

WORKING PAPER 2009

Der Tiroler Nachhaltigkeits-Check

A. Univ. Prof. Mag. Dr. Kurt Promberger

Mag. Anton Vorraber

Mag. Maria Steinlechner Bakk.Sport

Universität Innsbruck
Institut für strategisches Management,
Marketing und Tourismus
Lehr- und Forschungsbereich für Verwaltungsmanagement
Universitätsstraße 15
A-6020 Innsbruck
Tel. +43-512-507-7601

Internet: www.verwaltungsmanagement.at
E-Mail: verwaltungsmanagement@uibk.ac.at



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	5
1 Der Tiroler Nachhaltigkeitscheck.....	6
2 Aufbau und Struktur des Tiroler Nachhaltigkeits-Check	6
2.1 EFQM Modell für Excellence.....	7
2.1.1 Aufbau des EFQM Modells.....	8
2.1.2 Die RADAR-Logik des Modells	10
2.1.3 Grundkonzepte der Excellence.....	11
2.2 Sustainable Excellence Ansatz.....	14
2.3 Adaption des EFQM-Modells an die Bedingungen des Tiroler Nachhaltigkeits-Check	15
2.4 Vorgehensweise: von der Erstellung bis zur Auswertung eines Nachhaltigkeits-Checks.....	16
3 Ablauf des Bewerbungsverfahrens.....	20
4 Auswertung der vorhandenen Daten	21
4.1 Auswertung Nachhaltigkeits-Check Betriebe	21
4.1.1 Betrachtung gesamter Test	23
4.1.2 Betrachtung der einzelnen Säulen	25
4.1.2.1 Ökonomische Säule	26
4.1.2.2 Soziale Säule	27
4.1.2.3 Ökologische Säule	28
4.1.3 Fazit	29
4.1.4 Vergleich zwischen zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen. 29	
4.1.4.1 Betrachtung gesamter Test	30
4.1.4.2 Betrachtung der einzelnen Säulen	32
4.1.4.2.1 Ökonomische Säule	33
4.1.4.2.2 Ökologische Säule	34
4.1.4.2.3 Soziale Säule	35
4.1.4.3 Fazit	37
4.2 Auswertung Check Tourismus.....	37
4.2.1 Betrachtung gesamter Test	38

4.2.2	Betrachtung der einzelnen Säulen	40
4.2.3	Vergleich von zertifiziertem mit nicht zertifiziertem Unternehmen	41
4.2.3.1	Betrachtung gesamter Test	41
4.2.3.2	Betrachtung der einzelnen Säulen	43
4.2.3.2.1	Ökonomische Säule	43
4.2.3.2.2	Ökologische Säule	44
4.2.3.2.3	Soziale Säule	45
4.2.3.3	Fazit	46
5	Diskussion.....	47
6	Literaturverzeichnis.....	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: EFQM Modell	8
Abbildung 2: Aspekte der RADAR-Bewertungsmethodik	11
Abbildung 3: Grundkonzepte der Excellence.....	14
Abbildung 4: Vergleich von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen.....	31
Abbildung 5: Vergleich in der ökonomischen Säule.....	34
Abbildung 6: Vergleich in der ökologischen Säule.....	35
Abbildung 7: Vergleich in der sozialen Säule	36
Abbildung 8: erreichte Prozentwerte in den einzelnen Säulen.....	39
Abbildung 9: Vergleich von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen.....	42
Abbildung 10: Vergleich in der ökonomischen Säule.....	44
Abbildung 11: Vergleich in der ökologischen Säule.....	45
Abbildung 12: Vergleich in der sozialen Säule	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien für das Bewertungsfeld Management	17
Tabelle 2: Kriterien für das Bewertungsfeld Prozesse	18
Tabelle 3: Kriterien für das Bewertungsfeld Ergebnisse.....	18
Tabelle 4: Anzahl der Fragen in den Säulen und Bewertungsfeldern	22
Tabelle 5: Mittelwerte in Punkten und Prozenten	23
Tabelle 6: Mittelwerte der einzelnen Säulen in Punkten.....	24
Tabelle 7: Mittelwerte der einzelnen Säulen in Prozent.....	24
Tabelle 8: Punkte in den einzelnen Bewertungsfeldern	25
Tabelle 9: Prozentwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern	25
Tabelle 10: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der ökonomischen Säule.....	26
Tabelle 11: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der sozialen Säule	27
Tabelle 12: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der ökologischen Säule.....	28
Tabelle 13: Punkte und Prozentwerte zertifizierter Unternehmen	30
Tabelle 14: Punkte und Prozentwerte nicht zertifizierter Unternehmen	31
Tabelle 15: Prozentwerte der zertifizierten Unternehmen in den einzelnen Feldern	32
Tabelle 16: Prozentwerte der nicht zertifizierten Unternehmen in den einzelnen Feldern ..	32
Tabelle 17: Anzahl der Fragen in den Säulen und Bewertungsfeldern	37
Tabelle 18: Erreichte Prozentwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern.....	39
Tabelle 19: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der ökonomischen Säule.....	40
Tabelle 20: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der ökologischen Säule.....	41
Tabelle 21: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der sozialen Säule.....	41
Tabelle 22: Zusammenfassung der Ergebnisse	48

1 Der Tiroler Nachhaltigkeits-Check

Auch die Tiroler Wirtschaft wurde in den letzten Jahren auf das Thema Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Möglichkeiten für Unternehmen aufmerksam. Die vielseitigen Nutzenpotentiale, welche durch eine nachhaltige Unternehmensführung realisiert werden können, stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses. Neben der Wirtschaft hat aber auch die Politik die Wichtigkeit und Aktualität dieses Themas erkannt. Die Partnerschaft Nachhaltigkeit und Wirtschaft, welche im Dezember 2004 zwischen dem Land Tirol und der Wirtschaftskammer Tirol geschlossen wurde, soll Tiroler Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren. Aus dieser Partnerschaft heraus entstand das Projekt „Tiroler Nachhaltigkeits-Check“. Mit Hilfe dieses Tests können Unternehmen, unabhängig ihrer Branchenzugehörigkeit und Größenordnung, hinsichtlich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung bewertet werden. Das durchgeführte Audit soll jedoch nicht als eine isolierte Initiative gesehen werden.¹ Es stellt einen der vier wichtigsten Stufen in Richtung Nachhaltigkeit im Unternehmen dar. Der Nachhaltigkeits-Check und die damit verbundene Zertifizierung stellt die Basis für die darauffolgenden umsetzungsorientierten Schritte dar. Nach Absolvierung des Checks wird ein Nachhaltigkeitsprogramm ausgearbeitet, welches konkrete Maßnahmen in den verschiedensten Bereichen des Unternehmen enthält. Im dritten Schritt wird ein Nachhaltigkeitsbericht verfasst, welcher als Kommunikationsinstrument für die Anspruchsgruppen des Unternehmens dienen soll. Das Ziel des vierten Schrittes stellt die Ausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette auf das Thema Nachhaltigkeit dar.²

Der Tiroler Nachhaltigkeits-Check basiert auf dem EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management, welches im nächsten Punkt näher beschrieben wird.

2 Aufbau und Struktur des Tiroler Nachhaltigkeits-Check

¹ Vgl. auditcheck.at, http://www.auditcheck.at/uploads/media/NH_Unternehmen_32er_END2.pdf

² Vgl. Kanatschnig et al. (2006), S. 5 ff.

Das zugrundeliegende Modell des Tiroler Nachhaltigkeits-Checks stellt das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management für Excellence dar. Anhand dieses Modells soll die Analyse und der Vergleich zwischen Unternehmen bezüglich der Nachhaltigkeitsleistung vereinfacht und erleichtert werden. Vor allem das EFQM Modell eignet sich in diesem Kontext, da es bereits Komponenten wie Gesellschaft und soziale Verpflichtung in das Modell integriert hat.³

2.1 EFQM Modell für Excellence

Das EFQM Modell, welches das Unternehmensmodell der European Foundation for Quality Management für Excellence darstellt, wurde zu Beginn des Jahres 1992 als Rahmen für die Bewertung von Unternehmen bezüglich des European Quality Award verwendet. Heute hat sich das Modell zu dem in Europa am weit verbreitetsten und meist verwendeten organisatorischen Rahmen etabliert. Weiters stellt es die Basis für die Mehrzahl an nationalen und regionalen Quality Awards dar.⁴

Die European Foundation for Quality Management wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet.⁵

Das EFQM Modell verfügt über eine hohe Flexibilität und kann bei jedem Unternehmen, unabhängig von dessen Größe, Branche und unabhängig davon, ob öffentlich oder privatwirtschaftlich tätig, eingesetzt werden.⁶

Unter dem Begriff *Excellence* wird die überragende Praxis beim Managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen verstanden. Der Begriff *Excellence* kann folglich sehr umfassend eingesetzt werden.⁷

³ Vgl. Promberger et al. (2006), S. 294.

⁴ Vgl. EFQM, <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.

⁵ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 2.

⁶ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 4.

⁷ Vgl. Albrecht (2008), S. 43.

2.1.1 Aufbau des EFQM Modells

Insgesamt kann das EFQM Modell für Excellence als eine unverbindliche Rahmenstruktur gesehen werden. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich wird, setzt sich das Modell aus neun Kriterien zusammen, welche im folgenden Punkt auch noch näher beschrieben werden. Durch die Implementierung des Modells kann der Unternehmensfortschritt in Richtung Excellence bewertet werden. Das EFQM Modell für Excellence basiert dabei auf nachfolgender Prämisse: *„Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunde, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.“*⁸



© Das EFQM-Modell für Excellence ist als Warenzeichen eingetragen

Abbildung 1: EFQM Modell
(EFQM First Steps (2003), S. 5)

Damit Unternehmen im Wettbewerb bestehen können, benötigt jedes Unternehmen, unabhängig von dessen Größe oder Branche, nach Meinung der EFQM ein umfassendes Managementsystem. Somit soll mit Hilfe des Modells der Aufbau und die Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen vorangetrieben werden. Durch Kennzahlen und Leistungsindikatoren stellt das Modell des Weiteren sicher, dass Ergebnisse gemessen und bewertet werden. Dementsprechend wird es von Unternehmen

⁸ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 5.

eingesetzt, damit diese durch die Durchführung von Selbstbewertungen ihre Stärken und Schwächen und somit Verbesserungspotentiale ermitteln können.⁹

Das Modell besteht insgesamt aus neun Kriterien und Teilkriterien.¹⁰ Die drei Hauptsäulen bilden dabei Führung, Prozesse und Ergebnisse, welche zugleich auch die Grundbestandteile des Modells darstellen. Des Weiteren ist das Modell unterteilt in Befähiger- und Ergebniskriterien. Die Kriterien auf der rechten Seite des Modells beschreiben die Ergebnisse. Mit Hilfe dieser Ergebnisse kann die erfolgreiche Umsetzung der Politik und Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele, Messgrößen und Maßnahmen durch den Einsatz von Kennzahlen und Leistungsindikatoren gemessen werden. Die Ergebniskriterien bieten dem Unternehmen ein konstruktives Feedback, mit welchem sie Lerneffekte generieren können. Auf der linken Seite des Modells befinden sich die fünf Befähigerkriterien. Diese beziehen die Faktoren, was ein Unternehmen macht und wie es vorgeht, mit ein, damit die gesteckten Ziele des Unternehmens erreicht werden.

Das Unternehmen wird dabei als dynamisch gesehen und wird durch einen Regelkreis gekennzeichnet. „Innovation und Lernen“ führt zu einer gesteigerten Leistung des Befähigers (Führung, Mitarbeiter und Partner), was letztendlich zu verbesserten Ergebnissen führen soll.¹¹

Mit Hilfe der insgesamt neun Kriterien kann das Unternehmen seinen Stand auf dem Weg zur Excellence ermitteln. Wenn das Unternehmen sich selbst bewertet oder es für die Bewertung einen externen Begutachter beauftragt, werden die einzelnen Kriterien beurteilt und schlussendlich zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefügt.¹²

Damit der dynamische Charakter des Modells erhalten bleibt, hat sich die EFQM dazu verpflichtet, das Modell kontinuierlich weiterzuentwickeln. Beispielsweise fand im Jahr 2003 eine Überarbeitung des Modells statt. Bei dieser Überarbeitung wurden Änderungs- und Verbesserungsvorschläge in Richtung Nachhaltigkeit getätigt und in Zusammenarbeit mit der Sustainable Excellence Group in das Modell integriert. Auf den Sustainable Excellence Ansatz wird im Kapitel 4.1.2 näher eingegangen.¹³

⁹ Vgl. Albrecht (2008), S. 44.

¹⁰ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 5.

¹¹ Vgl. Albrecht (2008), S. 47 ff.

¹² Vgl. Albrecht (2008), S. 48.

¹³ Vgl. Albrecht (2008), S. 44.

2.1.2 Die RADAR-Logik des Modells

Das Zentrum des Modells stellt die RADAR-Logik dar, welche den vorher beschriebenen Regelkreis unterstützt und umsetzt.¹⁴ Die RADAR-Logik kann als ein logisches Konzept gesehen werden, welches hilft, eine Fremd- und Selbstbewertung durchzuführen. Die zu untersuchenden Prozesse werden bei der Beurteilung der Kriterien nach folgenden vier Faktoren untersucht, welche auch in Abbildung 2 ersichtlich werden:¹⁵

- **Results (Ergebnisse):** Welche Ziele werden vom Unternehmen gesetzt und sollen erreicht werden?
- **Approach (Vorgehen):** Welche Vorgehensweisen sind von Unternehmensseite her geplant? Sind diese geeignet, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
- **Deployment (Umsetzung):** Damit die gesetzten Ziele vollständig realisiert werden können, muss das Vorgehen systematisch umgesetzt werden.
- **Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung):** Werden in regelmäßigen Abständen Bewertungen und Überprüfungen durchgeführt, inwieweit Verbesserungspotential vorhanden ist? Finden regelmäßige Messungen statt, in welchem Ausmaß das Vorgehen wirksam ist? Und werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Schlüsse gezogen?

¹⁴ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 5.

¹⁵ Vgl. Albrecht (2008), S. 48 ff.

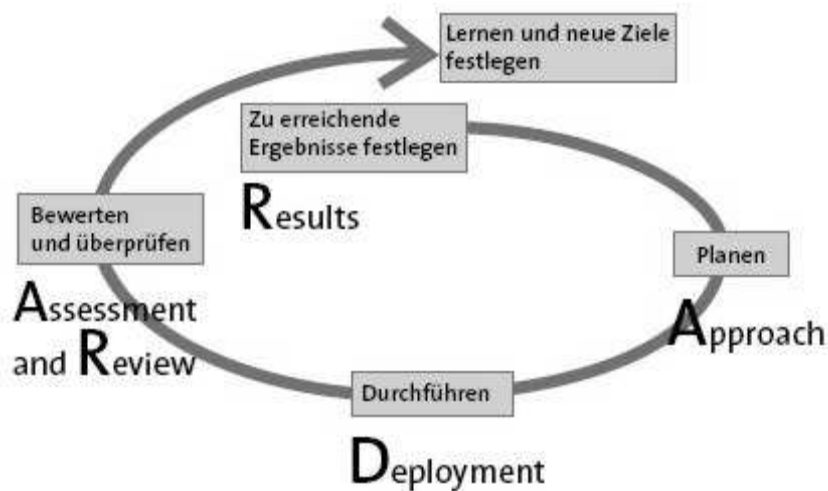


Abbildung 2: Aspekte der RADAR-Bewertungsmethodik
(Albrecht (2008), S. 49)

2.1.3 Grundkonzepte der Excellence

Um Excellence im Unternehmen zu erreichen, sah es die die European Foundation for Quality Management für notwendig, einige Grundprinzipien zu formulieren. Diese acht Grundkonzepte dienen als Basis für die Ausgestaltung der Teilkriterien.¹⁶ Nachfolgend werden die acht Grundkonzepte näher erläutert:¹⁷

- *Ergebnisorientierung:* Es ist von entscheidender Bedeutung, dass jene Ergebnisse, die durch Excellence erzielt werden, alle Interessensgruppen des Unternehmens begeistern. Unternehmen können dies erreichen, indem sie flexibel in ihrem Handeln auf die sich ständig ändernden Bedürfnisse ihrer Stakeholder reagieren und im gegebenen Fall sogar voraussehen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei die ständige Informationssammlung sowohl über derzeitige, als auch zukünftige Stakeholder. Mit Hilfe der gesammelten Informationen erfolgt die Planung und Erzielung von Ergebnissen für die jeweiligen Stakeholder.

¹⁶ Vgl. Albrecht (2008), S. 44.

¹⁷ Vgl. EFQM First Steps (2003), S. 6.

- *Ausrichtung auf den Kunden:* Unternehmen, welche nach Excellence streben, muss bewusst sein, dass sie einen nachhaltigen Kundennutzen generieren müssen. Die Kunden werden vom Unternehmen als letztendlicher Entscheider über die Qualität einer Leistung akzeptiert. Das Konzept der Ausrichtung auf den Kunden erwartet des Weiteren, dass eine Antizipation der Bedürfnisse der Kunden stattfindet und mit Hilfe dieser die Kunden an das Unternehmen gebunden werden.
- *Führung und Zielkonsequenz:* Führung und Zielkonsequenz verlangen eine unternehmerische Führung, welche Visionen verfolgt, dabei auch begeistern kann und Beständigkeit hinsichtlich der Zielverfolgung beweist. Auch bei Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens liegt die Herausforderung bei den Führungskräften, Konsequenz in der Zielorientierung zu beweisen. All diese Aspekte helfen die Motivation der Mitarbeiter und das Vertrauen in die Organisation zu stärken.
- *Management mittels Prozessen und Fakten:* In diesem Konzept liegt die Betonung auf der Steuerung eines Unternehmens durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten. Dem Management liegt die Aufgabe zu Grunde die Bedürfnisse und Erwartungen aller Stakeholder zu berücksichtigen. Wird dies berücksichtigt, können gesetzte Ziele und Pläne effizienter umgesetzt werden und effektives Risikomanagement erreicht werden.
- *Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung:* Dieses Prinzip hat zum Ziel, dass die Beteiligung der Mitarbeiter maximiert werden kann. Damit ein Unternehmen Excellence erreichen kann, muss dieses die benötigten Kompetenzen sowohl für den Moment als auch für die Zukunft ermitteln. Folgend müssen diese bei den Mitarbeitern gefördert, ausgebildet und unterstützt werden, sodass jeder einzelne Mitarbeiter sein volles persönliches Potential für das Unternehmen ausschöpfen kann. Solch loyale und motivierte Mitarbeiter und ein dadurch positives Image verbessern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

- *Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung:* Exzellente Unternehmen müssen sich ständig weiterentwickeln und lernen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Lernen erfolgt dabei sowohl von dem eigenen Unternehmen als auch von den Leistungen anderer. Durch den ständigen Lernprozess werden Innovationen und Verbesserungsmöglichkeiten geschaffen. Die Mitarbeiter müssen dazu ermutigt werden, ihre Ideen mitzuteilen und über das Heute hinauszublicken. Das wiederholte kritische Hinterfragen des Status Quo von Seiten der Mitarbeiter als auch von Seiten der Unternehmensführung stellt einen wichtigen Aspekt dieses Prinzips dar.
- *Entwicklung von Partnerschaften:* Vor allem Netzwerke und Partnerschaften spielen im heutigen, dynamischen Wirtschaftsleben eine entscheidende Rolle. Durch den Aufbau von Partnerschaften eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kernkompetenzen auszubauen, zu optimieren und ihre Wertschöpfung zu optimieren. Diese Partnerschaften können zum einen mit Kunden und Lieferanten, zum anderen aber auch mit Wettbewerbern eingegangen werden, wobei die Partnerschaften auf einem klar definierten gegenseitigen Nutzen basieren. Die gegenseitige Unterstützung erfolgt dabei mit Hilfe von Erfahrungen, Ressourcen und Wissen.
- *Soziale Verantwortung:* Dieses Konzept strebt die Übertreffung von Mindestanforderungen gültiger Gesetze und Regeln an. Weiters sollten sich Unternehmen bemühen, die Erwartungen sowohl des regionalen, als auch des internationalen externen Umfeldes zu berücksichtigen. Vor allem mit gesellschaftlichem Engagement und Transparenz im wirtschaftlichen Handeln kann dies erreicht werden. Aus diesem Engagement heraus kann ein wechselseitiger Nutzen generiert werden.

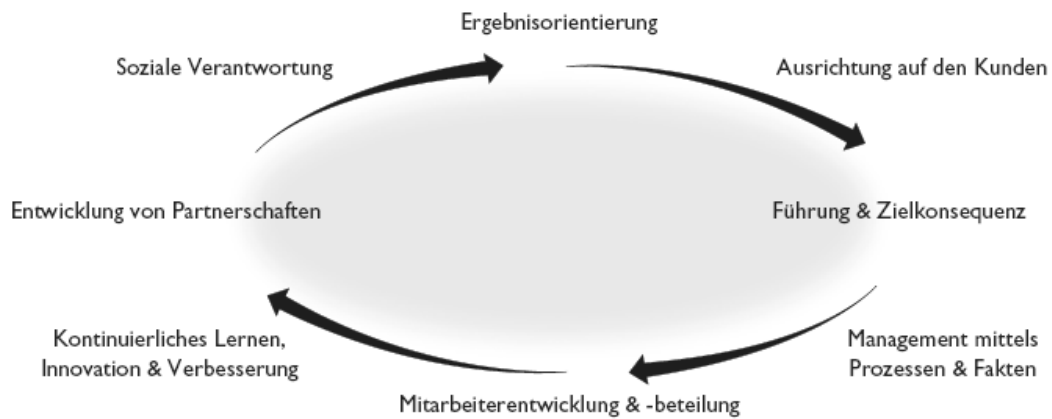


Abbildung 3: Grundkonzepte der Excellence
(Albrecht (2008), S. 45)

Die oben stehende Abbildung zeigt die Grundkonzepte der Excellence mit ihren Verknüpfungen.

2.2 Sustainable Excellence Ansatz

Wie bereits schon erwähnt, wurde das EFQM Modell 2003 durch das Wuppertaler Institut, future e.V. und dem Umweltamt der Stadt Nürnberg im Rahmen des Netzwerks Coup 21 einer Überarbeitung unterzogen. Dabei wurden vor allem Veränderungen und Modifizierungen in Richtung Nachhaltigkeit unternommen, da die bereits bestehenden Nachhaltigkeitsaspekte im ursprünglichen Modell nur schwer zu erkennen waren. Diese Überarbeitung fand in Zusammenarbeit mit der Sustainable Excellence Group statt.¹⁸ Durch diese Überarbeitung bietet das EFQM Modell für Excellence eine Basis für nachhaltiges Wirtschaften. Sustainable Excellence weitet jedoch sein Konzept über dieses hinaus aus und stellt ein Instrument für jene Unternehmen dar, welche eine nachhaltige und gesellschaftlich verantwortliche Wirtschaftsweise verfolgen.¹⁹

¹⁸ Vgl. Albrecht (2008), S. 44.

¹⁹ Vgl. Ebert & Bindel (2006), S. 8.

Die Basis des Sustainable Excellence Ansatzes bildet die Verknüpfung des Nachhaltigkeitsgedankens mit dem EFQM Modell. Dies garantiert, dass eine nachhaltige Wirtschaftsweise in der Planung und Strategie berücksichtigt wird.²⁰

Die grundsätzliche Struktur des Modells wird dabei keiner Veränderung unterzogen, jedoch werden in den Teilkriterien die Nachhaltigkeitsaspekte detaillierter herausgearbeitet.²¹ Die nachfolgenden Punkte werden in den Sustainable Excellence Ansatz stärker integriert.²²

- Ethische Grundhaltung und Wertorientierung
- Verantwortung für die Gesellschaft
- Rechte und Interessen zukünftiger Generationen (langfristige Ausrichtung)
- Stärkere Betonung und Einbindung der Interessensgruppen
- Konzepte der Führung zur Mitarbeiterinnen-Entwicklung unter Beachtung des demografischen Wandels
- Verbesserung der globalen Umwelt, integrierte Produktpolitik, stärkere Gewichtung der Material- und Energieeffizienz bei der Prozessoptimierung
- Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt
- Wahrnehmung globaler und regionaler Verantwortung

2.3 Adaption des EFQM-Modells an die Bedingungen des Tiroler Nachhaltigkeits-Check

Im Rahmen der Anwendung des EFQM Modells innerhalb des Praxisprojekts Tiroler Nachhaltigkeits-Check wurde das Modell in drei Bewertungsfelder eingeteilt. Diese Einteilung in die Bewertungsfelder Management, Prozesse und Ergebnisse soll die anschließende Analyse erleichtern. Das Bewertungsfeld Management schließt dabei jene Aspekte mit ein, welche durch Aktion und Interaktion von Menschen charakterisiert sind. Solch Aspekte wären Führung, Politik & Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaft und

²⁰ Vgl. Albrecht (2008), S. 60.

²¹ Vgl. Albrecht (2008), S. 60.

²² Vgl. Ebert & Bindel (2006), S. 8.

Ressourcen. Das zweite Bewertungsfeld, Prozesse, bildet den gesamten Lebenszyklus des unternehmerischen Produktes oder der Dienstleistung ab. Dieses Bewertungsfeld schließt alle Einheiten entlang des Wertschöpfungsprozesses, also von der Beschaffung über Produktion, Ausgangslogistik & Transport, Marketing & Vertrieb und Forschung & Entwicklung mit ein. Das dritte und letzte Bewertungsfeld, Ergebnisse, bildet den unternehmerischen Verbesserungsprozess sowohl in der ökonomischen Säule als auch in der ökologischen und sozialen Säule ab. Die Ergebnisse integrieren dabei Kriterien für alle unternehmensrelevanten Stakeholder.²³

Die Gewichtung innerhalb der Säulen wurde an die Anforderungen des Tiroler Nachhaltigkeits-Checks angepasst. Mit jeweils 40% sind die beiden Bewertungsfelder Management und Prozesse gewichtet, mit 20% das Bewertungsfeld Ergebnisse. Die niedrigere Gewichtung des Bewertungsfeldes Ergebnisse wurde aus dem Grund gewählt, weil dadurch Unternehmen die Chance erlangen, in den beiden ersten Bewertungsfeldern Management und Prozesse Taten zu setzen, welche mit einer zeitlichen Versetzung in einer positiven Auswirkung auf die Ergebnisse enden.²⁴

2.4 Vorgehensweise: von der Erstellung bis zur Auswertung eines Nachhaltigkeits-Checks

Für die Erstellung eines Fragenkatalogs und die anschließende Untersuchung mit Hilfe dieses Fragenkatalogs müssen folgende Schritte durchlaufen werden:²⁵

- 1. Kriterienbildung:* Die Basis für die Kriterienbildung bilden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, nämlich die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Des Weiteren orientiert man sich an internationalen und nationalen Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Solche Leitlinien stellen beispielsweise die GRI-Guidelines dar. Die nachfolgenden drei Tabellen listen für die Bewertungsfelder Management, Prozesse und Ergebnisse jeweilige ökonomische, ökologische und soziale Kriterien auf.

²³ Vgl. Promberger et al. (2006), S. 294 ff.

²⁴ Vgl. Promberger et al. (2006), S. 295.

²⁵ Vgl. Promberger et al. (2006), S. 296.

MANAGEMENT
Ökologie
<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Verpflichtung zum Umweltschutz • Umweltmanagement • Stellenwert des Umweltschutzes • Budgetvergabe • Ökobilanzen • Umweltrelevante Zielvorgaben • Stoff- und Energieströme • Stakeholdermanagement • Information der Mitarbeiter
Ökonomie
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Unternehmenssicherung • Qualitätsmanagement • Krisen- und Risikomanagement • Bonität • Strategie- und Finanzplanung • Mitarbeiterfortbildung • Kundenbindung • Informationspolitik
Soziales
<ul style="list-style-type: none"> • Ethische Verantwortung • Sozialmanagement • Mitarbeiterbindung • Work-Life-Balance • Vorsorgeprogramme • Mitarbeiterbeteiligung/Mitbestimmung • Diversity Management

Tabelle 1: Kriterien für das Bewertungsfeld Management
(Eigene Darstellung nach Promberger et al. (2006), S. 297)

PROZESSE
Ökologie
<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Ausrichtung der Betriebsstätten • Ökologische Anforderungen an Zulieferbetriebe • Erneuerbare Ressourcen • Auswahl an Produktionsmitteln • Direkte Umweltauswirkungen (in der Produktion) • Öko-Effizienz • Transportmittel • Behandlung von Abfällen • Rücknahmesysteme • Ökologischer Produktnutzen • Marktforschung im Bereich Ökologie • Kreislaufwirtschaft
Ökonomie

<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von ERP-Systemen • Ausschussrate • Zuverlässigkeit • Produktqualität und systematische Verbesserung • Kennzahlengestützte Steuerung
Soziales
<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an Zulieferer • Gender Mainstreaming • Arbeitsplatzgestaltung • Sicherheit am Arbeitsplatz • Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten • Sicherheitsvertrauensperson

Tabelle 2: Kriterien für das Bewertungsfeld Prozesse

(Eigene Darstellung nach Promberger et al. (2006), S. 298)

ERGEBNISSE
Ökologie
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Abfallmengen • Entwicklung von Emissionen • Lärmentwicklung • Entwicklung von Wasser-/Abwassermengen • Entwicklung des Energieverbrauchs • Umweltauszeichnungen/Umweltpreise
Ökonomie
<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Lieferanten • Lieferantenbeziehungen • Kundenzufriedenheit • Garantieleistungen • Renditeentwicklung • Marktanteil • Öffentlich ausgetragene Konflikte • Entwicklung der Mitarbeiterzahlen • Mitarbeiterzufriedenheit • Wissensmanagement/Dokumentationen • Qualitätsauszeichnungen/Preise
Soziales
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Aus- und Weiterbildung • Konfliktmanagement • Anzahl von geschützten Arbeitsplätzen • Vereinbarkeit von Familie und Beruf • Outplacement • Corporate Giving • Corporate Volunteering • Auszeichnungen/Preise

Tabelle 3: Kriterien für das Bewertungsfeld Ergebnisse

(Eigene Darstellung nach Promberger et al. (2006), S. 299)

2. *Operationalisierung*: Den zweiten Schritt stellt die Operationalisierung der Kriterien dar, welche in einem dreistufigen Prozess abläuft. In der ersten Stufe werden die einzelnen Kriterien als Fragen formuliert, wobei auch mehrere Fragen zu einem Kriterium formuliert werden können. Anhand einer vierstufigen Skala von sehr gut bis schlecht wird in der nächsten Stufe bewertet, inwieweit das jeweilige getestete Unternehmen die Frage erfüllt. Zusätzlich erfolgt in der dritten Stufe durch eine wiederum vierstufige Skala eine Gewichtung der Fragen. Als die jeweils fünfte Möglichkeit bei den vierstufigen Skalen kann die Frage mit 0 bewertet oder gewichtet werden. Dies kann beispielsweise in Betracht gezogen werden, wenn der Inhalt der Frage für ein Unternehmen nicht relevant ist oder für die Beantwortung der Frage seitens des Unternehmens nicht genug Informationen zur Verfügung stehen. Eine Bewertung macht keinen Sinn mehr, wenn von Seiten des Unternehmens so viele Fragen nicht beantwortet werden können, dass die maximal zu erreichende Punktezahl in einem Bewertungsfeld um mehr als 20% sinkt. Aufgrund dieser Bewertungshürde können auch Unternehmen verglichen werden, welche nicht aus der gleichen Branche stammen oder über die gleiche Größe verfügen.
3. *Erhebung der Daten*: Auf Basis der Zertifizierungen nach der *International Organization for Standardization ISO* werden die Daten mit Hilfe eines Audits gesammelt. Um einen reibungslosen Ablauf des Audits garantieren zu können, wäre es von Vorteil, wenn die zu testenden Unternehmen folgende zwei Punkte bei der Vorbereitung berücksichtigen:
- Das Ziel eines Audits ist es, Tatsachen zu erheben. Aus diesem Grund müssen Unternehmen so viele schriftliche Unterlagen wie möglich zur Einsichtnahme bereithalten. Solche Unterlagen wären beispielsweise Jahres- und Quartalsberichte, Umwelterklärungen, Informationsbroschüren, Werbematerialien usw.
 - Damit die Fragen in allen drei Säulen der Nachhaltigkeit und in allen Unternehmensbereichen vom Unternehmen auch wirklich beantwortet werden können, wäre es für die Durchführung des

Audits hilfreich, wenn dementsprechend Ansprechpartner für diese Bereiche anzutreffen wären.

4. *Auswertung der Daten:* Die vorhandenen Daten werden sowohl in zahlenmäßiger als auch in schriftlicher Form ausgewertet und interpretiert. In der zahlenmäßigen Bewertung werden die vom Unternehmen erreichten Punkte relativiert auf die maximal zu erreichenden Punkte. Die maximal zu erreichenden Punkte werden errechnet, indem die jeweils beste Antwortmöglichkeit mit der Gewichtung der jeweiligen Frage multipliziert wird. Diese Punkte werden anschließend in den einzelnen Bewertungsfeldern in den drei Säulen addiert und man erhält die Gesamtpunkteanzahl. Die jeweils erreichten Punkte des Unternehmens werden errechnet, indem die vom Unternehmen ausgewählte Antwortmöglichkeit mit der Gewichtung der Frage multipliziert wird und wiederum die Punkte in den Bewertungsfeldern und Säulen addiert werden. Mit den jeweils erreichten Prozentwerten des Unternehmens erfolgt eine Einteilung in einer 4-stufigen Skala wie folgt:

- Erreicht das Unternehmen 0 – 50%, spricht man von keiner nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens.
- Erreicht das Unternehmen 50 – 70%, spricht man von einer nachhaltigen Ausrichtung im Anfangsstadium.
- Erreicht ein Unternehmen 70 – 90%, ist eine nachhaltige Ausrichtung deutlich erkennbar.
- Erreicht ein Unternehmen über 90%, wird das Unternehmen als überwiegend nachhaltig ausgerichtet und überdurchschnittlich gut eingestuft.

3 Ablauf des Bewerbungsverfahrens

Jedes Jahr haben Unternehmen die Möglichkeit ihre Bewerbung bis Anfang Dezember der LA 21 Leitstelle des Landes Tirol einzureichen um ihre nachhaltige Wirtschaftsweise durch den Nachhaltigkeits-Check bewerten zu lassen.

Mitarbeiter des Tätigkeitsbereiches Verwaltungsmanagement der Universität Innsbruck nehmen daraufhin Kontakt mit dem Unternehmen auf. Der Check wird folglich nach weiterer Absprache in Form eines Audits durchgeführt. Mit Hilfe der ausgewerteten Daten werden sowohl ein Lang-, als auch ein Kurzbericht erstellt. Diese Berichte dokumentieren nicht nur die gesammelten Daten für das Unternehmen. Sie beschreiben neben positiven Entwicklungen auch jene Bereiche, in denen Verbesserungspotentiale vorhanden sind. Diese Berichte werden mit Einverständnis des Unternehmens einer Fachjury vorgelegt. Die Ergebnisse dieser Begutachtung werden wiederum nur mit Einverständnis des zertifizierten Unternehmens an die Öffentlichkeit weitergeleitet.

Letztendlich entscheidet eine Jury, welche aus Vertretern des Landes Tirol, der Wirtschaftskammer und der Universität Innsbruck besteht, welche der teilnehmenden Unternehmen schlussendlich das Zertifikat und eine Skulptur in Empfang nehmen dürfen.²⁶

4 Auswertung der vorhandenen Daten

Die Auswertung der vorhandenen Daten erfolgt mit der Statistik Software SPSS. Zum einen werden die Daten des Checks der Wirtschaftsbetriebe, zum anderen der Tourismusbetriebe ausgewertet.

4.1 Auswertung Nachhaltigkeits-Check Betriebe

Für die Auswertung liegen insgesamt die Daten von 27 Betrieben vor. Von diesen 27 wurden acht im Jahr 2006 zertifiziert, die restlichen 19 im Jahr 2008. Die drei getesteten Betriebe des Jahres 2005 können nicht in die Analyse hinzugezogen werden, da die Fragebogenstruktur und die Gewichtung der Fragen zum Test von 2008 derart different sind, dass sie nicht angepasst werden können. Im Jahr 2007 wurden ausschließlich Tourismus Checks durchgeführt. Der Check von 2006 unterscheidet sich zwar auch, jedoch konnten hier die Differenzen ausgeglichen werden. Beispielsweise fehlen beim

²⁶ Vgl. auditcheck.at, http://www.auditcheck.at/uploads/media/NH_Unternehmen_32er_END2.pdf

Check 2006 die Fragen: „Bis zu welcher Hierarchiestufe sind in Ihrem Unternehmen Ausländer integriert?“ und „Werden in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter bei wesentlichen das Unternehmen betreffenden Entscheidungen miteinbezogen?“. Diese fehlenden Werte werden durch den Mittelwert der Unternehmen 2008 bei diesen Fragen ersetzt. Weiters werden die Gewichtungen dem Check 2008 angepasst.

Die Auswertung erfolgt einerseits mit den absoluten Zahlen, also mit den erreichten Punkten in den Säulen und Unterkategorien, andererseits mit den relativierten Prozentzahlen, wiederum in den Säulen und Unterkategorien. Eine Relativierung ist nötig, da es Unternehmen nicht möglich war, alle Fragen zu beantworten. Wenn die Thematik für ein Unternehmen nicht relevant oder diese Thematik das Unternehmen in ihrem Wirtschaften nicht betrifft, wird diese Frage gestrichen. Die maximal zu erreichbaren Punkte für das Unternehmen werden um die Punktezahl dieser Frage reduziert. Somit kann das Unternehmen im gesamten Test anstatt der vollständigen 900 Punkte beispielsweise nur 820 Punkte erreichen. Mit diesen maximal möglichen 820 Punkten werden dementsprechend auch die relativierten Prozentzahlen der erreichten Punkte ausgerechnet. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick, wie viele Fragen in der ökologischen, ökonomischen und sozialen Säule und in den jeweiligen Bewertungsfeldern der Tiroler Nachhaltigkeits-Check umfasst.

	Ökonomie	Ökologie	Soziales	Gesamt
Management	12	13	11	36
Prozesse	9	20	11	40
Ergebnisse	11	11	8	30
Gesamt	32	44	30	106

Tabelle 4: Anzahl der Fragen in den Säulen und Bewertungsfeldern

(eigene Darstellung)

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, werden die meisten Fragen in der ökologischen Säule (44 Fragen) und im Bewertungsfeld Prozesse (40 Fragen) gestellt. Insgesamt umfasst der Check 106 Fragen.

Zuerst werden die Testergebnisse über den gesamten Test hinweg ausgewertet. Anschließend werden die einzelnen Säulen näher betrachtet.

4.1.1 Betrachtung gesamter Test

Wie bereits oben erwähnt, nahmen an diesem Test insgesamt 27 Betriebe teil.

		Summe Test in Punkte	Summe Test in Prozent
N	Gültig	27	27
	Fehlend	0	0
Mittelwert		629,96	77,00
Standardabweichung		105,69	9,61
Minimum		407,00	56,53
Maximum		821,00	95,91

Tabelle 5: Mittelwerte in Punkten und Prozenten

Insgesamt können im Test 900 Punkte von den Unternehmen erreicht werden. Von diesen 900 wurden im Schnitt, wie aus Tabelle 5 ersichtlich, 629,96 Punkte erreicht. Natürlich muss hier wiederum berücksichtigt werden, dass beinahe jedes Unternehmen einen Punkte-Null-Abzug bekommen hat und sich somit die zu maximal erreichenden Punkte wiederum minimiert haben.

Der prozentuale Mittelwert wurde mit der jeweils erreichten Punktezahl des Unternehmens dividiert durch die jeweils maximal zu erreichende Punktezahl errechnet. Im Mittelwert ergeben sich dadurch 77%. Die Standardabweichung bei den erreichten Punkten ist mit 105,69 Punkten relativ hoch. Möglicherweise spielt hier der bereits mehrfach erwähnte Punkte-Null-Abzug eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

Wenn man sich die jeweiligen Minimum- und Maximumwerte anschaut, wird klar, dass es zwischen den Unternehmen eine große Spannweite in den erreichten Testergebnissen gibt. Das „schlechteste“ Testergebnis mit 407 Punkten liegt bei 56,53%, während das beste Unternehmen 821 Punkte erreichte und somit 95,91% erzielte.

Die folgende Tabelle zeigt die durchschnittlich erreichten Punkte in den jeweiligen Säulen.

		Summe Ökonomie Punkte	Summe Sozial Punkte	Summe Ökologie Punkte
N	Gültig	27	27	27
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		229,19	207,30	194,22
Standardabweichung		38,72	36,53	38,85
Minimum		147,00	138,00	122,00
Maximum		280,00	277,00	266,00

Tabelle 6: Mittelwerte der einzelnen Säulen in Punkten

In jeder der einzelnen Säulen kann das Unternehmen 300 Punkte erreichen. Ohne die Berücksichtigung des Punkte-Null-Abzugs kann aus den berechneten Mittelwerten abgelesen werden, dass die Unternehmen in der ökonomischen Säule die meisten Punkte mit 229,19 Punkten erreichten. Auch der erreichte Maximumwert in dieser Säule ist mit 280 der höchste erreichte Wert über alle drei Säulen hinweg.

Mit beinahe 22 Punkten Differenz liegt die soziale Säule mit 207,3 Punkten an zweiter Stelle. Die ökologische Säule liegt mit einem Mittelwert von 194,22 Punkten an letzter Stelle. Hier kann auch beobachtet werden, dass sowohl der Minimum- als auch der Maximumwert am niedrigsten sind.

Nachfolgende Tabelle listet die erreichten Prozentwerte in der ökonomischen, ökologischen und sozialen Säule auf.

		Relativierte Summe Ökonomie	Relativierte Summe Soziales	Relativierte Summe Ökologie
N	Gültig	27	27	27
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		81,79	76,07	73,22
Standardabweichung		10,91	8,96	11,52
Minimum		58,33	59,58	50,00
Maximum		99,29	93,58	95,00

Tabelle 7: Mittelwerte der einzelnen Säulen in Prozent

Die oben gemachten Beobachtungen bestätigen sich in Tabelle 7 durch Betrachtung der Mittelwerte in Prozent. Wiederum ist hier ersichtlich, dass in der Säule der Ökonomie im Schnitt die beste Leistung mit 81,79% von den Unternehmen erreicht wurde. Gefolgt wird dieses Ergebnis von der sozialen Säule mit 76,07% und von der ökologischen Säule mit 73,22%.

Aus diesen Ergebnissen wird ersichtlich, dass das größte Verbesserungspotential für Unternehmen im ökologischen Bereich liegt.

Die nachfolgende Tabelle listet die durchschnittlich erreichten Punkte der Unternehmen in den einzelnen Bewertungsfeldern über alle drei Säulen hinweg auf.

		Summe Management Punkte	Summe Prozesse Punkte	Summe Ergebnisse Punkte
N	Gültig	27	27	27
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		84,09	85,66	40,50
Standardabweichung		17,66	13,56	6,71
Minimum		52,00	62,67	20,33
Maximum		113,00	111,33	52,33

Tabelle 8: Punkte in den einzelnen Bewertungsfeldern

Im Bewertungsfeld Management und Prozesse halten sich die erreichten Punkte in der Waage. Von je 120 möglichen Punkten wurden hier 84,09 und 85,66 erreicht. Jedoch muss dieses Ergebnis erst durch die relativierten Prozentzahlen aus Tabelle 9 bestätigt werden. Im Bewertungsfeld Ergebnisse wurden von 60 möglichen Punkten im Durchschnitt 40,50 Punkte erreicht.

		Summe Management Prozent	Summe Prozesse Prozent	Summe Ergebnisse Prozent
N	Gültig	27	27	27
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		75,15	79,95	75,11
Standardabweichung		12,01	9,03	8,83
Minimum		52,95	63,17	53,15
Maximum		95,12	97,25	94,74

Tabelle 9: Prozentwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern

Hier zeigt sich, dass alle Mittelwerte über 75% liegen. Dies deutet auf gute Leistungen der teilnehmenden Unternehmen hin. Das Bewertungsfeld Prozesse erreicht mit beinahe 80% den weitaus höchsten Wert. Bei allen drei Bewertungsfeldern ist die Spanne zwischen dem besten und schlechtesten Wert relativ groß. Auch die Standardabweichungen sind nicht zu vernachlässigen.

4.1.2 Betrachtung der einzelnen Säulen

Zuerst wird die ökonomische Säule mit ihren einzelnen Bewertungsfeldern ausgewertet und näher analysiert. Anschließend erfolgt die Analyse in den Säulen Soziales und Ökologie.

4.1.2.1 Ökonomische Säule

In den Bewertungsfeldern Management und Prozesse können die Unternehmen jeweils 120 Punkte erreicht werden, im Bewertungsfeld Ergebnisse 60 Punkte. Wiederum muss hier der Punkte-Null Abzug berücksichtigt werden.

Die anschließende Tabelle zeigt die durchschnittlichen erreichten Punkte und Prozentwerte in den Bewertungsfeldern Management, Prozesse und Ergebnisse der ökonomischen Säule.

		Ökonomie Management Punkte	Ökonomie Management Prozent	Ökonomie Prozesse Punkte	Ökonomie Prozess Prozent	Ökonomie Ergebnisse Punkte	Ökonomie Ergebnisse Prozent
N	Gültig	27	27	27	27	27	27
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		93,11	81,31	90,81	82,98	45,26	80,42
Standardabweichung		20,43	14,86	15,85	10,52	6,84	9,18
Minimum		52,00	44,83	62,00	64,58	26,00	61,67
Maximum		117,00	97,50	113,00	97,32	55,00	95,49

Tabelle 10: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der ökonomischen Säule

In den Bewertungsfeldern Management und Prozesse wurden durchschnittlich annähernd gleich viele Punkte von den Unternehmen erreicht, nämlich 93,11 und 90,81 Punkte. In dem Bewertungsfeld Ergebnisse wurden von den 60 theoretisch möglichen 45,26 Punkte erreicht.

Bei Betrachtung der Minimum- und Maximumwerte fällt auf, dass die Spannweite der Werte sehr groß ist. Das beste Unternehmen erreichte im Bewertungsfeld 117 Punkte, während der niedrigste erreichte Wert bei 52 Punkten liegt.

Die Analyse der erreichten Prozentwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern zeigt, dass in allen Bewertungsfeldern relative hohe durchschnittliche Prozentwerte von den

Unternehmen erreicht wurden. In allen drei Feldern liegen die Prozentwerte über 80, was auf eine sehr gute Leistung seitens der Unternehmen in der Säule Ökonomie hinweist.

4.1.2.2 Soziale Säule

Die anschließende Tabelle zeigt die durchschnittlichen erreichten Punkte und Prozentwerte in den jeweiligen Bewertungsfeldern der sozialen Säule.

Die durchschnittlich erreichten Punkte in den Bewertungsfeldern Management und Prozesse liegen bei 83,74 bzw. 85,67. Diese Mittelwerte liegen damit doch deutlich unter den erreichten Mittelwerten der gleichen Bewertungsfelder (93,11 bzw. 90,81 Punkte) in der ökonomischen Säule.

		Sozial Managemen t Punkte	Sozial Managemen t Prozent	Sozial Prozesse Punkte	Sozial Prozesse Prozent	Sozial Ergebniss e Punkte	Sozial Ergebnisse Prozent
N	Gültig	27	27	27	27	27	27
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		83,74	76,10	85,67	79,53	37,89	69,02
Standardabweichung		16,01	9,81	17,09	11,70	9,28	12,92
Minimum		54,00	56,25	52,00	52,00	9,00	28,13
Maximum		112,00	93,33	120,00	100,00	54,00	96,43

Tabelle 11: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der sozialen Säule

Auch im Bewertungsfeld Ergebnisse wurden in der ökonomischen im Vergleich zur sozialen Säule deutlich mehr Punkte erreicht (45,26 zu 37,89 Punkte). Auch die minimal erreichten Punkte (9 Punkte) in diesem Bewertungsfeld liegen deutlich unter jener des ökonomischen Feldes (26 Punkte).

Auch die relativierten Prozentzahlen in Tabelle 11 spiegeln dieses Ergebnis wieder. Während in der ökonomischen Säule alle Bewertungsfelder über 80% lagen, liegen die Prozentwerte in der sozialen Säule geschlossen unter 80%. Im Bewertungsfeld Ergebnisse werden im Vergleich sogar nur 69,02% der maximal möglichen Punkte erreicht. Im Bewertungsfeld Prozesse wird, wie auch in der ökonomischen Säule, wiederum die höchste Prozentzahl erreicht. Trotzdem bleibt in dieser Säule Verbesserungspotential für

die Unternehmen übrig. Vor allem im Bewertungsfeld Ergebnisse wäre ein großer Sprung in Richtung nachhaltiges Wirtschaften möglich.

4.1.2.3 Ökologische Säule

Die anschließende Tabelle zeigt die durchschnittlichen erreichten Punkte in den jeweiligen Bewertungsfeldern der ökologischen Säule.

Sowohl im Bewertungsfeld Management als auch im Bewertungsfeld Prozesse werden von den Unternehmen im Vergleich zu den beiden anderen Säulen in der ökologischen Säule am wenigsten Punkte erreicht. Die erreichten Punkte liegen deutlich mit 75,41 bzw. 80,48 Punkten unter jenen der ökonomischen Säule in diesen Bewertungsfeldern mit 93,11 bzw. 90,81 Punkten.

		Ökologie Managemen t Punkte	Ökologie Managemen t Prozent	Ökologie Prozesse Punkte	Ökologie Prozesse Prozent	Ökologie Ergebnisse Punkte	Öko Ergebnisse Prozent
N	Gültig	27	27	27	27	27	27
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		75,41	68,05	80,48	77,33	38,33	75,88
Standardabweichung		21,90	15,75	14,30	10,97	7,79	9,76
Minimum		44,00	45,00	52,00	50,00	26,00	56,25
Maximum		116,00	96,67	107,00	94,44	54,00	92,31

Tabelle 12: Erreichte Punkte und Prozentwerte in der ökologischen Säule

Nur im Bewertungsfeld Ergebnisse liegen die erreichten Punkte in der ökologischen Säule über jenen der sozialen Säule. Jedoch ist hier der Punkte-Null Abzug noch nicht integriert und berücksichtigt.

Wiederum bestätigen sich die Beobachtungen bei den relativierten Prozentwerten in den Bewertungsfeldern Management und Prozesse. Bis auf das Bewertungsfeld Ergebnisse liegen die erreichten Prozentwerte in den Bewertungsfeldern Management und Prozesse deutlich unter jenen der sozialen und ökonomischen Säule. Die Unternehmen erreichten jedoch zum wiederholten Male den höchsten Prozentwert in dem Bewertungsfeld Prozesse.

4.1.3 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die besten Ergebnisse eindeutig in der ökonomischen Säule erreicht wurden. In dieser Säule ist die nachhaltige Wirtschaftsweise am weitesten entwickelt und die Unternehmen erreichen dort 81,79%. Die zweitbeste Leistung wird in der sozialen Säule von den Unternehmen erreicht. Das Schlusslicht bildet die ökologische Säule, in welcher für Unternehmen das größte Verbesserungspotential liegt.

Werden nun die einzelnen Bewertungsfelder in den drei Säulen betrachtet, liegt in allen drei Säulen das Bewertungsfeld Prozesse an erster Stelle. In diesem Bewertungsfeld erbringen die teilnehmenden Unternehmen die höchste Leistung.

In der ökologischen Säule fällt auf, dass das Bewertungsfeld Management am schlechtesten abschneidet. In den Säulen Ökonomie und Soziales haben den jeweils schlechtesten Wert das Bewertungsfeld Ergebnisse.

Sowohl im Bewertungsfeld Management, als auch in den Feldern Prozesse und Ergebnisse wurden die jeweils höchsten Prozentwerte in der ökonomischen Säule erreicht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass kein Unternehmen weniger als 50% der Punkte erreichte. Sieben Unternehmen liegen mit ihren erreichten Prozentwerten zwischen 50 und 70%, was eine nachhaltige Ausrichtung im Anfangsstadium erkennen lässt. 19 Unternehmen liegen zwischen 70 und 90%. Bei diesen Unternehmen ist eine nachhaltige Ausrichtung deutlich erkennbar. 12 dieser 19 Unternehmen erreichten sogar über 80% der möglichen Punkte. Ein einziges Unternehmen erreichte über 90%, was auf eine überwiegend nachhaltige und überdurchschnittlich gute Ausrichtung des Unternehmens hinweist.

Dementsprechend erreichten von den 27 vorhandenen Datensätzen 20 die nötigen 70% und erhielten folglich eine Zertifizierung. Auf diese Aspekte geht jedoch der nächste Punkt noch etwas genauer ein.

4.1.4 Vergleich zwischen zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen

Folgend werden nun die zertifizierten Unternehmen den nicht zertifizierten Unternehmen gegenüber gestellt. Diese Gegenüberstellung soll aufzeigen, in welchen Säulen und

Bereichen die Schwachstellen von nicht zertifizierten Unternehmen liegen. Zuerst wird ein Vergleich bezüglich des gesamten Tests durchgeführt, anschließend werden die erreichten Punkte und Prozente in den drei Säulen analysiert.

4.1.4.1 Betrachtung gesamter Test

Von den 27 teilnehmenden Unternehmen schafften 20 Unternehmen die benötigten 70% für eine Zertifizierung. Sieben Unternehmen erreichten die benötigten 70% und infolge dessen auch die Zertifizierung nicht.

Wie aus Tabelle 13 ersichtlich wird, erreichten zertifizierte Unternehmen im Durchschnitt 676,3 Punkte bzw. 81,47%.

		Test gesamt Punkte	Test gesamt Prozent	Ökonomie Prozent	Sozial Prozent	Ökologie Prozent
N	Gültig	20	20	20	20	20
	Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert		676,30	81,47	87,02	79,44	78,04
Standardabweichung		75,40	6,28	6,61	7,20	8,53
Minimum		542,00	71,78	74,61	61,90	62,70
Maximum		821,00	95,91	99,29	93,58	95,00

Tabelle 13: Punkte und Prozentwerte zertifizierter Unternehmen

Das nachhaltigste Unternehmen erreichte sogar 95,91% der maximal möglichen Punkte. Das „schwächste“ Unternehmen erreichte mit 71,78% gerade noch die Zertifizierung. Bei der Analyse innerhalb der Säulen zeigt sich, dass die zertifizierten Unternehmen vor allem in der ökonomischen Säule eine hohe Prozentzahl erreichten. Es zeigt sich jedoch, dass auch bei den zertifizierten Unternehmen die ökologische Säule die schwächste Säule mit dem höchsten Verbesserungspotential darstellt.

Jedoch werden in allen drei Säulen beinahe 80% der maximal möglichen Punkte erreicht.

Tabelle 14 zeigt, dass die sieben nicht zertifizierten Unternehmen im Schnitt nur 497,57 Punkte erreichten, was 64,21% entspricht. Bei der Analyse der erreichten Prozentwerte in den Säulen wird besonders ersichtlich, worin der Unterschied zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen liegt. In keiner der Säule werden annähernd 70 Prozent

erreicht. In der ökologischen Säule liegt der Prozentwert gar unter 60%. Ökonomische und soziale Säule liegen annähernd gleich auf.

		Test gesamt Punkte	Test gesamt Prozent	Ökonomie Prozent	Sozial Prozent	Ökologie Prozent
N	Gültig	7	7	7	7	7
	Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert		497,57	64,21	66,84	66,45	59,45
Standardabweichung		52,94	4,25	5,11	6,16	6,75
Minimum		407,00	56,53	58,33	59,58	50,00
Maximum		552,00	68,69	73,16	77,14	69,26

Tabelle 14: Punkte und Prozentwerte nicht zertifizierter Unternehmen

Aus diesen Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass sich nicht zertifizierte Unternehmen in allen drei Säulen verbessern müssen. Wiederum liegt das höchste Verbesserungspotential in der ökologischen Säule, da hier nur 59,45% der möglichen Punkte erreicht werden.

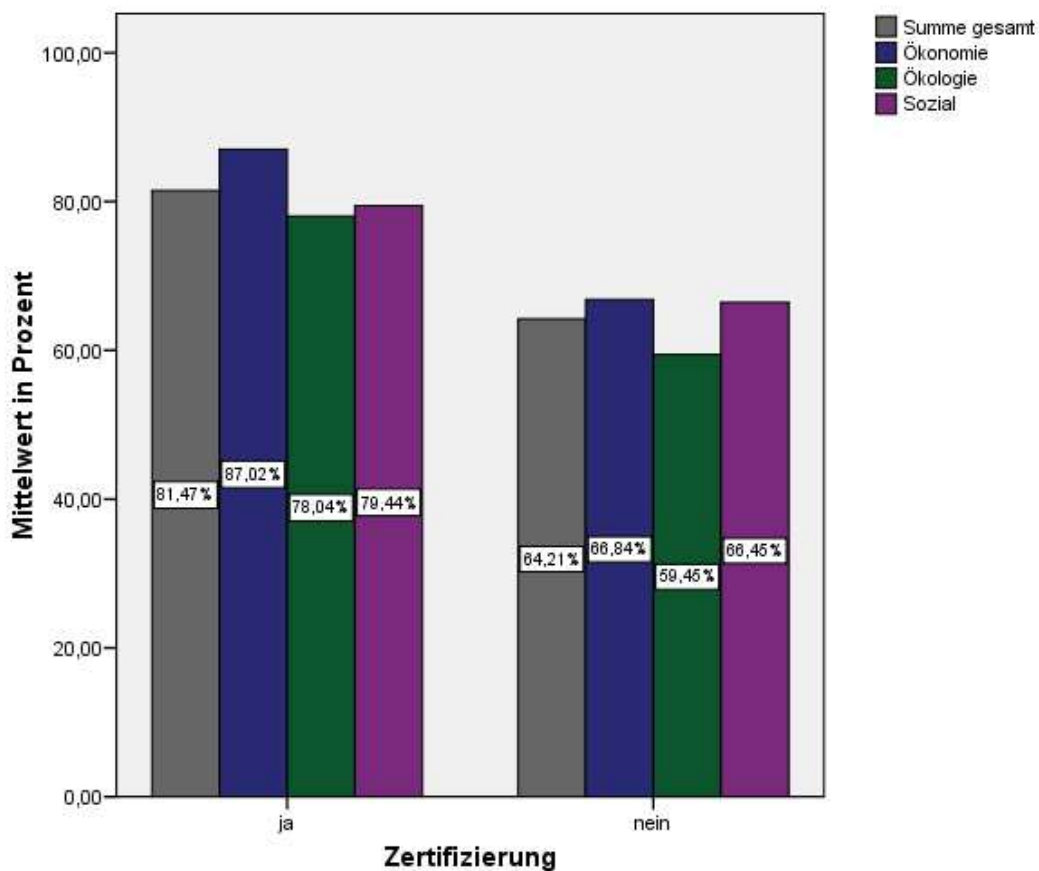


Abbildung 4: Vergleich von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen
(Eigene Darstellung)

Die Grafik soll die Unterschiede in den einzelnen Säulen von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen aufzeigen. Während sich bei den zertifizierten Unternehmen die ökonomische Säule als eindeutig beste Säule herauskristallisiert, liegen bei den nicht zertifizierten Unternehmen die ökonomische und soziale Säule gleich auf.

Die zwei folgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in den einzelnen Bewertungsfeldern zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen.

		Management Prozent	Prozesse Prozent	Ergebnisse Prozent
N	Gültig	20	20	20
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		80,58	83,59	79,06
Standardabweichung		8,56	6,75	5,53
Minimum		65,74	69,29	70,01
Maximum		95,12	97,25	94,74

Tabelle 15: Prozentwerte der zertifizierten Unternehmen in den einzelnen Feldern

Die zertifizierten Unternehmen erreichen in den Bewertungsfeldern Management und Prozesse über 80% und bei den Ergebnissen beinahe 80%.

		Management Prozent	Prozesse Prozent	Ergebnisse Prozent
N	Gültig	7	7	7
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		59,64	69,55	63,82
Standardabweichung		3,78	6,23	6,37
Minimum		52,95	63,17	53,15
Maximum		64,15	82,29	71,53

Tabelle 16: Prozentwerte der nicht zertifizierten Unternehmen in den einzelnen Feldern

Die nicht zertifizierten Unternehmen erreichen in keinem der drei Bewertungsfelder die nötigen 70%. Am schlechtesten schneidet das Feld Management ab. Bei beiden Gruppen stellt das Bewertungsfeld Prozesse das stärkste Feld dar. Der größte Unterschied zwischen den Unternehmen besteht mit knapp 21% im Bewertungsfeld Management.

4.1.4.2 Betrachtung der einzelnen Säulen

Nun sollen die Unterschiede in den Bewertungsfeldern Management, Prozesse und Ergebnisse in den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales analysiert werden.

4.1.4.2.1 Ökonomische Säule

Beim Vergleich der Werte in den Bewertungsfeldern Management, Prozesse und Ergebnisse in der ökonomischen Säule zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen wird der Unterschied deutlich.

Während zertifizierte Unternehmen in der ökonomischen Säule 87,02% erreichten, schafften nicht zertifizierte Unternehmen nur 66,84%. Dies sind um mehr als 20% weniger.

Der größte Verlust liegt dabei im Bewertungsfeld Management. Während dies bei den zertifizierten Unternehmen das stärkste Bewertungsfeld darstellt, ist es bei den nicht zertifizierten das schwächste Feld. Hier liegt die Differenz bei 27%. Bei der Durchsicht der einzelnen Fragen zeigt sich beispielsweise, dass alle sieben nicht zertifizierten Unternehmen bei der Frage: „Ist die langfristige Sicherung des Unternehmens schriftlich in der Vision verankert?“ mit „Nein“ oder „keine Angabe“ antworteten.

Der zweitgrößte Verlust zeigt sich im Bewertungsfeld Prozesse. Die Differenz beträgt hier über 16%. Die Frage „Ist in Ihrem Unternehmen ein ERP-System zur Optimierung der Prozesse im Einsatz (z.B. SAP/R3)?“ beantwortete nur ein der sieben nicht zertifizierten Unternehmen mit der Antwort, dass ein ERP-System bereits in Umsetzung sei. Bei keinem der sieben Unternehmen ist ein solches System bereits implementiert. Während dieses Bewertungsfeld bei den zertifizierten Unternehmen sich an zweiter Stelle befindet, liegt es bei den nicht zertifizierten Unternehmen an der Spitze.

Im Bewertungsfeld Ergebnisse liegt die Differenz bei 13%. Somit liegt bei den Ergebnissen der kleinste Unterschied zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen vor.

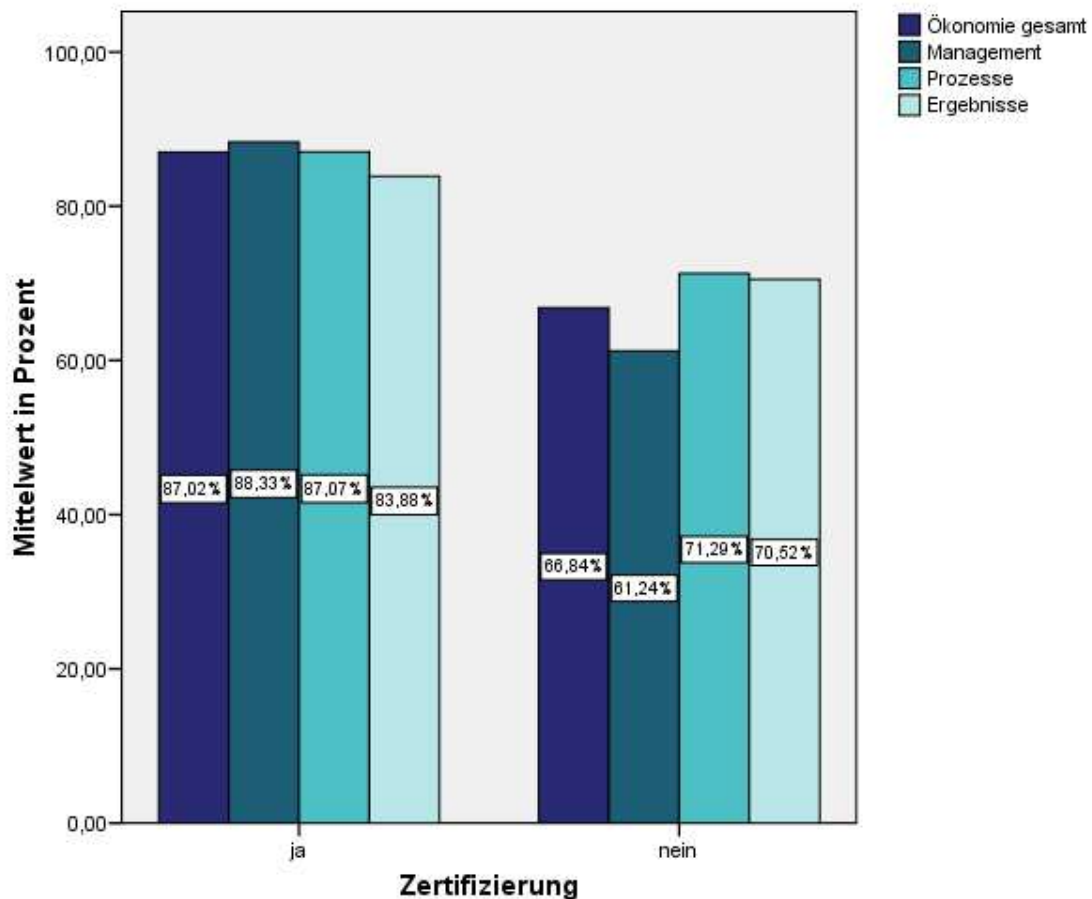


Abbildung 5: Vergleich in der ökonomischen Säule
(eigene Darstellung)

Die obige Darstellung verdeutlicht die Unterschiede in der ökonomischen Säule in den einzelnen Bewertungsfeldern.

4.1.4.2.2 Ökologische Säule

Auch in der ökologischen Säule erreichen die nicht zertifizierten Unternehmen knapp 20% weniger der maximal zu erreichenden Punkte als die zertifizierten Unternehmen (59,45% zu 78,04%).

Im Bewertungsfeld Management, das bei beiden Gruppen jeweils das schlechteste darstellt, liegt die Differenz sogar mit 73,46% zu 52,61% bei über 20%, was zugleich auch die größte Differenz darstellt.

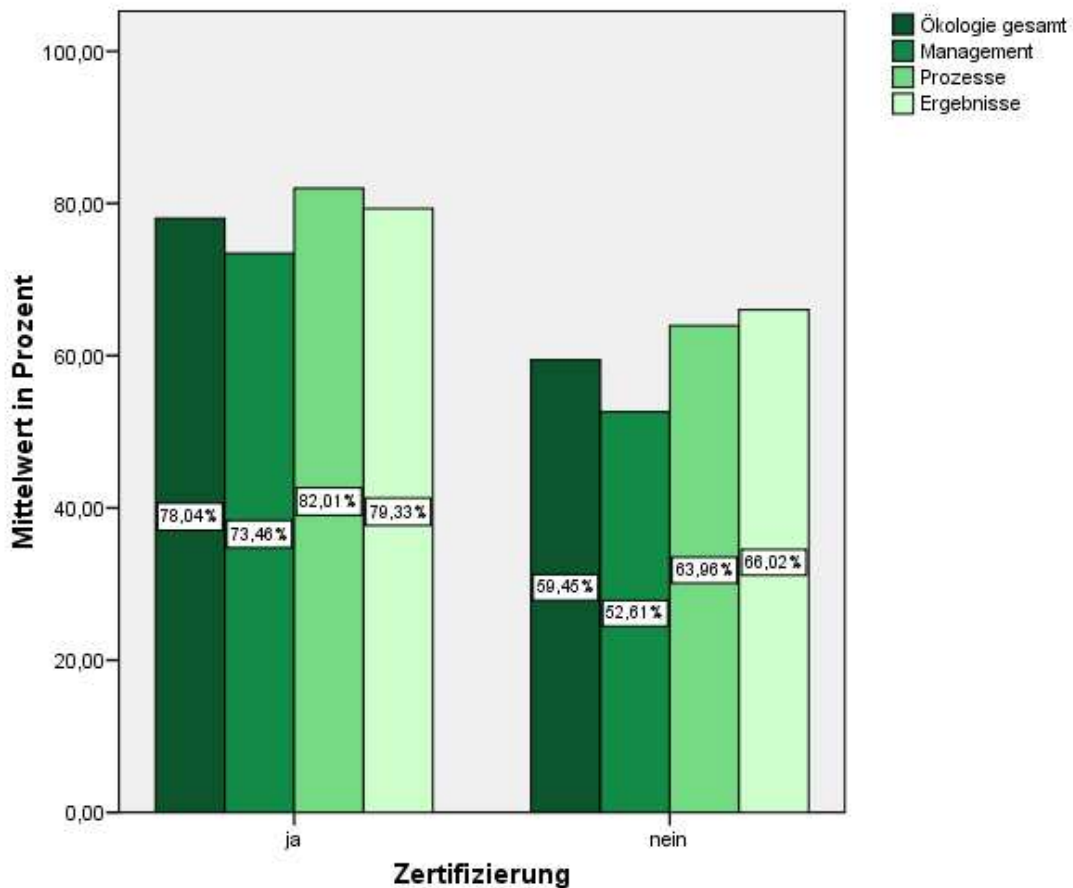


Abbildung 6: Vergleich in der ökologischen Säule
(eigene Darstellung)

Während das Bewertungsfeld Prozesse bei den zertifizierten Unternehmen mit 82,01% an der Spitze liegt, erreichen nicht zertifizierte Unternehmen hier nur 63,96%.

Im Bewertungsfeld Ergebnisse ist der Unterschied verhältnismäßig mit 13% gering. Der Verlust von Prozentpunkten setzt sich sukzessive durch die Fragen durch. Der Unterschied von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen zeigt sich nicht bei einzelnen Fragen.

4.1.4.2.3 Soziale Säule

In der sozialen Säule liegt der geringste Unterschied mit knapp 13% zwischen den Unternehmen vor (79,44% zu 66,45%). Im Bewertungsfeld Management erreichen die zertifizierten Unternehmen um 14% mehr Punkte als die nicht zertifizierten Unternehmen.

Wiederum zeigt sich der Punkteverlust aber in keiner bestimmten Frage, sondern setzt sich über das gesamte Bewertungsfeld fort.

Das Bewertungsfeld Prozesse stellt sowohl bei den zertifizierten als auch bei den nicht zertifizierten Unternehmen das stärkste Feld dar. Mit 81,68% und 73,40% ist hier auch der Unterschied zwischen den Unternehmen am geringsten. Die nicht zertifizierten Unternehmen erreichen in diesem Feld einen höheren Wert als in der ökologischen und ökonomischen Säule.

Im Bewertungsfeld Ergebnisse erreichen die nicht zertifizierten Unternehmen nur 54,91%, also weit geringere Werte als in den beiden anderen Säulen (Ökonomie 70,52% und Ökologie 66,02%). Auch die zertifizierten Unternehmen erreichen in der sozialen Säule den niedrigsten Prozentwert im Bewertungsfeld Ergebnisse im Vergleich zu den beiden anderen Säulen.

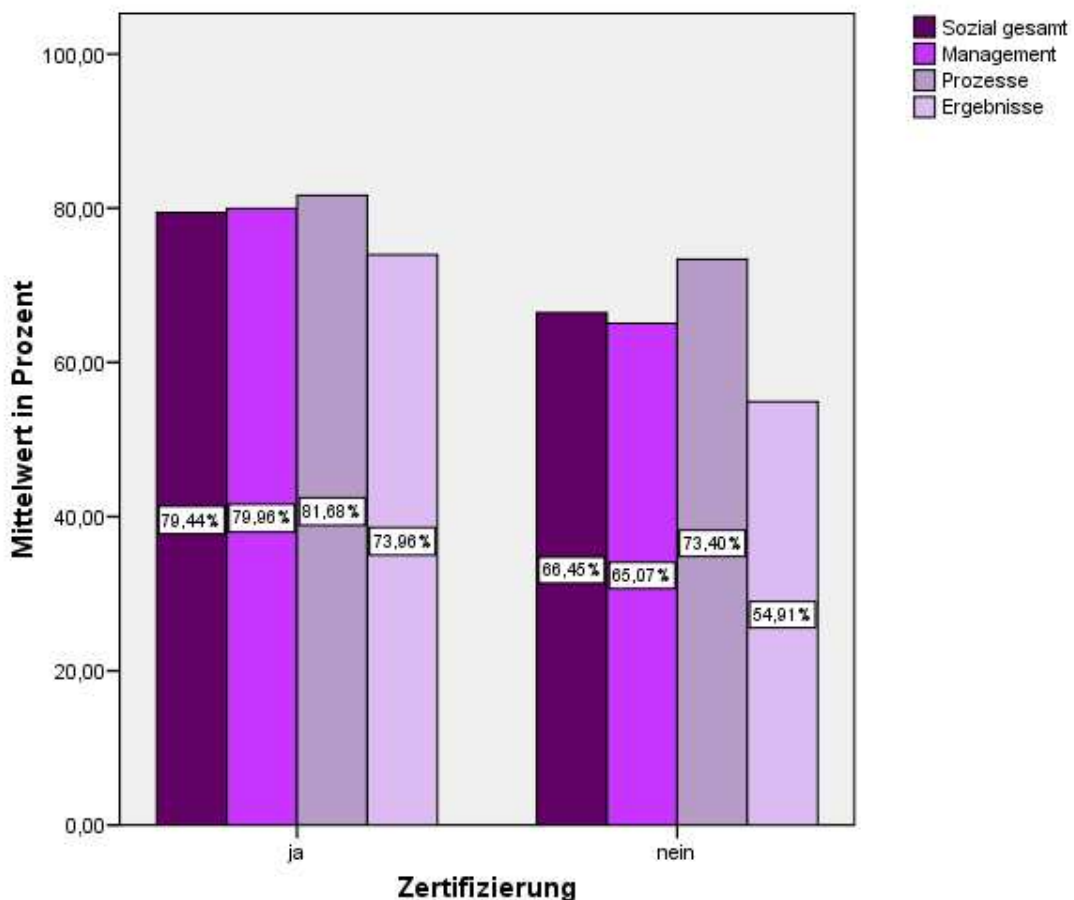


Abbildung 7: Vergleich in der sozialen Säule
(eigene Darstellung)

4.1.4.3 Fazit

Vor allem in der ökonomischen und ökologischen Säule im Bewertungsfeld Management verlieren die nicht zertifizierten Unternehmen viel Boden (-27% Ökonomie und -21% Ökologie). Vor allem hier liegen große Verbesserungspotentiale.

Das Bewertungsfeld Prozesse stellt bei den nicht zertifizierten Unternehmen sowohl in der ökonomischen als auch in der sozialen Säule das stärkste Feld dar. Bei den zertifizierten Unternehmen liegen die Prozesse in der ökologischen und sozialen Säule an der Spitze.

Auffallend ist, dass sowohl zertifizierte, als auch nicht zertifizierte Unternehmen in der sozialen Säule im Bewertungsfeld Ergebnisse im Vergleich zu den beiden anderen Säulen die bei weitem schlechtesten Ergebnisse erreichen.

4.2 Auswertung Check Tourismus

Im Jahr 2007 wurde das erste Mal ein Nachhaltigkeits-Check für Tourismusbetriebe in Tirol durchgeführt. Insgesamt liegen die Daten von 11 Tourismusbetrieben für die Auswertung vor, wobei acht Datensätze aus dem Jahr 2007 und drei Datensätze aus dem Jahr 2008 stammen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Fragen in den Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales und in den einzelnen Bewertungsfeldern.

	Ökonomie	Ökologie	Soziales	Gesamt
Management	7	6	6	19
Prozesse	12	44	24	80
Ergebnisse	9	7	17	33
Gesamt	28	57	47	132

Tabelle 17: Anzahl der Fragen in den Säulen und Bewertungsfeldern

(eigene Darstellung)

Insgesamt umfasst der Tourismus-Check 132 Fragen, das sind um 26 Fragen mehr als beim Tiroler Nachhaltigkeits-Check für Wirtschaftsbetriebe. Wiederum werden in der ökologischen Säule (57 Fragen) und im Bewertungsfeld Prozesse (80 Fragen) am meisten

Fragen gestellt. Das Bewertungsfeld Management umfasst nur 19 Fragen, jedoch sind diese geschlossen mit 4 oder 5 gewichtet.

Wiederum können im Test insgesamt 900 Punkte erreicht werden, die sich jeweils mit 300 Punkten auf die ökonomische, ökologische und soziale Säule aufteilen. In den Bewertungsfeldern Management und Prozesse können jeweils 120 Punkte, in dem Bewertungsfeld Ergebnisse 60 Punkte erreicht werden. Jedoch muss auch hier wieder erwähnt werden, dass wieder einzelne Fragen für die jeweiligen Tourismusbetriebe gestrichen wurden und somit die maximal zu erreichenden Punkte angepasst werden mussten. Dieser Punkte-Null-Abzug wurde in den berechneten Prozentwerten berücksichtigt.

4.2.1 Betrachtung gesamter Test

Die elf getesteten Tourismusbetriebe erreichten insgesamt 76,11% der möglichen Punkte. Der weit höchste Wert wurde mit 82,40% in der ökonomischen Säule erreicht, gefolgt von der sozialen Säule mit 73,75% und der ökologischen Säule mit 72%. Auch bei den Tourismusbetrieben stellt die ökologische Säule die schwächste Säule mit dem größten Verbesserungspotential dar. Jedoch liegen die berechneten Werte in allen drei Säulen über den benötigten 70% für eine Zertifizierung.

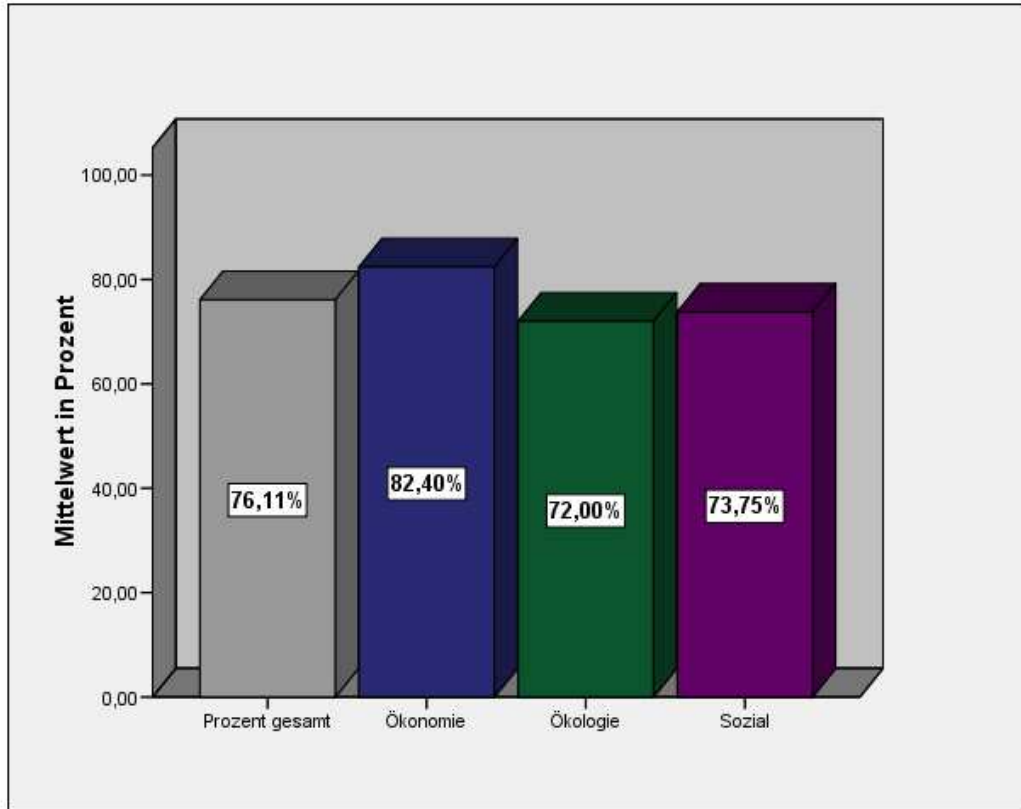


Abbildung 8: erreichte Prozentwerte in den einzelnen Säulen
(eigene Darstellung)

Auch die berechneten Mittelwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern zeigen homogene Werte. Alle drei liegen um 75%. Nur die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert im Bewertungsfeld Management ist mit 14,81% relativ groß.

		Management Prozent	Prozesse Prozent	Ergebnisse Prozent
N	Gültig	11	11	11
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		75,06	76,70	75,91
Standardabweichung		14,81	8,69	7,27
Minimum		43,89	66,22	64,23
Maximum		89,00	91,11	86,71

Tabelle 18: Erreichte Prozentwerte in den einzelnen Bewertungsfeldern

Beim Anblick der Minimalwerte fällt auf, dass mit 43,89% der weitaus niedrigste Wert im Bewertungsfeld Management erreicht wird. Der höchste mit 91,11% wird im Bewertungsfeld Prozesse erreicht.

4.2.2 Betrachtung der einzelnen Säulen

Die folgenden drei Tabellen zeigen die erreichten Prozent der Tourismusbetriebe in den Bewertungsfeldern Management, Prozesse und Ergebnisse in den einzelnen Säulen.

Die erste Tabelle zeigt die Prozent in der ökonomischen Säule. Hier werden in allen drei Säulen hohe Prozentwerte erreicht, was auf eine sehr hohe Nachhaltigkeitsleistung in dieser Säule hinweist.

		Ökonomie Management Prozent	Ökonomie Prozesse Prozent	Ökonomie Ergebnisse Prozent
N	Gültig	11	11	11
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		85,26	79,15	83,43
Standardabweichung		12,99	13,18	3,59
Minimum		55,00	55,36	78,33
Maximum		100,00	97,32	91,67

Tabelle 19: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der ökonomischen Säule

Vergleicht man diese Ergebnisse mit jenen der ökologischen Säule in Tabelle 20 wird deutlich, dass in der ökologischen Säule noch großes Nachhaltigkeitspotential auf die Tourismusbetriebe wartet. Während in der ökonomischen Säule im Bewertungsfeld Management 85,26% erreicht werden, sind es in der ökologischen Säule im gleichen Bewertungsfeld nur noch 65,91%, also um knapp 20% weniger. Auch im Bewertungsfeld Ergebnisse ist die Leistung in der ökologischen Säule um 20% schlechter. Auffallend ist jedoch, dass im Bewertungsfeld Prozesse die Leistung in der ökologischen Säule knapp höher liegt.

		Ökologie Management Prozent	Ökologie Prozesse Prozent	Ökologie Ergebnisse Prozent
N	Gültig	11	11	11
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		65,91	80,17	65,51
Standardabweichung		16,94835	8,51108	16,84806
Minimum		40,00	70,18	31,67
Maximum		90,00	95,34	88,00

Tabelle 20: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der ökologischen Säule

Auch im Vergleich zur sozialen Säule schneidet die ökologische Säule im Gesamten schlecht ab. In der sozialen Säule liegen die Prozentwerte in den Bewertungsfeldern Management und Ergebnisse deutlich höher. Herauszustreichen ist aber wieder die höhere Leistung der ökologischen Säule im Bereich der Prozesse.

		Sozial Management Prozent	Sozial Prozesse Prozent	Sozial Ergebnisse Prozent
N	Gültig	11	11	11
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		74,02	70,76	78,78
Standardabweichung		21,75	11,56	10,70
Minimum		35,00	54,00	53,41
Maximum		100,00	87,93	94,44

Tabelle 21: Erreichte Prozent in den Bewertungsfeldern der sozialen Säule

Die beste Säule stellt somit die ökonomische dar, gefolgt von der sozialen und der ökologischen Säule. Somit stellt zum wiederholten Male die ökologische Säule die schwächste Säule dar.

4.2.3 Vergleich von zertifiziertem mit nicht zertifiziertem Unternehmen

Auch beim Tiroler Nachhaltigkeits-Check für Tourismusbetriebe müssen 70% der theoretisch maximal möglichen Punkte erreicht werden um eine Zertifizierung des Landes Tirol zu erhalten. Von den 11 zur Verfügung stehenden Datensätzen erreichten sieben die angestrebte Zertifizierung.

Zuerst werden die Unternehmen wieder anhand des gesamten Tests verglichen, anschließend findet die Analyse in den einzelnen Säulen statt.

4.2.3.1 Betrachtung gesamter Test

Die sieben zertifizierten Tourismusbetriebe erreichen insgesamt 82,28% der maximal möglichen Punkte, während die restlichen vier nicht zertifizierten Tourismusbetriebe nur

65,32% erreichen. Bei beiden Gruppen von Betrieben stellt die ökonomische Säule die stärkste Säule dar (87,88% und 72,80%).

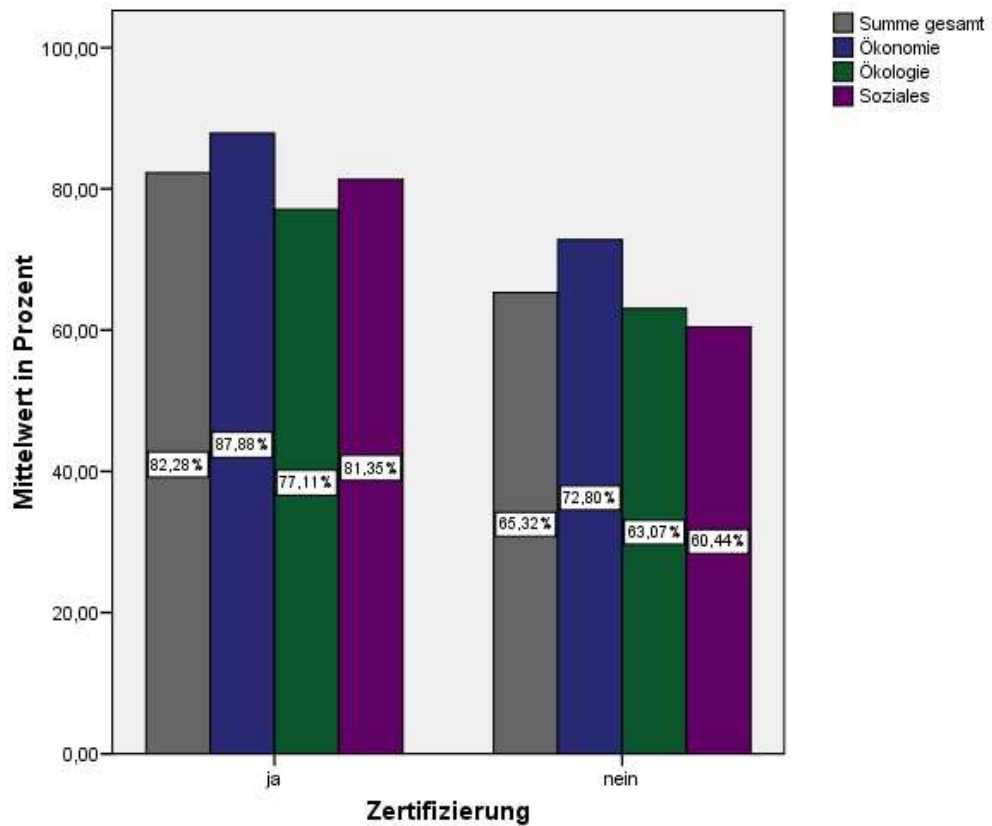


Abbildung 9: Vergleich von zertifiziertem zu nicht zertifiziertem Unternehmen
(Eigene Darstellung)

Die ökonomische Säule stellt somit die einzige Säule für die nicht zertifizierten Tourismusbetriebe dar, in der die nötigen 70% für eine Zertifizierung erreicht werden.

Während bei den zertifizierten Betrieben zum wiederholten Male die ökologische Säule eine Schwachstelle darstellt, ist dies bei den nicht zertifizierten Unternehmen die soziale Säule. Hier liegt für diese Tourismusbetriebe das größte Verbesserungspotential auf den Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen.

Vergleicht man Wirtschaftsbetriebe mit Tourismusbetrieben sind die Prozentwerte in den einzelnen Säulen bei den zertifizierten Wirtschafts- und Tourismusbetrieben annähernd gleich. Bei den nicht zertifizierten Wirtschafts- und Tourismusbetrieben weisen die Tourismusbetriebe in der ökonomischen und ökologischen Säule weit höhere Werte auf als die Wirtschaftsbetriebe. Ausgenommen davon ist die soziale Säule, in der die Wirtschaftsbetriebe im Vergleich zu den Tourismusbetrieben höhere Werte erreichen.

4.2.3.2 Betrachtung der einzelnen Säulen

In diesem Abschnitt werden wieder die einzelnen Bewertungsfelder in den jeweiligen Säulen analysiert.

4.2.3.2.1 Ökonomische Säule

Bei Betrachtung der Gegenüberstellung von zertifizierten zu nicht zertifizierten Unternehmen in der ökonomischen Säule fällt auf Anstieg das Bewertungsfeld Ergebnisse auf. Jene vier Unternehmen ohne Auszeichnung erreichen hier mit 85,04% eine höhere Leistung als jene Unternehmen mit Auszeichnung (82,52%). Das Bewertungsfeld Ergebnisse stellt auch für diese vier Unternehmen das bei weitem beste Feld dar. Solch ein Ergebnis zeigte sich bis jetzt in noch keiner der analysierten Säulen. Bei den zertifizierten Unternehmen wird die beste Nachhaltigkeitsleistung im Bewertungsfeld Management erreicht, die schlechteste Leistung hingegen bei den Ergebnissen. Im Managementbereich besteht auch mit über 20% der größte Unterschied zwischen den Unternehmen.

Die vier nicht zertifizierten Unternehmen liegen jedoch in der ökonomischen Säule mit 72,80% noch über der 70% Schwelle. Die ökonomische Säule stellt somit die einzige Säule bei den nicht zertifizierten Unternehmen dar, in welcher die notwendigen 70% erreicht werden. Innerhalb der ökonomischen Säule liegt vor allem noch Potential zur Verbesserung im Bewertungsfeld Prozesse.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Unterschiede in der ökonomischen Säule auf.

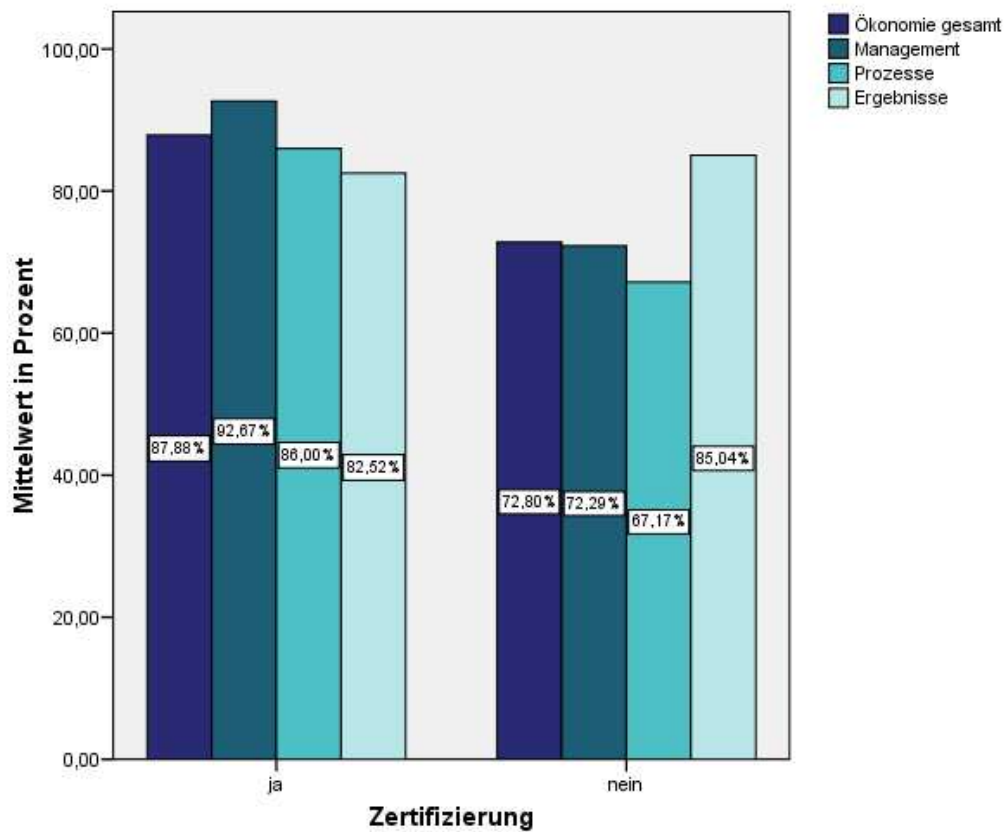


Abbildung 10: Vergleich in der ökonomischen Säule
(eigene Darstellung)

4.2.3.2.2 Ökologische Säule

Die ökologische Säule stellt für die zertifizierten Unternehmen die schwächste Säule dar. Mit insgesamt erreichten 77,11% liegt sie unter der sozialen (81,35%) und der ökonomischen Säule (87,88%). Im Bewertungsfeld Prozesse wird mit 81,67% die stärkste Leistung geboten, während das Bewertungsfeld Ergebnisse knapp das Schlusslicht bildet.

Bei den nicht zertifizierten Unternehmen fällt die hohe Leistung im Bewertungsfeld Prozesse auf. Diese liegt mit 77,56% weit mehr als 20% über denen in den restlichen zwei Bewertungsfeldern. Jedoch lieferten diese auch eine außerordentlich schwache Leistung im Bewertungsfeld Prozesse ab. Diese liegt knapp 25% unter jener der zertifizierten Unternehmen. Auch im Bewertungsfeld Ergebnisse lieferten die vier Unternehmen mit 52,90% eine schwache Leistung ab. Insgesamt liegt die ökologische Säule bei den nicht

zertifizierten Unternehmen an zweiter Stelle hinter der ökonomischen und knapp vor der sozialen Säule.

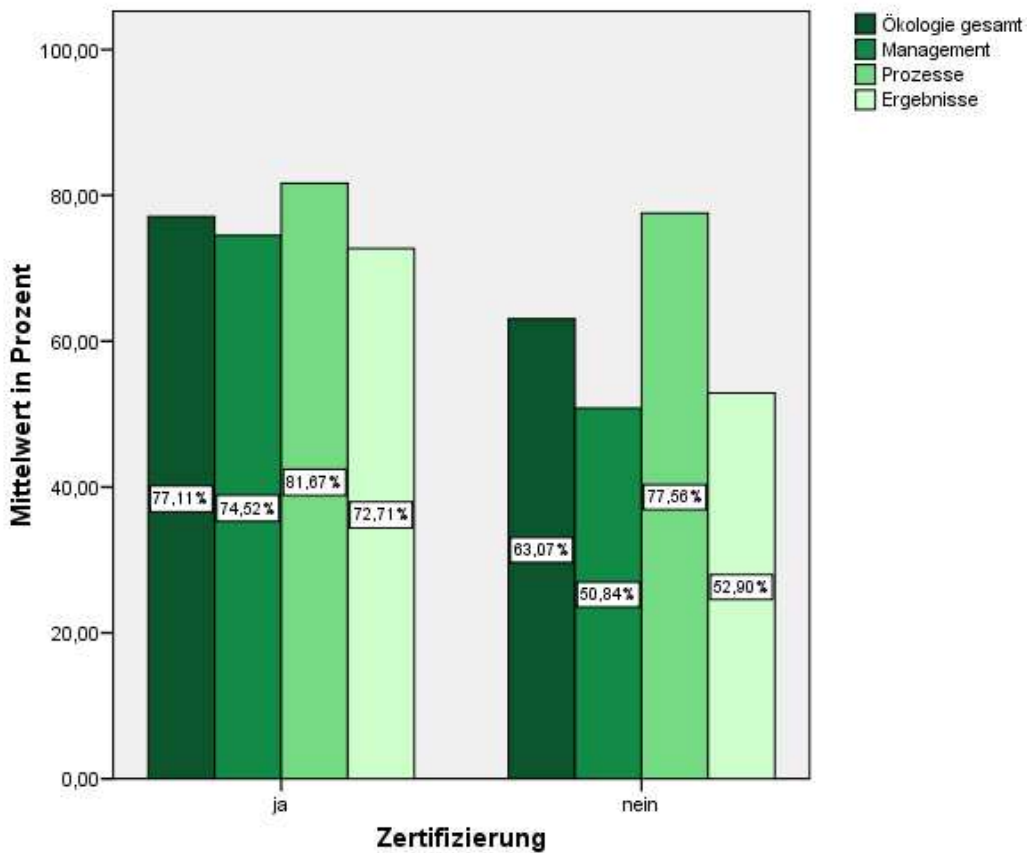


Abbildung 11: Vergleich in der ökologischen Säule
(eigene Darstellung)

4.2.3.2.3 Soziale Säule

In der sozialen Säule bestehen zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen mit knapp über 20% die größten Unterschiede über den gesamten Check hinweg.

Während die zertifizierten Unternehmen ihre beste Leistung in dem Bewertungsfeld Management erreichen (86,91%), stellt diese Säule für die übrigen vier Unternehmen die Schwachstelle dar (51,46%). Hingegen stellt das Bewertungsfeld Prozesse zum ersten Mal bei den zertifizierten Unternehmen jenes Feld dar, in dem das größte Verbesserungspotential wartet.

Bei den nicht zertifizierten Unternehmen stellt die soziale Säule im Gesamten die schlechteste Säule im gesamten Test dar. Wie auch in der ökonomischen Säule wird im

Bewertungsfeld Ergebnisse die höchste Leistung erbracht. Im Bewertungsfeld Management müssen jedoch von Seiten der nicht zertifizierten Unternehmen Interventionen folgen, da hier die Leistung mit 51,46% besonders schlecht ausfällt.

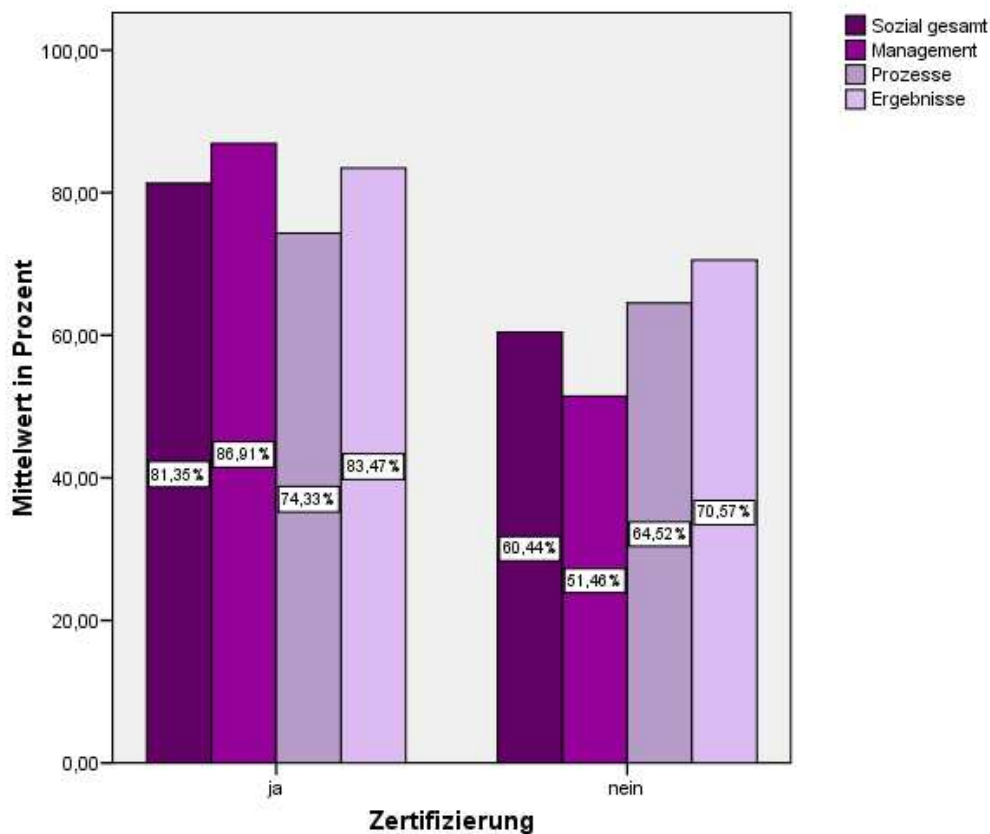


Abbildung 12: Vergleich in der sozialen Säule
(eigene Darstellung)

Die obige Abbildung zeigt die Unterschiede zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Unternehmen in der sozialen Säule deutlich.

4.2.3.3 Fazit

Bei einer Zusammenfassung der Ergebnisse des Vergleichs zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten Tourismusbetrieben zeigt sich, dass nur in der ökologischen Säule im Bewertungsfeld Prozesse von beiden Gruppen von Unternehmen jeweils die beste Leistung erbracht wird. Während die zertifizierten Unternehmen sowohl in der ökonomischen als auch in der sozialen Säule im Bewertungsfeld Management ihre Stärke besitzen, zeigt sich

diese bei den nicht zertifizierten Unternehmen in diesen beiden Säulen im Bewertungsfeld Ergebnisse.

Das Bewertungsfeld Ergebnisse stellt wiederum eine Schwäche der zertifizierten Unternehmen in den Säulen Ökonomie und Ökologie dar, während das Bewertungsfeld Management bei den nicht zertifizierten Unternehmen in den Säulen Soziales und Ökologie das schwächste Feld darstellt. Es zeigen sich also keinerlei Gemeinsamkeiten zwischen den Unternehmen.

Aus den berechneten Ergebnissen wird jedoch klar, dass die nicht zertifizierten Unternehmen vor allem in der sozialen und ökologischen Säule Verbesserungsbedarf haben. Die hier erreichten Prozentwerte der sozialen mit 60,44% und ökologischen Säule mit 63,07% lassen Spielraum für Verbesserungen übrig. Die Leistung in der ökonomischen Säule kann zwar auch noch verbessert werden, jedoch erreichen die nicht zertifizierten Unternehmen hier die notwendigen 70%.

5 Diskussion

Tabelle 22 stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse des Nachhaltigkeits-Checks sowohl der Wirtschaftsbetriebe als auch der Tourismusbetriebe dar.

Die ökonomische Säule stellt bei beiden Gruppen die stärkste Säule dar. Die darin erreichten Prozentwerte sind beinahe identisch. Diese Vormachtstellung der ökonomischen Säule lässt sich auf die noch immer vorherrschende Konzentration auf die ökonomischen Belange seitens der Unternehmen zurückzuführen. Dies deutet darauf hin, dass der Ausgleich zwischen den Säulen noch nicht völlig umgesetzt wurde. Die rein ökonomischen Belange der Unternehmen stehen nach wie vor im Vordergrund des Interesses. Die Bewertungsfelder innerhalb der ökonomischen Säule sind relativ homogen verteilt, sodass es hier keine außerordentlichen Ausreißer gibt.

		Wirtschaftsbetriebe	Tourismusbetriebe
Säule mit jeweiligen Prozentwerten in den Bewertungsfeldern	Ökonomie Gesamt	81,79%	82,40%
	Management	81,31%	85,26%
	Prozesse	82,98%	79,15%
	Ergebnisse	80,42%	83,43%
	Ökologie Gesamt	73,22%	72,00%
	Management	68,05%	65,91%

	Prozesse	77,33%	80,17%
	Ergebnisse	75,88%	65,51%
	Soziales Gesamt	76,07%	73,75%
	Management	76,10%	74,02%
	Prozesse	79,53%	70,76%
	Ergebnisse	69,02%	78,78%
Bewertungs- feld Gesamt	Management	75,15%	75,06%
	Prozesse	79,95%	76,70%
	Ergebnisse	75,11%	75,91%
GESAMT		76,99%	76,11%

Tabelle 22: Zusammenfassung der Ergebnisse

Die soziale Säule stellt mit 76,07% und 73,75% die zweitstärkste Säule dar. Innerhalb der Bewertungsfelder zeigen sich hier jedoch Unterschiede. Während bei den Wirtschaftsbetrieben das Bewertungsfeld Ergebnisse mit nur 69,02% das schwächste Feld darstellt, ist dies gleichzeitig das stärkste Feld bei den Tourismusbetrieben. Umgekehrt verhält es sich bei dem Bewertungsfeld Prozesse. Jedoch ist zu sagen, dass in der sozialen Säule noch Potential zu einem nachhaltigeren Unternehmen versteckt ist.

Die ökologische Säule stellt bei beiden Checks die schlechteste Säule dar. Die Differenz zu den Ergebnissen der ökonomischen Säule beträgt beinahe 10%. Das stärkste Bewertungsfeld stellen hier die Prozesse dar. Gesamt am schlechtesten schneidet das Bewertungsfeld Management ab. Auch in den jeweiligen Untergruppen (zertifiziert, nicht zertifiziert) schneidet die ökologische Säule immer am schlechtesten ab. Somit liegt der größte Aufholbedarf in Richtung Zertifizierung in der ökologischen Säule.

Bei der Analyse der Bewertungsfelder über die gesamten Säulen hinweg stellt sich das Bewertungsfeld Prozesse in den Vordergrund, während die Bewertungsfelder Management und Ergebnisse identisch sind.

Die gesamt erreichten Prozentwerte mit 76,99% und 76,11% sprechen für gute Nachhaltigkeitsleistungen seitens der Unternehmen.

6 Literaturverzeichnis

Albrecht, D. (2008), 'Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM Modell: Untersuchungen im Rahmen der Erarbeitungen einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland', Center for Sustainability Management, http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/albrecht_efqm_2008.pdf (Stand: Dezember 2008)

Ebert, W. & Bindel, R. (2006), 'Sustainable Excellence: Exzellent führen – nachhaltig handeln. Konzeption, Umsetzung und Praxis-Erfahrungen für die Führung', Sustainable Excellence Group, <http://www.dbu.de/phpTemplates/publikationen/pdf/10110609025733.pdf> (Stand: Jänner 2009)

Kanatschnig, D., Cerny, M., Promberger, K. & Spiess, H. (2006), 'Der Nachhaltigkeitsbericht – Teil 1', Leitstelle der Lokalen Agenda 21 in Tirol.

Promberger, K., Spiess, H. & Kössler, W. (2006), *Unternehmen und Nachhaltigkeit – Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen des nachhaltigen Wirtschaftens*, Linde Verlag, Wien.

Internetquellen:

Auditcheck: *Tirols nachhaltige Unternehmen*, Online im Internet. URL: http://www.auditcheck.at/uploads/media/NH_Unternehmen_32er_END2.pdf (Stand: Dezember 2008)

EFQM: *Excellence Model*, Online im Internet. URL: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35> (Stand: Dezember 2008)

EFQM: *First Steps*, Online im Internet. URL: <http://www.efqm.org/uploads/introducing%20german.pdf> (Stand: Dezember 2008)