

EOR - EASEY Online Rating.
Roadmap zu einem unentgeltlichen
Online-Rating für KMU

R. Paulesich, et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

40/2007

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>

EOR - EASEY Online Rating. Roadmap zu einem unentgeltlichen Online-Rating für KMU

Dr. Reinhard Paulesich, Martin Beinstein
WU Wien, Inst. f. Regional- u. Umweltwirtschaft

Mag. Regina Haberfellner
Soll&Haberfellner, Unternehmens- und Projektberatung

Dr. Bernulf Bruckner
Liquidity & Research, Training, Beratung und Forschung

Herbert Masopust
Geschäftskundenkredite, BA CA Direktor i.R.

Wien, März 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

EOR – Roadmap (de)	7
EOR – Roadmap (en)	12
I. ABSICHTEN UND ZIELE.....	16
1. Rahmen – Verständnis von Nachhaltigkeit.....	18
1.1. Zwischen Dauerhaftigkeit und Freiheit.....	19
1.2 Evolutorische Ökonomik	20
1.3 Systemtheorie	22
1.3.1 Schlüsselbegriffe	22
1.3.2 Abgrenzungen	23
2. Operationalisierung in der Forschung.....	25
2.1 EASEY Modell – Überblick	25
2.1.1 Nachhaltigkeit in Bezug auf die Aufgabenstellung	25
2.1.2 Die drei Dimensionen des Modells	29
2.2 Softs Facts heute – Hard Facts morgen	33
II. EASEY MODELL FÜR KMU.....	40
1. Das EOR Modell.....	40
2. Prozessdimension.....	45
3. Vorgangsweise	45
4. KMU - Messpunkte für die Nachhaltigkeit.....	47
5. Bewertungsschwerpunkte.....	50
6. Stakeholderdimension	53
6.1. MitarbeiterInnen	55
6.2. Kunden	56
6.3 Mikroumwelt / Markt	57
6.4 Umwelt	61
6.5 Gesellschaft.....	62
6.6 Geldgeber und Banken	63
6.6.1 Vergleich von OnLine Ratingangeboten	63
6.6.2 Die Zukunftsorientierung interner Bankenratings.....	64
6.7 Stakeholder Fabrik der Zukunft.....	67
7. Zieldimension	69
III. OPTIONEN KOMMUNIKATION	73
1. Bedarfe der Zielgruppe – Online Befragung.....	73
2. Ergebnisse der Befragung.....	75
3. Kommunikationskonzept.....	86
4. Modularität EASEY OnLine Rating	87
5. Akteursgruppen: Interessenslagen und Nutzenaspekte.....	89
6. Akteursgruppen und Kommunikationsstrategien	91
6.1 Zielgruppe Unternehmen	93
6.2 Zielgruppe Banken	94

7. Technologiekonzept.....	96
7.1 Grundsätze.....	96
7.2 Kostenfaktoren	98
IV. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK.....	100
V. LITERATUR	102
VI. QUELLENVERZEICHNIS	105

Verzeichnis der Abbildungen

<i>Abb. 1:</i> Ziel der EOR Projektserie	17
<i>Abb. 2:</i> Schlüsselbegriffe zur Unternehmensnachhaltigkeit	23
<i>Abb. 3:</i> Drei Säulen nachhaltiger Entwicklung	27
<i>Abb. 4:</i> Das EASEY Modell	29
<i>Abb. 5:</i> Resilienz von Kleinunternehmen	31
<i>Abb. 6:</i> Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung	32
<i>Abb. 7:</i> Methodischer Zusammenhang im EFQM Modell.....	34
<i>Abb. 8:</i> Die drei Merkmale der Resilienz	36
<i>Abb. 9:</i> Die Struktur des EFQM Modells	37
<i>Abb. 10:</i> Das EASEY Modell.....	40
<i>Abb. 11:</i> Wertkette und Unternehmensumfeld	46
<i>Abb. 12:</i> Gründe für Produktivitätsverluste.....	51
<i>Abb. 13:</i> Stakeholder im EOR Modell.....	53
<i>Abb. 14:</i> 'Periphere' und oft vernachlässigte Indikatoren	58
<i>Abb. 15:</i> Risikofelder von Unternehmen.....	60
<i>Abb. 16:</i> Zukunftsorientierung im Rating derzeit	65
<i>Abb. 17:</i> EOR Wirkungsverlauf	68
<i>Abb. 18:</i> Branchenzugehörigkeit?	75
<i>Abb. 19:</i> Anzahl der MitarbeiterInnen?	76
<i>Abb. 20:</i> Umsatz des letzten Geschäftsjahres	77
<i>Abb. 21:</i> Aktive oder passive Rolle während des Bankgespräches?	80
<i>Abb. 22:</i> Einflussfaktoren auf Konditionen der Bank?	81
<i>Abb. 23:</i> Krisenindikatoren aus Sicht der UnternehmerInnen	82
<i>Abb. 24:</i> Wahrscheinlichkeit, Konditionen verbessern zu können.....	83
<i>Abb. 25:</i> Intensivere Vorbereitung auf Bankgespräche - wodurch?	84
<i>Abb. 26:</i> Schnittmenge und Systemgrenzen in der Risikobewertung	86
<i>Abb. 27:</i> Kommunikationskonzept: Kommunikationskanäle.....	90
<i>Abb. 28:</i> Marktanteile in % der Bilanzsumme.....	95

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Vergleich evolutorische - konventionelle Ökonomik.....	21
Tab. 2: Gewichtung der Stakeholder von Unternehmen	38
Tab. 3: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen - Selbstständige.....	42
Tab. 4: EOR Methodologie.....	44
Tab. 5: Kriterien der Nachhaltigkeit – Auswahl der KU.	47
Tab. 6: KU – Zusammenfassung - KU Selbsteinschätzung	49
Tab. 7: Stakeholder Familie - Kriterien.....	54
Tab. 8: Gewichtung der Stakeholder 2004.....	55
Tab. 9: Stakeholder MitarbeiterInnen - Kriterien	56
Tab. 10: Stakeholder Kunden - Kriterien	56
Tab. 11: Überblick Kriterien externer Bewerter	59
Tab. 12: Stakeholder Markt / Mikroumwelt - Kriterien	60
Tab. 13: Stakeholder Umwelt - Kriterien	61
Tab. 14: Zielprioritäten Umwelt / Gesellschaft - Produktivpotentiale	62
Tab. 15: Stakeholder Gesellschaft - Kriterien.....	62
Tab. 16: Stakeholder Banken - Kriterien	63
Tab. 17: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen - Unselbstständige.....	69
Tab. 18: Überblick Nachhaltigkeitszieldimension	70
Tab. 19: Zuordnung der '9 Kriterien' zur Zukunftsorientierung	71
Tab. 20: Ansatz Kapitalmodell - Kapital und Einkommen	72
Tab. 21: System der Buchführung.....	77
Tab. 22: <i>Geschlecht der Befragten</i>	78
Tab. 23: Vorbereitung auf Gespräche mit der Bank?	78
Tab. 24: Unterstützung bei der Vorbereitung?	78
Tab. 25: Nutzung von Informationsquellen über Banken?	79
Tab. 26: Einschätzung der Wahrscheinlichkeit verbesserter Konditionen nach F/M	83
Tab. 27: Selbsteinschätzung	85
Tab. 28: Häufigkeit von Internet-Recherchen zu Themen der Unternehmensführung.....	85
Tab. 29: Modularer Aufbau des EASEY OnLine Rating.....	87
Tab. 30: Kommunikationskonzept – Akteursgruppen und Nutzenaspekte.....	89
Tab. 31: Soft Facts, Gewichtung der Kriterienbereiche.....	95
Tab. 32: Marktanteile in % der Bilanzsumme	96

EOR – Roadmap (de)

Motivation

In einer Serie von Projekten, die vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank und dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie finanziert wurden, konnte die Hypothese, nachhaltiges Wirtschaften steigert den Unternehmenswert, zumindest für börsennotierte Unternehmen verifiziert werden. EOR Roadmap¹ ist die Fortsetzung der Serie in der Annahme, die genannte Hypothese ließe sich für Kleinunternehmen (KU) analogisieren und in das Rating nach Basel II einbringen.

Die in weiterer Folge geplante EOR Dienstleistung beabsichtigt einen Beitrag zur Bewältigung der Anforderungen aus Basel II und der darauf basierenden EU Kapitaladäquanzrichtlinie² zu leisten, die die Eigenmittelunterlegung von Geschäftskundenkrediten mit der Bestimmung neu regelt, das wirtschaftliche Risiko einer Ausleihung differenzierter als in Basel I, zu bewerten. Aufgabe der Banken ist es nun; das wirtschaftliche Risiko detaillierter als zuvor zu beurteilen. Für die Banken und für die kreditwerbenden Geschäftskunden bedeutet dies, Daten umfänglicher zu sammeln, vor allem solche mit einem Aussagewert für die Zukunft.

Das führt uns zu folgender *Hypothese*, die erst mittels Analyse der aus der Onlinedienstleistung generierten Daten, verifiziert werden kann:

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

Inhalt und Zielsetzungen

Das Ziel der vorliegenden Konzeptstudie ist als Geschäftsidee einzureihen in ‚Produkt Dienstleistungssystem: Non Profit‘. Es wurde erreicht durch die Untersuchung der Machbarkeit einer unentgeltlichen OnLine Dienstleistung zur Vorbereitung von KU auf das Gespräch mit einer Bank. Dieses spezielle Gespräch dient beiden Seiten zur Orientierung über eine zukünftige Geschäftsbeziehung bzw. Kreditvergabe. Das Kleinunternehmen stellt sich selbst und seine zukünftige Ertragsfähigkeit auf Grundlage von quantitativen und qualitativen Daten (zB. Selbsteinschätzung) dar. Die Bank entscheidet aufgrund dieser Darstellung inwieweit sie eine Geschäftsbeziehung beginnen will. Eine positive Entscheidung bedeutet, die Bank analysiert die vom KU bereitgestellten Informationen in einem .Rating der Kreditwürdigkeit bzw. einer Bonitätsprüfung.

Die Banken bedienen sich eines Ratingmodells in unterschiedlichen Variationen jedoch immer mit demselben Ziel, nämlich die Kreditwürdigkeit bzw. das Risiko eines Ausfalls zu klassifizieren. Bisher wurden dazu Hard Facts, finanzwirtschaftliche Kennzahlen, herangezogen. Datengrundlage war eine Bilanz oder eine Dokumentation des Zahlungsstroms (Einnahmen- und Ausgabenrechnung). Mit Basel II bekommen Soft Facts, also nicht finanzwirtschaftliche Daten, eine höhere Bedeutung. Das betrifft vor allem KU, denn sie haben üblicherweise weniger dokumentiert.

Die höhere Gewichtung von weichen Faktoren im Kreditrating ist gegründet auf die in der Kapitaladäquanzrichtlinie ausdrücklich geforderte Zukunftsorientierung. Damit liegt es nahe, die Soft Facts nach dem Stand der Technik zur Bewertung nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen zu konzipieren. Kapitalmarktorientierte Konzepte zur Bewertung erfassen für den Investor die Wahrscheinlichkeit auch in langfristiger Zukunft Wertpapiere gewinnbrin-

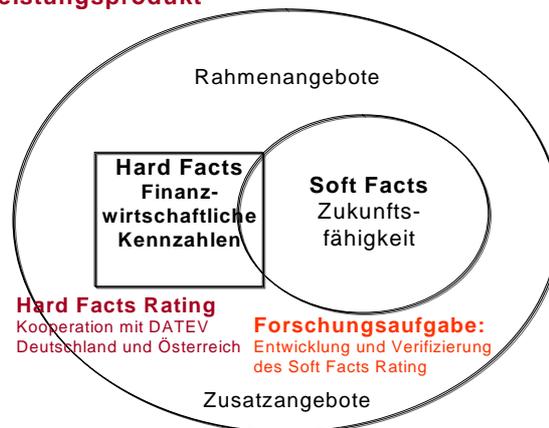
¹ Ecological and Social Efficiency – EASEY Online Rating - EOR

² Richtlinie 2006/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten (Neufassung) vom 14. Juni 2006 - Amtsblatt

gend veräußern zu können. Kreditmarktorientierte Konzepte zur Bewertung erfassen für die Bank die Wahrscheinlichkeit zu kalkulierten Kontrollkosten geplante Gewinne zu realisieren.

Für KU könnte die Kreditprüfung in Zukunft dann größere Bedeutung über die Deckung des unmittelbaren Finanzierungsbedarfs hinaus erlangen, wenn es gelingt; das Kreditrating bzw. die Vorbereitungen dazu zu einem Werkzeug zur Selbstbewertung und Strategieentwicklung zu gestalten. Dies könnte den Handlungsspielraum sichtbar machen und die Fähigkeiten bzw. den Qualifizierungsbedarf zur Anpassung an veränderte marktliche und gesellschaftliche Umwelten identifizieren helfen.

ZIEL: Dienstleistungsprodukt



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

Abb.: Ziel der EOR Projektserie

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Das geplante EOR Dienstleistungsprodukt wird sich bestehender Auswertungsprogramme von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bedienen. Letztlich ist es der Grad der Zahlungsbereitschaft, der zur Entscheidung über den Fortbestand eines Unternehmens führt. Die Beurteilung der Ertragsfähigkeit in Geld ist daher unerlässlich.

Die Entwicklung der EOR Dienstleistung setzt auf die in vorigen Projekten erarbeitete kapitalmarktorientierte Bewertungsstruktur (EASEY Model) auf. Die weiteren Schritte müssen nicht nur die Brauchbarkeit der Ergebnisse für den Managementbedarf in KU; sondern auch eine konzise Verknüpfung zu den Zahlungsströmen und damit zu den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen herstellen.

Die mittel- und langfristige Wirkung der Soft Facts auf die Hard Facts, die Verknüpfung also, wird unter anderem durch Rahmen- und Zusatzangebote bewerkstelligt. Die obige aus der Bankensicht verfasste *Hypothese* kann daher aus der KU Sicht wie folgt umgeformt werden:

Die Soft Facts von heute sind die Hard Facts von morgen.

Methode der Bearbeitung

Mittels Literaturrecherche, Workshops und qualitativen Experteninterviews wurde der spezielle Bedarf der KMU für eine Vorbereitung des Bankengesprächs (Rating Datenbasis) er-

mittelt. Parallel wurde in einer Online Befragung der entsprechende Bedarf KU-seitig erhoben.

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

Ergebnisse

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ Für diese Banken hat naturgemäß die Entwicklung zuverlässiger Indikatoren zur Beurteilung von Soft Facts höhere Priorität und
- ✓ sie können durch eine Kooperation mit EASEY online-rating ihr Profil in Richtung Geschäftsbank für Kleinbetriebe schärfen (Marketing-Aspekt und Wettbewerbsvorteil);

Die Online-Erhebung im Zuge von EOR Raodmap hat ergeben: 574 UnternehmerInnen hatten an der Online-Umfrage von Mitte Dezember 2006 bis Ende Februar 2007 teilgenommen.

- ◆ Obwohl sich die Mehrheit der UnternehmerInnen (rd. 82%) meist oder immer auf Bankgespräche vorbereitet und rd. 63% sich selbst im Bankgespräch eher in einer aktiven Rolle sehen, ist die Mehrheit (rd. 71%) überzeugt, dass ihre Bankkonditionen verbesserungsfähig sind, sie also ihren Verhandlungsspielraum nicht nützen können.
- ◆ Als Hindernisse für eine intensivere/ effektivere Vorbereitung schätzen sie vor allem begrenzte finanzielle Ressourcen für die Inanspruchnahme qualifizierter externer Beratung (rd. 51%) und einen Mangel an Information (rd. 47%) ein. Einen Mangel an zeitlichen Ressourcen als Ursache haben rd. 26% deutlich weniger UnternehmerInnen festgestellt.
- ◆ Die wichtigsten Informationsquellen sind der Erfahrungsaustausch mit anderen UnternehmerInnen, der Wirtschaftsteil der Tagespresse bzw. von Monats- oder Wochenmagazinen sowie das Internet. Bei der Vorbereitung auf Bankgespräche holen sich rd. 74% der "vorbereitungswilligen" Befragten immer oder manchmal Unterstützung beim Steuerberater, die damit mit Abstand die wichtigste Adresse für UnternehmerInnen sind.
- ◆ Die Einschätzung durch die UnternehmerInnen jener Faktoren, die bestimmend für die Finanzierungsbedingungen sind, deckt sich nur zum Teil mit der Prioritätenliste, wie sie in den Expertengesprächen formuliert wurde (Informationsdefizit seitens der UnternehmerInnen).

Daraus folgt ein Kommunikationskonzept, das sich auf zwei Adressaten konzentriert

1. UnternehmerInnen: Beziehungsaufbau und -pflege:

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

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

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

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

Das damit für die EOR Dienstleistung erforderliche Technologiekonzept besteht aus einer Online-Wissensplattform, die für die UnternehmerInnen Anreize setzt, Teil der "EASEY - community" zu werden und zu bleiben und dem Online-Rating selbst. Die Content-

Einbettung von Wissensplattform und Rating-Tool wird im nächsten Projekt nach folgenden Prinzipien entwickelt:

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

EOR – Roadmap (en)

Motivation

With a sequence of projects, financed by the Jubiläumsfonds of the Austrian National Bank (OeNB) and the Federal Ministry of Transport, Innovation and Technology, it could be proved, at least for companies listed on the stock exchange, that corporate sustainable development ('Nachhaltig Wirtschaften') boosts company's value (= project hypothesis). 'EOR³ roadmap' continuous this project sequence with the intention a verification of the above mentioned assumption can be applied for small companies needs and to be integrated into a Basel II rating system.

The service intends to contribute to coping Basel II requirements and the corresponding capital adequacy directive 2006/49/EC of the European Parliament and Council. This directive regulates new standards for the securitisation of loans by a more differentiated assessment (rating) of financial risks of credits than by Basel I. Banks are now required to analyse risks more exactly and detailed. This effects both – bank and beneficiary – by more extended data generation primarily for those about future pay back abilities.

Our *hypothesis*, which can be verified by analysis of data generated by the EOR online service, is:

The integration of eco-efficiency and social responsibility into the rating contributes significantly positive to the quality of prognosis of pay back probability (i.e. loan default).

Objectives and Goals

The EOR concept study (EASEY Online Rating) is to be categorised as a business idea to 'product service system: non profit'. The aim was to answer the question whether a free of charge service for preparing small businesses (SB) for their bank rating is feasible.

Usually the relation between bank and SB starts as a talk for mutual orientation – on the one side about acceptance and on the other side about conditions. The SB provides figures and quantitative and qualitative data about future profitability (e.g. self assessment). The bank decides on this base whether it should start the business relation. In case of a positive decision it analyses the provided information by a rating of the creditability.

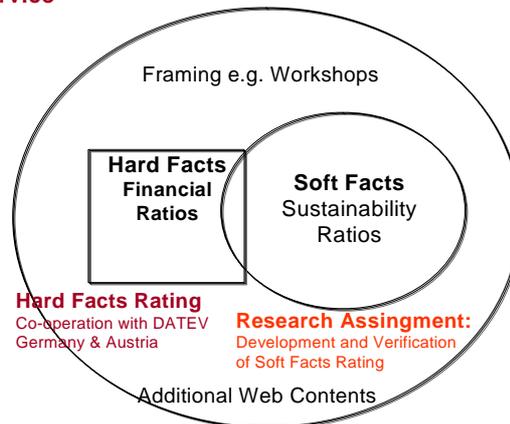
For that purpose the bank uses a rating model in different variants but always with the same aim to classify the risk of a credit default. Basle I requires only hard facts, a financial statement. Quantified data come from a balance sheet or documented flow of payments. Basle II requires more soft facts, non financial data. This is affecting especially SB's because they use accounting systems lesser than medium or bigger size companies.

The stronger weighting of soft facts for credit rating is justified by the EU regulation on capital adequacy which requires much more orientation on future than in the past. That is the reason why soft facts should be conceptualised according the state of the art in rating or assess sustainable development of enterprises. Rating concepts for the needs of capital market assess the probability to sell securities with profit also in long term perspective. Rating concepts for the needs of credit market assess the probability of planned bank profits to given control costs.

³ Ecological and Social Efficiency – EASEY Online Rating - EOR

In future credit rating for SB's could gain relevance beyond the immediate covering financing needs when it's results can be easily fed back to the management or it can be used as a tool for self assessment and strategy development. At least freedom of choice becomes obvious and can help to identify available as well as missing organisational abilities, which is information for assessing capacity to respond changing market and societal environment.

Aim: Web Service



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

Figure: Aim of EOR Project Series

Source: Paulesich, EOR Roadmap

The planned EOR service will use existing programs to analyse financial statements. At least liquidity is the only decisive criterion for the market relevance of a company in the most cases sanctioned by society. Therefore the assessment of ones ability to gain profit can not get obsolete.

The planned EOR service will use existing rating concept (EASEY model) elaborated in previous capital market oriented research projects. Further steps has to into account the usability for SB's as well as a concise linking to payment flows regardless the level of accounting system in use.

In middle and long terms soft facts will affect hard facts, by linking so to say. The planned EOR service will support analysing and understanding by provision of additional and framing service products. The above mentioned from banking view defined *hypothesis* can be changed from SB's view to the following:

Soft Facts of today are the Hard Facts of tomorrow.

Methods

The specifically needs for preparing small businesses for their bank rating were generated by article search and analysis, workshops and qualitative expert interviews. Parallel the target group was invited to fill an online questionnaire. The invitation to do was distributed by some organisations close to WKO.

The data and conclusions (core criterions for rating) are presented in this report along the structure of the EOR model. The ordinal and binary scaled data from the online questionnaire are presented in the chapter communication. It is the basis for a communication concept.

Results

Our EASEY X rating model for analysing sustainability performance of stock quoted corporations was the bases for adoption to an EOR model. The web search for e-rating services caused ten results but no one includes sustainable development features. Parallel we asked for the willingness of market participants to co-operate with the research team for maintaining the EOR service. We have found four banks interested in.

Through identifying the needs of our target group we came to two focal points:

1. Focus to small businesses up to 20 employees,
2. Focus to banks with a reasonable market share regarding this company size.

Ad 1.) Focus to small businesses up to 20 employees is to justify as follows:

- ♦ SE are not covered by sustainable services at all;
- ♦ the basic needs of SE are not mirrored by Basel II bank ratings specifically self employed persons (e.g. accounting standard)
- ♦ SE do not dispose of internal expertise in financing; they have to buy it from externals;
- ♦ about 95% of Austrian SE engage less than 20 employees.

The identification of the target group for our EOR service aims at

- ✓ the overwhelming majority of Austrian SE;
- ✓ covering a vital demand for financial advisory;
- ✓ servicing a market segment which deserves more attention in sustainable development;
- ✓ servicing a size category where soft facts are the only option to assess / rate individual or organisational abilities relevant for accomplishing future requirements;
- ✓ banks for a strategically adoption of their rating systems.

Ad 2.) The bank target group then is to characterised by

- ✓ interests in developing soft facts for a better SE support;
- ✓ interests in co-operation with the EOR reserach team to gain a competitive advantage by product differentiation (marketing aspects).

The online questionnaire results in: 574 respondents from middle of December 2006 to the end of February 2007

- ♦ 82% of respondents are well or enough prepared for bank rating; 63% assess themselves as an active partner in relation to bank; but the majority is convinced of widening their window of opportunity to improve credit terms by an appropriate service.
- ♦ The impediments for a better preparation include financial restrictions to engage external expertise (51%) a lack of information (47%) a lack of time (26%).
- ♦ The most important source to exchange information are other entrepreneurs, the business news of newspapers or magazines and the web.
- ♦ 74% of respondents are often or always making use of tax advisors support in their rating preparation; tax advisors then are by far the most important support.
- ♦ Respondents are in opposite to interviewed experts regarding indicators with the strongest impact on credit conditions

Taking into account these findings the EOR communication has to be conceptualised as follows:

1. Entrepreneurs: relationship building and maintenance

The attendance quote to our online questionnaire is a success. Using the web for such a service indicates a unique selling proposition and high user acceptance. The consequence is to use the web as a marketing platform too.

Referring to information preferences of respondents as a second important source a media plan has to be developed. The willingness to use an online tool depends on confidence in its reliability – technology, organisation, expertise. This reliability can be strengthened by additional offers like face to face communication in workshops, information fairs and so on.

2. Intermediaries, strategic alliances with project partners: relationship building and maintenance

Banks, institutions for developing and promoting business, associations and even service providers will profit in different ways from the multiplicity of results. They often have a direct access to entrepreneurs. According to their interests we have to develop and submit tailor made co-operation concepts. We think about the creation of a steering group (key players) to integrate a broad expertise.

By the communication with entrepreneurs as well as project partners the need arises for effective and competent presentation. This requires professional meanings like folder, logo etc.

The technological concept for EOR has therefore to support two service functions:

1. Knowledge platform;
2. incentives for joining to and remaining at an EOR 'community'.

The content-embedding of knowledge and rating tool will follow several principles:

- ✓ securing a barrier free access;
- ✓ continuous dynamic generation of content (dynamic web-pages);
- ✓ editorial system for periodically up dating contents;
- ✓ securing anonymity regarding data from rating by SSL-encryption (HTTPS – Hyper Text Transfer Protocol Secure);
- ✓ seal of approval as a confidence creating measurement;
- ✓ for the choice of a programming language as well as a data base software there are several options (licensed vs. open source); the decision depends on
 - funded budget for purchase and maintenance;
 - with effects on work load and work force for operating;
 - costs of hosting the soft ware,
 - the technical resources of the provider (transmission line and memory capacity).

I. Absichten und Ziele

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

Die Dienstleistung beabsichtigt einen Beitrag zur Bewältigung der Anforderungen aus dem Basel II und der darauf basierenden EU Kapitaladäquanzrichtlinie⁴ zu leisten, die die Eigenmittelunterlegung von Geschäftskundenkrediten mit der Bestimmung neu regelt, das wirtschaftlichen Risikos einer Ausleihung differenzierter als in Basel I empfohlen, zu bewerten.⁵ Aufgabe der Banken ist es nun das wirtschaftliche Risiko detaillierter als zuvor zu beurteilen. Für die Banken und für die kreditwerbenden Geschäftskunden bedeutet dies, Daten umfanglicher zu sammeln, vor allem solche mit einem Aussagewert für die Zukunft.

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

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

Die OnLine Dienstleistung soll vor allem KU bei der Vorbereitung auf das Gespräch mit einer Bank unterstützen. Dieses spezielle Gespräch dient beiden Seiten zur Orientierung über eine zukünftige Geschäftsbeziehung bzw. Kreditvergabe. Das Kleinunternehmen stellt sich selbst und seine zukünftige Ertragsfähigkeit auf Grundlage von quantitativen und qualitativen Daten (zB. Selbsteinschätzung) dar. Die Bank entscheidet aufgrund dieser Darstellung inwieweit sie eine Geschäftsbeziehung beginnen will. Eine positive Entscheidung bedeutet, die Bank analysiert die vom KU bereitgestellten Informationen in einem ‚Rating der Kreditwürdigkeit bzw. einer Bonitätsprüfung.

Die Banken bedienen sich eines Ratingmodells in unterschiedlichen Variationen jedoch immer mit demselben Ziel, nämlich die Kreditwürdigkeit bzw. das Risiko eines Ausfalls zu klassifizieren. Bisher wurden dazu Hard Facts, finanzwirtschaftliche Kennzahlen, herangezogen. Datengrundlage war eine Bilanz oder eine Dokumentation des Zahlungsstroms (Einnahmen- und Ausgabenrechnung). Mit Basel II bekommen Soft Facts, also nicht finanzwirtschaftliche Daten, eine höhere Bedeutung. Das betrifft vor allem KU, denn sie haben üblicherweise weniger dokumentiert.

Die höhere Gewichtung von weichen Faktoren im Kreditrating wird begründet durch die in der Kapitaladäquanzrichtlinie ausdrücklich geforderte Zukunftsorientierung. Damit liegt es nahe, die Soft Facts nach dem Stand der Technik zur Bewertung nachhaltiger Entwicklung von Unternehmen zu konzipieren. Kapitalmarktorientierte Konzepte zur Bewertung erfassen für den Investor die Wahrscheinlichkeit auch in langfristiger Zukunft Wertpapiere gewinnbringend veräußern zu können. Kreditmarktorientierte Konzepte zur Bewertung erfassen für die Bank die Wahrscheinlichkeit zu kalkulierten Kontrollkosten geplante Gewinne zu realisieren.

Für KU könnte die Kreditprüfung in Zukunft dann größere Bedeutung über die Deckung des unmittelbaren Finanzierungsbedarfs hinaus erlangen, wenn es gelingt das Kreditrating bzw.

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

⁵ Im Bericht wird anstatt des sperrigen Richtlinientitels, den sowieso niemand kennt, die Kurzform ‚Basel II‘ verwendet. Zu beachten ist, dass es sich nunmehr um europäisches Recht und nicht mehr ‚bloß‘ um die Empfehlung einer Arbeitsgruppe des BIZ (Bank für internationalen Zahlungsausgleich, Basel) handelt.

die Vorbereitungen dazu zu einem Werkzeug zur Selbstbewertung und Strategieentwicklung zu gestalten. Dies könnte den Handlungsspielraum sichtbar machen und die Fähigkeiten bzw. den Qualifizierungsbedarf zur Anpassung an veränderte marktliche und gesellschaftliche Umwelten identifizieren helfen.



Abb. 1: Ziel der EOR Projektserie⁶
Quelle: Reinhard Paulesich, EOR Roadmap 2007

Das geplante EOR Dienstleistungsprodukt wird sich bestehender Auswertungsprogramme von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bedienen. Letztlich ist es der Grad der Zahlungsbereitschaft, der zur Entscheidung über den Fortbestand eines Unternehmens führt. Die Beurteilung der Ertragsfähigkeit in Geld ist daher unerlässlich.

Die Entwicklung der EOR Dienstleistung setzt auf die in vorigen Projekten erarbeitete kapitalmarktorientierte Bewertungsstruktur (EASEY Model) auf. Die weiteren Schritte müssen nicht nur die Brauchbarkeit der Ergebnisse für den Managementbedarf in KU sondern auch eine konzise Verknüpfung zu den Zahlungsströmen und damit zu den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen herstellen.

Die mittel- und langfristige Wirkung der Soft Facts auf die Hard Facts, die Verknüpfung also, wird unter anderem durch Rahmen- und Zusatzangebote bewerkstelligt. Die obige aus der Bankensicht verfasste *Hypothese* kann daher aus der KU Sicht wie folgt umgeformt werden:

Die Soft Facts von heute sind die Hard Facts von morgen.

EOR und die nachfolgende Projektkette begünstigt eine Verbesserung von Rahmenbedingungen für Innovationen und Lösungen im Sinn einer nachhaltigen Entwicklung dann, wenn in einer für die Prüfung durch die Banken und die Finanzmarktaufsicht anerkannten Zeitreihe eine Verifizierung der obigen genannten Hypothese, die Indikatoren (Soft Facts) zur Nachhaltigkeit verbessern die Trennschärfe von Kreditratings, gelingt.

Bei allfälliger Verifizierung wirkt die Begünstigung positiv auf die

1. Nachhaltigkeitsleistung von KMU,

⁶ Zur Kooperation: Vereinbarung mit den Herrn Blumauer, Krehl, Hammerschmid – siehe Interviewliste im Quellenverzeichnis.

2. auf die Nachhaltigkeitseigenschaften des Produktportfolios von Banken;
3. und vermutlich auf die Entwicklung relevanter Technologien.

Der vorliegende Bericht ist in zwei Hauptkapitel gegliedert (I) die Anpassung des kapitalmarktorientierten EASEY X Modells an den Kreditmarktbedarf von KMU und (II) inhaltsbezogene Optionen für eine Kommunikation mit den beiden Zielgruppen – den Banken und den Kleinunternehmen:

- I. Das für die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung börsennotierter Unternehmen entwickelte und angewendete Modells, EASEY X, wurde für den KMU Bedarf angepasst. Darüber hinaus wurden Schritte einer weiteren konzeptionellen Entwicklung einbezogen. Ziel ist die Bindung von ‚Kunden‘ der EOR Dienstleistung in einer für die Hypothesenprüfung kritischen Anzahl.
- II. Das Kommunikations- und Kooperationskonzept dient der Identifikation von möglichen Wegen zur Herstellung von Frequenz durch Attraktivität. Es galt vor allem die Fragen zu beantworten, wer auf KMU Seite hat Interesse an einer solchen Dienstleistung und was sollte das Einstiegsangebot sein, sowie mit welchen parallelen face to face Angeboten kann die Aufmerksamkeit gesteigert werden.

1. Rahmen – Verständnis von Nachhaltigkeit

Die folgenden Ausführungen zu dem dieser Arbeit zugrunde liegendem Verständnis von Nachhaltigkeit dienen einer theoretisch konzeptionellen Verortung von ökonomischer Nachhaltigkeit, aus dem das Leitbild (die Leitbilder) für eine langfristige zukünftige Entwicklung von Unternehmen – und hier speziell der kleinen und kleinsten Unternehmen – entstehen soll. Eine ‚solide‘ Grundlage erscheint dazu umso wünschenswerter als bestehendes und neuestes Wissen zusammengeführt werden muss, um über den Horizont strategischer Entwicklung hinaus Szenarien für die Zukunft und die Rolle der Unternehmen darin zu entwerfen.

Aufgrund des neusten Wissens in der ökonomischen Nachhaltigkeitsforschung zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird klar, dass die Bedeutung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen abnimmt, weil ihre Aussagekraft für langfristige Vorausschauen gering bzw. geringer einzuschätzen ist im Vergleich zu Kriterien zu Entwicklungspotentialen.

- Die Extrapolation der Vergangenheit ist gängige Praxis in der Unternehmensplanung. Doch in der Gesellschaft besteht Uneinigkeit darüber was von dem Bestehenden fortgesetzt werden soll und was nicht bzw. was und in welcher Weise veränderungsbedürftig ist.
- Die Wahrnehmung von Entwicklungen in der Zukunft basiert weniger auf ‚robustem‘ Wissen denn auf aus Gesellschaft und ihren Subsystemen ableitbaren Entwicklungsvorstellungen, Absichten und auch Ängsten. Strategisch relevante Fragestellungen können daher nicht durch Planung alleine bewältigt werden sondern erfordern ergänzende Kommunikation und Reflexion – einen Diskurs.

Ein wesentlicher Aspekt der Verortung eines Themas im gesellschaftlichen Diskurs um Umwelt, Natur und/oder sozialer Verantwortlichkeit ist die Verfügbarkeit eines Orientierungsinstrumentariums, mit dem man zeitgemäße von zeitgeistigen Beiträgen unterscheiden kann. ES stellt sich die Frage, was von den diskutierten Inhalten ist als eine Modeerscheinung zu bewerten und was hat ausreichend Gehalt, dass es Denken und Handeln auf Dauer beeinflusst? Damit ist die *Zeit* als solche angesprochen.

1.1. Zwischen Dauerhaftigkeit und Freiheit

Das Prädikat Nachhaltigkeit erzeugt ‚Aufmerksamkeitserweiterung‘. Kant hätte hier, meint Heintel, von einer regulativen Idee gesprochen. Der Begriff entzieht sich Definitionsversuchen, bestimmt aber trotzdem Theorie (Denken) und Praxis (Handeln).

„Wenn man etwas als nachhaltig titulierte, wird man, wenn nicht bereits der Schleier von Selbstverständlichkeit über alles darüber gelegt wird, der Vorbote aller Sinnentleerung ist, auskunftspflichtig; man sollte erklären müssen, warum etwas als nachhaltig bezeichnet werden kann.“ Heintel unterscheidet zwei Arten von Nachhaltigkeit, denen eine dritte folgen sollte:

Erste: „klassische“ ...

- Gesellschaftsordnungen geborgen in einer universellen Schöpfungsordnung Naturvölker;
- Anpassungsfähigkeit an umgebende Natur - nachhaltiges Überleben;
- soziale Stabilität über Tabus, Denk- und Freiheitsverbote;
- feudale Hierarchie, „ewige Wahrheiten“;
- später religiös fundierte Kultur und ständische Ordnung;
- historische „Reiche“ - Dauerhaftigkeit über Werke wie Pyramiden, Kathedralen etc.

Zweite: „moderne“, neuzeitliche ...

- Fortschritt und Veränderung - Vernunft und Freiheit.
- die Möglichkeit einer *freien* Weiterentwicklung der Menschen aus sich heraus.
- alte Institutionen werden abgelöst;
- Neue - Wissenschaft, Technik und Wirtschaft - die Macht der Freiheit wird erkennbar.

Dritte: zukünftige - ‚unentschiedene‘ ...

- die zweite ist an Grenzen gekommen ...
- Kritik am maßlosen Machtgebrauch der Freiheit - gegenüber Natur, gegenüber den Menschen.
- dialektische Zwickmühle - nicht in die erste Form der Nachhaltigkeit zurück - die zweite kann aber so nicht weitergeführt werden
- „wir schaffen es schon“ „technisch noch immer alles bewältigt“

Nachhaltigkeit enthält eine Widersprüchlichkeit zwischen

1. Sicherheit (meist fremdbestimmt) und
2. Freiheit (Anspruch auf individuelle und kollektive Selbstbestimmung).

Daraus erwächst die Anforderung sich mit der Macht der eigenen Freiheit, ihrer möglichen Einseitigkeiten und Selbstentfremdungen (Sachzwang) auseinander zu setzen. Freiheit wird wirksam im Moment der *Entscheidung* ohne Beschränkung auf Wirkungsbereiche wie individuell, kollektiv oder politisch. Das Thema Nachhaltigkeit wird um entscheidende Dimensionen erweitert, um die kommunikative, organisatorische, selbstreflexive – mit den Fragen:

Was *wollen* wir eigentlich und was *sollen* wir daraufhin? Eine nachhaltige „Kultur der Entscheidung“ verpflichtet uns, diese Frage zu „institutionalisieren“; zumal antwortbereite Institutionen ihre Autorität verloren haben.

Diese Widersprüchlichkeit macht verständlich, warum von einer dritten Art von Nachhaltigkeit nämlich von *nachhaltiger Entwicklung* gesprochen wird. Diese Begriffskombination verbindet die beiden Pole des Widerspruchs, Dauerhaftigkeit und Freiheit.

Warum und zu welchem Ende wird das Thema debattiert? In vielen Fällen ist nicht bekannt, was hinter der Verwendung des Prädikats Nachhaltigkeit steckt. Wird aber zB. von nachhaltigen Gewinnen gesprochen ist die Dauerhaftigkeit ihrer Erzielung gemeint. Doch bei regelmäßiger Medienbeobachtung wird deutlich, dass zur Verwendung des Begriffes Motivationen zum Tragen kommen die sich *gegen* gegenwärtige Entwicklungen (Kurzfristigkeit, Zeitverdichtung, Entsolidarisierung, usw.) richten. Es ist ein neues „Wollen“ entstanden – ein neuer kollektiver Willensbildungsprozess. „Nachhaltigkeit ist nicht so ohne weiteres an unsere gegenwärtige Welt anschlussfähig, weil sie sich gegen Defizite wendet, die diese sozusagen am laufenden Band produziert.“ Diese Motivationslage schließt Wünsche und Vorstellungen über Systemveränderungen ein. Das bestehende System war bislang doch einigermaßen erfolgreich – zumindest aus europäischer Sicht. Aus diesem Grund verhält sich Politik und Gesellschaft zwiespältig:

- Die Mehrheit profitiert davon,
- es ist unklar was und wie verändert und was bewahrt werden soll,
- Der Mut, sich mit *dominanten Systemen (Kulturen)* anzulegen, ist nicht sonderlich ausgeprägt.

Doch in manchen Bereichen besteht Klarheit und die sich daraus ergebende Anschlussfähigkeit (Mehrheitsfähigkeit) von Themen wie Naturschutz, Artenvielfalt, soziale Mindeststandards, wachsende Einkommensunterschiede usw. lassen umso deutlicher die Notwendigkeit globaler Systemveränderungen hervortreten.

Die Gestaltungsaufgabe hat historisch kein Beispiel an dem man sich Maß nehmen könnte. „Trotz aller gut gemeinten Versuche, Widersprüche aus der Welt zu schaffen (meist geübt im Verhältnis von Ökonomie und Ökologie), Harmonisierungsmöglichkeiten aufzusuchen, kann davon ausgegangen werden, dass nachhaltige Entwicklung in der näheren Zukunft sich eher als „*Widerspruchsmanagement*“ [Wachstum und seine Grenzen; Dauerhaftigkeit und schneller Gewinn, Gerechtigkeit und Konflikte] wird etablieren müssen, denn als lineare Fortsetzung gegenwärtiger Zustände behübscht mit sanften Korrekturen.“⁷

1.2 Evolutorische Ökonomik

Die evolutorische Ökonomik kritisiert die Engführung neoklassischer Theorien in der Wirtschaftswissenschaft. Diese vertritt einen Erklärungsansatz (ein Menschenbild), der im Lichte neuerer Forschung mit dem Untersuchungsgegenstand Evolution zuwenig weit reicht, um die Fragen zu beantworten, die sich stellen, wenn es um die Zukunft der menschlichen Gesellschaften geht. Gleichzeitig wird eine Vereinfachung des darwinistischen Konzepts – Variation, Selektion, Verbreitung – kritisiert, die sich in den Begriffen zur Legitimation betriebswirtschaftlicher Paradigmen finden wie ‚survival of the fittest‘ oder ‚one best way‘.⁸

Damit ist das Konzept der Anpassung angesprochen, das zur Analyse gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen in Erweiterung des Untersuchungsgegenstands der Evolutionsbiologie auch Entstehung und Veränderung von Werten und Normen – den Zusammenhalt – in den Blick nehmen muss, also nicht als exogene Größe behandelt. Solange das Optimum nicht erreicht ist, ist die Anpassung unvollständig. Umwelt und Zielzustand sind nicht fest definiert, sie ändern sich beständig. Unvollständigkeit der Anpassung ist also ein Dauerzustand und kennzeichnet nicht nur eine bestimmte Entwicklungsphase.

Evolutorische Ökonomik berücksichtigt echte Unsicherheit im Gegensatz zu konventionellen Ökonomik, die sich auf probabilistisch beschreibbares Risiko beschränkt. Der Weg führt zu

⁷ Heintel (2006)

⁸ vgl. Ortman (1995, 73)

einem evolutorischen Verhaltensmodell gegenwärtig nur grob strukturiert durch Routinen, Lernprozesse und kulturelle Normenweitergabe.⁹

Diese Kennzeichen und insofern auch erst Absichten, denn die evolutorische Ökonomik ist noch keine elaborierte Theorie oder konsistentes Konzept, deuten auf die Möglichkeiten hin, den für eine nachhaltige Entwicklung erforderlichen Wandel (zumindest begleitend) beschreiben, analysieren und letztlich auch erklären zu können.

Das Segment der kurz- und mittelfristig mobilisierbaren Fähigkeiten (individuell und gesellschaftlich) ist im Vergleich zu den langfristig determinierten (festgelegten) Faktoren doch recht schmal. Gezielte Veränderungen müssen daher ein komplexes Beharrungsvermögen berücksichtigen.

Evolutorische Ökonomik	„konventionelle“ Ökonomik
Entstehung von und Umgang mit Neuem	Optimierungskalkül:
Prozessbetrachtung – Kausale Erklärungen anhand von Anfangs und Randbedingungen	Verfahren zur optimalen Anpassung an gegebene Umfeldbedingungen.
Einbeziehung der Motive und Handlungen der beteiligten Akteure	Gleichgewichtskonzept
Verhaltenswissenschaftliches Akteursmodell – Wandel von Präferenzen	Funktionalistische Deutung eines Phänomens
Auswirkungen kultureller, institutioneller und genetisch vererbter Einflüsse auf menschl.V.	Ergebnis einer Entwicklung als Bewertungsgröße
Technologische Innovation	Rationalitätspostulat des Homo Oeconomicus

Tab. 1: Vergleich evolutorische - konventionelle Ökonomik

Quelle: Reinhard Paulesich EOR Roadmap 2007

„Seit einigen Jahrzehnten werden wir nämlich mit rasch aufeinander folgenden Veränderungen konfrontiert, ständig wird uns Neues vorgeführt, „lebenslänglich“ müssen wir uns weiterbilden, nur um die Anpassung zu schaffen, eine wahre „Innovationshysterie“ reißt uns allesamt mit. Und so ganz sicher sind wir uns alle nicht, worauf das alles hinausläuft, welches Ziel wir damit erreichen wollen. Sinnfragen haben neuerdings Konjunktur und sie lassen sich durch die Veränderungshektik nicht mehr ablenken.“¹⁰

„Normen und Werte wirken sich auf das Wohlergehen der Individuen insofern aus, als ein Referenzsystem darstellen, das bestimmte anzustrebende Zustände oder Verhaltensweisen definiert. Zu den Zuständen kann der Besitz bestimmter (Arten von Güter (n) oder die Macht über andere Individuen zählen, aber auch die Art der Verteilung der Güter und der mit ihrer Bereitstellung verbundenen Lasten und Risiken auf die Individuen. Die Verhaltensweisen können darauf gerichtet sein, die Zielzustände herbeizuführen, sie können ebenso wie bestimmte Zustände, die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Referenzsystem signalisieren, sie können aber auch funktionslos sein.“¹¹

Die Evolutionsbiologie und die sich daran anlehnenen kognitions- bzw. kulturwissenschaftlichen Ansätze zeigen, dass Normen und Werte, also alles, was aus gesellschaftlicher Sicht etwas als wünschenswert oder unerwünscht erscheinen lässt – und darin einbezogen sind auch die Gerechtigkeits- und Wohlfahrtskriterien - nicht von einer übergeordneten Instanz, dh. exogen vorgegeben, sondern (endogenes) Ergebnis eines evolutorischen Prozesses sind.¹²

⁹ vgl. Bünstorf (2002, 18)

¹⁰ Heintel (2006)

¹¹ Sartorius (2002, 590)

¹² vgl. Sartorius (2002, 590f)

Das Hauptproblem¹³ bei der Bewertung eines gesamtgesellschaftlichen Zustandes liegt in ihrer Repräsentanz auf der Mikroebene oder umgekehrt in der Aggregation individueller Bewertungen zu einem gesamtgesellschaftlichen Bewertungsmaß. Vor allem vor dem Hintergrund der in der ökonomischen Nachhaltigkeitsforschung debattierten zukünftigen Aufgabenstellungen – und begründet durch den methodischen Individualismus – erscheint eine Aggregation aber unerlässlich zu sein.

Will die Gesellschaft ein Optimum in Bezug auf die Erreichung eines Zielsystems bedarf es eines Ausverhandlungsprozesses zwischen Individuen und Gruppen sowie Gruppen und Gruppen, so dass nach demokratischen Kriterien das höchstmögliche Maß an Übereinstimmung zur Entscheidung über die Wahl von Mittel und Wegen führt. Die in diesen Fällen theoretisch beanspruchte Einstimmigkeit muss den in der Praxis erzielbaren Ergebnissen Platz machen. Das tut es ja derzeit zB. in der Rechnungslegung gegenwärtig auch (Bewertungsspielraum).

Der Kontingenzansatz und der konstruktivistische Ansatz kritisieren das Konzept der Anpassung als tautologisch und damit wenig erklärungskräftig – ‚Anpassung‘ füllt also bloß eine Leerstelle (Lücke) und wahrscheinlich die entscheidende in der Erklärung eines Entwicklungsprozesses.

1.3 Systemtheorie

Die evolutorische Ökonomik hilft uns die Entstehung (Bedingungen und Veränderungen) menschlichen Verhaltens (Individuen und Gruppen) verstehen – Entwicklung, Richtung, Geschwindigkeit. Die Systemtheorie hilft uns den gegenwärtigen Status – Position – zu erkennen. Sie erlaubt die forschersiche Bearbeitung einer als Organisation identifizierbaren Einheit. Die in diesem Bezugsrahmen unter Zuhilfenahme adäquater Methoden generierten Daten und Analysen können zu einem Simulationsmodell umgeformt werden.

1.3.1 Schlüsselbegriffe

Die Schlüsselbegriffe befinden sich in einem Handlungsspektrum, das begrenzt wird einerseits durch den Wunsch nach einer Dauerhaftigkeit von Prozessen (vor allem zur Versorgung) und andererseits den Wunsch, die Freiheit¹⁴ zur Wahrnehmung der Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen.

Ungeachtet der Absicht, Aufgaben zur Bewertung oder zur Entwicklung zu bewältigen, stellt sich die Frage, wie lange ein Prozess, nämlich die unternehmerische Tätigkeit, aufrechterhalten lässt. Die ökologische Ökonomik wie auch das britische Normungsinstitut messen nur solchen Prozessen Nachhaltigkeit bei, die unendlich lange aufrechterhalten werden können.¹⁵ Dies erscheint als eine radikale Antwort, die nach pragmatischen und in unmittelbarer Zukunft realisierbaren Schritten verlangt.

In der gegenwärtigen Debatte zur Unternehmensnachhaltigkeit finden sich vier Begriffe in Schlüsselfunktion, die in der nachstehenden Abbildung paarweise im Sinne eines Rahmens dargestellt sind.

¹³ vgl. Lehmann – Waffenschmidt (2002) S 602

¹⁴ Freiheit, so definiert Friedrich Nietzsche, ist der Wille zur Selbstverantwortung (siehe Götzen-Dämmerung; darin ‚Streifzüge eines Unzeitgemäßen‘).

¹⁵ vgl. Costanza (2001, 54) bzw. BSI Corporate Sustainability Management System Standard).



Abb. 2: Schlüsselbegriffe zur Unternehmensnachhaltigkeit

Quelle: Reinhard Paulesich, EOR Roadmap 2007

Die Paare sind:

1. Verwundbarkeit – Robustheit,
2. Stabilität – Resilienz.

Der Angelpunkt liegt im Schlüsselbegriff Resilienz, der in einer ökosystemwissenschaftlichen Interpretation die Untersuchung der Wiederherstellungsfähigkeiten eines Ökosystems meint, um die Grenzen gesellschaftlichen Stoffwechsels im Interesse der Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Natur auszuloten.

Resilienz ist als Begriff über die Ökosystemwissenschaften in die Umweltökonomik gelangt, ist in der Kinderpsychologie ein elaboriertes aber nicht analogisierbares Konzept, das in sozialwissenschaftlicher Interpretation zur Frage führt, inwieweit sie der Erhaltung von sozialen (Sub)Systemen dient. Die ‚zweite‘ Nachhaltigkeit, so die Annahme; könnte mittels Optimierung zu einer nachhaltigen Entwicklung führen, die Sicherheit und Freiheit auf einem neuen Niveau einschließt / integriert und so bestehen bleibt. Oder beinhaltet eine ökonomische Analogisierung des naturwissenschaftlichen Begriffsverständnisses, dass das gesamte System in eine ‚dritte‘ Nachhaltigkeit kippen kann, von der wir nicht wissen wie sie aussieht, in der aber weiterhin essentielle Funktionen des Systems bestehen bleiben. ‚Nachhaltige Entwicklung‘ ist also nach Heintel die begriffliche Fassung der Absicht einen Mittelweg zwischen Dauerhaftigkeit, Sicherheit und Freiheit zu finden.

1.3.2 Abgrenzungen

Zuallererst erhebt sich die Frage wie der Begriff Entwicklung in diesen Rahmen eingeordnet werden kann? Entwicklung und Resilienz kann nicht dasselbe sein, wenn die Ökosystemforschung diese als Fähigkeit zu Widerstand oder Wiederherstellung nach Krisen / Schock definiert. Wäre es dasselbe würde das bedeuten, dass Entwicklung immer nur von Krisen und Schock ausgehen kann. (ist da ein Unterschied zwischen Individuen und Organisationen – siehe Entwicklungspsychologie des Menschen und OE Konzepte). Bis diese Frage geklärt ist unterscheiden wir einmal zwischen diesen beiden Fähigkeiten und nehmen zwei Konzepte zur Hand, um damit zu zwei Bewertungskomponenten zu kommen.

Wenn von Resilienz¹⁶ – ein ‚System‘ ‚erholt‘ sich nach einem die Funktionalität beeinträchtigendem Ereignis bis zu seinem Zustand quo ante – gesprochen wird, dann ist es erforderlich

¹⁶ Hier gebrauchte Synonyme: Widerstands-, Erneuerungs- bzw. Regenerationsfähigkeit.

Vorstellungen von der Zielrichtung bzw. auch Zielvorstellungen zu haben. Der Natur, Ökosystemen, ist eine solche Zielvorstellung inhärent.

In einem sozialen System obliegt das dem politischen Willen der Gesellschaft, den Machtverhältnissen zwischen Gruppen usw. Wenn das Ziel nachhaltiger Entwicklung ein System ist das unendlich lange in gutem Zustand überlebt, dann stellt sich die Frage nach jenen Zielen, die in endlichen und daher (leichter) messbaren Abständen zu erreichen sind.

Die Tatsache dass in sozialen Systemen Entwicklungen rückführbar sind [reversibel] bleibt hier noch unberücksichtigt; doch im Fall von geschlossenen sozialen Systemen wie Unternehmen muss über die Bedingungen einer Umkehrbarkeit von Entwicklung jenseits eines allenfalls abrupten Endes nachgedacht werden. Es gibt, in der organisationstheoretischen Literatur beschrieben, Beispiele von Organisationsentwicklungsprozessen, die mit der Sinnfrage begonnen und mit der Auflösung der Organisation geendet haben.

Wir überblicken, die Wissenschaft hilft uns dabei, zur Entwicklung von natürlichen bzw. sozialen Systemen lange bzw. sehr lange Perioden. Das System Wirtschaft in seiner heutigen Form existiert vergleichsweise kurz (300 Jahre). Welche Einschränkungen bzw. Änderungen gelten daher für das System Wirtschaft im Vergleich zu den beiden anderen noch dazu wenn man bedenkt, dass es ist ja aus den beiden anderen hervorgegangen ist.

Die Trennung zwischen den Fähigkeiten von Systemen sich zu entwickeln von jenen den Störungen zu widerstehen bzw. sich von solchen zu erholen, findet seinen Niederschlag in der Ökosystemtheorie und muss für mehr oder weniger geschlossene soziale Systeme wie Unternehmen erst untersucht werden: Akteure, ihre Beziehungen und das zum Umfeld, ihr Zusammenwirken mit Folgen für Stabilität und Resilienz; erwünschte Zustände und Wege dorthin.

Die evolutorische Ökonomik begründet die Unmöglichkeit optimale Zustände nicht erreichen zu können. Die Systemtheorie bezeichnet Systeme / Zustände als optimal, wenn sie stabil oder resilient sind. Die Unternehmung ist ein soziales produzierendes daher zweckgerichtetes System, das zuerst an seiner Marktleistung gemessen wird und in Zukunft an seiner Nachhaltigkeitsleistung gemessen werden soll. Es entstehen daraus multikriterielle Anforderungen; weitere gesellschaftlich erwünschte Zwecke treten hinzu.

Zur Veränderung gehört auch das Umfeld. In einer systemisch konzeptionellen Betrachtung eines systemischen Unternehmertums genügt es nicht nur eine kreative Unternehmerpersönlichkeit anzunehmen. Es muss ein Arrangement aus drei Funktionen untersucht werden, um die Fähigkeit zur Veränderung mithin die Leistungsfähigkeit eines ‚Innovationssystems‘ zu erfassen: Unternehmer, Finanzierung und Erfindung. Ist das ein Weg zur Suche nach endogenen Bestimmungsgründen regionaler Wachstumspfade?¹⁷

¹⁷ vgl. die Bemerkungen in den Unterkapiteln zur Zieldimension.

2. Operationalisierung in der Forschung

Nach der Erfassung der forschersichen Aufgabe in den vorangegangenen Unterkapiteln, in denen der wissenschaftliche Interpretationszusammenhang mit der Zukunftsfähigkeit von KMU ausgebreitet wurde, können wir versuchen, einen ersten groben Raster an weichen Faktoren abzuleiten. Nach der in großen Strukturen zusammengefassten Ausgangssituation muss der Fokus (begründetermaßen) auf jene Themen gerichtet werden, anhand derer die Richtung von Veränderungen, nachhaltig oder nicht-nachhaltig,¹⁸ nachgewiesen und erklärt werden kann. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass zwischen den Systemen Gesellschaft und Wirtschaft eine wesentliche Komponente von ‚Nicht – Nachhaltigkeit‘ mit der Einführung der Geldwirtschaft fixiert wurde. Nur die Fähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, sichert die Bestandsdauer.

Bedeutung und Einfluss von weichen Faktoren sind situativ bestimmt und ändern sich zu dem durch sich verändernde Rahmenbedingungen. Die Veränderungen geschehen diskontinuierlich und in unterschiedlichem Ausmaß. Man muss also mit Überraschungen rechnen. Dies darf selbstverständlich nicht zu einer Schwankungsbreite in der Bewertung führen, die Krisen im Kreditmarkt zur Folge haben, sodass die Geldnachfrage nicht ausreichend gedeckt werden kann.

Vorschläge zu einer radikalen Individualisierung wie sie zB. von Konzepten ‚Neue Arbeit‘¹⁹ oder ‚Nachhaltige Unternehmung‘²⁰ kommen, können aus dem Grund in ihrer Wirkung auf lange Frist noch nicht ausreichend eingeschätzt werden. Gesellschaftliche Experimente wären das Mittel der Wahl. Voraussetzung dafür ist eine Kultur, die zuerst den Boden dafür politisch fruchtbar machen muss.

2.1 EASEY Model – Überblick

Das folgende Kapitel bietet einen Überblick über die Schlüsselmethoden. Es dient als Einführung in und Klammer für drei Aufgaben, die das Modell zu erfüllen hat: (1) die Darstellung der Indikatoren je Stakeholder, (2) die Erklärung zur Methodologie der Datengenerierung und Auswertung sowie (3) die Möglichkeiten zur kommunikativen Aufbereitung der Ergebnisse für die Stakeholder bzw. Anforderungen an eine Weiterentwicklung.

2.1.1 Nachhaltigkeit in Bezug auf die Aufgabenstellung

Bedarfslage

Zunächst einige Bemerkungen zum Umfeld, in dem ein Analyse- und Bewertungsmodell gesehen werden muss. In der Forschungspraxis ergibt sich spätestens dann die Notwendigkeit wissenschaftliche Positionen bzw. Erkenntnisse und ihre Fortschreibung in eine langfristig mögliche Zukunft verständlich darzustellen, wenn in einer Kooperation mit Organisationen z.B. Unternehmen einschlägige, heißt ‚nachhaltige‘, Entwicklungswege zu konzipieren sind, aber bei den Adressaten noch keine ausreichenden Wissens- oder vielleicht auch Verständnissvoraussetzungen bestehen.

¹⁸ Nach wie vor leitet uns die Annahme, dass Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit das Kreditrisiko mindern und deshalb in einem Bankenrating positiv zu bewerten sind.

¹⁹ vgl. Bergmann, Frithjoff (2004); neue Arbeit – neue Kultur; Freiburg Arbor

²⁰ vgl. Majer; Helge (2000); Das nachhaltige Unternehmen – Versuch einer Begriffsbestimmung; in: Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung; Beschorner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hg.) Marburg Metropolis S 398f

Es soll daher zuerst aller Kürze in diesem Kapitel und im nächsten ausführlich am Beispiel der Vorbereitung auf die Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens durch die Bank die Grundlage bzw. das Modell beschrieben werden, von der bzw. von dem aus eine Aufbereitung für die beiden Aufgaben (1) bestehendes Nachhaltigkeitsverständnis und (2) Nachhaltigkeitsanalyse bewerkstelligt werden soll.

Weiters wird im vorliegenden Bericht die Frage diskutiert, mit welchen Begrifflichkeiten der Nutzen und der Inhalt dieser Dienstleistung gegenüber den eigentlichen Adressaten – Kleinunternehmen und Banken - kommuniziert werden soll. Zu berücksichtigen ist, dass im gegenständlichen Fall – der Kreditmarkt – sich der Nutzen auf zwei ganz unterschiedliche Akteure verteilen muss, deren Beziehung zueinander nicht durch eine ‚übliche‘ Nachfrage Angebot Situation gekennzeichnet ist. Begriffe und Inhalte müssen also in zwei Richtungen verstanden werden, um ihre Wirkung entfalten zu können.

Es handelt sich um die Begriffe Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung, Zukunftsfähigkeit, und dann um ihre Operationalisierung auf beiden Seiten – sowohl bei den Banken als auch bei den kleinen und kleinsten Unternehmen. Die Anwendung hier findet ihren Ausdruck in ‚Soft Facts‘ oder auch ‚weiche Faktoren‘. Damit sind Messgrößen gemeint, die nicht in ‚harte‘ Zahlen gegossen sind. Das ist auch leicht erklärbar und verständlich zu machen, weil es ja um jene Merkmale geht, die im Unterschied zu ‚greifbaren‘ Resultaten (vergangene Leistungen) mögliche zukünftige Resultate fassbar machen sollen.

Nun, Resultate, die in naher oder mittelfristiger Zukunft zu erwarten sind, können mittels üblicher Planungsinstrumente dargestellt werden. Dazu braucht es keine Attribuierung durch den Begriff Nachhaltigkeit. Was vielmehr durch die ins Auge gefasste Dienstleistung auf Seiten der Nachfrager erreicht werden soll, ist ein Anstoß zu einer Strategieentwicklung, die über gebräuchliche Planungshorizonte hinausgeht bzw. wenn eine solche vorhanden ist, die ‚Vorzeichnung‘ großer Entwicklungslinien. Der Nutzen besteht in einer Früherkennung von Chancen und Risiken sowie der Möglichkeit sowohl für die Führung als auch die Organisation, sich auf die Zukunft vorzubereiten – widerstandsfähiger für den Krisenfall zu werden.

Der Effekt entsteht durch die Einladung zur Beantwortung von Fragen zur jeweiligen Unternehmenszukunft, die sonst nie gestellt werden. Der Prozess zur Beantwortung setzt einen Prozess der Selbstreflexion in Gang mit allen damit verbundenen Kommunikationswirkungen. Dies führt in der Mehrzahl der Fälle zu einer intensiveren Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seinem Umfeld. Im Idealfall ergibt sich daraus eine erweiterte und vielleicht auch neue Sicht auf bestehende und potentielle Märkte bzw. Zielgruppen.

Auf Seiten der Anbieter – den Banken bzw. im weiteren Sinn den Geldgebern – tritt eine Nutzenwirkung verzögert ein. Die Online Dienstleistung sammelt Datensätze von Unternehmen, die sich auf das Rating vorbereiten wollen. Ihre Auswertung und Abgleich mit Daten aus dem Kreditgeschäft führt frühestens in 6 bis 7 Jahren und einigen tausend Datensätzen zur Bestätigung oder Verwerfung der Hypothese:

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

Während des mehrjährigen Prozesses der Hypothesenprüfung ergeben sich vermutlich mehrere Anpassungsbedarfe (Kalibrierung des Messinstruments – der Fragebogen im Web), die in zwei Richtungen weisen, frühe Falsifizierung bzw. Verifizierung. Das schafft Platz für neu am Horizont auftauchende Messgrößen.

Zur bankseitigen Nutzenentfaltung braucht es also langfristige wissenschaftliche Vorarbeiten, denn mit Basel II ist eine intensive Prüfung der Ratingsysteme verbunden. Die Finanzmarkt-aufsichten prüfen in den Mitgliedsländern der Europäischen Union inwieweit die Prognosen

der Kreditausfälle mit den realen Ausfallsquoten übereinstimmen. Daraus resultieren die Vorbehalte der Banken gegenüber einer zu raschen Integration von neuen, finanzmathematisch nicht einfach fassbaren Soft Facts.

Politikrahmen

Abgeleitet vom Politikrahmen und den Überlegungen zur gesellschaftlichen Relevanz nachhaltiger Entwicklung auf einer globalen Ebene erfolgt eine Beschreibung wie auf einzelwirtschaftlicher Ebene das Thema zu operationalisieren wäre.

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

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

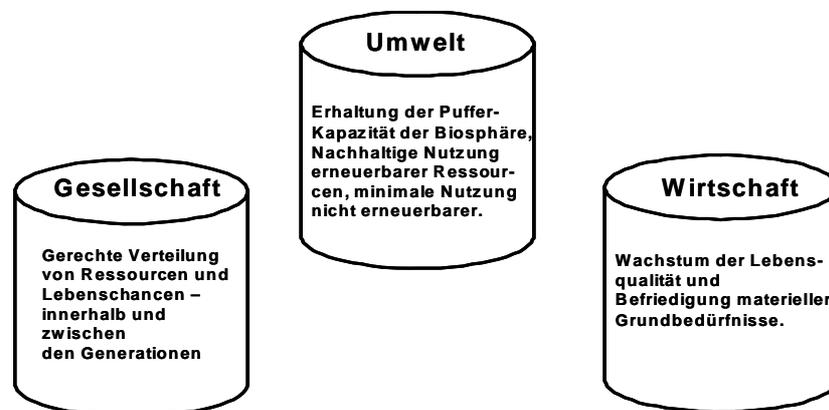


Abb. 3: Drei Säulen nachhaltiger Entwicklung

Quelle: Birkmann 1999, S. 16

Der Brundtlandbericht spricht die heutige Generation an, in der die Möglichkeiten der Bedürfnisdeckung bereits ungleich verteilt sind, dass für die zukünftigen Generationen eine höhere Verteilungsgerechtigkeit angestrebt werden sollte. Der Bericht spricht aber auch etwas an, das sowohl in den Fach- wie auch der öffentlichen Diskussion zu wenig beachtet wird: die Normativität des geäußerten Anspruchs. Bedürfnisdeckung und Verteilungsgerechtigkeit haben je kulturelle Ausprägungen auch wenn man den Maßstab universal gültiger Menschenrechte anlegt. Zwei Fakten sind aber vorgängig zu beachten:

1. Die Wissenschaft kann nicht mit einer Definition nachhaltiger Entwicklung dienen, ist auch gar nicht zuständig dafür;
2. Die Beantwortung der damit zusammenhängenden politischen Fragestellungen kann nur in demokratischen Entscheidungsprozessen erfolgen. Deren Voraussetzung ist jedoch eine zur entsprechenden Meinungsbildung ausreichende – die jeweiligen Ansprüche erfüllende – Transparenz über das Zustandekommen und die Bewertung relevanter Information.

Mit diesen „drei Säulen“ hat man die Forderung verbunden, dass in allen politischen Entscheidungen die jeweiligen Belange gleich gewichtet berücksichtigt werden sollten. Der Rat der Europäischen Union hat politisch dafür in Lissabon (2000) und in Göteborg (2002) die Weichen gestellt, indem zwei Strategien vereinbart – Verbesserung der Wettbewerbsfähig-

keit und nachhaltige Entwicklung – und diese zur politischen Querschnittsmaterien erhoben wurden.

„[...] die bisherigen Operationalisierungen von Nachhaltigkeit *konnten* [der Verf.] den grundsätzlichen Anforderungen des Konzepts ebenso wenig gerecht werden wie denen der konkreten Politikgestaltung. Das gilt insbesondere für den in der bisherigen Debatte am stärksten vernachlässigten Bereich, für die Nachhaltigkeit der Wirtschaft, [...]“²¹

Zuerst aber muss geklärt werden, was denn die Politik (in einer parlamentarischen Demokratie ist das die Gesellschaft) als ‚Wirtschaft‘ bezeichnen bzw. bearbeiten kann. Sind es die Unternehmen und / oder ihre Beziehungen untereinander und / oder ihre Beziehungen zu den Kunden und damit dem Markt? Die Wissenschaft²² unterscheidet im Begriffsfeld ‚Wirtschaft‘ zwischen einerseits gesellschaftlich funktionalen Tätigkeiten (Produktiv(ität)), die einer neoklassischen nutzenmaximierenden Logik²³ folgen und in der Ziele bzw. Kriterien anzubringen sind und andererseits einem abgrenzbaren Satz an Beziehungen (Versorgung) zwischen Einzelnen und Gruppen, die nicht primär politisch oder familiär geprägt sind und wofür das Synonym ‚Markt‘ gebräuchlich ist. Im allgemeinen Sprachgebrauch überlagern sich beide Inhalte und ergeben die als neoliberal bezeichnete gegenwärtige Bedeutung mit einem im Ansatz universaltheoretischen Anspruch.

Aus der Nachhaltigkeitsperspektive stellt sich die Frage, was die Wirtschaft bzw. die Unternehmen dauerhaft zu ihrer Existenz berechtigt und was dauerhaft ihre Reproduktionsfähigkeit erhält. Die Erklärungsansätze unterscheiden sich je Betrachtungsebene, Mikro oder Makro Sichtweise. Daraus ergeben sich zwei Forschungspositionen:

1. Die Analyse komplexer Systeme²⁴ veranschaulicht am Beispiel eines Autos, warum ein System nicht durch die selektive Erklärung einzelner Teile als ein Gesamtes erklärt werden kann: seine Wirkungsweise lässt sich zB. durch die Theorie der Quarks nicht beschreiben. Einzelwirtschaftliche Perspektiven mögen durchaus zukunftsfähig erscheinen, doch gibt es Effekte auf der Makroebene, die sich nicht durch Aggregation von Phänomenen auf der Mikroebene erklären lassen und nicht immer sind diese langfristig als positiv zu bewerten. Sie werden erst in der Analyse der Interaktionen der relevanten Akteure sichtbar. Nur auf der Makroebene kann einzelwirtschaftliche Begrenztheit überwunden und langfristige Entwicklungen konzipiert werden.²⁵
2. Die neoklassische Sichtweise auf das Unternehmen als ein nur auf Marktziele konditioniertes Gebilde gerät unter Legitimationsdruck. Die alleinige Effizienzorientierung hat die inhaltlichen Fragen nach dem Warum der Produktion vernachlässigt. Der sozialökologisch orientierte Diskurs greift den Begriff Verantwortungsgesellschaft auf und verlangt über Rollenbilder und Zwecksetzungen nachzudenken.²⁶ Doch alleine über Zwecksetzung und Interessen von Handelnden (Homo Oeconomicus) oder normative Regeln (Homo Sociologicus) kann individuelles bzw. organisationales Handeln nicht hinreichend erklärt werden. Es muss über Sinnsysteme, Deutungsmuster und kulturelle Modelle gesucht werden.

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde von vielen Unternehmen zwar aufgenommen, doch in ihrem Bemühen um Reduktion von Komplexität wurde im Managementalltag daraus wirtschaftliche Nachhaltigkeit mit einem nahezu ausschließlichen Fokus auf die Öko Effizienz. Effizienz ist aber nur eine Anforderung unter mehreren. Eine Übertragung des Nachhaltigkeitsverständnisses im Brundtlandbericht auf die Unternehmensebene könnte daher lauten:²⁷

²¹ Spangenberg, Joachim H. (2005); Die ökonomische Nachhaltigkeit der Wirtschaft. Theorien, Kriterien, Indikatoren; Berlin Sigma S12

²² vgl. Langley, P.; Mellor, M. (2002); „Economy“, Sustainability and Sites of transformative Space. New Political Economy 7(1): 49-65 zitiert nach Spangenberg (20005) S 13

²³ positiv bzw. normativ gefüllt

²⁴ Richter, K.; Rost, J.-M. (2002); Komplexe Systeme F/M Fischer S 20 – zitiert nach Spangenberg

²⁵ vgl. Spangenberg (2005), S16

²⁶ vgl. Pfriem, Reinhard (2004); Heranführung an die Betriebswirtschaftlehre; Marburg Metropolis; S16 und S20

²⁷ Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai (2002); Beyond the Business Case for Corporate Sustainability; in: Business Strategy and the Environment 11, p130-141 S131

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

Die Autoren schließen an das ‚3 Säulen Modell‘ der Nachhaltigkeit an, greifen dessen Übertragbarkeit auf die Rechnungslegung auf und stellen die Frage nach den leitenden Prinzipien einer Integration aller drei Dimension des ‚triple bottom line‘ Konzepts. Es geht also um die Berichterstattung und um die Darstellung und Begründung von Prioritäten durch:

- * Integration der kurz- und langfristigen Aspekte,
- * Verbrauch des Einkommens und nicht des Vermögens.

2.1.2 Die drei Dimensionen des Modells

Ein Modell dient zweierlei Zwecken: (1) Ordnung in die Fülle der sich anbietenden Informationen (z.B. Daten zur Bewertung) bringen und (2) Erklärungen zu komplexen Zusammenhängen anbieten. Es erlaubt weiters die Einordnung bzw. Beurteilung alternativer Angebote zum Verständnis komplexer Zusammenhänge. Das hier vorgestellte Modell wurde zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung börsennotierten Unternehmen entwickelt.

Die folgende Abbildung macht den Weg nachvollziehbar, den das EASEY Modell zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen nimmt. Der Blick richtet sich vom Unternehmen zu seinen Stakeholdern und der Gesellschaft allgemein. Der Wert eines Unternehmens bemisst sich nach den Vorstellungen konventioneller Finanzanalyse an dem, was es an Erträgen erwirtschaftet hat und in planbaren zukünftigen Zeiträumen zu erwirtschaften imstande sein wird.

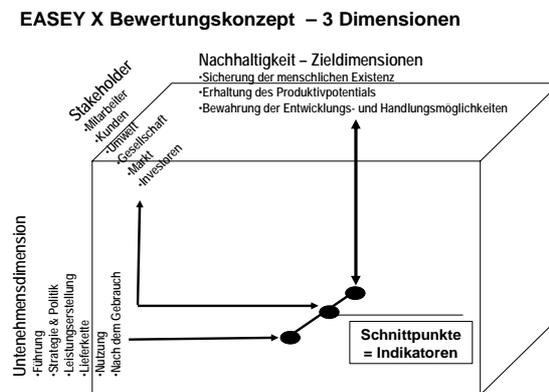


Abb. 4: Das EASEY Modell

Quelle: Reinhard Paulesich 2006a

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

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

1. ausgehend von den Unternehmensprozessen, die per Definition je Untersuchungseinheit festgelegt werden,
2. wird die Wirkung von Unternehmenstätigkeiten auf die Anspruchsgruppen gemessen; sechs davon sind im vorliegenden Modell bedeutsam – das heißt sie haben Einfluss auf die Unternehmensleistung;
3. im dritten Schritt werden die Ergebnisse auf drei Nachhaltigkeitszieldimensionen, die nahezu das gesamte Spektrum gesellschaftlicher Legitimität abdecken, gespiegelt.

Die Zusammenhänge zwischen Unternehmensprozessen, Anspruchsgruppen und Zielsystem werden an ihren Schnittpunkten, den dazu identifizierten Indikatoren, erfasst. Das hier angegebene Zielsystem ersetzt nicht ein unternehmensindividuelles. Es dient der Orientierung an den Möglichkeiten, die nachhaltige Entwicklung bietet und an den Grenzen, die sie setzt.

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

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

Der Prozess der Leistungserstellung

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

Effektivität und Effizienz zusammengefasst und unterlegt mit organisationalen Fähigkeiten zur Strategieentwicklung und Umsetzung ergibt die Resilienz – die Fähigkeit sich nach Krisen oder Schocks wie Markteinbrüchen usw. wieder zu erholen, neue Kräfte zu sammeln, neue Erfolge anzupeilen. In der folgenden Abbildung ist der Weg zur Verbesserung der Resilienz aus der Sicht der Change Management Forschung dargestellt. Die Merkmale Pufferkapazität, Selbstorganisation und Lern- und Anpassungsfähigkeit müssen für eine Anwendung auf KU bzw. EPU Ebene angepasst werden.

Stakeholder

Von den sechs Anspruchsgruppen – zugeschnitten auf den Analysebedarf von großen Unternehmen - ist nicht jede gleichermaßen wichtig. In einer repräsentativen Umfrage im Mai 2004 (n=1002) wurden Umwelt, Mitarbeiter und Kunden als die wichtigsten ermittelt.²⁸ Mit

²⁸ vgl. Paulesich (2006a)

Abstand weniger wichtig sind Markt und Gesellschaft. An letzter Stelle wird die Gruppe der Geldgeber gereiht und das auch von Selbstständigen und Freiberuflern.

Die Anpassung an den Bedarf von KU bzw. EPU bedeutet, den Stakeholder Familie hinzuzufügen. Ihre Behandlung im Bewertungsprozess muss sich einer differenzierten Vorgangsweise bedienen, deren Methodologie vor allem aus der Analyse genossenschaftlicher Netzwerke abgeleitet werden kann.

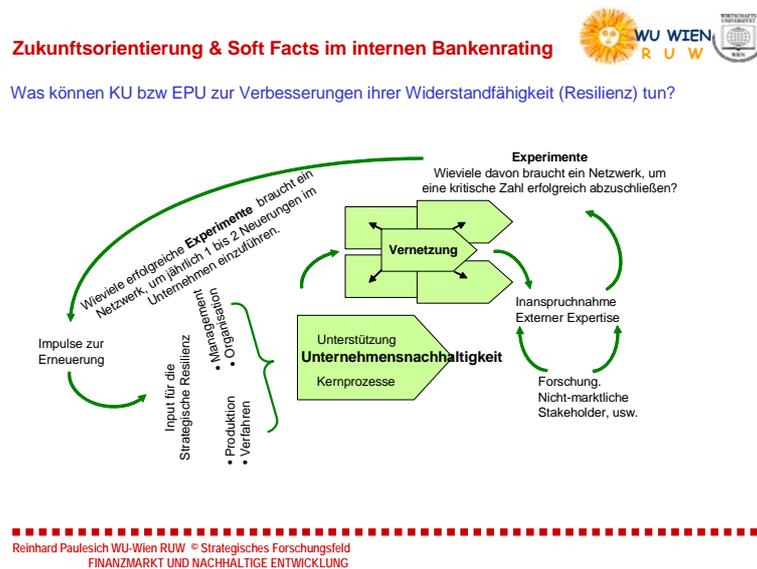


Abb. 5: Resilienz von Kleinunternehmen

Quelle: eigene, Hamel/Välikangas 2003, Darnhofer 2005

Mit den Ergebnissen aus der Ableitung kann bzw. müsste eine Befragung ähnlich der oben erwähnten durchgeführt werden. Sie müsste angepasst an den vorliegenden Untersuchungszweck und auf eine Region beschränkt, Orientierungen liefern, um die ‚Einbettung‘ in Familie und gesellschaftliches Umfeld, die KMU als risikomindernd betonen, adäquat erfassen zu können. Diese Ergebnisse aus Status und Analyse der Beziehung des Kleinunternehmens zu seiner Mikroumwelt bedarf eines Vergleichs mit den in der Region relevanten Akteurspräferenzen aller anderen Stakeholder. Der Datensatz kann dann in Entwicklungsszenarien eingebracht werden. In diesen Szenarien müssten Prozessergebnisse und Stakeholderwirkungen mit den Präferenzen und dem messbaren Rückkopplungen verknüpft werden, um die Einpassung in eine nachhaltige Entwicklung entsprechend den ‚Nachhaltigkeitszielen‘ einschätzen zu können.

Das Verfahren ist sehr aufwendig. Seine Ergebnisse können jedoch mehrfache Verwendung finden. Einmal können die gesetzlichen Anforderungen an Raumentwicklungskonzepte damit abgedeckt werden das andere mal können sie Grundlage sein für Strategien von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.

Nachhaltigkeitsziele

Erst das Vorhandensein von Zielen ermöglicht Aussagen über (vor allem) Effektivität und (nachrangig) Effizienz der Vorgangsweisen zu ihrer Erreichung. Damit kann über die Funktionalität der Umsetzung strategischer Absichten ein Urteil getroffen werden.

Drei Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung

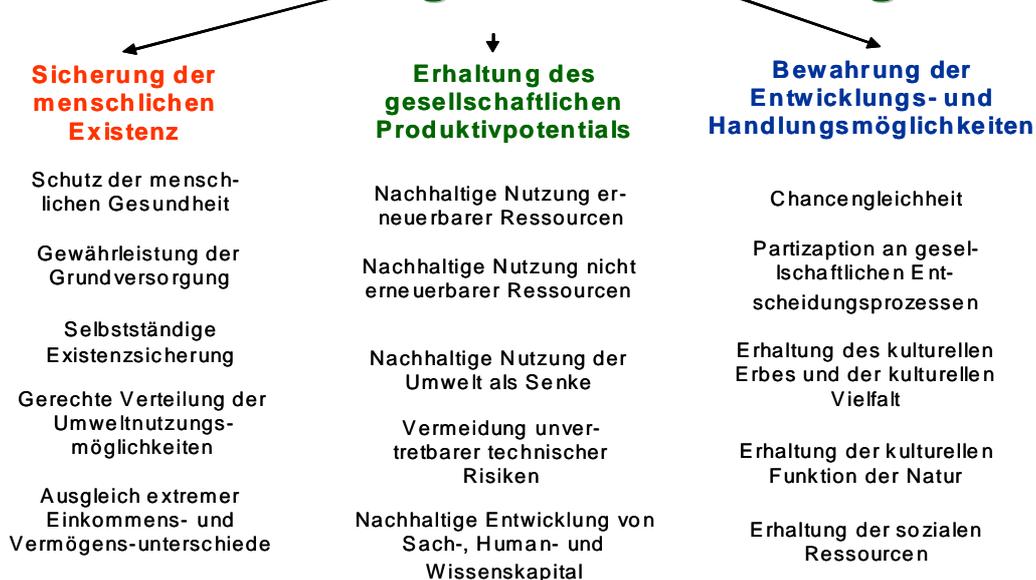


Abb. 6: Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung

Quelle: vgl. Kopfmüller (2001)

Das den Unternehmenszielen übergeordnete System der Nachhaltigkeitsziele repräsentiert internationale Prinzipien sowie politische Absichten der Europäischen Union in Richtung nachhaltiger Entwicklung. Sie wurde durch ein ExpertInnenteam der Helmholtzgemeinschaft deutscher Forschungsgesellschaften unter der Führung des ITAS Karlsruhe in eine handhabbare Form gebracht. Nicht für jedes der angeführten 15 Ziele bzw. seine Erreichung sind Unternehmen verantwortlich. In einer repräsentativen Umfrage im Mai 2004 (n=1002) wurde die Zieldimension ‚Bewahrung des gesellschaftlichen Produktivpotentials‘ und hier vor allem die Umwelt, das Einkommen sowie das Wissenskapital der Verantwortlichkeit der Unternehmen zugeschrieben.

Die obige Abbildung zur ‚Resilienz von Kleinunternehmen‘ stellt bereits einen Teil der erstrebten Nachhaltigkeit, nämlich der wirtschaftlichen, dar und ist somit ein Teil dieses Zielsystems. Doch nach ihren Prioritäten befragt wird die Öffentlichkeit in Bezug auf Kleinunternehmen vermutlich Verantwortlichkeiten anders zuordnen als in der vorliegenden Umfrage aus 2004. Ein Einflussfaktor zur Unterscheidung zwischen Klein und Groß ist die Einschätzung der Kleinunternehmen als eine durch ihre heterogene Struktur²⁹ geprägte Landschaft. Die Bedeutung von Human- und Sozialkapital wird wahrscheinlich stärker betont werden als jene der Umwelt. Darüber hinaus besteht die Vermutung, dass aus dem Bereich ‚Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten‘ Kriterien wie ‚Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen‘, ‚Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt‘ (Stichworte alte Ortkerne vs. Erschließung von neuen Gewerbeflächen usw.) oder ‚Erhaltung der sozialen Ressourcen‘ stärker Berücksichtigung finden werden.

Die Beurteilung wie nun die Strategie eines Unternehmens vor dem Hintergrund dieses Zielsystems einzuordnen wäre, erfordert einiges an Aufwand für Zeit und Experten. Deshalb erscheint es sinnvoll diesen Bewertungsteil nicht im Einzelfall sondern nur periodisch und in einer Koppelung von Regionalentwicklung und Branchensegment durchzuführen. Die folgenden drei Beispiele führen die Komplexität der Aufgabe an:

²⁹ Beispiel: Gemessen an der Anzahl der Gewerbeberechtigungen ein Überwiegen von Einpersonenernehmen (EPU).

Beispiel 1 auf Unternehmensebene kann sein: Mitarbeiterbeteiligung; als Eigentum am Unternehmen befördert es die Mitbestimmung; als Beteiligung an den Gewinnen befördert es die Vermögensbildung in privater Hand.

Beispiel 2 auf Branchenebene: Basel II ist im Sinne Heintels als eine Maßnahme zu interpretieren, die die zweite Nachhaltigkeit (Freiheit) über das Bankensystem, das krisenfester werden soll, dauerhafter zu gestalten.

Beispiel 3 auf Ebene eines umfassenden Subsystems – die Geldwirtschaft: Einzelmaßnahmen wie Basel II verstärken die Wahrnehmung der Geldwirtschaft als ambivalentes System – es braucht Sicherheit um die vorgestellte Freiheit (für wen aller) realisieren zu können bzw. die Besitzenden bei ihren Realisierungsabsichten (bzw. oft sind es nur Wünsche und Erwartungen) zu unterstützen.

2.2 Softs Facts heute – Hard Facts morgen

Für eine zeitnahe Stützung unserer Hypothese, die Integration von Indikatoren aus den Bereichen Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung tragen deutlich zu einer Verbesserung der Prognosequalität bzgl. Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten an KMU bei, stehen zwei Optionen zur Verfügung:

1. Erhebung einer für eine ökonometrische Analyse ausreichenden Zahl von Fällen; das heisst hier, mehrere tausend Ratings; für die EOR Dienstleistung bedeutet dies mehrere Jahre Sammlung von Daten zur schrittweisen Verifizierung (das ist das langfristige Vorhaben).
2. Einen bereits elaborierten und praktizierten Weg, eine Methode, wählen, der einige entscheidende Merkmale nachhaltiger Entwicklung aufweist; der Weg bzw. die Methode steht als EFQM³⁰ ‚Modell of Excellence‘ zur Verfügung.

Im Folgenden sollen zwei der entscheidenden Merkmale nachhaltiger Entwicklung vorgestellt werden. Danach wird anhand des EFQM Modells der Weg vorgezeichnet, auf dem in der EOR Projektkette der Nachweis geführt werden kann, dass die Soft Facts von Heute die Hard Facts von Morgen werden. Dabei spielt es keine Rolle, dass das EFQM Modell eigentlich von und für die großen europäischen Unternehmungen konzipiert wurde, um einer entsprechenden US Initiative, die als eine Antwort auf das Kaizen Konzept in Japan zu interpretieren ist und als Malcolm Baldrige Award bekannt ist, in der EU etwas Gleichwertiges entgegenzusetzen.

Das Modell ist eine Anleitung für Unternehmen, sich selber zu bewerten. Dafür wird ein breites Spektrum an Instrumenten und Methoden bereitgehalten. Entsprechend ihrer Anwendung hinsichtlich Umfang und Tiefe haben Unternehmen die Gelegenheit, die Ergebnisse ihrer Selbstevaluierung von externen Assessoren prüfen zu lassen und anschließend an einem nationalen und danach abhängig von der Platzierung an einem europaweiten Bewerb teilzunehmen. Für die Besten in den unterschiedlichen Kategorien (nicht Branchen) gibt es einen europäischen Quality Management Award. Der Nutzen gründet sich auf zwei Vergleichsmöglichkeiten:

1. Messung an den unternehmenseigenen Ansprüchen und Zielen;
2. Messung an den Benchmarks die durch eine Vielzahl am Wettbewerb teilnehmender und vergleichbarer Unternehmen europaweit gesetzt werden können.

Das EFQM Modell und seine Konzepte zur Erklärung und Begründung lässt sich trotz des ersten Eindrucks von Komplexität vergleichsweise leicht an die Möglichkeiten eines Kleinun-

³⁰ European Foundation for Quality Management – Brüssel

ternehmens anpassen. Das Modell ist die konzeptionelle Klammerung des gesamten Methodensets qualitativer Sozialforschung für die Datengenerierung in einem abgegrenzten sozialen System wie eben einem Unternehmen. Das ist in der Forschung ein hochkomplexes Thema, aber dennoch reduzierbar und damit auch für Kleinunternehmen verständlich auf die drei möglichen Quellen von Daten bzw. Informationen:

1. das Lesen, Verstehen und Interpretieren von Texten (Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse);
2. das Beobachten, Verstehen und Interpretieren von Menschen bzw. Ereignissen; und
3. das Reden (Verstehen und Interpretieren) mit einem oder mehreren Menschen (Interview).

Die Übertragung des für die Sozialforschung am Management interessanten Methodkanons verfolgt eine bestimmte Absicht, denn was interessiert im Zusammenhang mit Management und Unternehmensführung: die Methode der Interpretation und die Zwecksetzung des Unterfangens überhaupt.



Abb. 7: Methodischer Zusammenhang im EFQM Modell

Quelle: Quality Austria (2007), o.S.

„EFQM - Model of Excellence“, die Bezeichnung, erscheint als deutlicher Hinweis auf die Zwecksetzung. Der methodische Zusammenhang weist auf ein entscheidendes Merkmal nachhaltiger Entwicklung hin, nämlich die Resilienz wie sie in der Abbildung „Resilienz von Kleinunternehmen“ veranschaulicht wird. Es empfiehlt den Unternehmen und den sie unterstützenden Akteuren die Analyse der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in solchen Aufgabenkomponenten wie:

- Kontinuierliches Lernen und Innovation,
- Aufbau von Partnerschaften.

Sie ergeben den wesentlichen Unterschied zur Fokussierung auf eine alleinige Steuerung mittels finanzwirtschaftlicher Ergebniszahlen. Doch Intensität und Umfang der Aktivitäten zu Lernen, Innovieren und Partnerschaften werden abhängig von den drei methodischen Schritten, den drei Boxen auf der rechten Seite der obigen Abbildung zum methodischen Zusammenhang, ausfallen. Die nachstehenden Empfehlungen der European Foundation for Quality

Management geben einen Eindruck von der Offenheit des Modells für Ziele und Aktivitäten zu Umweltverträglichkeit und sozialer Verantwortlichkeit von Unternehmen.

Kundenorientierung

Über die Produkt- und Dienstleistungsqualität entscheidet letztendlich die Meinung des Kunden. Kundenloyalität, Kundenbindung und Marktanteil werden durch eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse gegenwärtiger und potenzieller Kunden optimiert.

Führung und Zielkonsequenz

Das Verhalten der Führungskräfte einer Organisation schafft Klarheit und Einigkeit hinsichtlich des Organisationszwecks - ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre Mitarbeiter überragende Leistungen schaffen können.

Management mit Prozessen und Fakten

Organisationen arbeiten effektiver, wenn alle miteinander verknüpften Aktivitäten verstanden und systematisch geführt werden. Entscheidungen über gegenwärtige Aktivitäten und geplante Verbesserungen müssen aufgrund zuverlässiger Informationen getroffen werden.

Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Das volle Potential der Mitarbeiter kann sich am besten unter gemeinsamen Werten und einer Kultur des Vertrauens und des eigenverantwortlichen Handelns, in der alle Mitarbeiter zur Beteiligung ermutigt werden, entfalten.

Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Die Leistung einer Organisation wird gesteigert, wenn sie auf Wissensmanagement und -transfer beruht und in eine Kultur kontinuierlichen Lernens, kontinuierlicher Innovation und Verbesserung eingebettet ist.

Aufbau von Partnerschaften

Eine Organisation arbeitet effektiver, wenn sie Beziehungen mit ihren Partnern unterhält, aufbauend auf Vertrauen, Wissenstransfer und Integration.

Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit

Den langfristigen Interessen der Organisation und ihrer Mitarbeiter dient am besten ein ethisch einwandfreies Vorgehen, das die Erwartungen und Regeln der Gesellschaft möglichst übertrifft.

Ergebnisorientierung

Excellence ist davon abhängig, wie die Ansprüche aller relevanten Interessensgruppen in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander gebracht werden können (dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im allgemeinen sowie diejenigen, die ein finanzielles Interesse an der Organisation haben).³¹

Hier ist in jedem methodischen Schritt von Wirksamkeit die Rede. Das heißt selbstverständlich nicht dass auf Effizienz verzichtet werden kann. Sie steckt in der Ergebnisorientierung. Die Betonung der Effektivität verdient besondere Aufmerksamkeit. Sie bezieht sich im vorliegenden auch auf gesellschaftlich vereinbarte Ziele, die trotz Unsicherheiten in ihrer naturwissenschaftlichen Begründung von der Öffentlichkeit bzw. ihren Repräsentanten

³¹ European Foundation for Quality Management (Hg.)(2001); Das EFQM – Modell für Excellence; Brüssel S 7

als wünschenswert zur Erhaltung von Umwelt und Gesundheit erachtet wurden. Das Konzept der Ökoeffizienz hat nicht die erwünschten Reduktionen in den Ressourcenverbräuchen ergeben. Reboundeffekte wie z.B. steigende PKW Zulassungen und erhöhte Jahreskilometerleistungen haben auch die Umweltbelastungen des Autoverkehrs trotz verbesserter Motortechnologie steigen lassen. Allein schon an diesem Beispiel zeigen sich die Grenzen der Wissenschaft und normative Bedeutung politischer Entscheidungen.

Resilienz

Die Frage nach der Wirksamkeit von Entscheidungen führt uns nicht nur zu den normativen Grundlagen politischer Entscheidungsprozesse ungeachtet dessen wo sie ablaufen ob im Unternehmen oder in der Öffentlichkeit sondern auch zu den Ökosystemwissenschaften, die die Fähigkeiten und Eigenschaften von Ökosystemen untersuchen, extern verursachte Krisen oder Schocks effektiv dh. ohne Verlust ihrer Funktionalität bewältigen zu können. Sie sprechen damit die wissenschaftlich fassbare Wiederherstellungsfähigkeit von natürlichen Systemen an. In diesem Fall und in einer sozialwissenschaftlichen Sichtweise auf soziale Systeme verbleibt als normativer Rest nur die Erwünschtheit einer Wiederherstellung eines Status Quo Ante.

Unter der Annahme, dass sich die Kunden selber mehr an Nachhaltigkeitszielen orientieren und damit die Zielsysteme der Unternehmen beeinflussen kann eine Entwicklung wie in nachstehender Abbildung angesprochen, angestoßen werden. Eine Adaption auf sozio-ökologische Systeme kommt zu drei entscheidenden Merkmalen für Resilienz: (1) Pufferfähigkeit (siehe ‚Handlungsspielraum‘ im Nachhaltigkeitszirkel von Sturm), (2) Selbstorganisation sowie (3) Lern- und Anpassungsfähigkeit. Die drei Merkmale der Resilienz in grafischer Veranschaulichung sind daher:

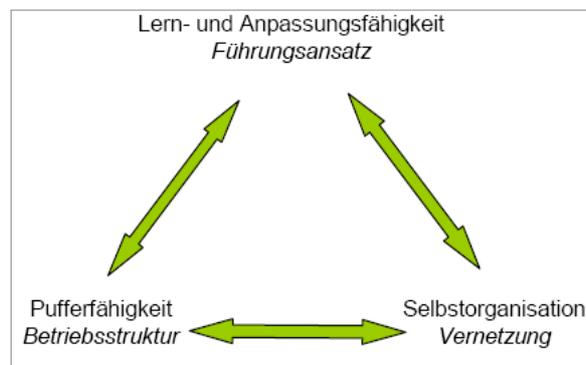


Abb. 8: Die drei Merkmale der Resilienz

Quelle: Darnhofer (2005)

Hamel³² nennt es einen ‚Resilience Gap‘, wenn Unternehmen aufgrund turbulenter werdenden Zeiten häufiger Konkurs anmelden müssen. Dabei wäre weniger ein Mangel an Effizienz sondern einer an Effektivität im Spiel. Die Wirksamkeit kommt vom Vorhandensein und dem systematischen Umsetzen einer Strategie. Doch ist die strategische Resilienz nicht die Antwort auf eine einmalige Krise oder einen Markteinbruch. Es ist die kontinuierliche Wahrnehmung von und Anpassung an säkulare Trends, die die Ertragsfähigkeit im Kengeschäft beeinflussen bzw. bedrohen. Das erfordert das Vorhandensein von Kapazität, um handeln zu können noch bevor der Druck so hoch wird, dass nur erzwungenermaßen reagiert werden kann. Organisationale Kapazität bzw. Fähigkeit entwickelt sich als Folge von Lernen und Wissenstransfer.

³² vgl. Hamel/ Välikangas (2003)

Strategische Resilienz erfordert die Entwicklung von Alternativen, Handlungsoptionen genauso wie Wachsamkeit. Die Unternehmenspolitik muss den Mut haben Ressourcen umzuverteilen von Produkten und Märkten der Vergangenheit zu jenen der Zukunft. Dazu gehört auch die Fähigkeit ein breites Spektrum an Experimenten mit Geld und Talenten auszustatten. Zuguterletzt bedarf es einer Änderung der herrschenden Ideologie, die mit dem Hinterfragen der Doktrin von der Optimierung beginnt. Ein überkommenes Geschäftsmodell wird nämlich durch Optimierung nicht zukunftsfähiger. Es wird eine Entscheidung nötig sein, über operationale Exzellenz und fehlerlose Umsetzung hinaus zu denken, wenn Erneuerung verkontinuierlicht und Chancen angestoßen werden sollen.³³

Das EFQM Modell hält für das Management zur Konzeption von Maßnahmen und der Beurteilung ihrer Wirksamkeit eine Struktur bereit, die Fähigkeiten von Ergebnissen unterscheidet bzw. andersherum, einen systemischen Zusammenhang zwischen Führung und Ergebnissen herstellt. Der Kern der Botschaft lautet: Effizienz erzeugt ohne Effektivität nur kurzfristig und nur im Zahlenspiegel einen positiven Eindruck.

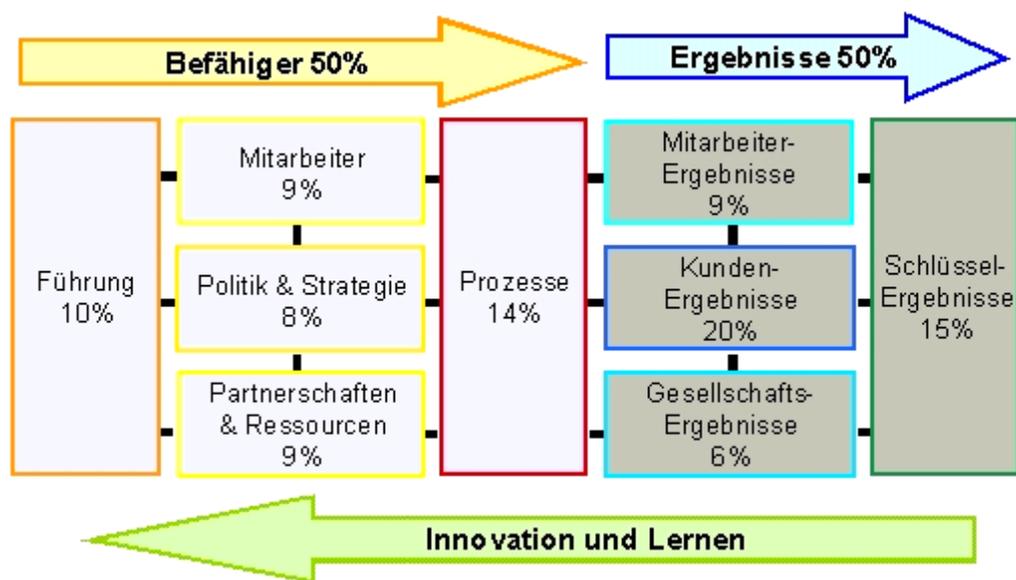


Abb. 9: Die Struktur des EFQM Modells

Quelle: http://www.matyas.at/f_qualitaetssicherung.html

Die drei senkrechten Balken weisen auf die drei Hauptsäulen des Modells hin, welche die Grundbestandteile des Modells darstellen. Die jeweils dazwischen liegenden, waagerechten Kästchen sind eine Detaillierung der in den Balken angesprochenen Inhalte bzw. Aufgaben, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenergebnisse dafür erforderlich sind. Grundsätzlich erklärt das Modell, dass Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und der Einfluss auf die Gesellschaft erreicht werden durch Führung mit Hilfe von Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung und Management von Ressourcen, was schließlich mit Hilfe von geeigneten Geschäftsprozessen zu Excellence in Unternehmensergebnissen führt.

Als zweites ist zu ersehen, dass das Modell in zwei große Abschnitte geteilt ist: (1) in Befähiger und (2) in Ergebnisse, die jeweils mit 50% in der Bewertung gewichtet sind. Dies ist eines der Kernbotschaften des Modells, dass es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern dass es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird

³³ Herauszustreichen sind die beiden Merkmale Experimente und Verzicht auf die Optimierungsdoktrin.

definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will; mit den Befähigern wird bestimmt, wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will.

Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die relative Gewichtung der einzelnen Kriterien, wie sie in Prozentzahlen in den einzelnen Kriterienkästchen dargestellt sind. Die Prozentzahlen ergeben zusammen 100 % und geben den relativen Anteil des Einzelkriteriums am gesamten Bewertungsergebnis an. Diese Gewichtung wird von den Unternehmen, die die Foundation gegründet haben und die Steuerungsgruppe bilden laufend einer Überprüfung unterzogen und laufend wenn auch nur leicht an die Veränderungen der Präferenzen des Marktes und der Gesellschaft angepasst.

Ergebnisse sind die in Zahlen gegossenen Zielvorstellungen von Unternehmen. Sie sind mit 15 % gewichtet. Ergebnisse aus den Geschäftsprozessen ermöglichen alle weiteren Aktivitäten von Investitionen zur Expansion bis jenen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen. Das Kriterium Kunden ist mit der höchsten Einzelgewichtung von 20 % versehen. Kundenzufriedenheit wird als das bestgeeignete Instrumentarium zur Erreichung von Unternehmensergebnissen angesehen. Mit Kundenzufriedenheit ist hier die langfristige Kundenzufriedenheit gemeint, d.h. der Kunde bindet sich langfristig an das Unternehmen und ist nicht nur mit dem Produkt, sondern auch mit allen Dienstleistungen und dem Verhalten des Unternehmens zufrieden.

Das deckt sich mit dem Ergebnis einer repräsentativen Umfrage (n=1002), die im Rahmen des EASEY X Projektes 2004 von MarketAgentCom durchgeführt wurde.

Weighting - 6 Stakeholders (100pt)			
Industry		Service Sector	
Environment	26,0	Customers	20,0
Employees	19,5	Employees	19,4
Customers	15,7	Environment	19,3
Society	14,4	Society	14,9
Market	13,5	Market	14,7
Investors	10,8	Investors	11,5

Tab. 2: Gewichtung der Stakeholder von Unternehmen

Quelle: Paulesich (2006a)

Die Umfrage unterscheidet zwar zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor, die Unterscheidung wurde jedoch nur im Hinblick auf die Gewichtung der Umweltwirkung von Unternehmen getroffen. 2004 war die Frage gestellt, die Wirkung der Stakeholder auf den Unternehmenserfolg mittels Vergabe von insgesamt 100 Punkten einzuschätzen. Die in Österreich befragte Öffentlichkeit kommt in Bezug auf Mitarbeiter und Gesellschaft auf nahezu dasselbe Ergebnis wie die Steuerungsgruppe der Foundation (unter der Annahme, dass Partnerschaften und Ressourcen zu gesellschaftsrelevanten Ergebnissen führen). Weitere zukünftige vielleicht auch periodisch durchgeführte Befragungen werden zeigen wie stabil das Ergebnis aus 2004 ist.

Bei den Ergebnissen werden überprüfbare Zahlen finanzieller und nicht-finanzieller Art bewertet und damit ihre Qualität. Insbesondere wird verlangt, dass positive Trends abgelesen werden können. Die Foundation hat eben auch einen Preis für Unternehmen, die sich mittels dieses Modells selber bewerten ausgelobt. Das setzt erst einmal voraus, dass Zahlen über mehrere Jahre vorhanden sind.

Ein entscheidendes Merkmal in der Selbstbewertung der Unternehmensergebnisse stellt die Möglichkeit dar, zusätzlich ein Gerüst aus nicht monetären Zahlen einzubeziehen. Damit rücken z.B. Ökoeffizienzkennzahlen in den Blick. Physikalische Größen als Ausdruck der Umweltleistung eines Unternehmens sind nicht mehr alleine an Aufsichtsbehörden oder Grüngruppen adressiert sondern erreichen auch ein Publikum in den Kunden- sowie Finanzmärkten.

Für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist jedoch die zweite Bewertungsdimension, die die Befähigerkriterien enthält, wichtiger.

Aus der Erkenntnis heraus, dass Ergebnisse nur durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen und in Prozessen gebündelt erzielt werden können, werden die zweiten 50 % des Modells für Kriterien, die Befähiger genannt werden, angesetzt. Der Ausdruck 'Befähiger' ist nicht auf Anhieb verständlich, deshalb wird er im Deutschen auch mit 'Mittel und Wege', (von anderen auch mit 'Potentialfaktoren' oder 'Einsatzfaktoren') bezeichnet. Mittel und Wege sind einleuchtender, denn sie bringen besser zum Ausdruck, dass es sich um Vorgehensweisen, Vorgänge oder auch Prozesse (Ablauforganisation) handelt.

Die Unterscheidung zwischen Befähiger und Ergebnisse ist insoweit für eine Unternehmensbewertung entscheidend, da es sich bei dem einen immer nur um Informationen über die Vergangenheit handelt. Erst durch die Behandlung von Prozessen erarbeitet man sich Informationen über die Zukunft. Das Kriterium Partnerschaft und Ressourcen, mit 9% gewichtet, stellt das weiter oben besprochene Potential zur Herstellung von Resilienz dar.

Führung (10%) verstanden als die Entwicklung einer Strategie und ihre Umsetzung in der Unternehmenspolitik beinhaltet die Bewertung der Kommunikationsleistung. Sie verbindet deshalb die Elemente des gesamten Modells. Zukünftige Handlungsmöglichkeiten entstehen erst unter wesentlicher Mitwirkung von Mitarbeitern und Kunden bzw. weiterer relevanter Stakeholder. Bereitschaft eine solche Mitwirkung zu akzeptieren ist eine unternehmenspolitische Maßnahme die neue strategische Perspektiven eröffnet (8%).

II. EASEY Modell für KMU

1. Das EOR Modell

In diesem Kapitel veranschaulichen wir das EOR Modell – eine Anpassung des EASEY Modells an den Bedarf kleiner Unternehmen – indem wir die erarbeiteten Inhalte innerhalb der Modellstruktur vorstellen. In diesem Kapitel behandeln wir:

- unsere Recherchen zu Indikatoren (Web, e-rating, Literatur, Forschungsberichte),
- eigene Befragungen (Online, Workshop),
- bisherige Erfahrungen.

Kriterien bzw. Indikatoren alleine reichen für ein Rating nicht aus. Erst der Bewertungszusammenhang gibt Aufschluss über die Interpretationsmöglichkeiten ihrer Ausprägung als eine positive oder negative Entwicklung. Der Bewertungszusammenhang wird durch Modellierung hergestellt. Ein Modell dient dazu, Ordnung in die Fülle der sich anbietenden Indikatoren zu bringen und Erklärungszusammenhänge anzubieten. Es erlaubt weiters die Einordnung bzw. Beurteilung alternativer Bewertungskonzepte und damit eine präzisere Unterscheidbarkeit.

Die Zusammenhänge zwischen Unternehmensprozessen, Stakeholdern und Zielsystem werden an den Schnittpunkten, den Indikatoren, erfasst.

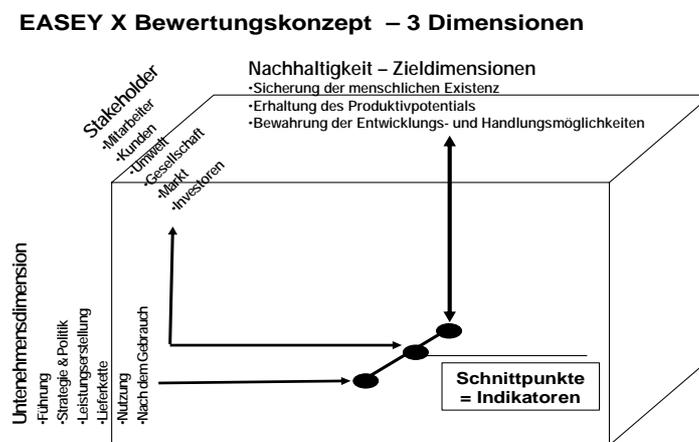


Abb. 10: Das EASEY Modell

Quelle: Paulesich, (2006a)

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

Struktur der Prozesse

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

Der wesentliche Unterschied zu EASEY X und einer kapitalmarktorientierten Unternehmensanalyse besteht in der höheren Vielfalt der Prozessträger³⁴ im Kreditmarkt. Aufgrund ihrer Zahl und der neuen Geschäftsmodelle zu Dienstleistungen rücken kleine und kleinste Unternehmen immer mehr in den Blickpunkt. Drei Aspekte sind deshalb zu ihrer Typologisierung zu beachten: (1) das Spektrum reicht vom ‚Ein Person Unternehmen‘ (EPU) bis gut strukturierten innovativen Kleinunternehmen – und (2) fast 90% der KU sind familiengeführt – und (3) der Dienstleistungssektor mit seiner Branchenvielfalt, die von der wissenschaftlichen ProjektarbeiterIn bis zur Astrologin und Lebensberaterin reicht, dominiert.

Daraus ergibt sich die Verteilung der beiden Managementaufgaben Strategie und Leistungserstellung in der EOR Zielgruppe auf wenige oder überhaupt nur eine Person. Das bedeutet für die Struktur der Prozessdimension eine stärkere Betonung von Vernetzung, Lernen und Veränderung – insgesamt also der unterstützenden Prozesse. Der Aufbau der Potentialfaktoren dazu bestimmt deutlicher als in mittleren und großen Unternehmen die zukünftigen Ertragsmöglichkeiten. Als Beispiel zur Veranschaulichung einer Größenordnung kann die von der Fachgruppe unternehmensbezogene Beratungsberufe (UBIT) der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) für die Jahresplanung empfohlenen Zeitbudgets dienen.

Von den 1670 Normstunden für ein Arbeitsjahr können nur 1000 verkauft werden, ohne die Substanz (Physis, Psyche, Wissen) und die dahinter stehenden Entwicklungspotentiale anzugreifen. Die restlichen 670 müssen daher für Akquisition, Weiterbildung, Marketing und Aufrechterhaltung der Netzwerkkontakte zur Verfügung stehen. Je stärker diese Reststundenzahl beschnitten wird desto stärker leidet über den Zeitverlauf die Qualität der Dienstleistung.

Zusammensetzung und Relevanz der Stakeholderkategorien

Die Aufgabe für eine EOR Dienstleistung in der Stakeholderdimension besteht in einer Aufklärung der relevanten Stakeholder. Im Falle der EPU bzw. familiengeführter Kleinunternehmen treten die EigentümerInnen und manchmal auch Familienmitglieder an die Stelle von Einzelpersonen bzw. Teams der Geschäftsführung. Damit gewinnt der Stakeholder MitarbeiterInnen einen anderen Stellenwert und darüber hinaus zeigt sich, dass Privat und Beruf sich in der Lebensgestaltung nicht leicht trennen lassen. Die überwiegende Zahl der Kleinunternehmen ist in einer speziellen Art mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld verbunden.

Der wesentliche Unterschied zu EASEY X und einer kapitalmarktorientierten Unternehmensanalyse besteht in der Einführung des Stakeholders Mikroumwelt. Die Anspruchsgruppe ergänzt in der EOR Methodologie den Stakeholder Markt und gibt so ihm ein spezielles Merkmalsprofil. Das hat zweierlei Gründe:

1. Im Berufsalltag von EPU und KU verschwimmen die Grenzen zwischen Gesellschaft und Markt, weil die Prozessträger in ihrem lokalen und regionalen Umfeld als Selbstständige identifiziert werden. Ihre Interaktionen und ihre gesellschaftliche Rolle sind vom Geschäftsfeld mitgeprägt. Kontakte rangieren häufig unter Beziehungspflege mit potentiellen Kunden.
2. Für EPU und KU sind die relevanten Stakeholder in einem räumlich überschaubaren Umfeld verteilt; das bedeutet, dass Interaktionen eine geringere Reichweite haben

³⁴ Weitere Ausführungen zu den Prozessträgern im Unterkapitel zur Zielgruppe im ersten und im Unterkapitel Kommunikationskonzept. Im zweiten Berichtsteil.

und damit die Distanz zwischen den Akteuren geringer ist als bei den mittleren und großen Unternehmen.

Wahrnehmung und Bewertung relevanter Stakeholder – sowie umgekehrt die lokalen und regionalen Stakeholder - entwickeln zu ortsansässigen Unternehmen Kriterien wie ‚unternehmerisch‘ und ‚eigenständig‘, um ihre Einschätzung zu beschreiben. Unternehmerischer Erfolg wächst so im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen zu einem komplexeren (heterogenerem in Bezug auf die Inhalte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung) Begriffsfeld.³⁵ Die forschersche Aufgabe im nächsten EOR Projekt muss es daher sein, die Analogien wie auch Unterschiede in den Dynamiken der Informationsmärkte zwischen börsennotierten Unternehmen und KU herauszuarbeiten.

Nachhaltigkeitszieldimension

Das Nachhaltigkeitsverständnis ist für eine EOR Dienstleistung, die vor allem EPU und KU anspricht, zur besseren argumentativen Unterfütterung des Modells weiter zu differenzieren. Dazu müssen Überlegungen angestellt werden, wie die Zieldimension in der Messung wirksam wird. Ich vermute, dass das externe Lenkungssystem – also zB. die Wirtschaftspolitik – die Mehrheit der mittleren und alle großen Unternehmen viel direkter und wirksamer anspricht als die kleinen und kleinsten Unternehmen. Will man nämlich bei diesen Veränderungen – positive versteht sich, denn aus dem Markt werfen (‚in den Konkurs treiben‘) kann man sie alleine durch rigide Anwendung bestehender Gesetze – bedarf es viel stärker zusätzlicher politischer Instrumente wie sie der Familien- oder Frauenpolitik zuzuordnen wären (zB. Frauenförderung zur Selbstständigkeit usw.). Die Forschung zur Erhaltung und Veränderung kleinbetrieblicher Strukturen (zB. zur Fortbestandprognose) muss sich also mit Fragestellungen anderer Komplexität, weil ‚anders‘ mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld verwoben als mittlere und große, beschäftigen. In diesem Sinne bedarf das hier präsentierte Nachhaltigkeitszielsystem einer Anpassung.

Die Nachhaltigkeitszieldimension ist in drei Kategorien gegliedert, für die wir zur Kommunikation mit den Zielgruppen Kurzbezeichnungen eingeführt haben:

1. Mensch – Gesundheit, Existenzsicherung, Gerechtigkeit;
2. Gesellschaft – ihre Einbettung in die Natur, Naturkapital und Sozialkapital;
3. Handlungsspielraum – für den Umgang mit dem Thema Zukunft hat die Gesellschaft nicht eine Strategie sondern ihre Kultur entwickelt.

NH Zieldimensionen	[100Pkt]
Mensch	55,10
Gesellschaft	24,15
Handlungsspielraum	20,75

Tab. 3: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen - Selbstständige

Quelle: Paulesich (2006a)

Aus der bereits angeführten repräsentativen Umfrage 2004 wurden die Antworten der Selbstständigen und Freiberufler herausgegriffen und in der obigen Tabelle dargestellt. Die

³⁵ Analysten sammeln Informationen zu Unternehmen und Portfoliomanager wählen die Vorgangsweise und Struktur ihres Investments. Dennoch – das vermuten wir hier einmal und suchen noch nach empirischen nachweisen – ist das Modell von einem Unternehmen in einem lokalen Kontext in den Köpfen der lokalen Gesellschaft komplexer repräsentiert, weil obwohl größtenteils die Bilanzzahlen unbekannt soziale Beziehungen in der Bewertung mitschwingen.

Verteilung der Punkte unterscheidet sich nur unwesentlich von jener bei den Unselbstständigen. Der ‚Handlungsspielraum‘ bekommt von den Selbstständigen einen um 1,5 Punkte höheren Wert zuungunsten von ‚Gesellschaft‘ zugemessen. Die mit über 55 Punkten hohe Bedeutung des einzelnen Menschen hat aber durch den Zusammenhang mit den Vorstellungen von EPU und KU zur Bestandsdauer eine nicht nur private sondern auch unternehmerische Bedeutung. Dieser Doppeldeutigkeit muss in Folgeprojekten und weiteren Onlinebefragungen nachgegangen werden.

Wie damit umgehen? Wesentliche Frage: kann mit sozialforscherischen Mitteln ein Unterschied zwischen Grossen und Kleinen in Bezug auf ein wie immer auch vorstrukturiertes Nachhaltigkeitsverständnis festgestellt werden? Beispiel: anhand der Begriffe Lebensqualität und Wohlstand. Kleine spüren strukturelle Veränderungen in einer Region stärker als Grosse. Ihr Geschäftsgang hängt stärker vom regionalen Einkommensniveau ab.

Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen erfordert eine Ausdehnung des Zeithorizonts. Die Grenzwertorientierung in der Umweltverträglichkeit und Einhaltung von Gesetzen zur sozialen Verantwortlichkeit greift zu kurz. Fehlentwicklungen zeigen sich oft erst nach 15 bis 20 Jahren und können daher nicht innerhalb kurzer Frist wie zB. der durchschnittlichen Dauer strategischer Planungen korrigiert werden. EPU's und Kleinstunternehmen haben keine strategische Planung und zudem bemisst sich ihre Wertigkeit an der Koppelung von Bestandsdauer an die Lebenserwartung der Eigentümerpersonen.

Methodologische Lösung

Welche Aufgaben stellt der von uns gewählte Anspruch an die Generierung von Soft Facts. Aus EOR soll eine modular aufgebaute Online Dienstleistung werden. Welche Relevanzkriterien gelten, welche brauchen wir noch, um die Module in EOR um die beiden Kerne, Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit, zu gruppieren?

In welchen Bereichen stehen derzeit bereits Verfahren zur Datengenerierung zur Verfügung, die es uns ermöglichen, sich einem von uns erwünschten Ergebnis (Erklärungszusammenhang, Priorisierung von Empfehlungen in einem automatisch generierten Bericht), anzunähern? Wir haben das EFQM Modell und das Konzept der Wertkette gewählt, um eine Konsistenz der Indikatoren zu gewährleisten. Das EFQM Modell und das Konzept der Wertkette wurden in der folgenden Tabelle transformiert, um sie verknüpfen zu können.

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

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

Tab. 4: EOR Methodologie

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Formal können die Prozesse unter anderem mit den Mitteln qualitativer Interviews nachvollzogen werden.³⁶ Realiter sind in Kleinunternehmen (<20) die unterstützenden Prozesse die Aufgabe meist nur einer Person, nämlich der EigentümerIn (Führung). In der geringeren Zahl der Fälle kommen noch ein bis zwei Führungspersonen unter den MitarbeiterInnen hinzu.

An externen Studien und Daten stehen zur Verfügung: Entscheidungen zu Investitionen, der Personalauswahl, der Wahrnehmung und Realisierung von Marktchancen usw. Beispiel: Investitionen um die Umweltgesetze zu befolgen kosten KU 4 x mehr als mittleren und großen Unternehmen, die Personalrekrutierung 13 x mehr.³⁷ Weiters beobachtbar ist der Umfang dieser Aufgaben an der Strukturierung von Information und Kommunikation (Stichwort: Zuruforganisation). Damit verbunden ist ein Produktivitätsverlust von ca. 15% gegenüber

³⁶ siehe dazu die ISO 9000 Studie der KMU Forschung Austria 2002 und die Studie von Martin Birke zur Anpassungsleistung von KMU unter ‚Bricolage und Muddling Through‘.

³⁷ vgl. Pfrieder (2002) und Nausner (2000)

mittleren und großen³⁸. Zur Inanspruchnahme externer Unterstützung gibt es EU Studien 2001 und 2002 sowie die Umfeldanalyse eines Recyclers und Beraters.

In den folgenden Abschnitten werden je Dimension des EOR Bewertungsmodells die Kernkriterien präsentiert und in einen Erklärungszusammenhang gestellt. Die Darstellung dient als Grundlage für die Entwicklung eines Handbuchs mit zwei Verwendungszwecken:

1. EOR Web Dienstleistung – Texte im Hintergrund, die sich mit der Anzahl der Antwortenden und der dadurch möglichen immer präziser werdenden Aussagen zur Prognosequalität ‚mitentwickeln‘.
2. Leitfaden für EPU und KU, die sich tiefer mit der Materie Selbstbewertung beschäftigen und einen strategischen Nutzen daraus ziehen wollen.

Die folgenden Ausführungen sind daher unter dem Aspekt zu betrachten, dass die in der Bewertung generierten Daten für mehrere Zwecke, gegliedert nach intern und extern, aufbereitet werden können. Entsprechend der Gliederung bedient sich die Auswertung entweder des gesamten Datenumfanges oder nur einer Teilmenge.

2. Prozessdimension

In der Prozessdimension wird auf die Konzeption der Datengenerierung und Interpretation sowie auf die Prozessträger selber – die EPU und KU – eingegangen. Im Unterschied zu großen Unternehmen (EASEY X) können die Prozessdaten in EOR nicht in Abstraktion von Personen und Organisationseinheiten generiert und interpretiert werden. Aus dem Grund beschreiben wir hier die Prozesse anhand des am häufigsten vorkommenden Prozessträgers – der Familie.

Die Prozessdimension hat im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen einen größeren Umfang, weil es keine vergleichbaren Informationsquellen von Stakeholdern zu kleinen und mittleren Unternehmen gibt. Der Kapitalmarkt versammelt nahezu alle relevanten Quellen; die zur Nachhaltigkeitsbewertung fehlenden liefern zB. NGOs. Der Kreditmarkt hat nur eine Quelle: die Unternehmen selber. Ihre Bewertung ist im Gegensatz zum Kapitalmarkt nicht öffentlich. Allenfalls kennt sie nur die Bank.

Doch einzelne Aspekte einer Bewertung können externe BeraterInnen abdecken, die da sind: Steuer- und UnternehmensberaterInnen. Einem Beratungsangebot vom Bewertungsstandpunkt aus betrachtet sollte jedoch verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden: die Dienstleistungen für Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen zur Vorsorge im ArbeitnehmerInnenschutz. Sie ermöglichen entsprechend autorisierten Personen jährlich die ‚Begehung‘ von Kleinunternehmen zur Feststellung von Gefährdungen der technischen Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Sie ermöglichen damit eine Sicht auf den Kern der Risiken im KU.

3. Vorgangsweise

Die Analysegrundlage, eine Sammlung aus quantitativen und qualitativen Daten, erlaubt ein Eingehen von Extern auf die spezifischen Aufgabenstellungen einer Organisation. Dabei können auch ohne ‚umfangreiche‘ und präzise Generierung von quantifizierter Information gehaltvolle Aussagen zu ‚Schwächen‘ bzw. ‚nutzbaren Potentialen‘ entwickelt werden. Vor allem die Einbeziehung der Wertvorstellungen in die Analyse (organisationale wie auch indi-

³⁸ vgl. Czipin und Partner (2002) periodische Produktivitätsstudien zum österreichischen Mittelstand

viduelle) macht das Konzept fruchtbar für das vorliegende Thema. Stellvertretend sei eine Komponente aus dem 'Werkzeugkoffer' herausgegriffen und die Vorgangsweise der Untersuchung daran veranschaulicht - die Wertketten- in Verbindung mit der Umfeldanalyse.

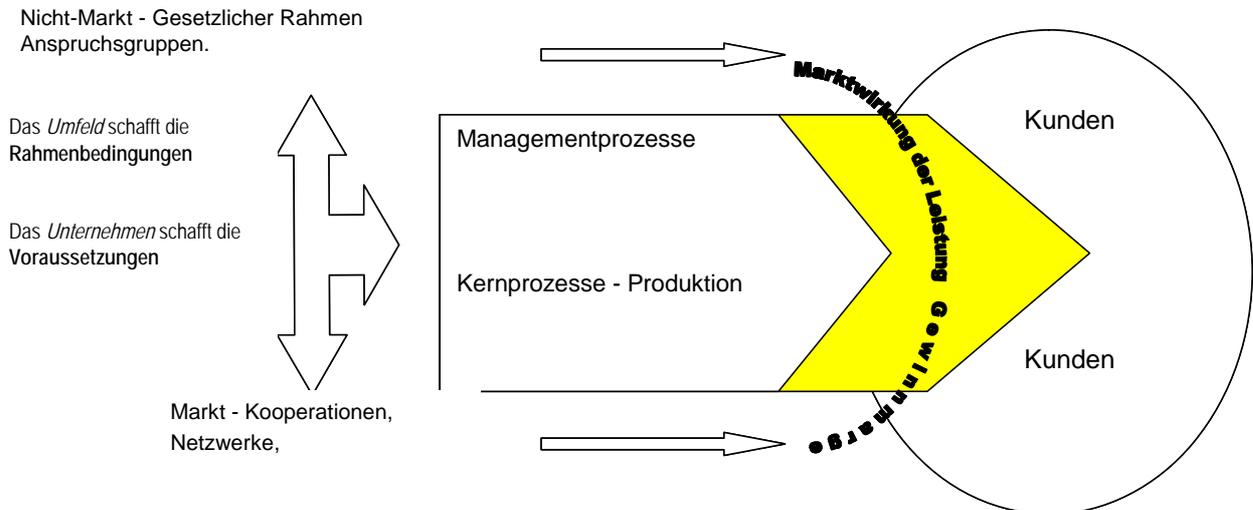


Abb. 11: Wertkette und Unternehmensumfeld

Quelle: Paulesich (1998) in Anlehnung an Porter (2002)

In der Abbildung sind beide Aspekte enthalten – (1) Prozesse und (2) Umfeld. Im Strategiekonzept Porters sind das methodisch getrennte Managementaufgaben. Doch die Verknüpfung erlaubt einen Hinweis auf die zwei wesentliche Ebenen im Beziehungsgeflecht Unternehmen Umfeld, nämlich jene zwischen den Rahmenbedingungen und den Voraussetzungen. Das erlaubt trotz der verschwimmenden Grenzen (Privat Beruf, Gesellschaft Markt) im Fall von EPU und KU eine stringente Ableitung der Zusammenhänge.

Die Unterscheidung zwischen Bedingungen und Voraussetzung erlaubt ein Eingehen auf die Wahrnehmung von Frühindikatoren für Unternehmen und Bewerber. ‚Antizipieren können‘ ist eine Fähigkeit, die aus einem Bündel von organisationalen bzw. individuellen Eigenschaften besteht. Geht man von den in der Psychologie gehandhabten Persönlichkeitstypen aus, dann sind solche Fähigkeiten entweder in Richtung Chancen- oder Risikowahrnehmung ausgeprägt. Das bedeutet, dass zwei unterschiedliche Verfahrensweisen und Indikatorensätze Anwendung finden müssen und das kreuzweise:

1. Entwicklung eines Sensoriums zur Wahrnehmung von relevanten Signalen aus dem Umfeld – Chancen und Risiken;
2. Aufrechterhalten und Ausbau der Voraussetzungen zum Agieren – Stärken und Schwächen.

Die Wertkette veranschaulicht den Verlauf des Wertschöpfungsprozesses - von den organisationalen Voraussetzungen über die Bestimmung, woraus das Geschäftsfeld eigentlich besteht und welches Produkt letztendlich zum Kunden kommt, bis zum Kunden selber. Sie zeigt, wo und mit welchen Aktivitäten das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern seine Gewinne generiert. Die Informationsbeschaffung beinhaltet die für Führungsentscheidungen notwendigen externen Daten.

Der strategischen Unternehmensführung konzeptionell nachgebildet ist ein hierarchisches Kennzahlenmodell, das der Wertkette folgt. Es ist in seinem oberen Teil (Managementprozesse) strategieleitend und in seinem unteren Teil (Kernprozesse) strategieeinlösend. Die 'value chain' und ihre Nutzung als analytisches Instrument ist ein Konzept, das ein „Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten gliedert, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen.“³⁹

³⁹ Porter, Michael (2002); Wettbewerbsvorteile, S59

Die Bedeutung des Wertkettenmodells reicht aufgrund der ausgedehnten Schnittmenge zwischen ökologischen und ökonomischen (marktliche Stakeholder) Interessen über die bloße Kennzahlenkonzeption hinaus: "Die Verschlankung von Strukturen, die Optimierung von Prozessen, das Beschränken auf Kernkompetenzen und Kernaktivitäten mit entsprechendem Auslagerung von Randfunktionen, kurz: die gesamte Lean-Konzeption mit ihrer Verlagerung der Gewichte vom Aufbau in den Ablauf, ist unter einer Reihe von Aspekten durchaus ökologischen Belangen nahe. Die Wertkette und das von Porter sogenannte Wertsystem haben eine konzeptionelle Nähe zum Stoffstrom. Allen diesen Konzepten muss nur ihre ökologische Blindheit genommen werden, um auch Belange des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit in ihrem Zusammenhang bedeutsam voranzubringen."⁴⁰

4. KMU - Messpunkte für die Nachhaltigkeit

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

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

Tab. 5: Kriterien der Nachhaltigkeit – Auswahl der KU.

Quelle: Paulesich EOR Raodmap

An erster Stelle zur Umweltverträglichkeit steht die Einhaltung der Umweltgesetze. Daraus spricht die Einschätzung, als kleines Unternehmen auch nur wenig die Umwelt zu belasten. Einhellig sind die TeilnehmerInnen der Meinung, dass sie es sich gar nicht leisten könnten, Material und Energie in ihrem Leistungserstellungsprozess zu verschwenden. Das korreliert positiv mit der Bedeutung von Abfalltrennung an der vierten Stelle.

Bemerkenswert erscheint die Reihung des Gesundheitsbewusstseins als wichtigstes Kriterium sozialer Verantwortlichkeit. Dieses Merkmal ist als Potentialfaktor zu betrachten und befähigt nicht nur zur Erhaltung und Steigerung der Produktivität und wird somit ertragswirksam, sondern wirkt auch auf die Fähigkeiten Umweltaufgaben in einem adäquaten Rahmen zu bewältigen.

Hingegen war die Betonung der Einbettung der Familie/n zu erwarten, deuten doch alle Befragungsergebnisse, auch solche die nicht im Zusammenhang mit den Folgen von Basel II

⁴⁰ Seidel, Eberhard (1998), Umweltkennzahlen S 23f

Ratings durchgeführt wurden, in diese Richtung. Familiengeführte Kleinunternehmen betrachten diese Einbettung als risikomindernden Faktor, den die Banken nicht ausreichend würdigen.

Im Großen und Ganzen decken die Aussagen zu ‚Umwelt‘ das mögliche Spektrum unternehmerischer Entscheidungen ab. Aus den Antworten kann abgeleitet werden, dass der unternehmerische Blick sich mehr und mehr auf die Lieferkette und darüber hinaus auf den gesamten Produktlebenszyklus richtet. Die gegenwärtige Leistungsfähigkeit ergibt sich jedoch nicht aus einer systematischen Arbeit sondern ist eher Ergebnis von Initiativen der Unternehmerpersönlichkeiten bzw. ihrer Familien. Keines der teilnehmenden Unternehmen unterhielt ein Managementsystem im Sinne von ISO 14000 oder EMAS.

Auch die vertiefende Nachfrage ergab keinerlei Hinweise auf die Inanspruchnahme von Förderungen oder Beratungsunterstützung. In den in den Kleingruppenarbeiten erstellten Umfeldanalysen fehlen die entsprechenden Akteure. Man kann vermuten, dass Informationen über die Umweltberatungsangebote zu wenig wahrgenommen werden und dass weiters die Sparsamkeit (in Verlängerung von ‚Verzichtsbereitschaft‘) ein wesentliches Persönlichkeitsmerkmal von KU Eigentümern darstellt. Diese Sparsamkeit kann mit dem Argument, betrieblicher Umweltschutz spart Kosten, vermutlich wenig anfangen, weil das Selbstverständnis der Eigentümerpersonen Vergeudung von Ressourcen gar nicht zulässt.

Zur ‚Sozialen Verantwortlichkeit‘ werden ausschließlich mitarbeiterbezogene Merkmale genannt. Die genannten Merkmale decken im Wesentlichen das Spektrum der Aufgaben aus der Personalentwicklung ab. Für die Weiterarbeit in der Forschung, zur Identifikation der die Kreditwürdigkeit von KMU entscheidenden Soft Facts, erscheint der Aspekt ‚Einbindung der Familien der Mitarbeiter‘ am fruchtbarsten, denn sie sind die Multiplikatoren, die in einem wie immer begrenzten Umfeld Signale zur Befindlichkeit des Unternehmens ausschicken und damit vermutlich nicht nur positives Image, sondern auch Marktchancen befördern oder behindern.

Kleine Unternehmen brauchen wie die mittleren und großen auch vielerlei Instrumente der internen und externen Datengenerierung und Bewertung, um einerseits Informationen über sich selber und anschließend die Rückkoppelung zu ihrer Umweltverträglichkeit und sozialen Verantwortlichkeit und somit einer präziseren Bestimmung des eigenen Status zur nachhaltigen Entwicklung bzw. der Fähigkeit, nicht nur mögliche Zukünfte zu ‚meistern‘ sondern auch mitzugestalten, zu bekommen.

Im Zusammenhang mit dem KU Bezug stellt sich die Frage, ob die KU denn in der Lage wären, eine einschlägige Anforderung der Banken aus dem Titel Nachhaltigkeit zu erfüllen. Der Handlungsspielraum der KU ist gemessen an der Verfügbarkeit von geeigneten Methoden und Instrumenten denkbar gering. Zudem setzen KU in der Stakeholderbewertung Investoren an die letzte Stelle. Darüber hinaus sehen sie mehr Chancen als Risiken in ihrem Geschäft. Ohne entsprechende unterstützende Angebote von Extern sind solche Ansprüche nicht zu bewältigen, aber gerade diese werden von der Führung von KU nicht ausreichend berücksichtigt bzw. wertgeschätzt.

Das Maß der Zukunftsorientierung wird in KMU bestimmt durch mehrere Faktoren zu denen die EigentümerInnen bzw. Leitungsperson je unterschiedliche Zugänge haben. In der geringeren Anzahl der Fälle ist diese Orientierung geprägt durch Risikovermeidung, häufiger wird in Chancenkategorien gedacht.

Die Bewertung nachhaltiger Entwicklung als Anspruch an eine langfristige Bestandsdauer des eigenen Unternehmens, befindet sich eingeschlossen im alltäglichen Umgang mit dem

Umfeld in Form der Merkmale ‚Verzicht‘⁴¹ und ‚Familie‘. Ein Umstand, der vor dem Hintergrund des Kriteriums im zweiten Konsultationspapier „Basel II“ - Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen, sowie der Grad der Risikobereitschaft versus Konservativität – einer tiefgehenden empirischen Überprüfung bedarf (siehe auch ‚Einbindung der Familien der Mitarbeiter‘ zur sozialen Verantwortlichkeit).

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

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

Tab. 6: KU – Zusammenfassung - KU Selbsteinschätzung

Quelle: Paulesich EOR Roadmap

Wie ist das Ergebnis vor dem Hintergrund des Erwerbs von ‚Zukunftsfähigkeit‘ zu sehen? Wodurch und Wie sind die KMU an der Zukunft ausgerichtet? Die Banken bzw. Geldgeber sind für KMU ein Stakeholder unter mehreren und nicht der wichtigste⁴². Die Finanzierung durch externe Quellen rangiert als Einflussgröße auf den Unternehmenserfolg unter sechs Stakeholdern an letzter Stelle.

⁴¹ Die als Merkmal der eigenen UnternehmerInnenpersönlichkeit genannte Verzichtsbereitschaft muss in Beziehung zur Chancenwahrnehmung (überwiegt die Risikowahrnehmung) gesetzt werden. Eine Analyse des Verhältnisses bleibt nachfolgenden Arbeiten vorbehalten.

⁴² vgl. Paulesich (2006b); repräsentative On Line Befragung in Österreich Mai / Juni 2004 im Rahmen des Projekts EASEY X „Ecological and Social Efficiency - Nachhaltigkeitsindex“ (n=1002) auch die Auswertung nach dem Kriterium Berufsstand, Selbstständig/Unselbstständig, ergibt keine signifikante Verschiebung in den Punktwerten.

Die KMU, aber besonders die KU, haben die Daten, die die Banken wünschen, selber nicht erhoben. Aber was an Daten könnten KMU bzw. ihr Umfeld zur präziseren und nur wenig aufwendigeren Einschätzung ihrer Rückzahlungsfähigkeit bieten?

In der Kategorie Persönlichkeitsmerkmale sind es Aussagen zur Eigenmotivation einerseits und Delegationsschwäche andererseits. Weiters werden mehr Chancen als Risiken wahrgenommen, daher lohnt es sich auch, etwas zu ‚unternehmen‘. In Bezug auf MitarbeiterInnen und ihre Familien ergibt sich ein Profil der Zeitverwendung, in dem das Selbermachen gegenüber dem Delegieren dominiert. In Folge bedeutet dies wenig Zeit für Strategie und Planung.

Bezogen auf das Umfeld reihen KMU, laut Small Business Observatory, ihre Motivationslagen zu sozialen Aktivitäten nach 1 - Altruismus, 2 - gute Beziehungen zum Umfeld, 3 - Treue der Kunden bestärken und erhalten. Diese Reihung bestätigt unsere Workshopergebnisse und nach KU Selbsteinschätzung die Bedeutung der Familie für ihre Krisensicherheit. Doch schränkt das Umfeld nicht auch ein? Es gibt zuwenig Fachkräfte und zuviel Bürokratie. Der Zugang zu Finanzierung ist durch Datendokumentation und Nachweise erschwert.

5. Bewertungsschwerpunkte⁴³

Bewertungsschwerpunkte ergeben sich aus den ‚großen‘ Veränderungen in den Märkten, die den Strukturwandel bedingen, und aus den ‚Großthemen‘ in Medien und Politik, die als Antwort darauf den wirksamsten Weg zur Bewältigung weisen wollen. Als Beispiel dienen die beiden Begriffspaare Bildung - Forschung und Technologieentwicklung – Innovation.

Sie prägen auch gegenwärtige Einschätzungen von Merkmalen und Eigenschaften, die die Zukunftsfähigkeit von Kleinunternehmen verbessern könnten. Als erstes soll die interne Information und Kommunikation (IK) hervorgehoben werden. IK beinhaltet ein wichtiges, in ihrer Wirkung von den Kleinunternehmen, oft falsch eingeschätztes Bündel an Kriterien. Die falsche Einschätzung betrifft vor allem ihre Wirkung auf den Indikator Produktivität. Das ist eine schwer fassbare Messgröße, doch durch eine Zuordnung von Kommunikation und entsprechenden Aufgaben im Management und den Kernprozessen kann man Näherungsdaten vor allem als Zeitaufwand generieren.

Die kleinen Unternehmen sind im Durchschnitt um 15% weniger produktiv⁴⁴ als mittlere und große. Der Grund liegt zum Großteil in einem Fehlen effizienter Organisation zur Information und Kommunikation. Die ‚Zuruf Organisation‘ dominiert. Die in der nachfolgenden Grafik angeführte ‚Mangelnde Planung und Steuerung‘ ist zu verstehen als ein Überwiegen des spontanen Kontakts der Leitung mit den MitarbeiterInnen zu den unterschiedlichsten Themen. Ein Aufholen der Produktivitätsverluste durch ein strukturiertes Informations- und Kommunikationsmanagement macht sich zuallererst in ersparter Zeit bemerkbar.

⁴³ Es ist geplant die EOR – Liste der Kriterien wie auch die Indikatoren für die Vorbereitung zum Rating (Stand März 2007) im Jahr 2008 im Web zu veröffentlichen und zur Diskussion zu stellen.

⁴⁴ Czipin, A. (2002) www.czipin.com

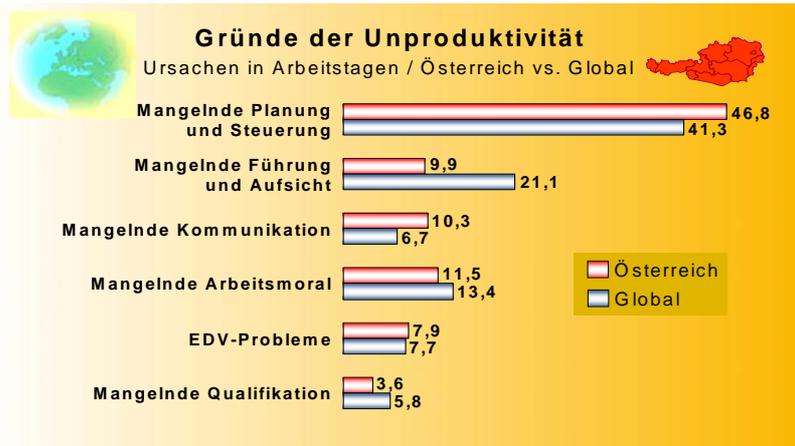


Abb. 12: Gründe für Produktivitätsverluste
Quelle: Czipin (2002)

Ein weiterer für die Zukunftsfähigkeit essentieller Bewertungsschwerpunkt besteht im Zusammenhang zwischen Innovation und Lernen. Die Innovationsforschung⁴⁵ hat erst in den letzten Jahren und auf Grundlage der Ergebnisse vorgängiger Lernforschung entdeckt, dass kleine Unternehmen (KU) trotz der nicht oder nur gering ausgebildeten Organisationsstrukturen lernen und innovieren. Dabei erreichen sie Ergebnisse die nahezu an jenes der mittleren und großen Unternehmungen heranreicht bzw. es in einigen Branchen sogar übertrifft.

Die Forschung verwendet dazu Methodologien (zB. der qualitativen Sozialforschung), die jenseits der bisherigen Erhebung formaler Kriterien, wie Bildungsbudget pro MitarbeiterIn, die komplexen Kommunikationsprozesse wie zB. beim ‚Learning by Doing‘ erfasst.

Sowohl die Organisation des Informationsflusses als auch der Informationserkennung und –verwertung entstehen aber nicht zufällig, sondern setzen Planung und ‚Absorptionsvermögen‘ der MitarbeiterInnen voraus. Sie sind ein wichtiges Kriterium einer ‚lernenden Organisation‘ und eine der Grundlagen für das Innovationsvermögen eines Unternehmens, insbesondere von KMU.⁴⁶ In dieser Hinsicht sind also Unternehmen in dieser Größenkategorie unterschätzt worden.

Veränderungen von IK-Strukturen wie auch Lernprozessen entstehen nirgendwo gleichsam von selbst, auch nicht in Kleinunternehmen. Anstöße und / oder Unterstützung von Außen sind dazu erforderlich. Es zeigt sich, dass jene KUs deutlich bessere Ergebnisse erzielen, die externe Expertise in Anspruch nehmen. Diese kann formell sein in Form von Kooperationen (fallweise oder kontinuierlich) mit Universitäten, Fachhochschulen, berufsbildenden höheren Schulen, Unternehmensberater usw., kann aber auch informell sein wie (regionale) Netzwerke mit einer hohen Diversität an Kompetenzen. Diese eignen sich besonders gut zur Orientierung über ‚Neues‘ und den möglichen Umgang damit.

In den Finanzmärkten spricht man von Hard Facts, wenn Messgrößen in Unternehmen in Geldwerten dargestellt werden können. Deshalb sollen noch auf zwei Aspekte zur Interpretation der Hard Facts ungeachtet ihrer Darstellungsform ob in einer Bilanz oder Einnahmen-Ausgabenrechnung hingewiesen werden.

⁴⁵ Schuetze, Hans G. (1998); How do small firms innovate? A study of innovative SMEs in British Columbia; in: Local and Regional Systems of Innovation; LaMothe, J.; Paquet, G. (Eds) Boston p 191- 209

⁴⁶ vgl. Monika Strassers Kurzfassung des Artikels von Schuetz (Kanada) unter www.knowledge.at (November 2006.)

Die Anlagen und Maschinen sowie Baulichkeiten sind in der Bilanz aktiviert und werden mittels der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen aggregiert und dargestellt. Ein Teil der Wertschöpfung muss zu ihrer Erhaltung bzw. Wiederbeschaffung (AfA) verwendet werden. Das belastet nahezu ausschließlich die Produktivität der ‚Cheflinnen‘, durch eine entsprechende Erhöhung des Stundensatzes. In ihrem Zeitmanagement berücksichtigen jedoch nur wenige diesen Umstand.

Bedenkt man die oft dispositiven Aufgaben von MitarbeiterInnen in KU, dann würden sich Zeitaufzeichnungen lohnen. Sie würden nämlich eine Aufgliederung ihrer Zeitverwendung auf primäre und sekundäre Aktivitäten ermöglichen. Das wiederum führt zu mehr Klarheit über die Gemeinkosten. Damit verbleibt im Zahlenbild (ob Bilanz oder Einnahmen / Ausgabenrechnung) zur Leistungserstellung nur ein mehr oder weniger großer Rest zu Personalaufwand im Kernprozess.

Damit erhebt sich die Frage, ob die Banken die daraus ableitbaren Indikatoren berücksichtigen bzw. die wie immer auch von den KU dargestellten Daten vor dem Hintergrund einer Bewertung der Rückzahlungsfähigkeit von Krediten richtig interpretieren (siehe Befragungsergebnisse Banken im entsprechenden Stakeholderkapitel).

Dieser Frage soll im nächsten Kapitel in Bezug auf den Stakeholder Familie nachgegangen werden: welche Kriterien finden sich in der Literatur und welche verwenden Banken in ihrem internen Rating?

6. Stakeholderdimension

Die Kategorisierung der Stakeholder erfolgt entsprechend der nachstehenden Grafik. Sie unterscheidet sich von der für die kapitalmarktorientierte Nachhaltigkeitsbewertung verwendeten nur durch die Ergänzung des Stakeholders ‚Familie‘.

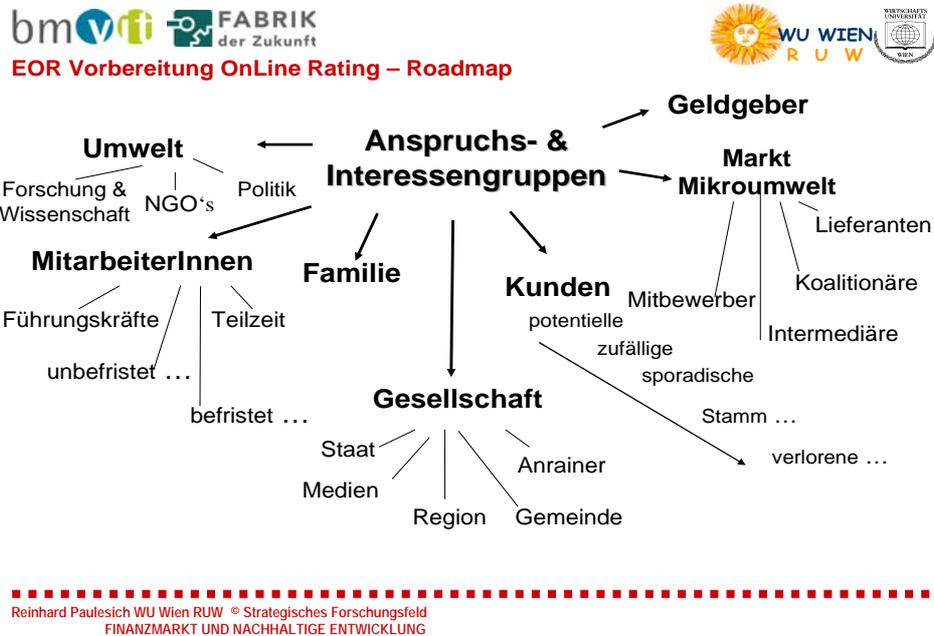


Abb. 13: Stakeholder im EOR Modell

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Die Resilienz, die risikomindernde Wirkung einer ‚Einbettung‘ eines Kleinunternehmens ist empirisch qualitativ⁴⁷ und quantitativ⁴⁸ nachgewiesen worden, doch die Banken berücksichtigen – besser würdigen – die Ergebnisse nicht in Form entsprechender Einstufung in Ratingklassen mit niedrigerem Risiko, denn es fehlt die Verknüpfung mit Daten zu den Ursachen von Kreditausfällen.

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

⁴⁷ vgl. Wimmer (1996)

⁴⁸ vgl. Storey (1994)

Stakeholder Familie (oder EPU)	
„Einbettung“ in Familie	Management, Steuerung („Treiber“)
Zukünftige Entwicklungen realistisch einschätzen	Datenstrukturen schaffen und dokumentieren
Krisenvorsorge – zB. Ausfall von Schlüsselkräften	Wahrnehmung Information und Kommunikation als Managementaufgabe
Unternehmerisches Selbstverständnis – Information, Kommunikation und Produktivität	Inanspruchnahme externer Expertise
Grad der Aktivität auf operativer Ebene – zB. Kundenakquisition	Zielentwicklung und Bedeutung der Soft Facts
Stellenwert Gesundheit Stellenwert Familie – Zukunft – Gesellschaft	Unterstützung zur Entwicklung (HTL bis Universitäten)
Work Life Balance	Bilaterale und multilaterale Kooperationen – Netzwerken
Konfliktkultur	Nutzung Managementsysteme – Standards
	Angebote zur ‚Mitentwicklung‘ an Kunden etc.

Strategie – langfristige Überlegungen	Persönlichkeitsprofil Eigentümer / Geschäftsführer
Vorstellungen	hohe Privatentnahmen
Schwerpunkte	Fähigkeit zum Delegieren
<ul style="list-style-type: none"> Umsatz, Investitionen, MitarbeiterInnen, Produkte, Kunden – Markt, Finanzierung. 	Familienstand; Lebensverhältnisse – angemessenes Konsumverhalten. Lebensstil allgemein
(auch persönliche) Aus- Weiterbildung	Aus- Weiterbildung
Vorhandensein einer Nachfolgeregelung	Erfahrung in der Branche
Zukünftige Entwicklungen realistisch einschätzen	Kontoverhalten
Ersatz von Schlüsselkräften (temporär, dauernd)	

Tab. 7: Stakeholder Familie - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

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

Die Kriterien in der unteren Hälfte – ‚Strategie‘ und ‚Persönlichkeitsprofil‘ bilden den Stand der Technik in der Kreditprüfung ab. Diese Abfragen sind im internen Rating der Banken bereits repräsentiert. Für Abfrage und Interpretation wird ein Ansatz aus der Psychologie angewendet. Nach unserer Ansicht greift ein Messinstrument, dass auch für Stellenbewerbungen und Personalauswahl eingesetzt wird zu kurz. Zwar kann in diesem Fall auf millionen-

fach und weltweit validierte Werte⁴⁹ zurückgegriffen werden, doch soziale Kompetenzen wie Team- und Kooperationsfähigkeit usw. bleiben unbeachtet.

Für die EOR Dienstleistung ist eine auf EPU und KU zugeschnittene Befragung analog zu jener 2004 für EASEY X erforderlich. Das Ziel ist die Gewichtung der einzelnen Bewertungsdimensionen im Modell und eine Anpassung an den Bedarf von KU, wie er als Ergänzung zweier Stakeholder Familie und Mikroumwelt auch vorgesehen ist. Die Aktualisierung der Befragung betrifft die Ergebnisse der Befragung von 2004 wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

Weighting - 6 Stakeholders (100pt)			
Industry		Service Sector	
Environment	26,0	Customers	20,0
Employees	19,5	Employees	19,4
Customers	15,7	Environment	19,3
Society	14,4	Society	14,9
Market	13,5	Market	14,7
Investors	10,8	Investors	11,5

Tab. 8: Gewichtung der Stakeholder 2004

Quelle: Paulesich (2006b)

Die Stakeholder Umwelt, MitarbeiterInnen und KundInnen dominieren die Gewichtung mit Abstand. Die Kriterien, die nachfolgend in der Befragung zu gewichten waren, beschreiben die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder. Kleine und kleinste Unternehmen gestalten diese Beziehungen aufgrund der persönlichen Nähe zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld auf ihre eigene Art und die Gesellschaft antwortet auf eine adäquate im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen unterschiedliche Weise. Insofern müssen die Ergebnisse der Befragung 2004 relativiert bzw. aktualisiert werden.

6.1. MitarbeiterInnen

Die Stakeholder MitarbeiterInnen befinden sich, was die sozialforscherische Abfrage ihrer Beziehung zu den EigentümerInnen und ihren Familien betrifft, in einem Graubereich mit Überschneidungen zu diesen selber. Vor allem in Kleinstunternehmen (bis 5 MitarbeiterInnen) erscheint die Distanz zwischen MitarbeiterInnen und Führung deutlich geringer als in mittleren und großen Unternehmen (siehe Workshopergebnisse weiter oben). Die entsprechenden Fragestellungen und Interpretationsmuster sind in vielen Bereichen deckungsgleich. Aus dem Grund ersparen wir uns die Ausführlichkeit in der Beschreibung die für die kapitalmarktorientierte Bewertung unumgänglich erscheint und verweisen auf die Bemerkungen in den vorgängigen Unterkapiteln.

⁴⁹ Die Disziplin Personalwirtschaft kann auf eine Reihe von exzellenten Datenbanken zurückgreifen und so mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffende Aussagen über die Passfähigkeit eines Persönlichkeitsprofils mit dem Stellenprofil generieren.

Stakeholder MitarbeiterInnen	
unterstützende Prozesse	Kernprozesse
Aus- Weiterbildung	Personalstand (Umsatz Kunden Märkte)
Gesundheit	Information Kommunikation (zB. Arbeitsvorbereitung)
ArbeitnehmerInnenschutz	Fluktuation
Work Life Balance	„Produktivität“
Zufriedenheit	Technologieniveau, Elektronisierung
Erfolgsbeteiligung	Arbeitszeitregelung
„Zirkelkultur“	Anpassung / Entwicklung der Verfahren
Konfliktkultur	Anpassung / Entwicklung der Produkte

Tab. 9: Stakeholder MitarbeiterInnen - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Die Kriterien Gesundheit, Bildung, Familie, Erfolgsbeteiligung und Teamfähigkeit stehen für die Kleinunternehmen im Vordergrund in ihrer sozialen Verantwortlichkeit. Die Indikatoren, die die Beziehung zwischen EigentümerIn und Familie bzw. Geschäftsführung und MitarbeiterInnen beschreiben, sind in obiger Tabelle angeführt und müssen durch ein Verfahren aus Prätest und online Testlauf validiert werden.

6.2. Kunden

Die Kunden gehören zum Wirkungsbereich des Kernprozesses. Sofern es sich um potentielle Kunden handelt, die zB. in das Marketing einbezogen werden gehören sie zum Wirkungsbereich unterstützender Prozesse. Die entsprechenden Kriterien wurden im Unterkapitel Prozessdimension als Aufgabe der EigentümerInnen (auch der EPU und KU) identifiziert und daher zu diesem Stakeholder gereiht.

Ein weiteres bisher noch nicht erwähntes Merkmal der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von kleinen Unternehmen betrifft die Erfassung der Sichtweise der Stakeholder. Im Fall von börsennotierten Unternehmen kann auf Informationen zurückgegriffen werden, die mediale Verbreitung gefunden haben oder aber wissenschaftlich publiziert wurden.

Stakeholder Kunden – Kernprozess
ISO Zertifikat – Qualitätsgehalt von Politik und Audit
Zufriedenheit – Messung / sonst wie
Kundendatenbank – kommentiert
Abhängigkeit
Marketing - Erschließung – Aktivitäten - Konzepte

Tab. 10: Stakeholder Kunden - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Quellen wie Datenbanken zu Kontroversen zwischen Grossunternehmen und Zivilgesellschaft (Beispiel Sudanplattform zum Engagement der OMV) stehen hier nicht zur Verfügung. Es bedarf eines gesonderten Projekts, um die Rückmeldungen von Stakeholdern auf das Verhalten und die Rolle von Kleinunternehmen zu erfassen. Zur Arbeitszufriedenheit gibt es einen entsprechenden Index, der periodisch von der Arbeitskammer Oberösterreich erstellt wird. Ähnliches wäre für weitere Stakeholder wünschenswert.

Im Ansatz wurde dies im vorliegenden Projekt im Workshop mit den externen Bewertern (Unternehmensberatern u.ä.) versucht. Daraus ergibt sich der im nächsten Kapitel beschriebene Vorschlag Stakeholderfeedback aus Umwelt und Markt zu einem Index zusammen zu fassen, der Chancen und Risiken nach Branchensegment und Region darstellt.

6.3 Mikroumwelt / Markt

Der Stakeholder mit dem Titel Mikroumwelt und Markt beinhaltet das gesamte marktlich relevante Unternehmensumfeld: Mitbewerber, Kooperationspartner, Lieferanten und wesentlich, die potentiellen Kunden, die weil in räumlicher Nähe durch einfache Instrumente der Marktarbeitung erreichbar sind.

Wir wollen uns hier auf den Stakeholder Kooperationspartner konzentrieren, weil es zum einen unter dem Titel ‚Vernetzung‘ ein Anliegen sehr vieler wirtschafts- sowie forschungspolitisch vorgetragener Förderprogramme ist, und zum anderen in der Literatur unter ‚Inanspruchnahme externer Expertise‘ als ein Hebel für Veränderungsmanagement darstellt.⁵⁰

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

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

Im Workshop mit den externen Bewertern konnte ein breites Spektrum an Kriterien (Soft Facts) zur Früherkennung von Chancen und Risiken identifiziert werden, die im Folgenden kursorisch dargestellt werden.

Das Betreiben von nicht per Bescheid genehmigten Anlagen stellt eigentlich ein untragbares unternehmerisches Risiko dar. Unfälle bzw. Krisen in einem mit solchen Mängeln behafteten Unternehmen können sich zur Insolvenz entwickeln, wenn gleichzeitig weitere kaufmännische oder technische Sorgfaltspflichten verletzt wurden. ‚Nachlässigkeit‘ (mit bestimmten Folgewahrscheinlichkeiten) in der Unternehmensführung lässt sich am Beispiel von üblicherweise als periphere Aufgaben betrachteten Indikatoren veranschaulichen.

1. Innovationskraft,
2. Glaubwürdigkeit der Führungsarbeit und Außendarstellung,
3. MitarbeiterInnen Motivation.

⁵⁰ vgl. Fichter (2006) S 291

Auditkriterien

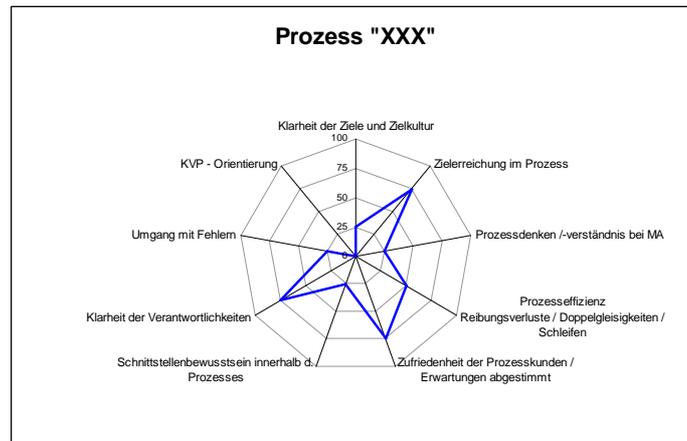


Abb. 14: 'Periphere' und oft vernachlässigte Indikatoren

Quelle: Plas, Christian; Denkstatt

Die drei wichtigsten Indikatoren lassen sich wie ein Regelkreis zusammenschließen bzw. in einer Spinnengrafik darstellen. MitarbeiterInnen sind der teuerste unter den Produktionsfaktoren. Der verständlichen Kommunikation über das unternehmensindividuelle Zielsystem kommt damit besondere Bedeutung zu.

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

1. Krankenstandshäufigkeit und -dauer,
2. Personalfuktuation,
3. Mobbing.

Deshalb sind die drei wichtigsten Kriterien zu denen man sich ein Urteil bilden muss, um zu Aussagen über die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu kommen:

1. Dialogqualität,
2. Qualität der Führungskräfte,
3. Veränderungsbereitschaft.

Die regelmäßige Abfrage der ‚Befindlichkeit‘ zählt zu den wirksamsten Mitteln die Potenzialfaktoren einer Organisation zu stärken, dann wenn den Befragungsergebnissen auch regelmäßig die erforderlichen Managementmaßnahmen folgen. Doch im Grunde haben wir es hier mit derselben Situation wie zum Aufbau und der Aufrechterhaltung eines Managementsystems zu tun. Nimmt die Führung dazu in geeigneter Form ihre Aufgaben wahr, dann wird ein solches System seine Wirksamkeit (in wünschenswertem Ausmaß) entfalten. Fehlt das Führungsengagement, dann bleibt das System eine bloße Papierattrappe.

Ein gutes Management – eine gute Führung - kann selbstverständlich nicht die guten (zahlenden) Kunden ersetzen doch es kann sich auseinandersetzen mit den folgenden Merkmalen und dann geeignete Entscheidungen treffen:

1. Neue Rahmenbedingungen,
2. Veränderungen in den Märkten,
3. Veränderungen in der Versorgungskette.

Der Befund deckt sich im Wesentlichen mit dem Verständnis des weiter oben angeführten Begriffes von ‚Innovationskraft‘ und zeigt folgende Detailspekte, die sich über den spezifischen Zugang aus der Sicht des Arbeitnehmerschutz erschließen. Diese Sicht stellt die Risikoexposition in einem ‚magischen Dreieck‘ dar:

1. Technik - technische Sicherheit,
2. Mensch - Gesundheitsförderung,
3. Organisation - Kommunikation und Konfliktmanagement.

In diesem wird die technische Sicherheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz als die notwendigen (aber nicht immer hinreichenden) Voraussetzungen für Produktivitätswachstum gesehen, abhängig von der Reichweite des Verständnisses von Gesundheit am Arbeitsplatz das z.B. auch Über- bzw. Unterforderung inkludiert.

Die Zusammenstellung von mehreren Expertensichten auf die Risikoexposition von KU kommt zu folgendem Überblick:

Innovationskraft, Glaubwürdigkeit der Führungsarbeit und Außendarstellung, MitarbeiterInnen Motivation.	Krankenstandshäufigkeit und -dauer, Personalfuktuation, Mobbing.	Dialogqualität, Qualität der Führungskräfte, Veränderungsbereitschaft.	Neue Rahmenbedingungen, Veränderungen in den Märkten, Veränderungen in der Versorgungskette.	Technik - technische Sicherheit, Mensch - Gesundheitsförderung, Organisation - Kommunikation und Konfliktmanagement.
---	--	--	--	--

Tab. 11: Überblick Kriterien externer Bewerter
Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Aus der Sicht der externen Bewerter stellt sich abschließend die Frage nach den steuerungsrelevanten Indikatoren. Es wurden zwei Ansätze sichtbar, die in der Managementpraxis empirisch nachweisbar sind und kontroversiell diskutiert werden (siehe dazu auch im vorigen Kapitel der Teil zu ‚Softs Facts von Heute sind Hard Facts von Morgen‘ und die Ausführungen zum EFQM Model).

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

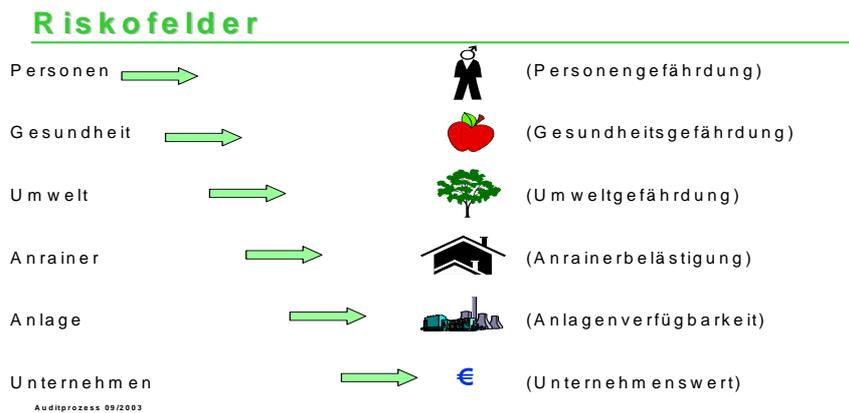


Abb. 15: Risikofelder von Unternehmen
Quelle: Plas, Christian; Denkstatt

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

In der nachfolgenden Tabelle ist die Rolle der externen Bewerter in den drei Kriterien der unterstützenden Prozesse enthalten. Die Inanspruchnahme und Verwertung ihrer Expertise durch KU bedarf dort eines strukturierten Bündels an Managementaufgaben. Unter dem Begriff Maßnahmenplanung oder Programm findet sich diese Anforderung auch in mehreren Gesetzen wie dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz.

Stakeholder Markt / Mikroumwelt	
Kernprozess	unterstützende Prozesse
Entwicklung Mitbewerber	Kooperation
Entwicklung Lieferanten	Vernetzung
Abhängigkeit Lieferanten	Lernen – Wissen - Veränderung
Standort – Qualität abhängig von Geschäftstätigkeit	

Tab. 12: Stakeholder Markt / Mikroumwelt - Kriterien
Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

In der Spalte Kernprozess sind Kriterien gelistet, die sich bereits gegenwärtig im Informationsportfolio der Banken befinden. Es handelt sich um Analysen von Branchen und regionalen Wirtschaften zur Einschätzung der Plausibilität der Angaben von KreditwerberInnen.

6.4 Umwelt

Umweltkriterien wurden bereits in den beiden Unterkapitel ‚Prozessdimension‘ als Teil der Aufgaben der Prozessträger (EPU und KU) und im vorangegangenen ‚Mikroumwelt / Markt‘ behandelt. An dieser Stelle bleibt nur mehr übrig, die wesentlichen Kriterien zu wiederholen.

Stakeholder Umwelt	
Kernprozess	unterstützende Prozesse
ISO Zertifikat	Öko Design
Ökoeffizienz	Baulichkeiten – Umfeld – Kultur
Umweltzeichen Produkte	Kundenorientierung
Verbrauchsdaten Material / Energie und ihre Verfügbarkeit	Vorreiterrolle
Übereinstimmung mit den Gesetzen	Innovativität – Technikanwendung / Organisation

Tab. 13: Stakeholder Umwelt - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Lediglich das Datum ‚Übereinstimmung mit den Gesetzen‘ wird gegenwärtig von den Banken abgefragt. Harten Fakten wie Daten zu Material- und Energieverbrauch wird wenig Bedeutung zugemessen. Doch wie Bilanzanalysen⁵¹ zeigen, können die Schwankungsbreiten in den Positionen Anlage- und Umlaufvermögen in vergleichbaren Unternehmen sehr hoch sein. Es gibt also selbst in kleinen Unternehmen, die sich selbst generell als sparsam und sorgfältig im Umgang mit Material und Energie bezeichnen, Unterschiede, die sich – was noch einer eingehenden Prüfung bedarf – auf die Höhe des Ertrags auswirken können.

Ziel einer zukünftigen Kommunikation über Bewertungsschwerpunkte ist daher die Darstellung der ‚Härterelation‘ zwischen monetären und physikalischen Messgrößen, um die Banken auf den Wert umweltbezogener Daten aufmerksam zu machen.

Eine Bewertungsdienstleistung EOR erfordert, wie schon im vorigen Unterkapitel erwähnt, die Gewichtung jeder Dimension, jeder Strukturkomponente und jedes Merkmals. Nachstehende Tabelle präsentiert die Priorisierung von Umweltnachhaltigkeitszielen aufgrund der Antworten von Selbstständigen und Freiberuflern aus der Befragung von 2004.

In der EASEY X Nachhaltigkeitszieldimension werden die unterstehenden Kriterien als eine Aussage über die Fähigkeit einer Gesellschaft, in Zukunft mit ihren Produktivkräften umzugehen, gewertet. Deshalb sind auch Zielgrößen zu Sach-, Human- und Wissenskapital enthalten.

⁵¹ vgl. Paulesich (1994) eine 10 Jahresbilanz der experimentellen Arbeitsmarktförderung mit Bilanzdaten der KMU Forschung Austria.

Nachhaltigkeitsziele, für die die Unternehmen verantwortlich zeichnen	Reihung
Nutzung erneuerbarer Ressourcen	1,45
Vermeidung von technischen Risiken	1,51
Abfälle überschreiten nicht die Aufnahmekapazität der Umweltmedien	1,71
Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals	2,10
Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	2,20

Tab. 14: Zielprioritäten Umwelt / Gesellschaft - Produktivpotentiale

Quelle: Paulesich (2006a)

Für den Auswertungshintergrund einer EOR Dienstleistung muss in einem Folgeprojekt (E-OR Produktentwicklung) auf das Ergebnis, nämlich die Erreichung der Nutzung erneuerbarer Ressourcen, im Detail eingegangen werden, weil die Letztreihung von Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen wie eine Kontradiktion erscheint. Die Frage ist, welche Maßnahmen zur Reduktion der Inanspruchnahme von nicht erneuerbarer Ressourcen werden ergriffen bzw. sind Kleinunternehmen zumutbar?

Überdies erscheint die Reihung von Entwicklung des Sach-, Human- und Wissenskapitals erklärungsbedürftig und einer tiefergehenden Analyse würdig, weil daraus eine Vernachlässigung von Potentialaufbau und der Zukunft abgeleitet werden könnte.

6.5 Gesellschaft

Diese Gruppe von Stakeholdern hat hier aus zwei Gründen eine gegenüber großen bzw. börsennotierten Unternehmungen reduzierte Bedeutung, weil

- (1) einige Bewertungsaspekte sind bereits unter Mikroumwelt / Markt betrachtet worden; die Medien haben für die Geschäftstätigkeit nicht die Bedeutung wie für die mittleren und großen Unternehmen und es gibt auch keine NGOs die Kontroversen mit EPU oder KU austragen;
- (2) die Einführung des Stakeholders Mikroumwelt ermöglicht die Bearbeitung der Grauzone zwischen Markt und Gesellschaft, deren Trennschärfe vor allem aus der Identifikation von Nicht-Kunden (vor allem nicht mobilisierbaren) resultiert.

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

Tab. 15: Stakeholder Gesellschaft - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Die Stakeholder haben je nach Nähe zu einer Betriebsanlage mit Wirkungen sowohl aus dem Kernprozesses wie auch den unterstützenden Prozessen zu rechnen. Soziale Verantwortlichkeit hat für KU und EPU eine wesentlich andere Dimension als für mittlere und große Unternehmen. Der ständige persönliche Kontakt zwischen Eigentümerfamilie und Umfeld prägt Rollenzuschreibungen die durch entsprechende Kommunikation auch Marktpositionen konstituieren. Erwartungen in die Übereinstimmung zwischen den Rollen Privat und Beruf treten für UnternehmerInnen klarer zutage – zB. wird von einer ‚chaotischen‘ Handwerkerfamilie eher weniger pedantische Arbeit als Improvisationstalent und Flexibilität erwartet.

6.6 Geldgeber und Banken

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

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

Tab. 16: Stakeholder Banken - Kriterien

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Im Folgenden wird eine Verortung einer zukünftigen EOR Dienstleistung in zwei Bereichen präsentiert:

1. innerhalb des Marktes aus bestehenden Angeboten für Ratings im Web und ihren Indikatorensätzen
2. sowie den Indikatorensätzen der internen Ratings österreichischer Banken aus unserer Recherche und Analyse.

6.6.1 Vergleich von OnLine Ratingangeboten

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick ausgewählter Online-Ratingangebote für KMU im deutschsprachigen Raum. Eine detaillierte Vorstellung dieser Tools sowie weiterer Ergebnisse der Recherche liefert der Anhang in diesem Bericht. Von besonderer Relevanz für die Recherche waren jene online Ratingangebote, die explizit die Thematik Basel II ansprechen und zumeist als eine Vorbereitung auf das eigentliche (Banken)Rating zu sehen sind.

Die Mehrzahl der hier vorgestellten Ratingtools sind kostenfrei im Web verfügbar und haben entweder einen forscherschen oder öffentlichen (z.B. Wirtschaftskammer) Hintergrund. Der Aufbau der Modelle unterscheidet sich je nach Intention der Entwickler: Einige Tools bieten das gesamte Spektrum einer Unternehmensbewertung an (Bilanzanalyse, Hard und Soft Facts), andere stellen einen oder mehrere Aspekte in den Vordergrund der Unternehmensanalyse. Neben den verschiedentlich eingesetzten Indikatoren sowie der nur im Ausnahmefall publizierten Gewichtung dieser Indikatoren im Modell, steht dem Nutzer nach Beantwortung der Fragestellungen eine differenzierte Qualität betreffend dem Umfang sowie der Prä-

sentation der Ratingergebnisse zur Verfügung: Das Angebot reicht hier von kurzen verbalen Erläuterungen zu den einzelnen Indikatoren, über die Errechnung einer aggregierten Ratingnote bis zu der Möglichkeit, in weiterer Folge nach Abschluss des Ratings, mit einem Experten in Kontakt zu treten und die durch das Tool aufgedeckten Schwächen im Unternehmen zu diskutieren sowie Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Letzteres Service wird durchwegs von jenen Ratinganbietern geboten, die ein kommerzielles Interesse mit dem Ratingtool verfolgen.

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

Übersicht über die betrachteten online Ratingtools:

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

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

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

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

6.6.2 Die Zukunftsorientierung interner Bankenratings

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

Vor allem für die an kleine und mittlere Unternehmen adressierten Programme bilden Kriterien wie Forschen im Netzwerk, Umweltrelevanz und Inanspruchnahme externer Expertise

die entscheidenden Merkmale für den Beginn einer Entwicklung von Zukunftsfähigkeit, oder betriebswirtschaftlich - Wettbewerbsfähigkeit. Das Forschungsinteresse richtet sich nun auf die Frage, inwieweit interne Ratings quantifizierbare Zukunftsorientierung und damit indirekt solche Programme wahrnehmen. Wobei wir annehmen, dass alleine die Wahrnehmung durch die Banken für potentielle Programmteilnehmer bereits ein Attraktionsmerkmal darstellt.

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

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

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

„Zukunftsorientierung“ Berücksichtigung im Rating von Banken



Überblick über die Ergebnisse

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

Reinhard Paulesich WU-Wien IUW © EcoX 09 Juni 2005

Abb. 16: Zukunftsorientierung im Rating derzeit
Quelle: Reinhard Paulesich, EcoX 05 2005

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

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

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

Die eindeutige Zuordnung der von den Banken angegebenen Indikatoren zu unseren Soft Facts erwies sich zum Teil als problematisch. In diesen Fällen wurden nur Angaben zu mehreren Zuordnungsmöglichkeiten gemacht. Insgesamt werden die Indikatoren unter den folgenden Soft Facts gewürdigt:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| * Management, | * Wettbewerbsvorteile/-nachteile, |
| * Informationspolitik, | * Abhängigkeiten von Kunden, |
| * Trend der Planung, | * Frühwarnindikatoren, |
| * Produktbereich / Technologie, | * sonstige Risiken, |
| * Produktqualität Marktposition, | * Budget, |
| * Branchensituation, | * Revisionsstelle. |

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

Insgesamt können die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden:

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

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

6.7 Stakeholder Fabrik der Zukunft

Dieser Stakeholder ist in unserer Umfeldanalyse nicht enthalten, weil nicht angenommen werden kann, dass die Kunden der EOR Dienstleistung auch Forschungsförderungen in Anspruch nehmen. Sie ist zwar als Indikator vorgesehen und mit einer hohen Gewichtung ausgestattet, doch nach Häufigkeit gereiht nicht als Normalfall einzuschätzen.

1 - Prinzip der Dienstleistungs-, Service und Nutzenorientierung

Die EOR Dienstleistung nutzt den KU und EPU durch die Darstellung der Zusammenhänge zwischen Indikatoren, die ihre alltägliche Berufserfahrung widerspiegeln. Das Verständnis nachhaltiger Entwicklung und Ertragsfähigkeit bzw. Risikominderung unterstützt, so nehmen wir an, die Bereitschaft Strategien zu entwickeln und Kooperationen einzugehen. Das Erkennen dieser Zusammenhänge lässt Folgen für die Unternehmensführung erwarten. Nachhaltige Unternehmen, so unsere Hypothese, tragen ein geringeres Risiko, werden damit von Banken in eine höhere Ratingklasse gestuft. Sie erhalten dadurch bessere Kreditkonditionen bzw. ein tieferes Verständnis ihrer Situation bei den Counterparts auf Geldgeberseite. Die Finanzierungskosten sollten sinken bzw. aufgrund des Feedbacks der Selbstbewertung das Leistungsergebnis des Unternehmens. Stakeholder wie KU profitieren in mehrfacher Weise:

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

Stakeholder wie Banken profitieren in mehrfacher Weise:

1. Geringeres Kreditrisiko erfordert eine geringere Eigenmittelunterlegung,
2. die frei werdenden Eigenmittel können für weitere Kredite verwendet werden,
3. Unternehmen mit geringem Kreditrisiko verursachen einen geringeren Monitoringaufwand,
4. Kredite mit geringerem Risiko können an Investoren verkauft werden, damit werden wiederum Eigenmittel frei,
5. die angegebenen Punkte steigern die Profitabilität der Banken und erhöhen das für den Kreditmarkt mögliche Kapitalvolumen.

5 - Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

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

Unternehmen im Vergleich zu mittleren deutlich lebensfähiger macht.

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

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

2 - Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen.

3 - Effizienzprinzip.

4 - Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit.

6 - Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge.

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

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

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

EOR soll folgenden Wirkungsverlauf nehmen:



Abb. 17: EOR Wirkungsverlauf
Quelle: Paulesich EOR Roadmap

7. Zieldimension

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

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

1. Verortung der NH Zielregeln in einem Regelkanon⁵², in dem sich ‚jeder‘ finden kann;
2. Kommunikation mit den Stakeholdern,
3. Klammer für eine allfällige Vielfalt an Methoden und Instrumenten,
4. Fähigkeiten für Entwicklung und Widerstandskraft kann nicht alleine durch ‚Gewinnmaximierung‘ legitimiert werden, genauso wenig wie die Einhaltung oder Unterschreitung von Grenzwerten ein Zeichen für den richtigen Weg zur NH darstellt.
5. Menschen stellen in ihrer Tätigkeit die Frage nach dem Warum?
6. Für den gesellschaftlichen / wissenschaftlichen NH Diskurs braucht es ein Modell – eine für die (alle) DiskursteilnehmerInnen gleiche Bezugsebene, die dann auch zur Gesellschaft kommuniziert werden kann.
7. Entwicklung genauso wie Widerstandskraft Wiederherstellungskraft braucht Ziele; Effizienz braucht die Ergänzung durch Effektivität.

Ziele entstehen aus vorstrukturierten Präferenzen – durch Spreizen der jeweils 5 Kategorien in jeder der drei Zieldimensionen oder Ergänzen kommt man zu Präzisierungen die sich dann auch leichter in einer Befragung / Bewertung umsetzen lassen. Präferenzen sind kulturabhängig. Sie äußern sich als Medienagenda bzw. Medienkultur. Eine entsprechende Erschließung könnte mit der Frage beginnen: Was ist der Grund für die Wahl der Experten und warum unterscheidet die sich von jener der Öffentlichkeit? Hat die Öffentlichkeit mehr Angst um Lebensstandard, Einkommen, vor der Zukunft, dem Altern ohne soziale Sicherung?

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

Tab. 17: Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen - Unselbstständige

Quelle: Paulesich (2006a)

Wäre vielleicht vor 20 Jahren die Dimension 3 höher bewertet worden? Wie kann man dann die Bedeutung von Handlungsspielraum, der ja wenigstens Unternehmerpersonen klar sein muss, heben? Unsere Befragung 2004 liefert keine Hinweise dazu, denn die Antworten Selbstständiger (siehe Kapitelanfang in ‚Das EOR Modell‘) unterscheiden sich nicht von denen der Unselbstständigen. Mehr Beachtung diesbezüglich brächte vermutlich auch mehr Resilienz.

⁵² EU und internationale Politik sowie UN Vereinbarungen – das meiste davon kam auf einem direkten Weg über die gewählten Parlamente (repräsentieren wenigstens relative Mehrheiten) zur Gültigkeit.

Diese dreidimensionale Struktur repräsentiert internationale Prinzipien sowie politische Absichten der Europäischen Union in Richtung nachhaltiger Entwicklung. Sie wurde durch ein Experten- und Expertinnenteam der Helmholtzgemeinschaft deutscher Forschungsgesellschaften (ITAS Karlsruhe) operationalisiert. Im EASEY Projekt wurde sie für den österreichischen Bedarf angepasst und ihre Komponenten in einer repräsentativen Umfrage gewichtet.

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

Ensuring human existence				Maintaining the social productivity potential				Maintaining the opportunities for development and action						
health	Basic provision	Ensuring existence	Security of revenue and assets	Possibilities of making use of the environment	Use of renewable resources	Use of non-renewable resources	The environment as a rubbish-dump	Risks	Material, human and knowledge capital	Equality of chances	participation	Cultural heritage and cultural diversity	Safeguarding the cultural function of nature	Maintaining social resources

Tab 18: Überblick Nachhaltigkeitszieldimension

Quelle: Kopfmüller (2001)

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

- (1) In den Basel II Diskussionspapieren scheinen bis 2004 ‚9 Kriterien‘ auf nach denen sich das interne Rating der Banken orientieren soll;
- (2) Wir haben ihre Erfassung in zwei Kategorien gegliedert (1) Status und (2) Zukunftsorientierung⁵³. und sie nach den sich daraus ergebenden Handlungsoptionen für Banken analysiert.

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

⁵³ Paulesich, Reinhard (2006c); Internes Rating nach Basel II und die Messung der Nachhaltigkeitsleistung von KMU. Ein konzeptioneller Ansatz; in:; Bruckner, Bernulf; Paulesich Reinhard (Hg) Nachhaltigkeit und Unternehmensfinanzierung S 9

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

Tab. 19: Zuordnung der '9 Kriterien' zur Zukunftsorientierung

Quelle: Paulesich (2006c)

Diese 9 Kriterien, die mittlerweile ‚verlorengegangen‘ sind, könnten ein Leitbild sein für eine ethisch ökologische Entwicklung des internen Ratings der Banken. „Von den Zinsen sollt ihr leben“ – die Botschaft vom Wert des Erneuerbaren versteckt im Basel II Akkord – als Hard Fact getarnt.

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

Damit erinnert das Kriterium (3) an die historischen Produktions- und Verwertungsbedingungen in einer von der Landwirtschaft bestimmten Ökonomie. Daraus erhebt sich nicht nur die eine Frage, wie unterscheidet sich die Ökonomie bzw. die Sichtweise der Banken auf die Ertragsfähigkeit von jener aus der Zeit vor der Industrialisierung sondern auch eine zweite, in welchem Bezug stehen die wiederkehrenden Quellen zu erneuerbaren natürlichen Ressourcen?⁵⁴ Selbstverständlich haben die Autoren des Basel II Dokuments den Hinweis auf den Wertigkeitsunterschied zwischen wiederkehrenden und nicht wiederkehrenden Einkommensquellen streng ökonomisch verstanden. Wir wagen trotzdem eine ökologisch erweiterte Interpretation.

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

⁵⁴ vgl. die Diskussion um ‚starke‘ und ‚schwache‘ Nachhaltigkeit.

„ [...] die Kapitalkomponente, muss Jahr für Jahr zurückgestellt und investiert werden, um einen dauerhaften Strom von Einkommen zu erzeugen, der das gleiche Niveau eines ‚echten‘ Einkommens gewährleistet, und zwar sowohl während der Lebensdauer der Ressource als auch nach der völligen Ausbeutung.“⁵⁵

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

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

Tab. 20: Ansatz Kapitalmodell - Kapital und Einkommen⁵⁶
Quelle. Paulesich (2006c)

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

⁵⁵ El Serafy, Salah (1988) S 145

⁵⁶ vgl. El Serafy (1988)

III. Optionen Kommunikation

1. Bedarfe der Zielgruppe – Online Befragung

Vorgesehen waren mehrere Workshops mit UnternehmerInnen um ein klareres Bild davon zu bekommen, wie diese mit einem Online-Service angesprochen werden können. Die Online-Befragung war nicht Bestandteil des ursprünglichen Konzeptes. Durchgeführt wurde ein Workshop, der zwar deutliche Hinweise ergeben hat, welche Merkmale der Umweltverträglichkeit und sozialen Verantwortlichkeit für KU wichtig sind, aber keine Aussagen zu den Präferenzen in Bezug auf die Gestaltung einer Online Dienstleistung. Aus diesem Grund wurde ein Fragebogen Online gestellt und über mehrere Verbreitungskanäle (mailingslists) der Wirtschaftskammer Wien und Österreich verteilt.

In den ersten Projektmonaten hat sich immer deutlicher herauskristallisiert, dass ein kostenfreies Online-Service aus mehreren Gründen vor allem kleinere Unternehmen ansprechen muss:

- Sie stellen über 85% der österreichischen Unternehmen;
- Basel II ist auf die Bedürfnisse und auf typische Gegebenheiten in Kleinunternehmen nicht abgestimmt, hier besteht in den nächsten Jahren auch seitens der Banken noch Entwicklungsbedarf;
- Kleinunternehmen verfügen in der Regel nicht über unternehmensinterne spezialisierte Kompetenzen und Ressourcen zur Optimierung der Bankbeziehungen und haben daher Bedarf an Unterstützung von Aussen;
- aufgrund der knappen finanziellen Ressourcen von Kleinunternehmen werden Beratungsangebote häufig nicht wahrgenommen (Hypothese, die sich durch die Online-Erhebung bestätigte, siehe Frage 11).

Die geplanten Workshops erwiesen sich hinsichtlich dieser Zielgruppen-Konkretisierung aus mehreren Gründen als wenig zielführend:

- KleinunternehmerInnen stehen in der Regel unter einem hohen Zeit- und Effizienzdruck. Es war absehbar, dass selbst für die Durchführung eines nur halbtägigen Workshops ein erheblicher Aufwand nötig gewesen wäre, um eine ausreichende TeilnehmerInnenzahl zu sichern.
- in dieser Phase des Projektes konnte den TeilnehmerInnen noch kein unmittelbarer Nutzen für ihre Teilnahme angeboten werden; sie wären eindeutig nur in der "Geber-Rolle" gewesen.
- In den Workshops hätten die Inputs der TeilnehmerInnen doch nur ein sehr punktuelles Bild und eine sehr begrenzte Anzahl an Einzelmeinungen/ Einzeleinschätzungen wiedergegeben. Auf wesentliche Fragen wie z.B.
 - ist es überhaupt möglich, die UnternehmerInnen über das Internet zu erreichen?
 - erkennen die Kleinunternehmen einen Verbesserungsbedarf in ihren Bankbeziehungen?
- es hätte keine strukturierten und ausreichend abgetesteten Antworten gegeben, die dem Projektteam die nötige Sicherheit gibt, auf einen tatsächlichen Bedarf zu treffen und Wege zu finden, die UnternehmerInnen mit einem passgenauen Angebot auch zu erreichen.

Im Oktober 2006 wurde daher die Idee entwickelt, anstatt über Workshops über eine Online-Befragung an die UnternehmerInnen heranzutreten. Diese Vorgehensweise erschien aus mehreren Gründen zielführend:

- Es ist ein Test, der sofort zeigt, ob die Zielgruppe über das Internet überhaupt erreicht werden kann.
- Es ist eine Möglichkeit, die Sicht der UnternehmerInnen abzufragen, ohne ihr Zeitbudget übermäßig zu strapazieren (Absenken der Teilnahme-Schwelle).
- Den Befragten konnte ein konkreter Nutzen versprochen werden: Sie erhielten die Zusage, dass sie, sofern sie ihre email-Adresse bekannt geben, eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten werden.
- Es konnte damit ein erster Address-Datensatz angelegt werden, der ca. 300 email-Adressen enthält.
- Mit einem Sample von insgesamt 574 vollständig ausgefüllten Fragebögen konnten deutlich mehr UnternehmerInnen erreicht werden, als durch Workshops möglich gewesen wäre. Damit wurde auch eine profundere und besser strukturierte Information generiert.
- Online-Befragungen wird häufig der Nachteil der Selektivität vorgeworfen – man erreicht damit eben nur Antwortende, die sich auch tatsächlich im Internet bewegen. Für die vorliegende Konzeptstudie ist jedoch gerade diese Selektivität von Vorteil, denn letztlich geht es um die Entwicklung eines kostenfreien Online-Services. Dem Feedback von internet-affinen UnternehmerInnen kommt daher besondere Bedeutung zu.

Im Laufe des Oktober/ November wurde daher der Fragebogen entwickelt und bis Mitte Dezember war die Programmierung umgesetzt. Aufgrund der kurzen Vorlaufzeit und der Tatsache, dass der Online-Fragebogen erst kurz vor Weihnachten 2006 zur Verfügung stand, konnten nicht so viele Kooperationspartner erreicht werden, wie es aus Sicht des Projektteams wünschenswert gewesen wäre.

Der Online-Fragebogen wurde beworben in Kooperation mit:

- Frau in der Wirtschaft (Newsletter, Website)
- Die Wirtschaft, Wirtschaftsverlag (Website, Print)
- www.unternehmer-in-not.at (Newsletter, Website)
- B2B Netzwerk (Newsletter, Website)
- Grüne Wirtschaft
- Netzwerk Lavanttaler Tischler

Der gesamte Fragebogen ist nach wie vor online einzusehen unter:

http://www.soll-und-haberfellner.at/fb/eor_vorschau.php (keine Dateneingabe möglich)

Trotz dieser geringen Anzahl an Kooperationspartnern konnte mit einer Laufzeit von etwas mehr als zwei Monaten ein Sample von 574 Respondents erreicht werden. Es ist davon auszugehen, dass über eine breitere Kooperationsbasis (die jedoch eine längere Vorlaufzeit benötigt) diese Zahl noch deutlich hätte erhöht werden können.

Der strategische Wechsel von Workshops zu Online-Befragung hat sich damit aber jedenfalls bewährt. Der Gedanke, dass KleinunternehmerInnen über ein Online-Service gut erreicht werden können und dies auch ihrer Bedarfsstruktur entspricht hat sich bestätigt. Bei entsprechend breiter Kooperation und der Nutzung zusätzlicher Kommunikationskanäle ist davon auszugehen, dass ein Online-Service sehr gute Aussichten auf breite Akzeptanz hat.

2. Ergebnisse der Befragung

Strukturdaten – Branche

Mit der Befragung konnte eine ausreichende Branchenmischung erreicht werden. Die unten angeführte Branchenstruktur folgt der Wirtschaftskammer-Gliederung, die Branchenverteilung bei den Respondents zeigt sich recht ausgewogen.

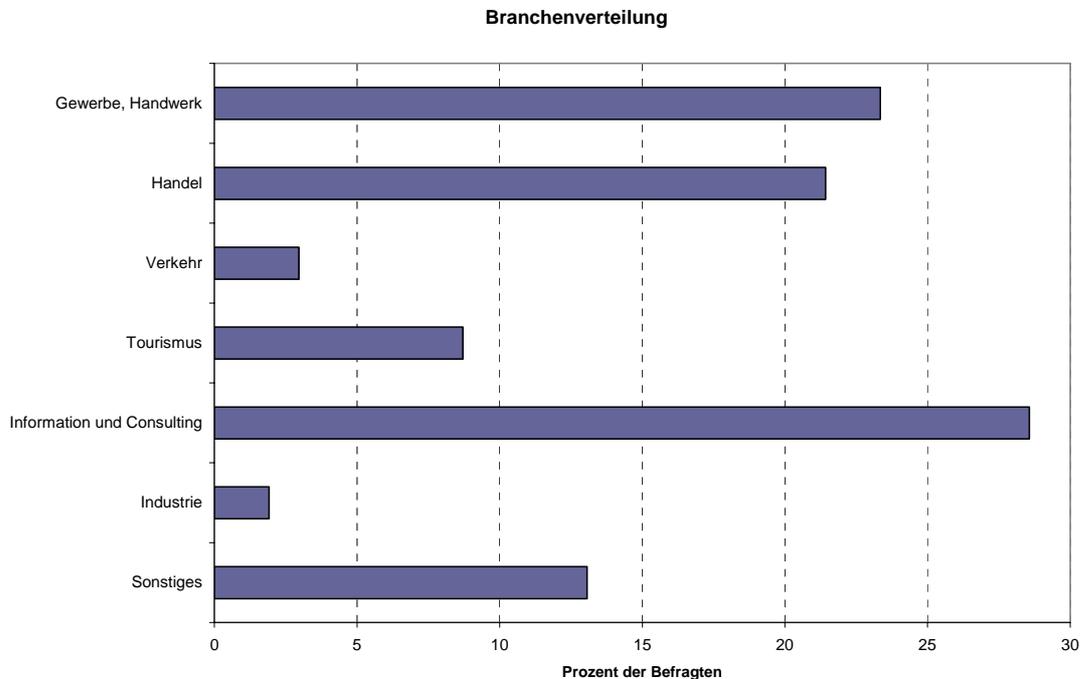


Abb. 18: Branchenzugehörigkeit?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

In der letzten und abschließenden Frage wurde nach dem Geschlecht des Respondents gefragt, mit folgender Wirkung auf die Verteilung auf die Antwortenden: In Bezug auf die Frauenrepräsentanz in zwei Branchen gibt es in der vorliegenden Befragung erwähnenswerte Unterschiede zur F/M Relation: Während rd. 33% der männlichen Interviewees ihr Unternehmen dem Bereich "Information und Consulting" zuordneten, waren dies bei den Frauen nur rd. 23%. Frauen sind in diesem Sample hingegen deutlich häufiger als Männer im Tourismus-Sektor aktiv: während es bei den Männern rd. 4% sind, macht der Anteil bei den Frauen rd. 14% aus.

Strukturdaten – Anzahl der Mitarbeiter/innen

Gefragt wurde nach sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen über der Geringfügigkeitsgrenze. Während bei den Mitgliedsunternehmen der Wirtschaftskammer die Ein-Personen-Unternehmen bereits die Mehrheit darstellen, konnte für diese Befragung noch eine Mehrheit an Arbeitgeberunternehmen festgestellt werden (die potenziell einen höheren Kapitalbedarf haben). Die Befragung hat fast ausschließlich die anvisierte Zielgruppe erreicht, nur neun der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen 50 oder mehr Mitarbeiter/innen beschäftigt sind.

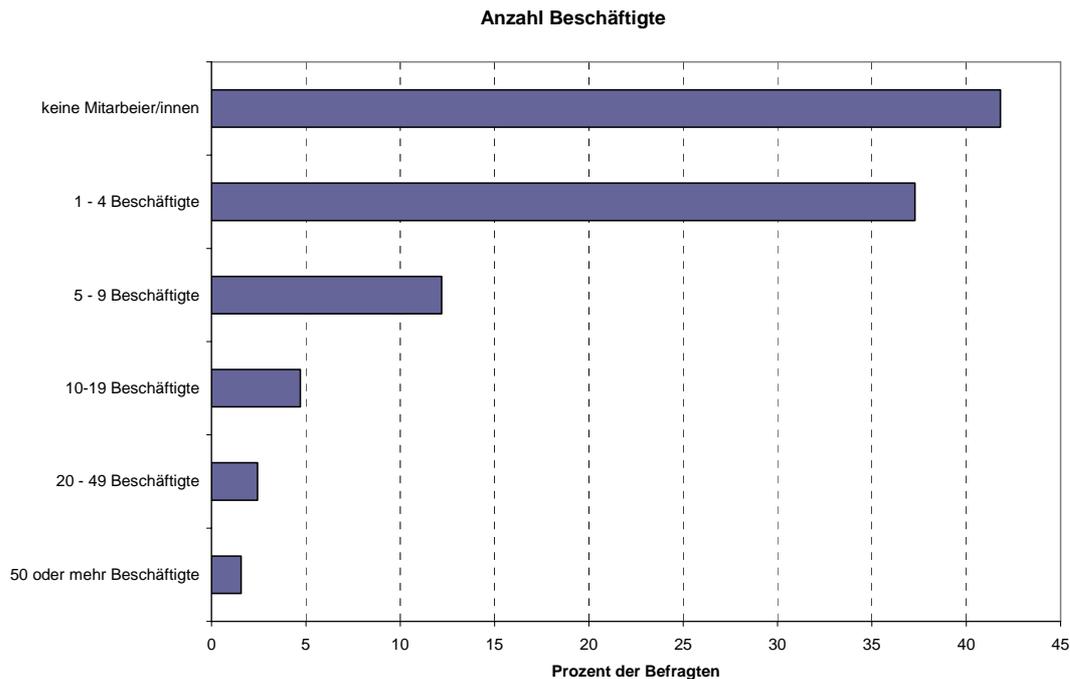


Abb. 19: Anzahl der MitarbeiterInnen?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Hand in Hand mit anderen verfügbaren Daten zeigt sich auch hier, dass Frauen tendenziell kleinere Unternehmen führen. Ihr Anteil ist bei den Ein-Personen-Unternehmen mit rd. 48% um rd. 11% höher als jener bei den Männern (rd. 37%).

Strukturdaten – System der Buchführung

Die gegenwärtigen Ratingverfahren greifen auf Daten zu, wie sie der Bilanzbuchhaltung zu entnehmen sind. Der Großteil der Unternehmen sind jedoch kleine Unternehmen und für diese reicht häufig eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aus. Die Banken verwenden in diesen Fällen einfachere Kreditprüfungsverfahren, die aber dennoch die drei Kernanforderungen an die datenmäßige Erfassung des wirtschaftlichen Risikos einer Ausleiher erfüllen müssen: (1) die Vollständigkeit, (2) die Nachvollziehbarkeit und (3) die Zukunftsorientierung. Die Ratingsysteme der Banken ihrerseits werden diesbezüglich von der Finanzmarktaufsicht geprüft.

Wie immer, wenn tatsächliche Gegebenheiten nicht mit vorgegebenen Schemata (noch dazu des tendenziell stärkeren Verhandlungspartners) übereinstimmen, ist von einer impliziten Benachteiligung bzw. Diskriminierung auszugehen. KU wird die Kreditbeschaffung erschwert.

Auch bei dem vorliegenden Sample ist mit rd. 52% ein – wenn auch nur leichter – Überhang an Einnahmen-Ausgaben-Rechnern fest zu stellen. Bezeichnenderweise ist der Anteil unter den Frauen merklich größer als jener unter den Männern (die auch bei den Ein-Personen-Unternehmen einen geringeren Anteil aufweisen).

	Männer		Frauen		Gesamt	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Einnahmen-Ausgaben-Rechner	134	43,2%	162	61,4%	296	51,6%
Bilanzbuchhaltung	176	56,8%	102	38,6%	278	48,4%

Tab. 21: System der Buchführung

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Strukturdaten – Jahresumsätze

Der überwiegende Teil der Befragten (rd. 70%) gab für das letzte Geschäftsjahr einen Jahresumsatz von bis zu 300.000 Euro an. Rd. 16% ordneten sich der Gruppe mit einem Jahresumsatz zwischen 300.000 Euro und 500.000 Euro zu, rd. 8% der Gruppe mit einem Jahresumsatz von 500.000 Euro bis zu 1 Mio. Euro.

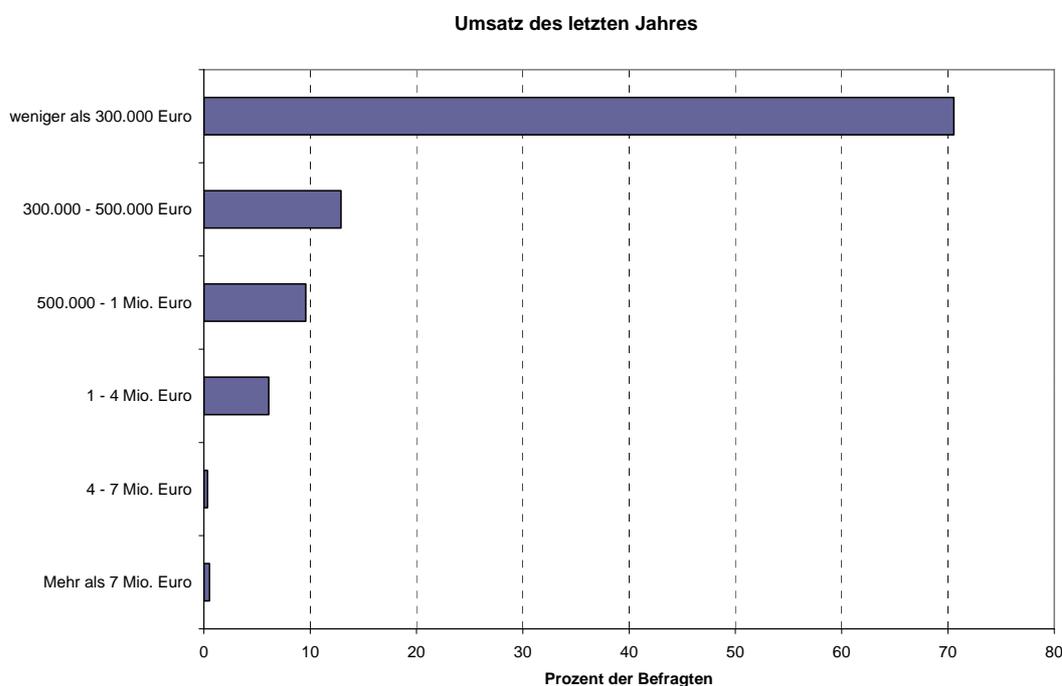


Abb. 20: Umsatz des letzten Geschäftsjahres

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Ein Vergleich zwischen Männern und Frauen ergab, dass Frauen zwar bei den Unternehmen mit größeren Umsätzen unterrepräsentiert sind, jedoch bei den niedrigeren Umsatzgruppen mit den Männern mithalten können bzw. sie sogar übertreffen: Während in der Umsatzgruppe "bis zu 300.000 Euro" Männer und Frauen gleich stark vertreten sind, zeigt sich bei den Frauen in der nächsten Gruppe mit einem Jahresumsatz von 300.000 Euro bis 500.000 mit rd. 16% ein Überhang gegenüber den Männern (rd. 10%) – und dies, obwohl bei den Frauen der Anteil der Arbeitgeberunternehmen deutlich niedriger ist als bei den Männern des Samples. Das vorliegende Sample reicht nicht aus, um dafür schlüssige Erklärungen (wie z.B. durch Brancheneffekte, Effekte durch die Art der Befragung oder tatsächlich durch Unterschiede in der Unternehmensführung) anbieten zu können.

Strukturdaten – Geschlecht

Nachdem in der Literatur häufig postuliert wird, dass bei Bankgesprächen dem Genderaspekt eine nicht unwesentliche Bedeutung (üblicherweise zum Nachteil der Frauen) zukommt, wurden die Respondents abschließend auch noch zu ihrem Geschlecht befragt. Diese Frage wurde auch nach Rücksprache mit "Frau in der Wirtschaft" aufgenommen. Die Geschäftsführerin von "Frau in der Wirtschaft", Mag. Elisabeth Zehetner, erklärte sich deshalb auch damit einverstanden, den Online-Fragebogen über den Newsletter und die Website von "Frau in der Wirtschaft" zu bewerben. Diese Kooperation hat nicht unwesentlich zum relativ hohen Anteil an Frauen in dem vorliegenden Sample beigetragen:

Absolut	Anteil %	
264	46,0%	Frauen
310	54,0%	Männer
574	100,0%	Summe

Tab. 22: Geschlecht der Befragten

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 1: Vorbereitung auf das Bankgespräche

Um die generelle Bereitschaft zur Vorbereitung auf ein Bankgespräch abzutesten und damit auch ein Bild über das Potenzial an möglichen EASEY online-rating Nutzern zu erhalten, wurde der Fragebogen mit einer Frage über die Häufigkeit von Vorbereitungen für Bankgespräche eingeleitet. Nach diesem Ergebnis bereitet sich nur eine kleine Minderheit überhaupt nicht auf Bankgespräche vor, die große Mehrheit ist damit auch potenzielle Zielgruppe für ein Online-Service zur Ratingvorbereitung.

Absolut	Anteil %	
303	52,8%	Immer
168	29,3%	Meistens
80	13,9%	Manchmal
23	4,0%	Nie
574	100,0%	Summe

Tab. 23: Vorbereitung auf Gespräche mit der Bank?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 2: Unterstützung bei der Vorbereitung auf Bankgespräche

Jene 551 Befragten, die sich immer, meistens oder manchmal auf Bankgespräche vorbereiten, wurden gebeten, Angaben über in Anspruch genommene Unterstützung zu geben. Bezogen auf diese Grundgesamtheit ergibt sich folgendes Bild.

	Immer		Manchmal		Nie		Summe	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Mitarbeiter	56	10,2%	95	17,2%	400	72,6%	551	100,0%
Unternehmensberater	32	5,8%	157	28,5%	362	65,7%	551	100,0%
Steuerberater	117	21,2%	288	52,3%	146	26,5%	551	100,0%
Rechtsanwälte	20	3,6%	120	21,8%	411	74,6%	551	100,0%
Bekannte	69	12,5%	256	46,5%	226	41,0%	551	100,0%
Unterstützung durch andere	56	10,2%	253	45,9%	242	43,9%	551	100,0%

Tab. 24: Unterstützung bei der Vorbereitung?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Die geringe Inanspruchnahme von MitarbeiterInnen zur Vorbereitung von Bankgesprächen erklärt sich aus dem hohen Anteil an Ein-Personen-Unternehmen (240) und Unternehmen mit 1 – 4 MitarbeiterInnen (214) im vorliegenden Sample. Das Einbeziehen von MitarbeiterInnen in die Vorbereitung von Bankgesprächen ist nur sinnvoll, wenn diese auch über entsprechende Kompetenzen verfügen. Gerade in kleinsten Unternehmen wird dies häufig nicht der Fall und möglicherweise auch nicht erwünscht sein.

Frage 3: Wer unterstützt Sie außerdem bei den Vorbereitungen?

Diese Frage wurde nur jenen Befragten gestellt, die angaben, immer oder manchmal bei den Vorbereitungen zum Bankgespräch "Unterstützung durch andere" in Anspruch zu nehmen.

183 Befragte gaben Angaben zu solchen "anderen Personen" an. Daraus lassen sich im Wesentlichen drei Gruppen herausfiltern, die in der Frage 2 noch nicht genannt wurden:

- das familiäre Umfeld (vor allem enge Verwandte)
- Netzwerke mit anderen Selbständigen, befreundete Unternehmer/innen und Branchenkolleg/innen
- weiters wurden Online u.- Printmedien sowie Fachliteratur (die zwar unterstützend wirken können, jedoch im Gegensatz zu allen anderen genannten Gruppen keine persönliche Unterstützung anbieten). Mit einer solchen Antwort wurde auch schon die folgende Frage vorweggenommen, die sich mit der Nutzung von Informationsquellen beschäftigt.

Frage 4: Nutzung von Informationsquellen zur Geschäftspolitik von Banken

Neben der Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen unmittelbar im Rahmen der Vorbereitung auf Bankgespräche interessierte uns auch, aus welchen Quellen generell Informationen über die Geschäftspolitik von Banken gewonnen werden.

	Regelmäßig		Manchmal		Nie		Summe	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Wirtschaftsteil der Tagespresse bzw. von Monats- oder Wochenmagazinen	200	34,8%	244	42,5%	130	22,6%	574	100,0%
Branchenspezifische Magazine	115	20,0%	246	42,9%	213	37,1%	574	100,0%
Informationsveranstaltungen der Wirtschaftskammer	58	10,1%	299	52,1%	217	37,8%	574	100,0%
Informationsveranstaltungen der Kommerz- und Förderbanken	26	4,5%	153	26,7%	395	68,8%	574	100,0%
Fachbücher	52	9,1%	240	41,8%	282	49,1%	574	100,0%
Recherche im Internet	161	28,0%	273	47,6%	140	24,4%	574	100,0%
Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmer/innen	129	22,5%	346	60,3%	99	17,2%	574	100,0%
Andere Informationsquellen	53	9,2%	282	49,1%	239	41,6%	574	100,0%

Tab. 25: Nutzung von Informationsquellen über Banken?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Diese Frage war vor allem in Hinblick auf die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes von Bedeutung, da damit einerseits Rückschlüsse darauf gezogen werden können

- ob das Internet überhaupt eine adäquate Informationsquelle – und damit einen adäquaten Kommunikationskanal – darstellt;
- über welche weitere Kommunikationskanäle die UnternehmerInnen erreicht werden können um das Angebot eines EASEY online-ratings und der zugehörigen Wissensplattform zu transportieren;

Das Ergebnis zeigt, dass dem Internet als Informationsquelle tatsächlich eine große Bedeutung zukommt. Nur ein Viertel der Befragten gab an, im Internet nie zu diesem Thema zu recherchieren, gleichzeitig haben aber alle diese Befragten an der Erhebung teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt und sind somit sehr wohl zu diesem Thema über das Internet erreichbar.

Eine wichtige Rolle spielt die Presse: der Wirtschaftsteil der Tagespresse bzw. von Monats- oder Wochenmagazinen wird nur von rd. 23% der Befragte nicht als Informationsquelle genutzt. Eine wesentliche Erkenntnis brachte die Befragung hinsichtlich der Bedeutung des Erfahrungsaustausches zwischen den UnternehmerInnen. Nur rd. 17% pflegen keinen solchen Erfahrungsaustausch, damit ist bei der Umsetzung des Marketingkonzeptes jedenfalls auf das Potenzial an Empfehlungsmarketing Rücksicht zu nehmen.

Frage 5: Während des Bankgespräches – erleben Sie sich selbst in einer eher aktiven oder eher passiven Rolle?

Die Befragten wurden gebeten, ihre subjektive Wahrnehmung des Bankgespräches auf einer Skala von 1 bis 10 zu verorten, wobei die Vorgabe lautete:

- 1 = sehr passiv
- 10 = sehr aktiv

Laut eigenen Angaben, fühlen sich 36,8% der Befragten eher bis sehr stark in einer passiven Rolle, 63,2% hingegen in einer eher oder sehr aktiven Rolle.

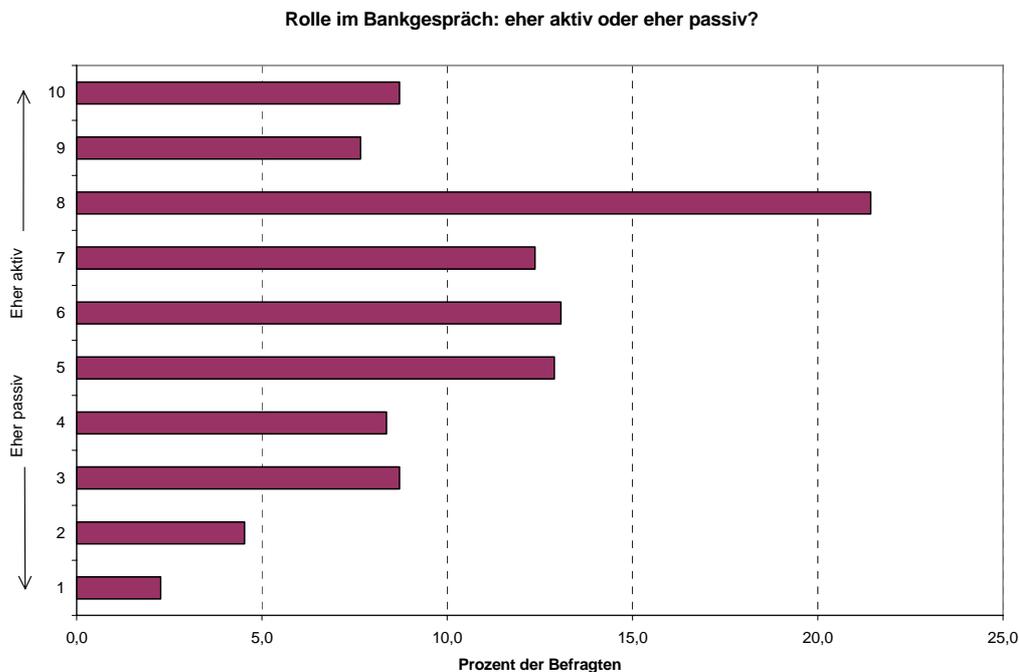


Abb. 21: Aktive oder passive Rolle während des Bankgespräches?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 6: Welche der genannten Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach Ihre Konditionen bei der Bank am stärksten?

Die Befragten erhielten eine Liste an möglichen Einflussfaktoren und wurden aufgefordert, die drei wichtigsten Faktoren auszuwählen. Tatsächlich wählten die Befragten im Durchschnitt vier der vorgeschlagenen Faktoren aus. Dies verweist darauf, dass in der Wahrnehmung der UnternehmerInnen dem Zustandekommen der jeweiligen Konditionen ein komplexe Struktur zugrundeliegt.

Aus der Häufigkeit der Nennungen ergibt sich folgendes Ranking der Faktoren, die aus Sicht der Klein(st)unternehmerInnen für Ihre Bankkonditionen bestimmend sind:



Abb. 22: Einflussfaktoren auf Konditionen der Bank?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Es fällt vor allem auf, dass die regelmäßige Information der Bank über die laufende Geschäftsentwicklung nur im Mittelfeld rangiert. Eine Sensibilisierung der UnternehmerInnen über die Bedeutung regelmäßiger Kontakte zur Bank scheint daher eine vordringliche Aufgabe der Wissensplattform des EASEY online-ratings sein.

Frage 7: Welche andere Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die Konditionen?

Jene, die bei Frage 6 "Anderes" ausgewählt hatten, wurden gebeten, diese "anderen Faktoren" zu präzisieren. Daraus ergaben sich 22 Rückmeldungen.

- Das in der Praxis gerade bei Kleinunternehmen sehr wichtige Thema "Sicherheiten" wurde dabei seitens der UnternehmerInnen zweimal angesprochen;
- Die restlichen Rückmeldungen beziehen sich fast ausschließlich auf die "persönliche Chemie", die einerseits mit dem eigenen persönlichen Auftreten und andererseits mit Begriffen wie "gute Beziehungen" bis hin zu "Freunderlwirtschaft" konkretisiert wurde.

Frage 8: Versetzen Sie sich bitte in folgende Situation: Ein Unternehmen schuldet Ihnen Geld (z.B. offene Lieferverbindlichkeiten): Welche Anzeichen würden Ihnen am stärksten signalisieren, dass die Existenz des Unternehmens ernsthaft gefährdet ist?

Die Befragten wurden aufgefordert, die drei wichtigsten Indikatoren auszuwählen, im Durchschnitt wurden tatsächlich zwei bis drei Indikatoren angeklickt. Daraus lässt sich die in der folgenden Grafik veranschaulichte Rangfolge an (extern wahrnehmbaren) Krisenindikatoren ableiten, die KleinunternehmerInnen bei der Einschätzung der wirtschaftlichen Lage anderer Kleinunternehmen für bedeutsam erachten.

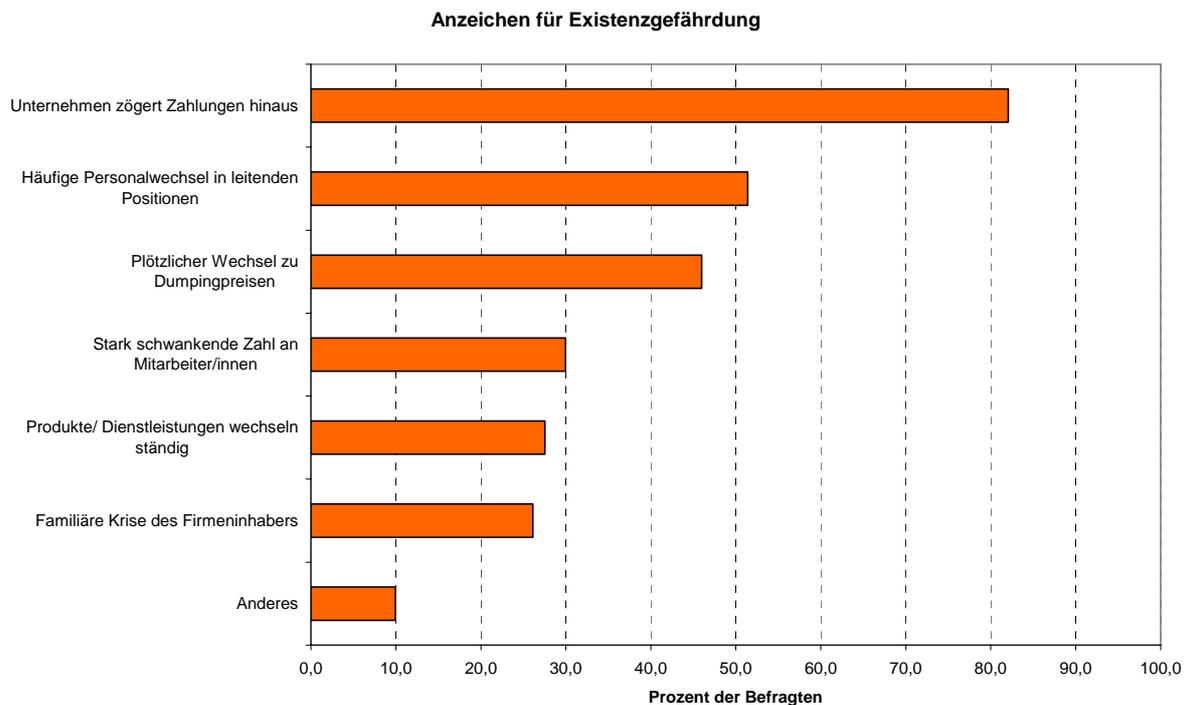


Abb. 23: Krisenindikatoren aus Sicht der UnternehmerInnen

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 9: Welche andere Faktoren weisen Ihrer Erfahrung nach auf die Bestandsgefährdung eines Unternehmens hin?

Wurde von den Befragten bei der Frage 8 die Antwortmöglichkeit "Anderes" gewählt, so wurden Sie gebeten, diese anderen Indikatoren zu konkretisieren. Daraus ergaben sich 35 Rückmeldungen, die sich ausschließlich auf "weiche" Indikatoren bezogen.

- Mit Abstand am häufigsten wurde dabei auf das Kommunikationsverhalten des Unternehmens – vor allem der Leitungspersonen – Bezug genommen: von "unklarer Kommunikation", "Nichterreichbarkeit zuständiger Personen" über "Chef lässt sich verleugnen" und "schlechte Stimmung bei der Führung und den Mitarbeitern" reicht die Bandbreite.
- Einige weitere Nennungen bezogen sich auf das Nichteinhalten von Vereinbarungen und auf Verzögerungen bei Lieferterminen.

Frage 10: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie durch eine intensivere Vorbereitung ihre Konditionen verbessern könnten?

Antworten waren auf einer Skala von 1 bis 10 möglich: 1= sehr wahrscheinlich
10 = sehr unwahrscheinlich

Wie die folgende Grafik zeigt, ist der überwiegende Anteil der Befragten der Meinung, dass sie durch eine intensivere Vorbereitung ihre Konditionen verbessern können, ihren Verhandlungsspielraum also bislang nicht maximal genutzt haben (bzw. nutzen konnten).

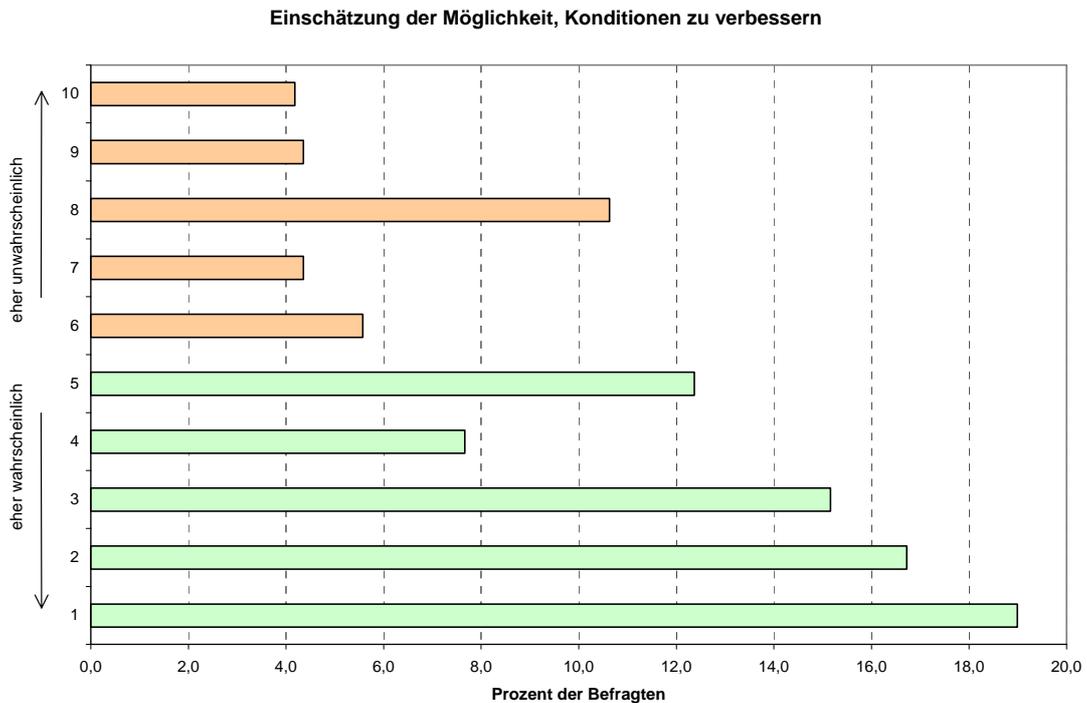


Abb. 24: Wahrscheinlichkeit, Konditionen verbessern zu können
Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Knapp 71% sieht demnach noch Verbesserungsmöglichkeiten bei den Bankkonditionen, die bislang nicht ausgeschöpft wurden – und dies, obwohl sich rd. 63% der Befragten im Bankgespräch in einer eher aktiven als passiven Rolle wahrnehmen.

Da in der Literatur immer wieder darauf verwiesen wird, dass Frauen im Bankgespräch vielfach größere Schwierigkeiten als Männer haben, in ihrer Rolle als Unternehmerin ernst genommen zu werden, wurde diese Frage auch nach dem Gender-Gesichtspunkt analysiert.

	Männer		Frauen		Gesamt	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Eher wahrscheinlich	202	65,2%	205	77,7%	407	70,9%
Eher unwahrscheinlich	108	34,8%	59	22,3%	167	29,1%
Gesamt	310	100,0%	264	100,0%	574	100,0%

Tab. 26: Einschätzung der Wahrscheinlichkeit verbesserter Konditionen nach F/M
Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Tatsächlich zeigt sich, dass Frauen deutlich häufiger als Männer vermuten, dass sie ihre Bankkonditionen noch verbessern könnten. Während "nur" rd. 65% der Männer es für eher bis sehr wahrscheinlich halten, dass sie die Konditionen noch verbessern können, beträgt dieser Anteil bei den Frauen rd. 78%.

Frage 11: Was würden Sie für eine intensivere Vorbereitung auf Bankgespräche benötigen?

Diese Frage wurde nur jenen Befragten gestellt, die bei der Frage 7 die Wahrscheinlichkeit verbesserter Bankkonditionen durch intensivere Vorbereitung mit 1-7 Punkten beantwortet haben (N = 464).

Diese Frage wurde gestellt, um zu sehen, ob ein möglicherweise kostenloses Online-Service mit dem Bedarf bzw. fehlenden Ressourcen von KleinunternehmerInnen im Einklang steht. Ein kostenloses Online-Services spart finanzielle Mittel, erfordert jedoch die Investition von zeitlichen Ressourcen. Das Ergebnis zeigt, dass die UnternehmerInnen selbst ein Informationsdefizit wahrnehmen und gleichzeitig eher über zeitliche Ressourcen als über finanzielle Ressourcen verfügen.

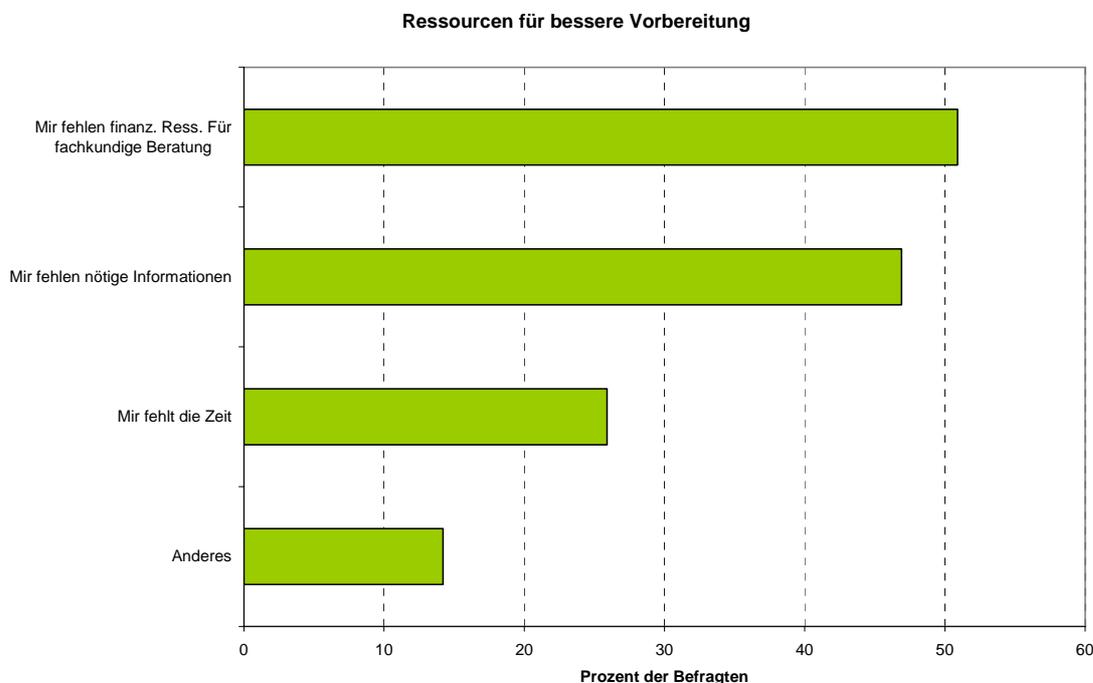


Abb. 25: Intensivere Vorbereitung auf Bankgespräche - wodurch?

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 12: Aktuelle und zukünftige geplante Finanzierungen über Bank

Die Online-Befragung als Teil einer Bedarfserhebung für ein Online-Service zur Ratingvorbereitung ist nur dann sinnvoll, wenn die UnternehmerInnen des Samples auch tatsächlich Finanzierung über Banken nachfragen. Um diesen Aspekt sicher zu stellen, wurde nach aktuellen und zukünftig geplanten Finanzierungen über Banken gefragt. Wie das Ergebnis zeigt, hat das Thema "Rating" für das vorliegende Sample tatsächlich Relevanz.

<i>(Mehrfachantworten möglich!)</i>	Absolut	Anteil %
Der Rahmen auf dem Geschäftskonto wird immer wieder genützt	379	66,0%
Es gibt laufende Kreditverbindlichkeiten (Investitionsfinanzierung, Zwischenfinanzierung, etc.)	280	48,8%
Innerhalb der nächsten 12 Monate ist die Aufnahme eines Kredites geplant	131	22,8%

Tab. 27: Selbsteinschätzung

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

Frage 13: Wie häufig recherchieren Sie im Internet um relevante Informationen für die Unternehmensführung zu sammeln?

Rd. 52% der Befragten gaben an, zumindest mehrmals im Monat im Internet nach relevanten Informationen zu suchen. Bemerkenswert erscheint, dass die weiteren rd. 48% der Befragten, die angeben, seltener im Internet zu recherchieren, trotz einer eher geringen Zahl an Verteilern innerhalb einer gut zweimonatigen Laufzeit der Befragung erreicht werden konnten. Dies lässt den Schluss zu, dass das Thema "Bankgespräch" für die UnternehmerInnen eine hohe Relevanz hat und daher selbst bei Internet-Usern, die nur unregelmäßig im WWW recherchieren, eine hohe Trefferquote erreicht werden kann.

	Absolut	Anteil %
Mehrmals pro Woche	133	23,2%
Mehrmals pro Monat	164	28,6%
Seltener	277	48,3%
Gesamt	574	100,0%

Tab. 28: Häufigkeit von Internet-Recherchen zu Themen der Unternehmensführung

Quelle: Online-Befragung "UnternehmerInnen im Bankgespräch", Soll&Haberfellner Unternehmens- und Projektberatung

3. Kommunikationskonzept

Die Erstellung einer EOR Dienstleistung muss sich der kommunikativen Barrieren bewusst sein und sie veranschaulichen, um sie bewältigbar zu machen. Barrieren gibt es nicht nur, die zwischen Unternehmen, Banken und Stakeholdern aus Gründen einer asymmetrischen Machtverteilung sondern auch wegen Auffassungsunterschieden zu Ökologie und Nachhaltigkeit. Wir folgen der Argumentation Luhmanns über die Herausbildung systemspezifisch unterschiedlicher Codes, die zu einem eingeschränkten Verstehen zwischen den Systemen führt.

Kommunikationsziel des Projektes ist es, die Schnittmenge gemeinsamen Verständnisses bei den Beteiligten zu vergrößern um so die risikorelevante Verständigung zu verbessern. Themen, Handlungen bzw. Entscheidungen können nur dann wirksam werden, wenn über sie ohne Verständniseinschränkungen kommuniziert wird. 'Umweltproblemen im Wirtschaftssystem Resonanz verschaffen'⁵⁷ muss hier übertragen werden auf das Subsystem Finanzwirtschaft und Risiko.

Die Banken haben dazu bereits einiges unternommen. War das Thema Umwelt zu Beginn unter dem Schlagwort 'Altlastensanierung' vertreten, sind derzeit nahezu alle Inhalte des umweltrelevanten Rechts von der Betriebsanlagengenehmigung bis zu Natura2000 Gegenstand des Riskmanagements. Dennoch - bleibt es bei einer Berücksichtigung ausschließlich des Rechtsrahmens – unterwirft man sich einer Selbstbeschränkung und begibt sich damit zukünftiger Chancen.

Die folgende Grafik veranschaulicht am Beispiel die Schnittfläche aus drei Systemen, in der Aufsichtsbehörden oder auch 'Förderberater' in ihrer Beziehung mit KU operieren.⁵⁸

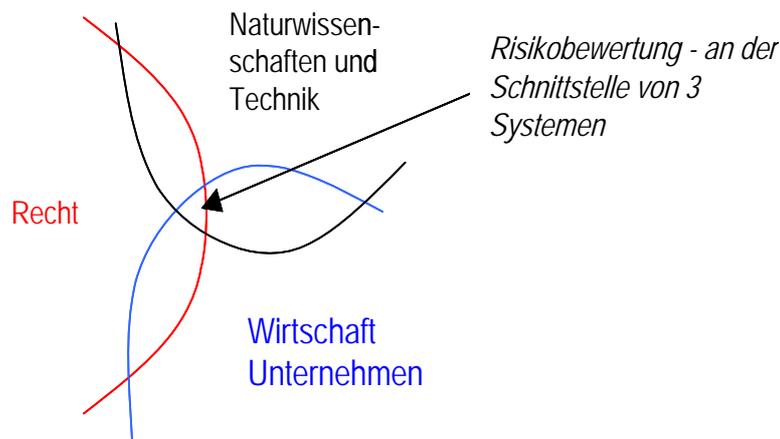


Abb. 26: Schnittmenge und Systemgrenzen in der Risikobewertung

Quelle: Paulesich (2006a)

Auf der einen Seite erfährt die Darstellung eine Komplexitätserweiterung durch die Bestimmung der Banken- bzw. Finanzwirtschaft als Subsystem (Verständigungsprobleme verschärfen sich), andererseits sind Nachhaltigkeitskonzeptionen als Bemühungen um eine Komplexitätsreduktion zu verstehen.

Zwar bietet das Thema Risiko für alle der im Projektvorhaben angesprochenen Systeme einen geeigneten Anknüpfungspunkt, die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und Bedeutungsrahmens stellt jedoch einen längerfristigen Prozess dar, der immer wieder Impulse benötigt und begleitet werden muss. Die Entwicklung der Online-Wissensplattform und des Online-Rating stellt einen solchen Prozess dar, wobei diese Produkte einerseits Anknüpfungspunkte für solche Weiterentwicklungsprozesse bietet, die Ergebnisse daraus jedoch auch wieder aufnimmt.

⁵⁷ Hinterberger; Ökodiktatur S. 199

⁵⁸ vgl. Wimmer (1996) S. 110ff über die sechs Dimensionen der Unternehmenssteuerung.

4. Modularität EASEY OnLine Rating

Um einerseits dem Anspruch gerecht zu werden, den UserInnen unmittelbaren Nutzen zu bieten und andererseits einen Prozess in Gang zu setzen, wurde das Konzept von EASEY OnLine Rating modular aufgebaut. Um die zwei Kerne ‚Finanzkennzahlen bzw. Betriebswirtschaft‘ und ‚Indikatoren Nachhaltige Entwicklung‘ sind konventionelle und ambitionierte Ratingangebote (Fragebogenmodule) angeordnet. Ergänzt werden sie durch Features, die aktuellen bzw. Bedarf kleiner Gruppen (zB. Insolvenzgefährdung) abdecken.

Finanz- bzw. Betriebswirtschaft	Umweltverträglichkeit – Soziale Verantwortung	Ergänzende Features
B II Kernrating – finanzwirtschaftliche Kennzahlen	Kernrating der ‚Zukunftsorientierung‘ (Nachhaltigkeit)	Einschätzung von Krisen, Chancen, Engpässen.
Konventionelle qualitative Indikatoren	Ambitionierte Indikatoren - Stand der Forschung	Kampagnen mit mittelfristiger Reichweite > ‚Finanzcheck‘
Ambitionierte qualitative Indikatoren	Indikatoren -Stand der Zukunftsforschung	Kampagnen mit langfristiger Reichweite > NH Chancen
Feedback Automatisch generierte modulare Rückmeldung mittels strukturiertem Bericht Angebote persönlicher Kontakt – telefonisch Angebote persönlicher Kontakt – Veranstaltungen (z.B. mit Regionalbanken, Interessenvertretung der UnternehmerInnen, KWT, etc.)		
AUFGABEN		
<i>Prüfung marktstarker Partner – Anforderung: stabile differenzierte Ratingergebnisse - Aussagekraft für alle DACH Länder.</i>	<i>Optionen zur Eingrenzung des Ratingmodells. Optionen für eine Marktkommunikation zur Erreichung der langfristigen Forschungsziele.</i>	<i>Prüfung marktstarker Partner – Anforderung: Ergänzende Angebote, die die Steuerungsrelevanz der NH Ratingergebnisse optimieren.</i>

Tab. 29: Modularer Aufbau des EASEY OnLine Rating

Quelle: Paulesich, EOR Roadmap

Die wesentliche Herausforderung besteht in der Gestaltung der Module, einer verständlichen Benutzerführung mit der Möglichkeit die Eingabe abzubrechen und jederzeit wieder aufzunehmen und in unterstützenden Informationen (Bibliotheken, Glossare, Artikel) sowie Links zu Web Sites von Kooperationspartnern (Banken usw.).

Eine weitere Herausforderung besteht in einer verständlichen Frageformulierung. Während bei der Analyse klassischer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen verstärktes Augenmerk auf die Vermittlung der Interpretationen dieser Kennzahlen durch Banken gelegt werden muss, liegt die besondere Herausforderung des Online-Ratings im Aufbau schlüssiger und für alle Beteiligten nachvollziehbarer ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsindikatoren. Diese müssen einerseits ratingrelevant sein und andererseits von den UnternehmerInnen für die Positionierung des eigenen Unternehmens nachvollziehbar und schlüssig beantwortbar sein. Dazu werden ausführliche Pre-Tests nötig werden.

Nachdem die zentralen Produkte im WWW zur Verfügung stehen, sind für solche Interaktionsprozesse auch systemadäquate Kommunikationskanäle (wie z.B. geplante Pre-Tests, aber auch die durchgeführte Online-Befragung) von besonderer Bedeutung. Trotzdem darf die Bedeutung von ergänzenden Kommunikationskanälen nicht unterschätzt werden – gerade bei einem Produkt, dessen Erfolg wesentlich auch auf dem Vertrauen der BenutzerInnen basiert, erlauben face-to-face Kontakte (wie z.B. über Workshops) das genauere Ausloten von Erwartungen, Vorbehalten und Unterschieden in der Interpretation bzgl. des gemeinsamen Bezugsrahmens.

Der Erfolg eines kostenlosen Online-Services hängt wesentlich von der Akzeptanz relevanter Akteure und den Möglichkeiten, diese auch zu erreichen, ab. Im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes müssen

- die relevanten Akteursgruppen und deren mögliche Rollen
- sowie Kommunikationstools
- und Kommunikationskanäle

beschrieben werden, die es erlauben, diese Gruppen zielgenau und mit möglichst geringen Streuverlusten zu erreichen.

5. Akteursgruppen: Interessenslagen und Nutzenaspekte

Das geplante Online-Rating steht an der Nahtstelle unterschiedlicher Gruppen, die auch unterschiedliche Interessen verfolgen. Die folgende Tabelle listet solche Interessenslagen des unmittelbar relevanten Akteurkreises auf:

KleinunternehmerInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Bankkonditionen, effektivere Nutzung finanzieller Ressourcen (primäres Ziel); • Bessere Möglichkeiten zur Vorbereitung auf Bankgespräche.
Banken	<ul style="list-style-type: none"> • Die Rating-Systeme sind derzeit vor allem auf Bilanzierer ausgerichtet, an die unternehmerische Wirklichkeit der großen Zahl der Einnahmen-Ausgaben-Rechner sind die Systeme noch nicht adäquat angepasst; • Nach Auskunft von Bankenvertretern gilt: "Je kleiner das Unternehmen, umso höher die Bedeutung der soft facts".
Dienstleister	<p>Dienstleister wie z.B. Steuerberater oder Unternehmensberater</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind einerseits für eine qualitativ hochwertige Beratung auf verlässliche Daten aus der Wissenschaft angewiesen, die ihre eigenen Einzelbeobachtungen ergänzen und strukturieren; • in ihrer eigenen Beratungsarbeit an Effizienzsteigerung interessiert; • an der Erschließung neuer Kundengruppen (bislang beratungsferner KleinunternehmerInnen) interessiert.
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung einer Datenbasis für Soft Facts; • Sensibilisierung für die Bedeutung von Nachhaltigkeitsindikatoren.

Tab. 30: Kommunikationskonzept – Akteursgruppen und Nutzenaspekte

Quelle: Haberfellner EOR roadmap

Das Konzept des EASEY Online-Rating zielt auf die Integration von weichen und harten Indikatoren ab und bietet jenen UnternehmerInnen, die dieses Tool benutzen auch konkrete Hinweise zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (bzw. auch der Darstellung dieser Leistungsfähigkeit) unter besonderer Berücksichtigung nachhaltigem Wirtschaftens an. Das Konzept des EASEY Online-Rating basiert also

- einerseits auf dem Gedanken, UnternehmerInnen bereits realisierte Potenziale stärker bewusst zu machen und diese in der Darstellung ihrer unternehmerischen Leistungsfähigkeit stärker/ gekonnter zu unterstreichen ("empowerment");
- andererseits auf dem Gedanken, UnternehmerInnen weitere Möglichkeiten zur Optimierung in Richtung nachhaltiges Wirtschaften aufzuzeigen und damit Anstöße für die Realisierung in den unternehmerischen Alltag zu bieten ("awareness raising").

Das EASEY Online-Rating zielt also nicht einfach auf "kosmetische" Verbesserungen ab, sondern will tatsächlich auf die unternehmerische Kultur einwirken. Damit ergibt sich – neben dem bereits aufgelisteten "engen" Adressatenkreis ein "weiterer" Adressatenkreis, nämlich all jene Einrichtungen, die – in unterschiedlichem Ausmaß mittelbar oder unmittelbar – von einer gesunden und stabilen Kleinunternehmenszene profitieren. Beispiele dafür wären Einrichtungen der Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsförderung bzw. auch Interessenvertretungen. Gleiches gilt für sämtliche Einrichtungen, die von einer (finanziell) stabilen Unternehmenslandschaft profitieren wie z.B. Sozialversicherungsträger oder Finanzämter.

Das Kommunikationskonzept muss demgemäß weitere Akteure berücksichtigen. Eine wesentliche Rolle kommt dabei den Medien zu, die durch ihre Berichterstattung nicht nur meinungsbildend wirken, sondern auch als Intermediäre bei der Umsetzung des Kommunikationskonzeptes eine wesentliche Rolle spielen. Die Bedeutung insbesondere der Presse wurde auch durch die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigt, sie gehört zu den drei Top-Informationszugängen für UnternehmerInnen, die sich über die Geschäftspolitiken der Banken am laufenden halten wollen.

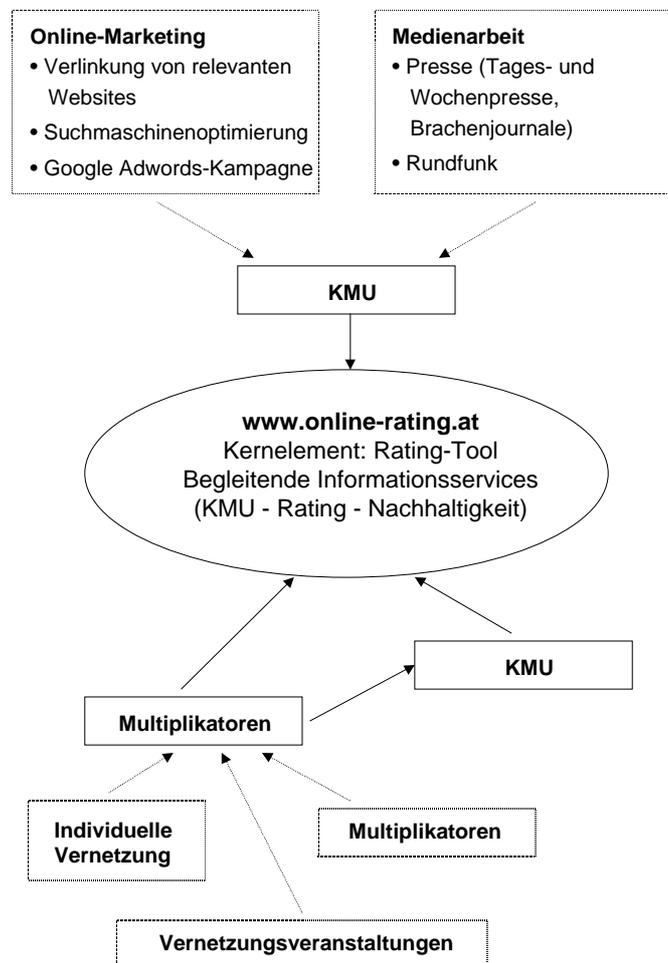


Abb. 27: Kommunikationskonzept: Kommunikationskanäle
Quelle: Haberfellner EOR Roadmap

6. Akteursgruppen und Kommunikationsstrategien

a) UnternehmerInnen

Die UnternehmerInnen selbst kommt zentrale Bedeutung zu, ihre Bereitschaft, das EASEY online-rating zu nutzen ist stellt einen ersten wesentlichen Erfolgsindikator für das gesamte Projekt dar. Sämtliche Kommunikationsaktivitäten müssen sich daher an der Frage orientieren, ob damit in erster oder auch in zweiter Linie die UnternehmerInnen erreicht werden können.

Als Anknüpfungspunkte sind daher "Orte" zu identifizieren, an denen UnternehmerInnen angetroffen werden können, wo sie sich – physisch oder virtuell – bewegen bzw. an denen sie nach Informationen suchen. Solche Orte sind typischerweise:

- Informationsveranstaltungen wie z.B. Veranstaltungen
 - der Interessenvertretungen (insbes. Wirtschaftskammern),
 - der Wirtschaftsförderung,
 - der Kommerzbanken, Förderbanken oder anderer Finanzierungseinrichtungen,
 - von unternehmerischen Selbstorganisationen (regionale und/oder branchenspezifische UnternehmerInnennetzwerke, Netzwerke von Unternehmerinnen etc.),
- Untermessmessen (Einrichtung eines Standes für EASEY online-rating)
- Wirtschaftsteil der Tagespresse und von Zeitschriften (soweit vorhanden auch in Bezug auf)
- Print- und Onlinemedien (Web-site, email-Newsletter) der Interessenvertretungen und Selbstvernetzung
- Branchenspezifische Medien (Print- und Online-Medien bestimmter Berufsgruppen, insbesondere aus dem Gewerbe und Handwerk)
- "Warteräume", dazu zählen Orte, an denen UnternehmerInnen Wartezeiten erleben wie z.B. bei Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, der Sozialversicherungsträger oder anderer Einrichtungen, bei denen face-to-face Konsultationen zu physischer Anwesenheit der UnternehmerInnen führt.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung (Frage 4) lassen den Schluss zu, dass über

- ✓ die Tagespresse, Wochen- und Monatszeitschriften (Wirtschaftsteil)
- ✓ das Online-Marketing
- ✓ und den Zugang über unternehmerische (Selbst-) Vernetzung

der höchsten Wirkungsgrad erwartet werden kann. Erfahrungsgemäß kommt bei der Verbreitung eines Online-Angebotes die Promotion über das WWW besonders große Bedeutung zu, da hier der Weg zur angebotenen Dienstleistung (wie z.B. EASEY online-rating) besonders kurz gehalten werden kann. Die UserInnen erreichen so das Angebot mit einem Klick, während bei Informationen über andere Kommunikationswege (z.B. Artikel in der Printpresse, Folder) die Streuverluste aufgrund des längeren Weges größer sind.

Diese Streuverluste zu minimieren wird eine wesentliche Aufgabe der Kommunikationsplanung darstellen, das Anbieten mehrfacher Zugänge ist dafür essentiell. Mehrfache Zugänge bedeutet in diesem Falle auch, dass UnternehmerInnen nicht nur punktuell über die Angebote des EASEY online-ratings informiert werden, sondern mehrere "Merker" bekommen (Erhöhung der Schlagzahl). An einem konkreten Beispiel soll dies verdeutlicht werden:

- Ein/e Unternehmer/in erhält z.B. über die Wirtschaftskammer eine Einladung zu einer entsprechenden Veranstaltung, in der Nutzen und Funktionsweise des EASEY online-ratings präsentiert werden.
- Als Leser/in des Wirtschaftsteils der Tagespresse wird er/ sie (z.B. im Eventkalender oder durch einen redaktionellen Artikel) nochmals auf das Angebot aufmerksam gemacht.

- Während der Unternehmer/ die Unternehmerin bei einer regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtung oder z.B. bei der SVA der gewerblichen Wirtschaft auf ein Beratungsgespräch wartet, nimmt er/ sie den dort aufliegenden Informationsfolder zur Hand um die Wartezeit sinnvoll zu nützen.
- Bei einer Online-Recherche zu einem Thema, das sich mit der Finanzierung und/ oder Optimierung der Unternehmensführung und/ oder Nachhaltigkeitsaspekten beschäftigt, stößt der Unternehmer/ die Unternehmerin auf einen Link zum EASEY online rating (wobei eine Möglichkeit auch über Google Adwords darstellt, die eine sehr gute Effizienzkontrolle ermöglicht).
- Bei einer Informationsveranstaltung werden nicht nur Nutzen und Funktionsweise des EASEY online-ratings präsentiert, sondern die TeilnehmerInnen erhalten auch giveaways, die einen nachhaltigen Effekt begünstigen. In Zusammenhang mit einem Online-Angebot ist die Verteilung von Mousepads, die unmittelbar auf das Angebot verweisen und gut sichtbar die URL gemeinsam mit einem zu entwickelnden Logo tragen, besonders effektiv. Denkbar sind auch Schreibblöcke, post-its oder auch Mappen als giveaways.

Im Verkauf gilt die Regel, dass ein potenzieller Kunde im Durchschnitt siebenmal angesprochen werden muss, um zu einer Kaufentscheidung zu kommen. Auch wenn den UnternehmerInnen die Nutzung des EASEY online-rating kostenfrei angeboten wird, so müssen sie doch von dem Nutzen dieses Tools überzeugt werden. Auch in diesem Fall muss daher nach dem Grundprinzip der maximalen Nutzung von Kontaktknoten vorgegangen werden.

Dieses Prinzip ist nicht nur bei der "Neugewinnung" von NutzerInnen des EASEY online-ratings von zentraler Bedeutung, sondern auch bei der weiteren Beziehungspflege zu den UnternehmerInnen, die das Tool nutzen. Eine solche Nutzung ist im Sinne des Projektes nur dann effektiv, wenn diese über einen längeren Zeitraum mehrfach erfolgt, denn nur damit ist der Aufbau von Zeitreihen möglich.

Zur Sicherung der dauerhaften Nutzung des Tools sind daher spezifische Maßnahmen analog zu Kundenbindungsprogrammen im klassischen privatwirtschaftlichen Sektor einzuplanen. Um die kontinuierliche Nutzung zu fördern, muss den NutzerInnen auch ein kontinuierlicher Nutzen angeboten und transportiert werden. Die Erwartung, dass UnternehmerInnen jährlich einmal das Online-Angebot aufsuchen um ihre Rating-Vorbereitungen durch zu führen birgt die Gefahr, dass diese in der Zwischenzeit verloren gehen.

Daher sind regelmäßige Interaktionsgelegenheiten speziell für die bereits aktiven NutzerInnen zu schaffen, die einerseits über die Struktur des rahmenden Informationsangebotes hergestellt werden, andererseits durch aktive Information:

- ✓ Regelmäßig aktualisierter Content (redaktionelle Beiträge, nützliche Links, etc.) auf der Plattform zu Finanzierungs- und Nachhaltigkeitsthemen speziell auf die Bedarfe von kleineren Unternehmen abgestimmt
- ✓ Mehrmals jährlich erscheinender email-Newsletter, der über Neuigkeiten auf der Plattform berichtet, aber auch Informationen zu relevanten Events etc. beinhaltet
- ✓ Evaluierung: Einholen von Feedback (Online-Befragung) über die Zufriedenheit mit dem Tool, wahrgenommenen Nutzen und Verbesserungsmöglichkeiten
- ✓ Service-Hotline: Kontaktpunkt bei Nutzungsproblemen, Unsicherheiten bzgl. Sicherung der Anonymität etc.
- ✓ Bei wiederholter Nutzung des Tools werden Vergleichsauswertungen mit zuvor durchgeführten Ratings angeboten und Entwicklungen (Verbesserungen, Verschlechterungen) im Zeitverlauf transparent gegenüber gestellt.
- ✓ Nach der ersten Nutzung erfolgt in jährlichen Abständen automatisch ein Erinnerungsmail

- ✓ Begleitendes Veranstaltungsangebot (in Kooperation mit strategischen Partnern): Über die Plattform zur Verfügung gestellter Content wird in speziellen Veranstaltungsreihen vertiefend behandelt.
- ✓ NutzerInnen werden zusammenfassend die Ergebnisse der Zeitreihenanalyse zur Verfügung gestellt

b) Finanzierung, Interessenvertretung, div. Dienstleister

Alle diese Gruppen sind unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten:

- Einerseits stehen sie unmittelbar in Kontakt mit den UnternehmerInnen und haben bereits Kommunikationskanäle zu diesen (z.B. über Newsletter, Veranstaltungsreihen, eigene Medien etc.)
- Andererseits sind ihre spezifischen Interessenslagen besonders zu berücksichtigen um die nötige strategische Unterstützung für das Projekt sicher zu stellen.

Finanzierungsgeber: Entsprechend der derzeitigen Finanzierungsstruktur von Kleinunternehmen in Österreich kommt dabei den Banken natürlich eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist jedoch nicht nur an Kommerzbanken – insbesondere solche, die sich konkret an kleinere Unternehmen als Zielgruppe wenden – zu denken, sondern in weiterer Folge auch an Förderbanken (insbesondere AWS, aber auch die Länderebene ist zu berücksichtigen)

Dienstleistungsanbieter: Wie die Antworten auf die Frage 2 der Online-Erhebung zeigen, kommt dabei den Steuerberatern eine wichtige Rolle zu. Diese sind auch aus Sicht des Projektes von besonderer Bedeutung, denn sie haben zumeist längerfristige Geschäftsbeziehungen zu den UnternehmerInnen, während klassische Unternehmensberatung naturgemäß eher für konkrete Problemlagen, die in einer bestimmten Zeit zu lösen sind, in Anspruch genommen wird.

Interessenvertretungen: sie stehen, so wie Einrichtungen der *Wirtschaftsförderung*, im Gegensatz zu den zwei zuerst genannten Gruppen nicht in einer kommerziellen Geschäftsbeziehung zu den UnternehmerInnen. In ihrer Aufgabe, günstige Rahmenbedingungen für UnternehmerInnen zu schaffen, sind sie jedoch für dieses Projekt – das letztlich eine nachhaltige Stärkung der Kleinunternehmenszene zum Ziel hat – ebenfalls von Relevanz.

Die Kommunikation mit diesen Zielgruppen muss überwiegend durch face-to-face Konsultationen erfolgen, für die jedoch professionell aufbereitete Unterlagen erforderlich sind. Um das Projekt

- auf einer breiteren Basis abzusichern,
- kontinuierliches Commitment zu sichern
- und den Wirkungsgrad der strategischen Partnerschaften zu erhöhen,

erscheint die Schaffung eines Beirates sinnvoll, der in die strategische Planung mit einbezogen wird.

6.1 Zielgruppe Unternehmen

Mit dem Inkrafttreten der Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), bzw. dem europäischen Pendant dazu, der Kapitaladäquanrichtlinie, haben die Kreditvergabemodalitäten für Unternehmen eine entscheidende Neuerung erfahren: Unternehmen müssen sich vor der Vergabe eines Kredites an sie, bzw. in weiterer Folge kontinuierlich, einem Rating unterziehen um ihre Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Dabei gewinnen Soft Facts immer mehr an Bedeutung, sind diese doch die Hard Facts von morgen.

Das EASEY Online Rating dient einerseits der Vorbereitung auf ein Bankenrating, andererseits kann es als Instrument der Stärken/Schwächen-Analyse angesehen werden, das dem Unternehmen helfen soll, bestimmte Defizite im Unternehmen auszumachen und diese zu beheben, aber auch die Stärken weiter zu fördern.

Als Zielgruppe für ein EASEY Online Rating sollen in erster Linie Klein- und Kleinstunternehmen angesprochen werden. Die Gründe lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sie stellen den überwiegenden Anteil der österreichischen Wirtschaft dar;
- Sie haben einen erhöhten Beratungsbedarf;
- Beschränkte Kapazitäten an Personal, Zeit und finanziellen Mitteln;

6.2 Zielgruppe Banken

Standardisierte Ratingmodelle österreichischen Banken haben eine lange Tradition und sind einer permanenten Weiterentwicklung unterworfen. Insbesondere in Hinblick auf die Basel II Erfordernisse waren die Modelle im Zeitraum zwischen 2002 und 2003 einer umfangreichen Adaptierung ausgesetzt. Künftig gilt es bei der Weiterentwicklung bzw. Neugestaltung der Ratingmodelle Rücksicht insbesondere auf die Gewichtung der Soft Facts und die Anpassung der Kennzahlen an die Unternehmensgröße zu nehmen.

Das Ziel von Basel II, nämlich eine adäquate, d.h. präzise Risikoeinschätzung (Ausfallwahrscheinlichkeit) eines Unternehmens vorzunehmen und danach einerseits die Eigenkapitalunterlegungspflicht der Bank und andererseits die Kreditkosten (Zinshöhe) für das Unternehmen auszurichten erfordert ein präzises und aussagekräftiges Unternehmensrating, das in der Lage ist, hinreichend präzise Aussagen über die Bestandsfähigkeit eines Unternehmens zu tätigen.

Die in den Banken vorherrschenden unterschiedlichen Ratingmodelle (hinsichtlich der zur Anwendung kommenden Indikatoren und deren Gewichtung im Modell) lassen vermuten und bestätigen den Verdacht, dass bis dato noch keine einheitliche Auffassung über Aussagekraft und Signifikanz von v.a. Soft Facts existiert. Auch die Forschungsaktivitäten in diesem Bereich bestätigen einerseits den Bedarf an wissenschaftlicher Präzisierung und Bestätigung der in der Praxis zur Anwendung kommenden Inputgrößen für ein Ratingmodell (Indikatoren) und andererseits den Bedarf an neuen Indikatoren, die signifikant für das langfristige Entwicklungspotential eines Unternehmens sind (Stichwort „Zukunftsfähigkeit“).

Gerade die Bewertung von Klein- und Kleinstunternehmen scheint mit dem derzeitigen Set an Indikatoren als nicht befriedigend, da sie keine präzisen Aussagen zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens tätigen können und im Vergleich zu großen oder mittelgroßen Unternehmen andere Mess-Werkzeuge (Indikatoren) bedürfen. Das liegt v.a. in der hauptsächlichen Anwendung von Hard Facts bzw. in der geringen Gewichtung der Soft Facts in den Ratingmodellen. Zusätzlich bedingen Soft Facts eher eine Verschlechterung des Ratings als eine Verbesserung. Soft Facts, die bei den heimischen Banken zur Anwendung kommen, finden sich in v.a. folgenden Kennzahlenbereichen wieder:

Kennzahlenbereich	Gewichtung: Ø aus 2 Werten	Minimum	Maximum
Unternehmer- und Managementfähigkeiten	20 %	20 %	20 %
Betriebswirtschaftliche Unternehmensanalyse	17,5 %	15 %	20 %
Markt- und Branchenentwicklung	17,5 %	15 %	20 %

Geschäftsbeziehung zur Bank	20 %	20 %	20 %
Zukünftige Unternehmensentwicklung	20 %	20 %	20 %
Andere	5 %	0 %	0 %

Tab. 31: Soft Facts, Gewichtung der Kriterienbereiche

Quelle: Hunziker/Messner (2005), S. 26

Als besonders relevante Soft Fact - Indikatoren werden von Seite der Banken oftmals die beiden folgenden genannt:

1. *Nachfolge:* 70% bis 80% der Eigentümer finden keinen Nachfolger. Sie werden liquidiert oder tauchen als eine Neugründung (Ersatz) mit ähnlichem Geschäftsfeld wieder auf. Das relativiert die Zahl der Neugründungen.
2. *Neugründungen:* von 10 gehen 3 innerhalb der ersten 5 Jahre in den Konkurs; 5 ‚leben‘ so recht und schlecht; 2 sind ‚richtige‘ Unternehmer.

Für die Banken ergibt sich aus den obigen Überlegungen ein mehrfacher Nutzen. Gründe die, aus Sicht der Banken, für eine Kooperation mit einem EASEY Online Rating sprechen sind:

- Durch die zur Anwendung kommenden Soft Facts kann eine genauere Risikoeinschätzung der Unternehmen vorgenommen und damit eine exaktere Ausfallwahrscheinlichkeit berechnet werden. Dies wiederum führt einerseits zu einer geringeren Eigenkapitalunterlegungspflicht der Banken und andererseits zu niedrigeren Kreditkosten für Unternehmen;
- Verkürzung des Zeitaufwandes bei der Prüfung;
- Bessere Aufbereitung der Unternehmensinformationen;
- Soft Facts haben den Charakter von Frühwarnindikatoren – mit Zeitverzögerung wirken sie auf die Hard Facts („Soft Facts von heute sind die Hard Facts von morgen“).

Der erste Schritt zur Identifikation jener Banken, die für eine Kooperation mit einem EASEY Online Rating geeignet erscheinen, kann aus der folgenden Abbildung über die Marktanteile österreichischer Banken abgeleitet werden.

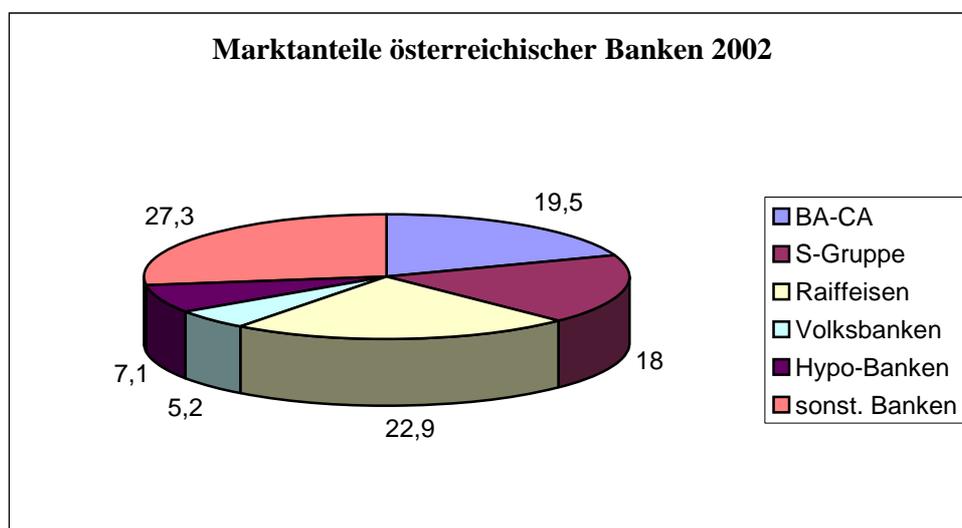


Abb. 28: Marktanteile in % der Bilanzsumme

Quelle: OeNB

Die für ein Service zur kostenlosen Ratingvorbereitung interessanten Partnerbanken, weil sie gemeinsam den KMU Kreditmarkt zu knapp über 90% abdecken, sind kursiv dargestellt. Diese gilt es nun in weiterer Folge für eine Partnerschaft/Kooperation zu gewinnen.

BA CA	19,5
<i>Sparkassen Gruppe</i>	<i>18,0</i>
<i>Raiffeisen</i>	<i>22,9</i>
<i>Volksbanken</i>	<i>5,2</i>
<i>Hypo Banken</i>	<i>7,1</i>
Sonstige	27,3

Tab. 32: Marktanteile in % der Bilanzsumme
Quelle: OeNB

7. Technologiekonzept

Das EASEY online-rating wird in eine Online-Wissensplattform eingebettet, die den Nutzen des online-ratings durch ergänzende Informations- und Serviceangebote abrundet und so für die NutzerInnen ausreichend Attraktivität bietet, diese immer wieder aufzusuchen. Wie im Kommunikationskonzept erläutert, werden neben regelmäßig aktualisierte Content-Angebote wie ein mehrmals im Jahr erscheinender Online-Newsletter (email-Versand) weiter zur Kundenbindung beitragen.

Bezüglich des Technologiekonzeptes sind die Online-Wissensplattform mit den relevanten Themenschwerpunkten "CSR – Nachhaltiges Wirtschaften – Finanzierung" sowie das online-rating als ein integriertes Konzept zu entwickeln.

7.1 Grundsätze

✓ *Sicherung des barrierefreien Zugangs*

Basierend auf den Richtlinien des W3C, sowie der Vorgaben der ISO 9241 und der darauf aufbauenden ISO 16071 ist nicht nur ein barrierefreier Zugang sicher zu stellen, sondern auch ein Maximum an Benutzerfreundlichkeit (Benutzer- bzw. Dialogführung) zu gewährleisten.

✓ *Durchgängige dynamische Content-Generierung (dynamic web-pages über serverseitige Skriptsprache, z.B. PHP, ASP, CFM)*

Nicht nur das online-rating selbst, sondern auch der Content für die Wissensplattform wird dynamisch aus einer dahinterliegenden Datenbank generiert. Dynamische Webseiten erleichtern es nicht nur, den Content aktuell zu halten (beispielsweise über das automatische Anzeigen bestimmter Inhalte innerhalb definierter Zeiträume etc.), sondern sind gleichzeitig (insbesondere bei einer objektorientierten Programmierung) wartungsfreundlicher als statische Seiten. Ab einer gewissen Größenordnung, die die Wissensplattform jedenfalls überschreiten wird, erzeugen statische Webseiten (html-Seiten) eine sehr hohe Fehleranfälligkeit und neigen zu Inkonsistenzen (z.B. ins Leere führende Links etc.).

✓ *Redaktionssystem für regelmäßige Content-Updates*

Die durchgehend dynamische Programmierung des Webauftrittes erlaubt auch die Einbindung eines CMS, das eine laufende Aktualisierung ohne html-Kenntnisse und ohne Kenntnis der serverseitigen Skriptsprachen bei gleichzeitiger Sicherung der Konsistenz erlaubt.

Die weitere "inhaltliche Wartung" kann dadurch von Personen wahrgenommen werden, deren Kompetenzen im inhaltlichen Bereich liegen ohne Verzögerungen durch Abstimmungsprozesse mit technischem Fachpersonal in Kauf nehmen zu müssen. Eine in das CMS integrierte Benutzerverwaltung erlaubt auch das Arbeiten verschiedener Personen an den Inhalten, wobei ihnen jeweils definierte Bereiche zur Überarbeitung zugewiesen werden.

✓ *Sicherung der Anonymität bzgl. der Daten aus dem rating-tool: SSL-Verschlüsselung (HTTPS - HyperText Transfer Protocol Secure)*

Insbesondere die Nutzung des EASEY online-rating setzt das Vertrauen in den Schutz der jeweils übermittelten Unternehmensdaten voraus. Als einen ersten Schritt macht dies natürlich eine Zugangsbeschränkung über eine individuelle Passwort – Kombination erforderlich, als zweiten Schritt aber auch das Angebot einer gesicherten Verbindung. Dazu ist eine SSL-Verschlüsselung und ein SSL-Zertifikat erforderlich. Mittels SSL (Secure Sockets Layer) werden Daten, die per http übertragen werden, durch eine vom SSL-Zertifikat des Servers aktivierte Verschlüsselung vor ungebetenen "Mitlesern" geschützt.

✓ *Gütesiegel als Signal an die NutzerInnen zur Steigerung des Vertrauens in die Sicherheitsvorkehrungen*

SSL-Verschlüsselungen bieten zwar de-facto einen Schutz, vermitteln jedoch den Nutzern nicht immer das nötige Vertrauen. Ergänzend ist daher ein Gütezeichen vorzusehen, das den sorgfältigen Umgang mit den Daten bzw. den ausreichenden Datenschutz auch absichert. Am besten geeignet ist voraussichtlich das EURO-Label (www.guetezeichen.at).

In Österreich gibt es bzgl. Gütezeichen für Internetdienstleistungen einige wesentliche Initiativen, die bei der finalen Entscheidungsfindung zu konsultieren/ bzw. deren Empfehlungen zu berücksichtigen sind, insbesondere Der Internet-Ombudsmann (www.ombudsmann.at) bzw. die ÖIAT (Österreichisches Institut für angewandte Telekommunikation, www.oiat.at). Damit wird nicht nur für die NutzerInnen Rechtssicherheit hergestellt, sondern auch für die Projektbetreiber.

✓ *Hosting*

Das Hosting ist eine relativ komplexe Entscheidung, denn

1. die verfügbaren Ressourcen (technische Ressourcen und Humanressourcen) des Hosters legen einerseits Rahmenbedingungen bzgl. der in Frage kommenden Technologien fest;
2. der Hostingpartner hat auch Einfluss auf das Vertrauen der UnternehmerInnen darin, dass ihre Unternehmensdaten nicht in falsche Hände geraten.

Ad 1.) Die in weiterer Folge diskutierten Technologie-Optionen werden nicht von allen Providern unterstützt bzw. angeboten. Je marktgängiger eine gewählte Technologie-Variante ist, desto breiter ist die Auswahl an möglichen Hostern, die nicht nur über die Technologie vor Ort verfügen, sondern auch über die nötigen Humanressourcen für eine rasche Intervention im Falle auftretender Probleme. So zeigte eine Recherche, dass eine Open Source Kombination von PHP mit MySQL eine breite Marktabdeckung aufweist, beispielsweise eine Nischenkombination von Cold Fusion mit Oracle im kommerziellen Hosting-Bereich (derzeit) nicht verfügbar erscheint.

Ad 2.) UnternehmerInnen, die bereit sind, Unternehmensdaten über das online-rating einzuspeisen, reagieren möglicherweise sensibel darauf, wo die Plattform gehostet wird. So wäre beispielsweise das Hosting in einem Rechenzentrum einer Bank vermutlich wenig vertrauensfördernd, eine Kooperation mit einer anderen Einrichtung, die eher übergeordnete Interessen verfolgt, könnte eine größere Akzeptanz bieten. Als eine solche – vermutlich seitens

der UnternehmerInnen als vertrauenswürdige – Option wäre auch das Hosting über das Rechenzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien denkbar.

Für eine finale Entscheidung sollte jedenfalls noch einmal die Meinung der UnternehmerInnen eingeholt werden (evtl. über eine ergänzende Online-Befragung) um sicher zu stellen, dass über ein ungünstig gewähltes Hosting nicht von vornherein ein unwiderbringlicher Vertrauensverlust provoziert wird bzw. Glaubwürdigkeitsprobleme ausgelöst werden.

7.2 Kostenfaktoren

Die möglichen Kosten der technischen Umsetzung einer Online-Plattform inkl. des EASEY online-ratings variieren enorm und sind durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Zu berücksichtigen ist dabei auch die Unterscheidung zwischen Anschaffungs- und Wartungskosten.

Die Programmiersprache:

Die Anschaffungskosten variieren hier erheblich. Open Source – Produkte (wie. z.B. PHP) schlagen mit Anschaffungskosten zu Buche, die gegen Null tendieren. Der Einsatz lizenzpflichtiger Produkte (wie z.B. ASP oder Cold Fusion) schlägt sich in zusätzlichen Anschaffungskosten von mehreren tausend Euro bis hin zu rd. 8.000 Euro nieder.

Auch in den Personalkosten wirkt sich die Wahl der Programmiersprache aus. So sind Open-Source basierte Programmierungen am Markt leicht abrufbar und zu Stundensätzen ab ca. 55 Euro verfügbar. Für manche Programmierungen auf Basis lizenzpflichtiger Programmiersprachen muss mit deutlich höheren Stundensätzen (bis zu ca. 100 Euro) gerechnet werden. Diese Kostenunterschiede erklären sich nicht nur über die unterschiedliche Verfügbarkeit am Markt, sondern auch über unterschiedliche Ausbildungs- und Infrastrukturkosten, die mit der Nutzung bestimmter Skriptsprachen verbunden sind.

Die Datenbankanbindung:

Ähnlich wie bei den serverseitigen Programmiersprachen gibt es auch bezüglich der Datenbanken enorme Kostenunterschiede. Die Anschaffungskosten im Falle einer Open Source Lösung (wie.z.B. MySQL oder PostgreSQL) tendieren gegen Null während am anderen Ende der Skala Lösungen wie z.B. über Oracle mit Anschaffungskosten (je nach Lizenzierung) von einigen 10.000 Euro stehen.

Auch hier sind die Personalkosten für Open Source Lösungen im Schnitt billiger als jene für lizenzierte Produkte (von rd. 60 Euro/ Stunde bis zu ca. 100 Euro/ Stunde).

Der Webserver

Für den Webserver (inkl. SSL-Zertifikat) und dessen Hosting selbst muss mit monatlichen Kosten von 400 bis 700 Euro gerechnet werden.

Abschließend muss festgehalten werden, dass marktgängige (und nicht nur Open Source Lösungen) tendenziell stärker Angriffen von außen ausgesetzt sind als Nischenlösungen. Für die abschließende Entscheidung sind also folgende Faktoren zu berücksichtigen, die sich – je nach gewählter Variante – teilweise gegenseitig verstärken bzw. auch ausschließen:

- Unmittelbare Kostenfaktoren (Anschaffungskosten, Programmierkosten, Wartungskosten und andere laufende Kosten);
- Risikofaktoren, insbesondere der Wahrscheinlichkeit von Angriffen von außen;
- Hosting-Entscheidung unter den Aspekten des Vertrauens der UnternehmerInnen in eine sichere Verwahrung und redlichen Nutzung ihrer Daten, aber auch unter dem Aspekt der

Verfügbarkeit technischer Ressourcen und Humanressourcen (Zusammenhang Technologie-Entscheidung) seitens des Providers.

IV. Schlussfolgerungen und Ausblick

Ausgangspunkt unserer Konzepterstellung für eine unentgeltliche Web Dienstleistung zur Vorbereitung von Kleinunternehmen auf das Kreditrating durch Banken ist die *Hypothese*:

Die Integration von Indikatoren aus den Bereichen Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung trägt deutlich zu einer Verbesserung der Prognosequalität hinsichtlich der Ausfallswahrscheinlichkeiten von K(M)U-Krediten bei.

Eine Verifizierung kann erst mittels Analyse der aus der Onlinedienstleistung generierten Daten erfolgen. Die Voraussetzungen und den Weg zum Dienstleistungsprodukt zeichnet ‚EOR Road Mapping‘ vor.

Das Thema Kreditrating von Kleinunternehmen durch Banken wurde und bleibt wohl auch aktuell durch freiwillige internationale Vereinbarungen zwischen den Banken⁵⁹ – Basel II genannt – und die nachfolgende ‚Kapitaladäquanzrichtlinie‘ der EU bzw. ihre Überleitung in nationale Gesetze⁶⁰. Kleinunternehmen und ihre Interessenvertretung befürchten, dass die Anforderung aus Basel II, das wirtschaftliche Risiko einer Ausleihung zukunftsorientiert zu überprüfen, zu einer Finanzierungslücke führen wird, weil das Bewertungsverfahren strenger geworden ist.

Kleinunternehmen und ihre Interessenvertretung verweisen auf die risikomindernde Wirkung ihrer Einbettung in Familie und regionales gesellschaftliches Umfeld. Eine Bewertung, die dies berücksichtigt, brächte im Vergleich zu vergangenheitsbezogenen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (für KU E/A Zahlungsströme) und einer psychologischen Einschätzung der Führungs- bzw. Eigentümerpersönlichkeit eine Einstufung in höhere Ratingklassen als derzeit.

Die Banken haben aufgrund der gegebenen Margen bei Krediten mit Geschäftskunden (Kleinunternehmen) nur wenig Spielraum die Bewertung intensiver und/oder umfänglicher zu gestalten. Gleichzeitig aber steigt der Finanzierungsbedarf, denn

1. es sollen Nachfolger gefunden werden;
2. es sollen Unternehmen gegründet werden;
3. auch Kleinunternehmen werden sich dem Wettbewerb innert der EU stellen müssen;
4. sie sollen sich an Modernisierungsprogrammen beteiligen (Vernetzung, Technologieentwicklung, Innovation, usw.).

Die vier Punkte zeigen aber nicht nur einen steigenden Finanzierungsbedarf an sondern auch einen steigenden Bedarf an einer fundierten Selbsteinschätzung, die es ermöglicht Chancen wahrzunehmen und Förderangebote richtig einzuschätzen. Von den Banken kommt also der Anstoß zu einer vertieften Selbsteinschätzung nicht. Woher kann er dann kommen? Die einfachen psychologisch inspirierten Fragen zum Persönlichkeitsprofil hatten diesbezüglich nur eine endliche Reichweite.

Die EOR Dienstleistung versteht sich als ein notwendiger aber nicht hinreichender Anstoß. Aus dem KU Umfeld müssen weitere Akteure innerhalb eines abgestimmten Programms kooperieren. Die konzeptionelle Grundlage der Dienstleistung besteht aus mehreren Schlüsselbegriffen, die den Bedarf an weiteren Umfeldakteuren schon vorstrukturieren:

Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen wird verstanden als eine stetig sinkende Summe aller Belastungen aus der wirtschaftlichen Tätigkeit mit dem Ziel, die Ertragskraft zu erhalten bzw. zu steigern. In dem am weitesten verbreiteten Verständnis von Nachhaltigkeit, der 3

⁵⁹ BCBS (2006)

⁶⁰ BWG (2006)

Säulen Semantik, bedeutet dies ein Zielsystem, das Umweltverträglichkeit, soziale Verantwortung und wirtschaftlichen Erfolg anpeilt. Parallel dazu hat sich auch der Begriff Zukunftsorientierung bzw. -fähigkeit⁶¹ als brauchbar herausgestellt, wenn es darum geht den universellen Charakter der Herausforderung, vor der die frühindustrialisierten Ländern stehen, heraus zu streichen.

Die beiden Begriffe Zukunftsorientierung bzw. -fähigkeit implizieren auch Herausforderungen an die Bewertung von Status und Fähigkeiten, zu demokratischer Praxis und ebensolcher Lösungsfindung wie auch Umsetzung. Das enthält nun mal mehr Soft Facts als Hard Facts. Damit kommt eine weitere Schlüsselanforderung in den Blick und das vor allem für die Nachhaltigkeitsforschung: die Beantwortung der Frage, was halten denn die einzelnen wie immer auch verbundenen und mehr oder weniger voneinander abhängigen Systeme eigentlich aus?

Von den Ökosystemwissenschaften kommt eine Teilantwort. Sie ist in den Begriff Resilienz gefasst und bezeichnet die Fähigkeit eines Systems sich nach externen Schocks oder Krisen sich wieder soweit zu holen sodass die früheren Funktionen wieder ausgefüllt werden können. Übertragen in die Welt des Finanzmarkts bedeutet das die Fortbestandswahrscheinlichkeit eines Unternehmens. Ins Positive gewendet, das ja immer in der Bedeutung des Begriffes Entwicklung mitschwingt, und in Bezug auf Organisationen bezeichnet es den Handlungsspielraum, den man hat, um initiativ werden können, um bessere Lösungen zu realisieren im Vergleich zum ‚Reagieren müssen‘.

Untersuchungsgegenstand ist die Systemstruktur von Kleinunternehmen, ihre Elemente bzw. Akteure und ihre Beziehungen zueinander sowie zu ihrem Umfeld. Ein Modell nachhaltiger Unternehmensentwicklung muss organisationale Fähigkeiten - materiell, sozial, kommunikativ (Information, Wissen) abbilden und Schlussfolgerungen zulassen, inwieweit Wert bzw. Werte generiert werden. Das Ergebnis ist ein multikriterielles non-lineares Erklärungsmodell für Merkmale und Verhaltensweisen, das man danach zu einem Simulationsmodell für Prognosen über Handlungsspielraum und Gestaltungsmöglichkeiten umformen kann.

Eine solche Simulation kann wie alle Modelle mit hoher Wahrscheinlichkeit nur grobe Umriss einer langfristigen (15 – 20 Jahre) Zukunft entwerfen. Ihre Vorteile liegen eher in einer raschen Erstellung von Szenarien mit mittelfristiger Reichweite. Das genügt, um Fehler, unter Umständen nicht wiedergutzumachende, zu erkennen und Wege zu ihrer Vermeidung zu finden. Nachdem schon auf die spezielle Bedeutung der Einbettung von KUs in ihr Umfeld hingewiesen wurde, muss auch auf die entsprechenden Features einer Simulation hingewiesen werden. Diese müssen nämlich zeigen welche einzelwirtschaftlichen Entscheidungen in welchen Zeithorizonten zu welchem Feedback des Umfelds führen.

Das bisherige Feedback auf das EOR Vorhaben lässt eine Frequenz von ca. 3.000 bis 5.000 Benutzern erwarten. Es ist Nachfrage nicht nur nach der Online Dienstleistung vorhanden sondern auch nach den zusätzlichen und Rahmenangeboten, die die unterschiedlichen Akteure zu einem persönlichen Kontakt zusammenbringen.

Die EOR Dienstleistung wird jedoch nur unter drei Voraussetzungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wirksam werden, nämlich wenn

1. ausreichend viele Benutzer die Web Site regelmäßig mit Daten bedienen;
2. die Daten dieser Nutzer mit dem Rating von Vergleichsgruppen und mit ihren Kreditausfällen verglichen werden;
3. Experten und Öffentlichkeit regelmäßig zur Zieldimension befragt werden, um einen Rahmen aus Legitimation und Präferenzen zu schaffen, innerhalb dessen sich Unternehmen bewegen müssen.

⁶¹ vgl. Enquetekommission des Deutschen Bundestages 1998 "Mensch Umwelt – Die Zukunft des Standorts Deutschland".

V.Literatur

- BCBS (2006): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, BIS, Juni 2006, <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>
- Birnbaum, M. H., Reips, U.-D. (2005): Behavioral research and data collection via the Internet. In R. W. Proctor and K.-P. L. Vu (Eds.), The handbook of human factors in Web design (S. 471-492). Mahwah, New Jersey: Erlbaum
- Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J. (2001): Business Communities - Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Galileo Press.
- Bünstorf, Guido (2002); Perspektiven des Wandels und Perspektiven Evolutorischer Ökonomik; in: Perspektiven des Wandels. Evolutorische Ökonomik in der Anwendung; Lehmann-Waffenschmidt, Marco (Hg.) Marburg; S 17 - 36
- BWG (2006): Bundesgesetz, mit dem das Bankwesengesetz, das Finanzmarktaufsichtsbehörden-gesetz, das E-Geldgesetz, das Sparkassengesetz, das Wertpapieraufsichtsgesetz, das Finanzkonglomeratengesetz, das Börsegesetz 1989, das Pensionskassengesetz und das Betriebliche Mitarbeitervorsorgegesetz geändert werden (BGBl. I Nr. 141/2006)Capra, Fritjof (1996); Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt; Bern München Wien
- Costanza, Robert (2001); Einführung in die ökologische Ökonomik. UTB
- Couper, M P. & Coumts, E. (2004): Online-Befragung. Probleme und Chancen verschiedener Arten von Online-Erhebungen. In A. Diekmann (Hrsg.): Methoden der Sozialforschung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 217-243.
- Darnhofer; Ika (14.07.2006 16.00); Resilienz und die Attraktivität des Biolandbaus für Landwirte; Bundesanstalt für BERGBAUERNFRAGEN
- Döring N. (2003):Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Hogrefe-Verlag: Göttingen.
- Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai (2002); Beyond the Business Case for Corporate Sustainability; in: Business Strategy and the Environment 11, p130-141
- Ebner, Alexander (2002); Unternehmerfunktion und Innovationssysteme. Ein schumpeterianischer Ansatz; S 611 - 663; in: Perspektiven des Wandels. Evolutorische Ökonomik in der Anwendung; Lehmann-Waffenschmidt, Marco (Hg.) Marburg; S 563 – 600
- El Serafy, Salah (1988); The proper calculation of income from depletable natural resources. In: Lutz, E.; El Serafy, S. (Hg.) Environmental and resource accounting and their relevance to the measurement of sustainable income. Washington, DC: World Bank; zitiert nach Costanz, R.; et.al. (Hg) (2001); Einführung in die Ökologische Ökonomik. UTB
- European Foundation for Quality Management (Hg.)(2001); Das EFQM – Modell für Excellence; Brüssel
- Faber, Malte; Proops, John LR (1998); Evolution, Time, Production and the Environment, 3rd Ed. Berlin Heidelberg
- Fichter, Klaus (2006); Innovation Communities: Die Rolle von Promotorennetzwerken bei Nachhaltigkeitsinnovationen; in: Pfriem, R.; et.al. (Hg.); Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. Marburg Metropolis S 287 - 300
- Fischer M. (2006): Website Boosting. Suchmaschinen-Optimierung, Usability, Webseiten-Marketing. MITP-Verlag, Heidelberg.
- Friedrich K. (2004): Empfehlungsmarketing. Neukunden gewinnen zum Nulltarif. 4. erw. Auflage. Gabal, Offenbach.
- Göritz, A. S. (2004): Recruitment for online access panels. International Journal of Market Research, 46(4), 411-425.
- Grabher, Gernot (Hg.) (1993); The Embedded Firm. The Socio-economicso Industrial Organization; Berlin.

- Hamel, Gary; Välikangas, Liisa (2003); The Quest for Resilience; in Harvard Business Review September 2003 www.hbr.org
- Heintel, Peter (2006); Über Nachhaltigkeit; in: Umwelt & Bildung Heft 4
- Kaczmirek, L., & Neubarth, W. (2005): Active User Sampling. Intercept Surveys without Popups. Poster presented at the 7th international conference General Online Research 2005 (GOR05), March 22-23, 2005, Zurich. (<http://www.gesis.org/Methodenberatung/Datenerhebung/Online/ausample.htm>)
- Kopfmüller, Jürgen; et.al. (Hg.); (2001) Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Berlin Sigma
- Lehmann-Waffenschmidt, Marco (2002); Korreferat zu Christian Sartorius: Die Evolution von Wohlfahrt: wirklich ein Problem der Anpassung? in: Perspektiven des Wandels. Evolutorische Ökonomik in der Anwendung; Lehmann-Waffenschmidt, Marco (Hg.) Marburg; S 601 - 610
- Majer; Helge (2000); Das nachhaltige Unternehmen – Versuch einer Begriffsbestimmung; in: Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung; Beschorner, Thomas; Pfriem, Reinhard (Hg.) Marburg Metropolis S 377 - 417
- Matzat, U. (2005): Die Einbettung der Online-Interaktion in soziale Netzwerke der Offline-Welt: Möglichkeiten der sozialen Gestaltung von Online-Gruppen (The Embeddedness of Online Interaction in Social Networks of the Offline World: Opportunities for the Social Design of Online Groups.) in: Jäckel, Michael; Mai, Manfred (Hg.): Online-Vergesellschaftung? Mediensoziologische Perspektiven auf neue Kommunikationstechnologien. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 175-199.
- Ortmann, Günther (1995) Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.)(1997); Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft Opladen.
- Paulesich, R. (2006c); Internes Rating nach Basel II und die Messung der Nachhaltigkeitsleistung von KMU. Ein konzeptioneller Ansatz; in: Nachhaltigkeit und Unternehmensfinanzierung. Beiträge zur aktuellen Diskussion und empirische Befunde; Hamburg Kovac S 235 bis S 303
- Paulesich, R. et.al. (2006a); Implementierung eines Nachhaltigkeitsindex an der Wiener Börse. In: Nachhaltig Wirtschaften Konkret. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 16/2006 des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie; Wien
- Paulesich, R. et.al. (2006b); EASEY – Ecological and Social Efficiency: eine Anwendung als Subindex an der Wiener Börse. In: Nachhaltig Wirtschaften Konkret. Berichte aus Energie- und Umweltforschung 63/2006 des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie; Wien
- Pfriem, R. (2004c); Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung; in: Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur. Von einem, der nicht auszog, Betriebswirt zu werden; Marburg Metropolis S 69 – 102; S 82
- Pfriem, Reinhard (2004a); Denn was passiert, passiert? in: Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur; Von einem, der nicht auszog, Betriebswirt zu werden; Marburg Metropolis S. 151 – 178
- Pfriem, Reinhard (2004b); Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft; in: Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung; Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hg.) S. 375 – 400
- Rossmann E. (2000): Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnenplanung. Über den richtigen Umgang mit den Medien. ÖGB-Verlag, Wien.
- Sartorius, Christian (2002); Die Evolution von Wohlfahrt: ein Problem der Anpassung; in: Perspektiven des Wandels. Evolutorische Ökonomik in der Anwendung; Lehmann-Waffenschmidt, Marco (Hg.) Marburg; S 563 – 600
- Schaltegger, St.; Dyllick, Th. (2002); Nachhaltig Managen mit der Ballanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien; Wiesbaden Gabler.
- Siebenhühner, Bernd; Arnold, Marlen (2006); Organisationales Lernen zur Realisierung nachhaltiger Innovationen; in: Pfriem, R.; et.al. (Hg.); Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. Marburg Metropolis S 319 – 338

Storey, David (1994); Understanding Small Business; London Routledge

Sturm, Andreas (2005); Der Nachhaltigkeitszirkel: Ein neues, integriertes, betriebswirtschaftliches Nachhaltigkeitsverständnis; Basel www.ellipson.com (2006-07-12 14:30)

Welker, M., Werner, A., Scholz, J. (2005): Online-Research. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Wimmer, Rudolf (1996); Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp; Wiesbaden Gabler

Zerfaß A., Boelter D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Nausner & Nausner, Graz

VI. Quellenverzeichnis

Interviewliste: Kooperationspartner und Experten

EOR Kooperationspartner – strategisch & operativ

Hammerschmid, Hans, Mag., Hammerschmid Hohenegger & Partner
Präsident Stv. Institut Österreichischer Steuerberater
1030 Wien Am Heumarkt 13 +43 (1) 717 63-0
www.hhp.eu

Blumauer, Peter, Prokurist
1030 Wien, Strohgasse 14C 01 5036061
www.datev.at

Krehl, Harald, Dr. – Leitung Kompetenz-Center
Datev eG Nürnberg

Soft Facts – Kundenbeziehungen - Kreditkonditionen

Koller, Johann, Magister – Geschäftsleiter
Raiffeisenkasse Guntramsdorf
2353 Guntramsdorf, Am Kirchanger 8 02236/53202 – 238
Johann.KOLLER@rb-32250.raiffeisen.at

Merkmale grünen Unternehmertums – Ein Personen Unternehmen (EPUs) - Wertsteigerung

Schaffer, Josef, Diplom Ingenieur
Grüne Wirtschaft Niederösterreich – Landessprecher
Zentrum für Arbeitssicherheit – Geschäftsführer
3100 St.Pölten Julius Raab Promenade 15/2 0664 4610923
josef.schaffer@gruene.at

Ratingrichtlinie im Volksbankenverbund – Anpassungsstrategien und Unternehmensnachhaltigkeit

Fenz, Michael, Magister
Österreichischer Genossenschaftsverband – Risikomanagement
1013 Wien Löwelstrasse 14 31328 203
michael_fenz@oegv.volksbank.at

KMU und Umwelttechnologieentwicklung – Innovationsförderung - Ertragswirkungen

Takasc, Peter; Doktor
Austria Wirtschaftsservice – Geschäftsleitung
Anderle, Wolfram, Prokurist – Technologieentwicklung und Innovation
19030 Wien Ungargasse 35, 50175 408
w.anderle@awsq.at

Förster, Harald, Doktor
Univ.Lektor Montanuni Leoben
ehem. Umwelttechnik ARC Seibersdorf
1130 Wien Costenoble gasse 2 0664 4105104
harald.foerster@a1.net

KMU und soziale Verantwortlichkeit – ‚Tue Gutes und rede darüber!‘

Rubik, Thomas, Magister
WIFI Unternehmerservice der WKO
1045 Wien Wiedner Hauptstrasse 63 05 90900 3710
thomas.rubik@wko.at

Unternehmensnachhaltigkeit und Beteiligungskapital

Dietz, Florian Vitus
Cycleenergy Beteiligungs- und Management AG
1010 Wien Fischhof 3 53703 120
florian.dietz@ventacc.at

Lehrgang für ethisch ökologisches Management

Schlagnitweit, Markus, Doktor
Katholische Sozialakademie – Direktor
1010 Wien Schottenring 35 3105159
markus.schlagnitweit@ksoe.at

Management – Arbeitsorganisation – Neue Arbeit

Lippe, Susannah, Magistra
ÖSB Consulting – Bereichsleiterin
1200 Wien Meldemannstrasse 12-14 33168 3510
susannah.lippe@oesb.at

Medien - Interview

Seidenberger, Maika, Magistra
Die Wirtschaft – Redaktion
1051 Wien Wiedner Hauptstrasse 120 – 124 54664 371
m.seidenberger@wirtschaftsverlag.at

Workshop und Veranstaltungen zur Unternehmensbewertung

Bergauer – Tometschek
Schelhammer und Schattera

Ein Personen Unternehmen (EPUs) – Merkmale Erfolg / Niederlage

Schubert, Martina, Magistra
FO.FO.S - Forum zur Förderung der Selbstständigkeit - Geschäftsführung
1030 Wien Landstraßer Hauptstraße 71/2, 714 12 38, 699 14 31 48 66
office@focos.at <http://www.focos.at>

Indikatoren – Mikro Makro Link

Stickler, Theresia, Dr.
Umweltbundesamt – Nachhaltige Entwicklung
1090 Wien Spittelauer Lände 5 31304 5386
theresia.stickler@umweltbudeesamt.at

Produktivitätsberatung – Information Kommunikation

Czipin; Alois, Mag
Alois Czipin Produktivitätsberatung GmbH
Czipin Ventures Management GmbH
1040 Wien Argentinierstraße 20, 0664 3402820
alois.czipin@czipin.com