büro. Moderne Informations- und Kommunikationsinstrumente gestatten es, alte Führungshierarchien aufzulösen und verfestigte Strukturen der Büro-Organisation zu flexibilisieren: Unternehmen wie Mitarbeitern eröffnen sich neue Gestaltungsspielräume.

Mit dem „Bürokonzept 2010“, das B. Braun Austria in einem neuen Verwaltungsgebäude realisierte, hat das Unternehmen eine Vorreiterrolle in der Schaffung einer kreativen und prozessorientierten Arbeitswelt übernommen. Grundprinzipien sind Eigeninitiative, Teamgeist – und die Wahlfreiheit von Arbeitsplatz und –umgebung. Alles im neuen Haus ist darauf abgestimmt, die

Atmosphäre im non-territorialen Büro zu optimieren: Architektur, Raumdramaturgie, Möbeldesign, Medien, Licht- und Klimatechnik. Der Gebäudeum- und Zubau nach dem Bürokonzept 2010 wurde im Jahr 2004 begonnen und 2005 abgeschlossen.

Ziele waren:

- Kommunikationsprozesse, auch informeller, persönlicher und spontaner Art, werden gefördert.
- Zusammenarbeit bei der Aufgabenbearbeitung, in Prozessen und in der Projektarbeit wird unterstützt und gefördert.
- Arbeitsabläufe werden optimiert, Arbeitsproduktivität wird gesteigert.
- Der Aufbau digitaler Teamarchive sichert – auch ortsunabhängig – den Zugang zu Informationen.
- „Bring-Kultur“ verändert sich zur „Hol-Kultur“; die Haltung der Mitarbeiter ist eher vorausschauend als abwartend.
- Die Arbeitsorganisation erlaubt Flexibilität mit einfacher und unmittelbarer persönlicher Ansprechbarkeit bzw. Erreichbarkeit.
- Aufgrund des Arbeitsplatzangebotes und einer elastischen Büroraumnutzung werden Synergiewirkungen erzielt.
- Formen der Team-/Gruppenarbeit werden auch in den administrativen Bereichen realisiert.
- Eine neue Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt sich, gekennzeichnet durch:
 - kurze Entscheidungswege,
 - Vermeidung unnötiger Bürokratie,
 - Veränderungs- und Innovationsbereitschaft,
 - eigenverantwortliches Handeln und Verhalten,
 - Beurteilung von Leistungen nach Zielerreichung anstelle von Anwesenheit.
- Telearbeitskonzepte ergänzen die Flexibilität und Elastizität.

Bauliche Ausführung

Das im Jahr 1978 erbaute Bürogebäude, bestehend aus Keller (Nutzfläche 237,20 m²), Erdgeschoß (Nutzfläche 252,33 m²) und 1. Stock (Nutzfläche 316,09 m²) wurde im Jahr 2004 umgebaut und erweitert. Das Kellergeschoß wurde um vier Achsen vergrößert (neue Nutzfläche 496,84 m²), das Erdgeschoß um zwei Achsen vergrößert (neue Nutzfläche 391,89 m²), der 1. Stock wurde ebenfalls um zwei Achsen vergrößert (neue Nutzfläche 474,66 m²). Auf das Dach wurde ein Dachgeschoß neu aufgesetzt, (Nutzfläche 288,32 m²). Die Gesamtnutzfläche beträgt 1.651,71 m². Das Bürogebäude dient der Verwaltung der Fa. B. Braun Austria GmbH. (Büroräume, Schulungsräume und Schauräume) Es ist für ca. 80 Mitarbeiter ausgelegt.

Im Kellergeschoß befinden sich ein Besprechungsraum (für Schulungen, Vorträge, Meetings usw.) welcher bis zu 140 Personen fasst, ein angeschlossener Ausstellungsraum und die erforderlichen Sanitärräume. Weiters sind Archive und ein Technikraum, (Heizungsanlage und E-Verteiler) in diesem Geschoss untergebracht. Im Erdgeschoß befinden sich die Eingangshalle mit Empfang, Büroräume und die Kantine für Mitarbeiter und Gäste. Der 1. Stock beherbergt Büros, einen kleinen Besprechungsraum, die Teeküche sowie Sanitärräume. Im Dachgeschoß sind Büros, drei Besprechungsräume und eine Teeküche untergebracht.

Der Kellerzubau wurde in wassertundurchlässigem Beton ausgeführt, der Zubau im Erdgeschoß und im 1. Stock analog zum Altbestand als Betonskelettbau errichtet, das Dachgeschoß ist eine Stahlrahmenkonstruktion mit einem Leichtdach und eine Tragschale aus Trapezblech. Das Dach ist ein Warmdach mit 20 cm Schaumstoff EPS PS 20 als Wärmedämmung. Die Zwischenwände sind in den Bürobereichen als Nurglaswände ausgeführt, sonst als Gipskarton-Ständerwände. Der Fußboden ist ein Doppelboden mit vorwiegend Teppichbelag, die abgehängten Zwischendecken als GK Lochdecke ausgeführt. Verkleidet wurde das Gebäude mittels einer hinterlüfteten Metallfassade (Strukturprofile in Stahlblech), die Wärmedämmung besteht aus 10 cm Steinwolle, die Fenster sind aus Alu. Im 1. Stock wurden den Fensterelementen bewegliche Glaslamellen vorgeblendet, alle übrigen Fenster – mit Ausnahme der Nordfassade – sind mit Außenjalousien versehen. Im Dachgeschoß wurde ein umlaufendes, auskragendes Dachelement errichtet.

Um der Umwelt Rechnung zu tragen und den Ölverbrauch zu reduzieren, wurde die Beheizung und Kühlung des Gebäudes auf Solarthermie umgestellt. Das Energiesystem umfasst als Komponenten Solarkollektoren, ca. 40 m² Flachdachkollektoren, eine Solarwärmepumpenanlage, ein hydraulisches Energieverteilungssystem, ein elektronisches Steuerungssystem, sowie Lang- und Kurzspeicher. Ausgeführt wurde ein Wärmepumpensystem, Type KSWP mit einer Heizleistung von ca. 85 kW bzw. einer Kühlleistung von ca. 70 kW. Die Anlage besteht aus einer zweistufigen Wärmepumpenanlage mit insgesamt 10,3 kW plus 8,5 kW elektrische Leistungsaufnahme. Die Solarwärmepumpe erreicht eine Jahresarbeitszahl von mehr als 1:5, d.h. es muss etwa 20 % der nutzbaren Energie an Antriebsenergie eingesetzt werden. Als Kurzzeitspeicher dienen die Pufferspeicher, die notwendige Bestandteile des Heizungs- und Kühlsystems sind und kurzfristige Energieanforderungen decken. Als Langzeitspeicher wird hofseitig das Erdreich in unmittelbarer Umgebung des Gebäudes verwendet. Hierzu wurden so genannte Tiefensonden, 16 Stück, d=15 cm, T ca. 60 m, voneinander ca. 5 m entfernt, in das Erdreich eingebracht. Über eine Transitleitung wird das Energieträgermedium (Wasser mit Propylenglykol) zu den Tiefensonden geführt und die Energie an die Erde weitergegeben und bei Bedarf wieder gewonnen. Die Heizkessel sollen in Zukunft nur in Notfällen zum Einsatz kommen.

Die Verteilung der Kühlenergie erfolgt durch die o. a. Flächenheizsysteme. In der Heizzentrale ist mittels Absperrklappen ein eine Umschaltung auf die am Gelände vorhandene Heizwasserversorgung vorgesehen, das aus dem zentralen Kesselhaus im Lagergebäude bezogen wird – dient dem Notbetrieb bei Ausfall der SWP Anlage.

Die Arbeitsplätze wurden an die ergonomischen und technischen Bedürfnisse angepasst. Die Abteilungen konnten in einem Gebäude organisiert werden (früher vier Gebäude). Die Kommunikations- und Informationswege konnten dadurch optimiert werden.

Mit dem Einzug in das neue Gebäude hat sich die Kommunikation verbessert, sie ist offener geworden, freier, wie es sich auch in den Räumlichkeiten widerspiegelt. Da viel elektronisch über Email abgewickelt wird, ist es umso wichtiger, den Menschen wieder hervorzuheben. Weiters wurden die Informationsnetze verbessert, indem die Netzwerke und die Qualität der Meetings verändert wurden. Eine Ausbildungsoffensive wurde gestartet, die alle Mitarbeiter einbezieht. Dazu wurde ein

Trainingsprogramm entwickelt, welches die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen analysiert, damit die Mitarbeiter vor allem in einer Funktion eingesetzt werden, in denen sie ihre Stärken einsetzen können. Die Mitarbeiter haben mobile Arbeitsplätze nach dem Konzept „Jeder hat die Möglichkeit überall zu arbeiten“, um theoretisch ein „papierloses Büro“ zu ermöglichen.

Effekte des Neubaus

Drei Wirkungsebenen des neuen Bürokonzepts wurden vertiefend untersucht, der Energieverbrauch, Kommunikation & Produktivität und die Mitarbeitermotivation sind Kernkennzahlen, anhand derer sich die Veränderungen aufzeigen lassen.

Energieverbrauch

Als Primärenergie kamen bis 2005 Heizöl leicht und Strom zum Einsatz. Durch das neue Gebäude haben sich der Verbrauch an Energieträgern und die daraus entstehenden CO²-Emissionen signifikant geändert.

	2003	2004	2005	2006
Personalstand	132	131	128	131
M ² Bürofläche	806	806	1652	1652
Strom in kWh	178.637	154.689	143.985	223.345
Strom in kWh pro Mitarbeiter	1.353	1.181	1.125	1.705
Heizöl leicht in kg	99.807	98.022	59.050	49.257
Heizöl leicht in kg pro Mitarbeiter	756	748	461	376
CO ² Emissionen in Tonnen	407	392	261	269
Energiekosten	57.703	54.858	48.814	32.266
Energiekosten pro Mitarbeiter	437	418	381	246
Energiekosten pro m ²	72	68	30	19

Abbildung 67: Energieverbrauchskennzahlen B. Braun GmbH

Alexander Smyczko, Konzernauditor: „Die Energiekosten pro m² sind beeindruckend! Die Fläche hat sich verdoppelt und der Energiekosten konnten etwas mehr als ein Viertel reduziert werden! Die Energiekosten pro Mitarbeiter haben sich trotz Verdoppelung der Fläche fast halbiert!“

Kommunikation – Produktivität

Die Verbesserung der Kommunikation lässt sich nur schwer quantitativ darstellen. Allerdings ist feststellbar, dass durch die Zusammenführung von vier Betriebsstandorten in ein gemeinsames Gebäude mit Großraumbüros und die Umstellung auf Direktbelieferung die Produktivität stark erhöht hat. Den Warenversand erfolgt über das Stammhaus, entweder direkt zum Kunden oder über einen Umschlagpunkt. 75 % der Ware wurde im Jahr 2005 direkt beliefert. Im 2006 sollte dieser Wert auf 90 % Direktbelieferung steigen.

Der Zentralbereich Logistik der B. Braun Melsungen AG erfasst alle Kundenreklamationen, die über die Entladeberichte an die entsprechende

Serviceabteilung gesendet werden. Demnach hat es im gesamten 1. Halbjahr 2006 in Summe 81 Fehler seitens des Bereiches Logistik gegeben, die zu Reklamationen geführt haben oder hätten führen können. Sobald ein Fehler auffällt, wird dies nach Meldungen gemeldet, jedoch – selbstverständlich – nicht an den Kunden geliefert, welcher die Ware dann erst einen Tag später erhält.

Weiterhin werden Aufzeichnungen über die Anzahl der Lieferungen geführt, bei denen es während des Transportes Schäden an der Ware gegeben hat. Diese Schäden können aufgrund unsachgemäßer Verladung, oder aber auch während des Transportes durch Erschütterungen oder beim Be- und Entladen geschehen. In Relation zu den verladenen Paletten, entsteht bei 0,3 % aller Paletten ein Packfehler, welcher zu Beschädigungen der Ware führt.

Obwohl vordergründig die oben aufgeführten Zahlen relativ hoch erscheinen – 81 Packfehler und 22 beschädigte Paletten bedeuten ja auch jeweils unzufriedenen Kunden ist dieses im Relation zum Gesamtvolumen der Lieferungen in Österreich mit 8.642 m³ zu sehen. Die Fehlerquote im Bereich der Kommissionierung beläuft sich auf einen zu negierenden Wert von 0,2 pro mille.

Aufzeichnungen aus der Zeit vor der Umstellung auf Direktbelieferung gibt es leider nicht, allerdings wurde in persönlichen Gesprächen mit zuständigen leitenden Mitarbeitern aus den Bereichen Lager und Supply Chain Management mitgeteilt, dass entsprechend der subjektiven Einschätzung aller Befragten die Gesamtanzahl an Reklamationen aufgrund von Kommissionierungsfehlern und dem sog. „Bruch“ **drastisch** zurückgegangen sind.

Die Lieferperformance der B. Braun Austria liegt laut aktuellen Statistiken bei über 95 %. Mit anderen Worten wurden im Monat Juli 2006 98 % der Lieferungen entsprechend dem den Kunden bestätigten Termin ausgeliefert, bzw. im ersten Halbjahr 2006 kumuliert 96 %. Damit konnte die Lieferperformance um 0,5 % Punkte im Vergleich zu 2005 erhöht werden. Durch die Umstellung auf Direktbelieferung konnten auch die Logistikkosten der B. Braun Austria eindeutig gesenkt werden. Während die Gesamtkosten im Bereich Logistik vor der Umstellung bei 2.6 Mio. € lagen (Geschäftsjahr 2004), konnten diese Kosten bereits im darauf folgenden Geschäftsjahr 2005 auf 2.2 Mio. € gesenkt werden. Im internationalen Vergleich liegen die Logistikkosten der B. Braun Austria sehr gut. Während die Logistikkosten weltweit bei 7,3 % vom Umsatz und in Europa bei 8,3 % vom Umsatz liegen, sind die Logistikkosten in Österreich auf ein Niveau von 5 % gesunken und liegen damit deutlich unter dem Durchschnitt.

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch auch gestiegen, allerdings gibt es dazu keine vergleichbaren Auswertungen, z.B. in Form von Kundenbefragung.

Mitarbeiterzufriedenheit

Mit dem Einzug in das neue Gebäude und der veränderten Kommunikationsstruktur werden zweimal jährlich Mitarbeitergespräche durchgeführt. Dabei wird im Gespräch mittels eines Fragebogens, der den Gallup-Q12-Fragen folgt (Siehe Endbericht Teil 1, Kapitel 5.4.) erhoben, wie die Mitarbeiter sich selbst und ihre Aufgaben bewerten, daraus sind Zielvereinbarungen ableitbar und es lassen sich Kennzahlen entwickeln. Die Befragung wurde im November 2005 erstmals durchgeführt, der Einzug in das neue Gebäude erfolgte Anfang 2005, dementsprechend liegen keine Vergleichswerte für die Zufriedenheit im alten Gebäude vor.

Der Fragebogen zum Mitarbeitergespräch wird in der Folge dargestellt. Die Beantwortung einiger Fragen soll die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungsverantwortlichen aufzeigen und messbar machen. Eine Verbesserung des Verhältnisses wäre in weiterer Folge im gesamten Unternehmen spürbar.

Die Fragen werden nach folgendem Maßstab bewertet: 1. Stimmt überhaupt nicht, 2. Stimmt eher nicht, 3. Neutral, 4. Stimmt eher schon, 5. Stimmt

Für die Auswertung wird die Punkteanzahl jeder Frage in die dafür vorgesehene Spalte eingetragen. Danach werden die Noten jeder Spalte addiert, um zu einer Gesamtsumme für die vier Bereichsfragen zu kommen. Schlussendlich wird noch die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten abgefragt. Zu jeder Frage können auch schriftliche Kommentare abgegeben werden. Der Fragebogen wird vom Mitarbeiter und vom Vorgesetzten besprochen und unterzeichnet.

Nr	Frage	1	2	3	4	5
1	Ich weiß, was an meinem Arbeitsplatz von mir erwartet wird.					
2	Ich verfüge über die nötigen Materialien und Arbeitsbedingungen, um meine Arbeit gut und richtig auszuführen.					
3	Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am bestem kann.					
4	Ich habe in den letzten 7 Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob erhalten.					
5	Ein Vorgesetzter oder Kollege schätzt mich als Mensch.					
6	Ich werde an meinem Arbeitsplatz dazu ermutigt, meine Stärken zu entwickeln.					
7	In meinem Arbeitsumfeld hat meine Meinung Gewicht.					
8	Das Ziel und die Unternehmensphilosophie unserer Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.					
9	Meine Kollegen fühlen sich verpflichtet und verantwortlich qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern.					
10	Ich habe einen guten Freund in meiner Firma.					
11	In den letzten 6 Monaten hat jemand im Unternehmen mit mir über meine Fortschritte gesprochen.					
12	Ich hatte im letzten Jahr im Unternehmen die Gelegenheit dazuzulernen und mich weiter zu entwickeln.					

Abbildung 68: Fragebogen Mitarbeitergespräch B. Braun GmbH

Note Frage Nummer	Note Frage Nummer	Note Frage Nummer	Note Frage Nummer
1 +	3 +	7 +	11 +
2	4 +	8 +	12
	5 +	9 +	
Mal 2	6	10	Mal 2
=	=	=	=
Was bekomme ich?	Was gebe ich?	Gehöre ich hierher?	Wie können wir uns gemeinsam entwickeln?

Abbildung 69: Beurteilungsbogen Mitarbeitergespräch B. Braun

Familienfreundliche Maßnahmen:

Die Firma B.Braun nahm auch an dem Erhebungsschwerpunkt zu familienfreundlichen Maßnahmen teil (Kapitel 6 in Teil 1 des Projektendberichts). Die Kennzahlenauswertung zeigt, dass der Anteil der Mitarbeiter mit Betreuungsbedarf für Kinder unter 15 Jahren in den letzten 5 Jahren von 26 % auf 33 % gestiegen ist. Damit einher geht auch die Erhöhung der Teilzeitquote von 11 % auf 16 % und die Erhöhung der Fluktuationskennzahlen.

Die B. Braun Austria GmbH ermöglicht es den Mitarbeitern, Kantinenmenüs für die ganze Familie nach Hause mitzunehmen und über den Kultur und Sport Verein an verschiedenen Aktivitäten teilzunehmen (Schi Wochenende, internationales Fußballturnier etc..). Kindern von Mitarbeitern werden für Ferienjobs bevorzugt. Weiters gibt es keine Begrenzungen für die Ehepartner als Dienstnehmer(Innen).

	2000	2005
Personalstand	129	128
Frauenanteil	44 %	45 %
Anzahl der Mitarbeiter mit Betreuungsbedarf für Kinder unter 15 Jahren	26 %	33 %
Teilzeitquote	11 %	16 %
Davon Frauenanteil	93 %	95 %
Fluktuation 1: berechnet über alle Austritte	9,3 %	12,5 %
Fluktuation 2: nur dienstnehmermotivierte Beendigung des Arbeitsverhältnisses, exklusive Pensionierung	2,8 %	6,2 %
Mitarbeiter in Karenz	3,8 %	2,3 %
Anzahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	5	6
Jährliche Weiterbildungskosten	42.880 €	66.040 €
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	332 €	520 €
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in Jahren	8,3	9,5

Abbildung 70: Personalkennzahlen B. Braun GmbH

12.2.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand:

- Das Investitionsvolumen für den Um- und Neubau kann nicht direkt in Relation zu den einzelnen Nutzenkategorien und Kosteneinsparungen gesetzt werden.

Nutzen:

- Verbesserung der Kommunikation intern und zum Kunden
- Produktivitätssteigerung innerhalb der eigenen Organisation
- Verbesserte Fehlerrobustheit
- Verbesserte Lieferperformance
- Kundenzufriedenheit

- Mitarbeiterwohlbefinden (Raumklima, Ergonomie, respektvollen Umgang mit KollegInnen)
- Öffentlichkeitswirksamkeit
- EMAS Preis – Projekt Heizung/Kühlung neues Bürogebäude
- Verbesserung der sozialen Kompetenz

Gewinn/Einsparungen:

- Reduktion der Logistikkosten
- Verkürzung der Zeit für Auftragsabwicklung
- Reduktion des Energieverbrauchs und der Energiekosten
- Minimierung des Abfallaufkommens

Für die Gesellschaft

- Reduktion der CO² Emissionen
- Naturnahe Betriebsgeländegestaltung

12.3. Beispiel Der Bäcker Ruetz GmbH

Motto: „Wir backen Wünsche!“

„Brot als Grundnahrungsmittel soll jenen Menschen helfen, denen dieses Nahrungsmittel fehlt.“

Unternehmensprofil www.ruetz.at

Die „Der Bäcker Ruetz GmbH“ wurde 1899 gegründet, ist ein Familienbetrieb und beschäftigt heute 550 Mitarbeiter in 50 Filialen in Westösterreich.

Leitbild

„(Liturgie)-Brot ist zum Teilen da und Hilfe für Schwache ist unser persönliches Anliegen!“

Die Unternehmensphilosophie von „Der Bäcker Ruetz“ geht weit über die Grenzen des Backens hinaus. Ein Schwerpunkt lautet Weiterbildung und ganzheitliche Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiterinnen. Dies zeigt sich auch in der Fluktuation. Während diese in Bäckereien auch saisonbedingt bei rund 200 % liegt, hat „Der Bäcker Ruetz“ einen Wert von lediglich 40 %.

Auch die Kennzahl für Sponsoringaktivitäten in Höhe von 1 % vom Umsatz ist beeindruckend, viele Unternehmen spenden nicht einmal 1 % vom Gewinn. Die Sponsoringaktivitäten gehen zu rund einem Drittel in Sozialmaßnahmen, der Rest in Sport und Kultur.

Kennzahlen:

- Sponsoring in % vom Umsatz 1 %
- Werbung in % vom Umsatz 2 %

12.3.1. TRIGOS-Projekte „Brot für Afrika“ und „Brotbruderschaft“

Unter dem Motto „Brot für Afrika“ wird seit 2003 in allen 55 Filialen von „Der Bäcker Ruetz“ im August ein eigens kreierte „Afrika-Weckerl“ verkauft. 50 Cent je Brot gehen an die Caritas für Aidsweisenprojekte in Burkina Faso. Damit kann das Schulgeld bezahlt und täglich eine warme Mahlzeit zubereitet werden. So wird neben akuter Krisenhilfe durch die Ausbildung der Kinder langfristig die Armut gelindert und sie erhalten ein Stück Normalität und Lebensqualität.

Das eigens kreierte „Afrika-Weckerl“ ist ein teilbares steirisches Langsemmerl, auf der einen Seite mit Mohn, auf der anderen Seite mit Sesam bestreut. Die Gedanken dahinter sind einerseits das Teilen, andererseits Mohn = schwarz = Afrika, Sesam = weiß = Europa. Vom Plakat zur Kampagne lachen zwei Mädchen, Lena, eine Tirolerin und Michelle, ein Mädchen afrikanischer Herkunft, welches mit ihrer Mutter im Caritas Integrationshaus lebt. Ein Missionar aus den Niederlanden, welche in Tiro

urlaubte, war von der Kampagne so begeistert, dass sie mittlerweile auch von den niederländischen Missionaren „Missieburo Roermond“ durchgeführt wird.



Caritas
Diözese Innsbruck

Brot für Afrika

Unterstützen Sie mit dem Kauf des **Afrika-Weckerls**
Aidswaisenkinder in Burkina Faso!
20 Cent pro Weckerl fließen in diese Aktion.

*Der
Bäcker
Ruetz*

Wissen, wo's am besten schmeckt

www.der-baecker-ruetz.at

Abbildung 71: Plakat zur Kampagne „Brot für Afrika“

Seit 1996 läuft auf Initiative der Geschäftsführer im Rahmen der Brotbruderschaft die Unterstützung von Menschen in Tirol, die um ihr tägliches Brot kämpfen müssen, z.B. über die Ausspeisung für Obdachlose durch die Kapuziner, die unterstützt wird, oder die Abgabe von Restbrot an den Bahnhofssozialdienst der Caritas, das an Obdachlose weitergegeben wird.

Ziel der Brotbruderschaft ist es, das Ansehen des Brotes in der Öffentlichkeit zu wahren und zu fördern. Darüber hinaus will sie dazu beitragen, jene Menschen mit dem „täglichen Brot“ zu versorgen, die durch besondere Umstände darum kämpfen müssen. Die Mittel dazu kommen über eine Spende und ehrenamtliche Tätigkeiten der „Der Bäcker Ruetz GmbH“, sowie Spenden und Mitgliedsbeiträge der „Brotbrüder“ und Erlöse aus den Veranstaltungen.

Viele kleinen Spenden und Hilfen wurden früher teilweise mit der Gießkannenmethoden verteilt – die Treffsicherheit war eher gering. Um dies zu verbessern wurde für regionale Projekte die Brot-Bruderschaft als karitativer Verein gegründet, der aufgrund seines Vorstands gut in der Lage ist, Treffsicherheit zu erzielen und auch beträchtliche externe Mittel zu lukrieren. Unter den 17 Vorstandmitgliedern sind Persönlichkeiten aus der Tiroler Wirtschaft, Regionalpolitik und dem Klerus.

80 % der Mitarbeiter sind Mitglieder, derzeit hat die Brotbrüderschaft rund 1.000 Mitglieder. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 10 €. Schwerpunktthemen der Brot-Bruderschaft sind die Hilfe für konkrete Bedarfsfälle in Tirol, z.B. für Hochwasseropfer in 2005. Das Jahresbudget liegt bei rund 20.000 €

Jedes Jahr finden im Rahmen der Brot-Bruderschaft zahlreiche ehrenamtlich organisierte Veranstaltungen statt, deren Erlös dem Vereinszweck zugeführt wird. Ziel der Brot-Bruderschaft ist es, das für uns selbstverständliche tägliche Brot auch jenen Menschen zukommen zu lassen, die es schwer haben, ihren Tisch zu decken. Die Brot-Bruderschaft hilft jährlich in Not geratenen Tirolern mit den Erlösen aus Veranstaltungen und den Spenden und Mitgliedsbeiträgen.

12.3.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand:

- Durch die „Afrika-Weckerl“ Aktion entsteht kein zusätzlicher Aufwand, da der Verkauf innerhalb des normalen Geschäftsbetriebs erfolgt. Druck und Werbekosten für die Caritaskampagne werden von einem anderen Partner übernommen.
- Der Personalaufwand für ehrenamtliche Stunden (z.B. für die Brotbruderschaft) während der Arbeitszeit wird nicht separat erfasst. Allfälliger externer Aufwand wird auf der Kostenstelle Marketing erfasst und nicht separat ausgewiesen.

Nutzen für „Der Bäcker Ruetz“:

- Projekt passt zum Kerngeschäft
- Differenzierung von Mitbewerbern durch „sozialen Mehrwert“, Verknüpfung des Firmennamens mit gemeinnützigen-ethischen Aktivitäten
- Höhere Sympathiewerte bei sozial eingestellten KonsumentInnen
- Positive Reaktionen von Mitarbeitern, Partnern und Kunden

- Stärkung des Betriebsklimas, Ganzheitliche Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiter, Stärkung der sozialen Fähigkeiten
- Teambildung, Stärkung der Persönlichkeit, Anregung zum Nachdenken und Miteinander
- Gemeinsames Lernen, Motivation der Verkäuferinnen
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, das Bewusstsein für Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter, Identifikation mit einem gemeinnützigen Projekt.
- „Unsere Mitarbeiter sind stolz mit einer seriösen Unterstützung helfen zu können“
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen
- Thema in externen Eigenmedien (Homepage, Brotbruderschaftszeitung, Pressemeldungen)
- Plakatkampagne gemeinsam mit Caritas, Aushängung in Geschäften, aber auch Kirchen, Pfarrämtern, bei der Caritas etc. (über Medienanalyse bewertbar)
- Caritas als professioneller Partner mit hohen Sympathie- und Vertrauenswerten in der Bevölkerung
- Öffentlichkeitsarbeit der Brotbruderschaft unterstützt Medienarbeit für Bäcker Ruetz
- Positive Meinungsträger als Partner, z.B. Pressekonferenz unterstützt vom Innsbrucker Bischof
- Imagewirkung

Nutzen für die Caritas:

- Die Caritaskampagne ist in den 50 Filialen ein Monat lang über die Plakate und anderen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit präsent und erreicht damit andere Zielgruppen als über die Aushänge in den Kirchen und Pfarren.
- Beide Partner profitieren von der Glaubwürdigkeit und Professionalität des Anderen
- Umsatzabhängige Spende

Für die Gesellschaft

- Linderung der akuten Armut in Afrika und Tirol
- Ausbildung von Kindern in Afrika
- Bewusstseinsarbeit Armutsbekämpfung und Entwicklungshilfe
- Spendenvolumen an Caritas für Afrikaprojekt 10.000 € in 2003, 4.000 € in 2004, 8.000 € in 2005
- Budget der Brotbruderschaft für regionale Projekte 13.935 € in 2003, 11.450 € in 2004, 26.800 € in 2005

12.4. Beispiel bauMax AG

Motto: „Großer Wert, kleiner Preis!“

Unternehmensprofil www.bauMax.com

bauMax ist ein Familienunternehmen, das seine Geschäftstätigkeit vor 30 Jahren in Österreich startete. Es ist in sechs zentral- und osteuropäischen Ländern als Marktführer tätig. Neben Österreich sind dies Tschechien, die Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien und Rumänien. Es gibt derzeit 124 bauMax-Märkte, davon 68 in Österreich. Der Jahresumsatz 2005 betrug 1,1 Milliarden €. 48 % davon wurden in den zentral- und südosteuropäischen Ländern erwirtschaftet. Insgesamt sind bei bauMax 7.000 Mitarbeiter beschäftigt, davon 3.600 in Österreich und 3.400 in den Expansionsländern. BauMax hat in Österreich einen Bekanntheitsgrad von 98 %.

Leitbild

Die Geschäftsidee von bauMax lautet: Do-it-yourself! KR Martin Essl (Vorstandsvorsitzender der bauMax AG): „Unser Auftrag ist es, das Heimwerken in Zentral- und Südosteuropa zu intensivieren. Seit 30 Jahren unterstützen wir unsere Kunden bei der Verwirklichung ihrer Wohnträume.“

Das bauMax Leitbild

Christliche Ethik als unser geistiges Fundament

bauMax ist geprägt von der christlichen Einstellung der Eigentümerfamilie. Unsere Handlungen sind darauf gerichtet, im Sinne der christlichen Wertvorstellungen zu leben. Dies ist der Ausgangspunkt für unsere vielfältigen Aktivitäten.

Do-it-yourself als Leitidee für unsere Geschäftstätigkeit

bauMax gilt in Zentral- und Osteuropa als Pionier in Sachen Heimwerken. Wir haben der Do-it-yourself-Idee zum Durchbruch verholfen. In den Bereichen Bauen, Wohnen, Garten und Werkzeug stehen wir für Kompetenz und Fortschritt und streben in jenen Ländern, in denen wir tätig sind, die Marktführerschaft an.

Die Zufriedenheit der Kunden als Maßstab unserer Aktivitäten

bauMax setzt auf absolute Kundennähe und stimmt das Angebot an Waren und Serviceleistungen auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden ab. Wir unterstützen die Kunden bei der Durchführung ihrer Bau- und Heimwerkerprojekte, denn ihre Zufriedenheit ist unser oberstes Ziel.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Basis für unseren Erfolg

bauMax ist ein Familienunternehmen und im Sinne einer Familie wird auch die Gemeinschaft der Mitarbeiter gesehen. Wir bieten attraktive Arbeitsplätze mit Karriere- und Mitgestaltungsmöglichkeiten und sehen im Engagement unserer Mitarbeiter die Garantie für unseren Erfolg.

Soziales Engagement als Ausdruck unseres Verantwortungsgefühls

bauMax setzt sich für Menschen mit Behinderung ein. Wir sehen sie als gleichwertige Mitglieder unserer Gesellschaft und binden sie mit ihren Stärken und Schwächen in unsere Teams ein.

Engagement für moderne Kunst als Quelle unserer Kreativität und Innovationskraft

bauMax fördert zeitgenössische Kunst. Im Rahmen der Sammlung Essl und deren vielfältigen Aktivitäten bieten wir sowohl unseren Mitarbeitern als auch einem breiten Publikum die Möglichkeit, Kunst als Kraftquelle für den Alltag zu erfahren.“

Abbildung 72: Leitbild bauMax

Die Öffentlichkeitsarbeit war immer schon wertorientiert ausgerichtet. Daher auch das Motto „Großer Wert, kleiner Preis“, in dem das Interesse an der Schaffung von

Werten im Vordergrund steht. Der Bekanntheits- und Sympathiegrad von bauMax beträgt 98 %, ein Wert, der kaum mehr zu steigern ist und bei dem die Herausforderung darin besteht, ihn zu halten.

Ein wichtiges Motiv für CSR ist auch der Wettkampf um qualifiziertes Personal. CSR-Maßnahmen werden ähnlich wie PR-Aktivitäten bewertet, die sich über die Umwegrentabilität von Imagegewinn, gesteigerte Reputation und Mitarbeitermotivation rechnen, allerdings ist die Kausalität zu den ökonomischen Kennzahlen aufgrund der Vielzahl an gesetzten Maßnahmen nicht direkt herstellbar.

Fr. Dr. Voglgruber: „Die CSR-Orientierung ist gerade für einen Dienstleistungsbetrieb nahe liegend, da diese generell mehr am Menschen orientiert sind und deshalb auch mehr Aktivitäten auf diesem Gebiet machen.“

12.4.1. TRIGOS-Projekt “Zufriedene Mitarbeiter für zufriedene Kunden“

Die Eigentümer von bauMax bekennen sich zum christlichen Glauben und haben auch das Unternehmen nach diesen Grundsätzen ausgerichtet. Dabei geht es nicht um Pseudo-Religiosität, sondern um das Bewusstsein, dass Glaube und Spiritualität ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Existenz sind und wichtige Maßstäbe für das Zusammenleben setzen.

BauMax steht für folgende Werte:

- Achtung vor dem Menschen und Respekt vor seiner Würde.
Dies beziehen wir auf alle Menschen, ob Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner oder Vertreter sonstiger Gruppierungen und Teilöffentlichkeiten. Wir wenden uns gegen Diskriminierung jeglicher Art und setzen uns für die Vielfalt in unserer Gesellschaft ein. Zu dieser Vielfalt zählt für uns jeder, unabhängig von Herkunft, Kultur, Nationalität, Rasse, Geschlecht, Religion, Qualifikation, Behinderung, Alter, etc.
- Fairness und Vertrauen im zwischenmenschlichen Kontakt.
Nur in einer Atmosphäre des Vertrauens und Fairplays ist es möglich, die unterschiedlichen Interessen innerhalb der Gesellschaft in einem ausgeglichenen Verhältnis zu verbinden. Wir achten auf faire Behandlung und Chancengleichheit für jeden.
- Offenheit und Gesprächsbereitschaft
bauMax unterstützt eine offene Gesprächskultur zu allen Bereichen der Gesellschaft. Im Unternehmen gilt das Prinzip der offenen Türen, das heißt jeder Mitarbeiter kann jederzeit mit seinem Vorgesetzten oder Personen aus der Unternehmensführung und Geschäftsleitung über anstehende Probleme oder Unstimmigkeiten sprechen. Offenheit ist auch das Prinzip unserer Unternehmenskommunikation.“

bauMax ist ein Familienunternehmen und im Sinne einer Familie wird auch die Gemeinschaft der Mitarbeiter gesehen. Das Unternehmen bietet attraktive Arbeitsplätze mit Karriere- und Mitgestaltungsmöglichkeiten und sieht im Engagement seiner Mitarbeiter die Garantie für seinen Erfolg. Die rund 7.000 Mitarbeiter in sieben Ländern sind die Standbeine des Unternehmens und tragen mit ihrem Einsatz maßgeblich zum Erfolg bei.

„Wir achten darauf, für jede Position die jeweils beste Auswahl zu treffen. Unter Qualifikation verstehen wir nicht nur Fachwissen, sondern auch soziale Kompetenz und Eigeninitiative. Wir haben an unsere Mitarbeiter hohe Ansprüche und sind bereit, dafür auch viel zu bieten:

- Fairness, Vertrauen und angenehmes Klima am Arbeitsplatz
- Fundierte Einschulung
- Lehrlingsausbildung
- Interessante und abwechslungsreiche Aufgaben
- Flexible Arbeitszeit
- Einbindung in Entscheidungsprozesse
- Attraktive und marktkonforme Entlohnung
- Laufende Weiterentwicklung und Förderung individueller Potentiale durch das firmeneigene Trainingsprogramm. Dafür setzen wir auch moderne Lernformen ein, wie zum Beispiel e-Learning.
- Internationale Karrierechancen im Unternehmen“.

BauMax führte im Jahr 2004 unternehmensweit unter dem Motto „Wir alle sind bauMax – Zufriedene Mitarbeiter für zufriedene Kunden“ eine Kampagne mit dem Fokus auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz durch. Ziel war es, das Arbeitsklima zu verbessern und mehr Freude an der Arbeit zu schaffen. Indirekt sollten dadurch auch die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit der Kunden erhöht werden. Inhaltlich wurden bei der Aktion folgende Schwerpunkte gesetzt: Arbeitsklima, Fairness, Motivation, Weiterentwicklung, Information, Zielsetzungen, Arbeitseinteilung und Kundenzufriedenheit.

Zu jedem dieser Themenbereiche wurden in einem eigens für die Kampagne produzierten Folder die wichtigsten Aspekte dargestellt. Der Folder wurde an alle Mitarbeiter ausgeteilt und diente teamweise als Diskussionsgrundlage. Bei der inhaltlichen Aufarbeitung ging es darum aufzuzeigen, was jeder Einzelne dazu beitragen kann, damit sich alle am Arbeitsplatz wohl fühlen. Die Kampagne wurde in Form einer Abendveranstaltung österreichweit in allen bauMax-Märkten gestartet. Die Marktmitarbeiter wurden dabei von ihrem Marktleiter über die Kampagne allgemein informiert und ermuntert, selbst Ideen und Vorschläge für Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld vorzubringen. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen mit den inhaltlichen Schwerpunkten der Kampagne ausgeteilt. Außerdem wurde in jedem Markt ein Mitarbeiterbriefkasten montiert, der täglich vom Marktleiter geleert wird. Den Mitarbeitern wird dadurch die Möglichkeit geboten, etwaige Missstände, Ärgernisse, Lob, etc. nicht nur im direkten Gespräch, sondern auch schriftlich, anonym oder namentlich, bekannt zu geben.

Als Gradmesser für den Erfolg des Mitarbeiterprogramms dient die jährliche Mitarbeiterbefragung. Sie wird seit zehn Jahren anonym durchgeführt und die Ergebnisse zeigen bereits über Jahre sehr hohe Zufriedenheitsraten. Die Mitarbeiterbefragung umfasst alle Mitarbeiter, in allen bauMax-Ländern, inklusive der Führungskräfte.

Dabei gibt es zielgruppenspezifische Unterteilungen:

- Mitarbeiter Märkte
- Führungskräfte Märkte
- Mitarbeiter zentrale Abteilungen
- Führungskräfte zentrale Abteilungen

Die Fragen sind in acht Bereiche zusammengefasst:

- Arbeitsplatz:
- Führung, Verhältnis zum Vorgesetzten
- Gehalt/Entlohnung
- Arbeitszeit
- Arbeitsklima
- Weiterbildung
- Karriere
- Information, Kommunikation

Die Rückmeldungen werden anonym in Boxen gesammelt und unternehmensextern erfasst. Die Rücklaufquote liegt seit Jahren bei ca. 75 %. Ein Grundstock an Fragen bleibt immer gleich, um eine Wertänderung zeigen zu können, Zusätzlich gibt es Fragen zu aktuellen Themen. Die Fragen werden nach dem Schulnotensystem mit 1-5 bewertet.

Die Auswertung wird an alle Mitarbeiter kommuniziert und den Abteilungsleitern bzw. den Marktleitern zur Verfügung gestellt. Dabei gibt es folgende Vergleichsoptionen bzw. Benchmarking-Systeme:

- Vergleich zum Vorjahr (Verbesserung, Verschlechterung)
- Ländervergleich
- Vergleich mit den Durchschnittswerten pro Land
- Vergleich mit den fünf besten Märkten pro Land

Pro Filiale bzw. pro Abteilung in der Zentrale werden die Ergebnisse kommuniziert und diskutiert. Im Team werden dabei drei Punkte ausgesucht, für die konkrete Maßnahmen zur Verbesserung aufgestellt und durchgeführt werden.

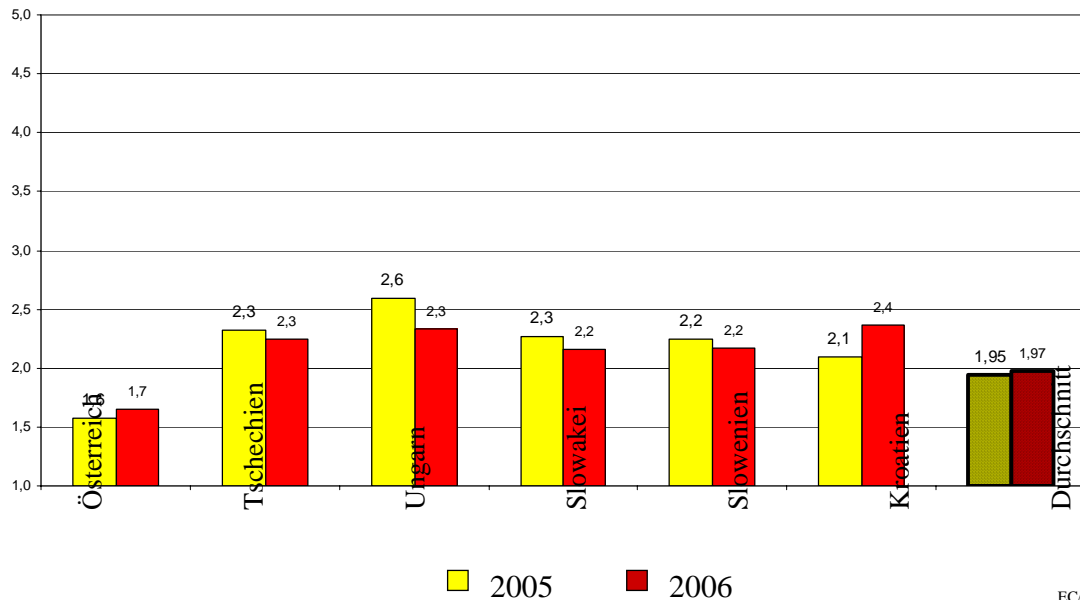
Ganz besonders schätzen die Mitarbeiter das gute Betriebsklima, die gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, die Möglichkeit des selbständigen Arbeitens und die Mitgestaltung bei der Zeiteinteilung.

Der Erfolg der Mitarbeiterkampagne zeigte sich bereits bei der darauf folgenden Mitarbeiterbefragung im Jahr 2005. Einerseits konnten die Werte generell verbessert werden, andererseits wurden bei den erwähnten Schwerpunkten der Kampagne überwiegend die Wertungen „sehr gut“ oder „gut“ erreicht. Es ist aber aus Abbildung 21 auch ersichtlich, dass die Effekte der Kampagne bald nachlassen.

Die Noten auf die Frage „Ich bin mit meinem Aufgabengebiet insgesamt zufrieden“ konnten in den meisten Ländern verbessert werden und liegen im Schnitt bei „gut“. Das Benchmarkingsystem erlaubt die gezielte Analyse nach Standorten und Bereichen, bei denen primär Maßnahmen zu setzen sind.

Mitarbeiter aller Märkte aller Länder 2005/06

Frage: Ich bin mit meinem Aufgabengebiet insgesamt zufrieden



2006)Märkte gesamt MA alle Länder 05 06.ppt
EC/ 4. 7. 2006

Abbildung 73: Auswertung Mitarbeiterzufriedenheit bauMax

KR Martin Essl: „Als Unternehmer ist es mir besonders wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter auf ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und gern bei uns tätig sind. Nur dann ist es auch möglich, dass sie sich mit ihren Aufgaben und ihrer Position voll und ganz identifizieren. Mit der Kampagne „Wir alle sind bauMax“ wollten wir zusätzlich zu den vielfältigen Mitarbeiter bezogenen Aktivitäten (z.B. Einschulungs- und Weiterbildungsprogramm, Karrieremöglichkeiten, Einbindung in Entscheidungsprozesse) einen Schwerpunkt auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz setzen. Die Ergebnisverbesserung bei der darauf folgenden Mitarbeiterumfrage und die Reihung von bauMax unter die besten 10 Arbeitgeber Europas im amerikanischen Wirtschaftsmagazin FORTUNE Anfang 2005 bestätigen unter anderem auch den Erfolg dieser Kampagne.“

Ein ganz besonderes Anliegen ist bauMax die Ausbildung von Lehrlingen. Zurzeit sind in Österreich über 300 Lehrlinge beschäftigt. In einer Lehrlingsoffensive werden in 2006 100 neue Lehrstellen besetzt. Dafür wurde ein eigenes Ausbildungsverfahren entwickelt, das sowohl praxis- als auch persönlichkeitsorientierte Maßnahmen setzt wie zum Beispiel Heimwerkerakademie und Seminare für Kommunikation, Teamarbeit und Selbstbewusstsein.

BauMax schon mehrmals als frauen- und familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnet und setzt sich auch für Menschen mit Behinderung ein. „Wir sehen sie als gleichwertige Mitglieder unserer Gesellschaft und integrieren sie mit ihren Stärken

und Schwächen in unsere Teams. Seit 20 Jahren fördern und unterstützen wir Menschen mit Behinderung. Wir arbeiten mit über 100 Partnerorganisationen in Österreich und in den zentral- und südosteuropäischen Ländern zusammen.“

Die Schwerpunkte des bauMax-Humanprogrammes sind:

1. Gelebte Partnerschaft

Jeder bauMax-Markt arbeitet mit einer regionalen Behinderteneinrichtung zusammen und setzt gemeinsame Aktivitäten um:

- Verkaufsstände mit Partnern zu saisonalen Themen, der gesamte Erlös kommt den Partnern zugute
- bauMax-Aktionstag – Menschen mit Handicap aus den jeweiligen Partnerorganisationen arbeiten in allen bauMax-Märkten für einen Tag mit.

2. Behindertenorganisationen als Dienstleistungspartner

Einige der Partnerorganisationen haben sich auf Dienstleistungen spezialisiert, z.B. Parkplatz- und Grünflächenpflege, die bauMax zu regulären Marktpreisen zukaufft. Damit können zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden.

3. Praktikumsmöglichkeiten und Beschäftigung von Menschen mit Handicap

Derzeit sind bei bauMax über 100 Menschen mit Behinderung in den Teams integriert. Die jahrelange Erfahrung zeigt, dass die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung den Zusammenhalt stärkt und den Teamgeist fördert.

4. Betreuung der Mitarbeiter mit Handicap

- Beratung und Coaching vor Ort, Organisation von technischen Hilfsmitteln bis hin zu Marktumbauten auf behindertengerechten Standard.
- Unterstützung durch bauMax-Mentoren und externen Arbeitsbegleitern.

Ziele des bauMax-Humanprogramms sind:

- Abbau zwischenmenschlicher Barrieren
- Förderung und Stärkung des Teamgeistes
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit für dieses Thema

12.4.2. Bewertung der CSR-Effekte für die Kampagne „Mitarbeiterzufriedenheit“

Betriebswirtschaftlich

Aufwand:

- Personalaufwand der durchführenden Abteilung und der teilnehmenden Mitarbeiter
- Sachkosten für unterstützende Kommunikationsmittel (Folder, Plakate, etc.)

Nutzen:

- Mitarbeiterzufriedenheit signifikant gestiegen, daraus resultierend
- mehr Engagement und Einsatzbereitschaft,
- gutes Arbeitsklima,
- bessere Konfliktbewältigung im Team,

- Freundlichkeit,
- Hilfsbereitschaft gegenüber den Kunden,
- Kundenzufriedenheit

Erlös/Kosteneinsparungen:

- Ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Umsatz ist gegeben, kann jedoch nicht quantitativ dargestellt werden.

Für die Gesellschaft:

- Die Mitarbeiterzufriedenheit strahlt auch auf das Privatleben aus und führt so zu einer gesteigerten Zufriedenheit eines darüber hinausgehenden Personenkreises. (Stichwort Work-Live-Balance)

12.4.3. TRIGOS-Projekt „ Energie sparen – Geld sparen“

„Energie sparen – Geld sparen“ heißt die Initiative, die bauMax 2005 gestartet hat. Mit dieser Kampagne möchte bauMax seine Kunden zum Energiesparen motivieren und ihnen die bestmögliche Unterstützung dabei bieten. Durch diverse Aktivitäten rund um das Thema wurde den Kunden gezeigt, wie man Energie sparsamer einsetzen und auf lange Sicht auch Geld sparen kann.

BauMax setzt bei dieser Aktion nicht nur beim Kunden an. Auch im eigenen Unternehmen soll das Bewusstsein, Energie sparsamer einzusetzen, gestärkt werden. Durch einen Ideenwettbewerb für Mitarbeiter wurde dazu angeregt, das Thema intensiv zu reflektieren, gleichzeitig konnten die Ideen der Mitarbeiter im eigenen Umfeld umgesetzt werden.

Durch die Kampagne hat sich der Umsatz von Sparlampen verdreifacht. Weiters wurden die eigenen Märkte auf Energiesparmaßnahmen untersucht und neue Märkte werden energiesparsam gebaut (so werden zwei neue Filialen mit Erdwärme betrieben).

Über das Bewusstsein bei Kunden zum Thema Energiesparen wurde keine Umfrage durchgeführt. Jedoch kann der Umsatz von speziellen „energiesparsamen“ Produkten verfolgt werden, wie z.B: Energiesparlampen und Zeitschaltuhren.

Das Thema Energiesparen ist in unserer Gesellschaft durch die steigenden Erdölpreise und Energiekosten präsenter denn je. Aber nicht nur die Idee zum Geldsparen, sondern auch der Gedanke an die Umwelt und an die immer knapper werdenden Ressourcen waren Ausschlag gebend für diese bauMax-Initiative. BauMax konnte für dieses Projekt zwei wichtige Partner gewinnen. Gemeinsam mit dem Lebensministerium (Umweltminister Josef Pröll) und der Bank Austria–Creditanstalt hat bauMax seine Kunden zum Energiesparen motiviert und ihnen die bestmögliche Unterstützung dabei geboten.



Abbildung 74: Die bauMax Energiesparinitiative

Die Kampagne wurde Mitte März 2005 mit einer österreichweiten Umfrageaktion gestartet. Dabei ging es in erster Linie darum, zu erfahren, welche Aspekte beim Thema Energiesparen für die Kunden besonders wichtig sind bzw. in welchen Bereichen der größte Informationsbedarf besteht. Begleitend zur Umfrage nahmen alle eingesandten Fragebogen an einem Gewinnspiel teil. Ziel der Kampagne war es, die Kunden zunächst über die vielfältigen Möglichkeiten zum Energie- und Geldsparen zu animieren.

Dafür wurden folgende Maßnahmen gesetzt:

1. breite Palette an Informationsmaterial
2. Informationsveranstaltungen
3. Sortiment, das auf die Initiative abgestimmt ist
4. Ideenwettbewerb für Mitarbeiter



Energiespar-Ratgeber

Das hundert Seiten starke Nachschlagewerk, in dem alles zum Thema Energiesparen zu finden ist, gibt es gratis in allen bauMax- und BA/CA-Filialen oder zum Bestellen unter www.EnergiesparInfo.at. Der Ratgeber bietet sämtliche Energiespar-Tipps und Produktempfehlungen, quer durch das gesamte bauMax-Sortiment: Bauen, Wohnen, Werkzeug und Garten.



bauMax Flugblatt

Das Flugblatt wird zweimal pro Monat österreichweit verteilt. Pro Flugblatt wurden zwei Energiesparthemen gesondert behandelt.

Auftakt der Aktion war im Flugblatt vom 14. März 2005 mit dem Fragebogen, der Einleitung zum Thema all-gemein und vielen Energiespar-Produkten wie z.B. Energiesparlampen, Dämm-Material etc.

Energiespar-Gutscheinheft



Jeder Kundenkartenbesitzer erhielt ein umfangreiches Gutscheinheft, dessen Fokus auf Energiesparen beim Bauen und Renovieren lag. Es beinhaltete Gutscheine für diverse Produkte und Leistungen.

Für die Kampagne wurde eine eigene Homepage eingerichtet. Unter www.EnergiesparInfo.at werden sämtliche Energiespartipps, ein wöchentliches Hauptthema, Coupons zum Downloaden sowie die Online-Bestellung des Ratgebers angeboten. Im über 800 Seiten starken Jahreskatalog 2005 und 2006 wurden alle Energiesparprodukte gesondert gekennzeichnet. Für die Visualisierung in den Baumärkten wurden eigene Regalschienen-einstecker, Mobiles (Deckenabhängler), Preisrahmeneinstecker, Marktplakate und Bodenkleber gestaltet.

Am 24. März und am 6. Oktober 2005 fanden in allen bauMax-Märkten in Österreich Heimwerkerkurse zum Thema „Energiesparen“ statt. Tausende von Energiesparinteressierten ließen sich Tipps und Tricks direkt vorzeigen. Darüber hinaus fanden in den bauMax-Märkten eigene Energiespar-Infotage statt. Bei diesen Veranstaltungen konnten die bauMax-Kunden von Experten alles zum Thema Energiesparen erfahren, zum Beispiel: Welche Energiesparmaßnahmen bei Renovierungsarbeiten, bei Neubauten oder im Gartenbereich realisiert werden können.

Das Sortiment wurde in allen vier Welten (Bauen, Wohnen, Werkzeug, Garten) auf das Thema Energiesparen abgestimmt. Alle Produkte sind durch Aufkleber gesondert gekennzeichnet, damit sie für die Kunden besser auffindbar sind. Produktbeispiele sind Infrarot Paneele, Energiesparlampen und Solarladegeräte.

bauMax wollte nicht nur seinen Kunden beim Energie- und Geldsparen helfen. Auch im eigenen Unternehmen wurde geprüft, durch welche Maßnahmen Energie sparsamer eingesetzt werden kann. Aus diesem Grund wurde ein Ideenwettbewerb für Mitarbeiter ins Leben gerufen. Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter dadurch für das Thema Energiesparen sensibilisiert werden.

Via Intranet konnten sie im Zeitraum von 1. Juni bis 31. Juli 2005 ihre Ideen schriftlich einsenden. Alle Einsendungen wurden geprüft und gegebenenfalls sofort umgesetzt. Die besten Ideen wurden mit Preisen aus dem Bereich Energiesparen prämiert. Die Prämierung erfolgte in zwei Etappen.

- 1. Pro Markt:** Zu gewinnen gab es: Solarmodule, Zeitschaltuhren und Energiesparlampen
- 2. Pro Region:** Hier waren die Preise: Energiesparmaßnahmen eigener Wahl im Wert von 1. Preis: 500 €, 2. Preis: 300 € und 3. Preis: 100 €

bauMax hat außerdem Energiesparexperten beauftragt, bereits bestehende Märkte und die Konzernzentrale auf Energieeffizienz zu überprüfen und Vorschläge für Energiesparmaßnahmen zu unterbreiten. Weiters sollten die Experten ein Konzept erstellen, welche Baumaßnahmen bei der Errichtung neuer Märkte berücksichtigt werden müssen, um die Energiebilanz deutlich zu verbessern.

Energiesparen ist nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus Gründen des Umweltschutzes immer aktuell. BauMax ist sich seiner Verantwortung bewusst und möchte durch diese Initiative das Bewusstsein in der Bevölkerung weiter stärken. Ausgangspunkt für die Initiative war das Bewusstsein, dass es heutzutage nicht mehr ausreicht, den Kunden nur Produkte anzubieten, ohne diese in einen thematischen Zusammenhang zu stellen. Das Thema Energiesparen ergab sich aus der in der Gesellschaft seit Jahren vorhandenen Diskussion bezüglich Energieverbrauch und steigender Energiekosten bzw. aus dem Wissen der Ressourcenverknappung. Das Thema Energiesparen wurde durch den rasanten Anstieg des Erdölpreises im vergangenen Jahr zu einem Topthema, vor allem in den Medien.

„Wir haben im Laufe der Kampagne bemerkt, dass viele Kunden bereit wären, energiesparende Produkte einzusetzen, allerdings fehlt einem Großteil von ihnen die Information darüber, welche Möglichkeiten es heute bereits gibt z. B. Infrarotpaneele oder Wasser sparende Armaturen etc.“ Die Kampagne zielte darauf ab, das Bewusstsein der Kunden zu fördern und Informationen zu liefern, sowohl im persönlichen Beratungsgespräch als auch über Infobroschüren und diverse Veranstaltungen.

Durch die Initiative (besonders durch den Ideenwettbewerb) hat sich auch das Bewusstsein im Unternehmen verändert. Bei Neu- und Umbauten wird nun stärker auf Energieeffizienz geachtet. Außerdem wird im Berufsalltag auf geringen Energieverbrauch geachtet (z.B. kein Standby-Modus, Reduktion des Papierverbrauchs, sparsamer aber sinnvoller Einsatz von elektrischem Licht bei den Leuchtkörperausstellungen in den Märkten, neue Regelungen beim Heizungssystem (neues Heizungssystem in der Zentrale).

Der Ehrgeiz lag darin, das Thema so kundennah wie möglich aufzubereiten und das Negative (knappe Energieressourcen, Reduktion im Energieverbrauch) mit dem Positiven (Möglichkeit, Geld zu sparen und gleichzeitig im Sinne der Nachhaltigkeit zu agieren) zu verknüpfen. Deshalb auch der Slogan: „Energie sparen – Geld sparen“.

Neu daran war, dass dieses Thema bisher von keinem Handelsunternehmen als Marketing-Thema aufgegriffen worden war. Beim Start der Initiative gab es eine

gemeinsame Pressekonferenz über das Thema Energiesparen. (Partner Lebensministerium, Bank Austria)

Der Energiesparinitiative lag ein integriertes Kommunikationsmodell zu Grunde, d.h. Marketing, Interne Kommunikation und PR agierten einheitlich. „Energiesparen – Geldsparen“ wurde im Unternehmen als die wichtigste Kampagne für das Jahr 2005 kommuniziert. Es gab diesbezüglich zwei Informationsschreiben vom Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiter, in denen die Bedeutung der Initiative deutlich hervorgehoben wurde. Mit dem internen Ideenwettbewerb zum Thema Energiesparen wurde dies noch einmal verstärkt. Außerdem gab es beim Start der Initiative sowohl in der Zentrale als auch in jedem Markt eine Kick-off-Veranstaltung.

BauMax versteht sich als Unternehmen mit Werten und zeichnet sich durch eine ausgeprägte, auf dem Leitbild basierende Firmenkultur aus. Es ist für bauMax selbstverständlich, dass es als Unternehmen soziale Verantwortung zu übernehmen hat, dies sowohl in Hinsicht auf die Kunden als auch auf die Mitarbeiter und die Gesellschaft im Allgemeinen. Die Energiesparinitiative entspricht dieser Überzeugung.

Hauptziel der Kampagne war bzw. ist es, die Sensibilität der Konsumenten für das Thema Energiesparen zu erhöhen, die unterschiedlichen Möglichkeiten aufzuzeigen und sie bei der Realisierung von Energiesparprojekten zu unterstützen. Dafür gab es für mehrere Komponenten:

Preisgestaltung: auf Grund der Kampagne konnte der Preis von einigen Energiesparprodukten deutlich gesenkt werden (z.B. Energiesparlampe: der Preis hat sich innerhalb eines Jahres um den Faktor 5 reduziert).

Nutzen für den Konsumenten: Geldsparen.

Kundenberatung: das Verkaufspersonal wurde im Sinne der Energiesparkampagne geschult. Vor allem ging es darum, die Kunden auf die Energiesparmöglichkeiten aufmerksam zu machen und ihnen die Unterschiede zwischen Energiesparlösungen und Nicht-Energiesparlösungen aufzuzeigen.

Nutzen für den Konsumenten: Geldsparen auf lange Sicht

Kundenzufriedenheit: Im Sinne der Kundenzufriedenheit sollte bauMax als Themenführer und kompetenter Partner in Sachen Energiesparen wahrgenommen werden.

BauMax wurde von den Kunden verstärkt als Themenführer im Bereich Energiesparen wahrgenommen. Bei den Konsumenten war ein starker Informationsbedarf zu erkennen. So musste die Energiesparfibel ein zweites Mal aufgelegt werden. Deshalb kann mit gutem Grund behauptet werden, dass das Ziel, die Menschen auf das Thema aufmerksam zu machen, gelungen ist. Die Vorteile daraus für die Gesellschaft und für jeden einzelnen Konsumenten liegen auf der Hand: Schonung der Umwelt und der Ressourcen, nachhaltiges Wirtschaften, langfristige Geldersparnis etc. Bei einzelnen Energiesparprodukten war ein deutlicher Anstieg der Umsatzzahlen festzustellen.

KR Martin Essl: „Energiesparen ist in unserer Gesellschaft nicht nur aus Kostengründen, sondern auch im Sinne des Umweltschutzes immer aktuell. Ich bin

überzeugt, dass wir hier ein ganz wichtiges Thema aufgegriffen haben und im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung einen wesentlichen Beitrag zum Wohle aller leisten können.“

12.4.4. Bewertung der CSR-Effekte des Projektes Energie sparen – Geld sparen

- Die Kunden sind vor allem am Geldsparen interessiert.
- Der Leidensdruck ist aufgrund der niedrigen Energiepreise noch nicht hoch genug für große Investitionen.
- Dennoch gab es bereits erste sichtbare Änderungen im Einkaufsverhalten:
 - Energiesparlampen: Steigerung der Stückzahl im Segment Glühlampen der Do-It-Yourself-Branche in Österreich von 4 % auf 7 %: bauMax hat den Verkauf von Energiesparlampen verdoppelt!
 - Absatzsteigerungen bei Artikeln für leicht umsetzbare Energiespar-Tipps z.B: Zeitschaltuhren: bauMax hat den Absatz von Zeitschaltuhren um über 57 % gesteigert!
 - Gesteigertes Interesse der „Häuslbauer“ und Sanierer an energiesparenden Baustoffen

Betriebswirtschaftlich

Aufwand:

- Erstellen von Informationsmaterial
- Externe Berater
- Personalaufwand

Nutzen:

- „Das Projekt hat sich gelohnt, bauMax als Trendsetter und Themenführer“
- Mitarbeiter-Know-How und Spezialisierung
- Profilierung als Themenführer
- Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung
- Vertrauen der Konsumenten, Kundenzufriedenheit
- Auflage der Energiesparfibel (130.000 Auflage)
- Marktposition, Markenname, Image
- Berichterstattung, öffentliche Wahrnehmung
- Thema in externen Eigenmedien (Homepage, Pressemeldungen)

Gewinn/Einsparungen:

- Signifikante Umsatzerhöhung der Energiesparprodukte
- Energieeinsparung bei Bauvorhaben durch Erdwärme: bauMax erwartet eine Verringerung des Co²-Ausstoßes um ca. 75 %
- Energieverbrauchsreduktion der Standorte (sorgsamer Umgang durch verantwortungsbewusste Mitarbeiter, bessere Ausstattung, so konnte z.B. der Gasverbrauch am Standort Leonding von 2002 auf 2004 um 30 % gesenkt werden)

Für die Gesellschaft/Kunden:

- Geldersparnis durch geringeren Energieverbrauch und günstigere Produkte
- Energieeinsparung durch die Produkte berechenbar im Vergleich zu herkömmlichen Produkten
- Bewusstseinsarbeit und Sensibilisierung zum Energiesparen

12.5. Beispiel Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal

Motto: „Wasser ist Leben!“

Unternehmensprofil www.marchfeldkanal.at

Das Marchfeldkanal-System ist ein Projekt der Region, des Bundes und des Landes Niederösterreich und besteht im Wesentlichen aus einem neu geschaffenen Gewässernetz mit dem Wasser von der Donau in die Region Marchfeld geleitet und verteilt wird. Hauptaufgabe des Marchfeldkanalsystems ist die langfristige Erhaltung des gefährdeten Grundwasserschatzes sowie die nachhaltige Sicherung der Wassernutzung für Landwirtschaft, Gewerbe und Industrie sowie Kommunen.

Die Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal wurde 1986 gegründet. 17 Mitarbeiter sind mit dem Betrieb der Erhaltung und der Pflege des Gewässersystems der wasserwirtschaftlichen Anlagen und der begleitenden Infrastruktur (100 km Gewässer, 45 Brücken, drei Grundwasseranreicherungsanlagen, acht Wehranlagen, Hochwasserschutzanlagen, Pumpwerke, Grundwasser-Überwachungsmessstellen, On-line-Qualitätsüberwachung, vierzehn Unterstationen ein zentrales Leit- und Steuersystem, 120 km Wartungs- und Begleitwege) beschäftigt.

Das Marchfeldkanalprojekt wurde ab 1987 verwirklicht, um die drohende Wasserknappheit in der Trockenregion Marchfeld abzuwenden und eines der bedeutendsten Grundwasservorkommens Österreichs, das sich hier befindet, zu sichern. Das Wasser wird von der Donau mit einem neu geschaffenen Gewässernetz in die Region Marchfeld geleitet und hier verteilt. Das Projekt wurde von Anfang an multifunktional ausgerichtet: neben den wasserwirtschaftlichen Aufgaben sind die ökologischen Aspekte der naturnahen Gewässergestaltung und die Erholungsnutzung von ebenso großer Bedeutung.

Das rund 100 km lange Gewässernetz wurde naturnahe gestaltet und stellt heute aufgrund seiner landschaftlichen Vielfalt und seinem ökologischen Wert einen wichtigen Lebensraum sowie ein bedeutendes Strukturelement im Marchfeld dar. Entlang der Gewässer des Kanals – an den Uferzonen und im Wasserlauf – hat sich mittlerweile eine enorme Vielfalt an Lebensräumen mit einer interessanten Tier- und Pflanzenwelt entwickelt. Bisher konnten mehr als 50 Fischarten, die Ansiedlung zahlreicher Rote-Liste-Arten und eine deutliche Zunahme der Vogelpopulation festgestellt werden.

Dem Bedarf an Naherholungsräumen, insbesondere im Umfeld von Wien, wurde durch die Gestaltung der Begleitwege als Wander- und Radwege und durch naturnahe Formgebung und Bepflanzung Rechnung getragen. Die Freiflächen am Marchfeld-Kanalsystem stellen eine Bereicherung des Freizeitangebots im Marchfeld dar. Etwa 20.000 Menschen in Wien sowie 15.000 in Niederösterreich leben im unmittelbaren Nahbereich des Marchfeldkanals. 340 ha Freiflächen und ein Wegenetz von über 100 km Länge bieten Gelegenheit, den Naturraum zu erleben oder auch sportlichen Aktivitäten nachzugehen.



Abbildung 75: Luftbildaufnahme vom Marchfeldkanal

„Der sinnvolle Einsatz einer geregelten Wasserversorgung hat im Marchfeld große Tradition beim Anbau von Kulturpflanzen“ sagte Landesrat Dipl.Ing. Plank in Deutsch-Wagram zum Thema „Sicherung der Wasserversorgung für die Landwirtschaft“. Für das Wachstum von 1 Kg Karotten etwa müssen bis zu 70 Liter Wasser kontinuierlich zur Verfügung stehen. Während der Wasserbedarf für die Landwirtschaft österreichweit ca. 4 % des Gesamtwasserbedarfs ausmacht, liegt dieser Wert in Niederösterreich bei 20 %. Ohne die Bewässerung durch den Marchfeldkanal wäre der Gemüseanbau im Marchfeld nicht möglich. Die Zusatzbewässerung liegt sowohl im Interesse der Versorgungssicherheit mit heimischem Gemüse sowie der Wasserversorgung der Region, als auch im Interesse der regionalen Wertschöpfung.

Leitbild

Die Aufgaben der Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal sind im BGBL 87/2003 und im LGBL 6961-0-2 geregelt. Betriebswirtschaftlich gesehen ist die Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal ein eigener Wirtschaftskörper. Die Finanzierung der Aufgaben erfolgt durch Einnahmen (z.B.: Wasserverkauf) und vor allem durch Beiträge von Land Niederösterreich und Bund (Erfüllung der öffentlichen Aufgaben des Grundwasserschutzes) und von den Gemeinden (Erhaltung der Erholungsgebiete).

Das Marchfeldkanal-System wurde bewusst als multifunktionales Projekt mit folgenden konkreten Zielen errichtet:

- Dauerhafter Ausgleich des Wasserhaushaltes und **Sicherung der regionalen Wasserversorgung** im Marchfeld-Trockengebiet durch Zuleitung und

Verteilung von Donauwasser (Alternativ dazu wäre, bei Nichterrichtung des Marchfeldkanal-Systems, eine Rationierung der Wasserrechte zur Grundwasserentnahme erforderlich gewesen).

- **Erhaltung der Grundwasservorräte des Marchfelds** (eines der größten Grundwasservorkommen Österreichs!).
- **Verbesserung der Wasserqualität** der vorher verödeten Gewässer Rußbach und Stempfelbach und damit Verbesserung der Vorflutbedingungen für die Kommunen.
- **Verbesserung des Naturhaushaltes** und des Landschaftsgefüges durch den ca. 100 km langen, in naturnaher Form neu gestalteten Gewässerverbund.
- **Schaffung neuer** attraktiver aquatischer und terrestrischer **Lebensräume** auf rd. 340 ha Fläche entlang der Gewässer.
- **Schaffung von Naherholungsmöglichkeiten** entlang des Gewässersystems (Spaziergänge, Radfahren, Kanufahren, Fußgeher etc.)
- **Verbesserung des Hochwasserschutzes** entlang der hochwassergefährdeten Abschnitte des Russbachs und des Stempfelbachs.

12.5.1. TRIGOS-Projekt „Bachpaten am Marchfeldkanalsystem“

Mit dem Begriff „Bach“ verbanden Kinder im Marchfeld bis vor kurzer Zeit höchstens Erlebnisse in den Ferien. Wo sich Biber, Eisvogel und Reiher heute wieder zu Hause fühlen, waren die revitalisierten Fließstrecken an Stempfelbach und Russbach über Jahrzehnte kaum sichtbare, lebensfeindliche Gräben. Heute, nach nicht einmal einem Jahrzehnt, ist daraus eine Wunderwelt voller sinnlicher Erlebnismöglichkeiten geworden. Um die Kinder der Region mit dieser für sie fremden Lebenswelt bekannt zu machen, werden von der Errichtungsgesellschaft Marchfeldkanal (später Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal) seit dem Jahr 1993 Bachpatenschaften betreut.

Im Jahr 1992, unmittelbar nach der Bepflanzung des „neuen“ Marchfeldkanals, wurde eine Schulklasse beobachtet, die sich offensichtlich auf einem „verordneten“ Wandertag befand. Die lustlos wirkenden Schüler hinterließen eine Spur der Verwüstung: Äste von Jungbäumen wurden abgebrochen, Stecklinge niedergetrampelt, Entengelege zerstört und Bruthöhlen der Uferschwalben geräumt.

Aus der ersten Empörung der MitarbeiterInnen entsprang die Idee der „Bachpatenschaft“: Die Kinder sollen an die Besonderheit des Lebensraums „Gewässer“ herangeführt werden und dabei auch seine Schutzwürdigkeit kennen lernen.

Initiiert und durchgeführt von der Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal läuft das Projekt in Kooperation mit Partnerschulen seit 1992. Schüler lernen die Vielfalt des Lebensraums „Gewässer“ jeweils in ihrem unmittelbaren Umfeld über ihre vier Volksschuljahre kennen. Das Projekt ermöglicht den Schülern unter Anleitung ausgebildeter Naturführer einen bestimmten Gewässerabschnitt – ihren Bachpatenabschnitt – im Nahbereich ihrer Schule und meist auch ihres Wohnortes kennen zu lernen und sich damit zu identifizieren.

Unter Anleitung ausgebildeter Naturführer lernen SchülerInnen aus dem Marchfeld den Natur-, Lebens- und Wirtschaftsraum Marchfeld (Region Wien Nord – Marchfeld)

kennen. Die Kinder beobachten und dokumentieren die Vorgänge am und im naturnah gestalteten Marchfeldkanalsystem. Die Kinder können die von ihnen gewünschte Ausdrucksform bei der Projektarbeit wählen. Zur Auswahl stehen: Erzählen, Schreiben, Malen, Basteln, körperliche Arbeit (z. B. Bäume pflanzen). Zusätzlich zur naturwissenschaftlichen Annäherung werden auch emotionale Beziehungen zum Naturraum geknüpft.

Durch die regelmäßigen Besuche der Schulklassen „ihres“ Gewässerabschnittes werden Vandalismusakte, die vor allem Anfang der neunziger Jahre verstärkt aufgetreten sind, reduziert. Durch das Projekt und die vielen weiteren Aktivitäten, die sich daraus entwickelten, (z.B. Ausstellungen, Bibernachtwanderungen, Kanufahrten) hat sich auch die Einstellung der Bevölkerung zum Marchfeldkanal verändert. Die Öffentlichkeit wird durch Bachpatentafeln entlang der Begleitwege und durch Bachpatenzzeitungen informiert. Seit 2002 wurde das Projekt verstärkt forciert, da es wieder zu vermehrten Vandalismusschäden, wie Zerstörung von Sträuchern und Bäumen, von Tisch-Bank-Kombinationen, von Beschilderungen und Informationstafeln und von Müllbehältern gekommen war.

12.5.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Der Aufwand für das Projekt besteht aus dem Betreuungsaufwand für Schüler.

Jahr	Anzahl der betreuten Schulklassen	Schülerzahl	Jährlicher Betreuungsaufwand in €
2000	13	286	5000
2001	9	198	4500
2002	10	220	6000
2003	12	264	7000
2004	20	440	9000
2005	21	462	9600

Abbildung 76: Betreuungsaufwand für Schüler

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

Der Aufwand „Reparieren von Vandalismusschäden“ konnte seit 2003 mit rund 15.000 € jährlich stabilisiert werden, in den Jahren davor waren es jährlich rund 30.000 €. Nachdem Personalaufwand, Investitionen und externe Fremdleistungen für die Beseitigung von Vandalismusschäden nicht separat ausgewiesen werden, ist ein exakter Wert für die Vergangenheit nicht feststellbar.

Weiterer betrieblicher Nutzen

- Thema in externen Eigenmedien (Bachpatenzzeitung „Platsch“, Homepage, div. Pressemeldungen, Pressedienst des Landes Niederösterreich)
- Öffentliche Aufmerksamkeit

- Laufende Kooperation mit Anrainergemeinden
- Qualität und Vielfalt des Weiterbildungsangebots
- Intensive Beobachtung des ökologischen Zustandes
- Vorreiterfunktion
- Mitarbeitermotivation
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Führung von Exkursionen
- Imagewirkung (bewertet über die Medienanalyse für vier Jahre mit rund 600.000 €)

Für die Medienanalyse wurden die seit 2002 in einer Pressemappe gesammelten Artikel über den Marchfeldkanal und das Bachpatenprojekt ausgewertet. Die Kosten für ein Inserat wurden dabei als Schätzwert für die Imagewirkung der Berichterstattung angesetzt. Nachdem davon ausgegangen werden kann, dass die Glaubwürdigkeit eines Eigeninserats niedriger ist, als eine positive Berichterstattung im Textteil einer Zeitung, entspricht dieser Schätzwert einem vorsichtigen Evaluierungsansatz.

Die Zeitungsmeldungen wurden in positive und neutrale Meldungen unterteilt. Zu den positiven Meldungen wurde alle jene gezählt, bei denen der Marchfeldkanal lobend erwähnt wurde, die positiven Auswirkungen der Projekte beschrieben wurden und der „Werbeeffect“ signifikant war. Dazu gehören auch Berichte über den positiven Nutzen der Gesellschaft durch den Marchfeldkanal über den Radweg, die Nutzung als Erholungsgebiet, die Sicherstellung der Wasserversorgung, etc. Neutral gewertet wurden Artikel, die den Marchfeldkanal nicht unmittelbar betrafen oder auf vereinzelt Spezialthemen und technischen Fakten aufgebaut waren.

Jahr	Anzahl der Artikel	Anzahl der Medien	cm ²	positive Meldungen	neutrale Meldungen	geschätzter Inseraten-Preis in €
2002	52	16	15240	14	37	112.183,-
2003	66	15	18417	11	55	184.274,-
2004	64	12	14284	28	36	193.314,-
2005	43	12	18836	18	25	113.784,-

Abbildung 77: Medienanalyse Marchfeldkanal

In Summe hätten die Einschaltungen in den Medien, in denen die positive Berichterstattung erfolgte, in den vier analysierten Jahren rund 600.000 € gekostet!

Nutzen für die Gesellschaft

Bereits im Jahr 1993 wurde eine Kosten-Nutzen Analyse für das Marchfeldkanalsystem durchgeführt⁹. Mangels aktuellerer Daten werden die damaligen Kostenansätze hier angeführt und der jeweilige methodische Ansatz kurz erläutert.

⁹ Kaupa H., Neudorfer W., Kosten Nutzen Untersuchung für das Marchfeldkanalsystem, Materialien zum Projekt Marchfeldkanalsystem, Band 5, Deutsch Wagram, 1993

In der Studie haben Kaupa/Neudorfer, 1993 folgende Vorteile des Projektes herausgearbeitet:

- Verbesserung der langfristigen Wasserversorgung für Landwirtschaft und Industrie
- Mengenmäßige Sicherung und teilweise qualitative Verbesserung der Trinkwasserversorgung
- Verbesserung der Wassergütesituation in den Gewässern und Entschärfung der Abwasserentsorgungssituation
- Verbesserung des Hochwasserschutzes samt Verringerung der Vernässungsgefahr
- Verbesserung der ökologischen und landschaftspflegerischen Verhältnisse sowie der Erholungsmöglichkeiten

Die Anlagen des Marchfeldkanalsystems ermöglichen eine langfristige quantitative Sicherung des Grundwasservorkommens im Marchfeld durch Zufuhr von Donauwasser. Quantitativ bewertet wurde die Sicherstellung der Wasserversorgung für die Landwirtschaft durch die Differenz zwischen dem landwirtschaftlichen Einkommen bei ausreichender Wasserversorgung und bei Wasserentnahmenbeschränkungen. Für Industrie und Kommunen wurde die Kostenersparnis bei Aufrechterhaltung der Eigenversorgung gegenüber der teureren Versorgung aus dem öffentlichen Netz oder einer neu zu errichtenden Fernleitung herangezogen. Der so berechnete Nutzen lag in den drei Szenarien bei 126 Mio. öS (9.156.000 €), 229 Mio. öS (16.642.000 €) und 358 Mio. öS (26.017.000 €).

Kommunen, Landwirtschaft sowie Industrie und Gewerbe decken ihren Wasserbedarf durch das Grundwasser ab. Die qualitativ höchsten Ansprüche hat die Trinkwasserversorgung von rd. 60.000 Einwohnern in der Region. Aufgrund hoher Nitratgehalte, vor allem im zentralen Marchfeld, steigen seit etlichen Jahren Gemeinden tendenziell von Einzel- und kommunaler Versorgung auf zentrale Wasserversorgungen um. Die Sicherstellung der Siedlungswasserversorgung wurde aus der Kostendifferenz des beschränkten Trinkwassers in der damaligen Situation, die durch das Marchfeldkanalprojekt stabilisiert werden konnte, zur Option der Erschließung alternativer Versorgungsquellen berechnet. Der so errechnete Nutzen lag bei rund 30 Mio. öS (2,2 Mio. €).

Die Verbesserung der Wassergüte im Marchfeld von Wassergüte 3–4 auf Wassergüte 2 wurde durch die Bewertung der Kosten zur Errichtung von Abwasserbehandlungs- und Kläranlagen berechnet und ergab eingesparte Baukosten von 68,5 (5 Mio. €) bis 110,6 Mio. öS (8 Mio. €) und jährliche Betriebskosten von 9,3 – 14,1 Mio. öS (676.000 € - 1 Mio. €).

Der Rußbach ist im Normalfall ein harmloses, langsam fließendes Gerinne mit Durchflüssen von lediglich rund 150 Liter/Sekunde. Bei stärkeren Niederschlägen im Einzugsgebiet des lößbedeckten Weinviertler Hügellandes kann sich der Rußbach aber innerhalb weniger Stunden in einen reißenden Fluss verwandeln und dabei seinen Abfluss mit bis zu 20.000 Liter/Sekunde mehr als ver Hundertfachen. Der Hochwasserschutz wurde aufgrund der zu erwartenden Minderung der voraussichtlichen Schadenskosten bewertet und lag je nach Szenario der zu erwartenden Schäden bei 400.000 öS (29.000 €) bis 1,2 Mio. öS (87.200 €).

Der Erholungswert wurde in der damaligen Studie mit einem Ansatz von 1.000 Besuchern täglich an 185 Tagen pro Jahr und einem fiktiven Eintrittspreis von 50 öS (4 €) bewertet, und ergab einen Wert von 9,25 Mio. öS (762.000 €).

Die bereits damals realisierte Wertsteigerung durch Umwidmung von landwirtschaftlichen Flächen in Bauland von Liegenschaften bis zu 250 m links und rechts vom Gerinne ergab allein in Wien einen Wert von 365 Mio. öS (26.525.000 €).

Der gesamte so errechnete Nutzen des Marchfeldkanals lag 1993 je nach Szenario bei 47 bis 69 Mio. €. Eine heutige Bewertung würde durchwegs zu wesentlich höheren Werten kommen, allerdings kann die Berechnung nicht ohne eine detaillierte Material- und Datensammlung durchgeführt werden. Einige Aspekte können jedoch einfach aktualisiert werden. So ist der Nutzenwert für die Landwirtschaft durch die EU-Mitgliedschaft seit 1995 mit reduzierten Produktionspreisen niedriger, jedoch sind der Freizeitwert und der Grundstückswert mittlerweile wesentlich höher anzusetzen.

Das Naherholungsgebiet hat einen Freizeitwert

Im Jahr 2004 wurde der Marchfeldkanal-Radwanderweg realisiert, der mit einer Gesamtlänge von zirka 60 km von der Donau bei Langenzersdorf über Wien-Floridsdorf quer durch das Marchfeld bis zur March führt. Die offene Landschaft ermöglicht einen weiten Blick über die Ebene des Wiener Beckens bis zu den Karpaten im Osten und zum Schneeberg im Süden. Der Radwanderweg führt entlang der Uferlandschaften des Marchfeldkanals und des Rußbachs und verbindet kulturhistorisch bedeutende Schauplätze („Napoleonschlacht“ am Wagram 1809, erste Dampfeisenbahn 1837) mit den Barockschlössern Schloss Hof und Niederweiden. Ein eigens geschaffener Faltpfad mit zahlreichen Hinweisen auf Sehenswürdigkeiten, Naturschönheiten und Bahnstationen erleichtert den Ausflug.

Die neue Wegverbindung wurde gemeinsam mit den betroffenen Gemeinden, unter finanzieller Beteiligung des Vereins Niederösterreich-Wien, hergestellt. Die Erhaltung erfolgt durch die Gemeinden.

An einem schönen Tag am Wochenende halten sich rund 2000 – 3000 Personen am Kanal auf, die Aktivitäten umfassen wandern und spazieren gehen, Rad fahren, picknicken, fischen, etc. In einer Jahresbetrachtung errechnen sich 250.000 bis 350.000 Erholungssuchende.

Ein herkömmlicher Ansatz für die Bewertung des Freizeitnutzens ist die Multiplikation der Anzahl der durchschnittlichen Benutzer mit einem fiktiven „Eintrittsgeld“, das für vergleichbare Angebote bezahlt wird. Nimmt man als Vergleich dafür den Eintrittspreis für den Zoo (7 €), einen Naturpark (5 – 15 €) oder ein öffentliches Bad (4 – 7 €), erscheint eine Zahlungsbereitschaft von 4 -7 € als angemessen.

Der Freizeitwert des Marchfeldkanals liegt damit bei 4 € „Eintrittsgeld“ bei 1 – 1,4 Mio. €, bei 7 € „Eintrittsgeld“ bei 1,75 – 2,45 Mio. €.



Abbildung 78: Kanufahrt am Marchfeldkanal

Das Naherholungsgebiet hat einen Grundstückswert

Im 21. Bezirk entstand entlang des Marchfeldkanals ein neuer Stadtteil mit rund 15.000 Einwohnern. Dazu wurde überwiegend landwirtschaftliche Fläche um 120 öS (9 €) pro m² angekauft. Nach der Aufschließung als Bauland wurden die Parzellen um 280 € pro m² wieder verkauft. Allein in 2005 sind dabei ca. 500.000 m² Ackerland in Bauland umgewidmet worden – in unmittelbarer Nähe zum Marchfeldkanal (Preis Bauland 300-350 €, Preis Ackerland 15-20 €). Die Wertsteigerung ergibt 142,5 bis 165 Mio. € (7,5 – 10 Mio. € Wert für das Ackerland, 142,5 – 165 Mio. € für das Bauland).

12.6. Beispiel Investkredit Bank AG

Motto „Die Bank für Unternehmen und Immobilien will die fachlich und emotional begehrteste Bankenmarke sein.“

Unternehmensprofil www.investkredit.at

Die Investkredit ist eine Spezialbank für Unternehmen und Immobilien mit Sitz in Wien und zentraleuropäischen Geschäftsstellen im Rahmen der Volksbank Gruppe. Ihre Geschäftschancen befinden sich in innovativen Marktnischen der Bereiche Unternehmen und Immobilien. In dieser Kombination ist die Investkredit einzigartig in Österreich und ihrem Kernmarkt positioniert. Sie zählt zu den marktführenden Unternehmensfinanciers in Österreich. Der zentraleuropäische Kernmarkt umfasst Österreich, Deutschland, Polen, die Slowakei, Tschechien, Ungarn und Rumänien. Darüber hinaus besteht eine enge Kooperation mit acht VBI-Tochtergesellschaften in Mittel- und Südosteuropa. Die Investkredit ist auch ein wichtiger Kreditgeber für Immobilienprojekte in Österreich und insbesondere in Mittel- und Osteuropa.

In den nächsten drei Jahren will die Investkredit bei 15 % der TOP 2000-Unternehmen in Österreich Hauptbank werden und zu den größten Immobilienpartnern im CEE-Raum zählen.

Leitbild

„Wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit gesellschaftlicher Verantwortung“

Der Geschäftsbericht der Investkredit Gruppe für 2005 beschreibt unter dem Titel Nachhaltigkeit sowohl die langfristige Orientierung der Bankengruppe als auch im Detail die Maßnahmen in den Bereichen Umweltschutz, soziale Verantwortung und kulturelles Engagement.

Ingesamt hat die Investkredit Bank AG für Social Sponsoring (Spenden und Sponsoring) im Berichtsjahr 2005 rund 0,6 Mio. € aufgewendet. Damit hat sie rund 150 Projekte und Aktivitäten im Sozialbereich unterstützt. Im Sinne einer verantwortlichen Unternehmensphilosophie ist sich die Investkredit ihrer gesellschaftlichen Aufgaben bewusst. Sie versteht diese nicht als Verpflichtung, sondern als Teil ihrer grundsätzlichen Ausrichtung:

„Verantwortung besteht vor allem gegenüber den Stakeholdern (Eigentümer, Geschäftspartner, Finanzmarktpartner, Kunden, Behörden und MitarbeiterInnen) und wird im Wege einer wertschätzenden Haltung gelebt. Verantwortung impliziert darüber hinaus, jenen Menschen Beachtung zu schenken, die sich an den Rand unserer Gesellschaft gedrängt fühlen. „

Die Investkredit Bank AG ist eines der wenigen österreichischen Unternehmen, das ein klar definiertes Social Sponsoring Konzept hat. Dieses orientiert sich dabei an zwei Zielen:

3. von sozialen Einrichtungen initiierte Projekte zu unterstützen, die noch nicht über eine ausreichende öffentliche Wahrnehmung verfügen und
4. Vorhaben von Organisationen mit zu tragen, die jeder zusätzlichen Unterstützung dringend und aktuell bedürfen.

Anliegen der Investkredit ist es auch, Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen nicht nur auf eine finanzielle Basis zu stellen, sondern vor allem durch die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Ideen zu intensivieren.

Die Investkredit förderte im Berichtsjahr 2005 ein breites Spektrum an Sozial-Initiativen. Einen Schwerpunkt bildeten Hilfeleistungen für die Opfer der Tsunami-Flutkatastrophe (z.B. ein Kurier-Haus im Österreich-Dorf in Sri Lanka). Die Investkredit unterstützte das Give hope-Projekt des Dokumentarfilm-Duos Elisabeth Guggenberger und Helmut Voitl auch mit der Organisation des INVEST-Gespräches „Hilfe verantworten – unverantwortlich helfen“ und einer Ausstellung von „200 Kinderzeichnungen über die Flut“. Das soziale Engagement der Investkredit umfasste darüber hinaus die Unterstützung von Gesundheits- und Fürsorgeeinrichtungen in Österreich (Projekte wie z.B. das Kinderschutzzentrum „Möwe“, die Betreuungseinrichtung „Gruff“ für Obdachlose, das Caritas-Kinderheim „Am Himmel“, die Österreichische Autistenhilfe, das CS Hospiz am Rennweg), aber auch lebenserhaltende Projekte wie zum Beispiel den Verein Zukunft für Kinder – ZUKI, der Straßenkinder und Kinder ohne Möglichkeit auf Schulbildung und ärztliche Versorgung in Indien unterstützt.

Das Spendenbudget ist seit Jahren festgelegt mit einem Budget von 0,5 % des ausschüttungsfähigen Gewinns vor Rücklagendotierung. Dazu kommt das Sponsoring-Budget. Dieses entspricht rund 15 % des Marketingbudgets.

12.6.1. TRIGOS-Projekt „Ver-rückte Perspektiven“

Die Ausstellung „Ver-rückte Perspektiven“ in der Investkredit Bank AG präsentierte erstmals Kunstwerke aus vier Caritas Einrichtungen von KünstlerInnen, die aufgrund psychischer oder intellektueller Behinderung von der Caritas Erzdiözese Wien unterstützt werden. Gleichzeitig ermöglichte die Ausstellung rund 120 BesucherInnen Einblick in die Erfahrungswelten der Künstler. Intention der Ausstellung war es, über die seit Jahren erfolgende rein finanzielle Unterstützung hinaus die Welt der Bank mit der Welt der Caritas zu vernetzen. Die Ausstellung war mit einem Verkaufserlös von rund 9.000 € auch ein finanzieller Erfolg, der ausschließlich den KünstlerInnen und den Caritas Initiativen zugute kam.



Abbildung 79: Ausstellung Investkredit Bank AG–Caritas „Ver-rückte Perspektiven“
Copyright Michael Sazel

12.6.2. Bewertung der CSR-Effekte

Die Investkredit Bank AG geht bei der Planung und Durchführung der CSR-Aktivitäten andere Wege als vergleichbare Unternehmen. Einerseits gibt es bereits seit 1997 eine quantitativ bestimmte Kennzahl für den Budgetansatz für Spendenprojekte, und zwar 0,5 % des ausschüttungsfähigen Gewinns vor Rücklagendotierung. Dieser Wert ist für europäische börsennotierte Unternehmen hoch (Die Investkredit Bank AG war bis 2005 börsennotiert.) und es ist ebenfalls bemerkenswert, dass er quantitativ festgelegt wurde. Ratingagenturen für sozial-ethische Investments vergeben für diese Einzelkennzahl ab einem Wert von 0,5 % positive Noten.

Die Investkredit Bank AG gibt damit jährlich rund 550.000 € für Spenden und Social Sponsoring aus. Dieser Betrag wird ex post noch in Relation zum Marketingbudget gesetzt und ergab für 2004 und 2005 rund 15 %. Die genauen Kennzahlen werden seit ca. 1997 gerechnet. Für die Projekte selber werden bereits im Planungsstadium Erfolgskennzahlen festgelegt, die sich jedoch nicht am Nutzen für die Bank, sondern am Erfolg der Einzelmaßnahme orientieren.

Gängige Kennzahlen sind

- Anzahl der Teilnehmer bei Veranstaltungen
- Spendenvolumen, das generiert werden konnte
- Anzahl der verkauften Bilder bei karitativen Kunstauktionen.

Andererseits spricht sich die Investkredit Bank AG explizit gegen eine konkrete Nutzenevaluierung der CSR-Aktivitäten aus. Der Imageeffekt spielt natürlich eine große Rolle, aber „Mein Ansatz von CSR ist: Wenn es einem Unternehmen gut geht, hat es die soziale Verantwortung einen Teil des Gewinns der Gesellschaft wieder zurück zu geben. Ein direkter Nutzen soll nicht dargestellt werden müssen. Wir sprechen über Freiräume in Organisationen, die genutzt werden können, z.B. um wie beim Verkauf der Bilder von Malern aus Gugging Menschen an der Marktwirtschaft teilnehmen zu lassen.“ Mag. Hannah Rieger, Leiterin Kommunikation

Persönliche Kontakte spielen eine entscheidende Rolle bei der Entstehung der Projekte, auch Vertrauenswürdigkeit und Sympathie des Partners und Partnerschaften. „Konkrete Menschen spielen eine Rolle, nicht ihre Funktionen.“

Die Projektentscheidungen fallen pragmatisch und anlassbezogen. Rund 80 % der Projekte entstehen aus Netzwerkkontakten und ergeben auch einen indirekten Nutzen für das Unternehmen, z.B. bei Projekten an neu eröffneten Standorten, bei denen die Kontakte mit regionalen Akteuren intensiviert werden. Die restlichen 20 % sind rein karitative Projekte wie die Kooperationen mit der Caritas, die Gugging-Ausstellung und das Straßenkinder-Projekt.

Weiters meint Frau Rieger, „Ich sehe Menschen und Organisationen mit ihrem unausgeschöpftem Potenzial und gehe an Projekte heran, die ein Zukunftsbild haben – da könnte sich etwas daraus entwickeln. Ich hab mich immer schon für die Menschen interessiert, die gefährdet sind, aus einem System herauszufallen und unterstütze daher Entwicklungen. Ich habe ein Herz für Außenseiter. Natürlich hat die Bank auch einen Nutzen davon, das Image als Zukunftsbank für fachliche Kompetenz und als emotional begehrteste Bank für Unternehmen und Immobilien.“

12.7. Beispiel Lafarge Perlmooser GmbH

Motto: „Schools for a living planet!“

Unternehmensprofil www.lafarge.at

Lafarge Perlmooser GmbH ist Teil der internationalen Lafarge Gruppe, die als weltweit führender Baustoffhersteller in den Bereichen Zement, Beton und Zuschlagstoffe, Dachbaustoffe und Gips gilt. Lafarge gehört in jedem der vier Geschäftsbereiche zu den Spitzenreitern im weltweiten Wettbewerb. Die Gruppe beschäftigt rund 77.000 Mitarbeiter und ist in 75 Ländern auf allen Kontinenten tätig. In 2005 wurde ein Umsatz von 15,969 Mrd. € erwirtschaftet. Lafarge bietet für jedes Bauprojekt eine umfassende Produktpalette und Lösungen für jede Phase des Bauprozesses. Die Strategie von Lafarge ist auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet, dessen Grundlagen die Wertschöpfung durch effiziente industrielle Produktion, Schutz der Umwelt, Achtung vor dem Menschen sowie der sparsame Umgang mit den natürlichen Ressourcen und mit Energie darstellt.

Leitbild

Bereits seit den frühen neunziger Jahren bezieht die Lafarge Gruppe das ökologische und soziale Umfeld von Standorten und Personal in ihre Principles of Action – die Handlungsprinzipien – ein. Grundlagen sind Wertschöpfung durch effiziente industrielle Produktion, Schutz der Umwelt, Achtung vor dem Menschen und seiner kulturellen Identität sowie der sparsame Umgang mit den natürlichen Ressourcen und mit Energie.

Nachhaltiges Engagement für ein Unternehmen führt zu einer Sicherung der Unternehmensbasis, einer Stärkung des Vertrauens von Investoren und Aktionären und zur Förderung innovativer Lösungsansätze. Im Mittelpunkt steht jedoch der Mensch in einer lebenswerten Umwelt: Nachhaltiges Engagement beschützt und unterstützt den Menschen – durch höhere Effizienz der Mitarbeiter, durch gezielte Förderung von Talenten und durch die Steigerung der Unternehmensattraktivität.

Der Lafarge Konzern arbeitet dabei mit weltweiten Partnerschaften z.B. mit dem WWF. Der weltweit führende Baustoffhersteller Lafarge und die weltweit größte Umweltschutzorganisation WWF unterzeichneten im März 2000 eine Umweltpartnerschaft auf fünf Jahre. Nach erheblichen Fortschritten bei der Reduktion der CO²-Emissionen, Verbesserungen im Bereich der Steinbruchrekultivierung und bei der Umsetzung von acht Kernkennzahlen wurde der Vertrag in 2005 auf drei weitere Jahre verlängert, dabei sollen spezielle Initiativen zwischen den lokalen Standorten beider Organisationen gefördert werden.

12.7.1. TRIGOS-Projekte „Longterm Biodiversity Index“ und “Schools for a living planet”

Lafarge hat sich bereits im Jahr 2000 für eine internationale Umweltpartnerschaft mit dem WWF entschieden. Im Rahmen der nationalen Umsetzung dieser Partnerschaft erarbeiteten WWF und Lafarge Perlmöser in den vergangenen Jahren einen Index zur Messung der Artenvielfalt in den Steinbrüchen. Der Longterm Biodiversity Index (LBI) ermittelt den ökologischen Wert eines Abbaustandortes.

Am Standort Mannersdorf wird der Index seit 2001 gemessen. Durch die Anwendung des LBI konnte die Ökologisierung des größten Zement-Kalksteinbruches Österreichs in Mannersdorf bereits beispielhaft optimiert werden. Sechs Steinbrücke innerhalb der Lafarge Gruppe sind bereits nachgezogen.

Lafarge als größter Baustoffhersteller der Welt ist sich bewusst, dass die Zementherstellung ein ressourcen-, energie- und emissionsintensiver Prozess ist. Durch umfangreiche Investitionen in den Umweltschutz ist es in den letzten Jahren gelungen, nicht nur die Emissionswerte kontinuierlich zu senken, sondern auch einen Beitrag zur Schonung nicht erneuerbarer Ressourcen und zum Erhalt der Artenvielfalt zu leisten. Die internationale Umweltpartnerschaft mit dem WWF unterstützt durch fachliche Beratung und Kontrolle die Bestrebungen, den ökologischen Fußabdruck der Branche zu reduzieren.

Die Zusammenarbeit mit dem WWF findet nun im gemeinsamen Schulprojekt „schools for a living planet“, das im Februar 2006 gestartet wurde, ihre Fortsetzung. Schwerpunkt des Schulprojekts ist es, Kindern der 4. Bis 6. Schulstufe die Artenvielfalt unseres Planeten näher zu bringen und ihr Bewusstsein für die Ressourcenschonung zur Sicherung unserer Lebensräume zu schärfen.

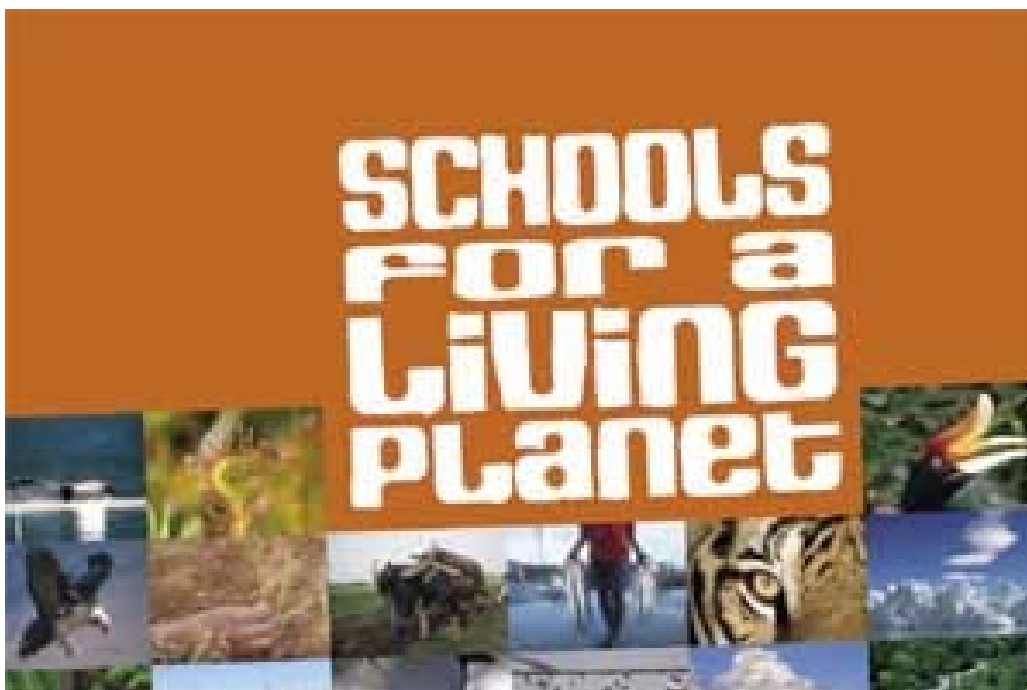


Abbildung 80: Projekt “Schools for a living planet” – Lafarge-WWF

Bei den interaktiven Schulbesuchen der WWF-Ökopädagogen gibt es Lehrreiches über den ökologischen Fußabdruck und die natürliche Vielfalt, einen eindrucksvollen Film über unseren Planeten und eine spannende Konferenz, bei der Schüler in die Rollen von Politikern und Wirtschaftstreibenden schlüpfen. Drei Semester lang laden der WWF und Lafarge Perlmöoser Schüler zu spannenden Exkursionen ein. Zusätzlich ermöglicht das Projekt fünfzehn Teilnehmern des Gewinnspiels „Dem ökologischen Fußabdruck auf der Spur“ eine spannende, naturnahe Ferienwoche in der WWF Bildungswerkstätte Seewinkelhof.

Das Projekt ist jedoch auch so aufgesetzt, dass es innerhalb der Lafarge Gruppe als „best practices“ übernommen werden kann und sicherlich wird. Einzelne Instrumente daraus können ausgesucht und je nach Land und örtlichen Gegebenheiten angewendet werden. Das Projekt und dessen Erfolg wirken als Vorbild und Ansporn für andere Lafarge Business Units, die wiederum ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten können.

Das Programm wird in den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Burgenland und Steiermark angeboten und umfasst Exkursionen in das WWF Reservat Marchegg, den Nationalpark Neusiedlersee- Seewinkel sowie in die Lafarge Perlmöoser Steinbrüche Mannersdorf in Niederösterreich und Retznei in der Steiermark. Das Schulprojekt wird sowohl vom Landesschulrat in Wien und der Steiermark als auch vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur unterstützt.

Die Unterrichtsmaterialien sind vielfältig. Ein Poster für SchülerInnen im Format A-1 zeigt in bunten Bildern die unendliche Artenvielfalt dieser Erde, ein Film zeigt die Artenvielfalt auf unserem Planeten. Eine 36 Seiten umfassende Unterlage erläutert den ökologischen Fußabdruck, dem die Journalistin „Diversitas“ auf der Spur ist. Dabei vermitteln lehrreiche und anschauliche Beispiele die Gefahren, durch die die Vielfalt der Pflanzen und Tiere bedroht werden. Lafarge Perlmöoser stellt am Beispiel einer gelungenen Steinbruchrenaturierung dar, wie sich mit Index zur Messung der Artenvielfalt Tiere und Pflanzen untersuchen lassen. Es werden aber auch Vorschläge gemacht, was man alles tun kann, um den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern.

Für das Schulprojekt wurde Mitte Februar 2005 in Wien und im Werk Retznei zu einer Pressekonferenz geladen, Medienvertreter wurden zu Exkursionen eingeladen. Regelmäßige Presseaussendungen unterstützen das Programm. Darüber hinaus wird über die Reaktionen aus den Schulen und die Erfahrungen im Lafarge Perlmöoser Kundenmagazin „Zement und mehr“ berichtet.

Das Projekt ist auch auf der Homepage des WWF unter www.wwf.at/Lehrer/Schulprojekte/fussabdruck1/index.html ausführlich beschrieben.

12.7.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand für den Biodiversitätsindex:

- Fremdleistung für das Monitoring von Flora und Fauna
- Projektkoordination durch den WWF
- Interner Personalaufwand

Aufwand für das Schulprojekt:

- Fremdleistungen für Unterrichtsmaterial
- Projektabwicklung (Schulunterricht, Exkursionen, Projektkoordination, etc. durch den WWF)

Nutzen für das Projekt-„schools for a living planet“:

- Verbesserung der Anrainer- und Behördenkontakte
- Thema in externen Eigenmedien (Kundenzeitung, Homepage, Pressemeldungen, Veranstaltungen)
- Imagewirkung (bewertbar über Medienanalyse)

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität:

Ziel der beiden Projekte war nicht eine unmittelbare Gewinn- oder Umsatzsteigerung wie bei Marketingkampagnen, sondern die langfristige Bewusstseinsarbeit bei Kindern und Anrainern sowie Behörden.

Für die Gesellschaft:

- Unterstützung von Schulen mit hochwertigen Unterrichtsmaterialien
- Bewusstseinsarbeit Industrie und Umweltschutz

12.8. Beispiel Österreichische Elektrizitätsgesellschaft – Verbund

Motto: „Strom aus Wasserkraft“

Unternehmensprofil www.verbund.at

Der Verbund ist

- der größte Stromproduzent und –transporteur Österreichs
- der Betreiber des überregionalen österreichischen Hochspannungsnetzes mit seinen wichtigen Auslandsanbindungen
- eines der größten börsennotierten Unternehmen Österreichs
- der umweltfreundlichste Groß-Stromerzeuger in der Europäischen Union
- eines der modernsten Elektrizitätsunternehmen Europas mit einer schlanken, leistungsfähigen Konzernstruktur
- ein erfolgreicher Player am europäischen Strommarkt

Mit dem hohen, rund 90-prozentigen Wasserkraftanteil an der Stromproduktion – die restlichen 10 % stammen aus konventionellen Wärmekraftwerken – nützt der Verbund die natürliche Ressource Wasser, ohne sie zu verbrauchen, und lebt damit den Gedanken der Nachhaltigkeit schon seit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1947 bis zum heutigen Tag.

Leitbild

Im Jahr 2005 wurden das Unternehmensleitbild und der Verhaltenskodex aktualisiert, vereinheitlicht und gestrafft, um der Entwicklung des Unternehmens Rechnung zu tragen und seine zentralen Aktivitäten klarer darstellen zu können. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Strategieteam und dem Nachhaltigkeitsrat, verfasste in mehreren Bearbeitungsschritten einen neuen Entwurf, der in der Folge allen Mitarbeitern via Internet vorgestellt wurde. Per E-Mail lud der Vorstand jeden Mitarbeiter ein, in einer Online-Befragung zu diesem Entwurf Stellung zu nehmen. 655 Mitarbeiter machten von diesem Angebot Gebrauch, und über 80 % stimmten den Formulierungen „völlig“ oder „eher“ zu. Viele haben auch die Gelegenheit für ein Text-Feedback genutzt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden wieder mit einem Vorstands-E-Mail im Intranet veröffentlicht. Die Arbeitsgruppe diskutierte die Ergebnisse, und viele Anregungen wurden im Text berücksichtigt. Insgesamt hat sich diese Vorgangsweise bei der Erstellung des neuen Leitbildes sehr gut bewährt, da alle Mitarbeiter Gelegenheit hatten, sich in den Prozess einzubringen.

Das aktualisierte Unternehmensleitbild besteht aus Vision, Mission, Strategie und Verhaltenskodex.

Vision

Wir sind die treibende Kraft für saubere Energie in Europa.

Mission

- Wir sind das führende österreichische Elektrizitätsunternehmen
- und wachsen im europäischen Markt.
- Wir erzeugen Strom in umweltfreundlichen Anlagen,
- vor allem aus Wasserkraft.
- Wir sichern mit dem österreichischen Übertragungsnetz
- die Qualität der Stromversorgung.
- Wir bieten über unseren Stromhandel und –vertrieb allen Kunden die besten Leistungen an.
- Wir wirtschaften nachhaltig, kommunizieren offen und bekennen uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung.

Strategie

Wir konzentrieren uns auf unsere Kernkompetenzen Stromerzeugung, Stromhandel und –vertrieb sowie Stromübertragung. Unser oberstes Ziel ist wertschaffendes Wachstum durch eine selektive Investitionspolitik in Europa. Dieses Wachstumsziel wird durch konsequentes Kostenmanagement und Optimierung der Kapitalstruktur ergänzt. Durch gezielte Auswahl, optimalen Einsatz und kontinuierliche Weiterbildung können unsere MitarbeiterInnen Spitzenleistungen erbringen. Wir richten unser Handeln auf eine nachhaltige Unternehmensführung aus und nehmen auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen Rücksicht.

Unser Verhaltenskodex

Als größter Stromkonzern Österreichs sind wir in Europa erfolgreich tätig. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber unseren AktionärInnen, unseren MitarbeiterInnen, unseren GeschäftspartnerInnen, der Gesellschaft und der Umwelt bewußt und handeln nach folgenden Prinzipien:

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit allen unseren Anspruchsgruppen ist kooperativ, fair und zuverlässig. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ist uns wichtig.

Klare und offene Kommunikation

Wir führen einen offenen und sachlichen Dialog mit unseren Anspruchsgruppen. Wir sorgen dafür, dass unser Handeln verständlich und nachvollziehbar ist.

Vertraulichkeit

Als börsennotiertes Unternehmen unterliegen wir den strengen Richtlinien der Finanzmärkte, deren Einhaltung durch den Compliance-Verantwortlichen sichergestellt wird.

Verantwortungsvolles Handeln

Wir handeln gewissenhaft und tolerieren keine unlauteren Geschäftspraktiken. Wir treten für die Menschenrechte ein und achten die Würde jedes Einzelnen. Wir lehnen jede Form von Kinder- und Zwangsarbeit entschieden ab. Die Einhaltung dieser Werte erwarten wir auch von unseren GeschäftspartnerInnen.

Gesetzes- und Vertragstreue

Wir beachten geltendes Recht und erfüllen unsere Vereinbarungen und Verträge. Wir bekennen uns zum Österreichischen Corporate Governance Codex sowie zu den Vorschriften des Unbundling.

MitarbeiterInnen

Qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen bilden die Grundlage für unseren Erfolg. Beste Qualifikation, persönliches Engagement und Identifikation mit den Unternehmenszielen und –grundsätzen zeichnen unsere MitarbeiterInnen aus.

Wir bieten allen MitarbeiterInnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und gute Zukunftschancen. Es ist unser Ziel, die Arbeitsbedingungen den jeweiligen Lebenssituationen der MitarbeiterInnen anzupassen, so dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben möglich ist. Über diese Work-Life-Balance wollen wir eine langfristige Zusammenarbeit erreichen. Loyalität zum Unternehmen ist uns wichtig. Dies schließt auch konstruktive Kritik, die wir in angemessener Form und offen innerhalb des Unternehmens äußern, ein.

Wir arbeiten mit allen Menschen ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Religion, Kultur, Hautfarbe, Bildung, gesellschaftlicher Herkunft, sexueller Orientierung oder Nationalität zusammen. Wir treten jeder Form von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung entschieden entgegen. Führungskompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Eckpfeiler dafür sind fachliche und soziale Kompetenz, offene und direkte Kommunikation, klare und unbürokratische Entscheidungsstrukturen, konstruktive Kritik und Innovationsbereitschaft.

Kunden

Kundenorientierung ist uns ein besonderes Anliegen. Hohe Servicequalität und Kompetenz, marktgerechte Konditionen und zuverlässige Leistungserbringung sind unser Auftrag.

Lieferanten

Wir arbeiten partnerschaftlich mit unseren Lieferanten zusammen und verlangen von ihnen die Einhaltung unserer Qualitätsstandards und Nachhaltigkeitsprinzipien.

Wettbewerb

Wir bekennen uns zum fairen Wettbewerb. Wir lehnen jede Form der kartellrechtlichen Absprache – über Preise, Marktanteile, Kapazitäten, die Aufteilung regionaler Märkte und Preisbindung – ab.

Nachhaltigkeit

Wir orientieren uns in allen Tätigkeitsbereichen am Prinzip der Nachhaltigkeit – der gesamtheitlichen Berücksichtigung von wirtschaftlichem Erfolg, Schonung der Umwelt und Wahrung der Interessen von MitarbeiterInnen und Gesellschaft.

12.8.1. Nachhaltigkeitskennzahlen

Der Verbund, Österreichs größter Stromerzeuger aus umweltfreundlicher Wasserkraft, hat sich gemäß seinen Umweltsätzen zu einer umweltfreundlichen Stromerzeugung verpflichtet. So wurde bereits 1994 mit dem konzernweiten Aufbau eines einheitlichen Umweltmanagements begonnen. Auch heute wird dieser Weg in Form von regelmäßig wiederkehrenden Audits und Zertifizierungen nach EMAS und ISO 14001 konsequent fortgesetzt. Die Ergebnisse dieses ökologischen Wirtschaftens werden regelmäßig publiziert, und zwar im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht, anlässlich der drei bis vier mal jährlich stattfindenden Forschungsforen, in der Verbund-Schriftenreihe, im Rahmen von Pressekonferenzen, auf der Homepage etc.

Die wichtigsten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit							
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Wirtschaft							
Umsatz	Mio. €	1.230	1.685	2.072	1.653	2.022	2.507
Gewinn je Aktie	€	2,71	3,74	5,03	6,51	7,64	11,33
Dividende je Aktie	€	1,16	1,25	1,40	2,00	3,00	5,00
Buchwert je Aktie	€	30,21	32,77	36,42	46,65	53,50	63,77
Cash flow je Aktie	€	7,83	9,08	10,24	13,34	14,23	22,08
Schlusskurs Verbundaktie 31.12	€	108,00	84,00	81,14	92,60	163,90	301,30
EBIT (Operatives Ergebnis)	T€	301,2	316,7	331,1	321,6	385,5	526,5
Produktivität je Mitarbeiter	T€	383,7	386,5	464,9	546,8	730,6	918,5
Umwelt							
Erzeugung aus Wasserkraftwerken	GWh	25.475	24.911	28.288	22.519	24.962	24.788
Erzeugung aus Wärmekraftwerken	GWh	2.528	3.355	2.987	5.564	4.891	4.223
Erzeugung insgesamt	GWh	28.003	28.266	34.802	28.083	29.853	29.011
Anteil der Erzeugung in EMAS-zertifizierten Anlagen am RAV ¹⁰	%	n.e.	n.e.	n.e.	22,2	27,3	31,7
Anteil der Erzeugung in ISO14001-zertifizierten Anlagen am RAV	%	n.e.	n.e.	n.e.	27,5	34,6	39,1
Transportierte Strommenge in Netz der APG (inkl. Verluste)	GWh	32.606	32.985	33.467	34.568	33.571	36.126
Emissionen in die Luft							
Wärmekraftwerke							
CO ₂ fossil	Kt/a	2.439	3.146	3.663	5.000	4.437	3810
NO _x	t/a	1.384	1.993	2.321	3.015	2.582	2.289
SO ₂	t/a	1.717	2.042	2.094	2.038	1.472	1.492
Staub	t/a	158	208	223	273	244	222
CO ₂ -Emissionen in Mio. t, die durch Wasserkraft vermieden werden	Mio. t	20,6	18,9	24,7	20,5	22,7	22,6
Abfallmenge	T	2.681	2.452	5.992	3.611	6.910	25.226
Umweltstrafen	€				220	0	0
Umweltkosten (Investitionen und Jahresaufwand)	Mio. €	n.e.	n.e.	24,15	38,00	48,37	38,31
Forschungskosten (Investitionen und Jahresaufwand)	Mio. €	n.e.	n.e.	6,8	5,40	4,28	5,90
Soziales							
Mitarbeiterstand zum 31.12.	Anzahl	3.387	3.053	2.827	2.680	2.500	2.436
Frauenanteil an der Gesamtmitarbeiteranzahl zum 31.12.	%	16,2	15,9	15,4	15,3	14,7	15,1
Lehrlinge (Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus)	Anzahl	178	122	92	74	83	96
Schulungstage pro Mitarbeiter	Tage	2,9	4,8	4,5	4,6	4,6	5,5
Meldepflichtige Unfälle	Anzahl			72	48	62	53
Unfallrate pro 1000 Mitarbeiter				25,2	18,4	24,8	21,4
Krankentage	Tage			2.068	1.605	1.255	1.221
Unternehmenszugehörigkeit	Jahre				19,0	20,0	20,5
Sponsoring zu Gewinn vor Steuern	%	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	0,34
Fluktuationsrate 1 (dienstnehmermotivierte Auflösung)	%	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	n.e.	2,66
Fluktuationsrate 2 (alle Austritte)	%				1,20	1,32	2,96

Abbildung 81: Nachhaltigkeitskennzahlen der Verbundgesellschaft

Die umfassende Darstellung der Umweltauswirkungen der Konzernaktivitäten findet sich im Internet unter www.verbund.at – Konzern – Forschung und Umwelt. Bereits

¹⁰ RAV = Regelarbeitsvermögen, n.e. = nicht erhoben

im Jahr 2002 wurde begonnen, auch die soziale Dimension des Handelns zu dokumentieren. Dementsprechend kann auf langjährige gut dokumentierte Zahlenreihen zurückgegriffen werden, die aus diesen Berichten zusammengestellt wurden.

Aufgrund der geänderten Unternehmensstruktur sind die Umsatzwerte der Jahre 2003, 2004 und 2005 nur eingeschränkt vergleichbar mit den Vorjahreswerten. Die Erhöhung der Abfallmenge und der Fluktuationsrate in 2005 stehen in Zusammenhang mit dem Abbruch des Kraftwerks Pernegg.

Mit zweistelligen Wachstumsraten bei Umsatz, Ergebnis und Aktienkurs beweist der Verbund auch 2005 wieder, dass das Unternehmen im liberalisierten europäischen Strommarkt richtig und gut positioniert wurde. Nachdem der Turnaround im Jahr 2000 geschafft wurde, spiegeln sich die Resultate der jahrelangen Restrukturierungsmaßnahmen im Konzern und die aktuellen, positiven Rahmenbedingungen am europäischen Strommarkt in einer exzellenten Geschäftsentwicklung wider.

Durch den frühzeitigen Markenaufbau (Austrian Hydropower, ÖVE Grüner Strom, H₂O) profitiert der Verbund von der per 1. April 2004 EU-weit verpflichtend eingeführten Stromkennzeichnung: Die Nachfrage nach zertifizierter Energie stieg in 2005 deutlich an.

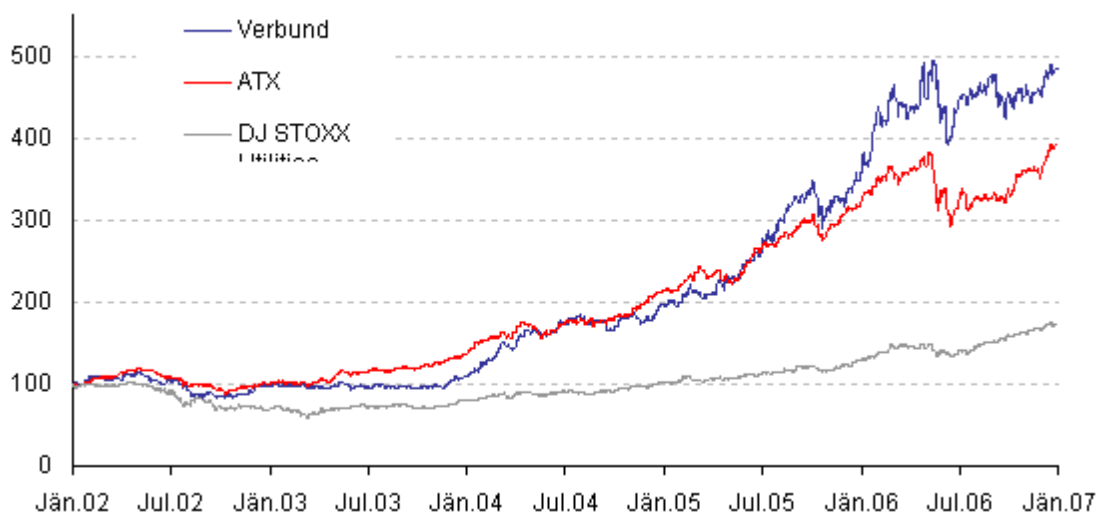


Abbildung 82: Relative Kursentwicklung der Verbund-Aktie 2000 – 2006

Mit einer Performance von + 83,8 % zählte die Verbund-Aktie zu den bestperformenden börsennotierten europäischen Versorgerwerten in 2005. Damit entwickelte sich die Verbund-Aktie deutlich besser als alle relevanten Benchmark-Indizes. Der Grund für den deutlichen Anstieg liegt in der guten Positionierung des Unternehmens im europäischen Strommarkt. Ein hohes Gewinnwachstum, das weiterhin große Interesse der Investoren an Versorgeraktien und das positive

Börseumfeld am österreichischen Aktienmarkt waren die wesentlichen Treiber hinter der hervorragenden Aktienperformance.

Aber auch die vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten und der bewusst geführte Stakeholderdialog leisten dazu ihren Beitrag. Der Verbund ist mit sehr vielen kleinen und größeren regionalen Projekten und Sponsoringaktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich aktiv. Der Erfolg einer Einzelmaßnahme ist dementsprechend nicht bewertbar. Was beim Verbund zählt, ist der Erfolg der regionalen Vernetzung, der sich in Summe im Geschäftsergebnis niederschlägt.

Der Börsenumsatz in Verbund-Aktien erreichte einen Wert von 1.839,9 Mio. €. Zum 31.12.2005 war der Verbund das vierthöchst bewertete Unternehmen an der Wiener Börse. Der sich aus der Marktkapitalisierung ergebende Gesamtwert des Unternehmens betrug 9.286,07 Mio. €, die Gewichtung im ATX 4,6 %.

Aus dem Geschäftsbericht 2005: „Aufgrund der vorteilhaften Energieproduktion aus Wasserkraft zählt die Verbund-Aktie aus internationaler Sicht zu den attraktivsten Titeln unter den Versorgern. Das Unternehmen verfügt über eine hervorragende Wettbewerbsposition und sollte von einer weiteren Liberalisierung der europäischen Strommärkte stark profitieren.“ Mag. Christian Ramberger, Portfoliomanager der Allianz Investmentbank AG.

12.8.2. Auszug aus den vielfältigen CSR-Projekten

Die österreichische Verbundgesellschaft hat seit ihrer Unternehmensgründung auch eine Vielzahl an sozialen Projekten unterstützt.

Projekt „Boje“

Die Boje, das Ambulatorium für Kinder und Jugendliche in Krisensituationen, bietet Krisenintervention und Psychotherapie bei schweren emotionalen Belastungen und einschneidenden traumatisierenden Lebensereignissen an. Rasche Hilfe soll es den betroffenen Kindern und ihren Bezugspersonen ermöglichen, das Trauma aufzuarbeiten, um Spätfolgen, wie chronische psychische Leidenszustände und Krankheitsbilder zu vermeiden. Mit einem Gesamtbetrag von 30.000 € im Jahr 2005 ermöglicht der Verbund Fortbildungen in Form von Vorträgen, Workshops und Seminaren von Berufsgruppen, die täglich mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, sowie die Erstellung schriftlicher Unterlagen zum Selbststudium.

Projekt „Haus Schwalbennest“

Das Haus „Schwalbennest“ im Kinderdorf Hinterbrühl wurde 1957 vom Verbund errichtet und seitdem laufend betreut. In den Jahren 1975 –1985 wurden bereits kleinere Umbauten durchgeführt und neue Fenster eingebaut. Da die wachsende Familie mehr Raum braucht, wurden ein zusätzliches Kinderzimmer und ein Essraum erforderlich, ebenso musste das Dach erneuert und gedämmt sowie eine Wärmeschutzfassade angebracht werden. Im Jahr 2004 übernahm der Verbund die Kosten von ca. 120.000 € für die Planung und die Ausführung der Bauarbeiten.

Das Projekt ging von Anfang an über die betrieblichen Unterstützungsleistungen hinaus: Sowohl auf Initiative des Betriebsrates als auch aus Eigenengagement der Mitarbeiter wurden alljährlich Sammlungen für Weihnachtsgeschenke und Spenden von Kleidern und Spielzeug organisiert. Zwei der insgesamt 37 Kinder, die im „Schwalbennest“ aufgewachsen sind, arbeiten heute beim Verbund.

Verbund-Generaldirektor Dipl.-Ing. Hans Haider: „Lange bevor Corporate Social Responsibility zum bekannten Schlagwort wurde, hat der Verbund im Jahr 1957 das Haus Schwalbennest gestiftet und es seitdem laufend unterstützt. Damit ist diese Partnerschaft auch ein Symbol für drei wichtige Grundsätze unseres Unternehmens: Vorreiter sein, Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen und Kontinuität beweisen. Mit umfangreichen Renovierungsarbeiten und einem Zubau haben wir diese Tradition nun fortgesetzt, und wir hoffen, dass in diesem Haus noch viele Kinder in einem geborgenen Umfeld aufwachsen können.“

Projekt „Förderung älterer Mitarbeiter“

Ein großer Teil der Verbund-Mitarbeiter ist bereits seit Jahren im Konzern tätig. Um deren Know-how bestmöglich nutzen zu können und ihnen auch die Gelegenheit zu geben, sich in den vom liberalisierten Markt geforderten Fertigkeiten weiter qualifizieren zu können, wurde ein Bildungsprogramm speziell für diese Mitarbeitergruppe entwickelt. Das Programm fand auch extern große Anerkennung und errang beim Weiterbildungswettbewerb „Knowledge“ den ersten Platz. Kernzielgruppen dieses Projektes sind ältere Mitarbeiter in der VERBUND-Austrian Power Grid AG (APG) und in der VERBUND-Austrian Thermal Power GmbH (ATP).

Projekt „Umweltkostenrechnung“

Bereits in seinem ersten Umweltbericht 1994 hat sich der Verbund zu einem verantwortungsvollen, an Nachhaltigkeit orientierten Umgang mit der Umwelt verpflichtet. Dies spiegelt sich unter anderem in der Ausrichtung des Konzerns als größter Wasserkraftwerksbetreiber Österreichs wieder. Aber nicht nur im Bereich Wasserkraft ist Umweltschutz ein Thema. Auch bei den Wärmekraftwerken und im Netzbereich wurden in den letzten Jahrzehnten große Investitionen getätigt, um die Auswirkungen der Anlagen auf die Umwelt weiter zu minimieren.

Die UN Commission for Sustainable Development hat im Jahr 1999 eine eigene Arbeitsgruppe zu Environmental Management Accounting, EMA, oder Umweltrechnungswesen, eingerichtet. Für diese Arbeitsgruppe wurde von Österreich im Jahr 2001 ein Strategiepapier über Grundsätze und Vorgehensweise bei der Umweltrechnungslegung und Umweltkostenrechnung geschrieben¹¹, dabei war der Verbund einer der zehn Pilotbetriebe, in denen die Fallstudien realisiert wurden¹². Im

• ¹¹ Jasch Ch., Umweltrechnungswesen – Grundsätze und Vorgehensweise, Erarbeitet für die UN Division for Sustainable Development, Expertengruppe zu „Improving the Role of Government in the Promotion of Environmental Managerial Accounting“, Im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasser, Bundeswirtschaftskammer, Wien, Februar 2001

• ¹² Jasch Ch., Schnitzer H., Umweltrechnungswesen – Wir, zeigen, wie sich Umweltschutz rechnet, Beispielsammlung zur Umweltkostenrechnung und Investitionsrechnung, Im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik sowie Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasser, Wien, erschienen als Schriftenreihe 29/02 des IÖW Wien, Oktober 2002 und in den Berichten aus Energie- und Umweltforschung des BM VIT 4/2003

Jahr 2004 wurde auf dieser Grundlage eine weltweit gültige Leitlinie¹³ zur Umweltkostenrechnung für IFAC, die Internationale Federation of Accountants, erstellt, in der der Verbund als Beispiel angeführt ist.

In der „Fallstudie Umweltkostenrechnung“ ging es um die Festlegung der umweltrelevanten Investitionen und laufenden Ausgaben sowie um die bessere Verknüpfung der physischen und monetären Daten. Die Erhebung wurde an drei verschiedenen Standorten durchgeführt: an einem kleinen Wasserkraftwerk, einem kalorischen Kraftwerk und einem Umspannwerk. An jedem Standort wurde eine Erhebung der Umweltkosten des vorangegangenen Wirtschaftsjahres durchgeführt und dabei genau festgelegt, welche Kosten als umweltrelevant zu betrachten sind. Aufgenommen wurden alle Kosten im Zusammenhang mit umweltrechtlichen Anforderungen oder aufgrund von Bedenken der Allgemeinheit hinsichtlich der potentiellen Umweltbelastung.

Es war auch nötig, im Detail genau festzulegen, welche Daten aus dem betrieblichen Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (SAP) übernommen werden sollen. Im SAP-System befinden sich umweltrelevante Kosten in zwei Bereichen:

- (1) Aufzeichnungen, die nach Projektnummern geführt werden, und zu denen der Umweltbeauftragte Zugang hat, und
- (2) Kostenstellenauswertungen.

Für Daten aus beiden Bereichen wurde genau festgelegt, welche Kosten potentiell umweltrelevant sind. Für Kosten, die sowohl einen Umweltaspekt haben, als auch effizienzrelevant sind, wurde ein prozentueller Anteil bestimmt.

Während des Forschungsprojektes wurde klar, dass es nicht möglich ist, die jährlichen Umweltkosten automatisiert per Knopfdruck über SAP abzufragen, da die Projekte von Jahr zu Jahr stark schwanken und einzeln bewertet werden müssen. Deshalb wurde eine Anweisung zur Datenerhebung und Bewertung für die rund 150 betrieblichen Umweltbeauftragten an den einzelnen Standorten geschrieben. Dieses Verfahren erleichtert die jährliche Berichterstattung und Budgetierung im Konzern. Die Daten werden nach den einzelnen Kostenkategorien und aufgeteilt auf die Umweltmedien erhoben, auch umweltorientierte Erträge werden ausgewiesen. Jeder Tochterbetrieb berichtet an den Konzern nicht nur die Kosten des vergangenen Jahres, sondern auch die für das nächste Jahr budgetierten Kosten.

Seit 2003 ist dieses im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelte Verfahren der Umweltkostenrechnung bei allen energieerzeugenden Töchtern und bei den Netzbetrieben des Konzerns verankert. Die Daten werden sowohl für interne Entscheidungsprozesse, als auch für die externe Berichterstattung der Standorte und des Konzerns verwendet und ermöglichen das Benchmarking der Standorte untereinander.

• ¹³ Jasch Ch., Savage, Deb, Internationale Leitlinie Umweltkostenrechnung, International Federation of Accountants, IFAC, deutsche Übersetzung im Auftrag von Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik erschienen in den Berichten aus Energie- und Umweltforschung des BM VIT 44/2005

Projekt „Wasserleben“

In der 2002 gestarteten Kampagne „Wasserleben“ setzen Naturschutzbund, Lebensministerium und die Österreichische Bundesforste AG die „Ramsar“-Konvention in Österreich um. Als Ziel dieses internationalen Abkommens, dem Österreich 1983 beigetreten ist, wurde der Schutz von Feuchtgebieten, insbesondere als Lebensraum von Wasser- und Watvögeln, mit internationaler Bedeutung definiert. Konkrete Ziele in Österreich sind die Bewusstseinsbildung sowie die Initiierung, Durchführung und Unterstützung definierter Feuchtgebietsschutz-Aktivitäten.

Da die Mittel zur Finanzierung solcher Maßnahmen nicht alleine von der öffentlichen Hand aufgebracht werden können, braucht die Kampagne „Wasserleben“ starke Partner aus der Wirtschaft. Der Verbund beschloss deshalb, eine Kooperation mit dem Naturschutzbund einzugehen, um der Kampagne nach dem erfolgreichen Start im Jahr 2002 und den daraus hervorgegangenen Projekten einen weiteren Anreiz für neue Aktivitäten zu geben. Mit der Unterstützung durch den Verbund können nun weitere „Wasserleben“-Maßnahmen finanziert werden.

Auch die Unterstützung externer Projekte auf diesem Gebiet ist dem Verbund ein Anliegen. Die Teilnahme an der „Wasserleben“-Kampagne ist deshalb eine logische Fortsetzung und ideale Ergänzung der Verbund-eigenen Aktivitäten.

Als Partner des Naturschutzbundes hat der Verbund den „Wasserleben“-Fonds mit 130.000 € dotiert. In einer osterreichweiten Ausschreibung wurden regionale Gruppen, Verbände und Vereine aufgefordert, Projekte und wissenschaftliche Arbeiten, die die oben angegebenen Ziele zum Thema haben, einzureichen. Die 72 eingereichten Vorschläge wurden gemeinsam vom Verbund und dem Naturschutzbund im Hinblick auf den Feuchtgebietsschutz evaluiert.

Das Projekt passt hervorragend zum Unternehmensgegenstand des Verbund – der umweltfreundlichen Energieerzeugung aus Wasserkraft. „Auch wir sind uns unserer Verantwortung der Umwelt gegenüber bewusst und gestalten z.B. die Lebensräume um unsere Anlagen so naturnah wie möglich.“ Eines der Ziele war es, regionale Verantwortung osterreichweit zu dokumentieren. Dafür wurden insgesamt zehn Preise dotiert und eine breite Streuung über das gesamte Bundesgebiet angestrebt. Die Preisträger des Wasserleben Fonds 2004 sind in der Broschüre „Verbund Wasserleben Fonds 2004 – Mehr Natur für Österreichs Wasserlebensräume“ dokumentiert.

Die gemeinsame Projektdurchführung mit kritischen Stakeholdern dient dem beidseitigen Verständnis und Kennen lernen. „Es lernen sich die Menschen kennen und arbeiten zusammen.“ Mag. Renate Pretscher, Nachhaltigkeitsbeauftragte Verbundkonzern

12.8.3. Bewertung der Effekte des Nachhaltigkeitsmanagements

Aufwand:

- Aufgrund der Vielzahl der Einzelmaßnahmen nicht sinnvoll abgrenzbar

Nutzen:

- Positionierung als verantwortungsvolles Unternehmen

- Bessere Aktien-Ratings und Stärkung der Position auf dem Kapitalmarkt
- Erwirtschaftung von langfristig stabileren Renditen
- Themen in externen Eigenmedien (Mitarbeiter-Zeitschrift „Kontakt“, Pressemeldungen, Verbund-Website, Verbund-Nachhaltigkeitsbericht)
- Themen bei Fachvorträgen anlässlich von Tagungen und Nachhaltigkeits-Lehrgängen
- Attraktiver Arbeitgeber und Mitarbeiteridentifikation (Projekt Schwalbennest: „Unsere Mitarbeiter beurteilen das Projekt als sehr sinnvoll. Mitarbeiter legen darauf Wert in einem nachhaltig agierenden Unternehmen zu arbeiten.“)
- Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bringt Datensicherheit für interne und externe Kommunikation.
- Besseres Einvernehmen mit NGO's, Behörden und regionalen Stakeholdergruppen
- Schaffung von Netzwerken und persönlichen Kontakten, sodass bei Problemen zum Telefon und nicht zum Rechtsanwalt gegriffen wird
- Anerkennen von anderen Standpunkten sowie wechselseitiges Voneinander-Lernen
- Gemeinsame Wege der Vereinbarkeit von Technik und Natur finden
- Imagewirkung (bewertbar über Medienanalyse)
- Kundenloyalität
- Durch die systematische Beschäftigung mit „Nachhaltigkeit“ wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt.

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität:

- Nicht für Einzelprojekte rechenbar, aber Einfluss auf Aktienratings, Aktienkurs, Umsatz und Gewinn unbestritten

12.9. Beispiel Oesterreichische Kontrollbank AG

Motto: „Leben und arbeiten in der OeKB“

Unternehmensprofil www.oekb.at

Die Österreichische Kontrollbank (OeKB) wurde 1946 gegründet und steht im Eigentum österreichischer Kommerzbanken. Sie stellt eine Reihe von Dienstleistungen für den Kapitalmarkt und die Exportwirtschaft zur Verfügung. So ist sie die österreichische Export Credit Agency (ECA) und als solche bevollmächtigt durch die Republik Österreich bietet sie der heimischen Wirtschaft Instrumente zur Absicherung politischer und wirtschaftlicher Risiken. Diese Exportgarantien sowie das Instrument der Wechselbürgschaft ermöglichen den Zugang zum Exportfinanzierungsverfahren, das die zinsgünstige Refinanzierung von Exporten und Auslandsbeteiligungen wesentlich erleichtert.

Seit 1965 betreibt die OeKB die Wertpapiersammelbank, ist zentrale Vergabestelle für Wertpapierkennnummern und fungiert als Informationsdrehscheibe für alle Fragen des Kapitalmarktes in Österreich. Die OeKB führt die Meldestelle nach dem Kapitalmarktgesetz und betreut das weitestgehend automatisierte Auktionsverfahren für Bundesanleihen. Finanzdatenservices und allgemeine Wirtschaftsinformationen runden das Angebot an Dienstleistungen ab.

Leitbild

Die OeKB sieht wirtschaftlichen Erfolg und verantwortliches Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt als einander bedingend an und betrachtet nachhaltiges Handeln als wirtschaftliche Notwendigkeit. Essentielle Grundlage einer stetigen Verbesserung ist in diesem Zusammenhang der Dialog mit den Stakeholdern, den wir als so wichtig erachten, dass wir diesen Dialog als vierte Säule der Nachhaltigkeit betrachten.

Seit September 2001 betreibt die OeKB ein Umweltmanagementsystem nach EMAS, seit 2004 wird über das vorangegangene Jahr ein konsolidierter, EMAS-validierter Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Die OeKB hat eine eigene Nachhaltigkeitspolitik formuliert und bekennt sich damit zur umfassenden Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung:

Mit der Verantwortung wachsen.

Nur verantwortungsvolles Handeln aller MitarbeiterInnen bringt uns weiter. Erträge steigern, sorgsam mit der Natur umgehen und sozial orientiert handeln – das gemeinsam macht für uns nachhaltigen Erfolg aus.

Nachhaltig planen und handeln.

Wir handeln bewusst. Daher planen und entscheiden wir unter Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen so, dass wir ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen unserer Ziele, Strategien und Maßnahmen möglichst sorgfältig abwägen.

Im Dialog lernen und entwickeln.

Unsere Stakeholder sehen wir als Partner beim Entwickeln von nachhaltigen Lösungen. Daher suchen wir den Dialog und nutzen die Chancen, die uns dadurch erwachsen.

Bewusstsein schärfen.

Wir wollen unseren Lieferanten und Kunden vermitteln, dass nachhaltige Lösungen die Geschäftsbeziehung festigen und zum gemeinsamen Erfolg beitragen.

In der OeKB leben und arbeiten.

Familie, Freizeit und Arbeiten sind einander ergänzende und verschränkte Bestandteile des Lebens. Dieser Prämisse folgen wir durch konstruktive und innovative Gestaltung der Arbeitswelt in der OeKB.

Vorausschauend investieren.

Zeit, Geld und Engagement sehen wir als nachhaltige Investitionen, die den Erfolg unseres Unternehmens sichern, Umweltbelastungen reduzieren helfen und dazu beitragen, die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu erhalten.

Auswertung der Medienanalyse

Die OeKB hat bei der Unterstützung von Exporten und Direktinvestitionen im Ausland schon in der Vergangenheit Umweltüberlegungen in ihre Risikoanalysen einbezogen. Dahinter steht die Überzeugung, dass nur ungestört arbeitende und von der lokalen Bevölkerung akzeptierte Projekte auch gute und „unriskante“ Projekte darstellen und ihre Nachhaltigkeit eine vitale Voraussetzung für einen wirtschaftlichen Projekterfolg ist. Grundlage dafür ist das Umweltprüfverfahren der OeKB, das die Umsetzung der Common Approaches on Environment and Officially Supported Export Credits der OECD sicherstellt.

Die Anzahl der durchgeführten Prüfungen der letzten sechs Jahre zeigt die wachsende Relevanz der Umwelteinflüsse von Exportgeschäften. Beim seit vielen Jahren intensiv diskutierte Projekt Ilisu, das Mega Kraftwerk am Tigris, wird von der OeKB mit besonderer Sorgfalt geprüft, ob sie einen Teil der Exporthaftungen und –finanzierungen übernimmt. Diese Projekte stehen auch immer wieder im Rampenlicht einer kritischen Öffentlichkeit und negativer Berichterstattung.

Umgekehrt konnte in den letzten Jahren durch die Vielzahl an Nachhaltigkeitsaktivitäten die positive Berichterstattung verstärkt werden. Die OeKB hat mehrere Auszeichnungen erhalten, so z.B. den ASRA, Preis für den besten Nachhaltigkeitsbericht 2003 und 2005, den TRIGOS-Preis 2005 in der Kategorie Markt für den OeSFX, ein weltweit einzigartiger, über das Internet kostenlos zugänglicher Fond-Barometer. Des Weiteren hat sie bei der Studie zur Nachhaltigkeit öffentlicher Finanzinstitutionen der Schweizer Bank Sarasin betreffend ihrer risikoarmen Anlagen gut abgeschnitten.

Nach einem aktuellen Bericht von SustainAbility, einem britischen Beratungsunternehmen, gehört die OeKB in Bezug auf Nachhaltigkeit und Transparenz ihrer Geschäftsvorgänge zu den Top-100-Unternehmen der Welt. Diese Evaluierung wird alle zwei Jahre in Zusammenarbeit mit UNEP (United Nations Environment Programm) und der Rating Agentur Standard & Poor's durchgeführt. Die OeKB ist das einzige österreichische Unternehmen, das es in dieses Ranking geschafft hat.

Auch der Reitersaal der OeKB hat sich als Pilgerstätte für Nachhaltigkeits-Veranstaltungen entwickelt, z.B. wurde dort der „Leitfaden für CSR“ sowie der

„Unternehmer-Guide Entwicklungsländer“ vorgestellt, 2006 fand das erste Sustainability Café mit großem Erfolg statt. All diese Aktivitäten wurden unter positive Berichte gereiht.

Die Auswertung der Pressemeldungen zeigt, dass sich die Anzahl der positiven Berichte seit Einführung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems stark erhöht hat. Die negativen Berichte beziehen sich vor allem auf das türkische Kraftwerksprojekt, bei dem die OeKB ein umfangreiches Prüfverfahren abgewickelt hat.

Jahr	Anzahl der Artikel	Positiv	Neutral	Negativ
2000	6	0	3	3
2001	6	2		4
2002	4	1		3
2003	5	2		3
2004	8	6		2
2005	16	12	1	3
1-6 2006	13	8		5

Abbildung 83: Medienanalyse OeKB

Weiters könnte der Imagenutzen analog der methodischen Vorgangsweise beim Beispiel der Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal über die Berechnung der Einschaltkosten für Inserate monetär bewertet werden.

12.9.1. Betriebskindergarten und Mitarbeiterzufriedenheit

„Engagierte MitarbeiterInnen sind die Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg der OeKB. In unserer Verantwortung als Arbeitgeber kennen wir die Interessen und Wünsche unserer MitarbeiterInnen. Durch eine konstruktive und innovative Gestaltung der Arbeitswelt sollen Leben und Arbeiten einander ergänzende und verschränkte Bestandteile einer nachhaltigen Geschäftspolitik sein.“ Unter dem Motto „Leben und Arbeiten in der OeKB“ und im Sinne bestmöglicher Information wurden 2005 an alle MitarbeiterInnen im Haus Sammelmappen mit wichtigen innerbetrieblichen Regelwerken (z.B. Neufassung der Betriebsvereinbarungen, Datenschutzmemorandum, Richtlinien gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung) verteilt.

Die OeKB verfügt aufgrund ihres langjährigen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystems über ein ausgezeichnetes Kennzahlensystem mit sehr guten Werten. Exemplarisch wiedergegeben werden hier Kernkennzahlen aus dem Sozialbereich.

	2001	2002	2003	2004	2005
Anzahl der Mitarbeiter	368	378	374	374	368
Teilzeitbeschäftigte	61	73	64	67	66
Umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte	348	355	354	354	348
Lebensalter (Median)	38,35	39,08	39,72	39,93	40,70
Dienstalter (Median)	12	12,58	12,96	13,54	14,48
Frauenanteil insgesamt	56,25	56,61	52,07	54,81	55,43
Frauenanteil in Führungspositionen (Prokura)	34,55	37,50	37,50	30,19 ¹⁴	33,33
Ausbildungskosten pro Mitarbeiter in €	2.044	1.817	1839	1685	1088 ¹⁵
Fluktuation	4,53	2,52	3,50	1,27	3,84

Abbildung 84: Sozialkennzahlen OeKB

Im Sommer 2005 entschloss sich die OeKB, sich einem externen Audit zum Thema „Familie und Beruf“ als Bestandteil der nachhaltigen Geschäftspolitik des Hauses zu unterziehen. Die Lebensbereiche Familie und Beruf verschmelzen immer mehr. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gerade bei jungen, exzellent qualifizierten MitarbeiterInnen wichtig – nicht nur für sie selbst sondern für das ganze Unternehmen. Mit der Teilnahme am Audit „Familie und Beruf“ dokumentiert die OeKB, dass sie sich zu einem kontinuierlichen Prozess zur Verankerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekennt. Besonders erfreulich war die intensive und konstruktive Mitarbeit der eingebundenen MitarbeiterInnen im Audit-Prozess.

Das Audit soll die Attraktivität der OeKB als Arbeitgeber auch in Zukunft, in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt, erhalten und die Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der MitarbeiterInnen nachhaltig sichern. Eine fünfzehnköpfige, repräsentative Projektgruppe identifizierte und gewichtete neue Ideen und Anregungen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Im Rahmen des Audits wurden einige Handlungsfelder identifiziert. Dazu zählen insbesondere:

- verbesserte Kommunikation mit Karenzierten,
- Prüfung von Telearbeit,
- Prüfung weiterer Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle,
- Erweiterung der Führungskompetenzen hinsichtlich familienrelevanter Themen.

Die OeKB als Arbeitgeber nimmt seit jeher Rücksicht auf familiäre oder andere private Verpflichtungen der MitarbeiterInnen. Ein überdurchschnittlich hoher Frauenanteil hat in der OeKB Tradition. 2005 lag der Frauenanteil bei 55,43 %, wobei besonders der konstant hohe Anteil von Frauen in Führungspositionen hervorzuheben ist (33 % in 2005),

Ermöglicht wurde dies nicht zuletzt durch den Betriebskindergarten, der seit 1993 besteht. Gemeinsam mit den Tochterfirmen sind an den zwei Standorten im 1. Bezirk 368 Mitarbeiter beschäftigt, denen die Leistungen des Kindergartens potentiell zur Verfügung stehen.

¹⁴ Diese Entwicklung ergab sich aus dem Wegfall des kurzfristigen Garantiegeschäftes, das den Wechsel von vier weiblichen Führungskräften in die neue OeKB Versicherung AG zur Folge hatte.

¹⁵ Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr ist auf eine verstärkte Nutzung von Förderungen zurückzuführen.

Der Kindergarten ist ganzjährig geöffnet (Montag – Freitag: 7:00 bis 17:30 Uhr), kann halbtags oder ganztags besucht werden und wird in zwei Gruppen geführt: Die „Mäusegruppe“ besuchen Kinder im Alter von zwei bis drei Jahren (max. 17 Kinder), die „Bärengruppe“ besuchen Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren (max. 22 Kinder). Kinder der Bärengruppe haben auch die Möglichkeit spezielle Kurse, wie z.B. einen Englischkurs (durch native speakers), einen Rhythmikkurs oder einen Computerkurs zu besuchen oder bei Bedarf die intensive Einzelbetreuung einer Logopädin in Anspruch zu nehmen. Impulse für die pädagogische Arbeit kommen aus der Pädagogik von Maria Montessori. Die Arbeit und die Aktivitäten im Kindergarten werden stark von den Jahreszeiten und Festen im Jahr beeinflusst (Veränderungen in der Natur, Laternenfest, Nikolaus...), die Kindergartengruppen unternehmen auch regelmäßig Ausgänge und Ausflüge passend zu den unterschiedlichen Schwerpunktthemen.

Das Audit „Familie und Beruf“ ist daher nur eine logische Fortsetzung der bestehenden Politik. Der hohe Anteil der teilzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen (2005: 17,93 %) ist daher ein seit Jahren gewachsener, fixer Bestandteil des Humankapitals. Die konstant niedrigen Fluktuationsraten zwischen ein bis vier % sind neben diversen anderen Faktoren auch auf die flexiblen Wiedereinstiegsmöglichkeiten von KollegInnen, die aus der Karenz zurückkehren, zurückzuführen.

Schon seit vielen Jahren werden diverse Teilzeitarbeitsmodelle (Horizontales Part-Time, Vertikales Part-Time, Gemischtes Part-Time) von MitarbeiterInnen genutzt. Exzellente qualifizierte MitarbeiterInnen zu halten und zu fördern wird immer mehr zu einer Frage einer flexibel gestaltbaren Arbeitswelt im Sinne einer Work-Life Balance. Das Audit „Familie und Beruf“ des Sozialministeriums war daher eine gute Gelegenheit, sich diesem Thema besonders zu widmen. Der zertifizierte Umsetzungsplan ist Teil des Nachhaltigkeitsprogramms.

12.9.2. Bewertung der CSR-Effekte des Kindergartens

Betriebswirtschaftlich

Der Aufwand für den Kindergarten wird nicht veröffentlicht, jedoch ist festzuhalten, dass die Mitarbeiter einen ortsüblichen Preis für einen Kindergartenplatz bezahlen.

Ein wesentlicher Nutzen besteht darin, dass 100 % der Karenzierten wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Es ist auch eine generell positive Wirkung auf die Arbeitsplatzzufriedenheit feststellbar. Dies zeigt sich auch in den überdurchschnittlichen hohen Werten der Mitarbeiterzufriedenheit.

Nutzen:

- Mitarbeitermotivation
- Arbeitsplatzzufriedenheit
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Bonus bei Bewerbungsgesprächen
- Verringerte Fehlzeiten wegen Kinderbetreuung

- Frühere Rückkehr von MitarbeiterInnen aus Karenz
- Ermöglichung der Rückkehr von MitarbeiterInnen in den Arbeitsprozess
- Imagewirkung

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität (CSR Generell)

- Verringerte Fluktuation
- Hohe Wiedereinstiegsquote erspart Rekrutings- und Ausbildungsmaßnahmen

Für die Gesellschaft:

- Entlastung auch der Familien der Mitarbeiter

12.9.3. Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit der OeKB

In den Jahren 1996 und 1998 wurde in der OeKB eine empirische Untersuchung von Effekten und Effektivität von Evaluierungen nach dem AschG bei Bildschirmarbeitsplätzen durchgeführt. Die empirische Datengrundlage bildeten Befragungen von rund 1000 MitarbeiterInnen in sechs Betrieben (einer davon die OeKB). Für die Auswertung der Ergebnisse wurde der Mittelwert der Erhebung in den 6 Betrieben als Benchmark für die einzelnen Teilnehmer zur Verfügung gestellt.

Im Zuge der „Meta-Evaluation“ wurde der Einfluss der Unternehmenskultur abgefragt. Die damals gestellten Fragen betreffen teilweise auch Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit. Die damaligen Schlussfolgerungen hinsichtlich des Einflusses der Unternehmenskultur lauteten: „Effekte einer Evaluierung auf Gesundheit, Befinden und Arbeitsfähigkeit sind um so positiver ausgeprägt, je mitarbeiterbezogener, partizipativer und offener die jeweilige Evaluationsmethode und Unternehmenskultur entwickelt sind, da die Gesundheit nicht nur vom Ausmaß der ergonomischen Verbesserung, sondern auch von der mentalen Reflexion der ergonomischen Verbesserung abhängt.“

Die damals gestellten Fragen vergleichen die Werte von 1996 und 1998, gleichzeitig wird der Durchschnitt von 6 Betrieben den Werten der OeKB gegenübergestellt. Die Antworten zeigen, dass die OeKB schon vor zehn Jahren signifikant bessere Werte als der Durchschnitt bei vielen Fragen hatte und auch eine starke Verbesserung zwischen 1996 und 1998 wahrnehmbar ist.

Im Jahr 2004 wurde erstmals explizit eine umfangreiche Befragung zur Mitarbeiterkommunikation durchgeführt, die andere Schwerpunkte hatte und anders aufgebaut war, jedoch lassen sich einzelnen Fragen und Antworten mit den Erhebung aus 1996 und 1998 vergleichen. Die Bewertung erfolgte anhand einer Skala von 1 = ja, stimme sehr zu, positiv bis 5 = nein, stimme gar nicht zu, negativ. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen, wurde diese Bewertung in prozentuelle Ja/Nein-Aussagen umgerechnet. Noten 4 und 5 wurden dafür als Nein gewertet.

	1996 Ja in %	1998 Ja in %	1996 Nein in %	1998 Nein in %
Ich kann mein Arbeitstempo selbst bestimmen.				
Alle Unternehmen	76,4	76,8	23,6	23,2
OeKB	77,8	82,3	22,2	17,7
Ich kann meinen Arbeitsplatz individuell gestalten.				
Alle Unternehmen	86,6	81,8	13,4	18,2
OeKB	85,8	88,8	14,2	11,2
Bei neuen Aufgaben werde ich entsprechend eingeschult.				
Alle Unternehmen	74,9	74,6	25,1	25,4
OeKB	73,5	88,9	26,5	11,1
Die Arbeitsmenge paßt für mich.				
Alle Unternehmen	85,7	82,0	14,3	18,0
OeKB	87,6	91,4	12,4	8,6
Ich bin entsprechend meiner Qualifikation eingesetzt.				
Alle Unternehmen	89,8	88,5	10,2	11,5
OeKB	89,5	91,9	10,5	8,1
Ich habe eine abwechslungsreiche Tätigkeit.				
Alle Unternehmen	91,1	88,7	8,9	11,3
OeKB	92,4	90,6	7,6	9,4
Ich bekomme Anerkennung durch Vorgesetzte.				
Alle Unternehmen	71,3	72,0	28,7	28,0
OeKB	67,6	74,2	32,4	25,8
Ich bekomme Anerkennung durch KollegInnen.				
Alle Unternehmen	81,5	79,6	18,5	20,4
OeKB	80,0	82,0	20,0	18,0
Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen werden gefördert.				
Alle Unternehmen	69,1	65,2	30,9	34,8
OeKB	66,9	80,5	33,1	19,5

Abbildung 85: Vergleich Mitarbeiterzufriedenheit 1996/1998

Die Zustimmungsrates im Jahr 1996 lag bei den unten angeführten Fragen im Durchschnitt bei 80 % und konnte bei der Nacherhebung 1998 auf 86 % gesteigert werden. Bei den annähernd vergleichbaren Fragen der Erhebung 2004, die nach dem Schulnotensystem bewertet wurden, lag die Zustimmungsrates ebenfalls bei 85 %.

	% Antworten	1	2	3	4	5	DW	Ja in %	Nein in %
Ich finde, meine Arbeitsabläufe könnten besser organisiert sein	85%	3	6	0	5	1 5	3,8	31	69
Ich bekomme genügend Informationen für meine tägliche Arbeit	97%	20	12	1	0	0	1,4	100	0
Ich brauche mehr Entscheidungskompetenzen, um meine Aufgaben gut erfüllen zu können.	97%	3	3	0	3	2 4	4,3	18	82
In meinem Verantwortungsbereich kann ich schalten und walten	94%	14	12	3	2	1	1,9	91	9
Wie hoch ist Ihre innere Befriedigung in Ihrem Job?	97%	17	11	4	1	0	1,7	97	3
Ich bin mit meiner Position im Unternehmen zufrieden.	97%	24	4	3	1	0	1,4	97	3
Bei der OeKB habe ich das Gefühl, dass ich mich durchaus weiter entwickeln kann.	94%	23	4	1	2	1	1,6	91	9
Ich habe das Gefühl, dass meine fachliche Entwicklung von der OeKB auch aktiv unterstützt wird.	100%	23	3	6	2	0	1,6	94	6
Ich habe die Qualifikationen, um auch für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein.	94%	21	9	2	0	0	1,4	100	0
Die Kommunikation innerhalb der OeKB finde ich i.A.	79%	3	8	7	7	0	2,7	74	26
Wie schätzen Sie das Betriebsklima ein?	94%	6	19	5	1	0	2,0	97	3
Wie beurteilen Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl?	94%	5	15	7	4	0	2,3	87	13
Gibt es Ihrer Einschätzung nach einen wertschätzenden Umgang miteinander?	88%	14	11	3	1	1	1,8	93	7
Ich kann gute Ideen für meine Arbeit leicht in die tägliche Praxis umsetzen.	100%	16	10	5	1	1	1,8	94	6
Ich bekomme von meinen Vorgesetzten die Rückmeldungen, die ich brauche.	97%	19	8	2	2	1	1,7	91	9

Abbildung 86: Mitarbeiterbefragung OeKB 2004

12.9.4. TRIGOS-Projekt „OeSFX – Österreichischer Sustainability Fund Index“

Der OeSFX, der OeKB Sustainability Fund Index, wurde im April 2005 erstmals veröffentlicht. Ziel des OeSFX ist es, dem an ethischen Investments interessierten Anleger ein Instrument in die Hand zu geben, mit dem es möglich sein sollte, alle auf dem österreichischen Markt verfügbaren und den Kriterien entsprechenden Fonds tagesaktuell vergleichen zu können.

Mit dem OeKB Sustainability Fund Index (OeSFX) können Investoren und Fondsmanager die Wertentwicklung eines Aktienfonds tagesaktuell mit jener des Gesamtmarktes der in Österreich zugelassenen ökologischen und nachhaltigen

Aktienfonds vergleichen. Mit dem OeSFX bietet die Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB) ab Mai 2005 dem österreichischen Finanzmarkt einen kostenlosen Service an, dessen aktuelle Werte im OeKB-Finanzdatenportal www.profitweb.at tagesaktuell und historisch ab 30.12.2004 abrufbar sind.

Immer mehr Anleger investieren ihr Geld in Unternehmen, die besonders ökologisch und ethisch-sozial handeln. Um eine möglichst breite Risikostreuung zu erhalten, bietet sich hier die Investition in Öko- oder Nachhaltigkeits-Aktienfonds an. Der weltweit erste Aktienfonds-Index dieser Art ermöglicht das Benchmarking in diesem wachsenden Segment des österreichischen Fondsmarktes. Die OeKB als EMAS-validierte Anbieterin von Finanzmarkt-Kennzahlen und Indices sieht den OeSFX als Beitrag zur Transparenz von Finanzinformationen und als wesentliche Maßnahme in ihrem Nachhaltigkeitsprogramm

„Der OeSFX ist ein Beispiel für die konsequente Umsetzung eines geprüften Umweltmanagementsystems gemäß der europäischen EMAS-Verordnung. Das entspricht der Intention der EMAS-Verordnung, die ja auch produkt- und dienstleistungsbezogene Umweltauswirkungen mit einschließt und somit weit über die Erstellung von Umweltberichten hinausgeht.“ DI Monika Brom, Umweltbundesamt.

Entwickelt wurde der OeSFX von einem unabhängigen Fach-Beirat, in dem Experten folgender Institutionen vertreten sind:

- ÖKO-INVEST Verlagsgesellschaft
- Verein für Konsumenteninformation (VKI)
- Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)
- OeKB FinanzDatenService

Die Arbeit des Beirates sowie die Veröffentlichung von Informationen zum OeSFX und die veröffentlichten Daten werden regelmäßig durch staatlich zugelassene EMAS-Umweltgutachter geprüft. Damit ist der OeSFX der erste Index, der aus einem EMAS-Umweltmanagement (Nachhaltigkeitsmanagement) entstanden ist.

„Diese weltweit einzigartige Benchmark ist ein wichtiger Impuls zur Weiterentwicklung des Marktes ethischökologisch orientierter Investmentfonds – in Österreich und wohl bald auch darüber hinaus.“ Max Deml, Ökoinvest Verlag.

In den Index werden Fonds aufgenommen, die von ihrer Anlagepolitik her den Anspruch haben, in besonders umweltverträglich oder ethisch-sozial agierende Unternehmen zu investieren. Reine Sozial- und Ethikfonds werden aufgenommen, wenn sie zumindest in Teilbereichen Umweltkriterien für die Auswahl ihrer Veranlagungen vorsehen oder berücksichtigen. Ausgeschlossen von der Aufnahme in den OeSFX sind Fonds, die Rüstung und Atomkraft nicht als Ausschlusskriterium formuliert haben. Ein weiteres Ausschlusskriterium liegt vor, wenn international anerkannte Sozialstandards wie die ILO-Arbeitsbedingungen oder die UNO Menschenrechtskonvention nicht berücksichtigt werden.

„Die OeKB versteht sich als nachhaltig orientierte Finanzdienstleisterin. Dieser Aktienfondsindex beweist, wie ernst sie das nimmt.“ DI Roman Mesicek, Austrian Business Council for Sustainable Development.

Der Schwerpunkt der OeKB liegt im Fondsbereich. Dort werden umfassende Informationen und Basisdaten angeboten, die direkt oder über wichtige Datenprovider (z. B. Bloomberg oder Reuters) weiter vertrieben werden. Beim Sondieren des in Österreich vorhandenen Angebots an nachhaltig orientierten Fonds entstand die Idee, einen Index über diese Fonds zu berechnen, um die Wertentwicklung des wachsenden Anlage-Segments nachhaltiger Aktienfonds zu veranschaulichen. Die Veröffentlichung eines solchen Index sollte die Daten-Expertise der OeKB im Fondsbereich unterstreichen und gleichzeitig das Bewusstsein für nachhaltige Veranlagungen bei privaten und professionellen Investoren schärfen.

Der aktuelle Indexwert und die historischen Daten des OeSFX stehen im Webangebot der OeKB allen Usern kostenlos zur Verfügung. Fondsprofis und Anleger haben dadurch erstmals die Möglichkeit eines Performancevergleichs für nachhaltige Aktienfonds. Spezialisten für nachhaltige Investments sehen dies als wichtigen Impuls, die Nachfrage nach nachhaltigen Investments in Österreich zu beleben. Da dieser weltweit einzigartige Index nur in Österreich zugelassene Publikumsfonds enthält, könnte dies auch dazu führen, dass internationale Nachhaltigkeits-Fonds sich um die Zulassung auf dem österreichischen Markt bemühen. Damit würde sich das Angebot an nachhaltigen Veranlagungsmöglichkeiten insgesamt erhöhen.

Es gab bereits zu Beginn eine klare Rechnung der Kosten für dieses Projekt. Als Nutzen wurden einerseits Marketingeffekte für die kostenpflichtigen Informationsdienstleistungen erwartet, aber auch die Möglichkeit, sich verstärkt als zentraler österreichischer Qualitätsanbieter für Wertpapierinformationen positionieren zu können. Der Nutzen für den Markt ist klar erkennbar – verstärktes Angebot an nachhaltigen Investments einerseits und die einzigartige Möglichkeit zu Performancevergleichen andererseits. Dies sollte ethisch/ökologische Fonds für einen breiteren Investorenkreis als bisher interessant machen, und damit indirekt nachhaltigen Produkten zu einer größeren Verbreitung verhelfen. Der eigentlicher „Gewinn“ der OeKB liegt in einem Zugewinn an Glaubwürdigkeit und Image.

Die Resonanz auf die Einführung des OeKB Sustainability Fund Index (OeSFX) kann rückblickend als sehr positiv bewertet werden. Es wurde ein lebhaftes Interesse der angesprochenen Zielgruppen festgestellt. Dies führte zu einer ganzen Reihe von Veranstaltungen im In- und Ausland. Besonders freut die OeKB die Tatsache, dass sich auch REUTERS des Index bedient.

Die Indexberechnung über Aktienfonds mit nachhaltiger Ausrichtung umfasst mittlerweile zwei volle Jahre und zeigt klar, dass nachhaltige Investments in ihrer Performance mit klassischen Anlageprodukten jedenfalls mithalten können. Handfeste wirtschaftliche Faktoren sprechen für eine derartige Veranlagung. Der Vergleich mit dem MSCI zeigt, dass der OeSFX seine Benchmark seit Anfang 2006 konstant outperformed.

Während das Gesamtvolumen der österreichischen Publikumsfonds im Jahr 2005 um 25 % stieg, erhöhte sich das Volumen der im OeSFX veranlagten Gelder im gleichen Zeitraum um 90 %. In 2006 betrug die Performance des OeSFX mehr als 12 %, das ist mehr als 4 % besser als der MSCI, und das , obwohl in der Entwicklung des OeSFX die Managementgebühr der darin enthaltenen Fonds mit zirka 1,5 % zu Buche schlägt.

Erfreulich ist auch der deutliche Anstieg der in die im OeSFX enthaltenen Fonds veranlagten Gelder. Seit dem Startdatum des Index am 30.12.2004 haben die im Index enthaltenen Fonds einen Anstieg von mehr als 60 % (performancebereinigt) zu verzeichnen. Österreichische Publikumsfonds haben im Vergleichszeitraum nur um 20 % zugelegt. Weitere aktuelle Informationen zum OeSFX finden sich unter www.oesfx.at und www.profitweb.at.

Vergleich OeKB Sustainability Fund Index (OeSFX) - MSCI

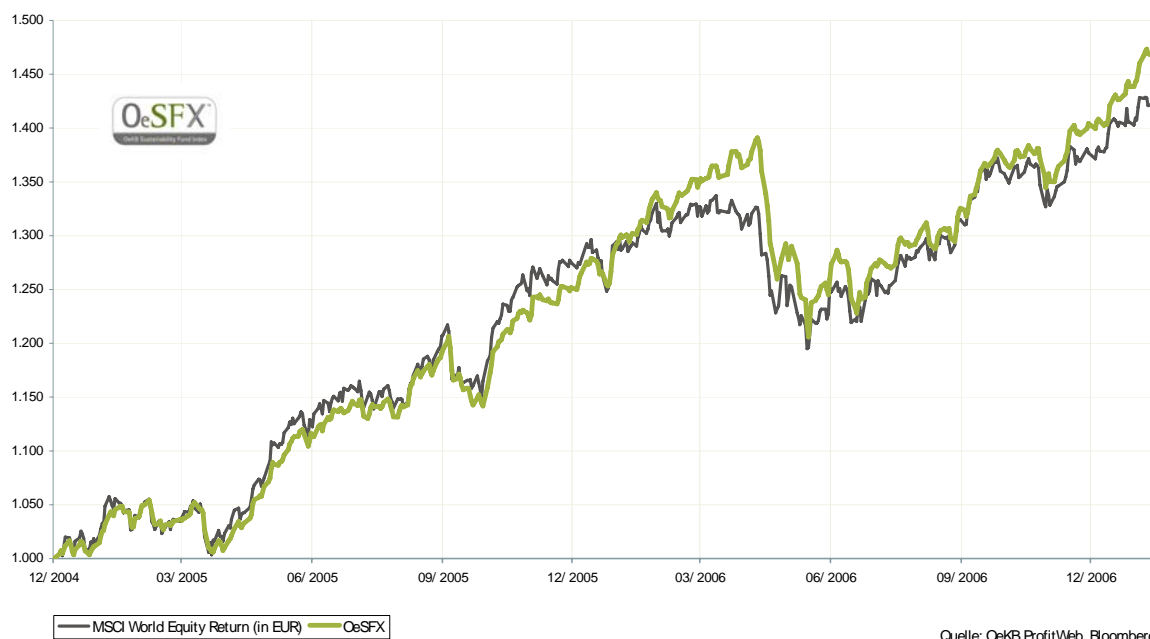


Abbildung 87: Österreichischer Sustainability Fund Index der OeKB

Auswertung über Webtrends

Für die Bewertung des Nutzens des OeSFX für die OeKB wurde eine Auswertung der Zugriffe auf die Homepage des OeSFX und der Seite des Profitweb, auf der kostenpflichtige Leistungen der OeKB angeboten werden, durchgeführt. Ziel war es festzustellen, ob über die Seite des OeSFX eine signifikante Anzahl an Besuchern in den kostenpflichtigen Bereich der OeKB wechselt.

Die Auswertungsmöglichkeiten wurden im Juni 2006 erstmals installiert und ermöglichen aufgrund von technischen Gegebenheiten leider keine konkreten Aussagen über die Vergangenheit. Für die Zukunft stehen jedoch damit aussagefähige Kennzahlen zur Verfügung. Folgende Auswertungsmöglichkeiten wurden installiert:

- OeSFX_1: Auswertung aller direkten Zugriffe auf den (und nur auf diesen) Webserver OeSFX. Hierbei wird aufgelistet auf welche Seite dieses Servers direkt zugegriffen wird.

- OeSFX_2: Zeigt die so genannte „referring pages“ an, d.h. von aus zugegriffen wurde
- OeSFX_3: Auswertung der Domainnamen und IP-Adressen der Zugriffe vom Server Profitweb aus gesehen
- OeSFX_4: Auswertungen der verwendeten Suchphrasen
- OeSFX_5: Auswertung nach Häufigkeit der Besucher
- OeSFX_6: Auswertung nach geografischen Regionen
- OeSFX_7: Auswertungen nach Ländern

Einige Aussagen lassen sich jedoch bereits treffen:

- 98,3 % der Besucher steigen direkt über www.oesfx.at auf die Seite ein, woraus sich ableiten lässt, dass die Seiten den interessierten Anwendern bekannt ist und nicht primär über Suchmaschinen angesteuert wird.
- Auf die Seite des Profitwebs steigen im Vergleich nur 88,12 % direkt ein, allerdings ist die Weiterleitung vom OeSFX auf das Profitweb steigerungsfähig.
- 74 % der Besucher gingen nur einmal, überwiegend in der Startphase des OeSFX, auf die Seite. Umgekehrt nutzen 25 % der Besucher die Möglichkeit der Seite, sich über die aufgenommenen Fonds und ihre Performance im Vergleich zu herkömmlichen Investments regelmäßig zu informieren.
- 59 % der Besucher kommen aus Westeuropa, davon führend Österreich mit 44,20 %, danach Deutschland 9 % und die Schweiz mit 2 %. 39 % der Besucher stammen aus den USA.

12.9.5. Bewertung der CSR-Effekte des OeSFX

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

• Errichtungskosten (Einmaliger Aufwand in 2004/2005)	30.037 €
• Laufende jährliche Kosten für Fremdleistungen	2.920 €
• Laufende jährliche Kosten für Personal	13.900 €
• Werbung/Medienunterlagen (v.a. Einführungsaufwand)	59.830 €

Nutzen

- Umweltorientierte Produktentwicklung im Einklang mit dem EMAS-Umweltmanagementsystem
- Mitarbeitermotivation (nicht nur die „Umweltabteilung“ kann etwas Innovatives in Sachen Umwelt entwickeln)
- Thema in internen Fortbildungsprogrammen und Seminaren
- Thema in externen Eigenmedien (Homepage, Pressemeldungen, etc.)
- Vorträge auf diversen Veranstaltungen
- Dialog mit Stakeholdern intensiviert
- Strategische Partnerschaften, z.B VKI, ABCSD

- Glaubwürdigkeit bei externen Stakeholdern, v.a. auch kritischen umweltengagierten Personengruppen
- Vorreiterwirkung bei Ratingagenturen
- Marketingeffekt der kostenlosen Informationsdienstleistung
- Positionierung als Qualitätsanbieter für Wertpapierinformationen
- Ansprechen von Neukunden
- Intensivierung der Geschäftsbeziehungen mit Altkunden, z.B. Reuters
- Imagewirkung (Bewertbar über Medienanalyse)

Für die Gesellschaft

- Beweis, dass nachhaltige Investments keinesfalls eine schlechtere Performance als herkömmliche Anlagen aufweisen
- Frei zugängliches, kostenloses Informationsinstrument
- einzigartige Möglichkeit zu Performancevergleichen
- verstärktes Angebot an nachhaltigen Investments
- Verbreitung „nachhaltiger „ Produkte

12.10. Beispiel Österreichische Volksbanken AG

Motto: „Vertrauen und Partnerschaft“

Unternehmensprofil www.oevag.volksbank.at

Die Österreichische Volksbanken-AG (ÖVAG) wurde 1922 als Oberbau mehrerer regionaler Kreditgenossenschaften gegründet und ist dadurch seit jeher eng an das Vertrauen ihrer Partner gebunden. Über die Jahrzehnte gesehen ist daran die Unternehmens-Philosophie des "Vertrauens und der Partnerschaft" gereift.

Die Historie geht zurück auf den ersten „Aushilfskassenverein in Klagenfurt“ (Vorläufer der heutigen Volksbank, Gewerbe- und Handelsbank Kärnten Aktiengesellschaft), der 1851 gegründet wurde. Die Aushilfskassenvereine waren Wohltätigkeitsvereine mit Garantiefunktion. 1858 formulierte Hermann Schulze-Delitzsch mit den Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung die Grundsätze der gewerblichen Genossenschaften. Er machte sich als Mitglied des preußischen Abgeordnetenhauses für ein „Gesetz über die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ stark, das zum Vorbild für das österreichische Genossenschaftsgesetz wurde. Die Ideen Schulze-Delitzsch übten einen enormen Einfluss auf die Spar- und Vorschusskassenvereine aus, welche in der Folge ihre bisherige Konstruktion aufgaben und sich nach und nach als Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch organisierten.

Die Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft (ÖVAG) mit Firmensitz in Wien ist heute das Spitzeninstitut des österreichischen Volksbanken-Sektors (zusammengefasst unter „Volksbank Gruppe“) und als internationaler Anbieter für Finanzdienstleistungen tätig. Neben dem Sektorgeschäft mit den Volksbanken liegen die Schwerpunkte im Privat- und Firmenkundengeschäft. Im Jahr 1991 startete die Österreichische Volksbanken-AG als Mutterkonzern ihre erfolgreiche Expansion in Mittel- und Osteuropa und ist in der Slowakei, Tschechien, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Rumänien, Bosnien-Herzegowina und Serbien-Montenegro sowie über Repräsentanzen in Italien und Paris präsent.

In einem positiven wirtschaftlichen Umfeld konnte die Österreichische Volksbanken-AG im Jahr 2005 eine sehr erfolgreiche Geschäftsentwicklung verzeichnen, die insbesondere durch die Übernahme der Investkredit und Kommunalkredit geprägt war. Durch diese Fusion ist es gelungen, die Position im Bereich der Finanzierung von Unternehmen massiv zu stärken und zur Nummer eins in der Kommunalfinanzierung zu werden.

Das Unternehmen wird zu den Top-Playern in der österreichischen Bankenlandschaft gezählt, wobei rund 6.340 Mitarbeiter im Konzern der „Volksbank Gruppe“ beschäftigt sind (Stand: 30.6.2006)

Leitbild

„Unser Ziel ist es, durch Leistung und Qualität die Sympathie und das Vertrauen unserer Partner, Kunden und Teilhaber zu gewinnen.“

Die Österreichische Volksbanken-AG stellt in ihrer Strategie unter dem Slogan „Vertrauen verbindet“ die Kundenpartnerschaft in den Vordergrund. Dass man dabei auch auf bestimmte Gesellschaftsgruppen eingeht, liegt auf der Hand. Das Projekt „Frau und Geld“ zu forcieren ist eines der wichtigsten Beispiele, wie ein großes Unternehmen gesellschaftspolitische Akzente setzen kann und damit gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

12.10.1. TRIGOS-Projekt „Frau und Geld“

Der „kleine Unterschied“ zwischen Frauen und Männern ist dokumentiert - auch beim Geld. Wie aktuelle „gender studies“ und historische Daten zeigen, ist die Frau in Geldangelegenheiten seit Jahrtausenden dem Mann untergeordnet.

- Die Stellung der Frau im Alten Orient, bei den Griechen, Römern und Germanen war gekennzeichnet von rechtlicher Unmündigkeit und Beschränkung auf den häuslichen Bereich.
- Im Mittelalter durften Frauen in deutschen Städten nur über maximal 2,5 Pfennige des ehelichen Vermögens verfügen.
- Es gab eine Zeit, da war der Zutritt zur Wiener Börse für Frauen, Bankrotteure, Vagabunden und Hunde verboten.
- Erst mit Beginn des 20. Jahrhunderts durften Frauen ein eigenes Konto haben.
- Bis in die 70er Jahre konnte der Ehegatte in Österreich seiner Gattin die Berufstätigkeit untersagen oder als Eheverfehlung in einem Scheidungsverfahren geltend machen.
- Noch immer sind Frauen stärker als Männer von Armut betroffen, was natürlich mit der ungleichen Einkommensverteilung zusammenhängt (Anmerkung: das Einkommen von Frauen liegt in allen Staaten der EU unter dem Verdienst der männlichen Kollegen. Hier befindet sich Österreich mit minus 17 % am unteren Ende der Skala, der EU-Schnitt liegt bei minus 15 %).
- Logische Folgerung: Frauen erhalten durchschnittlich geringere Pensionen und sind in allen Lebensphasen in Bezug auf Geld benachteiligt – besonders im ländlichen Raum!

Im Wesentlichen sind Frauen vor zwei Arten von finanziellen Hindernissen betroffen:

-
- Äußere Hindernisse:
zu wenig Geld, zu wenig Gelegenheit, zu wenig Wissen, zu wenig Problembewusstsein erzeugen Gleichgültigkeit. Diese Hindernisse sind leicht erkennbar und auch überwindbar.

Innere Hindernisse:

Traditionen, Konventionen und Gefühle wie Angst, Schuld, Scham, Wut, niedriges Selbstwertgefühl sind viel schwieriger abzulegen. Die emotionalen Hindernisse und

Gedanken zum Thema Geld entscheiden wesentlich darüber, wie viel Vermögen man im Laufe des Lebens schaffen kann.

Die drastischsten Diskriminierungen sind zwar juristisch inzwischen beseitigt, die gesellschaftliche Entwicklung hinkt dennoch hinterher und die Tabus sind noch nicht gänzlich aus den Köpfen.

Geld ist für viele Frauen immer noch ein Tabuthema – leider auch in Österreich, vor allem in den Bundesländern. Denn Geld bedeutet Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit. Frauen auf dem Weg zu finanzieller Unabhängigkeit zu unterstützen, ist für die Österreichische Volksbanken-AG und alle Volksbanken Österreich weit nicht nur Auftrag, sondern Anliegen.

2001 begann die Österreichische Volksbanken-AG als erste österreichische Bank, einen speziellen Betreuungs- und Beratungsschwerpunkt für Frauen zu setzen. Da manche Frauen wenig bis keine Zugangsmöglichkeiten und Informationsquellen zu Spar- und Anlageformen haben, wurde der Focus auf diese Zielgruppe gelegt.

„Im ländlichen Gebiet“, so weiß der Generaldirektor der Österreichischen Volksbanken-AG, Franz Pinkl, „ist es immer noch keine Selbstverständlichkeit, dass Frauen sich um das Thema Geld kümmern“. „Einmal hatten wir in Oberösterreich eine Veranstaltung, bei der einige Ehemänner versucht hatten, ihren Frauen den Besuch zu verbieten“ erzählt Initiatorin Martina Bauer.

Das Projekt „Frau und Geld“ soll Frauen auf dem Weg in die finanzielle Mündigkeit und Entscheidungsfreiheit begleiten, wobei der unabhängige, kostenlose Informationsaustausch durch Veranstaltungen, individuelle Beratung und Zeitungsartikel im Mittelpunkt steht. Das Echo und der Zuspruch auf zahlreiche österreichweite Veranstaltungen und Betreuungsschwerpunkte war gewaltig: Rund 7.000 Frauen (Stand: August 2006) haben bis dato die unentgeltlichen Serviceleistungen der Volksbanken in Anspruch genommen. Von 63 angesprochenen Volksbank-Instituten haben 55 teilgenommen (ca. 87 %).

Abgehaltene Veranstaltungen und TeilnehmerInnen (TN):

2001	5 Events	ca. 1.000 TN
2002	14 Events	ca. 2.500 TN
2003	4 Events	ca. 700 TN
2004	4 Events	ca. 700 TN
2005	7 Events	ca. 1.400 TN
2006	5 Events	ca 1.000 TN

Durch die Aktion setzen die Volksbanken lokal einen wichtigen Schritt nach dem anderen, um Frauen zu mehr Eigenverantwortung bei der Geldanlage und der Altersvorsorge zu bewegen und damit ihre Unabhängigkeit und Selbstbestimmung zu steigern:

2002 wurde eine Sondernummer des Magazins „Geldanlage heute“ als Spezialausgabe zu „Frau & Geld“ aufgelegt. Von den produzierten 140.000 Stück der Sondernummer wurden 135.000 verkauft! Seither erscheinen laufend aktuelle „Frau und Geld“- Beiträge in diversen Publikationen.

Parallel dazu wurde ab 2002 eine Veranstaltungsreihe der regionalen Volksbanken durch die ÖVAG initiiert, die Wissenswertes zum Thema bietet sowie als Diskussionsforum bei den Teilnehmerinnen positives Echo bringt. Aufgrund des großen Interesses werden diese Veranstaltungen bis heute weitergeführt.

Die Volksbank Krems wagte sich als erste Volksbank an die Umsetzung heran und veranstaltet mittlerweile jährlich erfolgreiche Veranstaltungen zu „Frau und Geld“. „Die Stimmung war und ist jedes Mal ausgezeichnet, das positive Feedback wird bis zu einem halben Jahr nach der Veranstaltung an den Vorstand und die Kollegen weitergegeben,“ erzählt eine Mitarbeiterin.

In der **Volksbank Kufstein** wurde beispielsweise das „Forum Finanzmanager Frau“ ins Leben gerufen. Unter diesem Titel wird regelmäßig zu speziellen Veranstaltungen geladen: z.B. im November 2003, als beim Weinglas-Testing der Firma Riedel aktuelle Trends im Anlagebereich diskutiert wurden oder im Juli 2004, als das Thema „Gesundes Essen“ die Gespräche über Geldanlage erweiterte. Bis dato werden 2 mal jährlich Veranstaltungen in der Region Kufstein abgehalten, u.a. auch eine Kundenfahrt nach Berlin. „Die Resonanz war und ist enorm. Die Besucherinnen waren begeistert über die Kombination von Fachthemen mit einem Highlight wie Kabarett oder der Riedelglas-Präsentation. Anwesende haben auch festgestellt, dass Informationsabende für Frauen deshalb großen Anklang finden, weil oft bei männerdominierten Veranstaltungen eine gewisse Hemmschwelle besteht, Fragen zu stellen“ sagen die BetreuerInnen.

Auch die **Volksbank Tirol** setzt auf absolute Exklusivität mit Veranstaltungen in kleinen Rahmen. Eine Betreuerin: „Wir haben Kundinnen zum Beispiel zu einem Fitnessstraining mit dem Ski-Weltmeister Stephan Eberharter eingeladen.“

In der **Volksbank Wels** war die Kooperation mit ausgewählten Kundenpartnern ein großer Erfolg. „Unsere Kundinnen haben sehr positiv auf die erhaltenen Einladungen reagiert, das zeigte sich vor allem in der Menge und Schnelligkeit der Anmeldungen. Die ausschließlich positiven Reaktionen der Besucherinnen zeigten uns bei der Nachbearbeitung, wie wichtig und wertvoll es war, diesen Abend zu veranstalten“ so das Echo.

Nach dem Abend „Finanzmanager FRAU“ der **Volksbank Landeck** wurde nochmals für finanzinteressierte Kundinnen ein Folgeevent angeboten, und zwar eine zweitägige Kundenfahrt nach Stuttgart unter dem Motto „Börse-Shopping-Musical“. Diese Reise fand so riesigen Anklang im Bezirk, dass eine zweite Fahrt organisiert wurde und eine Warteliste existiert.

Insgesamt ist es mit dem Projekt „Frau und Geld“ gelungen, das Interesse von Frauen am Thema Geldanlage mit dem Slogan „Mut zum und Spaß am Thema Geldanlage“ zu wecken und damit einen wichtigen Beitrag zu einer gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten; nämlich die Dominanz der Männer in Geldangelegenheiten zu brechen – zum Wohle der Frauen.

Die Idee wurde mittlerweile mehrfach kopiert. Die Zielrichtung der Österreichischen Volksbanken-AG war und bleibt allein die Frau und deren Umgang in finanziellen Belangen. Das Geheimnis des Erfolges ist im Falle der Volksbanken sicher die Nähe zum Kunden und die hohe Akzeptanz.

Das Projekt „Frauen und Geld“ wird auch zukünftig ein Thema bleiben, betreut von der Projektverantwortlichen Mag. Martina Bauer, die sich generell für eine frauenfreundliche Unternehmensphilosophie in der Volksbank Gruppe einsetzt.

So soll auch die ÖVAG-Personalstruktur wachsen und mehr Frauen in Führungspositionen eingegliedert werden. Als Beispiel sei das Arbeitsteam der „Strukturierten Investments“ unter der Leitung von Alexandra Baldessarini genannt – bestehend aus 8 Personen (4 Männer, 4 Frauen), somit eine erfreulicher Frauenanteil von 50 %. Das Investment Team der ÖVAG hat in dieser Form einen Weg gefunden, um gezielt auf die Veranlagungs- und Finanzierungsanforderungen von Frauen in verschiedenen Lebensphasen eingehen zu können.

12.10.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

- Nicht darstellbar, da das Projekt in diversen Zweigstellen mit eigenem Personal abgewickelt wird.
- Die Kosten für die Abendveranstaltungen werden von den Regionalbanken selbst getragen.

Nutzen

- Definierte Ansprechpartner
Im Jahr 2006 wurden bisher von 19 Banken „Frau und Geld-Beauftragte“ ernannt (18 Frauen und 1 Mann), die für diesen Vertriebsschwerpunkt Ansprechpartner sind und für die Umsetzung in der Bank verantwortlich zeichnen (Motivation durch zusätzliche Verantwortung, durch Institutionalisierung Aufwertung der Thematik)
- MitarbeiterInnenmotivation
- Direkter Zugang zu (potenziellen) Kundinnen:
Durch die Adressgewinnung und Nachbearbeitung bei Events oder anderen Aktionen ist eine zusätzliche Ansprachemöglichkeit geschaffen und wird je nach Bank genutzt.
- Gezieltes Ansprechen von Frauen als Kundinnen
Es gibt bei einigen Filialen konkrete Nachbearbeitungsaktionen inkl. Controlling nach den Veranstaltungen, wo Kundinnen und auch Wunschkundinnen zu Gesprächen eingeladen werden und so zusätzliches Geschäft gemacht wird; so konnten auch in einigen Banken Neukundinnen gewonnen werden, die eindeutig auf die Initiative zurückzuführen sind.
- Positionierung der Volksbanken AG als „Bank für Frauen“:
Die Volksbank-Strategie beinhaltet die Positionierung als Beraterbank mit Schwerpunkt auf bedarfsorientierte Beratung; die Frau & Geld-Initiative ist als Vertriebskonzept im Anlagebereich angesiedelt. Die Erweiterung von bestehenden Betreuungskonzepten um frauenspezifische Elemente – angepasst an den individuellen Bedarf der Kundin, ist dementsprechend strategiekonform und sichert die Themenführerschaft.
- Erfüllung des Gesellschaftsauftrags

Es wird spezielles Augenmerk auf die Bedürfnisse von Frauen betreffend Geldanlage gelegt.

- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen sowie Seminaren
- Thema in externen Eigenmedien
Es erscheinen regelmäßig Beiträge in Geld und Leben (Kundenzeitung), my web (österreichweite Zeitung für Volksbank-Mitarbeiter), einer eigens geschaffenen Homepage (www.frauundgeld.at) sowie eigener Link auf der Volksbank-Homepage.
- Imagewirkung (bewertbar über Medienanalyse)
Es gibt sehr positives persönliches Feedback bei den Volksbanken durch die Kundinnen; weiters konkrete Kontakte bzw. Kooperationspartnergewinnung durch Advertorialschaltungen.

Selbstverständlich passen die Themen Kundenpartnerschaft, Beratung und Betreuung zu einem Dienstleistungsunternehmen wie es die Österreichische Volksbanken-AG ist. Das Projekt „Frau und Geld“ ist allerdings eine Besonderheit, da diese Kundengruppe derzeit noch intensiver und umfassender betreut und serviciert wird, was gleichzeitig sowohl betriebswirtschaftliche, als auch gesellschaftliche Vorteile bringt.

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- Umsatzerhöhung nicht zuordenbar, aber vorhanden

Für die Gesellschaft

- Bewusstseinsarbeit
- Stärkung der Eigenverantwortung von Frauen bei der Geldanlage und der Altersvorsorge
- Damit Stärkung der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung von Frauen
- Damit auch Beitrag zur Armutsbekämpfung

12.11. Beispiel OMV AG

Motto: „beweglich, erfolgreich, europäisch, für mich da!“

Unternehmensprofil www.omv.at

Die OMV Fakten (2005) auf einen Blick lauten:

- größtes börsennotiertes Industrie-Unternehmen Österreichs
- führender Erdöl- und Erdgaskonzern in Mitteleuropa
- Explorations- und Produktionsaktivitäten in 18 Ländern auf 5 Kontinenten
- Konzern-Umsatz (2005) 15,58 Mrd. €, EBIT 1,96 Mrd. €
- 5.226 MitarbeiterInnen (Petrom: 44.693 MitarbeiterInnen)

Mit ihrem profitablen Wachstum und dem Ausbau ihrer Position als klare Nr. 1 im mitteleuropäischen Öl- und Gasgeschäft stellt die OMV ihre starke Rolle als europäisches Unternehmen mit Sitz in Wien unter Beweis. Diese Position spiegelt sich nicht nur in Zahlen und Fakten wieder, sondern auch in den Werten der OMV. Die OMV will ihre Marktposition in Exploration und Produktion, Raffinerien und Marketing sowie Erdgas bis 2010 weiter ausbauen. Dabei soll die Hälfte des Erdöls, das verarbeitet wird, selbst gefördert werden. „Wir wachsen ertragreich: qualitativ wie quantitativ, aus eigener Kraft und durch selektive Akquisitionen.“

Mit den Konzernumsätzen in den Geschäftsfeldern Exploration und Produktion, Erdgas, Raffinerien und Marketing sowie Chemie und Kunststoffe liegt die OMV im Spitzenfeld der jeweiligen Märkte und ist das größte börsennotierte Industrieunternehmen Österreichs. Global betrachtet ist sie im Branchensektor ein vergleichsweise kleines Unternehmen, sichert sich jedoch mit der Konzentration auf Kernkompetenzen und kontinuierliche Effizienzsteigerungen eine gute Wettbewerbsposition, die für den Ausbau der internationalen Stellung genutzt wird.

Die OMV verfolgt eine konsequente Wachstumsstrategie. Es sind ambitionierte Ziele, die angestrebt werden – Ziele des Wachstums und der Wertsteigerung. Kundenzufriedenheit sowie ökonomisch und technisch herausragende Performance stellen unverzichtbare Voraussetzungen für die Erreichung dieser Ziele dar.

Nach dem Erwerb der Mehrheit an der rumänischen Öl- und Erdgasgesellschaft Petrom im Dezember 2004 ist die OMV heute der führende Erdöl- und Erdgaskonzern in Zentraleuropa. Petrom ist der integrierte rumänische Erdöl- und Erdgaskonzern mit geschätzten Öl- und Gasreserven von rund 1 Mrd boe, einer täglichen Produktion von 220.000 boe, rund 670 Tankstellen und einer Raffineriekapazität von 8 Mio. t. Die Petrom hat ca. 45.000 Mitarbeiter.

Die Konzerngrundsätze

„Wir sind weltweit unter Berücksichtigung anerkannter universeller Standards tätig. Wo wir agieren, handeln wir mit der erklärten Absicht, unsere Leistungen und unsere Geschäftspraktiken kontinuierlich zu verbessern. Wir bekennen uns zu den Zielen Größenwachstum und Wertsteigerung. Unsere Aktivitäten sollen jedoch ebenso wirtschaftliche Vorteile und eine nachhaltige Steigerung der Lebensqualität für das

Umfeld und die Menschen, die durch unsere Arbeit und Präsenz beeinflusst werden, mit sich bringen. Wir sind für unser Handeln verantwortlich und stehen dazu: in allen operativen Geschäftsbereichen, für alle Produkte und Dienstleistungen sowie im Bereich der unterstützenden Stabstellen. In Beteiligungskonstellationen, wo wir operativ tätig oder Mehrheitseigentümer sind, gelten unsere Handlungsprinzipien. In Konstellationen, wo wir Partner sind, setzen wir uns im Rahmen unseres Einflussbereiches dafür ein, dass unsere Partner vergleichbar hohe Standards anwenden, und unterstützen sie bei der Erstellung derselben.

Bei der Harmonisierung unserer bestehenden Leitlinien und der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Code of Conduct fokussieren wir unser Richtliniensystem auf alle Kernthemen der Corporate Responsibility: Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und -schutz, Umwelt, Gemeinwesen, Lieferantenbeziehungen sowie Finanzwesen. Wir bereiten uns darauf vor, anhand unserer bestehenden und zukünftigen freiwilligen Selbstverpflichtungen gemessen zu werden, und richten unser kontinuierliches Monitoring sowie das periodische Berichtswesen darauf aus.“

Nach der Erstellung eines unternehmensweiten Code of Conduct im Jänner 2003 wurden eine CSR-Strategie und damit verbundene Maßnahmen konzernweit systematisch implementiert. Die Strategie gliedert sich in drei Schwerpunkte

- Verstärkte Bewusstseinsbildung für CSR nach dem Code of Conduct bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Positionierung des Konzerns gegenüber den Stakeholdern als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen, das sich zur Nachhaltigkeit verpflichtet hat
- Orientierung der umgesetzten Maßnahmen im Bereich CSR am OMV Code of Conduct, dem UN Global Compact und im Berichtswesen an der Global Reporting Initiative (GRI)

Die OMV hat im Frühjahr 2006 einen umfangreichen CSR-Bericht über die Jahre 2003 und 2004 vorgelegt und sich im Jahr 2004 mit einem Charity Projekt am TRIGOS beteiligt.

Neue Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltstandards

Das Health, Safety, Security and Environment-(HSE)-Managementsystem ist ein Teil des OMV-Führungsinstrumentariums. Ein HSE-Programm wird jährlich für den Konzern und die Geschäftsbereiche sowie auf Werksebene festgelegt. Die Ziele sind in den Balanced Score Cards verankert. Die Grundsätze für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz sind im Code of Conduct verankert. Sie gelten in allen Beteiligungskonstellationen, in denen die OMV Mehrheitseigentümer oder Betriebsführer ist. Aus dem Code of Conduct wird die HSE-Politik abgeleitet, die 2003 verabschiedet und im September 2006 aktualisiert wurde.

Die HSE Politik lautet:

Jeder Mitarbeiter, der bei oder für die OMV arbeitet, geht physisch und psychisch gesund nach Hause.

- ▶ Alle Unfälle sind vermeidbar.
- ▶ Wir fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiter durch laufende Verbesserung ihrer physischen, psychologischen und sozialen Arbeitsbedingungen.

Alle Arbeitsplätze und –abläufe sind sicher für die OMV, ihre Interessensgruppen und die Umwelt.

- ▶ Risikominimierung hat Priorität.
- ▶ Wir setzen die beste verfügbare und wirtschaftliche Technologie ein.

HSE* hat denselben Stellenwert wie alle anderen kritischen Geschäftsfaktoren.

- ▶ Wir streben nach kontinuierlicher Verbesserung unserer Umwelt- und Sicherheitsstandards.
- ▶ Wir setzen uns Ziele, die auf den internationalen Standards unserer Branche basieren und messen regelmäßig unseren Fortschritt.
- ▶ Wir bemühen uns aktiv, unseren Impakt auf die Umwelt zu minimieren, nehmen an Klimaschutzmaßnahmen teil und fördern alternative Energiequellen.

HSE liegt in der Verantwortung des Linienmanagements.

- ▶ Wir erwarten von unseren Linienmanagern Engagement und Führungsqualität.
- ▶ Alle unsere Mitarbeiter sollen eine aktive Rolle in HSE spielen und in HSE-Angelegenheiten sachkundig sein.
- ▶ Wir verlangen von unseren Kontraktoren, sich an unsere Politik und Standards zu halten.

Unsere konzernweiten HSE-Standards gehen über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinaus.

- ▶ Wir halten uns in allen unseren Tätigkeiten an die relevanten Gesetze.
- ▶ Wir setzen die hohen OMV Standards weltweit überall um, wo wir arbeiten.

* HSE = Health, safety, security, environment – Gesundheit, Sicherheit, Umwelt

Die Akquisitionstätigkeit bringt große Herausforderungen mit sich: Petrom hat in vielen Bereichen, gemessen an westeuropäischen Industriestandards, durchaus Defizite. Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sind Restrukturierungen und Modernisierungen sowie die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur erforderlich. Produktqualitäten, Fördertechnologien und Prinzipien für HSE müssen weiter entwickelt, eine Marktorientierung etabliert und zentrale Organisationsstrukturen für effizientere Abläufe geschaffen werden. Die OMV hat sich verpflichtet, die Standards für Produktion und Betriebsführung schrittweise auf ein internationales Niveau zu heben. Dieses Ziel soll in drei bis fünf Jahren erreicht werden.

Bis 2010 wird die OMV rund 3 Mrd. € in diesen Modernisierungsprozess investieren. Ein Großteil dieser Investitionen fließt in die Erneuerung und Verbesserung von Anlagen – auch im Hinblick auf höhere, EU-konforme Umwelt- und Sicherheitsstandards. Für Petrom werden im Jahr 2010 dieselben HSE-Ziele wie für den gesamten OMV Konzern gelten.

Anfang 2005 wurde ein weit reichendes HSE-Integrationsprogramm zur Einführung internationaler Best Practice Modelle ausgearbeitet. Vordringliche Aufgaben innerhalb der nächsten fünf Jahre sind die Anpassung des Schwefelgehalts von Treibstoffen, Umweltverträglichkeitsprüfungen, die Umsetzung der Richtlinie über die integrierte Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung (IPPC-RL) und die Kontrolle großer Unfälle (Seveso II). Rechtsgrundlage der rumänischen Umweltpolitik ist das im Jahr 1995 beschlossene Umweltschutzgesetz und dessen Vollziehung durch die in allen Regionen gegründeten Umweltschutzbehörden. In deren Kompetenz fällt auch die Überwachung im Hinblick auf Umweltverschmutzungen und das Ausstellen von Genehmigungen.

12.11.1. Projekt „Entwicklung eines Umweltkostenstandards“

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2006 ein Projekt zur Überarbeitung und Vereinheitlichung der Umweltkostenerfassung im Konzern gestartet. Dabei wurde die weltweit gültige IFAC Leitlinie zur Umweltkostenrechnung (Jasch/Savage, 2005) für das konzernweite Umweltcontrolling in der OMV und ihrer rumänischen Tochterfirma Petrom adaptiert. Die Entwicklung von konzernweit einheitlichen Definitionen für umweltrelevante Kosten und Betriebsanlagen unter Berücksichtigung der spezifischen Technologien, Kostenarten und Berichtslegungsvorschriften für den Konzern waren die wesentlichen Projektziele. Auf Basis der durchgeführten Pilotstudien in den einzelnen Geschäftsfeldern von OMV und Petrom wurde die Umweltkostenerhebung in die jährliche Datenerfassung der Abteilung für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt integriert und wird ab 2007 für die jährliche Berichterstattung aller Standorte und Geschäftsfelder angewendet. Die dazu nötigen organisatorischen Vorkehrungen wurden noch im Herbst 2006 getroffen.

Der Fokus des Projektes lag dabei nicht auf der Kostenerhebung für Vorjahre, sondern auf der Ableitung von Definitionen und Vorgangsweisen für die Datenerhebung in der Zukunft. Die Erhebung der Vorjahreskosten wurde jeweils durchgeführt, um auf Basis der dabei gewonnen Erfahrungen hinsichtlich Abgrenzungs- und Auffindungsschwierigkeiten Empfehlung zur Verbesserung der Aufzeichnungen und Klarstellungen für die Zukunft ableiten zu können.

Zusammengefasst lauteten die Projektziele:

- Entwicklung einer konzernweit einheitlichen Methode für Umweltkostenrechnung basierend auf dem aktuellen weltweit gültigen IFAC-Standard, um
- Konsistente Zahlen zu Umweltkosten für interne Entscheidungen verfügbar zu haben
- Die Berichterstattung an öffentliche Behörden und andere Stellen zu erleichtern
- Ein internes und externes Benchmarking der Umweltkosten zu ermöglichen
- Verlässliche und nach einheitlichen Richtlinien erstellte Zahlen und Berichte für die interne und externe Kommunikation zu Verfügung zu stellen.

In der Projektabwicklung wurde deshalb besonders auf

- Organisatorische Aspekte der Kostenerhebung und der dabei benötigten interdisziplinären Fachkompetenz aus den Abteilungen Finanzwesen, Controlling, Produktion und Umweltschutz
- Die genaue Abgrenzung der Systemgrenzen und dahinter liegenden Informationssysteme für die physischen und monetären Daten
- Die Identifikation von Informationsquellen und Informationslücken Bedacht genommen.

Das Umweltkostenprojekt in der OMV und Petrom wurde im Frühjahr 2006 gestartet und konnte noch im Herbst beendet werden. In jeder Geschäftseinheit (Exploration & Produktion, Gas, Raffinerie, Marketing mit den Untergruppen Tanklager, Tankstellen und Blendinganlagen) wurden jeweils in Wien und Bukarest Workshops abgehalten, in denen die umweltrelevanten Betriebsanlagen und Kostenarten besprochen wurden. Zusätzlich wurden im Sommer 2006 Piloterhebungen mit realen Daten durchgeführt, um aus den Ergebnissen Empfehlungen zur Verbesserung der Aufzeichnungen und der Struktur der Informationssysteme ableiten zu können.

Die Petrom befindet sich derzeit in der Umstellungsphase auf das Betriebssystem SAP, der Zeitpunkt zur Festlegung von Konten, Kostenstellen und anderen Auswertungsstrukturen war daher genau richtig gewählt, um ab 2007 auf einer besseren Datenbasis aufsetzen zu können. Im Herbst 2006 erfolgte die Erarbeitung eines konzernweit einheitlichen internen Standards, der ab dem Jahr 2007 eine hohe und einheitliche Qualität der physischen und monetären Umweltdaten sicherstellen wird.

Die Workshops wurden jeweils in interdisziplinären Teams durchgeführt, in denen folgende Funktionen vertreten waren:

- Abt. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Konzernzentrale (Projektleitung)
- Abt. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt des Geschäftsfelds und des betrachteten Standortes
- Produktion/Technik des Geschäftsfeldes (und teilweise auch des Standorts)
- Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung (Standort, Geschäftsfeld und teilweise Konzern)

Die Workshops dienten auch der Verbesserung eines gemeinsamen Verständnisses über die umweltrelevanten Kostenarten und der Entwicklung von Teams für die Umweltkostenerhebungen. Insbesondere in Rumänien waren die Workshops auch als interne Schulung zu werten, da gleichzeitig mit der Erhebung eine Schulung hinsichtlich Umweltkostenarten und Umweltleistungsindikatoren erfolgte.

Die Workshops hatten alle den gleichen Aufbau:

- Vorstellung des Projekts und der IFAC Methode
 - Besprechung der Systemgrenzen für die Datenerhebung und vorhandener Auswertungen aus dem Rechnungswesen für die jeweiligen Systemgrenzen und Untererhebungseinheiten
 - Erstellung einer Liste der umweltrelevanten Betriebsanlagen für das Geschäftsfeld
- Erhebung der Materialbilanz in den Raffinerien
- Listung weiterer Kostenarten

- Erhebung/Abschätzung der monetären Werte direkt in das vorbereitete Exceldokument
- Erstellung eines Protokolls mit offenen Punkten und Empfehlungen zur Verbesserung der Datenerfassung

Die benötigten Informationen und Daten wurden aus folgenden Informationsquellen zusammen getragen:

- Finanzbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Kostenstellenauswertungen
- Anlagenbuchhaltung
- Lagerstatistik
- Inventurerhebungen
- Produktionsstatistik
- Technische Produktionssteuerung
- Stundenaufzeichnungen
- Aufzeichnungen des Qualitätsmanagements
- Abfallstatistik
- Umweltbericht
- U.a.

Ergebnis des Projektes ist ein neuer konzernweiter HSE Standard zu Environmental Management Accounting, der folgendermaßen aufgebaut ist:

- Interne Zielgruppen
- Begriffe und Definitionen
- Verantwortungen
- Umweltkostenkategorien und Datenerhebung
- Interne Berichte und Verknüpfung mit dem HSE Monitoringsystem
- Externe Berichterstattung
- Systemadaptionen zur erleichterten Datenerhebung (Kostenstellen, Konten, interne Aufzeichnungen)
- Anhang 1: Detaillierte Liste der Kostenkategorien und Kostenarten
- Anhang 2: Excelvorlagen zur Datenerhebung für die einzelnen Geschäftsfelder

Schwerpunkt bei den Kostenkategorien sind die anlagenspezifischen Kosten, die überwiegend einzelnen Kostenstellenabrechnungen entnommen werden können. In Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Berichtspflichten wurden die umweltrelevanten Betriebsanlagen danach differenziert, ob Abfälle und Emissionen behandelt oder bereits vor ihrer Entstehung vermieden werden.

End-of-Pipe-Anlagen

Sind alle Anlagen, die ausschließlich aus Gründen des Umweltschutzes angeschafft wurden und für den eigentlichen Produktionsprozess nicht erforderlich wären. Sie umfassen beispielsweise:

- Anlagen zum Abfallmanagement (z.B. Presscontainer, Transportmittel für innerbetriebliches Abfallmanagement);
- Anlagen zur Vorbehandlung (z.B. Abwasserreinigungsanlage, Luftfilter);
- Anlagen von Eigendeponien (z.B. Geräte, Auskleidung, Transportmittel).

Bei der Beurteilung der Umweltrelevanz ist nicht ausschlaggebend, ob diese Anlage gesetzlich vorgeschrieben wurde oder nicht. Kriterium ist die unmittelbare Veranlassung durch die Anforderungen des Umweltschutzes, nicht aufgrund von produktionstechnischen Anforderungen.

Betriebe mit großen nachgeschalteten Anlagen, z.B. zur Abwasserreinigung, haben dafür häufig eigene Kostenstellen installiert, aus denen die laufenden Betriebskosten direkt ersichtlich sind. So die Anlagen zur Abfall- und Emissionsbehandlung nicht auf eigenen Kostenstellen ausgewiesen sind, müssen die mit ihnen in Zusammenhang stehenden Kosten, z.B. für Instandhaltung, Betriebsstoffe etc. aufwendiger ermittelt oder geschätzt werden.

Anlagen mit integrierter Vermeidung

Im Gegensatz zu End-of-pipe Technologien sind integrierte Technologien meist Teil der Produktionsanlagen und werden primär aus ökonomischen Überlegungen angeschafft. Integrierte saubere Technologien arbeiten mit effizienteren Produktionsverfahren, die Emissionen an der Quelle vermeiden oder stark reduzieren. Häufig braucht die neue Technologie weniger Energie, ist schneller und hat eine höhere Produktionskapazität. Umweltaspekte wurden bereits bei der Anlagenentwicklung berücksichtigt. Aufgrund der integrierten Umweltschutzvorrichtungen und -überlegungen stellt sich die Frage, ob und zu welchem Anteil integrierte Technologien als Umweltschutzinvestition zu werten sind. Der Umweltanteil kann häufig nicht exakt bestimmt werden. Es gilt dabei abzuwägen, ob die Kaufentscheidung überwiegend durch umweltrelevante Anforderungen oder eher durch Materialeffizienzüberlegungen beeinflusst war. Im Allgemeinen kann der „Umweltanteil“ bei integrierten Technologien vernachlässigt werden, da es sich um Erneuerungsinvestitionen am Stand der Technik handelt. In Abhängigkeit von Berichtsstrategien kann es für Unternehmen aber auch interessant sein, Umweltanteile ihrer Investitionen zu schätzen und zu kommunizieren.

Es gibt vor allem in der Mineralölindustrie auch integrierte Investitionen, die dazu dienen, das Produkt umweltverträglicher zu machen und Emissionen beim Gebrauch zu vermeiden, z.B. durch Reduktion des Schwefelanteils im Benzin.

Umweltmanagementkosten

Zusätzlich zu den anlagenspezifischen Kosten werden die generellen Umweltschutzkosten erfasst. Diese umfassen vor allem:

- Schulungen (internes Personal, externe Trainer, Reisekosten)
- Externe Dienstleistungen
- Kosten des Umweltmanagementsystems inkl. Zertifizierungen
- Kosten im Zusammenhang mit Betriebsgenehmigungen
- Entsorgungs- und Behandlungskosten
- Altlastensanierung, Wiederaufforstung
- Anschaffung von CO₂ Emissionszertifikaten
- Strafzahlungen
- Kompensationsleistungen an Dritte
- Landschaftsgestaltung und Erhalt der Biodiversität

Empfehlungen aus den Datenerhebungen

Die Empfehlungen betreffen teilweise den gesamten OMV Konzern, teilweise lediglich einzelne Standorte oder eine geplante neue SAP-Konfiguration. Die hier beschriebenen Empfehlungen wurden bewusst allgemeiner formuliert, damit sie auf andere Betriebe übertragbar sind.

Wareneinsatz

- Saubere Trennung bei den Konten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durchführen. Roh- und Hilfsstoffe sind Produktbestandteile, bei ihnen muss daher ein Verlustprozentsatz geschätzt werden, so keine Aufzeichnungen vorliegen. Betriebsstoffe sind per Definition nicht Produktbestandteil, sie müssen daher in Abfällen und Emissionen landen. Meist ist ihr Wareneinsatz mengenmäßig nur unzureichend aufgezeichnet.
- Verbuchung der Bestandsveränderungen aus der Inventur separat auf die einzelnen Subkonten der Materialkategorien, und separater Ausweis der Mengen- und Wertdifferenz. Die in vielen Unternehmen häufig geübte Praxis, die Inventurdifferenz in einer Summe auf ein eigenes Konto zu verbuchen führt dazu, dass der Wareneinsatz der einzelnen Materialien weder nach Wert noch Menge für weitere Auswertungen zur Verfügung steht.

Abschreibungen für umweltrelevante Betriebsanlagen

- Für die bestehenden umweltrelevanten Betriebsanlagen aus der in den Workshops erstellten Beispielliste für jedes Geschäftsfeld soll die Abschreibung erhoben oder geschätzt werden.
- Für neue Anlagen wird im SAP bereits bei der Auftragsvergabe bzw. Projektplanung eine Kennzeichnung eingeführt, dass es sich hierbei um eine umweltrelevante Anlage handelt. Im Nachhinein sind die anteiligen Abschreibungen für Umwelтанlagen aus der Anlagenbuchhaltung kaum auffindbar, so sie nicht von vornherein separat verbucht wurden, da sie häufig in den Gebäudeabschreibungen untergehen.

Kostenstellen

- Die Anlage neuer Kostenstellen empfiehlt sich für signifikante als umweltrelevant definierte Anlagen (z.B. Abwasserreinigung, Klärschlammbehandlung), da die laufenden Betriebskosten dann auch leicht auffindbar sind.
- Andererseits wird auch für die operativen Standorte eine Kostenstelle für das allgemeine Umweltmanagement empfohlen, damit auf dieser die auf den Hauptkonten und in den Gemeinkosten verbuchten und damit nicht mehr auffindbaren Kosten für umweltorientierte Fremdleistungen, Gebühren, etc. gesammelt werden können.

Zusammenfassung der Projektergebnisse

Die Ergebnisse des Projektes sind sehr zufrieden stellend. Die IFAC Methode wurde auf die Besonderheiten der OMV und Petrom angepasst, die Systemgrenzen und Erhebungseinheiten für die physischen und monetären Daten festgelegt.

Die Definition und Auflistung der umweltrelevanten Betriebsanlagen für die einzelnen Geschäftsbereiche stellt sicher, dass alle Geschäftsfelder in allen Ländern einzelne Technologien

4. als umweltrelevant erkennen und erfassen,
5. nach dem gleichen Schlüssel auf die verschiedenen Umweltmedien zuordnen und
6. einheitlich in nachgeschaltet oder integriert klassifizieren.

Das Projekt hat konzernweit zu einem verbesserten und vereinheitlichtem Verständnis darüber, was als umweltrelevant zu klassifizieren und berichten ist, geführt. Die Datenqualität für die konsolidierten Berichte auf Konzernebene hat sich dadurch stark verbessert, ebenso die Vergleichbarkeit der Erhebungen, da die Zahlen und Datenquellen nachvollziehbar geworden sind.

Die Rollenverteilung bei der Datenerfassung und die Notwendigkeit zu interdisziplinären Teams sowie die Verantwortungen für einzelne Aufzeichnungen wurden geklärt und von den Beteiligten akzeptiert. Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Umweltkostenerfassung ohne Mitwirkung der Finanzabteilung und der Produktion nicht allein vom Umweltbeauftragten durchgeführt werden kann, wie umgekehrt klar ist, dass die Kostenrechnung die Erhebung nicht ohne den Umweltbeauftragten durchführen kann.

Die Erhebungen führten zu einigen Empfehlungen hinsichtlich der Anlage neuer Konten, Kostenstellen, geänderter Buchungsanweisungen oder Klassifikationen im SAP-System, die noch im laufenden Geschäftsjahr umgesetzt werden konnten, um die Datenerhebung in Folgejahren zu vereinfachen.

Es kann damit gerechnet werden, dass ab 2007 der Zeitaufwand für umweltrelevante Datenerhebungen signifikant rückläufig sein wird, da auf ein einheitliches Datenraster zurückgegriffen werden kann, aus dem die unterschiedlichsten internen und externen Berichtspflichten mit auditierungsfähiger Datenqualität gedeckt werden können.

12.11.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

- interner Personalaufwand für Datenerhebung und Systemadaption
- externe Beratungsleistung

Nutzen

- Erfüllung des CSR-Leitbilds
- Einheitliche konzernweite Definitionen zu Umweltinvestitionen und Umweltkostenarten
- Verständnis über das Zusammenspiel der Informationssysteme und Verantwortlichen
- Konsolidierungsfähige und auditierungsfähige Datenqualität
- Zeitoptimierte zukünftige Datenerfassung
- Einheitliche Datenbasis für Entscheidungen, Berichterstattung und quantitative Zielformulierung
- Weitere Integration der Konzernstandorte
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen und Seminaren
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, Bewusstsein für die Teamnotwendigkeit bei Datenerhebung,

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- Zeitersparnis bei Datenerfassung in Folgejahren

Für die Gesellschaft

- Verlässliche Datenqualität in externen Berichten
- Reduzierte Umweltbelastung durch gesetzte Umweltschutzmaßnahmen

12.12. Beispiel Philips Austria

Motto: „Unterstützung von unterprivilegierten Kinder und Jugendlichen bei Bildung und Gesundheit!“

Unternehmensprofil www.philips.at

Royal Philips ist das größte Elektronikunternehmen in Europa und eines der größten der Welt. Im Jahr 2005 war es mit 161.500 Mitarbeitern in Fabriken in 32 Ländern und Vertriebsstandorten in 150 Ländern mit einem Umsatz von 30.395 Mio. € präsent. Der Gewinn vor Steuern (EBIT) betrug in 2005 1,779 Mio. €. Die Investitionen in Forschung & Entwicklung betragen 2,559 Mio. € oder 144 % vom EBIT. Im Jahr 2005 investierte Philips 2,6 Mrd. € in Forschung & Entwicklung, das entspricht fast 9 % des Konzernumsatzes. Das Unternehmen belegt damit international einen Spitzenplatz in der Branche. Die Ausgaben für Sponsoring und Spenden im Sozialbereich betragen 2005 10 Mio. € oder 0,56 % vom EBIT.

Leitbild

Philips ist sich dessen bewusst, dass mittlerweile das physische Kapital in Grundstücken, Gebäuden, Maschinen und Anlagen, aber auch das Geschäftskapital nicht mehr alleine zum Geschäftserfolg beitragen, während immaterielle Werte wie Image, Marke, erkannte Risiken und die Fähigkeit zu konstruktivem Dialog und Partnerschaften mit Stakeholdern bis zu 75 % des Unternehmenswertes ausmachen. Auch die Rollen der Partner ändern sich¹⁶:

- Die Dominanz der Regierungen wird schwächer
- Der Einfluss der Wirtschaft wächst
- Die Zivilgesellschaft reift

Philips veröffentlicht seit Jahren einen Nachhaltigkeitsbericht und ist in unterschiedlichsten Bereichen des Nachhaltigkeitsmanagements aktiv. Philips ist dabei auch Voreiter auf dem Gebiet der ökologisch/sozialen Produktentwicklung.

Bei Philips bedeutet Design weit mehr als nur die Herstellung von attraktiven Produkten. Design erfüllt bei Philips eine Schlüsselfunktion im Innovationsprozess und findet in der gesamten Philips-Gruppe als Geschäftskonzept Anwendung. Unter dem Namen Green Flagship laufen pro Produktdivision jährlich mindestens zwei Produktentwicklungsprojekte, die in mindestens zwei Kriterien signifikant umweltfreundlicher als herkömmliche Vergleichsprodukte sein sollen.

Die Kriterien dabei sind

- Energieverbrauch
- Verpackung
- Einsatz gefährlicher Stoffe
- Gewicht
- Wiederverwertbarkeit

¹⁶ Vortrag Beate McGinn, Philips, Linz 22.6.2006

- Lebensdauer

Einige Projekte, die als Charity Projekte begannen, konnten in neue Geschäftsfelder umgewandelt werden. Ein Beispiel ist der rauchfreie Holzofen, der den Rauch um 90 %, toxische Gase um 99 % reduziert, um 80 % weniger Holz verbraucht und neben Wärme zusätzlich soviel Strom erzeugt, dass ein Radio angeschlossen werden kann. Er kann 300 Mio. Menschen helfen und 1,6 Mio. Todesfälle verhindern und wird in Kooperation mit Entwicklungshilfeprojekten vertrieben.

Ein weiteres Beispiel ist das DISHA (Distance Healthcare Advancement) Projekt, bei dem ein High-Tech Medizin-Truck mit Satellitenverbindung zur Spezialklinik Gesundheitsvorsorge in Indien in Gebiete ohne Gesundheitsvorsorge bringt und vor Ort sogar Operationen durchführen kann.



Abbildung 88: Philips DISHA Projekt

Während bei Charity-Projekten der Auftrag lautet: Hilf schnell und einfach, was über Maßnahmen wie den Philips-Schülerfonds der Caritas, aber auch das Langzeit-Arbeitslosenprogramm oder das medizinische Zentrum in Manila gewährleistet werden kann, lautet die Aufgabe der New Sustainable Business Initiatives: Entdecke durch Dialog mit Stakeholdern neue Geschäftsfelder und wachsende Märkte, die das Leben der Menschen verbessern. Während Charity-Maßnahmen nur einen positiven Social Return on Investment aufweisen können, können die neu entwickelten Produkte und Geschäftsideen nach einer Amortisationsphase den Break Even Point zu gewinnbringenden Umsatztreibern erreichen.

Der konzernweite Fokus der Aktivitäten im Sozialbereich liegt bei der Unterstützung unterprivilegierter Kinder und Jugendlicher durch Maßnahmen im Gesundheits- und

Bildungsbereich. Das Budget dafür wird weltweit nach einem Schlüssel, der sich an Kennzahlen wie Marktpräsenz, Mitarbeiteranzahl, aber auch Erfolg vergangener Projekte oder aktuellen Krisensituationen orientiert, zentral auf die einzelnen Länder aufgeteilt, in denen Philips vertreten ist.

Der Erfolg der nationalen Projekte wird u.a. nach folgenden Kennzahlen bewertet:

- Ausmaß der Einbindung der Mitarbeiter
- Ausmaß der Einbindung von Geschäftspartnern und Höhe der Spenden, die zusätzlich zum Projektbudget angeworben werden
- Öffentliche Auszeichnungen und Medienresonanz

Die Ländervertreter entscheiden selbständig, welche Projekte mit welchen Partnern im Rahmen des vorgegebenen Budgetrahmens und inhaltlichen Schwerpunkts gesetzt werden.

12.12.1. TRIGOS-Projekt „Philips Schülerfonds der Caritas“

Gemeinsam mit der Caritas wurde im September 2003 der Philips Schülerfonds der Caritas gegründet, um SchülerInnen aus ärmlichen Verhältnissen während der Grundschulzeit finanziell zu unterstützen (z.B. durch Lernhilfe, Schulmaterialien und gesundheitliche Maßnahmen). Zusätzliche Mittel werden von MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten und Partnern zur Verfügung gestellt, die von Philips über das Projekt laufend informiert werden. Über die Medien, z.B. im Rahmen der Kurier-Weihnachtsaktion, wird auch die breite Öffentlichkeit angesprochen. Das gesamte Sozialbudget von Philips Österreich wird in den Fonds eingebracht.

Konzernweit gilt „Unterstützung von unterprivilegierten Kindern und Jugendlichen bei Bildung und Gesundheit“ als Schwerpunkt für das Sozialsponsoring. Dieser Leitsatz wird auf das jeweilige Land bezogen und auf die Situation angepasst. Österreich ist zwar ein reiches Land, aber es gibt 113.000 arme Kinder. Um diesen zu helfen wurde gemeinsam mit der Caritas der Schülerfond ins Leben gerufen. Der Schülerfond wird innerhalb von Philips Austria, abgesehen von ein paar regionalen Aktivitäten, zentral von der Abteilung Kommunikation organisiert. Das Wirtschaftsjahr des Fonds ist gleich mit dem Schuljahr und endet mit dem August. Am 7. September 2006 fand die Bilanzpressekonferenz über das letzte Jahr statt.

Die Mittel werden nach Förderungskriterien von der Caritas vergeben und verwaltet. Die Abwicklung erfolgt über die Familienberatungsstellen in den Bundesländern. Jedes Kind, dem geholfen wird, erhält einen Zukunftsvoucher, in dem Philips Hilfe auch nach der Grundschulzeit anbietet, z.B. bei der Suche einer Lehrstelle, eines Praktikums etc.

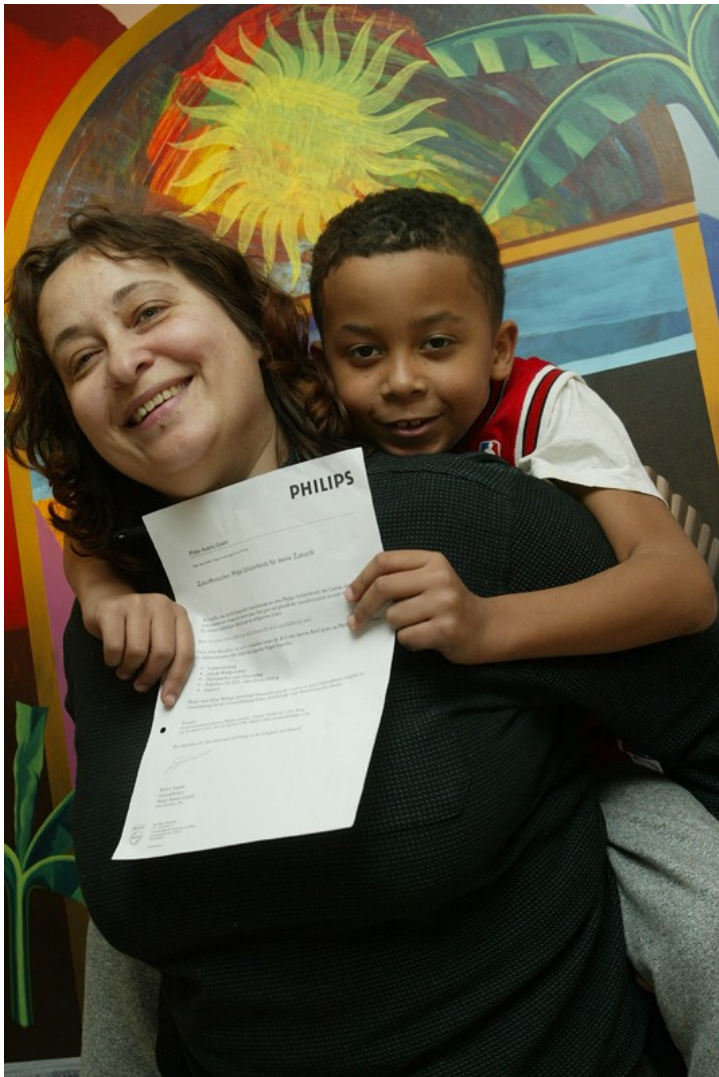


Abbildung 89: Philips Zukunftsvoucher
Copyright Caritas

113.000 Kinder gelten in Österreich als arm. Sie stammen meist aus kinderreichen Familien, haben arbeitslose Eltern oder finanziell schwache, allein erziehende Mütter oder Väter. Oft reicht das Geld nicht für eine Schultasche, für passende Turnschuhe, für Sprachkurse oder gesundheitliche Maßnahmen, um die ersten neun Schulstufen zu meistern. Der Philips Schülerfonds der Caritas leistet finanzielle Soforthilfe für sozial benachteiligte Pflichtschul Kinder in ganz Österreich.

Auch die soziale Entwicklung kann durch Armut gefährdet werden: Eine Nicht-Teilnahme am Schikurs oder an einem Ausflug wegen Geldmangels der Eltern macht Kinder zu unglücklichen Außenseitern. Meist sind nur geringe, aber rasch bereitstehende Mittel nötig, um zu helfen. Das zeigt die Erfahrung in den Familienberatungsstellen der Caritas, die als bevorzugte Anlaufstelle für Hilfesuchende gilt.

„Und schon Kleinigkeiten können Wunder bewirken und das Leben besser machen. Das haben schon die Gründer Frederik und Gerard Philips so gesehen, und das ist unsere Einstellung auch heute. Wir wollen einen Beitrag leisten, damit benachteiligte Kinder in Österreich einen guten Grundschulabschluss erreichen, eine wichtige Basis

für ein erfolgreiches Leben.“, erläutert Generaldirektor Peter Kamm die Motivation von Philips.

Der Fonds wird unter der Schirmherrschaft von Präsident Franz Küberl in der Caritas verwaltet. Die Sozialarbeiter in den Caritas-Familienberatungsstellen in allen neun Bundesländern können unter Einhaltung der Fondskriterien Kindern im Pflichtschulalter (sechs bis fünfzehn Jahre) rasch und unbürokratisch helfen. Rasche Hilfe ist doppelte Hilfe!

Mitarbeiter, Geschäftspartner sowie weitere Unternehmen sind eingeladen, diesen Fonds mit Spenden zu ergänzen – etwa durch Spendenaktionen im Rahmen von Mitarbeiterfeiern oder durch sonstige kreativ-caritative Ideen. Philips veranstaltet z.B. Flohmärkte, einen Sponsorenlauf rund um's Philips-Haus oder Wettbewerbe bei Firmenevents, in die alle Mitarbeiter, Pensionisten und Angehörige eingebunden sind.

Gemeinsam mit **Jolly** startete im September 2004 ein Malwettbewerb zum Thema „Jeder ist manchmal arm“ in allen Volksschulen Österreichs. 10.400 Kinder schickten Bilder ein. Für jedes eingesendete Bild spendete Jolly 1 € in den Fonds. Mit dem Siegerbild produzierte Jolly eine Sonderedition von Buntstift-Schachteln, die im Sommer 2005 in den österreichischen Handel kam. Vom Verkaufserlös spendet Jolly pro Schachtel einen Betrag von 50 Cent für den Fonds.

Der **Kurier** stellt seit 2003 seine Leser-Weihnachtsaktion in den Dienst des Philips Schülerfonds der Caritas. Auch die Spendeneinnahmen des Kurier-Punschstandes am Weihnachtsmarkt in Schönbrunn sowie die Einnahmen aus online-Versteigerungen auf kurier.at flossen in den Fonds.

Im September 2005 startete mit dem Partner **One** einen SMS-Schreibwettbewerb für zehn bis vierzehn Jährige an allen österreichischen Hauptschulen und Mittelschul-Unterstufen. Thema: „Arm nehmen – Mut geben“. Einreichschluss für die 160 Zeichen umfassenden Texte war der 31. Oktober. Für jeden Text spendete One 30 Cent in den Fond. Für die Einreichung stellt One eine Gratis-Nummer zur Verfügung, die Texte konnten aber auch per Post eingesendet werden.

Der Kongress- und Seminarveranstalter **IIR** unterstützt den Schülerfonds seit Dezember 2004. Für jede im Dezember 2004 und im Juli 2005 eingelangte Seminaranmeldung spendete IIR 100 € an den Fond.

Durch die Partner steigt die Breitenwirkung des Fonds, was sich wiederum positiv auf das Spendenaufkommen, aber auch für den Imagetransfer und die Medienanalyse auswirkt. Als Vorteile der Partnerschaft benennt der Flyer zum Projekt:

- Kundenbindung
- Mitarbeitermotivation
- Lieferantenbindung
- Image & Bekanntheit
- Soziales Engagement ohne großen organisatorischen Aufwand

Aktionen, die mit den Partnerbetrieben individuell angepasst durchgeführt werden, beinhalten u.a.

- Verkaufspromotion: x € pro Produkt an Fonds
- Produkt-Sonderedition

- Charity-Kreativitätswettbewerbe
- Tombola, Flohmarkt, Punschstand, u.v.m.

Der Erfolg des Schülerfonds wird über folgende Kennzahlen bewertet:

- Anzahl der geholfenen Kinder
- Durchschnittliche Ausgaben pro Kind
- Höhe der zusätzlich angeworbenen Spenden
- Qualitative Medienanalyse

Bei der qualitativen Medienresonanzanalyse werden die Artikel in positive, negative und neutrale eingeteilt. Weiteres werden die Schlüsselmedien ausgewertet, über die Philips neue Zielgruppen ansprechen konnte (z.B. katholische Gruppen über die Caritas).

Die Bilanz nach 3 Jahren sieht sehr zufrieden stellend aus: Mehr als 5.000 Kinder in ganz Österreich erhielten Unterstützung (im Schuljahr 2003/04 waren es knapp 800, im Schuljahr 2004/05 waren es mit 1.844 bereits mehr als doppelt so viele, in 2005/06 waren es schon 2.560). Im Schuljahr 2003/04 kamen von Mitarbeitern, Geschäftspartner sowie durch Initiativen mit dritten Unternehmen weitere 47.000 € in den Fonds. Im Schuljahr 2004/05 waren es bereits 86.000 €. Im Schuljahr 2005/06 waren es 135.000 €.

	2003/04	2004/05	2005/06
Unterstützte Schüler	796	1.844	2.360
Zusätzliche Spenden von Mitarbeitern	9.000	13.000	17.000
Zusätzliche Spenden gesamt (Partner und Mitarbeiter)	47.000	86.000	135.000

Abbildung 90: Kennzahlen zum Philips-Schülerfonds

Seit September 2003 flossen in den Philips Schülerfonds über 485.000 €. Der Schülerfond ist damit so erfolgreich, dass er mittlerweile von Deutschland und der Schweiz, ebenfalls in der Partnerschaft Philips – Caritas, übernommen wurde. Er hat auch einige Auszeichnungen erhalten:

- TRIGOS-Award 2004
- ISA International Sponsoring Award 2005
- Nominiert für den Österreichischen Staatspreis für PR 2005
- Golden Lafarge Award 2006

Hilfe für Helfer

Philips unterstützt seit 2003 auch Mitarbeiter, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Arbeit im Dienste der Gesellschaft ausüben. Jährlich werden 5.000 € ausbezahlt, bei Bedarf wird auch „Zeit“ geboten. Teilweise sind die Mitarbeiter in Fundraising Aktionen und andere Tätigkeiten für den Schülerfonds involviert. Die Entscheidung erfolgt im Einzelfall und kann in Krisensituation, wie z.B. bei Hochwasser, auch sehr kurzfristig erfolgen. Es gibt dazu keine konzernweiten Richtlinien.

„Wer sich freiwillig sozial engagiert, arbeitet besser im Team, aber auch als Teamleiter, gibt klarere Anweisungen, hört besser zu und kann Schwächere besser

ins Team integrieren. Diese Fähigkeiten möchte Philips bei seinen Mitarbeitern stärken.“ Beate McGinn, Philips-Kommunikationschefin.

12.12.2. Bewertung der CSR-Effekte

Betriebswirtschaftlich

Aufwand:

- Sponsoringvolumen 70.000 € jährlich
- Personalaufwand nicht bewertet

Nutzen:

- Thema in Eigenmedien (Mitarbeiterzeitung, Intranet, Plakate, Firmenevents, Homepage, Pressemeldungen, Kundenkontakten)
- Mitarbeitermotivation und –einbindung, Identifikation mit Unternehmen
- Imagewirkung (bewertet über Medienanalyse)

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- Nicht direkt zuordenbar

Für die Gesellschaft

- Bewusstseinsarbeit Armut in Österreich
- Anzahl unterstützter Schüler in 3 Jahren
- Philips Dotation des Fonds in 3 Jahren 210 Mio. €
- Zusätzliches Spendenvolumen durch Mitarbeiter und Partner in 3 Jahren 268.000 €

12.13. Beispiel Shell Austria GmbH

Motto: „Diversity and Inclusiveness“

Unternehmensprofil www.shell.at

Die Shell Austria Ges.m.b.H ist in die weltweit tätige Royal Dutch Shell plc. integriert. Als eines der führenden Energieunternehmen erstrecken sich ihre Geschäftsaktivitäten auf mehr als 140 Länder der Welt. Dabei bietet der Royal Dutch Shell Konzern rund 112.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Die Shell Austria Ges.m.b.H. wurde 1886 gegründet und beschäftigt rund 250 Mitarbeiter plus weitere 200 bei Tochtergesellschaften.

Leitbild

„Shell Austria fühlt sich nicht nur den Interessen der Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter, sondern auch dem Gemeinwohl der Gesellschaft verpflichtet. Das Unternehmen übernimmt daher soziale Verantwortung und setzt sich im Rahmen seiner Möglichkeiten aktiv für öffentliche Belange ein, auch wenn diese nicht unmittelbar mit ihrem Geschäft zusammenhängen.“

Die Unternehmensgrundsätze von Shell bestimmen die Aktivitäten aller Gesellschaften, die der Shell Gruppe angehören. Die Shell Gruppe verfolgt das Ziel, ihre Geschäfte auf dem Öl-, Gas- und Chemiesektor sowie in anderen Geschäftsbereichen effizient, verantwortungsbewusst und gewinnbringend zu betreiben. Sie beteiligt sich auch an der Suche und Entwicklung neuer Energiequellen, um die wachsenden Kundenbedürfnisse und die steigende Energienachfrage der Welt zu befriedigen.

Die Kennzahl Sozialsponsoring in Prozent vom EBIT (Gewinn vor Steuern und Finanzergebnis) betrug in 2005 beeindruckende 3,2 % bei Shell international. Diese Kennzahl bezieht sich nur auf soziale Unterstützungen und nicht auf Kulturprojekte oder Sportsponsoring und liegt damit signifikant über dem Industriedurchschnitt.

Wie bei der Shell Gruppe gibt es auch bei der Shell Austria eine klare Corporate Social Responsibility Strategie. Ziel ist es, Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu ermöglichen, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Mobilität ist hierbei eine wichtige Voraussetzung. Hier setzt die Hilfe als führendes Energieunternehmen an. Es war dem Unternehmen in Österreich wichtig, sich auf einige wenige Projekte zu beschränken, um diesen dann mehr Mittel zukommen lassen zu können. Dabei war es vorrangiges Ziel, weg vom Gießkannenprinzip hin zu einer einheitlichen und integrativen Strategie zu kommen.

12.13.1. TRIGOS-Projekt „Tsunami Spendeninitiative“

Shell Austria hat sich zur sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit verpflichtet und sich daher entschlossen, für die Tsunami-Flutopfer in Südasien zu spenden und die Kurier-Hilfsinitiative zu unterstützen. Ziel war es, eine Hilfsaktion nach folgenden Gesichtspunkten zu fördern:

- Unterstützung eines nachhaltigen Projektes zur Hilfe der Tsunami Opfer in Südasien.
- Bündelung der Spendenflüsse aller Aktivitäten bei Shell in Österreich. Damit wird ein einheitlicher Auftritt nach außen gewährleistet und eine größtmögliche Effizienz erzielt.

Im Februar 2005 verzichtete Shell Austria deshalb auf die Durchführung von Werbemaßnahmen für die Premium-Kraftstoffe V-Power 100 und V-Power Diesel sowie für die Heizöle Thermo Premium und Eco Ultra. Dieser Beitrag soll die Bevölkerung von Sri Lanka unterstützen, ihr Leben nach der Flutkatastrophe wieder selbstständig aufzubauen und ihre Familien auch in Zukunft ernähren zu können.

Grundsätzlich hat dieses Projekt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Shell Austria GmbH begeistert, wie auch andere Stakeholder. Es stellte sich dabei heraus, dass die Bündelung der Aktivitäten auf ein gut strukturiertes und effizientes Hilfsprojekt ein echtes Plus war. Das war unter anderem auch einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, da es dadurch möglich war, nachhaltig zu helfen und die Kommunikation gebündelt zu generieren. Ein zusätzlicher Grund für den Erfolg des Projektes waren zudem die klaren Vorstellungen vom Projektteam und Management, die es zu dieser Initiative gab.

12.13.2. Bewertung der CSR-Effekte der Tsunami Spendeninitiative

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

- Keine zusätzlichen Kosten
- Personalaufwand: Projektteam: Projektkoordinator, eine Person für die zentrale PR und eine Unterstützung beider; drei Personen insgesamt

Nutzen

- Mitarbeitermotivation
- Thema in externen Eigenmedien (Newsletter, Pressemeldungen, Intranet etc.)
- Imagewirkung (Bewertbar über Medienanalyse der Projektdokumentation)
- Bündelung von Aktivitäten

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- Einsparung von Werbemaßnahmen; (*eher ein Nachteil, da auf diese Maßnahmen verzichtet wurde*)
- Imageeffekt

Für die Gesellschaft

- 125.000 € Spendenvolumen für Tsunamiopfer (Bau von Fischerwerkstätten)

12.13.3. TRIGOS-Projekt „Behindertenintegration – Diversity and Inclusiveness“

„Wir von Shell Austria sind der Meinung, dass zu einem Unternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung vor allem die Verbesserung von Missständen bei diversen Arbeitssituationen, welche das gesellschaftliche Umfeld betreffen, gehören. Das bedeutet im Detail, dass Unternehmen aktive Maßnahmen zu treffen haben und diese in ihre Unternehmensphilosophie verankern. Dazu gehören verschiedenste Ansätze solcher Maßnahmen.“

Beispiele der Shell Austria GmbH sind:

- Wiedereinstiegshilfen nach der Karenz (Einschulungen, Seminare etc.)
- Home- und Mobile Offices
- Gleitzeitregelung
- Angebot Familienservice
- Work-Life-Balance-Konzept
- **Diversity & Inclusiveness**

„Entsprechend den Unternehmensgrundsätzen der Royal Dutch Shell Gruppe, insbesondere der Diversity and Inclusiveness Standards, stehen wir dafür, dass alle Menschen mit Respekt, Toleranz, Vertrauen, Offenheit, Wertschätzung und Fairness behandelt werden und Chancengleichheit in unserem Unternehmen erfahren. Diskriminierungen aufgrund Herkunft, Religion, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung und Behinderung haben ebenso wie Mobbing in unserem Unternehmen keinen Platz. Unter Diversity & Inclusiveness verstehen wir somit, dass alle MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen und andere GeschäftspartnerInnen in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit einen wichtigen Wert für uns darstellen und gleichwertig in den Unternehmensalltag integriert werden.“

Shell Austria hat dazu 2004 in Kooperation mit dem HUMAN Unternehmerservice (vmls. CONSENS) im Bereich „Diversity & Inclusiveness“ ein Projekt zur Integration behinderter Menschen ins Leben gerufen. Der Erfolg ließ sich bereits nach kurzer Zeit messen. Es wurden 40 behinderte Menschen an den Shell Tankstellen angestellt. BewerberInnen wurden entweder im Außenbereich beschäftigt (Fourcourt-MitarbeiterIn, TankstellenhelferIn, in der Waschstraße) oder im Shop und an der Kassa (Shopassistenz, Reinigung bzw. Allroundkräfte). Einige wenige Großtankstellen haben MitarbeiterInnen auch in der Küche oder im Restaurantbereich eingesetzt.

Das Projekt wurde mit folgenden Inhalten ins Leben gerufen:

- Gründung der Shell Austria Diversity & Inclusiveness Fokus Gruppe
- Mitarbeiter aller Bereiche der Shell Austria engagieren sich in diesem Team
- Zusammenarbeit mit ZARA (Zivilcourage und Anti-Rassismus Arbeit) im Equal Projekt „Gleiche Chancen im Betrieb“

In den Gesprächen vor Ort waren das Interesse und das Feedback der PächterInnen ausgezeichnet. 18,5 % der Shell Partner beschäftigen Mitarbeiter mit Behinderungen oder dauerhaften Erkrankungen. Die Evaluierung bei ihnen ergab folgende Ergebnisse:

- 65 % gaben an, dass sich das Arbeitsklima nach der Aufnahme von Menschen mit Behinderungen nicht verändert hat. Bei 25 % hat diese Aufnahme sogar zu einer Verbesserung des Betriebsklimas geführt.
- Über 50 % der Shell-Partner bewerteten die Motivation und den Leistungseinsatz von Mitarbeitern mit Behinderung als besonders hoch.
- Teamfähigkeit und Kundenorientierung der behinderten Mitarbeiter wurden ebenfalls höher als der durchschnitt eingestuft.

Alle Shell Partner berichteten, dass es keine einzige negative Rückmeldung von Seiten der Kunden gibt. Die Effekte dieser Einstellungspolitik werden von Seiten der Kunden durchwegs positiv wahrgenommen und rückgemeldet. Neben den finanziellen Vorteilen aufgrund von Förderungen, sowie den positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima, Motivation und Leistungsbereitschaft zeigt auch das Kundenfeedback, dass das Projekt einen richtigen Weg beschreitet.



Abbildung 91: Shell-Tankstelle mit Behindertenintegration

12.13.4. Bewertung der CSR-Effekte des Projektes „Diversity and Inclusivness“

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

- Externe Beratung
- Personalaufwand: Drei Personen

Nutzen

- Mitarbeiterzusammenhalt, Betriebsklima
- Positive Wahrnehmung und Rückmeldung von den Kunden
- Thema in internen Fort- und Weiterbildungsprogrammen und Seminaren
- Thema in externen Eigenmedien (Hauszeitung Focus Retail Homepage, Pressemeldungen)
- Stärkung des „Wir Gefühls“ im Unternehmen, das Bewusstsein für Gemeinsamkeit aller Mitarbeiter
- „good practice“ Beispiel mit hoher Imagewirkung

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- staatliche Förderung zur beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung

Für die Gesellschaft

- 40 Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt integriert
- Bewusstseinsarbeit Integration

12.14. Beispiel Sparkassenverband

Motto: „In jeder Beziehung zählen die Menschen – Das gesellschaftliche Engagement der Sparkassengruppe“

Unternehmensprofil www.sparkasse.at

Der Österreichische Sparkassenverband, dem nunmehr 54 Sparkassen angehören, wurde 1905 als Reichsverband der deutschen Sparkassen gegründet. Das erste Mitgliedsinstitut wurde 1819 gegründet, die jüngste Sparkassengründung erfolgte 2006 mit der Zweiten Wiener Vereins-Sparcasse am 1. Oktober 2006. Im Verband selbst arbeiten rund 30 Personen, in den Sparkassen 15.480 Personen per Ende 2005. Die einzelnen Sparkassen sind selbständige Unternehmen, welche gemeinsam mit der Erste Bank Mitglieder des Sparkassenverbandes sind und die Sparkassengruppe bilden.

Leitbild

„Sparkassen sind mehr als nur eine Bank. Als lokal verwurzelter Nahversorger für Finanzprodukte sind sie nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern engagieren sich auch in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, um die Lebensqualität in den Regionen zu verbessern.“ Dr. Kraetschmer, Sparkassenverband

Die Verwendung der Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit für gemeinnützige Zwecke ist einer der Grundgedanken der Sparkassenidee. Die Gewährung von Widmungen und Spenden wurde erstmals im Sparkassenregulativ 1844 verankert. Dies erlaubt den Instituten, „einen angemessenen Teil der Gebarungsüberschüsse zu wohltätigen und gemeinnützigen Lokalzwecken zu verwenden“. 1892 erfolgte durch die Mustersatzung eine Vereinheitlichung jenes Teils vom Gewinn, der für Spenden gewidmet werden durfte.

Kern der Gemeinnützigkeit

„ ... die den Zweck hat dem Fabrikarbeiter, dem Handwerker, dem Tagelöhner, dem Dienstboten, dem Landmanne, oder sonst einer gewerbsfleißigen und sparsamen Person, die Mittel an die Hand zu geben, von ihrem mühsamen Gewerbe von Zeit zu Zeit ein kleines Kapital zurück zu legen, um solches in späteren Tagen zur Begründung einer besseren Versorgung, zur Aussteuer, zur Aushilfe in Krankheit, im Alter, oder zur Erreichung irgend eines löblichen Zweckes zu erwerben.“

Aus dieser richtungweisenden Formulierung in der Gründungsurkunde der Ersten Österreichischen Spar-Casse hat sich für nunmehr beinahe 200 Jahre das Prinzip der Gemeinnützigkeit der Sparkassen abgeleitet¹⁷.

Wandel der Gemeinnützigkeit

¹⁷ Im Sparkassenregulativ von 1844 war die Gemeinnützigkeit als Aufgabe der Sparkassen auch ausdrücklich festgeschrieben und fand späterhin im Sparkassengesetz 1979 in Form der dort vorgesehenen Widmungsrücklage einen neuen Ausdruck.

Marksteine für die weitere Entwicklung waren das Sparkassen-Regulativ des Jahres 1844, das Musterstatut 1853, das auch die Gründung von Gemeindesparkassen ermöglichte, und das Musterstatut von 1872, das die ursprüngliche Beschränkung des Geschäfts auf „minderbemittelte Kreise“ aufhob. Damit wurden die Sparkassen von reinen Humanitätsanstalten zu Geldanstalten humanitären Charakters, die mit allen Bürgern in Geschäftskontakt treten konnten. Ein Großteil des Sparkassengeschäfts war steuerbefreit und als Gegenleistung bekannten sich die Sparkassen zur Gemeinnützigkeit. Durch die Eigentümerlosigkeit der Sparkassen ergab sich zudem die Gewinnverwendung für die Gemeinschaft im Einzugsgebiet.

Übergang von der Gemeinnützigkeit zum Sponsoring

Das Sparkassengesetz 1979 eröffnete den Sparkassen das Universalbankenprinzip. Die Sparkassen widmeten sich unter der Bezeichnung Sponsoring weiterhin sozialen und kulturellen Aufgaben. Nachdem der Gemeinnützigkeitsbegriff im Jahr 1979 im Sparkassengesetz eliminiert wurde, wurde er bei den meisten Sparkassen in die Präambel aufgenommen. In der Folge ergaben sich neue Gesichtspunkte da, die Eigentümerlosigkeit schrittweise zurückging, ab 1986 erfolgte die Gründung von AG's.

Die Grundziele des Sponsorings, welches primär als Maßnahme zum langfristigen Imagegewinn definiert wurde, wurden 1998 von einer Arbeitsgruppe von Marketingexperten folgendermaßen festgelegt:

- Die Sparkassen sollen vor allem herausragende Leistungen und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln unterstützen.
- Durch ein Controllingssystem soll die Effizienz der eingesetzten Mittel evaluiert werden.

„In jeder Beziehung zählen die Menschen“ – Aus der Gründungsidee heraus haben die österreichischen Sparkassen also eine gelebte Verpflichtung gegenüber dem Einzelnen und der Gesellschaft, die aber nicht quantitativ fixiert wurde. Es ist den einzelnen lokalen Sparkassen überlassen, wie viel und für welche Aktionen verwendet wird. In den einzelnen Satzungen der Sparkassen ist die besondere Verantwortung für die Region aber nach wie vor enthalten. Viele Sparkassen haben zudem das verantwortungsvolle Handeln gegenüber der Gesellschaft in ihrem Leitbild, zum Teil auch als eigene CSR-Strategie formuliert. Ein gemeinsames Leitbild für alle Sparkassen gibt es (noch) nicht.

Eine aktuelle Untersuchung ergab, dass praktisch alle Sparkassen Sponsoringaktivitäten setzen und überwiegend in die Unterstützung regionaler Sportveranstaltungen, aber auch für Kulturveranstaltungen, karitative Organisationen, die freiwilligen Feuerwehren und Schulpartnerschaften Geld investierten.

Ab 2004 erfolgte in der Sparkassengruppe eine Rückbesinnung auf die gemeinwohlorientierte Gründungsphilosophie der Sparkassen, die zu einem Überdenken des Sponsorings führte. Im Zentrum der neuen Überlegungen steht nun die Orientierung hin zur Unterstützung von regionalen Einrichtungen des Einzugsgebiets.

Seit dem Jahr 2005 wird eine eigene Leistungsbilanz veröffentlicht, die darstellt, in welchem Umfang und für welche Bereiche sich die einzelnen Sparkassen in den Regionen engagiert haben. Die Gemeinwohlausgaben 2005 von 20,1 Mio. € verteilen sich auf eine Vielfalt von Einzelaktionen und können folgendermaßen klassifiziert werden.

- 18 % Kunst/Kultur/Brauchtum
- 17 % Kommunales/Infrastruktur/Sicherheit
- 16 % Sport
- 16 % Umwelt/Sonstiger
- 15 % Karitativ/Sozial
- 10 % Bildung/Wissenschaft/Forschung
- 8 % Jugend

Die Gemeinwohlausgaben sind, dem Satzungszweck entsprechend, signifikant höher als bei anderen Finanzdienstleistern und auch als bei Produktionsunternehmen.

Gemeinwohlausgaben in Relation zum Jahresüberschuss vor Steuern	2,7 %
Gemeinwohlausgaben in Relation zur Summe der Einkünfte:	0,3 %

Den CSR-Bereich betreffend gibt es keine zentralen Vorgaben. Das entscheidet jede autonome Sparkasse für sich selbst, da vor Ort auch besser bekannt ist, wo das Geld am nötigsten gebraucht wird und somit der Nutzen auf lokaler Ebene viel größer ist. Es gibt weder themenbezogene Vorgaben noch andere Vorgaben, wie die Höhe der Ausgaben (z.B. einen gewissen Anteil des erwirtschafteten Gewinns).

Im September 2005 wurde eine Stiftungsplattform eingerichtet, um sich verstärkt mittels eines strategischen geschäftspolitischen Ansatzes wieder zur Gründungsidee zu bekehren. Hier gibt es zwei Stoßrichtungen:

1. Interessensvertretung; diese schafft die strategischen, rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und
2. Kommunikation; das Bewusstsein für CSR wie es auch im Gründungsauftrag verankert ist, wird nach außen kommuniziert.

12.14.1. Gemeinwohlförderung

Von der Gründungsidee her wollen die Sparkassen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sein, sondern fühlen sich auch dem Gemeinwohl verpflichtet. Diese Verpflichtung leiten sie aber nicht nur aus ihrer Tradition ab, sondern verbinden damit auch eine identitätsstiftende Aufgabe für die Zukunft. Mit zahlreichen Aktivitäten in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur fördern sie nicht nur das kommunale Leben, sondern dokumentieren in der gelebten Partnerschaft mit Gemeinden, Vereinen und Institutionen ihre Verbundenheit mit der gesamten Region und ihren Menschen.

Der Sparkassen Kollektivvertrag regelt nicht nur die dienstrechtlichen Ansprüche der Mitarbeiter, sondern hat auch zahlreiche soziale Tangenten zum Inhalt, die den geänderten personalpolitischen Notwendigkeiten jährlich angepasst werden.

Der Österreichische Sparkassenverband hat im Namen seiner Mitgliedssparkassen im vergangenen Jahr gemeinsam mit dem Bundesausschuss Sparkassen des

Österreichischen Gewerkschaftsbundes im Rahmen eines Kollektivvertrages ein neues Gehalts- und Karrieresystem erarbeitet und abgeschlossen. Die Sparkassen waren die erste Kreditinstituts-Gruppe in Österreich, die ihren MitarbeiterInnen ein modernes, leistungsförderndes und flexibles Gehaltssystem anbot, das eine optimale Balance zwischen Sicherheit und individuellen Entwicklungs- und Karrierechancen brachte und Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Erfahrung der MitarbeiterInnen forcierte. Das System wird von einer Reihe Mitarbeiter fördernder Maßnahmen begleitet.

Die einzelnen Sparkassen verstärken das zum TRIGOS eingereichte Gehalts- und Karrieresystem mit individuellen Maßnahmen in den Bereichen Familien- und Gesundheitspolitik. Die Erste Bank erhielt z.B: für das Projekt LIFETIME, mit dem sich diese Sparkasse auf die voranschreitende Überalterung der Gesellschaft vorbereitet, den Nestor 2005. Die Tiroler Sparkasse Innsbruck wurde für ihr Mitarbeiter-Vorsorgeprogramm „VitaliS“ ebenso ausgezeichnet wie die Sparkasse Kitzbühel als „Österreichs bester Arbeitgeber 2004“ , die Sparkasse Mühlviertel-West als „Gesündester Betrieb der Region“, die Steiermärkische Sparkasse Graz als „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“ des Bundeslandes. Die Sparkasse Imst erhielt den „Banken-Oscar“ vom EmotionBanking im Bereich „Führung von Mitarbeitern“.

In die TRIGOS-Kategorie „Gesellschaft“ fallen zahlreiche Projekte der Sparkassengruppe, die teils als Einzelinitiative von Sparkassen oder als Kooperationsprojekte mit anderen Institutionen durchgeführt werden: Die Sparkassengruppe mit der Erste Bank an führender Stelle kooperiert mit dem Hilfswerk Österreich (Pflegejahre/Lebensjahre, ein Projekt für die Pflegevorsorge), dem Roten Kreuz (Förderung der Erste Hilfe in den Gemeinden) und der Caritas („Schicksal Armut“ und „ÖsterREICH hilft ÖsterARM“). Die Tiroler Sparkasse Innsbruck hat mit dem Verein zur Förderung körperbehinderter Menschen und dem ORF Tirol den Sozialpreis „Gloria“ geschaffen, der kreative Wege des „sozialen Miteinanders“ würdigt und unterstützt. Die oberösterreichischen Sparkassen führen mit der Kronen-Zeitung die Aktion „Helfen beim Helfen“ durch, die Bürger unterstützt und ehrt, die in selbstloser Weise bedürftigen Mitmenschen helfen. In der Kategorie „Gesellschaft“ reicht die Steiermärkische Sparkasse in Graz ihre Kooperation mit dem „Hospizverein und Haus der Barmherzigkeit“ geschaffen, ein. Ähnliche Kooperationen mit Hospizvereinen gibt es auch von anderen Sparkassen, wie z.B. die Salzburger Sparkasse.

Das aktuelle Projekt ist die Zweite Wiener Vereins-Sparkasse, die im Herbst 2006 von der Ersten österreichischen Spar-Casse Privatstiftung eröffnet wird. Ihr einziges Produkt ist ein Haben-Konto ohne Überziehungsmöglichkeit. In enger Zusammenarbeit mit der Caritas und den Schuldnerberatungsstellen wird damit Menschen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Notlage oder wegen eines laufenden Privatkonkurses keine Chance haben, bei einer Sparkasse oder Bank ein Privatkonto zu eröffnen, der Wiedereinstieg in den wirtschaftlichen Prozess ermöglicht. Man hofft auf diese Weise bei Zielgruppe von rund 12.000 Menschen in Österreich nach maximal drei Jahren die jeweilige wirtschaftliche Situation soweit saniert zu haben, dass eine „normale“ Kontobeziehung möglich ist. Die Zweite Wiener Vereinssparcasse erbringt damit den Beweis, dass Corporate Social Responsibility für die Stiftungen kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte Sparkassenkultur ist.

„Denn Sparkassen sind mehr als eine nur eine Bank. Anders als unsere Mitbewerber nehmen wir schon aus unserer Gründungsidee heraus die Sorgen, Nöte und Ängste der Menschen in den Regionen ernst. Wir schauen nicht weg, sondern handeln“, so Präsident Hohegger anlässlich der Pressekonferenz in Dornbirn vor dem Sparkassentag.

12.14.2. Bewertung der CSR-Effekte der Gemeinwohlausgaben

Betriebswirtschaftlich

Aufwand

- Sponsoringaufwand der Sparkassengruppe in 2005 20,1 Mio. €, in 2004 13 Mio. €

Nutzen

- Erfüllung des Gesellschaftsauftrags der Gemeinwohlorientierung
- Differenzierung zur Konkurrenz
- Ansprechen von regionalen Kundengruppen, die sehen, welche lokalen Aktivitäten mit den Überschüssen mitfinanziert werden
- Thema in externen Eigenmedien (Eigenzeitung Team, Österreichische Sparkassenzeitung, Homepage, Pressemeldungen)
- Imagewirkung

Erlöse/Einsparungen/Rentabilität

- Wäre nur über eine detaillierte Kundenanalyse, auch im Vergleich zu anderen Kreditinstituten, quantifizierbar

Für die Gesellschaft

- Nahversorgungsfunktion im ländlichen Raum durch Halten auch nicht-gewinnträchtiger Zweigstellen
- Finanzierung zahlreicher lokaler Projekte und Förderung von Initiativen, die anders nicht zustande gekommen wären

Dr. Kraetschmer, Sparkassenverband: „Der Mehrwert liegt im Firmenwert der Sparkasse. Die Kunden schätzen das Engagement der Sparkasse und dass ein Teil ihres Geldes wieder an Einzelne oder die Gesellschaft in Form von sportlichen, kulturellen oder Charity-Projekten zurückgegeben wird.“