

Jürgen Hüttmannsberger

Unternehmerische Sozialverantwortung

–

Nichtregierungsorganisationen als kompetente Kooperationspartner
für mehr Solidarität am Beispiel der Caritas Österreich

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Master of Arts

der Studienrichtung Global Studies

an der Karl-Franzens-Universität Graz

Begutachter: Univ.-Prof. Mag. Dr.theol. Leopold Neuhold

Institut: Institut für Ethik und Gesellschaftslehre

Graz, September 2014

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum:

Unterschrift:

Danksagung

Für das Verfassen einer Abschlussarbeit bedarf es Wissensdursts, vieler Disziplin und Ausdauer, vor allem aber Unterstützung. Auf dieser Seite bedanke ich mich daher herzlichst bei allen, die mir in meinem Studium und besonders in der letzten Zeit helfend zur Seite standen.

Ein großes Dankeschön gilt meinen Eltern Brigitte und Alfred, ohne deren Vertrauen, finanzieller Unterstützung und langem Atem ich diese Zeilen nicht schreiben könnte.

Für den emotionalen Rückhalt und positiven Zuspruch in den letzten Monaten danke ich meiner Freundin Elisabeth.

Aus meinem Freundeskreis danke ich Philipp für sein scharfes Auge, sowie Severin für seine fachmännischen Hinweise. Auch bin ich allen dankbar, die eine oder andere Stunde am Dietrichsteinplatz verweilten und hier für viele interessante Debatten sorgten.

Insbesondere danke ich meinem Betreuer, Univ.-Prof. Mag. Dr.theol. Leopold Neuhold für die kritische, konstruktive und präzise Durchsicht dieser Masterarbeit sowie für die sehr gute Begleitung während des gesamten Arbeitsverlaufes.

Zu guter Letzt bedanke ich mich bei der Verbund AG und dem ganzen Team der Kommunikationsabteilung der Caritas Österreich, vor allem bei Ruth, für die tolle Zusammenarbeit.

Abstract

This thesis is about Non-Governmental-Organisations and companies working together on social projects. These bisectoral cooperation become more frequent and the challenges and successes have to be analysed as well as the motifs behind. Such collaboration is part of a concept called "Corporate Social Responsibility" or briefly worded "CSR".

At first there is an overview of the historic development of CSR within the European Union and particularly in Austria followed by a formal definition of CSR. Selected framework documents are explained and the "H.I.MA" study and the study of the german "Fundraising Verband" are introduced. These two studies are compared with the content of my interviews. The empirical part of this thesis is about the challenges, successes and motifs of the cooperation called "Verbund-Stromhilfefonds der Caritas" between "Caritas Österreich" and "Verbund AG". They work together on a project to help people out of fuel poverty. The interviews were conducted with representatives of the NGO and the company and evaluated with summarising content analysis according to Mayring. The results of the interviews are split into three categories which are motifs, challenges and successes. All three categories do have subcategories which are based on the results of the interviews.

The interviews have shown that there are mainly five motifs for starting such CSR-Cooperation: elimination of deficiencies, creation of know-how and funding, public reputation and the defence of NRO-offences. The interviewees also mentioned five challenges: reliability of cooperation, organisation of cooperation, heterogeneity of aims, work at eye level and prejudices. There are six successes of cooperation: transparency, confidence, endurance, same moral concept, mutual benefit, formalised communication.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	10
2.	CSR – Eine Form des ethischen Handelns in der Wirtschaft.....	12
2.1.	Historische Entwicklung seit 2000.....	12
2.1.1.	Betrachtung auf europäischer Ebene	12
2.1.2.	Corporate Social Responsibility in Österreich	15
2.2.	Begrifflichkeiten	16
2.2.1.	CSR – Eine Begriffsbildung	17
2.2.2.	Corporate Citizenship	18
2.2.2.1.	Corporate Volunteering	19
2.2.2.2.	Corporate Giving	20
2.2.3.	Corporate Governance.....	20
3.	Rahmendokumente, Standards und Initiativen in Bezug auf CSR.....	22
3.1.	UN Global Compact.....	22
3.2.	ISO 26000.....	23
3.3.	Social Accountability 8000	26
3.4.	Global Reporting Initiative	27
4.	Caritas Österreich – Eine Nichtregierungsorganisation	28
4.1.	Definition und Einordnung von NROs	28
4.2.	Bedeutungsentwicklung von NROs	30
4.3.	Funktionen von NROs.....	32
4.4.	Finanzierungsinstrumente von NROs.....	33
5.	Kooperationen zwischen NROs und Unternehmen.....	35
5.1.	Spannungsfeld bisektoraler Kooperationen	35
5.2.	Motive für Kooperationen	37
5.3.	Herausforderungen von Kooperationen.....	40
5.4.	Erfolgsfaktoren von Kooperationen	43
6.	Fallbeispiel: „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“	46

6.1.	Beschreibung des Forschungsgegenstandes	46
6.2.	Die Kooperation: „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“	48
6.2.1.	Die Kooperationspartner	51
6.2.1.1.	Caritas Österreich	51
6.2.1.2.	Verbund AG.....	52
6.3.	Methodisches Vorgehen.....	57
7.	Darstellung der Ergebnisse.....	65
7.1.	Beweggründe\Motive	66
7.2.	Herausforderungen.....	70
7.3.	Erfolgsfaktoren.....	76
8.	Zusammenfassung der Ergebnisse	81
8.1.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	81
8.2.	Weiterführende Überlegungen.....	84
	Quellen	86
	Anhang A: Factsheet der Caritas	95
	Anhang B: Interviewleitfaden.....	97
	Anhang C: Transkribierte Interviews.....	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Corporate Responsibility (CR)	16
Abbildung 2: Motive für Unternehmen.....	38
Abbildung 3: Herausforderungen im Rahmen von bisektoralen Kooperationen..	41
Abbildung 4: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmalsabgrenzung von NROs	29
Tabelle 2: Spendenaufkommen im internationalen Vergleich.....	34
Tabelle 3: Interviewpartnerinnen.....	55
Tabelle 4: Kategorien und Ausprägungen	63

Abkürzungsverzeichnis

ABCSD	Austrian Business Council for Sustainable Development
AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CC	Corporate Citizenship
CERES	Certification of Environmental Standards
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
GONGOs	Government Organized Non-Governmental Organization
GRI	Global Reporting Initiative
GRINGOS	Governmentally Regulated and Initiated Non-Governmental Organisation
H.I.MA	Institut für Handel & Internationales Marketing
IMAS	Institut für Markt- und Sozialanalysen
IÖW	Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
NeSoVe	Netzwerk Soziale Verantwortung
NRO	Nichtregierungsorganisation
NROs	Nichtregierungsorganisationen
QUANGOs	Quasi-Autonomous Non-Governmental Organisation
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
taz	die tageszeitung
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UIA	Union of International Associations
UN	United Nation
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGC	United Nations Global Compact
VN	Vereinten Nationen
WHO	World Health Organization
WWF	World Wide Fund For Nature

1. Einleitung

Diese Arbeit gründet auf der Annahme, dass eine lebenswerte Zukunft - für uns und für künftige Generationen - nur erreicht werden kann, wenn jeder Verantwortung übernimmt und seinen Beitrag leistet. Viele Nichtregierungsorganisationen (NROs) arbeiten täglich hart daran, Missstände zu beseitigen. Dies lässt NROs oft zu Experten werden, wenn es darum geht, zielgenau und maßgeschneidert Hilfe zu leisten. Diese Expertise nützen nicht nur private Spenderinnen und Spender, indem sie mit ihrem Beitrag Hilfsprojekte in der ganzen Welt unterstützen, sondern immer öfter auch Unternehmen.

Betriebe aus den verschiedensten Branchen nützen das Wissen der NROs, um zum Gemeinwohl beizutragen. Als Teil der unternehmerischen Sozialverantwortung werden Unternehmenskooperationen mit Nichtregierungsorganisationen ein immer beliebteres Werkzeug. Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen übernehmen so gemeinsam Verantwortung für ein definiertes Ziel.

Am Beginn dieser Arbeit wird die Thematik Corporate Social Responsibility näher beschrieben. Dafür wird zum einen auf die historische Entwicklung im europäischen und speziell im österreichischen Raum eingegangen, und zum anderen werden Abgrenzungen zu weiteren Formen der Verantwortungsübernahme vorgenommen. Es werden Rahmendokumente, Initiativen und Standards dargestellt, welche Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen eine Grundlage für ihr Engagement bieten. Anschließend werden Nichtregierungsorganisationen näher beschrieben. Es wird auf deren Bedeutungsentwicklung, Funktion und Finanzierungsformen eingegangen.

Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Partnerschaften werden anhand von bereits durchgeführten Studien und einer eigens vorgenommenen Untersuchung aufgezeigt. Dafür wurden Interviews mit Projektbeteiligten des „Verbund-Stromhilfefonds der Caritas“ geführt, einer Kooperation zwischen Verbund AG und Caritas Österreich. Die Interviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Am Ende dieser Arbeit werden die Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche eine bisektorale Zusammenarbeit fördern,

erschweren, bedrohen oder deren Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Die Ergebnisse der ausgewählten Studien werden dabei mit dem Ergebnis der Analyse des gewählten Fallbeispiels verglichen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die unterschiedlichen Formen von Kooperationen zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zu identifizieren und zu beschreiben. Des Weiteren werden Motive aufgezeigt, die Kooperationspartner dazu bewegen, eine bisektorale Zusammenarbeit einzugehen.

Anhand der Ergebnisse des analysierten Fallbeispiels, dem „Verbund-Stromhilfefonds der Caritas“, sowie den in der Literatur beschriebenen Faktoren können Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen, welche eine bisektorale Zusammenarbeit planen bzw. eine bestehende Partnerschaft evaluieren möchten, einen Nutzen für ihre CSR-Projekte ziehen.

2. CSR – Eine Form des ethischen Handelns in der Wirtschaft

Auf den nächsten Seiten wird auf die historische Entwicklung von CSR auf europäischer und österreichischer Ebene eingegangen. Des Weiteren wird der Begriff CSR näher definiert und es werden Abgrenzungen zu verwandten Bereichen getroffen.

2.1. Historische Entwicklung seit 2000

2.1.1. Betrachtung auf europäischer Ebene

Der Begriff CSR kommt zur Jahrtausendwende auf die offizielle Agenda der Europäischen Union. Ein Meilenstein dabei war das Treffen des Europäischen Rates in Lissabon im Jahr 2000, bei dem in der Lissabon Strategie die strategischen Ziele für Europa festgelegt und CSR eingefordert wurde. Diese Strategie stellt ein Zeichen für die Zukunft dar. Die europäische Identität gründet demnach keinesfalls auf wirtschaftlichem Erfolg alleine, sondern vielmehr auf der Idee einer Sozialgemeinschaft, die eine solidarische Ressourcen- und Wohlstandsverteilung zwischen allen Teilen Europas als Aufgabe hat.¹

Im Jahr 2001, ein Jahr später, veröffentlicht die Europäische Kommission das Grünbuch mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ und befeuert somit die laufende Diskussion über die Art und Weise gesellschaftlicher Verantwortung von europäischen Betrieben. Im Grünbuch wird CSR als freiwillig beschrieben. Unternehmen, die CSR für sich anerkennen, geben ihre Absicht kund international anerkannte Standards in den Bereichen Menschenrechte, ArbeitnehmerInnenrechte sowie Umweltschutz, zu befolgen. Dies sind die Leitprinzipien für verantwortungsvolles Management. Die Politik sollte dafür einen förderlichen Rahmen schaffen, um Unternehmen diese Art der Unternehmensführung schmackhaft zu machen.²

Im darauf folgenden Jahr veröffentlicht die Europäische Kommission ein Dokument mit konkreten Strategien zur Förderung von CSR-Maßnahmen mit dem Titel: „Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein

¹ Vgl. Bach, S. (2008). Corporate Social Responsibility in Europa - Corporate Social Responsibility in Europa. In: Schmidt, M./ Beschorner, T. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München. Rainer Hampp Verlag. S. 116

² Vgl. Muchitsch, M. (2012). Die Corporate Social Responsibility-Politik der Europäischen Kommission. Wiesbaden. Springer Gabler. S. 3

Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung".³ Nach wie vor sollen demnach Unternehmen ihre Handlungen auf wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ebene kritisch hinterfragen, doch dies geschieht im Gegensatz zum Grünbuch weniger fordernd. Die Freiwilligkeit von CSR-Maßnahmen wird noch stärker betont, denn es wird davon ausgegangen, dass der Markt bzw. der internationale Wettbewerb die Nichteinhaltung von Mindeststandards bestraft. Ein positives Image, die Zufriedenheit von Investoren, das Verbessern der Wettbewerbsposition bzw. die Bindung von MitarbeiterInnen werden hier als wettbewerbsfördernde Auswirkungen von CSR-Maßnahmen beschrieben. Die Politik sollte, im Gegensatz zu den Forderungen im Grünbuch, keine Rahmenbedingungen schaffen, sondern vielmehr den Dialog zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen vorantreiben.⁴ Aus diesem Grund schlägt die Europäische Kommission die Gründung eines „Stakeholder-Forums“, mit etwa vierzig europäischen Organisationen von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und VerbraucherInnen vor.⁵

Dem „Stakeholder-Forum“ gelingt es, den Dialog zwischen den verschiedenen Interessensgruppen und das Verständnis für CSR in den folgenden Jahren zu verbessern. In diesem Zusammenhang wird versucht die Umsetzung und strategische Integration von CSR durch die europäischen Unternehmen weiter voranzutreiben. Die Kommission unterstützt daher die Schaffung des Europäischen Bündnisses für CSR, was in der von der Europäischen Kommission 2006 veröffentlichten Mitteilung mit dem Titel „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“ festgehalten wird. Das Bündnis ist bemüht, einen allgemeinen Rahmen für die Initiativen im Bereich CSR zu bilden. Die Kommission fördert somit den Austausch von Erfahrungen und vorbildlichen Verfahren zwischen den Unternehmen. Eine Beteiligung am

³ Vgl. Europäische Kommission. (2002) Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF> [04.02.2014]. S. 3

⁴ Vgl. Muchitsch, M. (2012). Die Corporate Social Responsibility-Politik der Europäischen Kommission. Wiesbaden. Springer Gabler. S. 5f

⁵ Vgl. Europäische Kommission. (2002) Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF> [04.02.2014]. S. 19ff

Bündnis steht allen europäischen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe und auf freiwilliger Basis, offen.⁶

Die CSR-Schwerpunkte der 2006 veröffentlichten Mitteilung beruhen vor allem auf Wachstum und Beschäftigung, aber weniger auf gesellschaftlichen Problemfeldern, wie der Ökologie, den Menschenrechten oder dem ArbeitnehmerInnenschutz. Die Europäische Union sieht Unternehmen jetzt mehr in der Pflicht, das Wirtschaftswachstum zu fördern, Arbeitsplätze zu schaffen und Innovationen voranzutreiben.⁷

Ende 2011 veröffentlicht die Europäische Kommission eine neue Strategie zur sozialen Verantwortung von Unternehmen mit dem Titel „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ und untermauert damit die Wichtigkeit von CSR-Maßnahmen zur Erreichung der „Europa 2020 Ziele“.⁸ In dieser Mitteilung heißt es:

„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den ‚Stakeholdern‘ in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“⁹

Auf diese Weise werden etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert. Zugleich werden positive Auswirkungen, wie beispielsweise neue Produkte und Dienstleistungen, die zum Wohlergehen der Gesellschaft beitragen, Arbeitsplätze schaffen und dem Unternehmen selbst zugutekommen, gefördert.¹⁰

⁶ Vgl. Europäische Kommission. (2006). Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]. S.6f

⁷ Vgl. Europäische Kommission. (2006). Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]. S.3

⁸ Vgl. Europäische Kommission. (2011).Eine neue EU- Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]. S. 4

⁹ Europäische Kommission. (2011).Eine neue EU- Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]. S. 7

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission. (2011).Eine neue EU- Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]. S. 8

2.1.2. Corporate Social Responsibility in Österreich

Mit Beginn der europäischen CSR-Diskussion und der Veröffentlichung des Grünbuches findet das Thema auch Eingang in die österreichische politische Debatte.

Ende 2002 wird die Initiative „CSR Austria“ von der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit ins Leben gerufen.¹¹ Aufgabe dieser Initiative ist es, einen positiven Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu fördern, die Öffentlichkeit über konkrete Unternehmensaktivitäten zu informieren und Unternehmen für CSR zu motivieren. So vergibt „CSR Austria“ erstmals 2003 den „TRIGOS“, eine Auszeichnung für ein ganzheitliches Engagement von Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich und ist noch im selben Jahr an der Entstehung des ersten CSR-Leitbildes der österreichischen Wirtschaft „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“ beteiligt.¹²

2005 wird die Initiative „CSR Austria“ in einen Verein übergeführt und in „respACT austria“ umbenannt. Im Jahr 2007 wird er mit dem 1997 von der Industriellenvereinigung gegründeten Verein „Austrian Business Council for Sustainable Development“ (ABCSD) zusammengeführt. Schließlich werden diese unter dem Namen „respACT – Austrian Business Council for Sustainable Development“ weitergeführt.¹³

Neben der Entwicklung der CSR-Debatte auf Seiten der ArbeitgeberInnen mittels der Unternehmensplattform reifen auf der ArbeitnehmerInnenseite bzw. auf Seiten der Zivilgesellschaft Überlegungen zu diesem Thema heran.¹⁴ Diese bündeln sich, im Jahr 2006, im Verein „Netzwerk Soziale Verantwortung“ (NeSoVe). Mitglieder sind Organisationen aus dem zivilgesellschaftlichen Sektor (NROs, ArbeitnehmerInnenvertretungen) bzw. Interessensvertretungen aus den

¹¹ Vgl. Fairantwortung.at. (2014). Corporate Social Responsibility – Gründung einer Unternehmensplattform. Verfügbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/CSR/Gruendung_einer_Unternehmerplattform_2002.html [09.02.2014]

¹² Vgl. respACT. (2012). Jubiläumsbroschüre: 15 Jahre respACT – austrian business council for sustainable development. Verfügbar unter: <http://www.respact.at/site/about/15jahrerespact/article/5815.html> [09.02.2014]. S. 5

¹³ Vgl. respACT. (2012). Jubiläumsbroschüre: 15 Jahre respACT – austrian business council for sustainable development. Verfügbar unter: <http://www.respact.at/site/about/15jahrerespact/article/5815.html> [09.02.2014]. S. 4f

¹⁴ Vgl. Bierbaumer, S. (2012). Soziale Verantwortung aus Sicht des österreichischen BMASK. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (2012). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 772

Bereichen Menschenrechte und Antidiskriminierung, Entwicklungszusammenarbeit, Ökologie, Konsumentenschutz und Arbeitswelt.¹⁵

Das Netzwerk setzt die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen zum Ziel und fordert die Implementierung von sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Kriterien als Grundprinzipien unternehmerischen Handelns. Kernaufgabe ist es, Politik und Wirtschaft öffentlich mit dem eigenen Handeln zu konfrontieren.¹⁶ NeSoVe fordert mehr Verbindlichkeit von CSR, während respACT auf dem Konzept der unbedingten freiwilligen Selbstverpflichtung fußt.¹⁷

2.2. Begrifflichkeiten

Unter den Oberbegriff Corporate Responsibility (CR) bzw. Unternehmensverantwortung fallen die Themenfelder Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) und Corporate Governance.¹⁸



Abbildung 1: Corporate Responsibility (CR) (Quelle: Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft. (2012). „Verantwortung“ – eine phänomenologische Annäherung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 41. (modifiziert))

¹⁵ Vgl. Netzwerk Soziale Verantwortung. (2007). Die Wurzeln des Netzwerks. Verfügbar unter: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/wie-nesove-entstand.php> [09.02.2014]

¹⁶ Vgl. Netzwerk Soziale Verantwortung. (2007). Die Wurzeln des Netzwerks. Verfügbar unter: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/wie-nesove-entstand.php> [09.02.2014]

¹⁷ Vgl. Raith, D./ Ungericht, B. / Korenjak, T. (2009). Corporate Social Responsibility in Österreich – Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe). Verfügbar unter: http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/Studie_CSR_in%20Oestereich_final.pdf. [09.02.2014]. S. 25f

¹⁸ Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft. (2012). „Verantwortung“ – eine phänomenologische Annäherung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 40

In weiterer Folge werden diese oft synonym verwendeten Begriffe voneinander unterschieden und kurz beschrieben.

2.2.1. CSR – Eine Begriffsbildung

Bis heute gibt es keine allgemein gültige Definition des CSR-Begriffs. Allgemein wird Corporate Social Responsibility (CSR) in der deutschen Literatur mit „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen übersetzt“.¹⁹

Auch in der unternehmerischen Praxis, in der Politik und unter den NROs prallen unterschiedliche CSR-Vorstellungen aufeinander. Diese Heterogenität reicht von der Anschauung, dass jedes Unternehmen durch sein bloßes Dasein schon gesellschaftliches Engagement leistet, bis hin zu der kritischen Annahme, dass nur ökologische und soziale Unternehmen CSR richtig betreiben können.²⁰

Eine weit verbreitete Definition ist jene der Europäischen Kommission. In ihrer 2006 veröffentlichten Mitteilung definiert sie den CSR-Begriff wie folgt:

*„Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“*²¹

Corporate Social Responsibility ist demnach das Bekenntnis des Managements, Umwelt- und Sozialbelange freiwillig, über die bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen hinaus, in betriebliche Entscheidungen einfließen zu lassen. Betont werden vor allem die Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette und der ständige Dialog mit den Stakeholdern, den Anspruchsgruppen des Unternehmens.²² Solche Anspruchsgruppen können Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen sein, die die

¹⁹ Vgl. Jonker, J./ Stark, W./ Tewes, S. (2011). Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar. Berlin Heidelberg: Springer. S. 86

²⁰ Vgl. Schneider, A. (2012) Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und – abgrenzung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 17

²¹ Europäische Kommission. (2006). Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Verfügbar unter: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF \[07.02.2014\]](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF [07.02.2014].). S.2

²² Vgl. Schmalenbach-Gesellschaft. (2012). „Verantwortung“ – eine phänomenologische Annäherung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 41

Geschäftstätigkeit des Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Dies können interne Stakeholder (z.B. MitarbeiterInnen) oder externe Stakeholder (z.B. Kunden, LieferantInnen, AnteilseignerInnen, lokale Gemeinschaften, NROs, etc.) sein.²³

Eine internationalere Definition von CSR ist jene der ISO 26000. Die internationale Norm spricht, im Gegensatz zur Europäischen Kommission, nicht von CSR, sondern nur von „Social Responsibility“ (SR).

Diese „gesellschaftliche Verantwortung“ definiert die Norm als:

*„...Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten ...“.*²⁴

Laut dieser Definition richtet sich die „gesellschaftliche Verantwortung“ nicht nur an Unternehmen, wie in der CSR-Definition der Europäischen Kommission, sondern an alle Organisationen, von der Privatwirtschaft bis hin zum öffentlichen und gemeinnützigen Sektor. Daraus resultiert die Abkehr vom CSR-Begriff hin zur „Social Responsibility“.²⁵

2.2.2. Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) bezeichnet das bürgerliche Engagement in und von Unternehmen. Die Begriffe Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility werden oft synonym verwendet, sind aber differenziert zu betrachten. Beide Ansätze stellen zwar die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen jenseits von Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt, doch während Corporate Social Responsibility sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens bzw. die gesellschaftliche Verantwortung innerhalb der Wertschöpfungskette

²³ Vgl. Europäische Kommission. (2001). Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> [04.02.2014]. S. 30

²⁴ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute

²⁵ Vgl. Schneider, A. (2012) Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und – abgrenzung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 23

bezieht, geschieht die Verantwortungsübernahme beim „Corporate-Citizenship-Engagement“ über die eigentliche Unternehmenstätigkeit hinaus.²⁶

Insgesamt lässt sich Corporate Citizenship durch vier wesentliche Merkmale charakterisieren:²⁷

- Unternehmen führen Projekte zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme durch.
- Dies geschieht gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.).
- Dazu werden nicht nur Finanzmittel („Corporate Giving“), sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen, wie Mitarbeiterengagement („Corporate Volunteering“), Zugang zu Logistik und Informationen auf unterschiedlichste Weise bereit gestellt.
- Als Ergebnis wird neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch ein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen (z.B. Imagegewinn) erzielt.

2.2.2.1. Corporate Volunteering

Corporate Volunteering ist ein Instrument von Corporate Citizenship. Dabei geht es um die freiwillige Beteiligung von MitarbeiterInnen an gemeinwohlorientierten Projekten. Wesentlich dabei ist, dass es sich um ein „unternehmensgestütztes MitarbeiterInnenengagement“ handelt. Das bedeutet, das Unternehmen wird nicht im eigenen Namen aktiv, sondern die Belegschaft wird dabei unterstützt selbst im sozialen oder kulturellen Umfeld aktiv zu werden. Die Form der Unterstützung, seitens des Unternehmens, zeichnet sich dabei insbesondere durch die zeitweilige Freistellung engagierter MitarbeiterInnen aus.²⁸

Das Engagement der Belegschaft kann dabei sehr unterschiedliche Formen annehmen: von gemeinsamen „Aktionstagen“, an denen zum Beispiel Abfall in Naherholungsgebieten gesammelt wird, bis hin zu sogenannten „Secondments“,

²⁶ Vgl. Jonker, J./ Stark, W./ Tewes, S. (2011). Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar. Berlin Heidelberg: Springer. S. 79

²⁷ Vgl. Habisch, A./ Wildner, M./ Wenzel, F. (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 8

²⁸ Vgl. Mutz, G. (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 241

bei denen Mitarbeitende für mehrere Monate bei voller Bezahlung für die Durchführung konkreter Projekte in gemeinnützigen Institutionen freigestellt werden.²⁹

2.2.2.2. Corporate Giving

Der Ausdruck „Corporate Giving“ wird häufig mit „Unternehmensspende“ übersetzt.³⁰ Im Allgemeinen handelt es sich dabei um eine kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens. Dies können Finanz- oder Sachmittel bzw. Dienstleistungen sein. Ein weit gefasstes Begriffsverständnis von „Corporate Giving“ befasst sich neben dem Spendenwesen auch mit dem gemeinnützigen Stiftungswesen und Sponsoring.³¹ Während die Spende und die Leistungen des Stiftungswesens ohne Gegenleistungen für den Geförderten verbunden sind, bedeutet „Sponsoring“ ein Geschäft auf Gegenseitigkeit.³²

Spenden können in Österreich als Sonderausgaben steuerlich geltend gemacht werden. Sponsorenzahlungen sind als Betriebsausgaben abzugsfähig, wenn eine angemessene Gegenleistung, z.B. Werbemaßnahme des Gesponserten, vorliegt.³³

2.2.3. Corporate Governance

Die Europäische Kommission beschreibt in ihrem Grünbuch zur „Corporate Governance“ den Begriff wie folgt:³⁴

²⁹ Vgl. Gentile, G. (2012). Corporate Volunteering und seine Facetten. In: Wehner, T./ Gentile, G. (Hrsg.). Corporate Volunteering – Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 60f

³⁰ Vgl. Jonker, J./ Stark, W./ Tewes, S. (2011). Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar. Berlin Heidelberg: Springer. S. 82

³¹ Vgl. Maaß, F./ Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship - Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag. S. 11

³² Vgl. Mecking, C. (2010). Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung. In: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterauer, J. (Hrsg.). Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag. S. 373

³³ Vgl. WKO.at. (2014). Was ist der Unterschied zwischen einer Spende und dem Sponsoring?. Verfügbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Was_ist_der_Unterschied_zwischen_einer_Spende_und_dem_Spon.html [14.02.2014]

³⁴ Europäische Kommission. (2011). Grünbuch – Europäischer Corporate Governance-Rahmen. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF> [14.02.2014]. S. 2f

„Unter Corporate Governance versteht man in der Regel das System, nach dem Unternehmen geführt und kontrolliert werden, sowie eine Reihe definierter Beziehungen zwischen der Führung und dem Leitungsorgan eines Unternehmens sowie zu seinen Aktionären und sonstigen Akteuren.“

Corporate Governance, oft auch Unternehmensverfassung genannt, soll somit eine unabhängige und verantwortungsvolle Unternehmensführung und deren Kontrolle sicherstellen. Ziel ist, durch ein geeignetes Rahmenwerk ein wert- und erfolgsorientiertes Management zu schaffen.³⁵

Durch diese zum Teil verbindlichen oder oftmals freiwilligen prinzipienbasierten Verpflichtungen soll die Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit und Legitimität unternehmerischer Entscheidungen gewährleistet werden. In erster Linie soll damit das Vertrauen der Anlegerinnen und Anleger gewonnen werden.³⁶

Der „Österreichische Corporate Governance Kodex“ stellt ein Instrument der freiwilligen Selbstregulierung von Unternehmen dar. In Österreich sind alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen verpflichtet, eine Erklärung zur „Corporate Governance“ zu machen. Unternehmen sind dabei angehalten, transparent über die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung des Kodex Rechenschaft abzulegen. Allerdings gibt es keinerlei Sanktionen bei Nichteinhaltung.³⁷

³⁵ Vgl. Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008). Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 71f

³⁶ Vgl. Raith, D. (2013). Mythos CSR – Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung. Wiesbaden: Springer VS. S.76

³⁷ Vgl. Raith, D. (2013). Mythos CSR – Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung. Wiesbaden: Springer VS. S.79

3. Rahmendokumente, Standards und Initiativen in Bezug auf CSR

3.1. UN Global Compact

Der United Nations Global Compact (UNGC) ist eine, im Jahr 2000 gegründete, weltumspannende Initiative des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan mit dem Ziel, nachhaltige Märkte zu schaffen sowie das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern.³⁸

Seine Forderungen unterstreicht Kofi Annan beim Weltwirtschaftsforum in Davos mit den Worten:³⁹

„Wenn es uns nicht gelingt, die Globalisierung für alle funktionieren zu lassen, dann wird sie letztlich für niemanden funktionieren. Die unausgewogene Verteilung des Nutzens der Globalisierung und die Ungleichgewichte bei der Festsetzung globaler Regeln, die die Globalisierung heute kennzeichnen, werden zwangsläufig zu Rückschlägen und zu Protektionismus führen.“

Er ruft mit seiner Rede in Davos Unternehmen dazu auf, soziale und ökologische Prinzipien in der globalen Wirtschaft zu verwirklichen, um dafür zu sorgen, dass die positiven Auswirkungen der Globalisierung allen Menschen dieser Erde zugutekommen. Um dieses Ziel zu erreichen, definiert der Global Compact allgemeingültige Standards für einen Verhaltenskodex.⁴⁰

Mitglieder des Global Compact müssen sich zur Einhaltung folgender 10 Grundsätze, aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Anti-Korruption, bekennen:⁴¹

1. Prinzip: Unternehmen und Organisationen müssen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs und ihrer Möglichkeiten gewährleisten.
2. Prinzip: Unternehmen und Organisationen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

³⁸ Vgl. [unglobalcompact.at](http://www.unglobalcompact.at). (2014). UN Global Compact - Allgemeines. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines/article/4419.html> [04.03.2014]

³⁹ [unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). (2014). Overview of the UN Global Compact. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> [04.03.2014]

⁴⁰ Vgl. Hölz, H. (2008). Der UN Global Compact. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 511

⁴¹ Vgl. [unglobalcompact.at](http://www.unglobalcompact.at). (2014). UN Global Compact – Die 10 Prinzipien. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/10prinzipien> [04.03.2014]

3. Prinzip: Die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen soll gewahrt werden.
4. Prinzip: Die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit muss erfolgen.
5. Prinzip: Unternehmen und Organisationen müssen Kinderarbeit abschaffen.
6. Prinzip: Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung muss beseitigt werden.
7. Prinzip: Unternehmen und Organisationen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen.
8. Prinzip: Unternehmen und Organisationen sollen Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen.
9. Prinzip: Unternehmen und Organisationen müssen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.
10. Prinzip: Unternehmen und Organisationen müssen zur Bekämpfung der Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung, beitragen.

Die einzelnen Mitglieder des Global Compact berichten alljährlich über ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit den oben genannten Prinzipien. Unter anderem werden diese auf der Homepage des Global Compact veröffentlicht. Hierbei handelt es sich um eine Art Selbstkontrolle, ob Initiativen Wirkungen zeigen und Ergebnisse erzielt werden.⁴² Mit mehr als 12.000 Mitgliedern ist der UN Global Compact heute das weltweit größte Netzwerk für unternehmerische Verantwortung.⁴³

3.2. ISO 26000

Ende 2010 wird der „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)“ von der „International Organization for Standardization (ISO)“ veröffentlicht. Dieses Normendokument wird innerhalb von sechs Jahren in einem einzigartigen weltweiten Normierungsprozess mit mehr als 400 ExpertInnen aus 99 Ländern erarbeitet. Die ISO 26000 gibt praktische Hilfestellungen, wie Organisationen des öffentlichen und gemeinnützigen Sektors

⁴² Vgl. Hölz, H. (2008). Der UN Global Compact. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 513

⁴³ Vgl. [unglobalcompact.at](http://www.unglobalcompact.at). (2014). UN Global Compact - Allgemeines. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines/article/4419.html> [04.03.2014]

sowie der Privatwirtschaft gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln in vorhandene Strategien und Prozesse integrieren können.⁴⁴

Die Norm dient den Anwendern als Orientierung für die Verantwortungsübernahme, enthält aber keine fest definierten Anforderungen. Es handelt sich um einen freiwilligen Standard.⁴⁵

Wenn sich eine Organisation mit gesellschaftlicher Verantwortung befasst und diese wahrnimmt, sollte sie gemäß der ISO 26000 folgende 7 Grundsätze achten:

1. Rechenschaftspflicht:⁴⁶

„Eine Organisation sollte über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt Rechenschaft ablegen.“

2. Transparenz:⁴⁷

„Eine Organisation sollte transparent sein in Bezug auf ihre Entscheidungen und Aktivitäten, die die Gesellschaft und die Umwelt beeinflussen.“

3. Ethisches Verhalten:⁴⁸

„Eine Organisation sollte ethisch handeln.“

4. Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen:⁴⁹

„Eine Organisation sollte die Interessen ihrer Anspruchsgruppen achten, berücksichtigen und auf sie eingehen.“

5. Achtung der Rechtsstaatlichkeit:⁵⁰

⁴⁴ Vgl. Schmiedeknecht, M./Wieland, J. (2012). ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 259

⁴⁵ Vgl. respACT. (2014). ISO 26000 – Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Verfügbar unter: <http://www.respect.at/site/angebote/toolsinstrumente/internationaleleitsaetze/texte/article/5838.html> [05.03.2014]

⁴⁶ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.22

⁴⁷ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.23

⁴⁸ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.23

⁴⁹ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.24

„Eine Organisation sollte anerkennen, dass Recht und Gesetz unbedingt zu achten sind.“

6. Achtung internationaler Verhaltensstandards:⁵¹

„Eine Organisation sollte bei gleichzeitiger Orientierung am Grundsatz der Rechtsstaatlichkeit internationale Verhaltensstandards achten.“

7. Achtung der Menschenrechte:⁵²

„Eine Organisation sollte die Menschenrechte achten und sowohl deren Bedeutung als auch deren Allgemeingültigkeit anerkennen.“

Auf diesen 7 Grundsätzen aufbauend werden weitere 7 Kernthemen formuliert, anhand welcher das Unternehmen Handlungsfelder identifizieren und Schwerpunkte setzen kann:⁵³

1. Organisationsführung
2. Menschenrechte
3. Arbeitspraktiken
4. Umwelt
5. Betriebs- und Geschäftspraktiken
6. Konsumenten Anliegen
7. Einbindung und Entwicklung des Umfeldes

Mit ISO 26000 wird ein Standard für Organisationen und insbesondere für Unternehmen geschaffen, die im globalen Kontext handeln und zusammenarbeiten. So können sich nun beispielsweise europäische Unternehmen mit ihren chinesischen GeschäftspartnerInnen auf ein gemeinsames Referenzdokument bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung beziehen.⁵⁴

⁵⁰ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.25

⁵¹ ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.25

⁵² ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.26

⁵³ Vgl. ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute. S.32

⁵⁴ Vgl. Schmiedeknecht, M./Wieland, J. (2012). ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. S. 268

3.3. Social Accountability 8000

Der Social Accountability 8000 (SA8000) Standard ist eine der ersten zertifizierbaren Normen im Bereich der unternehmerischen Sozialverantwortung. Dieser von der Social Accountability International (SAI) ins Leben gerufene Standard bescheinigt dem zertifizierten Unternehmen, dass es seinen MitarbeiterInnen einen Arbeitsplatz mit angemessenen Bedingungen zur Verfügung stellt.⁵⁵ Der wesentliche Kern dieser weltweiten Norm basiert auf den allgemein anerkannten Menschenrechten und dem Glauben daran, dass grundsätzlich alle Arbeitsbedingungen an diesen ausgerichtet werden können.⁵⁶

Um SA8000 zertifiziert zu werden, müssen Unternehmen folgende Kriterien erfüllen:⁵⁷

1. keine Kinderarbeit
2. keine Zwangsarbeit
3. einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz
4. kein Verbot von Gewerkschaften
5. keine Diskriminierungen
6. keine physische oder psychische Gewalt
7. geregelte Arbeitszeiten
8. ein angemessenes Lohnniveau
9. ein transparentes Managementsystem

Erfüllt ein Unternehmen die oben angeführten Kriterien, so erhält es von der gemeinnützigen Organisation SAI das SA8000-Zertifikat, welches dem Unternehmen Produktionsbedingungen, die den internationalen Sozialstandards entsprechen, versichert. Der zertifizierte Betrieb wird anschließend einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. SAI. (2014). SA8000 Standard. Verfügbar unter: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937> [06.03.2014]

⁵⁶ Vgl. Neureiter, M./ Palz, D. (2008). Zertifikate, Standards und Audits. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 459

⁵⁷ Vgl SA8000. (2008). Social Accountability 8000. New York: Social Accountability International. S. 5ff

⁵⁸ Vgl. Neureiter, M./ Palz, D. (2008). Zertifikate, Standards und Audits. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer. S. 459

3.4. Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative (GRI) wird 1997 von der Nichtregierungsorganisation „Coalition for Environmentally Responsible Economies“ (CERES) und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) ins Leben gerufen. Das Ziel dieser globalen Reporting Initiative ist es, Unternehmen und Organisationen bei ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen und diese Berichte international vergleichbar zu machen.⁵⁹

Um dies zu gewährleisten, gibt es GRI-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die aktuelle GRI-Leitlinie „G4“ bietet Berichterstattungsgrundsätze, Standardangaben und eine Umsetzungsanleitung zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für alle Organisationen unabhängig von Größe, Branche oder Standort.⁶⁰

Die Berichterstattung nach den GRI-Richtlinien ist freiwillig. Im Jahr 2013 erstellen rund 3.900 Organisationen und Betriebe aus 60 Ländern einen Nachhaltigkeitsbericht nach den GRI-Leitlinien.⁶¹

⁵⁹ Vgl. [globalreporting.org](https://www.globalreporting.org). (2014). What is GRI? Verfügbar unter: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> [07.03.2014]

⁶⁰ Vgl. Global Reporting Initiative. (2013). G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Verfügbar unter: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf> [07.03.2014]. S. 5

⁶¹ Vgl. Burckhardt, G./ Hamm, B. (2013). Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative. In: Burckhardt, G. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer. S. 197

4. Caritas Österreich – Eine Nichtregierungsorganisation

4.1. Definition und Einordnung von NROs

Es gibt in der Literatur keine eindeutige Begriffsdefinition für eine Nichtregierungsorganisation (NRO) bzw. für dessen englischen Ausdruck „non-governmental organization“ (NGO).⁶² Geschichtlich betrachtet geht der Begriff auf die Charta der Vereinten Nationen von 1945 zurück. Artikel 71 der VN-Charta spricht hier von „nichtstaatlichen Organisationen“, mit denen Konsultationen aufgenommen werden können.⁶³ Die Charta der Vereinten Nationen führt dazu, dass der Begriff zunehmend Eingang in Politik und Wissenschaft findet, aber weder im besagten Artikel 71 noch in der nachfolgenden Resolution 1996/31 findet sich eine Begriffsbestimmung.⁶⁴

Aktuell definiert die Hauptabteilung Presse und Information der Vereinten Nationen den Begriff auf ihrer Homepage wie folgt:

"A non-governmental organization (NGO) is any non-profit, voluntary citizens' group which is organized on a local, national or international level. Task-oriented and driven by people with a common interest, NGOs perform a variety of services and humanitarian functions, bring citizens' concerns to Governments, monitor policies and encourage political participation at the community level. They provide analysis and expertise, serve as early warning mechanisms and help monitor and implement international agreements. Some are organized around specific issues, such as human rights, the environment or health..."⁶⁵

Im Zusammenspiel der drei Sektoren Staat, Markt und Zivilgesellschaft sind Nichtregierungsorganisationen klar dem letztgenannten Sektor zuzuordnen. NROs sind dabei eine organisierte Form zivilgesellschaftlichen Engagements, welches sich um Problemlagen annimmt, die vom Staat oder dem Markt nicht gelöst werden bzw. schlichtweg nicht gelöst werden können.⁶⁶

⁶² Vgl. Curbach, J. (2009). Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden:VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35f

⁶³ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.28

⁶⁴ Vgl. Voss, K. (2007). Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen: Mittel – Ziel – interne Strukturen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 27

⁶⁵ UN DPI/NGO. (2014). Department of Public Information Non-Governmental Organizations – What is an NGO?. Verfügbar unter: <http://outreach.un.org/ngorelations/about-us/> [23.02.2014]

⁶⁶ Vgl. Burgy, C. (2013). NGOs als Kapitalmarktakteure – Shareholder Engagement als Möglichkeit zur Einflussnahme auf Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: Springer VS. S. 42

Merkmale, die Nichtregierungsorganisationen auszeichnen und sie von anderen Akteuren der drei Sektoren unterscheiden, sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

	„Nicht – NRO/ NGO“				NRO/ NGO
Merkmale	Staatlich	Gewinnorientiert	Beschränkte Entscheidungsautonomie	Fehlende formale Organisation	Nichtstaatlich, nichtgewinnorientiert, formal organisiert, autonom entscheidend, freiwillig
Beispiele	Staat/ Regierung GONGOs/ GRINGOS/ QUANGOS wie z.B. TÜV, Goethe-Institut	Erwerbswirtschaftliche Unternehmen aus Industrie, Handel, Gewerbe etc. Genossenschaften	QUANGOS wie z.B. TÜV, Goethe-Institut	Temporäre, anlassgebundene Organisation wie z.B. Ad-hoc-Verein	Karitative Organisationen (z.B. Caritas) Umweltorganisationen (z.B. Greenpeace, WWF) Stiftungen (z.B. Regenwaldstiftung) Gemeinnützige Dienstleister (z.B. Feuerwehr, Ärzte ohne Grenzen, Amnesty International) Sport- und Freizeitvereine Interessensverbände (z.B. Gewerkschaften) Selbsthilfegruppen

Tabelle 1: Merkmalsabgrenzung von NROs
(Quelle: Vgl. Lindenmayer, P. (2008). Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. S. 31 (modifiziert))

Die in der Tabelle verwendeten Begriffe „GONGOs“ (Government Organized Non-Governmental Organization) oder „GRINGOS“ (Governmentally Regulated and Initiated Non-Governmental Organisation) sind sogenannte „For Profits in Disguise“, halbstaatliche Organisationen, die sich als NROs ausgeben bzw. „tarnen“, um steuerliche Vorteile oder Einfluss zu erhalten.⁶⁷ QUANGOS bzw. „Quasi NGOs“ sind halbstaatliche Instanzen, in denen unter anderem staatliche

⁶⁷ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.36

RepräsentantInnen vertreten sind. QUANGOS beziehen zwar öffentliche Gelder, haben aber dennoch eine gewisse Autonomie vom Staat.⁶⁸

Somit sind laut Tabelle zusammenfassend folgende Merkmale für Nichtregierungsorganisationen zu nennen:⁶⁹

- Nichtstaatlichkeit (NROs müssen in ihrer Grundstruktur privaten Institutionen entsprechen und unabhängige Leitungsgremien aufweisen),
- fehlende Gewinnorientierung (erwirtschaftete Gewinne dürfen nicht ausgeschüttet werden, sondern werden für den Organisationszweck eingesetzt),
- Freiwilligkeit (ein NRO-Mitglied muss frei über seine Mitgliedschaft entscheiden können),
- Entscheidungsautonomie (bezieht sich auf die Nichtzulässigkeit von Interventionen sowohl staatlicher als auch privatwirtschaftlicher Akteure) und
- Formale Organisation (NROs sollten ein bestimmtes Maß an formaler Organisation aufweisen).

4.2. Bedeutungsentwicklung von NROs

Welche Institution als erste Nichtregierungsinstitution angesehen werden kann, lässt sich aufgrund der offenen Begriffsbestimmung nicht klar bestimmen. Es gibt in der Wissenschaft daher viele mögliche „Ur-NGOs“.⁷⁰ Einer dieser frühen Wegbereiter von NROs ist die Katholische Kirche und im speziellen der Malteserorden, der ab dem Jahr 1048 überkonfessionell und grenzüberschreitend engagiert war. Als *die* erste internationale Nichtregierungsorganisation wird oft die 1839 in Großbritannien gegründete „Internationale Antisklaverei Gesellschaft“ genannt.⁷¹ Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts spielen NROs eine wichtige Rolle in der internationalen Politiklandschaft. Gewisse Nichtregierungsorganisationen

⁶⁸ Vgl. Voss, K. (2007). Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen: Mittel – Ziel – interne Strukturen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 26

⁶⁹ Vgl. Lindenmayer, P. (2008). Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. S. 23ff

⁷⁰ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S.6

⁷¹ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.2

haben innerhalb des 1920 gegründeten Völkerbundes (Vorläufer der Vereinten Nationen) ein Recht auf freie Meinungsäußerung, dürfen Resolutionen anregen und Berichte veröffentlichen.⁷²

Nach den Weltkriegen steigt die Zahl der NROs stetig an. Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts wird dieser Trend durch die Internationalisierung der politischen und ökonomischen Prozesse, die zunehmende Demokratisierung sowie durch die im Westen stattfindende bürgerliche Emanzipation verstärkt. Laut Angaben der „union of international associations“ (UIA), einem Forschungsinstitut der Vereinten Nationen, gibt es 1951 immerhin 832 international tätige NROs, im Jahr 1972 wächst die Zahl auf 2.173, 1992, zwanzig Jahre später, auf 7.021 und im Jahr 2010 sind es 12.086 international tätige NROs.⁷³

NROs sind mittlerweile ein hoch dynamisches und essentielles Element auch der Weltwirtschaft geworden. In Belgien, Kanada, der Tschechische Republik, Japan und den USA, stieg der Beitrag der NROs am Bruttoinlandsprodukt (BIP) zwischen 1997 und 2006 im Durchschnitt um das Doppelte als das eigentliche BIP-Wachstum (8.1 Prozent vs. 4.1 Prozent).⁷⁴ Im Jahr 2005 liegt der zivilgesellschaftliche bzw. dritte Sektor, gemessen am BIP, an der siebenten Stelle der größten Volkswirtschaften.⁷⁵ Würden alle freiwilligen HelferInnen, die weltweit in diesem Sektor tätig sind, einen Staat gründen, dann wäre dieser der zweitbevölkerungsreichste nach der Volksrepublik China.⁷⁶

In Österreich sind im Jahr 2010 zirka 5.2 Prozent aller Erwerbstätigen im „dritten Sektor“ beschäftigt. Zusätzlich arbeiten 2010 fast 2 Millionen Menschen freiwillig in diesem Sektor, was in etwa 230.000 Vollzeitarbeitsplätzen entspricht. Würde diese Arbeit mit Durchschnittslöhnen bezahlt werden, würde dies Kosten von mehr als 4.7 Milliarden Euro verursachen.⁷⁷

⁷² Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S.6f

⁷³ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.6f

⁷⁴ Vgl. Salamon, L. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world [Electronic version]. Annals of Public and Cooperative Economics. Vol 81:No 2. S. 199

⁷⁵ Vgl. Salamon, L. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world [Electronic version]. Annals of Public and Cooperative Economics. Vol 81:No 2. S. 187

⁷⁶ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S.9

⁷⁷ Vgl. NPO-Kompetenzzentrum. (2012). Nonprofit Organisationen in Österreich. Verfügbar unter: <http://www.gemeinnuetzig.at/images/doku/oesterreichischernposektor.pdf>. [25.02.2014]. S.4f

4.3. Funktionen von NROs

Nichtregierungsorganisationen stehen grundsätzlich im Dienst der Gesellschaft. Nach Art ihrer Funktion lassen sich NROs in „Advocacy-NGOs“ und „Operational-NGOs“ aufteilen. „Advocacy-NGOs“ treten als Themenanwälte für Menschen am Rande der Gesellschaft auf. Sie geben damit Anspruchsgruppen eine Stimme, die nicht für sich sprechen können oder nicht gehört werden.⁷⁸ Dabei wird unter anderem mit folgenden Instrumenten versucht zentrale Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft zu beeinflussen: Lobbyismus, Informationsverbreitung (Kampagnen, Medienarbeit), Durchführung von eigenen Untersuchungen bzw. Kontrollmaßnahmen, Boykottaufrufen.⁷⁹

„Operational-NGOs“ mobilisieren Ressourcen in Form von Gütern und Dienstleistungen überall dort, wo Grundbedürfnisse wegen eines Markt- oder Staatsversagens nicht abgedeckt werden können. Es handelt sich dabei um elementare Grundbedürfnisse wie die Nahrungsmittelversorgung, die medizinische Betreuung oder eine Unterkunft.⁸⁰ Vor allem die fehlende Gewinnorientierung und die erworbenen Erfahrungen im Umgang mit solchen Ausnahmesituationen prädestinieren Nichtregierungsorganisationen zu dieser lebensnotwendigen Ressourcenverteilung.⁸¹

Zwischen den „Advocacy-NGOs“ und den „Operational-NGOs“ können oft keine klaren Grenzen gezogen werden, denn meist sind die Grenzen fließend und NROs in mehreren Tätigkeitsfeldern aktiv.⁸²

⁷⁸ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.50

⁷⁹ Vgl. Lindenmayer, P. (2008). Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. S. 38

⁸⁰ Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.49f

⁸¹ Vgl. Lindenmayer, P. (2008). Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. S. 39

⁸² Vgl. Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler. S.51

4.4. Finanzierungsinstrumente von NROs

Die meisten Nichtregierungsorganisationen sind auf ehrenamtliche Arbeit und Spenden angewiesen, aber auch staatliche Stellen wie Gemeinden und Bundesländer oder internationale Organisationen wie die Europäische Union und die Vereinten Nationen können auf Antrag Finanzierungsmittel zur Verfügung stellen.⁸³ Im Idealfall gibt es einen ausgewogenen „Finanzierungs-Mix“, der sich aus Mitgliedsbeiträgen, ehrenamtlicher Arbeit, öffentlichen Zuwendungen (Geldern, Sachmitteln, Nutzungsrechten, Dienstleistungen), privaten Geld- und Sachspenden, Sponsorengeldern und Leistungsentgelten zusammensetzt. Dieser sollte das Risiko unvorhersehbarer Einkommensänderungen minimieren und einen stetigen Einkommensstrom gewährleisten.⁸⁴

In Österreich ist das Spendenaufkommen in den letzten Jahren gestiegen. Im Jahr 2011 werden 490 Millionen Euro gespendet, ein Jahr später 500 Millionen Euro, berichtet der Österreichische Fundraising Verband. Die ÖsterreicherInnen spenden dabei meist an bekannte Organisationen. 77 Prozent aller Spenden gehen an die 50 größten Organisationen – allen voran das Österreichische Rote Kreuz, die Caritas und das SOS-Kinderdorf.⁸⁵

Österreich ist traditionell ein Land der fleißigen KleinspenderInnen. Die Spendenbeteiligung ist mit 63 Prozent der Bevölkerung zwar sehr hoch, die Höhe der einzelnen Spenden ist aber im internationalen Vergleich gering, wie die folgende Tabelle zeigt:⁸⁶

⁸³ Vgl. bmz.de.(2014). Akteure der bilateralen Zusammenarbeit – Nichtregierungsorganisationen (Private Träger und Sozialstrukturträger). Verfügbar unter: http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/nros/index.html [14.02.2014]

⁸⁴ Vgl. Lindenmayer, P. (2008). Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. S. 35f

⁸⁵ Vgl. Fundraising Verband Austria. (2014). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [02.03.2014]. S.1

⁸⁶ Vgl. Fundraising Verband Austria. (2014). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [02.03.2014]. S.3

Land	Spende/ Einwohner	Spendenvolumen	Bevölkerung
USA	€ 744,2	€ 233,8 Mrd.	314,2 Mio.
Vereinigtes Königreich	€ 174,2	€ 11,1 Mrd.	63,7 Mio.
Niederlande	€ 107,6	€ 1,8 Mrd.	16,7 Mio.
Schweiz	€ 160,8	€ 1,3 Mrd.	8,1 Mio.
Deutschland	€ 86,9	€ 7,0 Mrd.	80,5 Mio.
Österreich	€ 60	€ 510,0 Mio.	8,5 Mio.

Tabelle 2: Spendenaufkommen im internationalen Vergleich

(Quelle: Vgl. Fundraising Verband Austria. (2014). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [02.03.2014]. S. 3 (modifiziert))

Bei der oben angeführten Tabelle ist zu berücksichtigen, dass die Zahlen aus den USA auch Unterstützungen an Kirchen beinhalten. Zum Vergleich: Die Einnahmen der österreichischen Diözesen durch den Kirchenbeitrag beliefen sich 2012 auf rund 418 Millionen Euro. Grundsätzlich lässt sich der im internationalen Vergleich eher niedrige Spendenbetrag pro Kopf in Österreich durch die überproportionale Spendenbereitschaft der schwächeren Einkommenschicht erklären, während Großspenden beinahe fehlen.⁸⁷

⁸⁷ Vgl. Fundraising Verband Austria. (2014). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [02.03.2014]. S.3

5. Kooperationen zwischen NROs und Unternehmen

5.1. Spannungsfeld bisektoraler Kooperationen

Wenn Nichtregierungsorganisationen mit Unternehmen Partnerschaften eingehen, werden diese meist sehr kritisch hinterfragt und auf ihre Glaubwürdigkeit hin überprüft. Denn eines ist klar: Partner, die ihr gemeinsames Engagement öffentlich machen, stehen unter Beobachtung und sind angreifbar. Durch ihr gemeinsames mediales Auftreten natürlich mehr als andere Akteure, die nicht durch ein gemeinsames Projekt versuchen, Veränderungen und Verbesserungen in die Welt zu tragen.⁸⁸

So schreibt zum Beispiel „die tageszeitung“ (taz) in ihrer Onlineausgabe: *„Saufen für den Regenwald: Seit zehn Jahren will Krombacher mit Hilfe des WWF die Umwelt schützen, es ist die erfolgreichste Öko-Imagekampagne. Alles nur Greenwashing?“*⁸⁹

Das bereits 2002 ins Leben gerufene „Krombacher Klimaschutzprojekt“ zwischen dem WWF und der deutschen Brauerei Krombacher widmet sich dem Schutz des Regenwaldes. Ein Teil des Erlöses jeder einzelnen Bierflasche kommt seither der Erhaltung des Regenwaldes zugute.⁹⁰

In dem Artikel der taz werden der WWF und die Krombacher Brauerei gemeinsam für ihr Engagement zur Verantwortung gezogen. Es wird nicht unterschieden zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisation. Und so heißt es in dem Artikel weiter: *„Bei anderen Projekten achtet der WWF darauf, dass sich die Unternehmen auch zu Ökomaßnahmen im eigenen Haus verpflichten. Bei Krombacher war man da großzügiger. Als das Projekt vor zehn Jahren startete, war es eine reine Imagekampagne. „Klassisches Greenwashing“, sagt Jana Gebauer vom Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin...“*⁹¹

⁸⁸ Vgl. Marschall, T. (2010). Advocate, Stakeholder, Fundraiser – Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 73

⁸⁹ taz.de. (2012). Greenwashing mit Krombacher – Die Ökospur der Kronkorken. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/!100176/> [23.06.2014]

⁹⁰ Vgl. klimaschutzprojekt.krombacher.de. (2014). Das Projekt. Verfügbar unter: <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/projekt/das-projekt/> [23.06.2014]

⁹¹ taz.de. (2012). Greenwashing mit Krombacher – Die Ökospur der Kronkorken. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/!100176/> [23.06.2014]

Dieses Beispiel zeigt, dass Partnerschaften, die ihr gemeinsames Handeln öffentlich machen, sehr kritisch hinterfragt und auf ihre Glaubwürdigkeit überprüft werden. Es illustriert das Spannungsfeld, in dem sich NROs bewegen, wenn sie mit Unternehmen zusammenarbeiten.

Gerade bei Partnerschaften mit Unternehmen muss eine NRO mehrere Rollen in Einklang bringen:⁹²

- „Advocate“ - die NRO als öffentliche Stimme für eine Gruppe von Menschen oder eine Sache, um dem Anliegen wirksam Gehör zu verschaffen,
- „Stakeholder“ - die NRO als ein bedeutende Akteurin des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens, die Ideen und Ansprüche im Diskurs vertritt,
- „Fundraiser“ - die NRO als Werbende für die eigene Sache, mit dem Ziel, notwendige finanzielle Unterstützung zu bekommen.

Diese unterschiedlichen Rollen können widersprüchliche Handlungen hervorrufen. So kann eine Kooperation mit einem Unternehmen für einen „Fundraiser“ lukrativ erscheinen, aber als „Advocate“ oder „Stakeholder“ ausgeschlossen werden, da die Aktivitäten des Unternehmens in völligem Widerspruch zur Haltung der NRO stehen. Jede Zusammenarbeit wird die Kooperationspartner, d.h. das Unternehmen und die NRO, ein Stück prägen, die Wirksamkeit ihrer Projekte beeinflussen und ihre Glaubwürdigkeit stärken oder schwächen.⁹³

Den Einfluss einer solchen Kooperation bekommt auch Krombacher zu spüren: *„Wir sind da damals ganz schön blauäugig rangegangen“, gibt auch Krombacher-Sprecher Weihrauch zu. Sobald nämlich das grüne Image beworben wurde, seien zehntausende Briefe und E-Mails ins Haus gekommen: ‚Was macht Ihr eigentlich für die Umwelt in Eurem Unternehmen?‘⁹⁴*

⁹² Vgl. Marschall, T. (2010). Advocate, Stakeholder, Fundraiser - Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 75

⁹³ Vgl. Marschall, T. (2010). Advocate, Stakeholder, Fundraiser - Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 75f

⁹⁴ taz.de. (2012). Greenwashing mit Krombacher - Die Ökospur der Kronkorken. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/!100176/> [23.06.2014]

Seither setzt die Brauerei auf Mehrwegflaschen anstatt auf Dosen, hat auf Ökostrom umgestellt, hat einen Ökofußabdruck für ihr Bier errechnet, erstellt Nachhaltigkeitsberichte und hat einen „Nachhaltigkeitsrat“ mit externen ExpertInnen berufen.⁹⁵

5.2. Motive für Kooperationen

Die Entscheidung für eine Kooperation hängt bei NROs zum einen von der Einstellung gegenüber dem Unternehmen, aber auch vom jeweiligen Ziel der Zusammenarbeit ab, wissend, dass mit der Kooperation ihre eigene Unabhängigkeit und damit auch ihre Glaubwürdigkeit gefährdet ist.⁹⁶

Genau diese Glaubwürdigkeit ist es, die Unternehmen zur Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen bewegt. Weltweit genießen NROs deutlich höhere Glaubwürdigkeitswerte als Unternehmen, bei Umwelt- und Menschenrechtsthemen sind diese, laut einer Studie sogar um ein Vierfaches höher.⁹⁷

Laut Angaben einer Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“, bei der 40 NROs unterschiedlicher Größe befragt wurden, sind Partnerschaften in erster Linie ein Mittel zur Förderung ihrer gemeinnützigen Ziele. Die Finanzierung von (Hilfs-) Projekten hat hier oberste Priorität, gefolgt von der Bewusstseins-schaffung, der erhöhten öffentlichen Wahrnehmung und der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Auch die Steigerung des Bewusstseins bei den Unternehmen befindet sich noch unter den ersten vier Motiven für eine Partnerschaft, im Gegensatz zur Förderung der eigenen Reputation (Rang 8).⁹⁸

Die Studie „Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive“, welche vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes

⁹⁵ Vgl. taz.de. (2012). Greenwashing mit Krombacher – Die Ökospur der Kronkorken. Verfügbar unter: <http://www.taz.de/!100176/> [23.06.2014]

⁹⁶ Vgl. Rieth, L./ Göbel, T. (2005). Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). Jahrgang 6/ Heft 2. S. 248.

⁹⁷ Vgl. Lang, S. (2010). Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 27

⁹⁸ Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [17.01.2014]. S. 15

durchgeführt wurde, betont, wie wichtig das Motiv der Förderung der eigenen Reputation für Unternehmen ist. Die folgende Grafik zeigt die Motive für das Eingehen einer Unternehmenskooperation von insgesamt 201 befragten Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz.

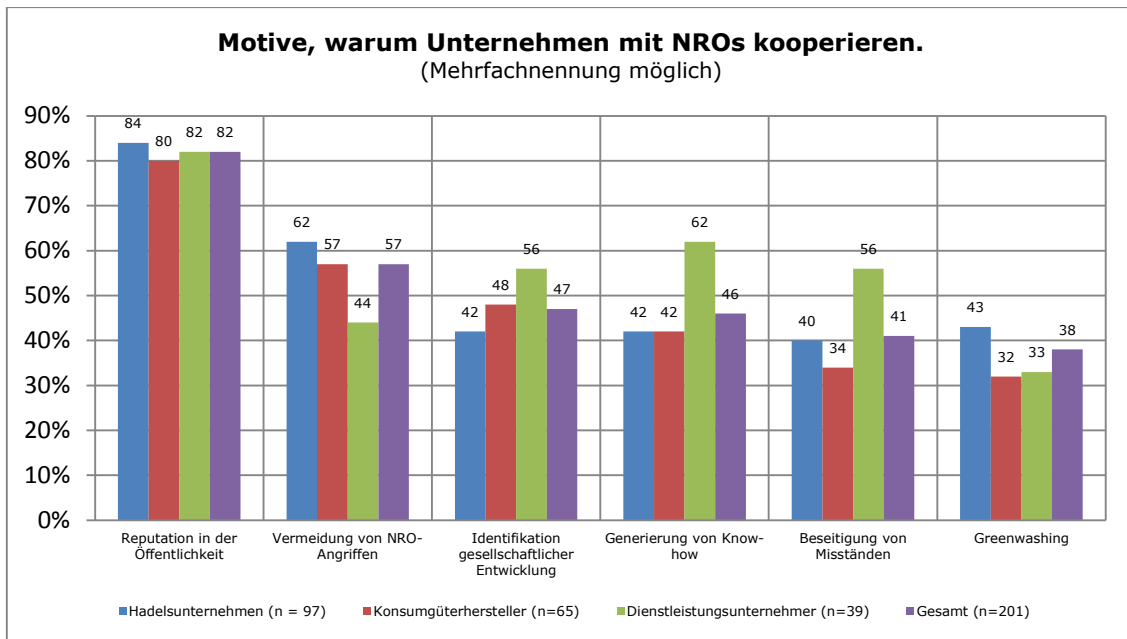


Abbildung 2: Motive für Unternehmen

(Quelle: Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. (modifiziert) S. 56)

Wie in der oben angeführten Abbildung erkennbar, stehen aus Unternehmenssicht andere Beweggründe im Vordergrund. Mit deutlichem Abstand zum Rest der Motive geben 82 Prozent der Unternehmen an, dass sie durch ihre Kooperation eine bessere Reputation in der Öffentlichkeit anstreben. Für alle Branchen ist dies der bedeutendste Grund für eine Zusammenarbeit. Handelsunternehmen und Konsumgüterhersteller geben an, dass die Vermeidung von Angriffen seitens der NROs der zweitwichtigste Beweggrund sei.⁹⁹

Solche Angriffe von NROs sind meist konfrontative Maßnahmen, die sich mit Hilfe von Dritten (Staat, potentiellen Konsumenten) an Unternehmen richten, welche meist soziale oder ethische Aspekte außer Acht lassen. Oft werden

⁹⁹ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 56

VerbraucherInnen durch Kampagnen direkt oder indirekt zum Boykott bestimmter Produkte aufgerufen.¹⁰⁰ KonsumentInnen weichen auf den Wettbewerber aus, und neben den erheblichen Umsatzrückläufen entsteht zusätzlich ein Imageverlust und somit ein hoher ökonomischer Schaden und Wettbewerbsverlust für den Betrieb.¹⁰¹

47 Prozent der UnternehmensvertreterInnen sehen in der Identifikation gesellschaftlicher Entwicklungen und 46 Prozent in der Generierung von Know-how Beweggründe für Kooperationen. Lediglich 34 Prozent der Konsumgüterhersteller und 40 Prozent der Handelsunternehmen geben die Beseitigung von Missständen als Motiv zur Zusammenarbeit an. 43 Prozent der Handelsunternehmen geben sogar an, dass das Vortäuschen einer Nachhaltigkeitsorientierung („Greenwashing“) ein wichtiger Beweggrund sei. Grundsätzlich ergibt sich bei den Antworttendenzen der unterschiedlichen Branchen ein eher homogenes Bild, nur Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich in ihren Angaben vom Rest oft erheblich.¹⁰²

Ein weiterer Faktor, der beide Akteure, d.h. NRO und Unternehmen gleichermaßen dazu veranlasst, Partnerschaften einzugehen, ist die fehlende Problemlösungsstrategie und -fähigkeit öffentlicher Akteure. Das partnerschaftliche Engagement in Bereichen wie Bildung, Gesundheit oder Kultur ist meist ein Produkt fehlender staatlicher Lösungen.¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Rieth, L./ Göbel, T. (2005). Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). Jahrgang 6/ Heft 2. S. 250.

¹⁰¹ Vgl. Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 52

¹⁰² Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 57

¹⁰³ Vgl. Lang, S. (2010). Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 27

5.3. Herausforderungen von Kooperationen

In der Broschüre „CSR: NONE OF MY BUSINESS? – So profitieren NGOs von Corporate Social Responsibility“, nennt der „Fundraising Verband Austria“ hauptsächlich vier Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen bei ihrer Zusammenarbeit stehen:¹⁰⁴

- Den richtigen Partner finden: Welcher Kooperationspartner passt aufgrund seiner Werte, Zielsetzungen und Strukturen zur Organisation bzw. zum Unternehmen?
- Arbeiten mit unterschiedlichen Organisations- und Kommunikationskulturen: Wie kann ich dabei ein offenes Kommunikationsklima schaffen?
- Die richtige Zeit- und Ressourcenplanung: Wie kann die Partnerschaft neben dem Tagesgeschäft sichergestellt werden? Je näher Kooperationen am Kerngeschäft orientiert sind, desto leichter ist es, Ressourcen freizusetzen.
- Unterschiedliche Erwartungen der Partner auf einen Nenner bringen: Was kann und will man wirklich erreichen?

Die „Partnering Initiative“, eine 2003 in London gegründete Organisation, die sich der Förderung von Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen widmet, definiert folgende drei Schlüsselherausforderungen, vor denen die Kooperationspartner stehen:¹⁰⁵

- „Power Imbalance“: Insbesondere die ungleiche Machtverteilung zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen kann schnell zum Hindernis für eine Kooperation werden.
- „Hidden Agendas“: Verborgene Motive oder Hintergedanken der Partner sind für eine Kooperation mehr als hinderlich.
- „Winning at any cost“: Kooperationspartner, die um jeden Preis ihre eigenen Vorstellungen umsetzen wollen, stellen meist eine unüberwindbare Herausforderung am Weg zu einer gelungenen Zusammenarbeit dar.

¹⁰⁴ Vgl. Fundraising Verband Austria. (2011). CSR: NONE OF MY BUSINESS? So profitieren NGOs von Corporate Social Responsibility. Wien: FVA – Fundraising Verband Austria. o.S.

¹⁰⁵ Vgl. The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolbook. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/w/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> [15.05.2014]. S. 8f

Die Studie „Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive“, welche vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde, offenbart, vor welchen Herausforderungen die 96 befragten Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz bei ihren Kooperationsprojekten standen.

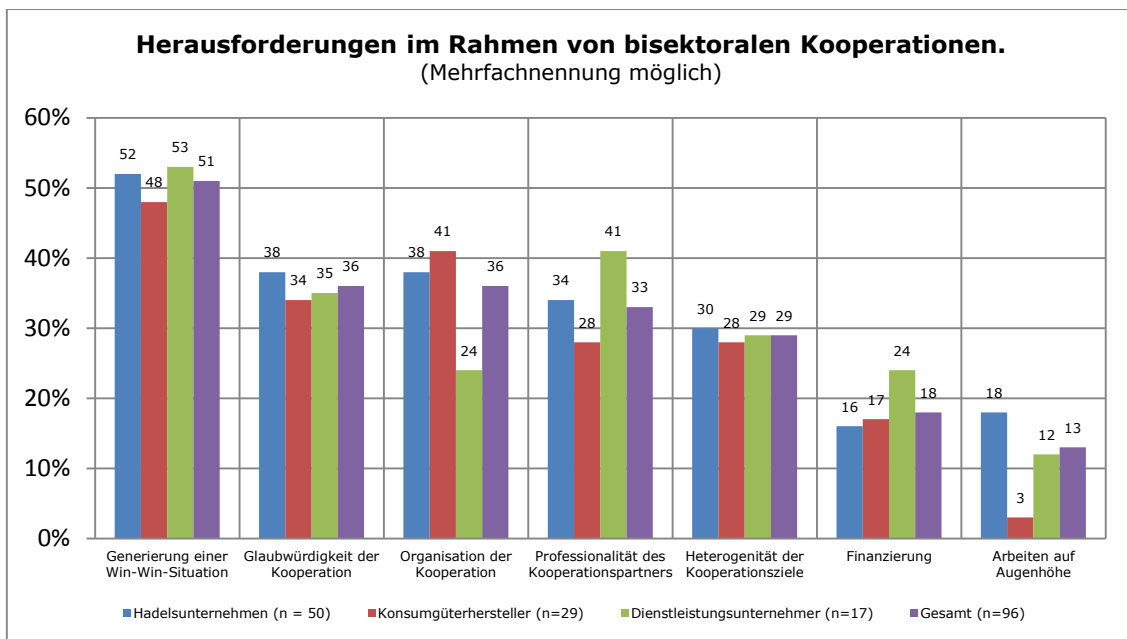


Abbildung 3: Herausforderungen im Rahmen von bisektoralen Kooperationen
(Quelle: Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. (modifiziert) S. 53)

Die Grafik zeigt, dass 51 Prozent der 96 befragten Unternehmen, die „Generierung einer Win-Win-Situation“ als Herausforderung nennen. Damit stellt diese Kategorie unternehmensübergreifend die bedeutendste Herausforderung dar. Da die Ziele der Kooperationspartner oftmals gegensätzlicher Natur sind, ist es schwierig, ein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen. Um in der Öffentlichkeit keinen Anschein von „Greenwashing“ zu erzeugen, ist es besonders wichtig, dass die Kooperation transparent und nachvollziehbar ist. Daher überrascht es nicht, dass die „Glaubwürdigkeit der Kooperation“ mit einer Zustimmungsrate von 36 Prozent der befragten Unternehmen ebenfalls als wichtige Herausforderung eingeschätzt wird. Für durchschnittlich 36 Prozent bzw. 33 Prozent der Unternehmen stellen die „Organisation der Kooperation“ sowie die

„Professionalität des Kooperationspartners“ wichtige Herausforderungen im Rahmen ihres Kooperationsprojektes dar.¹⁰⁶

„Heterogene Ziele“ sind eine weitere Hürde im Vorfeld der Kooperation. Daher ist die gemeinsame Zielvereinbarung ein entscheidendes Merkmal für ein gelungenes Projekt. Mit 29 Prozent schätzen unternehmensübergreifend sämtliche Befragte diese Problematik als etwa gleich bedeutend ein. Die „Finanzierung“ der Kooperation sowie das „Arbeiten auf Augenhöhe“ werden mit etwa 18 Prozent bzw. 13 Prozent von den Unternehmen als weniger bedeutende Herausforderungen eingeschätzt.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 53

¹⁰⁷ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 54

5.4. Erfolgsfaktoren von Kooperationen

Will ein Unternehmen mit seinem Engagement einen signifikanten und glaubwürdigen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Thema leisten, so sollte die Partnerschaft im Zusammenhang zur Geschäftstätigkeit des Betriebes stehen. Denn die Bewertung der Unternehmensleistung erfolgt nicht mehr anhand der Spendenhöhe, sondern am Beitrag der zur Lösung gesellschaftlicher Probleme geführt hat. Ein Unternehmen aus der Modebranche wird kaum glaubhaft kommunizieren können, dass es alle Fachkompetenzen besitzt, um gegen häusliche Gewalt vorzugehen, schon gar nicht ohne geeigneten Kooperationspartner.¹⁰⁸

Meist müssen für einen reibungslosen Ablauf Vorurteile auf beiden Seiten abgebaut werden. Unterschiedliche Artefakte (Wertebasis, Sprache, Kleidungsstil, Rituale) zwischen den Sektoren unterstützen diese Voreingenommenheit. Diese Vorurteile können vor allem durch längere Partnerschaften, die einen Lernprozess auf beiden Seiten unterstützen, abgebaut werden. Nur so kann eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut werden und letztendlich bei aller Unterschiedlichkeit eine Partnerschaft auf Augenhöhe entstehen.¹⁰⁹

Soll eine Kooperation erfolgreich sein, so müssen beide Seiten Zugeständnisse machen: Die zivilgesellschaftliche Seite muss anerkennen, dass Unternehmen letztlich von ihrem Engagement wirtschaftlich profitieren dürfen bzw. sollen, und auch Betriebe müssen von ihrem gewohnten Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis abweichen und sich als lernender Kooperationspartner verstehen.¹¹⁰

Die „Partnering Initiative“, die sich der Förderung von Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen widmet, hat in dem von der Organisation

¹⁰⁸ Vgl. Taubken, N. (2010). Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 45

¹⁰⁹ Vgl. Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 55f

¹¹⁰ Vgl. Taubken, N. (2010). Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 46

veröffentlichten „The Partnering toolbook“ von 2013, folgende drei Schlüsselprinzipien für eine erfolgreiche Partnerschaft definiert:¹¹¹

- „EQUITY“: In einer Kooperation, in der es große Unterschiede bezüglich Macht, Ressourcen und Einfluss gibt, spielt die „Fairness“ beider Partner eine enorme Rolle, wenn es um den Erfolg einer Partnerschaft geht. Gerechtigkeit heißt, das gleiche Recht zu haben, gehört zu werden, und Gerechtigkeit meint auch eine respektvolle Bewertung der Beiträge, die nicht einfach mittels Geldwert oder öffentlichen Profils zu messen sind.
- „TRANSPARENCY“: Offenheit und Ehrlichkeit sind die Voraussetzungen für Vertrauen, und genau dieses bildet eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Kooperation. Nur durch Transparenz auf beiden Seiten wird eine Partnerschaft nachvollziehbar für seine Partner, Spender und sonstige Anspruchsgruppen. Transparenz führt zu Vertrauen, und dadurch sind die Partner risikobereiter und innovativer in Bezug auf die Kooperation.
- „MUTUAL BENEFIT“: Wenn von allen Partnern erwartet wird, an der Partnerschaft mitzuwirken, dann sollen diese auch dazu berechtigt sein, von dieser Partnerschaft zu profitieren. Eine gesunde Partnerschaft wird dafür arbeiten, spezifische Erfolge für jeden Partner zu erreichen. Nur auf diesem Weg wird eine Kooperation die fortdauernde Bindung der Partner garantieren und somit erfolgreich sein. Beidseitiger Nutzen führt zu einer Bindung, um die Beziehung auf Dauer zu erhalten und aufzubauen.

Die Ergebnisse der H.I.MA – Studie, bei der 96 Unternehmen die Kooperationen mit NROs pflegen, zu deren Erfolgsfaktoren befragt wurden, bestätigen die bereits genannten positiven Einflüsse:

So geben 75 Prozent der befragten Unternehmen an, dass Vertrauen ein entscheidender Faktor für den Erfolg des Projektes ist. Ein weiterer essentieller Faktor ist die Kooperationsintensität. 73 Prozent der Unternehmen bezeichnen die enge Zusammenarbeit zwischen ihrem Betrieb und der NRO als einen bedeutenden Erfolgsfaktor. Ebenso erhöhen gemeinsame Wertvorstellungen und der Formalisierungsgrad der Kommunikation die Erfolgswahrscheinlichkeit des

¹¹¹ Vgl. The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolbook. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/w/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> [15.03.2014]. S. 6f

Projektes. Gemeinsame Wertvorstellungen wirken sich zum einen auf das gemeinsame Vertrauen, das im Rahmen der Partnerschaft aufgebaut werden kann, aus, und zum anderen erhöhen sie das „Commitment“ der Partner, welches ebenfalls einen hohen Beitrag zum Erfolg des kooperativen Engagements leistet.¹¹²

„Commitment“ beschreibt eine langfristige, durch Einstellung und Verhalten geprägte Bindung interner Anspruchsgruppen. Dieses kann sich grundsätzlich auf verschiedene Objekte richten, in diesem Fall auf das Kooperationsprojekt.¹¹³

Das Ausmaß, in dem sich die Kooperationspartner mit dem Projekt identifizieren und sich selbst den Zielen der Kooperation verpflichtet fühlen, hat einen enormen Einfluss auf den Erfolg der Partnerschaft. Oftmals ist die Intention, die Beziehung mit dem Kooperationspartner noch viele Jahre fortführen zu wollen, ein Indiz für „Commitment“.¹¹⁴

¹¹² Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 63ff

¹¹³ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon. (2014). Markencommitment. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81060/markencommitment-v7.html> [17.03.2014]

¹¹⁴ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 67f

6. Fallbeispiel: „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“

Als Forschungsgegenstand wird das Verhältnis zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen näher beschrieben, anschließend werden das ausgewählte Projekt und die Kooperationspartner vorgestellt und das methodische Vorgehen dargelegt.

6.1. Beschreibung des Forschungsgegenstandes

„Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) war bis in die 90er-Jahre in der Regel spannungsgeladen und geprägt von Konflikten und Machtkämpfen. Die Rollen waren stets klar verteilt, auf der einen Seite ‚die Guten‘ (NGOs), die sich für die Rechte von Natur und Menschheit einsetzen und auf der anderen Seite ‚die Bösen‘ (Unternehmen), die ihre Verantwortung lediglich im Erzielen von Gewinn sehen.“¹¹⁵

Eines der Beispiele für die oben genannten „spannungsgeladenen Konflikte und Machtkämpfe“ ist der Fall Brent Spar. 1995 wollte der Ölkonzern Shell die Bohrinsel Brent Spar in der Nordsee versenken, doch Aktivistinnen und Aktivisten der Umweltschutzorganisation Greenpeace besetzten die Ölplattform und verhinderten so das Vorhaben. Die Besetzung der Plattform beherrschte die Medienberichterstattung und führte unter anderem auch zu Boykottaufrufen gegen Shell-Produkte. Der Umsatz an den Shell-Tankstellen ging darauf bis zu 50 Prozent zurück und Shell verzichtete schlussendlich auf die Versenkung der Bohrinsel.¹¹⁶

Der Fall Brent Spar zeigt eindrucksvoll, welche Macht die Zivilgesellschaft bzw. NROs gegenüber Unternehmen entwickeln können und welche Auswirkungen deren Kampagnen auf das Image einer Firma haben. Dadurch können NROs einen maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nehmen und große Konzerne wie Shell in deren Entscheidungen beeinflussen.

Beispiele wie Brent Spar haben NROs zu wichtigen Stakeholdern von Unternehmen werden lassen. Der wachsende Wirkungskreis von NROs in

¹¹⁵ Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S.52

¹¹⁶ Vgl. Klaus, E. (2006). Öffentlichkeit als Selbstverständigungsprozess – Das Beispiel Brent Spar. In: Röttger, U. (Hrsg.). PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.51ff

jüngster Zeit hat Unternehmen zu einem Umdenken veranlasst, aber auch NROs haben erkannt, dass Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen leisten können.¹¹⁷

Die Ergebnisse der H.I.MA. – Studie zeigen, dass es bereits vor Jahrzehnten Kooperationen zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen gab, jedoch nahmen diese Partnerschaften seit der Jahrtausendwende deutlich zu. Mehr als die Hälfte der 201 befragten Unternehmen, welche Partnerschaften pflegen, gibt an, dass sie seit 2001 Kooperationen mit Unternehmen eingehen.¹¹⁸

Guido Palazzo, Professor für Unternehmensethik an der Universität Lausanne, beschreibt diese Entwicklung wie folgt:

„Unternehmen können die zahlreichen neuen Verantwortungen, die ihnen gesellschaftlich zugewiesen werden, nicht alleine übernehmen. Dazu fehlen ihnen die notwendige Expertise und die Glaubwürdigkeit. Projektorientierte Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren sind sehr anspruchsvoll. Beide Seiten befinden sich in einer Phase gemeinsamen Lernens. Ohne Zweifel werden solche Initiativen zum zentralen Element des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen werden.“¹¹⁹

¹¹⁷Vgl. Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S.53

¹¹⁸ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 48

¹¹⁹ fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [17.01.2014]

6.2. Die Kooperation: „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“

Energiearmut ist ein globales Phänomen. Auf globaler Ebene wird meist dann von Energiearmut gesprochen, wenn Menschen überhaupt keinen Zugang zu Energie (vor allem Elektrizität) haben. In Asien und Afrika leben ca. 1,4 Milliarden Menschen ohne Strom. Global betrachtet betrifft diese Art der Energiearmut beinahe jeden zweiten Menschen. In entwickelten Regionen der Welt spielt eine solche Definition der Energiearmut kaum eine Rolle.¹²⁰

Die Europäische Union definiert Energiearmut wie folgt:¹²¹

„Energiearmut bedeutet die Schwierigkeit oder Unmöglichkeit, seine Wohnstätte angemessen und zu einem korrekten Preis zu heizen (als Referenz könnte auch die Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO herangezogen werden, gemäß der die thermische Behaglichkeit bei einer Temperatur von 21°C im Wohnraum und 18°C in den weiteren Räumen liegt, sowie jede weitere technische angemessene Definition) sowie über weitere grundlegende Energiedienstleistungen wie Beleuchtung, Verkehr oder Strom für Internet und sonstige Geräte zu einem angemessenen Preis zu verfügen.“

Laut dieser Definition sind ca. 16 Prozent der EuropäerInnen der Gefahr der Energiearmut ausgesetzt, und die Zahl der betroffenen Haushalte könnte weiter steigen, denn die Strom- und Gaspreise sind zwischen 2005 und 2007 um durchschnittlich 14 Prozent bzw. 18 Prozent gestiegen.¹²²

In Österreich sind rund 1 Million Menschen, das sind rund 12,6 Prozent der Bevölkerung, gefährdet in die Armut abzugleiten. 219.000 Menschen ist es finanziell nicht möglich, ihre Wohnung angemessen warm zu halten. Dabei

¹²⁰ Vgl. Energie-Control Austria. (2014). Energiearmut in Österreich – Definition und Indikatoren. Verfügbar unter: http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/publikationen/dokumente/pdfs/Energiearmut_Definitionen%20und%20Indikatoren.pdf [19.04.2014]. S. 7.

¹²¹ Europäische Union. (2011). Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Energiearmut im Kontext von Liberalisierung und Wirtschaftskrise“ (Sondierungsstellungnahme). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:044:0053:0056:DE:PDF> [19.04.2014]. C 44/53.

¹²² Vgl. Europäische Union. (2011). Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Energiearmut im Kontext von Liberalisierung und Wirtschaftskrise“ (Sondierungsstellungnahme). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:044:0053:0056:DE:PDF> [19.04.2014]. C 44/53.

entsteht Energiearmut größtenteils durch ein Wechselspiel von niedrigen Einkommen, geringer Energieeffizienz und hohen Energiepreisen.¹²³

Caritas-Präsident Michael Landau weiß von der zunehmenden Problematik:

„Immer mehr Menschen kommen in unsere Sozialberatungsstellen und sind verzweifelt, weil sie Nachzahlungsforderungen für Energierechnungen haben, die sie aufgrund ihrer knappen finanziellen Situation nicht bewältigen können.“¹²⁴

Der „VERBUND - Stromhilfefonds der Caritas“ versucht hier anzusetzen und hilft notleidenden Menschen in Österreich, sich aus der „Energiefalle“ zu befreien. Dies wird mit drei konkreten Maßnahmen erreicht:¹²⁵

1. Energieberatung: Geprüfte EnergieberaterInnen in ganz Österreich beraten die KlientInnen, die bei einer der 36 österreichweiten - Sozialberatungsstellen der Caritas um Hilfe ansuchen, wie und wodurch Energie (nicht nur Strom) eingespart werden kann. Sie erfassen die „Energiefallen“ im Haushalt und erheben den Bedarf für neue E-Geräte, die weniger Strom verbrauchen und leiten damit die zweite Säule der Fondsleistung, den Gerätetausch ein.
2. Gratis Gerätetausch: Der Fonds bietet einen gratis Austausch alter stromfressender Kühlgeräte, Herde, Waschmaschinen und Boiler. Bosch-Siemens-Neff unterstützt den Stromhilfefonds bei diesem Gerätetausch.
3. Überbrückungsfinanzierung von Stromrechnungen: Die Kooperation unterstützt Haushalte, die ihre Stromrechnungen nicht mehr bezahlen können, bei der Finanzierung. Unabhängig vom Stromlieferanten stützt der Fonds offene Stromrechnungen, sodass Ratenzahlungen ermöglicht und Stromabschaltungen vermieden werden.

Der Stromhilfefonds wurde im November 2009 ins Leben gerufen. Seither speist der Verbund den Fonds jährlich mit einem Euro stellvertretend für jeden seiner rund 266.000 Privatkunden. In etwa 2.100 Haushalte, das sind ca. 5.527 Personen, wurden bisher erreicht und erhielten dabei im Schnitt 100 Euro an

¹²³ Vgl. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung. (2014). Was ist Energiearmut?. Verfügbar unter: http://energiearmut.com/?page_id=2049 [19.04.2014]

¹²⁴ Factsheet der Caritas zum „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ im Anhang A

¹²⁵ Vgl. Verbund.com. (2014). VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/de/verantwortung/corporate-citizenship/stromhilfefonds-der-caritas> [19.04.2014] sowie Factsheet der Caritas zum „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ im Anhang A

Finanzierungshilfe bei Stromrechnungen. An die 1.400 Energieberatungen wurden in den Haushalten durchgeführt, und dabei wurden ca. 950 Haushaltselektrogeräte ausgetauscht.¹²⁶

Ein Jahr nach der ersten Energieberatung erfolgt der zweite Besuch der EnergieberaterInnen, um festzustellen, wie die Hilfe wirkt und ob weitere Hilfsmaßnahmen notwendig sind.

Eine Auswertung von Daten aus 182 Haushalten aus Wien, Niederösterreich und Oberösterreich zeigt die erreichten Erfolge dieser Hilfsmaßnahmen auf:¹²⁷

- Bei 72 Prozent der Haushalte konnten Stromeinsparungen erzielt werden.
- Bei diesen Haushalten betrug die durchschnittliche Einsparung 1511 kWh.
- Bewertet man die durchschnittliche, jährliche Einsparung mit einem kWh-Preis von 20 Cent ergibt sich eine jährliche Kostenersparnis von 302 Euro pro Haushalt. (Die Kosten von 0,20 €/kWh ergeben sich aus den durchschnittlichen verbrauchabhängigen Kosten pro kWh bei einer Verbrauchsmenge von 3500 kWh von Wien Energie, Energie AG, EVN und Linz AG.)

¹²⁶ Vgl. Factsheet der Caritas zum „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ im Anhang A

¹²⁷ Factsheet der Caritas zum „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ im Anhang A

6.2.1. Die Kooperationspartner

Im folgenden Unterkapitel werden die ausgewählten Organisationen und InterviewpartnerInnen vorgestellt und ihr Zugang zum Thema CSR festgehalten.

6.2.1.1. Caritas Österreich

Die Caritas Österreich ist eine Hilfsorganisation der römisch-katholischen Kirche. Noch vor dem Zweiten Weltkrieg wird in Österreich beschlossen, Caritasverbände nach deutschem Vorbild zu gründen. Der deutsche Caritasverband wird 1897 gegründet und stellt den ersten Caritasverband dar.¹²⁸ 1951 wird die Konföderation „Caritas Internationalis“ gebildet, unter der sich heute über 160 nationale Caritasverbände vereinen.¹²⁹

Heute ist die Caritas Österreich mit einem Spendenaufkommen von 58,47 Millionen Euro die zweitgrößte Nichtregierungsorganisation was Spenden betrifft, in Österreich. Platz eins nimmt in der Auswertung des Fundraising Verband Austria das Österreichische Rote Kreuz mit 59,00 Millionen Euro ein.¹³⁰

Die Caritas genießt bei den ÖsterreicherInnen größtes Vertrauen. Laut einer IMAS-Studie ist die Caritas die vertrauenswürdigste Institution im Land, gefolgt von den Regierungen des jeweiligen Bundeslandes.¹³¹

Ihre Grundprinzipien beschreibt die Caritas auf der Organisationshomepage wie folgt:

„Als Hilfsorganisation der Katholischen Kirche setzt sich die Caritas mit ihren neun Diözesanorganisationen in vielfältiger Weise für die Betroffenen ein. Unabhängig von deren sozialer, nationaler oder religiöser Zugehörigkeit berät, begleitet und unterstützt die Caritas Menschen in schwierigen Lebenssituationen, mit Krankheit oder Behinderung, nach Unglücksfällen oder Katastrophen. Aus dem reichen Erfahrungsschatz der

¹²⁸ Vgl. Caritas Österreich. (2014). Geschichte – Die Caritas seit 1900. Verfügbar unter: <http://www.caritas.at/ueber-uns/geschichte/> [19.04.2014]

¹²⁹ Vgl. Caritas.org. (2014). Who we are – on the ground around the world. Verfügbar unter: <http://www.caritas.org/who-we-are/> [19.04.2014]

¹³⁰ Vgl. Fundraising Verband Austria. (2013). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [19.04.2014]. S.16

¹³¹ Vgl. die presse.com (2014). Erhebung: Wem die Österreicher vertrauen. Verfügbar unter: http://diepresse.com/home/leben/mensch/1553753/Erhebung_Wem-die-Oesterreicher-vertrauen [19.04.2014]

*täglichen Arbeit heraus bezieht die Caritas auch das Mandat, öffentlich die Stimme für Menschen am Rande der Gesellschaft zu erheben.*¹³²

Tag für Tag stehen 13.000 Angestellte Menschen in schwierigen Lebenssituationen zur Seite und weitere 35.000 Freiwillige helfen dabei mit.¹³³

Die Caritas in Österreich finanziert sich laut dem Wirkungsbericht 2012 zu 56,8 Prozent aus Entgelten für Dienstleistungen aus öffentlichen Mitteln und zu 17,28 Prozent aus Entgelten für Dienstleistungen aus privaten Kostenbeiträgen. 11,5 Prozent der Mittelherkunft machen Subventionen und Zuschüsse der öffentlichen Hand und kirchliche Beiträge aus. Spenden und Erbschaften machen 9,72 Prozent der Gesamtfinanzierung aus. 4,7 Prozent stammen aus sonstigen Einkünften wie zum Beispiel aus dem Sponsoring. Von diesen Mitteln werden rund 92 Prozent für statutarisch festgelegte Zwecke verwendet. 4 Prozent der Einkünfte werden für die Administration und Infrastruktur aufgewandt. Die restlichen 4 Prozent der Mittelverwendung ergeben sich aus dem Aufwand für die Spendenbeschaffung, der Vorsorge für Projekte im Folgejahr im In- und Ausland sowie für Rücklagen.¹³⁴

6.2.1.2. Verbund AG

Die im Jahr 1947 gegründete Verbund Aktiengesellschaft mit Sitz in Wien ist Österreichs führendes Stromunternehmen, welches seit 1988 an der Börse geführt wird und zu 51 Prozent im Besitz der Republik Österreich steht.¹³⁵ Der Verbund erzeugt, transportiert, handelt und vertreibt elektrische Energie in ganz Europa, dabei verschreibt sich das Unternehmen voll und ganz seiner Vision: *„Mit sauberem Strom geben wir der Zukunft Energie“*.¹³⁶

Mehr als vier Fünftel der jährlichen Stromproduktion stammen aus Wasserkraft. Mit über 125 Wasserkraftwerken in Österreich und Deutschland ist der Verbund einer der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa. Im Jahr 2012

¹³² Caritas Österreich. (2014). Leitbild – HelferIn an vielen Brennpunkten der Not. Verfügbar unter: <http://www.caritas.at/ueber-uns/leitbild/> [19.04.2014]

¹³³ Vgl. Caritas Österreich. (2012). Wirkungsbericht 2012. Wien: Caritas. S. 18

¹³⁴ Vgl. Caritas Österreich. (2012). Wirkungsbericht 2012. Wien: Caritas. S. 19

¹³⁵ Vgl. Verbund AG. (2012). VERBUND – Nachhaltigkeitsbericht 2012. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/de/verantwortung/kennzahlen-und-berichte/nachhaltigkeitsberichte> [20.04.2014]. S. 13

¹³⁶ Verbund.com. (2014). Unternehmensleitbild. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/cc/de/ueber-uns/unternehmensleitbild> [20.04.2014]

können zirka 87 Prozent der Verbund-Eigenerzeugung von 35 Milliarden kWh aus Wasserkraft gewonnen werden, ergänzt wird diese mit knapp einem Prozent aus Windkraft und 13 Prozent aus Wärmekraft.¹³⁷

Diese nachhaltige Ausrichtung spiegelt sich auch im Unternehmensleitbild wider:

„Wir sind VERBUND, ein österreichisches Unternehmen von internationalem Format. Unser Rückgrat ist die Wasserkraft, ergänzt durch Wärme- und Windkraft. Unser Fokus auf allen Wertschöpfungsstufen, von der Erzeugung und Übertragung bis zum Handel und Vertrieb, liegt auf zukunftsweisenden, nachhaltigen Stromlösungen für verantwortungsvolle Menschen. Profitables Wachstum, ökologische und gesellschaftliche Verantwortung sowie eine Kultur der Menschlichkeit im Kontakt mit unseren Anspruchsgruppen – dafür erbringen wir täglich Spitzenleistungen.“¹³⁸

Seit 2002 veröffentlicht die Verbund AG Nachhaltigkeitsberichte nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative. Ende 2013 sind rund 80 Prozent aller Kraftwerksstandorte nach den Umweltmanagementsystemen EMAS- bzw. ISO-14001 zertifiziert. TÜV-SÜD überprüft seit 1999 die Herkunft des Wasserkraft-Stroms anhand strenger Kriterien. Somit wird für den Endkunden gewährleistet, dass der bestellte Grünstrom auch in der entsprechenden Qualität und Menge von Verbund-Wasserkraftwerken erzeugt und ins Netz eingespeist wird. Im Jahr 2000 wurde ein Risikomanagement zentral installiert, um in einem laufenden Monitoring mögliche Gefährdungen und Chancen ermitteln zu können und daraus notwendige Aktionen abzuleiten.¹³⁹

Der „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ ist nicht die einzige Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen für das Energieunternehmen. In dem Nachhaltigkeitsbericht von 2012 definiert das Unternehmen diese Form unternehmerischer Verantwortung als eigenes Instrument:

¹³⁷ Vgl. Verbund AG. (2012). VERBUND - Nachhaltigkeitsbericht 2012. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/de/verantwortung/kennzahlen-und-berichte/nachhaltigkeitsberichte> [20.04.2014]. S. 13ff

¹³⁸ Verbund.com. (2014). Unternehmensleitbild. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/cc/de/ueberuns/unternehmensleitbild> [20.04.2014]

¹³⁹ Vgl. Verbund AG. (2013). Geschäftsbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/de/investorrelations/finanzpublikationen> [20.04.2014]. S. 39ff

„Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung auch, indem wir karitative Organisationen unterstützen...“¹⁴⁰

6.2.2. Vorgehen bei der Auswahl der Kooperation und InterviewpartnerInnen

Im Rahmen des Masterstudiums „Global Studies“ an der Karl-Franzens-Universität in Graz absolvierte ich ein Praktikum in der Kommunikationsabteilung der Caritas Österreich. Dort kam ich unter anderem mit der CSR-Abteilung der Caritas Österreich in Berührung, die täglich Unternehmenskooperationen betreut.

Hier war es spannend zu beobachten, wie unterschiedliche Sektoren zusammen an der Behebung einer sozialen Schieflage arbeiten. Vor allem die Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kooperation zwischen einer Nichtregierungsorganisation und einem Unternehmen sind interessant.

Durch mein Praktikum und dem dort gewonnenen Einblick war für mich klar, dass ich ein Kooperationsprojekt der Caritas bezüglich Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren untersuchen will. Dass die Kooperation schon länger besteht, die InterviewpartnerInnen Erfahrungen mit Partnerschaften haben und erste Erfolgsergebnisse bereits sichtbar sind, waren Voraussetzungen für die Forschung. Deshalb galt die Aufmerksamkeit lediglich Kooperationen, die ihre Leistungen kontinuierlich evaluieren.

Somit ist meine Auswahl auf den „Verbund-Stromhilfefonds der Caritas“ gefallen - eine Kooperation zwischen der Verbund AG und der Caritas Österreich.

¹⁴⁰ Vgl. Verbund AG. (2012). VERBUND - Nachhaltigkeitsbericht 2012. Verfügbar unter: <http://www.verbund.com/de/verantwortung/kennzahlen-und-berichte/nachhaltigkeitsberichte> [20.04.2014]. S. 12

6.2.3. Beschreibung der ausgewählten InterviewpartnerInnen

„VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“	Verbund AG	
	Interviewpartnerin	Beate McGinn
		Leiterin Konzernkommunikation
		Kürzel: I1V
	Caritas Österreich	
	Interviewpartnerin	Ruth Williams
		Unternehmenskommunikation
		Kürzel: I2C
	Interviewpartnerin	Caroline Nwafor
Projektleitung „Verbund-Stromhilfefonds der Caritas“		
Kürzel: I3C		

Tabelle 3: Interviewpartnerinnen
(eigene Darstellung)

Frau Ruth Williams, Zuständige für CSR und Unternehmenskooperationen der Caritas Österreich, ließ mir die Kontaktdaten der beteiligten Akteurinnen des Stromhilfefonds zukommen. Die angeführten Ansprechpartnerinnen wurden telefonisch bzw. per E-Mail kontaktiert und erhielten vorab Informationen zu meiner Masterarbeit und dem Interviewvorhaben. Anschließend wurden die Termine für die Interviews festgelegt. Alle Interviews wurden persönlich und in der jeweiligen Organisation durchgeführt.

Alle Interviewpartnerinnen sind oder waren in die 2009 ins Leben gerufene Kooperation persönlich involviert. Die angeführten Zitate stammen aus den durchgeführten Interviews und illustrieren, warum sich die betreffenden Organisationen für die jeweiligen Kooperationspartner entschieden haben:

Was waren die Beweggründe für Ihr Unternehmen bzw. für Ihre Organisation, den „Stromhilfefonds“ mit der Caritas Österreich bzw. mit dem Verbund in Kooperation zu organisieren?

Beate McGinn, Leiterin Konzernkommunikation Verbund AG: *„Ja das ist ein einfacher Grund. Erstens haben wir uns verschiedene Organisationen angesehen*

und uns gefragt, wer den besten Zugang zu diesen Haushalten hat, wer sich mit dem Thema Armut im weitesten Sinne auseinandersetzt und wer auch Experte beim Thema Energiearmut in Österreich ist. Da sind wir zwangsläufig auf die Caritas gestoßen. Es gibt da nicht so viele Organisationen, die sich mit diesem Thema beschäftigen und das täglich, so hautnah."

Caroline Nwafor, Projektleitung des Stromhilfefonds der Caritas Österreich: *„Vor der Entstehung des Projektes gab es in diesem Bereich noch nichts. Der ganze Bereich der Energiearmut ist noch relativ schlecht beleuchtet. Aber einerseits ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Sozialberatungsstellen der Caritas aufgefallen, dass die Leute immer mehr Probleme mit Energie haben und auch beim Verbund gibt es immer wieder Anrufe bei den Service Lines von Leuten, die Probleme haben, die Rechnungen zu bezahlen."*

Ruth Williams, Unternehmenskooperationen Caritas Österreich: *„Hier wurde ein Bedarf auf beiden Seiten gesehen. Die Stromanbieter haben Kundinnen und Kunden, die nicht zahlen können, und die Caritas hat Klientinnen und Klienten, die vor finanziellen Schieflagen stehen. Es gab einfach eine gemeinsame Problematik."*

Aussagen der Interviewpartnerinnen aus den Befragungen werden in weiterer Folge mit Kürzel versehen, um fortan eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Zitate von Beate McGinn werden künftig mit I1V, Aussagen von Ruth Williams mit I2C und Erläuterungen von Caroline Nwafor mit I3C bezeichnet (I steht für Interview; 1,2 oder 3 für das jeweilige Interview; V für Verbund und C für Caritas).

6.3. Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird näher auf die Zielsetzung, die Forschungsfragen und die Forschungsmethode eingegangen. Um die Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen, wird die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und Auswertung schrittweise beschrieben.

6.3.1. Die Zielsetzung

Was sind die Hürden einer Kooperation zwischen zwei so unterschiedlichen Sektoren? Was sind Beweggründe dieser beiden Sektoren, eine Partnerschaft einzugehen. Was sind dabei die Gefahren, und gibt es Faktoren, die eine solche Kooperation erfolgreich werden lassen?

Ziel dieser Arbeit ist es, die Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren einer gelungenen Kooperation zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zu erforschen und aufzuzeigen.

Dafür wird die bereits seit 2009 bestehende Partnerschaft „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“ als Analyseeinheit herangezogen. Dabei handelt es sich um eine von beiden Seiten als erfolgreich bezeichnete Kooperation zwischen der Verbund AG und der Caritas Österreich.

6.3.2. Forschungsfragen

Welche Motive treiben Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen an um eine solche bisektorale Kooperation einzugehen?

Was sind die Herausforderungen für die Kooperationspartner im Zuge der Zusammenarbeit?

Welche Faktoren bestimmen über den Erfolg einer Kooperation zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen?

6.3.3. Forschungsmethode

Als Methode wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Ziel der Inhaltsanalyse laut Mayring ist: *„die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von*

Kommunikation stammt."¹⁴¹ Die Art der Kommunikation waren Einzelinterviews, welche transkribiert als Textmaterial zur Analyse vorlagen.

Als Auswertungstechnik wurde die Inhaltsanalyse mittels inhaltlicher Strukturierung gewählt, welche Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammenfasst.¹⁴²

Erhebung mit einem qualitativen Leitfadeninterview

Durch mündliche oder schriftliche Befragungstechniken werden die subjektive Sichtweise von AkteurInnen über vergangene Ereignisse, Meinungen, Zukunftspläne oder Erfahrungen in der Arbeitswelt ermittelt. Die Fragen bzw. der Ablauf der Befragung können von „völlig offen“ bis „vollständig standardisiert“ variieren. Bei einem standardisierten Interview sind Wortlaut und Abfolge der Fragen eindeutig vorgegeben. Im Gegensatz dazu ist bei einem nichtstandardisierten Interview lediglich ein thematischer Rahmen vorgegeben. Zwischen diesen beiden Extremen befinden sich die sogenannten halb- oder teilstandardisierten Interviews. Charakteristisch für eine teilstandardisierte Befragungsform ist ein Leitfadeninterview, welches der Interviewerin oder dem Interviewer als Stütze für die Gesprächsführung dient.¹⁴³

Eine qualitative Erhebungsmethode lässt sich durch eine mündliche und persönliche Befragung in Form eines nicht- oder halbstandardisierten Interviews charakterisieren. Es werden ausschließlich offene Fragen gestellt, und der Interviewstil ist neutral bis weich. Meist werden solche qualitativen Interviews als Einzelbefragungen durchgeführt.¹⁴⁴ Ein qualitatives Interview versucht den Charakter eines Alltagsgesprächs zu erlangen und versucht dabei dem Prinzip der Zurückhaltung durch den Forschenden zu entsprechen. Qualitative Interviews lassen die Befragten ausführlich zu Wort kommen, die Interviewenden sind dabei anregend-passiv. Das Interview sollte dabei so offen und flexibel wie möglich gestaltet werden. Damit ist gemeint, dass die Forschenden auf eine sich verändernde Interviewsituation reagieren müssen und variabel auf die

¹⁴¹ Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.11

¹⁴² Vgl. Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.94

¹⁴³ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.237ff

¹⁴⁴ Vgl. Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz. S.316

Bedürfnisse der Befragten eingehen sollten. Des Weiteren sollte das Interview für unerwartete Informationen zugänglich sein.¹⁴⁵

In dieser Arbeit wird ein problemzentriertes Leitfadeninterview als Datenerhebungsmethode gewählt. Diese qualitative Erhebungstechnik zielt auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen ab. Dieses theoriegenerierende Verfahren versucht somit eine Darstellung der subjektiven Problemsicht der Befragten zu generieren.¹⁴⁶ Als Hilfsmittel wird in vorliegender Arbeit ein Leitfaden verwendet, der in erster Linie als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen dazu dient, die vorbereiteten Fragen zu den festgelegten Themenbereichen auch im Interview zu behandeln. Die Fragen werden trotz Leitfadens offen und ohne Antwortvorgaben gestellt.¹⁴⁷

Für alle Interviews wird derselbe Leitfaden verwendet. Die Fragen an die NRO bzw. an das Unternehmen sind also ident, jedoch an die Perspektive des jeweiligen Partners angepasst. Somit wird eine Vergleichbarkeit der Antworten bzw. der erhobenen Daten ermöglicht.

Die Gespräche mit den Interviewpartnerinnen verlaufen sehr ungezwungen. Generell ist die Atmosphäre bei den Interviews sehr gut, und es herrscht durchwegs ein sehr aufgeschlossenes Gesprächsklima. Es gibt keinen Zeitdruck und keine Störungen von außen.

Der Interviewleitfaden

Der Leitfaden besteht aus 11 offenen Fragen. Als Einstieg in das Interview werden die Interviewpartnerinnen zur Bedeutung von „Unternehmerischer Sozialverantwortung“ bzw. „CSR“ in ihrer Organisation befragt. Diese Einstiegsfrage eignet sich gut, um von Beginn an eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen. Der erste Teil besteht aus allgemeinen Fragestellungen zum „VERBUND – Stromhilfefonds der Caritas“ und bereits durchgeführten Kooperationen mit anderen Projektpartnern. Ebenso wird mit einer weiteren Frage versucht, Gründe aufzuzeigen, die Unternehmen bzw. NROs

¹⁴⁵ Vgl. Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz. S. 320f

¹⁴⁶ Vgl. Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519#gcit> [30.04.2014]

¹⁴⁷ Vgl. Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz. S.335

zu solchen Kooperationen bewegen. In der Mitte des Leitfadeninterviews werden, in Anlehnung an die H.I.MA – Studie, projektspezifische Fragen bezüglich der Motive, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Stromhilfefonds gestellt. Am Ende des Leitfadens werden Themen wie die Messbarkeit des Erfolges einer Kooperation oder das Erreichen einer „Win-Win-Situation“ in Kooperationsprojekten diskutiert. Die Interviewpartnerinnen werden dabei immer gebeten, diese Fragestellungen aus Sicht ihrer Organisation zu beantworten.

Im Laufe der Interviews ergeben sich immer wieder sogenannte Ad-Hoc-Fragen. Themen, die von der interviewten Person nicht angesprochen wurden, können somit im Interview angesprochen werden. Durch solche Maßnahmen soll die Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews hergestellt werden, indem von den Interviewten Informationen zu einer Frage vorliegen.¹⁴⁸

Der verwendete Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

Aufbereitung des Materials vor der Auswertung

Die Interviews werden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Für die weiteren Analysen werden die Aufzeichnungen auf Papier gebracht. Dazu werden die Interviews abgetippt bzw. transkribiert und in eine lesbare Form gebracht.

Dafür gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Die exakteste Transkriptionstechnik ist jene unter der Verwendung des Internationalen Phonetischen Alphabetes. Mit diesem eigens dafür entwickelten Alphabet können Dialekt und andere Sprachfeinheiten festgehalten werden. Eine weitere Möglichkeit der Transkription ist die „literarische Umschrift“, durch welche Dialekt mit unserem gebräuchlichen Alphabet wiedergegeben wird.¹⁴⁹

Texte, die mit solchen Transkriptionstechniken entstehen, sind sehr anspruchsvoll zu lesen, und dialektische Textfeinheiten sind für diese Untersuchung nicht nötig. Daher wird in dieser Arbeit die „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ als Protokolltechnik angewandt. Der Dialekt und etwaige Satzbaufehler werden dabei bereinigt und der Stil wird geglättet. Diese Technik wird vor allem dann verwendet, wenn beim Interview die inhaltlich-

¹⁴⁸ Vgl. Reinders, H. (2012). Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. München: Oldenbourg. S.193

¹⁴⁹ Vgl. Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. S89

thematische Ebene im Vordergrund steht, d.h. die befragte Person z.B. als Experte auftritt.¹⁵⁰

Vorgehen bei der Auswertung

Zur Analyse des transkribierten Materials wird die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Diese qualitative Inhaltsanalyse stellt vereinfacht ausgedrückt eine Anleitung zum regelgeleiteten Durcharbeiten umfangreichen Textmaterials dar und analysiert dieses entlang eines herausgebildeten Kategoriensystems.¹⁵¹

Alle Textbestandteile, die klar einer Kategorie zugeordnet werden können, werden aus dem Material systematisch extrahiert. Wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, muss klar festgelegt werden.¹⁵²

Es gibt grundsätzlich drei Varianten der Strukturierung. Eine inhaltliche, eine typisierende und eine skalierende Typisierung.¹⁵³ In dieser Arbeit wird auf die inhaltliche Strukturierung zurückgegriffen, welche zum Ziel hat, bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte dies sind wird, durch die entwickelten Kategorien und Unterkategorien bzw. Ausprägungen bestimmt.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Vgl. Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. S.91

¹⁵¹ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.331f

¹⁵² Vgl. Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.92

¹⁵³ Vgl. Bortz, J./Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. S.332

¹⁵⁴ Vgl. Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.98

Welche einzelnen Schritte es sind, die bei der Inhaltsanalyse nach Mayring, im speziellen bei der inhaltlichen Strukturierung, vorzunehmen sind, ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

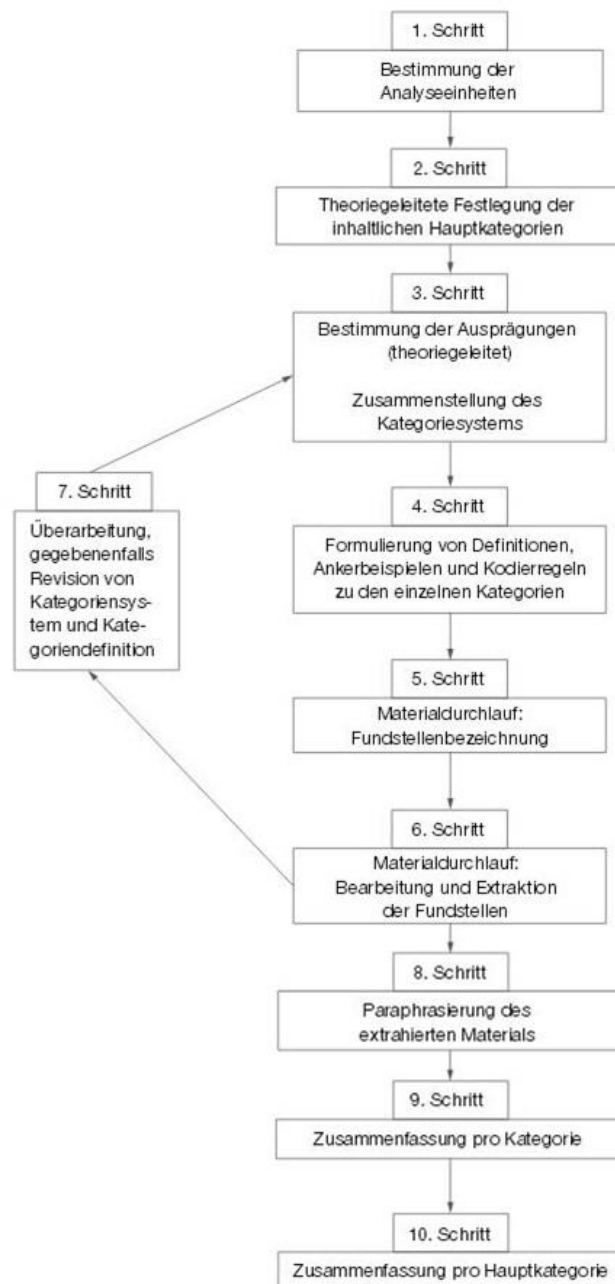


Abbildung 4: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Vgl. Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.93, Modifiziert)

Bereits vor den Interviews werden unter Zuhilfenahme der H.I.MA – Studie Kategorien und Ausprägungen festgelegt und für die Leitfadenerstellung

herangezogen. Die Analyse des Textmaterials wird anhand der folgenden Gliederung durchgeführt (die Aufzählung der Ausprägungen entspricht dabei keiner wertenden Reihung):

Hauptkategorien\ Dimensionen	Unterkategorien\ Ausprägungen
Beweggründe/Motive	Beseitigung von Missständen
	Generierung von Know-how
	Generierung von finanziellen Mitteln
	Reputation in der Öffentlichkeit
	Abwehr von NRO-Angriffen
Herausforderungen	Glaubwürdigkeit der Kooperation
	Organisation der Kooperation
	Heterogenität der Ziele
	Begegnung auf Augenhöhe
	Vorurteile
Erfolgsfaktoren	Transparenz
	Vertrauen
	Ausdauer
	Gemeinsame Wertevorstellungen
	Mutual Benefit
	Formalisierte Kommunikation

Tabelle 4: Kategorien und Ausprägungen
(eigene Darstellung)

Die Auswertung des vorliegenden Textmaterials wird in zwei Durchgängen durchgeführt. Dabei werden die Ausprägungen während der Analyse des Materials teilweise verworfen, adaptiert und erweitert. Die Dimensionen und Ausprägungen bilden zusammen ein Kategoriensystem.

Ob ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, muss genau festgelegt werden. Laut Mayring geschieht dies in drei Schritten:¹⁵⁵

¹⁵⁵ Vgl. Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. S.92

1. Definition der Kategorie: Dabei wird genau festgelegt, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen.
2. Ankerbeispiele: Hierbei werden konkrete Textstellen angeführt, die als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen.
3. Kodierregeln: Falls es dennoch Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien geben sollte, werden Regeln formuliert, die eine eindeutige Zuordnung ermöglichen.

7. Darstellung der Ergebnisse

In der folgenden Ergebnisdarstellung werden die jeweiligen Kategorien kurz beschrieben. Zusätzlich werden zu jeder Kategorie die Positionen der interviewten Personen aufgezeigt und mit Ankerbeispielen in Form von Zitaten aus den Interviews ergänzt. Die dabei verwendeten Kurzbezeichnungen „I1V“ („Interview 1 Verbund“), „I2C“ („Interview 2 Caritas“) sowie „I3C“ („Interview 3 Caritas“) ermöglichen eine einfachere Lesbarkeit und eine Zuordnung zu den einzelnen Interviews.

Alle Interviewpartnerinnen waren bereit, den gesamten Interviewleitfaden zu beantworten, daher basiert die Auswertung der Kategorien auf allen drei geführten Interviews.

Teilweise werden Aspekte innerhalb einer Kategorie näher betrachtet und mit Beispielen aus der Literatur beschrieben.

Die Ergebnisse werden zusätzlich, soweit es die definierten Kategorien zulassen, mit den Ergebnissen der Studien „Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive“, welche vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde, und der Studie „Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs“ des „Deutschen Fundraising Verbandes“ verglichen. Beide Studien sind in Kapitel 5 näher beschrieben.

7.1. Beweggründe\Motive

Innerhalb der Dimension „Beweggründe\Motive“ wurden folgende fünf Kategorien bzw. Ausprägungen aus dem vorhandenen Interviewmaterial gebildet: „Beseitigung von Missständen“, „Generierung von Know-how“, „Generierung von finanziellen Mitteln“, „Reputation in der Öffentlichkeit“ und die „Abwehr von NRO-Angriffen“.

Beseitigung von Missständen

Die Kategorie „Beseitigung von Missständen“ beschreibt Bestrebungen, die darauf abzielen, soziale Schieflagen zu beseitigen. Für die weiteren Ausführungen sind hier Bestrebungen gemeint, die - laut dem Leitbild der Caritas - Menschen in schwierigen Lebenssituationen, mit Krankheit oder Behinderung, nach Unglücksfällen oder Katastrophen helfen.¹⁵⁶

In allen Interviews wurde die „Beseitigung von Missständen“ als Motiv für die Kooperation genannt. Der Verbund erkennt Missstände in seinem Umfeld und will etwas verbessern, wie folgende Aussage unterstreicht: „Wir wollen hier mithelfen und dieser gesellschaftlichen Gruppe aus der Energiefalle heraushelfen – soweit es in unseren Möglichkeiten liegt. Wir können nicht allen gleichzeitig helfen, aber wir wollen einen Stein ins Rollen bringen.“ (I1V)

Wenn es nach der Nichtregierungsorganisation geht, soll diese Hilfe dabei so effizient wie möglich eingesetzt werden: *„Mir ist am wichtigsten, dass die Hilfe bei den Klientinnen und Klienten optimal ankommt.“* (I3C)

Die bereits in Kapitel 7 beschriebene H.I.MA-Studie der Universität des Saarlandes listet die Kategorie „Beseitigung von Missständen“ als fünft häufigsten Beweggrund von Unternehmen auf. 41 Prozent der insgesamt 201 befragten Unternehmen geben diese Kategorie als Motiv an.¹⁵⁷

Laut einer Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“, welcher eine Befragung mit 40 NROs unterschiedlicher Größe durchführt, geben knapp 16

¹⁵⁶ Vgl. Caritas Österreich. (2014). Leitbild – HelferIn an vielen Brennpunkten der Not. Verfügbar unter: <http://www.caritas.at/ueber-uns/leitbild/> [03.05.2014]

¹⁵⁷ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 56

Prozent der Nichtregierungsorganisationen an, mit dem Kooperationsprojekt „Gesellschaftliche Probleme“ lösen zu wollen und stellt somit den dritthäufigste Beweggrund für NROs dar.¹⁵⁸

Generierung von Know-how

Partnerschaftsallianzen sind eine Lernplattform für Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Der Zugang zum Wissen bzw. branchenspezifischen Know-how des Partners bietet neben dem erfolgreichen Engagement die Möglichkeiten zu einem beiderseitigen Lernen und der Entwicklung neuer Ideen.¹⁵⁹

Dem Unternehmen fehlt schlicht und einfach die Kompetenz in sozialen Angelegenheiten: *„Wir sind keine Experten in diesen gesellschaftlichen Bereichen. Wir sind Stromerzeuger und Stromverkäufer. Hier sind wir gut. Aber wir sind nicht gut in der Sozialberatung von Haushalten mit verschiedensten Problemen, wie sie bei der Sozialberatungsstelle der Caritas auftauchen.“* (I1V)

Darum benötigt es Partner, die für dieses soziale Engagement das nötige Know-how besitzen: *„Hier müssen wir auch ehrlich zugeben, dass das nicht unser Business ist und wir Partner brauchen, die sich hier auskennen. Wenn wir das alleine machen würden, würden wir vielleicht an der falschen Stelle ansetzen.“* (I1V)

Unternehmen und NROs können innerhalb der Kooperation ihre Fähigkeiten bündeln und dadurch ein neues Angebot entwickeln, welches beiden Partnern alleine nicht möglich wäre: *„Das Überschneiden von Kompetenzen spielt eine wichtige Rolle. Vor allem in Energiefragen kann man als soziale NGO nicht alles abdecken. Hier finde ich es gut, dass es die Möglichkeit gibt, mit der Energiewirtschaft zusammenzuarbeiten.“* (I3C)

Laut den Ergebnissen der H.I.MA-Studie geben 62 Prozent der Dienstleistungsunternehmen (n=39) die „Generierung von Know-how“ als

¹⁵⁸ Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 40

¹⁵⁹ Vgl. Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S.54

wichtiges Motiv für Kooperationen an. Damit ist diese Kategorie für Dienstleistungsunternehmen der zweitwichtigste Beweggrund für eine Zusammenarbeit. Unter allen befragten Unternehmen (n=201) liegt dieses Motiv mit 46 Prozent an vierter Stelle, noch vor dem Beweggrund „Beseitigung von Misständen“ (41 Prozent).¹⁶⁰

Generierung von finanziellen Mitteln

Die „Generierung von finanziellen Mitteln“ bewegt ausschließlich Nichtregierungsorganisationen zu einer Zusammenarbeit. In den geführten Interviews wurde dieses Motiv nur von der NRO-Seite erwähnt. Wie bereits in Kapitel 6 näher beschrieben, stellen Unternehmenskooperationen für Nichtregierungsorganisationen ein Finanzierungsinstrument für ihr soziales Engagement dar, so verwundert es auch nicht, dass dies auch klar angesprochen wird: *„Ganz klar im Vordergrund stehen finanzielle Gründe. Der ‚Verbund – Stromhilfefonds der Caritas‘ ist zu 100 % vom Verbund finanziert, dieses Angebot gäbe es sonst auf diese Art und Weise nicht.“* (I3C)

Reputation in der Öffentlichkeit

Laut den Erhebungen der H.I.MA- Studie ist mit deutlichem Abstand die „Reputation in der Öffentlichkeit“ der wichtigste Grund für Unternehmen, um eine Kooperation mit NROs einzugehen. 82 Prozent der befragten Unternehmen führen diesen Beweggrund als Motiv an.¹⁶¹

Der Verbund weiß von der Wirkung solcher Kooperationen auf die Öffentlichkeit und bezeichnet diese als erhoffte Nebenwirkung, zweifelt jedoch die Reichweite solcher Instrumente an: *„Dieser Punkt ist ein sehr vordergründiger. Das sind Vorteile, die man sich erhofft, aber gerade Initiativen wie der Stromhilfefonds haben eine sehr geringe Wirkung. Damit wird man maximal in einer Nischengruppe auffallen, diese nehmen dies wohlwollend zur Kenntnis, aber*

¹⁶⁰ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 57

¹⁶¹ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 56

damit macht man keine großen Reputationssprünge. Das geht einfach nicht. Das kann auch nicht Aufgabe von solchen Initiativen sein." (I1V)

Laut der Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“, belegt das Motiv „Eigene Reputation verbessern“ bei den NROs nur den achten Rang.¹⁶²

Diese Erhebung deckt sich auch mit den Aussagen im Interview, ob eben die „eigene Reputation zu verbessern“ ein Beweggrund für eine Kooperation sei: *„Das glaub ich eher nicht. Um ganz ehrlich zu sein, geht es eher um die Frage ob durch die Kooperation mit einem großen Unternehmen eher der eigenen Reputation geschadet wird. Und das wird eben geprüft durch verschiedene Merkmale, die Unternehmen aufweisen. Es gibt Unternehmen, die werden kategorisch von einer Zusammenarbeit ausgeschlossen.“* (I3C)

Abwehr von NRO-Angriffen

Die H.I.MA-Studie führt die „Abwehr von NRO-Angriffen“ als zweitwichtigsten Kooperationsgrund von Unternehmen an. 57 Prozent aller befragten Unternehmen erhoffen sich durch Kooperationen mit NROs Angriffe seitens der Zivilgesellschaft, etwa in Form von öffentlichkeitswirksamen Kampagnen, zu vermeiden.¹⁶³

„Zur Abwehr von NGO Angriffen kann ich nur sagen, dass auch das etwas Vordergründiges ist. Denn es gibt durchaus Punkte, bei denen die Caritas und wir verschiedener Meinung sind. Wenn wir nicht miteinander reden würden, würde eine Verhärtung stattfinden.“ (I1V)

Für den Verbund stellt somit eine Kooperation auch ein Instrument für ein positives Auskommen mit NROs dar.

¹⁶² Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 40

¹⁶³ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 56

7.2. Herausforderungen

Innerhalb der Dimension „Herausforderungen“ wurden folgende fünf Kategorien bzw. Ausprägungen gebildet: „Glaubwürdigkeit der Kooperation“, „Organisation der Kooperation“, „Heterogenität der Ziele“, „Begegnung auf Augenhöhe“ und „Vorurteile“.

Glaubwürdigkeit der Kooperation

Wie bereits in Kapitel 6 beschrieben, genießt die Caritas in Österreich laut einer IMAS-Studie höchstes Vertrauen, wohingegen Unternehmen eher Misstrauen entgegengebracht wird. Dessen ist sich auch die CSR-Abteilung der Caritas bewusst: *„Das Wertvollste, das wir haben, ist unser Name, ist unser Logo und das Vertrauen. Das heißt, wir müssen in der Gestaltung der Partnerschaften mit Unternehmen ganz genau aufpassen, dass eventuelle Risiken, eventuelle PR-Risiken nicht auf uns abfärben.“* (I2C)

NROs verfügen, ganz im Gegenteil zu Marktakteuren, meist über ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Sie besitzen gesellschaftliches „Legitimationskapital“. Unternehmen hingegen besitzen ungleich mehr monetäres Kapital, leiden aber tendenziell unter gesellschaftlichen Legitimationsdefiziten und werden als vergleichsweise vertrauensunwürdig wahrgenommen.¹⁶⁴

Dies führt vermehrt dazu, dass Unternehmen von der Öffentlichkeit vorgeworfen wird, dass sie sich mit ihren Wohltaten in erster Linie nur schmücken wollen. Den Unternehmen wird dabei oft „Greenwashing“, d.h. das Unternehmen gibt sich nur ökologisch korrekt, oder „Blue Washing“, wenn es um das „Reinwaschen“ durch UN-Themen wie z.B. durch den Global Compact (siehe Kapitel 3) geht, vorgeworfen.¹⁶⁵ Die Caritas weiß von diese Problematik: *„Natürlich müssen wir als Caritas aufpassen, dass wir nicht zum Reinwaschen benutzt werden, aber das kann man im Vorfeld ganz gut abklären, wenn man über Motivation und Ziele spricht.“* (I2C)

¹⁶⁴ Vgl. Curbach, J. (2008). Zwischen Boykott und CSR – Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9/3, 368-391. S.371

¹⁶⁵ Vgl. Walter, B.L. (2010). Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren – Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 43

Für eine glaubwürdige Partnerschaft bedarf es laut den Aussagen der NRO eines authentisch, ehrlich gemeinten Vorhabens, welches langfristig an einem Kernproblem arbeitet: *„Die Frage ist natürlich auch immer, wie authentisch und wie ehrlich gemeint das Vorhaben ist und ob es eine punktuelle Aktion sein soll, die meistens eigentlich eher einen PR-Wert für das Unternehmen hat, oder ob das eine langfristige Partnerschaft ist, die ernstzunehmend an einem Kernproblem arbeiten will bzw. mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zusammen hängt.“* (I2C)

Eben genau einem solchen Kernproblem im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens widmet sich der „Verbund-Stromhilfefonds der Caritas“: *„Ein Projekt im Bereich der Energiearmut in Kooperation mit dem Verbund ist insofern treffend, weil die eben die Kompetenz in allen Energiefragen haben, und dadurch macht es Sinn.“* (I3C)

Laut der H.I.MA- Studie stellt die „Glaubwürdigkeit der Kooperation“ mit 36 Prozent der 96 befragten Unternehmen, die am zweit häufigsten genannte Herausforderung für Unternehmen dar.¹⁶⁶ Laut der Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“, bezeichnen knapp 6 Prozent der 40 befragten NROs den Punkt „glaubwürdige Kommunikation“ als die größte Herausforderung bei der Umsetzung einer Partnerschaft.¹⁶⁷

Organisation der Kooperation

Für die interviewten Personen stellt die Organisation der Kooperation eine erhebliche Herausforderung dar, wie folgende Aussage unterstreicht: *„Eine große Herausforderung ist die Abwicklung, die meist relativ aufwendig ist.“* (I3C)

Auch wenn in dieser Aussage speziell die Abwicklung des Gerätetausches mit den Elektronikpartnern Bosch-Siemens-Nef gemeint ist, der generelle Konsens unter den Befragten lautet: *„Hier bedarf es ganz viel Abstimmung und Austausch.“* (I2C)

¹⁶⁶ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 53

¹⁶⁷ Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 41

Den Interviewten ist ebenfalls klar, dass die Organisation einer Kooperation immer offen für neue Wege sein muss: *„Es braucht auch das Verständnis, dass eine gewisse Flexibilität gegeben sein muss und, dieses auf beiden Seiten.“* (I2C)

Dass die Organisation einer Partnerschaft aufwendig sei und daher eine bedeutende Herausforderung für die Kooperationspartner darstellt, zeigt auch das Ergebnis der H.I.MA-Studie. 36 Prozent und damit genau gleich viele Nennungen wie bei der Kategorie „Glaubwürdigkeit der Kooperation“ lassen die Kategorie „Organisation der Kooperation“ ebenfalls an zweiter Stelle der meist genannten Herausforderungen für Unternehmen aufscheinen.¹⁶⁸

Die Unterschiedlichkeit der beiden Kooperationspartner spielt bei der Organisation der Kooperation eine entscheidende Rolle, wie die Caritas in der folgenden Aussage betont: *„Wir verstehen zwar wirtschaftliches Arbeiten, aber die Sprache ist teilweise so unterschiedlich. Ich glaube die Übersetzungsarbeit – jetzt bildlich gesprochen – ist eine der größten Herausforderungen.“* (I2C)

Laut der Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“ bezeichnen 10,6 Prozent der 40 befragten NROs den Punkt „Gemeinsame Sprache und Verständnis“ als die größte Herausforderung bei der Umsetzung einer Partnerschaft.¹⁶⁹

Heterogenität der Ziele

In der Projektkonzeption ist es ganz wichtig, dass die unterschiedlichen Interessen offengelegt werden und daraus ein gemeinsames Ziel abgeleitet und definiert wird. Nur so können wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Organisationen, so unterschiedlich sie erscheinen mögen, Partner einer glaubwürdigen und erfolgreichen Kooperation werden.¹⁷⁰

Diese Einsicht teilen beide Kooperationspartner: *„Eine Herausforderung ist es, die verschiedenen Interessen, die es zwischen den beiden Kooperationspartnern*

¹⁶⁸ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 53

¹⁶⁹ Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 41

¹⁷⁰ Vgl. Taubken, N. (2010). Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S.46.

gibt, unter einen Hut zu bringen. Es ist enorm wichtig, dass man sich auf einen Bereich einigt, an dem sich die Interessen überschneiden.". (I3C) Ohne Zweifel: *„Man muss von Anfang an klar machen, was erreicht werden soll.*". (I1V)

Sind keine Ziele definiert worden, oder zu ungenau formuliert worden, dann sind Probleme vorprogrammiert: *„Man muss von Anfang an ganz klar die Ziele und Motive abklären, weil so Missverständnissen, die im Verlauf der Partnerschaft auftreten, vorgebeugt werden kann.*". (I2C)

Im Laufe einer Partnerschaft können die Ziele der Kooperationspartner auseinanderdriften und somit zu Spannungen innerhalb der Kooperation führen. Wenn im Vorfeld die Absichten des Engagements geklärt werden, können etwaige Missverständnisse abgefedert werden. Laut der H.I.MA-Studie schätzen 29 Prozent der 96 befragten Unternehmen diese Problematik als Herausforderung ein. „Heterogene Ziele“ sind in dieser Studie an der fünften Stelle der meistgenannten Herausforderungen für Unternehmen.¹⁷¹ Ganz im Gegenteil zu den Einschätzungen der NROs, die laut der Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“ diese Problematik als die größte Herausforderung bezeichnen. Knapp 20 Prozent der 40 befragten NROs bezeichnen die Problematik „Ziele und Erwartungen definieren, in Einklang bringen“ als die größte Herausforderung bei der Umsetzung einer Partnerschaft.¹⁷²

Begegnung auf Augenhöhe

Wie bereits in Kapitel 7 beschrieben, unterstreicht die „Partnering Initiative“ die Rolle von „Fairness“ in einer Partnerschaft.

Die Organisation, die sich der Förderung von Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen widmet, geht sogar so weit, dass sie der gegenseitigen Wertschätzung, unabhängig von den vorhandenen Unterschieden bezüglich

¹⁷¹ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 54

¹⁷² Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_fruerher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 41

Macht, Ressourcen und Einfluss die Schlüsselrolle einer erfolgreichen Partnerschaft zuspricht.¹⁷³

In den Interviews wird diese Thematik von allen Befragten angesprochen und als erfolgsentscheidende Herausforderung für eine Kooperation bezeichnet. Folgende Aussage der Caritas unterstreicht die Wichtigkeit eines wertschätzenden Umgangs zwischen den Kooperationspartnern: *„Die allergrößte Herausforderung ist eine Kooperation auf Augenhöhe. Die Caritas ist kein Bittsteller, wir sind Experten im Sozialbereich, und wir sind extrem breit und professionell aufgestellt.“* (I2C)

Der Verbund erkennt diese Expertise der Caritas. Obwohl es rein wirtschaftlich gesehen große Unterschiede zwischen dem Unternehmen und der NRO gibt, basiert die Partnerschaft auf Wertschätzung: *„Es ist bemerkenswert, in welchen Teilaspekten der Gesellschaft die Caritas überall aktiv ist. Alleine diese Größe ist für uns etwas, wo wir „wow“ sagen. Diese Begegnung auf Augenhöhe basiert aber nicht alleine auf der Größe der Partner, sondern auch sehr auf deren Kompetenz. Wir haben höchsten Respekt vor der Caritas.“* (I1V)

Laut der H.I.MA-Studie schätzen 13 Prozent der 96 befragten Unternehmen diese Problematik als Herausforderung ein.¹⁷⁴ Die „Begegnung auf Augenhöhe“ liegt nicht unter den wichtigsten fünf Herausforderungen für Unternehmen.

„Als Partner auf Augenhöhe arbeiten“ ist, laut einer Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“ für 6,1 Prozent der 40 befragten NROs die größte Herausforderung bei der Umsetzung einer Partnerschaft.¹⁷⁵

Vorurteile

Die bereits beschriebene Londoner „Partnering Initiative“, hat einige Vorurteile zusammengetragen, die Kooperationspartner voneinander haben können. So

¹⁷³ Vgl. The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolbook. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/w/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> [15.03.2014]. S.6f

¹⁷⁴ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 54

¹⁷⁵ Vgl. fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [03.05.2014]. S. 41

werden Unternehmen von ihrem Gegenüber oft als profitorientiert, rücksichtslos, kurzfristig orientiert und weit weg vom wirklichen Leben gesehen. Umgekehrt sehen Unternehmen NROs oft als unprofessionell, unrealistisch, engstirnig und uninformiert.¹⁷⁶

„Es gibt NGOs, die sich eher verschließen und sagen ‚Nein, mit denen wollen wir gar nicht reden, mit diesen Unternehmensmenschen‘. Umgekehrt gibt es genauso Unternehmen, die wollen nicht mit NGOs reden und sagen ‚Das ist eine andere Welt‘.“ (I1V)

Das oben angeführte Zitat aus dem Interview mit dem Verbund zeigt, dass solche Vorurteile ein sektorenübergreifendes Engagement unmöglich machen. Vorurteile behindern nicht nur eine erfolgreiche Zusammenarbeit, sie sorgen oftmals schon dafür, dass sie gar nicht erst zustande kommt.

Dabei ist ein Dialog zwischen diesen beiden Sektoren sehr fruchtbar und für manche Problemlösungen unabdingbar: *„Wenn man miteinander redet, kommt man bald auf Problemstellungen, die man nur gemeinsam lösen kann.“* (I1V)

Weder bei der H.I.MA-Studie noch bei der Studie des „Deutschen Fundraising Verbandes“ wurden „Vorurteile“ als eine mögliche Herausforderung genannt.

¹⁷⁶ Lang, S. (2010). Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag. S.19.

7.3. Erfolgsfaktoren

Innerhalb der Dimension „Erfolgsfaktoren“ wurden folgende sechs Kategorien bzw. Ausprägungen aus dem vorhandenen Interviewmaterial gebildet: „Transparenz“, „Vertrauen“, „Ausdauer“, „Gemeinsame Wertevorstellungen“, „Mutual Benefit“ und die Kategorie „Formalisierte Kommunikation“.

Transparenz

Für den Verbund ist klar: *„Transparenz ist ein ganz wichtiger Punkt.“*. (I1V) Die Caritas unterstreicht ebenfalls die Wichtigkeit einer transparenten Partnerschaft: *„Es ist nicht so, dass der Verbund uns einfach das Geld überweist und wir agieren damit nach Belieben, sondern wir treffen uns mindestens vierteljährlich und tauschen uns genau aus, um das Projekt auch weiterzuentwickeln und zu verbessern.“*. (I3C)

Beide Partner sind sich einig, dass Transparenz einen entscheidenden Faktor für den Erfolg einer Kooperation darstellt. Projektbezogene Leistungskennzahlen werden halbjährlich von beiden Seiten aufgeschlüsselt. Daraus lässt sich unter anderem erkennen, wie viele Haushalte erreicht wurden, wie viele Beratungsstunden gemacht wurden, wie viele Gelder ausbezahlt wurden oder wie viel Energie letztendlich eingespart werden konnte. Ein wichtiger Punkt, denn *„...wenn man das nicht macht, hört sich so eine Partnerschaft innerhalb kürzester Zeit wieder auf. Das muss für beide Seiten so transparent und fair wie möglich über die Bühne gehen.“*. (I1V)

Wie bereits in Kapitel 6 beschrieben, stellt „Transparenz“ für die Londoner „Partnering Initiative“ einen der drei Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen dar. Laut der Initiative wird durch Transparenz auf beiden Seiten eine Partnerschaft nachvollziehbar für die Partner, Spender und sonstige Anspruchsgruppen. Transparenz führt zu Vertrauen, und dadurch sind die Partner risikobereiter und innovativer in Bezug auf die Kooperation.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Vgl. The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolkit. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolkit-en-20113.pdf> [15.03.2014]. S. 6f

Vertrauen

Transparenz und Vertrauen sind eng miteinander verbunden, das weiß auch die Unternehmensseite: *„Es ist wichtig zu sehen, wie mit den eigenen Ressourcen umgegangen wird. Hier spielt auch Vertrauen eine große Rolle. Der Jahresbericht der Caritas gibt uns hier einen guten Einblick. Das tun nicht alle NGOs, und das bewundern und respektieren wir.“*. (I1V)

75 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen „Vertrauen“ laut der in Kapitel 6 näher beschriebenen H.I.MA-Studie als einen entscheidenden Erfolgsfaktor.¹⁷⁸

Aber nicht nur die Gewissheit, dass mit den eigenen Ressourcen verantwortungsvoll umgegangen wird, spielt eine wichtige Rolle, sondern auch das menschliche Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren ist entscheidend: *„Das menschliche Vertrauen ist natürlich sehr wichtig. Wenn die Chemie zwischen den handelnden Personen nicht passt, dann geht sowieso nichts.“*. (I1V)

Ohne diese Chemie zwischen den Projektpartnern würde auch aus Sicht der Caritas eine Kooperation schwer funktionieren: *„Es handelt sich um eine Partnerschaft, du brauchst daher eine gute Gesprächsebene und du musst dich auf einen guten gemeinsamen Nenner einigen und am selben Strang ziehen.“*. (I2C)

Ausdauer

Für beide Kooperationspartner ist „Ausdauer“ ein entscheidender Erfolgsfaktor. Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen kommen aus zwei unterschiedlichen Sektoren, sind oftmals unterschiedlich organisiert und verfolgen unterschiedliche Ziele. Da kommt es nicht selten vor, dass Projekte zwischen den beiden Partnern eine Anlaufzeit benötigen. *„Hier ist Ausdauer gefragt und diese Ausdauer muss gewährleistet sein.“*. (I1V)

¹⁷⁸ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 66

Punktuelle Aktionen zwischen den beiden Kooperationspartnern sind hier oft zu aufwendig: *„Ich glaube auch, dass punktuelle Aktionen sehr energieaufreibend und personalaufwendig sind, dafür dass sie oft nicht zielführend sind.“*. (I2C)

Darum sollte laut beiden Seiten von Anfang an langfristig geplant werden: *„Es sollte von vornherein festgelegt werden, dass das Projekt längerfristig geplant wird. Wobei ich nicht sagen will, dass es nicht auch den Mut geben muss zu sagen: ‚Das war jetzt nichts. Wir haben es probiert!‘“*. (I1V)

Gemeinsame Wertvorstellungen

Gemeinsame Werte zwischen dem Unternehmen und der NGO helfen ungemein, bzw. sind eine Grundvoraussetzung für eine funktionierende Partnerschaft: *„In Wahrheit lässt sich nichts vereinbaren, wenn die Wertevorstellungen weit auseinander gehen.“*. (I2C)

Diese Erkenntnis ist auch an der H.I.MA-Studie abzulesen. „Gemeinsame Wertevorstellungen“ erhöhen demnach die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kooperation.¹⁷⁹

Beide Kooperationspartner beschreiben in den Gesprächen „gemeinsame Wertevorstellungen“ als essentiell und entscheidend für das Eingehen einer Partnerschaft, immerhin werden in einer Kooperation Unternehmen und NRO miteinander in Verbindung gesetzt: *„Wenn hier die Werte sehr extrem auseinanderliegen, dann werden wir uns das sehr wohl überlegen ob wir mit diesem Unternehmen eine Partnerschaft eingehen. Eine Kooperation färbt natürlich aufeinander ab.“*. (I2C)

Dass sich diese Wertebasis nicht genau decken kann, ist klar, für eine erfolgreiche Kooperation ist dies aber nicht notwendig: *„Dass sich diese nicht zu 100 Prozent deckt, ist klar. Unternehmen sind gewinnorientiert, das sind wir nicht. Aber solange sie sich mit unseren Werten identifizieren können und helfen wollen – in diesem Fall eben einkommensschwache Haushalte unterstützen wollen – dann ist mir das gut genug.“*. (I3C)

¹⁷⁹ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 67

Mutual Benefit

Die „Partnering Initiative“, die sich der Förderung von Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen widmet, bezeichnet „Mutual Benefit“ als einen wichtigen Erfolgsfaktor. Demnach wird eine gesunde Partnerschaft dafür arbeiten, spezifische Erfolge für jeden Partner zu erreichen. Immerhin sollten alle davon profitieren, wenn sie Zeit und Ressourcen in ein Projekt investieren.¹⁸⁰

Beide Kooperationspartner sind sich dessen bewusst, und geben den Absichten des Partners, solange sie nicht dem Projekt schaden, genügend Raum: *„Ausschlaggebend ist, dass beide ihre Interessen erfüllen können. Was bei dieser Kooperation zutrifft. Ich kann nicht für den Verbund sprechen, aber so eine Unternehmenskooperation ist natürlich ganz gut fürs Image. Der Verbund – Stromhilfefonds war relativ viel in den Medien vertreten und hat auch die „Sozial Marie“ gewonnen. Und für uns ist diese Kooperation, gemessen daran, wie wir den Klientinnen und Klienten helfen können, auf jeden Fall auch eine gelungenes Projekt.“*. (I3C)

Eine tolerante Haltung gegenüber dem Kooperationspartner ist für den Erfolg des Projektes entscheidend: *„So wie wir akzeptieren, dass für die Caritas ‚Non-Profit‘ ein Wert ist, akzeptiert die Caritas, dass ‚Profit‘ ein wichtiger Wert für uns ist. Wir haben in unserem Markenprofil auch die Maxime der Profitabilität stehen. Also wir wollen ein profitables Unternehmen sein. Für uns ist es keine Schande, Gewinn zu machen. Im Gegenteil, wenn wir das nicht machen, gibt es diesen Stromhilfefonds nicht.“*. (I1V)

Würde diese Akzeptanz von beiden Seiten nicht gewährleistet sein, würde die Kooperation scheitern: *„Wenn man hier einen Kooperationspartner hätte, der nur auf seine Interessen pocht, dann hätten wir ein Problem.“*. (I3C)

Formalisierte Kommunikation

Eines ist den Kooperationspartnern klar: *„Es bedarf ganz viel Abstimmung und Austausch.“* (I2C)

¹⁸⁰ Vgl. The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolbook. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/w/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> [15.03.2014]. S. 6f

Laut der H.I.MA-Studie spielt bei der Kommunikation ebenfalls auch die Intensität der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. So geben 73 Prozent der 96 befragten Unternehmen an, dass eine enge Zusammenarbeit mit der NGO zur Erreichung der Kooperationsziele beiträgt. Unternehmen sollen demnach stets eine intensive Zusammenarbeit mit dem Partner pflegen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kooperation zu erhöhen. Laut der Studie ist eine wichtige Stellschraube zur Verbesserung der Kooperationsintensität der Formalisierungsgrad der Kommunikation. Projektsitzungen bieten hier die Möglichkeit, die Kooperation stark zu professionalisieren, den Informationsaustausch voranzutreiben und dadurch fokussierter auf gemeinsame Projektziele hinzuarbeiten.¹⁸¹

Um immer am neuesten Stand der Dinge zu sein, bedarf es der Kommunikation. Wenn beide Partner an unterschiedlichen Orten, in unterschiedlichen Organisationen, an unterschiedlichen Aufgaben arbeiten, dann bedarf es einer geregelte Kommunikation, um nicht im Chaos zu versinken: *„Wir machen jedes Jahr einen Vertrag, in dem wir festhalten, wie wir funktionieren, was wir uns für das kommende Jahr vornehmen und welche Begleitmaßnahmen wir setzen. Wir legen nicht nur die grundsätzlichen Leistungskennzahlen fest, sondern auch die Begleitmaßnahmen auf der kommunikativen Ebene. Dann funktioniert es. Dann wird nur mehr abgearbeitet und zwischendurch ein Feedback gegeben, was gut gegangen ist und was nicht und wo man nachjustieren muss.“*. (I1V)

Auch wenn es wichtig ist, eine formalisierte Kommunikation zu haben, damit jeder weiß, was seine nächsten Schritte sind, haben die Interviews gezeigt, dass es ebenso wichtig ist, offen für Neues zu bleiben: *„Es verändern sich Ansprüche im Laufe einer Kooperation, und dies ist zu berücksichtigen und zu beachten. Als Beispiel: Wir haben im Laufe des Projektes gemerkt, dass beim Gerätetausch Boiler nicht mit inbegriffen waren. Oft ist es aber notwendig, dass Boiler ausgetauscht werden. Und jetzt wurde das Budget dahingehend erweitert, dass wir einen eigenen Posten für Boiler haben. D.h. der Verbund hat auf die veränderten Ansprüche reagiert und stellt mehr Mittel zur Verfügung.“*. (I3C)

¹⁸¹ Vgl. Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing. S. 63f

8. Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews mit den Akteurinnen des „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“ noch einmal zusammengefasst dargestellt und damit die eingangs gestellten Forschungsfragen zu beantworten versuchen. Im Anschluss daran werde ich basierend auf den Ergebnissen weiterführende Überlegungen anstellen.

8.1. Beantwortung der Forschungsfragen

Welche Motive treiben Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen an, um eine bisektorale Kooperation einzugehen?

Die durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass beide Kooperationspartner daran interessiert sind, vorhandene Missstände zu beseitigen. Im Fall des Stromhilfefonds bedeutet dies, Menschen in Österreich den Weg aus der Energiefalle zu erleichtern. Der Verbund als Unternehmen sowie die Caritas als Nichtregierungsorganisation führen die Generierung von Know-how als weiteren Grund für das Eingehen einer Kooperation an.

Beide Partner lernen vom jeweils anderen und erweitern somit ihr Wissen und in weiterer Folge ihre Kompetenzen. Ausschließlich für die Caritas ist die Generierung von finanziellen Mitteln ein Motiv zur Zusammenarbeit. Für die Nichtregierungsorganisation stellen Kooperationen mit Unternehmen ein weiteres Finanzierungsinstrument ihrer täglichen Arbeit, der Beseitigung von Missständen, dar.

Der Verbund erhofft sich aus der Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen einen positiven Effekt auf die Reputation in der Öffentlichkeit, obwohl es laut eigenen Angaben schwierig sei, damit eine breite Masse zu erreichen. Für Nichtregierungsorganisationen ist die Förderung der eigenen Reputation nicht so wichtig. Laut den Aussagen der Caritasmitarbeiterinnen ist bei Kooperationen mit Unternehmen eher zu prüfen, ob der eigenen Reputation nicht geschadet wird.

Der Verbund geht auch aus Präventionsgründen Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen ein. Würde das Unternehmen keinen Dialog mit NROs führen, würden Verhärtungen zwischen den beiden Sektoren entstehen.

Zusammenfassend sind somit folgende fünf Motive zu nennen: „Beseitigung von Missständen“, „Generierung von Know-how“, „Generierung von finanziellen Mitteln“, „Reputation in der Öffentlichkeit“ und die „Abwehr von NRO-Angriffen“.

Was sind die Herausforderungen für die Kooperationspartner im Zuge der Zusammenarbeit?

Laut eigenen Angaben sind Name, Logo und das entgegengebrachte Vertrauen, das Wertvollste, das die Caritas besitzt. Generell verfügen NROs über ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Dieses gesellschaftliche „Legitimationskapital“ versuchen Unternehmen zu nützen und mit ihrem Namen zu verknüpfen. Werden Partnerschaften zu unreflektiert eingegangen, kann hier ein Imageverlust auf NRO Seite entstehen.

Des Weiteren bedarf es für eine glaubwürdige Partnerschaft ein authentisch, ehrlich gemeintes Vorhaben, welches langfristig an einem Kernproblem arbeitet. Beide Kooperationspartner erkennen diese Problematik der Glaubwürdigkeit als echte Herausforderung für ihre Kooperationsprojekte.

Die Organisation der Kooperation stellt für beide Partner eine Herausforderung dar, da die Abwicklung des Projektes meist sehr aufwendig sei. Ebenfalls herausfordernd ist, die oftmals heterogenen Ziele beider Partner unter einen Hut zu bekommen. Aus den unterschiedlichen Interessen muss ein gemeinsames Ziel abgeleitet und definiert werden, ansonsten scheitert die Kooperation, bevor sie begonnen hat.

Beide Kooperationspartner bezeichneten die Begegnung auf Augenhöhe als erfolgsentscheidende Herausforderung für ein gemeinsames Projekt. Als weitere Herausforderung erkennen die Kooperationspartner die vorherrschenden Vorurteile, die beide Sektoren oftmals voreinander haben. Vorurteile lassen laut Angaben eine Kooperation unmöglich werden.

Zusammenfassend sind somit folgende fünf Herausforderungen zu nennen: „Glaubwürdigkeit der Kooperation“, „Organisation der Kooperation“, „Heterogenität der Ziele“, „Begegnung auf Augenhöhe“ und „Vorurteile“.

Welche Faktoren bestimmen über den Erfolg einer Kooperation zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen?

Transparenz entscheidet über den Erfolg einer Kooperation, darüber sind sich beide Partner einig. Durch Transparenz auf beiden Seiten wird eine Partnerschaft nachvollziehbar für seine Partner, Spender und sonstige Anspruchsgruppen, und dies führt somit zum Erfolgsfaktor Vertrauen, welches wiederum beide Partner risikobereiter und innovativer werden lässt.

Für die Unternehmensseite sowie die Nichtregierungsseite kann ein gemeinsames Engagement nur funktionieren, wenn sich beide Parteien gegenseitig vertrauen. Menschliches Vertrauen sowie das Vertrauen, dass mit den eigenen Ressourcen verantwortungsvoll umgegangen wird, sind dabei erfolgsfördernd. Die Langfristigkeit eines Projektes ist für beide Parteien ein weiterer Erfolgsfaktor. Jedoch sind sich beide Seiten darüber im Klaren, dass der Mut, eine Partnerschaft zu beenden, sofern sie keinen Erfolg verspricht, wesentlich ist.

Gemeinsame Wertevorstellungen stellen für beide Partner eine Grundvoraussetzung für eine funktionierende Kooperation dar. Ohne eine gemeinsame Wertebasis lässt sich wenig vereinbaren, und eine Partnerschaft wird unmöglich. Eine Kooperation färbt aufeinander ab und birgt die Gefahr, einen Imageverlust aufgrund der Positionierung des Kooperationspartners zu erleiden.

„Mutual Benefit“ ist ein weiterer Erfolgsfaktor für die befragten Kooperationspartner. Demnach muss eine gesunde Partnerschaft dafür arbeiten, dass die Beteiligten ihre spezifischen Erfolge erreichen können. Immerhin sollten auch beide Partner davon profitieren dürfen, wenn sie Zeit und Ressourcen in ein Projekt investieren. Während der Laufzeit der Kooperation bedarf es sehr viel an Abstimmung und Austausch.

Um unnötige Missverständnisse zu vermeiden braucht es, laut Angaben beider Kooperationspartner, klare Regelungen und Begleitmaßnahmen auf kommunikativer Ebene. Eine formalisierte Kommunikation erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kooperation, wobei beide Partner darauf verweisen, dass es ebenso wichtig ist, offen für Neues zu sein.

8.2. Weiterführende Überlegungen

Im Zuge der durchgeführten Interviews wurde die Schwierigkeit der Bestimmung des Erfolges von CSR-Kooperationen mit Unternehmen immer wieder angesprochen. Geht es also nach den befragten Personen um die Messbarkeit von Projekten, so wird betont, dass diese von Kooperation zu Kooperation unterschiedlich ist: *„Den Erfolg einer Kooperation zu messen, ist extrem projektspezifisch.“ (I3C)*

Je nach Form der Zusammenarbeit und Art der Kooperation sind andere Parameter für den Erfolg entscheidend. Laut den Angaben der interviewten Personen gibt es nicht nur eine Kennzahl für gesellschaftliches Engagement. Mit anderen Worten heißt das, dass kein einzelner Wert den Beteiligten die Bestätigung dafür geben kann, dass das Vorhaben erfolgreich war.

Beide Kooperationspartner müssen, abhängig von ihrem gemeinsamen Engagement, messbare Faktoren bzw. Kriterien erarbeiten: *„Es gibt nicht ein Schema, das man über alle drüber werfen kann, aber man kann zwischen zwei Partnern Kriterien festlegen, an denen man erkennen kann, ob man erfolgreich ist oder nicht. Diese Faktoren kann nicht das Unternehmen alleine festlegen, das macht man partnerschaftlich.“ (I1V).*

Generell ist festzuhalten, dass es, um einen Erfolg messbar zu machen, eine Zielsetzung und regelmäßige Evaluierungen braucht: *„Du kannst den Erfolg einer Kooperation dann messen, wenn du dir im Vorhinein Zielzahlen gesetzt hast und auch einen Evaluierungszeitraum. Was aber nicht immer der Fall ist, weil es nicht immer einfach ist.“ (I2C).*

Den Erfolg des "Verbund - Stromhilfefonds der Caritas" zu bestimmen ist laut den Aussagen in den Interviews nicht schwierig, da Faktoren und Kriterien vorab definiert wurden und regelmäßig Evaluierungen durchgeführt werden: *„Beim Verbund – Stromhilfefonds geht es relativ einfach, denn wir führen ein Jahr nach der Beratung eine Evaluierung durch in Form einer Zweitberatung. Hier erheben wir, wie viel Energieeinsparungen es tatsächlich gegeben hat. Und das sind in unserem Fall ganz konkrete Zahlen.“ (I3C).*

Dass der Erfolg einer Kooperation an Umsatzsteigerungen bzw. Gewinnsteigerungen festgemacht werden kann, glaubt der Verbund nicht. Die

Antwort auf die Frage "Kann man den Erfolg an Gewinnsteigerungen, Umsatzsteigerungen oder am Zuwachs von Neukunden messen?" wurde ganz klar mit: "*Nein. Null.*" (IV1) beantwortet.

Für die Caritas ist nicht ausgeschlossen, dass solche Kooperationen sich positiv auf ihre Spendeneinnahmen auswirken. So wurde im Interview auf die Fragen, "Glauben sie, dass durch solche Unternehmenskooperationen die Caritas mehr Spenden lukriert, da die Menschen sehen, dass die Caritas aktiv ist?" mit "*Ja glaube ich schon, aber nicht in einem sehr großen Ausmaß.*" (IC3) geantwortet.

Die Messbarkeit des Erfolges von Kooperationen zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen stellt ein weiteres spannendes Forschungsfeld dar. Nicht selten werden CSR-Zusammenarbeiten der Gesellschaft bzw. den KonsumentInnen marketingwirksam verkauft. Die wenigsten Kooperationspartner werden in der Öffentlichkeit von einem misslungenen, das heißt erfolglosen Projekt sprechen. Ohne Kennzahlen oder Instrumente, die einen Vergleich zulassen und gegebenenfalls ein Scheitern bescheinigen, können Projekte ohne Nutzen für die Betroffenen als erfolgreich verkauft werden.

In weiterer Folge ist es - neben den Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Unternehmen und NROs - interessant aufzuzeigen, inwieweit Kooperationspartner ihre Zusammenarbeit als erfolgreich einstufen. Dabei gilt es herauszufinden, nach welchen Dimensionen, seien es monetäre (Gewinn- oder Umsatzsteigerungen) oder nichtmonetäre Dimensionen (Imagezuwachs), die Projektbeteiligten ihren Erfolg messen.

Quellen

- Bach, S. (2008). Corporate Social Responsibility in Europa - Corporate Social Responsibility in Europa. In: Schmidt, M./ Beschorner, T. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München. Rainer Hampp Verlag.
- Bierbaumer, S. (2012). Soziale Verantwortung aus Sicht des österreichischen BMASK. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Burckhardt, G./ Hamm, B. (2013). Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage der Global Reporting Initiative. In: Burckhardt, G. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility – Mythen und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer.
- Bortz, J./Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Curbach, J. (2008). Zwischen Boykott und CSR – Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9/3, 368-391.
- Curbach, J. (2009). Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Factsheet der Caritas zum „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ im Anhang A.
- Fundraising Verband Austria. (2011). CSR: NONE OF MY BUSINESS? So profitieren NGOs von Corporate Social Responsibility. Wien: FVA – Fundraising Verband Austria. o.S.
- Gentile, G. (2012). Corporate Volunteering und seine Facetten. In: Wehner, T./ Gentile, G. (Hrsg.). Corporate Volunteering – Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hölz, H. (2008). Der UN Global Compact. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer.

Jonker, J./ Stark, W./ Tewes, S. (2011). Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar. Berlin Heidelberg: Springer.

Klaus, E. (2006). Öffentlichkeit als Selbstverständigungsprozess – Das Beispiel Brent Spar. In: Röttger, U. (Hrsg.). PR-Kampagnen – Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmund, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Klein, S./Siegmund, K. (2010). Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen – eine Innenbetrachtung. In: Klein, S./Siegmund, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Klein, S. (2010). Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs. In: Klein, S./Siegmund, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz.

Lang, S. (2010). Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In: Klein, S./Siegmund, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Maaß, F./ Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship - Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag.

Marschall, T. (2010). Advocate, Stakeholder, Fundraiser – Partnerschaften zwischen NROs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising. In: Klein, S./Siegmund, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.

Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mecking, C. (2010). Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung. In: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterauer, J. (Hrsg.). Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

Muchitsch, M. (2012). Die Corporate Social Responsibility-Politik der Europäischen Kommission. Wiesbaden. Springer Gabler.

Mutz, G. (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer.

Neureiter, M./ Palz, D. (2008). Zertifikate, Standards und Audits. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer.

ONR ISO 26000. (2011). Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Wien: Austrian Standards Institute.

Rieth, L./ Göbel, T. (2005). Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). Jahrgang 6/ Heft 2. S. 244 – 261.

Reinders, H. (2012). Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. München: Oldenbourg.

Raith, D. (2013). Mythos CSR – Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung. Wiesbaden: Springer VS.

Salamon, L. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world [Electronic version]. Annals of Public and Cooperative Economics. Vol 81:No 2. S. 167 – 210.

SA8000. (2008). Social Accountability 8000. New York: Social Accountability International.

Schmalenbach-Gesellschaft. (2012). „Verantwortung“ – eine phänomenologische Annäherung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Schmidpeter, R./ Palz, D. (2008). Corporate Social Responsibility in Europa. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship - Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer.

Schmiedeknecht, M./Wieland, J. (2012). ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Schneider, A. (2012) Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und – abgrenzung. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.). Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Schwalbach, J./ Schwerk, A. (2008). Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship - Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin Heidelberg: Springer.

Schwenger, D. (2013). Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen – Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Taubken, N. (2010). Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen. In: Klein, S./Siegmond, K. (Hrsg.). Partnerschaften von NROs und Unternehmen - Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag

Voss, K. (2007). Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen: Mittel – Ziel – interne Strukturen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Walter, B.L. (2010). Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren – Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zentes, J./ Kolb, S./ Fechter, M. (2012). Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NROs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing.

Internetquellen:

bmz.de.(2014). Akteure der bilateralen Zusammenarbeit – Nichtregierungsorganisationen (Private Träger und Sozialstrukturträger). Verfügbar unter: http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/nros/index.html [14.02.2014]

Caritas Österreich. (2014). Leitbild – Helferin an vielen Brennpunkten der Not. Verfügbar unter: <http://www.caritas.at/ueber-uns/leitbild/> [19.04.2014].

Caritas Österreich. (2012). Wirkungsbericht 2012. Wien: Caritas.

Caritas Österreich. (2014). Geschichte – Die Caritas seit 1900. Verfügbar unter: <http://www.caritas.at/ueber-uns/geschichte/> [19.04.2014].

Caritas.org. (2014). Who we are – on the ground around the world. Verfügbar unter: <http://www.caritas.org/who-we-are/> [19.04.2014].

die presse.com (2014). Erhebung: Wem die Österreicher vertrauen. Verfügbar unter: http://diepresse.com/home/leben/mensch/1553753/Erhebung_Wem-die-Oesterreicher-vertrauen [19.04.2014].

Energie-Control Austria. (2014). Energiearmut in Österreich – Definition und Indikatoren. Verfügbar unter: http://www.e-control.at/portal/page/portal/medienbibliothek/publikationen/dokumente/pdfs/Energiearmut_Definitionen%20und%20Indikatoren.pdf [19.04.2014].

Europäische Kommission. (2001). Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> [04.02.2014]

Europäische Kommission. (2002). Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF> [04.02.2014]

Europäische Kommission. (2006). Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]

Europäische Kommission. (2011). Grünbuch – Europäischer Corporate Governance-Rahmen. Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF> [14.02.2014]

Europäische Kommission. (2011). Eine neue EU- Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> [07.02.2014]

Europäische Union. (2011). Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Energiearmut im Kontext von Liberalisierung und Wirtschaftskrise“ (Sondierungsstellungnahme). Verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:044:0053:0056:DE:PDF> [19.04.2014].

Fairantwortung.at. (2014). Corporate Social Responsibility – Gründung einer Unternehmensplattform. Verfügbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/CSR/Gruendung_einer_Unternehmerplattform_2002.html [09.02.2014]

Fundraising Verband Austria. (2014). Spendenbericht 2013. Verfügbar unter: <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=Ua7rQuLLYac%3d&tabid=421&language=de-DE> [02.03.2014]

fundraisingverband.de. (2010). Studie: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NROs. Verfügbar unter: http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf [17.01.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon. (2014). Markencommitment. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81060/markencommitment-v7.html> [17.03.2014].

Netzwerk Soziale Verantwortung. (2007). Die Wurzeln des Netzwerks. Verfügbar unter: <http://www.netzwerksozialeverantwortung.at/pages/das-netzwerk/wien-sove-entstand.php> [09.02.2014]

NPO-Kompetenzzentrum. (2012). Nonprofit Organisationen in Österreich. Verfügbar unter: <http://www.gemeinnuetzig.at/images/doku/oesterreichischernposektor.pdf> [25.02.2014]

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung. (2014). Was ist Energiearmut?. Verfügbar unter: http://energiearmut.com/?page_id=2049 [19.04.2014]

Raith, D./ Ungericht, B. / Korenjak, T. (2009). Corporate Social Responsibility in Österreich – Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe). Verfügbar unter: http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/Studie_CSR_in%20Oesterreich_final.pdf. [09.02.2014]

respACT. (2012). Jubiläumsbroschüre: 15 Jahre respACT – austrian business council for sustainable development. Verfügbar unter: <http://www.respect.at/site/about/15jahrerespect/article/5815.html> [09.02.2014]

respACT. (2014). ISO 26000 – Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Verfügbar unter: <http://www.respect.at/site/angebote/toolsinstrumente/internationaleleitsaetze/texte/article/5838.html> [05.03.2014]

The Partnering Initiative. (2011). The Partnering Toolbook. Verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org.s109685.gridserver.com/w/wp-content/uploads/2011/11/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf> [15.03.2014].

UN DPI/NGO. (2014). Department of Public Information Non-Governmental Organizations – What is an NGO?. Verfügbar unter: <http://outreach.un.org/ngorelations/about-us/> [23.02.2014]

unglobalcompact.at. (2014). UN Global Compact – Die 10 Prinzipien. Verfügbar unter:

<http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/10prinzipien>
[04.03.2014]

unglobalcompact.at. (2014). UN Global Compact - Allgemeines. Verfügbar unter:
<http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines/articled/4419.html> [04.03.2014]

unglobalcompact.org. (2014). Overview oft the UN Global Compact. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> [04.03.2014]

Verbund.com. (2014). Unternehmensleitbild. Verfügbar unter:
<http://www.verbund.com/cc/de/ueber-uns/unternehmensleitbild> [20.04.2014].

Verbund AG. (2013). Geschäftsbericht 2013. Verfügbar unter:
<http://www.verbund.com/de/investor-relations/finanzpublikationen>
[20.04.2014].

Verbund AG. (2012). VERBUND - Nachhaltigkeitsbericht 2012. Verfügbar unter:
<http://www.verbund.com/de/verantwortung/kennzahlen-und-berichte/nachhaltigkeitsberichte> [20.04.2014].

Verbund AG. (2014). Verbund- Stromhilfefonds der Caritas. Verfügbar unter:
<http://www.verbund.com/cc/de/verantwortung/corporate-citizenship/stromhilfefonds-der-caritas> [22.01.2014]

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Verfügbar unter:
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519#gcit> [30.04.2014]

WKO.at. (2014). Was ist der Unterschied zwischen einer Spende und dem Sponsoring?. Verfügbar unter:
https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Was_ist_der_Unterschied_zwischen_einer_Spende_und_dem_Spon.html [14.02.2014]

Zenit.org. (2014). Für eine globale Gerechtigkeit. Verfügbar unter:
<http://www.zenit.org/de/articles/fur-eine-globale-gerechtigkeit> [16.01.2013]

Anhang A: Factsheet der Caritas

VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas - konkrete Hilfe für Menschen in Not

Rund 1,2 Millionen Menschen (14,4% der Bevölkerung) in Österreich sind arm oder gefährdet in die Armut abzugleiten. Wenn neben geringem Einkommen schwierige Lebenssituationen, wie Krankheiten oder eine schlechte Wohnsituation hinzukommen, spricht man von manifester Armut. 426.000 Menschen (rund 5% der Bevölkerung) leben derzeit in manifester Armut. Rund 263.000 Menschen in Österreich geben an, ihre Wohnungen nicht angemessen warm halten zu können.

Der VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas wurde im November 2009 ins Leben gerufen. Diese wegweisende und in Europa einzigartige Initiative von VERBUND und Caritas hilft notleidenden Menschen in Österreich aus der Energiefalle, die aus überdurchschnittlichem Energieverbrauch bei unterdurchschnittlichem Einkommen resultiert. VERBUND speist den Fonds jährlich mit 1 Euro stellvertretend für jeden seiner rund 266.000 Privatkunden.

Die 3 Säulen des VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas:

- 1) Energieberatungen:** EnergieberaterInnen in ganz Österreich betreuen die KlientInnen aus den 36 österreichweiten Caritas-Sozialberatungsstellen individuell in ihren Haushalten. Sie erfassen die „Energiefallen“ und geben wertvolle Tipps zum Energiesparen. Gleichzeitig erheben sie den Bedarf für neue E-Geräte, die weniger Strom verbrauchen und leiten damit den Gerätetausch – die 2. Säule der Fondsleistungen - ein. Ein Jahr nach der ersten Energieberatung erfolgt der zweite Besuch der BeraterInnen, um festzustellen, wie die Hilfe wirkt und ob weitere Maßnahmen nötig sind.
- 2) Gratis-Gerätetausch:** Der Fonds bietet den Gratis-Tausch alter und daher nicht effizienter Kühlgeräte, Herde, Waschmaschinen und Boiler. Bosch-Siemens-Neff unterstützt als Kooperationspartner des VERBUND-Stromhilfefonds diesen Gerätetausch.
- 3) Finanzielle Überbrückungshilfe für Stromrechnungen:** Unabhängig vom Stromlieferanten stützt der Fonds offene Stromrechnungen, sodass Ratenzahlungen ermöglicht und Stromabschaltungen vermieden werden.

Der VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas wirkt:

- Ca. 2.100 Haushalte mit 5.527 Personen wurden bisher erreicht und erhielten durchschnittlich 100 Euro Finanzierungshilfe bei Stromrechnungen.
- Ca. 950 Haushaltselektrogeräte wurden getauscht bzw. zum Tausch vorgeschlagen.
- Ca. 1.400 Energieberatungen in Haushalten wurden durchgeführt.

Resultate der Zweitberatungen rund 1 Jahr nach Hilfsmaßnahmen:

Eine Auswertung von Daten aus 182 Haushalten aus Wien, Niederösterreich und Oberösterreich:

- Bei **72% der Haushalte konnten Stromeinsparungen** erzielt werden.
- Bei diesen Haushalten betrug die durchschnittliche **Einsparung 1511 kWh**.
- Bewertet man die durchschnittliche, jährliche Einsparung mit einem kWh-Preis von EUR 0,20 ergibt sich eine **jährliche Kostenersparnis von EUR 302,-** pro Haushalt.
(Die Kosten von 0,20 €/kWh ergeben sich aus den durchschnittlichen verbrauchabhängigen Kosten pro kWh bei einer Verbrauchsmenge von 3500 kWh von Wien Energie, Energie AG, EVN und Linz AG.)

Caritas-Präsident Michael Landau:

„Immer mehr Menschen kommen in unsere Sozialberatungsstellen und sind verzweifelt, weil sie Nachzahlungsforderungen für Energierechnungen haben, die sie aufgrund ihrer knappen finanziellen Situation nicht bewältigen können. Die Caritas schätzt sich glücklich darüber mit dem VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas ein Angebot für die Betroffenen zu haben, das nachhaltig wirkt und etwas verändert. An dieser Stelle ein „Herzliches Danke“ an VERBUND. Wir würden uns auch freuen, wenn sich weitere Energieversorgungsunternehmen in Österreich dieser Kooperation anschließen würden.“

Anhang B: Interviewleitfaden

1. Was bedeutet für Ihre Organisation „Unternehmerische Sozialverantwortung“ bzw. „CSR“?
2. Was ist der „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?
3. Ist das Projekt „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“ ihre erste und einzige Kooperation mit einer Nichtregierungsorganisation\ einem Unternehmen bisher?
4. Was sind die Gründe für solche Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen\ Unternehmen?
5. Was waren die Beweggründe (Motive) für Ihr Unternehmen\ Ihre Nichtregierungsorganisation den „Stromhilfefonds“ mit der Caritas Österreich in Kooperation zu organisieren?
6. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Kooperation mit der Caritas Österreich\ der Verbund AG?
7. Welche Faktoren bestimmen für Sie über den Erfolg der Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?
 - a. Welche davon sind die vier wichtigsten Faktoren?
8. Wie misst ihre Organisation den Erfolg einer Unternehmenskooperation?
9. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe, die eine Kooperation wie den „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ scheitern lassen können?
10. Würden Sie die Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ als erfolgreich bezeichnen? Wenn ja, wie lässt sich dieser monetär als auch nicht-monetär beschreiben? Wenn nein, was sind die Gründe dafür und was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
11. Was zeichnet für Sie die so oft zitierte „Win-Win-Situation“ zwischen Unternehmen und NGOs aus? Wurde diese Ihrer Meinung nach mit Ihrer Kooperation erreicht?

Anhang C: Transkribierte Interviews

1. Was bedeutet für Ihre Organisation „Unternehmerische Sozialverantwortung“ bzw. „CSR“?

Ich glaube einfach, dass es wichtig ist auch Partnerschaften in der Wirtschaft zu haben. Vor allem ist dies eine Form der finanziellen Unterstützung und gleichzeitig bewirkt solch eine Kooperation ein Umdenken bei den Verantwortlichen die mit uns Projekte machen. Mit solchen Projekten können Betriebe besonders in sozialen Aspekten viel dazulernen.

2. Was ist der „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?

Der Verbund – Stromhilfefonds ist ein Projekt der Caritas und dem Verbund. Dieses Projekt wurde 2009 gegründet und gemeinsam konzipiert, was - so glaube ich - relativ selten ist. Er versucht in einkommensschwachen Haushalten, die Probleme mit ihren Energierechnungen haben, zu helfen. Der Fonds basiert auf drei Säulen: Hier gibt es einerseits die finanzielle Soforthilfe, um die Energierechnung bezahlen zu können, dann gibt es eine professionelle Energieberatung in den Haushalten der Klientinnen und Klienten und dann gibt es noch den Gerätetausch, falls sich im Haushalt ein altes, energiefressendes Gerät befindet.

3. Ist das Projekt „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“ ihre erste und einzige Kooperation mit einem Unternehmen bisher?

Nein, da gibt es einige Projekte, wie zum Beispiel das REWE-Projekt „Aufrunden, bitte“.

4. Was sind die Gründe für solche Kooperationen mit Unternehmen?

Ganz klar im Vordergrund stehen finanzielle Gründe. Der „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ ist zu 100 % vom Verbund finanziert, sonst würde es diesen auf diese Art und Weise nicht gäben. Auch das Überschneiden von Kompetenzen spielt eine wichtige Rolle. Vor allem in Energiefragen kann man als soziale NGO nicht alles abdecken und hier finde ich es gut, dass es die Möglichkeit gibt mit der Energiewirtschaft zusammenzuarbeiten.

Spielt die Reputation in der Öffentlichkeit für eine NGO wie die Caritas eine Rolle?

Das glaub ich eher nicht. Um ganz ehrlich zu sein, geht es eher um die Frage, ob durch die Kooperation mit einem großen Unternehmen eher der Reputation geschadet wird. Und das wird eben durch verschiedene Merkmale geprüft, die Unternehmen aufweisen. Es gibt Unternehmen, die werden kategorisch von einer Zusammenarbeit ausgeschlossen.

5. Was waren die Beweggründe (Motive) für Ihre Organisation den „Stromhilfefonds“ mit dem Verbund in Kooperation zu organisieren?

Ich war beim Entstehungsprozess nicht dabei, aber es klingt immer so, als wäre es von Anfang an eine gemeinsame Idee gewesen. Obwohl wir von Beginn an auch andere Energieversorger dabei gehabt hätten, hat das bis jetzt nicht funktioniert. Der Verbund war sehr stark dahinter auch andere Energieanbieter mit ins Boot zu holen. Warum das nicht geklappt hat, weiß ich nicht - wahrscheinlich aus einer Konkurrenzsituation heraus.

Vor der Entstehung des Projektes gab es in diesem Bereich noch nichts. Der ganze Bereich der Energiearmut ist noch relativ schlecht beleuchtet. Es gibt noch keine Definition dazu, wer überhaupt zu den Betroffenen zählt. Einerseits ist es aber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Sozialberatungsstellen der Caritas aufgefallen, dass die Leute immer mehr Probleme mit Energie haben und andererseits gibt es auch beim Verbund immer wieder Anrufe bei den Servicelines von Leuten, die Probleme haben ihre Rechnungen zu bezahlen. Der Verbund hat mehrere Vorteile davon: Sie können einerseits den Leuten helfen indem sie auf unser Projekt verweisen und andererseits haben sie dadurch auch weniger Zahlungsausfälle. Den Energieanbietern wird nämlich auch immer vorgeworfen, Abschaltungen durchzuführen. Laut Verbund, sind diese dadurch aber massiv zurückgegangen.

6. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Kooperation mit dem Verbund?

Die verschiedenen Interessen, die es zwischen den beiden Kooperationspartnern gibt, unter einen Hut zu bringen. Man muss an einem Strang ziehen. Für mich muss zum Beispiel klar ersichtlich sein, dass der Verbund nicht nur sein Ansehen verbessern will, sondern dass er auch ein wirkliches Interesse daran hat Hilfeleistungen anzubieten. Das ist in diesem Projekt klar der Fall.

Ausschlaggebend ist auch, dass man Partnerschaften eingeht, bei denen man von den Kompetenzen der Anderen lernen kann. Ein Projekt im Bereich der Energiearmut in Kooperation mit dem Verbund ist insofern treffend, weil dieser in allen Energiefragen kompetent ist.

7. Welche Faktoren bestimmen für Sie über den Erfolg der Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?

a. Welche davon sind die vier wichtigsten Faktoren?

Einerseits ist es wichtig, dass man an einem Strang zieht. Des Weiteren ist es wichtig, dass man beim Kerngeschäft des Unternehmens bleibt. Teilweise hat man zwar verschiedene Ziele, aber es ist enorm wichtig, dass man sich auf einen Bereich einigt, an dem sich die Interessen überschneiden.

Wie wichtig ist eine gemeinsame Wertebasis?

Es muss zumindest eine kleine gemeinsame Wertebasis geben. Dass sich diese nicht zu 100 % deckt, ist klar. Unternehmen sind gewinnorientiert, das sind wir nicht. Aber solange sie sich mit unseren Werten identifizieren können und helfen wollen – in diesem Fall eben einkommensschwache Haushalte unterstützen wollen – ist mir das gut genug.

Welche davon sind die 4 wichtigsten Faktoren?

Das gemeinsame Ziel. Sehr viel Austausch. Es ist nicht so, dass der Verbund uns einfach das Geld überweist und wir agieren damit nach Belieben, sondern wir treffen uns mindestens vierteljährlich und tauschen uns genau aus, um das Projekt auch weiterzuentwickeln und zu verbessern. Einer der wichtigsten Punkte ist, dass man aufeinander eingeht. Die Ansprüche der Partner sind vor dem Projektbeginn immer unklar und hier ist es wichtig, dass beide Partner auf diese eingehen. Ebenso verändern sich diese Ansprüche im Laufe einer Kooperation und dies ist zu berücksichtigen und zu beachten. Ein Beispiel: Wir haben im Laufe des Projektes gemerkt, dass beim Gerätetausch Boiler nicht mit inbegriffen waren. Oft ist es aber notwendig, dass Boiler ausgetauscht werden. Und jetzt wurde das Budget dahingehend erweitert, dass wir einen eigenen Posten für Boiler haben. Das heißt, dass der Verbund auf die veränderten Ansprüche reagiert hat und mehr Mittel zur Verfügung stellt. Das sind zwar erst drei Punkte, aber das sind die wichtigsten drei.

8. Wie misst ihre Organisation den Erfolg einer Unternehmenskooperation?

Den Erfolg einer Kooperation zu messen, ist extrem projektspezifisch. Beim Verbund – Stromhilfefonds geht es relativ einfach, denn wir führen ein Jahr nach der Beratung eine Evaluierung in Form einer Zweitberatung durch. Hier erheben wir, wie viele Energieeinsparungen es tatsächlich gegeben hat. Und das sind in unserem Fall, ganz konkrete Zahlen.

9. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe, die eine Kooperation wie den „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ scheitern lassen können?

Ein großer Punkt ist die Abwicklung, die meist relativ aufwendig ist. Wir haben ja nicht nur den Verbund als Partner sondern auch Bosch, Siemens und Nef, die die Logistik des Gerätetausches übernehmen. Inzwischen läuft dies gut, aber der Weg war doch zwischendurch öfter mal holprig, weil manchmal der Gerätetausch zu lange dauerte oder die Geräte gar nicht erst ankamen oder die Klientinnen und Klienten ihre Nummern wechselten. Und das ist vor allem bei einem Projekt wie dem „Verbund – Stromhilfefonds“, indem das eine der wichtigsten Säulen ist, ganz ausschlaggebend für den Erfolg.

Scheitern könnte es auch an den ganz konkreten Zielen. Wenn man von Interessen spricht, sind diese ja auch verschieden. Der Verbund hat mit diesem Vorzeigeprojekt mit Sicherheit ein Interesse daran in den Medien vertreten zu sein. Das ist mir als Projektleitung nicht ganz so wichtig. Mir ist am wichtigsten, dass die Hilfe bei den Klientinnen und Klienten optimal ankommt und da müssen wir uns einfach in der Mitte treffen. Aber wenn man hier einen Kooperationspartner hätte, der nur auf seine Interessen pocht, dann hätten wir ein Problem.

10. Würden Sie die Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ als erfolgreich bezeichnen? Wenn ja, wie lässt sich dieser monetär als auch nicht-monetär beschreiben? Wenn nein, was sind die Gründe dafür und was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Ja ich würde diese Kooperation als erfolgreich bezeichnen. Einerseits aufgrund der mehr als 2000 Haushalte, die wir mit diesem Projekt in den letzten 4 Jahren erreicht haben. Andererseits würde ich sie auch als erfolgreich bezeichnen, weil wir bei den Zweitberatungen sehen, dass die Leute vor allem im Strombereich zirka 70% an Einsparungen haben. Ich habe jetzt keine Kosten-Nutzen-Rechnung parat, aber die Haushalte sparen durch dieses Projekt im Jahr zirka 300 Euro. In Hinblick auf die Klientinnen und Klienten, ist es auf jeden Fall ein Erfolg.

11. Was zeichnet für Sie die so oft zitierte „Win-Win-Situation“ zwischen Unternehmen und NGOs aus? Wurde diese Ihrer Meinung nach mit Ihrer Kooperation erreicht?

Ausschlaggebend ist, dass beide ihre Interessen erfüllen können. Was bei dieser Kooperation - so glaube ich - zutrifft. Ich kann nicht für den Verbund sprechen, aber so eine Unternehmenskooperation ist natürlich ganz gut fürs Image. Der Verbund – Stromhilfefonds war relativ viel in den Medien vertreten und hat auch die „Sozial Marie“ gewonnen. Betrachtet man diesen Aspekt, ist es vor allem für den Verbund eine gewinnbringende Kooperation. Und für uns, gemessen daran wie wir den Klientinnen und Klienten helfen können, auf jeden Fall auch.

Glauben sie, dass durch solche Unternehmenskooperationen die Caritas mehr Spenden lukriert, da die Menschen sehen, dass die Caritas aktiv ist?

Ja das glaube ich schon, aber nicht in einem sehr großen Ausmaß. Was ich schon gemerkt habe, nicht unbedingt an den Spenden, denn darauf zielt diese Kooperation nicht ab, aber an dem was am Rande passiert und ich extrem gewinnbringend finde, ist dass sich in den Unternehmen selbst, das heißt in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die etwas mit dem Projekt zu tun haben, etwas verändert. Wir bekommen zum Beispiel spenden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom Verbund, die ein Geburtstagsfest organisieren und dabei eine Spendenbox von uns aufstellen. Ich glaube, dass es einen Effekt hat, wenn man Leute mit dem Thema Energiearmut konfrontiert, die ansonsten nie etwas damit zu tun hätten.

1. Was bedeutet für Ihre Organisation „Unternehmerische Sozialverantwortung“ bzw. „CSR“?

Für die Caritas selbst kommt CSR meistens bei Kooperationen mit Unternehmen zum Tragen. Das heißt unternehmerische Sozialverantwortung kommt dann zum tragen, wenn wir Kooperationen mit Unternehmen eingehen, bei denen wir für uns natürlich gewisse Kriterien festgelegt haben, die relevant sind. Genau in diesem Bereich kommt unternehmerische Sozialverantwortung bei uns im Arbeitsalltag vor, im besten Fall in einer öffentlich zugänglichen CSR- Strategie des jeweiligen Unternehmens.

Was sind solche Kriterien, die über das Eingehen einer Kooperation entscheiden?

Es muss auf jeden Fall thematisch passen. Es gibt Branchen, die wird man von Anfang an ausschließen müssen. Darunter fallen zum Beispiel die Glücksspielbranche oder die Waffenproduktionsbranche, aber auch kritische Branchen, wie zum Beispiel der Kleiderhandel oder Textilproduktionsfirmen mit prekären Produktionsbedingungen. Grundsätzlich schließen wir Unternehmen aus die keine Verantwortung im Bereich der Menschenrechte übernehmen, das muss man sich dann genau von Fall zu Fall ansehen. Das sind zum Beispiel Kriterien die eine Kooperation für uns unmöglich machen. Die Frage ist natürlich auch immer wie authentisch und wie ehrlich gemeint das Vorhaben ist und ob es eine punktuelle Aktion sein soll, die meistens eigentlich eher einen PR-Wert für das Unternehmen hat oder ob das eine langfristige Partnerschaft ist, die ernstzunehmend an einem Kernproblem arbeiten will bzw. mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zusammen hängt.

Betreibt die Caritas selbst auch CSR in ihrem Unternehmen?

Ja auch, klar – auf den verschiedensten Ebenen. In manchen Diözesen gibt es sogar eigene CSR-Beauftragte, ich glaube in Oberösterreich ist das so. Das ist natürlich unterschiedlich, die Caritas ist natürlich unterschiedlich strukturiert und jede Diözesanorganisation hat wieder eine eigene Aufstellung. In der Caritaszentrale gibt es eine eigene Abteilung für CSR-Kooperationen, aber die Caritas selbst versucht natürlich auch Aktionen zu setzen. Vor allem in den

Bereichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Diversity Management und Arbeitsplatz. Es gibt einfach Bereiche, die von unserem Kerngeschäft her naheliegender sind als andere. Es gibt Branchen da ist es offensichtlich: Dass etwa ein Chemieunternehmen etwas im Umweltbereich machen sollte.

Was ist der „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?

Der Verbund – Stromhilfefonds der Caritas ist eine Zusammenarbeit mit dem Verbund, bei der es darum geht, Klientinnen und Klienten der Caritas, die sich an eine der 36 Sozialberatungsstellen in ganz Österreich wenden, weil sie Probleme haben die Stromrechnungen zu bezahlen, zu helfen. In diesen Sozialberatungsstellen suchen die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter Personen aus, die nach ihrer Einschätzung passend wären um sie zu fragen ob sie eine Förderung vom Verbund haben wollen. Denn oft ist es wirklich so, dass eine Stromnachzahlung massive Probleme für eine Familie oder eben einen Haushalt mit sich bringen kann beziehungsweise gibt es auch die Möglichkeit von Energieberatungen, bei denen ausgewählte Personen vom Verbund in die Wohnungen kommen und ihnen mit Hilfe von einfachen Maßnahmen zeigen wie sie Strom und somit Kosten sparen können. Teilweise werden auch Geräte ausgetauscht, wenn es wirkliche Stromfresser im Haushalt gibt.

2. Ist das Projekt „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“ ihre erste und einzige Kooperation mit einem Unternehmen bisher?

Die Caritas hat ganz viele unterschiedliche Kooperationen mit Unternehmen. Es gibt etwa Kooperationen mit Unternehmen, die Sachspenden leisten und unter anderem Werbeflächen verschenken. Alle Kampagnen, die man draußen so sieht beruhen auf geschenkten Werbeflächen aller Art. Ebenso gibt es für Unternehmen die Möglichkeit Sponsor zu sein, d.h. mit dem Logo auf dem Plakat oder der Website vertreten zu sein und somit die Produktion mitzufinanzieren und uns dabei zu unterstützen, wieder Geld für unsere Aktionen fundzuraisen. Dann gibt es Unternehmen, die reine Geldspenden leisten, und dann gibt es noch die unterschiedlichsten Formen von Kooperationen, zum Beispiel die Aktion „Aufrunden, bitte“ in Zusammenarbeit mit der REWE Gruppe. Hier spendet nicht die REWE Gruppe selbst, obwohl sie das auch tun, sondern eben ihre Kunden durch die Worte „Aufrunden, bitte“ an den Kassen der jeweiligen Filialen. Bis letztes Jahr hat es eine Kooperation mit Microsoft gegeben, die mit IT-

Schulungen benachteiligte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene unterstützt haben.

3. Was sind die Gründe für solche Kooperationen mit Unternehmen?

Unternehmen können uns schon finanziell helfen, aber am zielführendsten sind Partnerschaften, bei denen gemeinsam an der Lösung eines realen Problems gearbeitet wird. Das ist auch das, was unsere Projekte eigentlich tun. Dafür ist aber auch reale finanzielle Unterstützung notwendig. Und wenn dann ein Unternehmen im Rahmen einer Partnerschaft auch noch Know-How und andere Ressourcen zur Verfügung stellt und so gemeinsam etwas Neues entsteht, ist das der Idealfall.

Wie wichtig ist die öffentliche Reputation als Grund?

Das ist eine sehr schwierige Thematik, weil die Caritas hat glaube ich mittlerweile – und da dürfen Sie mich jetzt nicht festnageln – ca. 98 % unterstützte Bekanntheit. Das heißt das Wertvollste, das wir haben ist unser Name, ist unser Logo und das Vertrauen. Das heißt wir müssen in der Gestaltung der Partnerschaften mit Unternehmen ganz genau aufpassen, dass eventuelle PR-Risiken nicht auf uns abfärben.

4. Was waren die Beweggründe (Motive) für Ihre Organisation den „Stromhilfefonds“ mit dem Verbund in Kooperation zu organisieren?

Ganz am Anfang war ich bei der Konzeption mit dabei und da sind wir eigentlich nicht mit dem Verbund an einem Tisch gesessen, sondern mit der E-Control, das ist die österreichische Regulierungsbehörde von den Stromanbietern und daraus hat sich dann dieses Projekt ergeben. Über dieses Netzwerk sind wir dann zum Verbund gekommen. Aber hier wurde ein gemeinsamer Bedarf auf beiden Seiten gesehen. Die Stromanbieter haben Kundinnen und Kunden, die nicht zahlen können und die Caritas hat Klientinnen und Klienten, die vor finanziellen Schieflagen stehen, weil sie die Rechnung nicht zahlen können. Es gab einfach eine gemeinsame Problematik.

5. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Kooperation mit dem Verbund?

Die allergrößte Herausforderung ist, dass es eine Kooperation auf Augenhöhe passiert. Die Caritas ist kein Bittsteller. Wir sind Experten im Sozialbereich und wir sind extrem breit und professionell aufgestellt. Jegliche Partnerschaft mit einem Unternehmen muss auf Augenhöhe erfolgen. Eine Herausforderung ist immer die Konzeption: Wir verstehen zwar wirtschaftliches Arbeiten aber die Sprache ist teilweise so unterschiedlich. Ich glaube die Übersetzungsarbeit – jetzt bildlich gesprochen – ist eine der größten Herausforderungen. Es braucht auch das Verständnis, dass eine gewisse Flexibilität gegeben sein muss und diese auf beiden Seiten. Es kann sein, dass eine großartige Projektidee nicht funktioniert. Da muss man nach einer gewissen Zeit evaluieren und schauen, ob das Ganze Sinn macht, ob man es auf eine andere Art und Weise weiterprobiert oder ob man es lässt. Ich glaube auch, dass punktuelle Aktionen sehr energieaufreibend und personalaufwendig sind, obwohl sie oft nicht zielführend sind. Es ist immer besser, wenn eine Kooperation langfristig angelegt ist, damit man auch evaluieren kann warum etwas funktioniert hat und warum eben nicht. Und natürlich müssen wir als Caritas immer aufpassen, dass wir nicht zum weißwaschen benutzt werden, aber das kann man im Vorfeld ganz gut abklären, wenn man über Motivation und Ziele spricht.

6. Welche Faktoren bestimmen für Sie über den Erfolg der Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“?

a. Welche davon sind die 4 wichtigsten Faktoren?

Eine Kooperation ist dann erfolgreich, wenn man zusätzliche Spenden für ein Projekt generieren kann - Spenden, die natürlich in Relation zu der Größe oder Art des Projektes stehen. Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn Klientinnen und Klienten damit geholfen werden kann. Und ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn man Lösungen für eine soziale Problemlage findet. Eine andere Art von Erfolg wäre natürlich auch die Bewusstseinsbildung. Man braucht eine gute Gesprächsebene. Es handelt sich um eine Partnerschaft, daher braucht man eine gute Gesprächsebene und man muss sich auf einen guten gemeinsamen Nenner einigen und am selben Strang ziehen. Man muss sich auf Augenhöhe begegnen. Man muss von Anfang an ganz klar die Ziele und Motive abklären, weil so Missverständnisse, die im Verlauf der Partnerschaft auftreten könnten vorgebeugt werden. Es ist eigentlich wie bei einer zwischenmenschlichen Partnerschaft. Auch gemeinsame Werte zwischen dem Unternehmen und der

NGO helfen ungemein. Wenn hier die Werte sehr extrem auseinanderliegen, dann werden wir uns das sehr wohl überlegen, ob wir mit diesem Unternehmen eine Partnerschaft eingehen. Diese Kooperation färbt natürlich aufeinander ab. Es gibt auch Unternehmen, die dürfen nicht mit NGOs zusammenarbeiten die einen kirchlichen Hintergrund haben, da fallen wir zum Beispiel von vornherein weg. Es lässt sich in Wahrheit nichts vereinbaren, wenn die Werte weit auseinander gehen.

Was sind die 4 wichtigsten Faktoren die über den Erfolg entscheiden?

Die Kooperation muss authentisch sein und einem realen Bedarf entsprechen. Sie muss lösungsorientiert sein und braucht eine überlegte Strategie, die bis zu Ende gedacht wird. Dabei müssen alle am selben Stand der Dinge sein und auch dieselben Ziele und Motive für die Kooperation haben. Dann passiert ganz viel Abstimmung und Austausch.

7. Wie misst ihre Organisation den Erfolg einer Unternehmenskooperation?

Man kann den Erfolg einer Kooperation dann messen, wenn man sich im Vorhinein Zielzahlen und einen Evaluierungszeitraum gesetzt hat. Das ist aber nicht immer der Fall, weil es nicht immer einfach ist. Im Bereich der Bewusstseinsbildung oder wenn es darum geht „wie viele Menschen habe ich erreicht?“, tut man sich wahrscheinlich beim Messen schwer. Es gibt bei vielen Kooperationen ein sehr ausführliches Berichtswesen, insbesondere bei Stiftungen von großen amerikanischen Unternehmen, bei diesen auch Zahlen begründet werden müssen. Daran wird dann der Impact gemessen. Aber da hat jedes Unternehmen, das solch ein Berichtswesen aufgesetzt hat, einen Bereich in dem es seine Kennzahlen definiert. Das entspricht dann oft nicht den Zahlen, an denen die Caritas Erfolg messen würde.

Wie misst die Caritas Erfolg?

Wie vielen Menschen konnten wir helfen? An wie viele Personen konnten Lebensmittelpakete im Rahmen einer Umweltkatastrophe verteilt werden? Können wir ein Projekt weiterfinanzieren oder nicht? Sind weniger Roma Kinder in der Schule durchgefallen? Setzen mehr Kinder ihre Ausbildung fort? Das hängt

vom Projekt ab. Und manches, gerade im Bildungsbereich, ist ganz schwierig zu messen, denn da müsste man über viele Jahre messen, um den Erfolg zu sehen.

Was sind Ihrer Meinung nach Gründe, die eine Kooperation wie den „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ scheitern lassen können?

Wenn es zum Beispiel einen fürchterlichen Skandal im Unternehmen gäbe. Mittlerweile ist nicht mehr unbekannt, dass es solche Skandale in der Wirtschaft gibt. Das sind jetzt alles Hypothesen, aber wenn sich ein Unternehmen aus irgendeinem Grund politisch in irgendeine Richtung bewegt, würde es mit den Werten der Caritas nicht übereinstimmen. Ja oder Vertragsbrüche aus irgendwelchen Gründen, d.h. das Nichteinhalten der Vereinbarungen, können eine Kooperation auch scheitern lassen. Beim Stromhilfefonds ist das jetzt nicht so. Wenn man aber eine Kooperation mit einem Unternehmen hat und dieses sich dazu verpflichtet Spenden zu sammeln, aber diese Spenden nicht überweist, dann ist das ein klarer Vertragsbruchs, insbesondere wenn sie mit diesem Thema medial präsent sind.

8. Würden Sie die Kooperation „Verbund – Stromhilfefonds der Caritas“ als erfolgreich bezeichnen? Wenn ja, wie lässt sich dieser monetär als auch nicht-monetär beschreiben? Wenn nein, was sind die Gründe dafür und was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Was ich mitbekommen ist sie auf jeden Fall erfolgreich. Der Erfolg wird an den Klientinnen und Klienten, denen geholfen werden konnte, gemessen. Hier gibt es klare Zahlen wie viel Strom eingespart werden konnte. Das ist natürlich eine Kennzahl anhand der man sehr wohl den Erfolg messen kann.

9. Was zeichnet für Sie die so oft zitierte „Win-Win-Situation“ zwischen Unternehmen und NGOs aus? Wurde diese Ihrer Meinung nach mit Ihrer Kooperation erreicht?

Ich glaube schon, dass der „Verbund - Stromhilfefonds der Caritas“ eine Win-Win-Situation ist. Was man so mitbekommt ist es auf jeden Fall eine gut laufende Kooperation, d.h. das Konzept ist aufgegangen. Generell zeichnet sich eine Win-Win-Situation dadurch aus, dass beide Kooperationspartner einfach das bekommen was sie glücklich macht. Die Caritas bekommt vielleicht mehr

Bewusstsein für ihr Anliegen, mehr Spenden für ihre Projekte und kann sich besser in einem gewissen Thema positionieren und das Unternehmen bekommt eben den Gewinn, dass sie in der Öffentlichkeit als ein sozial verantwortliches Unternehmen wahrgenommen werden, das einfach seinen Verpflichtungen nachgeht. Dieses Zurückgeben an die Gesellschaft wirkt sich natürlich positiv aus. Wie sich das aber jetzt wirklich auf den Verkauf des Unternehmens auswirkt ist schwer zu sagen, denn das sind Dinge, die müsste ein Unternehmen über Jahre evaluieren.

1. Was bedeutet für Ihre Organisation „Unternehmerische Sozialverantwortung“ bzw. „CSR“?

Wir sprechen im Unternehmen eigentlich nicht von CSR. Wir sprechen von Nachhaltigkeitsmanagement, obwohl es diese Streitigkeiten gibt in der Wissenschaft bezüglich den Begriffsdefinitionen von CSR, Nachhaltigkeit oder Nachhaltigkeitsmanagement. Nachhaltigkeitsmanagement beruht auf drei Säulen der Verantwortung: einer wirtschaftlichen, einer ökologischen und einer gesellschaftlichen Verantwortung. Damit wollen wir gewährleisten, dass unsere Enkel-Enkel-Enkel-Kinder auch noch dieselben Ressourcen haben, die wir jetzt zur Verfügung haben. Wir dürfen ihnen nichts wegnehmen. Und genauso handeln wir auch, wenn es darum geht, gesellschaftliche Aspekte zu managen - im weitesten Sinne. Egal, ob es jetzt um Projekte, wie den Bau von Wasserkraftwerken geht, wir stellen uns Fragen wie: Wie können wir es schaffen, dass die Anrainer dort durch den Bau keinen Verlust erleiden, sondern eher eine Bereicherung dadurch erfahren, sei es durch Freizeiterholungsgebiete, die dort entstehen oder durch angelegte Biotope, die die dortige Artenvielfalt erhöhen. Aber das ist wiederum auch ein ökologischer Aspekt. Es ist auch für die Menschen vor Ort interessant eine Bereicherung in ihrer Umgebung zu erfahren. Genauso muss es für unsere Mitarbeiter, die vor Ort arbeiten, eine sinnvolle Tätigkeit sein. Sie dürfen nicht negativ in ihrer Arbeit beeinträchtigt werden, sondern sie müssen sich entfalten können und Verantwortung übernehmen. Klarerweise muss auch ein angenehmes Arbeitsumfeld herrschen. Und natürlich setzen wir uns auch für Themen ein, gerade im gesellschaftlichen Bereich, die keinen unmittelbaren Zusammenhang mit unserem Unternehmen haben, aber indirekt schon. Da gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten, die wir setzen, gerade im gesellschaftlichen Sektor. Das fängt bei Bildungsaktivitäten an: Es gibt die VERBUND-Stromschule, online und in Realität. Es gibt die Verbund-Klimaschule im Nationalpark Hohe Tauern in den Bundesländern Tirol, Salzburg und Kärnten, seit mehr als 5 Jahren. Eine der Initiative beschäftigt sich mit dem Thema Energiearmut. Warum tun wir das? Nicht, weil unsere Kunden alle unter diesem traurigen Phänomen leiden, sondern weil wir der Meinung sind, dass das eine gesellschaftliche Randgruppe ist, die schon genug Probleme hat und meistens aus dieser Energiefalle, alleine nicht mehr raus kann. Ihnen fehlt das Geld, um

sich einen weniger Energie fressenden Kühlschrank zu leisten oder um das Gebäude besser zu dämmen oder die Heizung zu erneuern. Also haben wir mit der Caritas dieses Thema erörtert und sind relativ früh auf einer Ebene gewesen. Die Caritas hat das genauso gesehen wie wir und wir wollten hier mithelfen und dieser gesellschaftlichen Gruppe aus der Energiefalle heraushelfen - soweit es in unseren Möglichkeiten liegt. Denn wir können nicht allen gleichzeitig helfen, das sind zu viele in Österreich. Aber wir wollten einen Stein ins Rollen bringen und haben gehofft, dass auch andere Stromfirmen und auch Gas- und Holzfirmen mitziehen mit diesem Modell, das wir gemeinsam mit der Caritas entwickelt haben. Das hat sich aber bis jetzt aus den verschiedensten Gründen leider nicht verwirklichen lassen, vielleicht kommen wir noch darauf. Also unser Zugang ist: Wir wollen hier, nicht nur weil wir zu 51% im Eigentum der Republik Österreich stehen, einen Beitrag leisten, der jetzt nicht unmittelbar nur unseren Kunden zugutekommt, sondern allen österreichischen Haushalten hilft, egal bei welchem Stromlieferant sie sind. Das war für uns eine wichtige Prämisse, denn wenn wir das nur unseren Kunden anbieten würden, dann wären dies im Jahr vielleicht 20 Haushalte, denen man konkret helfen würde. So schaffen wir es, pro Jahr rund 500 Haushalten in ganz Österreich zu helfen.

2. Was ist der „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“?

Der VERBUND-Stromhilfefonds besteht im Wesentlichen aus drei Säulen und drei Aufgaben, die er erfüllt. Erstens, er hilft jenen Haushalten, die - aus welchen Gründen auch immer - in finanziellen Schwierigkeiten stecken und ihre Stromrechnungen nicht mehr bezahlen können und sich folglich an die Caritas wenden. Das ist ein wichtiger Punkt, man muss sich an die Caritas wenden und nicht an uns. Hier hilft der Stromhilfefonds dabei eine Überbrückungsfinanzierung herbeizuführen, um die Haushalte davor zu bewahren abgeschaltet zu werden. Es gibt zwar die Möglichkeit von Ratenzahlungen und Vereinbarungen mit fast allen Energieversorgungsunternehmen, aber trotzdem sind die Mahnungen irgendwann zu Ende. Drei Mahnungen gibt es, danach gibt es eine Ratenvereinbarung und dann wird eventuell der Strom abgedreht. Um dies zu vermeiden zahlt der Stromhilfefonds der Caritas im Durchschnitt 100 Euro für den jeweiligen Haushalt direkt an den Stromlieferanten. Die Caritas zahlt dies direkt ein, um sicher zu gehen, dass das Geld auch dafür verwendet wird und der Strom im jeweiligen Haushalt nicht abgeschaltet wird. Das ist der erste Schritt.

Zweitens: Jeder, der diese Hilfe in Anspruch nehmen möchte, bekommt eine Energieberatung im eigenen Haushalt von einem professionellen Energieberater, der auch in „social skills“ ausgebildet ist. Er gibt sofort Tipps und hilft den Betroffenen, indem er zum Beispiel, die Fenster abklebt oder den Betroffenen zeigt, wie sie die Vorhänge aufhängen sollten, damit der Heizkörper frei ist. Er tauscht alte Glühbirnen gegen Energiesparlampen aus und schaut auch welche Elektrogeräte im Haushalt echte Energiefresser sind. Wenn sich herausstellen sollte, dass ein echter Energiefresser vorhanden ist, meistens sind dies alte Kühlgeräte, aber auch Elektroherde, dann - und jetzt sind wir bei der dritten Säule des VERBUND-Stromhilfefonds - können wir dieses Gerät gratis für den Haushalt austauschen. Hier hilft uns wiederum ein Hardwarepartner nämlich Bosch-Siemens-Neff, der so freundlich ist und schon seit Beginn an hier mithilft. Wir bekommen wirklich gute Tarife für die Geräte und Bosch-Siemens-Neff wickelt zusätzlich die Logistik für uns ab, welche eine besondere Herausforderung ist. Oft sind die Klienten sehr schwer erreichbar, weil sie oft auch kein Handy oder Festnetz haben oder weil keiner zuhause ist. Es dauert oft erstaunlich lange, bis die Geräte endlich an die Haushalte geliefert werden können. Das sind eben die drei Säulen: Finanzierung, Beratung und der Gerätetausch.

Nach einem Jahr nachdem der Berater dort war, kommt er noch einmal in den Haushalt. Das ist einzigartig, das gibt es in ganz Europa nicht. Er sieht sich an, ob das etwas genutzt hat, was vor einem Jahr initiiert wurde. Und hier zeigt sich, dass zwar nicht alle, aber ca. 60 – 70% der Haushalte wirklich eine Einsparung vorweisen können. Und zwar eine ordentliche Einsparung, denn im Schnitt sind dies ca. 200 Euro für jeden Haushalt im Jahr. Warum nicht bei allen? Weil sich auch die Zusammensetzung der Haushalte immer wieder ändert. Es kann Arbeitslosigkeit entstehen oder ein Baby dazu kommen, wodurch der Haushalt mehr Wärme, Wäsche und somit auch mehr Waschgänge benötigt. Es muss auch mehr gekocht werden. Ein Arbeitsloser zuhause, hat länger die Heizung und den Fernseher laufen. Alleine aus der Haushaltssituation kann sich ein Mehrverbrauch ergeben, obwohl man eigentlich Sparmaßnahmen gesetzt hat.

3. Ist das Projekt „ VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“ ihre erste und einzige Kooperation mit einer Nichtregierungsorganisation (NGO) bisher?

Nein. Ein zweites Projekt, das es gleich lange wie den „-VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“ gibt, ist der „VERBUND-Empowerment Fund“ der Diakonie. Das ist wiederum eine ganz andere gesellschaftliche Nischengruppe, nämlich Menschen mit besonderen Bedürfnissen, die sich nicht mehr mit ihrer Sprache ausdrücken können und nicht mehr mit ihrer Umwelt kommunizieren können. Sei es aufgrund eines Defekts von Geburt an oder aufgrund eines Unfalls. Es handelt sich hier um Menschen, die nicht mehr sprechen können und technologische, assistierende Gerätschaften brauchen, um sich z.B. mit einer „Mund-Maus“ oder mit Pupillensteuerung mitteilen zu können oder um vielleicht auch einem Job nachgehen zu können. Und diese Gerätschaften sind extrem teuer und dafür gibt es keine österreichweit geregelten Zuschüsse von den Krankenkassen. So eine „Mund-Maus“ zum Beispiel, wird nicht gleich bewertet bzw. gefördert, wie eine Beinprothese. Die „Mund-Maus“ ist nicht im Hilfsmittelkatalog. Das heißt, dass sich die Betroffenen pro Bundesland an 100.000 Stellen wenden müssen, um einen Zuschuss zu bekommen. Und so eine Pupillensteuerung inklusive Computer kostet ca. 20.000 – 30.000 Euro. Das kann man sich nicht so leicht leisten. Darum hilft der Empowerment Fund einerseits bei der Anschaffung von diesen Gerätschaften durch Kofinanzierung. Denn Klienten, die eine Selbstfinanzierung haben, bekommen auch eher Zuschüsse von anderen Stellen. Das heißt der Fond hat eine Hebelwirkung. Andererseits machen wir Frühförderungen von Kindern, sodass sich diese schon im Kindergartenalter mit diesen Technologien auseinandersetzen können. Die Kindergärtnerinnen werden geschult und beraten. Und klarerweise gibt es auch eine Beratung für Erwachsene. Frühförderung und Beratungsstellen gibt es nun flächendeckend in ganz Österreich, ebenso die Kofinanzierung von Gerätschaften.

4. Was sind die Gründe für solche Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen?

Für uns sind soziale Nichtregierungsorganisationen wichtige Partner, ebenso wie Öko-NGOs, mit denen wir ja auch kooperieren. Sie geben uns Feedback von verschiedenen Seiten. Dadurch eröffnen sich wichtige Informationen und Sichtweisen, zu denen wir sonst keinen Zugang hätten. Informationen, die wir im Unternehmen umsetzen können, um beispielsweise Mitarbeiter in diese zwei Projekte zu involvieren. Beide Initiativen eröffnen uns Nischen in unserer

Gesellschaft, die uns sonst nicht zugänglich wären. Das sind ja oft eigene Welten, die aus welchen Gründen auch immer, mehr oder weniger isoliert agieren oder isoliert belassen werden.

Gerade im Rahmen des Empowerment Fund, ist es eine wichtige Aufgabe, sich für einen einheitlichen Rechtsanspruch in Österreich einzusetzen. Das heißt da wird gemeinsames Lobbying für eine Gesetzesänderung betrieben. Ich kenne kein anderes Projekt auf gesellschaftlicher Ebene, in dem sich ein Unternehmen und eine soziale NGO gemeinsam für eine Gesetzesänderung einsetzen. Es ist nicht einzusehen, dass man für eine Prothese einen Zuschuss bekommt - in ganz Österreich, egal bei welcher Krankenkasse - und für eine „Mund-Maus“ nicht. Und das im Zeitalter der digitalen Kommunikation, die uns viele Türen öffnet! Dass diese Technologien alle mit Strom funktionieren, ist sozusagen auch die Verbindung zu uns, denn assistierende Technologien ohne Strom gibt es nicht. Der Strom ist in allen Lebensbereichen relevant, egal ob in einem finanzschwachen Haushalt oder in einem Haushalt, in dem eine Person mit besonderen Bedürfnissen lebt. Wenn jemand drei Tage keinen Strom hat, sieht die Welt gleich anders aus.

Aber ein Unternehmen könnte sich theoretisch auch alleine engagieren warum nimmt man sich NGOs hinzu?

Wir sind keine Experten in diesen gesellschaftlichen Bereichen. Wir sind Stromerzeuger und Stromverkäufer. Hier sind wir gut. Aber wir sind nicht gut in der Sozialberatung von Haushalten mit verschiedensten Problemen, wie sie bei der Sozialberatungsstelle der Caritas auftaucht. Wir sind nicht, so wie die Diakonie, auf Alten- oder Krankenpflege oder auf die Betreuung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen, spezialisiert. Hier müssen wir auch ehrlich zugeben, dass das nicht unser Business ist und wir Partner brauchen, die sich hier auskennen. Wenn wir das alleine machen würden, würden wir vielleicht an der falschen Stelle ansetzen.

Warum macht ein Unternehmen das überhaupt?

Es macht dies nicht jedes Unternehmen, das muss man zur Kenntnis nehmen. Und die Unternehmen, die das tun, die beschäftigen sich einfach ein bisschen mehr mit dem Umfeld, in dem sie agieren. Wenn man sich einmal mit dem Umfeld beschäftigt, in dem man agiert, kommt man zu dem Schluss, dass es

viele Punkte gibt, wo man mithelfen kann, um etwas zu verbessern. Und wenn man dies dann ernst nimmt, dann tut man es auch und das mit den Möglichkeiten, die man hat. Das gleiche gilt für Bildung. Ich meine was wir alles - sei es jetzt von den technischen Universitäten bis hinunter zu den Volksschulen - unternehmen, um dieses Bildungssystem, das in Österreich, wie wir wissen nicht gerade „state of the art“ ist, zu unterstützen und ein bisschen lebensnaher zu gestalten.

Wir erachten es als wichtig, dass sich auch Volksschulkinder mit sehr praktischen Dingen in ihrer Umgebung auseinandersetzen. Das heißt, dass sie zum Beispiel ins nächste Wasserkraftwerk gehen und sich ansehen können, wo der Strom herkommt und wie er gemacht wird. Es ist uns schon wichtig, dass auch im Unterricht eine Nähe zum Umfeld hergestellt wird.

Wie wichtig sind ihrer Meinung nach Motive wie die Reputation in der Öffentlichkeit und die Abwehr von NGO Angriffen?

Beide Punkte sind sehr vordergründige Punkte. Das sind Vorteile, die man sich erhofft. Aber gerade Initiativen, wie der Stromhilfefonds oder der Empowerment Fund haben eine sehr geringe Wirkung, damit wird man maximal in einer Nischenzielgruppe auffallen. Diese nehmen dies wohlwollend zur Kenntnis, aber damit macht man keine großen Reputationssprünge. Das geht einfach nicht. Das kann auch nicht Aufgabe von solchen Initiativen sein.

Zur Abwehr von NGO Angriffen kann ich nur sagen, dass auch das etwas Vordergründiges ist. Denn es gibt durchaus Punkte, bei denen die Caritas und wir verschiedener Meinung sind. Wenn wir nicht miteinander reden würden, würde eine Verhärtung stattfinden. Hin und wieder gibt es anregende Diskussionen, bei denen der eine oder andere neue Erkenntnisse gewinnt und sagt „ja eigentlich hast du recht“. So geht es uns aber in erster Linie nicht mit den sozialen NGOs, sondern vor allem mit den Öko-NGOs. Die Öko-NGOs sind da ganz anders im Verhalten, als die sozialen NGOs. Das ist zumindest meine Erfahrung.

5. Was waren die Beweggründe (Motive) für Ihr Unternehmen den „Stromhilfefonds“ mit der Caritas Österreich in Kooperation zu organisieren?

Ja das ist ein einfacher Grund. Erstens haben wir uns verschiedene Organisationen angesehen und uns gefragt, wer den besten Zugang zu diesen Haushalten hat, wer sich mit dem Thema Armut im weitesten Sinne auseinandersetzt und wer auch Experte beim Thema Energiearmut in Österreich ist. Da sind wir zwangsläufig auf die Caritas gestoßen. Es gibt da nicht so viele Organisationen, die sich mit diesem Thema beschäftigen und das täglich, so hautnah.

Der zweite naheliegende Aspekt war, dass ich vorher bei Philips gearbeitet habe und dort 2001 oder 2002, den Philips Schülerfonds gemeinsam mit der Caritas aus dem Boden gestampft habe. Das heißt ich kannte die Art und Weise schon, wie bei der Caritas agiert wird, wie gedacht wird und wie man am besten helfen kann. Oft muss einfach mit Cash geholfen werden und nicht mit Sachspenden.

Der Philips Schülerfonds war aber ein bisschen anders aufgebaut. Es gab einen jährlichen Sockelbetrag, der von Philips gezahlt wurde. Die zwei Partner haben sich dazu verpflichtet, diesen Sockelbetrag jedes Jahr durch Maßnahmen zu verdoppeln. Da gab es Partnerschaften mit dem Kurier, Spendenaktionen, einen Malwettbewerb mit Jolly, einen SMS-Wettbewerb mit One. Das heißt der Betrag im Schülerfonds hat sich dadurch ordentlich erhöht. Die Caritas hat das abgewickelt und Philips hat sich nicht in die Verwendung der Gelder eingemischt. Aber es gab eine transparente, halbjährliche Bilanz die zeigte was mit den Geldern konkret gemacht wurde. Das gleiche haben wir jetzt beim Stromhilfefond auch, da gibt es eine halbjährliche Bilanz, wo die Leistungskennzahlen aufgeschlüsselt werden. Wo aufgeschlüsselt wird, wie viele Haushalte erreicht wurden, wie viele Beratungsstunden gemacht wurden, wie viele Gelder ausgezahlt wurden, wie viele Geräte ausgetauscht wurden und wie viel Energie eingespart wurde. Wenn man das nicht macht, hört sich so eine Partnerschaft innerhalb kürzester Zeit wieder auf. Das muss für beide Seiten so transparent und fair wie möglich über die Bühne gehen.

6. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer Kooperation mit der Caritas Österreich?

Ich glaube die größten Herausforderungen sind immer die handelnden Menschen. Ob sie nun bei der Caritas arbeiten, oder bei VERBUND, es gibt da wie dort, mehr oder weniger interessierte, mehr oder weniger engagierte Menschen. Wenn sich

die handelnden Personen zusammentun und zu dem Ergebnis kommen, dass sie gemeinsam etwas machen können, dann ist es nur eine Frage des Wollens. Es geht dann nicht mehr um die Frage „ob“ etwas gemacht wird, sondern „wie“ es gemacht wird.

Dann funktioniert es. Die Hürde, ob Leute etwas miteinander machen wollen oder nicht, sind die Leute die miteinander reden. Es gibt auch NGOs, die sich eher verschließen und sagen „Nein, mit denen wollen wir gar nicht reden, mit diesen Unternehmensmenschen“ und umgekehrt gibt es genauso Unternehmen, die wollen gar nicht mit NGOs reden und sagen „Das ist eine andere Welt“. Aber wenn man miteinander redet, kommt man bald auf Problemstellungen, die man nur gemeinsam lösen kann.

7. Welche Faktoren bestimmen für Sie über den Erfolg der Kooperation „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“?

a. Welche davon sind die 4 wichtigsten Faktoren?

Da habe ich schon einen angeschnitten: Transparenz. Man muss von Anfang an klar machen was erreicht werden soll und diese Ziele auch messbar formulieren und regelmäßig evaluieren. Wir machen das halbjährlich. Damit ist zwar ein Aufwand damit verbunden, aber dieser Aufwand lohnt sich für beide Seiten. Wir können mit Fug und Recht sagen, was wir erreicht haben. Wir wissen auch, wo wir Schwachstellen hatten. Die haben wir ausgemerzt. Manche haben wir bis heute noch nicht ausmerzen können, aber wir arbeiten daran.

Es ist also wichtig, sich messbare Ziele zu setzen, zu evaluieren und diese jährlich in Verträgen festzuhalten. Wir machen jedes Jahr einen Vertrag, in dem wir festhalten, wie wir funktionieren, was wir uns für das kommende Jahr vornehmen und welche Begleitmaßnahmen wir setzen. Wir legen nicht nur die grundsätzlichen Leistungskennzahlen fest, sondern auch die Begleitmaßnahmen, auf der kommunikativen Ebene beispielsweise. Dann funktioniert es. Dann wird nur mehr abgearbeitet und zwischendurch ein Feedback gegeben, was gut gegangen ist und was nicht und wo man nachjustieren muss.

Kann man vier Faktoren hervorheben?

Transparenz ist ein ganz wichtiger Punkt. Zweitens ist es wichtig ein Thema oder eine Aufgabe zu finden, an dem beide gleichermaßen ein Interesse haben und

das für beide Partner wichtig ist. Die Aufgabe muss für beide Partner von Bedeutung sein und zu ihnen passen. Wir könnten mit der Caritas zum Beispiel nicht den Klimaschutz in Österreich vorantreiben, weil sie sich da nur begrenzt auskennen. Indirekt ist aber der Stromhilfefonds auch ein Beitrag zum Klimaschutz. Das ist ein wichtiges Thema für unser Unternehmen. Wenn man Leuten hilft Energiesparmaßnahmen zu setzen, ist das Klimaschutz. Klimaschutz muss man sich auch leisten können, viele können sich das aber nicht leisten und fahren mit einem uralten Auto. Sie können sich aber kein neues Auto leisten. Wir sind aber noch nicht so weit, dass wir die Mobilität in die Hilfsmaßnahmen einbauen.

Drittens sollte gleich von vornherein festgelegt werden, dass das Projekt längerfristig geplant wird. Man muss nach einem Jahr schauen, ob es zumindest ansatzweise Erfolge gibt, aber man darf nicht gleich wieder aufhören. Hier ist Ausdauer gefragt. Das heißt diese Ausdauer muss gewährleistet sein. Wobei ich nicht sagen will, dass es nicht auch den Mut geben muss zu sagen: „Das war jetzt nichts. Wir haben es probiert“. Es gibt genügend Initiativen, wo ich mir oft denke „Warum machen die das?“. Das ist auch interessant. Es gibt immer wieder Initiativen, die laufen ohne „Hardfacts“ zu bekommen, ohne zu erfahren, was ihre Erfolge sind. Ich glaube, das sind die drei wesentlichen: ein gemeinsames Interesse, Transparenz und Ausdauer.

Wie wichtig ist es, dass es zwischen den Kooperationspartnern eine gemeinsame Wertebasis gibt?

Das ist sehr wichtig. So wie wir akzeptieren, dass für die Caritas „Non-Profit“ ein Wert ist, akzeptiert die Caritas, dass „Profit“ ein wichtiger Wert für uns ist. Wir haben in unserem Markenprofil auch die Maxime der Profitabilität stehen. Also wir wollen ein profitables Unternehmen sein. Für uns ist es keine Schande Gewinn zu machen. Im Gegenteil, wenn wir das nicht machen, gibt es diesen Stromhilfefond nicht. Wenn wir Verluste bauen würden, gäbe es diesen Stromhilfefond nicht. Logisch, oder? Sieht jeder ein. Es gibt natürlich andere Werte, wie wir zum Beispiel mit Mitarbeitern umgehen, fair, wertschätzend, offen, ehrlich. Das ist auch ein wichtiger Punkt. Da gibt es gar nicht so viele Unterschiede. Ich meine natürlich ist das Gehaltsschema in einer NGO ein anderes, als in einem Energieunternehmen wie unserem, aber man muss hier zwischen den Branchen unterscheiden. Zahlt die Caritas schlechter als die

Diakonie? Nein. Zahlt VERBUND schlechter als die Wien Energie? Nein. Also man muss das Ganze schon in Relation sehen. Dass das Gehaltsschema in einem Energieunternehmen, ein anderes ist als in einer NGO, liegt auf der Hand, aber man muss das richtig bewerten können.

Es heißt oft, dass es wichtig ist, dass sich die Kooperationspartner auf Augenhöhe begegnen, gerade weil es diese verschiedene Ressourcenverteilung zwischen den Partnern gibt?

Also wir haben höchsten Respekt vor der Caritas. Das ist eine Organisation mit derzeit etwa 13.000 Angestellten und insgesamt noch ein paar tausend Freiwilligen. Das ist ein riesen Konzern. Wir sind 3.000. Alleine diese Größe ist für uns etwas, wo wir sagen „wow“. Das spürt man gar nicht, wie groß diese Organisation ist und welcher Aufwand es ist, das zu führen und zu organisieren. Es ist bemerkenswert in welchen Teilaspekten der Gesellschaft die Caritas überall aktiv ist. Dafür bekommt die Caritas bei uns einen Einblick in die Klimaschutz-Diskussion, den CO2-Markt und die Entwicklung des Strommarktes. Also dieses gegenseitige Interesse und dieser Respekt voreinander bedeutet auch auf Augenhöhe zuzuhören und miteinander zu reden. Diese Begegnung auf Augenhöhe basiert aber nicht alleine auf der Größe der Partner, sondern auch sehr auf deren Kompetenz.

Spielt Vertrauen eine wichtige Rolle, zwischen den Kooperationspartnern?

Ja. Sicher. Erstens, das menschliche Vertrauen ist natürlich sehr wichtig. Wenn die Chemie zwischen den handelnden Personen nicht passt, dann geht sowieso nichts. Das Glück war, dass der frühere Caritaspräsident Franz Küberl und unser Vorstandsvorsitzender Wolfgang Anzengruber gleich die gleiche Wellenlänge gehabt haben. Das ist ganz wichtig. Wenn diese nicht passt, geht gar nichts, denn das ist ein Treppeneffekt. Das heißt, wenn auf operativer Ebene die Chemie stimmt aber in der Führungsebene nicht, braucht man erst gar nicht anfangen, das ist in den meisten Fällen mühsam und sinnlos.

Es ist auch wichtig zu sehen, wie mit den eigenen Ressourcen umgegangen wird. Hier spielt auch Vertrauen eine große Rolle. Der Jahresbericht der Caritas gibt uns hier einen Einblick, auch wenn sie diesen nicht in der Form gestalten müssen wie wir. Unternehmen müssen den Jahresbericht viel transparenter gestalten.

Aber trotzdem hilft uns dieser Bericht der Caritas dabei, einzuschätzen wie hoch der administrative Aufwand der Caritas ist und deren Spendenvolumen ist und wie sie dieses einsetzen. Diese Informationen helfen uns. Das tun nicht alle NGOs und das bewundern wir und das respektieren wir.

8. Wie misst ihr Unternehmen den Erfolg einer Unternehmenskooperation?

Das ist bei jeder Kooperation anders. Es gibt nicht ein Schema, das man über alle drüber werfen kann, aber ich finde man kann immer zwischen zwei Partnern Kriterien festlegen, an denen man erkennen kann, ob man erfolgreich ist oder nicht. Diese Faktoren kann nicht das Unternehmen alleine festlegen, das macht man partnerschaftlich. Wir legen auch nicht fest, wie viele Haushalte pro Jahr wir schaffen. Wir haben am Anfang, gemeinsam mit der Caritas, geschätzt, wie viele Ressourcen bei der Überbrückungsfinanzierung, beim Gerätetausch und bei der Energieberatung nötig sein werden, beziehungsweise wie viele Haushalte wir mit dem Budget erreichen können. Am Ende sind es sogar mehr Haushalte geworden. Aber jedes Jahr ist anders. Im Schnitt schaffen wir 500 Haushalte im Jahr, in denen wohnen im Schnitt ungefähr 2,5 Personen. Das sind die Erfahrungswerte der letzten 5 Jahre. Zusätzlich hilft uns ein Forschungsprojekt, das auf den Stromhilfefonds aufmerksam geworden ist. Das ÖIN, das Österreichische Institut für Nachhaltigkeit, begleitet dieses Projekt schon seit zwei Jahren wissenschaftlich. Hier profitieren wir auch, denn es evaluiert unsere Evaluierungen und gibt uns Feedback und Verbesserungsvorschläge.

Kann man den Erfolg an Gewinnsteigerungen, Umsatzsteigerungen oder am Zuwachs von Neukunden messen?

Nein. Null.

9. Würden Sie die Kooperation „VERBUND-Stromhilfefonds der Caritas“ als erfolgreich bezeichnen? Wenn ja, wie lässt sich dieser monetär als auch nicht-monetär beschreiben? Wenn nein, was sind die Gründe dafür und was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Wir haben unsere Ziele zu zwei Drittel erreicht, zu einem Drittel nicht. Erreicht wurden Energieeinsparungen und damit Kostenreduktionen, bei den betroffenen

Haushalten. Nicht gelungen ist uns, dass wir das Projekt auf ganz Österreich mit allen oder mit mehreren Energieanbietern ausweiten. Wir subventionieren diesen Fonds mit einem Euro pro Privatkunden pro Jahr. Wir haben angefangen mit 240.000 Privatkunden und wir liegen jetzt bei 300.000 Privatkunden. Das heißt der Topf wird immer größer. Aber natürlich gäbe es mehr Möglichkeiten, wenn wir z.B. die Wien Energie, die Estag oder die OÖ Energie AG als Partner für dieses Model gewinnen könnten. Jeder Energieanbieter könnte in seinem jeweiligen Bundesland, mit der jeweiligen Caritas einen eigenen Fonds betreiben. Der könnte dann auch gerne in Wien „Wien Energie Stromhilfefonds“ heißen, das würde uns nicht stören. Man könnte so die Infrastruktur gemeinsam nutzen. Diese Duplizierungen sind uns aber nicht gelungen.

Warum?

Dafür gibt es verschiedene Gründe. Manche machen schon etwas auf diesem Gebiet, aber nicht nach diesem Modell. Die meisten machen Energieberatung. Einen Gerätetausch oder eine finanzielle Überbrückungshilfe nach klaren Kriterien und nach einer Energieberatung macht aber sonst niemand. Die meisten machen Ratenzahlungen und versuchen Abschaltungen zu vermeiden. Die Kärntner Kelag kopiert jetzt ein wenig dieses Modell, in dem sie auch einen Gerätetausch anbieten, allerdings nur für Kelag-Kunden. Das heißt die Klagenfurter Stadtwerkekunden bekommen dieses Angebot schon nicht mehr. Wichtig wäre zu sagen: „Egal, wer in deiner Region Hilfe braucht, kann sich an diese Stromhilfestelle wenden.“

Jetzt versuchen wir mit 250.000 bis 300.000 Euro ganz Österreich abzudecken. Es wäre eben schön, wenn jeder Stromanbieter sagen würde, er zahlt pro Kunde einen Euro pro Jahr. Dann hätten wir in Österreich auf der Stelle 3,4 Mio. Euro pro Jahr und würden wahrscheinlich die Energiearmut innerhalb von wenigen Jahren deutlich reduzieren, zumindest was den Strom betrifft.

10. Was zeichnet für Sie die so oft zitierte „Win-Win-Situation“ zwischen Unternehmen und NGOs aus? Wurde diese Ihrer Meinung nach mit Ihrer Kooperation erreicht?

Das glaube ich schon. Es ist alleine schon ein Gewinn, wenn zwei Organisationen so unterschiedlicher Natur voneinander wissen wo sie ihre Schwierigkeiten haben. Der Caritas ist nicht unbedingt bewusst, woran wir momentan leiden und

wir wissen nicht, wenn wir nicht mit der Caritas reden, wo sie Probleme in ihrem Umfeld hat und wo sie gesellschaftliche Schwierigkeiten in Österreich sieht. Alleine dieses miteinander reden, dieses Verständnis füreinander und für die jeweilige Situation ist schon ein Gewinn. Jetzt rede ich noch gar nicht von einer Breitenwirkung, sondern einfach nur von diesen beiden Organisationen. Das hilft schon. Ich rede nicht von Gewinn, den man in Geld ausdrücken kann, sondern einfach vom Dazulernen. Lernen ist auch ein Gewinn. Das kann man nicht unbedingt in Euros ausdrücken, aber es ist ein Gewinn. Ein Beispiel: In Österreich wird seit dem letzten Jahr versucht, das sogenannte Energieeffizienzgesetz auf die Beine zu stellen. Das ist die Umsetzung einer EU-Richtlinie, um die Energieeffizienz in jedem EU-Land zu verbessern. Wir haben uns dafür eingesetzt, dass dieses Gesetz möglichst sinnvoll gemacht wird. Im Zuge dieser Diskussion und im Vorfeld dieser letztlich gescheiterten parlamentarischen Entscheidung im Vorjahr haben wir auch mit der Caritas gesprochen. Da gibt es einige Aspekte in diesem Gesetz, die auch für Klienten der Caritas von Bedeutung sind. Nämlich wenn es um Energiearmut geht. Auf einmal hat sich eine neue Allianz herausgebildet, weil beide, also Caritas und VERBUND, eine sehr ähnliche Position vertreten haben. Wenn sich zwei so starke Partner, gemeinsam für eine bestimmte Lösung einsetzen, ist die Chance, dass sie stattfindet größer, als wenn man es alleine probiert. Und das hätten wir mit der Caritas wahrscheinlich nicht getan, wären wir nicht in einer Partnerschaft. Das Gesetz gibt es zwar noch immer nicht, aber trotzdem setzen wir uns dafür ein. Wir wollen, dass das Gesetz so gestaltet wird, dass dem Thema Energiearmut darin Platz eingeräumt wird.

„Was sind Ihrer Meinung nach Gründe die eine Kooperation scheitern lassen könnten?“

Ein gemeinsames Interesse, Transparenz und Ausdauer sind aus meiner Sicht die Erfolgskriterien für Kooperationen. Demnach sind verschiedene bzw. geänderte Interessen, Intransparenz bzw. daraus resultierendes Misstrauen und Ungeduld die wichtigsten Gründe für ein Scheitern.