



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der wissenschaftlichen Arbeit

„Unternehmensverantwortung konkret: Corporate
Social Responsibility und Soziallehre der Kirche am
Beispiel des Elektrofachhandels ‚Elektro
Ziegelwanger Horn‘“

Verfasser

Alexander Ziegelwanger

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Theologie (Mag. theol.)

Wien, 2011

Studienzahl lt. Studienblatt: A 011

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Katholische Fachtheologie

Betreuer: a.o. Univ.-Prof. Dr. Christian Friesl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
1. Darstellung der Forschungsfragen und Vorverständnis	11
2. Fokus, Methoden, Quellen	12
I. Elektro Ziegelwanger	15
1. Hinführung	15
1.1 Allgemeines	15
1.2 Firmengeschichte	16
1.3 Exkurs: Die Expert-Gruppe	16
2. Das Unternehmen – Führung und Gestaltung	18
2.1 Organisation und Geschäftsfelder	19
2.2 Strategie und Budget	22
2.2.1 Das Firmenleitbild	22
2.2.2 Finanzplanung und Budget	25
2.3.3 Marketingstrategie	29
2.3.4 Strategie in der Elektroinstallation	33
3. Markt	34
3.1 Expert Unternehmensvergleich	34
3.2 Produkte und Dienstleistungen	35
3.2.1 Verkauf Braunware	35
3.2.2 Verkauf Weißware	36
3.2.3 Kundendienst Braunware/Weißware	36
3.2.4 Elektroinstallation	38
3.2.5 Produktnachhaltigkeit	39
3.3 Lieferantenbeziehungen	40
3.3.1 Verkauf/Expert	40
3.3.2 Elektroinstallation	41
4. MitarbeiterInnen	41
4.1 Mitarbeiterstatistik	42
4.2 Arbeitszeit und Entlohnung	43
4.3 Rechte und Pflichten der ArbeiterInnen und Arbeitsschutz	46
4.3.1 Betriebsrat	47

4.3.2 Sicherheitsvertrauensperson	47
4.3.3 Arbeitsinspektion	47
4.3.4 Dienstzettel	47
4.3.5 Freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens	48
4.4 Personalentwicklung und Weiterbildung	48
4.4.1 Die Expert Akademie	49
4.4.2 Seminare, Kurse und interne EDV-Ausbildung	50
4.4.3 MitarbeiterInnengespräch	50
5. Umwelt	51
5.1 Energieeffizienz und Klimaschutz	51
5.1.1 Energiesparexperte	51
5.1.2 Photovoltaik	52
5.2 Ressourcen–Effizienz	53
5.2.1 NUA-Abfallwirtschaft G.m.b.H	53
5.2.2 ARA-Abfallstellenservice	53
5.2.3 Umweltforum Batterien	54
5.3.4 Saubermacher AG	54
5.3 Mobilität und Transport	54
6. Gesellschaft	55
6.1 Elektro Ziegelwanger als Sponsor	55
6.2 Elektro Ziegelwanger als Ausbildungsstätte	56
6.3 Elektro Ziegelwanger im Wirtschaftsstandort Horn	56
6.4 Elektro Ziegelwanger als „Schnupperbetrieb“:	56
7. Kritische Reflexion	56
7.1 Führung und Gestaltung	57
7.2 Markt	58
7.3 MitarbeiterInnen	58
7.4 Umwelt	59
7.5 Gesellschaft	60
7.5 Fazit	60
II. Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsethik und Soziallehre	61
1. Corporate Social Responsibility	61
1.1 Definition und begriffliche Abgrenzung	61
1.1.1 Corporate Social Responsibility – Vielfalt an Definitionen	61

1.1.2 Begriffliche Abgrenzung	64
1.1.3 Ökonomisch-Sozial-Ökologisch? – Grundlagen der CSR	66
1.2. Das CSR Konzept	69
1.2.1 Die CSR-Debatte im Überblick	69
1.2.2 CSR in Österreich	72
1.3 CSR als Strategie	74
1.3.1 Notwendigkeit einer CSR-Strategie	74
1.3.2 Strategisches Management	75
1.3.3 CSR zwischen Shareholder- und Stakeholderansatz	78
1.3.4 Shared Value – Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft	80
1.4 CSR-Strategie in KMUs	86
1.4.1 KMU –Definition	86
1.4.2 Zunehmende Bedeutung der KMU's für CSR	87
2. CSR als angewandte Wirtschaftsethik/Soziallehre	88
2.1 Wirtschaftsethik – Ein Einblick	88
2.1.1 Hinführung – Ökonomik vs. Ethik?	88
2.1.2 Definition und Verortung der Wirtschaftsethik	90
2.1.3 Herausragende Protagonisten der modernen Wirtschaftsethikdebatte	90
2.1.4 Die Dreiteilung der Wirtschaftsethik	92
2.2 Katholische Soziallehre/Christliche Sozialethik	95
2.2.1 Der „Corpus“ der kirchlichen Soziallehre/Sozialverkündigung	95
2.2.2 Christliche Sozialethik	96
2.2.3 Die lehramtliche Sozialverkündigung	101
2.3 CSR im Licht von Wirtschaftsethik und Sozialverkündigung	107
2.3.1 CSR und Wirtschaftsethik	107
2.3.2 CSR und Kirchliche Sozialverkündigung	110
2.3.3 Kriterien für verantwortungsvolles Wirtschaften	115
III. Handlungsvorschlag zur Leitbilderstellung	119
1. Der Weg zum Leitbild	119
1.1 Warum ein neues Leitbild?	119
1.2 Die Frage nach dem Wie?	121
2. Der Beitrag von CSR zum Leitbild	124
2.1 CSR-Implementierung nach Porter/Kramer	124

3. Inhaltliche Beiträge zum Leitbild	127
Abbildungsverzeichnis	133
Literaturverzeichnis	135
Abstract	147
Lebenslauf	149

Danksagung

Zuallererst möchte ich meinem Betreuer a.o.Univ.-Prof. Dr. Christian Friesl für sein Engagement und seine Geduld bei den gemeinsamen Sitzungen zu dieser Diplomarbeit sehr herzlich danken. Ohne ihn hätte ich diese Arbeit sicher nicht so schnell und erfolgreich voranbringen können.

Weiters danke ich Andreas Kubicek für seine Hilfe bei der Sichtung und Systematisierung der firmeninternen Unterlagen und für seine nützlichen Beiträge zur Erarbeitung dieses Abschnitts.

Ich danke ganz besonders Mag. Barbara Lumesberger für ihren Einsatz beim Korrekturlesen der Diplomarbeit und für die vielen Stunden, welche sie dafür geopfert hat.

Abschließend möchte ich meiner Familie danken, dass sie mir dieses Studium ermöglicht hat. Ohne ihre Unterstützung wäre dies nicht möglich gewesen. Ihnen möchte ich deshalb diese Arbeit widmen.

Vorwort

Die Verbindung von Wirtschaft und Theologie war für mich seit Anbeginn des Studiums eine spannende Frage. Als Sohn eines Unternehmers habe ich von klein auf die Logik der Marktwirtschaft kennengelernt. Erste Einblicke in den Betrieb folgten während diverser Arbeitseinsätze in den Schulferien. Damals lernte ich abseits der Schulbank die Härten des Arbeitsalltags und den wirtschaftlichen Druck, der auf einem kleinen Unternehmen lastet, kennen. Zu diesem Zeitpunkt waren meine persönlichen Interessen und die des Betriebes und der Wirtschaft verschiedene.

So begann ich Theologie zu studieren und bemerkenswerterweise wuchs durch die Auseinandersetzung mit genau diesem Studium das Interesse für das Unternehmen meines Vaters immer mehr. Mir wurde klar, dass die rein theoretische Auseinandersetzung mit Moral und Ethik und der damit verbundenen Kritik des momentan vorherrschenden Wirtschaftssystems für mich zu wenig war. Ich wollte aktiv am Schnittpunkt von Theologie und Wirtschaft arbeiten und mein theologisches Verständnis von Wirtschaft mit dem ökonomischen Denken eines Unternehmens verknüpfen. So reifte mit der Zeit der Entschluss, nach Abschluss des Studiums der Fachtheologie für zwei weitere Jahre eine Ausbildung für Elektrotechnik und Erneuerbare Energien in einem College in Wien zu absolvieren, um hernach die Nachfolge meines Vaters im Elektrounternehmen anzutreten. Daher erschien es für mich sinnvoll, mich im Rahmen meiner Diplomarbeit mit demselben Unternehmen auseinanderzusetzen, um bereits jetzt den Weg für mein späteres Arbeitsfeld zu öffnen. Ich hoffe, dass mir diese Auseinandersetzung gelungen ist und diese Arbeit nicht nur für mich, sondern auch für Andere ein Ansporn ist, mit persönlichem Engagement in unsere Wirtschaft einzugreifen, um eine ökologisch nachhaltigere und sozial gerechtere Ökonomie zu gestalten.

Einleitung

1. Darstellung der Forschungsfragen und Vorverständnis

Das Thema meiner Arbeit ist zunächst das Vorstellen und Analysieren des Elektrofachhandels Elektro Ziegelwanger Horn und seiner Unternehmenspraktiken unter ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten.

Wie lassen sich die eben genannten Gesichtspunkte in ein System bringen? Gibt es ein Konzept, welches UnternehmerInnen ethisches und ökologisches Handeln „schmackhaft“ macht? Kann die Kirche ihren Beitrag dazu beisteuern? Dies soll im nächsten Schritt anhand des Zusammenhangs zwischen der sogenannten „strategischen“ Corporate Social Responsibility (CSR) und einer christlich fundierten Wirtschaftsethik, wie sie in der Soziallehre der katholischen Kirche ihren Niederschlag findet, untersucht werden. Aus dieser interessanten Verknüpfung mögen sich Kriterien für ein Konzept „strategischer“ CSR ergeben, wie es auch im Falle des Elektrofachhandels Elektro Ziegelwanger angewendet werden kann. Der Entwurf eines Leitbildes und Fragen nach der Implementierung dieses Konzepts sollen Teil des letzten Abschnitts dieser Arbeit sein.

Meine Forschungsfragen lauten daher:

- Wie lassen sich CSR und die Soziallehre der Kirche miteinander verbinden und welche Kriterien für verantwortungsvolles Wirtschaften ergeben sich daraus?
- Welches Leitbild ergibt sich daraus für den Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger?

2. Fokus, Methoden, Quellen

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Verknüpfung von „strategischer“ Corporate Social Responsibility und den christlich fundierten, wirtschaftsethischen Aussagen der Soziallehre der katholischen Kirche. Die begründungsethische Relevanz der Soziallehre für das Konzept der CSR soll aufgezeigt werden und gemeinsame Kriterien gefunden werden. Diese sollen ein Leitbild für Elektro Ziegelwanger ergeben.

Nach dem Beispiel Paul Zulehners in seinem Werk: „Fundamentalpastoral: Kirche zwischen Auftrag und Erwartung“¹ habe ich meine Arbeit methodisch in drei Teile gegliedert: KAIROLOGIE (Wahrnehmen) – KRITERIOLOGIE (Urteilen) – PRAXEOLOGIE (Handeln). Entlang dieser Teilung verläuft der rote Faden der Arbeit, deren Ziel die Beantwortung der zuvor exakt formulierten Forschungsfragen ist. Im ersten Teil, der Kairologie, richtet sich der Blick auf den Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger, der anhand von fünf Handlungsfeldern vorgestellt und kritisch reflektiert wird. Im zweiten Teil, der Kriteriologie, wird zuerst das Konzept der Corporate Social Responsibility ausführlich vorgestellt. Anschließend wird die Verbindung zur Wirtschaftsethik und zur Soziallehre der Kirche gezogen. Hier erschien es mir wichtig, zunächst einmal beide Konzepte in ihren Kernelementen vorzustellen und in einem weiteren Schritt in Beziehung zueinander zu bringen. Schlussendlich wird CSR im Licht von Wirtschaftsethik und Soziallehre betrachtet und der Versuch einer sozialetischen CSR-Kriteriologie erstellt. Im dritten und letzten Teil werden diese Kriterien zu einem Leitbild für Elektro Ziegelwanger zusammengestellt und Vorschläge zu einer möglichen Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie dargelegt.

In der gesamten Arbeit verwende ich nach einer ersten umfassenden Zitation die Methode der Kurzzitation.

Im ersten Teil der Arbeit liegt der Fokus auf der Untersuchung von Elektro Ziegelwanger. Den Großteil der Quellen zu diesem Abschnitt habe ich in

¹ Zulehner, Paul, *Fundamentalpastoral: Kirche zwischen Auftrag und Erwartung* (Pastoraltheologie, Bd. 1), Düsseldorf² 1989.

Zusammenarbeit mit der Verwaltung vor Ort vorgefunden. Hier handelte es sich sowohl um amtliche Dokumente, als auch um Rechnungen, Bescheide, Entwürfe, Briefe, Listen, Verträge und Konzepte. Hinzu kommen Internetquellen, wie das CSR-Leitbild von „respACT“, die Homepage des Unternehmens, die Homepage der Expert Gruppe und der Zulieferer und kleinere Online Artikel. Aktuelle Literatur zur CSR-Debatte, zur Wirtschaftsethik und zur Soziallehre hat mich vor allem bei der Verfassung des zweiten Teils der Arbeit geleitet. Hier seien besonders Christian Friesl, Michael E. Porter, Mark Kramer und Marianne Heimbach-Steins genannt. Im letzten Teil wurde vor allem Standard-Literatur zu Unternehmensführung und strategischem Management und zu „strategischer CSR“ – Implementierung in ein Unternehmen verwendet. Vor allem Knut Bleicher und Franz Auinger waren hier federführend.

I. Elektro Ziegelwanger

Im ersten Teil der Arbeit geht es um den Blick auf den Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger. Um besonders den zweiten Teil der Forschungsfrage zur Genüge beantworten zu können, ist es notwendig, das Unternehmen zuerst einmal auf seine verschiedenen Handlungsfelder hin zu untersuchen. Richtlinie für die Untersuchung bilden dabei die von „respACT - austrian business council of development“ in seinem CSR-Leitbild vorgestellten Handlungsfelder², welche für diese Arbeit etwas modifiziert wurden: Führung und Gestaltung (das Unternehmen), Markt, MitarbeiterInnen, Umwelt und Gesellschaft. Die Analyse des Unternehmens entlang gerade dieser Handlungsfelder wurde deshalb gewählt, da „respACT“ sich mit seinem Leitbild an österreichische Firmen wendet, damit diese einen Katalog von Zielen für verantwortungsvolles Handeln zur Verfügung haben, an welchem sie sich orientieren können. Das Leitbild ist daher auch für die Beschreibung eines Unternehmens in der Größe von Elektro Ziegelwanger angemessen. Welche ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkte für das jeweilige Handlungsfeld beim Erstellen dieser Analyse federführend waren, soll zu Beginn eines jeden Kapitels zum besseren Verständnis für den/die LeserIn angeführt werden.

1. Hinführung

Bevor der Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger Horn anhand der fünf Handlungsfelder vorgestellt wird, soll in dieser Hinführung - nach einer allgemeinen Verortung des Unternehmens - auf die Firmengeschichte und im Rahmen eines Exkurses auf die Expert Gruppe eingegangen werden.

1.1 Allgemeines

Elektro Ziegelwanger ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Ges.m.b.H.) mit Stammsitz in 3593 Neupölla 53.³ Die Geschäftsfiliale befindet

² Vgl. respACT, *CSR-Leitbild*, URL: <http://www.respact.at/leitbild/de/einleitung> (Stand: 09.09.2011).

³ Vgl. Leutgeb, Erich/Mayerhofer, Leopold, *Firmenbuchauszug*, Horn 2007.

sich jedoch in 3580 Horn, Kirchenplatz 10⁴, mit dem seit 2007 alleinigen Geschäftsführer Ing. Walter Ziegelwanger.⁵ Das Unternehmen ist sowohl im Elektrofachhandel (Braunware/Weißware)⁶ als auch im Kundendienst und der Elektroinstallation tätig.⁷

1.2 Firmengeschichte

Einige der zentralen Eckdaten in der mittlerweile 62-jährigen Firmengeschichte:

- 1949 Gründung der Firma durch Alois Ziegelwanger als Einzelunternehmen mit Stammsitz in Neupölla
- 1966 Eröffnung der ersten Filiale in Horn, damals noch in der Bahnstrasse⁸
- 1977 Umwandlung des Einzelunternehmens in eine Ges.m.b.H. mit den Geschäftsführern Karl und Walter Ziegelwanger⁹
- 1978 Umzug von der Filiale in der Bahnstrasse in das neue Verkaufslokal am Kirchenplatz 10 in Horn
- 1982 Beitritt zur Expert – Fachhandelsgruppe
- 1985 Aufbau einer eigenen Kundendienstabteilung
- 1989 Umbau und Neugestaltung des Verkaufslokales am Kirchenplatz
- 2009 Das Unternehmen feiert sein 60-jähriges Bestehen¹⁰
- 2011 geplante Erweiterung der Filiale in Horn um 500m² Verkaufsfläche

1.3 Exkurs: Die Expert-Gruppe

Elektro Ziegelwanger ist seit 1982 Mitglied (siehe 1.2) der Einkaufsgenossenschaft Expert Österreich e.Gen. mit Sitz in Wels,

⁴ Vgl. Bezirkshauptmannschaft Horn, *Gewerbeschein Handelsgewerbe*, Horn 2007.

⁵ Vgl. Bezirkshauptmannschaft Horn, *Gewerbeanmeldung und Geschäftsführerbestellung*, Horn 2007.

⁶ Wird in 2.2.1 Geschäftsfelder genau erläutert.

⁷ Es finden sich mehrere aktualisierte Gewerbescheine sowohl für den Kleinhandel mit Elektrowaren, Radio- und Fernsehgeräten, Wiedergabegeräten, Schallplatten und Kassetten, als auch für Alarmanlagen und die Installation elektrischer Starkstromanlagen und -einrichtungen.

⁸ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *60 Jahre Elektro Ziegelwanger – Aussendung zur Hausmesse*, Horn 2009.

⁹ Vgl. Daniel, Heribert, *Gesellschaftsvertrag*, Horn 1977.

¹⁰ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Firmengeschichte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueberuns/firmengeschichte_und_leitbild.html (Stand: 29.08.2011).

Oberösterreich.¹¹ Die weltweit größte Elektrofachhandels-Organisation wurde am 16. Oktober 1967 in Zürich von sechs nationalen Einzelhandelsorganisationen gegründet.¹²

Seit seiner Gründung zählen mittlerweile 7400 Fachgeschäfte auf drei Kontinenten (Europa, Nordamerika und Australien) zu Expert. Die internationale Expert-Gruppe hat ihren Sitz in Zug, Schweiz, und erwirtschaftet weltweit einen jährlichen Außenumsatz von 16 Mrd. Euro, in Europa (Mitglieder in 17 Ländern) beträgt der Umsatz 10 Mrd. Euro.¹³

Bereits 1958 schlossen sich Elektrofachhändler in Österreich zu einer Einkaufsgenossenschaft zusammen, um dann 1976 zur internationalen Expert-Gruppe beizutreten. Expert Österreich besteht 2011 aus 168 Mitgliedern mit 200 Fachgeschäften und 1700 MitarbeiterInnen. Dadurch entsteht ein jährlicher Umsatz von 355 Mio. Euro.¹⁴ Die Expert-Gruppe bietet seinen Mitgliedern folgende Leistungen:

- Belieferung der Mitglieder mit Elektro-, Radio- und Fernsehgeräten sowie allen sonstigen Gegenständen ihres Handels- und Handwerksbedarfs
- Abschluss von Vereinbarungen mit VertragslieferantInnen über die Gestaltung der Lieferverträge mit Genossenschaftsmitgliedern
- Werbung, Schulung, Information und Qualitätsförderung für alle Mitglieder
- Erwerb von geschützten Marken zur Kennzeichnung der Waren und Dienstleistungen der Genossenschaft sowie der Erwerb von Verbandsmarken für zum Gebrauch durch die Mitglieder
- Betrieb der dem Genossenschaftszweck dienenden Nebengewerbe (Lager, Frachtführung)
- Führung einer Reparatur- und Servicestelle für Mitglieder

¹¹ Vgl. Expert Österreich e.Gen., *Satzung der Expert Österreich e.Gen.*, Wels 2011, 2.

¹² Vgl. Expert Österreich, *Expert International*, URL: www.expert.at/ueber-expert/expert-international (Stand: 29.08.2011).

¹³ Vgl. Expert Österreich e.Gen., *Infofolder*, Wels 2011, 3; Expert Österreich, *Expert International*, URL: www.expert.at/ueber-expert/expert-international (Stand: 29.08.2011).

¹⁴ Vgl. Expert Österreich e.Gen., *Infofolder*, 4; Expert Österreich, *Expert Österreich*, URL: www.expert.at/ueber-expert (Stand: 29.08.2011).

- Sicherung absatzgünstiger Geschäftslagen durch Erwerb, Pachtung oder Neuerrichtung entsprechender Geschäftslokale sowie deren Betrieb durch ein oder mehrere Mitglieder¹⁵



Abbildung 1: Die Leistungen der Expert Gruppe (Quelle: Eigene Darstellung nach Expert Österreich e.Gen., Satzung, 2.)

2. Das Unternehmen – Führung und Gestaltung

Nachdem nun ein erster Einblick in das Unternehmen anhand der Firmengeschichte und der Mitgliedschaft bei der Expert Gruppe gewährt wurde, soll in diesem Kapitel der Blick vertieft werden: Wie das CSR-Leitbild von „respACT“ lehrt, ist es für ein Unternehmen mit Verantwortung, welches den Unternehmenserfolg steigern will, unerlässlich, ein entsprechendes Konzept in seine Unternehmensstrategie und Ziele einzugliedern. Darüber hinaus muss verantwortungsvolles Wirtschaften von allen MitarbeiterInnen eines Unternehmens getragen werden. Dazu gilt es die Organisationsstruktur und die Geschäftsfelder zu kennen. Nur so ist es möglich eine Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit zu entwickeln, welche vom gesamten Unternehmen getragen

¹⁵ Vgl. Expert Österreich e.Gen., Satzung, 2.

wird, nicht nur von einer einzelnen Person.¹⁶ Darum sollen im Folgenden Organisation und Geschäftsfelder, Strategie und Budget vorgestellt werden.

2.1 Organisation und Geschäftsfelder

Um die Kernstruktur von Elektro Ziegelwanger darzustellen, eignet sich am besten ein Organigramm. Dieses zeigt, dass neben der Verwaltung die Hauptgeschäftsfelder des Unternehmens der Verkauf, der Kundendienst und die Elektroinstallation sind. Verkauf und Kundendienst sind dabei eng verwoben, was die Gemeinsamkeiten in der Untergliederung (Braunware, Weißware) erklärt. Zur Umsatzstruktur ist hier schon anzumerken, dass die Verwaltung keinen Umsatz bringt und die dort anfallenden Kosten auf die Bereiche Verkauf, Kundendienst und Elektroinstallation in gleicher Weise aufgeteilt werden.¹⁷

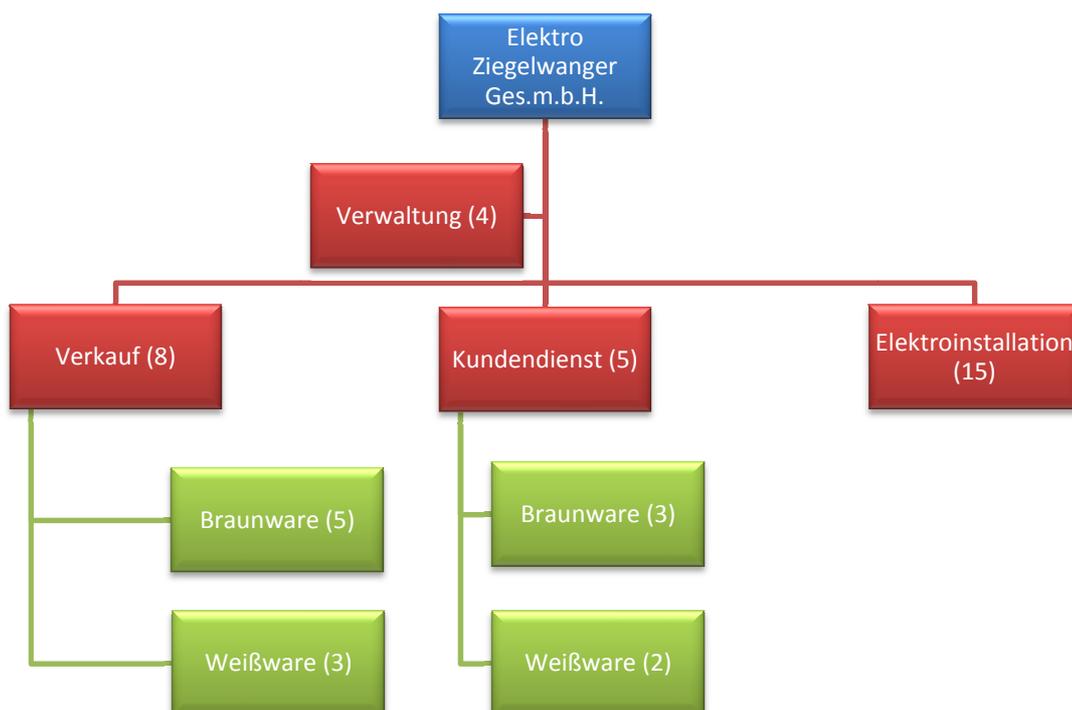


Abbildung 2: Organigramm Elektro Ziegelwanger (Quelle: Eigenes Organigramm (Zahlen in Klammern sind die MitarbeiterInnen) erstellt anhand von Planungsstruktur des Unternehmens in: Söllei, *Budgetbericht*, 7; Elektro Ziegelwanger, *Das Team*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber.uns/team (Stand: 30.08.2011).)

¹⁶ Vgl. respACT, *Strategie*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/fuehrungundgestaltung/strategie> (Stand: 09.09.2011).

¹⁷ Vgl. Söllei, Stefan, *Budgetbericht und Finanzplanung 2009*, Bergheim 2009, 7.

Elektro Ziegelwanger verfügt über fünf verschiedene Geschäftsfelder. Diese sind jeweils als ein isolierter Abschnitt des gesamten Betätigungsfeldes eines Unternehmens anzusehen.¹⁸ Jeder dieser Abschnitte ist in einem anderen Bereich des Produktangebots oder der Dienstleistung tätig:

- Verkauf Haushaltsgeräte (Weißware):

Der Verkauf der Haushaltsgeräte deckt alle Bereiche der Elektrogeräte rund um Küche, Wäsche, Körperpflege und eben den Haushalt generell ab.¹⁹

- Verkauf Unterhaltungselektronik und Telekommunikation (Braunware)

Der Verkauf der Unterhaltungselektronik beinhaltet die Bereiche der Unterhaltungsmedien Video, Foto, HIFI und Audio, aber auch alles rund um Telekommunikation wie Telefon, Handy, Fax unter diversen Anbietern.²⁰

- Kundendienst Braunware (Service, Reparatur)

Bei Störungen oder Gebrechen von bei Elektro Ziegelwanger erstandenen Elektrogeräten der Braunware steht der Kundendienst zur Verfügung.²¹

- Kundendienst Weißware (Service, Reparatur)

Bei Störungen oder Gebrechen von bei Elektro Ziegelwanger erstandenen Elektrogeräten der Weißware steht der Kundendienst zur Verfügung.²²

- Elektroinstallation

¹⁸ Vgl. Gabler Verlag (Hg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*. Art. *Strategisches Geschäftsfeld*, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-geschaeftsfeld.html> (Stand: 07.10.2011).

¹⁹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Verkauf Haushaltsgeräte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84168 (Stand: 30.08.2011).

²⁰ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Verkauf Unterhaltungselektronik und Telekommunikation*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84169 (Stand: 30.08.2011).

²¹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Kundendienst*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84167 (Stand: 30.08.2011).

²² Ebd.

Die Elektroinstallation dreht sich um Neubau, Umbau oder Renovierung von Ein- und Mehrfamilienhäusern, Wohnhausanlagen, Büro- und Geschäftsgebäuden, Kindergärten und Schulen, Krankenhäusern und Ordinationen, aber auch Bereiche wie Kläranlagen, Wasserversorgungsanlagen, Fernheizwerk- und Ortsbeleuchtungsbau.²³

Innerhalb der Elektroinstallation lassen sich 4 weitere Geschäftsfelder herauslesen:

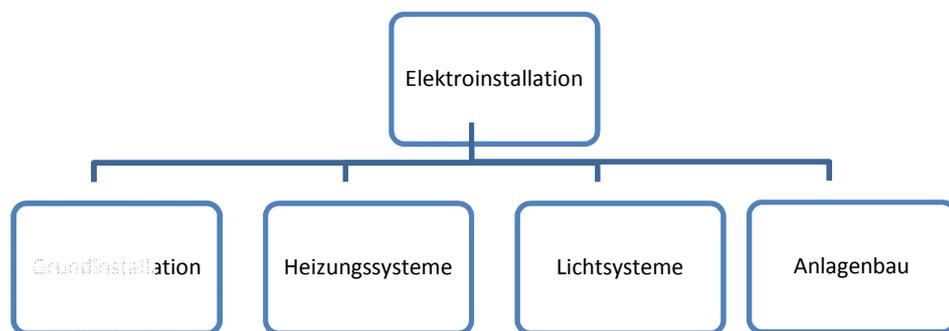


Abbildung 3: Geschäftsfelder der Elektroinstallation (Quelle: Eigene Darstellung nach Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Elektroinstallation*.)

- a) Grundinstallationen (z.B.: Rohinstallation)
Beinhaltet alle Basisinstallationen für Neubau oder Renovierung
- b) Heizungssysteme
Alles rund um die Beheizung (Öl, Gas, Holz usw.)
- c) Lichtsysteme
Vor allem Beleuchtungen, sei es „Indoor“ oder „Outdoor“, in jeder Größe
- d) Anlagenbau (z.B.: Photovoltaik)
Komplexer Anlagenbau in Bereichen der Telekommunikation, der Sicherheit und Haustechnik²⁴

²³ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *60 Jahre Elektro Ziegelwanger.*; Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Elektroinstallation*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84075 (Stand: 30.08.2011).

²⁴ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Elektroinstallation*.

Diese Produkte und Dienstleistungen bilden das Hauptbetätigungsfeld von Elektro Ziegelwanger. Die Gestaltung der Geschäftsfelder hat Auswirkungen auf die gesamte Umwelt eines Unternehmens und ist daher von zentraler Bedeutung für verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln.²⁵

2.2 Strategie und Budget

Um verantwortungsvolles Wirtschaften zum Handlungsprinzip für alle Ebenen des Unternehmens zu machen, ist eine Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie notwendig. Nur so können geeignete Maßnahmen zur sozialen und ökologischen Verbesserung des Betriebes richtig und effektiv gesetzt werden.²⁶ In diesem Kapitel sollen daher das Firmenleitbild, die Finanzplanung und Budget und die Marketingstrategie von Elektro Ziegelwanger vorgestellt werden.

2.2.1 Das Firmenleitbild

Das Firmenleitbild spielt bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle. Unternehmen mit Verantwortung nehmen CSR-Aspekte in ihr Leitbild auf, um dadurch ihr Wertesystem schriftlich festzuhalten. Nur so lernen alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens die Werte kennen und schätzen und können sich anhand des Leitbildes daran orientieren.²⁷ Zentrale Elemente eines Unternehmensleitbildes sind die Vision, die Mission und die Kultur/Werte:

- Die Vision ist das Idealbild des Unternehmens, wo sich das Unternehmen in naher Zukunft sieht, wie es sich verwirklichen will.
- Die Mission soll die Sinnhaftigkeit des Unternehmens erläutern. Die Nutzenfrage steht im Vordergrund.

²⁵ Vgl. respACT, *Markt – Produkte und Dienstleistungen*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/markt/produkte> (Stand: 07.10.2011).

²⁶ Vgl. respACT, *Strategie*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/fuehrungundgestaltung/strategie> (Stand: 07.10.2011).

²⁷ Vgl. respACT, *Unternehmenskultur*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/fuehrungundgestaltung/unternehmenskultur> (Stand: 07.10.2011).

- Kultur/Werte: Das sind die von der Geschäftsführung und den MitarbeiterInnen gelebten Werthaltungen des Unternehmens, kurz, die Unternehmenskultur.²⁸

Obwohl Elektro Ziegelwanger seit kurzem über ein Unternehmensleitbild verfügt, sind aus diesem Vision, Mission und Werte nicht klar ersichtlich und nur schwer herauszulesen. Diese werden bei Elektro Ziegelwanger daher größtenteils informell gehandelt, d.h. sie sind nicht verschriftlicht. Gewisse Ansätze lassen sich jedoch aus dem Firmenleitbild herauslesen:²⁹

- *„die Besten bzw. Die `Experten` in unserem Bereich sein“*
 ⇒ **Vision**
- *„Wir sind unsere Kunden“*
 ⇒ **Werte**
- *„Bei gutem Betriebsklima finden initiative und motivierte Mitarbeiter in allen Abteilungen optimale Weiterbildungs-, Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten vor.“* ⇒ **Mission/Werte**
- *„Im Umgang mit unseren Konkurrenten sind wir für klare Linien und einen fairen Wettbewerb.“* ⇒ **Werte**
- *„Qualität zu einem angemessenen Preis“*
 ⇒ **Mission/Werte**

Abgesehen davon, dass die zentralen Elemente eines Leitbildes nicht klar ersichtlich werden, ist die ökologische und soziale Komponente des Unternehmens hier vollkommen ausgeklammert. Will das Unternehmen mit seinem Leitbild tatsächlich die gelebte Unternehmenskultur auffangen und eine schriftliche Orientierung für verantwortungsvolles Wirtschaften schaffen, gilt es, das bisherige Leitbild zu überarbeiten.³⁰

²⁸ Vgl. Kapl, Gerhard, *Leitbildentwicklung – ein schöpferischer Prozess*, in: Auinger/Böhnisch/Stummer (Hg.), *Unternehmensführung durch Werte*, Wiesbaden 2005, 91.

²⁹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Firmenleitbild*, URL: <http://www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/firmengeschichte> (Stand: 05.09.2011).

³⁰ Ebd.

- **Wir und unsere Kunden**

Seit der Gründung unserer Firma im Jahre 1949 sind wir bestrebt, unsere langjährige Erfahrung in allen Unternehmensbereichen an unsere Kunden weiterzugeben. Im Elektrohandel, im Servicebereich, in der Elektroinstallation und im Haushaltswarenbereich legen wir bei bester Beratung großen Wert auf Qualität zu einem angemessenen Preis. In angenehmer Atmosphäre, mit Freundlichkeit, Dynamik und Einsatzfreude präsentieren wir unseren Kunden ein ausgewogenes Sortiment.

- **Wir und die unternehmensinternen Strukturen/Abteilungen**

Bei gutem Betriebsklima finden initiative und motivierte Mitarbeiter in allen Abteilungen optimale Weiterbildungs-, Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten vor. Ausgestattet mit hohem Fachwissen, klaren Zielvorgaben und dem nötigen Verantwortungsbewusstsein erbringen wir auch in schwierigen Situationen hervorragende Leistungen. Viele erfolgreich abgeschlossene Projekte beweisen die Leistungsfähigkeit unserer Mannschaft. Daher genießt diese weitgehende Befugnisse in ihren Arbeitsbereichen. Besonders wichtig ist uns die innerbetriebliche Information, durch die Entscheidungen der Geschäftsführung auch den jüngsten Mitarbeitern verständlich und einsichtig werden.

- **Wir und unsere Umwelt/Mitbewerber**

Im Umgang mit unseren Konkurrenten sind wir für klare Linien und einen fairen Wettbewerb. Aufbauend auf ein qualitativ hochstehendes Sortiment und ausgestattet mit modernsten Werkzeugen wollen wir die Besten bzw. die "Experten" in unserem Bereich sein. Durch gezielte Auswahl und Ausbildung der Mitarbeiter soll unser Team auch zukünftig einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben.

2.2.2 Finanzplanung und Budget

Seit dem Jahr 1998 erarbeitet Elektro Ziegelwanger in Zusammenarbeit mit Ing. Mag. Söllei, Wirtschaftsberatung mit Weitblick³¹, einen jährlichen Budgetbericht mit Finanzplan, welcher am Anfang eines jeden Geschäftsjahres entwickelt wird und maßgeblichen Einfluss auf das strategische Handeln des Unternehmens ausübt.³²

Ziel dieses Finanzplanes ist:

- den voraussichtlichen Jahresgewinn bereits am Beginn des Jahres zu kennen,
- ein frühzeitiges Erkennen von Engpässen in Umsätzen und Kosten,
- Spielräume in den Preisen, den Absatzmengen und in der Finanzierung zu erkennen,
- einen Roten Faden zu spannen, der durch das ganze Jahr führt.³³

Grundlage der Finanzplanung ist die saisonale Ertragsverteilung des Jahres 1997, aufgeteilt auf die Geschäftsfelder des Unternehmens: Weißware, Braunware, Service und Elektroinstallation.

³¹ Vgl. Söllei, Stefan, *Wirtschaftsberatung mit Weitblick*, URL: www.sbg.wk.or.at/jw/Lebenslauf_Soellei.pdf (Stand: 05.09.2011).

³² In der Verwaltung finden sich alle Finanzpläne 1998 bis 2010. Der erste Finanzplan: Söllei, Stefan, *Bericht zur Budgeterstellung 1998 und Maßnahmen zur Erhebung*, Salzburg-Graz 1998.

³³ Vgl. Söllei, *Bericht*, 3.

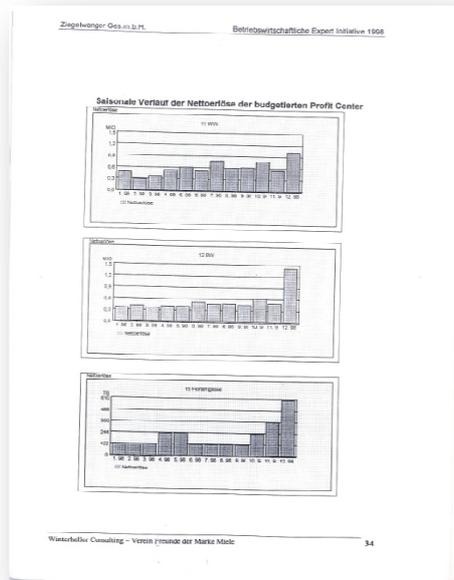


Abbildung 4: Auszug aus Finanzplanung (Quelle: Söllei, Bericht, 34.)

Diese saisonale Ertragsverteilung wird nun jedes Jahr anhand von Kostenstatistiken verfeinert. Um eine exaktere Planung zu gewährleisten wurden dafür die Geschäftsfelder in kleinere Kostenstellen unterteilt.³⁴ Hier ein Beispiel einer solchen Kostenstellenteilung:

comTECH®		DB-Berechnung nach Kostenstellen vom 11. Jänner 2011					Seite: 1		expert	
		Auflistung nach Artikel - (Ebene Z)								
KG	Bezeichnung	Nettoumsatz	WES/Material	Deckungsab.	Anz.	durchschn. Umsatz/Stk.	durchschn. DB/Stück.	DB % ab.	DB % auf	DB-Anteil Gesamt %
11	Weißware	1.015.339,60	783.138,27	233.201,33	22.463,00	74,69	18,75	22,95	29,78	15,69
210	Kühlen und Gefrieren	102.670,10	80.684,45	21.985,65	252,00	405,75	85,75	21,41	27,25	
220	Heiz- und Klimageräte Ventilatoren	10.691,15	8.419,71	2.272,44	170,00	63,52	13,35	21,26	26,99	
230	Waschmaschinen	175.839,50	142.405,25	33.434,21	302,00	594,21	112,31	19,01	23,48	
240	Wäschetrockner und Zentrifugen	61.917,44	51.752,66	10.164,78	84,00	773,40	130,21	16,42	19,64	
250	Geschirrspüler	18.229,98	14.349,93	3.880,05	41,00	443,25	94,85	21,28	27,04	
260	Elektroherde	11.287,50	8.393,30	2.894,20	25,00	451,30	115,77	25,64	34,48	
265	Dampfgarer	7.596,70	6.773,16	818,54	8,00	964,67	122,57	10,77	12,05	
270	Mikrowelle	11.715,50	9.256,53	2.458,97	79,00	160,96	34,56	20,99	26,63	
280	Einbaugeräte	10.595,50	8.083,24	1.912,29	48,00	237,35	47,81	16,05	22,02	
281	Einbaugeräte Kühler	32.836,28	26.505,76	5.329,52	55,00	584,17	114,28	19,28	23,83	
285	Einbaugeräte Geschirrspüler	72.032,85	56.386,87	15.645,98	107,00	673,06	148,10	21,72	27,75	
286	Einbaugeräte E-Herde	65.668,89	54.688,47	10.980,42	82,00	803,63	137,74	10,75	20,11	
290	Kleingewerbe-Geräte	1.999,00	1.546,44	452,56	1,00	1.999,00	452,56	22,64	29,23	
310	Küchengeräte	139.438,04	113.686,95	25.751,09	1.337,00	105,16	19,23	18,47	22,63	
315	Küchenmaschinen	16.718,38	13.691,20	3.127,18	87,00	187,37	35,08	18,71	23,01	
320	Körperpflege	44.834,84	33.789,37	10.945,47	846,00	53,17	13,00	24,30	32,13	
330	Diverse Kleingeräte	80.625,23	62.145,41	18.479,82	593,00	134,43	30,79	22,92	29,74	
340	Zubehör und Ersatzteile Weißware	118.813,32	69.855,39	48.957,93	6.483,00	26,25	13,49	41,21	70,03	

Abbildung 5: Auszug aus DB-Berechnung nach Kostenstellen Jänner 2009 (Quelle: Elektro Ziegelwanger, DB-Berechnung nach Kostenstellen Jänner 2011, Horn 2011.)

³⁴ Vgl. Söllei, Bericht, 9.

Anhand des erstellten Finanzplanes lässt sich für jedes Monat ein sogenannter Soll-Ist-Vergleich erstellen, der dem Unternehmen genaue Auskunft über seine Kostenstruktur verleiht.

Soll-Ist Vergleich Dezember Gesamt

Gesamt	Plan Dezember	Ist Dezember	Differenz	in %	Plan kumuliert	Ist kumuliert	Differenz	in %
Nettoerlös	434.603	626.210	191.607	44,09	3.160.300	3.576.914	416.614	13,18
Wareneinsatz	222.378	366.432	144.054	64,78	1.679.304	2.057.758	378.454	22,54
Deckungsbeitrag	212.225	259.778	47.553	22,41	1.480.996	1.519.156	38.160	2,58
Aufwand								
Löhne und Gehälter	72.645	74.470	1.825	2,51	1.017.030	1.003.640	-13.390	-1,32
Werbung	3.799	3.811	12	0,32	45.500	39.576	-5.924	-13,02
Miete, BK, Instand.	6.910	8.903	1.993	24,50	84.500	88.592	4.092	4,84
GWG	1.949	2.335	386	19,81	23.300	23.922	622	2,67
Versicherungen	3.375	5.336	1.961	58,10	40.500	35.402	-5.098	-12,59
Telefon/Porto	1.900	2.516	616	32,42	22.800	18.535	-4.265	-18,71
Büromaterial	698	278	-420	-60,17	8.200	6.602	-1.598	-19,49
Zinsaufwand	1.390	2.261	871	62,66	14.225	10.645	-3.580	-25,17
KFZ	3.388	3.307	-81	-2,39	39.500	39.452	-48	-0,12
Beratungsaufwand	538		-538	-100,00	6.500	7.734	1.234	18,98
Sonstige Kosten	3.263	719	-2.544	-77,97	39.200	8.274	-30.926	-78,89
Kosten laufend	99.855	103.636	3.781	3,79	1.341.255	1.282.374	-58.881	-4,39
Skontoaufwand	1.318	3.081	1.763	133,76	15.794	24.152	8.358	52,92
Abschreibung	10.192	10.192			122.150	122.150		
Kosten gesamt	111.365	116.909	5.544	4,98	1.479.199	1.428.676	-50.523	-3,42
Ergebnis vor Steuern	100.860	142.869	42.009	41,65	1.797	90.480	88.683	4.935,03
Ertragssteuer	25.215	35.717	10.502	41,65	449	22.620	22.171	4.935,03
Ergebnis nach Steuern	75.645	107.152	31.507	41,65	1.348	67.860	66.512	4.935,03

Abbildung 6: Auszug aus Soll-Ist-Vergleich (Quelle: Elektro Ziegelwanger, Soll-Ist-Vergleich 2010, Horn 2010.)

Durch die jährliche Erstellung des Finanzplans hat das Unternehmen in den letzten Jahren eine enorme Wende vollbracht. Ausgehend von einer sehr angespannten finanziellen Situation konnte durch konsequente Unternehmensführung und gelungene strategische Entscheidungen eine Kehrtwende geschafft werden. Das stark negative Bankkonto konnte entspannt werden. Gleichzeitig wurden Bankdarlehen stark getilgt, Privateinlagen zurückbezahlt und Investitionen getätigt, um die betriebsnotwendigen Anlagen auf neuen Stand zu bringen.

Bis auf einen Einbruch des Bilanzgewinns 2006, ausgelöst durch ein schlechtes Verkaufsjahr, hat das Unternehmen einen enormen Aufschwung erlebt. Der Gewinn konnte seit 2002 verdoppelt werden. Auch die Umsatzerlöse zeigen die eine enorme Steigerung um fast eine Million Euro im Vergleich zum Jahr 2002.³⁵ Um die finanzielle Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren darzustellen, sollen folgende Diagramme dienen:

³⁵ Vgl. Söllei, *Budgetbericht*, 6.



Abbildung 7: Umsatzerlöse Elektro Ziegelwanger 2002-2010 (Quelle: Eigene Darstellung anhand der Jahresabschlüsse 2002 bis 2010.)

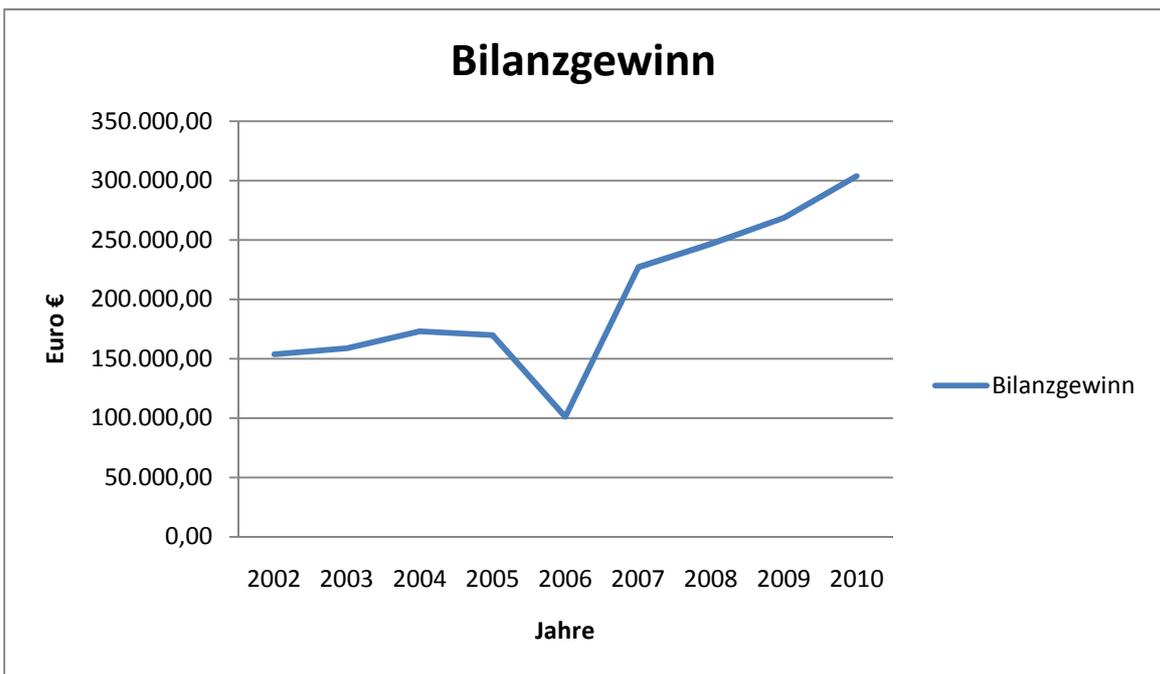


Abbildung 8: Bilanzgewinn Elektro Ziegelwanger 2002-2010 (Quelle: Eigene Darstellung anhand der Jahresabschlüsse 2002 bis 2010.)

Die enorme Zunahme im Bilanzgewinn des Unternehmens ab 2008 ist mitunter auch durch eine starke Marktveränderung in der Region zu erklären: Im Jahr

2008 ging der Hauptkonkurrent Kwasniok G.m.b.H. in Konkurs³⁶, 2010 meldete die Elektrokette Cosmos Konkurs an.³⁷

Die folgende Graphik soll die Gewichtung der Geschäftsfelder beim Umsatz von Elektro Ziegelwanger darstellen: Dabei zeigt sich, dass die Elektroinstallation das umsatzstärkste Geschäftsfeld des Unternehmens ist. Im Verkaufsbereich dominiert die Weißware mit 29% des Jahresumsatzes. Der Kundendienst nimmt hingegen nur einen geringen Teil des Umsatzes im Unternehmen ein.

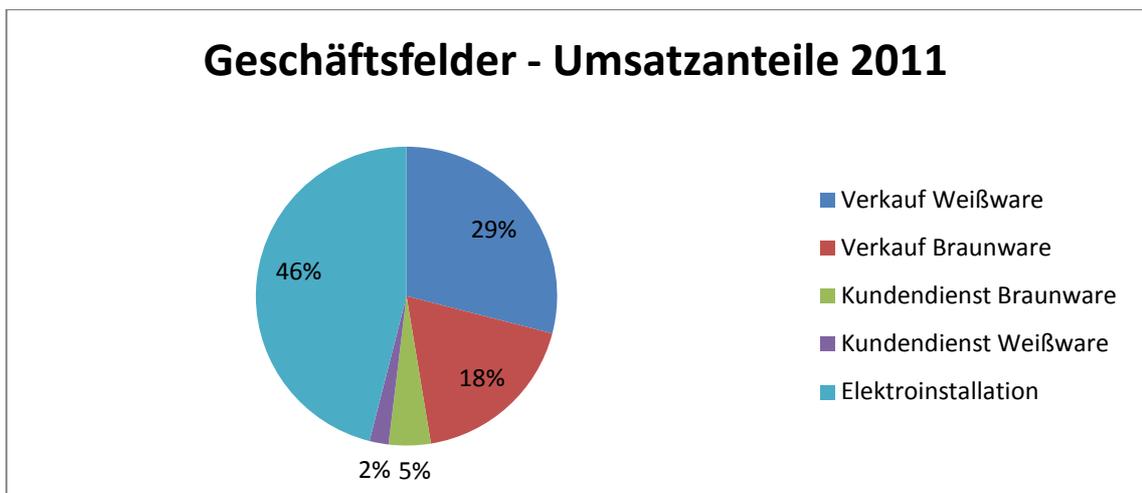


Abbildung 9: Geschäftsfelder Elektro Ziegelwanger (Quelle: Eigene Darstellung anhand von: Elektro Ziegelwanger, *DB-Berechnung nach Kostenstellen vom 11. Jänner 2011.*)

2.3.3 Marketingstrategie

Der Anteil der Elektroinstallation am Gesamtumsatz des Unternehmens beträgt 46%. Umso interessanter scheint es, dass sich Elektro Ziegelwanger in Sachen Marketing größtenteils auf Verkauf und Kundendienst konzentriert, die Elektroinstallation aber bis auf 1-2 Zeitungsinserate pro Jahr kaum beworben wird. Die Strategie dahinter ist, über die Werbefläche des Verkaufs das

³⁶ Vgl. NÖ-News, *Kwasniok&Co*, URL: www.no-news.at/news/index.php?option=com_content&task=view&id=372&Itemid=99999999 (Stand: 15.01.2008).

³⁷ Vgl. ORF.at, *Elektrokette Kosmos hat Konkurs angemeldet*, URL: <http://wien.orf.at/stories/423710/> (Stand: 18.02.2010).

Unternehmen bekannt zu machen und dadurch im zweiten Schritt KundInnen für die Installation anzuwerben.³⁸

Die Marketingstrategie für Elektro Ziegelwanger verfolgt zwei Ebenen:

Allgemeinwerbung durch die Expert Gruppe

Wie bereits im Exkurs zur Expert Gruppe (siehe 1.3) erläutert, ist eine der Aufgaben, welche Expert für seine Mitglieder übernimmt, das Allgemeinmarketing. Dafür wird jährlich ein Werbeplan erstellt.

Dieser enthält folgende Kategorien/Maßnahmen:

- Flugblätter
- Fachkataloge
- Klassische Werbung
- Hörfunk
- Neue Medien/Internet
- Veranstaltungen (in eigener Sache)
- Schulungen (in eigener Sache)

Die folgende Abbildung zeigt den Expert-Werbeplan für das Jahr 2011: Der Plan gibt den Unternehmen Auskunft darüber, wann die Flugblätter zu bestellen sind und diese dann erscheinen. Ebenso werden die Werbeeinschaltungen in Hörfunk und Internet bekanntgegeben und Termine für die Lehrlingscolleges, die Unternehmerakademie (siehe 4.4.1) und diverse Tagungen und Seminare werden ebenfalls angeführt.

³⁸ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Werbeaussendung*, Horn 2011.

Direktmarketing durch Elektro Ziegelwanger

Seit dem Jahr 2001 sendet Elektro Ziegelwanger Serienbriefe an alle KundInnen aus, die ein Großgerät in den Leistungsgruppen Kühlen, Waschen, Trocknen, Spülen, Kochen, Kaffee, TV-Geräte, Videorecorder, DVD, HIFI und SAT erworben haben.³⁹ Ziel ist, eine bessere KundInnenbindung zu erlangen. Aus ursprünglich 1500 KundInnenadressen hat sich mittlerweile eine gewartete Adressenliste von 6500 StammkundInnen entwickelt. Diese Strategie hat unter anderem zur Umsatzsteigerung beigetragen (siehe 2.3.2) und den Kontakt der KundInnen zum Unternehmen und umgekehrt enorm verbessert.⁴⁰

Die Aussendung der Serienbriefe erfolgt in 4 Schritten:⁴¹

- 2 Monate nach Kauf des Großgerätes erhält der/die KundIn ein Dankeschreiben. Dieses enthält neben einem nützlichen Tipp für den Gebrauch des Gerätes zusätzlich einen Gutschein im Wert von 5 Euro, welcher jederzeit und ungebunden vom Kunden eingelöst werden kann.
- 1 Jahr nach Kauf des Großgerätes erhält der/die KundIn eine Erinnerung an den „Geburtstag“ des Gerätes und ein kleines Werbegeschenk.
- 22 Monate nach Kauf des Großgerätes erhält der/die KundIn eine Erinnerung, dass die gesetzliche Garantie- und Gewährleistungszeit für das Gerät in 2 Monaten ausläuft. Mit Verweis auf den angebotenen Kundendienst des Unternehmens wird nach möglichen Schäden beim Gerät gefragt, bei Fragen der Reklamation an die jeweilige Verkaufsstelle verwiesen.
- Jeder/e KundIn im Stammkundenverzeichnis erhält für mindestens 10 Jahre nach Kauf des Großgerätes jährlich Einladungen zur Weihnachtszeit sowie zur Frühjahrsmesse und zur Hausmesse. Im Schreiben enthalten sind alle wichtigen Informationen zu den Veranstaltungen und ein Gutschein über 5 Euro für die Dauer der Veranstaltungen.

³⁹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Leistungsgruppen – Serienbriefe*, Horn 2001.

⁴⁰ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Stammkundenliste*, Horn 2011.

⁴¹ Für alle Serienbriefe finden sich in der Verwaltung entsprechende Muster, denen die Daten zu entnehmen sind.

Zusätzlich zu den Serienbriefen finden - wie bereits erwähnt - einmal pro Jahr eine Frühjahrsmesse, eine Hausmesse und eine spezielle Aktion zur Weihnachtszeit statt.⁴²

- Die Frühjahresmesse wird meist im April abgehalten. Diese gibt es seit 2007.
- Die Hausmesse wird meist im Oktober abgehalten. Sie fand erstmals 1982 statt.
- Die Aktion zur Weihnachtszeit gibt es seit 2002.

Alle diese Veranstaltungen werden in den Verkaufsräumen von Elektro Ziegelwanger abgehalten. Im Zentrum stehen vor allem Vorführungen bestimmter Markengeräte.

2.3.4 Strategie in der Elektroinstallation

Nachdem die Verkaufsstrategie bereits ausführlich dargestellt, zur Elektroinstallation aber noch so gut wie gar nichts gesagt wurde, sollen hier einige strategische Erkenntnisse angeführt werden, die sich aus der Finanzbuchhaltung des Unternehmens herauslesen lassen:⁴³

- Das Unternehmen konzentriert sich in diesem Geschäftsfeld vor allem auf Projekte, welche die Höchstsumme von 200.000 Euro (exkl. Steuern) nicht überschreiten, d.h. vor allem kleine Arbeitsaufträge im Privatbereich. Angestrebt werden primär Aufträge im Bezirk Horn.
- Das Unternehmen nimmt mit Aufträgen aus dem Privatbereich ca. 70% des Gesamtgewinns in der Elektroinstallation ein, aus dem öffentlichen Bereich ca. 30%.

⁴² Die Informationen zu den Veranstaltungen finden sich auf den Mustern für die jeweiligen Serienbriefe. Diese liegen in der Verwaltung auf.

⁴³ Die wesentlichen Erkenntnisse ergeben sich aus der Finanzbuchhaltung 2010/2011 des Unternehmens und den Arbeitsberichten 2011 der Monteure. Im Erlöskonto 4000 finden sich alle Rechnungen zur Elektroinstallation.

- Der Privatbereich umfasst meistens die Behebung von Störungen und Kleininstallationen, der öffentliche Bereich meist Komplettinstallationen bei Rohbauten.

3. Markt

Mit dem Kapitel Markt soll nun die Außenperspektive des Unternehmens beleuchtet werden. Leitend ist hier vor allem der Blick auf die von Elektro Ziegelwanger angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Qualität und Nachhaltigkeit hängen stark damit zusammen, inwieweit hier eine genaue Dokumentation der getätigten Leistungen stattfindet, aber auch inwiefern das Unternehmen beim Kauf und Verkauf seiner Produkte auf ökologische Gesichtspunkte achtet. Dieses Kapitel ist daher eng mit dem Handlungsfeld Umwelt verknüpft. Neben der ökologischen Betrachtungsweise hat das Unternehmen auch eine ökonomische Verantwortung, gegenüber seinen MitarbeiterInnen, seinen LieferantInnen und KundInnen.⁴⁴

3.1 Expert Unternehmensvergleich

Seit dem Jahr 2009 führt Expert Österreich für seine Mitglieder einen anonymen Unternehmensvergleich durch. Bei diesem Vergleich nahmen 2010 insgesamt 23 Betriebe teil, die jedoch nicht einzeln angeführt werden: Sinn und Zweck dieses Vergleichs ist die Gegenüberstellung des jeweils besten und schlechtesten Betriebes der Expert Gruppe mit dem eigenen. Dadurch kann man sich selbst als Unternehmen am Markt besser einschätzen und optimierungswürdige Geschäftsfelder ausmachen. Wie der Unternehmensvergleich zeigt, liegt Elektro Ziegelwanger in Relation zum Schnitt 2010 in den meisten Feldern etwas unter dem Durchschnitt.

⁴⁴ Vgl. respACT, *Produkte und Dienstleistungen*, URL: <http://www.respact.at/leitbild/de/markt/produkte> (Stand: 09.09.2011).

Name		ZIEGELWANGER			
Standort		Horn	Schnitt	best	worst
Geschäftsjahr von	01.01.2010	2010	2010	2010	2010
Geschäftsjahr bis	31.12.2010				
Verkaufsfläche ohne Lager, Nebenräume		210 m ²	292 m ²	517 m ²	65 m ²
Warenumsatz Handel gesamt		1.746.000 €	1.059.920 €	2.705.747 €	235.000 €
Wareneinsatz Handel gesamt		1.333.000 €	808.010 €	186.000 €	2.053.688 €
durchschnittlicher Wert Lager Handelswa		200.000 €	213.128 €	38.000 €	485.480 €
MA Handel Vollzeit: 1,0; Le	7,00 MA				
MA KD nur Anteil Zustellun	0,25 MA				
MA Handel gesamt	7,25 MA				
Rohertrag I		23,7%	23,7%	34,6%	16,8%
Rohertrag II		24,1%	29,0%	37,2%	17,6%
DB I		10,4%	13,6%	28,2%	3,5%
DB II		4,7%	6,2%	22,0%	-3,4%
Umsatz je MA		240.828 €	251.051 €	442.000 €	160.755 €
Umsatz je m ² VK-Fläche		8.314 €	4.327 €	16.111 €	1.686 €
Umsatz je MA und m ²		1.147 €	1.385 €	6.435 €	323 €
Personalkosten / MA		32.966 €	36.544 €	20.373 €	58.369 €
Betriebskosten / m ² / Monat		15 €	11 €	4 €	20 €
Verwaltungskosten / m ² / Monat		25 €	13 €	4 €	34 €
Einzelkosten Handel / m ² / Monat		39 €	24 €	9 €	51 €
Lagerdrehung		8,7	5,3	10,7	2,0

Abbildung 11: Expert Unternehmensvergleich (Quelle: Expert Gruppe, *Unternehmensvergleich*, Wels 2011. Der Vergleich wurde für diese Arbeit gekürzt.)

3.2 Produkte und Dienstleistungen

3.2.1 Verkauf Braunware

Im Bereich der Unterhaltungselektronik und Telekommunikation vertritt Elektro Ziegelwanger vor allem folgende Marken:⁴⁵

- Philips
- Samsung
- Sony
- SchaubLorenz
- Hirschmann
- WISI
- LG
- A1

⁴⁵ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Verkauf Unterhaltungselektronik und Telekommunikation*.

- T-Mobile

Das Unternehmen bietet im Verkauf Beratung durch geschulte MitarbeiterInnen. Die Arbeitszeiten der Angestellten werden auf Arbeitskarten dokumentiert.⁴⁶

3.2.2 Verkauf Weißware

Im Bereich der Haushaltsgeräte vertritt Elektro Ziegelwanger vor allem folgende Marken:⁴⁷

- Miele
- Liebherr
- Bosch
- Eudora
- Panasonic
- Braun
- Saeco

Hier wird ebenfalls Beratung durch geschulte MitarbeiterInnen geboten. Die Arbeitszeiten werden gleich der Braunware dokumentiert.

3.2.3 Kundendienst Braunware/Weißware

Der Kundendienst für Braun- und Weißware umfasst ein komplettes Serviceangebot von Abholung/Lieferung, Aufstellung, Reparatur, Altgeräteentsorgung und Leihgerätevermittlung für alle verkauften Produkte.⁴⁸

Um eine hohe Qualität zu gewährleisten, werden in diesem Bereich KundInnenbefragungen durchgeführt: Diese zeigen, dass der Kundendienst von Elektro Ziegelwanger durchschnittlich besser bewertet wird, als der Kundendienst, der von der Produktfirma (in diesem Fall Miele) durchgeführt wird. Die Graphik der Befragung wird dabei aufgeteilt in den Durchschnitt der Bereiche Verhalten, Arbeit, Auftragannahme und Gesamt.

⁴⁶ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Arbeitskarten Geschäft*, Horn 2011.

⁴⁷ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/ Verkauf Haushaltsgeräte*.

⁴⁸ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Kundendienst*.

3.2.4 Elektroinstallation

Im Bereich der Elektroinstallation konzentriert sich die Produktpalette vor allem auf zwei Großanbieter:⁴⁹

- Schäcke
- Hagemeyer

Wie bereits in der Beschreibung der Geschäftsfelder (siehe 2.2) angeführt, erstreckt sich hier das Dienstleistungsangebot von der Grundinstallation, über Heizungssysteme, Lichtsysteme und Anlagenbau sowohl für Ein- oder Mehrfamilienhäuser als auch für Wohnhausanlagen, Büro- und Geschäftsgebäude, Kindergärten und Schulen usw.⁵⁰

Neben der Dokumentation der Arbeitszeiten auf Arbeitskarten wird auch hier für jeden Service ein Bericht ausgefüllt. Das Original erhält der/die KundIn vor Ort, der Durchdruck wird in der Verwaltung zur Rechnungserstellung abgegeben.

⁴⁹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Lieferantenstammlblatt Installation*, Horn 2011.

⁵⁰ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueberuns/taetigkeitsbereiche?id=84075 (Stand: 07.09.2011).



Abbildung 15: EU-Energieeffizienzlabel (Quelle: www.stromeffizienz.de/eu-label/neues-eu-label.html)

3.3 Lieferantenbeziehungen

Die Verhandlungen mit den Zulieferern von Elektro Ziegelwanger teilen sich in zwei Bereiche auf: Für den Verkauf gibt es bereits vorgefertigte Verträge, welche die Expert Gruppe als Einkaufsgenossenschaft mit den jeweiligen Lieferanten abschließt, für die Elektroinstallation trifft das Unternehmen selbst die Vereinbarungen.⁵⁴ Das Unternehmen unterhält zu seinen Lieferanten sehr gute Beziehungen und begegnet diesen in Verhandlungen partnerschaftlich und mit Respekt. Dies ist ein wichtiges Kriterium für ein verantwortungsvolles Wirtschaften.⁵⁵

3.3.1 Verkauf/Expert

Die Verkaufsstellen (Braunware/Weißware) von Elektro Ziegelwanger bekommen jährlich von der Expert Zentrale sogenannte Wahlscheine zugeschickt. Mit diesen kann sich das Unternehmen anhand einer Staffellung, gemessen am Jahresumsatz der Produktmarke, selbst in ein Bonussystem einreihen. Hier ein Beispiel eines Wahlscheins für die Firma Miele:

⁵⁴ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Lieferverträge 2009-2011*, Horn 2011.

⁵⁵ Vgl. respACT, *Geschäftsbeziehungen*, URL: <http://www.respact.at/leitbild/de/markt/geschaeftsbeziehungen> (Stand: 09.10.2011).

A+E-Wahl 2011					
expert	<small>Der Anspruch auf A+E Bonus besteht nur bei Erfüllung der entsprechenden Jahresziele bis spätestens 31.12.2011. Eine Umstufung ist nicht möglich. Bitte im Wahlfeld Ihre geplanten Jahresziele eintragen.</small>				
A-Wahl	Staffel	1	2	3	4
Jahresumsatz	€	22.000	22.000 - 44.000	44.000 - 95.000	über 95.000
Planumsatz lt. Umsatzplanung 2011					
Bonus %	%	2,0	3,0	4,0	5,0
E-Wahl	Waschautomaten				
Umsatzplanung 2011 inkl. Aktionsgeräte	Wäschetrockner				
<small>(Umsatzvereinbarung mit Miele vereinbaren, siehe Geschäftsvereinbarung 2011)</small>	Geschirrspüler				
	Einbauherde + Backöfen				
	Kühl- + Gefriergeräte				
	Staubsauger				
Marktanteilsbonus	Marktanteil %	40	50	60	
<small>Zur Kontrolle der Marktanteils-Boni stellen die Aktionsmitarbeiter auf Anforderung die Expert Zentrale die Einkaufsumsätze Woche zur Verfügung.</small>	Bonus %	1,0	1,5	2,5	
	Wahlfeld				
Datum / Stempel / Unterschrift					

Abbildung 16: Wahlschein Firma Miele (Quelle: Expert, *Wahlschein Firma Miele*, Wels 2011.)

Zusätzlich zu den vorgefertigten Verträgen kann das Unternehmen auf Wunsch jedoch mit den jeweiligen Zulieferern Sonderverhandlungen führen, um mehr Bonusausschüttungen zu erhalten.⁵⁶

3.3.2 Elektroinstallation

In der Elektroinstallation führt die Geschäftsführung Direktverhandlungen mit den Zulieferern. Hier gibt es zwei Haupthändler: Schäcke und Hagemeyer. Ersterer bedient ca. 80% des Wareneinkaufs, zweiter ca. 20%. Zu beiden Lieferanten hat das Unternehmen bereits jahrzehntelange Geschäftsbeziehungen.⁵⁷

4. MitarbeiterInnen

Als Unternehmen trägt Elektro Ziegelwanger eine Verantwortung gegenüber seinen MitarbeiterInnen. Das Schaffen von Arbeitsplätzen und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen haben direkten Einfluss auf die Lebensqualität und den sozialen Zusammenhalt. Verantwortungsvolles Unternehmertum bedeutet hier, die Rechte, Interessen und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen und für deren Weiterbildung Sorge zu tragen. Nachvollziehbare

⁵⁶ In der Verwaltung finden sich einige dieser Sonderverträge unter anderem mit Miele, Bosch usw.

⁵⁷ In der Finanzbuchhaltung lassen sich am Lieferantenkonto die Transaktionen der letzten Jahre ablesen.

Lohn- und Geschäftsmodelle und flexible und gerechte Arbeitszeitenmodelle sind nur einige der zentralen Stichwörter, die zu nennen sind.⁵⁸

4.1 Mitarbeiterstatistik

Der Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger beschäftigt derzeit 32 MitarbeiterInnen. Davon sind 4 Teilzeitangestellte und 28 VollzeitmitarbeiterInnen. Laut Beitragsgruppenbestimmung der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse (NÖGKK)⁵⁹ werden 10 MitarbeiterInnen als Angestellte (D1) verbucht, 15 MitarbeiterInnen als Arbeiter (A1), 2 MitarbeiterInnen als Lehrlinge im 4. Lehrjahr (A3y) und 3 MitarbeiterInnen als Lehrlinge im 1. Lehrjahr (A7y). Das 60. Lebensjahr überschritten haben 2 MitarbeiterInnen.⁶⁰

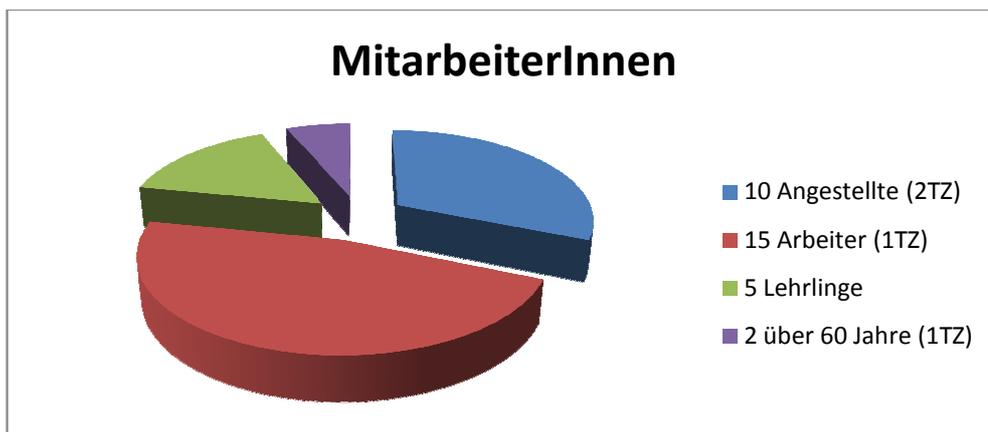


Abbildung 17: MitarbeiterInnen Elektro Ziegelwanger (Quelle: Eigene Darstellung nach NÖGKK, Beitragsgruppenbestimmung; Elektro Ziegelwanger, Mitarbeiterliste.)

Bei einem Geschlechterverhältnis von 28 männlichen Mitarbeitern und 4 weiblichen Mitarbeiterinnen ergibt sich folgende Graphik:⁶¹

⁵⁸ Vgl. respACT, *MitarbeiterInnen*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/mitarbeiterinnen> (Stand: 09.09.2011).

⁵⁹ Vgl. NÖGKK, *Beitragsgruppenbestimmung für den Regelfall*, Horn 2011.

⁶⁰ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Mitarbeiterliste August 2011*, Horn 2011.

⁶¹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Mitarbeiterliste*.

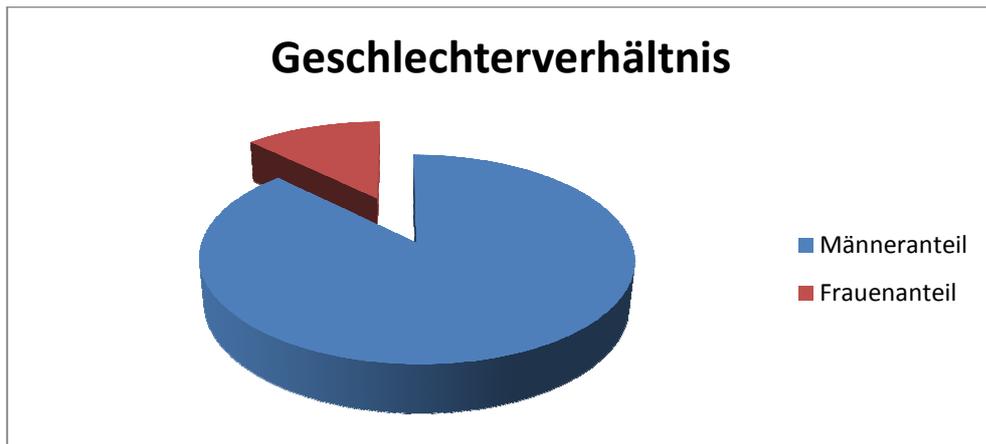


Abbildung 18: Geschlechterverhältnis Elektro Ziegelwanger (Quelle: Elektro Ziegelwanger, Mitarbeiterliste.)

4.2 Arbeitszeit und Entlohnung

Die Arbeitszeit im Unternehmen orientiert sich an den jeweiligen Kollektivverträgen.⁶² Um die Arbeitszeiten fair und genau zu regeln, bekommt jeder/jede MitarbeiterIn eine eigene Arbeitskarte, die wöchentlich auszufüllen ist. Insgesamt gibt es fünf verschiedene Arbeitskarten, die sich auf die Bereiche Büro, Verkauf, Kundendienst Braunware, Kundendienst Weißware und Installation aufteilen. Neben dem Datum und den Arbeitsstunden sind auf den Karten auch Urlaub, Krankenstand, Zeitausgleich (ZAGL) und Abwesenheit aufgrund von Kursen zu verzeichnen. Bei Installation und Kundendienst kommen dann noch einige weitere spezielle Punkte wie Zulagen oder Beratung und Lieferung hinzu. Auf jeder Arbeitskarte sind die täglichen Soll-Stunden verzeichnet und für den/die MitarbeiterIn klar einsehbar.⁶³

⁶² Als Beispiel sei der Kollektivvertrag für ArbeiterInnen im eisen- und metallverarbeitenden Gewerbe ab 1.1.2011 genannt. Dieser Vertrag bezieht sich auf die MitarbeiterInnen der Elektroinstallation. Die Kollektivverträge lassen sich auf der Homepage der Wirtschaftskammer Österreich, www.portal.wko.at, einsehen.

⁶³ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Arbeitskarten*, Horn 2011.

####		Monatsblatt Juli								2011	
Tage		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So			
31	1.					x					

Datum	Erfassung			Mehr-/Fehlstunden				Urlaub			Diverses			
	Soll	Ist	U	S	K	Anfang	plus	minus	Ende	Anfang	minus	Ende	Schule	Krank
Fr 1	8,50	9,50				46,00	1,00	0,00	47,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Sa 2	0,00					47,00	0,00	0,00	47,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
So 3	0,00					47,00	0,00	0,00	47,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mo 4	8,50	9,50				47,00	1,00	0,00	48,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Di 5	4,50	9,50				48,00	5,00	0,00	53,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mi 6	8,50	9,50				53,00	1,00	0,00	54,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Do 7	8,50	9,50				54,00	1,00	0,00	55,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Fr 8	8,50	9,50				55,00	1,00	0,00	56,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Sa 9	0,00					56,00	0,00	0,00	56,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
So 10	0,00					56,00	0,00	0,00	56,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mo 11	8,50	9,50				56,00	1,00	0,00	57,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Di 12	4,50	8,50				57,00	4,00	0,00	61,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mi 13	8,50	8,50				61,00	0,00	0,00	61,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Do 14	8,50	9,50				61,00	1,00	0,00	62,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Fr 15	8,50	9,50				62,00	0,00	0,00	62,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Sa 16	0,00					62,00	0,00	0,00	62,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
So 17	0,00					62,00	0,00	0,00	62,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mo 18	8,50	8,50				62,00	0,00	0,00	62,00	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Di 19	4,50	5,00				62,00	0,50	0,00	62,50	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Mi 20	8,50	8,50				62,50	0,00	0,00	62,50	163,25	0,00	163,25	0,00	0,00
Do 21	8,50		x			62,50	0,00	0,00	62,50	163,25	8,50	154,75	0,00	0,00
Fr 22	8,50	8,50				62,50	0,00	0,00	62,50	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Sa 23	0,00					62,50	0,00	0,00	62,50	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
So 24	0,00					62,50	0,00	0,00	62,50	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Mo 25	8,50	8,50				62,50	0,00	0,00	62,50	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Di 26	4,50	5,00				62,50	0,50	0,00	63,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Mi 27	8,50	9,50				63,00	1,00	0,00	64,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Do 28	8,50	9,50				64,00	1,00	0,00	65,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Fr 29	8,50	9,50				65,00	1,00	0,00	66,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Sa 30	0,00					66,00	0,00	0,00	66,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
So 31	0,00					66,00	0,00	0,00	66,00	154,75	0,00	154,75	0,00	0,00
Summe	162,50	174,00						20,00	0,00		8,50		0,00	0,00

Monatsstatistik	
Diverse Auswertungen	
Sollstunden	162,50
Iststunden	174,00
1. Mehr-/Fehlstunden	
Monatsanfang	46,00
Mehrstunden	20,00
Fehlstunden	0,00
Abrechnung	
Monatsende	66,00
2. Urlaub	
Monatsanfang	163,25
Urlaub verbraucht	8,50
Abrechnung	
Monatsende	154,75
3. Diverses	
Schule	0,00
Krank	0,00

Abbildung 20: Monatsblatt Juli 2011 (Quelle: Elektro Ziegelwanger, Monatsblatt Juli 2011, Horn 2011.)

Am Ende eines jeden Jahres erfolgt eine Jahresauswertung und eine Statistik der Monatsblätter wird erstellt, die der gleichen Einteilung folgt.

Jahresblatt 2011													
Jahresstatistik - Diverse Auswertungen													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Sollstunden	154,00	154,00	175,50	154,00	167,00	145,50	162,50	167,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.279,50
Iststunden	122,00	122,00	0,00	135,00	126,50	107,00	174,00	74,50	0,00	0,00	0,00	0,00	861,00
1. Mehr-/Fehlstunden													
Monatsanfang	102,00	100,00	93,50	45,50	39,50	29,00	46,00	66,00	42,00	42,00	42,00	42,00	102,00
Mehrstunden	5,00	3,00	9,00	4,50	3,50	17,00	20,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	63,00
Fehlstunden	7,00	9,50	57,00	10,50	14,00	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	123,00
Abrechnung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monatsende	100,00	93,50	45,50	39,50	29,00	46,00	66,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	102,00
2. Urlaub													
Monatsanfang	60,75	30,75	5,25	231,75	218,75	188,75	163,25	154,75	86,25	86,25	86,25	86,25	60,75
Urlaub verbraucht	30,00	25,50	4,50	13,00	30,00	25,50	8,50	68,50	0,00	0,00	0,00	0,00	205,50
Abrechnung	0,00	0,00	231,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	231,00
Monatsende	30,75	5,25	231,75	218,75	188,75	163,25	154,75	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	60,75
3. Diverses													
Schule	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krank	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00

Abbildung 21: Jahresblatt 2011 (Quelle: Elektro Ziegelwanger, Kubicek Andreas – Jahresblatt 2011, Horn 2011.)

Wie man vor allem an den Monatsblättern erkennen kann, ist die Arbeitszeiteinteilung für die MitarbeiterInnen relativ frei gestaltbar. Sie können an manchen Tagen das Soll an Stunden überschreiten, um sich ein Plus für andere Tage zu sichern, an denen sie weniger arbeiten.⁶⁵

Die Urlaubsplanung wird ebenfalls in Stunden und nicht in Tagen gerechnet, weshalb sich die Überstunden ganz einfach auf den Urlaub übertragen lassen, ohne dass eine Divergenz entsteht. Hinzu kommt, dass jeder Urlaub individuell mit der Verwaltung abgesprochen werden kann und den Wünschen von MitarbeiterInnen mit Familie/Kindern an Feiertagen und z.B. Schulanfang oder Schulende zu entsprechen versucht wird.⁶⁶

Die Geschäftsöffnungszeiten sehen keine durchgehende Öffnung vor, sondern erlauben eine Regenerationsphase: Mo.-Fr. von 08:30 bis 12.00 Uhr und von 14.00 bis 18.00 Uhr, Sa. nur vormittags von 08.30 bis 12.00 Uhr.⁶⁷ Der 8. Dezember bleibt traditionell geschlossen, um mehr Zeit zu haben für „[...] unsere Kinder, unsere Freunde und unsere Familien.“⁶⁸

Die Löhne orientieren sich wie die Arbeitszeiten an den in den Kollektivverträgen der diversen Berufsgruppen festgesetzten Mindestlöhnen.⁶⁹ Gehaltserhöhungen sind je nach Leistung und Spezifizierung möglich und können individuell mit der Verwaltung verhandelt werden.

4.3 Rechte und Pflichten der ArbeiterInnen und Arbeitsschutz

Natürlich orientiert sich Elektro Ziegelwanger in Sachen Arbeitnehmerschutz an den vom Gesetzgeber vorgegebenen Auflagen. Darüber hinaus liegen „Die neuen aushangpflichtigen Gesetze und Verordnungen“ bei der Verwaltung auf und sind für jeden/jede MitarbeiterIn frei einsichtig. In der Textausgabe sind z.B. das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitsruhegesetz, das

⁶⁵ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Monatsblätter*.

⁶⁶ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Urlaubsplanung Jänner bis Dezember 2010*, Horn 2010.

⁶⁷ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Öffnungszeiten*, URL: <http://www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns> (Stand: 31.08.2011).

⁶⁸ Elektro Ziegelwanger, *Weihnachtsaussendung*, Horn 2010.

⁶⁹ Als Beispiel sei der Kollektivvertrag für ArbeiterInnen im eisen- und metallverarbeitenden Gewerbe ab 1.1.2011 genannt. Dieser Vertrag bezieht sich auf die MitarbeiterInnen der Elektroinstallation. Die Kollektivverträge können auf der Homepage der Wirtschaftskammer Österreich (www.portal.wko.at) eingesehen werden.

Gleichbehandlungsgesetz und weitere enthalten.⁷⁰ Weitere Maßnahmen zum Arbeitnehmerschutz sind:

4.3.1 Betriebsrat⁷¹

Dies sind gewählte MitarbeiterInnen, die im Unternehmen für die Rechte der ArbeitnehmerInnen eintreten. Der Betriebsrat sorgt für die Einhaltung der Kollektivverträge, macht Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, hat Mitspracherecht in Personalangelegenheiten u.v.m.⁷²

4.3.2 Sicherheitsvertrauensperson

Ein/Eine MitarbeiterIn des Unternehmens wird nach absolviertem Lehrgang als Sicherheitsvertrauensperson bestimmt.⁷³ Die Anzahl der Vertrauenspersonen richtet sich nach der Arbeitnehmerzahl.⁷⁴

4.3.3 Arbeitsinspektion

Vom Präventionszentrum AUVAsicher wird jährlich eine Arbeitsinspektion durchgeführt. Arbeitsablauf, eingesetzte Arbeitsmittel und Arbeitsstoffe werden bei der Begehung überprüft.⁷⁵

4.3.4 Dienstzettel

Diesen bekommt jeder/jede ArbeitnehmerIn. Er enthält alle wichtigen Daten wie Bruttogehalt, Spezielle Gehaltsvereinbarungen, Abfertigung, Urlaubsanspruch, Einstufung usw.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. Forum Verlag, *Die neuen aushangpflichtigen Gesetze und Verordnungen*, Wien¹⁰ 2011.

⁷¹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Protokoll über die Wahl des Betriebsrates*, Horn 2010.

⁷² Vgl. ÖGB, *Betriebsrat*, URL: http://www.betriebsraete.at/servlet/ContentServer?pagename=ANV/Page/Index&n=ANV_1 (Stand: 09.10.2011).

⁷³ Vgl. Arbeitsinspektorat für den Aufsichtsbezirk Horn/Krems, *Mitteilung über die Bestellung von Sicherheitsvertrauenspersonen*, Horn 2004.

⁷⁴ Vgl. Forum Verlag, *Gesetze*, 321-324.

⁷⁵ Vgl. AUVAsicher, *Bericht über eine präventivdienstliche Betreuung*, St. Pölten 2011.

⁷⁶ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Dienstzettel*, Horn 2011.

4.3.5 Freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens⁷⁷

Diese sind:

- Seminare
- Weihnachtsfeiern
- Fitnesscenter
- Betriebsausflüge⁷⁸
- Klausuren: 2 mal jährlich, Verkauf und Installation getrennt;
Hier werden vor allem Strategien besprochen und die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit zur Meinungsäußerung und Abstimmung.⁷⁹

4.4 Personalentwicklung und Weiterbildung

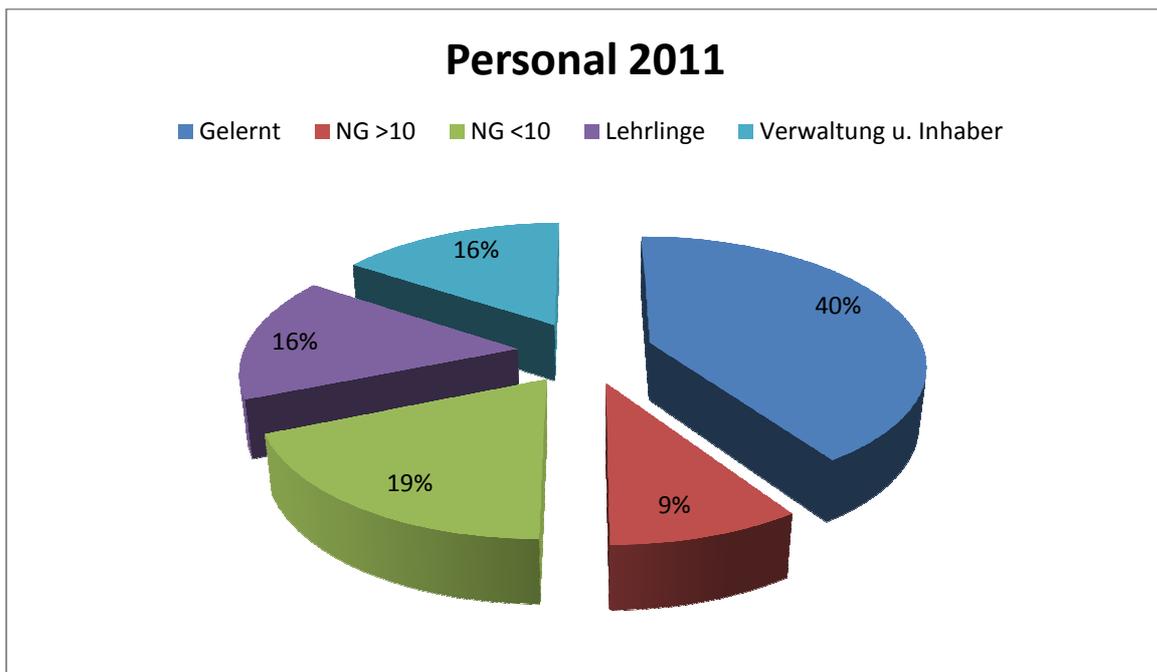


Abbildung 22: Personal 2011 Elektro Ziegelwanger (Quelle: Eigene Darstellung anhand von: Elektro Ziegelwanger, *Mitarbeiterliste*; Elektro Ziegelwanger, *Abfertigungsrückstellung per 31.12.2010*, Horn 2010.)

⁷⁷ Elektro Ziegelwanger hat ein eigenes Konto „Freiwilliger Sozialaufwand“ eingerichtet. Auf dem Auszug von 2010 finden sich Zahlungen für Schulungen, Fitnesscenter und eine Weihnachtsfeier.

⁷⁸ Es finden sich mehrere Einladungen zu Betriebsausflügen mitsamt Teilnehmerliste. Aktuelle Einladung: „Masters of Dirt 2012“ – Das Motoradspektakel 25.02.2012.

⁷⁹ Es findet sich in der Verwaltung ein ganzer Ordner mit Protokollen und Beschlüssen zu den Klausuren. Die älteste Aufzeichnung ist von 1997: Elektro Ziegelwanger, *Klausur 10.11.1997 – Tagesordnung*, Horn 1997.

Die oben eingefügte Graphik zeigt den aktuellen Personalstand 2011, aufgeteilt auf jene Personen,

- die im Unternehmen gelernt haben und weiter angestellt sind (Gelernt),
- die zwar nicht im Unternehmen gelernt haben, aber mehr als 10 Jahre im Dienstverhältnis stehen ($NG > 10$),
- die nicht im Unternehmen gelernt haben und weniger als 10 Jahre im Dienstverhältnis stehen ($NG < 10$),
- die aktuell im Unternehmen Lehrlingsstatus haben,
- die zur Verwaltung zählen oder Inhaber sind.

Für die Personalentwicklung lässt sich anhand der Graphik festhalten, dass das Unternehmen 40% seiner MitarbeiterInnen selbst herangezogen hat und sich im aktuellen Jahr 16% im Ausbildungsstand befinden. Generell kann man feststellen, dass die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen sehr hoch ist. Ein möglicher Grund dafür könnte die ständige Investition in MitarbeiterInnenbildung sein, die im Folgenden vorgestellt werden soll.

4.4.1 Die Expert Akademie

Die Expert Gruppe bietet für ihre Mitglieder eine kostenpflichtige Sonderausbildung. Angeboten werden Ausbildungen für Lehrlinge vom 1. bis zum 3. Lehrjahr (zusätzlich zur Berufsschule), VerkäuferInnen, UnternehmerInnen und JungunternehmerInnen. Ziel z.B. der Unternehmerakademie ist, den GeschäftsführerInnen in drei Modulen Grundkompetenzen in den Bereichen der Strategie und Unternehmensziele, der Führung und Organisation und Controlling und Finanzierung zu erläutern. UnternehmerInnen sollen dadurch einen besseren Einblick in die Mechanismen der Unternehmensführung erlangen und dadurch den Erfolg ihres Betriebes steigern.



PROGRAMM 2011

Unternehmerlehrgang 2010/2011

Unternehmer	Thema	Termin	Ort	Trainer
Start	Workshop	17. 09. 2010	Salzburg	Alle
Modul I	Strategie und Unternehmensziele	05. 11. & 06. 11. 2011	Hotel Schicklberg, Kremsmünster	Stefan Mayr
Modul II	Führung und Organisation	21. 01. & 22. 01. 2011	Hotel Schicklberg, Kremsmünster	Herbert Mikulcik
Modul III	Controlling und Finanzierung	04. 03. & 05. 03. 2011	Hotel Schicklberg, Kremsmünster	Adolf Thaller

Jungunternehmer „FUTURE EXPERT 2020“

	Thema	Termin	Ort	Trainer
Future 2020	Noch nicht fixiert	24. - 27. 03. 2011	R O M	Noch nicht fixiert

Lehrlingscollege für Handel & Insta

Lehrlinge	Thema	Termin	Ort	Trainer
1. Lehrjahr	Lehrlingscollege LC 1	18. - 20. 01. 2011	Expert Zentrale Wels	Adelheid Seeburger-Schneebauer & Raimund Schneebauer
2. Lehrjahr	Lehrlingscollege LC 2	01. - 03. 03. 2011	Salzburg	Adelheid Seeburger-Schneebauer & Raimund Schneebauer
3. Lehrjahr	Lehrlingscollege LC 3	24. - 26. 05. 2011	Nationalpark Kalkalpen Moln	Adelheid Seeburger-Schneebauer & Raimund Schneebauer

Expert Akademie Programm 2011

Abbildung 23: Termine Expert Akademie 2011 (Quelle: Expert Akademie, *Termine 2011*, Wels 2011.)

4.4.2 Seminare, Kurse und interne EDV-Ausbildung

Regelmäßig werden MitarbeiterInnen Seminare und Kurse ermöglicht (siehe 4.2: freiwillige Sozialleistungen) die von den diversen Partnerfirmen (z.B. Miele) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) angeboten werden⁸⁰. Elektro Ziegelwanger bietet darüber hinaus auch eine interne EDV-Weiterbildung für MitarbeiterInnen an.⁸¹

4.4.3 MitarbeiterInnengespräch

Für 2011 sind erstmals persönliche MitarbeiterInnengespräche geplant. Die „Checkliste MitarbeiterInnengespräch“ enthält Fragen zum Tätigkeitsbereich (Zufriedenheit, Änderungswünsche, Verbesserungsvorschläge, persönliche

⁸⁰ Elektro Ziegelwanger hat ein eigenes Konto „Freiwilliger Sozialaufwand“ eingerichtet. Auf dem Auszug von 2010 finden sich Zahlungen für Schulungen, Fitnesscenter und eine Weihnachtsfeier.

⁸¹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Schulungsunterlagen Comtech*, Horn 2011.

Leistung), zu den Arbeitsbedingungen (Arbeitsklima, technische Ausstattung, Ausbildung, Entlohnung) und Diverses (Erwartungen und Wünsche, Sonstiges). Den MitarbeiterInnen wird damit ermöglicht, in direkten persönlichen Kontakt zur Geschäftsführung und zur Verwaltung zu treten.⁸²

5. Umwelt

Um ein erfolgreiches Wirtschaften langfristig zu ermöglichen, dürfen die natürlichen Lebensgrundlagen nicht zerstört werden. Ein erfolgreiches Unternehmen minimiert die Folgen und Risiken seines Handelns, steigt auf erneuerbare Energieträger um und setzt Ressourcen effizient ein.⁸³

5.1 Energieeffizienz und Klimaschutz

Im Folgenden sollen die Maßnahmen vorgestellt werden, die Elektro Ziegelwanger als Unternehmen tätigt, um zur Energieeffizienz und zum Klimaschutz effektiv beizutragen: Energiesparexperte und Photovoltaik.

5.1.1 Energiesparexperte

Elektro Ziegelwanger ist Energiesparexperte. Das Unternehmen bietet damit geschulte Beratung, umweltgerechte Technik und ökologische Entsorgung.⁸⁴ Die Ausbildung und Zertifizierung dafür werden von der Expert-Gruppe gestellt (u.a. Expert Akademie).⁸⁵

Als Energiesparexperte bietet das Unternehmen neben der Beratung durch MitarbeiterInnen vor Ort auch online auf seiner Homepage (www.expert-ziegelwanger.at) unter dem Menüpunkt „Energiesparexperte“ unter anderem Energiespartipps, einen Hausgerätecheck (zusammen mit Energie Globe:

⁸² Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Checkliste Mitarbeitergespräch*, Horn 2011.

⁸³ Vgl. respACT, *Umwelt*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/umwelt> (Stand: 09.09.2011).

⁸⁴ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Energiesparexperte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/energiesparexperte (Stand: 01.09.2011).

⁸⁵ Elektro Journal, *Schulbank-Drücken mit Expert Akademie*, URL: www.elektrojournal.at/ireds-43700.html (Stand: 29.01.2008).

www.energyglobe.com) und einen Hausgeräte-Blog mit den neuesten Infos zum Energiesparen an.⁸⁶

5.1.2 Photovoltaik

Elektro Ziegelwanger wirbt auf seiner Homepage für erneuerbare Energie in Form von Photovoltaik. Neben einem Info-Folder werden detaillierte Informationen zu Funktionsweise, Bestandteilen, Standorten und Förderungen gegeben.⁸⁷ Elektro Ziegelwanger hat im Jahr 2010 insgesamt 20 solcher Anlagen auf Einfamilienhäusern montiert.⁸⁸

Warum jetzt Photovoltaik?

Photovoltaik macht Sie unabhängiger und hilft CO₂ Emissionen zu reduzieren. Photovoltaik macht Sie unabhängiger von Energiepreiserwartungen der Zukunft. Steigen die Preise, steigen auch Ihre Erträge. Eine wertbeständige Investition in die Zukunft. Ein aktiver Schritt gegen den Klimawandel!

Herbert Kettner
Telefon: 02982/2935-13
herbert.kettner@expert-ziegelwanger.at

„Wir sind die Experten für Photovoltaik!“

Unsere speziell ausgebildeten Mitarbeiter beraten Sie gerne in allen Fragen zur Photovoltaik. Von der Technik bis zu möglichen Förderungen. Wir haben bereits viele Photovoltaik-Projekte erfolgreich realisiert. Gerne planen und errichten wir auch eine genau auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Photovoltaik-Anlage.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Unsere Leistungen im Detail:

- Unverbindliches Erstgespräch
- Kompetente Beratung und Planung
- Qualitätsprodukte & professionelle Montage
- Erledigung von Förderansuchen

Photovoltaik-Anlagen zur Stromerzeugung

	Set 1	Set 2	Set 3
Anlagenleistung	1,56 kWp	3,12 kWp	4,84 kWp
Modulfäche	ca. 11 m ²	ca. 22 m ²	ca. 35 m ²
Jahresstrom-Produktion	ca. 1500 kWh	ca. 3000 kWh	ca. 5000 kWh

KWp (Kilowattpeak) = ist die Maßinheit für die höchste elektrische Leistung, die ein Gerät umsetzen kann.

Fördersituation

Photovoltaik wird auf vielfältige Weise gefördert. Art und Rahmenbedingungen dieser Förderungen ändern sich jedoch laufend. Eine neue große Förderaktion vom Klima- und Energiefonds startet Ende Juni. Lassen Sie sich über die für Sie in Frage kommenden Förderungen von uns persönlich beraten!

expert ZIEGELWANGER 3580 Horn, Kirchenplatz 10, Tel.: 02982/2935
E-mail: office@expert-ziegelwanger.at

Abbildung 24: Flyer Photovoltaik (Quelle: Elektro Ziegelwanger, *Photovoltaik*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/leistungen/photovoktaik (Stand: 01.09.2011).)

Photovoltaik wird hier beworben als „aktiver Schritt gegen den Klimawandel“. Als spezielle Leistungen werden

⁸⁶ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Energiesparexperte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/energiesparexperte (Stand: 01.09.2011).

⁸⁷ Vgl.

⁸⁸ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Verkaufte Photovoltaikanlagen*, Horn 2011.

- ein unverbindliches Erstgespräch,
- kompetente Beratung und Planung,
- Qualitätsprodukte und professionelle Montage,
- Erledigung von Förderansuchen

angeboten.⁸⁹

5.2 Ressourcen–Effizienz

Als Elektronunternehmen produziert Elektro Ziegelwanger viel Abfallmaterial - im Verkauf (Plastik, Karton, Batterien), im Kundendienst (Altgeräteentsorgung) und in der Elektroinstallation. Um eine fachgerechte Entsorgung zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen mit verschiedenen Entsorgungsfirmen zusammen:

5.2.1 NUA-Abfallwirtschaft G.m.b.H⁹⁰

NUA ist ein niederösterreichischer Abfallwirtschaftsbetrieb und ein Tochterunternehmen der Brandtnergruppe. Als zertifizierter Entsorgungsfachbetrieb ist NUA den Qualitätsbestimmungen des V.EFB und der ISO 14001 verpflichtet.⁹¹

5.2.2 ARA-Abfallstellenservice⁹²

Die Altstoff Recycling Austria AG wurde 1993 gegründet. Sie bietet als Dienstleistungsunternehmen die fachgerechte Entsorgung von Verpackungsmaterial an. Ihre Grundsätze sind Leistungsorientierung, Kosteneffizienz und ökologische Vertretbarkeit.⁹³

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ In der Verwaltung findet sich ein ganzer Ordner mit Rechnungen der NUA, die bis ins Jahr 2001 zurückgehen. Die älteste Rechnung ist auf 21.12.2001 datiert.

⁹¹ Vgl. NUA, *Willkommen bei NUA*, URL: www.nua.at (Stand: 02.09.2011).

⁹² ARA Jahresmeldungen gehen für Elektro Ziegelwanger zurück bis ins Jahr 2000. Diese liegen ebenfalls in der Verwaltung auf.

⁹³ Vgl. Altstoff Recycling Austria, ARA AG, URL: www.ara.at/ara-ag/ (Stand: 02.09.2011).

5.2.3 Umweltforum Batterien⁹⁴

Das UFB wurde 1989 als freiwillige Interessensvereinigung der Batterieimporteure gegründet. UFB garantiert eine ordnungsgemäße und umweltgerechte Entsorgung.⁹⁵

5.3.4 Saubermacher AG⁹⁶

Die Saubermacher AG ist ein Abfallentsorgungsunternehmen, das die Kerngebiete Steiermark, Kärnten, Niederösterreich und Wien umfasst. Die Saubermacher AG setzt sich stark für Nachhaltige Entwicklung ein und hat das Konzept der Corporate Social Responsibility in seine Unternehmensstrategie integriert.⁹⁷

Die Zusammenarbeit mit diesen ökologisch zertifizierten Entsorgungsunternehmen zeigt, dass Elektro Ziegelwanger viel Wert auf eine fachgerechte Entsorgung und Wiederverwertung der vom Unternehmen verkauften Produkte legt. Dies ist ein wichtiger Schritt in Richtung verantwortungsvolles Unternehmertum.⁹⁸

5.3 Mobilität und Transport

Elektro Ziegelwanger besitzt mit 15 Fahrzeugen einen ansehnlichen Fuhrpark. Soweit überprüfbar, werden alle Fahrzeuge regelmäßig gewartet und sind angemeldet. Der Hauptverwendungszweck der Fahrzeuge ist im Kundendienst und in der Elektroinstallation.⁹⁹

⁹⁴ In der Verwaltung finden sich Kopien von FAX- Anfragen zur kostenlosen Batterieabholung durch das UFB.

⁹⁵ Vgl. batteriensammeln.at, *Das Umweltforum Batterien (UFB)*, URL: www.batteriensammeln.at/ufb.htm (Stand: 02.09.2011).

⁹⁶ In der Verwaltung finden sich Auftragsbestätigungen bzw. Abholscheine der Saubermacher AG.

⁹⁷ Vgl. Saubermacher AG, *Unternehmen*, URL: www.saubermacher.at/web/at/index.php (Stand: 02.09.2011).

⁹⁸ Vgl. respACT, *Erhalt, Schutz und Vorsorge*, URL: <http://www.respact.at/leitbild/de/umwelt/erhalt> (Stand: 09.10.2011).

⁹⁹ Vgl. Elektro Ziegelwanger, *Fahrzeugliste per 01.04.2011*, Horn 2011.

6. Gesellschaft

Unternehmen mit Verantwortung, die ihr gesellschaftliches Engagement wahrnehmen, kooperieren mit Sozial-, Gesundheits- und Umweltorganisationen, Kultur- und Sporteinrichtungen. Dazu bieten sie Geld, Sachspenden, Wissen oder Arbeitszeit ihrer MitarbeiterInnen. Darüber hinaus bieten sie jungen Menschen Ferienjobs und Praktika an.¹⁰⁰ In Bezug auf gesellschaftliches Engagement können für Elektro Ziegelwanger folgende Punkte festgehalten werden:

6.1 Elektro Ziegelwanger als Sponsor¹⁰¹

- Im Bezirk Horn werden ca. 100 Feste/Jahr (Freiwillige Feuerwehr, Sportvereine, Jugend) von Elektro Ziegelwanger mit Preisen, Tombolas, Musik- und Lichtanlagen und sonstigem Elektromaterial unterstützt.
- Elektro Ziegelwanger übernimmt für folgende Sportvereine das Sponsoring: St. Bernhard, Neupölla, Irnfritz, Stockern, Kl. Meiseldorf, St. Leonhard, Brunn a.d.Wild und Japons.
- Jährlich werden kleine Beträge für diverse Maturazeitungen an Schulklassen ausbezahlt.
- Zahlreiche Festschriften sind im Laufe der Jahre mitfinanziert worden.
- Neben den Sportvereinen werden wohltätige Organisationen wie der Lions Club, der Rotary Club und die Caritas Tageswerkstätte in Horn durch Spenden unterstützt.

¹⁰⁰ Vgl. respACT, *Gesellschaftliches Engagement*, URL: <http://www.respact.at/leitbild/de/gesellschaft/engagement> (Stand: 09.09.2011).

¹⁰¹ In der Finanzbuchhaltung 2010/2011 von Elektro Ziegelwanger finden sich bei den Ausgaben die aufgezählten Sponsoringfunktionen.

6.2 Elektro Ziegelwanger als Ausbildungsstätte¹⁰²

Das Unternehmen bildet kontinuierlich Lehrlinge aus der Region aus und versucht diese auch nach der Ausbildung so gut als möglich im Betrieb zu halten. Für alle MitarbeiterInnen gibt es sowohl interne als auch externe Kurse und Schulungen zur Fort- und Weiterbildung (siehe 4.3).

6.3 Elektro Ziegelwanger im Wirtschaftsstandort Horn

Das Unternehmen gibt über 30 MitarbeiterInnen aus der Region einen Arbeitsplatz.¹⁰³ Als letzter großer Nahversorger im Elektrobereich¹⁰⁴ bedeutet Elektro Ziegelwanger eine enorme Aufwertung für den Gewerbestandort Horn. Zusätzlich zahlt das Unternehmen Kommunalsteuern an die Gemeinde.¹⁰⁵

6.4 Elektro Ziegelwanger als „Schnupperbetrieb“:

Jedes Jahr nimmt das Unternehmen sogenannte „Schnupperer“ aus der Polytechnischen Schule Horn und aus umliegenden Hauptschulen auf. Die Zeiträume erstrecken sich von einem Tag bis zu einer Woche.¹⁰⁶

7. Kritische Reflexion

Nachdem Elektro Ziegelwanger nun anhand der fünf Handlungsfelder vorgestellt wurde, soll das Unternehmen im Folgenden einer kritischen Reflexion unterzogen werden. Das Hauptaugenmerk dieser Untersuchung orientiert sich - wie bereits weiter oben erläutert - am CSR-Leitbild von „respACT“. Für jedes der fünf Handlungsfelder sollen eigens erstellte bzw. übernommene Kriterien verfolgt werden, welche am Anfang eines jeden

¹⁰² Die Personalstammlätter geben Auskunft über die aktuelle MitarbeiterInnen- und Lehrlingszahl. Die Schulungsprogramme wurden im MitarbeiterInnenkapitel (4.) bereits ausführlich vorgestellt.

¹⁰³ Elektro Ziegelwanger, Mitarbeiterliste.

¹⁰⁴ Unter 2.3 Strategie und Budget wurde im Abschnitt über die Finanzplanung des Unternehmens bereits vom Wegfallen der Hauptkonkurrenten der Region, Kwasniok & Co und Cosmos, berichtet.

¹⁰⁵ In der Finanzbuchhaltung finden sich die monatlichen Abgaben (3% pro Mitarbeiter).

¹⁰⁶ Es finden sich in der Verwaltung noch einige alte Ansuchen von BewerberInnen. Die Besuchsbestätigungen liegen in den jeweiligen Schulen bei den zuständigen LehrerInnen auf.

Handlungsfeldes angeführt werden.¹⁰⁷ Im Anschluss daran erfolgt die kritische Reflexion:

7.1 Führung und Gestaltung

- Das Unternehmen hat eine definierte Unternehmenskultur (Vision, Werte).
- Das Unternehmen hat eine klare Struktur, sodass jeder weiß, wofür er verantwortlich ist.
- In den Unternehmensentscheidungen werden ökologische, ökonomische und soziale Belange berücksichtigt.
- Das Unternehmen steht in Dialog mit seinen Stakeholdern.
- Der langfristige Bestand des Unternehmens wird angestrebt.

Elektro Ziegelwanger hat mit seinem ausformulierten Unternehmensleitbild (siehe 2.1) bereits einen Schritt in die richtige Richtung gemacht. Dieses gibt MitarbeiterInnen und der Gesellschaft Auskunft über die Handlungsprinzipien des Unternehmens. Dennoch wäre es für eine ausgeprägte „Corporate Identity“, aber auch für eine professionelle Unternehmensstrategie von Vorteil, eine definierte Unternehmenskultur vorweisen zu können. Diese kann dem Unternehmen eine klarere Linie in seiner Vorgehensweise schaffen. Mit der klaren Strukturierung des Unternehmens (siehe 2.2) sind die Verantwortungs- und Zugehörigkeitsbereiche der MitarbeiterInnen klar gegliedert und die Geschäftsfelder definiert. Aus Strategie und Budget (siehe 2.3) lässt sich erkennen, dass das Unternehmen einen langfristigen Erfolg plant, damit auf die Zukunft seiner MitarbeiterInnen bedacht ist und bloß schnelle und kurzfristige Gewinne ablehnt. Das Direktmarketing von Elektro Ziegelwanger ist gut überlegt und durch die jährliche Erstellung eines Finanzplans werden Risiken in der Budgetierung und Auftragsannahme minimiert. Grundsätzlich ist das strategische Management wie in vielen KMU's relativ gering ausgebildet, rein ökonomisch orientiert und funktioniert größtenteils über mündliche Absprachen.

¹⁰⁷ Die Kriterien sind dem CSR-Leitbild von „respACT“ (<http://www.respect.at/leitbild/de/handlungsfelder>) und teilweise dem CSR-Selbsttest (<http://respect.at/site/projekte/kmuundepu/kmu/article/2181.html>) entnommen und für diese Untersuchung modifiziert bzw. in Anlehnung an das Leitbild eigens erstellt worden.

Der finanzielle Rahmen spielt hier sicherlich eine Rolle. Eine Evaluierung von Stakeholdern hat noch nicht stattgefunden.

7.2 Markt

- Bei Produkten und Dienstleistungen wird auf lange Lebensdauer, Reparaturfreundlichkeit und Wiederverwertbarkeit geachtet.
- Dienstleistungen und Produkte werden genau dokumentiert.
- Das Unternehmen unterzieht seine Lieferanten einer regelmäßigen Kontrolle nach Umweltkriterien.
- Das Unternehmen bemüht sich um Aufnahme in Umwelt- und Ethikfonds.

Alle bei Elektro Ziegelwanger verkauften Produkte sind nach Marken und Branchen (Braunware/Weißware) dokumentiert (siehe 3.2) und auf Produktnachhaltigkeit wird geachtet. Neben den Produkten werden auch die getätigten Dienstleistungen in Berichten festgehalten. Dies spricht für einen guten Organisationsgrad des Unternehmens. Durch den Kundendienst sind die Reparaturfreundlichkeit und Wiederverwertbarkeit ein wichtiger Faktor. Weder von der Expert-Gruppe noch von Elektro Ziegelwanger werden die Lieferanten einer regelmäßigen Kontrolle nach Umweltkriterien unterzogen (siehe 3.3). Lediglich Bonusverhandlungen stehen im Zentrum. Ob eine solche Umweltanalyse der Lieferanten überhaupt möglich wäre, oder eine zusätzliche Organisation herangezogen werden müsste, wäre zu überprüfen.

7.3 MitarbeiterInnen

- Das Unternehmen sorgt für die Weiterbildung der MitarbeiterInnen.
- Es gibt für MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Privat- und Berufsleben miteinander zu vereinbaren.
- Es gibt einen Betriebsrat bzw. die Möglichkeit einer vertraulichen Aussprache.
- Das Unternehmen wendet nachvollziehbare Lohn- und Gehaltsmodelle an.

In Sachen MitarbeiterInnen leistet das Unternehmen sehr viel. Neben der genauen und relativ flexiblen Arbeitszeitenregelung (siehe 4.1), der nach Stunden und nicht nach Tagen gegliederten Urlaubseinteilung und den vielschichtigen Weiterbildungsmöglichkeiten (siehe 4.3) ist auch für den Arbeitsschutz (siehe 4.2) gesorgt: Betriebsrat und MitarbeiterInnengespräch, Klausuren usw. Die Löhne und Gehälter (siehe 4.1) entsprechen ebenfalls den Kollektivverträgen. Durch die freiwilligen sozialen Leistungen kann man sagen, dass Elektro Ziegelwanger sich über den Standard hinaus für seine MitarbeiterInnen engagiert.

7.4 Umwelt

- Recycling und ordnungsgemäße Entsorgung sind im Unternehmen ein Thema.
- Das Unternehmen setzt wiederverwertbare Energieträger ein.
- Bewusstseinsbildung und Innovation zum Umweltschutz werden gefördert.
- Das Unternehmen wendet verkehrsmildernde Arbeitsmodelle an.
- Die eigene Umweltverträglichkeit wird evaluiert.

Um eine ordnungsgemäße Entsorgung zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen mit diversen zertifizierten Abfallfirmen zusammen (siehe 5.2). Als Energiesparexperte bemüht sich das Unternehmen die Bewusstseinsbildung zum Umweltschutz beim KundInnenstamm fördern. Mit Forcierung der Photovoltaik setzt Elektro Ziegelwanger auf einen erneuerbaren Energieträger (siehe 5.1). Vielleicht kann das Unternehmen in Zukunft sein Angebot auf diesem Feld erweitern. Die Mobilität ist bei einem Fuhrpark von 15 Fahrzeugen ein großes Problem (siehe 5.3). Der Kundendienst und die Elektroinstallation bringen durch den täglichen Einsatz der Fahrzeuge eine hohe Umweltbelastung mit sich. Um das zu minimieren, werden diese regelmäßig zum Service gebracht. Eine Evaluierung der eigenen Umweltverträglichkeit gibt es bis dato keine.

7.5 Gesellschaft

- Das Unternehmen unterstützt regionale Veranstaltungen und Vereine.
- Es werden jungen Menschen Lehrstellen, Ferialpraktika etc. ermöglicht.
- Das Unternehmen setzt sich für Themen und Anliegen der Nachhaltigen Entwicklung ein.
- Es werden Arbeitsplätze und Wohlstand im Unternehmen und dessen Umfeld geschaffen.

Als Sponsor diverser regionaler Sportvereine, Veranstaltungen und wohltätiger Organisationen, aber auch als Schnupperbetrieb und Ausbildungsstelle kann man dem Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement nicht absprechen (siehe 6.). Zusätzlich erhöht das Unternehmen die Reputation des Wirtschaftsstandortes Horn und schafft Arbeitsplätze. Durch entsprechende Kommunalabgaben steigt der Wohlstand im eigenen Umfeld.

7.5 Fazit

Elektro Ziegelwanger besitzt als Unternehmen ein gutes Umwelt- und Gesellschaftsengagement. Dieses Engagement verläuft bisher jedoch relativ unsystematisch und unabhängig von der Unternehmensstrategie, welche selbst noch eine bessere Ausprägung benötigt. Die Firma braucht ein strategisches Konzept, welches ökonomische, soziale und ökologische Belange systematisch in Einklang bringt. Dies soll im nächsten Teil der Arbeit erarbeitet werden.

II. Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsethik und Soziallehre

Im zweiten Teil der Arbeit steht die theoretische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) und der christlichen Sozialethik/Soziallehre der Kirche im Vordergrund. Gibt es Berührungspunkte? Wenn ja, wo? Ist es möglich, dass sowohl CSR als auch die Soziallehre der Kirche voneinander profitieren können? Ergebnis dieser Debatte soll eine sozialetische CSR-Kriteriologie sein, welche beide Konzepte miteinander verknüpft.

1. Corporate Social Responsibility

In einem ersten Schritt soll nun der Fokus auf Corporate Social Responsibility gelegt werden: Definition, Genese, Grundlagen, eine mögliche Strategie und die Verbindung zu Klein- und Mittleren Unternehmen (KMU's) sollen in den Blick geraten und so ein umfassendes Bild von CSR wiedergeben.

1.1 Definition und begriffliche Abgrenzung

Bevor Näheres zu Konzept und Strategie der Corporate Social Responsibility gesagt werden kann, ist es notwendig, zuerst einmal eine begriffliche Definition derselben für diese Arbeit zu finden und auch eine klare Abgrenzung zu verwandten und teilweise synonym verwendeten Begriffen vorzunehmen. Anschließend soll auf die Verbindung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen anhand der triple-bottom-line und der Verantwortungspyramide eingegangen werden.

1.1.1 Corporate Social Responsibility – Vielfalt an Definitionen

Seit Beginn der modernen Ära der Debatte um eine Corporate Social Responsibility, welche im anglo-amerikanischen Raum der 50er Jahre ihren Ursprung hat, sind eine Vielzahl von Definitionen um das CSR-Konzept

entstanden.¹⁰⁸ Davon abgesehen haben sich Unternehmen schon seit jeher in unterschiedlicher Ausprägung in die Gesellschaft eingebracht. CSR jedoch gibt diesen vielfältigen Initiativen einen konzeptionellen Rahmen.¹⁰⁹

Nach Archie B. Carroll's Genese der CSR-Debatte stellt Howard R. Bowen mit seinem Werk *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) und der darin enthaltenen Definition den Beginn der modernen Literaturperiode zu diesem Thema dar.¹¹⁰

„It [Social Responsibility] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“¹¹¹

Seit dieser ersten Annäherung an die Thematik ist eine große Zahl an weiteren Werken und Definitionen zu CSR entstanden, die sich immer neu an die aktuellen Anforderungen angepasst haben und auch immer in Abhängigkeit zu den jeweiligen AutorInnen standen.¹¹² Besonders für den Europäischen Raum, den dieser Diskurs erst im Jahr 2002 vollständig erreichte, scheint eine aktuellere und für die europäischen Rahmenbedingungen besser angepasste Definition notwendig zu sein.¹¹³

Das Grünbuch bezüglich der „Europäischen Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001) bietet eine solche Definition. Unter dem Punkt „Was bedeutet soziale Verantwortung der Unternehmen?“ fasst sie zahlreiche vorherrschende Definitionen zur CSR zusammen:

„[Diese sei] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmertätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den

¹⁰⁸ Vgl. Stoll, Bettina, *Sozial und ökonomisch handeln*, Frankfurt/Main 2009, 58. Vgl. Carroll, Archie B., *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, in: *Business and Society* 38,3 (1999) 268.

¹⁰⁹ Vgl. Friesl, Christian, *Erfolg und Verantwortung*, Wien 2008, 9.

¹¹⁰ Vgl. Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 269ff.

¹¹¹ Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953, 6; zitiert nach Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 270.

¹¹² Vgl. Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 58.

¹¹³ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 9.

*Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus >mehr< zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.*¹¹⁴

Ist die Bestimmung der Social Responsibility bei Bowen noch sehr allgemein formuliert, bringt diese Definition mehr Klarheit: CSR soll vor allem eine Verbindung herstellen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen, um so eine Vision sozioökonomischer Zukunft zu schaffen, welche eine Herausforderung für alle Teile der Gesellschaft darstellt.¹¹⁵

Auf drei Kernelemente, die besonders herausstechen, nämlich Freiwilligkeit, Verantwortung und Nachhaltige Entwicklung, soll nun im Folgenden genauer eingegangen werden:

- Freiwilligkeit

Die Unternehmen sind in der EU zwar durch die europäische Sozial- und Umweltgesetzgebung gesetzlich verpflichtet, grundsätzlich sozial verantwortlich zu handeln, können aber darüber hinaus im Rahmen ihrer Freiheiten selbst entscheiden, in welchem Umfang sie CSR-Aktivitäten setzen, um nicht finanziell oder personell überfordert zu werden. Dabei soll jedoch keinesfalls rechtlichen Regeln zuwidergehandelt oder betriebliche Mitbestimmung und Betriebsvereinbarungen unterlaufen werden.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften, Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Kom (2001) 366 endgültig, Brüssel 2001, 7. Vgl. European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (EMSF), *Final Draft Version on Forum Report*, Brüssel 2004; Kommission der europäischen Gemeinschaften, *Implementing the Partnership for Growth and Jobs*, Kom (2006) 136 entgültig, Brüssel 2006.

¹¹⁵ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 9f.

¹¹⁶ Kuhlen, Beatrix, *Corporate Social Responsibility*, Baden-Baden 2005, 12-13. Vgl. Neureiter, Martin/Palz, Doris, *Zertifikate, Standards, Audits*, in: Habisch, Andre, *Handbuch CC*, Berlin-Heidelberg 2008, 447-463. Neben der freiwilligen Verpflichtung zu CSR gibt es auch Zertifikat, Standards und Audits, die in den letzten Jahren entwickelt wurden. Auf internationaler Ebene seien genannt: ISO-Standardisierung: ISO 14000 und ISO 9000 Familien, sowie ISO 26000; EMAS-Eco Management und Audit Scheme; Corporate Governance Kodizes (länderspezifisch); OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen; Global Reporting Initiative (GRI); Global Compact; Social Accountability 8000 (SA 8000); ILO Kernarbeitsnormen; Dow Jones Index for Sustainability und FTSE 4 Good (beide inoffiziell); auf nationaler Ebene: Österreichisches Normungsinstitut: CSR-Leitfaden; Audit Familie und Beruf.

- Verantwortung

Verantwortung meint in diesem Zusammenhang vor allem die soziale Verantwortung der Unternehmen. Gemeint ist die Einbindung der Interessensgruppen (Stakeholder) in die Unternehmenspolitik, aber auch sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltige Unternehmensführung im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes.¹¹⁷ Nach Peter A. French haben Unternehmen als moralische Personen zu gelten, die nicht nur rechtlich, sondern auch moralisch verantwortlich sind.¹¹⁸

- Nachhaltige Entwicklung

Das übergreifende Ziel der Nachhaltigen Entwicklung ist es, dass die Menschen in den Gesellschaften so leben sollen, dass die gegenwärtigen Bedürfnisse befriedigt werden können, ohne jedoch dadurch zukünftige Generationen der gleichen Chance zu berauben. Auf die Unternehmen bezogen bedeutet dies, dass die Grenzen zwischen der ökonomischen Sphäre einerseits und den sozialen und ökologischen Feldern andererseits überschritten werden, um so den Blick auf andere gesellschaftliche Bereiche zu richten und nicht allein der Gewinnmaximierung verschrieben zu sein.¹¹⁹

1.1.2 Begriffliche Abgrenzung

Mit dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen werden neben der Corporate Social Responsibility auch immer wieder andere Begriffe genannt und teilweise auch als Synonym verwendet. Zu nennen sind hier vor allem:

- Corporate Governance

¹¹⁷ Vgl. NeSoVe, *Kurzbeschreibung*, URL: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/kurzbeschreibung.php> (Stand 26.07.2011).

¹¹⁸ Vgl. Fetzer, Joachim, *Die Verantwortung der Unternehmung*, Gütersloh 2004, 103.

¹¹⁹ Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 60-61.

Bei der Corporate Governance geht es vor allem um die Leitungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen der Unternehmensgestaltung. Konkret wird die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsrechten und der Kontrolle der ManagerInnen gestellt, damit die Verfolgung des wie auch immer definierten Unternehmenszwecks gewährleistet ist. Wird hier nur das Verhältnis zwischen InvestorInnen und ManagerInnen behandelt, gibt es weiter gefasste Definitionen, die die Verantwortung der ManagerInnen auf alle Stakeholder des Unternehmens ausweiten.¹²⁰ Im Unterschied zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens im CSR Konzept stehen bei der Corporate Governance vor allem Transparenz und Offenlegung im Vordergrund sowie die Gleichbehandlung aller Interessenten.¹²¹

- Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) bezeichnet das Selbstverständnis eines Unternehmens als verantwortungsvoller Bürger.¹²² CC bezieht sich daher vor allem auf die externe Dimension der Unternehmenspolitik.¹²³ Corporate Citizenship und CSR werden dabei oft als Synonym für die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verwendet.¹²⁴

- Corporate Sustainability

Corporate Sustainability (CS) ist ein Vorgehensmodell für Unternehmen zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Wie bei dem CSR-Konzept werden auch hier ökonomische, soziale und ökologische Belange in die Unternehmensstrategie integriert. CS wird daher oft synonym für Corporate Social Responsibility verwendet.¹²⁵

¹²⁰ Vgl. Schwerk, Anja, *Corporate Governance und Corporate Social Responsibility*, URL: www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikd/Schwerk_2007_CG_CSR.pdf (Stand 26.07.2011).

¹²¹ Vgl. OECD-Grundsätze der Corporate Governance, URL: www.oecd.org/dataoecd/57/19/32159487.pdf (Stand 26.07.2011).

¹²² Vgl. Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 60-61.

¹²³ Vgl. Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja, *Corporate Governance und Corporate Citizenship*, in: Habisch, Andre (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship*, Berlin-Heidelberg 2008, 80.

¹²⁴ Vgl. Schwerk, *Corporate Governance*, 13.

¹²⁵ Vgl. Colman, Bernhard, *Corporate Sustainability*, URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinf/konzepte/Corporate-Sustainability-Sustainability-Controlling.html> (Stand: 06.06.2011).

- Corporate Social Performance

Wood hat in den 90ern in Anlehnung an Wartick/Cochran das CSP-Modell erweitert.¹²⁶ Corporate Social Performance meint die Veränderung der Prinzipien, der Prozesse und Strategien eines Unternehmens mit dem Ziel der Übernahme von sozialer Verantwortung und deren Messbarkeit. CSR liefert ein mögliches Konzept dazu.¹²⁷

1.1.3 Ökonomisch-Sozial-Ökologisch? – Grundlagen der CSR

Wie sinnvoll ist es für Unternehmen, sich sozial und ökologisch zu engagieren? Die triple-bottom-line und die Verantwortungspyramide von Archie B. Carroll stellen zwei Konzepte dar, welche die scheinbar unterschiedlichen Ziele innerhalb der Unternehmen zu verbinden wissen.

The Triple Bottom Line - Vereinbarung von Ökonomischen, Sozialen und Ökologischen Interessen

Milton Friedman, US-Amerikanischer Ökonom und Nobelpreisträger, schrieb im New York Times Magazine am 13. September 1970 einen Artikel mit der Überschrift: „The social responsibility of business is to increase its profits“. Darin konstatiert er, dass die einzige gesellschaftliche Aufgabe der Unternehmen die Gewinnmaximierung innerhalb eines offenen und freien Wettbewerbs ohne Betrug oder Irreführung sei.¹²⁸

Friedman vertrat, dass Unternehmen, welche die geltenden Gesetze nicht verletzen würden, auch keinen Schaden für Mensch und Umwelt bedeuten würden. Heute weiß man aus Erfahrung, dass die Gesetze nie alle Bereiche gewissenhaft abdecken können. Ethisches Verhalten der UnternehmensführerInnen ist daher geboten, ob gesetzlich geregelt oder nicht.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Schwerk, *Corporate Governance*, 20.

¹²⁷ Vgl. Orlitzky, Marc, *Corporate Social and Financial Performance*, Sydney 2004.

¹²⁸ Vgl. Friedman, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: Burchell, Jon, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Oxon 2008, 84-90.

¹²⁹ Vgl. Wirtschaftsethik Schweiz, *Milton Friedman*, URL: www.wirtschaftsethik.ch/upload/Milton%20Friedman.pdf (Stand: 06.06.2011).

John Elkington gilt als Erfinder des Konzepts der Triple-Bottom-Line. Dies besagt, dass nachhaltige Entwicklung in Unternehmen nur gegeben sein kann, wenn sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Belange umgesetzt werden.¹³⁰

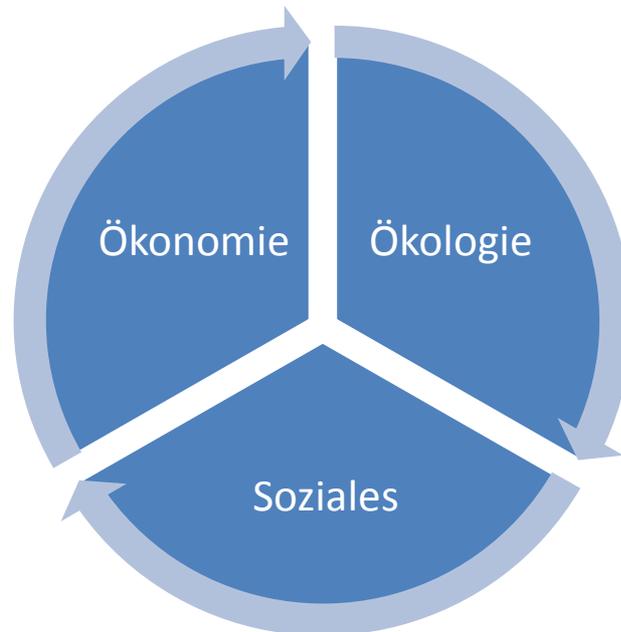


Abbildung 25: triple-bottom-line (Quelle: Eigene Darstellung.)

Diese drei Dimensionen der triple-bottom-line haben allesamt auch positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen:¹³¹

- **Gesellschaftliche Verantwortung:** Durch nachhaltiges Wirtschaften steigt die KundInnenloyalität und Markentreue. Zusätzlich steigen die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen. Die Übernahme von Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen führt zu mehr Motivation und Leistungsfähigkeit und dies wirkt sich wiederum positiv auf Produktivität und Kapital des Unternehmens aus.

¹³⁰ Vgl. Brown, Darell, *Triple Bottom Line*, URL: <http://ideas.repec.org/p/bbe/wpaper/200602.html> (Stand: 06.06.2011).

¹³¹ Vgl. Köppl, Peter/Neureiter, Martin, *Gesellschaftliche Verantwortung als Businessmotor*, in: dies., *Corporate Social Responsibility*, Wien 2004, 21.

- Ökologische Verantwortung: Umweltverträgliches Handeln des Unternehmens wird mehr und mehr zu einem Messkriterium für InvestorInnen aber auch alle anderen Stakeholder.
- Ökonomische Verantwortung: Die Fragen nach Offenheit und Transparenz, Hierarchien, der Rolle der Vorstände sowie die Diskussion um ManagerInnen-Gehälter rücken auch innerhalb der Wirtschaft immer mehr in den Vordergrund. Sich rechtzeitig damit auseinanderzusetzen ist von Vorteil für das Unternehmen.¹³²

Die triple-bottom-line bietet somit ein gutes Fundament für Nachhaltigkeit allgemein und Corporate Social Responsibility im Speziellen.

Verantwortungspyramide nach Archie B. Carroll

Wie die tripple-bottom-line will die Verantwortungspyramide die gesamtunternehmerische Verantwortung widerspiegeln. Der Fokus liegt dabei auf der zunehmenden Entwicklung der Unternehmensverantwortung im Laufe der Zeit. Archie B. Carroll's Modell entstand 1979 in der Erstfassung und wurde 1996 überarbeitet.¹³³



Abbildung 26: Verantwortungspyramide (Quelle: Eigene Darstellung anhand von: Sachs, Sybille/Rühli, Edwin/Mittnacht, Veronika, *A CSR Framework due to Multiculturalism: The Swiss Re Case*, in: *Corporate Governance* 5,3 (2005) 52-60.)

¹³² Vgl. Köppl/Neureiter, *Verantwortung*, 21.

¹³³ Vgl. Kuhlen, *Corporate Social Responsibility*, 8.

Carroll sieht die Pyramide als Metapher für die verschiedenen Verantwortungsbereiche, die erst in ihrer Gesamtheit ein CSR-Unternehmen konstituieren. Die ökonomische Verantwortung ist für das Unternehmen zentral, nämlich den Markt mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen und damit Profit zu erwirtschaften. Gleichzeitig darf dabei aber das Gesetz nicht verletzt werden. Obwohl damit bereits ethische Normen verkörpert sind, gibt es auch ethische Verantwortung, die außerhalb der Gesetzgebung, und zwar von der Gesellschaft, erwartet wird und bei Nichteinhalten mit Sanktionen geahndet wird. Freiwilligkeit kommt erst in der philanthropischen Stufe ins Spiel, wenn das Unternehmen, über die gesetzliche und ethische Verantwortung hinaus, entscheidet, sich aktiv für das Wohl der Gesellschaft einzusetzen. Die Verantwortungspyramide soll vor allem ManagerInnen als Hilfe dienen, die verschiedenen Dimensionen der Unternehmensverantwortung zu erfassen, in ihrer Spannung zueinander zu begreifen und dann gezielt umsetzen zu können.¹³⁴

1.2. Das CSR Konzept

1.2.1 Die CSR-Debatte im Überblick

Die moderne CSR-Literatur hat ihre Ursprünge im anglo-amerikanischen Raum der 50er Jahre. Bereits davor hat es immer wieder Unternehmen gegeben, welche sich gesellschaftlich engagiert haben. Besonders in der Zeit der industriellen Revolution formte sich erstmals ein Blick auf die Bedürfnisse von Angestellten, meist jedoch um die Produktivität zu steigern.¹³⁵

Um einen Überblick über die CSR-Debatte seit ihrem Entstehen in den 50ern bis heute zu geben, soll die in Anlehnung an Archie B. Carroll's Artikel „A History of Corporate Social Responsibility“¹³⁶ erstellte Tabelle ausreichen:

¹³⁴ Vgl. Carroll, Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, in: Crane, Andrew (Hg.), *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 60-67.

¹³⁵ Vgl. Carroll, Archie, *A History of Corporate Social Responsibility*, in: Crane, Andrew (Hg.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 19-24.

¹³⁶ Ebd. 24-41.

Genese Englischsprachiger CSR-Literatur¹³⁷

50er/60er Jahre: Der Beginn

Bowen: *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) als Startschuss. Für Bowen war klar, dass die Unternehmen einen großen Einfluss auf die Gesellschaft haben. Er stellte erstmals die Frage nach der Erwartung der BürgerInnen an die Firmen. Carroll nennt ihn „Father of Corporate Social Responsibility“.

Davis: 1960 - Er sah in der Wahrnehmung der social responsibility einen langfristigen Vorteil für das Unternehmen. An sich war ihm die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung aber noch zu wenig konkret.

Walton: In *Corporate Social Responsibilities* (1967) präsentiert er erstmals mehrere Konzepte der social responsibility für Firmen. Er betont vor allem die Freiwilligkeit des gesellschaftlichen Engagements.

1970er Jahre: Entfaltung und Kritik

CED (Committee for Economic Development): Das Komitee legte 1971 fest, dass das Grundziel der Unternehmen der konstruktive Dienst an den gesellschaftlichen Bedürfnissen ist. Ein neuer „social contract“ zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wurde gefordert.

Friedman: *The social responsibility of business is to increase its profits* (1970). Jede andere gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen als Gewinnmaximierung ist für ihn die Unterminierung der Fundamente der freien Gesellschaft.¹³⁸

Carroll: Entwicklung des Pyramidenmodells (1979). (Siehe 1.3.3 Ökonomisch-Sozial-Ökologisch)

¹³⁷ Selbst erstellte Tabelle nach Carroll, *History*, 19-41.

¹³⁸ Friedman, *Social Responsibility*, 84-89.

1980er Jahre: Aufstieg von Komplementärmodellen

Wartick/Cochran: Sie präsentieren 1985 in Anlehnung an Caroll ein neues „corporate social performance model“. Das CSR-Konzept wird darin integriert bzw. subsumiert.

Freeman: Als „Alternative“ zu CSR stellte Freeman 1984 die „stakeholder theory“ vor.

Epstein: Unter dem Begriff „corporate social policy process“ bringt er „corporate social responsibility“, „corporate social responsiveness“ und „business ethics“ in ein Konzept zusammen. Ziel ist die Institutionalisierung dieser drei Elemente innerhalb der Unternehmensorganisation.

1990er Jahre: CSR als Basis für Komplementärmodelle

In den 90ern entstehen keine nennenswert neuen Ansätze oder Definitionen zu CSR. Vielmehr wird CSR als Grundstock für kompatible Konzepte verwendet. Prominente Themen wie „corporate social performance“, „stakeholder theory“, „business ethics“, „sustainability“ und „corporate citizenship“ sind weiter im Vormarsch.

21.Jhdt: Globale CSR-Bewegung

Besonders im Jahr 2000 zeigte sich die CSR-Bewegung als globales Phänomen. Einem OECD-Bericht zufolge sind freiwillige CSR-Aktivitäten im internationalen Business zu einem enormen Trend avanciert.

Porter/Kramer: In einem markanten Artikel im Harvard Business Review (2007) fordern die beiden eine „strategische CSR“.¹³⁹

¹³⁹ Porter, Michael/Kramer, Mark, *Wohltaten mit System*, in: HBR (2007) 16-34.

1.2.2 CSR in Österreich

Die Diskussion über Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) und ihre ökonomischen Folgen startete in Österreich bereits in den 80er Jahren.¹⁴⁰ Die breitere CSR-Debatte erreichte Österreich aber erst im Jahr 2002. Als Gründe dafür kann man die großen Finanz- und Bilanzskandale um die Jahrtausendwende, 9/11 und das Platzen der Dotcom-Blase nennen. Bemerkenswert ist, dass die Initiative dazu von Seiten der Unternehmen selbst kam. Seitdem hat die CSR-Diskussion in Österreich einen großen Aufschwung erlebt.¹⁴¹ Im Oktober 2002 wurde von der Industriellenvereinigung in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreich die Plattform „CSR Austria“ mit dem Ziel initiiert, Unternehmen für die CSR Idee zu begeistern und die Öffentlichkeit über die Firmenaktivitäten zu informieren.¹⁴²

CSR Leitbild: Erfolg mit Verantwortung

Bereits 2003 haben die österreichischen Unternehmen ein Leitbild zur gesellschaftlichen Verantwortung erstellt, welches 2009 nochmal vollkommen neu überarbeitet unter dem Titel „Erfolg mit Verantwortung“ veröffentlicht wurde.¹⁴³ Der Leitfaden richtet sich an alle österreichischen Unternehmen und bietet ihnen Ziele für verantwortungsvolles Handeln in der Wirtschaft anhand der fünf Handlungsfelder: Führung und Gestaltung, Markt, MitarbeiterInnen, Umwelt und Gesellschaft. Das Leitbild versteht sich als Meilenstein in der Diskussion der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.¹⁴⁴

CSR Aktivitäten

Der „CSR Austria“ Initiative folgten viele Projekte, sei es von Seiten der Ministerien, diverser Vereinigungen und Gewerkschaften oder von Seiten

¹⁴⁰ Vgl. Strigl, Alfred, *Austria-Concerted Action Towards Sustainable Development*, in: Habisch, Andre, *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin-Heidelberg 2005, 125-140.

¹⁴¹ Vgl. Friesl Christian, *Ethik und Unternehmen: Zehn Jahre „Corporate Social Responsibility“ – und nun?* in: Koller Edeltraud, Rosenberger Michael (Hg.), *Pietas et iustitia – Festschrift für Ferdinand Reisinger*, Frankfurt/Main, 2011, 69-70.

¹⁴² Vgl. Friesl, *Erfolg*, 20.

¹⁴³ Vgl. Friesl, *Ethik*, 74-76.

¹⁴⁴ Vgl. respACT (Hg.), *Erfolg mit Verantwortung*, URL: <http://www.csr-austria.at/site/publikationen/csrleitbild/article/4760.html> (Stand: 07.06.2011).

privater Organisationen und NGO's. In dieser Arbeit sollen einige der zentralen Initiativen im Folgenden kurz vorgestellt werden:¹⁴⁵

- respACT Austria

respACT Austria führt seit Juni 2005 die Arbeit von „CSR Austria“ weiter. Im Jahr 2007 folgte der Zusammenschluss mit dem Austrian Business Council for Sustainable Development zur führenden österreichischen Unternehmensplattform zu CSR und Nachhaltiger Entwicklung: respACT – austrian business council for sustainable development.¹⁴⁶ Der Verein hat mittlerweile über 200 Mitglieder, darunter mehr als 170 österreichische Unternehmen.¹⁴⁷ Angeboten werden eine Reihe von Dienstleistungen, die CSR-Know-How vermitteln, Jahresberichte zu CSR Aktivitäten, der CSR Leitfaden Österreich u.v.m.¹⁴⁸

- NeSoVe

Der Gründungskonvent des „Netzwerks für Soziale Verantwortung“ fand im März 2006 statt. NeSoVe ist damit die jüngste österreichische CSR-Plattform. Nur Organisationen aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich sind als Mitglieder zugelassen.¹⁴⁹ NeSoVe steht für die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der von der Unternehmenspolitik betroffenen Interessensgruppen (Stakeholder).¹⁵⁰

- Trigos Unternehmenspreise

Trigos ist ein Unternehmerpreis für den CSR-Bereich. Erstmals vergeben wurde der Preis im Jahr 2004.¹⁵¹ Ziel ist es, Unternehmen zum

¹⁴⁵ Vgl. Strigl, *Austria-Concerted Action*, 127-128.

¹⁴⁶ Vgl. respACT, *wir über uns*, URL: <http://www.respect.at/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/4122.html> (Stand: 07.06.2011).

¹⁴⁷ Vgl. respACT, *Mitgliederliste*, URL: <http://respects.at/site/mitglieder/mitgliederliste/text/article/3468.html> (Stand: 09.10.2011).

¹⁴⁸ Vgl. Friesl, *Ethik*, 69-70.

¹⁴⁹ Vgl. NeSoVe, *Wie NeSoVe entstand*, URL: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/wie-nesove-entstand.php> (Stand: 07.06.2011).

¹⁵⁰ Vgl. NeSoVe, *Kurzbeschreibung*, URL: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/kurzbeschreibung.php> (Stand: 07.06.2011).

¹⁵¹ Vgl. Strigl, *Austria-Concerted Action*, 135.

Engagement im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung zu motivieren. TrigOS ist dabei kein bloß jährlicher Event, sondern bietet das ganze Jahr über Services an.¹⁵²

- CorporAID

CorporAID wurde initiiert von ICEP – Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten. Ziel ist es, Unternehmen bei der Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in die Management-Strategie zu unterstützen.¹⁵³ Zusätzlich wird das „corporAID magazin“ herausgebracht, welches über österreichische CSR Aktivitäten informiert, aber auch globale Topics zum Thema hat.¹⁵⁴

1.3 CSR als Strategie

1.3.1 Notwendigkeit einer CSR-Strategie

Das Thema Corporate Social Responsibility ist bei den Unternehmen angekommen. Neben den vielen bereits genannten Initiativen sorgen vor allem auch Regierungen, AktivistInnen und Medien dafür, dass ManagerInnen es sich gar nicht mehr leisten können, CSR keine hohe Priorität einzuordnen. Aber wie sind die Bemühungen der ManagerInnen, dem Anspruch der Gesellschaft zu genügen, wirklich zu bewerten?¹⁵⁵

Die ersten Zeilen in Michael E. Porter und Mark R. Kramers Artikel im Harvard Business Review 2007 stellen klar:

„Viele Unternehmen tun Gutes. Aber ihr soziales Engagement ist meist unsystematisch und dient häufig nur als Feigenblatt in der Kommunikation. Mit der richtigen Strategie schaffen Firmen Mehrwert: für die Gesellschaft und das Unternehmen.“¹⁵⁶

Porter und Kramer konstatieren, dass die Unternehmen unter dem gesellschaftlichen Druck, Gutes tun zu müssen und der Vorstellung, dies sei

¹⁵² Vgl. Friesl, *Ethik*, 70-72.

¹⁵³ CorporAID, *Die CorporAID Initiative*, URL: http://www.corporaid.at/?area=corporaid&subarea=ueber_corporaid (Stand: 07.06.2011).

¹⁵⁴ Vgl. Strigl, *Austria-Concerted Action*, 136.

¹⁵⁵ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 16f.

¹⁵⁶ Porter/Kramer, *Wohltaten*, 16.

immer mit Kosten verbunden, ihr eigentliches Potential für die Gesellschaft vergeuden. Sie fordern eine „strategische CSR“.

Ziel ist, die bisher unkoordinierten und vom eigentlichen Geschäft isolierten gesellschaftlichen Bemühungen in die Unternehmensstrategie selbst einzuarbeiten um damit das volle Potential der Unternehmen für die Gesellschaft freizusetzen, aber so, dass beide Seiten einen Profit daraus ziehen.¹⁵⁷

Auch Christian Friesl konstatiert in „Erfolg und Verantwortung“ in Anlehnung an Porter und Kramer, dass der Erfolg und die Rückwirkung von CSR wesentlich davon abhängen, inwiefern das Konzept selbst in das Unternehmen integriert ist.¹⁵⁸ CSR als Managementansatz kann für Friesl der Weg zu einer zukunftsorientierten Ökonomie sein. Er spricht von Corporate Social Responsibility als „Werte- und wertorientiertes strategisches Management“.¹⁵⁹

1.3.2 Strategisches Management

Um genauer zu entfalten, was mit „Werte- und wertorientiertem strategischen Management“ gemeint ist, gilt es zunächst, sich mit Definition und zeitgemäßen Aufgaben des strategischen Managements auseinanderzusetzen.

Einleitung

In einer sich immer schneller verändernden Umwelt ist es für die Unternehmung unverzichtbar, langfristige inhaltliche Ziele zur Sicherung des Fortbestands der Firma zu setzen.¹⁶⁰ Die geplante Entwicklung dieser Ziele nennt man „strategische(s) Führung/Management“.¹⁶¹

Grundsätzlich können dabei mehrere Ebenen unterschieden werden:

- Das sogenannte „Framing“ der strategischen Unternehmensentwicklung

¹⁵⁷ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 16-17.

¹⁵⁸ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 48-49.

¹⁵⁹ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 67.

¹⁶⁰ Vgl. Hinterhuber, Hans, *Strategische Unternehmensführung*, Berlin-New York 1977, 23-24.

¹⁶¹ Vgl. Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen, *Strategisches Management*, Stuttgart-Jena 1995, 4-6.

Bevor eine genaue Strategie für das Unternehmen geplant werden kann, müssen zuerst einmal die Rahmenbedingungen („Frames“) geklärt werden.¹⁶²

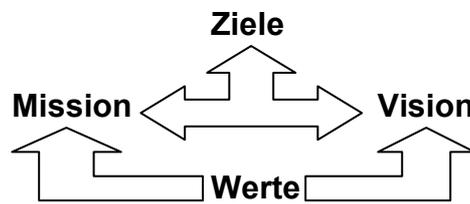


Abbildung 27: Das „Framing“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Mission: Warum braucht es uns? Am Anfang des Unternehmens steht die Frage nach dem Zweck.

Vision: Wo sehen wir uns in der Zukunft? Die Vision definiert das langfristige Ziel/den Traum des Unternehmens.

Werte: Sie sind Teil der gelebten Unternehmenskultur und beschreiben die Haltung zu den Anspruchsgruppen des Unternehmens sowie die Einhaltung der Gesetze und moralischen und ethischen Standpunkte.

Ziele: Das in der Vision definierte Gesamtziel wird in mehrere Etappen heruntergebrochen.

- Umwelt- und Unternehmensanalyse

Ziel dieser Analyse ist es, Aufschlüsse über das Zusammenspiel von Unternehmen und sozialer/ökologischer Umwelt zu erlangen. Damit soll nicht nur eine genauere Positionierung des Unternehmens erhalten werden, sondern auch zu erwartende Veränderungen besser in den Blick geraten.¹⁶³

¹⁶² Vgl. Müller-Stewens, Günter/Brauer, Matthias, *Corporate Strategy and Governance*, Stuttgart 2009, 150-152.

¹⁶³ Vgl. Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph, *Strategisches Management*, Stuttgart² 2003, 158ff.

- Strategie

Die „Corporate Strategy“ des Unternehmens setzt sich aus Konzept (strategische Grundlogik), Konfiguration (Auswahl der Geschäfte) und Koordination der verschiedenen Geschäftstätigkeiten zusammen. Ziel ist die Wertsteigerung der Geschäfte und Wettbewerbsvorteil. Dabei können letztlich verschiedene strategische Konzeptionen zur Anwendung kommen.¹⁶⁴

- Evaluation

Hier soll der Strategieentwicklungsprozess reflektiert und evaluiert werden. Die Beurteilung soll sowohl aus qualitativer (Stärken/Schwächen, Interessen der Anspruchsgruppen etc.) als auch aus quantitativer (Ermittlung der Wertsteigerung) Perspektive erfolgen.¹⁶⁵ Zusätzlich gilt es die Durchführbarkeit, Konsistenz und Angemessenheit der Strategie zu überprüfen.¹⁶⁶

- Implementierung

Zur Umsetzung der Strategie in das Unternehmen sind vor allem genaue Planung und Nachhaltigkeit zentral. Gerade beim Wandel von einer Unternehmensstrategie zur nächsten kann es zu vielfältigen Widerständen sowohl von Personen aber auch der Organisation als Ganzes kommen. Wichtig sind daher eine klare Kommunikation des Zukunftsbildes und der Einbau von Feed-Back-Mechanismen.¹⁶⁷ Um die gesetzte Strategie auch über Anfangserfolge hinweg längerfristig zu gewährleisten ist es wichtig, die Unternehmensorganisation und -kultur strategiegerecht zu gestalten. Strategien kommen nur dann zu ihrem Optimum, wenn sie entsprechende Strukturen und Fähigkeiten im Management vorfinden.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Vgl. Müller-Stewens/Brauer, *Corporate Strategy*, 211ff.

¹⁶⁵ Vgl. Gomez, Peter, *Wertmanagement*, Wien 1993, 252-267.

¹⁶⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, *Strategisches Management*, 324ff.

¹⁶⁷ Ebd. 578ff.

¹⁶⁸ Vgl. Gomez, *Wertmanagement*, 268ff.

Das primäre Ziel der Unternehmensstrategie ist die Wertsteigerung des Unternehmens. Diese „Shareholdervalue“-Orientierung hat unter dem Begriff „wertorientierte Unternehmensführung“ seit Mitte der 90er eine weite Verbreitung gefunden. Dennoch hat es seither immer wieder Kritik, vor allem durch Vertreter der „Stakeholdervalue“ („werteorientierte Unternehmensführung“), an diesem Ansatz gegeben.¹⁶⁹ Im Folgenden soll daher auf die Auseinandersetzung zwischen Shareholdervalue und Stakeholdervalue eingegangen werden.

1.3.3 CSR zwischen Shareholder- und Stakeholderansatz

Der Konflikt zwischen Shareholder- und Stakeholderkonzept hat sich mehr und mehr intensiviert. Dabei hat das Stakeholderkonzept in den letzten Jahren an Popularität stark zugenommen.¹⁷⁰ Grund dafür war, dass der traditionelle Shareholderansatz neben der realwirtschaftlichen Entwicklung, welche zu einer Krise führte, viel Kritik einstecken musste und die „stakeholder view“ diesem oft als Alternative gegenübergestellt wurde.¹⁷¹

Shareholdervalue – Wertmanagement

Die Diskussion um das Shareholder-Value-Konzept (oder auch Stockholdervalue) startete in den 80ern mit dem Aufsatz Alfred Rappaport's im Harvard Business Review „Selecting Strategies that Create Shareholder Value“. Neu war dieser Ansatz dabei nicht, denn schon seit den 30ern schien für viele Betriebswirte klar, dass das einzige Ziel eines privaten, managergeleiteten Unternehmens nur die Maximierung seines Wertes sein kann.¹⁷²

¹⁶⁹ Vgl. Heinemann, Bernd/Gröniger, Benno, *Shareholder Value*, in: Hungenberg, Harald/Meffert, Jürgen (Hg.), *Handbuch Strategisches Management*, Wiesbaden 2003, 191-215.

¹⁷⁰ Vgl. Friedman, Andrew/Miles, Samantha, *Stakeholders*, Oxford 2006, 3.

¹⁷¹ Vgl. Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, *Stakeholder Theory*, Cambridge 2010, Preface.

¹⁷² Vgl. Schredelseker, Klaus, *Zwölf Missverständnisse zum Shareholder Value aus finanzwirtschaftlicher Sicht*, in: Matzler/Pechlaner/Renzl, *Werte schaffen*, Wiesbaden 2003, 102.

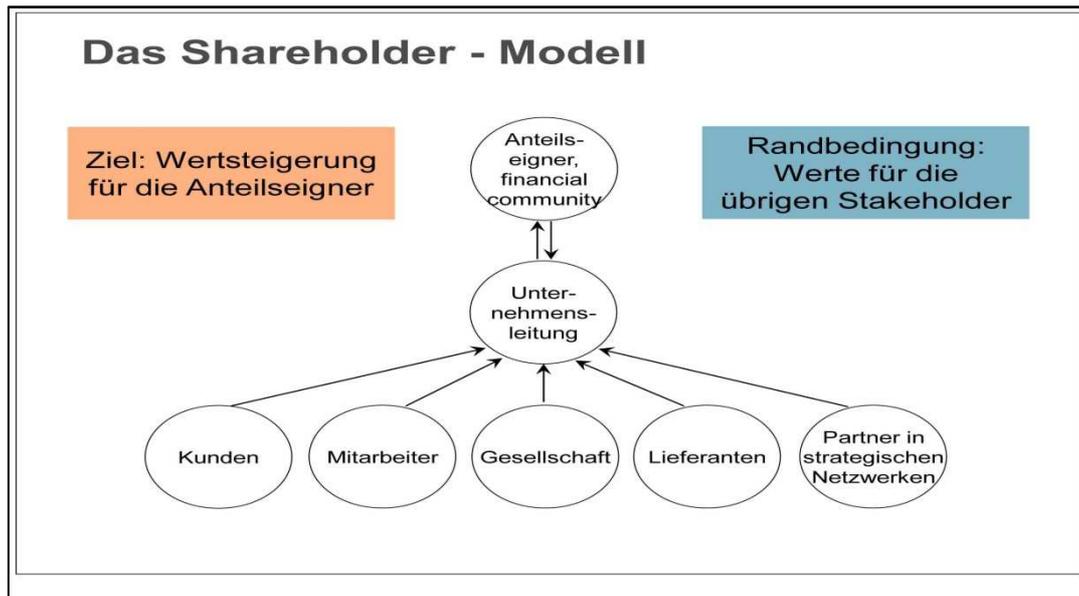


Abbildung 28: Das Shareholder-Modell (Quelle: Friesl, Erfolg, 62. Nach: Matzler/Pechlaner/Renzl, Werte schaffen – Grundlagen einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, in: Dies., Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003, 8.)

Im Shareholder Value Modell werden „Unternehmen [...] als Mittel zur Maximierung des Einkommens der Aktionäre [Anm.: shareholder] gesehen, Stakeholderinteressen werden nur insofern berücksichtigt, als sie zur Maximierung des Shareholder Value notwendig sind. Shareholdermanagement ist Mittel zum Zweck. Die Unternehmensführung zielt darauf ab, im Interesse der KapitalgeberInnen zu handeln.“¹⁷³

Stakeholdervalues – Wertemanagement

Freeman, der als einer der Hauptbegründer des Stakeholderansatzes gilt,¹⁷⁴ definiert „Stakeholder“ folgendermaßen: „[...] as any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organisation’s purpose“.¹⁷⁵

Das Modell stellt also im Gegensatz zum Shareholder-Value-Ansatz alle Bezugsgruppen/InteressentInnen des Unternehmens stärker in den Mittelpunkt.

¹⁷³ Matzler/Pechlaner/Renzl, *Werte schaffen*, 8.

¹⁷⁴ Vgl. Crane, Andrew, *Responsibilities to Stakeholders*, in: ders., *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 109-110.

¹⁷⁵ Freeman, R. Edward, *Stakeholder Management*, in: Crane, Andrew, *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 112.

Ziel des Unternehmens ist es, nicht nur den eigenen Wert zu steigern, sondern auch Werte für die Stakeholder zu schaffen.¹⁷⁶

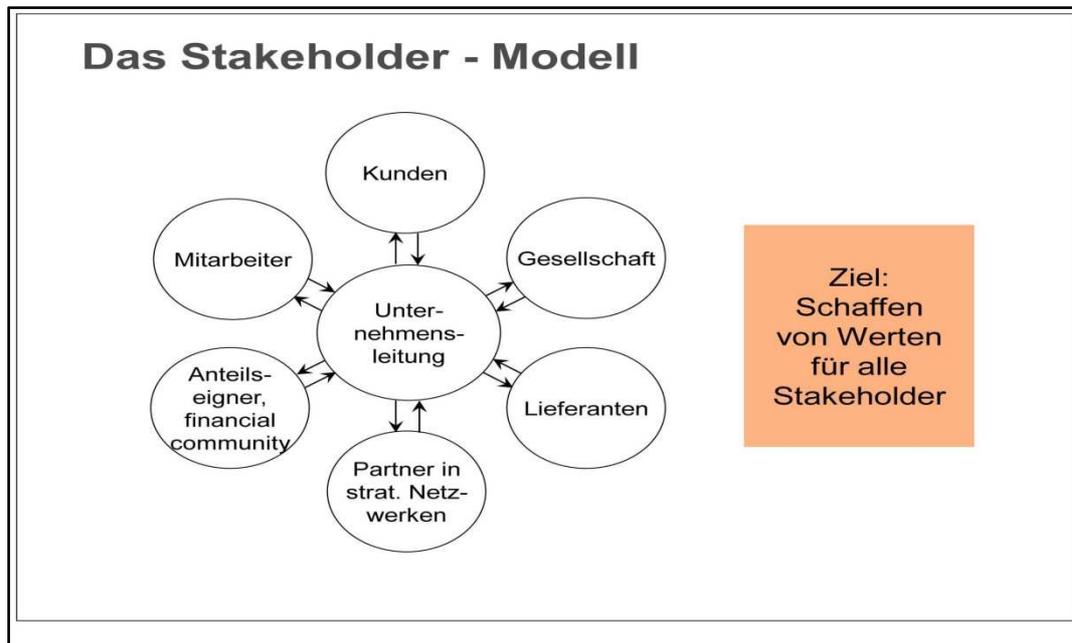


Abbildung 29: Das Stakeholder-Modell (Quelle: Friesl, Erfolg, 63. Nach: Matzler/Pechlaner/Renzl, Werte schaffen, 7.)

Das Stakeholder Modell ist vor allem für die CSR von großer Bedeutung, weil darin sowohl die interne als auch die externe Dimension des Unternehmens besser berücksichtigt werden.¹⁷⁷

1.3.4 Shared Value – Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

„The capitalism is under siege“: Für Porter und Kramer ist die Lage der Unternehmen so schlecht wie noch nie. Die Wirtschaft wird als Verursacher von gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Problemen an den Pranger gestellt. Obwohl sich immer mehr Unternehmen in sozialen Belangen engagieren, wird die Wirtschaft mehr und mehr für gesellschaftliche Fehlentwicklungen zur Verantwortung gezogen. Zu einem großen Teil liegt die Ursache bei den Unternehmen selbst. Sie bleiben gefangen in einer

¹⁷⁶ Vgl. Matzler/Pechlaner/Renzl, *Werte schaffen*, 6-9.

¹⁷⁷ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 63-64.

ausgemusterten Herangehensweise an Wertschöpfung, die vor allem auf Kurzeiterfolgen basiert.¹⁷⁸

Um die Unternehmen aus dem Morast zu ziehen, in dem sie durch ihre bisherige CSR-Politik stecken, braucht es eine umfassende gegenseitige Unterstützung von Wirtschaft und Gesellschaft. Ziel ist das Schaffen eines Mehrwertes für Gesellschaft und Unternehmen – der „shared value“.¹⁷⁹

Value vs. Values?

Der Idee des „shared value“ liegt im strategischen Management die Debatte um Shareholdervalue oder Stakeholdervalues, wie in 1.3.3 bereits ausgeführt, zu Grunde. Bei der Auseinandersetzung der beiden Positionen scheint es sich um unüberbrückbare Grundsatzpositionen zu handeln. Wird nicht ein/eine ManagerIn oder GeschäftsführerIn, der/die Profit erzielen will, sein/ihr Produkt so gut wie möglich an die Bedürfnisse der KundInnen anpassen?¹⁸⁰ Gleichzeitig können Stakeholder nur vom Unternehmen profitieren, wenn dieses auch ökonomisch erfolgreich ist und Gewinne abwirft.¹⁸¹

Folgende Grafik, erstellt von Christian Friesl in „Erfolg und Verantwortung“, soll die Verbindung von Stakeholdervalue und Shareholdervalue verdeutlichen:

¹⁷⁸ Vgl. Porter, Michael/Kramer, Mark, *Creating Shared Value*, HBR(2011) 64.

¹⁷⁹ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 21-23.

¹⁸⁰ Vgl. Schredelseker, *Zwölf Missverständnisse*, 121-123.

¹⁸¹ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 65-66.

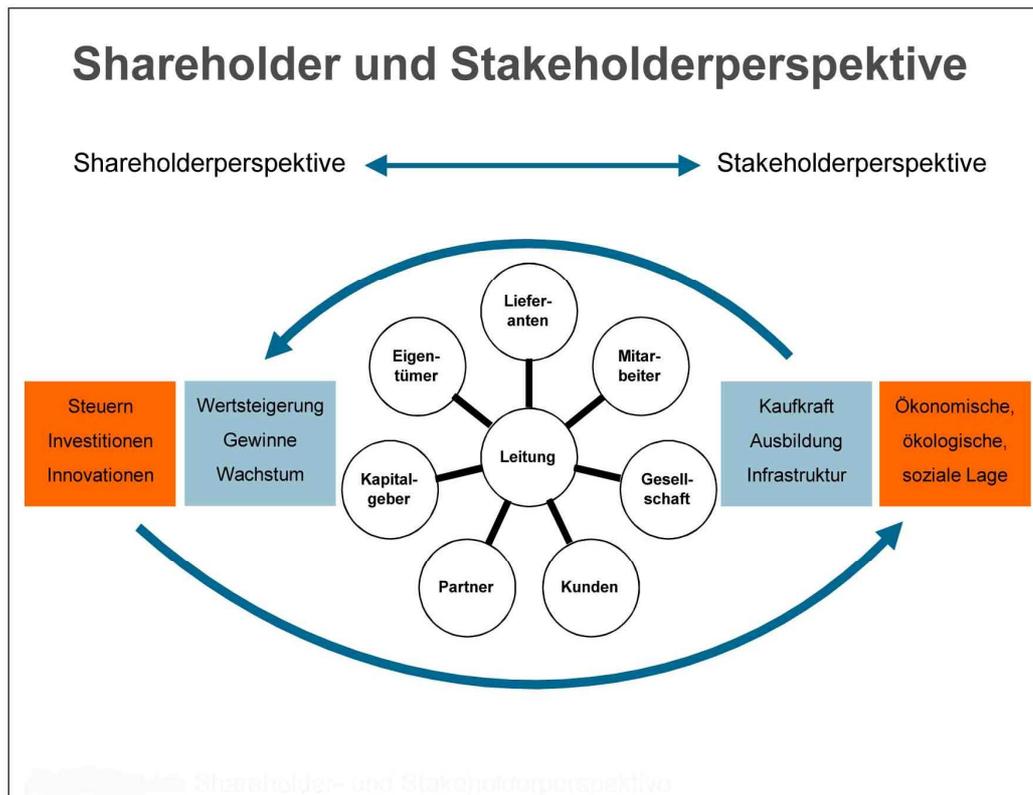


Abbildung 30: Shareholder- und Stakeholderperspektive (Quelle: Friesl, Erfolg und Verantwortung, 66.)

Es zeigt sich, wie sehr die beiden Modelle einander bedingen. Im Kern des ökonomischen Geschehens steht das Unternehmen, das sowohl shareholderorientierte als auch stakeholderorientierte Gruppen integriert. Aus Shareholderperspektive erwirtschaftet das Unternehmen Erfolge, die zunächst den KapitalgeberInnen und EigentümerInnen zufließen, aber in einem weiteren Schritt auch gesellschaftliche Erträge im Rahmen von Steuern, Investitionen und Innovationen erzielen. Diese Effekte tragen somit auch wesentlich zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Lage bei. Betrachtet man nun die Stakeholderperspektive, ergibt sich eine gute sozioökonomische Basis, die wiederum durch Ausbildungsstand der Fachkräfte und MitarbeiterInnen, durch die Kaufkraft der KonsumentInnen und durch eine gute Infrastruktur konkrete Beiträge zum Erfolg des Unternehmens liefert.

Wenn Porter und Kramer von der wechselseitigen Abhängigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft sprechen, dann haben sie genau dieses Modell im

Hinterkopf. Um wirtschaftliche Erfolge und ein gutes sozioökonomisches Fundament für die Gesellschaft zu garantieren, müssen wirtschaftliche Entscheidungen dem Prinzip des „shared value“ folgen – d.h. gezielte Investitionen des Unternehmens in die Schnittstellen zur Gesellschaft führen nachhaltig zu mehr Profit für das Unternehmen bei gleichzeitiger gesellschaftlicher Wertsteigerung. Ein auf Dauer schwaches soziales Umfeld verursacht hingegen für die Firma gesteigerte interne Kosten.¹⁸²

Das Konzept der Corporate Social Responsibility kann hier eine entscheidende Rolle spielen. CSR kann als Ansatz, der ökologische und soziale Belange in die Unternehmenstätigkeit integriert, für eine Verbindung von Share- und Stakeholderdenken sorgen. CSR ist ideal als ein Modell, das von Unternehmen selbst entwickelt wurde, da es in die ökonomische Logik passt.¹⁸³

Unternehmen, die CSR strategisch verfolgen, können zu „[...] einer Quelle unglaublichen gesellschaftlichen Fortschritts werden, indem sie ihre Ressourcen, das Fachwissen und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter bestmöglich einsetzen.“¹⁸⁴ Wie so eine wert- und werteorientierte strategische CSR aussehen kann, soll im nächsten Schritt untersucht werden.

Ansatz einer strategischen CSR nach Porter und Kramer

Porter und Kramer fordern den Paradigmenwechsel zu einer „strategischen CSR“, um dem unkoordinierten gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen ein Ende zu bereiten. Ziel ist das Schaffen eines Mehrwerts für Gesellschaft und Unternehmen – der „shared value“.¹⁸⁵

Die bisher gängige Form der gesellschaftlichen Verantwortung bezeichnen Porter und Kramer als „reaktive CSR“: Die Unternehmen werden von außen unter Druck gesetzt ihrer sozialen Verantwortung nachzugehen und sehen dies meist nur mit Kosten verbunden.¹⁸⁶ Diese Treiber stellen zwar keine interne

¹⁸² Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 22.

¹⁸³ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 67.

¹⁸⁴ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 17.

¹⁸⁵ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 16ff.

¹⁸⁶ Vgl. Friesl Christian, *Ethik und Unternehmensstrategie: Die Säulen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen*, in: Feldbauer-Durstmüller Birgit, Pernsteiner Helmut (Hg.), *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wien 2009, 59-60.

Motivation dar, doch muss man kritisch gegenüber Porter und Kramer anerkennen, dass auch die externen Treiber durchaus eine Berechtigung für CSR haben.¹⁸⁷ Für die Autoren liegt die Schwäche der „reaktiven CSR“ jedoch auf der Hand – der konstruierte Gegensatz von Wirtschaft und Gesellschaft. Anstatt die Gemeinsamkeiten zu sehen, wird auf eine allgemeine Art für gesellschaftliche Verantwortung argumentiert, ohne einen Zusammenhang herzustellen zwischen Strategie und Geschäft eines Unternehmens und den Regionen, in welchen es tätig ist.¹⁸⁸ Die folgende Grafik soll den Paradigmenwechsel von „reaktiver“ zu „strategischer“ CSR nochmal verdeutlichen:

„Reaktive“ und „strategische“ CSR		
Reaktive CSR		Strategische CSR
Gegensatz von Unternehmen und Gesellschaft	Grundlegende Position	Integration von Unternehmen und Gesellschaft
Externe (u. a. Forderungen nach Nachhaltigkeit und „Moral“)	Treiber	Externe und interne (inklusive ökonomischer Erfolg des Unternehmens)
Extern: Stakeholderansatz Intern: Shareholderansatz	Managementorientierung	Shared Value: Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft
Gesellschaft	Nutzen	Gesellschaft und Unternehmen
PR, Unternehmenskommunikation	Ort von CSR	Kerngeschäft, Wertschöpfungskette, Kultur, Vision
Einzelprojekte	Umsetzung	In die Strategie integriert

Abbildung 31: „Reaktive“ und „strategische“ CSR (Quelle: Friesl, Erfolg, 73.)

Um einem einseitigen Nutzen vorzubeugen und um ein „Win-Win“-Szenario für Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen, schlagen Porter und Kramer folgenden Prozess vor:

- Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Gesellschaft identifizieren

¹⁸⁷ Vgl. Friesl, *Erfolg*, 71.

¹⁸⁸ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 21.

- Gesellschaftliche Themen auswählen
- Eine soziale Unternehmensagenda erstellen
- Dem Angebot eine soziale Dimension geben
- Die Organisation anpassen¹⁸⁹

Gelingt es, gesellschaftliche Themen in die Unternehmensstrategie einzubinden, entwickelt sich eine Symbiose, in welcher der Erfolg des Unternehmens und der Erfolg der Gesellschaft sich gegenseitig verstärken. Porter und Kramer schlagen dazu vor, die Wertschöpfungskette des Unternehmens mit dem Wettbewerbsumfeld ineinandergreifen zu lassen. So entsteht ein Nutzen für Gesellschaft und Unternehmen.¹⁹⁰

Nutzen für Gesellschaft und Unternehmen

Eine detaillierte Liste mit dem Nutzen für Gesellschaft und Unternehmen lässt sich dem von respACT erstellten CSR-Leitbild „Erfolg mit Verantwortung“¹⁹¹ entnehmen.

Demnach ist der Mehrwert für die Gesellschaft:

- Steigerung der Lebensqualität der MitarbeiterInnen durch gezielte Investitionen des Unternehmens in Ausbildung, Arbeitsplatzgestaltung der Angestellten
- Stärkung des gesell. Zusammenhalts (Partnerschaften entstehen) durch Kooperation des Unternehmens mit sozialen Einrichtungen
- Beseitigung von Benachteiligungen von z.B. weiblichen, fremden oder älteren Beschäftigten
- Lösung ökologischer Probleme durch Investition in Produktnachhaltigkeit und Energieeffizienz
- Vorsorge für künftige Generationen (Nachhaltigkeit) z.B. durch Innovationskompetenz und Förderung von Weiterbildung
- Gerechtigkeit in der globalisierten Marktwirtschaft durch Selbstbindung des Unternehmens an ein verantwortungsvolles Wirtschaften

¹⁸⁹ Vgl. Friesl, *Ethik und Unternehmensstrategie*, 61.

¹⁹⁰ Vgl. Porter/Kramer, *Wohltaten*, 28.

¹⁹¹ Vgl. respACT, *Erfolg mit Verantwortung*.

Auch für das Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile:¹⁹²

- MitarbeiterInnenmotivation steigt durch die gezielte Investition in deren Lebensqualität
- KundInnenbindung wächst durch soziales und ökologisches Engagement
- Vertrauensanstieg in Wirtschaft (Risikominimierung) fördert den Erfolg des Unternehmens

Anders als bei respACT ist für viele KritikerInnen die Verbindung von gesellschaftlicher Verantwortung mit direktem Nutzen für das Unternehmen als bloße Vorteilsüberlegung abzulehnen. Sollten die Vorteile des Unternehmens gegenüber dem gesellschaftlichen Nutzen überwiegen, ist dies auch gerechtfertigt. Ist eine ernsthafte Verfolgung der gesellschaftlichen Ziele jedoch gewährleistet, ist es sogar notwendig, dass auch wirtschaftliche Vorteile daraus resultieren, damit auch für die Zukunft gewährleistet ist, dass Unternehmen diese Linie weiterhin verfolgen.¹⁹³

1.4 CSR-Strategie in KMUs

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bilden den Großteil der Unternehmen in der EU. Daher ist die Anwendung des CSR-Konzepts nicht nur für Großunternehmen sondern gerade für die KMUs enorm wichtig.

1.4.1 KMU –Definition

Am 1. Januar 2005 führte die EU-Kommission in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsstaaten eine neue KMU-Definition ein:¹⁹⁴

„Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen,

¹⁹² Eine Ergänzung bzw. ein anderer Ansatz zum Unternehmensnutzen findet sich bei Friesl, *Erfolg*, 81. Friesl unterscheidet im Anschluss an Hansen/Schrader drei Dimensionen (Finanzwirkungen, Kulturwirkungen, Strategiewirkungen).

¹⁹³ Vgl. Habisch/Wildner / Wenzel, Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Habisch / Schmidpeter / Neureiter (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship*, Heidelberg-Berlin 2007, 13.

¹⁹⁴ Europäische Kommission, KMU-Europadefinition, URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf (Stand: 12.06.2011).

die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“

In der Europäischen Union beträgt die Zahl der KMUs, die dieser Definition entsprechen, 23 Millionen. Diese stellen Arbeitsplätze für 75 Mio. Personen und machen 99 % des Unternehmensbestands aus.¹⁹⁵

1.4.2 Zunehmende Bedeutung der KMU's für CSR

Aus quantitativer Sicht ist die Tatsache, dass 99% der Unternehmen in Europa KMU's sind, mehr als schlagkräftig. Wenn das CSR-Konzept wirklich einen Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen darstellen soll, dann darf diese sich nicht nur auf Großunternehmen beschränken. Dabei sei erwähnt, dass zahlreiche KMU in vielen Bereichen ihres täglichen Geschäfts bereits sozial und ökologisch handeln z.B. durch Zusammenarbeit mit Entsorgungsunternehmen, ohne mit dem CSR-Begriff oder -Konzept vertraut zu sein.¹⁹⁶

Aber nicht nur die Quantität, besonders die Qualität und der KMU-Status selbst beinhalten Vorteile für das CSR-Konzept, die Großunternehmen nicht bieten können: Der Betrieb wird vom/von der UnternehmerIn geprägt, der/die oft auch EigentümerIn des Unternehmens ist.¹⁹⁷ Das schafft größere Flexibilität in Entscheidungen, da der/die UnternehmerIn sich nicht gegenüber anderen Shareholdern verantworten muss.¹⁹⁸ Zusätzlich haben die EigentümerInnen der KMUs einen Vorsprung in der Werteorientierung gegenüber Großunternehmen. Für sie ist es wichtiger gute Produkte zu erstellen und zufriedene ArbeiterInnen zu haben, als Macht und Einfluss zu steigern.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Ebd.

¹⁹⁶ Vgl. Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 37.

¹⁹⁷ Vgl. Mugler, Josef, *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Wien² 1995, 18-19.

¹⁹⁸ Vgl. Spence, Laura/Werner, Andrea, *Unternehmensethik und Gesellschaftliche Verantwortung*, URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=433905&DstID=8683&titel=Unternehmensethik,und,gesellschaftliche,Verantwortung,%E2%80%93,Was,ist,das,besondere,im,Engagement,von,KMUs (Stand: 14.06.2011).

¹⁹⁹ Vgl. Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 166.

Außerdem kommt hinzu, dass die meisten Klein- und Mittelunternehmen Familienbetriebe sind. Diese zeigen eine Organisationsstruktur mit engen Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern. In Großunternehmen müssen diese meist erst „künstlich“ hergestellt werden.²⁰⁰

Durch ihre regionale Verbundenheit sehen sich die UnternehmerInnen ihren Anspruchsgruppen mehr verbunden. Sie sind meist mit den Lebensumständen ihrer MitarbeiterInnen vertraut und fühlen sich verantwortlich für deren Auskommen.²⁰¹ Diese regionale und persönliche Verwurzelung erzeugt in der Gesellschaft einen Vertrauensvorsprung der KMUs gegenüber Großkonzernen.²⁰²

Schlussendlich kommt den Klein- und Mittelunternehmen auch ihre Organisationsform zu Gute. Sie sind meist gering formalisiert und der Betrieb kann rasch auf Umweltveränderungen reagieren.²⁰³

2. CSR als angewandte Wirtschaftsethik/Soziallehre

2.1 Wirtschaftsethik – Ein Einblick

Im nächsten Schritt soll nun das Konzept von Corporate Social Responsibility innerhalb der Wirtschaftsethik und der Soziallehre der Kirche verortet werden und beide in Beziehung zueinander gestellt werden. Bevor dies geschehen kann, müssen jedoch nach CSR nun auch die Wirtschaftsethik und die Soziallehre in ihren Kernelementen vorgestellt werden.

2.1.1 Hinführung – Ökonomik vs. Ethik?

Ethik, als reflexive und wissenschaftliche Beschäftigung mit Moral, und Ökonomik, die Wissenschaft von dem gesellschaftlichen Subsystem der Ökonomie, werden heute als getrennte Disziplinen innerhalb der Wissenschaften betrachtet. Dabei fand die Trennung der ursprünglich eng

²⁰⁰ Ebd. 168-170.

²⁰¹ Vgl. Spence/Werner, *Unternehmensethik*.

²⁰² Vgl. Stoll, *Sozial und ökonomisch handeln*, 173.

²⁰³ Vgl. Mugler, *Betriebswirtschaftslehre*, 19.

verwobenen Fächer erst im 19./20. Jahrhundert statt, als sich die Ökonomik zu einer selbstständigen, dominanten Sozialwissenschaft etablierte.²⁰⁴

Der schottische Moralphilosoph Adam Smith gilt als Urvater der Ökonomik. Sein Werk „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ wurde zum nationalökonomischen Klassiker. Dennoch ist dieses Werk nur aus einem ethischen Horizont heraus richtig zu lesen,²⁰⁵ denn zur Zeit Smith's waren die Disziplinen Ethik, Ökonomik und Politik noch Teilfächer der praktischen Philosophie.²⁰⁶ Ziel seiner Arbeit war das Etablieren einer aufklärerischen Ethik, die das menschliche Handeln, als von eigennützigem und wohlwollenden Trieben bestimmt, nicht im Gegensatz zum individuell und gesellschaftlich Besten sieht. Seine These: Die natürlichen Triebe der Menschen seien genauso wie die objektiven Naturgesetze auf die Ordnung der Welt und die Glückseligkeit des Menschen ausgerichtet.²⁰⁷ Wie kam es dann aber zum Bruch?

Peter Ulrich geht davon aus, dass die Ausdifferenzierung der beiden Disziplinen vor allem in den unterschiedlichen Rationalitätsmodellen der beiden Fächer begründet ist.²⁰⁸ Während sich die Ökonomik am „homo oeconomicus“, dem immer im Eigeninteresse handelnden Menschen, orientiert,²⁰⁹ fragt die Ethik nach der Legitimation des menschlichen Handelns und wie dadurch das Gemeinwohl erreicht werden kann. Aufgabe der Wirtschaftsethik ist nun, dieses Zwei-Welten-Modell der Rationalitäten miteinander zu verbinden.²¹⁰

²⁰⁴ Vgl. Karmasin, Matthias/Litschka, Michael, *Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends*, Wien 2008, 13-20. Anm.: Homann sieht den Bruch bereits im 18. Jh. mit Adam Smith: Homann, Karl, *Einleitung Ethik und Ökonomik*, in: Böckle u.a., *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik* (Schriften des Vereins für Socialpolitik Bd.21), Berlin 1992, 7.

²⁰⁵ Vgl. Furger, Franz, *Moral oder Kapital*, Zürich 1992, 48-51.

²⁰⁶ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 20-21.

²⁰⁷ Vgl. Meckenstock, Günter, *Wirtschaftsethik*, Berlin-New York 1997, 22-23.

²⁰⁸ Vgl. Ulrich, Peter, *Integrative Wirtschaftsethik*, Bern-Stuttgart-Wien 1997, 116ff.

²⁰⁹ Vgl. Furger, *Moral*, 22-23.

²¹⁰ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 20-21.

2.1.2 Definition und Verortung der Wirtschaftsethik

Die Wirtschaftsethik bildet innerhalb der philosophischen Ethik ein Teilgebiet der Sozialethik. Sie ist die „[...] deskriptive und normative Theorie der Moral der Wirtschaftsordnung und des Handelns innerhalb dieser Ordnung.“²¹¹

Hauptaufgabe der Wirtschaftsethik ist die kritische Vermittlung zwischen dem Prinzipiengefüge der Ethik und den empirischen Theorien der Wirtschaftswissenschaft (Ökonomik). Bedarf das Erfahrungswissen der Ökonomik der ethischen Reflexion, so bedarf die Ethik der empirischen Kenntnisse und Sachlagenanalysen zur Gestaltung der Wirklichkeit.²¹² Weder Ökonomik noch Ethik können im Alleingang notwendige Begründungen für Normen im Wirtschaftssystem leisten.²¹³

Abgesehen von dieser allgemeinen Bestimmung der Wirtschaftsethik gibt es in der aktuellen Diskussion variierende Theorien und Ansätze, die jeweils von einer anderen Zuordnung von Ethik und Ökonomik ausgehen. Typische Problemstellungen dabei sind, dass entweder eine Dominanz einer der beiden Theorieformen vorherrsche, dass Ethik nur von außen korrektiv auf die Ökonomik eingreife oder dass die Funktionsgesetze der Ökonomik zu wenig oder zu sehr berücksichtigt werden.²¹⁴

2.1.3 Herausragende Protagonisten der modernen Wirtschaftsethikdebatte

Bruno Molitor: Die Moral des Faktischen

Bruno Molitor hat sich als emeritierter Professor für Volkswirtschaftslehre 1989 mit seinem Werk „Wirtschaftsethik“ in die wirtschaftsethische Diskussion eingebracht.²¹⁵ Für Molitor ist Wirtschaftsethik eine positive Erfahrungswissenschaft – sie entsteht also aus der direkten Ableitung von Tatbeständen einer Gesellschaftswirtschaft. Molitor spricht sich explizit gegen

²¹¹ Vgl. Gerlach, Jochen, Wirtschaftsethik, in: LThK (10)³ 2001, 1236.

²¹² Vgl. Meckenstock, Günter, Wirtschaft VI – ethisch, in: TRE (36) 2004, 170.

²¹³ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 22.

²¹⁴ Vgl. Gerlach, Jochen, *Das Zuordnungsverhältnis von Ethik und Ökonomik als Grundproblem der Wirtschaftsethik*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch der Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999, 834f.

²¹⁵ Vgl. Gerlach, Jochen, *Ethik und Wirtschaftstheorie*, Gütersloh 2002, 40f.

eine normative Wirtschaftsethik aus, die der Wirtschaft ihre Gesetze von außen überstülpt.²¹⁶ Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine Zuordnung von faktisch gegebenen, allgemein anerkannten Normen (Moral) und Ökonomik. Ethik als eigenständige Reflexionsform fällt bei Molitor aus.²¹⁷

Peter Koslowski: Wirtschaftsethik als Kulturtheorie

Peter Koslowski ist Volkswirt und Philosoph. Der zentrale Ansatz seines Entwurfs ist, die Wirtschaft in ihrem kulturellen Gesamtzusammenhang zu sehen und daraus ethische Kriterien abzuleiten. Ethik und Wirtschaftstheorie sollen in eine kulturphilosophische Gesamtheorie integriert werden.²¹⁸ Wirtschaftsethik wird hier als Ethische Ökonomie verstanden. Wirtschaft als Kulturbereich und Ethik als normative Erschließung dessen weisen eine starke gegenseitige Durchdringung auf, was zu einer Synthese führt.²¹⁹

Peter Ulrich: Diskursethische Basis der Integration Ethik-Ökonomik

Peter Ulrich ist emeritierter Professor für Wirtschaftsethik.²²⁰ Er ist Begründer einer Integration von Ethik und Ökonomik (Integrative Wirtschaftsethik). Die Ethik wird nicht von außen an die Ökonomik herangetragen sondern es gilt, die Normativität, welche immer schon in der ökonomischen Sachlogik vorhanden ist, kritisch aufzudecken.²²¹ Um das Ziel der Etablierung einer lebensdienlichen Wirtschaft zu erreichen, bedient er sich der Diskursethik um den Graben, den das Zwei-Welten-Modell der Rationalitäten aufgebrochen hat, zu überwinden.²²²

²¹⁶ Vgl. Molitor, Bruno, *Wirtschaftsethik*, München 1989, 69f.

²¹⁷ Vgl. Gerlach, Jochen, *Ansätze mit Ökonomik als Ausgangsparadigma*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999, 840.

²¹⁸ Vgl. Gerlach, *Ethik und Wirtschaftstheorie*, 112.

²¹⁹ Vgl. Gerlach, *Ansätze mit Ökonomik*, 858-863.

²²⁰ Vgl. Universität St. Gallen, *Forschungsplattform Alexandria – Personen*, URL: http://www.alexandria.unisg.ch/personen/Peter_Ulrich (Stand: 08.07.2011).

²²¹ Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, 13ff.

²²² Vgl. Gerlach, *Ethik und Wirtschaftstheorie*, 162-170.

Karl Homann: Ökonomik als Ethik mit anderen Mitteln

Karl Homann, emeritierter Professor für Wirtschaftsethik²²³, geht es um die Entwicklung einer modernen Wirtschaftsethik. Für ihn ist Ökonomik die Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln.²²⁴ Die traditionelle Ethik erfasst seiner Meinung nach nicht die komplexen Probleme der modernen Gesellschaft, allein die Ökonomik bietet nach Homann ein Instrumentarium um die Steuerbarkeit der Handlungen und Regeln in der Moderne zu bewältigen.²²⁵ Wirtschaftsethik ist hiernach als integraler Gesichtspunkt aller Teildisziplinen der Ökonomik zu begreifen. Sie soll die ursprüngliche Einheit von Wirtschaft und Ethik deutlich machen, ohne dabei in die alte Konfundierung von Ethik und Ökonomik zurückzufallen.²²⁶

2.1.4 Die Dreiteilung der Wirtschaftsethik

Innerhalb der Wirtschaftsprozesse können drei Ebenen der individuellen, korporativen und politischen Handlung unterschieden werden.²²⁷ Dementsprechend wird in der Wirtschaftsethik zwischen Makro-, Meso-, und Mikroebene (Ordnungs-, Unternehmens-, und Individualethik) unterschieden.²²⁸

Makroebene (Ordnungsethik)

Auf der Makroebene wird die Wirtschaftsordnung analysiert. Die ersten Adressaten einer möglichen Verantwortungszuschreibung wären hier die politischen Systeme (weitere NGO's, Pressure Groups, NPO's uvm.), da sie die Hauptentscheidungsträger der wirtschaftlichen Rahmenordnung sind. Hier müssen Zusammenhänge zwischen marktwirtschaftlichen und ethischen Anforderungen aufgeschlossen werden.²²⁹

²²³ Vgl. Ludwig-Maximilians-Universität München, Karl Homann, URL: <http://www.philosophie.uni-muenchen.de/lehreinheiten/wirtschaftsethik/personen/homann/index.html> (Stand: 08.07.2011).

²²⁴ Vgl. Wirtschaftsethik Schweiz, Karl Homann, URL: www.wirtschaftsethik.ch/upload/Karl%20Homann.pdf (Stand: 08.07.2011).

²²⁵ Vgl. Gerlach, *Ansätze mit Ökonomik*, 841-845.

²²⁶ Vgl. Homann, *Einleitung*, 7-13.

²²⁷ Meckenstock, *Wirtschaft VI*, 170.

²²⁸ Vgl. Rusche, Thomas, *Philosophische versus ökonomische Imperative einer Unternehmensethik (Ethik und Wirtschaft im Dialog Bd. 2)*, Münster-Hamburg 1993, 15-17.

²²⁹ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 26-27.

Mesoebene (Unternehmensethik)

Gegenstand der Unternehmensethik ist die Moral des Unternehmens. Diese manifestiert sich in der Unternehmenskultur – der Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Normen und Denkhaltungen. Divergieren die in der Unternehmenskultur verankerten Werte zu sehr mit der Unternehmensethik, bedroht dies den Erfolg der Einführung von Unternehmensethik.²³⁰ Will die Ethik der Unternehmung die durch die Unternehmenskultur vermittelten Werte normativ begründen, bedarf es zuerst einer fundamentalen Kritik und methodischen Reflexion der ökonomischen Imperative von Seiten eines normativen Managements. Ist dies erfolgt, hat das Ergebnis dieser Reflexion nicht nur Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, sondern damit auch auf das operative und strategische Management des Unternehmens.²³¹

Folgende Tabelle soll dies verdeutlichen:²³²

²³⁰ Vgl. Nill, Alexander, *Strategische Unternehmensführung aus ethischer Perspektive* (Ethik und Wirtschaft im Dialog Bd. 7), Münster-Hamburg 1994, 174.

²³¹ Vgl. Rusche, *Philosophische versus ökonomische Imperative*, 30-32.

²³² Ebd. 32.

Managementebene	Methodischer Ansatz	Paradigma	Zielsetzung
<i>Operatives Management</i>	Mechanistik	Maschine	Gewinnerzielung
<i>Strategisches Management</i>	Kybernetik	Organismus	Lebensfähigkeit erhalten
<i>Normatives Management</i>	Unternehmenskultur	Menschliches Sozialsystem	Normenvermittlung
	Unternehmensethik		Normenbegründung

Mikroebene (Individuethik)

Die Individualebene thematisiert die Verantwortung des Individuums gegenüber sich selbst und gegenüber der Gesellschaft.²³³ Es geht also um die moralische Bewertung und Normierung von individuellen Handlungen, Handlungsmotiven, Einstellungen und Haltungen²³⁴. Im Bereich der Wirtschaft betrifft dies alle darin verwickelten AkteurInnen (ManagerInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen u.v.m.).²³⁵

Makro-, Meso-, und Mikroebene sind nicht als in sich abgeschlossene Bereiche zu verstehen, sondern in wechselseitiger Verwiesenheit.²³⁶

²³³ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 27.

²³⁴ Vgl. Anzenbacher, Arno, *Christliche Sozialethik*, Paderborn-München-Wien-Schöningh 1998, 15.

²³⁵ Vgl. Baumgartner, Alois, *Wirtschaftliche Effizienz und Soziale Gerechtigkeit*, in: Heimbach-Steins, Marianne (Hg.), *Christliche Sozialethik* Bd. 2, Regensburg 2005, 98.

²³⁶ Ebd. 99.

2.2 Katholische Soziallehre/Christliche Sozialethik

Ethik als normative Reflexion menschlichen Verhaltens ist nicht nur in der Philosophie, sondern auch in der Theologie beheimatet. Dabei ist der Begriff „Sozialethik“ in der praktischen Philosophie eher ungebräuchlich und ein Proprium der theologischen Ethik. Dieser Terminus soll vor allem innerhalb der theologischen Disziplinen die Arbeitsteilung mit der Moraltheologie markieren: Während sich die Sozialethik mit Einrichtungen der Gesellschaft auseinandersetzt, richtet sich die Moraltheologie auf das Handeln des Individuums.²³⁷ Innerhalb der Theologie gehört die Sozialethik zu einem größeren „Corpus“, den man allgemein als „Soziallehre“ oder „Sozialverkündigung“ der Kirche kennt.²³⁸

2.2.1 Der „Corpus“ der kirchlichen Soziallehre/Sozialverkündigung

Unter dem Begriff „Soziallehre der Kirche“ werden meist nur die lehramtlichen Äußerungen zu sozialen Fragen verstanden, aber bei dieser engen Definition wird die Dreigleisigkeit der Träger und Kompetenzen außer Acht gelassen.²³⁹ Das Lehramt selbst betont die Dreiteilung der Kompetenzen in der Enzyklika „Veritatis splendor“ wie folgt: „Die Normen [...] müssen aber vom Lehramt der Kirche den jeweiligen historischen Umständen entsprechend ‘eodem sensu eademque sententia’ genauer gefasst und bestimmt werden; die Entscheidung des Lehramtes wird vorbereitet und begleitet durch das Bemühen um Verstehen und um Formulierung, wie es der Vernunft der Gläubigen und der theologischen Reflexion eigen ist.“²⁴⁰

²³⁷ Vgl. Mandry, Christof, *Christliche Sozialethik zwischen Theologie und Philosophie – ein Spagat?*, in: Bohmeyer, Axel/Frühbauer, Johannes (Hg.), *Profile: Christliche Sozialethik zwischen Philosophie und Theologie*, Münster 2005, 87-97.

²³⁸ Vgl. Wilhelms, Günter, *Christliche Sozialethik*, Paderborn 2010, 72.

²³⁹ Vgl. Lienkamp, Andreas, *Systematische Einführung in die christliche Sozialethik*, in: Furger/Lienkamp/Dahm (Hg.), *Einführung in die Sozialethik* (Münsteraner Einführungen – Theologie Bd. 3), Münster 1996, 38.

²⁴⁰ Johannes Paul II., Enzyklika *Veritatis splendor*. 6. August 1993 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 111), 53.

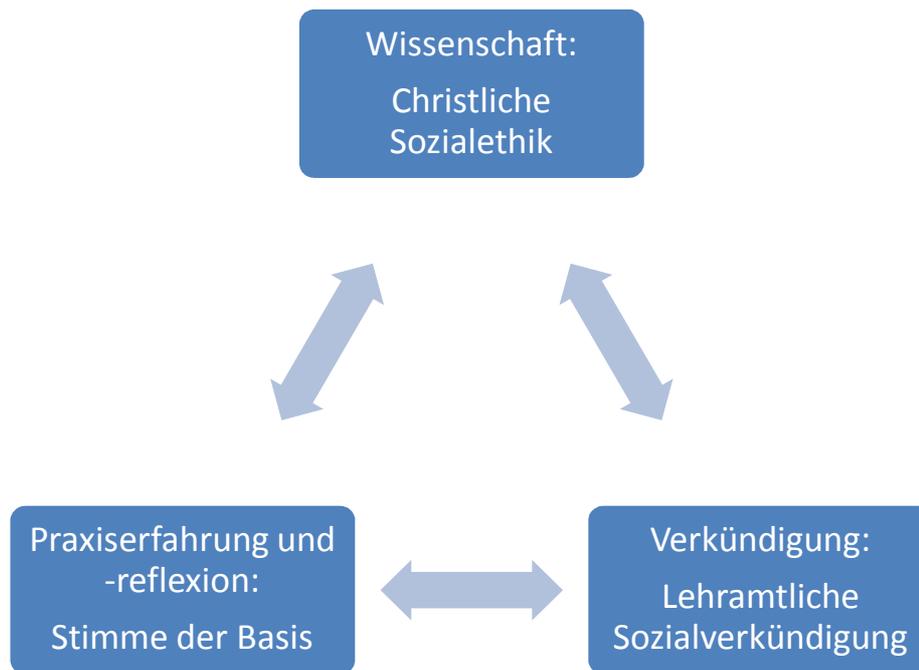


Abbildung 32: Dreiteilung der Soziallehre der Kirche (Quelle: Eigene Darstellung nach Furger/Lienkamp/Dahm (Hg.), *Einführung in die Sozialethik* (Münsteraner Einführungen – Theologie Bd. 3), Münster 1996, 39.)

Sowohl die „Basis“ der Kirche in den Gemeinden, Gruppen, Initiativen und Verbänden als auch das Lehramt auf seinen Ebenen vom Ortsbischof bis zum Papst und die theologische Disziplin der christlichen Sozialethik haben je ihren Anteil an diesem Gefüge und sind unverzichtbar.²⁴¹ Für diese Arbeit sind jedoch besonders die christliche Sozialethik und die lehramtlichen Äußerungen von hoher Relevanz. Daher sollen diese im nächsten Schritt genauer erläutert werden.

2.2.2 Christliche Sozialethik

Die lehramtliche Sozialverkündigung und die christliche Sozialethik sind innerhalb der kirchlichen Verkündigung und der akademischen Theologie relativ jung. Auftakt dazu bildete die erste Sozialzyklika „Rerum Novarum“ von Papst Leo XIII. im Jahr 1891. Grund für dieses päpstliche Rundschreiben war die große soziale Not im Zeitalter der Industrialisierung und die Notwendigkeit einer kirchlichen Antwort darauf. Die bald darauf folgende Errichtung der ersten

²⁴¹ Vgl. Heimbach-Steins, Marianne, *Kirchliche Sozialverkündigung – Orientierungshilfe zu den Dokumenten*, in: dies., *Christliche Sozialethik* Bd. 1, Regensburg 2004, 200.

Professur für „Christliche Gesellschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Seelsorge“ an der Universität Münster (1893) stand somit am Beginn der theologischen Disziplin der Sozialethik.²⁴²

Definition, Ziel und Gegenstand

Ausgehend von der in 2.2.1 beschriebenen Dreiteilung der „Soziallehre/Sozialverkündigung“ ist die Christliche Sozialethik die theologische Disziplin, welche das Erfahrungsmaterial der „Basis“ aufgreift, um es in einem interdisziplinären Dialog mit den Human- und Sozialwissenschaften im Medium biblisch-theologischer Motivation, philosophisch-ethischen Problembewusstseins und der kirchlichen Tradition zu reflektieren bzw. zu differenzieren.²⁴³ Bibel und Tradition der um den biblischen Gottesglauben zentrierten Glaubensgemeinschaft der Kirche bilden dabei den spezifischen Kontext einer „christlichen“ Sozialethik.²⁴⁴ Dies soll der genuin christlichen Ethik jedoch nicht den Vernunftcharakter absprechen, da jede Vernunft durch geschichtliche, soziale und kulturelle Deutungsmuster vermittelt wird und sich nur durch Konfrontation mit der Logik praktischer Vernunft als legitim ausweisen kann. Die christliche Ethik ist somit wie jede andere Ethik lebensweltlich und weltanschaulich „infiziert“.²⁴⁵

Das Ziel christlicher Sozialethik liegt in der Humanisierung der sozialen Strukturen durch das Aufbrechen ungerechter Verhältnisse. Gegenstand sind daher alle Normen, Institutionen und sozialen Systeme, woraus sich auch eine Entfaltung der Sozialethik in verschiedene Spezialgebiete ergibt: Umweltethik, Friedensethik, Migrationsethik, politische Ethik, Bioethik, Wirtschaftsethik, Unternehmensethik u.v.m.²⁴⁶

²⁴² Vgl. Heimbach-Steins, Marianne, *Christliche Sozialethik für die Welt von heute*, in: Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle, *Kirche und Gesellschaft* (380), Mönchengladbach 2011, 2.

²⁴³ Vgl. Lienkamp, *Systematische Einführung*, 40.

²⁴⁴ Vgl. Heimbach-Steins, Marianne, *Biblische Hermeneutik und Christliche Sozialethik*, in: dies., *Christliche Sozialethik* Bd. 1, Regensburg 2004, 85.

²⁴⁵ Vgl. Wilhelms, *Christliche Sozialethik*, 42.

²⁴⁶ Vgl. Lienkamp, *Systematische Einführung*, 51-52.

Biblische Quellen der Christlichen Sozialethik

Die spezifische Motivation christlicher Sozialethik lässt sich nur aus dem Kontext der Hl. Schrift verständlich ausdrücken. Aus ihr schöpft der christliche Glaube jene für die christliche Praxis maßgeblichen Gewissheiten, die wiederum der individualethischen und sozialetischen Reflexion eine bestimmte, prinzipielle Richtung vorgeben.²⁴⁷ Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Bibel nicht unmittelbar normativ-ethische Orientierung oder Lösungen bietet für die sozialetischen Probleme unserer Zeit, verbietet die historische und kulturelle Distanz doch eine direkte Übernahme der vermittelten Normen. Dennoch sind in der Bibel ganz konkrete Leitmotive einer gerechten Gesellschaftsordnung grundgelegt, auf welche man Bezug nehmen kann.²⁴⁸ Im Folgenden sollen die wichtigsten dieser Motive kurz skizziert werden:

- Altes Testament

a) Schöpfungsmotiv und Anthropologie

Beide sind eng verwoben: Mit der Erschaffung des Menschen durch Gott und seiner damit verbundenen Gottesebenbildlichkeit ist dem Geschöpf Gottes eine unverlierbare Würde verliehen. Aus dieser Würde heraus kommt aber auch die Verantwortung für die Schöpfung als Gesamte. Menschenrechte und Umweltthematik bekommen aus diesen Motiven einen christlichen Horizont.²⁴⁹

b) Exodus- und Bundesmotiv

Hier klingt sowohl das befreiende Handeln Gottes während des Auszugs aus Ägypten an als auch das Geschenk der Gerechtigkeit durch die Gabe der Tora, des Gesetzes, durch den Bund am Sinai. Dies ist Ausdruck der

²⁴⁷ Vgl. Anzenbacher, *Christliche Sozialethik*, 19.

²⁴⁸ Vgl. Heimbach-Steins, *Biblische Hermeneutik*, 86-90.

²⁴⁹ Vgl. Wilhelms, *Christliche Sozialethik*, 47.

besonderen Parteinahme Gottes für die Schwachen und Unterdrückten.²⁵⁰

c) Das soziale Ethos der Propheten

Aufgrund des immer wieder auftretenden Bundesbruchs durch Ungerechtigkeit stellten die alttestamentlichen Propheten konkrete Anforderungen zur Sorge für die Armen, Witwen und Waisen und zur Wiederherstellung des Bundes durch das Schaffen von Gerechtigkeit. Diese Anklage wird aufgrund der Diskrepanz zwischen Vision und Wirklichkeit immer mehr zur eschatologischen Hoffnung.²⁵¹

- Neues Testament

a) Die eschatologische Ethik Jesu

Die Ethik Jesu knüpft direkt an die prophetische Klage an. Er verkündet den Anbruch der Gottesherrschaft, die nach Umkehr und Nachfolge, einer geänderten Praxis (vgl. etwa Mk 1,14f), verlangt.²⁵² Das Zentrum dieser veränderten Praxis bildet das Doppelgebot der Gottes- und Nächstenliebe.²⁵³

b) Paulinische Theologie

Die theologische Reflexion des Kreuzestodes Jesu und die damit verbundene Sicht des Menschen als Söhne und Töchter Gottes vollendet die im Schöpfungsmotiv angesprochene Würde des Menschen und relativiert die

²⁵⁰ Vgl. Giersch, Christoph, *Zwischen sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Effizienz*, Münster 2003, 16.

²⁵¹ Vgl. Hebblethwaite, Brian, *Sozialethik*, in: TRE (31) 2000, 497.

²⁵² Vgl. Habisch, Andre, *Christliche Wirtschaftsethik*, in: Heimbach-Steins/Lienkamp/Wiemeyer, *Brennpunkt Sozialethik*, Freiburg-Basel-Wien 1995, 202-205.

²⁵³ Vgl. Wilhelms, *Christliche Sozialethik*, 48-50.

sozialen Schranken, die institutionell zwischen den Menschen stehen.²⁵⁴

c) Die Gemeinde

Schon in den ersten Gemeinden findet sich der Versuch, ausgehend von der Botschaft der Gottesherrschaft, praktische und sozialetische Begriffe umzusetzen: Fürsorge für Arme und Schwache, Nächsten- und Feindesliebe.²⁵⁵

Methode der christlichen Sozialethik

Die christliche Sozialethik setzt mit ihrem Anspruch des Schaffens einer gerechteren Gesellschaft bei der konkreten Wirklichkeit an. Als Methode wird hier oft der von Kardinal Josef Cardijn entwickelte Dreischritt Sehen-Urteilen-Handeln angeführt.²⁵⁶ Dieser wurde von Papst Johannes XXIII. aufgegriffen:

„Die Grundsätze der Soziallehre lassen sich gewöhnlich in folgenden drei Schritten verwirklichen: Zunächst muss man den wahren Sachverhalt überhaupt richtig sehen; dann muss man diesen Sachverhalt anhand dieser Grundsätze gewissenhaft bewerten; schließlich muss man feststellen, was man tun kann und muss, um die überlieferten Normen nach Ort und Zeit anzuwenden. Diese drei Schritte lassen sich in den drei Worten ausdrücken: sehen, urteilen, handeln.“²⁵⁷

Um eine kompetente Analyse der konkreten Wirklichkeit vorzunehmen, ist die christliche Sozialethik um ihres eigenen Auftrages willen auf interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften angewiesen. Nur so kann eine möglichst genaue und vollständige Erfassung der Gegenwart gelingen, was die Voraussetzung für eine richtige ethische Urteilsbildung ist.²⁵⁸

²⁵⁴ Vgl. Anzenbacher, *Christliche Sozialethik*, 26-27.

²⁵⁵ Vgl. Hebblethwaite, *Sozialethik*, 498.

²⁵⁶ Vgl. Heimbach-Steins, *Christliche Sozialethik*, 3-4.

²⁵⁷ Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*. 15. Mai 1961 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls), 236.

²⁵⁸ Vgl. Fisch, Andreas, *Option für die Armen konkret*, Münster²2002, 28-29.

Die Methode des Dreischritts knüpft dabei direkt an den in der Enzyklika *Gaudium et Spes* formulierten Auftrag der Kirche an, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und diese im Licht des Evangeliums zu deuten.²⁵⁹ Gemeint ist damit die Aufgabe, in jeder Epoche nach den besonderen Möglichkeiten, Herausforderungen und Hindernissen für eine je neue Inkarnation und Inkulturation des Evangeliums zu sorgen.²⁶⁰

2.2.3 Die lehramtliche Sozialverkündigung

Die katholische Sozialverkündigung, die angesichts der sozialen Herausforderungen der sich im 19.Jhdt. formenden technisch-industriellen Kultur entstand, setzt sich jeweils mit den Problemen einer bestimmten Zeit auseinander. Ihre normativen Zielvorstellungen fordern den Aufbau einer am Gemeinwohl orientierten, sozial gerechten und solidarischen Gesellschaftsordnung. Es handelt sich dabei aber gerade nicht um eine eigenständige politisch-ökonomische Doktrin, ein starres Lehrgebäude gebunden an ein bestimmtes Gesellschaftssystem, sondern vielmehr um sozialetische Grundprinzipien, Beurteilungskriterien und Verhaltensorientierungen,²⁶¹ die vor allem ChristInnen eine Orientierung für das gesellschaftliche und soziale Handeln bieten sollen, im weiteren Sinne aber für alle Menschen.²⁶² Für die Sozialverkündigung bedeutet dies, dass sie ihre sozialen Normen und Prinzipien nicht nur aus Bibel und Offenbarung schöpft, sondern auch aus dem natürlichen Sittengesetz und allgemeinmenschlichen Rechtsüberzeugungen, damit diese für jeden Menschen einsichtig und vernünftig sind.²⁶³ Die lehramtliche Sozialverkündigung speist sich somit sowohl aus dem Glauben, als auch aus der Vernunft.²⁶⁴

Grundsätzlich wird oft in Frage gestellt, ob die Kirche mit ihrer Sozialverkündigung nicht den Bereich ihrer Lehrzuständigkeit unzulässig

²⁵⁹ Vgl. Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58), 4.

²⁶⁰ Vgl. Heimbach-Steins, *Christliche Sozialethik*, 5.

²⁶¹ Vgl. Höhn, Hans-Joachim, *Konzeptionelle wirtschaftsethische Implikationen in den Soziallehren der Kirche*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch der Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999.

²⁶² Vgl. Heimbach-Steins, *Kirchliche Sozialverkündigung*, 204.

²⁶³ Vgl. Herr, Theodor, *Katholische Soziallehre*, Paderborn 1987, 11.

²⁶⁴ Vgl. Antocich, Ricardo/Munarriz, Jose, *Die Soziallehre der Kirche*, Düsseldorf 1988, 25-26.

ausgeweitet hat,²⁶⁵ gründet die Notwendigkeit und Verpflichtung zum sozialen Engagement für den/die ChristIn in der Menschwerdung Jesu Christi und der damit verbundenen Solidarisierung Gottes mit allen Menschen. Durch diese inkarnatorische Grundstruktur des Glaubens ist es für die Kirche unmöglich, die „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art [...]“²⁶⁶ zu ignorieren.²⁶⁷

Dabei bezieht sich die Sozialverkündigung mit ihren Prinzipien konkret auf verschiedene Lebensbereiche, wie Familie, Staat, Völkergemeinschaft usw. sowie auf gesellschaftliche Institutionen wie Eigentum, Recht, Wirtschaft, Kapital, Arbeit, Gewerkschaften u.v.m.²⁶⁸

Die Prinzipien der Sozialverkündigung

Je nach AutorIn werden unterschiedliche Prinzipien mehr oder weniger hervorgehoben. In diesem Abschnitt wollen wir uns auf die vier am häufigsten angeführten Leitideen beschränken.²⁶⁹

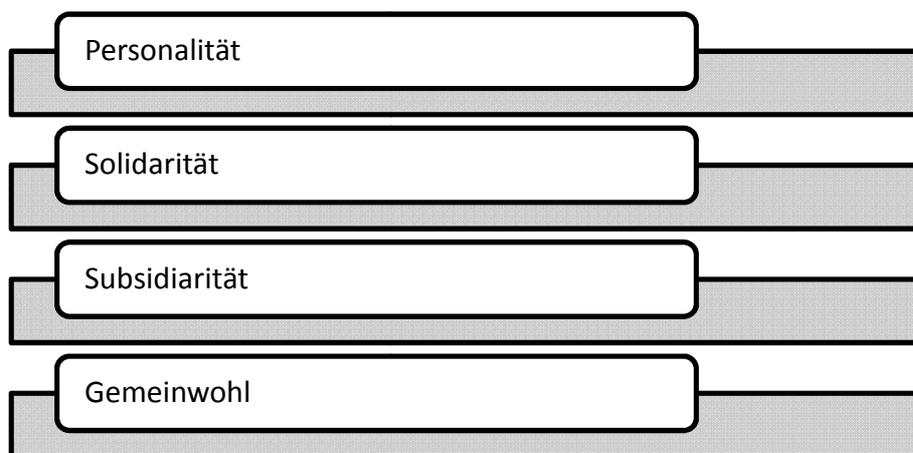


Abbildung 33: Die Prinzipien der Soziallehre (Quelle: Eigene Darstellung.)

²⁶⁵ Vgl. von Nell-Breuning, Oswald, *Soziallehre der Kirche*, Wien ³1983, 12.

²⁶⁶ Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58), 1.

²⁶⁷ Vgl. Heimbach-Steins, *Kirchliche Sozialverkündigung*, 202.

²⁶⁸ Vgl. Herr, *Katholische Soziallehre*, 8.

²⁶⁹ Vgl. Anzenbacher, *Christliche Sozialethik*, 178-224; Klose, Alfred, *Die katholische Soziallehre*, Graz 1979, 15-17. Vgl. weiters: Honecker, Martin, *Einführung in die theologische Ethik – Grundlagen und Grundbegriffe*, Berlin 1990, 340.

- **Personalität:**
 Jede ethische Reflexion des Sozialen setzt eine bestimmte Anthropologie voraus. In der christlich-sozialethischen Reflexion bildet der Mensch als Person den Angelpunkt. Das Personalitätsprinzip liegt somit meist der Systematik zu Grunde.²⁷⁰ Dieses Prinzip geht davon aus, dass „[...] der Mensch der Träger, Schöpfer und das Ziel aller gesellschaftlichen Einrichtungen ist.“²⁷¹ Die Institutionen sind also menschliche Konstrukte, deren Hauptaufgabe die Ermöglichung und Sicherung der *persona humana* sein muss. Als solche sind diese gesellschaftlichen Strukturen mit ihren Normen, Institutionen und Gesetzen und nicht nur das menschliche Handeln allein als gut oder schlecht zu bewerten. Die Personenwürde des Menschen gilt als unantastbar.²⁷²

- **Solidarität:**
 Das Solidaritätsprinzip soll die gegenseitige Verbundenheit und Verantwortung aller Menschen in der Gesellschaft herausstellen. Grundsätzlich wird damit ausgesagt, dass kein Mensch ohne Beziehung zur Gemeinschaft existiert.²⁷³ Dieses Prinzip ist schon angelegt in der Erschaffung des Menschen durch das Zusammenwirken zweier Personen in ihrer Geschlechtlichkeit. Solidarismus wird als Eigenweg verstanden zwischen Individualismus, der Abgrenzung aus der gesellschaftlichen Verantwortung, und Kollektivismus, der Missachtung des Eigenrechts der Person. Das Solidaritätsprinzip ist somit wieder rückgebunden an das Personalitätsprinzip.²⁷⁴

²⁷⁰ Vgl. Anzenbacher, *Christliche Sozialethik*, 178-179.

²⁷¹ Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*. 15. Mai 1961 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls), 219.

²⁷² Vgl. Baumgartner, Alois/Korff, Wilhelm, *Sozialprinzipien als ethische Baugesetzlichkeiten moderner Gesellschaft: Personalität, Solidarität und Subsidiarität*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch Wirtschaftsethik*, Gütersloh 1999, 227-229.

²⁷³ Vgl. Klose, *Katholische Soziallehre*, 16-17.

²⁷⁴ Vgl. Honecker, *Einführung in die theologische Ethik*, 340-341.

- Subsidiarität:
Das Prinzip der Subsidiarität geht von dem Grundsatz aus, dass „[...] die Vielfalt der sich von unten her aufbauenden sozialen Einheiten in ihrer Eigenfunktion zu respektieren, zu bewahren und zu stärken ist, wo immer und solange sich diese gegenüber dem, was die ihnen übergeordnete gesellschaftliche Steuerungsinstanz zu leisten vermag, als die kompetenteren bewähren.“²⁷⁵ Das Subsidiaritätsprinzip schützt daher einerseits das Individuum und die kleineren Lebenskreise vor Übergriffen höherer Instanzen, andererseits bedeutet Subsidiarität auch „Hilfe von oben“.²⁷⁶
- Gemeinwohl:
Aus der Würde aller Personen ergibt sich das Gemeinwohlprinzip, auf das sich jeder Aspekt des sozialen Lebens beziehen muss.²⁷⁷ Das Gemeinwohl ist „[...] die Gesamtheit jener Bedingungen des gesellschaftlichen Lebens, die sowohl den Gruppen als auch deren einzelnen Gliedern ermöglichen, die eigene Vollendung voller und leichter zu erreichen.“²⁷⁸

Die lehramtlichen Sozialrundschriften und weitere Dokumente

Neben den päpstlichen Enzykliken zur Sozialverkündigung gibt es auch eine große Anzahl an Beiträgen von regionalen, kontinentalen und nationalen Bischofsversammlungen oder Synoden. Maßgeblich dabei war die Einsicht, dass eine sachgerechte Beurteilung und Stellungnahme zu vielschichtigen, sozialen Problemen nicht primär vom Papst kommen kann, sondern dass Kompetenzen vor Ort gefordert sind.²⁷⁹ Anhand folgender Tabelle soll ein Überblick gegeben werden:²⁸⁰

²⁷⁵ Baumgartner/Korff, *Sozialprinzipien*, 235.

²⁷⁶ Vgl. Höffner, Joseph Kardinal, *Christliche Gesellschaftslehre*, Kevelaer⁷1978, 52-55.

²⁷⁷ Vgl. Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden (Hg.), *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, Freiburg i.Br. 2006, 133.

²⁷⁸ Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58), 26; Ecclesia Catholica (Hg.), *Katechismus der Katholischen Kirche*, München 2005, 497-499.

²⁷⁹ Vgl. Heimbach-Steins, *Kirchliche Sozialverkündigung*, 207-211.

²⁸⁰ Tabelle erstellt anhand von: Heimbach-Steins, *Kirchliche Sozialverkündigung*, 213-218; Höhn, *Konzeptionelle wirtschaftsethische Implikationen*, 740-758; von Nell-Breuning, *Soziallehre der Kirche*,

Herausgeber	Bezeichnung	Inhalt
<i>Leo XIII.</i>	Rerum Novarum (1891)	Recht der ArbeiterInnen auf Privateigentum und Gewerkschaften
<i>Pius XI.</i>	Quadragesimo anno (1931)	Jubiläumsschrift zu RN Weltwirtschaftskrise: Kritik Trennung Ethik-Ökonomik
<i>Johannes XXIII.</i>	Mater et Magistra (1961)	Internationalisierung d. sozialen Frage, wirtschaftl. u. sozialer Fortschritt müssen einander entsprechen
<i>Johannes XXIII.</i>	Pacem in terris (1963)	Sicherung der Menschenrechte, Staat hat Sorge für Gemeinwohl
<i>II. Vatikanum</i>	Gaudium et Spes (1965)	„Zeichen der Zeit“ Würde der menschlichen Person
<i>Paul VI.</i>	Populorum progressio (1967)	Internationale Entwicklung Ökonomische Ursachen für Armut
<i>Paul VI.</i>	Octogesima adveniens (1971)	Weltweite Gerechtigkeit Eigenmacht multinationaler Wirtschaftskonzerne
<i>Weltbischofssynode</i>	De iustitia in mundo (1971)	Kirchen der Dritten Welt Pathologien der weltweiten Modernisierungsschübe
		Grundlage des sozialen

32-239; von Nell-Breuning, Oswald, *Zur Soziallehre der Kirche*, in: Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Deutschlands (Hg.), *Texte zur katholischen Soziallehre*, Kevelaer ³1992, VII-XXXI; Katholische Sozialakademie (Hg.), *Die Soziallehre der Katholischen Kirche*, URL: http://www.sozialkompendium.org/xpage/Kontext_1.html (Stand: 16.07.2011).

<i>Paul VI.</i>	Evangelii nuntiandi	Engagements: Sendung Jesu Christi
<i>Johannes Paul II.</i>	Laborem exercens (1981)	Stellung, Funktion und Wert d. menschlichen Arbeit im Wirtschaftsprozess
<i>Kath. Bischofskonferenz USA</i>	Wirtschaftliche Gerechtigkeit für alle (1986)	Hauptprinzipien der Soziallehre auf US-Wirtschaft angewendet Option für die Armen
<i>Johannes Paul II.</i>	Sollicitudo rei socialis (1987)	Negativ-Bilanz der Entwicklungshilfe Starre Ideologien von Ost und West
<i>Österr. Bischöfe</i>	Sozialhirtenbrief (1990)	Grundzüge einer Unternehmerethik Spannung Ökonomie-Ökologie
<i>Johannes Paul II.</i>	Centesimus annus (1991)	Ende des Ost-West-Konflikts Ökologisch und sozial verträgliche Marktwirtschaft
<i>Deutsche Bischofskonferenz und Evangel. Kirche Dtlnd</i>	Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit (1997)	Erneuerung der sozialen Marktwirtschaft Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit
<i>Ökumenischer Rat der Kirchen in Österreich</i>	Sozialwort (2003)	Überblick über gesellschaftliche Veränderungsprozesse in Österreich
<i>Deutsche Bischofskonferenz</i>	Das Soziale neu denken (2003)	Krise der sozialen Sicherungssysteme, stärkere Hervorhebung der Eigenverantwortung

<i>Benedikt XVI.</i>	Caritas in veritate (2009)	Folgen der Globalisierung und Wirtschaftskrise Ganzheitliche Entwicklung des Menschen
----------------------	----------------------------	--

2.3 CSR im Licht von Wirtschaftsethik und Sozialverkündigung

Abschließend soll das vorgestellte Konzept von Corporate Social Responsibility in Beziehung zur Wirtschaftsethik und zur Katholischen Sozialverkündigung gestellt werden. Zuerst gilt es, die CSR innerhalb der Wirtschaftsethik zu verorten, um in einem weiteren Schritt die Angewiesenheit des CSR-Konzepts auf die Sozialverkündigung herauszustellen.

2.3.1 CSR und Wirtschaftsethik

Wie bereits im Kapitel über Wirtschaftsethik ausgeführt, ist die Aufgabe einer Ethik der Wirtschaft, Verknüpfungspunkte zwischen Ethik und Ökonomik herzustellen.²⁸¹ Der Hintergrund ist, dass beide Wissenssphären aufeinander angewiesen sind, um gemeinsam konsensfähige Unternehmensstrategien zu finden, von denen sowohl das Unternehmen, als auch die Gesellschaft, repräsentiert durch die externen Stakeholder, profitieren.²⁸² Um das zu bewerkstelligen, ist es notwendig, das Unternehmen als moralisch verantwortliche Institution zu betrachten, da ein Unternehmen weder auf die Person des/der ManagerIn allein reduziert werden kann, noch auf die Summe der Handlungen aller AkteurInnen innerhalb eines Betriebes.²⁸³ Die Reflexion der moralischen Handlungen des Unternehmens ist Aufgabe der Unternehmensethik (siehe 2.3.2).²⁸⁴

²⁸¹ Vgl. Meckenstock, *Wirtschaft VI*, 170.

²⁸² Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 145.

²⁸³ Ebd. 27; Enderle, Georges, *Unternehmensethik: Das Unternehmen als moralischer Akteur*, in: Homann, Karl, *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*, Berlin 1992, 143-159. Enderle begründet hier die in der Unternehmensethik etablierte Sicht des Unternehmens als moralisch verantwortlicher Institution aus soziologischer, organisationstheoretischer, wirtschaftstheoretischer und philosophischer Sicht.

²⁸⁴ Vgl. Nill, *Strategische Unternehmensführung*, 174.

Corporate Social Responsibility ist innerhalb dieses Systems als Modell angewandter Unternehmensethik zu sehen.²⁸⁵ Wie es die Aufgabe der Unternehmensethik im Rahmen des normativen Managements ist, die moralischen Wertvorstellungen, welche eingebettet in die Unternehmenskultur sind, zu reflektieren und zu bewerten, um so zu einer veränderten Unternehmensstrategie zu führen, ist CSR die Ausführung der Ergebnisse dieser Reflexion auf der Ebene des Strategischen Managements. CSR ist dabei jedoch immer auf die Korrektur und den „Input“ durch die Unternehmensethik angewiesen.²⁸⁶

Neben dieser formalen Verknüpfung von Corporate Social Responsibility mit Unternehmensethik innerhalb des Unternehmens gibt es auch inhaltliche Punkte, in welchen CSR und Unternehmensethik eindeutig an einem Strang ziehen:

- „multistakeholder-approach“ – der Anspruch von CSR, die Interessen und Bedürfnisse aller Stakeholder eines Unternehmens in Betracht zu ziehen, deckt sich mit dem Anspruch der Unternehmensethik²⁸⁷
- Orientierung am Gewinnprinzip ist legitim für das Unternehmen, sowohl aus CSR-Perspektive, als auch aus unternehmensethischer Sicht²⁸⁸
- Einbindung sozialer und ökologischer Belange in die Unternehmensstrategie ist Ziel von CSR und Unternehmensethik²⁸⁹
- Annahme der unternehmerischen Verantwortung über die Grenzen des Betriebes hinaus wird von CSR und Unternehmensethik gefordert²⁹⁰

In der marktwirtschaftlichen Großgesellschaft mit ihren immer komplexeren Wirtschaftssystemen und Transaktionen können jedoch nicht alle wichtigen Handlungen und Entscheidungen für Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie

²⁸⁵ Vgl. Friesl, *Ethik und Unternehmensstrategie*, 65.

²⁸⁶ Vgl. Rusche, *Philosophische versus ökonomische Imperative*, 30-32.

²⁸⁷ Vgl. Wieland, Josef, *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*, in: Wallacher/Reder/Karcher (Hg.), *Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen* (Globale Solidarität – Schritte zu einer neuen Weltkultur Bd. 14), Stuttgart 2006, 7; Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, 438-442.

²⁸⁸ Vgl. Summer, Ludwig, *Der unternehmensethische Begriff der „Verantwortung“*, Wiesbaden 1998, 176-180; Porter/Kramer, *Wohltaten*, 16-17.

²⁸⁹ Vgl. Haverkamp, Svenja, *Nachhaltige Wirtschaftsethik*, URL: <http://svenjahaverkamp.wordpress.com/2011/03/09/essay-wirtschaftsethik-und-nachhaltigkeit/> (Stand: 20.07.2011).

²⁹⁰ Vgl. Furger, Franz, *Sozialethik und Ökonomik*, Münster-Hamburg 1994, 81.

allein auf Ebene der Unternehmensethik überblickt werden. Es bedarf stattdessen einer arbeitsteiligen Zuweisung ethischer Anliegen im Sinne einer „mehrdimensionalen Verantwortung“.²⁹¹ Konkret gesagt, müssen Makroebene und Mikroebene eine ordnungs- und individualethische Klammer für die Ebene der Unternehmensethik bilden und alle drei Ebenen sich miteinander vernetzen, damit die richtigen Entscheidungen für Wirtschaft, Umwelt und Soziales getroffen werden können.²⁹²

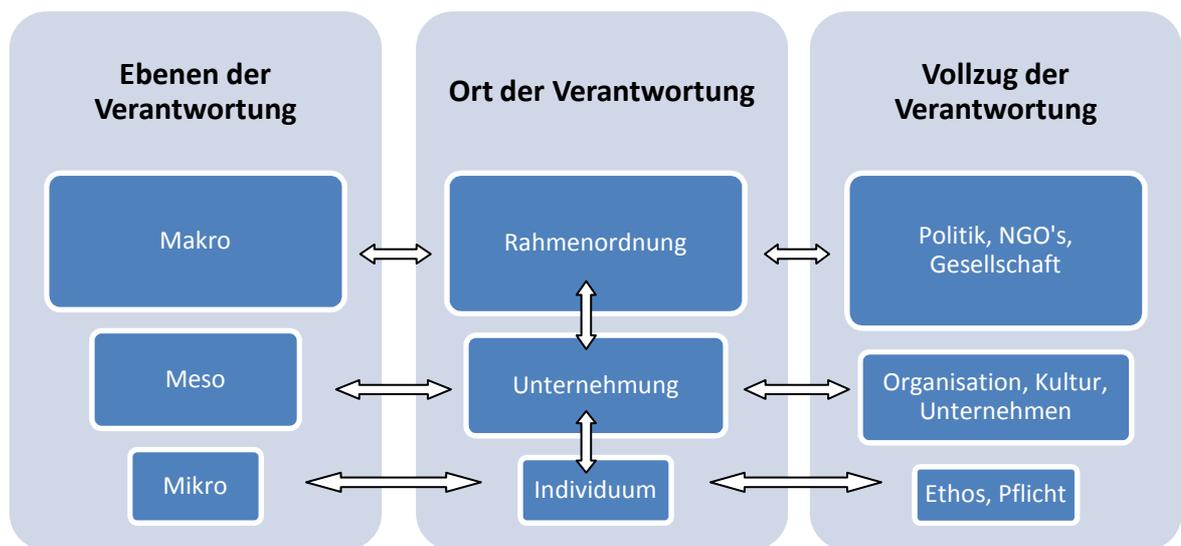


Abbildung 34: Modell der mehrdimensionalen Verantwortung (Quelle: Eigene Darstellung anhand von Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 28.)

Würde eine der drei Ebenen in dieser umfassenden Sicht der Wirtschaftsethik nicht berücksichtigt werden, hätte das zur Folge, dass bei Ausblendung der Mikroebene die einzelnen Wirtschaftsakteure ihre Handlungen nicht zu verantworten hätten, während bei Nichtbeachtung der Mesoebene die Unternehmen aus der Verantwortung gezogen würden, auf der Makroebene aber die Gestaltbarkeit des Wirtschaftssystems geleugnet würde.²⁹³

²⁹¹ Vgl. Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik*, 28-29.

²⁹² Vgl. Friesl, *Ethik und Unternehmensstrategie*, 66-75.

²⁹³ Vgl. Baumgartner, *Wirtschaftliche Effizienz*, 99.

2.3.2 CSR und Kirchliche Sozialverkündigung

Ausgehend von der eben angeführten Verhältnisbestimmung von CSR und Wirtschaftsethik soll nun die Verbindung zur christlichen Sozialethik und damit zur lehramtlichen Sozialverkündigung geschaffen werden.

Die theologische Disziplin der christlichen Sozialethik wurde in 3.2 bereits in ihren Grundzügen erläutert. Traditionell gehört in ihren Teilbereich eine theologische Wirtschaftsethik. Abgesehen von ihrer spezifisch „christlichen“, d.h. transzendenten, Ausrichtung begründet die theologische Wirtschaftsethik eine ethische Theorie der Moral ähnlich wie eine philosophische Wirtschaftsethik mit universaltheoretischen, konsenstheoretischen und gerechtigkeitstheoretischen Methoden.²⁹⁴ Sie gliedert sich ebenfalls in Makro-, Mikro- und Mesoebene, weswegen auch CSR als praktischer Ansatz in ihren Interessens- und Aufgabenbereich fällt.²⁹⁵ Da die christliche Sozialethik und damit die theologische Wirtschaftsethik immer wieder auf Dokumente der lehramtlichen Sozialverkündigung zurückgreifen, wirkt sich dies im weiteren Schritt auch auf die Ebene der Unternehmensethik aus.²⁹⁶ Im Sozialwort des Ökumenischen Rates der Kirchen in Österreich wird im Kapitel „Arbeit-Wirtschaft-Soziale Sicherheit“ unter dem Themenblock „für ein neues Leitbild des Wirtschaftens“ das Konzept der Corporate Social Responsibility sogar explizit erwähnt:²⁹⁷ *„Die Kirchen treten dafür ein, dass Wirtschaftsbetriebe ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, zum Beispiel durch die Selbstverpflichtung zu „Corporate Social Responsibility“.*²⁹⁸ Dies ist ein klares Bekenntnis zur CSR,²⁹⁹ welches deutlich macht, dass die Kirche in sozialen und wirtschaftlichen Fragen über den binnenkirchlichen Raum hinaus nach Dialogpartnern sucht. Die Kompetenz der christlichen Lehre für wirtschaftliche

²⁹⁴ Vgl. Mack, Elke, *Theologische Wirtschaftsethik*, in: Beschorner, Thomas/Schmidt, Matthias (Hg.), *Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis*, München 2004, 139-149.

²⁹⁵ Vgl. Arbeitsstelle für theologische Ethik und Anthropologie, *Ethik*, URL: <http://www.ethik.uni-bayreuth.de/ethik.html> (Stand: 21.07.2011).

²⁹⁶ Vgl. Lienkamp, *Systematische Einführung*, 39-52.

²⁹⁷ Vgl. Zimmermann, Judith, *Corporate Social Responsibility im Sozialwort (CSR)*, in: *Glocalist Review* 15 (2004) 13-15.

²⁹⁸ Ökumenischer Rat der Kirchen Österreich (Hg.), *Sozialwort*, Wien 2003, 207.

²⁹⁹ Vgl. Zimmermann, *Corporate Social Responsibility*, 13.

Problemstellungen wird dabei von Seiten der Wirtschaftswissenschaft häufig schlichtweg bestritten.³⁰⁰

Die christliche Sozialethik und die lehramtliche Sozialverkündigung könnten jedoch in der Debatte um die Sozial- und Umweltverantwortung der Unternehmen einen zentralen Beitrag als sogenannte „Ethiklieferanten“ beisteuern.³⁰¹ Einerseits bieten die Dokumente der Sozialverkündigung der Kirche reiches Material über die sozialen und wirtschaftlichen Fragen der letzten hundert Jahre und sind damit nahe am Puls der Zeitgeschichte, andererseits schöpft die Kirche aus einem zwei Jahrtausende alten Strom christlich-katholischer Tradition.³⁰² Ein damit verbundenes „Outsourcing“ der fundamentalethischen Diskussion aus der aktuellen Beschäftigung mit CSR kann für die Wirtschaftsunternehmen nur von Vorteil sein: Zum einen können sie auf ein kompetentes Spezialistentum zurückgreifen, welches in Eigenproduktion mit erhöhten Kosten verbunden wäre, andererseits kann man sich von dem Verdacht lösen, die ethische Positionsfindung sei insgeheim von rein wirtschaftlichen und unternehmerischen Interessen geleitet.³⁰³ Zusätzlich kann die Beschäftigung mit Religion, in diesem Fall speziell der „christlichen Religion“ als wichtiger Dimension der westlichen Kultur, dabei helfen, ökonomische Zusammenhänge besser zu beschreiben und zu analysieren. Wirtschaftliches Handeln ist gerade in Zeiten der Globalisierung nicht einfach kontextunabhängig auf Gewinnmaximierung hin ausgerichtet, sondern wird auch immer geprägt vom soziokulturellen Umfeld, in welchem die Religion einen zentralen Faktor darstellt.³⁰⁴

Wollen die christliche Sozialethik und die lehramtliche Sozialverkündigung neben den eben genannten Vorteilen für die Wirtschaft auch in Zukunft ein attraktives, ethisches Angebot darstellen, gibt es einige Herausforderungen,

³⁰⁰ Vgl. Friesl, *Ethik und Unternehmensstrategie*, 68-71.

³⁰¹ Vgl. Raschke, Markus, *Von Ethiklieferanten zu Ethikpraktikanten! Corporate Social Responsibility als Herausforderung für die Kirchen*, URL: <http://www.eineweltnetzbayern.de/globalisierung/unternehmen/publikationen/csr3.shtml> (Stand: 21.07.2011).

³⁰² Vgl. Mayerhofer, Thomas, *Integrative Wirtschaftsethik und Katholische Sozialethik – Ein Zukunftsweisender Dialog?*, [Diss.] Passau 2008, 232.

³⁰³ Vgl. Raschke, *Ethiklieferanten*.

³⁰⁴ Vgl. Wallacher, Johannes/Scharpenseel, Karoline, *Unternehmensethik in der Perspektive Katholischer Soziallehre – Grundorientierung und Weiterentwicklungsbedarf*, URL: <http://www.eineweltnetzbayern.de/globalisierung/unternehmen/publikationen/csr3.shtml> (Stand: 21.07.2011).

denen sich die Kirche wird stellen müssen, ohne sich dabei auf ihrem ethischen Vertrauenspolster auszuruhen.³⁰⁵

- Trotz der systematischen christlichen Sozial- und Wirtschaftsethik haben sich bisherige wirtschaftsethische Überlegungen vor allem auf ordnungspolitische Zusammenhänge im nationalökonomischen Bereich und auf die individualethische Ebene bezogen.³⁰⁶ Eine Erweiterung der kirchlichen Sozialverkündigung auf unternehmensethische Fragestellungen wird aktuell vermisst.³⁰⁷
- Die geringe Transparenz der am Entstehungsprozess der päpstlichen Sozialzyklen beteiligten Personen und Organisationen für die AdressatInnen aus Wirtschaft und Politik hat aus Sicht von ManagerInnen und WirtschaftswissenschaftlerInnen den Ruf einer „kommunikativen Einbahnstrasse“. Die Lernchance des Interdisziplinären Dialogs wird dadurch kaum genutzt.³⁰⁸
- Nicht allein die VertreterInnen des Lehramtes sind Träger der Sozialverkündigung, sondern auch nicht-amtliche VertreterInnen des Volkes Gottes können durch ihre berufliche und fachliche Expertise einen enormen Beitrag bei der Erstellung lehramtlicher Texte beitragen.³⁰⁹
- Corporate Responsibility ist auch für die Kirche als gesellschaftliche Großorganisation ein nicht zu vernachlässigender Faktor. In der modernen Gesellschaft ist die „Öffentlichkeit“ zu einer Instanz normativer Beurteilung geworden, an der auch die Wahrheit und Richtigkeit des kirchlichen Handelns gebrochen und entschieden wird. Das Kohärenzgebot, also die Abstimmung von Wortverkündigung und

³⁰⁵ Vgl. Raschke, *Ethiklieferanten*.

³⁰⁶ Vgl. Furger, *Sozialethik und Ökonomik*, 77-90.

³⁰⁷ Vgl. Wallacher/Scharpenseel, *Unternehmensethik*.

³⁰⁸ Vgl. Mayerhofer, *Integrative Wirtschaftsethik*, 235.

³⁰⁹ Vgl. Heimbach-Steins, *Kirchliche Sozialverkündigung*, 210.

tatsächlichem Handeln, ist eine Herausforderung, die auch bei der Kirche noch nicht als erledigt gelten kann.³¹⁰

- Aufgrund der Pluralität an Normen und Wertvorstellungen in den europäischen Gesellschaften und der vielfach transnational operierenden Konzerne wird die Herangehensweise der christlichen Religion alleine nicht mehr auf allgemeine Zustimmung treffen. Daher scheint es notwendig, wirtschaftsethische Maßstäbe jenseits von religiösen und kulturellen Grenzen zu begründen.³¹¹

Sozialethische Ansätze der lehramtlichen Sozialverkündigung für CSR

Damit sich das Modell der Corporate Social Responsibility erfolgreich in der unternehmerischen Realität etabliert, braucht es neben Strategie vor allem auch Ethik als zentrale Schlüsselkategorie.³¹² Wie bereits erwähnt, hat die kirchliche Sozialverkündigung ihre Systematik zwar noch nicht ausreichend auf den Bereich der Unternehmensebene erweitert,³¹³ doch gibt es innerhalb ihrer grundlegenden Sozialprinzipien und wirtschaftsethischen Stellungnahmen bereits jetzt einige wichtige Leitbilder und Leitgedanken, derer sich die Unternehmen für ihre ethische Positionsfindung bedienen können.³¹⁴

- „Der Mensch ist Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft“.³¹⁵ Diese Grundposition spricht gegen einen einseitigen Ökonomismus, in dem der Mensch als Objekt betrachtet wird, und nicht als Subjekt der Arbeit. Außerdem ist Arbeit, also auch unternehmerisches Handeln, immer auf den Menschen und die Gesellschaft bezogen und nicht autonom jeder Verantwortung.³¹⁶

³¹⁰ Vgl. Raschke, *Ethiklieferanten*.

³¹¹ Vgl. Wallacher/Scharpenseel, *Unternehmensethik*.

³¹² Vgl. Friesl, *Ethik und Unternehmensstrategie*, 76.

³¹³ Vgl. Wallacher/Scharpenseel, *Unternehmensethik*.

³¹⁴ Vgl. Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden (Hg.), *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, Freiburg i. Br. 2006.

³¹⁵ Vgl. Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58), 63.

³¹⁶ Vgl. Antoncich/Munarriz, *Die Soziallehre der Kirche*, 110-113.

- Die schon erwähnten Sozialprinzipien der Solidarität und des Gemeinwohls sprechen sich ebenfalls für eine unternehmerische Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft aber auch Umwelt aus. Personalität und Subsidiarität lassen sich für eine stakeholderorientierte Unternehmensführung gewinnen.³¹⁷
- Die Sicht der menschlichen Person als Geschöpf und Abbild Gottes (Imago Dei)³¹⁸ – „*Gott schuf also den Menschen als sein Abbild; als Abbild Gottes schuf er ihn*“ (Gen 1,27 EÜ) – das frei und selbstverantwortlich handeln kann, fördert wie Personalität und Subsidiarität die aktive Beteiligung aller Stakeholder an der Unternehmensgestaltung. Darüber hinaus soll aber auch ein Betriebsklima entstehen, welches das Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft macht. Dies spricht jedoch nicht gegen die Autorität des/der Vorgesetzten und den Gehorsam des/der ArbeitnehmerIn auf der anderen Seite.³¹⁹
- Der Gewinn wird als ein erstes Anzeichen für den Erfolg des Unternehmens anerkannt, ist aber nicht immer ein Beweis dafür, dass das Unternehmen der Gesellschaft in angemessener Weise dient. Gewinn bedeutet aber grundsätzlich, dass ein Unternehmen die Produktionsfaktoren effizient eingesetzt hat, da ein ressourcenverschwenderisches Unternehmen kaum Gewinne machen wird.³²⁰
- Der Auftrag an den Menschen, sich die Erde untertan zu machen – „*Seid fruchtbar und vermehret euch, bevölkert die Erde, unterwerft sie euch und herrscht über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels und über alle Tiere, die sich auf dem Land regen*“ (Gen 1,28 EÜ) – enthält gleichzeitig die implizite Pflicht für die Bewahrung dieser

³¹⁷ Vgl. Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden (Hg.), *Kompendium*, 133-156.

³¹⁸ Ebd. 98-101.

³¹⁹ Vgl. Höffner, *Christliche Gesellschaftslehre*, 146-151.

³²⁰ Vgl. Johannes Paul II., *Centesimus annus*. 1. Mai 1991 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 83), 837.

Schöpfung. Die Errungenschaften von Wissenschaft und Technik stellen dabei keinen Widerspruch da, aber je mehr die Macht des Menschen wächst, desto mehr weitet sich seine Verantwortung aus.³²¹

2.3.3 Kriterien für verantwortungsvolles Wirtschaften

Die Verknüpfung von Corporate Social Responsibility und Soziallehre der Kirche wurde in 2.3.2 größtenteils beantwortet, soll in diesem Kapitel aber nochmal systematisch gemeinsam mit den Kriterien für verantwortungsvolles Wirtschaften, welche sich aus dieser Verbindung ergeben, zusammengefasst werden:

Von formaler Seite ist Corporate Social Responsibility als Modell angewandter Unternehmensethik auch innerhalb einer theologischen Wirtschaftsethik zu verorten. Diese wiederum bekommt ihre Inputs aus der christlichen Sozialethik, welche die Soziallehre der Kirche rezipiert. Somit hat diese indirekt auch Auswirkungen auf das Konzept der CSR. Andererseits wird auch eine für die Praxis offene Soziallehre Erkenntnisse aus der praktischen Unternehmensethik in ihren Dokumenten rezipieren. Dies ist jedoch kein in sich geschlossenes System, sondern über CSR sind Sozialethik und Soziallehre der Kirche immer wieder im Dialog mit der Ökonomie.

³²¹ Vgl. Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58), 1052-1053.

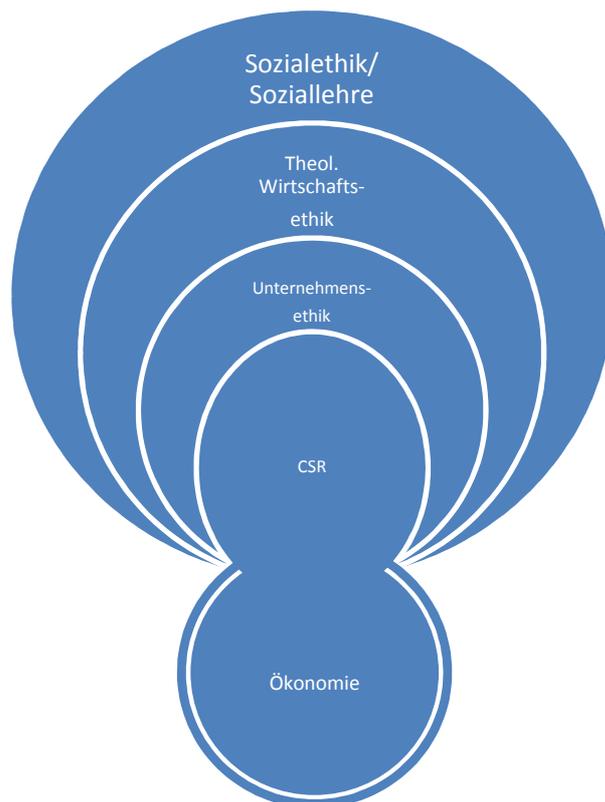


Abbildung 35: Verhältnis von CSR zu Unternehmensethik/Soziallehre und Ökonomie (Quelle: Eigene Darstellung.)

Inhaltlich verhält es sich so, dass CSR mit seinem Anspruch, ein Konzept zu sein, welches soziale, ökologische und ökonomische Belange miteinander verknüpft, einen sozialetischen Rückhalt und „Ethiklieferanten“ mit Erfahrung suchen muss, um in ethischen Debatten am Laufenden zu sein. Hier kann der jahrtausendelange Erfahrungsschatz der Kirche behilflich sein. Andererseits wird auch eine Kirche, die einen hohen ethischen Selbstanspruch hat, diejenigen Konzepte und Strategien rezipieren und hervorheben, welche die gleichen Interessen umzusetzen versucht. Hier kann das Konzept der CSR ein Ansprechpartner für die Kirche sein. Für die Verbindung von CSR und Soziallehre der Kirche ergeben sich somit folgende Kriterien:

- Unternehmen, die den Menschen als Mittelpunkt der Wirtschaft ansehen, nehmen die Verantwortung gegenüber ihren MitarbeiterInnen und der Gesellschaft wahr. Sie sorgen für gerechte Entlohnung und eine faire Arbeitszeitenregelung und unterstützen soziale Projekte.
- Unternehmen, die die Prinzipien von Personalität und Subsidiarität anerkennen, ermitteln alle ihre Stakeholder und treten mit ihnen in

Dialog. Sie binden diese in Entscheidungsprozesse ein und versuchen deren Anliegen zu berücksichtigen.

- Unternehmen, die den Menschen in seiner Person als Geschöpf wahrnehmen, fördern neben der Stakeholderorientierung auch die Gemeinschaft. Informationen über wichtige Entscheidungen werden allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht und deren Rechte und Interessen gewahrt.
- Unternehmen, die neben dem Gewinn ihren Erfolg auch an ihrem sozialen und ökologischen Engagement messen, richten dementsprechende Evaluierungsprozesse für alle drei Ebenen ein. Damit unterstützen sie eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens.
- Unternehmen, die den biblischen Schöpfungsauftrag ernst nehmen, engagieren sich aktiv in Umweltbelangen. Sie setzen ihre Ressourcen effizient ein und mindern verursachte Umweltschäden. Sie investieren in sogenannte „grüne“ Technologien und forcieren diese in der Produktion, im Kauf und Verkauf.

Die vorgestellten Kriterien stellen in dieser Arbeit einen Versuch dar, wie eine Verknüpfung von CSR und Soziallehre der Kirche aussehen könnte. Es wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit gelegt. Dennoch gibt diese Krieriologie einen ersten Einblick dafür, was in diesem Bereich in Zukunft noch möglich wäre.

III. Handlungsvorschlag zur Leitbilderstellung

Im dritten und letzten Teil dieser Arbeit soll nun anhand der in der Kriteriologie gewonnenen Erkenntnisse eine konkrete Handlungsanleitung zur Erstellung eines Leitbildes nach CSR-Richtlinien für Elektro Ziegelwanger gegeben werden. In einem ersten Kapitel wird der notwendige Weg zu diesem Leitbild aus Perspektive des strategischen Managements heraus dargestellt. Ein zweites Kapitel stellt den möglichen Beitrag von CSR für die Verfassung des Leitbildes, vor allem nach Porter/Kramer, dar. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit den inhaltlichen Themen des Leitbildes in Anlehnung an die sozialetische CSR-Kriteriologie.

1. Der Weg zum Leitbild

Ein Leitbild „formuliert die angestrebte Identität eines Unternehmens und ist Ausgangspunkt und Zieldefinition für alle anstehenden Veränderungen.“³²² Dieses ist sozusagen der „Leuchtturm“ des Betriebes, der den mittel- und langfristigen Kurs angibt.³²³

1.1 Warum ein neues Leitbild?

Da Elektro Ziegelwanger bereits über ein Leitbild verfügt³²⁴ stellt sich zunächst vielleicht die Frage, warum das Unternehmen nochmal den Aufwand tätigen sollte, um ein neues Leitbild zu erstellen. Tatsache ist jedoch, dass das bisher verwendete Leitbild kaum Rückschlüsse auf die eigentlich wichtigen Elemente eines solchen, nämlich Vision, Mission, Ziele und Werte gibt.³²⁵ Diese sind wiederum die Kernstücke einer modernen Unternehmensstrategie und sollten nicht informell gehandelt, sondern verschriftlicht werden. Bevor es soweit

³²² Genz/Reick/Schambortski, *Ratgeber Leitbildentwicklung*, URL: www.hartmut-genz.de/pdfs/Leitbildentwicklung.pdf (Stand: 02.10.2011).

³²³ Vgl. Baldin, Klaus, *Das Unternehmensleitbild*, URL: www.ccc-ag.de/cms/Downloads/Unternehmensleitbild.pdf (Stand: 02.10.2011).

³²⁴ Siehe in dieser Arbeit I.Elektro Ziegelwanger, 2.1.

³²⁵ Ebd., 2.3.1.

kommt, gilt es jedoch, diese Kernelemente in einem dynamischen Prozess zu erarbeiten.³²⁶

Darüber hinaus kann ein gut formuliertes Leitbild als Instrument der Unternehmenssteuerung für Elektro Ziegelwanger folgende Vorteile bieten:³²⁷

- Identitätsstiftende Funktion: MitarbeiterInnen und Organisationsmitglieder finden zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen.
- Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion: In einer dynamischen Umwelt, welche ständigen Veränderungen unterworfen ist, bietet ein Leitbild eine handlungsanleitende Orientierung und ein stabilisierendes Gegengewicht.
- Koordinations- und Kohäsionsfunktion: Ein einheitlicher Handlungsrahmen wirkt komplexitätsreduzierend und führt zu koordinierteren Entscheidungen.
- Legitimations- und Anforderungsfunktion: Ein Leitbild legitimiert gewisse Handlungsoptionen nach Innen und Außen und stellt eine Aufforderung zur Übernahme der expliziten Handlungsmuster durch die Mitglieder des Unternehmens dar.
- Motivationsfunktion: Eine positive Wirkung auf die Motivation der MitarbeiterInnen wird erreicht.

Um mögliche Dysfunktionalitäten, wie ein trügerisches Sicherheitsgefühl durch irrealer Wunschbilder und kosmetische Schönfärberei, zu verhindern, ist eine sorgfältige Erarbeitung des Leitbildes als Prozess der Identitätsfindung des Unternehmens notwendig.³²⁸

³²⁶ Siehe in dieser Arbeit II. Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik/Soziallehre, 1.3.2.

³²⁷ Vgl. Knassmüller, Monika, *Unternehmensleitbilder im Vergleich*, Frankfurt am Main 2005, 31-33.

³²⁸ Vgl. Bleicher, Knut, *Normatives Management*, Frankfurt-New York 1994, 504-506.

1.2 Die Frage nach dem Wie?

Entscheidet sich Elektro Ziegelwanger für die Entwicklung eines neuen Unternehmensleitbildes, muss die Geschäftsführung in einem ersten Schritt klären, wie der Gesamtprozess der Leitbilderstellung gestaltet werden soll. Hier stehen vor allem Ausmaß und Form, in der die MitarbeiterInnen eingebunden werden sollen, im Vordergrund. Grundsätzlich lassen sich bei der Organisation eines solchen Prozesses mehrere Möglichkeiten erschließen:³²⁹

- Top-down:
Das Unternehmensleitbild wird von der Unternehmensleitung, meistens nur von einer Person, erarbeitet und an die MitarbeiterInnen kommuniziert. Schnelligkeit und Kostengünstigkeit sprechen für diese Methode. Das Leitbild wird jedoch kaum Auswirkungen auf die Unternehmensidentität und das Handeln der MitarbeiterInnen haben.
- Projektteam plus Feedbackschleifen mit MitarbeiterInnen (bottom-up):
Ein Projektteam von MitarbeiterInnen und Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmensebenen entwickelt einen Leitbildentwurf, der unter Einbeziehung möglichst vieler MitarbeiterInnen diskutiert und überarbeitet, nochmals vorgestellt und wiederum überarbeitet bis schließlich die Endfassung an die MitarbeiterInnen kommuniziert wird.
- Zukunftswerkstatt unter Einbindung möglichst aller MitarbeiterInnen als Großgruppenveranstaltung mit externem/r ModeratorIn (ebenfalls bottom-up).

Im Falle von Elektro Ziegelwanger bietet sich vor allem die Variante des Projektteams mit der Feedbackschleife an, da dadurch sowohl die MitarbeiterInnen in den Prozess miteingebunden werden, als auch die Kosten nicht zu hoch anfallen, was für einen Betrieb in dieser Größe ein wichtiger Faktor ist.

³²⁹ Vgl. Auinger/Böhnisch/Stummer (Hg.), *Unternehmensführung durch Werte*, Wiesbaden 2005, 96-97.

Hat sich das Unternehmen für eine der Möglichkeiten der Prozessgestaltung entschieden, ist das Leitbild seinen einzelnen Komponenten nach zu entwickeln:

- Für Hinterhuber steht am Anfang eines jeden Leitbildes eine ausformulierte Vision.³³⁰ Die Vision ist das zukünftige Bild des Unternehmens und Basis für die Zielsetzungen und Strategie.³³¹ Die Entwicklung und Umsetzung ist ein schöpferischer Prozess: Ein Gedanke taucht auf, wird ausgesprochen, niedergeschrieben. Es wird danach gehandelt, dies führt zu Ereignissen, diese wiederum zu Entwicklungen und Veränderung von Zuständen. Eine Vision ist dabei ein realistisch möglicher, aber noch nicht realisierter Zustand,³³² für deren Entwicklung vor allem Offenheit, Spontanität und Realitätssinn maßgeblich sind.³³³
- Die Leitsätze, welche Ziele, Werte und Mission des Unternehmens definieren, bilden den Kern des Leitbildes.³³⁴ Diese haben folgenden Anforderungen zu genügen:³³⁵
 - a) Allgemeingültigkeit: Entscheidungen sollen als Regeln für viele zukünftige Führungssituationen gelten und sich nicht bloß auf Einzelfälle beziehen.
 - b) Wesentlichkeit: Die Grundsätze sollen das Wichtige und Bedeutende des zukünftigen Unternehmensgeschehens beeinflussen, keine Nebensächlichkeiten.

³³⁰ Vgl. Hinterhuber, Hans, *Strategische Unternehmensführung – I Strategisches Denken*, Berlin-New York ⁵1992, 53.

³³¹ Vgl. Baldin, *Unternehmensleitbild*.

³³² Vgl. Auinger/Böhnisch/Stummer, *Unternehmensführung durch Werte*, 93-94.

³³³ Vgl. Hinterhuber, *Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken*, Berlin-New York ⁷ 2004, 43.

³³⁴ Vgl. Grolman, Florian, *Leitbildentwicklung – Orientierung und Energie für jede Organisation*, URL: <http://www.organisationsberatung.net/leitbild-unternehmensleitbild-entwickeln-unternehmensphilosophie-firmenphilosophie> (Stand: 02.10.2011).

³³⁵ Vgl. Bleicher, *Normatives Management*, 512-514.

- c) Langfristige Gültigkeit
- d) Vollständigkeit: Die Leitsätze sollen sich nicht nur auf anzustrebende Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotential und die einzuschlagenden Strategien konzentrieren. Eine gewisse Offenheit für das zukünftige Geschehen soll jedoch gegeben sein.
- e) Wahrheit: Unternehmenspolitische Entscheide sollen die wirklichen Auffassungen und Absichten des Unternehmens wiedergeben und durch deren Handlungen bestätigt werden. Ein Leitbild zu bloßen PR-Zwecken ist nicht erfolgswirksam.
- f) Realisierbarkeit: Die Leitsätze sollen den Umweltbedingungen und Möglichkeiten des Unternehmens entsprechen.
- g) Konsistenz: Die unterschiedlichen Grundsätze dürfen einander nicht widersprechen und somit zu Verwirrung führen.
- h) Klarheit: Trotz ihres allgemeinen und relativ abstrakten Charakters sollen Unternehmensentscheide so formuliert werden, dass keine Missverständnisse auftreten.

Für die erfolgreiche Implementierung des Leitbildes bei Elektro Ziegelwanger wird es über die genannten Punkte hinaus wichtig sein, dass die Geschäftsführung und führende MitarbeiterInnen hinter dem Leitbild stehen und die verkörperten Werte und Grundsätze auch selbst leben. Die Mitwirkung aller MitarbeiterInnen zu erhoffen, ist unrealistisch, es reicht eine kritische Masse. Wichtig sind die Kommunikation von Umsetzungserfolgen und die periodische (z.B.: jährliche) Auseinandersetzung mit dem Leitbild. Ohne diese regelmäßigen Feedbackschleifen besteht große Gefahr, dass das Leitbild bald

nach dem Verfassen in einer Schublade verschwindet und zu keiner betrieblichen Veränderung führt. Setzt man den visionären Weg jedoch konsequent um, kann im Betrieb eine kollektive Kraft entstehen, die zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens erheblich beiträgt.³³⁶

2. Der Beitrag von CSR zum Leitbild

Der wesentliche Erfolg von Corporate Social Responsibility hängt von seiner Implementierung in die Unternehmensstrategie ab.³³⁷ Um einen „shared value“ für Unternehmen und Gesellschaft zu schaffen muss CSR daher schon bei der Erstellung des Unternehmens-Leitbildes für Elektro Ziegelwanger als erster Schritt zu einer geordneten Unternehmensstrategie mitberücksichtigt werden. Darüber hinaus kann CSR einen wichtigen Beitrag zur Verfeinerung des Unternehmensleitbildes leisten.³³⁸ Elektro Ziegelwanger ist in sozialer und ökologischer Hinsicht zwar nicht untätig,³³⁹ die bisherigen Aktivitäten folgen jedoch keiner expliziten Strategie und sind mehr reaktiv als proaktiv.³⁴⁰ Deswegen wäre eine strategische CSR für das Unternehmen von Vorteil. Glaubhaftigkeit, Konsequenz und integrative Umsetzung spielen auch hier eine große Rolle.³⁴¹

2.1 CSR-Implementierung nach Porter/Kramer

Porter und Kramer schlagen in ihrem Artikel: „Corporate Social Responsibility – Wohltaten mit System“³⁴² in der Harvard Business Review 2007 folgende Vorgehensweise vor:

- Berührungspunkte mit der Gesellschaft identifizieren:
In einer „Von innen nach außen“-Verbindung gilt es für Elektro Ziegelwanger, die Auswirkungen seiner geschäftlichen Tätigkeiten auf

³³⁶ Vgl. Auinger/Böhnisch/Stummer, *Unternehmensführung durch Werte*, 104-105.

³³⁷ Siehe in dieser Arbeit II. Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik/Soziallehre, 1.3.

³³⁸ Vgl. Crane, *Corporate Social Responsibility*, 416-430.

³³⁹ Siehe in dieser Arbeit I. Elektro Ziegelwanger.

³⁴⁰ Siehe in dieser Arbeit II. Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik/Soziallehre, 1.3.4.

³⁴¹ Vgl. Kleinfeld, Anette/Schnurr, Johanna, *CSR erfolgreich umsetzen*, in: Hardtke, Arnd /Kleinfeld, Anette, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, Wiesbaden 2010, 286.

³⁴² Vgl. Porter/Kramer, *Corporate Social Responsibility*, 23-30.

die Gesellschaft zu eruieren. Diese können sowohl positiver als auch negativer Natur sein. Hier kann z.B. eine Analyse der Entsorgungspraxis des Unternehmens für wichtige Erkenntnisse zur Verbesserung derselben sorgen. Eine oft weniger beachtete Perspektive wäre die „Von außen nach innen“-Verbindung. Nicht nur Unternehmen haben Auswirkungen auf die Gesellschaft, sondern auch diese auf die Geschäftsfelder der Firmen. Zentrale Themen wären hier, ob eine gute Nahversorgung gewährleistet ist, ob eine den Anforderungen entsprechende Verkehrsinfrastruktur gegeben ist und ob für gute Ausbildung im Umfeld gesorgt ist. Diese erste Analyse kann Elektro Ziegelwanger dabei helfen, Gelegenheiten für CSR-Initiativen zu finden.

An dieser Stelle können die Stakeholder des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Durch die Kommunikation mit den Interessensgruppen von Elektro Ziegelwanger können „blinde Flecken“, die bislang noch nicht vom Unternehmen adressiert wurden, aufgedeckt und der Unternehmenserfolg gesteigert werden. Für das Stakeholdermanagement kann folgende Vorgangsweise hilfreich sein:³⁴³

- a) Stakeholder identifizieren und analysieren: Eine Auflistung aller relevanten Personen und Organisationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und deren Einordnung in eine Interessens- und Anspruchsmatrix.
- b) Legitimitätsprüfung: Unter der Vielzahl von Stakeholdern gibt es solche, die ihre Interessen zwar lautstark vertreten, aber unter Legitimitätsgesichtspunkten nicht zu den engsten oder wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens gehören. Legitime Ansprüche können sowohl in gesetzlichen, als auch in ethisch-moralischen Rechten gründen.
- c) Stakeholderpriorisierung: Nur unter der Kenntnis der Erwartungen und Ansprüche der Interessensgruppen kann

³⁴³ Vgl. Kleinfeld/Schnurr, *CSR erfolgreich umsetzen*, 314-324.

Stakeholderengagement richtig funktionieren und die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden. Da das Unternehmen nicht allen Ansprüchen gerecht werden kann ist es nötig, dass die wesentlichen Stakeholder ausgewählt werden.

d) Stakeholder ansprechen und einbinden: Um die Interessenslage der Stakeholder besser zu verstehen, sollte Elektro Ziegelwanger im Anschluss direkt auf seine Stakeholder zugehen, besonders dort, wo keine genauen Informationen vorhanden sind.

- Gesellschaftliche Themen auswählen:
Hat Elektro Ziegelwanger seine Berührungspunkte zur Gesellschaft abgesteckt, kann das Unternehmen darangehen, CSR-relevante Themen auszuwählen, welche für sein spezielles Geschäft von Bedeutung sind. Eine Auswahl nach Prioritäten ist hier nötig, da von einem einzelnen Unternehmen nicht verlangt werden kann, alle gesellschaftlichen Probleme zu lösen, besonders jene, die zwar für die Gesellschaft relevant sind, aber mit den Geschäftsfeldern des Unternehmens wenig zu tun haben.
- Eine soziale Unternehmensagenda erstellen:
Ziel dieser Agenda ist es, nicht nur die Erwartungen der Gesellschaft zu berücksichtigen, sondern Themen auszuwählen, in welchen der soziale, ökologische aber auch ökonomische Erfolg zum Tragen kommt. Wichtig ist, den Übergang von reaktiver zu strategischer CSR zu schaffen.
- Greifen Wertschöpfungskette und Wettbewerbsumfeld ineinander, ist die Wirkung der Unternehmensagenden am Größten. Aktivitäten in der Wertschöpfungskette können dabei so verändert werden, dass sie das Wettbewerbsumfeld verstärken und umgekehrt haben Investitionen in das Wettbewerbsumfeld das Potential, Einschränkungen in der Wertschöpfungskette zu verringern. Beide Maßnahmen können die

Effektivität des sozialen Engagements von Elektro Ziegelwanger erheblich steigern.

- Dem Angebot eine soziale Dimension geben: Um eine einzigartige und langfristige Wettbewerbsposition zu erhalten, ist es wichtig, dem/der KundIn ein Angebot zu geben, welches andere Unternehmen nicht bieten können. CSR-Maßnahmen müssen dabei eine elementare Rolle in der Unternehmensstrategie spielen. Elektro Ziegelwanger kann z.B. mit einem verstärktem Engagement für nachhaltige Energienutzung und erneuerbare Energieträger gegenüber seinen Mitbewerbern einen enormen Wettbewerbsvorteil erreichen.

Eine wohlverstandene und erfolgreiche CSR entspringt somit dem Kerngeschäft des Unternehmens. Sie orientiert sich an den Stärken und Schwächen und trägt zur Profilfindung bei. Elektro Ziegelwanger wird anhand dieser einzelnen Schritte ermöglicht, für sein spezifisches Geschäftsfeld ein eigenes CSR-Verständnis zu entwickeln und sich danach zu orientieren. Dieses kann bereits bei der Erstellung der Unternehmensvision in die Konzeption einfließen. Neben der Geschäftsführung und den MitarbeiterInnen können zur Erarbeitung eines neuen Leitbildes für Elektro Ziegelwanger auch die wesentlichen Stakeholder des Unternehmens zu einem Plenum eingeladen werden um auch deren Interessen stärker in den Vordergrund zu stellen. Gemeinsame Agenden können erstellt werden und konkrete Ansprüche oder Probleme direkt zur Sprache gebracht werden.³⁴⁴

3. Inhaltliche Beiträge zum Leitbild

Bei der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes kann es für Elektro Ziegelwanger hilfreich sein, zusätzlich zu seinem CSR-Verständnis auf die sozialetische CSR-Kriteriologie zurückzugreifen. Die in der Kriteriologie vorgestellten Kriterien können somit ebenfalls in den Leitbildentstehungsprozess einfließen und schon vorab einen roten Faden zum Leitbild vorgeben. Manche Punkte dieser CSR-Kriteriologie sind im

³⁴⁴ Vgl. Kleinfeld/Schnurr, *CSR erfolgreich umsetzen*, 311-314.

Unternehmen bereits ganz gut umgesetzt und im momentanen Leitbild enthalten, können also auch beibehalten werden. Dennoch sollen im Folgenden die zentralen inhaltlichen Inputs der sozialetischen CSR-Kriteriologie zum neuen Unternehmens-Leitbild für Elektro Ziegelwanger vorgestellt werden, welche nach der Analyse von CSR und Soziallehre unverzichtbar erscheinen:³⁴⁵

- Der Mensch als Mittelpunkt der Wirtschaft

Nimmt Elektro Ziegelwanger den Ansatz der Soziallehre der Kirche ernst, dass der Mensch Mittelpunkt der Wirtschaft ist, wird der Top-Down-Prozess (siehe 1.2 Die Frage nach dem Wie) in der Leitbilderstellung keine Option haben. Das Unternehmen wird stattdessen entweder die Variante des Projektteams oder der Großgruppe wählen, um seine MitarbeiterInnen von Anfang an einzubinden.

Die Orientierung des Unternehmens an seinen MitarbeiterInnen und an gesellschaftlichen Themen sollte bereits in die Vision einfließen und schon am Beginn des Leitbildes stehen. In den Leitsätzen können dann wie bisher die guten Aufstiegs-, Weiterbildungs- und Verdienstmöglichkeiten und Aussagen zum Betriebsklima angeführt werden.

Hier wäre es auch angebracht, das eigene CSR-Verständnis anzuführen und die dadurch ausgewählten Themen und die möglichen Agenden vorzustellen. Bereits zu verzeichnende Erfolge, weitere Ziele und eine kurze Beschreibung der Projekte können hinzugefügt werden.

- Personalität und Subsidiarität

Die sozialetischen Prinzipien der Personalität und Subsidiarität stehen für eine Aufteilung der Interessensprioritäten, weshalb der Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens unverzichtbar wird. Als erster Schritt zum Dialog ergibt sich für Elektro Ziegelwanger die notwendige

³⁴⁵ Siehe in dieser Arbeit II. Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik/Soziallehre, 2.3.3.

Stakeholderidentifikation mit all ihren Prozessen (siehe 2. Der Beitrag von CSR). Sind diese ermittelt und nach Prioritäten geordnet, ist es wichtig, diese auch in den Leitbildentstehungsprozess einzubinden.

Ist der Dialog erst mal eröffnet, werden sich sicherlich viele neue Themen und Möglichkeiten für CSR-Agenden des Unternehmens ergeben, die Elektro Ziegelwanger bisher noch nicht im Blick hatte.

Die Kooperation mit den Stakeholdern und die sich daraus ergebenden Agenden können ebenfalls im Leitbild angeführt werden und somit für Interne aber auch Außenstehende einen guten Einblick in das Netzwerk des Unternehmens liefern und richtungsgebende Funktion entwickeln.

- Die Wahrnehmung der Person als Geschöpf

Die biblische Sicht des Menschen als Geschöpf Gottes fordert neben der Anerkennung der Prinzipien der Personalität und Subsidiarität auch die Errichtung einer echten menschlichen Gemeinschaft innerhalb des Unternehmens. Neben der Stakeholderorientierung kann Elektro Ziegelwanger daher zur Leitbilderstellung von seinen MitarbeiterInnen ermitteln, wie die Zusammenarbeit und die Gemeinschaft im Unternehmen wahrgenommen und gelebt werden. Die MitarbeiterInnen können ihr Verständnis von gutem Betriebsklima der Geschäftsführung mitteilen und umgekehrt. Dieses Verständnis kann dann wiederum in das Leitbild einfließen und dadurch um wichtige Themen erweitern. „Gemeinschaft“ als ein zentrales Prinzip der MitarbeiterInnenführung kann darüber hinaus als eines der Ziele des Unternehmens angeführt werden.

In den Leitsätzen kann Elektro Ziegelwanger zusätzlich anführen, dass das Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt, MitarbeiterInnen das Mitspracherecht bei der Urlaubsgestaltung ermöglicht und die einzelnen Fortbildungsmöglichkeiten und Schulungen beschreiben.

- Eine ganzheitliche Unternehmensperspektive

Die Soziallehre der Kirche lehnt eine reine Gewinnorientierung der Unternehmen ab. In das Unternehmensleitbild sollte daher nicht allein die ökonomische Sicht von Elektro Ziegelwanger eingearbeitet werden, also nicht bloß der Gewinn im Vordergrund stehen, sondern auch die soziale und ökologische Komponente eine Erwähnung finden.

Für das Unternehmen ist es also wichtig, nicht nur gesellschaftliche Themen für seine Agenden auszuwählen, sondern auch ökologische. Sind solche Agenden erst mal installiert, kann sich das Unternehmen überlegen, welche Evaluierungsprozesse es für die Erfolgsmessung einführen kann. Das ganze könnte im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichtes geschehen. Auszüge dessen bzw. das Ziel, einen solchen Bericht in naher Zukunft im Unternehmen einzuführen könnten ebenfalls im Leitbild festgehalten werden.

- Den biblischen Schöpfungsauftrag ernst nehmen

Der biblische Schöpfungsauftrag fordert das Unternehmen dazu auf, auch auf ökologischer Ebene Verantwortung zu übernehmen. Bei der Erstellung des Leitbildes gilt es für Elektro Ziegelwanger zu überlegen, welche Auswirkungen das Unternehmen mit seinem Geschäftsfeld auf die Umwelt hat und inwiefern negative Entwicklungen gestoppt bzw. von vorn herein verhindert werden können. Aber um den Schöpfungsauftrag ernst zu nehmen, darf Elektro Ziegelwanger sich nicht nur auf reaktive Maßnahmen beschränken, sondern muss aktive Schritte zur positiven Umweltentwicklung setzen.

Mit dem Photovoltaikangebot geht das Unternehmen bereits in die richtige Richtung. Das Ziel, erneuerbare Energien zu forcieren, kann dadurch im Leitbild positiv hervorgehoben werden. Auch Ressourceneffizienz und Klimaschutz im Allgemeinen sollten für Elektro Ziegelwanger feste Bestandteile einer Unternehmensstrategie und damit des Leitbildes werden.

Zusätzlich kann das Unternehmen eine Auswahl von Umweltzertifikaten und Audits treffen, die es in Zukunft anzustreben versucht. Hier gilt es jedoch immer, den Aufwand auch mit den Kosten zu vergleichen. Nicht alle Zertifikationen sind für ein Unternehmen dieser Größe geeignet.

Es zeigt sich, dass die Verbindung von Corporate Social Responsibility und Soziallehre der Kirche einerseits eine enorme Bereicherung für Elektro Ziegelwanger darstellt, andererseits in seiner Umsetzung für ein Unternehmen dieser Größenordnung sehr aufwendig sein kann. Der erste Schritt in die richtige Richtung kann die Erstellung eines Leitbildes für das Unternehmen sein, wie in diesem Kapitel dargestellt. Darin stellen die in dieser Arbeit entworfenen sozialetischen Kriterien mit Sicherheit ein wichtiges Element zur erfolgreichen Verantwortungsübernahme dar.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Leistungen der Expert Gruppe.....	18
Abbildung 2: Organigramm Elektro Ziegelwanger.....	19
Abbildung 3: Geschäftsfelder der Elektroinstallation.....	21
Abbildung 4: Auszug aus Finanzplanung.....	26
Abbildung 5: Auszug aus DB-Berechnung nach Kostenstellen Jänner 2009.....	26
Abbildung 6: Auszug aus Soll-Ist-Vergleich.....	27
Abbildung 7: Umsatzerlöse Elektro Ziegelwanger 2002-2010.....	28
Abbildung 8: Bilanzgewinn Elektro Ziegelwanger 2002-2010.....	28
Abbildung 9: Geschäftsfelder Elektro Ziegelwanger.....	29
Abbildung 10: Expert Werbeplan 2011.....	31
Abbildung 11: Expert Unternehmensvergleich.....	35
Abbildung 12: Endkundenbefragung Kundendienst.....	37
Abbildung 13: Servicebericht Elektro Ziegelwanger.....	37
Abbildung 14: Monteurbericht Elektro Ziegelwanger.....	39
Abbildung 15: EU-Energieeffizienzlabel.....	40
Abbildung 16: Wahrschein Firma Miele.....	41
Abbildung 17: MitarbeiterInnen Elektro Ziegelwanger.....	42
Abbildung 18: Geschlechterverhältnis Elektro Ziegelwanger.....	43
Abbildung 19: Arbeitskarte Installation.....	44
Abbildung 20: Monatsblatt Juli 2011.....	45
Abbildung 21: Jahresblatt 2011.....	45
Abbildung 22: Personal 2011 Elektro Ziegelwanger.....	48
Abbildung 23: Termine Expert Akademie 2011.....	50
Abbildung 24: Flyer Photovoltaik.....	52
Abbildung 25: triple-bottom-line.....	67
Abbildung 26: Verantwortungspyramide.....	68
Abbildung 27: Das „Framing“.....	76
Abbildung 28: Das Shareholder-Modell.....	79
Abbildung 29: Das Stakeholder-Modell.....	80
Abbildung 30: Shareholder- und Stakeholderperspektive.....	82
Abbildung 31: „Reaktive“ und „strategische“ CSR.....	84
Abbildung 32: Dreiteilung der Soziallehre der Kirche.....	96
Abbildung 33: Die Prinzipien der Soziallehre.....	102
Abbildung 34: Modell der mehrdimensionalen Verantwortung.....	109
Abbildung 35: Verhältnis von CSR zu Unternehmensethik/Soziallehre und Ökonomie.....	116

Literaturverzeichnis

Firmendokumente-Elektro Ziegelwanger

- Arbeitsinspektorat für den Aufsichtsbezirk Horn/Krems, *Mitteilung über die Bestellung von Sicherheitsvertrauenspersonen*, Horn 2004.
- AUVAsicher, *Bericht über eine präventivdienstliche Betreuung*, St. Pölten 2011.
- Bezirkshauptmannschaft Horn, *Gewerbeschein Handelsgewerbe*, Horn 2007.
- Bezirkshauptmannschaft Horn, *Gewerbeanmeldung und Geschäftsführerbestellung*, Horn 2007.
- Daniel, Heribert, *Gesellschaftsvertrag*, Horn 1977.
- Elektro Ziegelwanger, *60 Jahre Elektro Ziegelwanger – Aussendung zur Haussmesse*, Horn 2009.
- Elektro Ziegelwanger, *Abfertigungsrückstellung per 31.12.2010*, Horn 2010.
- Elektro Ziegelwanger, *Arbeitskarten Geschäft*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Arbeitskarte Installation*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Checkliste Mitarbeitergespräch*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Fahrzeugliste per 01.04.2011*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Klausur 10.11.1997 – Tagesordnung*, Horn 1997.
- Elektro Ziegelwanger, *Kubicek Andreas – Jahresblatt 2011*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Leistungsgruppen – Serienbriefe*, Horn 2001.
- Elektro Ziegelwanger, *Lieferantenstammblatt Installation*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Lieferverträge 2009-2011*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Mitarbeiterliste 2011*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Monatsblätter*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Monatsblatt Kubicek Juli 2011*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Muster eines Monteurberichts*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Muster eines Serviceberichts*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Protokoll über die Wahl des Betriebsrates*, Horn 2010.
- Elektro Ziegelwanger, *Schulungsunterlagen Comtech*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Stammkundenliste*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Urlaubsplanung Jänner bis Dezember 2010*, Horn 2010.
- Elektro Ziegelwanger, *Verkaufte Photovoltaikanlagen*, Horn 2011.
- Elektro Ziegelwanger, *Weihnachtsaussendung*, Horn 2010.
- Elektro Ziegelwanger, *Werbeaussendung*, Horn 2010.

Expert, *Wahlschein Firma Miele*, Wels 2011.

Expert Akademie, *Termine 2011*, Wels 2011.

Expert Gruppe, *Unternehmensvergleich*, Wels 2011.

Expert Österreich e.Gen., Infofolder, Wels 2011.

Expert Österreich e.Gen., *Satzung der Expert Österreich e.Gen.*, Wels 2011.

Expert Ziegelwanger, *DB-Berechnung nach Kostenstellen Jänner 2011*, Horn 2011.

Expert Ziegelwanger, *Soll-Ist Vergleich 2010*, Horn 2010.

Forum Verlag, *Die neuen aushangpflichtigen Gesetze und Verordnungen*, Wien ¹⁰ 2011.

Leutgeb, Erich/Mayerhofer, Leopold, *Firmenbuchauszug*, Horn 2007.

NÖGKK, *Beitragsgruppenbestimmung für den Regelfall*, Horn 2011.

Söllei, Stefan, *Budgetbericht und Finanzplanung 2009*, Bergheim 2009.

Söllei, Stefan, *Bericht zur Budgeterstellung 1998 und Maßnahmen zur Erhebung*, Salzburg-Graz 1998.

Elektro Ziegelwanger, *Dienstzettel*, Horn 2011.

Literatur

Antocich, Ricardo/Munarriz, Jose, *Die Soziallehre der Kirche*, Düsseldorf 1988.

Anzenbacher, Arno, *Christliche Sozialethik – Einführung und Prinzipien*, Paderborn-München-Wien-Schöningh 1998.

Auinger/Böhnisch/Stummer (Hg.), *Unternehmensführung durch Werte, Konzepte-Methoden-Anwendungen* Wiesbaden 2005, 96-97.

Baumgartner, Alois, *Wirtschaftliche Effizienz und Soziale Gerechtigkeit*, in: Heimbach-Steins, Marianne (Hg.), *Christliche Sozialethik* Bd. 2, Regensburg 2005, 82-108.

Baumgartner, Alois/Korff, Wilhelm, *Sozialprinzipien als ethische Baugesetzlichkeiten moderner Gesellschaft: Personalität, Solidarität und Subsidiarität*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch Wirtschaftsethik*, Gütersloh 1999, 225-257.

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen, *Strategisches Management*, Stuttgart-Jena 1995.

Bleicher, Knut, *Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt-New York 1994.

Carroll, Archie, *A History of Corporate Social Responsibility*, in: Crane, Andrew (Hg.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 19-47.

Carroll, Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, in: Crane, Andrew (Hg.), *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 60-76.

- Carroll, Archie B., *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, in: *Business and Society* 38,3 (1999) 268-295.
- Crane, Andrew, *Responsibilities to Stakeholders*, in: ders., *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 107-110.
- Enderle, Georges, *Unternehmensethik: Das Unternehmen als moralischer Akteur*, in: Homann, Karl, *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*, Berlin 1992, 143-159.
- Ecclesia Catholica, *Katechismus der Katholischen Kirche*, München 2005.
- European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (EMSF), *Final Draft Version on Forum Report*, Brüssel 2004.
- Fetzer, Joachim, *Die Verantwortung der Unternehmung: Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion*, Gütersloh 2004.
- Fisch, Andreas, *Option für die Armen konkret: Zur sozialetischen Kompetenz der Kirche in Deutschland*, Münster ² 2002.
- Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge 2010.
- Freeman, R. Edward, *Stakeholder Management*, in: Crane, Andrew, *Corporate Social Responsibility*, Oxon 2008, 111-139.
- Friedman, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: Burchell, Jon, *The Corporate Social Responsibility Reader*, Oxon 2008, 84-90.
- Friedman, Andrew/Miles, Samantha, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford 2006.
- Friesl, Christian, *Erfolg und Verantwortung: Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility*, Wien 2008.
- Friesl Christian, *Ethik und Unternehmen: Zehn Jahre „Corporate Social Responsibility“ – und nun?* in: Koller Edeltraud, Rosenberger Michael (Hg.), *Pietas et iustitia – Festschrift für Ferdinand Reisinger*, Frankfurt/Main, 2011, 61-82.
- Friesl Christian, *Ethik und Unternehmensstrategie: Die Säulen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen*, in: Feldbauer-Durstmüller Birgit, Pernsteiner Helmut (Hg.), *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wien 2009, 49-80.
- Furger, Franz, *Moral oder Kapital: Grundlagen der Wirtschaftsethik*, Zürich 1992.
- Furger, Franz, *Sozialetik und Ökonomik*, Münster-Hamburg 1994.
- Furger/Lienkamp/Dahm (Hg.), *Einführung in die Sozialetik* (Münsteraner Einführungen – Theologie Bd. 3), Münster 1996.
- Gerlach, Jochen, *Ansätze mit Ökonomik als Ausgangsparadigma*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999, 836-871.
- Gerlach, Jochen, *Das Zuordnungsverhältnis von Ethik und Ökonomik als Grundproblem der Wirtschaftsethik*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch der Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999, 834-835.

- Gerlach, Jochen, *Ethik und Wirtschaftstheorie: Modelle ökonomischer Wirtschaftsethik in theologischer Analyse*, Gütersloh 2002.
- Gerlach, Jochen, Wirtschaftsethik, in: Lexikon Theologie und Kirche (10) ³ 2001, 1236-1237.
- Giersch, Christoph, *Zwischen sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Effizienz: Sozialethische Analyse der Chancen und Risiken von Niedriglohnstrategien in Deutschland*, Münster 2003.
- Gomez, Peter, *Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel*, Wien 1993.
- Habisch/Wildner / Wenzel, Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Habisch / Schmidpeter /Neureiter (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship: CSR für Manager*, Heidelberg-Berlin 2007, 3-44.
- Habisch, Andre, *Christliche Wirtschaftsethik*, in: Heimbach-Steins/Lienkamp/Wiemeyer, *Brennpunkt Sozialethik*, Freiburg-Basel-Wien 1995, 189-207.
- Hebblethwaite, Brian, Sozialethik, in: Theologische Realenzyklopädie (31) 2000, 497-527.
- Heimbach-Steins, Marianne, *Kirchliche Sozialverkündigung – Orientierungshilfe zu den Dokumenten*, in: dies., *Christliche Sozialethik* Bd. 1, Regensburg 2004, 200-220.
- Heimbach-Steins, Marianne, *Biblische Hermeneutik und Christliche Sozialethik*, in: dies., *Christliche Sozialethik* Bd. 1, Regensburg 2004.
- Heimbach-Steins, Marianne, *Christliche Sozialethik für die Welt von heute*, in: Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle (Hg.), *Kirche und Gesellschaft* (380), Mönchengladbach 2011, 2-16.
- Heinemann, Bernd/Gröniger, Benno, *Shareholder Value*, in: Hungenberg, Harald/Jürgen, Vorname (Hg.), *Handbuch Strategisches Management*, Wiesbaden 2003, 191-215.
- Herr, Theodor, *Katholische Soziallehre: Eine Einführung*, Paderborn 1987.
- Hinterhuber, Hans, *Strategische Unternehmensführung – I Strategisches Denken*, Berlin-New York ⁷ 2004.
- Hinterhuber, Hans, *Strategische Unternehmensführung – I Strategisches Denken*, Berlin-New York ⁵ 1992.
- Höffner, Joseph Kardinal, *Christliche Gesellschaftslehre*, Kevelaer ⁷ 1978.
- Höhn, Hans-Joachim, *Konzeptionelle wirtschaftsethische Implikationen in den Soziallehren der Kirche*, in: Korff, Wilhelm, *Handbuch der Wirtschaftsethik* Bd. 1, Gütersloh 1999, 740-781.
- Homann, Karl, *Einleitung Ethik und Ökonomik*, in: Böckle u.a., *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik* (Schriften des Vereins für Socialpolitik Bd. 21), Berlin 1992, 7-13.

Honecker, Martin, *Einführung in die theologische Ethik – Grundlagen und Grundbegriffe*, Berlin 1990.

Johannes Paul II., *Centesimus annus*. 1. Mai 1991 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 83).

Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*. 15. Mai 1961 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 53).

Johannes Paul II., Enzyklika *Veritatis splendor*. 6. August 1993 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 111).

Johannes XXIII., *Gaudium et Spes*. 7. Dezember 1965 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 58).

Kapl, Gerhard, *Leitbildentwicklung – ein schöpferischer Prozess*, in: Auinger/Böhnisch/Stummer (Hg.), *Unternehmensführung durch Werte*, Wiesbaden 2005, 89-107.

Karmasin, Matthias/Litschka, Michael, *Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends*, Wien 2008.

Kleinfeld, Anette/Schnurr, Johanna, *CSR erfolgreich umsetzen*, in: Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Anette, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur Umsetzung*, Wiesbaden 2010, 286-360.

Knassmüller, Monika, *Unternehmensleitbilder im Vergleich: Sinn und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder*, Frankfurt am Main 2005.

Köppl, Peter/Neureiter, Martin, *Gesellschaftliche Verantwortung als Businessmotor*, in: dies., *Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Wien 2004, 13-43.

Klose, Alfred, *Die katholische Soziallehre. Ihr Anspruch, ihre Aktualität*, Graz 1979.

Kommission der europäischen Gemeinschaften, Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Kom (2001) 366 endgültig, Brüssel 2001.

Kommission der europäischen Gemeinschaften, *Implementing the Partnership for Growth and Jobs*, Kom (2006) 136 entgültig, Brüssel 2006.

Kuhlen, Beatrix, *Corporate Social Responsibility: Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales*, Baden-Baden 2005.

Lienkamp, Andreas, *Systematische Einführung in die christliche Sozialethik*, in: Furger/Lienkamp/Dahm (Hg.), *Einführung in die Sozialethik* (Münsteraner Einführungen – Theologie Bd. 3), Münster 1996, 29-89.

Mack, Elke, *Theologische Wirtschaftsethik*, in: Beschorner, Thomas/Schmidt, Matthias (Hg.), *Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis*, München 2004, 139-149.

- Mandry, Christof, *Christliche Sozialethik zwischen Theologie und Philosophie – ein Spagat?*, in: Bohmeyer, Axel/Frühbauer, Johannes (Hg.), *Profile: Christliche Sozialethik zwischen Philosophie und Theologie*, Münster 2005, 87-97.
- Matzler/Pechlaner/Renzl, *Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003.
- Mayerhofer, Thomas, *Integrative Wirtschaftsethik und Katholische Sozialethik – Ein Zukunftsweisender Dialog?*, [Diss.] Passau 2008.
- Meckenstock, Günter, *Wirtschaftsethik*, Berlin-New York 1997.
- Meckenstock, Günter, *Wirtschaft VI – ethisch*, in: TRE (36) 2004, 170-179.
- Molitor, Bruno, *Wirtschaftsethik*, München 1989.
- Mugler, Josef, *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Wien ² 1995.
- Müller-Stewens, Günter/Brauer, Matthias, *Corporate Strategy and Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung in diversifizierten Unternehmen*, Stuttgart 2009.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph, *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Stuttgart ² 2003.
- von Nell-Breuning, Oswald, *Soziallehre der Kirche*, Wien ³ 1983.
- von Nell-Breuning, Oswald, *Zur Soziallehre der Kirche*, in: Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Deutschlands (Hg.), *Texte zur katholischen Soziallehre*, Kevelaer ⁸ 1992, VII-XXXI.
- Neureiter, Martin/Palz, Doris, *Zertifikate, Standards, Audits*, in: Habisch, Andre, *Handbuch CC*, Berlin-Heidelberg 2008, 447-463.
- Nil, Alexander, *Strategische Unternehmensführung aus ethischer Perspektive* (Ethik und Wirtschaft im Dialog Bd. 7), Münster-Hamburg 1994.
- Ökumenischer Rat der Kirchen Österreich (Hg.), *Sozialwort*, Wien 2003.
- Orlitzky, Marc, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis*, Sidney 2004.
- Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden (Hg.), *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, Freiburg i.Br. 2006.
- Porter, Michael/Kramer, Mark, *Wohltaten mit System*, in: Harvard Business Review (2007) 16-34.
- Porter, Michael/Kramer, Mark, *Creating Shared Value*, in: Harvard Business Review (2011) 62-77.
- Rusche, Thomas, *Philosophische versus ökonomische Imperative einer Unternehmensethik* (Ethik und Wirtschaft im Dialog Bd. 2), Münster-Hamburg 1993.
- Sachs, Sybille/Rühli, Edwin/Mittnacht, Veronika, *A CSR Framework due to Multiculturalism: The Swiss Re Case*, in: Corporate Governance 5,3 (2005) 52-60.

Schredelseker, Klaus, *Zwölf Missverständnisse zum Shareholder Value aus finanzwirtschaftlicher Sicht*, in: Matzler/Pechlaner/Renzl, *Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003, 99-125.

Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja, *Corporate Governance und Corporate Citizenship*, in: Habisch, Andre (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship*, Berlin-Heidelberg 2008, 71-85.

Stoll, Bettina, *Sozial und ökonomisch handeln: Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen*, Frankfurt/Main 2009.

Strigl, Alfred, *Austria-Concerted Action Towards Sustainable Development*, in: Habisch, Andre, *Corporate Social Responsibility Across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Berlin-Heidelberg 2005, 125-140.

Summer, Ludwig, *Der unternehmensethische Begriff der „Verantwortung“: Eine Grundlegung in Anschluss an Jonas, Kant und Habermas*, Wiesbaden 1998, 176-180.

Ulrich, Peter, *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern-Stuttgart-Wien 1997.

Wieland, Josef, *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*, in: Wallacher/Reder/Karcher (Hg.), *Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen* (Globale Solidarität – Schritte zu einer neuen Weltkultur Bd. 14), Stuttgart 2006, 2-9.

Wilhelms, Günter, *Christliche Sozialethik: Grundwissen Theologie*, Paderborn 2010.

Zulehner, Paul, *Fundamentalpastoral: Kirche zwischen Auftrag und Erwartung* (Pastoraltheologie, Bd. 1), Düsseldorf² 1989.

Zimmermann, Judith, *Corporate Social Responsibility im Sozialwort (CSR)*, in: *Glocalist Review* 15 (2004) 13-15.

Internetquellen

Altstoff Recycling Austria, ARA AG, URL: www.ara.at/ara-ag/ (Stand: 02.09.2011).

Arbeitsstelle für theologische Ethik und Anthropologie, *Ethik*, URL: <http://www.ethik.uni-bayreuth.de/ethik.html> (Stand: 21.07.2011).

Baldin, Klaus, *Das Unternehmensleitbild*, URL: www.ccc-ag.de/cms/Downloads/Unternehmensleitbild.pdf (Stand: 02.10.2011).

batteriensammeln.at, *Das Umweltforum Batterien (UFB)*, URL: www.batteriensammeln.at/ufb.htm (Stand: 02.09.2011).

Brown, Darell, *Triple Bottom Line*, URL: <http://ideas.repec.org/p/bbe/wpaper/200602.html> (Stand: 06.06.2011).

Colsmann, Bernhard, *Corporate Sustainability*, URL: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Corporate-Sustainability-Sustainability-Controlling.html> (Stand: 06.06.2011).

Elektro Journal, *Schulbank-Drücken mit Expert Akademie*, URL: www.elektrojournal.at/ireds-43700.html (Stand: 29.01.2008).

Elektro Ziegelwanger, *Energiesparexperte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/energiesparexperte (Stand: 01.09.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Firmengeschichte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/firmengeschichte-und-leitbild.html (Stand: 29.08.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Firmenleitbild*, URL: <http://www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/firmengeschichte> (Stand: 05.09.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Das Team*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/team (Stand: 30.08.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Photovoltaik*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/leistungen/photovoktaik (Stand: 01.09.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Verkauf Haushaltsgeräte*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84168 (Stand: 30.08.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Verkauf Unterhaltungselektronik und Telekommunikation*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84169 (Stand: 30.08.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Kundendienst*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84167 (Stand: 30.08.2011).

Elektro Ziegelwanger, *Tätigkeitsbereiche/Elektroinstallation*, URL: www.expert-ziegelwanger.at/ueber-uns/taetigkeitsbereiche?id=84075 (Stand: 30.08.2011).

Europäische Kommission, *KMU-Europadefinition*, URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf (Stand: 12.06.2011).

Expert Österreich, *Expert International*, URL: www.expert.at/ueber-expert/expert-international (Stand: 29.08.2011).

Expert Österreich, *Expert Österreich*, URL: www.expert.at/ueber-expert (Stand: 29.08.2011).

Expert, *Werbeplan*, URL: www.meinexpert.at/werbung/werbeplan (Stand: 09.09.2011).

Gabler Verlag (Hg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*. Art. *Strategisches Geschäftsfeld*, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-geschaeftsfeld.html> (Stand: 07.10.2011).

Genz/Reick/Schambortschi, *Ratgeber Leitbildentwicklung*, URL: www.hartmut-genz.de/pdfs/Leitbildentwicklung.pdf (Stand: 02.10.2011).

Grolman, Florian, *Leitbildentwicklung – Orientierung und Energie für jede Organisation*, URL: <http://www.organisationsberatung.net/leitbild->

[unternehmensleitbild-entwickeln-unternehmensphilosophie-firmenphilosophie](#)
(Stand: 02.10.2011).

Haverkamp, Svenja, *Nachhaltige Wirtschaftsethik*, URL:
<http://svenjahaverkamp.wordpress.com/2011/03/09/essay-wirtschaftsethik-und-nachhaltigkeit/> (Stand: 20.07.2011).

Initiative Energieeffizienz, *Neues EU-Label*, URL: www.stromeffizienz.de/eu-label/neues-eu-label.html (Stand: 07.09.2011).

Katholische Sozialakademie, *Die Soziallehre der Katholischen Kirche*, URL:
http://www.sozialkompendium.org/xpage/Kontext_1.html (Stand: 16.07.2011).

Ludwig-Maximilians-Universität München, *Karl Homann*, URL:
<http://www.philosophie.uni-muenchen.de/lehreinheiten/wirtschaftsethik/personen/homann/index.html> (Stand: 08.07.2011).

NeSoVe, *Kurzbeschreibung*, URL:
<http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/kurzbeschreibung.php> (Stand 26.07.2011).

NeSoVe, *Wie NeSoVe entstand*, URL:
<http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/wie-nesove-entstand.php> (Stand: 07.06.2011).

NÖ-News, *Kwasniok&Co*, URL: www.noel-news.at/news/index.php?option=com_content&ask=view&id=372&Itemid=99999 (Stand: 15.01.2008).

NUA, *Willkommen bei NUA*, URL: www.nua.at (Stand: 02.09.2011).

ÖGB, *Betriebsrat*, URL:
http://www.betriebsraete.at/servlet/ContentServer?pagename=ANV/Page/Index&n=ANV_1 (Stand: 09.10.2011).

ORF.at, *Elektrokette Kosmos hat Konkurs angemeldet*, URL:
<http://wien.orf.at/stories/423710/> (Stand: 18.02.2010).

Raschke, Markus, *Von Ethiklieferanten zu Ethikpraktikanten! Corporate Social Responsibility als Herausforderung für die Kirchen*, URL:
<http://www.eineweltnetzbayern.de/globalisierung/unternehmen/publikationen/csr3.shtml> (Stand: 21.07.2011).

respACT, *CSR-Leitbild*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/einleitung> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *Erfolg mit Verantwortung*, URL: <http://www.csr-austria.at/site/publikationen/csrleitbild/article/4760.html> (Stand: 07.06.2011).

respACT, *Erhalt, Schutz und Vorsorge*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/umwelt/erhalt> (Stand: 09.10.2011).

respACT, *Geschäftsbeziehungen*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/markt/geschaeftsbeziehungen> (Stand: 09.10.2011).

respACT, *Gesellschaftliches Engagement*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/gesellschaft/engagement> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *MitarbeiterInnen*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/mitarbeiterinnen> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *Mitgliederliste*, URL:
<http://respect.at/site/mitglieder/mitgliederliste/text/article/3468.html> (Stand: 09.10.2011).

respACT, *Produkte und Dienstleistungen*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/markt/produkte> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *Strategie*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/fuehrungundgestaltung/strategie> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *Umwelt*, URL: <http://www.respect.at/leitbild/de/umwelt> (Stand: 09.09.2011).

respACT, *Unternehmenskultur*, URL:
<http://www.respect.at/leitbild/de/fuehrungundgestaltung/unternehmenskultur>
(Stand: 07.10.2011).

respACT, *wir über uns*, URL:
<http://www.respect.at/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/4122.html>
(Stand: 07.06.2011).

Saubermacher AG, *Unternehmen*, URL: www.saubermacher.at/web/at/index.php
(Stand: 02.09.2011).

Söllei, Stefan, *Wirtschaftsberatung mit Weitblick*, URL:
www.sbg.wk.or.at/jw/Lebenslauf_Soellei.pdf (Stand: 05.09.2011).

Spence, Laura/Werner, Andrea, *Unternehmensethik und Gesellschaftliche Verantwortung*, URL:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=433905&DstID=8683&titel=Unternehmensethik,und,gesellschaftliche,Verantwortung,%E2%80%93,Was,ist,das,besondere,im,Engagement,von,KMUs (Stand: 14.06.2011).

Universität St. Gallen, *Forschungsplattform Alexandria – Personen*, URL:
http://www.alexandria.unisg.ch/personen/Peter_Ulrich (Stand: 08.07.2011).

Wallacher, Johannes/Scharpenseel, Karoline, *Unternehmensethik in der Perspektive Katholischer Soziallehre – Grundorientierung und Weiterentwicklungsbedarf*, URL:
<http://www.eineweltnetzbayern.de/globalisierung/unternehmen/publikationen/csr3.shtml> (Stand: 21.07.2011).

Wirtschaftsethik Schweiz, *Karl Homann*, URL:
www.wirtschaftsethik.ch/upload/Karl%20Homann.pdf (Stand: 08.07.2011).

Wirtschaftsethik Schweiz, *Milton Friedman*, URL: www.wirtschaftsethik.ch/upload/Milton%20Friedman.pdf (Stand: 06.06.2011).

Schwerk, Anja, *Corporate Governance und Corporate Social Responsibility*, URL: www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikdl/Schwerk_2007_CG_CSR.pdf (Stand 26.07.2011).

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Verbindung von Corporate Social Responsibility (CSR) und der Soziallehre der Kirche und dem daraus entstehenden Beitrag für die Erstellung eines Leitbildes für Elektro Ziegelwanger, dessen Ziel verantwortungsvolles Wirtschaften ist.

Im ersten Teil der Arbeit wird der Elektrofachhandel Elektro Ziegelwanger nach den im respACT-Leitbild vorgegebenen Handlungsfeldern für verantwortungsvolles Wirtschaften (Führung und Gestaltung, Markt, MitarbeiterInnen, Umwelt und Gesellschaft) vorgestellt und abschließend einer kritischen Reflexion unterzogen.

Im zweiten Teil wird zuerst das Konzept der Corporate Social Responsibility vorgestellt, um hernach eine Verknüpfung zur Wirtschaftsethik und Soziallehre der Kirche herzustellen. CSR erweist sich hierbei als praktischer Ansatz einer Unternehmensethik. Am Ende werden fünf sozialetische CSR-Kriterien vorgestellt, welche sich aus der Verknüpfung von CSR und Soziallehre für die Verantwortungsübernahme in der Wirtschaft als unentbehrlich erweisen.

Der dritte und letzte Teil der Arbeit beschäftigt sich konkret mit der Leitbildentwicklung für Elektro Ziegelwanger und gibt nützliche Beiträge und Handlungsvorschläge aus der Sicht des Strategischen Managements, von CSR und der sozialetischen CSR-Kriteriologie.

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Alexander Ziegelwanger

Geboren: 08.12.1984 in Horn/NÖ

Schulbildung:

1991-1995 Volksschule Horn

1995-1999 Gymnasium Horn

1999-2001 HTL Hollabrunn

2001-2005 Gymnasium Horn

Studium:

Seit 2006: Studium der Kath. Fachtheologie (A011)

Berufliche Tätigkeiten:

Projektmitarbeiter Iustitia et Pax

Studienassistent Institut für Kirchengeschichte

Ehrenamtliche Tätigkeiten:

Seelsorge AKH Wien

Caritas Wien