

Sustainability Balanced Scorecard im Nachhaltigkeitsbereich (ÖKOPROFIT)

J.Fresner, G. Engelhardt, P. Wolf
R. Nussbaumer, A. Grabher, A. Kumpf

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

28/2006

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>
oder bei:

Projektfabrik Waldhör
Währingerstraße 121/3
1180 Wien

Sustainability Balanced Scorecard im Nachhaltigkeitsbereich (ÖKOPROFIT)

Mag. G. Engelhardt, Dr. J. Fresner
Mag. P. Wolf, Mag. R. Nussbaumer
Stenum GmbH

DI A. Grabher
Andrea Grabher Networking

Dr. A. Kumpf
WPU GmbH

Graz, August 2005

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

VORWORT

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula

Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Problemstellung	11
1.2	Kurzbeschreibung des Projektes	12
1.3	Ziele des Projektes	17
1.4	Einpassung in die Programmlinie „Fabrik der Zukunft“	18
1.5	Aufbau des Endberichts	19
2	Methode	20
2.1	Methodische Ausgangsbedingungen	20
2.1.1	Beschreibung des Standes der Technik – Balanced Scorecard	20
2.1.2	Vorarbeiten zum Thema	20
2.2	Verwendete Methoden und Daten	22
2.2.1	Arbeitsschritt 1: Erstellung einer Vision	23
2.2.2	Arbeitsschritt 2: Analyse der Visionsaussagen durch eine SWOT-Analyse	24
2.2.3	Arbeitsschritt 3: Ableitung von strategischen Stoßrichtungen sowie Festlegung der Perspektiven	26
2.2.4	Arbeitsschritt 4: Ableitung strategischer Ziele	27
2.2.5	Arbeitsschritt 5: Bildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	28
2.2.6	Arbeitsschritt 6: Bildung von Kennzahlen, Bildung von Zielwerten zu den Kennzahlen	29
2.2.7	Arbeitsschritt 7: Bildung von strategischen Maßnahmen	30
2.2.8	Zwischenergebnis: Kritik der Methode	30
3	Ergebnisse	32
3.1	Evaluationskonzept	32
3.1.1	Ausgangslage	32
3.1.2	Evaluationskonzept	32
3.1.3	Erwartungen der verschiedenen EvaluationspartnerInnen	33
3.1.3.1	Erwartungen Evaluationspartner: Grazer Umweltamt	33
3.1.3.2	Erwartungen Evaluationspartner: Unternehmen	34
3.1.3.3	Erwartungen Evaluationspartner: Projektteam SBSC	34
3.2	Projektteil 1: SBSC Entwicklung für die Stadt Graz (überbetriebliche Ebene)	35
3.2.1	Visionsentwicklung	35
3.2.2	SWOT-Analyse	37
3.2.3	Ableitung von Stoßrichtungen und Perspektiven	38
3.2.4	Entwicklung strategischer Ziele, Ursache-Wirkungs-Ketten	39
3.2.5	Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen	41

3.3	Projektteil 2: SBSC Entwicklung für Unternehmen (betriebliche Ebene)	42
3.3.1	Akquisition	42
3.3.1.1	Akquisition ausgewählter ÖKOPROFIT Unternehmen	43
3.3.1.2	Projektvorstellung im Rahmen des ÖKOPROFIT – Klubs	44
3.3.2	Projektteilnehmer	45
3.3.2.1	Strategische Ausgangsbasis in den teilnehmenden Unternehmen	45
3.3.2.2	Erwartungen Evaluationspartner: Grazer ÖKOPROFIT Unternehmen – SBSC Teilnehmer	46
3.3.3	Projektdesign der SBSC – Erstellung in den Unternehmen	47
3.3.4	Projektstart – 1. Workshop	49
3.3.5	Visionentwicklung in den Unternehmen	51
3.3.6	SWOT-Analyse	55
3.3.7	Entwicklung der SBSC – 2. Workshop	56
3.3.8	Entwicklung der SBSCs	57
3.3.9	Initiierung kontinuierlicher Lernprozesse – Workshop 3	61
3.3.9.1	Kommunikation, Motivation und Information	62
3.3.9.2	Strategisches Controlling mit der SBSC: EXCEL - Tool	63
3.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	63
3.4.1	Projektschritt 1: SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes	63
3.4.1.1	Projektzielsetzung I: Nachhaltige Steuerung von Projekten mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC für das ÖKOPROFIT- Projekt)	64
3.4.1.2	Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an Projektteil 1	64
3.4.2	Projektschritt 2: SBSCs der Unternehmen	65
3.4.2.1	Projektzielsetzung II: Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit der Sustainability Balanced Scorecard: kritische Reflexion der Methode	65
3.4.2.1.1	Nachhaltigkeit: Wie integriert man dieses Denken methodisch in die (S)BSC?	66
3.4.2.1.2	Nachhaltigkeit: Wo finden wir Nachhaltigkeit in der SBSC?	66
3.4.2.1.3	Was unterscheidet die SBSC von der BSC anderer Unternehmen? – dazu die Statements der TeilnehmerInnen im Evaluierungsworkshop	67
3.4.2.2	Erfüllung der Erwartungen der Unternehmen	67
3.4.2.3	Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an den Projektteil 2	69
3.4.3	Projektzielsetzung III: Abgleich der individuellen Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen mit den überbetrieblichen Zielen der Agenda 21 (ÖKOPROFIT-Projekt) der Stadt Graz	70
3.4.4	Erfüllung der Erwartungen des Projektteams	73
3.5	Verwertung der Ergebnisse	74

4	Beitrag zu den Zielen der „Fabrik der Zukunft“	76
4.1	Beitrag zum Gesamtziel	76
4.2	Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung	76
4.3	Einbeziehung von Zielgruppen im Projekt	78
4.4	Nutzen für die Zielgruppen	78
4.5	Beschreibung der Potenziale des Projektes	79
5	Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen	81
5.1	Erkenntnisse für das Projektteam (fachliche Einschätzung)	81
5.2	Weiterarbeit mit den Ergebnissen	83
6	Ausblick und Empfehlungen	84
6.1	Chancen und Risiken der Umsetzung in Richtung Demonstrationsprojekt	84
6.2	Barrieren und Erfolgsfaktoren bei der SBSC - Erstellung	84
6.3	Weiterer Forschungsbedarf	85
7	Definitionen	86
8	Literatur	88
9	Abbildungen	91
10	Tabellen	93
11	Zusammenfassung/Abstract	94
11.1	Zusammenfassung I	94
11.2	Zusammenfassung II	95
11.3	Abstract I	100
11.4	Abstract II	101
12	Beilagen	107
12.1	Schreiben an ausgewählte Gemeinderatsmitglieder	107
12.2	Brief an die MitarbeiterInnen	109
12.3	Arbeits- und Zeitplan	110
12.4	Vermarktung der Ergebnisse: ÖKOPROFIT – Journal	111
12.5	Vermarktung der Ergebnisse: Newsletter WPU	111
12.6	EXCEL - Tool zur Umsetzung	111

EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Im Jahr 1992 wurde mit der Agenda 21 ein politisches Programm unterzeichnet, das sich zum Ziel gesetzt hat, im 21. Jahrhundert Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitisches Leitbild zu etablieren. Eine Politik der Nachhaltigkeit muss sich dabei auf eine Grobsteuerung und das Setzen fester Ziele konzentrieren, die Wege der Zielerreichung jedoch den dezentralen Akteuren freistellen.

Nachhaltigkeit hat inzwischen auch Aufnahme in viele Unternehmensleitbilder gefunden. Dies ist um so bedeutender, als dass das Unternehmensleitbild und die daraus abgeleitete Strategie von 481 befragten europäischen und nordamerikanischen Unternehmen noch vor der Entwicklung neuer Technologien und Prozesse, der Mitarbeitermotivation und der Entwicklung neuer Produkte als die wichtigsten Ansatzpunkte für einen Veränderungsprozess hin zur Nachhaltigkeit genannt werden. (BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz (2000), S 41).

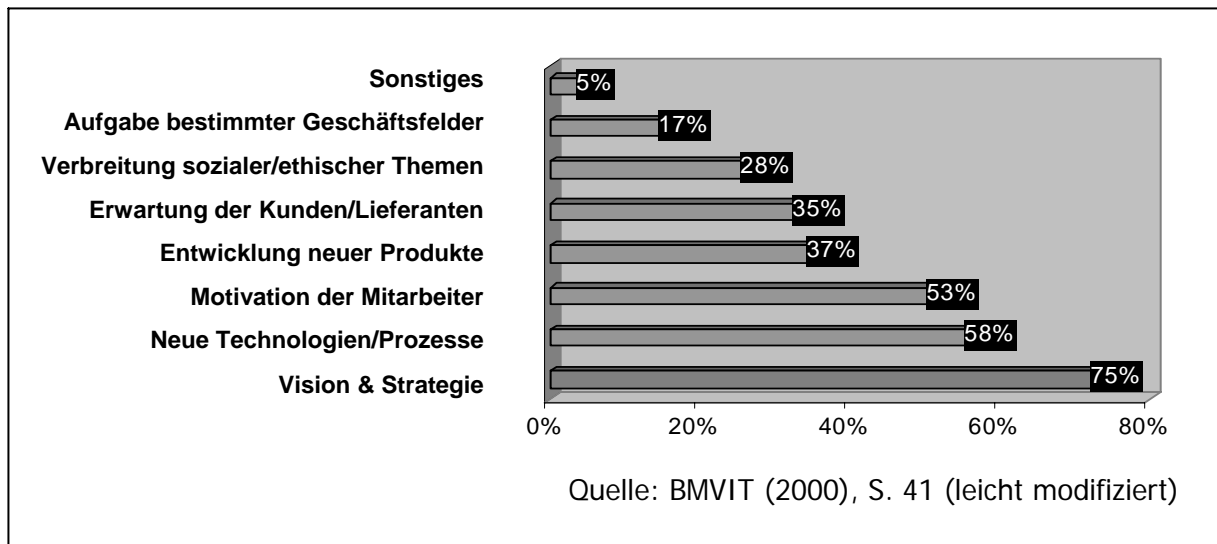


Abb. 1: Unternehmen und Nachhaltigkeit - Notwendigkeit für Veränderungen

Betrachtet man allerdings die Aktivitäten, die von Unternehmen zur Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in den vergangenen Jahren gesetzt wurden, so fällt auf, dass es eine Vielzahl an Einzelaktivitäten und Projekten gibt, die meist nicht in direktem Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensgesamtstrategie stehen.

Gerade bei der Entwicklung eines zukunftsfähigen Unternehmens ist die Unternehmensführung im Rahmen des strategischen Managements besonders gefordert, gilt es doch, mittel- und langfristige nachhaltige Erfolgspotenziale unternehmensindividuell zu entwickeln. Die zukünftig benötigten Potenziale, die hergestellten Produkte und die belieferten Märkte sowie die damit verbundenen Prozesse sind unter den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit neu zu überdenken und gegebenenfalls neu zu bestimmen. Es ist eine individuelle nachhaltige Unternehmensstrategie festzulegen und umzusetzen.

Die Erstellung einer aus dem Nachhaltigkeitsleitbild abgeleiteten Unternehmensstrategie und die nachfolgende umfassende Umsetzung von Nachhaltigkeit in allen betrieblichen Bereichen bzw. in den Kernprozessen bereitet aber nach wie vor vielen Unternehmen sehr große Probleme. Im Jahr 1999 waren nur 17 % von 481 befragten Vorständen und Geschäftsführern der Meinung, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zufrieden stellend verläuft.¹ Zudem wird der Beitrag nachhaltigen Wirtschaftens zur Steigerung des Unternehmenswertes durch die fehlende Verknüpfung der Auswirkungen nachhaltiger Maßnahmen auf betriebliche und überbetriebliche Ziele meist gar nicht oder nur unzureichend erkannt.

Die mangelnde Integration von Nachhaltigkeit in den allgemeinen Managementprozess von Planung - Umsetzung und Steuerung führt letztendlich dazu, dass der Strukturwandel hin zur „nachhaltigen Wirtschaft“ nur sehr schleppend vorangeht.

1.2 Kurzbeschreibung des Projektes

Eine Politik der Nachhaltigkeit muss sich auf eine Grobsteuerung und das Setzen fester Ziele konzentrieren, die Wege der Zielerreichung jedoch den dezentralen Akteuren freistellen. In einem ersten Schritt sollte daher in diesem Forschungsprojekt auf Ebene der lokalen Verwaltung für ein bestehendes Agenda 21 – Projekt (ÖKOPROFIT - Graz) unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder mit der Sustainability Balanced Scorecard ein strategischer Rahmen entwickelt werden, der das bestehende ökologische Zielsystem des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes um soziale und ökonomische Ziele erweitert. Durch diese gemeinsame Festlegung von ausgewogenen Makro-Zielvorgaben auf einer überbetrieblichen Ebene wird ein Orientierungsrahmen für die dezentralen Akteure in den Unternehmen geschaffen.

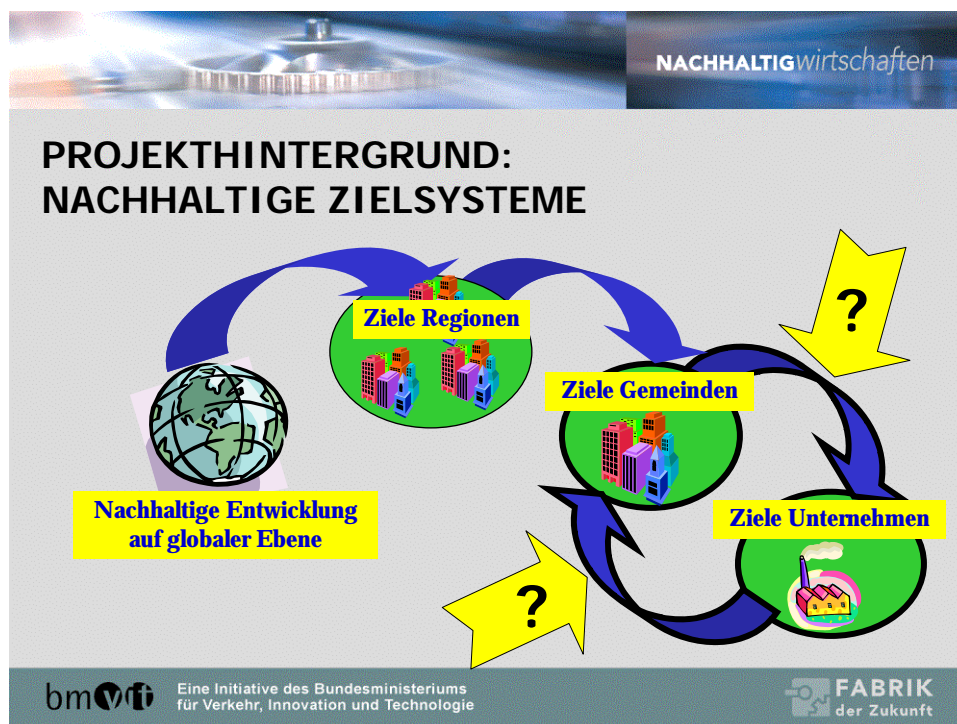


Abb. 2: Nachhaltige Zielsysteme

¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE: Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz (2000), S. 40.

Die Balanced Scorecard wurde in diesem Forschungsprojekt aber nicht nur in einem innovativen Ansatz als ein neues Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Projekten in der praktischen Anwendung im ÖKOPROFIT-Projekt erprobt. Es sollte auch untersucht werden, wie eine umfassende Implementierung des Leitbilds der Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene mit dem von der Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard weiterentwickelten Instrument möglich ist.

Da für die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard das Vorhandensein einer entsprechenden Vision unabdingbar ist, muss im Vorfeld der Implementierung dieses strategischen Managementtools eine entsprechende Nachhaltigkeitsvision erarbeitet werden. Dazu wurde eine Workshopreihe für Unternehmen entwickelt, bei der nachhaltige Zielfindung durch den Einsatz der Sustainability Balanced Scorecard und gemeinsames Lernen über nachhaltige Unternehmensführung zentrale Elemente sind.

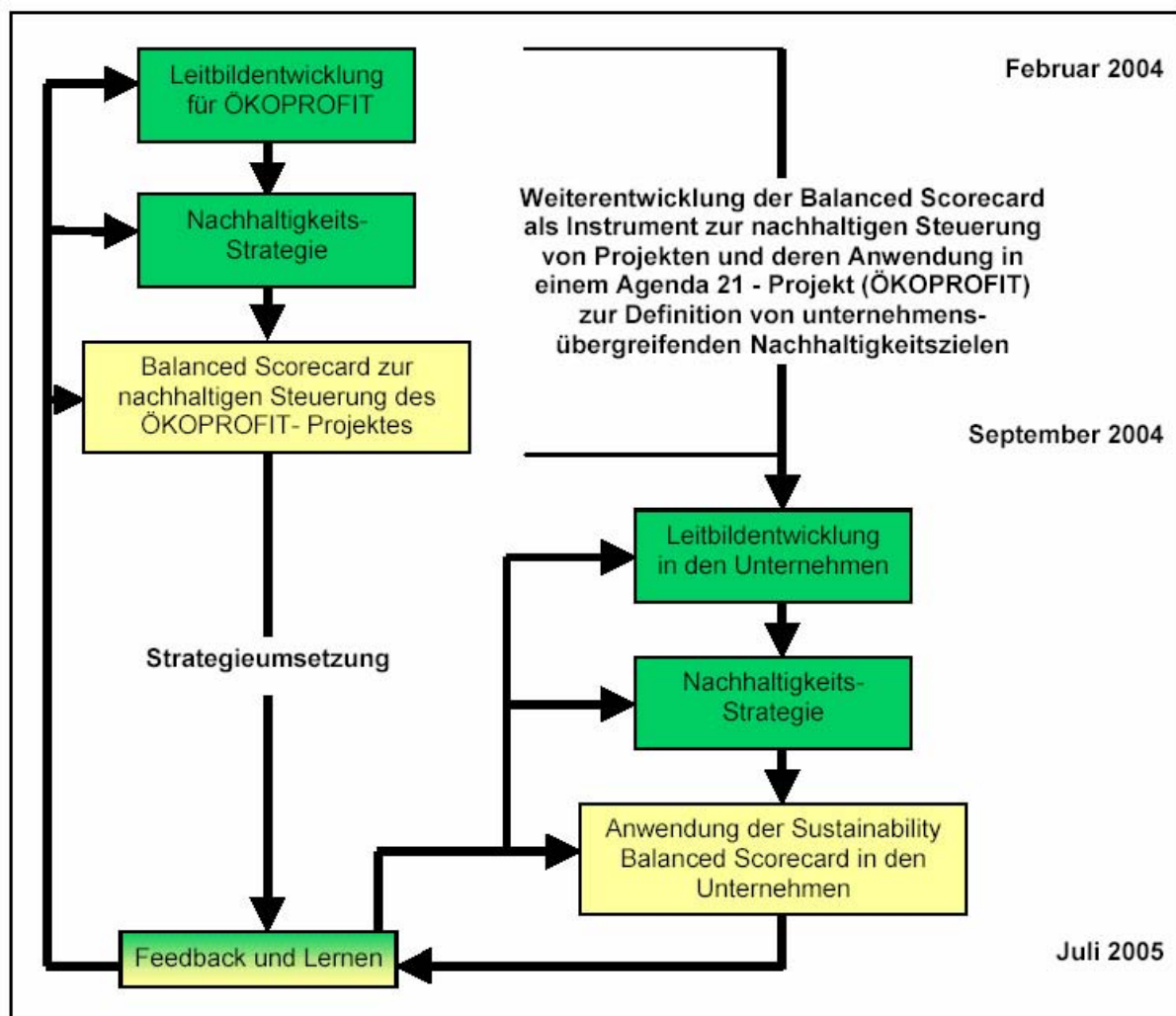


Abb. 3: Inhalt und Ablauf des Projektes

Die Sustainability Balanced Scorecard kann gerade im Bereich der Nachhaltigkeit eine verstärkte Orientierungsfunktion für Unternehmen darstellen und sie dabei unterstützen, die Komplexität der Nachhaltigkeitsfragen zu reduzieren. Die Ableitung konkreter nachhaltiger Ziele aus der Strategie trägt zur Umsetzung innovativer Methoden und Technologien entscheidend bei. Die Auswirkung der implementierten Nachhaltigkeitsstrategie auf die Steigerung des Unternehmenswertes wird durch die Übersetzung der Strategie in Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen transparent und überprüfbar.

Ein Vergleich zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Nachhaltigkeitszielen aus den gebildeten Sustainability Balanced Scorecards bildet den Ausgangspunkt für einen entsprechenden Rückkoppelungsprozess. In diesem Feedbackprozess wurden alle am Forschungsprojekt beteiligten Partner sowie die Stakeholder des ÖKOPROFIT – Projekts (Politik, Verwaltung, Berater) zusammengeführt. Im Zuge einer Diskussion über Zielbeziehungen zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen wurden Zielkonflikte und Zielkomplementaritäten offen gelegt. Dadurch sollte das Verständnis über die Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt werden.

Am Ende des Projektes sollte zudem die Frage beantwortet werden, inwieweit die Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten im allgemeinen, und zur nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes im besonderen geeignet ist.

Schließlich sollte sowohl auf der Ebene der lokalen Verwaltung im Rahmen des Agenda – Prozesses als auch auf Ebene der Unternehmen durch die generierten Feedback-Schleifen ein dynamischer Prozess initiiert werden, der die kontinuierliche Anpassung an die Herausforderungen einer zukunftsfähigen Entwicklung beschleunigt und damit insgesamt zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit und damit zu positiven Wirtschafts- und Beschäftigungseffekten führt.

In den folgenden Tabellen befindet sich eine Kurzbeschreibung der Arbeitspakete:

Arbeitspaket Nr: 1

Arbeitspaket-Titel: Entwicklung einer Vision und Durchführung einer SWOT-Analyse

Beginn – Ende: Monat 1-4

Gesamtdauer: 4 Monate

Arbeitsmethoden:

- Workshop: "Nachhaltigkeit auf überbetrieblicher Ebene"
- Interviewrunde bei den betroffenen Stakeholdern
- Synthesitzung mit den Stakeholdern
- Workshops: "nachhaltige Vision und Mission", "SWOT - Analyse"

Ergebnisse:

Eine im Rahmen eines umfassenden Agenda – Prozesses erstellte Vision ist hier das Zwischenergebnis. Diese Vision sowie die durchgeführte SWOT - Analyse ist die Voraussetzung für die nachfolgende Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard. Der moderierte und konsensorientierte Prozess soll ein langfristiges Bekenntnis aller am Grazer ÖKOPROFIT – Projekt beteiligten Stakeholder zu den für die Umsetzung auf betrieblicher Ebene erarbeiteten Zielen sicherstellen.

Arbeitspaket Nr: 2

Arbeitspaket-Titel: Aufbau und Implementierung einer Sustainability Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung des ÖKOPROFIT - Projektes der Stadt Graz

Beginn – Ende: Monat 5-8

Gesamtdauer: 4 Monate

Arbeitsmethoden:

- Workshop: „Balanced Scorecard - Ableitung strategischer Nachhaltigkeitsziele“
- Workshop: „Balanced Scorecard - Ursache-Wirkungsbeziehungen“
- Workshop: „Balanced Scorecard - Messgrößen, Zielwerte“
- Workshop: „Balanced Scorecard - nachhaltige Maßnahmen“

Ergebnisse:

Die Balanced Scorecard wird als Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Projekten

weiterentwickelt und im Grazer ÖKOPROFIT – Projekt eingesetzt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die angestrebten nachhaltigen Ergebnisse eines ÖKOPROFIT – Projektes unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der im Projekt eingebunden Stakeholder erreicht werden.

Als weiteres Zwischenergebnis liegen entsprechende überbetriebliche Nachhaltigkeitsziele vor, die als Zielvorgaben für die individuelle Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit im Zuge des Erstellungs- und Implementierungsprozesses der Sustainability Balanced Scorecard in den Unternehmen dienen.

Arbeitspaket Nr: 3

Arbeitspaket-Titel: Vorbereitung der Unternehmen, Präsentation der überbetrieblichen Ziele aus der ÖKOPROFIT – Sustainability Balanced Scorecard

Beginn – Ende: Monat 8-9

Gesamtdauer: 2 Monate

Arbeitsmethoden:

- Planung und Design der Workshopreihe
- Workshop: "Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene"
- Interviewrunde im Management
- Synthesitzung

Ergebnisse:

Konzeption einer Workshopreihe zur nachhaltigen Visionsentwicklung und zur anschließenden Umsetzung der entwickelten Nachhaltigkeitsvision mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard in den Unternehmen.

Ausgehend von den Ergebnissen der Arbeitspakete 1 und 2 erfolgt im Rahmen des ersten Workshops die Präsentation der erarbeiteten überbetrieblichen Nachhaltigkeitsziele. Die Erwartungen des Managements an eine Entwicklung und Umsetzung einer Sustainability Balanced Scorecard werden erhoben und in einer Synthesitzung mit dem Projektteam in den Unternehmen zusammengeführt.

Arbeitspaket Nr: 4

Arbeitspaket-Titel: Workshopreihe zur Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard in den Unternehmen

Beginn – Ende: Monat 9-17

Gesamtdauer: 8 Monate

Arbeitsmethoden:

- Workshop: „nachhaltige Vision“
- Workshop: „Sustainability Balanced Scorecard 1“
- Workshop: „Sustainability Balanced Scorecard 2“

Ergebnisse:

In mehreren Workshops erhalten die 2-3 Vertreter der teilnehmenden Unternehmen Hintergrundinformationen zum Themenfeld Nachhaltigkeit, Vorgehensweise beim Erarbeiten eines nachhaltigen Unternehmensleitbildes, Ableitung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie Umsetzung dieser Strategie mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard. Die Workshopreihe dient neben der Wissensvermittlung dem kontinuierlichen Erfahrungsaustausch.

Am Ende der Workshopreihe und der begleitenden Umsetzungsberatung werden die Unternehmen einen Sustainability Balanced Scorecard entwickelt haben, die durch ihre anschließende Umsetzung Vorbildcharakter für ein nachhaltiges Wirtschaften haben.

Arbeitspaket Nr: 5

Arbeitspaket-Titel: Individuelle Beratung/Moderation zur Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard in den Unternehmen

Beginn – Ende: Monat 9-17

Gesamtdauer: 8 Monate

Arbeitsmethoden:

- Individuelle Beratungsgespräche mit den Unternehmen
- Aufbau einer nachhaltigen Vision
- Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie mit Hilfe der SBSC

Ergebnisse:

Zwischen den einzelnen Workshops erfolgt die Umsetzung des in den Workshops vermittelten Wissens und der vermittelten Methodik in den Unternehmen. Ausgangspunkt ist ein Sustainability Check. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen das Potenzial für die Implementierung nachhaltiger Visionen und damit das Ziel/das Leitbild nachhaltiger Entwicklung für den Betrieb.

Darauf aufbauend wird eine nachhaltige Vision erarbeitet sowie eine Nachhaltigkeitsstrategie mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard in den Unternehmen implementiert. Auf den Abgleich der unternehmensindividuellen Nachhaltigkeitsziele mit den übergeordneten Agenda 21- Zielsetzungen des ÖKOPROFIT - Projekts wird dabei besonders geachtet.

Arbeitspaket Nr: 6 und Arbeitspaket Nr: 7

Arbeitspaket-Titel: Evaluation der Ergebnisse sowie Feedback und Lernen/Handlungsempfehlungen

Beginn – Ende: Monat 17-18

Gesamtdauer: 2 Monate

Arbeitsmethoden:

Befragung der Projektteilnehmer in

- Fragebögen (Vergleich Erwartungen - Ergebnisse) - „Check der Erwartungen“
- Telefoninterviews zur individuellen Evaluierung
- Individuelles Feedback
- Workshop: "Evaluierung der Ergebnisse"
- Workshop: "gemeinsames Feedback und Lernen"
- Konsensorientierter Prozess
- Initiierung eines dynamischen Lernprozesses

Ergebnisse:

Basierend auf den von allen Projektteilnehmern zu Beginn des Projektes formulierten Erwartungen wird die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit den Projektergebnissen während der Workshopreihen und am Ende des Umsetzungsprozesses eruiert. Große Bedeutung kommt in diesem Projekt auch der gemeinsamen Projektevaluation zu, bei der untersucht wird, inwieweit die von den Unternehmen individuell formulierten Nachhaltigkeitsziele mit den Zielen der Sustainability Balanced Scorecard des ÖKOPROFIT – Projektes übereinstimmen. Die Ergebnisse des Vergleichs zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Nachhaltigkeitszielen sind der Ausgangspunkt für einen entsprechenden Rückkoppelungsprozess in den Unternehmen sowie auf Ebene der Lokalen Agenda 21 (ÖKOPROFIT). Dabei soll im Rahmen eines Workshops gemeinsam über die bestehenden Zielbeziehungen diskutiert werden. Konflikte zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen, aber auch Zielkomplementaritäten werden dabei offen gelegt. Dadurch soll das Verständnis über gegenseitige Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt werden.

Die evaluierten Ergebnisse sollen zudem Aufschluss über die Umsetzungsqualität der

ÖKOPROFIT - Initiativen zur Erreichung der erarbeiteten Nachhaltigkeitsziele des ÖKOPROFIT – Projektes sowie die Wirksamkeit der gemeinsam erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie des ÖKOPROFIT - Projektes selbst geben.

Das Feedback aller involvierten Stakeholder initiiert einen Lernprozess, der nach Ablauf dieses Forschungsprojektes kontinuierlich weitergeführt werden soll und den Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ebnet.

Am Ende des Projektes soll zudem die Frage beantwortet werden, inwieweit die Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten im Allgemeinen, und im Besonderen zur nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes geeignet ist. Die Gegenüberstellung des Engagements vor und nach Einführung der Sustainability Balanced Scorecard gibt Aufschluss darüber, ob die SBSC einen Beitrag zur Entwicklung zu einem nachhaltigen Unternehmen und zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet. Weiters ergeben sich aus der Evaluation mögliche Schwerpunkte, die bei der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen gewählt werden.

Tab. 1: Arbeitspakete

1.3 Ziele des Projektes

Weiterentwicklung der Balanced Scorecard als Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Projekten und deren Anwendung in einem Agenda 21-Projekt (ÖKOPROFIT) zur Definition von unternehmensübergreifenden Nachhaltigkeitszielen.

In einem ersten Schritt sollte mit der Balanced Scorecard auf Ebene der lokalen Verwaltung für ein bestehendes Agenda 21 – Projekt (ÖKOPROFIT) unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder ein strategischer Rahmen entwickelt werden. Dadurch sollte das bestehende Zielsystem der Lokalen Agenda 21 in Graz im Bereich der Agenda 21 auf betrieblicher Ebene (ÖKOPROFIT) - das bisher nur ökologische Nachhaltigkeitsparameter beinhaltet - um soziale und ökonomische Ziele erweitert werden. Damit wurde den Unternehmen ein entsprechend ausgewogenes Set an Makro - Zielen für die dezentrale Umsetzung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene zur Verfügung gestellt.

Andererseits sollte die erarbeitete Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) gleichzeitig zu einer nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT–Projektes selbst führen. Die SBSC wurde damit für eine neue Anwendung – der nachhaltigen Steuerung und Umsetzung von Projekten – theoretisch weiterentwickelt und in der Praxis im Rahmen des ÖKOPROFIT – Projektes erprobt.

Konzeption einer Workshopreihe für Unternehmen zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsvision und ihrer Umsetzung mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) unter besonderer Berücksichtigung der überbetrieblichen Nachhaltigkeitsziele.

In einem zweiten Schritt wurde in ausgewählten Unternehmen mit der Sustainability Balanced Scorecard ein Instrument zur Umsetzung einer umfassenden individuellen Nachhaltigkeitsstrategie in der praktischen Anwendung erprobt.² Da für die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard das Vorhandensein einer entsprechenden Vision

² Vgl. SCHALTEGGER, Stefan/DYLLICK, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 2002.

unabdingbar ist, musste im Vorfeld der Implementierung dieses strategischen Managementsystems eine entsprechende nachhaltige Vision gefunden werden. Dabei sollten Synergieeffekte zwischen den an diesem Projekt teilnehmenden Unternehmen durch Erfahrungsaustausch und Diskussion optimal genutzt werden. Dies verlangte von den beteiligten Projektpartnern die Bereitschaft zur Innovation und Kommunikation, sowohl extern als auch unternehmensintern mit den Mitarbeitern.

Die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in die Diskussion um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sollte deren Motivation erhöhen, was für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene von entscheidender Bedeutung ist und zur entsprechenden Breitenwirkung dieses Projektes beiträgt.

Durch den Abgleich unternehmerischer Ziele mit überbetrieblichen Zielen aus der ÖKOPROFIT - SBSC sollen Stakeholder offensiv in die individuelle SBSC von Unternehmen eingebunden werden.

Das Ergebnis ist ein harmonisiertes Zielsystem, das einem umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff gerecht werden soll. Der Beitrag von ÖKOPROFIT - Unternehmen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes sollte am Ende des Projektes ersichtlich werden.

Letztendlich sollte sowohl auf Ebene der lokalen Verwaltung im Rahmen des Agenda – Prozesses als auch auf Ebene der Unternehmen durch die moderierten Feedback-Schleifen ein dynamischer Prozess initiiert werden, der eine kontinuierliche zukunftsfähige Entwicklung weiter vorantreibt.

Chancen nachhaltigen Wirtschaftens für Unternehmen: Steigerung des Unternehmenswertes

Die Ableitung entsprechend nachhaltiger Maßnahmen aus einer nachhaltigen Unternehmensstrategie sollte verstärkt zu einer Umsetzung der im Rahmen des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ entwickelten innovativen Methoden und Tools in den Unternehmen beitragen. Als zentral sehen wir in der Umsetzung der SBSC der Unternehmen den Weg von der Einperspektiven- in die Mehrperspektivenbetrachtung an.

Der konkrete Beitrag der umgesetzten nachhaltigen Maßnahmen sowie die Auswirkungen der implementierten Nachhaltigkeitsstrategie auf den Unternehmenserfolg werden durch die Sustainability Balanced Scorecard transparent und nachvollziehbar.

1.4 Einpassung in die Programmlinie „Fabrik der Zukunft“

Eine der strategischen Stoßrichtungen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften ist es, neue Ansätze und Fragestellungen zu thematisieren, um eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise zu erreichen, die positive Wirtschafts- und Beschäftigungseffekte vorweist. Das vorliegende Projekt ist durch die Ansiedlung auf der Strategie- und Umsetzungsebene hervorragend dazu geeignet, die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung auf überbetrieblicher und betrieblicher Ebene zu definieren, abzubilden und durch die Anwendung einer Sustainability Balanced Scorecard auch zu kontrollieren. Eine Steigerung des Unternehmenswertes durch die Ableitung und Implementierung nachhaltiger Ziele soll durch die Leistungen der teilnehmenden Unternehmen beispielhaft aufgezeigt werden.

1.5 Aufbau des Endberichts

Nach der bereits erfolgten Beschreibung der Forschungsfragen sowie der mit diesem Projekt verfolgten Ziele wird im Folgenden näher auf die Methode der Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard eingegangen. Anschließend wird die Umsetzung der Methode entsprechend der formulierten Arbeitspakete näher beschrieben. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle die Trennung zwischen Projektteil 1 (Erstellung einer SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT - Projekt) sowie Projektteil 2 (Implementierung von SBSCs in ÖKOPROFIT Unternehmen). Aus jedem dieser Projektteile resultieren unterschiedliche Ergebnisse, die im Rahmen der Projektevaluation zusammengeführt werden.

Die Auseinandersetzung mit der Einordnung des Projektes in die Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ sowie Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen runden diesen Endbericht ab.

METHODE

1.6 Methodische Ausgangsbedingungen

1.6.1 Beschreibung des Standes der Technik – Balanced Scorecard

Anfang der 90er Jahre waren Robert S. Kaplan und sein Kollege David P. Norton an der Harvard Business School mit einem Problem konfrontiert: Die bestehenden „Performance Measurement“ - Konzepte waren nicht mehr in der Lage, die Anforderungen, die sich an eine Leistungsmessung aus dem zunehmenden Wettbewerb ergaben, zu erfüllen.³ Der Fokus dieser Instrumente war zu sehr auf der Finanzebene, wichtige Treiber für zukünftigen Unternehmenserfolg – wie beispielsweise die MitarbeiterInnen aber auch die Unternehmensprozesse – wurden nicht beachtet. In der praktischen Arbeit mit der Balanced Scorecard stellte sich jedoch sehr bald heraus, dass dieses Instrument neben der umfassenden Betrachtungsmöglichkeit eines Unternehmens auch noch ein anderes Problem löst: die Unfähigkeit traditioneller Managementsysteme, eine Unternehmensstrategie mit entsprechenden Maßnahmen umzusetzen. Kaplan und Norton bezeichneten deshalb schon 1996 die Balanced Scorecard erstmals als den Kern eines neuen strategischen Managementsystems zur Umsetzung von Strategien.⁴

Grundidee dieses Konzeptes ist die Ableitung qualitativer und quantitativer Zielsetzungen und Kennzahlen aus der Vision einer Unternehmung und die anschließende Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten strategischen Ziele. Schlussendlich sollten Führungskräfte anhand der Zusammenstellung an strategischen Zielen und Kennzahlen und an den durch Hypothesen über die Vernetzung zwischen diesen Zielen gewonnen Ursache - Wirkungsbeziehungen die Strategie ihres Unternehmens erkennen und somit in der Lage sein, mit einigen wenigen ausbalancierten Kennzahlen ihr Unternehmen zu führen.

Betrachtet man die „klassische“ von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard, so muss man sich darüber im klaren sein, dass diese einen Denkraum bildet, bei dem die Anzahl und Art der verwendeten Perspektiven und die aus der Strategie abgeleiteten Inhalte (strategischen Ziele - Kennzahlen - Zielwerte - strategische Maßnahmen) von jedem Unternehmen, das sich mit diesem Konzept beschäftigt, individuell festzulegen sind!⁵

Diese Anpassungsfähigkeit der Balanced Scorecard nutzt das weiterentwickelte Konzept der Sustainability Balanced Scorecard. Eine unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie wird damit in einen Rahmen gebracht, der ein gesamtes Unternehmen am vorhin festgesetzten Leitbild unternehmerischer Nachhaltigkeit ausrichtet. Nachhaltigkeit kann dabei sowohl in die klassischen Perspektiven als auch in einer eigenen zusätzlichen „Gesellschaftsperspektive“ Eingang in die Sustainability Balanced Scorecard finden.

1.6.2 Vorarbeiten zum Thema

Zum Aufbau der SBSC beginnen wir mit einer Zielfindung – Mission, Vision und Strategien. Dabei fließen Erfahrungen, die im Jahr 2003 bei einer gemeinsam mit Unternehmen des Grazer ÖKOPROFIT – Klubs entwickelten Vision gemacht wurden, in das Projekt ein.

³ KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, 14 (1992) 4, S. 37-46.

⁴ KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Manager, 18 (1996) 1, S. 75-85.

⁵ KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart (1997), S. 33.

Die Verwendung einer Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten und die praktische Erprobung im Rahmen eines Agenda 21 – Projektes (ÖKOPROFIT) ist ein innovativer Ansatz, der bisher weder in der Literatur noch in der Praxis verfolgt wurde. Die gemeinsame Entwicklung von übergeordneten Nachhaltigkeitszielen im Rahmen des Erstellungsprozesses einer SBSC für ein Agenda 21 - Projekt und die nachfolgende Integration dieser Ziele in unternehmensindividuell erstellte Sustainability Balanced Scorecards ist ebenso neu.

Für die Erstellung der SBSC wird im Rahmen dieses Projektes auf die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zum Thema „Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard“ der Universitäten St. Gallen und Lüneburg zurückgegriffen.⁶ Auf diese konkreten Vorarbeiten im Bereich der Sustainability Balanced Scorecard und deren Implikationen für dieses Projekt wird im Zuge der Beschreibung der in diesem Projekt angewendeten Methode noch näher eingegangen.

Um die individuellen unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, wird im Besonderen auf die Anwendung der im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften entwickelten innovativen Methoden und Tools geachtet. Die Verwendung nachwachsender Rohstoffe, die Entwicklung innovativer Prozesse oder die Erstellung Nutzenorientierter Produkte und Dienstleistungen stellen mögliche Maßnahmen der Unternehmen zur Erreichung unternehmerischer Nachhaltigkeit dar.

Beispiele für mögliche nachhaltige strategische Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen in den einzelnen Perspektiven finden sich in dem unten abgebildeten Modell einer Sustainability Balanced Scorecard. Nachhaltigkeitsziele und damit verbundene Kennzahlen erweitern beziehungsweise ergänzen dabei die möglichen „traditionellen“ Wettbewerbsstrategien eines Unternehmens.

⁶ SCHALTEGGER, Stefan/DYLLICK, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 2002.

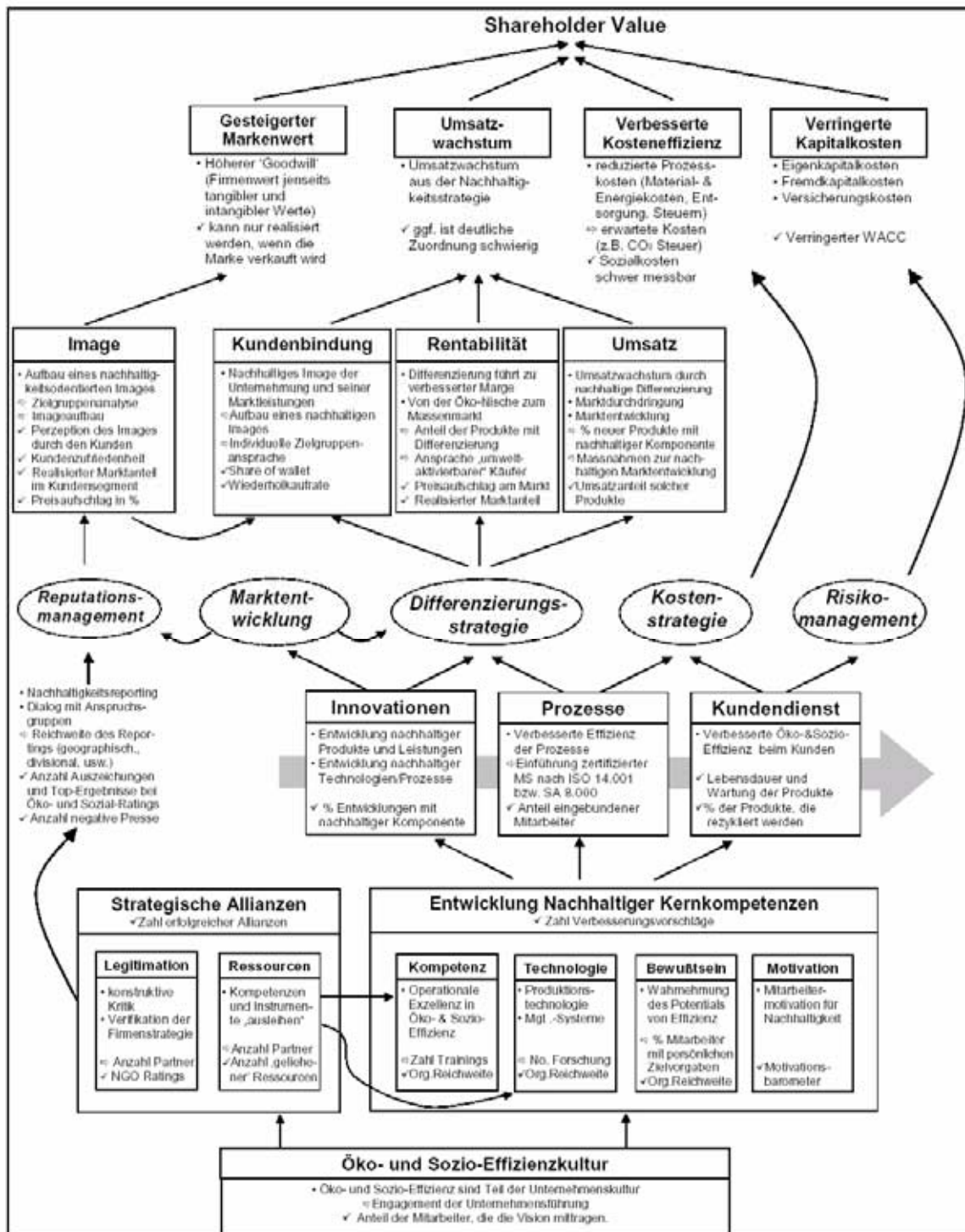


Abbildung 16: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard für den „Business Case“

Abb. 4: Sustainability Balanced Scorecard

1.7 Verwendete Methoden und Daten

Dem Erstellungsprozess einer SBSC geht eine entscheidende Phase der Visionserstellung voraus. Die Implementierung der SBSC wird daher um vorgelagerte Prozessschritte zur Erstellung einer nachhaltigen Vision erweitert.

Im Folgenden werden die idealtypischen Arbeitsschritte in einer Organisation detailliert beschrieben. Diese Arbeitsschritte sind dabei sowohl in der ersten (Erstellung einer SBSC für das ÖKOPROFIT – Projekt des Grazer Umweltamtes) als auch in der zweiten Projektstufe (Erstellung der SBSC in ÖKOPROFIT - Unternehmen) relevant:

1.7.1 Arbeitsschritt 1: Erstellung einer Vision

Nachhaltigkeit ist ein Leitbild, eine Vision, eine unklar umrissene, große Herausforderung, die sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer Ebene individuell umzusetzen ist. Visionen entstehen dabei aus einem „kreativen Fluss an Ideen“ - welcher durch die angewandten Methoden entsprechend zu fördern ist. Dazu bedarf es einer großen Offenheit in den einzelnen Projektteams, welche durch langsames und behutsames Vorgehen erzielt wird. Da es nicht möglich ist, eine Sustainability Balanced Scorecard ohne vorhandene Vision aufzubauen, ist dieser „vorbereitende“ Schritt für die Erstellung einer SBSC unabdingbar.

Vorgehensweise:

In Folge einer Kreativphase werden Aussagen gebildet, die die Vision beschreiben.

Die Fragen...

WAS WOLLEN WIR ERREICHEN?

WOMIT WOLLEN WIR DAS ERREICHEN?

WOZU WOLLEN WIR DAS ERREICHEN?

... sollen den beteiligten Organisationen dabei helfen.

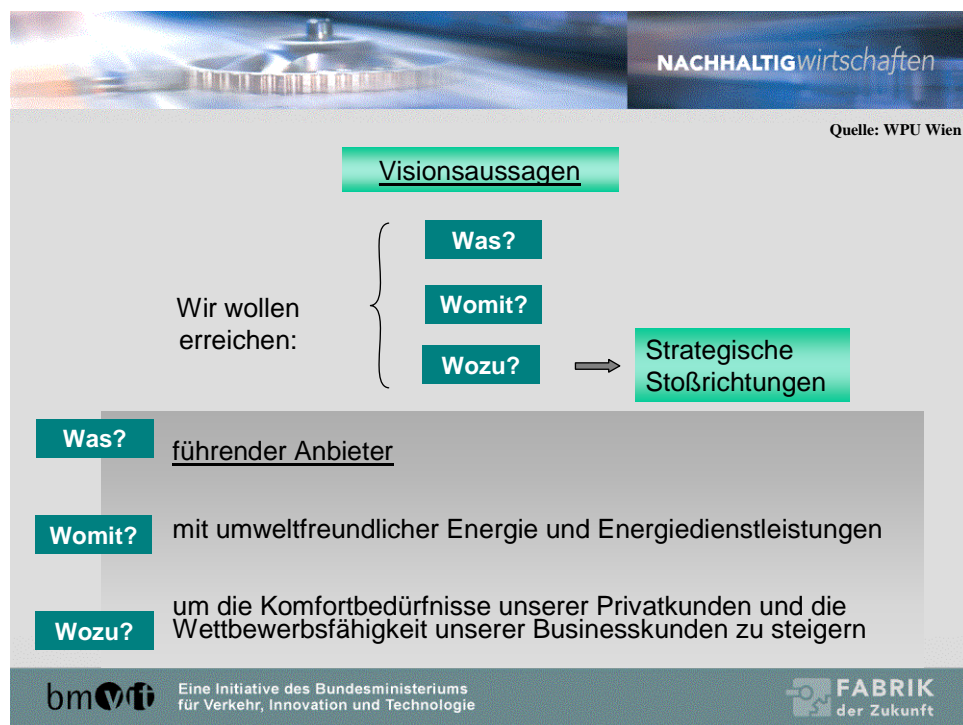
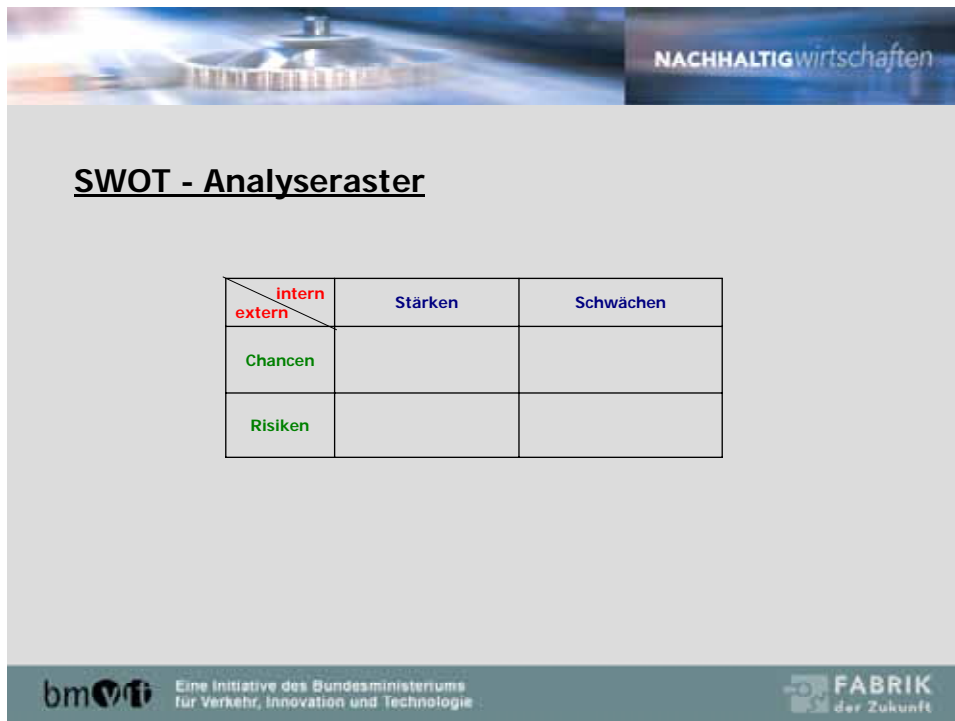


Abb. 5: Fragen zur Visionsentwicklung

1.7.2 Arbeitsschritt 2: Analyse der Visionsaussagen durch eine SWOT-Analyse

Nach der Bildung von Visionsaussagen werden diese mit Hilfe einer SWOT-Analyse analysiert. Hintergrund dafür ist, dass man sich nach der Beschreibung des angestrebten zukünftigen Zustands einer Organisation in der Vision nun einerseits mit den internen Stärken und Schwächen der Organisation, aber auch mit den externen Chancen und Risiken auf dem Weg dahin auseinandersetzen muss.

Bei der SWOT-Analyse müssen sich die Mitglieder im Erstellungsteam einer SBSC die Frage stellen, was diese Visionsaussage heute, jetzt, hier bedeutet! – Welche Stärken bzw. welche Schwächen sind vorhanden, die bei der Erreichung dieser Visionsaussage behilflich/hinderlich sein können? Welche externen Chancen bzw. Risiken gibt es, wenn die Visionsaussagen erreicht werden sollen?



The diagram shows a SWOT analysis grid. The top header includes 'NACHHALTIGwirtschaften'. The main title is 'SWOT - Analyseraster'. The grid has two columns: 'Stärken' (Strengths) and 'Schwächen' (Weaknesses). The rows are 'Chancen' (Opportunities) and 'Risiken' (Risks). The top-left cell is divided diagonally, with 'intern' (internal) in the top-right and 'extern' (external) in the bottom-left. Logos for 'bmv' and 'FABRIK der Zukunft' are at the bottom.

	Stärken	Schwächen
Chancen		
Risiken		

Abb. 6: SWOT - Analyseraster

Um die aktive Einbindung von Stakeholdern zu fördern, sind die Projektteilnehmer in dieser Phase aufgefordert, wichtige Partner zu bitten, zusätzlich zum Projektteam eine SWOT-Analyse des Unternehmens zu erstellen. Besonderer Wert wurde in diesem Prozessschritt auch auf die Einbindung der MitarbeiterInnen gelegt. Dadurch sollte das gesamte kreative Potential einer Organisation erschlossen werden.

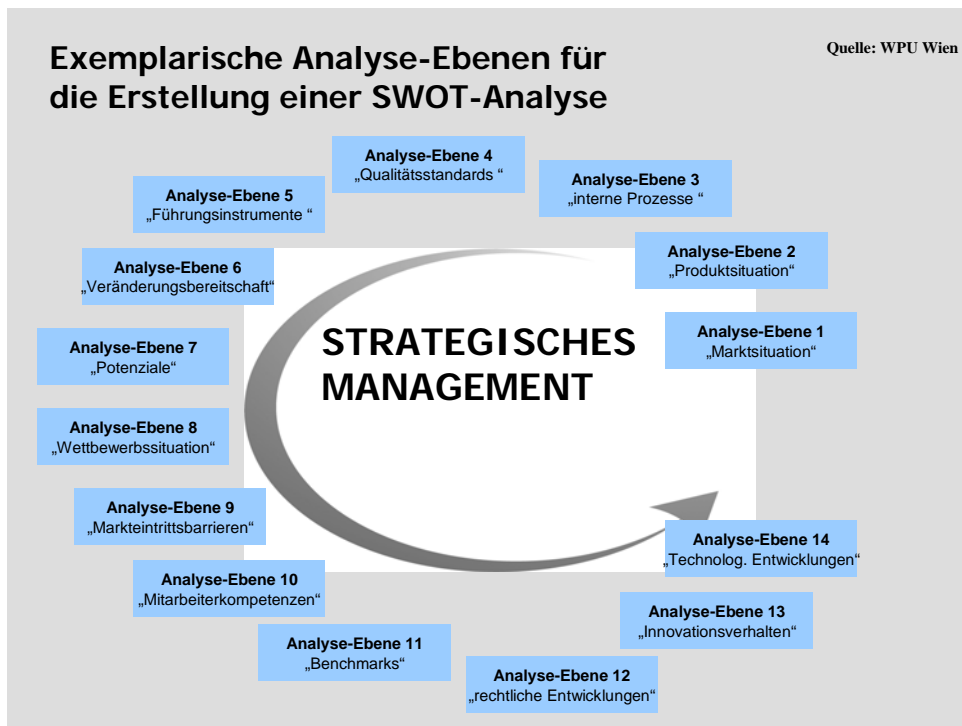


Abb. 7: Analyse-Ebenen für SWOT

Im Kontext mit den nachfolgend in der Sustainability Balanced Scorecard gebildeten Unternehmensstrategien steht die SWOT - Analyse insofern, als dass diese Strategien dort ansetzen sollten, wo die internen Stärken einer Organisation auf externe Chancen treffen – frei nach dem Motto: **„Stärken stärken“ (SC-Strategien)**. Letztendlich stellt sich also die Frage, wie bereits vorhandene Stärken noch ausgebaut werden können, um die Chance einer nachhaltigen Entwicklung zu nutzen?

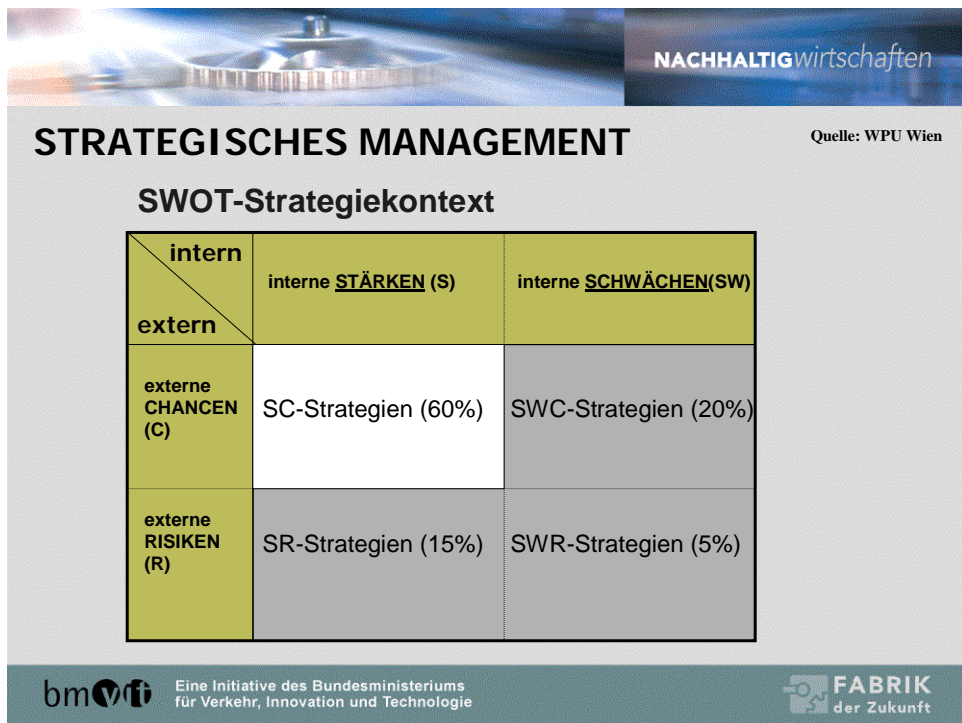


Abb. 8: SWOT im Strategiekontext

1.7.3 Arbeitsschritt 3: Ableitung von strategischen Stoßrichtungen sowie Festlegung der Perspektiven

Um eine mehrdimensionale und ausgewogene Denkweise bei der Ableitung der Balanced Scorecard aus der Vision zu fördern, wurden von den Begründern der klassischen Balanced Scorecard - Kaplan und Norton - vier Perspektiven vorgeschlagen, anhand derer Führungskräfte die Wertschöpfungskette ihres Unternehmens betrachten sollten: Neben einer finanzwirtschaftlichen Perspektive („Finanzen“) ist dies eine Kundenperspektive („Kunden“), eine Perspektive der internen „Prozesse“ sowie eine Perspektive der „Mitarbeiter“.

Nochmals soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Balanced Scorecard einen „Denkrahmen“ bildet, bei dem die Anzahl und Art der verwendeten Perspektiven von jedem Unternehmen, das sich mit diesem Konzept beschäftigt, individuell festzulegen sind! Im Zuge der Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard stellt sich daher nun insbesondere die Frage, wie Nachhaltigkeit in den Perspektiven - Rahmen einer klassischen Balanced Scorecard zu integrieren ist, um sie letztendlich auch dadurch zu einer Sustainability Balanced Scorecard zu machen.

Nachhaltigkeit kann dabei sowohl in die klassischen Perspektiven als auch in einer eigenen zusätzlichen „Gesellschaftsperspektive“ Eingang in die Sustainability Balanced Scorecard finden. Allerdings ist eine Einordnung einer fünften Perspektive in die bestehende Logik der von den meisten Unternehmen angewandten klassischen vier Perspektiven nur schwer möglich, da eine explizite Beachtung und Diskussion der gesellschaftlichen Ansprüche an ein Unternehmen bereits im Rahmen der vier klassischen Perspektiven erfolgen kann.

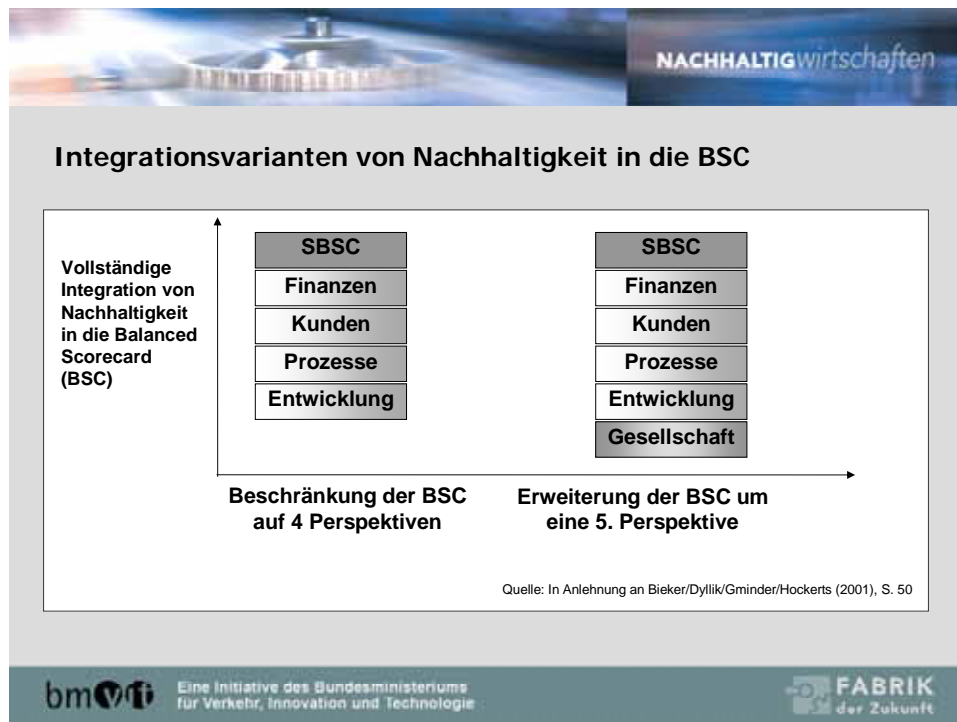


Abb. 9: Varianten der Integration von Nachhaltigkeit in die klassische Balanced Scorecard

Neben den Perspektiven – die die „horizontale Ebene“ einer Balanced Scorecard bilden – wurden in diesem Projekt auch strategische Stoßrichtungen erarbeitet. Beispiele dafür sind:

Wachstum, Qualität, Innovation, Kundenorientierung,... Dieses „Denken in Bahnen“ erleichtert später die Bildung der strategischen Zielsetzungen sowie deren Verknüpfung im System der Sustainability Balanced Scorecard. Zusammen mit der „horizontalen Dimension“ – den Perspektiven einer Sustainability Balanced Scorecard – bildet diese „Vertikale Dimension“ der strategischen Stoßrichtungen nun den **Grundraster** einer Sustainability Balanced Scorecard. Die strategischen Stoßrichtungen der SBSC sind - ebenso wie die Perspektiven - unternehmensindividuell festzulegen.

Basierend auf einer breiten Diskussion im Projektteam wurde für dieses Projekt Nachhaltigkeit als „Perspektive“ beschrieben, in die die klassische Finanzperspektive von Kaplan und Norton Eingang gefunden hat. Weiters wurden die Perspektiven „MitarbeiterInnen“, „Prozesse“ und „Kunden“ als idealtypische Perspektiven für die SBSC im Vorhinein festgelegt. Die strategischen Stoßrichtungen wurden mit jedem Unternehmen individuell erarbeitet. Im Rahmen der Diskussion der Projektergebnisse wird dieser Ansatz einer kritischen Reflexion unterzogen.

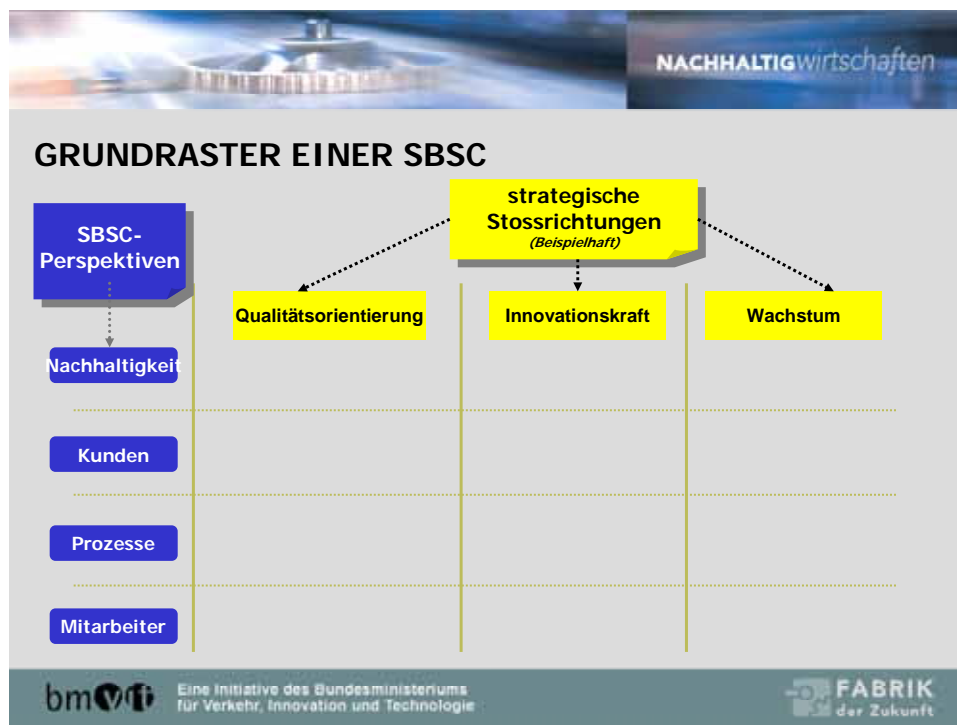


Abb. 10: Grundraster einer SBSC

1.7.4 Arbeitsschritt 4: Ableitung strategischer Ziele

Grundidee der klassischen Balanced Scorecard war die Ableitung qualitativer und quantitativer Zielsetzungen und Kennzahlen aus der Vision und Strategie einer Unternehmung - in diesem Prozessschritt beginnt nun also die eigentliche Kernarbeit mit und an der Sustainability Balanced Scorecard. Fokussierung und Konkretisierung sind dabei wesentliche Stichwörter in diesem Arbeitsschritt, da die oftmals sehr breit formulierte Vision in diesem Schritt in maximal 20 konkret messbare („twenty is plenty“) strategische Ziele überführt werden soll. Dies hat neben der damit verbundenen Möglichkeit der Erfolgsmessung der Vision auch zur Folge, dass den Mitarbeitern die wichtigsten Ziele einer Organisation entsprechend leicht kommuniziert werden können und sich diese als eine Folge dessen an diesen Zielen ausrichten bzw. orientieren sollen. Außerdem wird auch innerhalb des Projektteams ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass die vorhandenen Kräfte in der Organisation auf einige wenige Ziele fokussiert werden müssen, da man sich letztendlich

immer nur auf wenige Dinge konzentrieren kann (strategisches Denken bedeutet auch Dinge auszuschließen).

Unter Berücksichtigung der in den vorhergehenden Prozessschritten erarbeiteten Vision werden in diesem Prozessschritt von „unten“ her – d.h. von der Mitarbeiterperspektive ausgehend – strategische Ziele in den einzelnen Perspektiven und Stoßrichtungen erarbeitet.

Da man pro Perspektive in der Regel also nicht mehr als vier bis fünf strategische Ziele bildet wird es möglich, dieses Zielsystem auf einem Blatt, sozusagen einer „Scorecard“, übersichtlich darzustellen. Der Name „Balanced“ kommt von der Ausgewogenheit der durch die in den einzelnen Perspektiven gebildeten strategischen Ziele.

Damit dem Projektteam in den Unternehmen die Notwendigkeit der Fokussierung in der Sustainability Balanced Scorecard klar wird, wurde in diesem Projektschritt das so genannte „Luftballenspiel“ eingesetzt:

[Luftballenspiel: Die Teilnehmer einer Organisation müssen jeweils selbst versuchen 20 Luftballons aufzublasen. Diese Luftballons haben entsprechend den vier Perspektiven einer Sustainability Balanced Scorecard vier verschiedene Farben. Danach müssen die Teilnehmer jeweils selbst versuchen 20 Luftballons in die Höhe zu halten: damit soll Ihnen klar werden, dass eine Fokussierung auf wenige Perspektiven und eine Fokussierung auf einige wenige Ziele notwendig ist! – Genau so, wie man nicht zu viele Ziele in einem Unternehmen verfolgen kann, kann man auch nicht unendlich viele Luftballons in der Höhe halten. Auch erfordert die Verfolgung dieser Ziele eine hohe Kraftanstrengung – gleich wie das Aufblasen der Luftballons. Dieses Spiel hat also nicht nur eine „erzieherische“ Komponente in Bezug auf die notwendige Fokussierung im Rahmen der Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard, sondern verdeutlicht dem Projektteam auch die Notwendigkeit der breiten Unterstützung im Unternehmen. Auf den ersten Blick erscheinen 20 Ziele nicht viel, allerdings bemerkt jeder/jede sehr bald, dass es unmöglich ist, sich alleine auf diese Ziele zu konzentrieren. Teilnehmern, deren Team nicht die nötige Größe aufweist, sollte dadurch auch klar werden, dass sie für die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard Unterstützung im Unternehmen brauchen! Damit den Zielen letzten Endes nicht „die Luft ausgeht“, müssen diese strategischen Ziele auch mit den nötigen Ressourcen (Zeit, Geld,...) von der Geschäftsführung unterstützt werden.]

1.7.5 Arbeitsschritt 5: Bildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die in den einzelnen Perspektiven abgeleiteten strategischen Ziele stehen aber natürlich nicht unabhängig nebeneinander, sondern sind durch vielfältige „Zielbeziehungen“ untereinander und mit den strategischen Zielen der Nachhaltigkeitsperspektive verbunden. Eine Darstellung dieser Verbindungen der strategischen Ziele innerhalb einer Perspektive und zwischen den Perspektiven in so genannten „Ursache – Wirkungsbeziehungen“ stellt daher nach der Ableitung entsprechender strategischer Ziele den nächsten Schritt bei der Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard dar. Zwar mag die Verknüpfung der Ziele untereinander die Frage aufwerfen, wie diese Zusammenhänge überhaupt wissenschaftlich bewiesen werden können - aber trotz der Tatsache, dass dies eine der großen offenen Fragen im Zusammenhang mit der Erarbeitung einer Balanced Scorecard ist, die auch dieses Projekt nicht lösen konnte (und wollte), erfüllt dieser Schritt doch einige sehr wesentliche Funktionen:

Erstens wird so ganz klar deutlich, welche Strategie verfolgt wird. Schlussendlich sollen Führungskräfte anhand dieser Zusammenstellung an strategischen Zielen und an den durch Hypothesen über die Vernetzung zwischen diesen Zielen gewonnen Ursache - Wirkungsbeziehungen die Strategie ihres Unternehmens erkennen und somit in der Lage sein, ihre Strategie an die Mitarbeiter zu kommunizieren und mit Hilfe einiger wenigen ausbalancierter Ziele ihr Unternehmen zu führen.

Zweitens wird durch die – wenn auch „unscharf“ gebildeten - Ursache-Wirkungsbeziehungen doch auch deutlich, was im Unternehmen letztendlich getan werden muss, um am Ende erfolgreich zu sein. Große Bedeutung kommt diesem Umstand im Bereich den MitarbeiterInnen zu – denn diese bilden letztendlich immer die Basis, die für das Erreichen von ökonomischen aber eben auch Nachhaltigkeitszielen notwendig ist, deren Zufriedenheit und Motivation aber trotzdem (wie später noch gezeigt wird) von der Geschäftsführung oftmals vernachlässigt wird. Hat es in diesem Bereich Probleme gegeben, die den Beratern offenkundig wurden, so wurde versucht, durch bewusst gesteuerte Diskussionsprozesse, solche Problembereiche zu verbessern. Denn nur dadurch kann letztendlich auch garantiert werden, dass die MitarbeiterInnen die für eine erfolgreiche Umsetzung der Vision notwendige Motivation aufbringen und die Sustainability Balanced Scorecard als Managementsystem zur nachhaltigen Unternehmensführung von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Ein weiterer sehr wichtiger Punkt ist durch die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten in den Ursache-Wirkungsketten eines Unternehmens gegeben: Indem man sich als Umweltverantwortlicher der Diskussion über Kausalbeziehungen stellt, werden positive Zielbeziehungen zwischen Umwelt- und Sozialzielen einerseits sowie ökonomischen Zielen andererseits thematisiert und offen gelegt! Chancen - also positive Faktoren einer nachhaltigen Entwicklung - werden damit für jeden durch diese Zielbeziehungen über die Strategie Informierten transparent und nachvollziehbar. Das gewährleistet, dass Nachhaltigkeit auch für die Shareholder eines Unternehmens ein gangbarer Weg wird, der weit über gesetzliche Umweltschutzvorschriften hinausgeht!

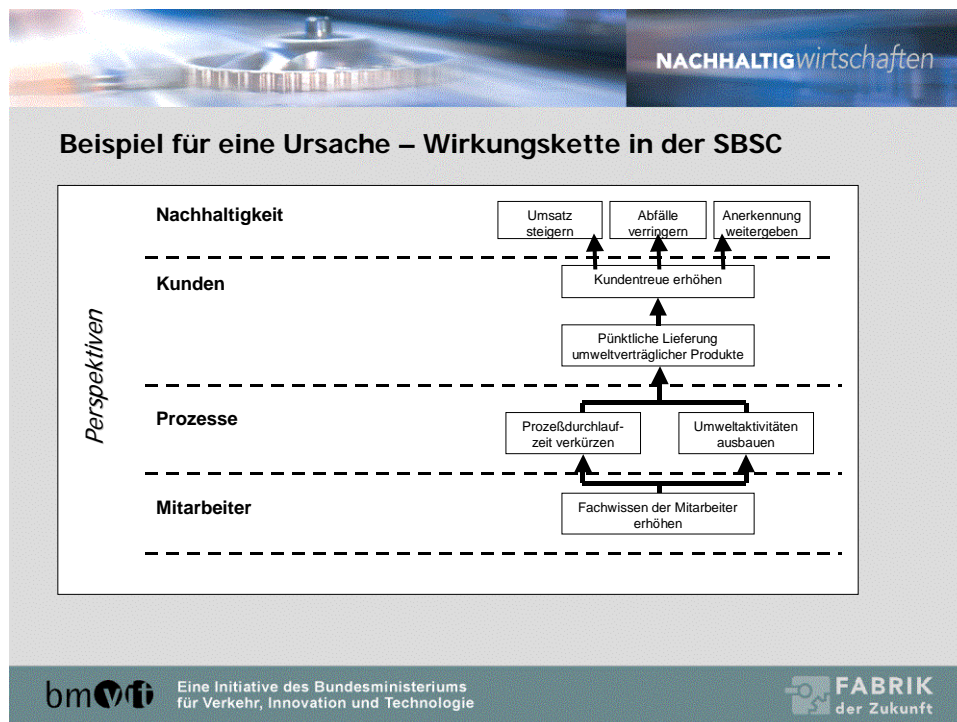


Abb. 11: Ursache-Wirkungsketten in der SBSC

1.7.6 Arbeitsschritt 6: Bildung von Kennzahlen, Bildung von Zielwerten zu den Kennzahlen

Durch die Erstellung dieses Systems an strategischen Zielen entsteht im nächsten Schritt durch die Bildung und Zuordnung von Kennzahlen zu den einzelnen Zielen auch ein ausgewogenes Set an Kennzahlen. Die traditionell einseitig vergangenheitsorientierten

monetären Kennzahlensysteme ohne Strategiebezug und ohne Bezug zu einer in den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Sozialem ausgewogenen Nachhaltigkeitsbetrachtung eines Unternehmens erhalten damit Konkurrenz durch die Sustainability Balanced Scorecard!

An die Kennzahlenbildung anschließend erfolgt die Festlegung von konkreten Zielwerten zu den einzelnen Kennzahlen – herunter gebrochen auf Etappenziele. (Beispiel: Die Vision wurde für einen Zeithorizont von 10 Jahren erstellt – Etappenziele wurden daher für dieses, für das nächste Jahr, die nächsten 4, 6 und 10 Jahre erstellt...)

Diese Vorgehensweise der Zielfindung und anschließenden Kennzahlenbildung inklusive der Zielwertfestlegung deckt sich mit der klassischen Vorgehensweise im Controlling. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird damit messbar gemacht – deshalb auch aus diesem Prozessschritt heraus ein Grundsatz, der auf die Erstellung der Ziele rückkoppelt: „you can´t manage what you can´t measure“! Aus dieser Aussage erkennt man, dass sich die einzelnen Arbeitsschritte immer wieder überschneiden, es oftmals ein Vor- und Zurück im Erstellungsprozess einer Sustainability Balanced Scorecard gibt.

Nach der Festlegung der Zielwerte - die entsprechende Soll – Niveaus für die strategischen Ziele darstellen - gilt es, diese strategischen Ziele durch entsprechende strategische Maßnahmen umzusetzen bzw. zu erreichen. Die Ableitung von Maßnahmen sowie die Bildung von Zielwerten setzen allerdings einen intensiven Diskussionsprozess in den beteiligten Unternehmen voraus, der nicht in die Verantwortung eines Beraters übertragen werden kann. Zur Unterstützung dieses und des folgenden Prozessschrittes wurde daher vom Projektteam als Zusatzinstrument ein Controllingtool auf EXCEL - Basis entwickelt, das die Umsetzung der gebildeten Zielsetzungen gewährleistet und einen entsprechenden weiterführenden Lernprozess fördern soll.

1.7.7 Arbeitsschritt 7: Bildung von strategischen Maßnahmen

Strategische Maßnahmen weisen durch ihre Ableitung aus den strategischen Zielen einen Strategiebezug auf und unterscheiden sich dadurch von all jenen Maßnahmen, die laufend im Tagesgeschäft getätigt werden. Die Festlegung „strategischer Maßnahmen“ ist zugleich auch der letzte Schritt beim Aufbau einer Sustainability Balanced Scorecard. Dieser Schritt wurde teilweise bereits bei der Erstellung der strategischen Ziele mit den Unternehmen diskutiert, teilweise liegt dieser Prozessschritt in den Händen der Verantwortlichen in den Unternehmen (auch dieser Schritt wird durch das den Unternehmen zur Verfügung gestellte Controlling – Tool unterstützt).

1.7.8 Zwischenergebnis: Kritik der Methode

Als erste Schlussfolgerung aus der beschriebenen Methode kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die in diesem Projekt erarbeitete Sustainability Balanced Scorecard aufgrund ihrer strukturierten und offenen Vorgehensweise theoretisch bestens dazu geeignet ist, eine individuelle Nachhaltigkeitsvision eines Unternehmens durch Nachhaltigkeitsziele, Kennzahlen und Maßnahmen umzusetzen! Das Instrument ist also vorhanden, wie es vom Projektteam und den beteiligten Unternehmen in der Praxis eingesetzt wurde, ist im folgenden Kapitel – das sich den Ergebnissen widmet - beschrieben.



Abb. 12: Erstellungsprozess der SBSC

ERGEBNISSE

1.8 Evaluationskonzept

Bevor es zu einer detaillierten Beschreibung der Projektergebnisse kommt, möchten wir kurz auf das Evaluationskonzept und die Erwartungen der Teilnehmer eingehen.

1.8.1 Ausgangslage

Am Ende dieses Projektes sollen folgende **grundsätzliche Fragestellungen** beantwortet werden:

- ✓ Inwieweit ist die Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten im Allgemeinen, und im Besonderen zur nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT Projektes geeignet?
- ✓ Inwieweit ist die Sustainability Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit geeignet?
- ✓ Inwieweit stimmen die von den ÖKOPROFIT Unternehmen individuell formulierten Nachhaltigkeitsziele mit den Zielen der Balanced Scorecard des ÖKOPROFIT – Projektes der Stadt Graz überein?

1.8.2 Evaluationskonzept

Das für die Evaluation angewandte Konzept orientiert sich an den grundsätzlichen Fragestellungen des Projektes sowie an den im Projektantrag formulierten zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben. Insgesamt kann an dieser Stelle angemerkt werden, dass das Projekt innerhalb des geplanten Zeitraums abgewickelt werden konnte. Besonders bewährt haben sich dabei auch die in den Arbeitspaketen formulierten „Milestones“, die allesamt erfüllt werden konnten. Letztendlich muss für die Implementierung einer SBSC ein Zeithorizont von ca. einem halben Jahr (Richtwert!) veranschlagt werden.

Für die inhaltliche Evaluation des Projektes gibt es Insgesamt drei Gruppen von **EvaluationspartnerInnen** (EP):

- ✓ Das **Grazer Umweltamt** mit dem Kernteam: Ing. Margit Baumhake, Dr. Karl Niederl, Dr. Peter Gspaltl, Mag. Christoph Holzner (CPC Austria).
- ✓ Die **ÖKOPROFIT VertreterInnen bzw. VertreterInnen der Geschäftsführungen der 7 teilnehmenden Unternehmen**: Mag. Gerhard Grafeneder, GF Bernd Haase, HAASE Gesellschaft m.b.H.; GF Christian Krizanic, ÖKO-SERVICE GmbH; GF Sabine und GF Günther Herneth, Gartenbau Brigitte u. Günther Herneth; GF Josef Mair, MBA, A. Heuberger Eloxieranstalt GmbH; Dr. Erich Schoklitsch, GF DI Wesiak, Dipl.-Ing. Franz Robier Baugesellschaft m.b.H.; Mag. Michael Todor, Herr GF Schlichte, Destillerie Franz Bauer; GF Leopold Tscherne, Sanatorium Hansa GmbH.
- ✓ Das **SBSC – Projektteam**: Mag. Gudrun Engelhardt, Mag. Petra Wolf, Dr. Johannes Fresner, Mag. Roland Nussbaumer, STENUM GmbH; DI Andrea Grabher, Büro Dipl.-Ing. A. Grabher; Dr. Andreas Kumpf, WPU GmbH; Josef Mair, MBA (bis zur Mitte des Teilprojektes 2 im Projektteam).

Die folgende Grafik zeigt die 'Zeit- und Inhaltspunkte' - in rot, geplant - für die Evaluierung, die im folgenden Textteil genauer beschrieben werden.

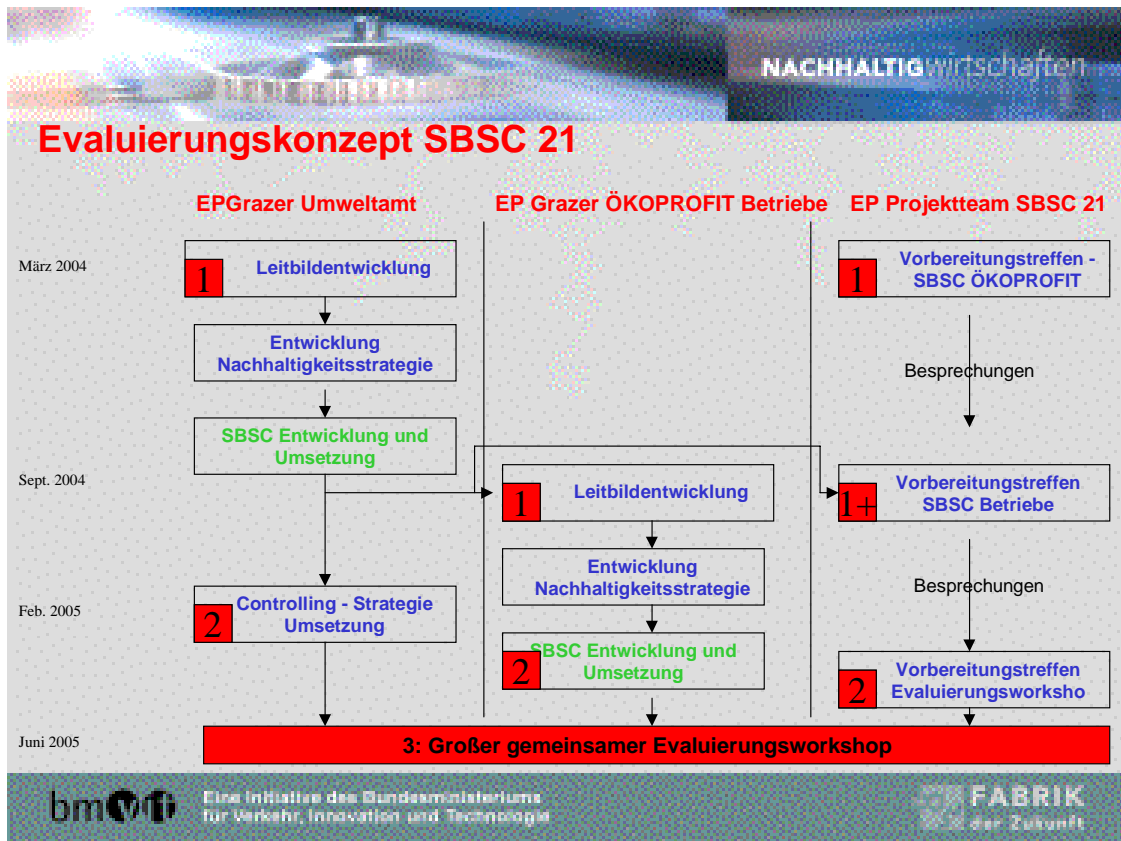


Abb. 13: Evaluationskonzept „SBSC 21“

1.8.3 Erwartungen der verschiedenen EvaluationspartnerInnen

Zu Beginn des Projektes wurden die Erwartungen der einzelnen EvaluationspartnerInnen erhoben. Dies ist ein entscheidendes Evaluationskriterium, da die Arbeit des Projektteams von den Projektpartnern (Grazer Umweltamt, Unternehmen,...) letztendlich an der Erfüllung der zu Beginn in das Projekt gesetzten Erwartungen beurteilt wird.

Fragestellung:

- ✓ Wann ist das Projekt für Sie ein Erfolg?

Methode:

- ✓ Befragung der ProjektteilnehmerInnen in Treffen der einzelnen Gruppen

1.8.3.1 Erwartungen Evaluationspartner: Grazer Umweltamt

Das Projekt ist für uns ein Erfolg...

- ✓ ... wenn mindestens 5 Unternehmen eine ‚gescheite‘ SBSC entwickeln.

- ✓ ... wenn eine Harmonie der Firmen- und Stadtziele erfolgt und diese Ziele wirklich gelebt werden.
- ✓ ... wenn die Verankerung der SBSC im obersten Management der teilnehmenden Unternehmen gelingt.
- ✓ ... wenn eine weitere Verbreitung von ÖKOPROFIT im Magistrat gelingt.
- ✓ ... wenn eine neue Auswertungsmöglichkeit auch für ÖKOPROFIT – im Sinne einer integrierten sozialen und ökologischen Bewertung geschaffen wird.

1.8.3.2 Erwartungen Evaluationspartner: Unternehmen

Da die Unternehmen erst im Projektteil 2 in das Projekt einbezogen wurden, sind deren Erwartungen unter Punkt 3.3.2.2 zu finden!

1.8.3.3 Erwartungen Evaluationspartner: Projektteam SBSC

- ✓ Inhaltlich: wenn der Abgleichsprozess – Ziele/Interessen der Stadt und der ÖKOPROFIT Betriebe – stattfindet und ein gemeinsames Ergebnis zustande kommt
- ✓ Mit der SBSC soll ein zusätzliches Tools für OKOPROFIT geschaffen werden mit dem Nachhaltigkeit ‚garantiert‘ wird.
- ✓ Das Thema Nachhaltigkeit soll so weit wie möglich messbar gemacht werden! Praktikable Messinstrumente im Konsens mit den beiden Gruppen Unternehmen und Umweltamt sollen geschaffen werden!
- ✓ Über das Projekt hinaus sollen messbare Erfolge tatsächlich nachgewiesen werden – im Sinne des Nutzens für die Anwendergruppen!
- ✓ Ein persönliches Lernen/ein inhaltlich regelmäßiger Diskussionsprozess im Projektteam soll stattfinden.
- ✓ Die Umsetzung im Betrieb soll erfolgreich sein, Betriebe sollen das System annehmen als etwas ‚Wichtiges‘ für sie.
- ✓ Projekt soll ein Erfolg für ÖKOPROFIT und die ÖKOPROFIT Betriebe sein.
- ✓ Jede Firma, die am Projekt teilnimmt, soll eine Sustainability Balanced Scorecard haben.
- ✓ 30% der teilnehmenden Betriebe sollen ihre SBSC auch wirklich umsetzen.
- ✓ Die Einbindung der Geschäftsführung als Innovation für ÖKOPROFIT soll gelingen.
- ✓ Gutes Projektmanagement und gute Zusammenarbeit im Projektteam sind gefragt: Erreichen der Zielsetzungen, Einhalten der Milestones
- ✓ Persönlich: Wenn das Projekt ein gutes Erlebnis mit gutem Ergebnis für uns alle wird, das eigene good-housekeeping mit der vorgesehenen Zeit funktioniert, sich unser Projektteam in dieser Gruppe etabliert und sich auch gut – im eigenem Namen – vermarktet!

1.9 Projektteil 1: SBSC Entwicklung für die Stadt Graz (überbetriebliche Ebene)

1.9.1 Visionsentwicklung

Vorarbeiten zur Visionserstellung

Im Vorfeld zur eigentlichen Visionsentwicklung für das Grazer ÖKOPROFIT - Projekt wurden seitens des Projektteams folgende Schritte unternommen:

- Feststellung, Abgleich und Analyse der bereits existierenden Strategiepapiere der Stadt Graz bzw. des Umweltamtes
- Versuch der Integration wichtiger Akteure in die Visionsentwicklung

Um die Erarbeitung der SBSC auf überbetrieblicher Ebene, i.e. auf Ebene der Stadt Graz politisch auf eine möglichst breite Basis zu stellen, hat das Projektteam wichtige politische Akteure in den Visionsentwicklungsprozess mit eingebunden. Ein durchaus wichtiger Projektschritt zu Beginn war somit die Auswahl der Teilnehmer der so genannten „Steuerungsgruppe“ der Stadt.

Hierfür wurden zuerst innerhalb des Projektteams wichtige Mitglieder der Stadtregierung und des Gemeinderates identifiziert, die dann in Rücksprache mit den Betreibern des ÖKOPROFIT Projektes – dem Grazer Umweltamt sowie dem Amt für Wirtschafts- und Tourismusentwicklung – kontaktiert wurden. Diese Mitglieder wurden dazu eingeladen, an der Visionsentwicklung der „ÖKOPROFIT Stadt Graz 2014“ aktiv mitzumachen um so die Grundlage für die Erarbeitung einer Strategie bzw. einer Sustainability Balanced Scorecard zu schaffen. Die Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Gemeinderatsmitgliedern erfolgte in einem Schreiben (s. dazu Beilage 1) bzw. zusätzlich zum Schreiben auch im persönlichen Gespräch.

Auf eine ausgewogene Mischung der politischen Couleurs wurde im Sinne einer hohen Akzeptanz der Vision und damit des Projektes ÖKOPROFIT großer Wert gelegt. Ebenso sollten zentrale Ressorts wie beispielsweise Finanz, Umwelt und Wirtschaft mit eingebunden werden, d.h. zumindest über den Visions- und SBSC-Entwicklungsprozess sowie die damit verbundenen Projektziele des FdZ Projektes informiert werden.

Angeschrieben und angefragt wurden demnach Gemeinderatsmitglieder aller in Graz vertretenen politischen Parteien (ÖVP, SPÖ, KPÖ, FPÖ und Grüne). Auf Wunsch der Stadt Graz wurde auch der Leiter des stadtinternen Reformteams über die Visions- und Strategieentwicklung informiert.

Ebenso wichtig wie die Verankerung der Vision in den zuständigen Gremien der Stadt Graz erschien dem Projektteam die Integration der Sicht der ÖKOPROFIT Unternehmen, wofür auch zwei Unternehmensvertreter zum Visionsworkshop eingeladen wurden. Auch hier achtete man auf einen „Mix“ an Unternehmen, d.h. es wurde ein Vertreter eines stadt-eigenen ÖKOPROFIT Betriebes mit eingeladen, der quasi eine Art „Zwischenstellung“ zwischen Stadt und Wirtschaft einnimmt.

Ein Vertreter des CPC Austria, des in Graz ansässigen Cleaner Production Centers, das für die Internationalisierung des ÖKOPROFIT Projektes zuständig und verantwortlich ist, sowie der LA 21 Beauftragte der Stadt Graz komplettierten das 11-köpfige Team, das direkt bzw. indirekt in die Visionserstellung „ÖKOPROFIT Graz Stadt 2014“ integriert wurde.

Dadurch ist das Projektteam dem Anspruch einer möglichst breiten politischen Akzeptanz, die weit über die Projektbetreiber hinausgeht und die wichtigen Gremien der Stadt Graz mit einbezieht, sicherlich gerecht geworden.

Eigentliche Visionsfindung

Der erste Arbeitsschritt für die Entwicklung einer SBSC für das Projekt ÖKOPROFIT aus Sicht der Stadt Graz bestand also in der Erarbeitung einer gültigen Vision. Dazu fand am 28. April 2004 ein eintägiger Visionsworkshop mit neun der zuvor beschriebenen TeilnehmerInnen statt. Ziel des Visionsworkshops war es, eine kraftvolle und von einer breiten Basis getragene Vision für ÖKOPROFIT als einen wichtigen Grundstein einer vorbildlichen nachhaltigen Stadt Graz gemeinsam zu entwickeln und zu formulieren. Daraus können dann Maßnahmen und Ziele für eine nachhaltige Strategie und in der Folge eine Sustainability Balanced Scorecard abgeleitet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde folgende Agenda für den eintägigen Visionsworkshop erarbeitet:

Zeit	Programmpunkte Visionsworkshop „ÖKOPROFIT“
9.00	Ankommen und Begrüßung
9.15	Kurze Vorstellungsrunde Vorstellung der ÖKOPROFIT Klubvision der Unternehmen (aus dem Jahr 2002)
10.00	Die Zukunft hat schon begonnen: ÖKOPROFIT im Jahr 2014
10.20	Gemeinsame ÖKOPROFIT Vision: „Mini Zukunftswerkstatt“ Erarbeiten und Erstfassung der Vision Vorbereiten der „Nachhaltigkeitsvision“
13.00	Mittagessen
14.30	Arbeitsgruppen zu den Schwerpunkten
15.30	Revision der gemeinsamen ÖKOPROFIT Vision Einigung auf Letztfassung Verbindlichkeit schaffen: Unterzeichnung der ÖKOPROFIT Vision
16.45	Ausblick und weitere Vorgangsweise im Projekt

Tab. 2: Visionsworkshop „ÖKOPROFIT“

Für die Visionserstellung entschied sich das Team für den Ansatz einer „Zukunftswerkstatt“, die ausgehend von einer Wahrnehmungs- und Kritikphase Schwerpunkte für die Vision festlegt und im Anschluss in einer Phantasiephase zu den ersten Kernaussagen einer Vision findet. Die nochmalige Überarbeitung dieser Kernaussagen bzw. Kernsätze stellt den schwierigsten, aber durchaus lohnenden Teil des eintägigen Workshops dar, weil eine gemeinsame Formulierung der Visionssätze gefunden werden muss.

Um eine große Verbindlichkeit für die neu erarbeitete Vision zu schaffen, wurde am Schluss die erarbeitete Vision von allen Anwesenden unterzeichnet. Diese Vision wurde weiters auch

an alle zuvor eingeladenen Akteure, die nicht aktiv an der Visionserstellung mitarbeiten konnten, mit der Bitte um Kommentare und eventuelle Ergänzungen gesandt.

Um die Nachhaltigkeitsziele in dieser Vision ausreichend abzubilden bzw. einzuarbeiten, wurde in einer Anfangsmoderation ein gemeinsames Verständnis für Nachhaltigkeit geschaffen und Grundlagen für mögliche Nachhaltigkeitsziele in der Vision erarbeitet. Besonderer Wert wurde bei der Visionserstellung auf die Integration und Formulierung der Nachhaltigkeitsziele gelegt, da nur so eine solide Basis für die Entwicklung einer SBSC geschaffen werden kann.

Das Ergebnis des eintägigen Visionsworkshops ist eine Vision für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt - gesehen von den Teilnehmern im Jahr 2014.

NACHHALTIGwirtschaften

DIE ÖKOPROFIT®-Stadt Graz 2014: Visionssätze

- ÖKOPROFIT® löst Innovationsprozesse für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen aus, schafft Vertrauen und garantiert Qualität.
- Die Grazer Politik und Stadtverwaltung bewerten Projekte langfristig nach ökologischen und sozialen Kriterien und finanziellen Auswirkungen.
- ÖKOPROFIT® fördert den Dialog zwischen allen Beteiligten und schafft Bewusstsein für soziale und ökologische Nachhaltigkeit.
- Die ÖKOPROFIT® Stadt Graz als Zentrum für Nachhaltigkeit schafft durch hohe Umweltstandards eine hohe Lebensqualität für die Grazer BürgerInnen.
- Grazer ÖKOPROFIT®- Betriebe beleben die Wirtschaft und profitieren von verkürzten Behördenverfahren.
- Graz ist internationaler ÖKOPROFIT®- Vorreiter und setzt mit immer neuen Entwicklungen Zeichen. Dadurch wird der Aufbau lokaler und internationaler Wirtschaftsbeziehungen gefördert.
- Das regionale Expertennetzwerk ist internationale Drehscheibe für Know-How im Öko-Technik-Bereich.

bm Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

FABRIK
der Zukunft





Abb. 14: Vision des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes

1.9.2 SWOT-Analyse

Zur Aufbereitung der erarbeiteten Vision der Stadt Graz in Hinblick auf die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) wurde im nächsten Schritt eine umfassende Umfeldanalyse durchgeführt.

Die Umfeldanalyse erfolgte in Form einer Interviewrunde anhand eines spezifisch erstellten Interviewleitfadens mit allen betroffenen Stakeholdern:

- Vertreter der Ämter (Grazer Umweltamt, Amt für Wirtschafts- und Tourismusentwicklung, CPC Austria)
- ÖKOPROFIT-Betriebe
- ÖKOPROFIT-Kommissionsmitglieder
- ExpertInnen

				
Bekanntheitsgrad von ÖKOPROFIT in den Grazer Ämtern	EAAA	IIEA	I	
Bekanntheitsgrad von ÖKOPROFIT in der Grazer Öffentlichkeit		II	IEAAAA	E
Spiegel der Kooperation zwischen Stadt und Betrieben: Kooperationspotenzial	IE	IIEAAA	A	
Spiegel der Kooperation zwischen Stadt und Betrieben: Zugänglichkeitsleichtigkeit	IEAA	E	IIAA	

LEGENDE: I...Betriebe, A...Amt, E...ExpertInnen

Tab. 3: Ergebnis Stimmungsbild ÖKOPROFIT Graz

Neben einer Abfrage des Stimmungsbildes der einzelnen Stakeholder zum ÖKOPROFIT Projekt in Graz (siehe Tab. 2) wurde eine genaue SWOT-Analyse für jeden Leitsatz der Vision der Stadt Graz anhand folgender Fragestellungen durchgeführt:

I: Was bedeutet ‚dieser Schwerpunkt‘ (Kernelement der Vision) jetzt, wie findet ‚dieser Schwerpunkt‘ heute statt?

II. Innovationsprozesse durch ÖKOPROFIT – Optionen: Wie sind diese meßbar?

III. Welche allgemeinen ‚Trends‘ sehen Sie in diesem ‚Schwerpunkt‘?

Die Zusammenfassung aus den Interviewrunden finden Sie im Anhang beigelegt. Die Miteinbeziehung möglichst aller relevanten Stakeholder in diesen Analyseprozess war eine wichtige Grundvoraussetzung, um alle relevanten Aspekte und unterschiedlichen Sichtweisen als Basis für den weiteren Entstehungsprozess der SBSC zu veranschaulichen und in weiterer Folge zu berücksichtigen.

1.9.3 Ableitung von Stoßrichtungen und Perspektiven

Im Anschluss an die SWOT-Analyse hat sich das Beratungsteam im Zusammenhang mit der Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard für das ÖKOPROFIT – Projekt der Frage nach der Gestaltung der Perspektiven und Stoßrichtungen gestellt. Als Ergebnis eines sehr offenen, intensiven und zeitweise auch kontroversiell geführten Diskussionsprozesses des Beraterteams wurde im SBSC 21 – Projekt die klassische Finanzperspektive abgeändert in eine Perspektive der „Nachhaltigkeit“ – die an oberster Stelle dieser Hierarchie der Perspektiven steht und somit als ein im Vergleich zur klassischen Finanzperspektive breiteres Erfolgsmessinstrument für eine nachhaltige Unternehmensstrategie dienen soll. Die seit jeher sehr starke ökonomische Perspektive der klassischen Balanced Scorecard („Finanzperspektive“) wurde somit auch entsprechend der Drei-Dimensionalität von Nachhaltigkeit neben einer ökologischen und sozialen Dimension in diese

Nachhaltigkeitsperspektive integriert, geht also nicht verloren sondern in dieser „Nachhaltigkeits-Perspektive“ voll auf.

Nachhaltigkeit soll sich letztendlich aber nicht nur im Rahmen einer eigenen Perspektive in den gebildeten Sustainability Balanced Scorecards wieder finden, sondern auch in den strategischen Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen der anderen drei klassischen Perspektiven (Kunden, Prozesse, MitarbeiterInnen). Die Kundenperspektive wurde im Rahmen der SBSC des ÖKOPROFIT – Projektes zwar in „Netzwerk“ umbenannt, inhaltlich entspricht diese Perspektive allerdings einem etwas weiter gefassten Kundenbegriff.

Um Nachhaltigkeit auch in den Weg, auf dem die übergeordneten Ziele erreicht werden sollen, zu integrieren, wurden als strategische Stoßrichtungen „Wachstum“, „Innovation“ und „Qualität“ definiert. Als Slogan „Wachstum mit IQ“ für die SBSC zusammengefasst sollen diese Stoßrichtungen auch gleichermaßen die 3 Säulen der Nachhaltigkeit widerspiegeln.

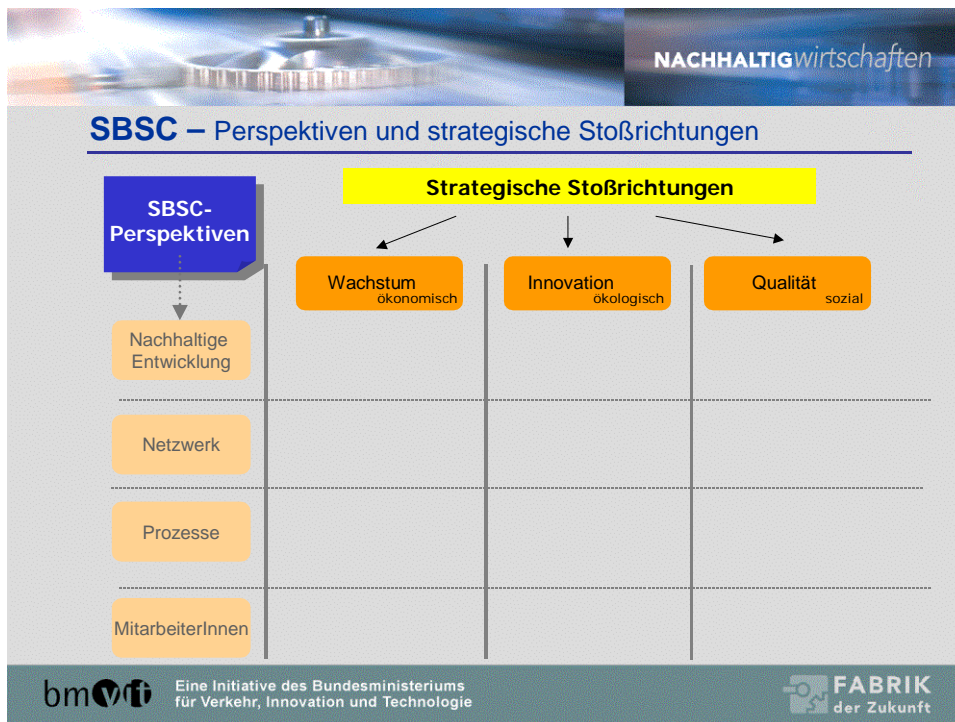


Abb. 15: Grundraster der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT - Netzwerks

1.9.4 Entwicklung strategischer Ziele, Ursache-Wirkungs-Ketten

In einem gemeinsamen Workshop mit dem Projektteam wurden unter Berücksichtigung der in den vorhergehenden Prozessschritten erarbeiteten Vision bzw. den übergeordneten strategischen Zielen von „unten“ her – d.h. von der Mitarbeiterperspektive ausgehend – strategische Ziele in den einzelnen Perspektiven und Stoßrichtungen gebildet.

Weiters wurden jene strategischen Ziele der Sustainability Balanced Scorecard der Stadt Graz definiert (rot umrandet hervorgehoben), die in der 2. Projektphase als Schnittstellen für die Erstellung der SBSC auf betrieblicher Ebene dienen können, da sie konkret von den Unternehmen beeinflussbar sind. Im Rahmen des Zielabgleichs am Ende des Projektes wird es sich zeigen, ob und inwieweit sich Anknüpfungen zu diesen Zielsetzungen in den SBSCs der Unternehmen wiederfinden.

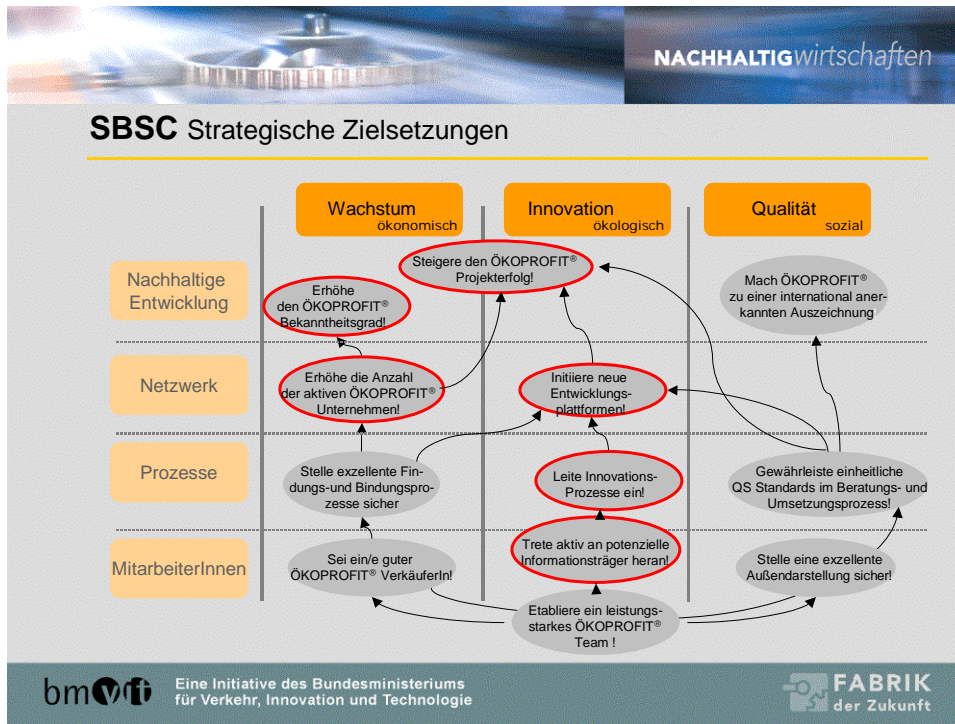


Abb. 16: Strategische Ziele der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT - Netzwerks

Die einzelnen Ziele in den strategischen Stoßrichtungen der SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt können folgendermaßen interpretiert werden:

WACHSTUM:

- „Sei ein/e guter ÖKOPROFIT® VerkäuferIn“ bedeutet, dass die MitarbeiterInnen, welche sowohl über die entsprechenden (Vertriebs-)Kompetenzen (Akquisition) als auch Ressourcen (Zeit, Personal, Infrastruktur etc.) verfügen...
- ... die Prozesse zur Findung und Bindung von Netzwerkteilnehmern optimal bedienen können.
- Dies führt wiederum zu einer Erhöhung der Anzahl der aktiven ÖKOPROFIT® TeilnehmerInnen im Netzwerk.
- Dadurch erhöht sich einerseits der Projekterfolg (z.B. Emissionsreduktion, Kosteneinsparungen, Anzahl ausgezeichnete Betriebe etc.), andererseits aber auch der Bekanntheitsgrad national und international.

INNOVATION:

- Ein erhöhter Kontakt der MitarbeiterInnen zu potenziellen Informationsträgern im Bereich Innovation (z.B. Universitäten, Forschungseinrichtungen, betriebliche F&E, Trägerorganisationen nat. + internationale Programme) gewährleistet...
- ..., dass Innovationsprozesse eingeleitet werden. Auf Prozessebene bedeutet dies vor allem, dass durch regelmäßige z.B. Innovationscircles die Weiterentwicklung des Innovationsprozesses sichergestellt wird.
- Dies führt wiederum im Netzwerk dazu, dass neue Entwicklungsplattformen (z.B. zum Erfahrungsaustausch) gebildet werden,...

- ...die den Projekterfolg in Hinblick auf innovative Maßnahmen bzw. Kooperationsprojekte erhöhen.

QUALITÄT:

- Genaue Produktkenntnisse (Nutzen etc.) sowie kulturelle, sprachliche sowie Akquisitionsfähigkeiten der MitarbeiterInnen stellen eine exzellente Außendarstellung des Projektes sicher.
- Durch einheitliche formulierte Qualitätssicherungs-Standards wird die Durchführung lokaler nationaler und internationaler Projekte mit höchster Qualität gewährleistet,...
- ...was einerseits wiederum zu einer Steigerung des Projekterfolgs,...
- ...andererseits auch zu einem international anerkannten Umweltstandard (ÖKOPROFIT) beiträgt.

1.9.5 Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen

Um die Erreichung der strategischen Ziele messbar zu machen wurden pro strategischem Ziel 2-5 Messgrößen definiert. Hierbei wurde natürlich auch auf einige bereits vorhandene Messinstrumente des Grazer Umweltamtes zurückgegriffen.

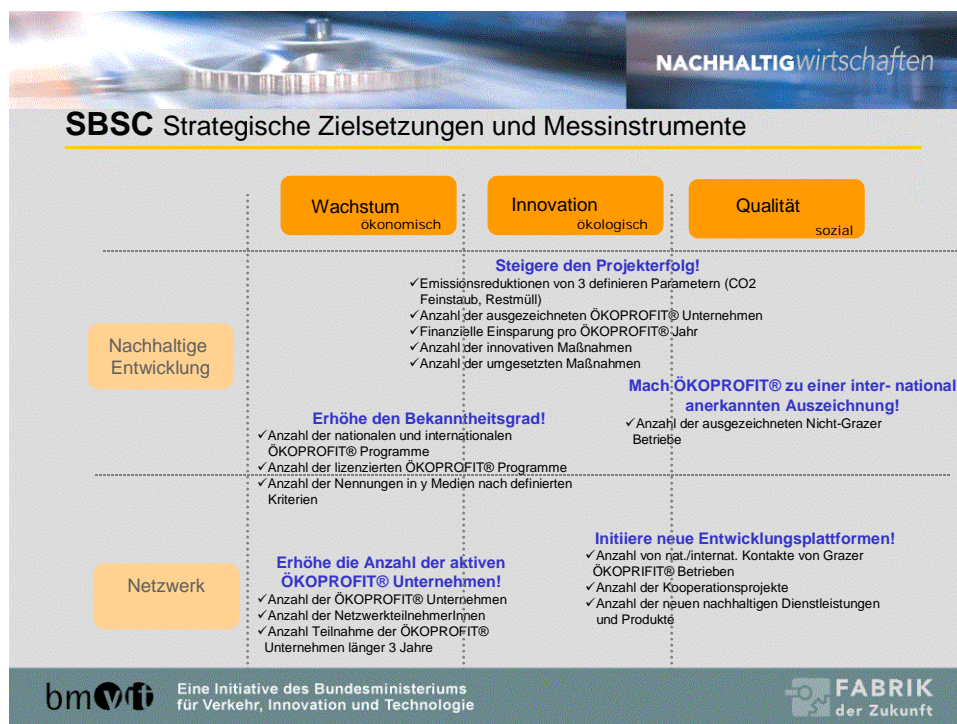


Abb. 17: Messinstrumente zu den strategischen Zielen der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks I



Abb. 18: Messinstrumente zu den strategischen Zielen der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks II

Mit der Kennzahlenbildung ist der Prozess der Entwicklung der SBSC der Stadt Graz abgeschlossen. An die Kennzahlenbildung anschließend erfolgt die Festlegung von konkreten Zielwerten zu den einzelnen Kennzahlen – heruntergebrochen auf Etappenziele. Dieser Prozessschritt liegt in der Hand des Grazer Umweltamtes. Die Vision wurde zwar für einen Zeithorizont von 10 Jahren erstellt (2014), die Etappenziele wurden allerdings für das Jahr 2005 und die nächsten 5 Jahre (2009) definiert. Die Ableitung von entsprechenden Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele sowie die Umsetzungsverantwortung der Maßnahmen selbst liegt ebenfalls in den Händen des Grazer Umweltamtes.

1.10 Projektteil 2: SBSC Entwicklung für Unternehmen (betriebliche Ebene)

Die Voraussetzung für den zweiten Projektschritt wurde mit der Sustainability Balanced Scorecard für das ÖKOPROFIT - Projekt geschaffen. Die darin gebildeten Ziele wurden im Rahmen des ersten Workshops der betrieblichen Umsetzung der SBSC am 19. Oktober 2004 den Unternehmen von Vertretern der Stadt Graz präsentiert. In diesem Teil erfolgt nun die Darstellung des zweiten Projektschritts – der Entwicklung von SBSCs für Unternehmen.

1.10.1 Akquisition

Für die Implementierung einer Sustainability Balanced Scorecard müssen gewisse Voraussetzungen in einem Unternehmen erfüllt sein. Dazu zählen insbesondere:

- **ein großes Engagement aller im Erstellungsprozess Beteiligten**

Aufgrund des großen Zeitbedarfs einer Implementierung ist ein großes Engagement aller Beteiligten im Unternehmen unabdingbar. Nur wenn letztendlich schon zu Beginn deutlich wird, welchen Aufwand die gemeinsame Erarbeitung einer nachhaltigen Vision sowie die daran anknüpfende Ableitung einer Sustainability Balanced Scorecard bedeutet,

kann auch sichergestellt werden, dass sich der von den Teilnehmern erwartete Zeitbedarf für dieses Projekt mit dem tatsächlichen Zeitbedarf deckt - und somit die Beanspruchung und Belastung der Teilnehmer nicht wider Erwarten zu hoch wird.

- **die unabdingbare Unterstützung und Mitwirkung der Geschäftsführung**

Zur Sicherstellung des Projekterfolges ist aber nicht nur dieses über die normale ÖKOPROFIT – Projektarbeit hinausgehende Engagement, sondern auch die Unterstützung der Geschäftsführung unabdingbar. Dies ist durch die Mitarbeit bzw. dauerhafte Einbindung der Geschäftsführung in das Projekt sicherzustellen. Die Erarbeitung einer Sustainability Balanced Scorecard durch engagierte Mitarbeiter ist zwar wünschenswert und auch unbedingt notwendig, allerdings gehört die Erarbeitung und Umsetzung einer Unternehmensvision und –strategie immer zur Kernaufgabe einer Geschäftsführung, kann also nie völlig delegiert werden.

Diese zwei wesentlichsten Bedingungen im Erstellungsprozess der SBSC wurden in jeder Phase des Akquisitionsprozesses kommuniziert, um letztendlich im Vorhinein einen entsprechenden Projekterfolg in diesen zentralen Punkten gewährleisten zu können.

Aufgrund dieser Bedingungen wurde auch eine zweistufige Akquisitionsstrategie gewählt:

1.10.1.1 Akquisition ausgewählter ÖKOPROFIT Unternehmen

Ende August 2004 wurde vom Projektteam eine Vorauswahl aus den am ÖKOPROFIT – Klubprogramm teilnehmenden Unternehmen getroffen, bei denen aufgrund der persönlichen Erfahrung des Projektteams obige zwei Kriterien (Mitwirkung der Geschäftsführung, großes Engagement) am ehesten zutreffen dürfte. Diese Unternehmen wurden mit einem Brief an den Umweltverantwortlichen kontaktiert, dem eine einseitige Beschreibung des Gesamtprojektes zur Information an die Geschäftsführung beigelegt war. Die Information des Umweltverantwortlichen ist deshalb so wichtig, da dieser im Erstellungsprozess einer Sustainability Balanced Scorecard eine bedeutende Rolle einnehmen soll und dieser auch der unmittelbare Ansprechpartner ist, wenn es um ÖKOPROFIT geht.

Da das strategische Management in einer wie in diesem Projekt strukturierten Form an sich für viele Unternehmen ein gänzlich neues Thema ist und eine direkte Ansprache der Geschäftsführung in einem Projekt im Zuge des ÖKOPROFIT – Projekts bisher noch nie in dieser direkten Art und mit den Ansprüchen eines großen Engagements durchgeführt wurde, war es nach der Vorab - Information der Umweltverantwortlichen auch nötig, interessierte Umweltverantwortliche bzw. Geschäftsführer im persönlichen Gespräch über die genauen Projekthalte zu informieren. Nach Versendung dieses Briefes wurden diese Unternehmen daher telefonisch kontaktiert, um das persönliche Interesse der angeschriebenen Umweltverantwortlichen am Projekt zu erfahren, sowie um einen Überblick über die eventuell notwendige Unterstützung von Seiten der Projektleitung bei einer Projektpräsentation an die Geschäftsführung zu ermitteln.

- Ein Geschäftsführer hat dabei selbst als Antwort auf dieses Rundschreiben um ein persönliches Gespräch gebeten. Inhalt dieses Gesprächs, das in etwa eine Stunde gedauert hat, war die Information dieses Geschäftsführers über den Projektablauf, die erwarteten Projektergebnisse sowie den konkreten Erstellungsprozess einer Sustainability Balanced Scorecard. Dieses Unternehmen hat sich als Folge dessen sofort zur Teilnahme am Projekt entschlossen.
- Fünf weitere Geschäftsführer, die gleichzeitig auch direkte Ansprechpartner der Firma STENUM als Umweltverantwortliche im Zuge des ÖKOPROFIT – Projekt sind, konnten

im Zuge eines Telefongesprächs über obige Punkte informiert werden – auch sie haben (aufgrund der vorangegangenen schriftlichen Information) sofort der Teilnahme am Projekt zugestimmt.

Dass die restlichen acht Unternehmen dieser ersten Akquisitionsphase schon aufgrund dieser Vorab-Information selbst den Schluss gezogen haben, dass diese zwei Bedingungen (ausreichend Zeit für den Erstellungsprozess einer SBSC sowie Mitarbeit der Geschäftsführung) zur Zeit nicht ausreichend erfüllt werden können, hat dazu geführt, dass schon im Vorfeld der Projektvorstellung im Rahmen des ÖKOPROFIT – Programms eine große Anzahl von potentiellen Teilnehmern (trotz zum Teil großen Interesses) abgesagt haben. Betrachtet man alle bis zu diesem Zeitpunkt vorhanden Fixzusagen und Absagen, so fällt auf, dass in jenen Unternehmen, in denen es über das Interesse des Umweltverantwortlichen hinaus gelungen ist, einen Kontakt mit der Geschäftsführung herzustellen, in der Mehrzahl der Fälle (6 von 8) eine positive Teilnahmezusage erfolgt ist.

Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang, dass in Großbetrieben der entscheidende Faktor für eine Teilnahmezusage – die direkte Ansprache bzw. persönliche Information der Geschäftsführung - weit schwieriger zu bewerkstelligen ist als in KMUs.

1.10.1.2 Projektvorstellung im Rahmen des ÖKOPROFIT – Klubs

In einem zweiten Schritt wurden das Projekt sowie die Ziele der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ im Rahmen des ÖKOPROFIT – Klubs präsentiert, um damit zu gewährleisten, dass für alle interessierten ÖKOPROFIT Unternehmen die Möglichkeit der Projektteilnahme gegeben ist. Außerdem erhielten alle 60 Teilnehmer am ÖKOPROFIT – Klub 2004 eine Kurzbeschreibung des Projektes in Ihren ÖKOPROFIT – Klub – Unterlagen.

Aufgrund der schriftlichen Vorab - Informationen sowie des Vortrags am 1. ÖKOPROFIT - Klubworkshop am 28. September gaben letztendlich im Rahmen dieses ÖKOPROFIT – Klubworkshops die schon vorhin genannten sechs Unternehmen eine fixe Teilnahmezusage ab. Auffallend dabei ist, dass alle Unternehmen die zum damaligen Zeitpunkt ihre Projektteilnahme zugesagt haben, Klein- und Mittelbetriebe sind. Diese Tatsache hat sich bis zu Projektbeginn - mit dem ersten Workshop am 19. Oktober 2004 - nicht verändert.

Weitere vier Unternehmen bekundeten im Zuge dieses ersten ÖKOPROFIT - Workshops großes Interesse am Projekt:

- Vom Umweltverantwortlichen eines dieser Unternehmen wurden wir gebeten, ein persönliches Gespräch mit der Geschäftsführung zu führen, um diese von der Teilnahme an diesem Projekt zu überzeugen. Dieses Unternehmen hat sich als Folge dessen sofort zur Teilnahme am Projekt entschieden.
- Bei einem weiteren dieser vier Unternehmen konnte in einem Gespräch mit dem Umweltverantwortlichen gemeinsam ein interessanter Ansatzpunkt für den Einsatz der Sustainability Balanced Scorecard erarbeitet werden, allerdings konnte die Unterstützung der Geschäftsführung nicht gesichert sowie der zeitliche Aufwand nicht erbracht werden, weshalb sich der Umweltverantwortliche dieses Großunternehmens zu einer Absage entschlossen hat.
- Bei zwei dieser Unternehmen haben die Umweltverantwortlichen selbst die Information der Geschäftsführung in die Hand genommen – leider beide Male ohne Erfolg.

Auf Basis dieser Projektvorstellung im ÖKOPROFIT – Klub konnte letztendlich also nur noch ein Unternehmen im Zuge eines persönlichen Gesprächs mit der Geschäftsführung für das Projekt gewonnen werden. Auch dieses Unternehmen stammt aus der Gruppe der Klein- und Mittelbetriebe.

1.10.2 Projektteilnehmer

Insgesamt gab es also sieben Fixteilnehmer aus dem Kreis der 60 ÖKOPROFIT – Unternehmen. Es sind dies:

Teilnehmer am SBSC 21 - Projekt	Mitarbeiteranzahl	Kurzbeschreibung der Unternehmen (Produkt/Dienstleistung; Eigentumsverhältnisse)
Destillerie Franz Bauer	70	Markenproduzent (und Lizenznehmer): Jägermeister, Cinzano, Dark Dog,... div. Liköre und Schnäpse; Familienunternehmen
DI Franz Robier Bau-gesellschaft m.b.H.	75	Sanierung/Renovierung von Altbauten; Marktführer in Graz; Familienunternehmen
Eloxieranstalt A. Heuberger GmbH	17	Eloxierung von Aluminium – Oberflächentechnik; Familienunternehmen
Gartenbaubetrieb Herneth	115	Gartenbaubetrieb mit Produktionsstätten in Kenia, Ungarn und Graz; Produktion von Balkon-, Beet- und Topfpflanzen; Familienunternehmen
Haase GmbH	60	Produktion von Freileitungsseilen, Draht- und Seilwerk; Familienunternehmen
Ökoservice GmbH	35	Garten- und Häckselservice, Geschirrservice; Reintegration von Menschen ins Berufsleben; Sozialwirtschaftliches Unternehmen mit ökologischen Dienstleistungen
Sanatorium Hansa GesmbH	80	Krankenanstalt - Sanatorium; Familienunternehmen

Tab. 4: Projektteilnehmer SBSC 21 - Unternehmen

1.10.2.1 Strategische Ausgangsbasis in den teilnehmenden Unternehmen

Wohl auch aufgrund der oben beschriebenen Struktur der Unternehmen (KMUs) bestand in den teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der Arbeit mit Strategien und Visionen eine sehr heterogene Ausgangsbasis, welche primär durch das Fehlen einer strukturierten Strategiewerkzeuge gekennzeichnet war. Dies galt es dementsprechend im weiteren Projektdesign zu berücksichtigen.

Anhand der folgenden Tabelle sollten diese Ausgangsbasis sowie die daraus abgeleiteten bzw. durchgeführten Projektschritte in den einzelnen Unternehmen kurz skizziert werden.

Teilnehmer am SBSC 21 - Projekt	Strategische Ausgangsbasis	durchgeführte Projektschritte
Destillerie Franz Bauer	Bislang <i>keine</i> strukturierte <i>Strategiearbeit</i> im Unternehmen - weder Vision noch strategische Ziele sind vorhanden.	Erstellung einer nachhaltigen Unternehmensvision und daraus abgeleitet einer SBSC entsprechend der vom Projektteam festgelegten methodischen Vorgehensweise
Gartenbaubetrieb Herneth		
Ökoservice GmbH		
Sanatorium Hansa GesmbH		
DI Franz Robier Bau-gesellschaft m.b.H.	<i>Lose strategische Ziele</i> bestehen bis 2006, keine Vision vorhanden.	
Eloxieranstalt A. Heuberger GmbH	<i>Leitbild</i> und <i>BSC</i> sind vorhanden.	Erarbeitung einer SBSC mit der Geschäftsführung
Haase GmbH	Kurz vor Projektstart wurde eine <i>Vision</i> sowie <i>BSC</i> erstellt. Eine nachhaltige Entwicklung wurde dabei nicht berücksichtigt. BSC ist nur der Geschäftsführung bekannt.	Erweiterung der Vision sowie der BSC um das Thema „Sustainability“ zur SBSC, Umsetzungsunterstützung im Unternehmen durch breiten Diskussionsprozess im Managementteam über SBSC und eine nachhaltige Entwicklung

Tab. 5: strategisches Ausgangsbasis in den Unternehmen

1.10.2.2 Erwartungen Evaluationspartner: Grazer ÖKOPROFIT Unternehmen – SBSC Teilnehmer

Im Zuge des ersten Workshops zur SBSC in den Unternehmen wurde die Erwartungshaltung von den TeilnehmerInnen an das Projektteam bzw. das Projekt wie folgt formuliert:

- ✓ Es gibt eine globale Unternehmensvision im Kopf des Geschäftsführers, diese ist allerdings nicht ausformuliert; auch gehören in diese Vision ökologische und soziale Aspekte integriert.
- ✓ Das „ICH-Denken“ im Unternehmen muss aufhören; die Vision des Geschäftsführers muss auch die Vision der Mitarbeiter werden – damit muss sie aber auch von einem Team geschaffen werden!
- ✓ Die Vision soll dann auch in eine Strategie münden.
- ✓ Die bestehende BSC soll auf Sustainability geprüft werden, die erarbeitete SBSC soll im Unternehmen umgesetzt werden (mit der BSC funktioniert das nicht, da es Widerstand im Managementteam gibt).

- ✓ Die Ziele sind nicht so hoch gesteckt, es gibt zu viele Visionen im Unternehmen – eine Fokussierung ist dringend notwendig.
- ✓ Es gibt eine Vision, eine BSC mit zum Teil nachhaltigen Elementen ist vorhanden – diese soll an anderen Betrieben überprüft werden (Benchmarking), v.a. interessiert auch der Sozialbereich – wie sieht das bei anderen Unternehmen aus.
- ✓ Eine besondere Wertschätzung der Stadt Graz für die Teilnahme am Projekt wird erwartet.
- ✓ Es gibt kein ausformuliertes Leitbild; ein „wertschöpfender Umgang mit Ressourcen“ ist die Vision.
- ✓ Es sollten die Grundlagen für einen Nachhaltigkeitsbericht geschaffen werden.
- ✓ Die Vision ist im Kopf von mir (Geschäftsführer, Anm.), das Leitbild wird den Mitarbeitern täglich von mir vorgelebt.

1.10.3 Projektdesign der SBSC – Erstellung in den Unternehmen

Die Erwartungshaltungen der Unternehmen zeigen deutlich, dass mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard auch soziale Prozesse in den Unternehmen verbessert werden sollten bzw. dass die Berücksichtigung dieser Prozesse in der direkten Beratungsarbeit mit den Unternehmen bzw. in der Planung des weiteren Projektes eine erfolgskritische Bedeutung einnimmt! Aufgrund dieser Tatsache ist es unmöglich, den Erstellungsprozess der Sustainability Balanced Scorecard allein im Zuge von Gruppenworkshops für alle Unternehmen durchzuführen. Um den Projekterfolg nicht zu gefährden, lautet der Grundsatz für einen sorgsam Umgang mit den vorhandenen Projektressourcen daher „Ressourcen zu bündeln wo möglich, aber nicht auf Kosten des Projekterfolges in den einzelnen Unternehmen“. Es sind daher im gesamten Projektverlauf drei Workshops für die Gesamtgruppe der sieben Unternehmen geplant, in der restlichen Beratungsarbeit soll dagegen sehr individuell auf die Problemlage in den Unternehmen eingegangen werden.

Der erste der drei Gruppenworkshops hat sich dabei mit dem Themenbereich „Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“ beschäftigt, das Hauptziel im zweiten Workshop war es, den Teilnehmern jenen theoretische Input zu vermitteln, der für die Erstellung der „Sustainability Balanced Scorecard“ konkret notwendig ist. Im Zuge dieses Gruppenworkshops sollte neben der detaillierten Behandlung des Themas „Sustainability Balanced Scorecard“ auch eine Kurzpräsentation der Unternehmen mit anschließender Diskussion in der Gruppe stattfinden. Diese Feedbackschleife nach der Erarbeitung der Vision ist für die Unternehmen sehr wichtig, um offene Fragen in der Gruppe diskutieren zu können und um den gegenseitigen Austausch der von den Teilnehmern als sehr wichtig erachtet wird zu fördern. Gleichzeitig sollten die Teilnehmer auch ein Gefühl der Wertschätzung der eigenen Arbeit von der Gruppe bekommen. Abgerundet wurde das Gesamtprojekt durch den dritten und letzten Workshop, in dem die Unternehmen einerseits wertvolle Hinweise für das strategische Controlling und die Umsetzung eines kontinuierlichen Lernprozess mit der SBSC erhalten haben, andererseits aber auch die Projektergebnisse der Unternehmen gemeinsam mit den Verantwortlichen der Stadt Graz diskutiert wurden (Evaluation und Feedback). Der dabei durchgeführte Zielabgleich war ein wesentlicher Teil des Gesamtprojektes. Die übrige Arbeit mit den Unternehmen erfolgte im Zuge einer individuellen Beratung der Projektteams in den Unternehmen.

Da die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard ein in gewisser Weise sensibles Thema der Unternehmen berührt, ist diese individuelle Vorgehensweise auch aus diesem Grund heraus angebracht. Prinzipiell gilt zwar, dass die Geschwindigkeit und Qualität der Umsetzung einer Strategie und nicht deren schriftliche Ausarbeitung über den Erfolg eines

Unternehmen entscheidet, jedoch wurden von den teilnehmenden Unternehmen in diesem Projektstadium trotzdem gewisse Bedenken geäußert, was die offene Kommunikation und Weitergabe von Projektergebnissen betrifft.

Basierend auf den Erkenntnissen aus dem ersten Projektschritt (der Erstellung einer SBSC für das ÖKOPROFIT – Projekt), den Ausgangsbedingungen in den Unternehmen sowie den von den Unternehmen im Zuge des ersten Workshops formulierten Erwartungshaltungen wurden vom Projektteam die Implikationen für die Erstellung einer SBSC in den Unternehmen diskutiert:

Auszug aus der Projektmanagementbesprechung am 19.10.2004

Zielsetzung: Beantwortung der Frage, wo wir mit unserer Entwicklung der SBSC für Unternehmen nach der Entwicklung der SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerk stehen? (Wie funktioniert dieser Prozess in Betrieben? – Barrieren und Erfolgsfaktoren)

Der Prozess für Unternehmen muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- ✓ Das Angebot zur Erarbeitung einer SBSC kann strategisches Denken in KMUs initiieren. Die hier vertretene Gruppe der mittelständischen, zu einer nachhaltigen Entwicklung motivierten Unternehmen wird durch die klassische Strategieberatung nicht so leicht erreicht; teilnehmende Betriebe profitieren vom Angebot der Beratung.
- ✓ Eine Kennzahl zum ‚Ködern‘ der Betriebe: ‚Die Erstellung einer BSC kostet im Durchschnitt 20.000,- Euro an Beraterkosten! Die Betriebe müssen daher auch entsprechend Zeit investieren – ein großes Engagement ist gefragt!‘
- ✓ Es ist ganz wichtig, am Beginn die Erwartungshaltungen der Betriebe mit den Erfordernissen eines Forschungsprojektes mit der Bemerkung ‚Sie sind eine neue Zielgruppe, gemeinsam betreten wir neues Terrain!‘ in Einklang zu bringen.
- ✓ Die Visionsphase ist die Voraussetzung für eine SBSC und daher besonders wichtig für ein gutes Ergebnis - dieser Phase wird auch dementsprechend Zeit gewidmet.
- ✓ Für die Betriebe gibt es in diesem Projekt Regieanweisungen für die Erstellung einer SBSC: Definition von ‚Stützpunkten‘ für die Entwicklung einer SBSC. Umsetzungsbegleitung für erarbeitete Maßnahmen ist im Rahmen dieses Projektes nicht mehr vorgesehen.
- ✓ Insgesamt ist es ein ausgewogenes Konzept: eine klare Angabe, wieviel Individualbetreuung in diesem Projekt möglich ist und ein genauer Plan der ‚Stützpunkte‘ vorgelegt (Workshopplan). Die ‚Implementation‘ in Form von Maßnahmen soll in Folge vom ÖKOPROFIT Klub mitbetreut werden.
- ✓ Die Teilnahme der Geschäftsführung an diesem Projekt ist unabdingbar – Vision und Strategie sind Chefsache!

In der Evaluation am Ende dieses Projektes sollen neben den grundsätzlichen Fragestellungen in diesem Projekt auch folgende zu Beginn des Projektes formulierten Erwartungen in Bezug auf die Umsetzung der SBSC in Unternehmen evaluiert werden:

- ✓ Anzahl der Unternehmen mit „g’scheiter“ SBSC
- ✓ Verankerung der Geschäftsführungen und von strategischem Denken im ÖKOPROFIT Programm - SBSC als Unterstützungstool für ÖKOPROFIT
- ✓ Prüfung der „S“ (Sustainability) in SBSC - Beitrag zur Nachhaltigkeit messbar machen
- ✓ Harmonie der Zielsetzungen von ÖKOPROFIT-SBSC mit den betrieblichen SBSCs

- ✓ Interne Erwartungen im Grazer Umweltamt: Verbreitung von ÖKOPROFIT im Magistrat, Ziele aus der „BSC 2003“ evaluieren
- ✓ Interne Erwartungen des Projektteams: Projektmanagement, gute Zusammenarbeit, Reüssieren im Beratungsteam
- ✓ Umsetzung der Methode

1.10.4 Projektstart – 1. Workshop

Die Geschäftsführer und/oder Umweltverantwortlichen der sieben Unternehmen waren dann auch beim ersten Workshop am 19. Oktober 2004 zum Thema „Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“ anwesend. Die Inhalte und Ziele dieses Workshops sind in der nachfolgenden Kurzübersicht beschrieben:

Kick-Off Workshop „SBSC 21“ - „Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“

19.10.2004, 14:00-18:00, Hotel Pfeifer – Kirchenwirt, Graz-Mariatrost

- 14.00 – 14.20 Uhr: **„Fabrik der Zukunft“:** Projektaufbau, Einführung in die Programmlinie Fabrik der Zukunft, Beschreibung des Gesamtprojektes, Stellung der SBSC der Unternehmen im Gesamtprojekt (im Kontext mit jener der Stadt Graz - ÖKOPROFIT), Vorstellung der Projektpartner, Vorstellungsrunde der Unternehmen (Name/Funktion/kurze Beschreibung des Unternehmens)
- 14.20 – 15.00 Uhr: **„Balanced Scorecard Allgemein“:** strategische Planung (Prozess der strategischen Planung), Stellung der Balanced Scorecard in diesem Prozess, Inhalt einer klassischen BSC, Von der BSC zur SBSC – Integrationsvarianten von Nachhaltigkeit in die klassische BSC; Definition von Begriffen: Wenn das Instrument leicht zu verstehen ist, ist es leichter zu kommunizieren, zu akzeptieren und anzuwenden.
Abklärung von Fragen über die SBSC in einer offenen Diskussion
- 15.00 – 15.15 Uhr: **Sustainability Balanced Scorecard in der Praxis: Nachhaltigkeitsziele der Stadt Graz:** Vorstellung der SBSC der Stadt – Ziele und Kennzahlen die für die Unternehmen relevant sind werden präsentiert, der Erstellungsprozess einer SBSC dabei nochmals beschrieben
- 15.15 – 15.45 Uhr: Pause – gegenseitiges Kennenlernen, aktives Networking
- 15.45 – 16.15 Uhr: **„Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“:** Was ist eine nachhaltige Entwicklung?, Was bedeutet nachhaltige Entwicklung für ein Unternehmen?
- 16.15 – 17.15 Uhr: **„Vision meines Unternehmens“:** Klärung und Präsentation der Fragen von den Unternehmen selbst: Welche Vision haben wir heute? (IST – Stand) Was verstehen wir heute unter Nachhaltigkeit? (IST- Stand) Was bedeutet Nachhaltigkeit für unser Unternehmen – was ist unser Ziel? (Eine Arbeitsdefinition von Nachhaltigkeit muss jedes Unternehmen für sich selbst finden; Welche Aspekte von Nachhaltigkeit sind für ein einzelnes Unternehmen relevant?)?
- 17.15 – 17.30 Uhr: Pause, aktives Networking
- 17.30 – 17.45 Uhr: **Evaluation und Feedback:** Erwartungen der Unternehmen
- 17.45 – 18.00 Uhr: **Projektorganisation:** weitere Vorgehensweise, Hausaufgaben zur Vision

Tab. 6: Workshop „Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“

Dieser Workshop selbst war zu Beginn (im Vergleich zum normalerweise sehr kollegialen Umgangston in den ÖKOPROFIT – Arbeitsgruppen) von auffällender Zurückhaltung bei den TeilnehmerInnen bzw. deren Wortmeldungen geprägt. Grund dafür könnte einerseits der Teilnehmerkreis gewesen sein, der fast ausschließlich (und entgegen der bisherigen ÖKOPROFIT-Praxis) aus Geschäftsführern bestanden hat. Andererseits könnte aber auch das

Thema selbst eine Rolle gespielt haben. Grundsätzlich ist nach Einschätzung der teilnehmenden Berater davon auszugehen, dass zwar eine hohe Professionalität im Thema vorgegeben wurde, die Mehrzahl der Teilnehmer aber trotz des Workshops die Komplexität dieses Themas noch nicht gänzlich erfasst haben.

Unvorhersehbare Entwicklungen

Eine Entwicklung, die wie oben beschrieben, während der Akquise herbeigewünscht und durch hohes persönliches Engagement des Beratungsteams verfolgt wurde, hat sich erst nach dem ersten Workshop ergeben: Zwei Großunternehmen sind von sich aus an uns herantreten und haben um eine Projektteilnahme ersucht. In einem dieser Unternehmen wäre allerdings aufgrund der Größe eine wesentliche Voraussetzung (Einbindung der Geschäftsführung in das Projekt) innerhalb des zu diesem Zeitpunkt schon fertig geplanten und auch an die sieben Fixteilnehmer kommunizierten Zeitplans nicht zu bewerkstelligen gewesen. Im zweiten Großunternehmen wären zwar diese Voraussetzungen (Einbindung der Geschäftsführung, großes Engagement) erfüllt gewesen, aufgrund bestimmter Sachlagen, die im folgenden näher erläutert werden, hat man sich dann aber zur Absage von Seiten des Beraterteams entscheiden müssen: Alle vorhin beschriebenen sieben Klein- und Mittelunternehmen weisen gemeinsam spezifische Eigenheiten auf, die im Projekt zu berücksichtigen sind. So sind entgegen der ursprünglichen Planung (die aufgrund von Unternehmensbefragungen aus dem Jahr 2002 erfolgt sind) in den meisten dieser Unternehmen keine für die Arbeit mit der Sustainability Balanced Scorecard brauchbaren Visionen vorhanden – auf dem Visionsprozess selbst liegt also noch bevor es zur Arbeit mit der Sustainability Balanced Scorecard kommt schon ein wesentlicher Projektschwerpunkt.

Weiters stehen diese Unternehmen am Beginn ihrer Arbeit mit Strategieprozessen. Die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie ist deshalb neben der Einbindung von MitarbeiterInnen in diese Strategieprozesse in diesen meist traditionell geführten Familienunternehmen eine gänzlich neue Erfahrung und Herausforderung. Und nicht zuletzt spielt auch noch die schon mehrfach genannte und erfolgskritischen Einbindung der Geschäftsführung in diesem Vorzeigeprojekt eine wesentliche Rolle – diese kann in diesen Klein- und Mittelunternehmen aufgrund der häufigen „Personalunion“ (Geschäftsführer als Umweltverantwortlicher) auf jeden Fall gewährleistet werden.

ÖKOPROFIT hat vor vierzehn Jahren in Graz in einem sehr kleinen Rahmen – auch als Pilotprojekt - begonnen. Ziel war es daher, heute wie damals ein qualitativ und nicht quantitativ erfolgreiches Projekt durchzuführen. Ein Folgeprojekt, in dem speziell auf die Eigenheiten in diesen Großunternehmen, mit denen schon Kontakt aufgenommen wurde, eingegangen wird, erscheint aus heutiger Sicht jedenfalls erfolgsversprechend – sofern die in diesem Projekt gewonnenen Erfahrungen dabei entsprechend berücksichtigt werden und wir von Seiten des Beraterteams unsere eigenen großen Erwartungen an ein erfolgreiches Projekt mit den sieben KMUs erfüllen können.

1.10.5 Visionsentwicklung in den Unternehmen

Erster Projektschritt nach dem Einführungsworkshop war die Bildung von Nachhaltigkeitsvisionen. Wie anhand der Tabelle im Punkt 3.2.4 gezeigt wurde, wurde dieser Projektschritt in fünf Unternehmen durchgeführt. Die Visionsentwicklung wurde dabei vom Projektteam ganz klar als Aufgabe der Geschäftsführung definiert, was von den teilnehmenden Unternehmen auch als solche erkannt wurde. Schon zu Beginn überraschte hier die breite Diskussionsbasis in manchen Unternehmen sehr positiv.


Die Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsvision entspricht jener wie sie im Rahmen der Methodenbeschreibung skizziert wurde. Besonders wichtig war in diesem ersten Arbeitsschritt, dass jede Organisation für sich selbst eine Arbeitsdefinition von

Nachhaltigkeit findet. Beispielhaft skizziert sind an dieser Stelle Punkte, die für die am Projekt beteiligten Unternehmen von Bedeutung sind. Diese Punkte stammen aus einer Wandelmoderation des 1. Gruppenworkshops der in Projektstufe 2 teilnehmenden sieben Unternehmen.

Wir verstehen unter...		
Ökonomischer Nachhaltigkeit	Ökologischer Nachhaltigkeit	Sozialer Nachhaltigkeit
Rentabilität	möglichst kein/geringer Ressourcenverbrauch	Arbeitsplatz in der Nähe
Gewinn	Geringer Energieeinsatz (Produktion/Betrieb)	Anerkennung
Innovation	Recycling, Trennen	schöner Arbeitsplatz
Expansion	Einsatz von nachwachsenden Ressourcen	gleicher Lohn für Mann u. Frau
Kundenorientierung	Einsatz von erneuerbarer Energie	Familienförderung - freundliche Arbeitszeiten
Standorterhaltung	ökologische Bauweise	Social sponsoring
regionale Wertschöpfung	Einsatz ökologischer Produkte	Bewusstseinsbildung
Investition	Transportminimierung (Personen und Produkte)	Lebenslanges Lernen ermöglichen
finanzielle Unabhängigkeit	< Emissionen	Mensch statt Maschinen
Stabilität		Lehrlingsausbildung
Kundenpflege		Gesundheitsförderung
Produktvielfalt		Selbstständigkeit
Eigenständigkeit erhalten		Eigenverantwortung
		Mitarbeiter-Motivation
		Arbeitnehmerschutz

Tab. 7: Nachhaltigkeit in Grazer ÖKOPROFIT® Betrieben (Flipchartprotokoll)

Im folgenden finden sich die Nachhaltigkeitsvisionen jener fünf Unternehmen die in diesem Projekt eine Nachhaltigkeitsvision erarbeitet haben. Der Planungs- bzw. Betrachtungshorizont wurde dabei auf 10 Jahre festgelegt. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle die individuellen, auf den Zielen der jeweiligen Geschäftsführungen basierenden Aussagen all dieser Visionen.



VISION Destillerie Bauer 2015

Destillerie Franz Bauer - Edles für den Gaumen

Qualitativ hochwertige Produkte mit unverkennbarem Geschmack zeichnen die Destillerie Franz Bauer als eigenständigen Markenhersteller und Markenanbieter aus. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen und ständige Innovation sind unser eigenes Selbstverständnis. Grundlage des Erfolgs sind zufriedene, verantwortungsvolle und eigenständige MitarbeiterInnen, die in einer angenehmen Kultur der Zusammenarbeit Edles für den Gaumen erfolgreich herstellen und vertreiben.

Kommunikation garantieren, Verantwortung leben, Qualität genießen!

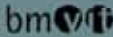


 Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie
  FABRIK der Zukunft

Abb. 19: Vision Destillerie Bauer 2015



LEITBILD Gartenbau Herneth 2015

Wir sind der führende Pflanzenvermarkter Österreichs und Ungarns.

Den konsequenten Ausbau unseres Absatzmarktes sichern wir durch eine kontinuierlich gute Qualität, Kostenführerschaft und eine perfekte Logistik. Diese drei Säulen werden durch eigenständige und motivierte Mitarbeiter getragen. Durch ständige Weiterbildung insbesondere unter Nutzung unseres firmeninternen Netzwerks stärken wir Know-how. Wir vereinen in unseren Netzwerken Kompetenz aus altem Wissen und innovativem Denken.

So beschreiten wir einen kontinuierlichen Weg der Expansion der begleitet ist von einem Verantwortungsbewusstsein gegenüber unserer Umwelt. Wir arbeiten miteinander damit Blumen Freude machen.

Herneth – damit Blumen Freude machen.




 Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie
  FABRIK der Zukunft

Abb. 20: Leitbild Gartenbau Herneth 2015



LEITBILD ÖKO-Service GmbH 2015

Die ÖKO-Service GmbH will der Leitbetrieb für nachhaltiges Wirtschaften sein. Wir erreichen das durch breite Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote für vom Arbeitsmarkt benachteiligte Menschen und ein qualitativ hoch stehendes Angebot an ökologischen Dienstleistungen.

Die ständige inhaltliche Weiterentwicklung als soziales Unternehmen lebt vom Engagement und Verantwortungsbewusstsein aller MitarbeiterInnen. Unsere Dienstleistungen sind das Ergebnis aus einem partnerschaftlichen Ansatz, den wir mit unseren KundInnen und AuftraggeberInnen aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung pflegen. Unsere Arbeit verbindet zukunftsbeständig soziale, gemeinnützige, ökologische und ökonomische Elemente. Die Öffentlichkeit für unsere Anliegen zu sensibilisieren ist eine zentrale Aufgabe aller MitarbeiterInnen.

Somit steht die ÖKO-Service GmbH für den wertschätzenden und respektvollen Umgang mit Menschen und Ressourcen.

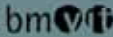

 Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie
  FABRIK der Zukunft

Abb. 21: Leitbild ÖKO-Service GmbH 2015



LEITBILD DI Franz ROBIER BauGesmbH 2015

Wir, das eigenständige Grazer Familienunternehmen DI Franz ROBIER, schaffen als Generalunternehmer für unsere Kunden Lebensqualität durch ein breites Angebot an Bau-Dienstleistungen. Mehr noch, wir verstehen uns als Lebensraumberater und tragen durch unser Tun zur Erhaltung der einzigartigen Lebensqualität im Großraum des „Weltkulturerbes Graz“ bei.

Altbausanierung in ihrer vollendeten Form bedeutet für uns die enge Verknüpfung von Innovation und Tradition, die sich in neuen Produkten, nachhaltigen Baumaterialien und der starken Orientierung am regionalen Bedarf zeigt. Dabei sehen wir in der umfassenden Kundenbetreuung auch bei kleinsten Bauvorhaben unsere zentrale Aufgabe, um mit sorgfältig ausgewählten Partnern nachhaltige Gesamtlösungen im Innen- und Außenraum verwirklichen zu können. Damit wir das erfolgreich umsetzen, bauen wir auf der von uns aktiv geförderten „Lebensbindung“ unserer Mitarbeiter.

Uns ist keine Arbeit zu klein!



 Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie
  FABRIK der Zukunft

Abb. 22: Leitbild DI Franz Robier BauGesmbH 2015

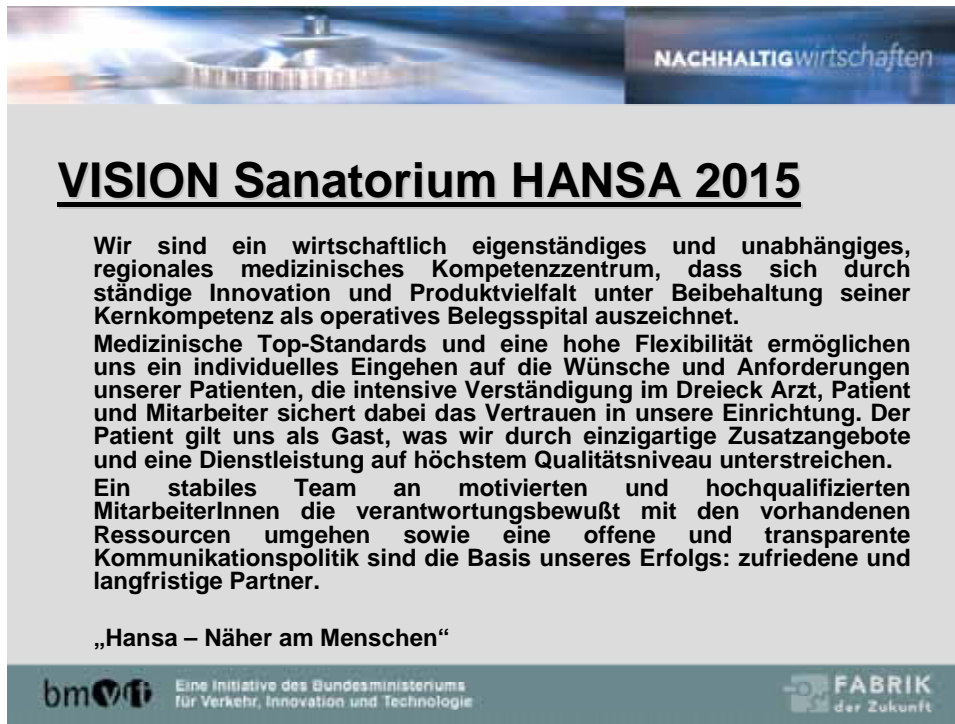


Abb. 23: Vision Sanatorium HANSA 2015

1.10.6 SWOT-Analyse

Die gebildeten Visionen galt es in einem nächsten Projektschritt der kritischen Reflexion der MitarbeiterInnen zu unterziehen. Als Instrument dazu wurde die SWOT – Analyse verwendet. Ziel war es, die Unternehmen in Bezug auf ihre internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken zur Erreichung der Vision zu analysieren. Dieser Prozessschritt wurde vom Projektteam ganz klar als Aufgabe der MitarbeiterInnen definiert – d.h. die Geschäftsführung war bei diesem Prozessschritt sozusagen „nicht erwünscht“. Diese Vorgehensweise sollte einerseits gewährleisten, dass das gesamte kreative Potenzial eines Unternehmens erschlossen wird, andererseits, dass die MitarbeiterInnen eine größere Offenheit an den Tag legen, wenn die Diskussion über die Vision der Geschäftsführung unabhängig von der Geschäftsführung geführt wird.

Methodisch wurde diese SWOT-Analyse - anders als jene mit den Stakeholdern des ÖKOPROFIT – Projektes (Projektschritt 1) - als offene Wandelmoderation mit einer anschließenden gemeinsamen Reflexion durchgeführt. In diesem Schritt haben sich die breite Verankerung und der große Stellenwert dieses Projektes in den Unternehmen gezeigt: „Highlight“ für das Projektteam war dabei sicher die Diskussion mit 12 MitarbeiterInnen eines Unternehmens, in einem anderen Unternehmen wurde die Diskussion gar mit allen MitarbeiterInnen geführt! Wenn man bedenkt, dass für diese umfassende Unternehmensanalyse 3-4 Stunden pro Unternehmen veranschlagt wurden, zeigt sich anhand dieser Zahlen die große Bereitschaft der Geschäftsführung, an diesem Projekt mitzuwirken. Kommunikation an und Motivation der MitarbeiterInnen sind wesentlich für den Umsetzungserfolg der SBSC - mit diesem Projektschritt wurde ein erster Schritt in diese Richtung getan.

Da die SWOT – Analysen neben den Diskussionen im Rahmen der Visionserstellung wohl den umfassendsten und tiefsten Einblick in die beteiligten Unternehmen gegeben haben, werden die Ergebnisse dieses Prozessschritts an dieser Stelle nicht veröffentlicht. Die Arbeit an der Unternehmensstrategie setzt immer auch eine große Vertraulichkeit im Umgang mit

Informationen voraus – dieses Vertrauen, das die Basis für einen offenen Umgang in diesem Projekt war und sehr wesentlich zu den Projektergebnissen beigetragen hat, gilt es auch über das Projekt hinaus zu bewahren.

Insbesondere aber zur Frage der Verankerung des Projektes bei den MitarbeiterInnen eines Unternehmens wurde im Anschluss an das Projekt eine schriftliche Befragung der beteiligten MitarbeiterInnen durchgeführt. Diese Befragung hat folgende Ergebnisse gebracht:

Auswertung MitarbeiterInnenbefragung (1=stimme zu, stimme nicht zu=6)	Mittelwerte
Die im Zuge der Erstellung der SBSC behandelten Themen sind für mein Unternehmen relevant.	1,22
Durch die Erstellung der SBSC wurde in einem größeren Mitarbeiter - Kreis über zukunftsorientierte Themen gesprochen.	1,56
Diskussionen über zukunftsorientierte Themen zu führen hat mir Spaß gemacht.	1,78
Die MitarbeiterInnen unseres Unternehmens haben bei der Erstellung der SBSC ausreichende Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit gehabt.	1,44
Durch die Erstellung der SBSC haben wir heute ein gemeinsam getragenes Verständnis unserer Unternehmensstrategie.	1,67
Die Erstellung der SBSC hat mir neue Informationen über Nachhaltigkeit gebracht.	1,56
Insgesamt bin ich mit dem Erstellungsprozess der SBSC sehr zufrieden.	1,67
Mir hat besonders gut gefallen ☺ „Die professionelle Beratung und Betreuung“; „Die Definition strukturierter Prozesse“; „Das produktive Arbeitsklima“; „Offenheit der Teilnehmer“;	
Mir hat weniger gut gefallen ☹ „Die entscheidenden Themen wurden von der Geschäftsleitung nicht beachtet.“	

Tab. 8: Ergebnisse MitarbeiterInnenbefragung

1.10.7 Entwicklung der SBSC – 2. Workshop

Nach Fertigstellung aller Visionen sowie der Durchführung der SWOT – Analysen wurden den beteiligten Unternehmen in einem zweiten gemeinsamen Workshop die Grundlagen der Erstellung einer SBSC näher gebracht. Neben einem Feedbackprozess zum bisherigen Projektverlauf in den einzelnen Unternehmen wurde dabei relevantes Methodenwissen für den nachfolgenden Erstellungsprozess der SBSC vermittelt. Anwesend bei diesem Workshop waren die Prozesspromotoren der einzelnen Unternehmen – d.h. Geschäftsführer, Umweltverantwortliche oder Controller. Die Inhalte und Ziele dieses Workshops sind in der nachfolgenden Kurzübersicht beschrieben:

Workshop 2 „Sustainability Balanced Scorecard konkret“

19.2.2005, 14:00-18:00, Hotel Pfeifer – Kirchenwirt, Graz-Mariatrost

13.45 – 15.15 Uhr:	erste Zwischenergebnisse: Präsentation und Diskussion
15.15 – 15.45 Uhr:	Pause
15.45 – 16.45 Uhr:	SBSC Konkret: strategische Ziele, Ursache-/Wirkungsbeziehungen und Kennzahlen
16.45 – 17.15 Uhr:	SBSC Konkret – Ziele, Inhalt und Aufbau einer SBSC
17.15 – 17.30 Uhr:	Pause
17.30 – 17.45 Uhr:	Evaluation und Feedback/Diskussion
17.45 – 18.00 Uhr:	Projektorganisation: weitere Vorgehensweise

Tab. 9: Workshop „Sustainability Balanced Scorecard konkret“

1.10.8 Entwicklung der SBSCs

Basierend auf den Ergebnissen der SWOT-Analysen und der gebildeten Unternehmensvisionen wurde in einem nächsten Projektschritt der Grundraster für die SBSC festgelegt. Als Perspektiven wurden dabei von allen Unternehmen die sich das erste Mal mit der SBSC beschäftigt haben „Nachhaltigkeit“ – „Kunden“ – „Prozesse“ und „MitarbeiterInnen“ gewählt. Lediglich bei der Fa. Haase – die bereits im Vorhinein eine BSC entwickelt hat – wurde dieser Aufbau nicht geändert.

Die strategischen Stoßrichtungen weisen im Gegensatz zu den Perspektiven eine größere Heterogenität auf, wobei „Wachstum“, „Qualität“ und „Innovation“ bei vielen Unternehmen vertreten sind. Kein Unternehmen hat im übrigen mehr als drei Stoßrichtungen gewählt – was zur entsprechenden „Schlankheit“ der SBSCs beigetragen hat, da die strategischen Nachhaltigkeitsziele immer im Schnittpunkt von Perspektiven und Stoßrichtungen entwickelt wurden.

„Stärken stärken“ war das anschließende Motto bei der Entwicklung von strategischen Zielen. Abgeleitet aus der Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken Analyse (SWOT) der Unternehmen wurde nach der Definition des Grundrasters der SBSC (Perspektiven und Stoßrichtungen) in einem weiteren Projektschritt das Zielsystem der Sustainability Balanced Scorecard erarbeitet. Die gebildeten Einzelziele wurden sodann durch Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft. Anhand dieser Verknüpfungen konnten die Strategien in den einzelnen Stoßrichtungen sichtbar gemacht werden. Im Anschluss an die Entwicklung des strategischen Zielsystems wurden die gebildeten Ziele mit 2-3 Messgrößen pro Ziel messbar – und damit die Ziele auch planbar und steuerbar - gemacht.

Anhand der beschriebenen Methode und Vorgehensweise in den Unternehmen wird deutlich, warum für die Teilnahme an diesem Projekt erstens eine große Unterstützung der Geschäftsführung und zweitens ein großes Engagement aller Beteiligten unabdingbar war. Umso mehr ist es als Erfolg zu werten, dass alle beteiligten Unternehmen den gesamten Prozess mit großem Engagement und einer großen Motivation mitgetragen haben, was anhand der erzielten Ergebnisse deutlich wird:

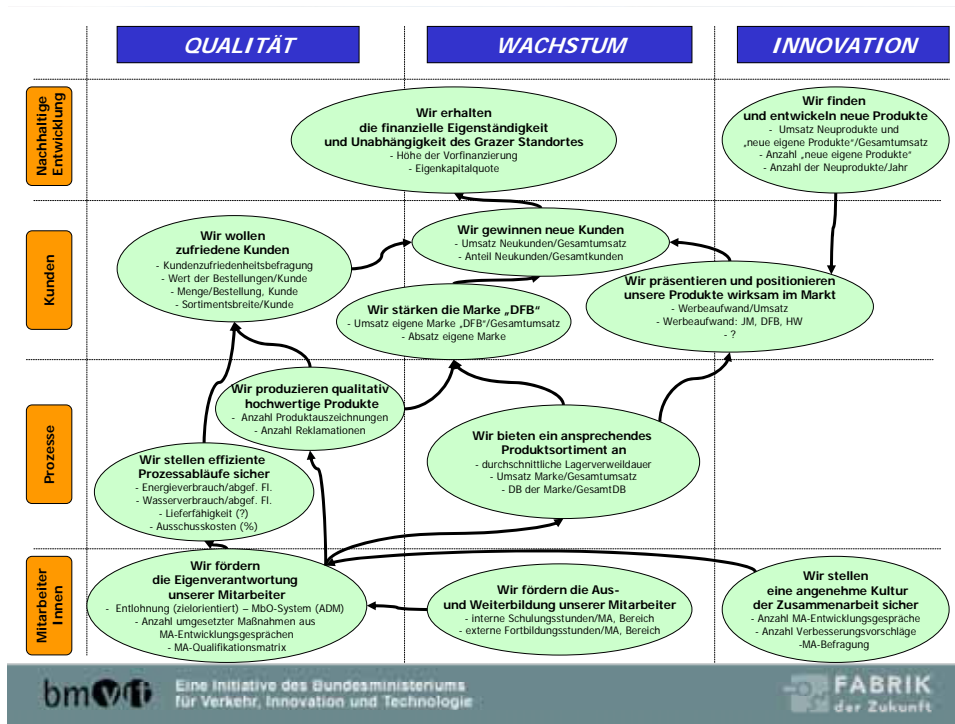


Abb. 24: SBSC Destillerie Bauer 2015

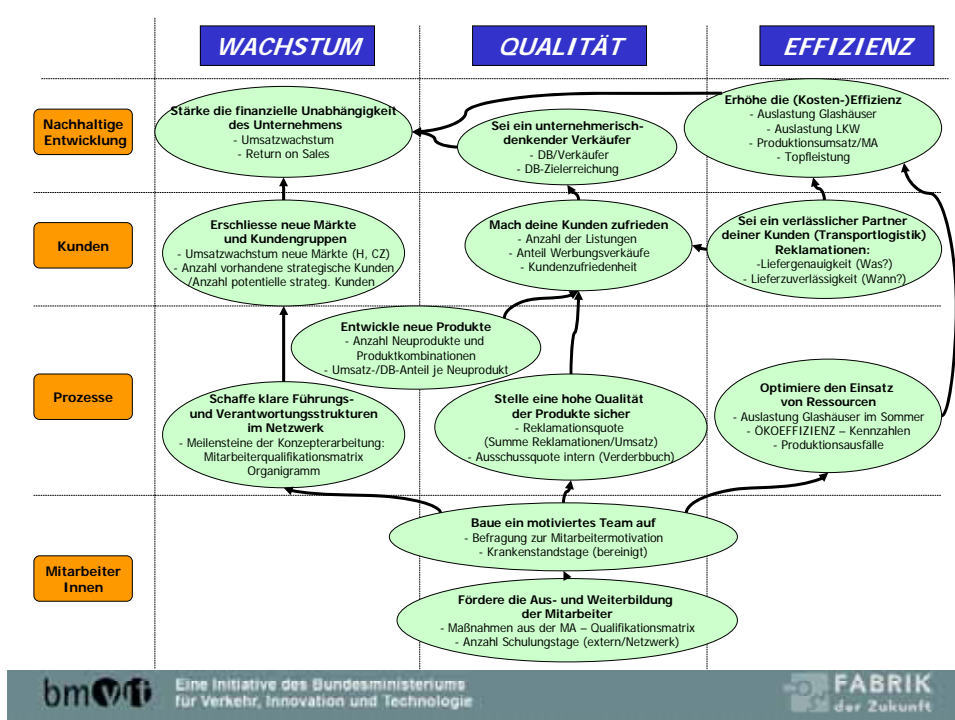


Abb. 25: SBSC Gartenbau Herneth 2015

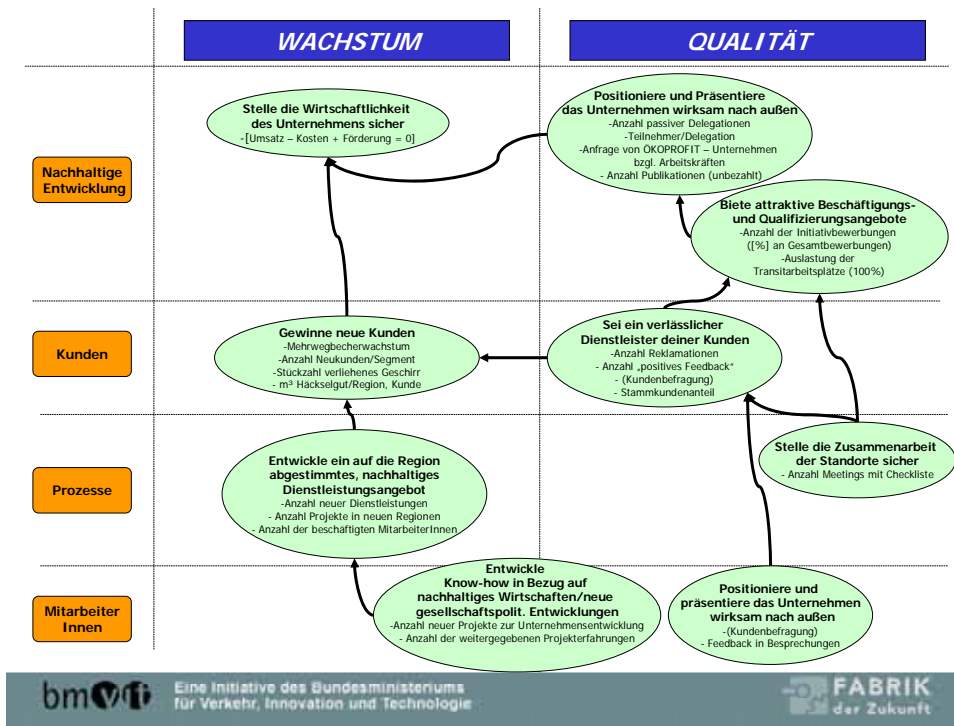


Abb. 26: SBSC ÖKO-Service GmbH 2015

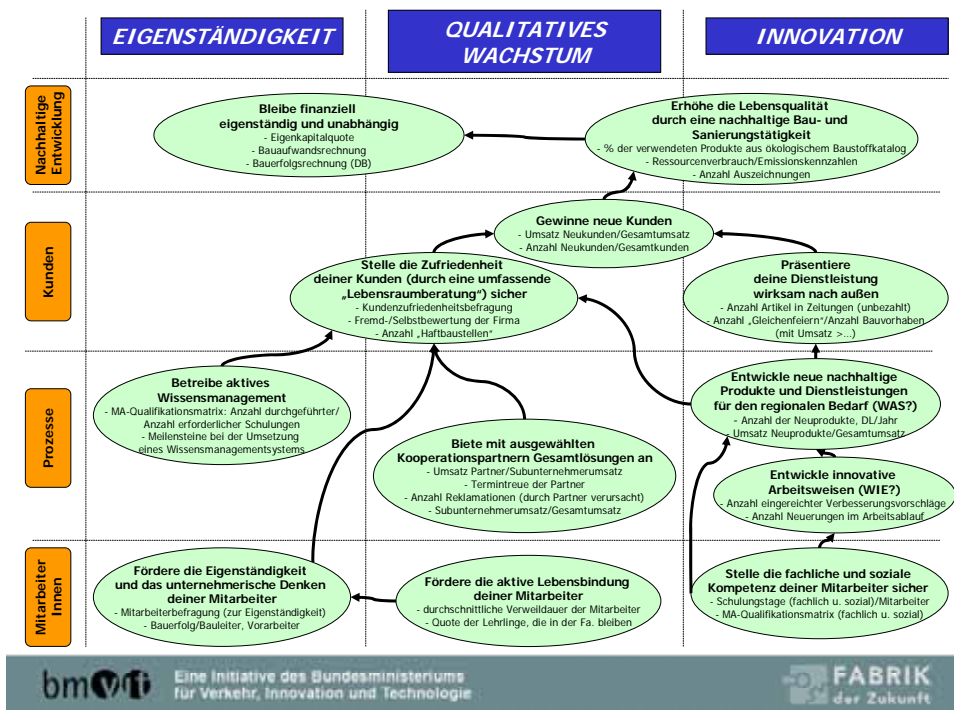


Abb. 27: SBSC DI Franz Robier BauGesmbH 2015

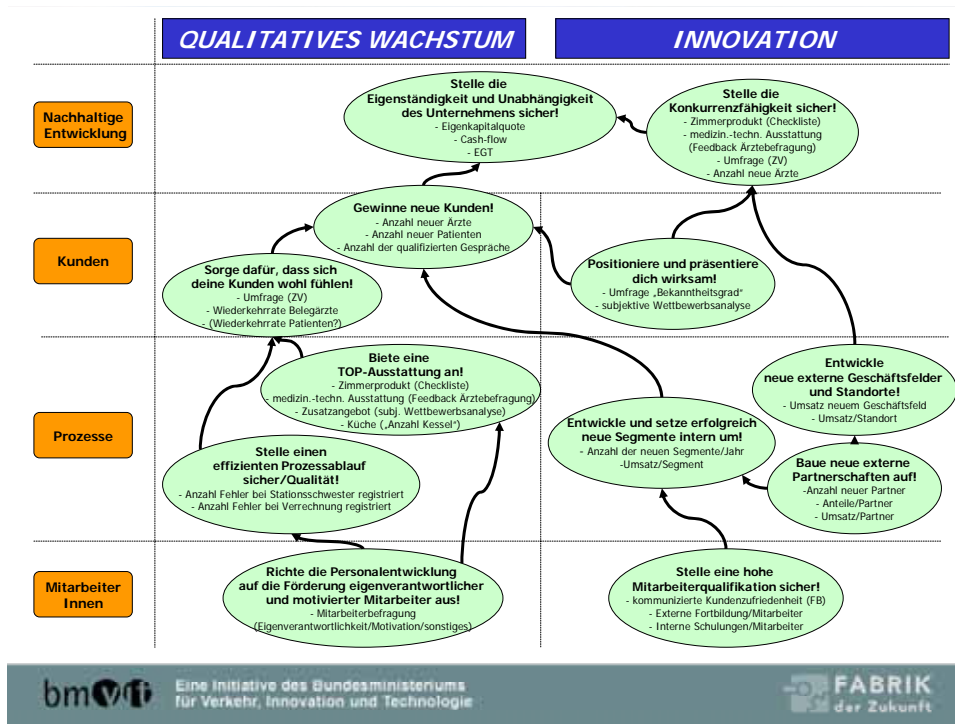


Abb. 28: SBSC Sanatorium HANSA 2015

Die in den anderen beiden Unternehmen – der Fa. Eloxal Heuberger und der Fa. Haase – zu Projektbeginn bereits bestehenden Balanced Scorecards wurden um nachhaltige Themen erweitert:

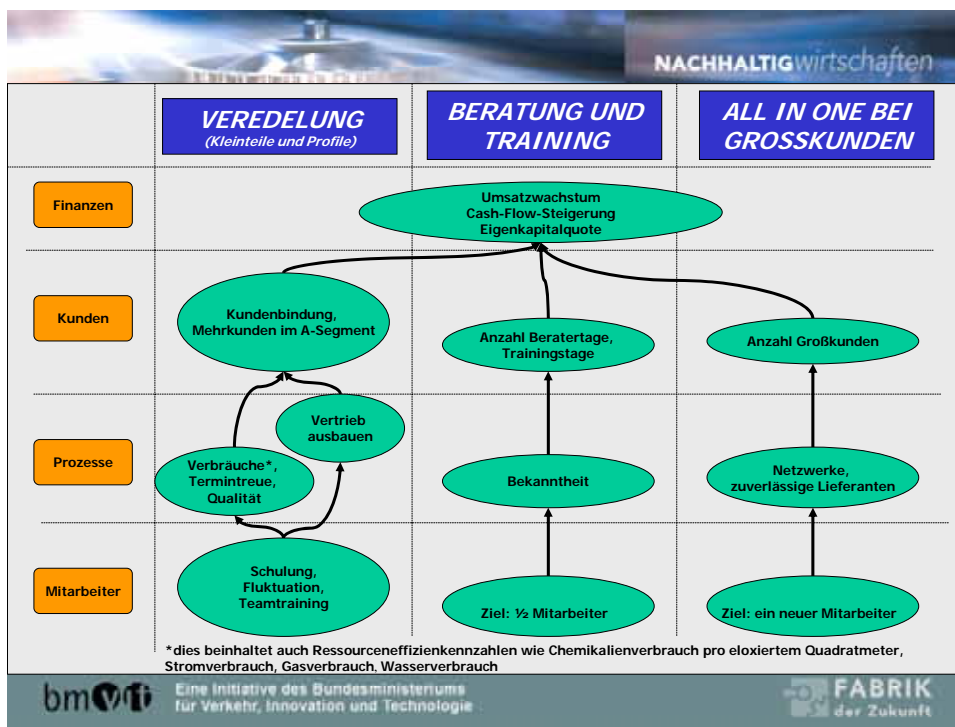


Abb. 29: um nachhaltige Themen erweiterte BSC der Fa. Heuberger

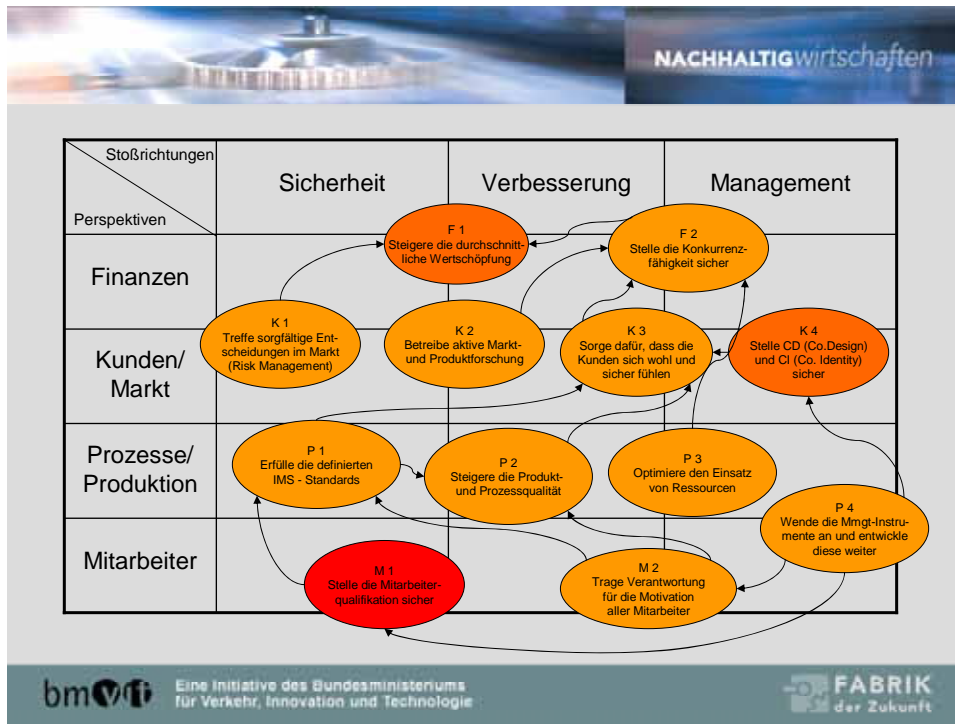


Abb. 30: um nachhaltige Themen erweiterte BSC der Fa. Haase

1.10.9 Initiierung kontinuierlicher Lernprozesse – Workshop 3

Der Erstellungsprozess der SBSC war – wie anhand der bisherigen Zusammenfassung der Ergebnisse beschrieben wurde – mindestens genau so wichtig, wie das Ergebnis selbst. Dennoch war es ein großes Ziel des Projektteams, nicht einfach ein Strategiepapier bzw. „ein Papier für die Schublade“ zu produzieren, sondern den Unternehmen ein Instrument in die Hand zu geben, mit dem in den Folgejahren kontinuierliche Strategiearbeit und damit Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung geleistet werden kann. Die breite Einbindung der MitarbeiterInnen in den Erstellungsprozess im Rahmen der SWOT-Analyse war dabei ein erster erfolgreicher Ansatz um die Kommunikation und Motivation in den einzelnen Unternehmen sicherzustellen.

Andererseits war es aber auch ein Ziel dieses Workshops, einen gemeinsamen Feedback- und Lernprozess auf einer übergeordneten Ebene auszulösen. Der Zielabgleich zwischen den Zielen der SBSC des ÖKOPROFIT – Projektes und den Zielen der SBSCs der Unternehmen war dabei ein wesentliches Instrument. Auch ist in diesem Workshop ein „Check der Erwartungen“ erfolgt – womit das Projekt in das Stadium der Evaluation eintritt.

3. WORKSHOP: Information, Kommunikation, Motivation – und Evaluation

13. Juni, 13.30-17.30 Uhr, Gasthof Kirchenwirt – Graz Mariatrost

13.30 Uhr - 13.45 Uhr: Eröffnung, Zielsetzung des Workshops

13.45 Uhr – 15.30 Uhr: SBSC – Wie geht´s weiter in der Anwendung?

„Information – Kommunikation – Motivation und Anreize mit der SBSC“
Implementierung einer SBSC im Unternehmen
„SBSC - Controlling“ mit einem EXCEL – Tool
Präsentation eines erfolgreichen Umsetzungsbeispiels
Präsentation der Unternehmen

15.30 Uhr – 16.00 Uhr: Persönlicher Zielabgleich - Pause

16.00 Uhr – 17.30 Uhr: Projektergebnis: Zielabgleich mit dem Umweltamt

Nach einem „Check der Erwartungen“ der Projektteilnehmer wird auf Basis der erarbeiteten Ziele im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion mit Vertretern des Grazer Umweltamtes (Dr. Niederl und Ing. Baumhake, GRAZER UMWELTAMT) ein Abgleich der betrieblichen mit den überbetrieblichen Nachhaltigkeitszielen stattfinden. Dieser Prozess ist wesentliche Projektzielsetzung und bildet gleichzeitig den Projektabschluss.

Tab. 10: Workshop „Information, Kommunikation, Motivation – und Evaluation“

1.10.9.1 Kommunikation, Motivation und Information

Da die kontinuierliche Bildung von Plan- und Istwerten zu den einzelnen Zielen sowie die laufende Ableitung von Maßnahmen in den Händen der beteiligten Unternehmen liegt, wurde neben den praktischen Tipps zur Umsetzung der SBSC während des gesamten Erstellungsprozesses am Ende des Projektes ein zusätzlicher zweistufiger Prozess gewählt, um die Umsetzung der SBSC in den Unternehmen zu fördern und sicherzustellen: Erstens wurde im Rahmen des 3. Workshops den Unternehmen die Umsetzung der Ziele aus der SBSC anhand eines praktischen Beispiels vermittelt, andererseits wurde noch zusätzlich ein Controlling – Tool auf EXCEL – Basis für die Unternehmen entwickelt.

Mit dem im letzten gemeinsamen Workshop vermittelten Wissen sowie dem Controlling-Tool wurde in den Unternehmen ein kontinuierlicher „single-loop“ - als auch „double-loop“ - Lernprozess initiiert. Mit anderen Worten sollten die Unternehmen mit dem vermittelten Wissen und dem sie unterstützenden Controlling-Tool quartalsweise die Erreichung der Ziele aus ihrer SBSC kontrollieren. Werden die Ziele nicht erreicht, so ist in weiterer Folge einerseits die Frage zu stellen, ob die gesetzten Maßnahmen richtig umgesetzt wurden („single-loop-Lernprozess“), andererseits aber auch ob die richtigen Maßnahmen gesetzt wurden („double-loop-Lernprozess“).

1.10.9.2 Strategisches Controlling mit der SBSC: EXCEL - Tool

Das aus den Anforderungen der Unternehmen aus dem Projekt heraus entstandene Controlling Tool zur Umsetzung der SBSC wird vor allem zwei Anforderungen gerecht: Erstens ist aufgrund seiner Übersichtlichkeit und des verwendeten Programms (EXCEL) äußerst bedienerfreundlich, zweitens ist es interaktiv gestaltet, indem es mit Anweisungen hinterlegt ist, die den gesamten Prozess der Dateneingabe begleiten.

Mit diesem Tool ist es möglich, die Ziele einer SBSC quartalsweise zu planen und zu steuern. Dazu sind zu Beginn Perspektiven und Stoßrichtungen zu definieren. Nach der damit erfolgten Bildung des Grundrasters der SBSC sind die strategischen Ziele einzugeben, die in weiterer Folge mit der Zielplanung verlinkt sind. Für jedes Ziel sind nun die Messgrößen mit quartalsweisen Planwerten zu versehen. Danach sind die Messgrößen entsprechend zu gewichten. Der eingegebene IST-Wert wird sodann anhand eines Vergleichs mit den Planwerten in ein Ampelsystem (rot-orange-grün) übersetzt. Damit wird mit der SBSC auf einem Übersichtsblatt die Zielerreichung in den Ampelfarben ersichtlich. Anschließend ist zusätzlich für jedes einzelne strategische Ziel noch ein Ideen- bzw. Maßnahmenpeicher vorhanden der zu einer Maßnahmenliste mit Umsetzungszeitpunkt und Umsetzungsverantwortlichem zusammengefasst wird. Das damit mögliche quartalsweise Controlling ermöglicht und fördert letztlich einen kontinuierlichen Lernprozess in den Unternehmen.

1.11 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wir – das Projektteam - unterscheiden sehr bewusst in diesem Projekt die

- ✓ SBSC für das Grazer „ÖKOPROFIT – Projekt“ (Projektteil 1) und die
- ✓ SBSC der ÖKOPROFIT - Unternehmen (Projektteil 2)

1.11.1 Projektschritt 1: SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes

Zu Beginn dieses Projektes wurde festgelegt, die ‚SBSC für ÖKOPROFIT‘ für das Grazer Umweltamt zur Projektsteuerung von ÖKOPROFIT Graz mit den Erfahrungen und Wahrnehmungen im ganzen ÖKOPROFIT Netzwerk zu entwickeln. Für die Entwicklung der Vision wurden daher angefangen vom Grazer Gemeinderat (alle Parteien), den ÖKOPROFIT-UnternehmensvertreterInnen, den Verantwortlichen im Grazer Umweltamt, dem LA 21-Beauftragten bis hin zu den ÖKOPROFIT - BeraterInnen alle zur Mitarbeit eingeladen! Die gemeinsam mit diesen Stakeholdern erarbeitete Vision wurde in Folge mit verschiedensten PartnerInnen aus dem ÖKOPROFIT Netzwerk ‚gecheckt‘ (SWOT Analysen). Die ÖKOPROFIT Netzwerk – Vision sowie SWOT-Analyse ist also auf Basis einer breiteren Beteiligung aller Stakeholder des ÖKOPROFIT-Netzwerks entstanden. Danach hat sich das Grazer Umweltamt als Verantwortungsträger für ÖKOPROFIT für die Entwicklung seiner SBSC nur punktuell Zeit genommen (Begründung: Zeitmangel). Unter großer Unterstützung des SBSC – Projektteams wurde daher eine **„idealtypische und visionäre SBSC für das ÖKOPROFIT Netzwerk“** (Aussage Margit Baumhanel, Grazer Umweltamt) entwickelt. Diese spiegelt alle Interessen und zentralen Anliegen für eine visionäre strategische Entwicklung des ÖKOPROFIT-Netzwerks wieder! Diese unter großer Unterstützung des Projektteams erstellte SBSC wurde bislang vom Grazer Umweltamt nicht zur Umsetzung geführt.

Die zentrale Frage, die sich an diesem Punkt also stellt, ist: Warum wurde die SBSC – Erstellung vom Grazer Umweltamt nur zu Beginn mit großem Engagement unterstützt, und

warum wurde die SBSC bislang nicht umgesetzt? Dazu bestehen folgende Aussagen von Margit Baumhake (operativ für die Stadt Graz verantwortlich für das ÖKOPROFIT Projekt):

- ✓ „Das letzte Jahr war für den Grazer Magistrat und das Umweltamt, Abteilung ‚ÖKOPROFIT‘, ein extrem schwieriges. Die Budgetkürzungen, mit Bezugsjahr 2004, belaufen sich bis 2006 auf 65%! Zusätzlich hat der Ausfall einer Mitarbeiterin, die Arbeitszeitverkürzung der Projektleitung und der Schulungsbedarf einer neuen Mitarbeiterin sehr viel Zeit – im Sinne von Personalressourcen - gekostet. Für die Aufgabe, den Erstellungsprozess der SBSC mit großem Engagement zu verfolgen und diese heute – dank der großen Unterstützung des Projektteams - vorhandene visionäre ÖKOPROFIT Netzwerk - SBSC umzusetzen, blieb schlicht und einfach keine Zeit. Ein Problem dabei ist auch, dass der Projektleitung am Beginn dieses FdZ-Projektes der Umfang des persönlichen Inputs nicht klar war, und daher von Seiten des Referats für betriebliche Umweltvorsorge im Grazer Umweltamt auch kein größerer Arbeitsinput für dieses Projekt geplant war.“

Trotz der schwierigen Umstände im Erarbeitungsprozess wird von den ÖKOPROFIT – Projektverantwortlichen in der SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerk ein tolles Ergebnis für die weitere Arbeit in ÖKOPROFIT gesehen. Bedingt durch die Budgetkürzungen werden allerdings manche Ziele dieser SBSC nicht so unterstützt werden können, wie ursprünglich gewollt: „Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit verschlingen beispielsweise eine Menge Geld und können in Zeiten wie diesen nicht umgesetzt werden!“

1.11.1.1 Projektzielsetzung I: Nachhaltige Steuerung von Projekten mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC für das ÖKOPROFIT-Projekt)

Die Sustainability Balanced Scorecard wurde in diesem Forschungsprojekt erstmals zu einer nachhaltigen Steuerung eines Agenda 21 Projektes (ÖKOPROFIT) erstellt und ist – falls sie auch umgesetzt wird - klar als Leuchtturm in der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen anzusehen. Die evaluierten Ziele aus dieser SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerkes werden in Zukunft Aufschluss über die Umsetzungsqualität der ÖKOPROFIT - Initiativen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele des Projektes sowie über die Wirksamkeit der gemeinsam erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie des ÖKOPROFIT - Projektes selbst geben.

Durch das Feedback dieses Projektes wurde im Grazer Umweltamt ein Lernprozess initiiert, der nach Ablauf dieses Forschungsprojektes laut Aussagen der Projektverantwortlichen kontinuierlich weitergeführt werden soll. Durch die Verwendung desselben Instruments (Balanced Scorecard) sowohl in der Kommune als auch in den Unternehmen wurde zudem die Glaubwürdigkeit der lokalen Verwaltung erhöht, und die Akzeptanz für die erarbeiteten Ziele gefördert. Darüber hinaus spricht man heute die „gleiche Sprache“, wenn man als Vertreter einer Verwaltung mit Vertretern aus Unternehmen redet. Dies ist ebenso ein wesentlicher Faktor für eine Erhöhung der Glaubwürdigkeit und eine verbesserte Beziehung.

Die Verwendung einer Sustainability Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten ist also insgesamt ein innovativer Ansatz, der einiges für die Zukunft verspricht.

1.11.1.2 Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an Projektteil 1

Die Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an dieses Projekt ist zweigeteilt darzustellen, da von den Projektverantwortlichen einerseits Erwartungen an die eigene Arbeit im Projekt gestellt wurden (Projektteil 1), man andererseits aber auch Erwartungen in den zweiten Projektschritt – die Umsetzung in den ÖKOPROFIT - Unternehmen – gesetzt hat. An dieser Stelle sollten vorerst die Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an die eigene Arbeit dargestellt werden:

Erwartung	Erfüllungsgrad
Eine weitere Verbreitung von ÖKOPROFIT im Magistrat soll durch das Projekt gelingen.	Die Verbreitung von ÖKOPROFIT im Magistrat ist zwar als Ziel in der SBSC des ÖKOPROFIT – Projektes formuliert, allerdings ist dies bislang von den Projektverantwortlichen nicht aktiv umgesetzt worden.
Wenn eine neue Auswertungsmöglichkeit auch für ÖKOPROFIT – im Sinne einer integrierten sozialen und ökologischen Bewertung geschaffen wird.	Anhand der in der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks gebildeten Zielen und Kennzahlen liegt heute eine integrierte Bewertungsmöglichkeit für das Grazer ÖKOPROFIT Projekt selbst vor.
Wenn eine Harmonie der Firmen- und Stadtziele erfolgt und diese Ziele wirklich gelebt werden.	Diese Erwartung steht für eines der drei großen Ziele dieses Projektes. Siehe daher Punkt 3.4.3

Tab. 11: Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes

1.11.2 Projektschritt 2: SBSCs der Unternehmen

Aus der Erfahrung im ersten Projektteil heraus wurde für die Betriebe sehr klar festgelegt und kommuniziert: SBSC funktioniert nur unter Mitarbeit der Geschäftsführungen und unter großem Engagement! Strategiearbeit ohne Geschäftsführung funktioniert nicht - eine Umsetzung, die 'von oben' nicht unterstützt wird, kann nicht gelingen.

Entsprechend wurde eine Methode zur Erarbeitung einer SBSC für Unternehmen erarbeitet, die heute als wertvolles Unterstützungstool für ÖKOPROFIT gesehen werden kann, da die Anforderungen an die Unterstützung und Mitarbeit der Geschäftsführung in diesem Projektteil zu 100% erfüllt wurden. Alle sieben beteiligten Unternehmen haben mit großem Engagement am Prozess teilgenommen, eine SBSC erstellt und teilweise bereits während des laufenden Projektes Maßnahmen zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie getroffen.

1.11.2.1 Projektzielsetzung II: Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit der Sustainability Balanced Scorecard: kritische Reflexion der Methode

Wesentlich Projektzielsetzung in diesem Forschungsprojekt war die Frage, ob eine umfassende Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit dem Instrument der Sustainability Balanced Scorecard möglich ist. Diese Frage hängt nicht nur von der Bereitschaft der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung sondern auch von der angewandten Methode ab. Im Folgenden soll daher anhand der erarbeiteten Sustainability Balanced Scorecards die angewandte Methode einer kritischen Betrachtung unterzogen werden.

- ✓ **Prüfung „Sustainability“ in SBSC - Beitrag zur Nachhaltigkeit messbar machen**

1.11.2.1.1 Nachhaltigkeit: Wie integriert man dieses Denken methodisch in die (S)BSC?

Mit dem Einsetzen des Begriffs Nachhaltigkeit an die oberste Stelle der Perspektiven (anstatt der klassischen Finanzperspektive) wurde von Seiten des Projektteams ganz bewusst die vollständige Integration des Begriffs der Nachhaltigkeit in die BSC eingeleitet. Nicht nur die ökonomische ‚Bewertung‘, sondern auch eine soziale und ökologische Komponente sollten laut Hypothese des Projektteams die strategische Planung eines Unternehmens bestimmen. Nur so kann eine nachhaltige Entwicklung auch ganzheitlich, systemisch und langfristig in strategisches unternehmerisches Denken und Handeln integriert werden.

Eine zusätzliche 5. Perspektive der ‚Nachhaltigkeit‘ oder des ‚Gemeinwesens‘ in der SBSC läuft aus Sicht des Projektteams Gefahr, wiederum als Zusatz zum „herkömmlichen Unternehmen“ gesehen zu werden. Damit würden wieder jene Parallelstrukturen in Unternehmen geschaffen, die bereits im Umweltbereich zu finden sind. Somit würden zwar Teilbereiche des Unternehmens beleuchtet, das Unternehmen würde aber nicht als Ganzheit im Sinne der Nachhaltigkeit gesehen. Gleiches gilt für die Einführung des Begriffs der Nachhaltigkeit als strategische Stoßrichtung.

Aufgrund der teilweisen Schwierigkeit bei der Einordnung von Zielen in den mit der vom Projektteam getroffenen Perspektivenfestlegung gebildeten Grundraster der SBSC bleibt am Ende offen, ob ein fixes Etablieren des Begriffs der Nachhaltigkeit in den Perspektiven oder vielleicht doch die Festlegung einer strategischen Stoßrichtung zum Thema Nachhaltigkeit zielführender ist. Letztendlich ist aber anzumerken, dass es sich hier um eine methodische Frage handelt, die die Inhalte der SBSC nicht beeinflusst hätte, lediglich die Stellung der einzelnen Ziele in der SBSC hätte sich laut Ansicht des Projektteams zum Teil verschoben.

1.11.2.1.2 Nachhaltigkeit: Wo finden wir Nachhaltigkeit in der SBSC?

Aus Sicht des Projektteams ist die ‚Nachhaltigkeit‘ der einzelnen SBSCs der Unternehmen erst auf einer Ebene unterhalb jener der Ziele sichtbar: Nachhaltigkeit spielt sich in den SBSCs weniger in dem auf Ebene der Ziele formulierten „WAS“ ab (auch nachhaltig wirtschaftende Unternehmen wollen Gewinn erzielen, ihre Kunden zufrieden stellen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, ihre Mitarbeiter fortbilden,...), sondern auf der ‚Ebene‘ des ‚WIE‘ etwas gemacht wird. In allen in diesem Projekt erarbeiteten SBSCs finden sich daher klassische strategische Zielsetzungen, die auch in anderen BSCs zu finden sind, der Unterschied ist, WIE man diese Ziele erreichen will:

- Man setzt auf Vernetzung! – siehe bei allen die Teilnahme am ÖKOPROFIT Netzwerk, öffnet sein Unternehmen nach außen, holt PartnerInnen an Bord! – z.B. Robier mit seinem umfassenden Konzept der Lebensraumberater, oder Herneth mit seinem Konzept der Erweiterung über Partnerbetriebe in neuen Ländern,...
- Man setzt auf die Einbettung im regionalen Umfeld – ÖKO-Service mit Entwicklung eines auf die Region abgestimmten Dienstleistungsangebots, Robier mit einer klaren Strategie, nur im Großraum Graz tätig zu sein, Destillerie Bauer mit einem klaren Bekenntnis zu ihrem Betriebsstandort inmitten der Stadt,...
- Man setzt auf die Entwicklung ökologischer Produkte und Dienstleistungen oder den Einsatz nachwachsender Rohstoffe: Forschung nach einem Torfersatz oder nach Blumentöpfen aus nachwachsenden Rohstoffen bei der Fa. Herneth, Einsatz ökologischer Baumaterialien bei der Fa. Robier,...
- Man setzt auf langfristigen Erfolg: Finanzielle Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sind maßgebliche Ziele dieser Unternehmen – ein langfristiges Bestehen dieser Unternehmen soll damit sichergestellt werden („Das Unternehmen soll in 20 Jahren an die nächste Generation weitergegeben werden!“).
- Etc.

Letztendlich soll das Management in nachhaltigen Unternehmen angehalten sein, seine Entscheidungen zum einen langfristig, ganzheitlich und umsichtig zu treffen, zum anderen soll der eingeschlagene strategische Weg durch die Beteiligung und Akzeptanz der MitarbeiterInnen gekennzeichnet sein. (Zitat: ‚Eine angenehme Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen ist der Knackpunkt, damit alle anderen Ziele im Unternehmen erreicht werden können.‘). Mit der Erstellung der SBSC wurde dieser Prozess initiiert und zum Teil auch schon erfüllt. Man denke dabei beispielsweise an die SWOT-Analysen der Visionen, erstellt von den MitarbeiterInnen, die von einer sehr angenehmen Kultur der Zusammenarbeit geprägt waren...

1.11.2.1.3 Was unterscheidet die SBSC von der BSC anderer Unternehmen? – dazu die Statements der TeilnehmerInnen im Evaluierungsworkshop

- auf den ersten Blick gar nichts (Die Frage „Was man macht, ist bei unseren Unternehmen gleich wie bei anderen!“)
- Blickt man eine Ebene dahinter, so erkennt man die Unterschiede – Die Frage nach dem „Wie etwas umgesetzt wird?“ und die Frage „Wodurch etwas umgesetzt wird?“ unterscheidet diese SBSCs von anderen BSCs
- Der Projekterfolg ist dadurch gegeben, dass Nachhaltigkeit nicht nur als Appendix eingefügt wurde, sondern in die gesamte Struktur miteinbezogen wurde.

SBSC ist ein wesentliches Instrument für Nachhaltigkeit!

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit dem Implementierungsprozess der Sustainability Balanced Scorecard nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen ausgelöst wurden: Aus nachhaltigen Strategien wurden sehr konkrete, nachhaltige Ziele abgeleitet, die das Handeln aller Mitarbeiter in eine zukunftsfähige Richtung lenken. Die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in die Diskussion um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Zuge der SWOT-Analyse hat deren Motivation erhöht, was für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung ist und zur entsprechenden Breitenwirkung des Projektes beiträgt. Die zwingende Berücksichtigung nicht finanzieller Kennzahlen in der Sustainability Balanced Scorecard hat zudem eine Integration ökologischer und sozialer Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung gefördert. Chancen einer nachhaltigen, innovativen Entwicklung wurden damit für jeden transparent und nachvollziehbar gemacht. Zudem beinhaltet Nachhaltigkeit, bzw. eine nachhaltige Entwicklung auch diesen ‚strategischen Entwicklungsauftrag‘ – der auch Kern einer Sustainability Balanced Scorecard ist.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Sustainability Balanced Scorecard durch ihre Offenheit und Ausgewogenheit einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit in Unternehmen leisten kann.

1.11.2.2 Erfüllung der Erwartungen der Unternehmen

Basierend auf den zu Beginn des Projektes erhobenen Erwartungen der beteiligten Unternehmen (siehe Punkt) wurde zu Projektende ein „Check der Erwartungen“ durchgeführt.

Die Fragestellungen haben dabei gelautet:

- ✓ War das Projekt für Sie persönlich, für ihre Organisation, ihr Unternehmen ein Erfolg?
- ✓ Woran erkennen sie den Erfolg? Welche Barrieren gab es bei der Umsetzung?

Methode:

- ✓ Unternehmen: Befragung aller TeilnehmerInnen im Evaluierungsworkshop bzw. in 2 zusätzlichen Interviews (2 Unternehmen hatten sich für den Evaluierungsworkshop entschuldigt)

Statements auf die Frage nach dem Projekterfolg:

Das Projekt war für uns ein Erfolg!

- „Erfolgreiches und konstruktives Projekt“
- „schönes Projekt“
- „Erfolg, weil seit 150 Jahren Firmengeschichte das erste Mal mehr als ein Jahr nach vorne geschaut wird (langfristiges Denken im Unternehmen implementiert wurde)“

Das Besondere

- „Vielfalt an Projektteilnehmern“
- „Einige Unterschiede – viele Gemeinsamkeiten der Unternehmen“
- „Viele Gemeinsamkeiten in Firmen unterschiedlicher Branchen“
- „Weniger Überschneidungen im ökologischen/nachhaltigen Bereich. Aber: gemeinsame Werte für Unternehmen und Umweltamt (Partnerschaftliches Verhältnis, Zusammenarbeit)“
- „Man kommt immer wieder in die Tiefe und erfährt mehr in sich selbst“
- „Sicher wieder einmal ein ganz wichtiger Denkanstoß“

Die Methode

- „Projekt ist auf Geschäftsführungsebene verankert“
- „Ziele und Messbarkeit der Ziele sind wichtig und wurden umgesetzt“
- „Klare Definition, wohin man womit will, wurde gefunden (qualifizierter Mitarbeiter - innovatives Produkt – mehr Kunden – Eigenständigkeit)“
- „Die Richtung des Unternehmens steht für die Mitarbeiter auf dem Papier und ist damit greifbar“
- Strukturiertes Vorgehen im Projekt – „jetzt geht alles viel leichter!“
- „Zusammenfassung von Tatsachen und Visionen auf einen gemeinsamen Nenner“
- „Kennzahlen wurden formuliert“

Die Nachhaltigkeit

- „Nachhaltig = langfristig erfolgreich durch SBSC“
- „Das Thema Nachhaltigkeit ist schön dokumentiert, man hat sich Gedanken über die Messbarkeit von Nachhaltigkeitszielen gemacht hat“
- „Garant für Nachhaltigkeit ist ein gutes Zusammenspiel Controlling – Geschäftsführung – Mitarbeiter“
- „Langfristige Betrachtungsweise - in die Zukunft geschaut“
- „Nachhaltig: Ein Leitbild basierend auf den Stärken des Unternehmens wurde entwickelt, Vorgaben für die Zukunft, vorausschauendes Planen“
- „Ganz wichtig war die Analysephase – das Unternehmen gezwungenermaßen anzusehen, das war sehr hilfreich, mit dem strukturierten Arbeiten komme ich zu einem strategischen Arbeiten, das strategische Vorgehen ist für mich nachhaltig“

Erste Umsetzungserfolge

- „Großer Erfolg – im Controlling sehr gut, da ein Tool geschaffen wurde zur Umsetzung von Maßnahmen“
- „Die erfolgte Umstrukturierung im Unternehmen ist auf den SBSC - Prozess zurückzuführen“
- „Jede Menge im Unternehmen ist schon in Gang gekommen“
- „Das Controlling-Tool wird bereits eingesetzt und hat sich bereits bewährt!“

Statements auf die Frage nach den Hindernissen

- „Keine Hindernisse im Projekt“
- „Schwierigkeiten deshalb nicht, weil von Geschäftsführung getragen („da geht einfach mehr“), wenn die Motivation der Geschäftsführung da ist“
- „Hindernis war die Zeit bzw. der Zeitdruck - da Prozess in der umsatzstärksten Zeit durchgeführt wurde. In Summe hat man viel profitiert davon.“
- „Schwierig war es vom Zeitpunkt her, weil sehr viel zusammengefallen ist.“
- „Sehr erfolgreiches Projekt, keine Hindernisse“
- „Geschäftsführung hat bisher leider die Chancen dieses Projektes nicht erkannt, nachhaltige Verbesserungen im Bereich der Mitarbeiter durchzuführen“

1.11.2.3 Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes an den Projektteil 2

Die ÖKOPROFIT – Projektverantwortlichen im Grazer Umweltamt haben auch an den Projektteil 2 Erwartungen formuliert. Dies nicht zuletzt auch deshalb, da das Grazer Umweltamt den Einsatz einer (Sustainability) Balanced Scorecard für ÖKOPROFIT - Unternehmen im Vorfeld dieses Projektes anhand einer wissenschaftlichen Arbeit theoretisch untersuchen ließ.⁷ Die Erfüllung dieser Erwartungen der ÖKOPROFIT – Verantwortlichen im Grazer Umweltamt wurden teilweise auch vom Projektteam selbst evaluiert, da dieses aufgrund seiner Arbeit in einige Erwartungshaltungen des Grazer Umweltamtes einen tieferen Einblick hatte. Hier die Zusammenfassung:

Erwartung: 5 Betriebe sollen eine g'scheite SBSC entwickeln!

Alle Betriebe haben entsprechend ihrem ‚Entwicklungsstand in ÖKOPROFIT‘ eine ‚g'scheite‘ SBSC entwickelt. Bei der Definition, was eine „g'scheite SBSC“ ist, ist auf die Prozessdefinition von nachhaltiger Entwicklung zurückzugreifen. Die Unternehmen waren demnach auch in ganz unterschiedlichen Stadien zur Entwicklung eines strategischen nachhaltigen Managementsystems und konnten daher nicht alle ein ähnlich kompaktes Bild für strategisches nachhaltiges Management liefern. Bezogen auf ihren eigenen Stand der nachhaltigen Entwicklung haben alle Unternehmen durch ihr großes Engagement eine „g'scheite“ SBSC geliefert! (Eindruck Projektteam)

Erwartung: Verankerung der SBSC im obersten Management der teilnehmenden Unternehmen

⁷ NUSSBAUMER, ROLAND: Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit. Mit einer Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten in Grazer ÖKOPROFIT - Unternehmen, Graz 2002.

Dieser Punkt wurde zu 100% verwirklicht. Für alle Unternehmen waren die GeschäftsführerInnen in den Erstellungsprozess aktiv involviert und „bei Bedarf“ durch das Projektteam auch anwesend (siehe dazu auch Statements zum Projekterfolg von den Unternehmen selbst). Manche Projektteile wurden bewusst ohne die Geschäftsführung durchgeführt (z.B. SWOT – Analyse), um das gesamte kreative Potential der MitarbeiterInnen zu erschließen. Als hilfreich hat sich in den gemeinsamen Workshops aller Projektteilnehmer auch erwiesen, dass dabei nicht ausschließlich Geschäftsführer anwesend waren, sondern auch von den Persönlichkeiten her sehr „starke“ Umweltverantwortliche bzw. Umweltteams. Denn dadurch wurde nicht nur die Sichtweise der Geschäftsführung, sondern auch die Sichtweise der Mitarbeiter (die zwar aus unterschiedlichen Unternehmen stammen, aber im Rahmen dieser Gruppe sehr allgemeingültig gesprochen haben) offen dargelegt und diskutiert.

Die Teilnahme einer Vielzahl an Geschäftsführern (erstmalig auch von schon sehr „langgedienten“ ÖKOPROFIT – Unternehmen!) an diesem Projekt ist als großer Erfolg für die Wertigkeit dieses Fabrik der Zukunft - Projektes in den teilnehmenden Unternehmen zu sehen, da es - wie die langjährige Erfahrung im Grazer ÖKOPROFIT – Projekt gezeigt hat – bisher noch nicht in diesem „Ausmaß“ vorgekommen ist, dass sich Geschäftsführer von ihrem Tagesgeschäft für Workshops im Rahmen von ÖKOPROFIT „freimachen“.

Für ÖKOPROFIT wurde daher mit der SBSC ein Unterstützungstool erarbeitet, das eine wichtige Lücke für eine nachhaltige Entwicklung schließt: Die Einbindung der Geschäftsführung.

SBSC ist ein wertvolles Erweiterungstool für ÖKOPROFIT

Das ‚Innovative‘ an der SBSC ist, dass mit diesem Tool der Weg zur obersten Managementebene bzw. der Geschäftsführung gefunden wurde - denn: strategische Entwicklung ist nun einmal Chefsache, aber, wie in diesem Projekt angeregt, immer in Abstimmung mit den MitarbeiterInnen, die auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Phasen des Projektes mit an Bord geholt wurden. „So klar und deutlich war das Involvement der Geschäftsführung bisher noch nie in ÖKOPROFIT!“

Garantie zur SBSC Umsetzung im ÖKOPROFIT Netzwerk und in den Unternehmen

Für den ÖKOPROFIT Klub ist in jedem Fall eine Verankerung dieses Tools im ÖKOPROFIT Programm vorgesehen (Aussage der Projektleiterin Magit Baumhake). Für die sieben in diesem Projekt beteiligten Unternehmen soll eine Art ‚Coaching‘ der Umsetzung bzw. ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch, etc. – die weitere Umsetzung sicherstellen.

1.11.3 Projektzielsetzung III: Abgleich der individuellen Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen mit den überbetrieblichen Zielen der Agenda 21 (ÖKOPROFIT-Projekt) der Stadt Graz

„Eine Politik der Nachhaltigkeit muss sich auf eine Grobsteuerung und das Setzen fester Ziele konzentrieren, die Wege der Zielerreichung jedoch den dezentralen Akteuren freistellen.“ In einem ersten Projektschritt wurde daher mit der Sustainability Balanced Scorecard auf Ebene der lokalen Verwaltung für ein bestehendes Agenda 21 – Projekt (ÖKOPROFIT) unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder ein Zielsystem entwickelt, das das bestehende ökologische Zielsystem der „Agenda 21 auf betrieblicher Ebene“ (ÖKOPROFIT) um soziale und ökonomische Ziele erweitert. Ein langfristiges Bekenntnis aller am Grazer ÖKOPROFIT – Projekt beteiligten Stakeholder zu den erarbeiteten Zielen sowie eine weitere Verbesserung der internen und externen Kommunikationsstrukturen soll damit sichergestellt werden.

Durch diese gemeinsame Festlegung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Makro-Zielen auf Ebene der Lokalen Agenda 21 sollte ein Orientierungsrahmen für die dezentralen Akteure in den Unternehmen geschaffen werden, der es ermöglicht, die Aktivitäten dieser Unternehmen – ersichtlich in deren SBSCs – mit jenen der Stadt Graz zu vergleichen. Diese Diskussion über Zielbeziehungen soll Konflikte zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen, aber auch Zielkomplementaritäten offen legen. Dadurch soll das Verständnis über gegenseitige Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt werden. Die Ergebnisse des Vergleichs zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Nachhaltigkeitszielen aus den gebildeten SBSCs sollten daher auch einen Ausgangspunkt für einen Rückkoppelungsprozess zwischen den beteiligten Unternehmen und den ÖKOPROFIT - Verantwortlichen darstellen. Im Zuge dieses Feedbackprozesses wurde daher versucht, alle an diesem Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen sowie die Stakeholder des ÖKOPROFIT – Projekts (Verwaltung, Berater) zusammenzuführen. Die Ergebnisse dieses konsensorientierten Prozesses werden in weiterer Folge dargestellt:

✓ **Harmonie der Zielsetzungen der SBSC des ÖKOPROFIT Projektes mit den Zielen in den SBSCs der ÖKOPROFIT-Unternehmen**

Gleich vorweg ist festzustellen, dass dieses Projektziel in der ‚Idealvorstellung‘ einer vollkommenen Zielharmonisierung nicht erreicht werden konnte. Die Begründung findet sich in den sich konkurrierenden Projektzielsetzungen I und III, sowie in einigen weiteren Restriktionen. So kann heute festgehalten werden, dass eine nachhaltige Steuerung von Projekten – wie sie im Rahmen dieses Projektes angestrebt wurde – mit der Zielsetzung eines Zielabgleichs zwischen Verwaltungseinheit und Unternehmen im Widerspruch steht.

Fakt ist, dass eine wesentliche Zielsetzung dieses Projektes die Erstellung einer SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt war – was mit der erstellten SBSC nach Aussage des Grazer Umweltamtes auch sehr gut gelungen ist. Die Zielsetzung einer Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes mit Hilfe einer SBSC unterscheidet sich allerdings aus heutiger Sicht wesentlich von der Zielsetzung, eine Harmonie zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Zielen herzustellen. Die SBSC des ÖKOPROFIT – Projektes wurde also für eine Steuerung des ÖKOPROFIT – Projektes selbst entwickelt, aber nicht ausschließlich für die Initiierung einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen – daher kann auch kein vollkommener Zielabgleich gelingen. Man könnte daher diese SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt heute auch als „ÖKOPROFIT – Netzwerk SBSC“ bezeichnen, zu der Unternehmen - als ein wesentlicher Teil dieses Netzwerks - einen Beitrag leisten können.

Im ÖKOPROFIT - Netzwerk haben die verschiedenen ÖKOPROFIT Unternehmen auch schon in den vergangenen Jahren ihre Beiträge geliefert, heute leisten sie diese Beiträge zu einigen Zielen des Grazer Umweltamtes aufgrund der SBSC im Bewusstsein, mit ihrem Handeln zu den Zielen des ÖKOPROFIT – Netzwerks beizutragen:

Ziele und Kennzahlen: ÖKOPROFIT - Netzwerk SBSC	Beiträge der ÖKOPROFIT - Unternehmen (aus einer gemeinsamen Diskussion bzw. einer Befragung resultierend)
Leite Innovationsprozesse ein! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anzahl: Themenorientierte regelmäßige Treffen ✓ Anzahl der BesucherInnen an Treffen oben 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tag der offenen Tür ✓ Insights für ÖKOPROFIT – Firmen ✓ Teilnahme an Arbeitsgruppen/Workshops
Trete aktiv an potenzielle Informationsträger heran! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anzahl Kontakte Universitäten, Forschungsinstitute ✓ Anzahl betriebliche F&E Projekte ✓ Anzahl der Kontakte zu Interessensvertretungen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infos geben/Kommunikation
Steigere den Projekterfolg! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emissionsreduktionen von 3 definieren Parametern (CO₂, Feinstaub, Restmüll) ✓ Anzahl der ausgezeichneten ÖKOPROFIT® Unternehmen ✓ Finanzielle Einsparung pro ÖKOPROFIT® Jahr ✓ Anzahl der innovativen Maßnahmen ✓ Anzahl der umgesetzten Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durch die Teilnahme an ÖKOPROFIT erfüllt (Anzahl der innovativen Maßnahmen hängt davon ab, wie „Innovation“ definiert wird – in diesem Bereich hier ist fast alles „innovativ“)
Erhöhe den Bekanntheitsgrad! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anzahl der Nennungen in y Medien nach definierten Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nennen von ÖKOPROFIT ✓ ÖKOPROFIT auf Briefpapier
Initiiere neue Entwicklungsplattformen! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anzahl von nat./internat. Kontakte von Grazer ÖKOPROFIT® Betrieben ✓ Anzahl der Kooperationsprojekte ✓ Anzahl der neuen nachhaltigen Produkte und Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beteiligung auf Initiative des Umweltamtes (an Kooperationsprojekten) ✓ Kommunikation der nachhaltigen Produkte und Dienstleistungen
Erhöhe die Anzahl der aktiven ÖKOPROFIT® Unternehmen! <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anzahl der ÖKOPROFIT® Unternehmen ✓ Anzahl der NetzwerkteilnehmerInnen ✓ Anzahl Teilnahme der ÖKOPROFIT® Unternehmen länger 3 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Werbung für ÖKOPROFIT (Information an andere Unternehmen die noch nicht bei ÖKOPROFIT sind, Unternehmenspräsentationen) ✓ Aktive Teilnahme am ÖKOPROFIT – Klub ✓ Nutzung des Netzwerks – wirtschaftliche Beziehungen mit anderen ÖKOPROFIT - Unternehmen

Tab. 12: Zielabgleich zwischen Unternehmen und Umweltamt

Unternehmen und die Stadt befinden sich durch die SBSC auf der selben „Sprachebene“!

Ein positives Ergebnis dieses Projektschrittes ist hier allerdings besonders hervorzuheben: Durch die Verwendung desselben Instruments sowohl auf Ebene der Verwaltung als auch in den Unternehmen spricht man heute eine „gemeinsame Sprache“. Die Begrifflichkeiten aus den SBSCs sind allen Beteiligten klar, auch der Erstellungsprozess und dessen Umfang sind jedem der Beteiligten bewusst. Dies führt zu einer Erhöhung der gegenseitigen Akzeptanz der unterschiedlichen Kooperationspartner. Ein ganz besonders fördernder Umstand ist, dass bereits bestehende und mit diesem Projekt noch vertiefte Vertrauensverhältnis im ÖKOPROFIT-Netzwerk. Weiters wurde den ÖKOPROFIT – Verantwortlichen erstmals auch auf einer strategischen Ebene deutlich gemacht, was diese im Projekt eingebundenen KMUs für eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Graz leisten.

1.11.4 Erfüllung der Erwartungen des Projektteams

Über die Erwartungen der unterschiedlichen Projektteilnehmer hinaus hat auch das Projektteam kritisch reflektiert, ob die von ihm gesetzten Erwartungen durch das Projekt erfüllt wurden:

Erwartung Projektteam	Erfüllungsgrad
Jede Firma, die am Projekt teilnimmt, soll eine Sustainability Balanced Scorecard haben.	Zu 100% erfüllt.
30% der teilnehmenden Betriebe sollen ihre SBSC auch wirklich umsetzen - die Umsetzung im Betrieb soll erfolgreich sein, Betriebe sollen das System annehmen als etwas ‚Wichtiges‘ für sie.	Aufgrund der Rückmeldungen der Unternehmen ist dieser Punkt zu 100% erfüllt. Das Controlling-Tool ist bereits in einigen Unternehmen im Einsatz und hat sich in der Praxis bereits bewährt.
Projekt soll ein Erfolg für ÖKOPROFIT und die ÖKOPROFIT Betriebe sein.	Zu 100% erfüllt – dies zeigt das Feedback der Unternehmen sowie der Projektverantwortlichen im Grazer Umweltamt.
Die Einbindung der Geschäftsführung als Innovation für ÖKOPROFIT soll gelingen.	Zu 100% erfüllt.
Mit der SBSC soll ein zusätzliches Tool für ÖKOPROFIT geschaffen werden, mit dem Nachhaltigkeit ‚garantiert‘ wird.	Zu 100% erreicht – eine Fortführung im Rahmen von ÖKOPROFIT ist angedacht.
Inhaltlich: wenn der Abgleichprozess – Ziele/Interessen der Stadt und der ÖKOPROFIT Betriebe – stattfindet und ein gemeinsames Ergebnis zustande kommt	Aufgrund des Projektdesigns nicht vollständig erfüllt – SBSC zur Steuerung des ÖKOPROFIT – Projektes verfolgt auch andere Zielsetzungen als die Initiierung unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Über das Projekt hinaus sollen messbare Erfolge tatsächlich nachgewiesen werden – im Sinne des Nutzen für die Anwendergruppen!	„Messbare Erfolg“ im Sinne einer Maßnahmenumsetzung hat es ausgelöst durch den Erstellungsprozess der SBSC bereits in einigen Unternehmen gegeben. Die weitere Projektumsetzung wird sich in den kommenden Monaten zeigen.
Das Thema Nachhaltigkeit soll so weit wie möglich messbar gemacht werden! Praktikable Messinstrumente im Konsens mit den beiden Gruppen (Unternehmen und Umweltamt) schaffen!	Letztendlich konnten für das ‚S‘ in der SBSC klare ‚Messgrößen‘ festgelegt werden!
Gutes Projektmanagement und gute Zusammenarbeit im Projektteam: Erreichen der Zielsetzungen, Einhalten der Milestones, so dass das Projekt ein gutes Erlebnis mit gutem Ergebnis für uns alle wird, und sich unser Projektteam in dieser Gruppe etabliert!	Zu 90% erreicht Am Anfang gab es keine klare Verantwortungsstruktur! Heute: kompaktes gemeinsames Auftreten
Persönliches Lernen/inhaltlich und regelmäßiger Diskussionsprozess im Projektteam soll stattfinden	Zu 100% erreicht

Tab. 13: Erfüllung der Erwartungen des Projektteams

1.12 Verwertung der Ergebnisse

Die Verbreitung der Zwischenergebnisse hat laufend und kontinuierlich auf der Homepage des ÖKOPROFIT Projektes der Stadt Graz sowie in den Workshops des ÖKOPROFIT - Klubs stattgefunden. Zu Projektabschluss wurden die Ergebnisse vor dem Forum aller ÖKOPROFIT-Unternehmen präsentiert. Genutzt wird auch das Medium des bereits bestehenden ÖKOPROFIT-Journals, in dem Inhalt, Fortschritt und Ergebnisse des Projektes allen österreichischen ÖKOPROFIT Unternehmen, Projektpartnern und ÖKOPROFIT Kommunen sowie allen deutschen Städten und Regionen zugänglich gemacht wird.

Die Ergebnisse aus diesem Forschungsprojekt wurden bislang in folgender Form präsentiert bzw. verwertet:

- Präsentation des Projektes auf der Homepage der Fa. STENUM GmbH sowie auf der Homepage des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes.
- Bislang 3 Beiträge in ÖKOPROFIT – Journalen (Bezieherkreis: ca. 250 in- und ausländische Unternehmen und Städte).
- Beitrag im WPU-Newsletter (Bezieherkreis: ca. 600 österreichische, deutsche und spanische Unternehmen).
- 3 Präsentationen im Rahmen des Grazer ÖKOPROFIT – Klubprogramms 2004/2005 (Projektstart, Stand der Umsetzung, Projekterfolg – Teilnehmer: 60 Grazer Unternehmen).
- Präsentation als „Highlight“ des abgelaufenen ÖKOPROFIT - Jahres auf der ÖKOPROFIT – Gala durch einen Projektteilnehmer (300 TeilnehmerInnen)
- Präsentation des Projektes in der aktuellen ÖKOPROFIT – Auszeichnungsbroschüre (Auflage: 2000 Exemplare)

- Präsentation im Rahmen eines Trainingsprogramms des Cleaner Production Centers Austria für Koreanische Behördenvertreter, Wissenschaftler und Consultants
- Präsentation vor Entscheidungsträgern der Stadt Essen (Deutschland)
- Konkrete Einbindung der Projektergebnisse in ein Beratungsprodukt der Fa. STENUM GmbH für das Land Steiermark zum Thema „CSR“.
- Konkrete Einbindung der Projektergebnisse in ein Beratungsprodukt der Fa. STENUM GmbH für das Land Salzburg zum Thema „nachhaltige Entwicklung von KMUs“.

Weiters geplant ist:

- Verbreitung der Projektergebnisse im Rahmen von Veranstaltungen des Schirmmanagements (Fabrik der Zukunft)
- Einrichtung einer eigenen Seite auf der Webpage der Fa. STENUM zur Veröffentlichung der Projektergebnisse sowie zur Vermarktung des erstellten Controlling-Tools. Weiters Vermarktung des SBSC – Controlling Tools über die WPU GmbH.
- Verfassung eines Artikels für eine international renommierte Controlling-Zeitschrift.
- Präsentation der Projektergebnisse im Rahmen nationaler und internationaler Konferenzen und Fachtagungen.
- Verwertung der Ergebnisse in einem neuen Beratungsprodukt der Fa. STENUM GmbH.

BEITRAG ZU DEN ZIELEN DER „FABRIK DER ZUKUNFT“

1.13 Beitrag zum Gesamtziel

Eine der strategischen Stoßrichtungen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften ist es, neue Ansätze und Fragestellungen zu thematisieren, um eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise zu erreichen, die positive Wirtschafts- und Beschäftigungseffekte vorweist. Dieses Projekt ist durch die Ansiedlung auf der Strategie- und Umsetzungsebene hervorragend dazu geeignet, die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung auf überbetrieblicher und betrieblicher Ebene zu definieren, abzubilden und durch die Anwendung einer Sustainability Balanced Scorecard auch zu messen und zu steuern. Eine Steigerung des Unternehmenswertes durch die Implementierung nachhaltiger Strategien in den am Projekt beteiligten Unternehmen scheint aus heutiger Sicht als gesichert.

Beitrag des Projekts zu den ausgewählten Themenstellungen der 3. Ausschreibung

Mit dem Projekt SBSC 21 wurde ein Modell entwickelt, das die Darstellung der Vorteile des nachhaltigen Wirtschaftens sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene deutlich macht. Dazu wurde ein bereits bestehendes Managementtool, die Balanced Scorecard, weiterentwickelt und in völlig neuen Zusammenhängen angewandt. Erstmals wurden so umfassende betriebliche Nachhaltigkeitsziele den auf kommunaler Ebene definierten Nachhaltigkeitszielen für das Lokale Agenda 21 Projekt ÖKOPROFIT einander gegenübergestellt und verglichen. Dieser Vergleich ist durch die Anwendung desselben Instruments im Umweltamt der Stadt Graz und andererseits in den beteiligten sieben Unternehmen erstmals konkret möglich geworden. Ein hoher Innovationsgehalt des gesamten Projektes ist auch durch die völlig neue Anwendung der Sustainability Scorecard als nachhaltiges Steuerungselement für ein Projekt wie ÖKOPROFIT gegeben.

1.14 Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung

Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

Die Anwendung der SBSC zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene kann gesamtheitlich als umfassende Dienstleistung, entwickelt im Auftrag des bm:vit, betrachtet werden, die sowohl Kommunen als auch Unternehmen ein Managementtool zur Verfügung stellt, das langfristig gesehen nachhaltiges Wirtschaften forciert. Zusätzlich fördert die SBSC aber auch die Umsetzung entsprechender Nachhaltigkeitsstrategien in den Unternehmen, die sich speziell mit diesem Leitprinzip der Dienstleistungs- bzw. Serviceorientierung beschäftigen. Beispielsweise ist hier die Fa. ROBIER BaugesmbH anzuführen, die sich mit der SBSC vom klassischen Bauunternehmen hin zu einem Spezialisten für „Lebensqualität“ wandeln möchte.

Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Mit der Definition und Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen in der SBSC setzen sich Kommune und Unternehmen mess- und überprüfbare Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit, die als zentrales Anliegen auch die Nutzung erneuerbarer Ressourcen miteinbeziehen. Beispielsweise ist hier die Fa. Gartenbau HERNETH zu erwähnen, die sich das Ziel gesetzt hat einen auf Basis nachwachsender Rohstoffe hergestellten Ersatz für Plastikblumentöpfe zu finden.

Effizienzprinzip

Die SBSC 21 Methode fokussiert strategische Stoßrichtungen von Strategien und bricht daraus konzentriert ihre Ziele herunter. Durch den Ansatz der Öko-Effizienz als ein Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie werden Zielsetzungen in diesem Bereich klar festgeschrieben. Damit Hand in Hand gehen in der Implementierungsphase Effizienzsteigerungen bei allen Unternehmensprozessen, bei gleichzeitiger Minderung des Stoff- und Energieeinsatzes. Beispielsweise kann hier die Destillerie Bauer angeführt werden, die sich als ganz klares Ziel gesetzt hat, „effiziente Prozessabläufe sicherzustellen“. Gemessen wird dieses Ziel anhand der Messgrößen „Energieverbrauch/abgefüllte Flasche“, „Wasserverbrauch/abgefüllte Flasche“ sowie „Ausschusskosten“.

Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit

Auch dieses Leitprinzip der Nachhaltigkeit wurde mit den Akteuren und Projektteilnehmern im Zuge des Visions- und Strategieprozesses als ein zentraler Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung diskutiert. Die ÖKOSERVICE GmbH ist hier als Beispiel zu nennen, sie leistet mit ihren Dienstleistungen (Bsp. Christbaumsammelaktion) einen wesentlichen Beitrag zur Rückführung von organischen Materialien in die natürlichen Kreisläufe.

Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Hier hat das vorliegende Projekt durch die Steuerungsmöglichkeiten, die die SBSC bietet, angesetzt. Noch während des Projektes hat der Abgleich der Zielsysteme zwischen Kommune und Unternehmen die Einpassung und Lernfähigkeit des Gesamtsystems der nachhaltigen Entwicklung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene verstärkt. Die Lern- und Adaptionfähigkeit der Unternehmen an eine nachhaltige Entwicklung wurde darüber hinaus im Projekt laufend gefördert. Die beteiligten Unternehmen haben ihre eigene Flexibilität aufgrund der Anpassung an die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung mit Sicherheit erhöht. Hier ist beispielsweise die Fa. HAASE zu erwähnen, wo versucht wurde, das bereits bestehende Managementsystem der BSC an die Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung anzupassen.

Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Gerade durch die Entwicklung der überbetrieblichen Nachhaltigkeitsstrategien unter Teilnahme der politischen Vertreter der Stadt und des Agenda - Beauftragten wurden die gesellschaftlichen und sozialen Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung besonders

berücksichtigt. Die Ziele der Stadt Graz, den Unternehmensstandort in einer lebenswerten Umwelt zu sichern und die Ziele der Unternehmen, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern, wurden komplementär erfüllt. Das Sanatorium Hansa steht mit seinem Ziel „finanziell eigenständig und unabhängig“ bleiben zu wollen, um damit auch in der Region Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, stellvertretend für alle KMUs des Projektes.

1.15 Einbeziehung von Zielgruppen im Projekt

Um den Anforderungen eines umfassenden Agenda 21 – Prozesses gerecht zu werden, wurden bei der Erstellung der Vision sowie der SWOT - Analyse des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes zwei Vertreter der am ÖKOPROFIT - Projekt teilnehmenden Unternehmen (als Vertreter der Wirtschaft), Mitglieder des Umweltausschusses des Grazer Gemeinderates (als politische Vertreter), der Agenda 21 – Beauftragte der Stadt Graz, das ÖKOPROFIT - Team des Grazer Umweltamtes, der Abteilungsvorstand des Grazer Umweltamtes, Mitglieder der ÖKOPROFIT – Auszeichnungskommission sowie die an ÖKOPROFIT beteiligten Berater mit einbezogen. Ein langfristiges Bekenntnis aller am Grazer ÖKOPROFIT – Projekt beteiligten Stakeholder zu den erarbeiteten Zielen wurde damit sichergestellt. Durch den innovativen Einsatz der Balanced Scorecard als Instrument zur nachhaltigen Steuerung des ÖKOPROFIT - Projektes wurden die Bedürfnisse der in diesem Netzwerk eingebunden Stakeholder bestmöglich berücksichtigt.

Bei der Implementierung der SBSC in den sieben beteiligten Unternehmen wurde ganz klar definiert, dass die Geschäftsführung in diesem Prozess aktiv mitzuwirken hat. Vision und SBSC wurde daher von der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit dem Umwelt- sowie den Controllingverantwortlichen entwickelt. Das sind gleichzeitig auch jene MitarbeiterInnen, die für die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie in den einzelnen Unternehmen verantwortlich zeichnen. Bei der SWOT – Analyse wurden insbesondere die MitarbeiterInnen in das Projekt integriert. Dabei wurde nicht nur die Vision des Unternehmen kritisch hinterfragt, sondern auch das Konzept der Nachhaltigkeit in einem breiten MitarbeiterInnenkreis diskutiert. Dies ist insofern wichtig, als dass dieser Prozess der Erarbeitung und Umsetzung einer SBSC nur dann „Früchte trägt“, wenn dieser durch entsprechend motivierte Mitarbeiter selbst getragen wird.

In den Rückkoppelungsprozess am Ende des Projektes wurden alle am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen sowie die sonstigen Stakeholder des ÖKOPROFIT – Projektes zusammengeführt. Konflikte zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen, aber auch Zielkomplementaritäten wurden dabei offen gelegt, das Verständnis über gegenseitige Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt.

1.16 Nutzen für die Zielgruppen

- Durch die gemeinsame Festlegung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Makro-Zielen auf Ebene der Lokalen Agenda 21 wurde mit der Sustainability Balanced Scorecard des ÖKOPROFIT – Projektes ein Orientierungsrahmen für die am Projekt beteiligten Stakeholder geschaffen. Die Projektleitung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes erhält mit der Sustainability Balanced Scorecard ein Instrument, das eine nachhaltige Steuerung dieses Projektes ermöglicht: **„Eine idealtypische und visionäre SBSC für das ÖKOPROFIT Netzwerk wurde geschaffen.“** (Aussage Margit Baumhake, Grazer Umweltamt)

- Im Zuge dieses Forschungsprojektes wurden nachhaltige Unternehmensleitbilder erarbeitet, sowie eine umfassende Umsetzung dieser Leitbilder mit dem Instrument der Sustainability Balanced Scorecard im unternehmerischen Alltag implementiert. Die Ausrichtung des Unternehmens am Leitbild der Nachhaltigkeit ist ein direkter Nutzen für die Unternehmen, aus dem sich eine Steigerung des Unternehmenswertes und damit eine Sicherung des Unternehmensstandortes ergeben: **„Erfolg, weil seit 150 Jahren Firmengeschichte das erste Mal mehr als ein Jahr nach vorne geschaut wird (langfristiges Denken im Unternehmen implementiert wurde).“** (Aussage eines teilnehmenden Unternehmens)
- Mit der Implementierung der Sustainability Balanced Scorecard wurden nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen ausgelöst: **„Die erfolgte Umstrukturierung im Unternehmen (die eine Entlastung der MitarbeiterInnen gebracht hat) ist auf den SBSC - Prozess zurückzuführen“; „Jede Menge im Unternehmen ist schon in Gang gekommen!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)
- Mit dem Controlling – Tool für die SBSC wurde ein Instrument für eine kontinuierliche nachhaltige Entwicklung geschaffen: **„Das Projekt ist ein großer Erfolg – im Controlling sehr gut, da ein Tool geschaffen wurde zur Umsetzung von Maßnahmen.“; „Das Controlling-Tool wird bereits eingesetzt und hat sich bereits bewährt!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)
- Die Einbindung der MitarbeiterInnen in den Erstellungsprozess der SBSC hat einerseits die heterogenen Sichtweisen zur Unternehmensvision und -strategie in den Unternehmen vereinheitlicht, andererseits wurde bei dieser Zielgruppe auch Wissen über das Thema Nachhaltigkeit vermittelt: **„Die Richtung des Unternehmens steht für die Mitarbeiter auf Papier und ist damit greifbar.“; „Das Thema Nachhaltigkeit ist schön dokumentiert und man hat sich Gedanken über die Messbarkeit von Nachhaltigkeitszielen gemacht hat!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)

1.17 Beschreibung der Potenziale des Projektes

Das Verbreitungspotenzial ist auf beiden Ebenen – der überbetrieblichen und der betrieblichen gegeben. Hier hat sich bisher gezeigt, dass alle Projektteilnehmer (Umweltamt der Stadt Graz sowie die beteiligten Unternehmen) „Eigenmarketing“ für das Projekt betrieben haben. Projektvorstellungen im Rahmen der ÖKOPROFIT Gala oder in den letzten ÖKOPROFIT-Journalen gehen beispielsweise auf diese Eigeninitiative der ProjektteilnehmerInnen zurück. Der ÖKOPROFIT - Betreiber – die Stadt Graz – hat beispielsweise selbst die große internationale ÖKOPROFIT Plattform genutzt, um die Projektergebnisse bekannt zu machen und andere Kommunen und Regionen weltweit über die Vorteile der Verwendung der Sustainability Scorecard zur Implementierung und Umsetzung konkreter nachhaltiger Ziele zu informieren. Dieses „Eigenmarketing“ der Projektteilnehmer zeugt neben dem offensichtlichen Nutzen, den die Teilnehmer von diesem Projekt hatten, auch von der großen Zufriedenheit mit dem Projekt. Die Verwendbarkeit der Sustainability Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Agenda 21 Projekten wie ÖKOPROFIT soll daher in Zukunft noch verstärkt anderen ÖKOPROFIT - Gemeinden weiterempfohlen werden.

Die Verbreitung der Projektergebnisse ist zudem durch die Integration des Themas in eine spezielle „Arbeitsgruppe“ des ÖKOPROFIT Klubs im Projektjahr 2004/2005 gewährleistet. Die SBSC wurde hier als ein vom bm:vit gefördertes Forschungsprojekt „positioniert“ – wodurch die Verbreitung an die 60 Grazer ÖKOPROFIT – Unternehmen sichergestellt und die

Themenführerschaft des Grazer ÖKOPROFIT – Klubs im internationalen ÖKOPROFIT – Netzwerk einmal mehr unter Beweis gestellt wurde.

Das Umsetzungs- und Marktpotential der SBSC ist faktisch unbegrenzt – anhand der in diesem Projekt entwickelten und inzwischen bewährten Methode kann strategisches Nachhaltigkeitsmanagement weltweit in Unternehmen und Verwaltungseinheiten bzw. auf Ebene von Projektträgern implementiert und umgesetzt werden. Das große Interesse einer koreanischen Delegation an der SBSC hat dies im Rahmen einer ÖKOPROFIT - Akademie bereits bewiesen.

Die im Projekt angewandte Methodik kann sich in Zukunft auch als Basis für die Weiterentwicklung von Managementmodellen zur Bewertung und Umsetzung von Nachhaltigkeit etablieren. Weiters kann die SBSC auch die Basis für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts liefern – stellt sie doch übersichtlich die wesentlichsten Inhalte der Nachhaltigkeitsstrategien eines Unternehmens dar. Mit der Verbreiterung der Anwendungsmöglichkeiten ergibt sich gleichzeitig auch noch eine zusätzliche Vergrößerung des Marktpotentials.

SCHLUSSFOLGERUNGEN ZU DEN PROJEKTERGEBNISSEN

1.18 Erkenntnisse für das Projektteam (fachliche Einschätzung)

DIE METHODE: „Der Prozess ist mindestens so wichtig wie das Ergebnis!“

In Bezug auf die angewandte Methode ist sich das Projektteam einig, dass die Sustainability Balanced Scorecard einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit in Unternehmen leisten kann – vorausgesetzt, ein solches Leitbild ist in den Unternehmen vorhanden. Nicht die Erstellung der SBSC selbst, sondern die Erstellung eines nachhaltigen Unternehmensleitbildes bzw. einer nachhaltigen Unternehmensvision nimmt daher zuallererst eine herausragende Bedeutung im Erstellungsprozess einer SBSC ein! Da die SBSC auf Basis dieser Vision umgesetzt wird, wird die Qualität der in weiterer Folge erarbeiteten SBSC demnach auch schon in diesem Stadium der Visionsarbeit festgelegt. Für die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsvision ist es dabei unabdingbar, das Projektteam eines Unternehmens auf einen gemeinsamen Wissenstand über nachhaltige Entwicklung zu bringen. Ein theoretischer Input über „Nachhaltigkeit als Konzept“ ist daher in der Projekteingangsphase unerlässlich.

In der nachfolgenden Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbilds in eine konkrete Strategie mit Hilfe der SBSC hat sich für das Projektteam die Frage gestellt, wie „Nachhaltigkeit“ in den Grundraster der SBSC (bestehend aus Perspektiven und strategischen Stoßrichtungen) zu integrieren ist. Auf jeden Fall sollte „Nachhaltigkeit“ überall in der SBSC (d.h. in jeder Perspektive und strategischen Stoßrichtung) Platz finden und nicht zum „Zusatz“ verkommen. Dennoch ist es zielführend, wenn „Nachhaltigkeit“ auch als eigener Term in die SBSC aufgenommen wird – alleine schon um die Aufmerksamkeit auf dieses Thema zu lenken. Probleme bei der Zuordnung von strategischen Zielen zu den einzelnen Schnittpunkten von Perspektiven und strategischen Stoßrichtungen sind damit mit Sicherheit vorprogrammiert. Allerdings ist an dieser Stelle auch anzumerken, dass Übereinstimmung im Projektteam der SBSC darüber herrscht, dass sich die Inhalte der SBSC durch eine Änderung des „Standortes“ des Themas „Nachhaltigkeit“ nicht geändert hätten – da „Nachhaltigkeit“ in diesem Projekt im Sinne eines holistischen, d.h. ganzheitlichen Ansatzes gesehen wurde und demnach „überall“ im Unternehmen zu finden sein muss. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Stellung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ in der SBSC eher eine Frage der Philosophie denn eine Frage der Qualität der Umsetzung dieses Leitbilds ist – diese wird mit Sicherheit von vielen anderen Faktoren bestimmt.

DIE UMSETZUNG: „Der Wettbewerbsvorteil entscheidet sich nicht am Papier!“

Die Implementierung und Umsetzung einer SBSC braucht, so wie jedes Projekt, einen starken „Prozesspromotor“. Dieser Prozesspromotor ist idealerweise auf der 2. Managementebene zu finden (Controller, Umweltverantwortliche/r,...). Darüber hinausgehend ist die aktive Beteiligung der Geschäftsführung im Prozess unabdingbar – was in diesem Projekt zu 100% erfüllt werden konnte und eine Innovation für das seit 14 Jahren bestehende ÖKOPROFIT – Projekt darstellt. Letztendlich geht es darum, die Vision und Strategie „aus dem Kopf“ – „aufs Papier“ und dann an den „Mann bzw. an die Frau“ zu bringen. Anfängliche Befürchtungen der Unternehmen, sie könnten mit ihrer SBSC wohl gehütete Betriebsgeheimnisse zum Nutzen des Mitbewerbers offenbaren, haben sich als haltlos erwiesen. Heute ist jedem Beteiligten klar, dass es letztendlich auf die Qualität und Geschwindigkeit der Umsetzung der Ergebnisse ankommt - dabei spielen die MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle!

Die MitarbeiterInnen gilt es bereits frühzeitig in den Prozess zu integrieren, damit das Ergebnis dann auch entsprechend mitgetragen wird. Die SWOT – Analyse hat sich dazu besonders bewährt, kann aber nicht allein für die Motivation der MitarbeiterInnen verantwortlich gemacht werden. Kommunikation und Anreize für die MitarbeiterInnen zur Umsetzung der erstrebten Ziele sind dabei wesentliche Faktoren – eine Änderung der „Kultur der Zusammenarbeit“ bzw. eine Änderung des Managements selbst ist dazu oft nötig!

DAS AUSSEHEN DES „NACHHALTIGEN“ UNTERNEHMENS: „Nicht auf das „WAS“, sondern auf das „WIE“ kommt es an!“

Da mit der Sustainability Balanced Scorecard die gesamte Strategie eines Unternehmens abgebildet wird, führt dies natürlich unweigerlich zur Frage der Unterschiede zwischen einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen zu einem nicht nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. Die wesentliche Erkenntnis: Auf den ersten Blick gibt es keine Unterschiede!

Die Hypothese des Projektteams ist, dass sich die grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen „Gesetze“ auch durch eine nachhaltige Entwicklung nicht verändern. Auch ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen braucht – so wie jedes Unternehmen – zufriedene Kunden, auch das oberste Unternehmensziel – die Gewinnerzielung – wird sich in Zukunft nicht verändern... Verändern wird sich also nicht das „WAS“ (formuliert als strategisches Ziel), sondern das „WIE“ in einem Unternehmen: Wie der Gewinn erwirtschaftet wird oder wie die Kunden zufrieden gestellt werden – mit welchen Produkten, Dienstleistungen und Services – das ist es, was letztendlich den Unterschied ausmacht.

Insofern ist es auch notwendig, sich nicht allein auf die Ziele dieser Unternehmen zu fixieren, sondern auch auf die Inhalte dieser Ziele – die Messgrößen und nachhaltigen Maßnahmen zur Umsetzung. Gerade auf diesen Ebenen zeigt sich die „Nachhaltigkeit“ der am Projekt beteiligten Unternehmen.

DIE ZIELHARMONISIERUNG: „Chance für eine nachhaltige Entwicklung!“

Die SBSC wurde in diesem Projekt für die Steuerung eines Nachhaltigkeitsprojektes (ÖKOPROFIT) erarbeitet. ÖKOPROFIT hat allerdings viele Stakeholder, deren Interessen im Rahmen der SBSC berücksichtigt wurden. Das Ergebnis – die SBSC für das ÖKOPROFIT – Netzwerk - ist für das ÖKOPROFIT - Projekt selbst laut Aussagen des Grazer Umweltamtes ein ausgezeichnetes. Für die Initiierung unternehmerischer Nachhaltigkeit und einen Abgleich von Zielsystemen zwischen Unternehmen und Verwaltung ist es allerdings nur eingeschränkt geeignet. Wie die SBSC den Anspruch der Zielharmonisierung erfüllen kann, ist Ausgangspunkt einiger Hypothesen, die im Rahmen eines Nachfolgeprojektes einer Prüfung unterzogen werden sollen.

Die Idee des Nachhaltigkeitsmanagements mit der Sustainability Balanced Scorecard in Unternehmen war der Ausgangspunkt für eine angestrebte Harmonisierung zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen. Dass die SBSC dazu prinzipiell durch ihr ausgewogenes Zielsystem in der Lage ist, steht für das Projektteam nach Abschluss dieses Projektes außer Zweifel!

1.19 Weiterarbeit mit den Ergebnissen

Wie im Zuge des Kapitels über die Verwertung der Ergebnisse dargestellt wurde, versucht die Firma STENUM GmbH die Ergebnisse aus der betrieblichen Umsetzung der Sustainability Balanced Scorecard bereits aktiv in neuen Beratungsprodukten einzusetzen. Die betriebliche Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit Hilfe der SBSC hat sich außerordentlich gut bewährt, was man anhand der hohen Zufriedenheit der TeilnehmerInnen sowie der erzielten Projektergebnisse sehen kann. Der aus diesem Projektteil gezogene „Schluss“ für das Projektteam ist daher, dass es einer weiteren Verbreitung dieses Instruments der SBSC bedarf, um eine nachhaltige Entwicklung auch in anderen Unternehmen zu verankern und umzusetzen. Das für die Umsetzung bereits geschaffene Controlling-Tool soll diese Verbreitung der Ergebnisse zusätzlich unterstützen.

Auf überbetrieblicher Ebene hat das Projektteam durch die Erstellung einer SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerk einen sehr guten Einblick in die Problemstellung „harmonisierter Zielsysteme“ bekommen, der Lerneffekt für das Projektteam ist gerade in diesem Projektteil besonders hoch. Aufgrund der Tatsache, dass es in diesem Projektteil aufgrund verschiedener Umstände nicht zu den erwünschten Ergebnissen gekommen ist, soll mit einem weiteren Forschungsprojekt diese strategische Projektkette der Harmonisierung von überbetrieblichen mit betrieblichen Zielen geschlossen werden. In einem (schon im Rahmen der Fabrik der Zukunft eingereichten) Forschungsprojekt soll daher im Gegensatz zu diesem Projekt Grundlagenforschung für die Harmonisierung nachhaltiger Zielsysteme zwischen Verwaltungseinheiten und Unternehmen betrieben werden. Die Ergebnisse aus der erfolgreichen unternehmerischen Umsetzung der SBSC in diesem Projekt sollen dabei „bottom-up“ in dieses neue Projekt einfließen. Damit wird der Ausbau der gesamten Projektkette zu einem Demonstrationsprojekt gewährleistet.

AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN

1.20 Chancen und Risiken der Umsetzung in Richtung Demonstrationsprojekt

Auf betrieblicher Ebene hat die Ableitung nachhaltiger Maßnahmen einen wesentlichen Impuls zum nachhaltigen Wirtschaften und zu Innovationen in den technischen und sozialen Sphären der teilnehmenden Unternehmen geliefert. Weitere Unternehmen werden dem Beispiel dieser Pilotunternehmen in der Umsetzung einer vorher entwickelten Nachhaltigkeitsvision mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard mit Sicherheit folgen. Zudem wird die Umsetzung der Ziele aus der „ÖKOPROFIT – Netzwerk SBSC“ die Qualität des Grazer ÖKOPROFIT – Programms zusätzlich steigern – was ebenso zur entsprechenden Umsetzung in Richtung (international anerkanntes) Demonstrationsprojekt beiträgt.

1.21 Barrieren und Erfolgsfaktoren bei der SBSC - Erstellung

Abschließend werden an dieser Stelle zusammenfassend Barrieren und Erfolgsfaktoren angeführt, die es bei einer erfolgreichen Erstellung, Umsetzung und anschließenden Nutzung der Sustainability Balanced Scorecard als strategisches Nachhaltigkeitsmanagementsystem besonders zu beachten gilt.

Erfolgsfaktoren

- Die Zielsetzung, die man mit der Einführung der SBSC in einer Organisation verfolgen möchte, sollte von Beginn an klar sein.
- In der Organisation ist als Ausgangspunkt für die Erstellung der SBSC ein durchgängiger Konsens über die (implizit oft nur in den Köpfen der Geschäftsführung vorhandenen) Vision des Unternehmens zu schaffen.
- Die SBSC ist (aufgrund der Nähe zu den Aufgaben des Controllings) als Managementsystem zu positionieren, welches die Unterstützung des Controlling erhält, und nicht umgekehrt.
- Das Projektteam weist eine konstante Zusammensetzung auf, wobei Bereichsverantwortliche engagiert mitwirken und das Management die nötige Zeit bei der Umsetzung als auch bei der anschließenden Nutzung einbringt. Je nach Aufgabenstellung werden dabei Personen mit Führungsverantwortung aus Bereichen wie Marketing/Vertrieb, Produktion, F&E, Personal und Finanzen/Controlling neben weiteren Mitarbeitern integriert. Fachliche und persönliche Qualifikationen wie kreatives Denken und Teamfähigkeit sind wesentliche Punkte der Mitgliederauswahl. Auf die Kontinuität in der Zusammensetzung des Teams ist zu achten. Jene Personen, die mit der Umsetzung der Vision bzw. Strategie beschäftigt sind, sollten auch bei der Entwicklung dieser beteiligt sein. Umgekehrt gilt diese Aussage genauso!
- Bei der Implementierung der SBSC ist ein Projektleiter zu bestimmen, der den Mitarbeitern als Ansprechpartner dient.
- Da die Festlegung der Unternehmensstrategie Aufgabe der Geschäftsführung ist, somit Top-Down erfolgt, muss deren Unterstützung während der Implementierung einer SBSC laufend gegeben sein, auch wenn abschnittsweise einzelne Aufgaben delegiert werden. Soll die Sustainability Balanced Scorecard als Managementsystem im Unternehmen „leben“, so ist dies ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor, da schlussendlich der Manager mit der erarbeiteten Sustainability Balanced Scorecard dann auch das Unternehmen führt! Wichtig ist und bleibt die sichtbare Unterstützung des Managements!

- Für die Erstellung einer SBSC sind genügend Zeit und personelle Ressourcen vorzusehen! Ein hohes Engagement der Beteiligten ist unabdingbar!

Barrieren

- Die Sustainability Balanced Scorecard bleibt die alleinige Angelegenheit der Geschäftsführung. Dadurch können die Vorteile der gesteigerten Mitarbeiterinnovation, der Kreativität und der Lernprozesse nicht realisiert werden.
- Das betroffene Management ist bei der Erstellung nur unzureichend eingebunden.
- Entwicklung der Sustainability Balanced Scorecard im Alleingang und nicht im Team.
- Delegation der Entwicklung einer SBSC an Dritte (Berater,...) bewirkt fehlenden strategischen Dialog im Unternehmen.
- Inhaltliche Gestaltung der SBSC durch das Controlling.
- Die SBSC ist zu allgemein gehalten, auf Spezifika des Unternehmens wird nicht eingegangen.
- Die SBSC ist ein einmaliges Projekt und kein dynamisches Dokument, das laufend überarbeitet wird und auch schon unvollständig als Themenliste für Meetings dient. (Es werden schon zu Beginn 100% - Lösungen angestrebt, die es aber meist nicht gibt.)

1.22 Weiterer Forschungsbedarf

Die Harmonisierung der Zielsysteme von Unternehmen und übergeordneten Verwaltungseinheiten für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist eine Fragestellung, die durch dieses Projekt nicht gelöst werden konnte. Dass die SBSC methodisch diese Herausforderung meistern kann, wurde in diesem Projekt bewiesen. Aufgrund des Projektdesigns sowie einiger weiterer Restriktionen konnte die Fragestellung in diesem Projekt allerdings inhaltlich nicht zufrieden stellend beantwortet werden. Implikationen aus diesem Problemfeld wurden durch umfangreiche Diskussionen im Projektteam gezogen und im Rahmen eines angestrebten Forschungsprojektes bereits verwertet.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich zudem in der Definition des Grundrasters der SBSC, um die Einordnung des Themenbereichs Nachhaltigkeit in die einzelnen Themenfelder zu erleichtern. Inhaltlich sind dabei keine neuen Erkenntnisse zu erwarten, methodisch sehr wohl.

DEFINITIONEN

„**Visionen** sind ...Wunschvorstellungen..., die manchmal noch vagen obersten Ziele. Sie stellen einen Antrieb zum Handeln dar EHRMANN, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2., durchges. Aufl., Ludwigshafen 2002, S. 200.

Ein **Leitbild** sollte folgende „Dimensionen umfassen: Vision, Grundwerte, Mission, Kernkompetenzen, Rahmenbedingungen und Grundstrategien. Dabei bestimmt weniger der Umfang und Inhalt als vielmehr die Art und Weise der Entwicklung den Wert eines solchen Leitbildes. Der Entwicklungsprozeß sollte einerseits von der obersten Führungsebene getragen werden, andererseits aber Mitarbeitende aller Hierarchiestufen miteinbeziehen und als iterativer Prozeß gestaltet sein.“ ABPLANALP, Peter A./LOMBRISER, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000, S. 78.

„**Strategie** umschreibt, wie ein Unternehmen seine Ziele erreichen will angesichts der Bedrohungen, Chancen, Ressourcen und Fähigkeiten, mit denen das Unternehmen sich auseinandersetzen hat. Drei Faktoren wirken sich besonders auf die Wahl der Strategie aus: die externe Umwelt, die internen Ressourcen [und] die Ziele, die erreicht werden sollen.“ ABPLANALP, Peter A./LOMBRISER, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000, S. 15.

„[Das] Konzept [des **strategischen Managements**] enthält neben dem logisch planerischen Teil [der strategischen Planung, die] versucht Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- In welchen Geschäftsfeldern sind wir tätig?
- In welchem Umfeld sind wir tätig?
- Können wir mit unseren bisherigen Produkten und Dienstleistungen auch in Zukunft erfolgreich sein?
- Falls nein, welche neuen Betätigungsfelder bieten sich an?

folgende zusätzliche Elemente:

- Die Führungskräfte der Linie sind an der Ausarbeitung der Strategie mitbeteiligt.
- Die unternehmerische Vision wird in einem Leitbild festgehalten.
- Die Unternehmenskultur wird bei der Formulierung und Umsetzung der Strategie berücksichtigt.
- Die Formulierung und die Umsetzung der Strategie wird durch organisatorische Maßnahmen (z.B. Einsatz von Managementsystemen) unterstützt.
- Der durch die Einführung einer neuen Strategie erforderliche Veränderungsprozeß wird durch ein systematisches Management des Wandels unterstützt.“ ABPLANALP, Peter A./LOMBRISER, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000, S. 8f;

Strategisches Management kann also „als eine Denkhaltung (Philosophie) verstanden werden, die ... die Planung, Steuerung und Koordination der Unternehmensentwicklung anstrebt.“ Das strategische Management beinhaltet demzufolge nicht nur Planungs- und

Entscheidungsprozesse, sondern zwingend auch anschließende Steuerungs- und Kontrollprozesse, als Durchsetzungs- bzw. Umsetzungstätigkeiten.“ WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas: Der Prozess der strategischen Planung, in: Das Wirtschaftsstudium, 22 (1993) 3, S. 196.

Horváth&Partner verstehen unter der **strategischen Stoßrichtung** „prägnante, in wenige Worte gefasste Aussagen, die die Hauptlinien der zukünftigen Entwicklung skizzieren, [wie zum Beispiel]...„Prozessorientierung leben!“ [Sie] dient dem Unternehmen dazu, Impulse in die Organisation hinein zu geben, um so auf dem strategisch gewünschten Kurs zu steuern. [Sie gibt somit] die Themen vor, die mit Hilfe der BSC ausgestaltet und konkretisiert werden. Insofern schlägt sie die Brücke zwischen Vision und Zielsystem.“ HORVATH, Peter & PARTNER (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 2001, S. 108.

„**Strategische Ziele** spezifizieren die Unternehmensstrategie. Sie stellen Absichtserklärungen der Leitungsfunktionen eines Unternehmens dar. Durch sie wird ein künftiger Zustand angepeilt.“ EHRMANN, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2., durchges. Aufl., Ludwigshafen 2002, S. 200.

Ursache-Wirkungsbeziehungen „schaffen über Wenn-Dann-Aussagen Bewußtsein über die beabsichtigten Effekte im Zusammenspiel der strategischen Ziele. Sie visualisieren so grundlegende Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen.“ WUNDER, Thomas: Wie konkret muß eine Balanced Scorecard sein?, in: Controller Magazin, 26 (2001) 2, S. 135.

Spätindikatoren oder Ergebniskennzahlen sind „Kennzahlen, die das Ergebnis eines Prozesses erfassen.“ FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 2001, S. 62. „Häufig werden sie aus Zahlen des Jahresabschlusses ermittelt.“ ; Beispiele dafür sind „der Umsatz, Gewinn, Cash-flow, ROI, ROCE, Marktanteil, Kundenzufriedenheit,...“ EHRMANN, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2., durchges. Aufl., Ludwigshafen 2002, S. 50 und S. 185.

Frühindikatoren oder Leistungstreiber „richten sich auf frühe Phasen eines betriebswirtschaftlichen Prozesses. Bereits sehr früh werden Vorgänge beobachtet bzw. gemessen, die bereits in der Gegenwart dafür sorgen, dass zu späteren Zeitpunkten bestimmte Ergebnisse eintreten. Sie spiegeln die Besonderheiten der Unternehmensstrategie oder der Strategie der Geschäftseinheiten wider.“ EHRMANN, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2., durchges. Aufl., Ludwigshafen 2002, S. 186.

LITERATUR

- ABPLANALP, Peter A./LOMBRISER, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000.
- AL-LAHAM, Andreas: Strategieprozesse in deutschen Unternehmen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden 1997.
- AL-LAHAM, Andreas/WELGE, Martin K.: Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49 (1997) 9, S. 790-806.
- ARNOLD, Wolfgang/FREIMANN, Jürgen/KURZ, Rudi: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard für KMU, URL: <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/Uwf.pdf>, Stand: 22.4.2002.
- BIEKER, Thomas/DYLLIK, Thomas/GMINDER, Carl-Ulrich/HOCKERTS, Kai: Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard. Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, St. Gallen 2001.
- BIEKER, Thomas/GMINDER, Carl-Ulrich/HAMSMIDT, Jost (Hrsg.): Unternehmerische Nachhaltigkeit - auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling, St. Gallen 2001.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz 2000.
- BUNDESKANZLERAMT: Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten. Grünbuch für eine österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung, Wien 2001, URL: http://www.sbg.ac.at/sust/endtextbka_gruenbuch.pdf, Stand: 22.5.2002.
- DEYHLE, Albrecht: Controller Praxis Band 1. Unternehmensplanung, Rechnungswesen und Controller-Funktion, 14., durchges. Aufl., Offenburg - Wörthsee 2001a.
- DEYHLE, Albrecht: Controller Praxis Band 2. Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungsstil, 14., durchges. Aufl., Offenburg - Wörthsee 2001b.
- FLATZ, Alois: Sustainability - Investitionschance für das nächste Jahrtausend, in: WINTER (1998), S. 861-870.
- FRATSCHNER, Friedrich A.: Balanced Scorecard - Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen - über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus, in: Controller Magazin, 24 (1999) 1, S. 13-17.
- FREIMANN, Jürgen: Vom betrieblichen Umweltmanagement zur nachhaltigen Unternehmensführung, URL: <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/Umweltmanagement.pdf>, Stand: 12.2.2002.
- FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 2001.
- FUTURE e. V. - Umweltinitiative von Unternehme(r)n: Kriterien für ein nachhaltiges Wirtschaften. Eine Checkliste für Unternehmen, München o.J., URL: <http://www.future-ev.de/material/nachhaltigkeit.html>, Stand: 15.2.2002.
- GREINER, O./TRETTER, H.: Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument, in: Controller Magazin, 26 (2001) 5, S. 498-502.
- HAHN, Tobias/WAGNER, Marcus: Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg 2001.

- HARDTKE, Arnd: Sustainability of Business, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (2000), S. 21-32.
- HENDRICH, Fritz: Die vier Energien des Führens. Menschenführung mit der Kraft der Elemente, Wien - Hamburg 1999.
- HOCH, Detlev J./LANGENBACH, Wilm/MEIER-REINHOLD, Helga: Implementierung von Balanced Scorecards im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und Voraussetzungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52 (2000) 1, S. 56-66.
- HORVÁTH, Peter/KAUFMANN, Lutz: Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 5, S. 39-48.
- HORVÁTH, Peter: Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: Die Unternehmung, 53 (1999) 5, S. 303-319.
- HORVÁTH, Peter/GAISER, Bernd: Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52 (2000) 1, S. 17-35.
- HORVÁTH, Peter & PARTNER (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 2001.
- KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, 14 (1992) 4, S. 37-46.
- KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Manager, 18 (1996) 1, S. 75-85.
- KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Die Strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.
- KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen, in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 2, S. 60-70.
- NUSSBAUMER, Roland: Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit. Mit einer Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten in Grazer ÖKOPROFIT - Unternehmen, Graz 2002.
- PAUL, Joachim: 10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt? Die Fallen bei der Implementierung der Scorecard - und wie sie zu umgehen sind, in: Controller Magazin, 27 (2002) 1, S. 50-59.
- PORTER, Michael E.: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager, 19 (1997) 3, S. 42-58.
- SCHADENHOFER, Manfred: Neuausrichtung des Controlling. Mit der Balanced Scorecard zum Balanced Controlling, Wien 2000.
- SCHALTEGGER, Stefan/DYLLICK, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 2002.
- SCHMID, Uwe: Ökologisch nachhaltiges Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28 (1999) 6, S. 285-291.
- SCHNITZER, Hans: Die Dimensionen des nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (2000), S. 9-20.

- SENGE, Peter M.: Die fünfte Disziplin, 8. Aufl., Stuttgart 2000.
- STAHLMANN, Volker: Öko-Effizienz und Öko-Effektivität. Läßt sich der Umweltfortschritt eines Unternehmens messen?, in: UmweltWirtschaftsForum, 4 (1996) 4, S. 70-76.
- STEINLE, Claus/ THIEM, Henning/LANGE, Morten: Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien - Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise, in: Controller Magazin, 26 (2001) 1, S. 29-37.
- VESTER, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 6. durchges. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2000.
- WINTER, Georg (Hrsg.): Das umweltbewußte Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998.
- ZIMMERMANN, Gebhard/JÖHNK, Thorsten: Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: Das Wirtschaftsstudium, 30 (2001) 4, S. 516-526.

ABBILDUNGEN

Abb. 1: Unternehmen und Nachhaltigkeit - Notwendigkeit für Veränderungen	11
Abb. 2: Nachhaltige Zielsysteme	12
Abb. 3: Inhalt und Ablauf des Projektes	13
Abb. 4: Sustainability Balanced Scorecard	22
Abb. 5: Fragen zur Visionsentwicklung	23
Abb. 6: SWOT - Analyseraster	24
Abb. 7: Analyse-Ebenen für SWOT	25
Abb. 8: SWOT im Strategiekontext	25
Abb. 9: Varianten der Integration von Nachhaltigkeit in die klassische Balanced Scorecard ..	26
Abb. 10: Grundraster einer SBSC	27
Abb. 11: Ursache-Wirkungsketten in der SBSC	29
Abb. 12: Erstellungsprozess der SBSC	31
Abb. 13: Evaluationskonzept „SBSC 21“	33
Abb. 14: Vision des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes	37
Abb. 15: Grundraster der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT - Netzwerks	39
Abb. 16: Strategische Ziele der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT - Netzwerks.....	40
Abb. 17: Messinstrumente zu den strategischen Zielen der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks I	41
Abb. 18: Messinstrumente zu den strategischen Zielen der SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks II.....	42
Abb. 19: Vision Destillerie Bauer 2015	53
Abb. 20: Leitbild Gartenbau Herneth 2015	53
Abb. 21: Leitbild ÖKO-Service GmbH 2015	54
Abb. 22: Leitbild DI Franz Robier BauGesmbH 2015.....	54
Abb. 23: Vision Sanatorium HANSA 2015	55
Abb. 24: SBSC Destillerie Bauer 2015	58
Abb. 25: SBSC Gartenbau Herneth 2015	58
Abb. 26: SBSC ÖKO-Service GmbH 2015.....	59

Abb. 27: SBSC DI Franz Robier BauGesmbH 2015	59
Abb. 28: SBSC Sanatorium HANSA 2015	60
Abb. 29: um nachhaltige Themen erweiterte BSC der Fa. Heuberger	60
Abb. 30: um nachhaltige Themen erweiterte BSC der Fa. Haase.....	61

TABELLEN

Tab. 1: Arbeitspakete	17
Tab. 2: Visionsworkshop „ÖKOPROFIT“	36
Tab. 3: Ergebnis Stimmungsbild ÖKOPROFIT Graz	38
Tab. 4: Projektteilnehmer SBSC 21 - Unternehmen.....	45
Tab. 5: strategisches Ausgangsbasis in den Unternehmen.....	46
Tab. 6: Workshop „Unternehmensvision und Nachhaltigkeit“	50
Tab. 7: Nachhaltigkeit in Grazer ÖKOPROFIT® Betrieben (Flipchartprotokoll)	52
Tab. 8: Ergebnisse MitarbeiterInnenbefragung	56
Tab. 9: Workshop „Sustainability Balanced Scorecard konkret“	57
Tab. 10: Workshop „Information, Kommunikation, Motivation – und Evaluation“	62
Tab. 11: Erfüllung der Erwartungen des Grazer Umweltamtes	65
Tab. 12: Zielabgleich zwischen Unternehmen und Umweltamt.....	72
Tab. 13: Erfüllung der Erwartungen des Projektteams	74

ZUSAMMENFASSUNG/ABSTRACT

1.23 Zusammenfassung I

„SBSC 21“

Verwendung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene (ÖKOPROFIT) zum Abgleich der Zielsysteme im Bereich Nachhaltigkeit

Eine Politik der Nachhaltigkeit muss sich auf eine Grobsteuerung und das Setzen fester Ziele konzentrieren, die Wege der Zielerreichung jedoch den dezentralen Akteuren freistellen. In einem ersten Schritt wurde daher in diesem Forschungsprojekt auf Ebene der lokalen Verwaltung für ein bestehendes Agenda 21 – Projekt (ÖKOPROFIT - Graz) unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder mit der Balanced Scorecard ein strategischer Rahmen entwickelt, der das bestehende ökologische Zielsystem des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes um soziale und ökonomische Ziele erweiterte. Durch diese gemeinsame Festlegung von ausgewogenen Makro-Zielvorgaben auf einer überbetrieblichen Ebene wurde ein Orientierungsrahmen für die dezentralen Akteure in den Unternehmen geschaffen.

Die Balanced Scorecard wurde in diesem Forschungsprojekt aber nicht nur in einem innovativen Ansatz als ein neues Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Projekten in der praktischen Anwendung im ÖKOPROFIT-Projekt erprobt, sondern es wurde auch untersucht, wie eine umfassende Implementierung des Leitbilds der Nachhaltigkeit in sieben Unternehmen mit dem weiterentwickelten Instrument der Sustainability Balanced Scorecard möglich ist.

Da für die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard das Vorhandensein einer entsprechenden Vision unabdingbar ist, musste im Vorfeld der Implementierung dieses strategischen Managementtools eine entsprechende Nachhaltigkeitsvision erarbeitet werden. Dazu und zur Umsetzung der SBSC wurde eine Workshopreihe für Unternehmen entwickelt, bei der die Erarbeitung von Nachhaltigkeitszielen durch den Einsatz der Sustainability Balanced Scorecard und gemeinsames Lernen über nachhaltige Unternehmensführung zentrale Elemente sind.

Die Sustainability Balanced Scorecard kann gerade im Bereich der Nachhaltigkeit eine verstärkte Orientierungsfunktion für Unternehmen darstellen und sie dabei unterstützen, die Komplexität der Nachhaltigkeitsfragen zu reduzieren. Die Ableitung konkreter nachhaltiger Ziele aus einer nachhaltigen Vision trägt zur Umsetzung innovativer Methoden und Technologien entscheidend bei. Die Auswirkung der implementierten Nachhaltigkeitsstrategie auf die Steigerung des Unternehmenswertes wird durch die Übersetzung der Strategie in Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen transparent und überprüfbar.

Ein Vergleich zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Nachhaltigkeitszielen aus den gebildeten Sustainability Balanced Scorecards bildete den Ausgangspunkt für einen entsprechenden Rückkoppelungsprozess. In diesem Feedbackprozess wurden alle am Forschungsprojekt beteiligten Partner sowie die Stakeholder des ÖKOPROFIT – Projekts zusammengeführt. Im Zuge einer Diskussion über Zielbeziehungen zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen wurden Zielkonflikte und Zielkomplementaritäten offen gelegt. Dadurch wurde das Verständnis über die Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt.

Am Ende des Projektes kann festgehalten werden, dass sich die Sustainability Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten im Allgemeinen, und zur nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes im Besonderen eignet.

Schließlich wurde mit diesem „Fabrik der Zukunft“ - Projekt sowohl auf Ebene der lokalen Verwaltung als auch auf Ebene der Unternehmen durch die generierten Feedback-Schleifen

ein dynamischer Prozess initiiert, der die kontinuierliche Anpassung an die Herausforderungen einer zukunftsfähigen Entwicklung beschleunigt und damit insgesamt zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit und damit zu positiven Wirtschafts- und Beschäftigungseffekten führt.

1.24 Zusammenfassung II

„SBSC 21“

Verwendung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene (ÖKOPROFIT) zum Abgleich der Zielsysteme im Bereich Nachhaltigkeit

Im Jahr 1992 wurde mit der Agenda 21 ein politisches Programm unterzeichnet, das sich zum Ziel gesetzt hat, im 21. Jahrhundert Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitisches Leitbild zu etablieren. Eine Politik der Nachhaltigkeit muss sich dabei auf eine Grobsteuerung und das Setzen fester Ziele konzentrieren, die Wege der Zielerreichung jedoch den dezentralen Akteuren in den Unternehmen freistellen.

Gerade bei der Entwicklung eines zukunftsfähigen Unternehmens ist die Unternehmensführung im Rahmen des strategischen Managements besonders gefordert, gilt es doch, mittel- und langfristige nachhaltige Erfolgspotenziale unternehmensindividuell zu entwickeln. Die zukünftig benötigten Potenziale, die hergestellten Produkte und die belieferten Märkte sowie die damit verbundenen Prozesse sind unter den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit neu zu überdenken und gegebenenfalls neu zu bestimmen. Es ist eine individuelle nachhaltige Unternehmensstrategie festzulegen und umzusetzen.⁸

Das Unternehmensleitbild und die daraus abgeleitete Strategie wurden in einer Befragung von 481 europäischen und nordamerikanischen Unternehmen auch als wichtigste Ansatzpunkte für einen Veränderungsprozess hin zur Nachhaltigkeit genannt. Die Erstellung einer aus dem Nachhaltigkeitsleitbild abgeleiteten Unternehmensstrategie und die nachfolgende Strategieumsetzung bereiten aber nach wie vor vielen Unternehmen sehr große Probleme. Im Jahr 1999 waren nur 17 % von 481 befragten Vorständen und Geschäftsführern der Meinung, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zufrieden stellend verläuft.⁹

In einem ersten Schritt wurde daher in diesem Projekt der STENUM GmbH auf Ebene der lokalen Verwaltung für ein bestehendes Agenda 21 – Projekt (ÖKOPROFIT - Graz) unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder mit der Sustainability Balanced Scorecard ein strategischer Rahmen entwickelt, der das bestehende ökologische Zielsystem des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes um soziale und ökonomische Ziele erweitert. Durch diese gemeinsame Festlegung von ausgewogenen Makro-Zielvorgaben auf einer überbetrieblichen Ebene wurde ein Orientierungsrahmen für die dezentralen Akteure in den Unternehmen geschaffen. Andererseits sollte die erarbeitete Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

⁸ Vgl. NUSSBAUMER, Roland: Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit. Mit einer Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten in Grazer ÖKOPROFIT - Unternehmen, Graz 2002.

⁹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz (2000), S 41.

gleichzeitig zu einer nachhaltigen Steuerung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes selbst führen. Die SBSC wurde damit für eine neue Anwendung – der nachhaltigen Steuerung von Projekten – theoretisch weiterentwickelt und in der Praxis im Rahmen des ÖKOPROFIT – Projektes implementiert. Die Balanced Scorecard wurde in diesem Forschungsprojekt aber nicht nur in einem innovativen Ansatz als ein neues Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Projekten erprobt. Weiters sollte auch untersucht werden, wie eine umfassende Implementierung des Leitbilds der Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene mit dem von der Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard weiter entwickelten Instrument möglich ist.

Ein Vergleich zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Nachhaltigkeitszielen aus den gebildeten Sustainability Balanced Scorecards bildete danach den Ausgangspunkt für einen entsprechenden Rückkoppelungsprozess. In diesem Feedbackprozess wurden alle am Forschungsprojekt beteiligten Partner sowie die Stakeholder des ÖKOPROFIT – Projektes (Politik, Verwaltung, Berater) zusammengeführt. Im Zuge einer Diskussion über Zielbeziehungen zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Zielen wurden Zielkonflikte und Zielkomplementaritäten offen gelegt. Dadurch sollte das Verständnis über die Bedürfnisse der unterschiedlichen Akteure bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung gefördert und das beiderseitige Problembewusstsein gestärkt werden.

Schließlich sollte sowohl auf der Ebene der lokalen Verwaltung im Rahmen des Agenda – Prozesses als auch auf Ebene der Unternehmen durch die generierten Feedback-Schleifen ein dynamischer Prozess initiiert werden, der die kontinuierliche Anpassung an die Herausforderungen einer zukunftsfähigen Entwicklung beschleunigt und damit insgesamt zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit und damit zu positiven Wirtschafts- und Beschäftigungseffekten führt.


Projektschritt 1: SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes

Zu Beginn dieses Projektes wurde festgelegt, die ‚SBSC für ÖKOPROFIT‘ mit den Erfahrungen und Wahrnehmungen im ganzen ÖKOPROFIT Netzwerk zu entwickeln. Für die Entwicklung der Vision wurden daher angefangen vom Grazer Gemeinderat (alle Parteien), den ÖKOPROFIT- UnternehmensvertreterInnen, den Verantwortlichen im Grazer Umweltamt, dem LA 21- Beauftragten bis hin zu den ÖKOPROFIT - BeraterInnen alle zur Mitarbeit eingeladen! Die gemeinsam mit diesen Stakeholdern erarbeitete Vision wurde in Folge mit verschiedensten PartnerInnen aus dem ÖKOPROFIT Netzwerk im Rahmen einer SWOT-Analyse ‚gecheckt‘. Aufgrund der Tatsache, dass sich das Grazer Umweltamt als Verantwortungsträger für ÖKOPROFIT für die Entwicklung seiner SBSC in weiterer Folge aufgrund von Zeitmangel nur punktuell Zeit genommen hat wurde unter großer Unterstützung des SBSC – Projektteams eine **„idealtypische und visionäre SBSC für das ÖKOPROFIT Netzwerk“** (Aussage Grazer Umweltamt) entwickelt. Diese spiegelt alle Interessen und zentralen Anliegen für eine visionäre strategische Entwicklung des ÖKOPROFIT-Netzwerks wieder.



DIE ÖKOPROFIT®-Stadt Graz 2014: Visionssätze

- ÖKOPROFIT® löst Innovationsprozesse für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen aus, schafft Vertrauen und garantiert Qualität.
- Die Grazer Politik und Stadtverwaltung bewerten Projekte langfristig nach ökologischen und sozialen Kriterien und finanziellen Auswirkungen.
- ÖKOPROFIT® fördert den Dialog zwischen allen Beteiligten und schafft Bewusstsein für soziale und ökologische Nachhaltigkeit.
- Die ÖKOPROFIT® Stadt Graz als Zentrum für Nachhaltigkeit schafft durch hohe Umweltstandards eine hohe Lebensqualität für die Grazer BürgerInnen.
- Grazer ÖKOPROFIT®- Betriebe beleben die Wirtschaft und profitieren von verkürzten Behördenverfahren.
- Graz ist internationaler ÖKOPROFIT®- Vorreiter und setzt mit immer neuen Entwicklungen Zeichen. Dadurch wird der Aufbau lokaler und internationaler Wirtschaftsbeziehungen gefördert.
- Das regionale Expertennetzwerk ist internationale Drehscheibe für Know-How im Öko-Technik-Bereich.

bm 
Eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie


FABRIK
der Zukunft

Abb.: Vision des Grazer ÖKOPROFIT - Projektes

Projektziel I: Nachhaltige Steuerung von Projekten mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC für das ÖKOPROFIT- Projekt)

Die Sustainability Balanced Scorecard wurde in diesem Forschungsprojekt erstmals zu einer nachhaltigen Steuerung eines Agenda 21 Projektes (ÖKOPROFIT) erstellt und ist daher klar als Leuchtturm in der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen anzusehen. Die evaluierten Ziele aus dieser SBSC des Grazer ÖKOPROFIT – Netzwerks werden in Zukunft Aufschluss über die Umsetzungsqualität der ÖKOPROFIT - Initiativen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele des Projektes sowie über die Wirksamkeit der gemeinsam erarbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie des ÖKOPROFIT - Projektes selbst geben.

Durch das Feedback dieses Projektes wurde im Grazer Umweltamt ein Lernprozess initiiert, der nach Ablauf dieses Forschungsprojektes laut Aussagen der Projektverantwortlichen kontinuierlich weitergeführt werden soll. Durch die Verwendung desselben Instruments (Sustainability Balanced Scorecard) sowohl auf Ebene der Verwaltung als auch in den Unternehmen spricht man heute eine „gemeinsame Sprache“. Damit wurde die Glaubwürdigkeit der lokalen Verwaltung erhöht und die Akzeptanz für die erarbeiteten Ziele gefördert. Die Verwendung einer Sustainability Balanced Scorecard zur nachhaltigen Steuerung von Projekten ist also insgesamt ein innovativer Ansatz, der einiges für die Zukunft verspricht.

Projektschritt 21: SBSCs der Unternehmen

Aus der Erfahrung im ersten Projektteil heraus wurde für die sieben am Projekt teilnehmenden Unternehmen sehr klar festgelegt und kommuniziert: SBSC funktioniert nur unter Mitarbeit der Geschäftsführungen und unter großem Engagement! Strategiearbeit ohne Geschäftsführung funktioniert nicht - eine Umsetzung, die 'von oben' nicht unterstützt wird, kann nicht gelingen.

Entsprechend wurde eine Methode zur Erarbeitung einer SBSC für Unternehmen erarbeitet, die heute als wertvolles Unterstützungstool für ÖKOPROFIT gesehen werden kann, da die Anforderungen an die Unterstützung und Mitarbeit der Geschäftsführung in diesem Projektteil zu 100% erfüllt wurden. Die Teilnahme einer Vielzahl an Geschäftsführern an diesem Projekt ist als großer Erfolg für die Wertigkeit dieses Fabrik der Zukunft - Projektes

in den teilnehmenden Unternehmen zu sehen, da es - wie die langjährige Erfahrung im Grazer ÖKOPROFIT – Projekt gezeigt hat – bisher noch nicht in diesem „Ausmaß“ vorgekommen ist, dass sich Geschäftsführer von ihrem Tagesgeschäft für Workshops im Rahmen von ÖKOPROFIT „freimachen“.

Alle sieben beteiligten Unternehmen (**Destillerie Franz Bauer, DI Franz Robier Baugesellschaft m.b.H., Eloxieranstalt A. Heuberger GmbH, Gartenbaubetrieb Herneth, Haase GmbH, Ökoservice GmbH, Sanatorium Hansa GesmbH**) haben mit großem Engagement am Prozess teilgenommen, eine SBSC erstellt und teilweise bereits während des laufenden Projektes Maßnahmen zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie getroffen.

Projektziel II: Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit der Sustainability Balanced Scorecard in Unternehmen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit dem Implementierungsprozess der Sustainability Balanced Scorecard nachhaltige Veränderungen in den sieben am Projekt beteiligten Unternehmen ausgelöst wurden: Aus einer Nachhaltigkeitsvision wurden mit der SBSC sehr konkrete, nachhaltige Ziele abgeleitet, die das Handeln aller Mitarbeiter in eine zukunftsfähige Richtung lenken. Die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in die Diskussion um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Zuge der SWOT-Analyse hat deren Motivation erhöht, was für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung ist und zur entsprechenden Breitenwirkung des Projektes beiträgt. Die zwingende Berücksichtigung nicht finanzieller Kennzahlen in der Sustainability Balanced Scorecard hat zudem eine Integration ökologischer und sozialer Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung gefördert. Chancen einer nachhaltigen, innovativen Entwicklung wurden damit für jeden transparent und nachvollziehbar gemacht.

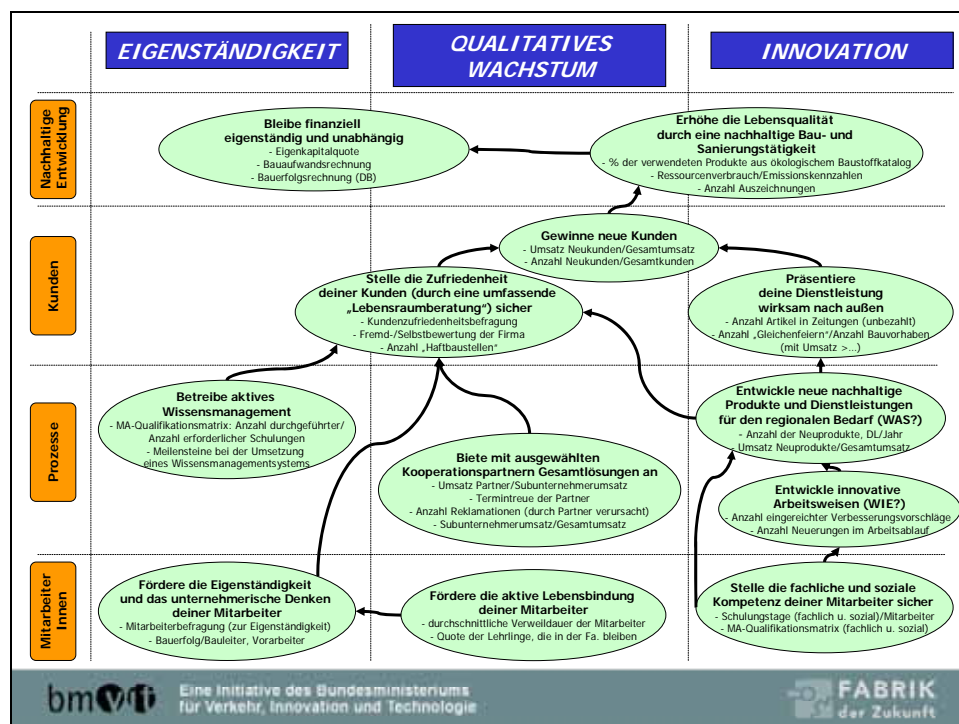


Abb.: Sustainability Balanced Scorecard der Fa. DI Robier BaugesmbH

Projektziel III: Abgleich der individuellen Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen mit den überbetrieblichen Zielen der Agenda 21 (ÖKOPROFIT-Projekt) der Stadt Graz

Durch die gemeinsame Festlegung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Makro-Zielen auf Ebene der Lokalen Agenda 21 sollte ein Orientierungsrahmen für die dezentralen Akteure in den Unternehmen geschaffen werden, der es ermöglicht, die Aktivitäten dieser Unternehmen – ersichtlich in deren SBSCs – mit jenen der Stadt Graz zu vergleichen.

Gleich vorweg ist festzustellen, dass dieses Ziel in dieser ‚Idealvorstellung‘ nicht erreicht werden konnte. Die Begründung findet sich in den unterschiedlichen Zielsetzungen. So kann heute festgehalten werden, dass eine nachhaltige Steuerung von Projekten – wie sie im Rahmen dieses Projektes angestrebt wurde – mit der Zielsetzung eines Zielabgleichs zwischen Verwaltungseinheit und Unternehmen im Widerspruch steht. Fakt ist, dass eine wesentliche Zielsetzung dieses Projektes die Erstellung einer SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt war – was mit der erstellten SBSC auch gelungen ist. Die Zielsetzung einer Steuerung desselben ist allerdings umfassender zu sehen, als die Zielsetzung eine Harmonie zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Zielen herzustellen. Man könnte daher diese SBSC für das Grazer ÖKOPROFIT – Projekt heute auch als „ÖKOPROFIT – Netzwerk SBSC“ bezeichnen, zu der Unternehmen als ein wesentlicher Teil des Netzwerks einen Beitrag leisten können.

Nutzen für die Zielgruppen

- Die Projektleitung des Grazer ÖKOPROFIT – Projektes erhält mit der Sustainability Balanced Scorecard ein Instrument, das eine nachhaltige Steuerung dieses Projektes ermöglicht: **„Eine idealtypische und visionäre SBSC für das ÖKOPROFIT Netzwerk wurde geschaffen.“** (Aussage Grazer Umweltamt)
- Die Ausrichtung des Unternehmens am Leitbild der Nachhaltigkeit ist ein direkter Nutzen für die Unternehmen, aus dem sich eine Steigerung des Unternehmenswertes und damit eine Sicherung des Unternehmensstandortes ergeben: **„Erfolg, weil seit 150 Jahren Firmengeschichte das erste Mal mehr als ein Jahr nach vorne geschaut wird (langfristiges Denken im Unternehmen implementiert wurde).“** (Aussage eines teilnehmenden Unternehmens)
- Mit der Implementierung der Sustainability Balanced Scorecard wurden nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen ausgelöst: **„Die erfolgte Umstrukturierung im Unternehmen (die eine Entlastung der MitarbeiterInnen gebracht hat) ist auf den SBSC - Prozess zurückzuführen“; „Jede Menge im Unternehmen ist schon in Gang gekommen!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)
- Mit dem für die Förderung der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen aus der SBSC zusätzlich erstellten Controlling – Tool sowie der SBSC selbst wurde ein Instrument für eine kontinuierliche nachhaltige Entwicklung geschaffen: **„Das Projekt ist ein großer Erfolg – im Controlling sehr gut, da ein Tool geschaffen wurde zur Umsetzung von Maßnahmen.“; „Das Controlling-Tool wird bereits eingesetzt und hat sich bereits bewährt!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)
- Die Einbindung der MitarbeiterInnen in den Erstellungsprozess der SBSC hat einerseits die heterogenen Sichtweisen zur Unternehmensvision und -strategie in den Unternehmen vereinheitlicht, andererseits wurde bei dieser Zielgruppe auch Wissen über das Thema Nachhaltigkeit vermittelt: **„Die Richtung des Unternehmens steht für die Mitarbeiter auf Papier und ist damit greifbar.“; „Das Thema Nachhaltigkeit ist schön dokumentiert und man hat sich Gedanken über die Messbarkeit von Nachhaltigkeitszielen gemacht hat!“** (Aussagen der teilnehmenden Unternehmen)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass dieses Projekt einen wesentlichen Beitrag zu den Zielen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ sowie den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung geleistet hat. Das Verbreitungspotenzial ist auf beiden Ebenen – der überbetrieblichen und der betrieblichen gegeben. Hier hat sich bisher auch schon gezeigt, dass alle Projektteilnehmer „Eigenmarketing“ für das Projekt betrieben haben. Dieses „Eigenmarketing“ der Projektteilnehmer zeugt neben dem offensichtlichen Nutzen, den die Teilnehmer von diesem Projekt hatten, auch von der großen Zufriedenheit mit dem Projekt.

Das Umsetzungs- und Marktpotential der SBSC ist faktisch unbegrenzt – anhand der in diesem Projekt entwickelten und inzwischen bewährten Methode kann strategisches Nachhaltigkeitsmanagement weltweit in Unternehmen und Verwaltungseinheiten bzw. auf Ebene von Projektträgern implementiert und umgesetzt werden. Die im Projekt angewandte Methodik kann daher in Zukunft auch die SBSC als Managementmodell zur Bewertung und Umsetzung von Nachhaltigkeit etablieren. Weiters kann die SBSC auch die Basis für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts liefern – stellt sie doch übersichtlich die wesentlichsten Inhalte der Nachhaltigkeitsstrategien eines Unternehmens dar. Mit der Verbreiterung der Anwendungsmöglichkeiten ergibt sich gleichzeitig auch noch eine zusätzliche Vergrößerung des Marktpotentials - was die Umsetzung dieses Projektes als Demonstrationsprojekt der „Fabrik der Zukunft“ zusätzlich fördert.

1.25 Abstract I

„SBSC 21“

Use of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) on entrepreneurial and supra-entrepreneurial level (ECOPROFIT) for a comparison of target systems in the field of sustainability

A policy of sustainability has to focus on a general controlling function as well as the setting of fixed objectives, even though the way for achieving these objectives should be left open to de-centralised actors. Thus in the first step of this research project a strategic frame with the Balanced Scorecard on the level of the local administration for an existing agenda 21 – project (Ecoprofit Graz), considering all relevant stakeholders, has been developed. This strategic frame has added social and economic objectives to the existing ecological ones of the Ecoprofit Graz Project. Due to this common definition of well-balanced macro - objectives on a municipal level an orientation frame for the decentralised actors has been generated.

The Balanced Scorecard was not only tested in an innovative approach as a new instrument for a sustainable controlling of projects in the practical application within the Ecoprofit-project, but it also was examined how a widespread implementation of the vision of sustainability on a corporate level with the further developed instrument of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) can be realised.

As it is necessary to have an adequate vision for the preparation of a SBSC a sustainability vision before the implementation of this strategic management tool had to be developed. Therefore a workshop series has been designed for companies in which sustainable objective finding by using the Balanced Scorecard as well as common learning about sustainable management are key elements.

Particularly in the field of sustainability the SBSC can have a strong orientation function for companies and can help reduce the complexity of sustainable questions. Deriving concrete sustainability goals from a sustainable vision contributes decisively to the implementation of innovative methods and technologies. The impacts of the implemented sustainable strategy

on the increased enterprise value become transparent and examinable through the "translation" of this strategy into objectives, measures and indicators.

A comparison between municipal (supra-entrepreneurial) and company specific (entrepreneurial) sustainable objectives from the generated balanced scorecards provides the starting point for a corresponding feedback process. In this feedback process all participants of the research project as well as stakeholders of the Ecoprofit project (politics, administration, consultants) were brought together. In the course of a discussion about the relation between municipal and company specific objectives all conflicts and complementarities of the objectives have been revealed. Thus the understanding of the wishes of the different actors in the implementation of a sustainable development as well as mutual awareness for problems have been fostered.

At the end of the project it can be stated that the Sustainability Balanced Scorecard is an instrument which is suited for a sustainable controlling of projects in general and especially suited for the sustainable controlling of the Graz Ecoprofit project.

Finally with this project of the Factory of the Future a dynamic process both on the level of the local administration as well as on the level of enterprises was initiated through the generated feedback loops. This process will accelerate the continuous adjustment to the requirements of a sustainable development and thus will lead to an enhancement of the national competitiveness generating thus positive economy and employment effects.

1.26 Abstract II

„SBSC 21“

Use of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) on the entrepreneurial and supra-entrepreneurial level (ECOPROFIT) for a comparison of target systems in the frame of sustainability

In 1992 there was signed up with the Agenda 21 a political program which has the aim to establish sustainability as a sociopolitical vision of the 21st century. A policy of sustainability has to focus on a general controlling function as well as on the setting of fixed objectives, even though the way for meeting these objectives should be left open to decentralised actors.

Especially when a sustainable enterprise is being developed the management is particularly challenged as it has to develop middle and long term success potentials adapted to the needs of the individual enterprise. The potentials required in future, the manufactured products and the supplied markets as well as the processes have to be thought over again in the view of sustainability and - in case - newly ordered. There has to be defined and implemented an individual sustainable strategy of the enterprise.¹⁰

The vision of a company and the therefrom derived strategy were regarded as the most important starting points for a change into the direction of sustainability by 481 European

¹⁰ Vgl. NUSSBAUMER, Roland: Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit. Mit einer Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten in Grazer ÖKOPROFIT - Unternehmen, Graz 2002.

and Northern American enterprises interviewed in a survey. The development of a strategy based upon the vision, however, is still problematic for most of the enterprises. In 1999 only 17% of the 481 interviewed managements thought that the implementation of sustainability in their companies was satisfactory.¹¹

Therefore in the first step of this research project of STENUM with the Balanced Scorecard a strategic frame has been developed on the level of the local administration for an existing agenda 21 - project (Ecoprofit Graz), considering all relevant stakeholders and widening the existing ecological target system with social and economic objectives. By defining together well balanced macro-targets on a supra-entrepreneurial level there has been created an orientation frame for the de-centralised actors in enterprises. On the other hand the newly developed Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) should simultaneously lead to a sustainable controlling of the ECOPROFIT project itself. Thus the SBSC has been theoretically developed for a new adaptation and practically implemented in the ECOPROFIT project. Not only has there been tested the BSC in an innovative approach as a new instrument for a sustainable controlling of projects but it also has investigated how a widespread implementation of the vision of sustainability is possible by using the SBSC.

A comparison between municipal (supra-entrepreneurial) and entrepreneurial sustainability goals derived from the SBSCs formed the starting point for a feedback process in which all partners of the research project as well as the stakeholders of ECOPROFIT (politics, administration, consultancies) has been brought together. Within a discussion on target relations between municipal (supra-entrepreneurial) and entrepreneurial objectives target conflicts and target complementarities have been revealed. With this the understanding of the needs of the different actors in implementing sustainable development has been fostered.

Finally both on the level of the administration and of the enterprises through the feedback loops a dynamic process should be initialised which accelerates the continuous adaptation at the challenges of a sustainable development leading thus to a better international competitiveness and to positive economical and occupational effects.

Step 1 of the project: SBSC of the Graz ECOPROFIT – Project

At the begin of this project we agreed upon developing a SBSC for ECOPROFIT by profiting from all the experience existing within the ECOPROFIT network. Therefore there have been invited all the parties of the Graz city council, representatives of the enterprises, the responsible persons from the department of environmental protection, the city responsible for LA21 as well as the consultants to participate in the development of the vision. This vision which was developed with all these stakeholders was then checked by the different partners from the ECOPROFIT network by using a SWOT analysis. As the department of environmental protection did not have enough time for the whole process all the partners of the SBSC project team supported the development of an ***“ideal and visionary SBSC for the ECOPROFIT network”*** (statement by the department of environmental protection). It reflects all interests and central wishes for a visionary strategical development of the ECOPROFIT network.

¹¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz (2000), S 41.



Figure.: Vision of the Graz ECOPROFIT project

Project aim I: Sustainable controlling of projects with the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC for the ECOPROFIT project)

The Sustainability Balanced Scorecard was used in this research project for the first time for a sustainable controlling of an agenda 21 project (ECOPROFIT) and thus has to be regarded clearly as a lighthouse in reaching sustainability goals.

The evaluated objectives of this SBSC of the ECOPROFIT network will inform in future on the implementation quality of ECOPROFIT initiatives as well as on the effectiveness of the sustainability strategy of the project itself which has been developed together. With the feedback of this project in the department of environmental protection there has been initiated a learning process which will be continuously carried on according to the persons responsible for the project. By using the same instrument both in the administration and in the enterprises a common "language" is spoken now. Thus the authenticity of the local administration has been increased and the acceptance for the objectives has been fostered. Furthermore it could be proved that the use of the Sustainability Balanced Scorecard for a sustainable controlling of projects is an innovative approach which is very promising for the future.

Step 2 of the project: SBSCs of the enterprises

From the experience we made in the first project part we have communicated one thing very clearly to the participating companies: SBSC works only with the participation of the management and with a high commitment! Strategy work without management does not work – an implementation which is not supported from "the top" cannot succeed.

Having this in mind a method for the formulation of a SBSC has been developed which today can be seen as an important supporting tool for ECOPROFIT as the requirement of the participation and active involvement of the top management has been fulfilled by 100%. The participation of the managers of the enterprises demonstrates once again the importance of this Factory of the Future project as to date - in the long years of ECOPROFIT - it has never happened that the managers really make time to participate in ECOPROFIT workshops.

All seven enterprises (Distillery Franz Bauer, DI Franz Robier construction and building company, Anodising company A. Heuberger GmbH, Gardener Herneth, Haase GmbH, Ökoservice - Eco-services company, Sanatorium Hansa GesmbH) have participated in the process with big commitment, have formulated a SBSC and partly already implemented measures of their sustainability strategy, i.e. already during the project!

Project aim II: Implementation of the vision of sustainability by using the Sustainability Balanced Scorecard in enterprises

Summing up it can be said that with the implementation process of the SBSC there have been initiated sustainable changes in the seven enterprises: from the vision there have been derived very concrete sustainable goals which move the activities of all employees in a sustainable direction. The intense involvement of the employees in the discussion on a sustainable development of the enterprise in the frame of the SWOT analysis has increased their motivation, a fact which is of decisive importance for a successful implementation of sustainability and contributes to a broad effect of the project. The compulsory consideration of non-financial figures in the SBSC has furthermore fostered the integration of ecological and social figures in the controlling of the enterprise. The chances of an innovative sustainable development have thus been made transparent and comprehensible for everyone.

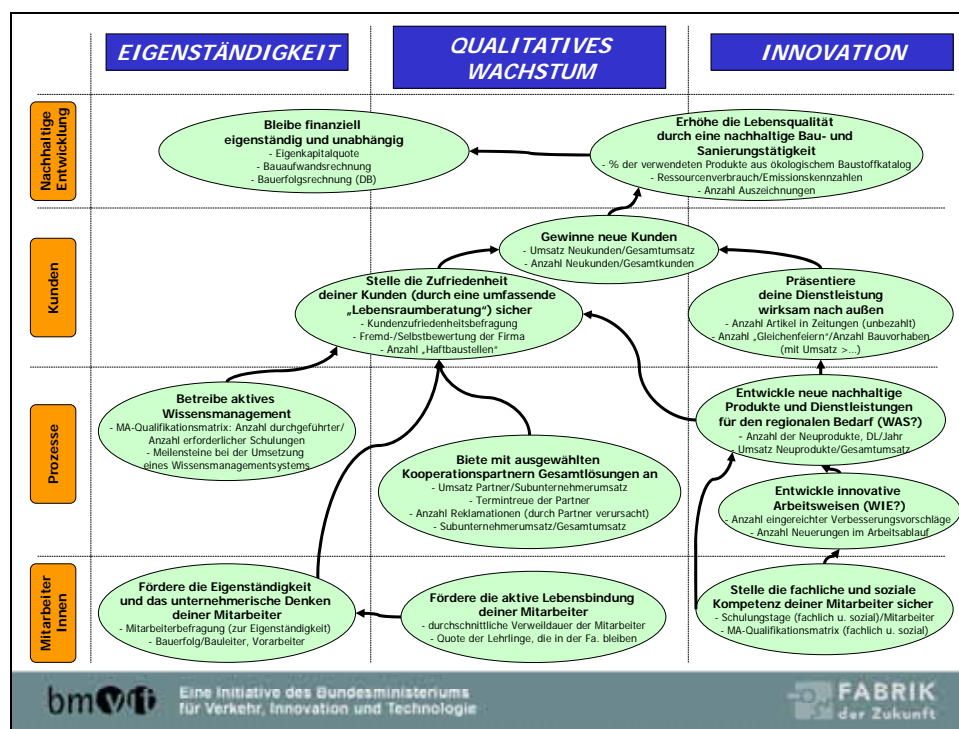


Abb.: Sustainability Balanced Scorecard of the construction company Robier

Project aim III: Comparison of the individual sustainability objectives of enterprises with the supra-entrepreneurial objectives of the Agenda 21 (ECOPROFIT-project) of the city of Graz

By defining together economical, ecological and social macro-goals on the level of agenda 21 there should have been created an orientation frame for the de-centralised actors in

companies making it possible to compare the enterprises' activities – to be seen in the SBSCs- to those of the City of Graz.

First of all it has to be stated that this objective - as it was ideally projected - has not been met. The reason can be found in the different ways of the setting of goals. So today it can be said that a sustainable controlling of projects - as aimed at in this project – contradicts to a comparison of objectives set for the administration and for the enterprises. It is a fact that an important goal of this project was the formulation of a SBSC for the Graz ECOPROFIT project what has been achieved with the developed SBSC. The goal to have a controlling instrument has to be seen wider than the goal of a harmony between entrepreneurial and supra-entrepreneurial objectives. Therefore this SBSC for the Graz ECOPROFIT project could also be defined as SBSC of the ECOPROFIT network, to which enterprises as an important part of the network can contribute a lot.

Benefits for the target groups

- The project management of the Graz ECOPROFIT project gets with the SBSC an instrument which makes possible a sustainable controlling of this project: an ***“ideal and visionary SBSC for the ECOPROFIT network”*** (statement by the department of environmental protection)
- To orient an enterprise at the vision of sustainability is a direct benefit for the enterprises leading to an increased company value as well as to site security: ***“Success as for the first time in the 150 years long history of the company we look longer into the future than only one year (long term thinking is implemented).”*** (statement of a participating enterprise)
- Implementing the SBSC has initiated sustainable changes in the enterprises: ***“The restructuring within the enterprise (which brought with it a release for the employees) is due to the SBSC process: A lot of things have been started in the company.”*** (statements of participating companies).
- Together with the additionally developed controlling tool designed to foster the implementation of goals and measures from the SBSC as well as the SBSC itself there has been created an instrument for a continuous sustainable development: ***“The project is a big success – very useful in the controlling as we have a tool for the implementation of measures.”*** ***“The controlling tool is already used and has proved to be successful.”*** (statements of participating companies)
- The involvement of employees in the development of the SBSC has on the one hand unified the heterogeneous views of vision and strategy, on the other hand the target group also obtained know how in the field of sustainability: ***“ The direction in which the company wants to go is written down what makes it seizable.”*** ***The topic of sustainability is nicely documented, and someone has thought about the measurability of sustainability goals.”*** (statements of participating companies)

Summing up it can be stated that this project has contributed a lot to the goals of the “Factory of the Future” as well as to the seven guiding principles of sustainable technology development. The dissemination potential is given on both levels – the entrepreneurial and the supra-entrepreneurial one. It has already been shown that all the project partners have made some self-marketing for the project. This “self-marketing” of the project participants shows apart from the obvious benefits of the project also the big contentedness with the project.

The implementation and market potential of the SBSC is so to say unlimited – according to the method developed within the project- which meanwhile has proved to be successful- strategical sustainability management can be implemented worldwide both in enterprises and administration units. Therefore the methodology adopted in the project is appropriate to establish the SBSC in future as a management model for the evaluation and implementation of sustainability. Furthermore, the SBSC is able to form the basis of a sustainability report as it represents a good overview of the most important contents of the sustainability strategies of an enterprise. Widening the application possibilities of the SBSC leads to an additional increase of the market potential what fosters the implementation of this project as a demonstration project of the "Factory of the Future. "

BEILAGEN

Beilage 1: Brief an ausgewählte Gemeinderatsmitglieder

Beilage 2: Arbeits- und Zeitplan

Beilage 3: Brief an die MitarbeiterInnen

Beilage 4: Vermarktung der Ergebnisse: ÖKOPROFIT – Journal (Beilage hard-copy Version)

Beilage 5: Vermarktung der Ergebnisse: Newsletter WPU (Beilage hard-copy Version)

Beilage 6: EXCEL - Tool zur Umsetzung (Beilage CD-ROM)

1.27 Schreiben an ausgewählte Gemeinderatsmitglieder

Graz, am 03.05.06

Die ÖKOPROFIT® Stadt Graz 2014
Einladung zum Visionsworkshop
der STENUM GmbH
in Kooperation mit DI Andrea Grabher und dem Grazer Umweltamt

Mittwoch, 28. April 2004
9.00 – 17.00 Uhr
Kirchenwirt Hotel Pfeifer

Sehr geehrter Herr ...,

die STENUM GmbH möchte mit der Stadt Graz neue Wege in Richtung einer nachhaltigen Stadtentwicklung gehen.

Dazu wurde in einer Forschungskooperative ein Projekt in der Fabrik der Zukunft des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (bm:vit) eingereicht, das die Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard vorsieht.

Als wichtige/r Akteur und AkteurIn in Graz und bei ÖKOPROFIT® bestimmen Sie eine erfolgreiche Zukunft dieser Ökostadt Graz mit. Daher ist für uns Ihre Teilnahme an der Visionsentwicklung sowie an den weiteren Schritten dieses Projektes so wichtig.

Ziel der Veranstaltung ist es, eine kraftvolle und von einer breiten Basis getragene **Vision für ÖKOPROFIT®** als einen wichtigen Grundstein einer vorbildlichen nachhaltigen Stadt Graz gemeinsam zu entwickeln und zu formulieren. Daraus können wir Maßnahmen und Ziele für eine nachhaltige Strategie und in der Folge eine Nachhaltigkeits- Balanced Scorecard ableiten.

Wir freuen uns, mit Ihnen gemeinsam zukunftsfähige Ideen zu entwickeln und hoffen, Sie am 28. April 2004 im Hotel Kirchenwirt begrüßen zu dürfen.

Aus organisatorischen Gründen bitten wir Sie um Anmeldung mittels beiliegendem Fax bis spätestens 19. April. Wir werden uns auch noch erlauben, Sie kurz am Telefon zu kontaktieren. Für Fragen stehen wir Ihnen selbstverständlich zur Verfügung (DI Andrea Grabher 0699/11558558 oder Mag. Gudrun Engelhardt: 0699/13671563)

Mit besten Grüßen

Mag Gudrun Engelhardt
(für das Projektteam)

1.28 Brief an die MitarbeiterInnen

EINLADUNG

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Ein für unser Haus sehr erfolgreiches Jahr neigt sich schön langsam dem Ende zu, Grund genug für mich, Ihnen für Ihren Einsatz und Ihr persönliches Engagement herzlich zu danken! Damit wir auch in Zukunft Erfolg haben, bedarf es neben unserer Kraftanstrengung auch einer gemeinsamen Vision, die unser künftiges Handeln leitet.

Ich möchte Sie daher sehr herzlich dazu einladen, mit mir gemeinsam über die Zukunft unseres Hauses nachzudenken!

Wir treffen uns dazu am Dezember, um Uhr im Hotel.....

Eingebettet ist diese gemeinsame Visionsentwicklung in einen längerfristigen Prozess, der mit diesem Workshop seinen Ausgang nimmt und nächstes Jahr in ganz konkrete Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen für uns und unsere Mitarbeiter übersetzt werden soll. Unterstützt werden wir dabei von externen Beratern der Firma STENUM GmbH.

Auch sind wir mit unserem Streben nach zukünftigem, nachhaltigen Erfolg nicht alleine: In sieben ausgewählten Grazer Unternehmen wird in den nächsten sechs Monaten im Rahmen eines gleich gelagerten Projektes des Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie - „Fabrik der Zukunft“ - versucht, eine sogenannte Sustainability Balanced Scorecard zu entwickeln. Nach der Klärung der Vision wird dabei mit Hilfe dieser Sustainability Balanced Scorecard für unser Haus eine Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet, welche durch einen in den Perspektiven Mitarbeiter - Prozesse - Kunden sowie nachhaltige Entwicklung ausgewogenen und mehrdimensionalen Mix an Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen implementiert und umgesetzt werden soll.

Schließlich soll dadurch ein Prozess initiiert werden, der die kontinuierliche Anpassung an die Herausforderungen einer sozial, ökonomisch und ökologisch zukunftsfähigen Entwicklung ermöglicht und damit insgesamt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Hauses beiträgt.

Ich freue mich auf Ihr Kommen!

Ihr

1.29 Arbeits- und Zeitplan

Arbeitspaket	2004							2005											
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
1 Koordination des Projektteams, Projektmeetings, Berichtslegung, Öffentlichkeitsarbeit																			
2 Interviewrunde (Vorbereitung und Durchführung), Synthese-sitzung, Workshops																			
3 4 Workshops (Vorbereitung und Durchführung), Zusammenführen Ergebnisse																			
4 Vorbereitung, Vorstellung SBSC Stadt, Interviewrunde mit Management, Workshopdesign, Planung und Durchführung																			
5 Beratung zur Entwicklung der SBSC, Durchführung allfälliger Anpassungen, Darstellung der Ergebnisse																			
6 Interviews und Fragebögen, Workshop zur gemeinsamen Evaluation																			
7 Workshop, Handlungsempfehlungen/ Dokumentation SBSC-ÖKOPROFIT																			

1.30 Vermarktung der Ergebnisse: ÖKOPROFIT – Journal

Beilage in hard-copy

1.31 Vermarktung der Ergebnisse: Newsletter WPU

Beilage in hard-copy

1.32 EXCEL - Tool zur Umsetzung

Beilage: CD-ROM