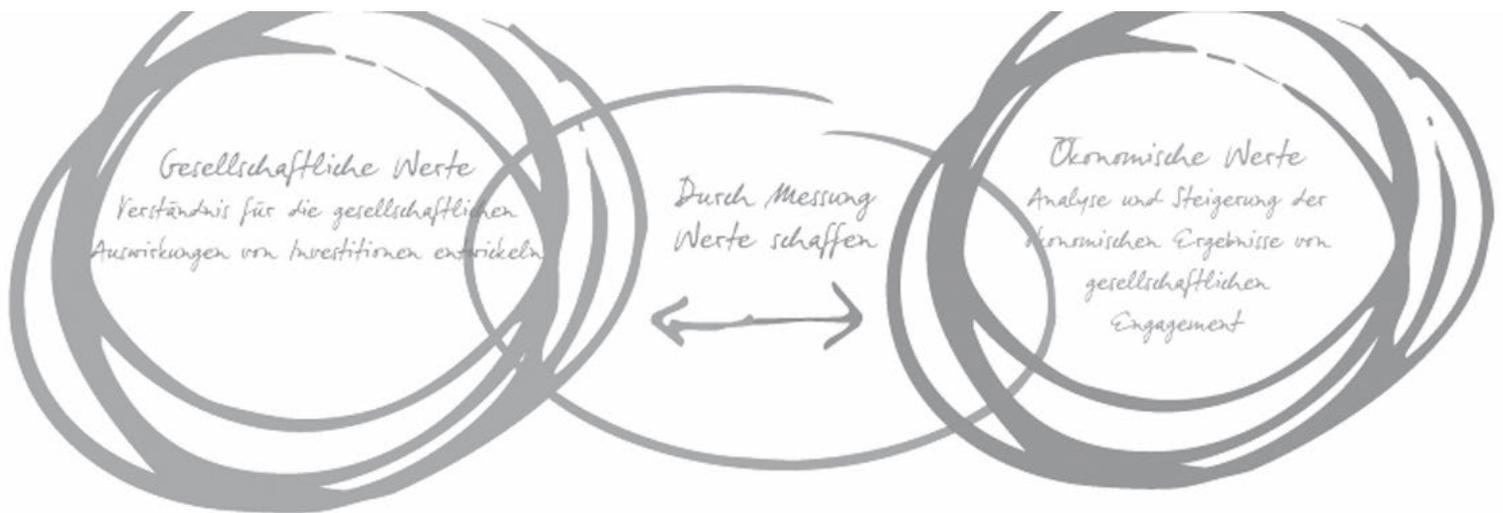


FALLBEISPIELE



ZU **MEASURING** SHARED-VALUE

*Sonja Luggner,
Veronika Patzinger,
Christine Jasch,
Christine Moore
2014*

Impressum

Eigentümer, Medieninhaber und Herausgeber:

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

IÖW Schriftenreihe 31/2014

Rechte Wienzeile 19/10, 1010 Wien

ISBN Nr. 3-901173-31-5

Abrufbar als Download: www.ioew.at und www.wko.at/shared-value

Unter Angabe der Quelle ist eine Verwendung zulässig.

Autorinnen: Christine Jasch, Christine Moore, Sonja Lugger, Veronika Ratzinger

Projekt gefördert durch die Wirtschaftskammer Österreich

Die Fallbeispiele wurden im Rahmen einer Masterarbeit von Sonja Lugger und Veronika Ratzinger an der Universität Innsbruck mit dem Titel „The concept of Creating Shared Value – How to measure social and economic results?“ vertieft analysiert.

Kontaktmöglichkeiten:

jasch.christine@ioew.at, c.moore@credo.co.at

Layout: Christine Moore

Inhaltsverzeichnis

1. Projektbeschreibung	4
2. Der Shared-Value Ansatz nach Porter	5
3. Der methodische Ansatz zur Bewertung von Shared-Value im Projekt	6
4. Fallbeispiel MAM	11
5. Fallbeispiel Austria Glasrecycling GmbH	19
6. Fallbeispiel VBV - Vorsorgekasse AG	25
7. Fallbeispiel Löffler GmbH	33
Literaturverzeichnis	39

1. Projektbeschreibung

Creating Shared-Value war der Ausgangspunkt

Dieses Projekt baute auf dem 2007-2008 von Moore/Pippan durchgeführten Projekt „Stärkung der unternehmerischen Wertschöpfungskette durch Nachhaltigkeit - nach dem Porter-Modell“, auf. Inhaltlicher Gegenstand dieses Vorgängerprojektes war die Erprobung des Shared-Value-Modells von Michael Porter (Harvard) mit vier mittelständischen Unternehmen. Als Ergebnis dieser Beratungen entstand ein Praxisleitfaden für KMU's zur selbständigen Entwicklung einer Shared-Value-Strategie, der unter www.wko.at/shared-value zum Download bereit steht.

Gegenstand dieses Projektes war es, eine **Measuring-Shared-Value-Strategie** inklusive Kennzahlen, welche sich auf Unternehmen und Gesellschaft beziehen, mit vier ausgewählten Unternehmen zu erarbeiten. Diese Kennzahlen, welche für jedes Unternehmen unterschiedlich sind, sollen die professionelle Steuerung und Weiterentwicklung der Shared-Value-Strategie unterstützen.

Die teilnehmenden Unternehmen waren:

- Austria Glas Recycling GmbH
- Löffler GmbH, Sportbekleidung
- MAM Babyartikel GmbH
- VBV Vorsorgekasse AG

Im Rahmen dieses Projektes haben die teilnehmenden Unternehmen:

ihr CSR- oder Nachhaltigkeitsengagement nach dem Porter-Modell analysiert und Shared-Value Faktoren identifiziert, bewertet und mit Kennzahlen untermauert. Sie haben ihre Wertschöpfungsrechnung mit den Stakeholderanliegen verbunden und ihr Geschäftsmodell und teilweise Einzelprojekte auf ihre gesellschaftlichen Aus-

wirkungen hin evaluiert. Sie haben Ideen zur strategischen Verankerung und professionellen Steuerung der CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und Eckpunkte für eine zukünftige Evaluierungsstrategie erarbeitet. Sie haben schließlich von einander - im Geiste einer entstehenden „Community of Practice“ - gelernt.

Projektziele

Strategieentwicklung für Unternehmen:

Am Ende des Projektes waren die teilnehmenden Unternehmen in der Lage, ihre CSR/Nachhaltigkeitsaktivitäten mit weiteren Kennzahlen zu untermauern.

Sie erhielten eine professionelle Begleitung mit dem Ziel, die strategische Einbettung, systematische Steuerung und sinnvolle Weiterentwicklung ihres CSR- oder Nachhaltigkeitsmodells zu bewirken.

Beitrag zur angewandten Methodenforschung:

Die Ergebnisse dieses Projektes sollen andere Unternehmen und weitere Interessenten dazu ermutigen, den „Measuring Shared-Value“ Ansatz aufzugreifen, ihn anzuwenden und weiter zu entwickeln.

Projektschritte nachvollziehbar aufbereiten:

Die Projektergebnisse wurden einerseits in der vorliegenden Publikation zu den Fallbeispielen und den Bewertungsansätzen, sowie einer weiteren Beilage zum schrittweisen Vorgehen zu dem von der WKO herausgegebenen und von Christine Moore verfassten „Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells“ veröffentlicht.

Im Detail sind sie in einer Masterarbeit der Universität Innsbruck dokumentiert.

2. Der Shared-Value Ansatz nach Michael Porter

Vorwiegend definiert durch Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins (2012) ist der Measuring Shared-Value (MSV) Prozess ein iterativer Prozess, welcher bestmöglich in die umfassende Geschäftsstrategie integriert sein sollte. Ähnlich wie eine Geschäftsstrategie, ist auch der MSV Prozess von Firma zu Firma verschieden und stark abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen.

- chen werden können,
2. Erstellung des Business Case – Spezifikation von Aktivitäten, Bewertung der Kosten, Bestimmung des Wertschöpfungspotentials, etc.
 3. Aufzeichnung des Fortschritts – Aufzeichnen von Aktivitäten, Inputs, Outputs, finanzielle Performance, etc., und
 4. die Messung der Ergebnisse und Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse. Die Anwendungsgebiete werden nach FSG, einer gemeinnützigen Beratungsorganisation, der u.a. Mark Kramer und

Fallbeispiel	Produkte und Märkte	Wertschöpfungskette	Cluster und Regionalentwicklung
MAM	Projekt SIDS in Österreich		Projekt Thailand
Austria Glas Recycling		Evaluierung der Effekte von Altglasrecycling in Österreich	Wertschöpfungsrechnung
VBV - Vorsorgekasse AG	Geschäftsmodell Ethisches Investment		Mehrwert durch Veranlagungsschwerpunkt und Fokus auf Österreich Public Value Darstellung
Löffler	Sportförderung	Darstellung der Nachhaltigkeitseffekte über die Wertschöpfungskette, Vorbereitung GRI Nachhaltigkeitsbericht	Hebelwirkung durch Wertschöpfung in Österreich

Tabelle 1: Anwendungsebenen der Fallbeispiele

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem Shared-Value Ansatz sollte sich ein Unternehmen auf jene Maßnahmen fokussieren, für welche es am besten positioniert ist (d.h. größter Nutzen in Relation zu den aufzuwendenden Kosten).

Die Messung der Ergebnisse bzw. der Fortschritte bei der Umsetzung von Shared-Value Strategien ist der darauf aufbauende, nächste Schritt.

Porter et al. (2012) empfehlen dafür eine Vorgehensweise für Unternehmen nach den folgenden vier Schritten:

1. Identifikation der sozialen Bedürfnisse, welche vom Unternehmen angespro-

Michael Porter vorstehen (www.fsg.org), folgendermaßen differenziert:

- **Produkte und Märkte neu begreifen**

Unternehmen können gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen, indem sie bestehenden Märkte besser beliefern, neue Märkte erschließen, oder neue Produkte oder Produktinnovationen, die auf gemeinsamen Mehrwert ausgerichtet sind, entwickeln.

- **Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität**

Unternehmen können die Qualität, die Quantität, die Kosten und die Verlässlich-

keit ihrer Produktionsmittel und ihrer Produktions- und Logistikprozesse verbessern und sich gleichzeitig für den Erhalt essentieller natürlicher Ressourcen einsetzen und den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben.

- **Lokale Cluster aufbauen**

Unternehmen sind nicht isoliert von den wirtschaftlichen Kreisläufen ihrer Umgebung. Sie brauchen ein starkes wettbewerbsfähiges Umfeld, bestehend aus regionalen Zulieferern, Zugang zu talentierten Mitarbeitern, sowie eine funktionierende Verkehrs- und Telekommunikationsinfrastruktur, um im Wettbewerb zu überzeugen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der teilnehmenden Unternehmen betrifft mehrere der nach Porter angeführten Bereiche. Porter und FSG haben keine eigene Bewertungsmethode für die Messung von Shared-Value entwickelt, sondern argumentieren, dass geeignete Kennzahlen anlassfallspezifisch zu erheben sind. Sie trennen dabei

die Messebenen in betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Kennzahlen.

3. Der methodische Ansatz zur Bewertung von Shared-Value im Projekt

Gewinn allein ist für die License to Operate nicht mehr ausreichend. Übernahme von Verantwortung für Gemeinwohleffekte, Einbeziehung von Anspruchsgruppen, Ausgleich von Interessenskonflikten, sowie die transparente, glaubwürdige und kennzahlenbasierte Kommunikation über diese Herausforderungen - das bedeutet nachhaltige Entwicklung auf der unternehmerischen Ebene.

Für Nachhaltigkeitsberichte ist mit der Leitlinie der Global Reporting Initiative (GRI, 2013) die methodische Basis gelegt worden. Die aktuellen Herausforderungen bestehen in der Ausweitung der Systemgrenzen über die gesamte Wertschöpfungskette, der

Messebenen von Shared-Value

Produkte und Märkte neu begreifen

Betriebswirtschaftliche Indikatoren

- Erhöhte Umsätze
- Vergrößerung des Marktanteils
- Stärkeres Wachstum des Marktes
- Gesteigerte Profitabilität

Gesellschaftliche Indikatoren

- Bessere Patienten-betreuung
- Geringerer CO²-Fußabdruck
- Verbesserte Ernährung
- Bessere Bildung

Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität

Betriebswirtschaftliche Indikatoren

- Kostenreduktion
- Lieferantensicherheit
- Verbesserte Produktivität
- Qualitätssteigerung
- Gesteigerte Profitabilität

Gesellschaftliche Indikatoren

- Reduktion des Ressourcenverbrauchs
- Geringerer Wasserverbrauch
- Reduktion in des Rohmaterialienverbrauchs
- Verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter/innen
- Erhöhte Arbeitsqualität und Mitarbeiterproduktivität

Lokale Cluster aufbauen

Betriebswirtschaftliche Indikatoren

- Kostenreduktion
- Lieferantensicherheit
- Verbesserte Distribution
- Verbesserter Zugang zu Arbeitskräften
- Gesteigerte Profitabilität

Gesellschaftliche Indikatoren

- Bessere Bildung
- Steigerung der Arbeitsplätze
- Verbesserung der Gesundheit
- Steigerung der Ergebnisse

Abbildung 1: Messebenen von Shared-Value

Quelle: FSG www.sharedvalue.org

Übersetzung: C. Moore

Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen unter Stakeholdereinbeziehung, der zunehmend verpflichtenden Berichterstattung zu wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten und der Integration von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. GRI enthält Anforderungen zur Offenlegung der sogenannten allgemeinen Standardangaben zum Unternehmen, seinen wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten und Stakeholderanliegen, dem Organisationsprofil und den Governancestrukturen.

Die spezifischen Standardangaben werden differenziert in Kennzahlen zu ökonomischen und ökologischen Aspekten, Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, gesellschaftliche Aspekte wie Korruption, Wettbewerbsrecht und Compliance, sowie Produktverantwortung. Diese Kennzahlen sind überwiegend aus der unternehmerischen Perspektive festgelegt, sie zeigen die Aktivitäten des Betriebes, aber nicht die Auswirkungen auf die verschiedenen Stakeholdergruppen, da diese meist nicht durch das Unternehmen allein beeinflusst sind. So ist z.B. die Abluftemission eines Unternehmens nicht direkt verantwortlich für die Immission in der Umwelt, da diese von weiteren Faktoren und Teilnehmern abhängt.

Das International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013), versucht diese Perspektive mit einzubeziehen, in dem Unternehmen nicht nur ihren sogenannten „Output“, also die Kennzahlen aus der unternehmerischen Perspektive darstellen sollen, sondern weiters ihren „Outcome“, also die Auswirkungen auf die einzelnen Kapitalarten, darstellen sollen. Das IIRC differenziert zwischen Finanz- und Sachkapital, weiters Intellektuelles Kapital, Humankapital, Beziehungskapital, sowie Umweltkapital. Diese Kapitalarten wurden im vorliegenden Projekt mit den Stakeholdergruppen zusammengeführt.

Das IIRC spricht weiters von der Darstellung der Wertschöpfung durch das Ge-

schäftsmodell und den Auswirkungen auf die einzelnen Kapitalarten. Dieser Ansatz ist dem Shared-Value Konzept ähnlich.

Ebenso bietet die von der Bertelsmann Stiftung (2010) entwickelte iooi-Methode Anknüpfungspunkte für den Shared-Value Ansatz. Das primäre Ziel dieser Methode ist es, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu messen. Ähnlich wie bei Shared-Value legt die iooi-Methode Augenmerk darauf, dass das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen eng mit dem Kerngeschäft in Verbindung steht, außerdem soll den Ansprüchen der Stakeholder Rechnung getragen werden. Darüber hinaus gilt es die klare Beziehung zwischen dem Social Case und dem Business Case des Engagements herauszuarbeiten.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, schlägt die Bertelsmann Stiftung (2010) eine Wirkungsmessung in fünf Schritten vor. Nach einer Bestandsaufnahme aller laufenden, der Gesellschaft dienenden Projekte des Unternehmens, soll ein gemeinsames Verständnis von gesellschaftlichem Engagement erarbeitet werden. Danach wird der hierfür eingesetzte Aufwand erhoben, um in einem weiteren, darauffolgenden Schritt die resultierenden Ergebnisse zu evaluieren. Im Rahmen der Wirkungserfassung sollen zuletzt die Auswirkungen auf die Zielgruppe des Engagements sowie auf die gesamte Gesellschaft beurteilt werden.

Die Zielerreichung des gesellschaftlichen Engagements wird konkret, anhand vier Kategorien gemessen: **Input, Output, Outcome und Impact**.

- Unter **Input** werden jegliche Ressourcen, die das Unternehmen in das gesellschaftliche Engagement investiert subsumiert. Dies können sowohl Sachmittel, Geld als auch personelle Ressourcen wie Arbeitszeit sein.
- Der **Output** stellt dar, welche direkten Leistungen, Maßnahmen oder Aktivi-

täten unter Einsatz des Inputs realisiert wurden.

- **Outcome** beschreibt die hiervon resultierenden Wirkungen, welche direkt die zuvor definierte Zielgruppe betreffen.
- Hiervon werden längerfristige Wirkungen, die generelle gesellschaftliche Bedürfnisse betreffen, unterschieden. Diese werden als **Impact** bezeichnet (Bertelsmann Stiftung, 2010).

Für eine übersichtliche Darstellung dieser Kategorien arbeitet die iooi-Methode mit einer Matrix, die vom Logical Framework Approach (bekannt aus der Entwicklungszusammenarbeit) adaptiert wurde.

Die Wertschöpfungsrechnung gilt als wertvolle Ergänzung des Geschäftsberichtes, da der Fokus über die rein wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hinaus geht (Amrein, 2005). Neben der Deckung des Bedarfs an standardisiert aufbereiteten Informationen, welche international vergleichbar und darüber hinaus auch zukunftsorientiert sind, bietet die Wertschöpfungsrechnung den Vorteil, dass sie Informationsnutzen für unterschiedliche

Bereiche und Anspruchsgruppen (sowohl intern als auch extern) liefert. Dadurch bildet sie eine Antwort auf die neuen Anforderungen der externen Rechnungslegung (Haller, 1997).

Allgemein wird unter Wertschöpfung die Summe aller „Erträge eines Unternehmens (einer Region, einer Nation)“ verstanden, „welche sich nach Abzug aller Kosten und Vorleistungen ergeben“ (Gothe & Hahne, 2006, S. 165). Dabei kann eine Wertschöpfungsrechnung durch verschiedene Methoden ermittelt werden: entweder im Sinne einer Entstehungsrechnung, in welcher Wertschöpfung „als Differenz zwischen dem Wert der vom Betrieb übernommenen Güter und dem Wert der vom Betrieb abgegebenen Güter aufgefasst“ werden kann (Weber, 1993, S. 4660) oder anhand einer Verteilungsrechnung, in welcher Wertschöpfung anhand der „Summe der Einkommen aller in einem Unternehmen an der Leistungserstellung beteiligten Stakeholder“ (Graupner, 2010, S. 7) gemessen wird (Übersicht siehe Abbildung 2).

In der Literatur wird allgemein zwischen produktspezifischer und unternehmensin-

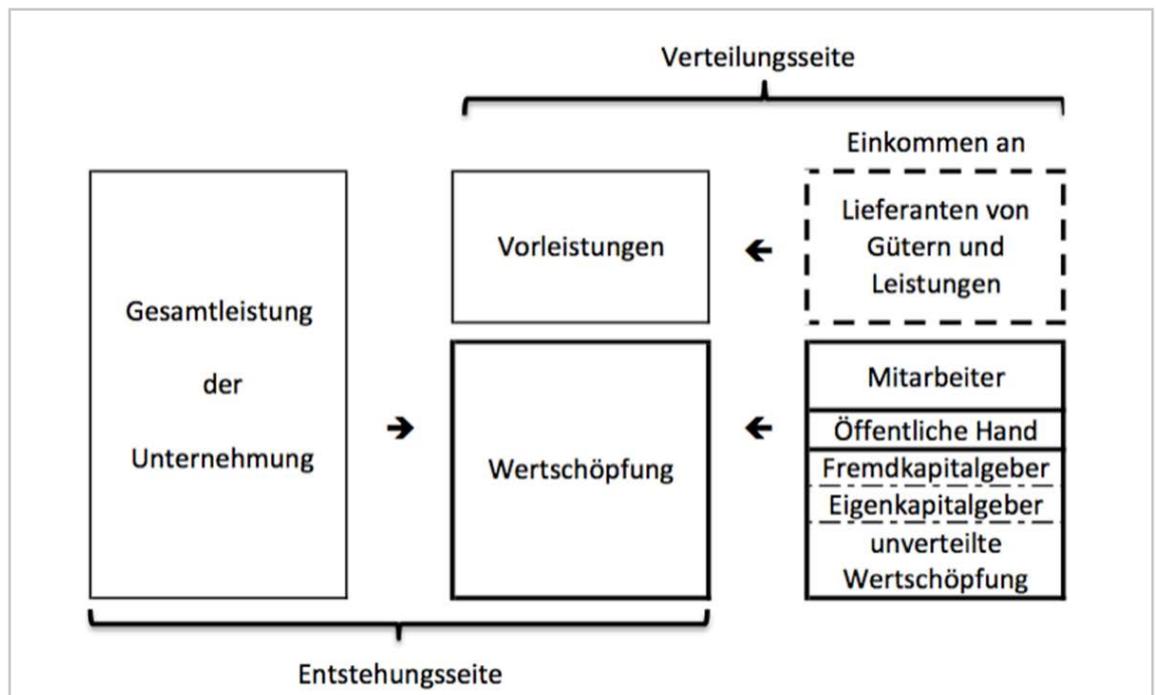


Abbildung 2: Definition der Wertschöpfung

Quelle: Haller (1997, S. 45)

terner Wertschöpfung unterschieden. Bei der produktspezifischen Wertschöpfung werden die Beiträge aller an der Herstellung eines Produktes beteiligten Unternehmen / Stakeholder analysiert. Im Vergleich dazu wird bei der unternehmensinternen Wertschöpfung der erzeugte Mehrwert eines Netzwerkteilnehmers ermittelt. Weiters sei zu erwähnen, dass Wertschöpfung einen subjektiv empfundenen Mehrwert beschreibt, welcher also nicht notwendigerweise in einer physikalischen Dimension angegeben werden muss (Graupner, 2010).

Der oberösterreichische Leitbetrieb Palfinger gilt als gutes Beispiel für einen integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht, in welchem eine detaillierte Wertschöpfungsrechnung Verwendung findet (Jasch, 2012). Demnach wird durch eine Wertschöpfung der Palfinger AG im Wert von 1000€ in Summe 2160€ an Wertschöpfung in der österreichischen Wirtschaft generiert. Ein Multiplikator für den Produktionswert wurde auf rund 1:1,87 berechnet und ein Beschäftigungsverhältnis der Palfinger AG schafft demgemäß in Summe 2,3 Beschäftigungsverhältnisse für Österreich (IWI & Palfinger AG, 2012).

Aufgrund der Aktualität der Ansätze und dem methodischen Neuland gibt es noch kaum gute Fallbeispiele, diesem Manko wurde mit dem vorliegenden Projekt abgeholfen.

Für die methodische Vorgangsweise wurde die Wertschöpfung nach der Kennzahl EC 1 nach GRI verknüpft mit dem Ansatz der Kapitalarten nach IIRC. Die Kapitalarten wurden weiters den gängigen Stakeholdergruppen zugeordnet. In den Fallbeispielen erfolgte die Vertiefung unternehmensspezifisch auf Einzelprojektebene oder für das gesamte Geschäftsfeld. Es wurden Wertschöpfungsrechnungen erstellt, die Stakeholderanliegen vertieft und mit der Strategie und Zielen rückgekoppelt, exemplarisch der Public Value nach Meynhardt beschrieben sowie GRI Kennzahlen nach Stakehol-

deranliegen zugeordnet. Die methodische Vorgangsweise ist bei den Fallbeispielen jeweils im Detail weiter erläutert.

Ausgangspunkt für eine Wertschöpfungsrechnung ist die nachfolgende Bewertungsmatrix, in welcher zuerst die Anliegen der einzelnen Stakeholder/-gruppen analysiert und anschließend angemessene Kennzahlen ermittelt und bewertet werden (siehe Tabelle 2).

GRI EC 1 Indikatoren werden aus der Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) eines Unternehmens bezogen und beschreiben wie bereits erwähnt den generierten und verteilten wirtschaftlichen Wert, welcher durch die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens erzeugt wird. Diese inkludieren vor allem monetäre Werte wie Umsatz, Dividende, Gehälter, Steuern, etc.

Output key-performance-indicators (KPIs) beschreiben die direkten Produkte, Services und sonstige Leistungen (inkludiert sind Nebenprodukte und Abfälle), welche von einem Unternehmen durch die Verwendung von Inputs erzeugt werden (IIRC, 2013). Man spricht in diesem Fall von einer inside-out Perspektive.

Outcome KPIs berücksichtigen darüber hinaus die Auswirkungen und Effekte auf die einzelnen Stakeholder(-gruppen) sowie das Geschäftsmodell des Unternehmens selbst, entsprechen somit einer outside-in Perspektive.

Für eine grundlegende Struktur der Bewertungsmatrix siehe Tabelle 2.

Zuletzt ist anzumerken, dass bei einem Firmenbeispiel in der vorliegenden Publikation als methodische Ergänzung zusätzlich auf den Public Value Ansatz nach Meynhardt (2008, 2012, 2013) zurückgegriffen wurde. Der Public Value Ansatz wurde verwendet um den Outcome des gesellschaftlichen Engagements in qualitativer Art und Weise darzustellen. Im Speziellen wird die Wertschätzung, die das Unternehmen durch

STAKE-HOLDER	ANLIEGEN	GRI EC 1 G&V	Output KPIs (inside out Perspektive)	Outcome KPIs (outside in Perspektive)	IIRC Capitals
Aktionäre, Eigentümer, Investoren	Shareholder Value	Dividende			Financial Capital
Kunden	Customer Value, Shared Value	Umsatz			Social and Relationship Capital
Mitarbeiter	sichere Arbeitsplätze, Shared Value	Gehälter und Sozialversicherung			Intellectual and Human Capital
Lieferanten	regionale Wertschöpfung, Shared Value	bezogene Vorleistungen			Social and Relationship Capital
Staat	Wertschöpfungsmultiplikator, Gemeinwohlfinanzierung	Steuern			Manufactured Capital
Gesellschaft	Spezifische Gemeinwohlförderung, Shared Value, Public Value	Spenden, Sponsoring			Social and Relationship Capital
Umwelt	Lebensfähigkeit	Umweltschutz - aufwand			Natural Capital

Tabelle 2: Struktur der Bewertungsmatrix

seine Stakeholder auf Grund des gesellschaftlichen Engagements erfährt, herausgearbeitet.

Im Zentrum des Public Value Ansatzes steht die Ansicht, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen erst als sinnvoll betrachtet werden kann, wenn es von der Gesellschaft als wertvoll erachtet und geschätzt wird, sowie zum Gemeinwohl beiträgt. Aufgrund der Pluralität und Vielfältigkeit der Gesellschaft kann nur schwer beantwortet werden was diese als sinnvoll und als Beitrag zum Gemeinwohl versteht. Meynhardt (2012) argumentiert in diesem Zusammenhang, dass gesellschaftliches Engagement, das sich menschlicher Grundbedürfnisse annimmt und versucht diese zu befriedigen, als sinnvoll erachtet werden kann und somit kollektive Wertschätzung erfährt. Deswegen basiert die Darstellung des Public

Values nach Meynhardt (2008, 2012, 2013) auf vier Wertschöpfungsdimensionen, die von gesellschaftlichen Grundbedürfnissen abgeleitet werden. Diese werden anhand des Beispiels der VBV - Vorsorgekasse AG tiefergehend dargestellt.

Geschäftsmodell und Strategie

MAM Babyartikel GesmbH (kurz MAM)

4. Fallbeispiel MAM



Unternehmenssteckbrief

- Anzahl der Mitarbeiter: 578 (2012)
- NACE Code/Branche: Konsumgüter
- Unternehmenssitz: Österreich und Schweiz
- Anzahl der Standorte: 10 internationale Gesellschaften, Vertrieb in 61 Ländern, über 50 Mio. Produkte jährlich in 5 Kontinenten
61 Technologie-Patente und 273 Design Patente
- Zertifizierungen: ISO 9001, ISO 14001, GRI
- Nachhaltigkeitsbericht: Ersterscheinung 2013, Level C

wurde 1976 in Wien gegründet und gilt heute als eines der führenden Unternehmen im Bereich der Babyprodukte. Durch das Zusammenspiel von innovativem Design einerseits und der fachlichen Expertise durch die Kollaboration mit Ärzten, Hebammen und Wissenschaftlern andererseits, gelang dem Unternehmen der stetige Aufstieg zu einem ‚global Player‘. Heute ist das Unternehmen in 61 Ländern auf allen fünf Kontinenten tätig und beschäftigt mehr als 570 Mitarbeiter/innen weltweit. Neben dem firmeneigenen Produktionsstandort in Ungarn, in welchem die Produktionsprozesse Assemblierung und Verpackung durchgeführt werden, steht MAM seit 2002 im Besitz einer eigenen Kautschukproduktion in Thailand. MAM positioniert sich als Premium-Marke von Babyartikeln und ist Marktführer im Schnuller-Segment in vielen europäischen Ländern sowie in den USA (MAM Babyartikel GesmbH, 2013).

„Mit der Überzeugung, dass es nichts Nachhaltigeres auf der Welt gibt, als sich gut um Babys und Kinder zu kümmern“ (MAM Babyartikel GesmbH, 2013, S. 6) hat MAM schon früh damit begonnen, Nachhaltigkeit zu einem Teil der Unternehmensphilosophie zu machen. Die Einrichtung einer eigenen Corporate Social Responsibility (CSR) Abteilung sowie die Erstellung

eines ersten Nachhaltigkeitsberichtes für die Jahre 2011/2012 waren weitere Schritte in diese Richtung.

Im Zuge eines Workshops wurden geeignete Ansatzpunkte für Shared Value Möglichkeiten aus der Unternehmensstrategie sowie den Handlungsfeldern des Nachhaltigkeitsberichtes abgeleitet. Zwei Themen, der Beitrag zur Reduktion von SIDS in Österreich und die Bemühungen des Unternehmens die sozialen Gegebenheiten rund um den Produktionsstandort in Thailand zu verbessern, wurden anschließend ausgewählt und im Sinne des Measuring Shared Value (MSV) Konzeptes vertieft.

Measuring Shared Value bei MAM

Projekt SIDS

Schritt 1: Identifikation des von Unternehmen adressierbaren, sozialen Bedürfnisses

SIDS steht für die englische Abkürzung von ‚Sudden Infant Death Syndrome‘, welche im deutschsprachigen Raum als plötzlicher Kindstod oder Krippentod (‚cot death‘) bekannt ist. In westlichen Ländern gilt SIDS als die häufigste Todesursache von Kleinkindern im Alter zwischen einem Monat und einem Jahr (Hauck & Tanabe, 2008).

Da der Sterbevorgang des Säuglings häufig im Schlaf eintritt, haben einige Studien in Amerika (z.B. Hoffman et al., 1988; Li et al., 2003) sowie auch in Europa (z.B. Oyen et al., 1997) auftretende Fälle auf Risikofaktoren unter besonderer Berücksichtigung der Schlafumgebung erforscht. Die Ergebnisse dieser Studien haben bestehende Risikofaktoren bestätigt oder widerlegt, sowie auch neue Faktoren identifiziert. Die Wirkung des Gebrauchs eines Schnullers beim Einschlafen des Säuglings wurde im Zuge dessen als risikosenkender Faktor erkannt. Wenngleich der Gebrauch von Schnullern nicht unabhängig von weiteren Faktoren zu betrachten ist, so haben diese Studien dennoch deren positiven und präventiven Einfluss bestätigt (Arnestad, Andersen, & Rognum, 1997; Fleming et al., 1999; Hauck, Omojokun, & Siadaty, 2005; L'Hoir et al., 1999; Li et al., 2006; Mitchell et al., 1993). Durch die Entwicklung und Herstellung hochqualitativer Schnuller adressiert MAM somit vor allem folgendes soziale Bedürfnis:

„die Reduktion der Babysterblichkeit aufgrund des plötzlichen Kindstods in Österreich.“

Die Zuordnung der Shared Value Opportunity nach Porter und Kramer (2011) entspricht in diesem Fall der ersten Kategorie, nämlich ‚Produkte und Märkte neu begreifen‘. Die regionale Eingrenzung auf das Land Österreich, dient nicht nur Argumenten der Messbarkeit, sondern ist vor allem aufgrund der Aktivitäten in diesem Land zielführend.

Schritt 2: Erstellung des Business Case

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studien wurden beginnend mit Anfang der 1990er Jahre in vielen Ländern Kampagnen gestartet, welche Eltern über mögliche Risikofaktoren im Bezug auf SIDS aufklären und über Handlungsempfehlungen informieren sollten. Hinweise für eine geeignete Schlafumgebung des Säuglings (Schlaf-

temperatur, rauchfreie Schlafumgebung, eigenes Gitterbett, keine Stofftiere, Pölster oder ähnliches im Kinderbett, etc.), sowie das Schlafen in Rückenlage und die Verwendung eines Schnullers beim Einschlafen waren zentrale Gegenstände dieser Aufklärungsarbeit. Auch in Österreich wurde ausgehend von SIDS Austria, einer Organisation in Zusammenarbeit mit Eltern und einer Forschungsgruppe der Universität Graz unter Prof. Dr. Reinhold Kerbl, eine solche Risikoreduktionskampagne gestartet (VSLÖ, 2006). An dieser Kampagne war auch MAM maßgeblich beteiligt und unterstützte die Aufklärungstätigkeit unter anderem mit der Verbreitung von Informationsmaterial wie Poster und Broschüren als Auflage bei Gynäkologen, Kinderfachärzten, Apotheken, etc., Hinweise auf Packungsbeilagen in MAM-Produkten, Informationen und Aufklärung über MAM-Website, sowie Informationen und Vorträge bei medizinischen Kongressen.

Schritt 3: Aufzeichnung des Fortschritts

Aufbauend auf Porter et al. (2012) werden die Ergebnisse im MSV Prozess differenziert nach wirtschaftlichen und nicht monetären Kennzahlen. Eine geeignete Kennzahl für die Wirkung des gesellschaftlichen Engagements ist die Anzahl an Säuglings-Todesfällen auf 1000 Lebendgeborene, welche im Verlauf der Zeit sowie in Relation zu anderen Ländern beobachtet wurde.

Die Relation des getätigten Aufwands (gemessen anhand des Betrags in Euro und den aufgewendeten Mitarbeiterstunden) zu einem Anstieg der Verkaufszahlen an Schnullern bzw. die Verknüpfung dieser Werte zu dem erzielten sozialen Mehrwert durch die Senkung der Säuglingssterblichkeit in Österreich bildet eine Grundidee zur Messung von Shared Value. MAM ist ein eigentümergeführtes Unternehmen, detaillierte Bilanzkennzahlen werden nicht veröffentlicht, weshalb für die Erarbeitung dieses Leitfadens der unternehmerische Mehrwert des Engagements unter anderem anhand

von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen widergespiegelt wird.

Schritt 4: Messung der Ergebnisse und Reflexion der Erkenntnisse

Seit den 1990er Jahren ist die Anzahl der Todesfälle an SIDS in Österreich stark gesunken. War der Wert der Säuglingssterblichkeit an SIDS pro 1000 Lebendgeborenen im Jahr 1994 noch 0.79, so waren es 2012 nur noch 0.18 Fälle pro 1000 gesunden Säuglingen (Statistik AUSTRIA, 2013). Es kann also gesagt werden, dass in den letzten zwei Jahrzehnten, in denen sich MAM für die Risikoreduktion von SIDS engagiert, die Anzahl der Todesfälle an SIDS in Österreich um rund 77% gesenkt hat. Gemessen anhand des Anteils von SIDS an der Gesamtanzahl der Säuglingssterbefälle, war ein Rückgang von rund 7% (von 12,63% in 1994 auf 5,56% in 2012) bemerkbar (Statistik AUSTRIA, 2013).

Werte über die Verkaufszahlen von Schnuller sind ab dem Jahr 2000 zugänglich, wodurch sich für den Zeitraum von 2000 bis 2013 an Anstieg von rund 28% der Verkaufszahlen an Schnuller für Säuglinge bis 16 Monaten ergibt; dieser kann jedoch nicht allein den Informationskampagnen zugeordnet werden. Neben der angenommenen Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Umsatzsteigerung durch den Anstieg der Schnuller-Verkaufszahlen kann ein geschaffener Mehrwert (sowohl aus gesellschaftlicher Perspektive, als auch von Seiten des Unternehmens) in der engen Zusammenarbeit mit Stakeholdern gesehen werden. Durch den ständigen Austausch von Informationen und Feedback konnten die Produkte kontinuierlich verbessert und an die Bedürfnisse der Gesellschaft angepasst werden. Neben diesen produktbezogenen Leistungen ermöglichte die Mitwirkung der SIDS-Aufklärungskampagne auch eine Themenführerschaft/ Standard-Setting im Rahmen von Kongressen oder ähnlichen Veranstaltungen, sowie einen erweiterten Zugang zu relevanten Stakehol-

dern wie Ärzten, Hebammen, Experten o.ä.

Schritt 3: Aufzeichnung des Fortschritts

Aufbauend auf Porter et al. (2012) werden die Ergebnisse im MSV Prozess differenziert nach wirtschaftlichen und nicht monetären Kennzahlen. Eine geeignete Kennzahl für die Wirkung des gesellschaftlichen Engagements ist die Anzahl an Säuglings-Todesfällen auf 1000 Lebendgeborene, welche im Verlauf der Zeit sowie in Relation zu anderen Ländern beobachtet wurde.

Die Relation des getätigten Aufwands (gemessen anhand des Betrags in Euro und den aufgewendeten Mitarbeiterstunden) zu einem Anstieg der Verkaufszahlen an Schnullern bzw. die Verknüpfung dieser Werte zu dem erzielten sozialen Mehrwert durch die Senkung der Säuglingssterblichkeit in Österreich bildet eine Grundidee zur Messung von Shared Value. MAM ist ein eigentümergeführtes Unternehmen, detaillierte Bilanzkennzahlen werden nicht veröffentlicht, weshalb für die Erarbeitung dieses Leitfadens der unternehmerische Mehrwert des Engagements unter anderem anhand von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen widergespiegelt wird.

Schritt 4: Messung der Ergebnisse und Reflexion der Erkenntnisse

Seit den 1990er Jahren ist die Anzahl der Todesfälle an SIDS in Österreich stark gesunken. War der Wert der Säuglingssterblichkeit an SIDS pro 1000 Lebendgeborenen im Jahr 1994 noch 0.79, so waren es 2012 nur noch 0.18 Fälle pro 1000 gesunden Säuglingen (Statistik AUSTRIA, 2013). Es kann also gesagt werden, dass in den letzten zwei Jahrzehnten, in denen sich MAM für die Risikoreduktion von SIDS engagiert, die Anzahl der Todesfälle an SIDS in Österreich um rund 77% gesenkt hat. Gemessen anhand des Anteils von SIDS an der Gesamtanzahl der Säuglingssterbefälle, war ein Rückgang von rund 7% (von 12,63% in 1994 auf 5,56% in 2012) bemerkbar (Statistik AUSTRIA, 2013).

Werte über die Verkaufszahlen von Schnuller sind ab dem Jahr 2000 zugänglich, wodurch sich für den Zeitraum von 2000 bis 2013 an Anstieg von rund 28% der Verkaufszahlen an Schnuller für Säuglinge bis 16 Monaten ergibt; dieser kann jedoch nicht allein den Informationskampagnen zugeordnet werden. Neben der angenehmen Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Umsatzsteigerung durch den Anstieg der Schnuller-Verkaufszahlen kann ein geschaffener Mehrwert (sowohl aus gesellschaftlicher Perspektive, als auch von Seiten des Unternehmens) in der engen Zusammenarbeit mit Stakeholdern gesehen werden. Durch den ständigen Austausch von Informationen und Feedback konnten die Produkte kontinuierlich verbessert und an die Bedürfnisse der Gesellschaft angepasst werden. Neben diesen produktbezogenen Leistungen ermöglichte die Mitwirkung der SIDS-Aufklärungskampagne auch eine Themenführerschaft/ Standard-Setting im Rahmen von Kongressen oder ähnlichen Veranstaltungen, sowie einen erweiterten Zugang zu relevanten Stakeholdern wie Ärzten, Hebammen, Experten o.ä.

Produktionsstandort Thailand

Seit 2002 steht MAM im Besitz einer eigenen Kautschukproduktion ‚Thaimed‘ in Hat Yai, einer Stadt im südlichen Teil des Festlands von Thailand. In der Produktion sind über 70 größtenteils einheimische Frauen und Männer beschäftigt, welche mit der Verarbeitung von Kautschukmilch beauftragt sind. Kautschuk wird von lokalen Farmern und Kleingewerkschaften bezogen und bildet die Basis für die Herstellung von Saugern. Obwohl die Nachfrage nach Latex leicht rückläufig ist (Silikon wird aufgrund seiner längeren Haltbarkeit häufig als Substitut verwendet), verfolgt MAM die Strategie eines Ausbaus der Produktion in Thailand.

Entwicklung einer Shared Value Strategie nach dem Vorzeigeprojekt SHAKTI

Ausgangspunkt und Grundlage für einen Shared Value Ansatz bezogen auf den Produktionsstandort in Thailand war ein von MAM bereits unterstütztes soziales Projekt in Nepal. Das fünfjährige Projekt (initiiert im Jahre 2008) wurde von der Hilfsorganisation CARE ins Leben gerufen und trägt den Namen ‚SHAKTI – Woman Empowerment Program‘. Ziel des Projektes ist bzw. war vor allem die Unterstützung und Bildung armer und sozial benachteiligter Frauen in der südnepalesischen Bergregion Churia. Die gesellschaftliche Stellung von Frauen sollte dabei ebenso verbessert werden wie die Anbaumethoden in der Landwirtschaft, die Vorsorgemaßnahmen für Katastrophensituationen oder der Zugang zu medizinischer Versorgung. Die Unterstützung äußerte sich nicht nur in Form von Geldspenden, sondern wurde vor allem durch den Einsatz von ExpertInnen und lokalen Partnern zur Aufklärung und Wissensvermittlung vor Ort geprägt (MAM Babyartikel GesmbH, 2013).

Aufgrund der Tatsache, dass MAM in Nepal weder einen Produktions- noch einen Vertriebsstandort betreibt, sowie nach momentanem Stand auch seine Produkte am nepalesischen Markt nicht anbietet, fehlt in dieser Hinsicht eine direkte Verknüpfung des Sozialprojektes zu den strategischen Optionen des Unternehmens.

Im Sinne des Shared Value Modells würde der potentielle Effekt eines solchen Sozialprojektes deshalb weitaus zielführender sein, wenn sich das Handlungsfeld mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens deckt.

Verbesserung der sozialen Gegebenheiten rund um den Produktionsstandort in Thailand. Im Zuge der etablierten Geschäftstätigkeit in Thailand, trifft MAM bereits einige Maßnahmen zur gesellschaftlichen und regionalen Unterstützung rund um den Produktionsstandort in Hat Yai.

Diese Unterstützung äußert sich einerseits in der strategischen Entscheidung zugelieferte Waren ausschließlich von regionalen

Bauern und Lieferanten zu beschaffen. Die Wirtschaftsbeziehungen zu diesen sind durch langfristige Abnehmerverträge nachhaltig verankert und betreffen neben Kautschuk, auch Papier und Verpackung. Auf diese Weise bleibt die Wertschöpfung auf lokaler Ebene und kann positive ökonomische, ökologische sowie soziale Auswirkungen auf die Regionalentwicklung mit sich bringen. Andererseits zeigt sich MAM's Engagement beispielsweise auch in der finanziellen Unterstützung für den Bau eines Gebetshauses oder der Errichtung eines örtlichen Kindergartens für den Nachwuchs von Thaimed Beschäftigten. Neben diesen Maßnahmen zielt MAM's soziales Engagement vor allem auf die gesundheitliche Versorgung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

Ähnlich dem nepalesischen Projekt SHAKTI, sollten diese Maßnahmen in Thailand zukünftig ausgedehnt werden, um weiteres Shared Value Potential freizusetzen. Der Fokus sollte dabei nicht nur auf der Produktion und den darin tätigen Mitarbeitern beruhen, sondern auch die Lieferanten und die Region im umfassenderen Sinn miteinbeziehen. Diese Maßnahmen könnten besonders der dritten Kategorie nach Porter & Kramer (2011) – Regionalität und Entwicklung lokaler Cluster – zugeordnet werden, als dass sowohl wirtschaftlicher Mehrwert durch die Reduktion von Kosten und der Steigerung der Produktivität, als auch gesellschaftlicher Mehrwert beispielsweise durch die regionale Wertschöpfung von Arbeitsplätzen oder der Verbesserung des Bildungs- und Gesundheitsstatus der Bevölkerung geschaffen werden kann.

Durch die Kongruenz des Handlungsfeldes mit dem direkten Geschäftsfeld des Unternehmens eröffnet diese Initiative strategische Möglichkeiten, welche jene des SHAKTI-Projektes übertreffen. Eine Verbesserung der sozialen Gegebenheiten würde eine Reihe vielfältiger Maßnahmen erfordern, aus welchen die wichtigsten

nachstehend kurz vorgestellt werden. Die Maßnahmen können grob nach ihrer Zuordnung zu Produktion, den Lieferanten oder der Region gegliedert werden und jeweils nach ihren Auswirkungen in Effekte für MAM und externe Effekte für das regionale Umfeld differenziert werden.

Produktion: Durch einen Ausbau sozialer Maßnahmen am Produktionsstandort profitieren in erster Linie die dort beschäftigten Mitarbeiter durch das Angebot eines sicheren Arbeitsplatzes. Die Einhaltung standardisierter und menschengerechter Arbeitsplatzbedingungen bietet neben einer gesicherten medizinischen Vorsorge (etwa durch regelmäßige Gesundheitschecks sowie einer geregelten Sozialversicherung), die Möglichkeit Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Des Weiteren erfahren die Mitarbeiter die Chance ihre Bildung durch den ständigen Aufbau von Know-How zu erhöhen, was sich wiederum positiv auf die Produktivität im Unternehmen auswirken kann. Eine Verknüpfung zu den externen Effekten für das gesellschaftliche Umfeld liegt hier vor allem in der Wertschöpfung durch Arbeitsplätze. Höhere Gehälter, regelmäßige Gesundheitschecks, Bekämpfung von Diskriminierung, Einhaltung von ‚Codes of Conduct‘ sowie höhere Bildung sind Faktoren, welche weit über die Unternehmensgrenzen hinaus Wirkung tragen können.

Lieferanten: Die Maßnahmen der Lieferanten betreffen vor allem die Kriterien für den Latexanbau in Thailand. Im Zuge des Projektes wurde ein Umstieg auf Fair Rubber evaluiert, einem Label welches für die „Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Primärerzeuger von Gummi“ steht, „indem [...] die Prinzipien des Fairen Handels auf den Handel mit Gummiprodukten“ angewendet wird (Fair Rubber, n.d.). Ähnlich dem Prinzip von Fair Trade (bei welchem die Produzenten von Naturlatex/Kautschuk ausgenommen sind) wird durch Fair Rubber die Einhaltung von Mindest-

standards kontrolliert, sowie die Deckung der Produktionskosten für die Primärproduzenten auch bei niedrigen Weltmarktpreisen sicher gestellt. Das Label mit welchem die Produkte anschließend versehen werden dürfen lautet ‚Fair gehandelt‘.

Der Vergleich des Labels ‚Fair Rubber‘ mit ‚Fair Trade‘ deutet jedoch auf eine weitaus geringere Verbreitung bzw. Bekanntheit von Fair Rubber hin, wodurch auch eine geschmälerte Reputation angenommen wird. Im Fall von MAM würde das bedeuten, dass ein Umstieg mit einem höheren Aufwand/Kosten verbunden sein würde, für welche es gegenwärtig schwierig scheint, die nötigen Ressourcen aufzubringen.

Daher wurde diese Initiative als Vision für die Zukunft festgehalten; in der Hoffnung auf eine zügige Verbreitung/Etablierung des Labels. Nichtsdestotrotz ist die Einhaltung von Standards Grundvoraussetzung und sollte auch in Zukunft auf ein höheres Level angehoben werden.

Region: Neben den vorhin erwähnten Auswirkungen auf das regionale Umfeld, engagiert sich MAM zusätzlich durch Aktivitäten für die Region. Am Beispiel des bereits erwähnten Kindergartens liegt großes Shared Value Potential, würde dieser Kindergarten nicht nur für Kinder von Thaimed-Beschäftigten, sondern auch für andere Kinder aus der Region zugänglich sein.

Auch Vorträge und Veranstaltungen zur Aufklärung und Bekämpfung von Kindersterblichkeit sowie weitere Maßnahmen in Kindergärten, Schulen, Mutter-Kind-Häuser, Krankenhäuser, etc. bieten eine vielversprechende Möglichkeit Wertschöpfungspotential freizusetzen.

Strategieentwicklung nach Hans v. Sassen

Die gewählte Methode besteht aus den zwei Hauptkomponenten “Situationsanalyse” und “Entscheidungsfindung”. Die “Situationsanalyse” untersucht die Vergangenheit bis zum Tag der Analyse. In der

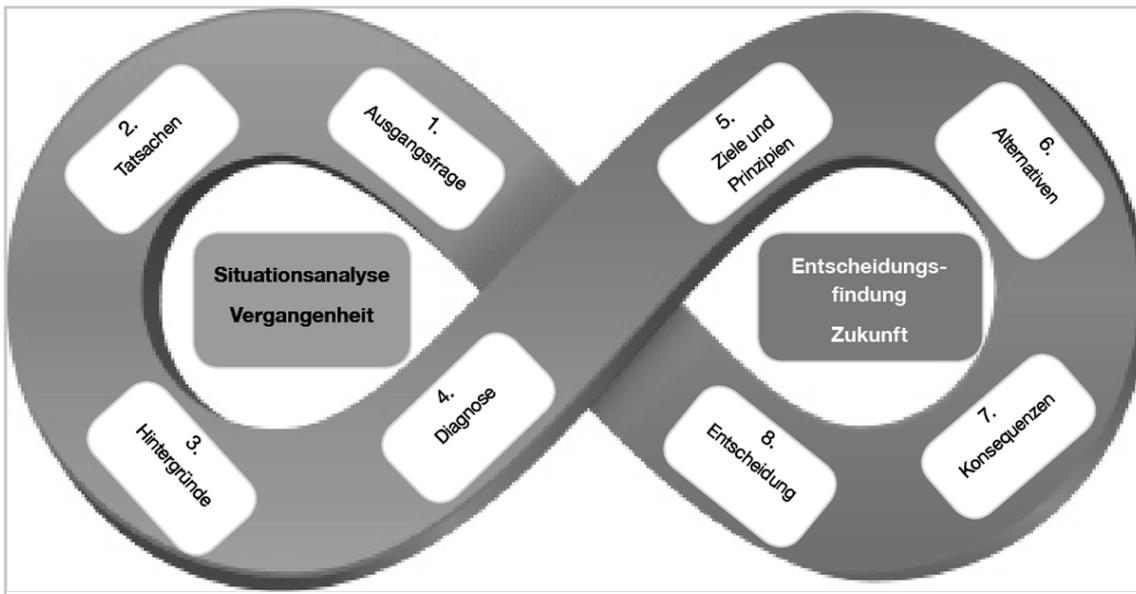
anschließenden “Entscheidungsfindung” werden die zukünftigen Ziele und Perspektiven gesetzt, die Alternativen und die Konsequenzen daraus überprüft und die Entscheidung wird möglicherweise getroffen bzw. verdeutlicht sich. Die Fragestellungen zu den einzelnen Schritten:

Situationsanalyse (Schritte 1. - 4.)

- **Schritt 1. Ausgangsfrage:** Was ist die genaue Frage? Was soll hier behandelt werden?
- **Schritt 2. Tatsachen:** Was liegt objektiv vor: bisherige Umstände, Daten, Zahlen, Entscheidungen, Abläufe? Was ist subjektiv vorhanden, was hat sich gebildet: Informationen (auch lückenhafte), Meinungen (auch Irrtümer), Gefühle, Beziehungen? Sammeln und anschauen (nicht bewerten).
- **Schritt 3. Hintergründe:** Was spricht sich in diesem Bild aus, wovon ist es ein Ausdruck? Was ist typisch oder merkwürdig an dem Gesammelten? Welche Einstellungen und Haltungen liegen dem zu Grunde? Warum ist es so gekommen? Was haben Sie schon erfolgreich versucht in der Vergangenheit? An welche Möglichkeiten haben Sie bereits gedacht? Ursachen hinterfragen und einschätzen.
- **Schritt 4. Diagnose:** Zusammenbringen der bisherigen Tatsachen, Zusammenhänge und Hintergründe des wesentlichen Problems und der daraus hervorgegangenen sekundären Fragen und Symptome für die Lösungen zu suchen sind. Verstehen “was los ist”, Durchschauen der Situation.

Entscheidungsfindung (Schritte 4. - 8.)

- **Schritt 5. Ziele und Prinzipien:** (Übergeordnete) Ziele und Prinzipien für die zu treffende Entscheidung feststellen und vereinbaren. Ziele benennen, Kriterien festlegen, Prioritäten anschauen.
- **Schritt 6. Alternativen:** Mögliche Lösungen, Zukunftsbilder. Zusammentra-



Modell der Strategieentwicklung: Hans von Sassen (2007)

gen und anschauen (noch nicht bewerten).

- **Schritt 7. Konsequenzen:** (Mögliche) Konsequenzen der alternativen Lösungen/ Entscheidungen hinterfragen und einschätzen.
- **8. Schritt Entscheidung:** Zusammenfassung aus dem Bisherigen. Wille. Regelung der Ausführung: was, wann, wer, womit... Tun (Sichern der Ergebnisse, Dokumentation).

Die Methode wurde so gewählt, dass zunächst Punkt für Punkt in der Reihenfolge bearbeitet werden kann; es sind jedoch in der Methode die Punkte 1-8 auf einer Lemniskate (in Form einer liegenden Acht) angeordnet, so dass bei Bedarf zu einem Punkt zurückgekehrt werden kann und dieser genauer bearbeitet werden kann.

Die Lemniskate mit dem Zeichen für 'Unendlichkeit' drückt diesen Sachverhalt aus. Auf der linken Seite der Lemniskate sind die Punkte 1-4 (Vergangenheit) angeordnet und auf der rechten Seite sind die Punkte 5-8 (Zukunft) zu finden.

Durch diese Herangehensweise werden mehr Flexibilität und Detailgenauigkeit gewährleistet, ohne dabei das Gesamtkonzept aus den Augen zu verlieren.

Die Methode angewandt auf MAM

Schritt 1. Ausgangsfrage: die Methode der Strategieentwicklung nach Sassen wurde ausgehend von den Themen Babygesundheit, Aufklärung, Wohlbefinden und Erleichtern des Alltags von Baby und Eltern diskutiert und durch folgende Fragestellung initiiert: „Wie kann MAM mit seiner Expertise das Wohlbefinden von Eltern und ihren Babys im Alltag steigern?“

Schritt 2. Tatsachen: Die Gesundheit des Säuglings steht im Mittelpunkt, wodurch der Fokus auf die Betreuungspersonen bzw. Eltern nachrangig erscheint. Nach dem Motto ‚geht es den Eltern gut, geht es auch dem Baby gut‘ sollte diese Stakeholdergruppe in den Mittelpunkt geholt werden. Gegenwärtiges Engagement bezieht sich vor allem auf die stattfindenden Stakeholderdialoge, damit in Verbindung stehende Produktentwicklung, Standardsetting, Aufklärungsmaterialien, Marktforschung, mitfinanzierte Studien, Feedback von Experten, etc.

Schritt 3. Hintergründe: Besonders geprägt von der Persönlichkeit Herrn Röhrigs, dem Unternehmensgründer von MAM, wird die Bedeutung der Unternehmenskultur sichtbar. Als Sohn eines Unternehmers, welcher Kunststoffe herstellte, war die tech-

nische Expertise bereits im Vorhinein gegeben. Darauf aufbauend setzte Herr Röhrig auf die Verbindung zwischen medizinisch fundierten Produkten und einem emotional ansprechendem Design.

Schritt 4. Diagnose: Diese technische Expertise ist Grundvoraussetzung um einen Wettbewerbsvorteil (englisch: USP für unique selling proposition) zu erzielen. Doch ein systemischer Blick erfordert einen Schritt weiter zu denken und auch indirekte USPs zu beachten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: welche Auswirkungen hat eine gesunde Entwicklung des Babys auf die Eltern bzw. auch auf die Beziehung zwischen Eltern und Kind und wie kann daraus ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden?

Schritt 5. Ziele und Prinzipien: Ein systemischer Blick bedeutet in diesem Sinn eine Erweiterung der Perspektive und eine Einbeziehung der Elternperson. Neben der technischen Expertise steht somit der Aufbau von sozialer Expertise im Mittelpunkt und zielt besonders auf die Wertschätzung und Wahrnehmung der Arbeit von Eltern ab. Offenheit und Rückhalt (für Eltern und Babys) sind Stichworte, welche diese Prinzipien charakterisieren. Ziele ergeben sich aus einer Entspannungssteigerung, einem erleichterten Alltag für Eltern und Kind. Durch den Fokus auf die Eltern und der Zeit, welche sie für sich selbst aufbringen sollten, sollte auch eine entspanntere Zeit mit dem Säugling resultieren. Ein Ziel für MAM ist somit eine neue Message/ neue Perspektive aufzugreifen, welche den Aspekt der Babygesundheit um jenen der Elterngesundheit erweitert.

Schritt 6. Alternativen: Das Ansprechen neuer Themenfelder, welche sowohl für Eltern als auch für Babys relevant sind, bietet die Möglichkeit den Stakeholderdialog auszubauen und die soziale Expertise zu vertiefen. Dabei wurden unter anderem folgende Themen diskutiert: Ernährung, Ge-

sundheit, Bewegung und Ruhe.

Für MAM bedeutet das konkret, dass auch Varianten und Wahlmöglichkeiten aufgezeigt werden sollten. So wurde am Beispiel der Babyernährung diskutiert, dass Eltern nicht notwendigerweise einer strikten Vorgabe der Gesellschaft folgen sollten, sondern vielmehr auf die eigene Intuition hören und ihr Kind so versorgen sollten, wie sie es am sinnvollsten und angenehmsten empfinden. Durch das Bestärken der Eltern in ihrer Eltern-Kompetenz, erlangen diese Sicherheit und MAM die Möglichkeit seine Expertise zu erweitern.

Schritt 7. Konsequenzen: Dies kann auf Gegenwehr von existierenden Stereotypen stoßen, weshalb es umso wichtiger ist, den Stakeholderdialog mit den Eltern zu vertiefen. Dadurch können soziale Bedürfnisse entdeckt und gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Die Miteinbeziehung der Mitarbeiter kann dabei eine große Rolle spielen. Ca. 60% der MAM MitarbeiterInnen sind bereits Eltern, jedoch sollten auch die Nicht-Eltern integriert werden um den unternehmensinternen Erfahrungsschatz/ Expertise zu nützen.

Schritt 8. Entscheidung: Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Fokus auf die Eltern bzw. die Elterngesundheit einen vielversprechenden Ansatz bietet um Shared Value Möglichkeiten hervorzubringen. Auch kann dies eine Antwort auf eine zeitgemäße Auseinandersetzung mit einem neuen Lebenskonzept der Familie darstellen. Die Entscheidung liegt jedoch beim Unternehmen, durch diese Methode wurde lediglich der Grundstein dafür gelegt.

5. Fallbeispiel Austria Glasrecycling GmbH

Unternehmenssteckbrief

- Anzahl der Mitarbeiter: 10
- Umsatz: 24 Mio. Euro
- NACE Code/Branche: 38.11-0 Sammlung nicht gefährlicher Abfälle
- Unternehmenssitz: 1020 Wien, Obere Donaustraße 71
- Anzahl der Standorte: 1
- Zertifizierungen: EMAS, ISO 14001, GRI G3
- Nachhaltigkeitsbericht: Seit 2007, GRI G3 A+
 klima: aktiv-Programmpartnerschaft, CO2-Kompensation
- Weitere Verpflichtungen: Dienstreisen + Energieverbrauch Büro), Nachhaltigkeitsagenda der Getränkeindustrie



Geschäftsmodell und Strategie

Austria Glas Recycling ist eine Triebfeder des österreichischen Glasrecycling-systems, welches weltweit als führendes Glasrecyclingsystem angesehen wird.

Vom Sammelaufkommen bei den einzelnen BürgerInnen und Gewerbetreibenden bis hin zur Disposition des Altglases als Sekundärrohstoff für die Glaswerke ist Austria Glas Recycling für den gesamten Recyclingprozess verantwortlich. Dieser beginnt bereits in der Bewusstseinsbildung und Aufklärungsarbeit der Bevölkerung und setzt sich in der Organisation von flächendeckenden Abgabemöglichkeiten für Glasverpackungen in ganz Österreich fort. Austria Glas Recycling arbeitet hier eng mit Kommunen und privaten Unternehmen aus der Entsorgungswirtschaft zusammen, um einen funktionierenden Sammelbetrieb zu garantieren. Damit das Sammelaufkommen mit der Nachfrage der Glasindustrie abgestimmt werden und eine bedarfsgerechte Altglaslieferung erfolgen kann, braucht es ein ausgeklügeltes Transport- und Lagersystem, welches von der Austria Glas Recycling gemanagt wird.

Austria Glas Recycling bietet Entpflichtungsleistungen aus der Verpackungsver-

ordnung für alle Lizenznehmer von Glasverpackungen. Mit den Einnahmen, lukriert durch die Lizenzbeiträge und Altglaserlöse, finanziert Austria Glas Recycling den gesamten Glasrecyclingprozess und sorgt als Non-Profit Gesellschaft dafür, dass die eingesetzten Finanzmittel ausschließlich dem Glasrecycling dienen.

Das Kerngeschäft der Austria Glas Recycling ist sehr eng mit Nachhaltigkeitsaspekten verbunden. Das Hauptanliegen Glasrecycling leistet einen wesentlichen Beitrag zum Umweltschutz und ist ein nachahmenswertes Beispiel für Kreislaufwirtschaft. Die soziale Nachhaltigkeit wird im Unternehmen gelebt und zeigt sich im Umgang der MitarbeiterInnen miteinander und mit den Stakeholdern. Zu guter Letzt bestätigt das fast 40-jährige Bestehen der Austria Glas Recycling die dritte Dimension der Nachhaltigkeit, nämlich ökonomischen Erfolg, ohne den sie nicht schon so lange existieren könnte.

Die Measuring Shared Value Strategie der Austria Glas Recycling

Wie soeben beschrieben orientiert sich das gesamte Geschäftsmodell der nicht gewinnorientierten Austria Glas Recycling an nachhaltigen Grundsätzen und schafft

dementsprechend Shared-Value. Deswegen bietet es sich an, diesen Shared-Value für das Gesamtunternehmen zu messen, anstatt einzelne Teilbereiche oder Projekte des Unternehmens zu betrachten.

Schritt 1: Identifikation des vom Unternehmen adressierbaren, sozialen Bedürfnisses

Die Sammlung und Verwertung von gebrauchtem Glas ist das gesellschaftliche Bedürfnis, dem sich Austria Glas Recycling annimmt und es weist einen starken ökologischen Fokus auf.

In welche der drei Shared-Value Anwendungsgebiete nach Porter & Kramer (2011) das Aufgabengebiet der Austria Glas Recycling einzuordnen ist, kann nicht eindeutig beurteilt werden. Denn einerseits könnte argumentiert werden, dass Austria Glas Recycling mit ihrer Gründung den neuen, Markt der Altglassammlung entwickelt und erschlossen hat. Dies würde für eine Einordnung in erste Kategorie ‚Produkte und Märkte neu begreifen‘ sprechen (vgl. Tabelle 1).

Andererseits setzt sich Austria Glas Recycling für den Erhalt natürlicher Ressourcen ein – durch das Altglasrecycling werden v.a. die Primärrohstoffe Quarzsand, Kalk und Dolomit eingespart – und ist ständig bemüht, die logistischen Prozesse über ihr Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement zu verbessern. Dadurch findet eine Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität statt, welche der zweiten Kategorie nach Porter & Kramer (2011) entspricht.

Es soll an dieser Stelle jedoch nicht die Diskussion über die Zuordnung des Shared-Values in die entsprechende Kategorie im Vordergrund stehen, wichtiger ist viel mehr der Konsens, dass Austria Glas Recycling durch ihr Kerngeschäft gemeinsame, geteilte Werte für das gesamte Umfeld schafft.

Schritt 2: Erstellung des Business Case

In diesem zweiten Schritt gilt es darzustellen, wie sich die Verbesserung des in Schritt 1 identifizierten Bedürfnisses auf die wirtschaftliche Performance des Unternehmens auswirkt. Im Falle der Austria Glas Recycling zeigt sich der Business Case im Grunde recht klar, da das Sammeln und Verwerten von Altglas quasi die Daseinsberechtigung der Austria Glas Recycling darstellt. Austria Glas Recycling – respektive deren Vorläuferorganisation Austria Recycling – hat die Idee des Glasrecyclings am österreichischen Markt initiiert und die entsprechende Organisationslandschaft aufgebaut, um nun den gesamten Recyclingprozess koordinieren zu können. Kommunen und private Entsorgungsunternehmen führen im Auftrag der Austria Glas Recycling Sammlung sowie Transport durch. Ihre Einnahmen erhält Austria Glas Recycling einerseits durch die Erlöse aus dem weiterverkauften Altglas an die Glaswerke, andererseits durch Lizenzgebühren, die In-Verkehrsetzer von Glasverpackungen für das Recycling der Glasverpackungen gemäß Verpackungsverordnung leisten müssen.

Schritt 3: Aufzeichnung des Fortschritts und Schritt 4: Messung der Ergebnisse und Reflexion der Erkenntnisse

Im Falle der Austria Glas Recycling können Schritt 3 und Schritt 4 nur schwer getrennt werden. Einzelne Fortschritte können zugleich Output und Outcome nach IIRC sein. So könnte zum Beispiel an der Anzahl der Menschen, welche Austria Glas Recycling durch vielfältige Informationskampagnen erreicht, der Fortschritt gemessen und dies als Output dargestellt werden. Das Ergebnis – also das Outcome hiervon – wäre dann ein Anstieg des Altglassammelvolumens.

Allerdings könnte auch argumentiert werden, dass das gesteigerte Sammelaufkommen nur der Output der vielen Maßnahmen ist und das damit verbundene

Outcome eine Einsparung von Abraumvolumen und Energie ist. Um diese Komplikationen zu vermeiden, erfolgt eine kombinierte Darstellung beider Schritte.

Porter et al. (2012) kritisieren, dass viele Unternehmen gesellschaftliche und wirtschaftliche Fortschritte getrennt messen, die Interdependenz dieser beiden Dimensionen sei vielen zu wenig bewusst. Dies führe dazu, dass wichtige Chancen für Innovationen und Wertschöpfung verpasst werden. In diesem Sinne wird nachstehend versucht, die Leistungen, welche Austria Glas Recycling für die österreichische Gesellschaft erbringt, möglichst umfassend und integriert darzustellen. Hierfür wurde ihre Wertschöpfungsrechnung mit den Anliegen der Stakeholder in Beziehung gesetzt.

Die Auflistung der Stakeholder erfolgt in alphabetischer Reihenfolge. Für jede Gruppe wurden Kennzahlen erarbeitet, die den Shared Value widerspiegeln und eindrucksvoll zeigen, welche weitreichenden Auswirkungen der Einsatz des Unternehmens für das Glasrecycling hat.

Die Stakeholder und ihre Anliegen

AbfallberaterInnen

Um eine möglichst große Sammelmenge an Altglas zu erreichen, ist die Mitarbeit der einzelnen BürgerInnen unabdingbar. Diese erreicht Austria Glas Recycling unter anderem durch die Zusammenarbeit mit AbfallberaterInnen, welche wichtige Aufklärungsarbeit leisten. Austria Glas Recycling steht dieser Stakeholdergruppe für ihre Beratungen zur Seite, indem umfangreiches Knowhow über das Glasrecycling, pädagogisches Material sowie Daten zur Verfügung gestellt werden. Messbar wird diese Leistung der Austria Glas Recycling zum einen über die Position ‚Aufwand für Abfallberatung‘ in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), zum anderen über die Anzahl der AbfallberaterInnen in Österreich, die Anzahl der verpflichtenden

Schulungsstunden der BeraterInnen sowie Anzahl der geleisteten Abfallberatungsstunden. Hier gilt die Vereinbarung, dass die AbfallberaterInnen 2/3 ihrer Beratungszeit für sogenannte Basistätigkeiten für alle Zielgruppen im Betreuungsgebiet aufwenden, 1/3 der Zeit soll für eigens definierte Schwerpunktprojekte zur Verfügung stehen.

ARA AG

Die Altstoff Recycling Austria AG hebt die Lizenzleistungen der Anbieter von Glasverpackungen (Inverkehrsetzer) ein und transferiert diese an Austria Glas Recycling. Aussagekräftige Kennzahlen für diesen Stakeholder sind die Lizenzquote, die angibt, wie hoch der Anteil der auf den Markt gebrachten lizenzierten Verpackung ist (zurzeit bei 95%) sowie der Anteil der extern geprüften Lizenznehmer.

Bürger und Bürgerinnen

Das Anliegen der BürgerInnen ist eine saubere Umwelt und somit auch flächendeckende, saubere Abgabemöglichkeiten für Altglas. Beides trägt zu einer Steigerung der Lebensqualität bei. Der Erfolg der Austria Glas Recycling hängt maßgeblich davon ab, wie viele BürgerInnen über die diversen Kanäle erreicht wurden. Austria Glas Recycling legt besonderes Augenmerk auf Bewusstseinsbildung bei den Jüngsten und hat dazu mit „Bobby Bottle“ eine eigene Kampagne gelauncht. Insgesamt konnten bereits über 45.000 Kinder das Maskottchen Bobby Bottle live erleben. Alleine im Jahr 2012 haben 4.500 Kinder der 4.Schulstufe beim Malwettbewerb zum Thema Glasrecycling teilgenommen. Der Anteil der Menschen in Österreich die Altglas entsorgen liegt aktuell bei 97%. Pro Jahr steht jeder Person in Österreich für Altglas ein Entsorgungsvolumen von rund 160 l zur Verfügung. Eine weitere Kennzahl wären die Müllgebühren für Restmüll in Österreich, womit gezeigt werden kann, das Recycling billiger ist als deponieren.

STAKEHOLDER	ANLIEGEN	GRI EC1 G&V	DATEN (Auszug) in % vom Gesamtaufwand	Output KPIs (inside out Perspektive)	DATEN (Auszug)	Outcome KPIs (outside in Perspektive)	DATEN (Auszug)
ARA AG	Angebot der Entpflichtungsleistungen für Glasverpackungen aus der VVO, Einhebung der Lizenzbeiträge	Lizenz Erlöse siehe nächste Zeile				Lizenzquote (Anteil der auf den Markt gebrachten lizenzierten Verpackung),	95%
Inverkehrsetzer, Lizenzpartner	minimale Steigerungen bei Lizenzgebühren	Lizenz Erlöse	76%	Lizenztarif für Einweg-Glasverpackungen (seit 2009 konstant!)	0,071 €/kg		
Glaswerke	Sekundärrohstoffversorgung (Altglas in entsprechender Qualität und Quantität); möglichst niedriger Energieverbrauch bei Glasherstellung	Altstofferlöse	23%			Energieeinsparung durch Einsatz Recyclingmaterial (Einsparung Energieverbrauch pro 10% Altglas), Energieeinsparung / Jahr (elektrische Energie durch Einsatz von Altglas), Verringerung CO2 Ausstoß durch Einsatz von Recyclingmaterial (Einsparung CO2 pro 10% Altglas) Reduzierter Energiebedarf bei der Glasherstellung seit 1970 durch Altglaseinsatz	3% 221 Mio. kWh 7% -20%
Eigentümer	Rentabilität des Unternehmens um langfristiges Bestehen zu sichern; Sekundärrohstoffversorgung (Altglas in entsprechender Qualität und Quantität)	Gewinn <small>(aufgrund Gemeinnützigkeitsstatus keine Ausschüttung von Gewinnen an Eigentümer!)</small>		Abschlagszahlungen bei Reklamationen wegen unsauberer Trennung		Einsatzquote: Anteil Recyclingglas am Gesamtwareneinsatz (Altglasanteil in Glasverpackungen, Ø der in Ö produzierten Glasverpackungen)	66,60%

Tabelle 3: Bewertungsmatrix Austria Glas Recycling

Quelle: Eigene Darstellung

Eigentümer

Die Eigentümer der Austria Glas Recycling erwarten sich ein langfristiges Bestehen des Unternehmens. Als nicht-gewinnorientiertes Unternehmen schüttet Austria Glas Recycling allerdings keine Gewinne aus. Vielmehr werden nicht geplante Überschüsse über die Tarifikalkulation der darauffolgenden Jahre in das System rückgeführt. Eine besondere Rolle spielt allerdings die Rohstoffversorgung mit Altglas durch Austria Glas Recycling. Austria Glas Recycling bietet ihren Eigentümern die Sicherheit der Rohstoffverfügbarkeit bei gleichzeitiger Preisstabilität und niedrigem Preis aufgrund des Gemeinnützigkeitsstatus.

Die relevanten Kennzahlen für diese Gruppe der Stakeholder sind somit die Einsatzquote, die Auskunft darüber gibt, wieviel Prozent des Materialeinsatzes von der Austria Glas Recycling kommt und der Anteil des Recyclingglases am Gesamtwareneinsatz.

Entsorgungs- und Transportunternehmen

Die privaten, sowie kommunalen Entsorgungs- und Transportunternehmen erwar-

ten sich von der Austria Glasrecycling laufende Aufträge mit entsprechendem Entgelt und eine möglichst langfristige Zusammenarbeit. Als Kennzahl aus der GuV wird der Aufwand für Sammlung und Transport herangezogen, welcher sich im Jahr 2012 auf 13,5 Mio. Euro belief. Weitere Kennzahlen sind die Anzahl der Sammel- und Transportunternehmen (hier wird Augenmerk auf den Einsatz von emissionsarmen LKWs und ECO-Drive gelegt), die Sammelkilometer pro LKW und pro Tonne, Anteil der Lieferanten mit Umweltmanagementsystemen und anderen Zertifizierungen sowie die Berechnung der Stickoxide (NOx) Emissionen pro Sammelkilometer.

Gesetzgeber

Der Staat als Gesetzgeber repräsentiert als primäres Anliegen den Umweltschutz. Ein hierfür geschaffenes Regelwerk - für Austria Glas Recycling sind v.a. das Abfallwirtschaftsgesetz und die Verpackungsverordnung relevant - gilt es einzuhalten. Darüber hinaus gehende Leistungen für die Umwelt sind wünschenswert. Eine bedeutende Kennzahl an dieser Stelle ist der Anteil der Lizenzeinnahmen, die für

Abfallvermeidungsmaßnahmen verwendet werden. Im Jahr 2012 waren es 3 Promille der Lizenzeinnahmen, ab Oktober 2013 wurde die Zahl auf 5 Promille erhöht.

Folgende weitere Kennzahlen, die den Beitrag der Austria Glas Recycling zum Umweltschutz darstellen sollen, wurden eruiert: die Sammelmenge bezogen auf die Lizenzmenge, die Recyclingquote bezogen auf den Marktinput, das Entsorgungsvolumen/Einwohner, die Restmengen an Glasabfällen auf Deponien, der Anteil von Altglas im Restmüll, die CO2 Ersparnis durch lizenzierte Glasverpackungen im Gegensatz zur Deponierung. Festgehalten werden kann, dass durch die Altglassammlung von 230.000 Tonnen/a jährlich 565.000m³

den Glaswerken den Sekundärrohstoff Altglas in ordnungsgemäßer Qualität und Quantität termingerecht zur Verfügung. Im Jahr 2012 konnte Austria Glas Recycling 5,4 Mio. Euro an Altstofferlösen erwirtschaften. Durch den Einsatz von Recyclingmaterial kann Energie gespart und der CO₂ Ausstoß verringert werden. Pro 10% Altglas sinkt der Energieverbrauch um 3%, der CO₂ Ausstoß um 7%. Im Jahr 2012 konnte der Gesamtverbrauch von elektrischer Energien um 221 Millionen kWh vermindert werden.

Kommunen (Gemeinden/Städte) und Verbände

Austria Glas Recycling verhilft den Kom-

STAKEHOLDER	ANLIEGEN	GRI ECI G&V	DATEN (Auszug) in % vom Gesamtaufwand	Output KPIs (inside out Perspektive)	DATEN	Outcome KPIs (outside in Perspektive)	DATEN (Auszug)
Entsorgungs- und Transportunternehmen (privat und kommunal)	gute Auftragslage und entsprechendes Entgelt, langfristige Zusammenarbeit	Aufwand für Sammlung, Transport	-56%	Abschlagszahlungen wegen Reklamationen bei Transporteuren		Anzahl der Sammel-, Transportunternehmen (LKW Norm nach Eurokat. II-VI), Sammelkilometer/LKW, Sammelkilometer/Tonne, Anteil der Lieferanten mit Umweltmanagementsystemen und anderen Zertifizierungen, Stickoxide Emissionen der Sammlung (bezogen auf Sammelkilometer und Eurokategorie & im Vgl. 2012 zu 2013)	33 - - -11,44%
Lieferanten für Medienarbeit und Kommunikation	AGR als verlässlicher Partner, interessante und spannende Berichte/Anzeigen, ausführl. Informationen zu Glasrecycling	Aufwand Medienarbeit	-1,8%			Werbewert für unentgeltlich veröffentlichte Medienarbeit	
Sonstige Lieferanten	Auftragsvolumen und stabile Geschäftsbeziehung	diverser Aufwand	-2,4%				
AbfallberaterInnen	Unterstützung für Beratungen in Form von pädagogischem Material, Know-How, Daten etc.	Aufwand für Abfallberatung	-0,8%			Anzahl der AbfallberaterInnen in Ö, Verpflichtende Schulungsstunden vom ARA System (pro AbfallberaterIn), geleistete Abfallberatungsstunden	
Gesetzgeber	Einhaltung von gesetzlichem Regelwerk zum Umweltschutz (insbesondere Abfallwirtschaftsgesetz und Verpackungsverordnung); auf freiwilliger Basis EMAS auf europäischer Ebene	Aufwand für Abfallvermeidungsmaßnahmen; Steuern Null wegen Gemeinnützigkeit	-0,2%			Sammelmenge (bezogen auf Lizenzmenge), Recyclingquote (bezogen auf Marktinput), Restmenge an Glasabfällen auf Deponien, Altglas im Restmüll, Einsparung Abraumvolumen durch Altglassammlung (pro Tonne Altglas), Einsparung Deponievolumen durch Altglassammlung (pro Tonne Altglas)	- 85% - 2,5 m ³ /t 0,91 m ³ /t

Fortsetzung Tabelle 3: Bewertungsmatrix Austria Glas Recycling

Abraumvolumen sowie 210.000 m³ Deponievolumen gespart werden können.

Glaswerke

Das Anliegen der Glaswerke ist es, ihre Rohstoffversorgung zu sichern, außerdem ist ein möglichst geringer Energieverbrauch bei der Glasherstellung wünschenswert. Austria Glas Recycling stellt

Kommunen zu einem funktionierendem, gesetzeskonformen und bedarfsgerechtem Altglasentsorgungssystem. Zusätzlich bekommen sie von der Austria Glas Recycling Entgelt für die Instand- und Sauberhaltung der Sammelstellen. Als erste Kennzahl wird somit der GuV Aufwand für die Sammelinfrastruktur (Standorte, Behälter) herangezogen. Dieser belief sich im Jahr

2012 auf 8,6 Mio. Euro. Außerdem gilt die Altglassammelmenge als aussagekräftige Kennzahl, diese betrug im Jahr 2012 26 kg pro Person in Österreich. Im Jahr 2013 konnte ein noch nie zuvor erreichter Rekordwert von 26,8 kg/Kopf verzeichnet werden. Zu Beginn des aktuellen Jahrtausends lag dieser Wert noch bei 23 kg/Kopf. Weitere Kennzahlen sind EW-Anzahl/Sammelstelle, die Qualität der Sammelstellen sowie die Zufriedenheitsquote der Kommunen.

Inverkehrsetzer/Lizenzpartner

Die Inverkehrsetzer von Glasverpackungen übertragen ihre Verpflichtungen aus der Verpackungsverordnung (VVO) an die AGR und bezahlen hierfür ein Lizenzentgelt. Insofern ist ihr Primär Anliegen eine möglichst konstante, nur minimal steigende Lizenzgebühr. Die bedeutendste Kennzahl

zahlen hierfür sind der Aufwand für Medienarbeit sowie der Werbewert von unentgeltlich veröffentlichter Medienarbeit.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Austria Glas Recycling

Unumstritten nehmen die MitarbeiterInnen eine Schlüsselrolle im Erfolg des Unternehmens ein. Um gute Leistungen zu erbringen braucht es ein angenehmes Arbeitsklima, das im Idealfall Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Weiterbildung bietet. Einkommens- und Arbeitsplatzsicherung sind weitere wichtige Anliegen. Kennzahlen, welche die diesbezügliche Leistung des Unternehmens darstellen, sind der Personalaufwand aus der GuV, die Fluktuationsquote (= 0 im Jahr 2012), die Mitarbeiterzufriedenheit und das geleistete Ausmaß an Weiterbildung. In 2012 absolvierten die MitarbeiterInnen durch-

STAKEHOLDER	ANLEGEN	GRI EC1 G&V	DATEN (Auszug) in % vom Gesamtaufwand	Output KPIs (inside out Perspektive)	DATEN	Outcome KPIs (outside in Perspektive)	DATEN (Auszug)
Kommunen (Gemeinden, Städte)/ Verbände	funktionierendes, gesetzeskonformes und bedarfsgerechtes Altglasentsorgungssystem; Entgelt für die Instand- und Sauberhaltung der Sammelstellen		-36%	Standortdichte der Sammelstellen, Anzahl der Standorte, Öffentlich bereit gestelltes Behältervolumen (pro Einwohner 2012)	10l	Pro-Kopf-Sammelmenge (aus privaten Haushalten 2012) Zufriedenheitsquote der Kommunen (Lieferantenbewertung im Schulnotensystem 1-5)	26 kg/Jahr 2
MitarbeiterInnen Austria Glas Recycling	angenehmes Arbeitsklima, Einkommenssicherung, Arbeitsplatzsicherung, Möglichkeit der Selbstverwirklichung und Weiterbildung	Personalaufwand	-3%	Fluktuationsquote (2012) Schulungsstunden pro Mitarbeiter (Seminare 2012)	0 40h	Mitarbeiterzufriedenheit	
BürgerInnen	saubere Umwelt, geringe Umweltbelastung; (saubere) Abgabemöglichkeiten für Altglas; Bildung für den Nachwuchs (Know-how zur Mülltrennung)	keine direkten Geldflüsse				Erreichte Menschen, Anteil der Menschen in Ö, die Altglas entsorgen, Entsorgungsvolumen für Altglas in Ö (=Behältervolumen x Entsorgungsfrequenz), Sammelvolumen (=tatsächlich angefallene Altglassammelmenge)	97% 160 l 230.000 t/a

Tabelle 3: Bewertungsmatrix Austria Glas Recycling Teil 1

hierfür ist die GuV Position der Lizenzlöse, welche sich im Jahr 2012 auf ca. 18 Mio.€ beliefen. Pro kg Einweg-Glasverpackung liegt der Lizenztarif bei 0,071 € und hat sich seit 2009 nicht erhöht!

Medien

Die Medien wünschen sich Austria Glas Recycling als verlässlichen Partner und als Informationsquelle rund um das Thema Glasrecycling. Die bedeutenden Kenn-

schnittlich 40 Schulungsstunden, zusätzlich nahmen sie an Teamworkshops teil. Abschließend kann fest gehalten werden, dass sich die Erfolge der Austria Glas Recycling sehen lassen können. Neben zahlreichen Auszeichnungen, die das Unternehmen erhalten hat, ist die größte Anerkennung, dass Österreichs Abfallwirtschaft innerhalb der EU gemeinsam mit den Niederlanden auf Platz 1 gerankt wurde (European Commission, 2012).

6. Fallbeispiel VBV-Vorsorgekasse AG



Unternehmenssteckbrief

- Anzahl der Mitarbeiter: ca. 35
- Umsatz: ca. 17 Mio. Euro (3-Jahresdurchschnitt)
- NACE Code/Branche: 6499-0 Vorsorgekasse
- Unternehmenssitz: 1020 Wien, Obere Donaustraße 49-53
- Anzahl der Standorte: 1
- Zertifizierungen: EMAS, ISO 14001, GRI (A+), ÖGUT-Gold seit 2010, EFQM 3*
- Nachhaltigkeitsbericht: Seit 2006 integriert; GRI 3.0 seit 2006, ab 2013 GRI 4.0
- Weitere Verpflichtungen: UN PRI (Principles for Responsible Investment)

Geschäftsmodell und Strategie

Die VBV - Vorsorgekasse AG wurde 2002 als nachhaltige Vorsorgekasse gegründet und nimmt auf Grund ihrer Positionierung – Nachhaltigkeit steht im Mittelpunkt der Unternehmens- und Investmentphilosophie – eine Pionierrolle innerhalb der Branche ein. Die Kernaufgabe der VBV - Vorsorgekasse AG liegt in der sicheren Verwaltung und Veranlagung von Abfertigungs- und Vorsorgebeiträgen, die nach dem Betrieblichen Mitarbeiter- und Selbständigenvorsorgegesetz (BMSVG) zu entrichten sind. Arbeitnehmer, Selbständige sowie freie Dienstnehmer können gleichermaßen Anwartschaftsberechtigte der VBV - Vorsorgekasse AG sein.

Die VBV - Vorsorgekasse AG setzt auf eine schlanke Organisation für Verwaltung und Vertrieb, 28 Brandingpartner haben den Verkauf und die Beratung für die VBV - Vorsorgekasse AG im Rahmen ihrer eigenen Marke inne.

Das oberste Ziel der VBV - Vorsorgekasse AG ist werteorientiertes Management in Verbindung mit konstanten, langfristigen Erträgen. „Investieren mit Verantwortung und angemessenen Gewinnen sind durchaus kein Widerspruch“ heißt es im Hause der VBV - Vorsorgekasse AG (2012, S. 23).

Damit dies gelingt, arbeitet die VBV - Vorsorgekasse AG seit 2002 als erstes Unternehmen in der betrieblichen Vorsorge in Österreich mit einem eigenen Ethikbeirat. Um eine möglichst ganzheitliche Betrachtung in der Arbeit des Ethikbeirates zu gewährleisten, wurde bei der Bestellung der Mitglieder Wert auf Multidisziplinarität gelegt.

Die Mitglieder stammen aus den Bereichen Soziales, Umwelt, Kirche, Wirtschaft und Medizin. Der Ethikbeirat begleitet laufend durch Screening und Analyse der Anlagekategorien alle Veranlagungsentscheidungen, die nach klaren Veranlagungskriterien im Sinne der Nachhaltigkeit getroffen werden.

Als Ausschluss- und Negativkriterien für die Veranlagung gelten zum Beispiel Rüstungs- und Waffenproduktion, Atomenergie, in Todesstrafe, Kinderarbeit, Ausbeutung der Umwelt, u.v.m. Positivkriterien sind beispielsweise erneuerbare Energien, Ressourcenschonung, Energie- und Ökoeffizienz sowie Wasseraufbereitung. Generell setzt die VBV - Vorsorgekasse AG in ihrem Investment auf eine breite Streuung von Regionen, Assetklassen, Managementstilen und Märkten.

Neben dem Fokus auf Nachhaltigkeit legt

die VBV - Vorsorgekasse AG besonderes Augenmerk auf Transparenz – Transparenz in der MitarbeiterInnenführung, Transparenz in der Kommunikation sowie Transparenz und offener Dialog mit den Stakeholdern.

Die Measuring Shared Value Strategie der VBV – Vorsorgekasse AG

Auch bei der VBV - Vorsorgekasse AG wurde der Fokus des Projektes Measuring Shared Value auf das gesamte Geschäftsmodell des ethischen und nachhaltigen Investments gelegt, da dadurch gemeinsame Werte geschaffen werden. Nur Teilbereiche des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen, schien für das vorliegende Projekt nicht zielführend.

Schritt 1: Identifikation des von Unternehmen adressierbaren, sozialen Bedürfnisses

Als die VBV - Vorsorgekasse AG gegründet wurde, gab es noch keine Vorsorgekasse, die sich dem ethischen Investment und ganzheitlicher Veranlagung nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökonomisch, ökologisch und sozial) verschrieben hatte. So gesehen hat die VBV - Vorsorgekasse AG den bestehenden Markt der betrieblichen Vorsorge neu ausgelegt und sich auf diese Nische spezialisiert. Somit kann das Engagement der VBV - Vorsorgekasse AG eindeutig der ersten Kategorie der Shared Value Anwendungsgebiete nach Porter & Kramer (2011) zugeordnet werden, nämlich ‚Produkte und Märkte neu begreifen‘.

Schritt 2: Erstellung des Business Case

Durch die umsichtige und ganzheitliche Veranlagungsstrategie hebt sich die VBV - Vorsorgekasse AG von ihren Mitbewerbern ab. Diese Differenzierung zieht immer mehr neue Kundenschichten an und erhöht somit das Veranlagungsvolumen der VBV - Vorsorgekasse AG. Gegenwärtig verwaltet die VBV - Vorsorgekasse AG laufende Bei-

träge von rund 950.000 selbständigen und unselbständig Erwerbstätigen. Werden beitragsfreie Anwartschaften hinzu gerechnet, so verzeichnet die VBV - Vorsorgekasse AG ca. 2,4 Millionen (Stand 2013) Anwartschaftsberechtigte als Kundinnen und gilt somit als eine der erfolgreichsten Vorsorgekassen Österreichs.

Darüber hinaus kommt die risikoaverse Verwaltung des Treuhandvermögens nicht nur den Anwartschaftsberechtigten zu Gute (diese können mit einer sicheren, wertstabilen Veranlagung rechnen), sondern hat auch Vorteile für das Unternehmen selbst, u.a. wird der kurzfristige Erfolgsdruck gemindert und Unannehmlichkeiten wegen zu hoher Risikobereitschaft bleiben erspart.

Schritt 3: Aufzeichnung des Fortschritts

Um den Fortschritt der VBV - Vorsorgekasse AG darzustellen, sollen an dieser Stelle betriebswirtschaftliche Indikatoren mit gesellschaftlichen kombiniert werden.

Die VBV - Vorsorgekasse AG ist für ein Veranlagungsvolumen von 2,3 Milliarden Euro (Stand März 2014) verantwortlich, mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von über 20% in den vier Jahren zuvor. Der Veranlagungsschwerpunkt liegt in Österreich mit 32% dieser beträchtlichen Summe. Somit werden Betriebstätten und Arbeitsplätze in Österreich unterstützt. Außerdem werden Unternehmen und Institutionen, die sorgsam mit der Umwelt umgehen und Wert auf Ressourcenschonung legen, mit Geld versorgt (VBV – Vorsorgekasse AG, 2012).

Schritt 4: Messung der Ergebnisse und Reflexion der Erkenntnisse

Um zu zeigen, welche positiven Auswirkungen die Tätigkeiten der VBV - Vorsorgekasse AG auf das Gemeinwohl des Unternehmensumfeldes (im engeren sowie auch im weiteren Sinne) hat, wird der Public Value des Unternehmens in Anlehnung an Meynhardt (2013; 2008) herausgearbeitet.

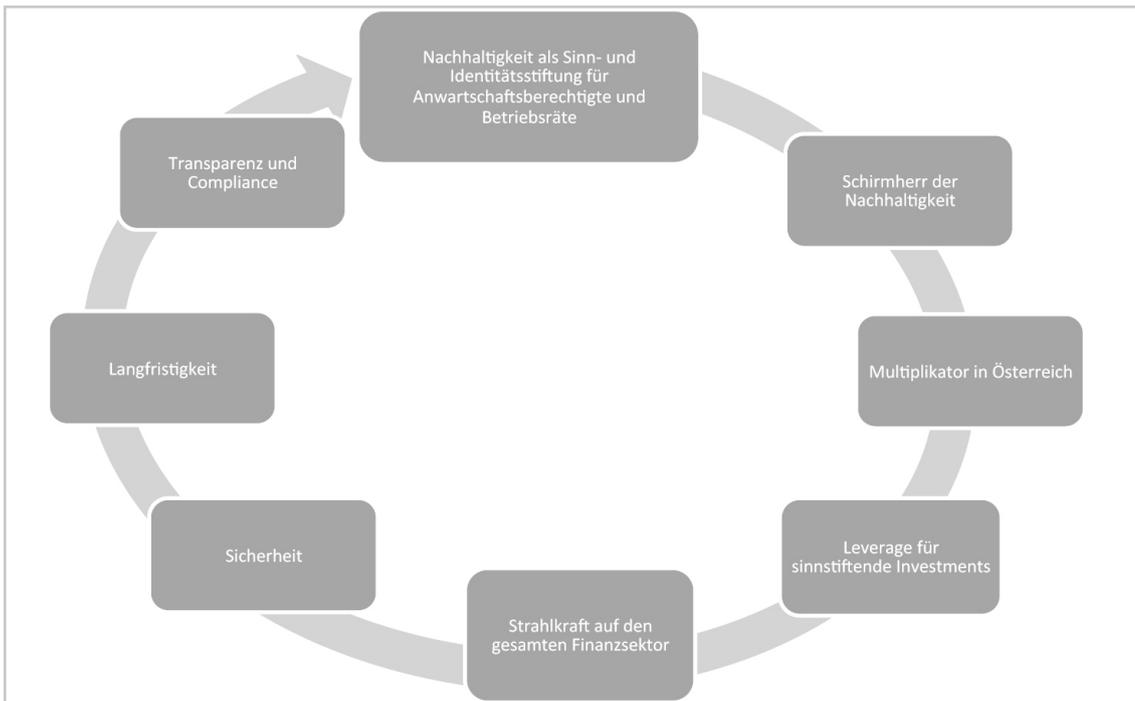


Abbildung 3: Der Public Value der VBV – Vorsorgekasse AG

Zuvor wird im Sinne des besseren Verständnisses ein kurzer theoretischer Input zu Public Value geliefert.

Der Public Value nach Meynhardt

Der Public Value Ansatz geht der Frage nach, wie Organisationen/Unternehmen Wert für die Gesellschaft schaffen und beschäftigt sich mit dem Management dieser gesellschaftlichen Rolle (Meynhardt, 2013).

Ähnlich wie bei Shared Value (Porter & Kramer, 2011) ist der Ausgangspunkt der Debatte, dass Unternehmen in einem sich gegenseitig bedingenden Verhältnis mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld stehen. Einerseits hängt der Erfolg von Unternehmen von einem funktionierenden sozialen Umfeld ab, andererseits wird genau dieses Umfeld von den Unternehmen mitgestaltet (Meynhardt & Gomez, 2013).

Insofern können Unternehmen als „wesentlicher Reproduktionsmechanismus unserer gesellschaftlichen Ordnung“ angesehen werden, die „einen Gemeinwohlbeitrag zur Stabilisierung oder Destabilisierung eines Gemeinwesens“ leisten (Meynhardt &

Gomez, 2013, S. 199).

Im Mittelpunkt steht natürlich die Frage, was unter Gemeinwohl verstanden wird. Was gilt als gesellschaftlich wertvoll?

Diese Schlüsselfrage ist insofern schwierig zu beantworten, als der Public Value Ansatz nicht darauf abzielt hier normative Vorgaben zu machen (Meynhardt & Gomez, 2013). Vielmehr wird Public Value überall dort verortet, wo Wert für die Öffentlichkeit geschaffen wird (Meynhardt, 2013). Es geht also nicht um die Wertschöpfung im betriebswirtschaftlichen Sinne, die monetär bewertet werden kann, sondern um gesellschaftliche Wertschöpfung, und vor allem um die gesellschaftliche Wertschätzung (Meynhardt & Gomez, 2013).

„Public Value wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass die stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.“ (Meynhardt, 2008, S. 462).

Wertschöpfungsdimensionen	Grundfragen
Instrumentell-utilitaristisch	<ul style="list-style-type: none"> • Welche fachlich-inhaltlichen begründeten Wirkungsannahmen gibt es? • Welche finanzielle Auswirkung hat der Ansatz/das Projekt?
Moral-ethisch	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist der beabsichtigte „moralischer Nutzen“. • Welches sind entsprechende Risiken?
Politisch-sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Welche politischen Chancen und Risiken birgt der Ansatz/das Projekt im relevanten gesellschaftlichen Umfeld?
Hedonistisch-ästhetisch	<ul style="list-style-type: none"> • Welche positiven Erfahrungen ermöglicht der Ansatz/das Projekt im Hinblick auf Ansehen und Leistungsfähigkeit unserer Behörde?

Tabelle 4: Grundfragen der Wertschöpfungsdimensionen
Quelle: Meynhardt (2008, S. 465)

Wenn also Stakeholder (MitarbeiterInnen, KundInnen etc.) aus der Leistung einer Organisation „Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie“ gewinnen können, wird Public Value geschaffen (Meynhardt, 2013, S. 5).

Kurz gesagt, gilt es danach zu suchen, was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird. Da jedes Individuum allerdings andere Leistungen als wertvoll erachtet, gibt es unendlich viele unterschiedliche Meinungen und Perspektiven.

Diese individuelle Bewertung hängt jedoch vor allem von den Bedürfnissen, jedes/r einzelnen ab und es mag zwar eine endlose Vielfalt an Perspektiven geben, aber es gibt einen Konsens über menschliche Grundbedürfnisse. Deswegen wird Public Value dort erzeugt, wo „Organisationen einen Beitrag zur Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse leisten“ (Meynhardt & Gomez, 2013, S. 204). Um den Public Value greifbar und darstellbar zu machen, konzentriert sich Meynhardt (2008, 2013) auf vier stabile Grundbedürfnisse:

1. Orientierung und Kontrolle
(instrumentell-utilitaristisch; Fokus auf den Nutzen)

2. Selbstwerterhalt und –erhöhung
(moralisch-ethisch; Fokus auf das Individuum)
3. Positive Beziehungen/
zwischenmenschliche Bindung
(politisch-sozial; Fokus auf die Gruppe)
4. Unlustvermeidung und Lustgewinn
(hedonistisch-ästhetisch; Fokus auf positive Erfahrung)

Diese vier Grundbedürfnisse entsprechen vier Wertschöpfungsdimensionen, die in Tabelle 4 dargestellt werden.

Für die Erörterung des Public Value einer Organisation wird der Beitrag in allen vier Wertschöpfungsdimensionen betrachtet. Dies wird durch die Beantwortung der entsprechenden Grundfragen (vgl. Tabelle 4) erleichtert.

Genauso wurde vorgegangen, um nachstehend den Public Value der VBV - Vorsorgekasse AG darzustellen zu können.

Nachhaltigkeit als Sinn- und Identitätsstiftung für Anwartschaftsberechtigte und Betriebsräte

Public Value versteht sich als Leistung einer Organisation, die für die einzelnen Stake-

holder eine Ressource darstellt, woraus Sinn, Orientierung und Energie sowie Identität abgeleitet werden können (Meynhardt 2013, S. 5). In diesem Sinne ist die nachhaltige Orientierung der VBV - Vorsorgekasse AG eindeutig als Public Value nicht nur für Mitarbeitende der Vorsorgekasse zu sehen, die sich mit der Unternehmensvision identifizieren und stolz auf ihr Unternehmen sind.

Der Fokus auf nachhaltiges Investment wirkt ebenso sinn- und identitätsstiftend für die Anwartschaftsberechtigten und für Betriebsräte in den Firmen, die ihre Vorsorgekasse an die VBV - Vorsorgekasse AG übertragen. Die Entscheidung für die VBV - Vorsorgekasse AG kann durch den Fokus auf Nachhaltigkeit gut argumentiert werden.

VBV - Vorsorgekasse AG als Schirmherr der Nachhaltigkeit

Zum einen versorgt die VBV - Vorsorgekasse AG durch ihr explizites Ziel des nachhaltigen Investments jene Institutionen und Unternehmen mit Geld, die Wert auf Ressourcen schonendes Wirtschaften sowie menschenwürdige Arbeitsbedingungen legen.

Zum anderen trägt die VBV - Vorsorgekasse AG durch ihre Vorreiterrolle in der Branche zur Verbreitung des ethischen Investments bei und wird mittlerweile von einigen anderen Instituten kopiert. Dadurch erhöht sich die Schwungmasse für sozial verantwortliche Unternehmensführung. Je mehr Unternehmen sich dem Thema annehmen, umso tiefer werden Nachhaltigkeitsaspekte in der Gesellschaft verankert und umso eher erfolgt eine Orientierung an langfristigen Erfolgen.

VBV - Vorsorgekasse AG als Multiplikator in Österreich

Die VBV - Vorsorgekasse AG fungiert als Multiplikator der österreichischen Wirtschaftskraft. Rund ein Drittel der Veranlagung wird in Österreich investiert und

befruchtet somit die heimische Wirtschaft als Geldgeber. Dadurch wiederum entstehen Multiplikatoreffekte für die gesamte Volkswirtschaft. Durch die von der VBV - Vorsorgekasse AG zur Verfügung gestellte Finanzierung können die Unternehmen nicht nur Wertschöpfung und Beschäftigung generieren, sondern leisten durch Steuern und Sozialbeiträge einen Beitrag zum Gemeinwohl des österreichischen Staates. Darüber hinaus entstehen positive indirekte Effekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Unternehmen sowie induzierte Effekte, die durch die Arbeitsplätze und den Konsum der Beschäftigten entlang der Wertschöpfungskette, sowie die Multiplikatoreffekte der Investitionen der Unternehmen generiert werden (vgl. Schneider, Hierländer, & Lengauer, 2011).

Leverage für sinnstiftende Investments

Die VBV - Vorsorgekasse AG hat in ihrer Veranlagungsstrategie stringente Ausschluss-, Negativ- und Positivkriterien definiert, wodurch die Einhaltung ethischer Grundsätze in der Veranlagung garantiert wird. So gelten zum Beispiel Todesstrafe, Kinderarbeit, Rüstung/Waffen und Atomenergie als Ausschlusskriterien. Die Einhaltung der Menschenrechte gilt als Grundvoraussetzung für eine Investition. Besonderes Augenmerk im positiven Sinne wird auf erneuerbare Energien, Medizin- und Gesundheitsvorsorge, Umweltmanagementsysteme, u.v.m. gelegt.

Durch dieses sorgfältig ausgewählte Investment kann die VBV - Vorsorgekasse AG als Motor und Förderer ethisch wertvoller Unternehmen gesehen werden.

Zusätzlich ist die VBV - Vorsorgekasse AG um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Veranlagungsstrategie bemüht und setzt sich für eine Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen ein, welche ein Direktinvestment in z.B. heimische Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen ermöglichen würde.

Strahlkraft auf den gesamten Finanzsektor

Als Aushängeschild der Vorsorgekassen durch die nachhaltige Orientierung setzt die VBV - Vorsorgekasse AG Impulse zum Wertewandel des gesamten Finanzsektors, dessen Ansehen seit der Krise 2008 beträchtlich in Mitleidenschaft gezogen wurde.

„Public Value wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.“ (Meynhardt, 2008, S. 462)

Dadurch, dass die VBV - Vorsorgekasse AG zeigt, dass nachhaltiges Wirtschaften im Finanzbereich möglich ist und nicht mit Einbußen an Ertrag und Sicherheit verknüpft ist, kann es zu einer veränderten Bewertung des gesamten Finanzsektors kommen und zu einer positiveren Wahrnehmung desselbigen durch die Gesellschaft. Somit wird hier im Sinne von Meynhardt (2013) Public Value geschaffen, denn er verortet Public Value dort, wo Erfahrungen mit Organisationen zu veränderten Wahrnehmungen führen.

Sicherheit

Wie soeben beschrieben, beruht die Beurteilung des Public Value auf individueller Erfahrung und Bewertung. Dies impliziert, dass „das Handeln von Organisationen am Maßstab menschlicher Grundbedürfnisse“ gemessen wird (Meynhardt, 2013, S. 6). In der maslowschen Bedürfnispyramide rangiert das Sicherheitsbedürfnis an zweiter Stelle nach den physiologischen Bedürfnissen. Aus diesem hohen Stellenwert der Sicherheit kann abgeleitet werden, dass der Public Value, den die VBV - Vorsorgekasse AG durch ihre sicherheitsbedachte („nach-

haltige“) Anlagestrategie für ihre Anwartschaftsberechtigten schafft, entsprechend groß ist.

Der Bedarf nach Sicherheit ist, gemäß der aktuell durchgeführten Stakeholderbefragung der VBV - Vorsorgekasse AG, insbesondere im langfristigen Vorsorgebereich eine von den Stakeholdern betonte Erwartungshaltung.

Neben dem Aspekt, dass Sicherheit als Grundbedürfnis gilt, ist zusätzlich das Bestreben nach Sicherheit im Finanzbereich nach den turbulenten und volatilen Zuständen seit der Krise 2008 gestiegen.

Langfristigkeit

Durch einen für die Finanzbranche eher unüblich langen Investitionszeitrahmen von 20-50 Jahren bekennt sich die VBV - Vorsorgekasse AG explizit zur Langfristigkeit. Dadurch liegt der Fokus nicht auf kurzfristigen Gewinnen, sondern auf einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung. Dies schafft zum einen Vertrauen bei den Anwartschaftsberechtigten, zum anderen bei den durch die Finanzierung begünstigten Unternehmen. Hier tritt erneut ein Multiplikator Effekt auf, denn die betroffenen Unternehmen sind durch den langen Veranlagungszeitraum vom kurzfristigen Erfolgsdruck entlastet und können Gewinne nachhaltig reinvestieren. Die nachhaltige Veranlagung der VBV - Vorsorgekasse AG deckt sich mit den Wünschen der österreichischen Stakeholder. Eine langfristige, nachhaltige Performance wird von der überwiegenden Mehrheit der befragten Stakeholder einer kurzfristigen Performance vorgezogen.

Transparenz und Compliance

Mehr als drei Viertel der Befragten Stakeholder der VBV - Vorsorgekasse AG schätzen die Tradition eines Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes. Sie beurteilen die damit verbundene regelmäßige und transparente Berichterstattung über die wirtschaftliche, ökologische und soziale

Leistung der VBV - Vorsorgekasse AG als durchwegs positiv.

Die Grundlage für Compliance in der VBV - Vorsorgekasse AG wurde mit der unternehmensinternen Compliance Richtlinie gelegt. Diese geht mit den Bestimmungen des Standard Compliance Codes der österreichischen Kreditwirtschaft konform und baut auf den rechtlichen Vorschriften des Börse- und Aktiengesetzes auf.

Vorrangiges Ziel der Richtlinie ist es, Fairness im Wertpapiergeschäft gegenüber anderen Marktteilnehmern zu gewährleisten und Marktmissbrauch zu vermeiden. Unter Marktmissbrauch fallen der Missbrauch von Insiderinformationen sowie Marktmanipulation im Rahmen Handels von Finanzinstrumenten.

Nachstehend findet sich eine Kurzdarstellung der Leistungen der VBV - Vorsorgekasse AG entsprechend der Wertschöpfungsdimensionen nach Meynhardt (2008; 2012).

„Wert“-Schöpfungsdimensionen der VBV - Vorsorgekasse AG in Anlehnung an Meynhardt (2008; 2012)

Instrumentell-utilitaristisch:

Wie im theoretischen Input bereits dargestellt (vgl. Tabelle 3) beschäftigt sich diese Dimension mit der Frage, welche finanziellen Auswirkungen und welche fachlich-inhaltlich begründeten Wirkungsannahmen das Engagement der VBV - Vorsorgekasse AG zeigt.

Zu ersterem ist folgendes anzumerken: Das Geschäftsmodell der VBV - Vorsorgekasse AG hat klar gezeigt, dass Nachhaltiges Investment auch profitabel sein kann und nicht zwingend erhöhte Kosten zur Folge hat. Durch die einzigartige Positionierung kann die VBV - Vorsorgekasse AG eine jährlich steigende Anzahl an Kunden verzeichnen. Was die Wirkungsannahmen betrifft, so ist zu fest zu halten, dass die VBV - Vor-

sorgekasse AG durch die gewählte Strategie Anlagesicherheit gewährleistet und steigende Werte der Abfertigungs- und Pensionsvorsorge garantieren kann.

Moral-ethisch:

In dieser Dimension wird die Frage nach dem moralischen Nutzen und den damit einhergehenden Risiken gestellt.

Die strengen Nachhaltigkeitskriterien in der Veranlagung der VBV - Vorsorgekasse AG führen dazu, dass die VBV nur in Projekte und Unternehmen investiert, die guten Gewissens vertretbar sind.

Durch diesen Nachhaltigkeitsfilter erfolgt natürlich eine systematische Verkleinerung des Anlageuniversums, was ein gewisses Risiko bezogen auf die Portfoliodiversifikation mit sich bringen könnte. Dabei gilt es aber zwei Dinge zu beachten. Zum einen ist das als eine Art Risikomanagementmaßnahme zu sehen, welche die Qualität des Veranlagungsuniversums verbessert. Tendenziell werden Investments am unteren Ende der Bandbreite bezogen auf die Qualität bzw. Bonität eingeschränkt (z.B. kein Enron, kein Griechenland, Fokus auf Kerneuropa). Zum anderen stehen nach wie vor mehr als ausreichend potentielle Investments zur Verfügung, sodass langfristig kein wirtschaftlicher Nachteil entsteht.

Politisch-sozial:

Die politisch-soziale Dimension setzt sich mit der Frage nach den politischen Chancen und Risiken im gesellschaftlichen Umfeld der VBV - Vorsorgekasse AG auseinander.

Durch die konsequente Anwendung und Kommunikation der Ausschluss- und Positivkriterien stärkt die VBV - Vorsorgekasse AG gemeinschaftliche, soziale und gesellschaftliche Werte. Dadurch können eine höhere individuelle Zustimmung aller Stakeholder erreicht, sowie zusätzliche Kunden gewonnen werden.

Risiken könnten aufgrund von Skalierungseffekten entstehen, da mit wachsenden Volumen nicht genügend Anlagemöglichkeiten zur Verfügung stehen. Im derzeitigen gesellschaftlichen Umfeld gibt es aber generell den Trend zur Nachhaltigkeit. Somit kommt auch immer mehr Druck von Seiten der Investoren auf die Emittenten, Schritte in diese Richtung zu setzen. Daher kann man erwarten, dass das potenzielle Investmentuniversum sogar überproportional wachsen wird.

Hedonistisch-ästhetisch:

In dieser Dimension wird die Frage nach den positiven Erfahrungen, die das Engagement der VBV - Vorsorgekasse AG im Hinblick auf Ansehen und Leistungsfähigkeit des Unternehmens hervorruft, gestellt.

Das Vorleben von menschlichen Werten führt dazu, dass sich die Stakeholder der VBV - Vorsorgekasse AG schneller mit dem Unternehmen identifizieren. Ebenso vermittelt die intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit gegenseitiges Vertrauen und gutes Gewissen unter allen Beteiligten. Eine kürzlich durchgeführte Befragung im Auftrag der VBV - Vorsorgekasse AG zeigt, dass Nachhaltigkeit als eines von Top-3-Kriterien, dem eine Vorsorgekasse entsprechen muss, gilt (Marketagent.com, 2014). Demnach hat sich die VBV - Vorsorgekasse AG ideal positioniert. Sie erreicht mit ihrem Fokus auf Nachhaltigkeit nicht nur ein besseres Ansehen des eigenen Unternehmens in der Gesellschaft, sondern hat auch eine positive Strahlkraft auf den gesamten Finanzsektor.

Abschließend soll noch kurz auf die soeben angesprochene Umfrage zurückgekommen werden. Diese wurde im Auftrag der VBV - Vorsorgekasse AG zum Thema „So denkt Österreich über die Abfertigung NEU und die VBV - Vorsorgekasse“ unter mehr als 1.000 ÖsterreicherInnen und über 270 Stakeholdern der VBV - Vorsorgekasse AG durchgeführt (Marketagent.com, 2014).

Die Ergebnisse zeigen, dass die VBV - Vorsorgekasse AG mit ihrem Geschäftsmodell genau den Nerv der Zeit getroffen hat.

Wie bereits erwähnt gilt Nachhaltigkeit, neben einer gewinnbringenden Veranlagung und einer kostengünstigen Verwaltung, als wichtigstes Kriterium, das eine Vorsorgekasse erfüllen soll. Die VBV - Vorsorgekasse AG erfüllt alle drei Kriterien gleichermaßen.

Der Fokus auf Nachhaltigkeit der VBV - Vorsorgekasse AG wird von der überwiegenden Mehrheit der Stakeholder und ÖsterreicherInnen geschätzt. Generell wird Nachhaltigkeit nicht nur als wichtiges Entscheidungskriterium für eine Veranlagung angegeben, sondern hat auch für die Befragten persönlich einen sehr hohen Stellenwert.

In der Veranlagung zieht die überwiegende Mehrheit eine langfristige, nachhaltige Performance einer kurzfristigen Performance vor.

Neben der Nachhaltigkeit finden weitere Arbeitsschwerpunkte der VBV - Vorsorgekasse AG, wie hoher Servicegrad, Transparenz und Fokus auf innovative, kundenfreundliche Lösungen, sehr hohen Anklang unter den Befragten.

Die Tradition des Geschäfts und Nachhaltigkeitsberichtes wird von mehr als $\frac{3}{4}$ der Befragten – sowohl Stakeholder als auch unter den ÖsterreicherInnen – geschätzt. Der Forderung nach Transparenz, offener Kommunikation und gesellschaftlichem Engagement wird somit Rechnung getragen.

6. Fallbeispiel Löffler GmbH

Unternehmenssteckbrief

- Anzahl der Mitarbeiter: 190 in Ried/Innkreis, 50 bei Löffler-Bulgarien
- Umsatz: 24 Mio. Euro
- NACE Code/Branche: Textil-Gewerbe
- Unternehmenssitz: Ried/Innkreis
- Anzahl der Standorte: 2
- Zertifizierungen: EMAS (98-2000), ISO 9000
- Nachhaltigkeitsbericht: GRI Bericht in Planung; interner Umweltschutzbereich; Kommunikation
"Fair Sportswear"



Geschäftsmodell und Strategie

Löffler, eine Tochterfirma der Fischer Sports Group, wurde 1973 gegründet und gilt als Pionier in der Herstellung hochqualitativer Sportbekleidung. Das österreichische Unternehmen hat sich auf den Bereich des Ausdauersports spezialisiert und steht für „innovative, nachhaltige Bekleidung (...) in anspruchsvollem Design, für höchsten Komfort und dauerhafte Vitalität“ (Löffler, 2012, S. 4). Löffler steht für eine Premium-Marke aus Österreich und entwickelt neben funktioneller Unterwäsche auch Outdoor-Bekleidung unter anderem für die Sportarten Laufen, Trekking, Radfahren, Skitouren sowie für Nordische Sportarten. Der Vertrieb der Produkte erfolgt ausschließlich über den Sport- und Radfachhandel und fokussiert vor allem auf die Märkte in Österreich, Deutschland, Italien und der Schweiz, sowie in zunehmendem Maße auch Skandinavien und Russland.

Das Thema Nachhaltigkeit spielt bei Löffler eine entscheidende Rolle und so setzt das Unternehmen schon seit über 20 Jahren verstärkt auf Regionalität. Dies bedeutet, dass die Produktion der Artikel zu 99% in Europa erfolgt - und zwar mit Stoffen, welche zu rund 70% in der eigenen Strickerei in Ried hergestellt werden. Sämtliche Materialien (inklusive jener, die zugekauft

werden müssen, so z.B. Garne oder Reissverschlüsse) entsprechen dem ÖKO-TEX Standard 100 und somit den europäischen Richtlinien und Vorschriften. Auch die Verarbeitung erfolgt nach höchsten ethischen und ökologischen Standards und deren Einhaltung wird von allen Zulieferern gleichermaßen vorausgesetzt. Des Weiteren wird eine Reihe von Prozessen - von der Produktentwicklung über die Stoffproduktion bis hin zur Strickerei und Endfertigung - in Österreich durchgeführt (Löffler, 2012). Den Mehrwert bzw. den Beitrag zur regionalen Wertschöpfung, welcher dadurch geleistet wird, gilt es nun sichtbar zu machen und bestmöglich zu messen.

Measuring Shared Value bei Löffler

Durch die strategische Entscheidung, die Produktion gänzlich auf europäischer Ebene zu halten, differenziert sich Löffler deutlich von anderen Unternehmen in der Textil- und Sportartikelbranche. Das Geschäftsmodell ist darauf bedacht, regionale Standortvorteile als Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteile zu nutzen und dadurch die Premium-Qualität der Produkte sicherzustellen. Aufgrund dieser strategischen Ausrichtung macht es Sinn, sich in erster Linie die Shared Value Potentiale des gesamten Geschäftsmodells anzusehen. Der Bereich der Sportförde-

rung als eigenständige Shared Value Initiative wurde zusätzlich hervorgehoben, da er den Markennamen stärkt.

Die Zuordnung des Geschäftsmodells von Löffler anhand der Kategorien des Modells nach Porter & Kramer (2011) ist nicht eindeutig. Einerseits könnte die Bewertung von Nachhaltigkeitseffekten entlang der Wertschöpfungskette einer Einordnung der zweiten Kategorie, nämlich der ‚Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität‘ gerecht werden. Andererseits könnte das Modell ebenso plausibel in die dritte Kategorie - ‚Regionalentwicklung und Clusterbildung‘ - eingeordnet werden, da die Geschäftstätigkeit in der Region bzw. die regionale Wertschöpfung einen Beitrag zur Regionalentwicklung leistet.

Schritt 1: Identifikation des von Unternehmen adressierbaren, sozialen Bedürfnisses

Die voranschreitende Globalisierung und mit ihr der vereinfachte Zugang zu globalen Beschaffungsmärkten führt in vielen Industrien zu bedeutenden Veränderungen der Vertriebsstrukturen (Pellizari, Scheffer, & Rosendo, 2011). Begleitet wird dieser Effekt von einer Welle an Importen aus Billiglohnländern, welcher wiederum auf die Auslagerung („Outsourcing“) bestimmter Produktionsstufen vieler westlicher, insbesondere europäischer Unternehmen zurückzuführen ist (D’Heur, 2014). Besonders arbeitsintensive Bereiche wie Fertigung und Produktion werden häufig ausgelagert, um Kostenvorteile durch geringere Personalkosten zu generieren (Matthes, 2002). Die Textilindustrie ist davon besonders betroffen, zudem einerseits die Prozesse der Herstellung von Textilien und Bekleidung sehr arbeitsintensiv, sowie andererseits die Trends in Mode und Design meist sehr kurzlebiger Natur sind (Gandenberger, 2009).

Löffler versucht diesem Wirkungskreislauf entgegenzuwirken und konkurriert

nicht wie viele multinationale Unternehmen auf Basis von Preis- und Kostenvorteilen durch Outsourcing vorgelagerter Produktionsstufen, sondern differenziert sich durch die Herstellung von Produkten in Premium-Qualität, erzeugt in lokalen Produktionsstandorten auf europäischer Ebene. Eine Verlagerung des Fokus auf lokale und räumlich gebundene Standortfaktoren sowie die Nutzung dieser als Wettbewerbsvorteil kann zu einer Reihe an ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen führen, welche häufig mit nachhaltiger Entwicklung in Verbindung gebracht werden (Bertelsmann Stiftung, 2010; Burdick, 2004; Kleine-könig & Schmidpeter, 2012).

Durch lokale Produktionsbetriebe können infolgedessen nicht nur Probleme der Produktion in Billiglohnländer (häufig charakterisiert durch miserable Arbeitsbedingungen, Nichteinhaltung sozialer und gesundheitlicher Mindeststandards, unzureichende Entlohnung, Kinderarbeit, etc.) umgangen, sondern besonders positive Effekte auf das Umfeld und die Entwicklung in der Region durch die regionale Wertschöpfung herbeigeführt werden (Gandenberger, 2009).

Diese gegenwärtigen Strukturveränderungen, welche vor allem durch Faktoren der Internationalisierung und Globalisierung geprägt werden, bilden die Grundlage des sozialen Bedürfnisses, welches von Löffler adressiert wird.

Schritt 2: Erstellung des Business Case

„Erfolgreiche Unternehmer brauchen für ihr Handeln ein intaktes gesellschaftliches Umfeld“ (BertelsmannStiftung, 2010, S. 13). Umgekehrt haben unternehmerische Aktivitäten ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen auf die Region, in der das Unternehmen tätig ist. Die Beziehung zwischen Region und Unternehmen beruht demnach auf einer direkten Wechselwirkung und ist mit einer Reihe an Nachhal-

tigkeitseffekten verbunden (Burdick, 2004; Kleine-König & Schmidpeter, 2012).

Der Business Case von Löffler beruht auf dieser Wechselwirkung und zeigt sich wie folgt: die Geschäftstätigkeit am Produktionsstandort in Österreich steht in Verbindung zu einer engen Zusammenarbeit mit Teilnehmern entlang der Wertschöpfungskette (regionale Zulieferer, Händler, Partner, etc.), welche somit einen Anteil der regionalen Wertschöpfung erhalten. Durch diese Zusammenarbeit und Netzwerkbil-

schungsmultiplikatoren, welche durch die Konsumnachfrage (aufgrund von generierten Einkommen, Produktionsaktivitäten und Investitionen in der Region) ausgelöst werden. In der Literatur findet sich ein Bruttowertschöpfungsmultiplikator von 1,5 bei einer Erhöhung des privaten Konsums um 1 Million Euro pro Jahr (Joanneum Research, 2012).

Neben dieser Hebelwirkung im Bezug auf die Wertschöpfung erzeugt die lokale Produktion auch einen gesteigerten gesamt-

STAKEHOLDER	GRI EC 1 G&V	Output KPIs (inside out Perspektive)	Outcome KPIs (outside in Perspektive)
Eigentümer	Dividende	Dividende, Gewinnausschüttung	
Kunden		PR 3: Produktinformation /-kennzeichnung z.B.: Öko tex 100, Öko tex step, EN 27: Umfang produktspezifischer Umweltmaßnahmen	PR 5: Kundenzufriedenheit Marktentwicklung für „Fair Sportswear“
Händler	Umsatz	Anzahl Neukunden; Anzahl Ausfallkunden	
Mitarbeiter / Lehrlinge	Gehälter	Gehälter LA 1: Gesamtbelegschaft und Neueinstellungen, Personalfuktuation LA 3: Rückkehr-/ Verbleibsrate an Arbeitsplatz nach Elternzeit LA 9: Durchschn. jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter für Aus-/Weiterbildung HR 3: Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Abhilfemaßnahmen	PR 5: Mitarbeiterzufriedenheit
Lieferanten / Partner	bezogene Vorleistungen	EN 32 / HR 10 / LA14: Lieferantenbewertung nach ökologischen Aspekten / Ethikkriterien / Arbeitspraktiken EN 33: Maßnahmen ökologische Auswirkungen in der Lieferkette HR 4/ 5/ 6/ 9: Einhaltung Menschenrechtskriterien	
Staat	Steuern	Steuern	EC 8: Art & Umfang indirekter wirtschaftliche Auswirkungen; Regionalentwicklung, regionale Wertschöpfung (Arbeitsplätze, etc.)
	SV-Abgaben	Sozialversicherungsabgaben	
	Strafzahlung für Non-Compliance	SO 3/ 4/ 5: Korruptionsbekämpfung SO 7: Wettbewerbswidriges Verhalten SO 8 / EN 29 / PR 9: Geldwert sign. Bußgelder & Anz. nicht-monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften und Nichteinhaltung von Gesetzen - im Umweltbereich, - im Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung von Produkten/Dienstl.	
	Finanzielle Unterstützung seitens d. Regierung	EC 1: direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert EC 4: Finanzielle Unterstützung seitens der Regierung EC 9: Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten an Hauptgeschäftsorten	
Gesellschaft/ Sportler & Sponsoring Partner	Spenden, Sponsoring & Sportförderung	Pauschal aus Werbeaufwand herausgerechnet	Anzahl geförderte Sportler / Anzahl Medaillen auf Löffler Produkten
Umwelt	Umweltschutzaufwand	Umweltmanagementsystem EN 3/ 6/ 7: Energieverbrauch EN 15/ 16/ 17/ 18/ 19: CO2 Emissionen	EC 2: Klimawandelrisiken

Tabelle 5: Bewertungsmatrix Löffler

dung bleiben die Wertschöpfungserträge in der Region und bieten zudem Spezialisierungsvorteile durch den ständigen Austausch von Informationen, Ressourcen und Fähigkeiten. Auch wurde ein positiver Einfluss dieser Netzwerkdynamiken auf Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und damit auf die Innovationskraft von Unternehmen bestätigt (Müller, 2005; Steigenberger, 2012, 2013).

Zu diesen direkten Effekten der Wertschöpfung kommen noch induzierte Wert-

wirtschaftlichen Produktionswert, sowie einen Beschäftigungsmultiplikator. Demnach schafft ein Beschäftigungsverhältnis in Oberösterreich (im Jahr 2009) einen durchschnittlichen Mehrwert an Beschäftigung im Verhältnis 1:1.59 (ohne Konsumeffekte) bzw. 1:1.89 (unter Berücksichtigung induzierter Konsumeffekte)(Bmwfj & Clusterplattform.at, 2009).

Schritt 3: Aufzeichnung des Fortschritts

Um den Mehrwert messen zu können, den Löffler durch seine lokale Produktion

erzeugt, werden eine Reihe von Indikatoren verwendet, welche wirtschaftliche, ökologische sowie gesellschaftliche Auswirkungen festhalten. Um diese Auswirkungen möglichst umfassend und übersichtlich darstellen zu können, bilden die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) einen hilfreichen Rahmen. Nach GRI erstellt ein Unternehmen eine Analyse seiner wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte, reflektiert diese mit seinen Stakeholdern und leitet daraus Kennzahlen und Ziele ab. Die Darstellung in Tabelle 5 zeigt ausgehend von der Stakeholderanalyse und Wertschöpfungsrechnung nach GRI die den einzelnen Stakeholdergruppen zuordenbaren wesentlichen GRI-KPIs, die weiters nach Outcome und Output gemäß IIRC differenziert werden.

Die Wertschöpfungsrechnung ist eine von GRI vorgeschlagene Kennzahl, die aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) abgeleitet wird. Für Löffler relevante nicht monetäre Kennzahlen umfassen z.B. Marktpräsenz (Anzahl der Neukunden, Anzahl der Ausfallkunden), Produktverantwortung (z.B. Öko TEX 100 als erfüllten Standard), Umweltmanagementsystem (z.B. CO₂ Emissionen, Energieverbrauch), Menschenrechte oder Arbeitsbedingungen (z.B. Fluktuation, Ausbildungsstunden pro Mitarbeiter) (Für eine detaillierte Auflistung siehe Bewertungsmatrix in Tabelle 5).

Schritt 4: Messung der Ergebnisse und Reflexion der Erkenntnisse

Die Berechnung des regionalen Mehrwerts erfolgte anhand einer unternehmensinternen, regionalen Wertschöpfungsrechnung. Unter regionaler Wertschöpfung wird dabei der regionale Anteil der „durch Produktions-, Verarbeitungs- oder Veredelungsprozesse geschaffene Wertzuwachs“ (Haller, 1997, S. 30) verstanden. Um den Anteil der regionalen Wertschöpfung der Gesamtwertschöpfung gegenüberstellen zu können, war eine Definition der ‚Region‘ notwendig. Da im Fall von Löffler Abgaben,

Steuern etc. an die Republik Österreich abgegeben werden sowie auch Werte wie bspw. Wareneinsätze häufig aufgegliedert sind nach in- und ausländischen Posten, wurde die regionale Einschränkung auf die nationale Ebene vorgenommen und die Werte in Relation zum Ausland dargestellt.

Tabelle 6 zeigt die Ergebnisse der Wertschöpfungsrechnung pro Stakeholdergruppe, welche differenziert sind nach Anteilen im In- und Ausland. Der größte Anteil an Wertschöpfung (rund 58,9%) kommt der Stakeholdergruppe der Lieferanten und Partner über das Einkaufsvolumen zu Gute, wovon rund 30% in Österreich und 70% im Ausland beschafft werden. Ein gutes Fünftel, nämlich rund 21,7% der Wertschöpfung fällt auf die Gehälter der Mitarbeiter, und zwar größtenteils im Inland (69,5%), nur geringfügig im Ausland (3,5%). Der Anteil an den Staat (12,7%) wird mittels Steuern (2%) und Sozialversicherungsabgaben (10,7%) geleistet.

Dieser Wert versteht sich per Definition als inländischer, regionaler Mehrwert. Die Dividende an die Eigentümer (3%) bzw. der einbehaltene Wert (2,9%) erklären die weiteren Anteile der Wertschöpfungsrechnung. Die Sportförderung, welche sich unter anderem in der finanziellen Unterstützung sowie der Zurverfügungstellung von Sachmitteln äußert, beträgt rund 0,6% der gesamten Umsatzerlöse und wird zu 80% national, bzw. zu 20% im Ausland aufgewendet. Der Umweltschutzaufwand (0,2%) und die Zinsen (0,1%) erklären die restlichen Anteile der Wertschöpfung von Löffler.

In Summe kann gesagt werden, dass das Verhältnis des Umsatzes aus dem In- und Ausland rund 47:53 beträgt, während der Anteil der direkten inländischen Wertschöpfung im Vergleich zum Mehrwert im Ausland anhand des Verhältnisses von rund 60:40 angegeben werden kann.

Im Auftrag des Bundesministeriums für

Wirtschaft, Jugend und Familie (Bmwfj & Clusterplattform.at, 2009) wurden ähnliche Berechnungen durchgeführt, welche zu dem Ergebnis kamen, dass pro Euro erwirtschafteter Wertschöpfung in oberösterreichischen Netzwerkclustern in Summe 1,79 Euro an Wertschöpfung auf nationaler Ebene generiert werden (bzw. 2,10 Euro unter Einbeziehung der induzierten Konsumeffekte). Für den oberösterreichischen Leitbetrieb Palfinger beträgt dieser Wertschöpfungsmultiplikator sogar 2,16 pro generierten Euro an Wertschöpfung (Industriewissenschaftliches Institut (IWI) & Palfinger, 2012).

Im Bezug auf die Beschäftigung in der oberösterreichischen Wirtschaft ergibt sich ein Multiplikator-Effekt von 1,59 (bzw. 1,79 inkl. Konsumeffekte) (Bmwfj & Clusterplattform.at, 2009) bis 2,30 im Fall des Betriebes von Palfinger (IWI & Palfinger AG, 2012). Löffler ist Teil dieses oberösterreichischen Wirtschaftscluster, weshalb diese Werte als repräsentativ angesehen werden können.

Neben diesen rein quantitativen Effekten generiert Löffler durch seine lokal gehaltene Produktion noch eine Reihe weiterer, eher qualitativer Effekte. Diese äußern sich beispielsweise in hoher Mitarbeiterzufriedenheit durch die gegebenen Arbeitsplatzbedingungen, in gesteigerter Kundenzufriedenheit durch angemessene Produktkennzeichnung, bzw. positive Umweltauswirkungen durch reduzierte CO₂ Emissionen, verminderten Energieverbrauch, angemessene Entsorgungsmaßnahmen, etc.

In Summe kann gesagt werden, dass Löffler durch sein Geschäftsmodell sowie besonders durch seine strategische Entscheidung, die Produktion nicht auszulagern, eine Reihe von positiven Auswirkungen für die Wirtschaftskraft der Region, für die Umwelt sowie die Gesellschaft bewirkt. Gerade letztere profitiert auch von Löffler's gesellschaftlichem Engagement im Bereich der Sportförderung, welche in

der Folge gesondert beschrieben wird.

Sportförderung

Der Bereich der Sportförderung kann als eigenständige Shared Value Initiative aufgefasst werden, in welcher sich das Unternehmen schon seit Jahrzehnten aktiv engagiert. Neben der Förderung des Österreichischen Schiverbands (ÖSV) in zahlreichen Sportarten (darunter Biathlon, Langlauf, Nordische Kombination, Ski Alpin, Ski Cross, Snowboard, etc.) werden besonders auch Sportteams im Nachwuchskader (diverse Landeskader) sowie Sportlerinnen und Sportler des Behindertensports durch die Bereitstellung von Sachmitteln (Trainings- oder Wettkampfbekleidung, Funktionswäsche, etc.) aktiv unterstützt.

Auch im Lauf- und Radsport zeigt sich Löffler's gesellschaftliches Engagement einerseits durch die Zurverfügungstellung von Sachmitteln und einer Reihe von Sachpreisen, andererseits durch die Organisation und Durchführung von Lauf- und Radveranstaltungen wie Radrennen, Marathons, Stadtläufe, etc.. Erwähnenswert sind auch die Sachzuwendungen für diverse soziale Projekte wie etwa die Förderung von Jugendheimen oder Hilfe in Krisengebieten (z.B. Rumänienhilfe).

Bezogen auf den Measuring Shared Value Prozess wird für den Bereich der Sportförderung der generierte Nutzen den aufgewendeten Kosten gegenübergestellt. Das soziale Engagement sollte die Gesellschaft zu mehr Bewegung und Sport animieren und dadurch einen Beitrag zur Gesundheitsvorsorge leisten, worin ein gesellschaftlicher Nutzen des Engagements argumentiert werden kann.

Der Bereich dieses Engagements deckt sich mit dem direkten Geschäftsfeld des Unternehmens, wodurch der Nutzen von Seiten des Unternehmens in der Stärkung des Marken-Images gesehen werden

STAKEHOLDER	ANLIEGEN	GRI EC 1 G&V	WERTSCHÖPFUNG		
			Anteil am Umsatz (in %)	Inland (in %)	Ausland (in %)
Eigentümer	Dividende; explizite Vorgabe für Gewinn (8% EGT) und Umsatz (30 Mio.); Ist es ein Anliegen der Eigentümer den Standort Ried zu halten?	Dividende	3,0	100	0
Kunden	Produkte, tolle Sportbekleidung, Qualität, Funktion, Preis, termingerechte Lieferung am richtigen Ort				
Händler	Umsatz, Preis, Servicequalität, Marke und Image, das passende Produkt zum richtigen Preis zum entsprechenden Termin am richtigen Ort (Logistik)	Umsatz	100,0	47,2	52,8
Mitarbeiter / Lehrlinge	Löhne, Gehälter, gutes Einkommen, sichere Arbeitsplätze, angenehmes Arbeitsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Wissensmanagement, Lehrlingsausbildung	Gehälter	21,7	96,5	3,5
Lieferanten / Partner	Aufträge, faire Abkommen, Entwicklungspartner, gemeinsame Weiterentwicklung, Vorantreiben von Innovationen, Ideen, Neuheiten	bezogene Vorleistungen	58,9	31,2	68,8
Staat	Steuern	Steuern	2,0	100	0
	Sozialversicherungsbeiträge	SV-Abgaben	10,7	100	0
	Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben (Umweltrecht, Arbeitsrecht)	Strafzahlung für Non-Compliance	0		
	Wertschöpfung für die Region, Wirtschaftsstandort, Regionalentwicklung, lokale Präsenz, Vorbild Geschäftsführung, Schaffung & Sicherung v. Arbeitsplätzen	Finanzielle Unterstütz. seitens der Regierung	0		
Gesellschaft / Sportler & Sponsoring Partner	Sportförderung (z.B. ÖSV)	Spenden, Sponsoring & Sportförderung	0,6	80	20
Umwelt	saubere Produktion, kurze Wege, CO2 Bilanz	Umweltschutzaufwand	0,2	100	0
Banken	Zinsen	Zinsen	0,1	100	0
Löffler		einbehaltener Wert	2,9	100	0

Tabelle 6: Berechnung der regionalen Wertschöpfung von Löffler

Quelle: Eigene Darstellung

kann. Erhobene Kennzahlen für die erfolgreiche Umsetzung der Initiative sind etwa die Anzahl der geförderten Sportlerinnen und Sportler, sowie die Anzahl an MedaillengewinnerInnen, welche Löffler-Produkte tragen.

Abschließend kann gesagt werden, dass Löffler durch sein gesellschaftliches Engagement, den fairen Produktionsbedingungen und seine Geschäftstätigkeit unter Einbezug der Nachhaltigkeitskriterien einen wesentlichen Beitrag zur Regionalentwicklung in Österreich leistet. Dieser Mehrwert, welcher sowohl auf wirtschaftlicher, sozialer, als auch ökologischer Ebene bemerkbar ist, kann als ‚Shared Value‘ bezeichnet werden. Nutzen wird dabei einerseits für das Unternehmen und andererseits für die Gesellschaft bzw. Umwelt gestiftet.

Literaturverzeichnis

- **Amrein, A.** (2005). Wertschöpfungsrechnung: wertvolle Ergänzung des Geschäftsberichtes. No. 117, 29-32, Basel: Internationale Treuhand AG.
- **Arnestad, M., Andersen, M., & Rognum, T. O.** (1997). Is the use of dummy or carry-cot of importance for sudden infant death? *European Journal of Pediatrics*, 156(12), 968–970. Retrieved March 10, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9453383>
- **Austria Glas Recycling** (2013). Im Glascontainer blüht die Zukunft. Umwelterklärung | Nachhaltigkeitsbericht 2013. Wien.
- **Bertelsmann Stiftung.** (2010). Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh.
- **Bmwfj, & Clusterplattform.at.** (2009). Cluster in Österreich: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Wien: 4C foresee - Management Consulting GmbH Wien.
- **Burdick, B.** (2004). Vorzüge regionaler Vermarktungsstrategien im Sinne nachhaltiger Entwicklung. In T. Marauhn & S. Heselhaus (Eds.), *Staatliche Förderung für regionale Produkte. Protektionismus oder Umwelt- und Verbraucherschutz?* (pp. 45–71). Tübingen: Mohr Siebeck.
- **D’Heur, M.** (2014). *CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung.* Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- **European Commission.** (2012). *Screening of Waste Management Performance of EU Member States.* Brussels. Retrieved March 12, 2014, from http://ec.europa.eu/environment/waste/studies/pdf/Screening_report.pdf
- **Fair Rubber.** (n.d.). Make the world a better place. Retrieved February 10, 2014, from <http://www.fairrubber.org/en/index.htm>
- **Fleming, P. J., Blair, P. S., Pollard, K., Ward Platt, M., Leach, C., Smith, I., ... Team, C. S. R.** (1999). Pacifier use and sudden infant death syndrome: results from the CESDI/SUDI case control study. *Archives of Disease in Childhood*, 81, 112–116. Retrieved March 25, 2014, from <http://adc.bmj.com/content/81/2/112.abstract>
- **Gandenberger, C.** (2009). CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit ‚social issues‘ in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10(3), 304–321.
- **Gothe, D., & Hahne, U.** (2006). Und regionale Wertschöpfung lohnt sich doch! Arbeitsplätze und Einkommen durch regionale Wertschöpfungsketten im Holzbereich. *Der Kritische Agrarbericht, Regionalentwicklung*, pp. 165–170.
- **Graupner, M.** (2010). Ansätze zur Messung der regionalen Wertschöpfung als Beitrag zum Aufbau einer Regionalmarke. Technische Universität Dresden.
- **Marketagent.com.** (2014). VBV Vorsorgekasse AG. Befragung „Nachhaltigkeit“: Kernaussagen für den Newsletter.
- **GRI.** (2013). *GRI G4: Reporting Principles and Standard Disclosures.* Amsterdam.
- **Haller, A.** (1997). Wertschöpfungsrechnung: Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Hauck, F. R., & Tanabe, K. O.** (2008). International trends in sudden infant death syndrome: stabilization of rates requires further action. *Pediatrics*, 122(3), 660–666. Retrieved February 26, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18762537>
- **Hauck, F. R., Omojokun, O. O., & Siadaty, M. S.** (2005). Do pacifiers reduce the risk of sudden infant death syndrome? A meta-analysis. *Pediatrics*, 116(5), 716–723. Retrieved February 26, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16216900>
- **Hoffman, H. J., Damus, K., Hillman, L., & Krongrad, E.** (1988). Risk factors for SIDS: Results of the National Institute of Child Health and Human Development SIDS Cooperative Epidemiological Study. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 533(1), 13–30. Retrieved February 26, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3048169>
- **IIRC.** (2013). Value creation Background paper for <IR>.
- **IWI, & Palfinger AG.** (2012). *Volkswirtschaftliche Effekte der PALFINGER Gruppe in Österreich: Der Beitrag zu Wertschöpfung, Beschäftigung, Forschung & Entwicklung.* Salzburg.
- **Joanneum Research.** (2012). *Beschäftigungsmultiplikatoren und die Besetzung*

- von Arbeitsplätzen in Österreich. Graz, Wien.
- **Kleine-König, C., & Schmidpeter, R.** (2012). Corporate Social Responsibility. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (pp. 681–700). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
 - **L'Hoir, M. P., Engelberts, a C., van Well, G. T., Damsté, P. H., Idema, N. K., Westers, P., ... Huber, J.** (1999). Dummy use, thumb sucking, mouth breathing and cot death. *European Journal of Pediatrics*, 158(11), 896–901. Retrieved April 20, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10541944>
 - **Li, D.-K., Petitti, D. B., Willinger, M., McMahon, R., Odouli, R., Vu, H., & Hoffman, H. J.** (2003). Infant Sleeping Position and the Risk of Sudden Infant Death Syndrome in California, 1997-2000. *American Journal of Epidemiology*, 157(5), 446–455. Retrieved March 5, 2014, from <http://aje.oupjournals.org/cgi/doi/10.1093/aje/kwf226>
 - **Li, D.-K., Willinger, M., Petitti, D. B., Odouli, R., Liu, L., & Hoffman, H. J.** (2006). Use of a dummy (pacifier) during sleep and risk of sudden infant death syndrome (SIDS): population based case-control study. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 332(7532), 18–22. Retrieved March 5, 2014, from <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1325127&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>
 - **Löffler.** (2012). *Löffler Brand Book*. Ried.
 - **MAM Babyartikel GesmbH.** (2013). *MAM Nachhaltigkeitsbericht 2011/12: Wir nehmen die Zukunft in unsere Hände*. Wien.
 - **Matthes, J.** (2002). Internationalisierungsstrategien im deutschen Textil- und Bekleidungs-gewerbe. *IW-Trends*, 4, 39–48.
 - **Meynhardt, T.** (2008). Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl? *Der Moderne Staat - Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management*, 1(2), 457–468.
 - **Meynhardt, T.** (2012). Public Value: Turning a Conceptual Framework into a Scorecard. In *Creating Public Value in a Multi-Sector, Shared-Power World*. Minneapolis.
 - **Meynhardt, T.** (2013). Public Value. Organisationen machen Gesellschaft. *Zeitschrift Für Organisationsentwicklung*, (4), 4–7.
 - **Meynhardt, T., & Gomez, P.** (2013). Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft: Organisationen machen Gesellschaft. In U. J. Heuser & S. Spoun (Eds.), *DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft: Was man wirklich wissen muss: Band 2: Betriebswirtschaft* (pp. 199–207). Murmann.
 - **Mitchell, E. A., Taylor, B. J., Ford, R. P., Stewart, A. W., Becroft, D. M., Thompson, J. M., ... Roberts, A. P.** (1993). Dummies and the sudden infant death syndrome. *Archives of Disease in Childhood*, 68(4), 501–504. Retrieved March 8, 2014, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21388037>
 - **Müller, H.** (2005). Standort Österreich. Fluchtpunkt Austria. *Manager Magazin*, 18.02.2005(3), 130–136.
 - **Oyen, N., Markestad, T., Irgens, L. M., Helweg-Larsen, K., Alm, B., Norvenius, G., & Wennergren, G.** (1997). Combined Effects of Sleeping Position and Prenatal Risk Factors in Sudden Infant Death Syndrome: The Nordic Epidemiological SIDS Study. *Official Journal of the American Academy of Pediatrics*, 100(4), 613–621. Retrieved March 8, 2014, from <http://pediatrics.aappublications.org/cgi/doi/10.1542/peds.100.4.613>
 - **Pellizari, F., Scheffer, M., & Rosendo, H.** (2011). In-depth assessment of the situation of the T&C sector in the EU and prospects. *European Commission Enterprise and Industry DG*.
 - **Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E.** (2012). *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Boston, Geneva, Mumbai, San Francisco, Seattle, Washington: FSG.
 - **Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
 - **Schneider, H. W., Hierländer, C., & Lengauer, S. D.** (2011). Die volkswirtschaftliche Bedeutung von 107 börsennotierten österreichischen Unternehmen (Berichtsjahr 2010). *IWI-Studie 175*. Vienna: Industriebissenschaftliches Institut.
 - **Statistik AUSTRIA.** (2013). *Jahrbuch der Gesundheitsstatistik: 2012*. Wien.
 - **Steigenberger, K.** (2012). Dossier Wirtschaftspolitik. Wohlstand braucht Wachstum. 3.Mai 2012. Vienna: Wirtschaftskammer Österreich.