

# Sustainability Management System

Kennzahlenbasierter Aufbau eines  
betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements

A. Strigl, G. Bosch, H. Reisinger

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**4/2007**

## **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>

# Sustainability Management System

Kennzahlenbasierter Aufbau eines  
betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements

DI Dr. Alfred Strigl,  
DI (FH) Gisela Bosch, DI Harald Reisinger  
Österr. Institut für nachhaltige Entwicklung (ÖIN)

DI Sandra Mayerhöffer  
PE Europe GmbH

Gerhard Brandstätter  
Softlab GmbH

Georg Greutter MBA  
Huckster-Consult

Mag. Martina Schmalnauer  
ASD

Univ.- Doz. Dr. Dietmar Kanatschnig

Wien, November 2006

**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](http://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 .....	9
1.1.	Allgemeine Einführung in die Thematik .....	9
1.2.	Vorarbeiten zum Thema .....	9
1.3.	Schwerpunkt der Arbeit .....	10
1.4.	Einpassung in die Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ .....	10
2.	Ziele des Projektes.....	11
3.	Ergebnisse des Projektes .....	15
3.1.	Sustainability Management System (SMS) .....	15
3.1.1.	Vorbereitungsphase.....	16
3.1.2.	Leitbild .....	17
3.1.3.	Nachhaltigkeitsprogramm .....	17
3.1.4.	Umsetzung der Maßnahmen .....	22
3.1.5.	Nachhaltigkeitscontrolling .....	23
3.1.6.	Innovation .....	24
3.1.7.	Stakeholderdialog .....	25
3.1.8.	Nachhaltigkeitsbericht.....	30
3.2.	SoFi Austria .....	31
3.2.1.	Datensammlung.....	31
3.2.2.	Datenauswertung.....	34
3.2.3.	Weiterentwicklungen.....	35
3.2.4.	Systemintegration .....	39
4.	Angaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie .....	39
4.1.	Beitrag zum Gesamtziel der Programmlinie .....	39
4.2.	Beschreibung der Umsetzungs-Potentiale .....	40
4.3.	Potential für Demonstrationsvorhaben .....	40
5.	Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen .....	40
6.	Literaturverzeichnis/Abbildungsverzeichnis .....	41
6.1.	Literaturverzeichnis .....	41
6.2.	Abbildungsverzeichnis.....	42
7.	Anhang.....	43





## Kurzfassung

### Motivation

*Sustainable Development* wird von immer mehr Unternehmen in deren Vision und Strategie aufgenommen. Jedoch bei der effektiven Umsetzung mangelt es noch, da die klassischen Managementkonzepte aus den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Risiko oder Qualitätssicherung zu wenig effektiv und ganzheitlich ausgerichtet sind. Weiters sind diese zu operativ angelegt (oft auch nur nachsorgend) und daher nur selten in die allgemeinen, strategischen Management-, Monitoring- und Controllingsysteme integrierbar.

Das *Sustainability Management System* (SMS) setzt daher nicht auf der Ebene dieser Managementinstrumente an, sondern geht bewusst in das normative und strategische Management, das die gesamte Unternehmenspolitik und -ausrichtung steuert. Dadurch soll gewährleistet werden, dass jene Lücken zwischen strategischen Überlegungen und operativer Umsetzung geschlossen werden, die so oft in der Nachhaltigkeitsdiskussion beklagt werden. SMS zielt auf das aktive Umsetzen von Vision und Strategie in die operative Ebene.

Oft sind Unternehmen nicht in der Lage gleichzeitig alle betrieblichen Bereiche auf Nachhaltigkeit umzustellen. SMS ist daher so konzipiert, dass – egal in welchem Bereich mit einem Nachhaltigkeitsprozess begonnen wird – der Aufbau eines betrieblichen und zeitlich passenden SMS sichergestellt ist.

### Inhalte und Zielsetzungen

- 1) Die Weiterentwicklung der zentralen und etablierten Managementkonzepte wie Nachhaltigkeitsbericht, Nachhaltigkeitsprogramm und Kennzahlensysteme zu einem konsistenten „Sustainability Management System“.
- 2) Die Umsetzung des SMS in die Praxis mit vier Unternehmenspartnern aus verschiedenen Branchen.
- 3) Die Anpassung und Erprobung einer webbasierten Software für Nachhaltigkeitsmanagement und –bericht (SoFi) sowie deren Weiterentwicklung speziell für den österreichischen Markt zu „SoFi-Austria“.

### Methodische Vorgehensweise

Im Laufe des Projekts kamen folgende Methoden zum Einsatz:

- Wissenschaftliche Analyse
- Evaluationsmethodiken (ex-post, Selbstevaluation)
- Leitbild- und Backcasting-Methode
- Kontrollierter Dialog (Stakeholder-Management)
- Interaktive Methoden (Kreativtechniken, Moderation etc.)
- Coaching und Qualifizierung

- Interdisziplinarität
- Transdisziplinarität
- Supervision

## Ergebnisse

- Einleitungskapitel für das Praxishandbuch „Nachhaltig wirtschaften mit System“
- Evaluation der Unternehmen in Bezug auf ihre NH-Aktivitäten
- Entwicklung eines Sustainability Management Systems
- Implementierung von Sustainability Management Systemen in vier österreichische Unternehmen
- Weiterentwicklung der Software SoFi zu SoFi Austria (als spezielle Anpassung an die Anforderungen österreichischer Unternehmen)

## Abstract

### Motivation

Companies include sustainable development increasingly in their visions and strategies. However the effective implementation is still lacking since the classical management concepts originate from the areas of environmental, security, risk or quality assurance. They are not integrative and too operative (often with an end of pipeline approach) in nature and therefore can not be integrated in the general strategic management-, monitoring-, and controlling systems.

Therefore the project SMS is not located on the level of these areas, but on the top management level of a company which steers the company's policy and orientation both normatively and strategically.

SMS closes the gap between the strategic orientation and operative implantation, which is often bemoaned. It supports and enables the proactive implantation of vision and strategy on the operative level. Since companies can not orient all areas at the same time towards sustainable development, SMS is designed such, that it can be implemented any time, regardless in which stage of the sustainable development process it is.

### Content and Goals

1. Further development of the central and established management concepts such as sustainable report, sustainable program and indicator system to a consistent "Sustainability Management System".
2. Implementation of the SMS – model in four partner companies from four different sectors.
3. Adaption and testing of a webbased software for sustainability management and – report and its further development for the Austrian market – SoFi Austria.

### Methods Used

During the project the following methods are being used:

- Scientific analyses
- Evaluation methods (ex-post, self evaluation)
- Vision and backcasting methods
- Controlled dialog (stakeholder management)
- Interactive methods (techniques to foster creativity, moderation)
- Coaching and Qualification
- Interdisciplinarity

- Transdisciplinarity
- Supervision

## **Results**

- Introduction chapter of the manual "Sustainability Managing Systems"
- Evaluation of the companies' „sustainable-development-activities“
- Development of a Sustainability Management System
- Implementation of Sustainability Management Systems in four Austrian companies
- Further development of the Software SoFi to SoFi Austria

## 1. Einleitung

### 1.1. Allgemeine Einführung in die Thematik

Das ehemals stark gesellschaftspolitisch geprägte Leitbild der Nachhaltigkeit gewinnt auch in der Wirtschaft immer mehr an Gewicht und stellt in zunehmendem Umfang Ansprüche an die moderne, zukunftsfähige Unternehmensführung. Aufgrund der relativ jungen Geschichte des Nachhaltigkeitsmanagements gibt es allerdings noch keine klaren Standards, wie ein solches idealtypischerweise auszusehen hat.

Die Versuche, Nachhaltigkeit mittels der klassischen Managementkonzepte aus den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Risiko oder Qualitätssicherung im Unternehmen zu implementieren erwiesen sich bisher als wenig tauglich. Das liegt einerseits daran, dass diese Managementinstrumente zu wenig effektiv und ganzheitlich ausgerichtet und andererseits zu operativ (und oft auch nur nachsorgend) angelegt sind. Die Möglichkeiten ihrer Integration in die allgemeinen, strategischen Management-, Monitoring- und Controllingssysteme sind daher meist begrenzt.

Je nach Charakteristikum der Betriebe (Unternehmensstruktur, Verfügbarkeit von Personal- bzw. Finanzressourcen, vorhandene Managementkonzepte, Branchenzugehörigkeit usw.) gab und gibt es daher verschiedene Möglichkeiten wie Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung etabliert werden kann.

Während sich manche Unternehmen von der „sozialen Seite“ dem Thema Nachhaltigkeit nähern, stehen für andere anfänglich Umweltthemen im Zentrum der Bemühungen. Für einige Betriebe beginnt der Nachhaltigkeitsprozess mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes, andere finden über eine Leitbilderstellung oder über (anfangs noch) zusammenhangslose Einzelprojekte ihren Zugang zum Thema.

Ausgesprochenes Ziel des Projekts war es, diese verschiedenen punktuellen Ansätze die aus der Praxis bekannt sind, in ein systematisch-integratives Instrument zur nachhaltigen Unternehmensführung zu gießen.

### 1.2. Vorarbeiten zum Thema

Zu Beginn des Projektes galt es, den internationale „State-of-the-Art“ im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung zu erheben. Zu diesem Zweck wurden von den Projektmitarbeitern des ÖIN umfangreiche Internet- und Literaturrecherchen getätigt, sowie Interviews geführt und eine zu diesem Thema einschlägige Konferenz in Osnabrück besucht.

Das Material dieser Erhebungsphase, verschiedenste Theorien, Konzepte und Praxisbeispiele zum Thema unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement, wurde anschließend gesammelt und einer Analyse unterzogen. Unter Einbeziehung der

langjährigen Erfahrungen des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung wurden die bestehenden Ansätze modifiziert bzw. vernetzt und in eine erste grobe Basisstrategie für das im Rahmen des Projekts zu entwickelnde SMS gegossen.

Parallel dazu wurden die Führungs-, Controlling- und Managementsysteme der vier Partnerunternehmen erhoben und analysiert, sowie deren zu diesem Zeitpunkt schon vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten.

### **1.3. Schwerpunkt der Arbeit**

Der Fokus der Projektarbeit lag darin, gemeinsam mit vier österreichischen Unternehmen ein systematisch-integratives Managementinstrument zu entwickeln, welches das aktive Umsetzen von nachhaltiger Unternehmensvision und –strategie in die operative Ebene ermöglicht.

Die Herausforderung bestand darin, eine standardisierte Systematik für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln, ohne damit die Vielfalt der österreichischen Unternehmenslandschaft zu nivellieren. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und die Betriebe dort abholen zu können wo sie sich auf ihrem spezifischen Weg zur Nachhaltigkeit befinden und gleichzeitig ihre bisherigen und zukünftigen Aktivitäten systematisch in Richtung Nachhaltigkeit lenken zu können, wurde ein offenes und flexibles SMS entwickelt.

### **1.4. Einpassung in die Programmlinie „Fabrik der Zukunft“**

Durch das vom BMVIT geförderte Projekt wurde in mehrerlei Hinsicht eine an Nachhaltigkeit orientierte wirtschaftliche Entwicklung unterstützt. Einerseits geschah dies durch die intensive Arbeit in und mit den vier Partnerunternehmen, welche durch die Implementation von SMS auf ihrem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung bestärkt und unterstützt wurden.

Andererseits wird die Software SoFi, welche im Zuge des Projekts zur Anwendung kam und entsprechend den Anforderungen des österreichischen Marktes zu SoFi Austria weiterentwickelt wurde, auf selbigem künftig verstärkt zum Einsatz kommen. Dadurch erwarten sich die Projektleiter weitere Impulse für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in Österreich.

Die von der Programmlinie erwartete Verbesserung der sozialen und ökologischen Lebensbedingungen (innerhalb der Partnerunternehmen und darüber hinaus) konnte im Rahmen des Projekts ebenso erreicht werden, wie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der österreichischen Wirtschaft.

## 2. Ziele des Projektes

### Ziel 1: Entwicklung eines Sustainability Management Systems (SMS)

Vorrangiges Ziel des Projekts war es, ein ganzheitlich-systematisches Managementinstrument zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit zu entwickeln. Dieses Sustainability Management System (SMS) sollte so konzipiert sein, dass seine Anwendung zu einer aktiven Umsetzung von nachhaltiger Unternehmensvision und –strategie in die operative Ebene führt. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass Nachhaltigkeit von den Mitarbeitern auch tatsächlich gelebt wird und so Teil der Unternehmenskultur wird.

Eine weitere wesentliche Anforderung an das SMS bestand darin, dass es für eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebscharakteristika anwendbar sein sollte. Die Gratwanderung lag also darin, eine standardisierte Systematik für das Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln, ohne damit die Vielfalt der Unternehmenslandschaft zu nivellieren.

Ziel war nicht, parallel-additiv zu den klassischen Managementkonzepten noch ein weiteres zu erfinden, sondern vielmehr ein integratives Instrument zu entwickeln welches bestehende Management- und Controllingsysteme vernetzt und entsprechend den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung ergänzt.

### Zielerreichung:

Gemeinsam mit den vier österreichischen Partnerunternehmen hat das Projektteam ein SMS entwickelt das den genannten Anforderungen in sehr guter Weise entspricht. Die anfänglich grob konzipierte SMS-Basisstrategie wurde im Laufe des Projektes entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Unternehmen zu einem praxistauglichen Managementinstrument weiterentwickelt. – siehe Kapitel 3.1.

### Ziel 2: Umsetzung und Evaluation des SMS in der Praxis

Die unmittelbare Implementation, Umsetzung und Evaluation des SMS in den Partnerunternehmen war ein weiteres Ziel und sollte zweierlei sicherstellen:

- Einerseits einen unmittelbaren Nachhaltigkeitsimpuls in den vier Betrieben sowie in deren Umfeld. Damit verbunden ist ein Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der österreichischen Wirtschaft zu erwarten (siehe Studie der Rating-Agentur „oekom research“ in Kooperation mit der Technischen Universität München).
- Andererseits sollte durch diese enge Kooperation mit den Unternehmen von Anfang an die Praxistauglichkeit des SMS gewährleistet und überprüfbar sein, sodass etwaige

„Kinderkrankheiten“ des Managementsystems frühzeitig erkannt und eliminiert werden könnten.

### Zielerreichung:

Die praktische Implementierung und Umsetzung des SMS in den Partnerunternehmen geschah alternierend und iterativ mit dessen Entwicklung. Methodisch wurde dies durch eine Reihe von Gruppen- und Einzelworkshops bewerkstelligt. Während in den 5 zweitägigen Gruppenworkshops jeweils (zumindest ein) Vertreter aller Werksvertrags- und Unternehmenspartner anwesend waren, wurden unternehmensspezifische Details häufig auf bilateraler Ebene in Einzelworkshops mit und in dem jeweiligen Unternehmen geklärt.

Durch die im Projektdesign festgelegte Heterogenität der Partnerunternehmen bezüglich ihrer Branchenzugehörigkeit, Größe und Struktur konnte ein flexibles und praxistaugliches SMS entwickelt werden.

Die Umsetzung des erarbeiteten SMS in den einzelnen Unternehmen ist unterschiedlich weit gediehen, zumal die Projektleitung nicht versucht hat Ergebnisse einzumahnen, sondern auf die Heterogenität und Eigenheiten der Unternehmen flexibel zu reagieren.

In und mit allen Unternehmen konnte ein Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt werden welches auch die Kennzahlenstruktur für das Nachhaltigkeitscontrolling beinhaltet. Mit der Umsetzung der in den Nachhaltigkeitsprogrammen formulierten Maßnahmen wurde seitens der Firmen begonnen. Allerdings war es nicht möglich bzw. zielführend diese auch einem quantitativen und qualitativen Controlling zu unterziehen, zumal die Maßnahmen großteils über die Projektlaufzeit hinaus wirksam sind und daher erst zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert werden. Die folgende Tabelle beschreibt den Umsetzungsgrad der einzelnen SMS Elemente:

Vorbereitungsphase	Für alle Unternehmen vollständig durchgeführt
Leitbilderstellung	War nicht Projektgegenstand zumal vorhandene Unternehmensleitbilder für die Projektteilnahme vorausgesetzt waren.
Nachhaltigkeitsprogramm	Für alle Unternehmen vollständig durchgeführt
Umsetzung der Maßnahmen	Mit der Umsetzung der (meisten) im Nachhaltigkeitsprogramm beschlossenen Maßnahmen wurde seitens der Unternehmen begonnen. Je nach Zeithorizont der einzelnen Maßnahmen konnten diese bereits abgeschlossen werden oder sind noch laufend.
Nachhaltigkeitscontrolling	In allen Unternehmen wurde eine Kennzahlensystematik für ein Nachhaltigkeitscontrolling entwickelt. Die Durchführung eines umfassenden



	Nachhaltigkeitscontrollings war innerhalb der Projektlaufzeit nicht zielführend und soll Gegenstand eines Fortsetzungsprojektes sein.
Innovation	Innovationen im weiteren Sinn (organisatorische, ökologische und soziale Innovationen) wurden durch das Projekt in allen Unternehmen initiiert. Technische Innovationen sind im Rahmen des laufenden Nachhaltigkeitsprozesses zu erwarten.
Stakeholderdialog	Die verstärkte Einbindung von Anspruchsgruppen wurde in allen Partnerunternehmen beschlossen und soll im Rahmen eines Fortsetzungsprojektes realisiert werden.
Nachhaltigkeitsbericht	Das Verfassen eines Nachhaltigkeitsberichts war nicht Projektgegenstand. Allerdings planen alle Partnerunternehmen 2007 einen Nachhaltigkeitsbericht herauszugeben und darin auch auf die Projektergebnisse zu verweisen.

### **Ziel 3: Weiterentwicklung der Software SoFi zu SoFi Austria und dessen Erprobung**

SoFi ist ein richtungsweisendes webbasiertes Softwaretool zur Unterstützung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Die Software wurde vom Projektpartner PE Europe (Spin-off-Firma der Universität Stuttgart) entwickelt und kam bereits vor Projektbeginn in einigen Pilotfällen in Deutschland erfolgreich zum Einsatz. Im Zuge des Projektes sollte die Software erstmalig für österreichische Unternehmen zur Verfügung stehen. Ziel war es, SoFi unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des österreichischen Marktes, zu SoFi Austria zu erweitern. Dazu sollten die in der Projektarbeit mit den Praxispartnern gewonnen Erkenntnisse ebenso einfließen, wie die langjährige Erfahrung des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung im Bereich der unternehmerischen Nachhaltigkeitsberatung.

Mit der Konzeption von SoFi Austria sollte ein Softwaretool entwickelt werden, mit dessen Hilfe eine solide Datenbasis aufgebaut und verwaltet werden kann, die alle Informationen zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistung eines Unternehmens enthält.

Die Erprobung der Praxistauglichkeit von SoFi sollte anhand der (halb-)automatischen Erstellung Technischer Reports (zahlenbasiertes Grundgerüst eines Nachhaltigkeitsberichts) erfolgen.

**Zielerreichung:**

Das Softwaretool SoFi konnte im Rahmen des Projektes wie geplant erweitert, verbessert und erprobt werden.

Wesentliche, österreich-spezifische Weiterentwicklungen von SoFi sind die Integration des gemeinsam erarbeiteten Sustainability Management System Ansatzes in die Software sowie die Anpassung von Softwareschnittstellen zur vollständigen Integration und Import/Export-Fähigkeit mit den bestehenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen.

Die Implementierung von SoFi Austria in die Unternehmen ist vor allem in Bad Blumau und Stift Schlägl weit gediehen und hat sich als erfolgsversprechend erwiesen.

Das Ziel der Weiterentwicklung und Erprobung der Nachhaltigkeitssoftware SoFi Austria wurde somit erreicht.

### 3. Ergebnisse des Projektes

#### 3.1. Sustainability Management System (SMS)

Das gemeinsam mit vier österreichischen Unternehmen konzipierte (und erprobte) Sustainability Management System ist eine Zusammenführung und Weiterentwicklung bekannter Managementkonzepte und stellt einen wesentlichen Forschungsfortschritt im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements dar.

Der Prozess, welcher dem SMS zugrunde liegt, hat einen iterativen Charakter und zielt, ähnlich der aus dem Qualitätsmanagement bekannten PDCA-Struktur (Plan-Do-Check-Akt), auf kontinuierliche Verbesserung. Schematisch dargestellt besteht das SMS aus den folgendermaßen interagierenden Elementen, die in den nachstehenden Unterkapiteln näher erläutert werden.

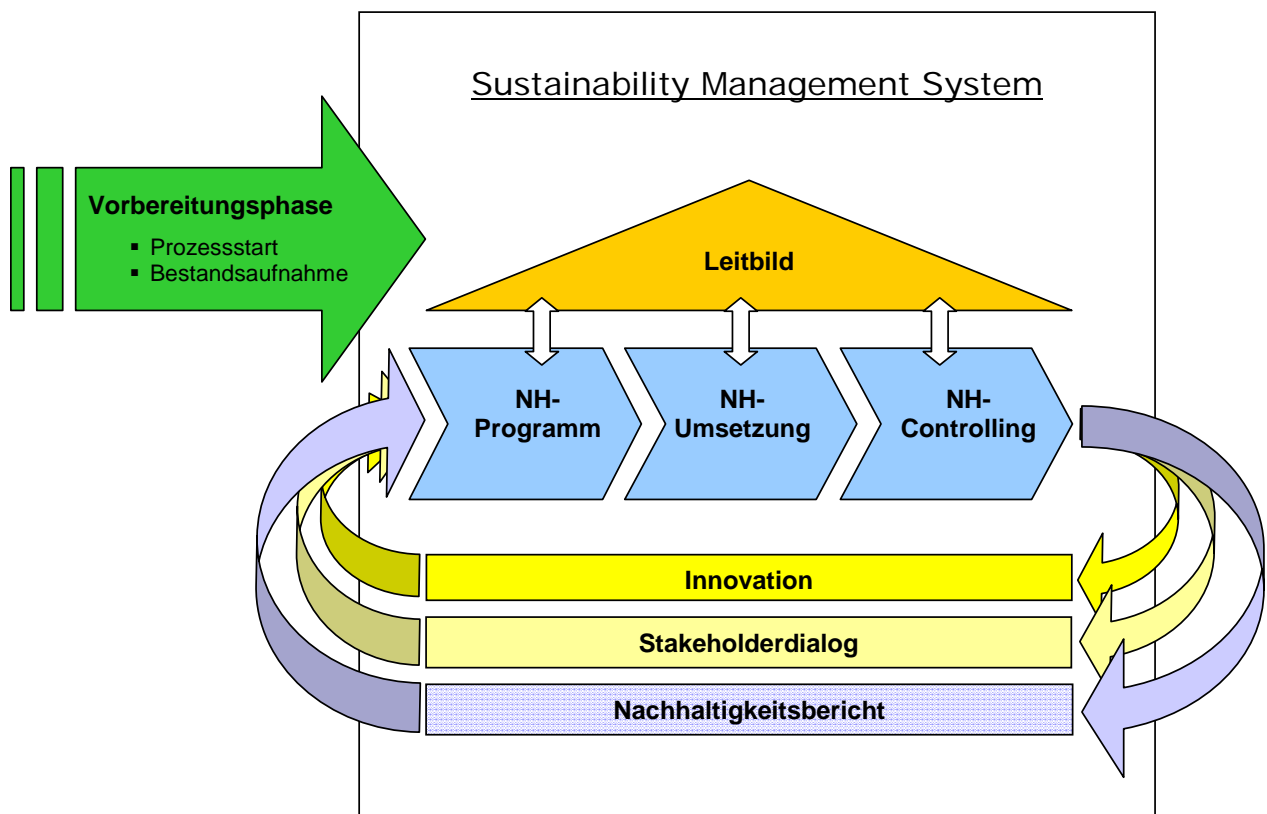


Abb. 1: SMS-Modell

### 3.1.1. Vorbereitungsphase

Bevor ein Unternehmen in den iterativen Kreislauf des SMS eintreten kann, bedarf es einer Vorbereitungsphase in der das Projekt gestartet wird und eine erste umfangreiche Bestandsaufnahme des Unternehmens vorgenommen wird.

#### 3.1.1.1. Prozessesstart

Ein SMS verbindet normatives, strategisches und operatives Management zu einem homogenen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenssteuerungsinstrument. Aufgrund der hohen strategischen Relevanz von SMS soll der Prozessesstart auf Initiative der Unternehmensleitung erfolgen. Die Unterstützung der Unternehmensführung sowie eine (Neu-)Orientierung der Unternehmensstrategie an den Anforderungen der Nachhaltigkeit sind in weiterer Folge Voraussetzung und Legitimation für die Bereitstellung von Personal- und Finanzressourcen. Da diese Kapazitäten in der unternehmerischen Praxis üblicherweise knapp sind, für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit aber unbedingt zur Verfügung gestellt werden müssen, kommt dieser strategischen Verankerung und Priorisierung des Themas besondere Bedeutung zu.

Ebenfalls am Beginn des Prozesses steht die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Nachhaltige Entwicklung. Dies kann durch Informationsveranstaltungen, Diskurs- und Kommunikationsprozesse, Bildungsprogramme oder dergleichen erreicht werden. Je nach Unternehmensgröße kann es hilfreich oder notwendig sein, eine oder mehrere für den Nachhaltigkeitsprozess verantwortliche Personen auszuwählen. Diese „Nachhaltigkeitsbotschafter“ müssen mit entsprechenden Kompetenzen (Zeit, Geld und Entscheidungskompetenz) ausgestattet werden und sollen sich durch großes persönliches Engagement für das Thema auszeichnen.

#### 3.1.1.2. Bestandsaufnahme

Ein weiterer wesentlicher Punkt, der in der Anfangsphase der Implementation eines SMS stattfinden muss, ist die Bestandsaufnahme. Sie dient der Sammlung und Überprüfung aller nachhaltigkeitsrelevanter Themen welche das Unternehmen und sein Umfeld betreffen und somit der Erhebung eines Nachhaltigkeits-Ist-Zustandes.

Folgende Themen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Organisationsstruktur/Unternehmensbereiche
- Vorhandene Managementsysteme
- Vorhandene Kennzahlensysteme/Controllings
- Prozesse
- Dialog mit den Anspruchsgruppen
- Interne und externe Kommunikation/Berichterstattung
- Umgang mit natürlichen Ressourcen
- Umgang mit Mitarbeitern/Mitarbeiterzufriedenheit

Dieser Ist-Zustand bildet die Ausgangsbasis für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbildes, welches einen auf lange Frist geplanten Soll-Zustand repräsentiert und als Orientierung gebendes Dach für den iterativen Kreislauf des SMS fungiert.

Da die Entwicklung eines Leitbildes nicht zu den Aufgaben des Projekts zählte, soll im folgenden Unterkapitel „Leitbild“ nur überblicksmäßig auf die wesentlichen Merkmale eines nachhaltigen Unternehmensleitbildes eingegangen werden.

### 3.1.2. Leitbild

Zentrale Frage bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsleitbildes ist der gesellschaftliche Sinn und Wert des Unternehmens. „Was hat die Gesellschaft davon, dass es das Unternehmen gibt?“

Ausgehend von diesen Überlegungen gilt es, auf dieser höchsten Ebene eines Nachhaltigkeitsprozesses Vision, Motto und Werte für die Organisation abzuleiten und zu formulieren. Das Leitbild ist als die Verfassung des Unternehmens zu verstehen und sollte als solche eine möglichst langfristige Gültigkeit haben und als Orientierung für die gesamte Unternehmensführung dienen.

Nach der Entwicklung des Leitbildes gilt es Nachhaltigkeitsthemen programmatisch im Unternehmen zu verankern. Dies ist jener Moment in dem man in den periodischen Kreislauf des SMS Modells eintritt. In welchen Zeitabschnitten ein solcher Zyklus durchlaufen wird ist variabel, es empfiehlt sich allerdings, dass dies zumindest einmal pro Jahr geschieht.

### 3.1.3. Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm - Herzstück eines jeden Nachhaltigkeitsprozesses – entspricht vom Aufbau einer zweidimensionalen Matrix. Die horizontale Achse besteht aus folgenden Elementen:

Politik	Ziele	Maßnahmen	Kennzahlen	Kenngroßen	Zuständigkeiten	Termine
---------	-------	-----------	------------	------------	-----------------	---------

Die vertikale Gliederung ist variabel und kann beispielsweise anhand der Unternehmensbereiche, der Triple Bottom Line, der Perspektiven einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) der Unternehmenswerte oder dergleichen erfolgen.

Unternehmensbereiche	Politik	Ziele	Triple Bottom Line	Politik	Ziele
Unternehmensführung/-Strategie, Org.-entw.			Umwelt		
Personalentwicklung/Region			Gesellschaft		
Innovationen Prod./Dienstleist. Supplychain			Wirtschaft		
Kommunikation Marketing Stakeholdermngt. und -dialog					
Umwelt Betriebsökologie					

Abb. 2: NH-Programmgliederung nach Unternehmensbereiche bzw. Triple Bottom Line

SBSC-Perspektiven	Politik	Ziele	Unternehmenswerte	Politik	Ziele
Finanzen			Mitbestimmung/ Kreativität		
Markt			Nähe/ Dezentralität		
Prozess			Vielfalt		
Entwicklung			Sicherheit/ Langfristigkeit		
Gesellschaft			Ehrlichkeit/ Miteinander		

Abb. 3: NH-Programmgliederung nach den Perspektiven der SBSC bzw. nach Unternehmenswerten

Im Folgenden soll auf die einzelnen Elemente der horizontalen Achse des Nachhaltigkeitsprogramms näher eingegangen werden.

### 3.1.3.1. Politik

Unter der Rubrik „Politik“ sollen in wenigen, klaren Worten selbstverpflichtende Richtlinien zu den jeweiligen Bereichen (vertikale Achse) formuliert werden. Zu beachten gilt, dass sich diese Richtlinien aus dem Leitbild ableiten lassen und auf den darin formulierten Werten basieren.

Die neue Generation der GRI<sup>1</sup> Richtlinien fragt in den sogenannten „Disclosures on Management Approach“ unter anderem auch nach der „Policy“<sup>2</sup> bzw. nach den „Policies“ der Unternehmen. Vor allem aber nicht nur dann, wenn ein Unternehmen entscheidet sich in seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung an den GRI Richtlinien zu orientieren, empfiehlt es sich Politiken zu formulieren.

Beispiele:

<i>Triple Bottom Line</i>	Politik
Umwelt	Wir sind sorgsam und sparsam im Umgang mit natürlichen Ressourcen und versuchen den Energieverbrauch sowie den Emmisionsaustoß möglichst gering zu halten.

<i>Unternehmenswerte</i>	Politik
Mitbestimmung/ Kreativität	Meinungen und Fachwissen unserer Mitarbeiter fließen in Entscheidungsprozesse mit ein. Wir legen Wert darauf, dass es im Unternehmen Freiräume zur Entfaltung der individuellen Potentiale unserer Mitarbeiter gibt.

### 3.1.3.2. Ziele

In einem nächsten Konkretisierungsschritt werden aus den Politiken Ziele abgeleitet. Bei der Zielformulierung gilt es folgendes zu beachten:

- Hohe strategische Relevanz und Qualität der Ziele
- Überschaubare Anzahl der Ziele („twenty is plenty“)
- Beeinflussbarkeit und Erreichbarkeit der Ziele
- Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Ziele
- Ausgewogenes Verhältnis von Kurzfrist- zu Langfristzielen
- Ausgewogenes Verhältnis von qualitativen zu quantitativen Zielen

Beispiele:

<i>Triple Bottom Line</i>	Ziele
Umwelt	1. Laufende Erhöhung der Ressourceneffizienz 2. Vollständige Abkehr von fossilen Brennstoffen 3. Vollständige Kompensation von etwaigen negativen Umweltbeeinflussungen 4. Unser Produkt repräsentiert einen fairen Umgang mit Natur

<sup>1</sup> Global Reporting Initiative (GRI): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

<sup>2</sup> Policy: State any brief, organization-wide policy (or policies) that define the organization’s overall commitment on the areas listed above or state where this can be found in the public domain (e.g. web link).

Unternehmenswerte	Ziele
Mitbestimmung/ Kreativität	1. Funktionierendes Beschwerde- und Ideenmanagement 2. Betriebsrat ist Teil der Unternehmensführung 3. Soziale und biologische Rhythmen werden berücksichtigt 4. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit

**3.1.3.3. Maßnahmen**

Um letztendlich zu einer stringenten Operationalisierung der Nachhaltigkeitsvision zu kommen, müssen aus den Zielen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Jedem Ziel sollen ein bis maximal zwei Maßnahmen gegenüberstehen, die der Zielerreichung gerecht werden. Falls mehrere Maßnahmen in Frage kommen empfiehlt es sich, diese anhand folgender zwei

Dimensionen zu klassifizieren und daraus eine Aussage hinsichtlich deren Priorität abzuleiten:

- Verbesserungspotential
- Umsetzungskosten bzw. -komplexität

Beispiele:

Triple Bottom Line	Maßnahmen
Umwelt	1. Ressourceneffizienz als Schwerpunkt unserer F&E 2. Ölheizung wird ersetzt durch eine Pelletsheizung 3. Renaturierungsmaßnahmen unter Einbeziehung externer Fachleute 4. Hohe Umweltverträglichkeit als zentrale Marketingbotschaft

Unternehmenswerte	Maßnahmen
Mitbestimmung/ Kreativität	1.1. Anonymes Beschwerdemanagement durch Aufstellen einer Drop-Box 1.2. Ideenmanagement verknüpfen mit Prämienzahlungen 2. Vertreter des Betriebsrates werden zu allen strategisch relevanten Sitzungen eingeladen - Konsensentscheidungen werden angestrebt 3. Etablierung eines Gleitzeitmodells mit variabler Pausengestaltung 4.1. Einführung periodischer Mitarbeitergespräche 4.2. Teilnahme an "Great Place to Work" Umfrage

**3.1.3.4. Indikatoren**

Um die Überprüfbarkeit der Zielerreichung zu gewährleisten, müssen entsprechende Indikatoren definiert werden. Diese können entweder schon in der Vergangenheit berechnet/erfasst worden sein, oder aber sie müssen entsprechend neu erhoben werden. Bei der Auswahl der Performanceindikatoren wird empfohlen, sich an dem aus dem Projektmanagement bekannten SMART Konzept zu orientieren.

**S M A R T** – specific, measurable, available, reliable, timely



Getreu dem bekannten Motto „What gets measured gets done.“ sollten Unternehmen darauf achten, auch die Erreichung qualitativer Ziele zu evaluieren. Befragungsmethoden sind dazu häufig ein geeignetes Mittel.

Beispiele:

<i>Triple Bottom Line</i>	Indikatoren
Umwelt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verhältnis: MIPS - Material-Input (Kilogramm) pro Serviceeinheit</li> <li>2. Liter Öl/Jahr, Kubikmeter Erdgas/Jahr, Tonne Kohle/Jahr</li> <li>3. Verhältnis: Von unabhängigen Gutachtern errechnete monetäre Schäden in Euro/geleistete Entschädigungszahlungen in Euro (pro Jahr)</li> <li>4. Bewertung: "trifft zu" oder "trifft eher zu" in entsprechender Stakeholderbefragung</li> </ol>

<i>Unternehmenswerte</i>	Indikatoren
Mitbestimmung/ Kreativität	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verhältnis: Zahl der Beschwerden und Ideen / daraus resultierende Aktionen (Beseitigung des Beschwerdegrundes bzw. Verwirklichung der Ideen) pro Jahr</li> <li>2. Verhältnis: Zahl aller Strategiesitzungen / Zahl der Strategiesitzungen mit Betriebsrat pro Jahr</li> <li>3. Bewertung "trifft zu" oder "trifft eher zu" in entsprechender Mitarbeiterbefragung</li> <li>4. Bewertung "sehr zufrieden" oder "zufrieden" in entsprechender Mitarbeiterbefragung</li> </ol>

Ein Fehler, der bei der Festlegung auf ein Indikatorenset häufig passiert ist, dass Indikatoren zur Anwendung kommen, die nicht die Zielerreichung sondern die Umsetzung der Maßnahmen messen. Dies gilt es zu vermeiden.

### 3.1.3.5. Kennwerte/Vorgaben

Nachdem man sich auf die Art der Indikatoren geeinigt hat sollen diese nun mit Vorgaben „befüllt“ werden. Der Kennwert ist die quantifizierte Aussage zum zugehörigen Indikator und ist das Produkt aus Zahlenwert und Einheit. Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erreichen, empfiehlt es sich einen Ist-Wert zu ermitteln und diesem einen Soll-Wert gegenüberzustellen. Wenn beispielsweise das Ziel *Ressourceneffizienz (Wasser)* und der dazugehörige Indikator *Wasserverbrauch in Liter pro Produkt* lautet und der aktuelle Ist-Wert bei *sieben Liter* Wasser liegt, kann die Vorgabe sein, maximal *fünf Liter* Wasser pro Produkt zu verbrauchen.

### 3.1.3.6. Zuständigkeit

Für die Durchführung der Maßnahmen muss es klare Verantwortlichkeiten geben. Idealerweise soll pro Maßnahme nur eine Person zuständig und verantwortlich sein. Das bedeutet natürlich nicht, dass diese Person alle Leistungen die mit dieser Maßnahme verbunden sind allein erbringen muss. Selbstverständlich können die im

Nachhaltigkeitsprogramm angeführten Personen in ihren jeweiligen Wirkungsbereichen Aufgaben delegieren. Doch nur diese klare „Eins zu Eins Zuordnung“ von Maßnahmen und Personen ermöglicht ein effizientes Nachhaltigkeitscontrolling, sowie Transparenz und Lesbarkeit des Managementinstruments Nachhaltigkeitsprogramm.

### 3.1.3.7. Termine

Verbindliche, klare und realistische Zeithorizonte dienen der Orientierung und Evaluierung der Zielerreichung und erzeugen Motivation und Ansporn.

Weiter oben im Text wurde bereits erwähnt, dass ein Nachhaltigkeitsprogramm ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kurzfrist- und Langfristzielen benötigt. Wie diese Relation konkret aussieht, variiert je nach Charakteristikum des Unternehmens.

Zu bedenken gilt es allerdings, dass Termine die weit in der Zukunft liegen oftmals dazu verlocken, lange nichts zu tun und die Umsetzung dieser Maßnahmen erst auf den letzten Drücker in Angriff zu nehmen. Die Zielerreichung ist dadurch oft nicht, oder nur in unzureichender Qualität gewährleistet. Für die Maßnahmenverantwortlichen solcher Langfristziele empfiehlt es sich daher, diese auf mehrere Etappenziele herunterzubrechen und diesen Meilensteinen wiederum Termine (und Verantwortliche) zuzuweisen.

Wie weiter oben im Text angeführt, wird der interative Kreislauf des SMS zumindest einmal pro Jahr durchlaufen. Dies bedeutet nicht, dass sämtliche Politiken, Ziele, Maßnahmen usw. welche im Nachhaltigkeitsprogramm festgehalten sind, Jahr für Jahr gänzlich neu definiert werden müssen. Es gilt vielmehr zu evaluieren, welche dieser Punkte eine längerfristige Relevanz und Gültigkeit haben und somit auch Inhalt des aktualisierten Nachhaltigkeitsprogramms darstellen. Tendenziell werden sowohl die Politiken, als abstrakteste und hierarchisch höchste Ebene des Programms, sowie einige langfristigen Ziele, relativ unverändert ins neue Nachhaltigkeitsprogramm zu übertragen sein.

### 3.1.4. Umsetzung der Maßnahmen

Die Praxis hat gezeigt, dass ein gut ausgearbeitetes Nachhaltigkeitsprogramm zwar Voraussetzung aber nicht Garant dafür ist, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen nicht nur eine leere Hülle bleibt, sondern auch tatsächlich gelebt wird. Eine lebendige Nachhaltigkeit erfordert vor allem Begeisterung und Identifikation der handelnden Menschen. Um dies zu erreichen sind zwei Dinge besonders wichtig:

- a) Bewusstseinsbildung
- b) Finanz- und Zeitbudget

ad a)

Das Thema Nachhaltigkeit soll durch Bildungsprogramme, Veranstaltungen, Diskurs- und Kommunikationsprozesse und dergleichen in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankern werden.

ad b)

Jene Mitarbeiter, die im Nachhaltigkeitsprogramm mit der Umsetzung von Maßnahmen betraut wurden, müssen über entsprechende Finanz- und Zeitbudgets verfügen, um ihren Aufgaben nachkommen zu können.

Nur wenn es gelingt, den Mitarbeitern einerseits Sinn und Zweck einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu vermitteln und sie andererseits auch mit entsprechenden Kapazitäten auszustatten, wird der Nachhaltigkeitsprozess in Gang kommen und bleiben. Um zusätzliche Anreize für nachhaltiges Handeln zu geben kann seitens der Unternehmensleitung auch ein Prämiensystem installiert werden, welches Belohnungen für die erfolgreiche Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung vorsieht.

### 3.1.5. Nachhaltigkeitscontrolling

Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt durch das Nachhaltigkeitscontrolling. Sämtliche Kennzahlen die den jeweiligen Zielen zugeordnet wurden, werden in diesem Schritt erhoben bzw. berechnet und einer Auswertung zugeführt. Je nachdem welchen Stellenwert SMS im Unternehmen einnimmt<sup>3</sup>, kann das Nachhaltigkeitscontrolling entweder sämtliche, betrieblich relevanten, Kennzahlen behandeln oder auch nur jene die explizit im Nachhaltigkeitsprogramm angeführt werden.

In jedem Fall muss für ein effizientes Controlling eine klare Struktur aller Kommunikations- und Informationsflüsse definiert werden. Die Unternehmensleitung muss festlegen, welche Zahlen, von welchen Personen, in welchen Abständen erhoben und an das Controlling weitergeleitet werden und wie in weiterer Folge der Informationsfluss vom Controlling zu anderen Unternehmensbereichen, insbesondere zur Unternehmensführung, auszusehen hat.

---

<sup>3</sup> SMS kann ein Managementinstrument neben vielen anderen sein oder ein übergeordnetes und verknüpfendes Instrument zur nachhaltigen Unternehmensführung

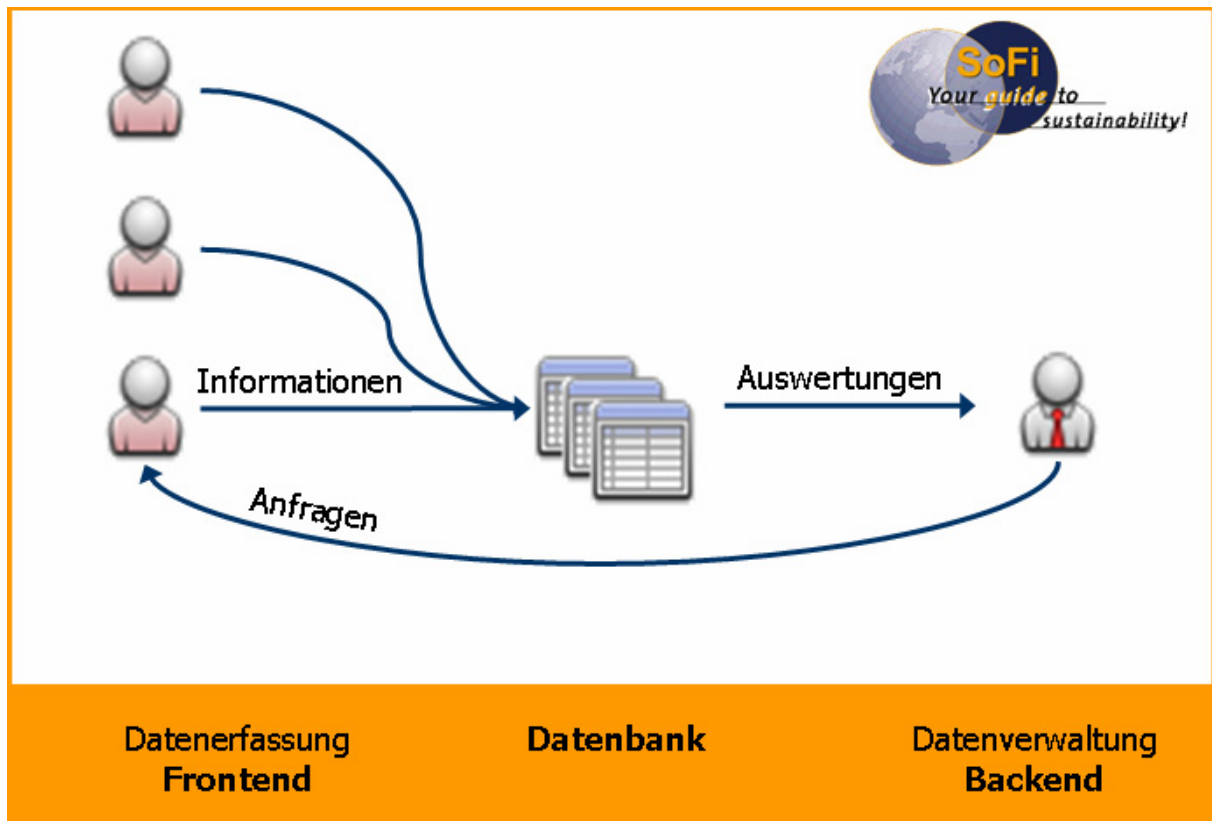


Abb. 4: (Teil-)Automatisiertes Nachhaltigkeitscontrolling

Je nach Unternehmensgröße ist es empfehlenswert oder notwendig diese Kommunikations- und Informationsflüsse durch entsprechende Softwareunterstützung weitestgehend zu automatisieren.

Die Software SoFi (siehe Kapitel 3.2. SoFi Austria), die im Zuge des SMS-Projekts zur Anwendung kam und entsprechend den Anforderungen des österreichischen Marktes im Allgemeinen und der Projektteilnehmer im Speziellen, zu SoFi Austria weiterentwickelt wurde, leistet genau dieses.

### 3.1.6. Innovation

Weiter oben im Text wurde bereits angeführt, dass dem SMS eine „PDCA-Struktur“ (Plan-Do-Check-Akt) zugrunde liegt.

Nachdem im Nachhaltigkeits-Controlling („Check“) evaluiert wurde inwieweit die im Programm festgelegten Ziele erreicht wurden, gilt es nun in der folgenden Phase („Act“) auf allen organisationalen Ebenen entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen, Handlungen zu setzen und Erneuerungen – Innovationen - herbeizuführen.

Diese betrieblichen Innovationen, beschränken sich keineswegs auf technische Erneuerungen sondern können sehr vielgestaltig sein. So können auch organisatorische, ökologische oder soziale Innovationen dem Unternehmen zu einer nachhaltigeren Struktur verhelfen.

Leider kann man Innovationen nicht auf Knopfdruck einschalten, zumal nicht bekannt ist wie eine Organisation aussehen sollte damit kreatives Arbeiten und innovative Handlungen

eintreffen. Einziger Konsens herrscht daher dahingehend, dass mit zunehmendem Grad der formalen Strukturiertheit und der Enge des vorgegebenen Rahmens die Innovationsfähigkeit abnimmt.<sup>4</sup>

Vize versa ist anzunehmen, dass durch die Schaffung von Freiräumen für die Mitarbeiter deren kreative Potentiale erschlossen und nachhaltige Innovationen induziert werden.

Diese nachhaltigen Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu einer intelligenten Verknüpfung von Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie beitragen und Bedürfnisse auf ganz neue Art und Weise erfüllen. Nur so kann Lebensqualität für alle unter Einhaltung ökologischer Grenzen erreicht werden.

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“  
(Hermann Hesse)

### 3.1.7. Stakeholderdialog

Das Prinzip der *Stakeholder* ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder Value-Ansatzes.

Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z. B. die Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft) in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.

Aufgrund der steigenden Relevanz dieses Stakeholder-Prinzips steigt für Unternehmungen auch die Notwendigkeit ein systematisches Stakeholdermanagement zu implementieren. Die vom ÖIN diesbezüglich entwickelte Methodik besteht aus folgenden drei Phasen:

- Analyse
- Konzeption
- Umsetzung

#### 3.1.7.1. Analyse

##### **Stakeholder identifizieren und klassifizieren**

###### a) Identifikation

Mittels internen Brainstormings sollen alle Stakeholder eines Unternehmens identifiziert und aufgelistet werden.

###### b) Klassifikation

---

<sup>4</sup> Zimmermann, H. et al.: Innovationen jenseits des Marktes. S.59

Zur Klassifikation der Stakeholder können, je nach zu erfüllendem Anspruch und Detaillierungsgrad unterschiedliche quantitative und qualitative Methoden zur Anwendung kommen, wobei einige davon im Folgenden dargestellt werden.

Es empfiehlt sich, die vorgenommene Gliederung und Bewertung der einzelnen Anspruchsgruppen mittels so genannter Stakeholderlandkarten zu visualisieren (siehe Abbildungen 2, 3 und 5)

Eine erste Grobeinteilung der Stakeholder kann über ihre Nähe zum Unternehmen getroffen werden, wobei die Anspruchsgruppen wie folgt gegliedert werden können:

- Unternehmen (Eigentümer/Mitarbeiter)
- Kunden Lieferanten
- Community/Region
- Gesellschaft

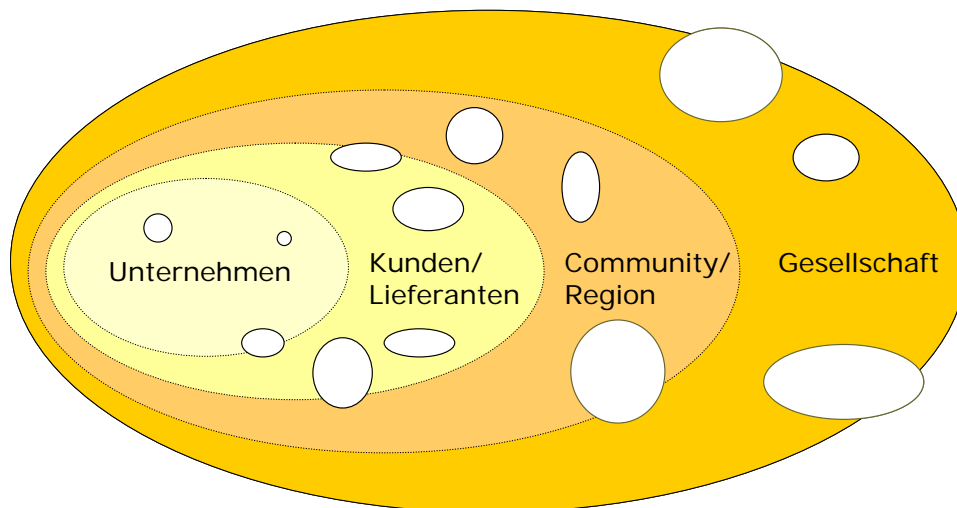


Abb.5: Gliederung der Stakeholder nach ihrer Nähe zum Unternehmen

Zur Analyse des Einflusses bzw. der Beeinflussbarkeit aller Stakeholder bietet sich der Papiercomputer nach Frederick Vester an. Mit Hilfe dieser Methode wird zuerst der Grad der Einflussnahme (Aktivsumme) sowie der Beeinflussbarkeit (Passivsumme) der Stakeholder ermittelt (Abb.3), um ihnen anschließend eines der folgenden Attribute:

- träge
- reaktiv
- aktiv oder
- kritisch

zuweisen zu können (Abb. 4).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	AS
A	X	1	1	3	3	1	2	1	3	1	16
B	3	X	2	1	2	0	1	2	2	3	16
C	3	1	X	1	2	0	3	3	0	2	15
D	3	2	1	X	3	0	2	0	0	2	13
E	2	1	0	1	X	1	1	1	0	3	10
F	2	3	3	3	3	X	3	1	0	3	21
G	3	3	2	2	2	3	X	1	0	1	17
H	3	1	1	0	2	1	1	X	0	1	10
I	1	0	1	1	2	0	1	0	X	0	6
J	2	0	1	1	2	0	2	0	0	X	8
PS	22	12	12	13	21	6	16	9	5	16	

AS... Aktivsumme/Einflussnahme  
 PS... Passivsumme/Beeinflussbarkeit  
 A-J...Stakholder

**Beeinflussbarkeit/  
Einflussnahme**  
 0...keine  
 1...niedrig  
 2...mittel  
 3...hoch

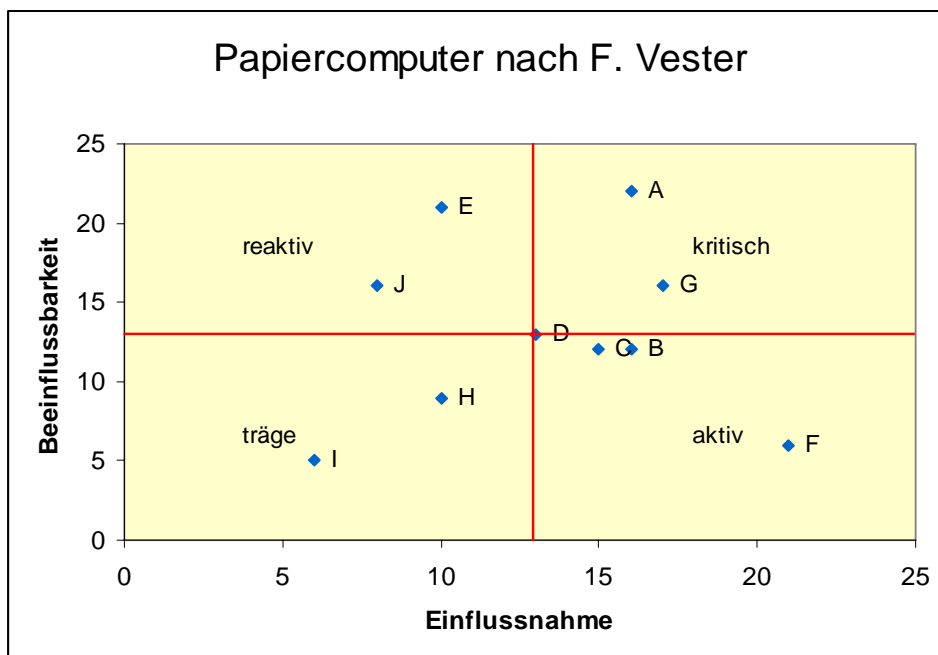


Abb.6+7: Gliederung der Stakeholder nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen

Diese Klassifikation mittels Papiercomputer ermöglicht den Unternehmen einen Überblick über die „Wichtigkeit“ der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu erlangen.

In einem nächsten Analyseschritt können die einzelnen Stakeholder noch anhand weiterer Kriterien wie: Kooperationsbereitschaft, Konfliktpotential, Innovationspotential, Reputation usw. quantitativ (z.B. Schulnotensystem) bewertet werden.

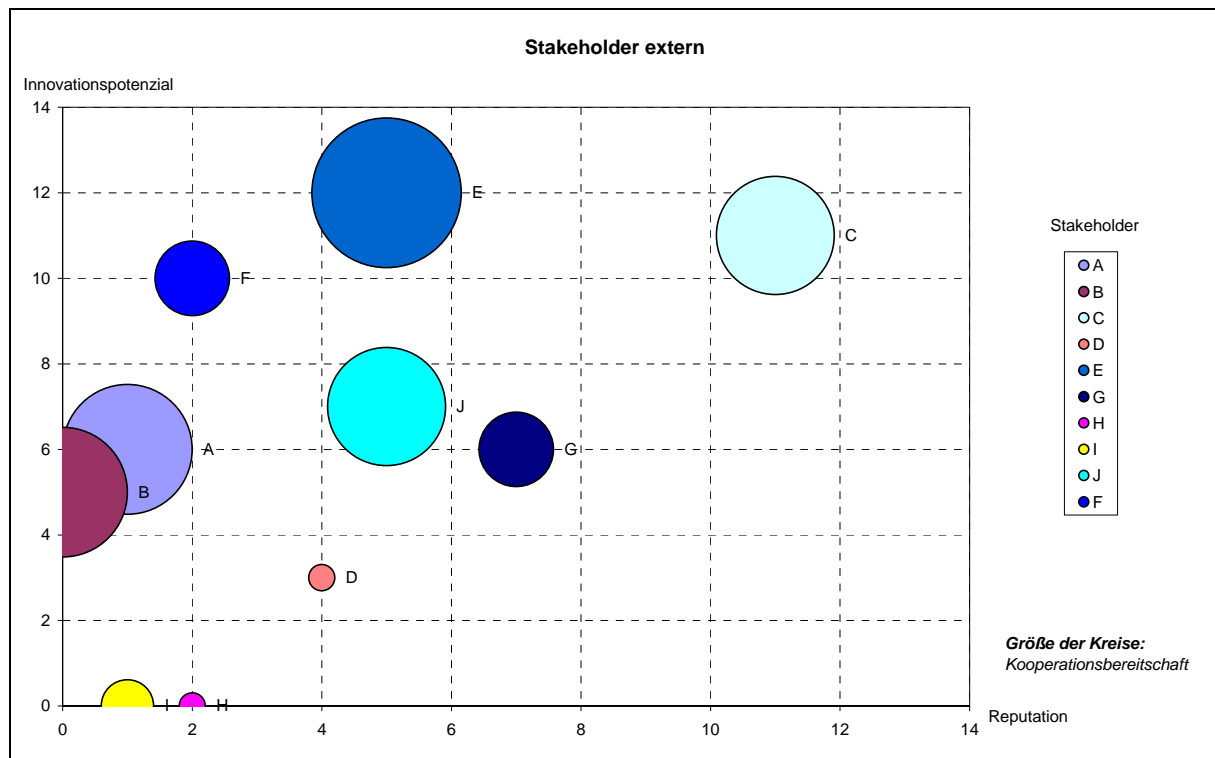


Abb.8: Gliederung der Stakeholder nach den Kriterien Innovationspotential, Reputation und Kooperationsbereitschaft

Neben der quantitativen Bewertung stellt auch die qualitative Analyse der Anspruchsgruppen einen wichtigen Aspekt des Stakeholdermanagements dar. Es gilt zu hinterfragen, welche konkreten Anforderungen die einzelnen Stakeholder an das Unternehmen haben und vice versa.

Je nach Stakeholdergruppe werden diese wechselseitigen Ansprüche divergieren. Während Lieferanten üblicherweise großen Wert auf fristgerechte Bezahlung und faire Verträge legen, können für Kunden beispielsweise Kriterien wie: Qualität, Preis, Umweltfreundlichkeit (auf Produkte und Dienstleistungen bezogen), Transparenz, Unternehmenskultur, regionale Verankerung (auf das Unternehmen selbst bezogen) im Zentrum des Interesses stehen.

Um die unterschiedlichen Interessen möglichst aller Anspruchsgruppen erfassen zu können, gibt es verschiedene Möglichkeiten der Stakeholderkommunikation.

### Analyse der vorhandenen Stakeholderkommunikation

Nach der Klassifikation und Bewertung der Stakeholder, gilt es das vorhandene Stakeholdermanagement zu analysieren. Folgende Fragen sind dabei aus Sicht des Unternehmens zu beachten:

a) Mit wem stehen wir in Kontakt?

- Zu welchen der identifizierten Anspruchsgruppen besteht ein aktiver Kontakt und zu welchen nicht?

b) Wie ist die Qualität des Kontakts?

- Einwegkommunikation – dient lediglich der Information der Stakeholder



- Zweiwegkommunikation ohne partnerschaftliche Einbindung (hierarchisch) – Die Anspruchsgruppen werden zwar gehört, allerdings haben ihre Interessen kaum Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozesse.
- Zweiwegkommunikation mit partnerschaftlicher Einbindung (nicht hierarchisch) – Die gesammelten Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen stellen die Basis der unternehmerischen Entscheidungsprozesse dar.

c) Wie erfolgt der Dialog?

- Persönliche Kontakte (z.B.: Mitarbeitergespräche, Familienfeste, Abendveranstaltungen (als Veranstalter oder Teilnehmer) usw.)
- Postweg und Printmedien (z.B.: Newsletter, Fragebögen, Grußkarten, Firmenzeitung usw.)
- Informations- und Kommunikationstechnologie ( z.B.: Webpage, digitale Newsletter, Internetforum, Fragenkatalog, Telefon, TV usw.)

Nach dieser Analyse des vorhandenen Stakeholdermanagements gilt es „Best/Good Practice- Beispiele“ zu finden und sich mit diesen zu vergleichen. Dadurch werden die Stärken und Schwächen des aktuellen Stakeholderdialogs erkannt, und Maßnahmen können daraus abgeleitet werden.

### 3.1.7.2. Konzeption

Im Zuge der Neukonzeption des Stakeholdermanagements gilt es folgende Fragen zu beantworten:

a) Was wollen wir?

- Mit welchen Stakeholdern wollen wir in welcher Qualität (Einweg- bzw. Zweiwegkommunikation) kommunizieren?

b) Wie können wir das realisieren?

- Persönliche Kontakte (s.o.)
- Postweg und Printmedien (s.o.)
- Informations- und Kommunikationstechnologie (s.o.)

c) Wie groß ist der Aufwand?

- Personalkosten
- Sachkosten
- Einmalige und laufende Kosten berücksichtigen

d) Was passiert mit den Informationen?

- Wie findet der unternehmensinterne Informationsaustausch statt?
- In welcher Form werden die Informationen im Unternehmen verwertet? – Von der Information zur Innovation!

e) Wer ist zuständig?

- Wer ist für welche Stakeholdergruppen bzw. welche Kommunikationsmedien zuständig?

f) Wann bzw. wie oft kommt es zum Dialog?

- Wann bzw. wie oft tritt man mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Kontakt?

g) Wie werden die Stakeholder für ihr Engagement „belohnt“?

Je nach Größe und Struktur des Unternehmens können im Zuge der Konzeption eine oder mehrere Varianten des zukünftigen Stakeholdermanagements erarbeitet werden. Im letztgenannten Fall gilt es Vor- und Nachteile bzw. Kosten und Nutzen gegenüberzustellen, die Varianten zu bewerten und sich letztendlich für eine zu entscheiden.

Wer diese Bewertung und Entscheidung durchführt ist wiederum eine Frage der Größe, Struktur und Kultur des Unternehmens (z.B. alle Mitarbeiter, Chef, Vorstand, NH-Team).

### 3.1.7.3. Umsetzung

Je nach Konzeption des Stakeholdermanagements müssen die verantwortlichen Personen mit Zeit- und Finanzbudget sowie mit technischem Equipment ausgestattet (und eventuell im Umgang damit geschult) werden. Die Umsetzung erfolgt entsprechend der Konzeption und mündet nach einer gewissen Periode wiederum in einer Evaluations- und Adaptionsphase, sodass das Stakeholdermanagement in einem iterativen Prozess laufend angepasst und verbessert wird.

### 3.1.8. Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltigkeitsberichte stellen dar, wie ein Unternehmen in sein natürliches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld eingebettet ist. Ein Nachhaltigkeitsbericht baut auf den gesamten Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens auf und bildet somit den Nachhaltigkeitsprozess der Organisation ab – schwerpunktmäßig im jeweiligen Berichtszeitraum. Dadurch kommt es zu einer Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Produkt- Personal- und Kapitalmarkt. Über die Kommunikationsfunktion hinausgehend dient der Nachhaltigkeitsbericht weiters sowohl der externen als auch der unternehmensinternen Bewusstseinsbildung. Folgende Fragen können unter anderen thematisiert werden:

- Was sind die aktuellen und zukünftigen ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen und Risiken (global bis lokal)?
- Welche Aufgabe hat das Unternehmen in der Gesellschaft und wie kommt es dieser nach?
- Welche Chancen und Gefahren kommen auf das Unternehmen zu?
- Wie steht das Unternehmen mit seiner Region in Verbindung?
- Welche Ziele des Nachhaltigkeitsprogramms wurden in welcher Qualität erreicht?

Der Nachhaltigkeitsbericht und der zugrunde liegende Unternehmensprozess sind daher nicht zu trennen. Im Gegenteil, sie ergänzen, ja bedingen einander.

### 3.2. SoFi Austria

SoFi ist ein webbasiertes System, das bereits zu Beginn des Projektes in vielen Unternehmen erfolgreich für das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement eingesetzt wurde. Für den Einsatz im Rahmen des SMS-Projektes und später in österreichischen Unternehmen ist SoFi aus zwei Gründen besonders geeignet:

- Weitgehende Unabhängigkeit von bestehenden IT-Strukturen auf Grund der Webtechnologie
- Hohe Entwicklungs- bzw. Anpassungsfähigkeit an die Rahmenbedingungen in österreichischen Unternehmen

Im Laufe des Projektes hat sich gezeigt, dass in den meisten Unternehmen bereits Daten zu Nachhaltigkeitsaspekten vorhanden sind – allerdings auch innerhalb eines Unternehmens oft in mehrerer verschiedenen EDV-Systemen oder sonstigen Formaten. Zudem wurde durch die weitreichende Quantifizierung von Nachhaltigkeitszielen ein Bedarf an weiteren Daten offensichtlich. Für Aspekte, die durch Kennzahlen nicht hinreichend messbar bzw. beschreibbar sind, ist außerdem eine Sammlung und Auswertung von qualitativen Daten – also von verbalen Beschreibungen – nötig. Aus diesen Tatsachen ergaben sich für das Projekt folgende Ziele:

- Konsolidierung der vorhandenen Daten in einem System
- Integration weiterer Kennzahlen
- Verfügbarkeit von verbalen Informationen

In den folgenden drei Kapiteln finden sich die genannten Fragestellungen wieder. Ihre Behandlung wird im Rahmen einer Beschreibung der Anwendung von SoFi in den ausgewählten Unternehmen (Kapitel 3.2.1 und 3.2.2) und der technischen Weiterentwicklung des Systems dargestellt (Kapitel 3.2.3).

#### 3.2.1. Datensammlung

SoFi bietet dem Anwender verschiedene Benutzerrollen. Im Rahmen der Datensammlung ist der ‚Administrator‘ derjenige, der die Inhalte und den Ablauf der Datensammlung koordiniert. Der ‚Datenerfasser‘ liefert für seinen jeweiligen Teilbereich der Nachhaltigkeitsdaten dem Administrator Informationen über einen individuellen Fragebogen zu. Für beide Nutzergruppen sind eigene Sichten auf das SoFi-System definiert, d.h. der Administrator kann auf alle notwendigen Funktionen zugreifen, der Erfasser lediglich auf Aspekte, die in seinem persönlichen Kompetenzbereich liegen. SoFi bietet dabei alle Funktionen, die von einem modernen Controlling-Instrument erwartet werden. So kann z.B. ein Erfasser aktiv seine Daten freigeben (entweder für den nächsten Vorgesetzten oder den Administrator). Der Administrator kann sich jederzeit über den Stand der Datenerfassung informieren, um den optimalen Zeitpunkt für die Datenauswertung festzulegen.

Verschiedene Plausibilitätsprüfungen machen häufige Rückfragen des Administrators beim Datenerfasser weitgehend überflüssig.

Im Rahmen des Projektes wurde SoFi erstmals zur Erfassung des Status Quo im Nachhaltigkeitsmanagement der beteiligten Unternehmen eingesetzt. Die Benutzerfreundlichkeit des Systems fand dabei gute Resonanz.

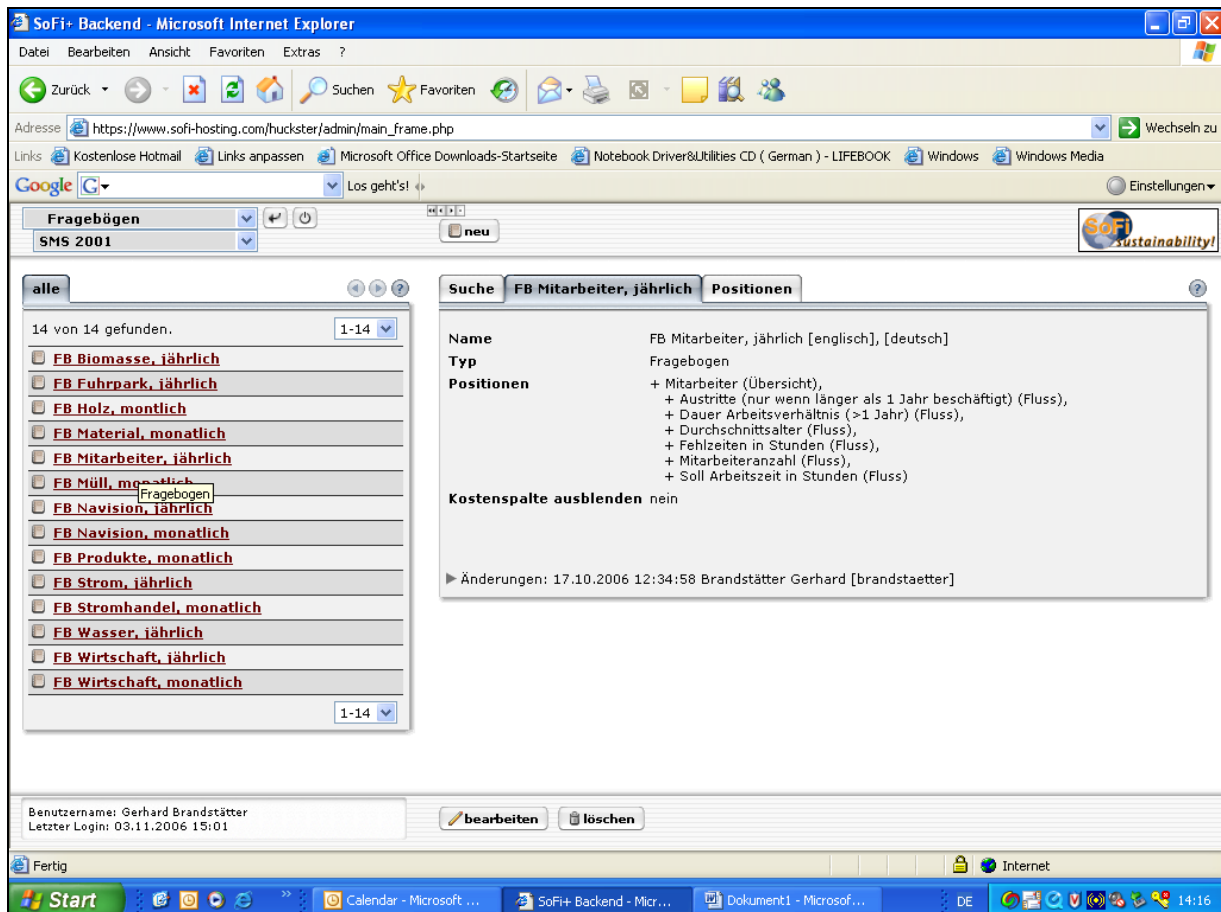


Abb. 9: Übersicht über Fragebögen in SoFi

Um SoFi nun auf eine Anwendung als SoFi Austria vorzubereiten, wurden zum einen österreichspezifische, zum anderen unternehmensspezifische Inhalte in der Software umgesetzt. Als Basis dafür dienten die Ergebnisse aus der methodischen und inhaltlichen Arbeit im Projekt. Es hat sich dabei gezeigt, dass SoFi nicht nur zur Abbildung der Ergebnisse, sondern bereit prozessbegleitend eingesetzt werden kann. Die Umsetzung von Kennzahlen in einer Software unterstützt die Systematisierung der methodischen Ansätze in optimaler Weise. Erst die Umsetzung einer theoretisch erarbeiteten Kennzahl erlaubt eine Bewertung ihrer praktischen Anwendbarkeit.

Die umgesetzten Inhalte lassen sich wie bereits angedeutet in österreich-spezifische und unternehmensspezifische Inhalte gliedern. Österreichspezifisch ist das Themenspektrum, das für die Beschreibung und das Controlling eines Nachhaltigkeitsprogramms verwendet werden kann – in SoFi ‚Positionen‘ genannt. Diese Positionen beinhalten sowohl einfache

Fragen und Multiple-Choice-Fragen als auch Informationsanforderungen nach reinen Zahlenwerten.

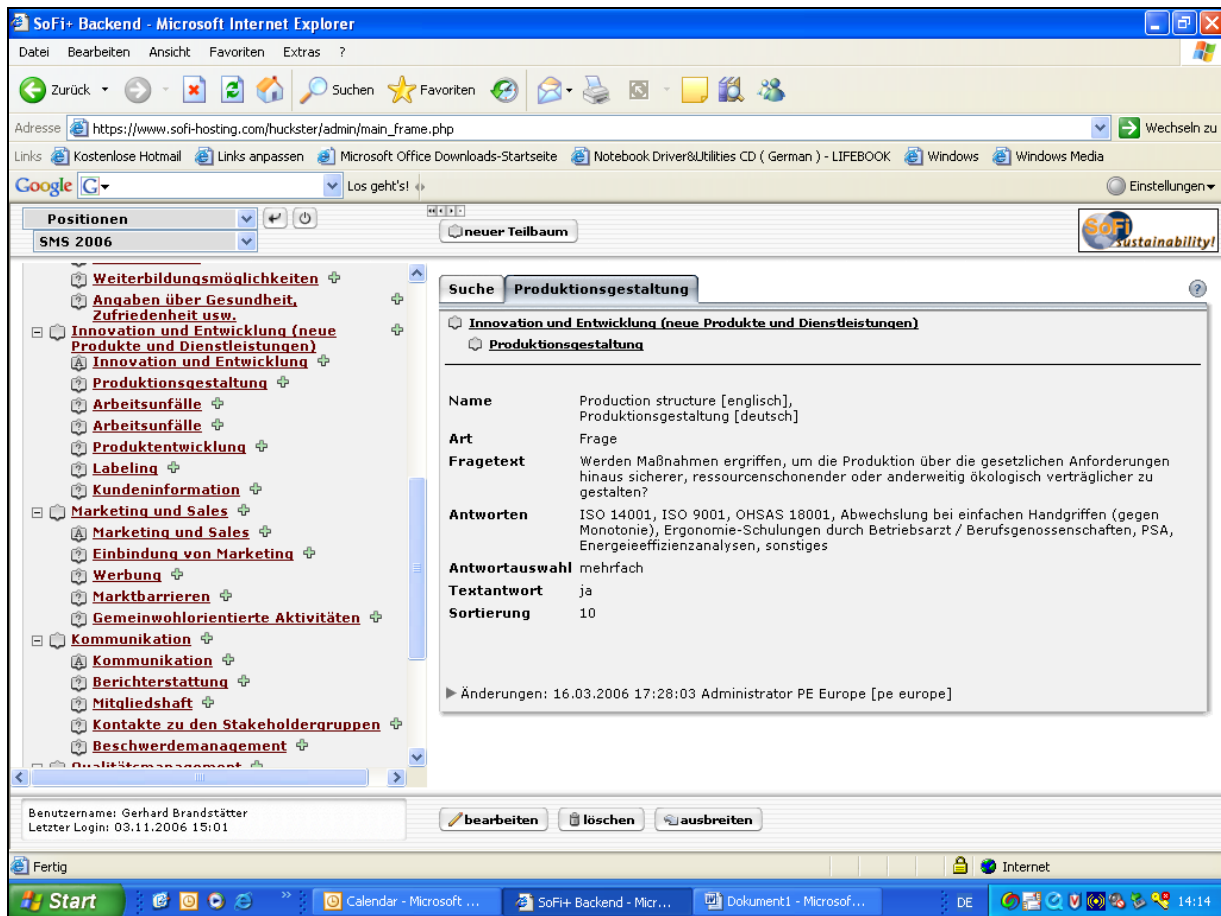


Abb. 10: Auszug aus Positionenrahmen in SoFi

Diese Inhalte können über sogenannte ‚Fragebögen‘ thematisch gruppiert und besser handhabbar gemacht werden.

Spezifisch für jedes Unternehmen, das SoFi Austria anwendet, sind folgende Punkte:

- Die Auswahl der relevanten Aspekte aus ‚Positionen‘ und ‚Fragebögen‘
- Die Festlegung der zeitlichen Abstände der Datenerfassung
- Die Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren Kompetenzbereichen
- Die Abbildung der Unternehmensstruktur (Unternehmen, Standorte, Gebäude), da nicht alle Kennzahlen auf jeder Ebene verfügbar sein können und müssen.

Diese unternehmensspezifischen Anpassungen konnten im Rahmen des Projektes in Zusammenarbeit mit den Unternehmen durchgeführt werden. Durch die weitgehende Übernahme der gewohnten Workflows ist die spätere einfache Anwendung von SoFi Austria sichergestellt.

### 3.2.2. Datenauswertung

Ziel der Funktionen zur Datenauswertung ist es, die Integration des Nachhaltigkeitsprogramms in den Managementprozess zu fördern. Um dies zu erreichen wurden folgende Punkte als relevant erkannt:

- Auswertungen müssen aussagekräftig sein, wobei die Aussagekraft von der Wahl der Kennzahlen aber auch von der Aufbereitung der Ergebnisse abhängt.
- Die Detailtiefe der Auswertungen muss skalierbar sein, sowohl in zeitlicher als auch in thematischer und unternehmensspezifischer Sicht (d.h. Zeitreihen, Themenvergleiche und Benchmarks müssen möglich sein).
- Ein Gesamtüberblick über die Schlüsselkennzahlen muss möglich sein.
- Informationen müssen leicht kommunizierbar sein, um verschiedene Anspruchsgruppen zu integrieren.

Ein Großteil dieser Voraussetzungen wird in SoFi standardmäßig erfüllt. Weitere Funktionen wurden erweitert oder ergänzt (s. Kapitel 3.2.3).

Wesentliche Elemente der Ergebnisfunktionen in SoFi sind die technischen Reports, die unternehmensspezifisch umgesetzt wurden. Sie enthalten alle Schlüsselkennzahlen des Nachhaltigkeitsprogramms des jeweiligen Unternehmens und können auf Knopfdruck mit den aktuellsten Daten gefüllt werden. Diese Funktion macht ein zeitnahes Steuern und wenn nötig Eingreifen in Prozesse möglich.

Wie bereits erwähnt, zeigten die beteiligten Unternehmen eine hohe Bereitschaft auch die ökonomischen Aspekte, die bereits vor Projektstart regelmäßigem Monitoring unterworfen waren, als Teil der Nachhaltigkeitsprogramms zu begreifen und damit auch in diesen Report zu inkludieren. Die mit SoFi erstellten Auswertungen wurden dank dieses Ansatzes für zwei der vier beteiligten Unternehmen zu einem wichtigen Mittel der Gesamtsteuerung des Unternehmens – ökologische und soziale Aspekte werden somit nicht mehr separat von ökonomischen Aspekten betrachtet.

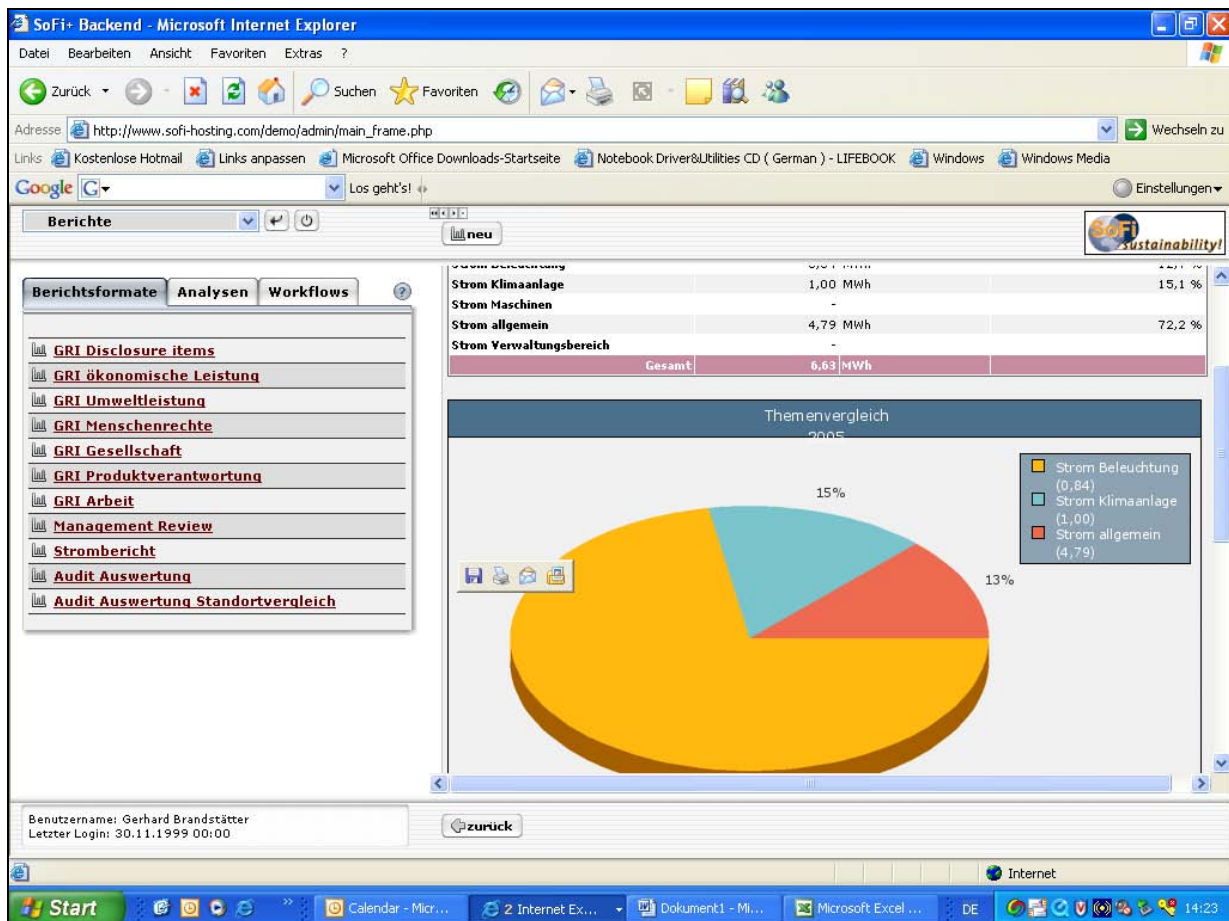


Abb. 11: Berichtswesen in SoFi

### 3.2.3. Weiterentwicklungen

Der Beitrag von SoFi Austria zur Konsolidierung der Nachhaltigkeitsdaten in einem System ist offensichtlich. Um diese Konsolidierung nicht nur theoretisch möglich sondern auch praktisch umsetzbar zu machen, waren ursprünglich Import-Schnittstellen zu den wichtigsten bereits vorhandenen EDV-Systemen geplant. Im Laufe des Projektes hat sich jedoch gezeigt, dass in Österreich vor allem im Bereich der ERP-Systeme noch keine Marktführerschaft eines bestehenden Systems eingetreten ist. Die Marktanteile scheinen (zumindest wenn man die nicht-representative Verteilung in der Gruppe der Projektunternehmen betrachtet) vielmehr sehr gleichmäßig unter mehreren Systemen verteilt zu sein.

Um im Sinne eines öffentlich geförderten Projektes eine möglichst große Breitenwirkung der Software-Weiterentwicklung sicher zu stellen, wurde an Stelle mehrerer absolut unternehmensspezifischer Schnittstellen eine in Grundzügen bereits vorhandene Excel-Schnittstelle ergänzt und inhaltlich erweitert.

ID	Name	Größe	Wert	Kosten/[€]	Datenqualität	Quelle	Jahr
140	Material	-	-	-	-	-	-
162	Malz	kg	0,00	0,00 €	Keine	-	-
163	Hopfen	kg	0,00	0,00 €	Keine	-	-
164	Hefe	kg	0,00	0,00 €	Keine	-	-
165	Zucker	kg	0,00	0,00 €	Keine	-	-
166	Färbemittel	kg	0,00	0,00 €	Keine	-	-
170	Kronenkorken	Stück	0,00	0,00 €	Keine	-	-
171	Etiketten	Stück	0,00	0,00 €	Keine	-	-
141	Energie	-	-	-	-	-	-
197	Fuhrpark	-	-	-	-	-	-
199	Treibstoff PKW	m³	0,00	0,00 €	Keine	-	-
200	Treibstoff LKW	m³	0,00	0,00 €	Keine	-	-
372	Treibstoff Busse	m³	0,00	0,00 €	Keine	-	-
321	Wirtschaft	-	-	-	-	-	-
323	Personalkosten	€	0,00	0,00 €	Keine	-	-
322	Umsatz	€	0,00	0,00 €	Keine	-	-

Abb. 12: Excel-Schnittstellenblatt für Import nach SoFi

Dies hat neben dem Vorteil der globalen Anwendbarkeit – auch die meisten ERP-Systeme bieten einen Export von Daten nach MS Excel – den weiteren Vorteil, dass die Schnittstelle sowohl zum Export als auch zum Import von Daten verwendbar ist. Zudem ist über diese ‚halb-automatische‘ Schnittstelle zusätzlich eine Abfrage von Kommentaren beim zuständigen Mitarbeiter möglich.

Das standardmäßige Erfassen von Kosten als Zusatzinformation zu notwendigen Informationen ist im Rahmen der österreich-spezifischen Positionen nicht immer sinnvoll. Es wurde daher die Möglichkeit geschaffen, die entsprechende Spalte in den individuellen Fragebögen auszublenden.



Benutzername **Navision** [06.11.2006 15:24]  
 Bilanzperiode **SMS 2001**

abmelden  
 Passwort ändern  
 Online Hilfe

Standort: **Brauerei**

FB Navision, monatlich

zurück zu den Standorten

Input Übersicht

Unterperiode: **November**

speichern

Positionen	Wert	Kosten	Qualität	abg
Material	Übersicht			
Malz	<input type="text"/> kg	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Hopfen	<input type="text"/> kg	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Hefe	<input type="text"/> kg	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Zucker	<input type="text"/> kg	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Färbemittel	<input type="text"/> kg	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Kronenkorken	<input type="text"/> Stück	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Etiketten	<input type="text"/> Stück	<input type="text"/> 0 €	<input type="text"/> Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Energie	Übersicht			
Fuhrpark	Übersicht			

Abb. 13: Dateneingabemaske für Erfasser in SoFi

Um die methodischen Fähigkeiten des Systems zu erweitern, wurde in der Weiterentwicklung besonderes Augenmerk auf die Kommunikation des Nachhaltigkeitsprogramms an Stakeholder – insbesondere die internen Anspruchsgruppen Management und Mitarbeiter – gelegt. Durch Dateianhänge kann der Administrator der Software nun themenspezifisch Hintergrundinformationen zur Verfügung stellen und den Mitarbeiter, der Daten zuliefert, somit mit den Zusammenhängen des Nachhaltigkeitsprogramms vertraut machen.

Ergebnisse aus den vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten in SoFi können nun auch an alle Beteiligten im Nachhaltigkeitsmanagement bzw. selektiv an einzelne Kompetenz- bzw. Entscheidungsträger direkt in der Software kommuniziert werden.

The screenshot shows the SoFi Backend interface. The browser window title is 'SoFi+ Backend - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.sofi-hosting.com/demo/admin/main\_frame.php'. The page title is 'Veröffentlichte Berichte'. A search bar contains 'GRI Arbeit 2006-10-26 19:26:43'. A list of 25 documents is shown on the left, with the selected document 'GRI Arbeit 2006-10-26 19:26:43' highlighted. The main content area displays a preview of the document, including a table with workforce data by employment type.

Themenvergleich Gewählte Periode: 2005 Gewählte Unteperiode: Jährlich Ausgewählter Standort: PE Consulting Group Anzeige: Bestand			
	Wert	Anteil	
Führungskraft	1.250,00 MA		10,4 %
Arbeiter	10.750,00 MA		89,6 %
<b>Gesamt</b>	<b>12.000,00 MA</b>		

Abb. 14: Veröffentlichte Bereiche in SoFi

Damit können Entscheidungsprozesse unterstützt oder Anreize für eine Mitarbeit bei der Datenerfassung gegeben werden. Für Beteiligte im Nachhaltigkeitsmanagement, die keinen Zugang zu SoFi haben, können Auswertungen in Form einer pdf weitergegeben werden.

Eine wesentliche, österreich-spezifische Weiterentwicklung von SoFi ist die Integration des gemeinsam erarbeiteten Sustainability Management System Ansatzes in die Software. Die Integration des SMS-Ansatzes bietet den NutzerInnen von SoFi Austria:

- einen breiteren Einstieg in das Thema Nachhaltigkeitsmanagement im Allgemeinen,
- über spezielle Anregungen (siehe Kap. 3.1.3.) ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu entwickeln bzw. zu strukturieren (Unternehmensbereiche, Triple Bottom Line, Perspektiven der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), Unternehmenswerte etc.),
- durch die pädagogischen und systemischen Hintergrundinformationen einen Einstieg in prozessorientiertes Denken und Managen
- sowie spezielle Handlungsanleitungen zur Entwicklung und Organisation eines unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsprozesses.

### 3.2.4. Systemintegration

Ein wesentlicher Teil der Softwareentwicklung wurde auch auf die Anpassung von Softwareschnittstellen zur vollständigen Integration und Import/Export-Fähigkeit mit den bestehenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen verwendet. SoFi-Austria kann somit im Bedarfsfalle nicht nur wie SoFi bisher als Steuerungssystem für Sustainability Reporting und dessen Erfolgscontrolling sondern auch als Steuerungssystem für das Gesamtunternehmen – aufsetzend auf den im SMS erarbeiteten Unternehmensleitbildern und Zielsetzungen angewandt werden.

## 4. Angaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie

### 4.1. Beitrag zum Gesamtziel der Programmlinie

Das Projekt „Sustainability Management System“ stützt sich v.a. auf jene Aspekte der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“, die sich auf die Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Prozessinnovationen beziehen. Mit dem entwickelten SMS kann den österreichischen Unternehmen ein flexibles und leistungsstarkes Instrument zur Implementierung und Steuerung ihrer Nachhaltigkeitsprozesses angeboten werden. Durch die ganzheitliche Konzeption des SMS werden verschiedenen punktuelle Nachhaltigkeitsansätze in ein konsistentes Managementsystem gegossen. Beim Design des SMS wurde darauf geachtet, dass ein Zusammenspiel von Top down und Bottom up – Ansätzen unterstützt wird. Dadurch wird gewährleistet, dass das Thema und der Geist der Nachhaltigkeit alle Unternehmensbereiche durchdringen und eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur entstehen kann. Diese Nachhaltigkeitskultur ist Voraussetzung für einen lebendigen Nachhaltigkeitsprozess und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Die Neu-Ausrichtung des Managements mittels des SMS birgt ferner das große Potential, dass (technologische) Innovationen in Richtung Nachhaltigkeit gezielt forciert und über das Versuchstadium hinaus, bis zur Markteinführung gebracht werden können.

Je nach Unternehmensgegenstand, können durch die Anwendung des SMS entsprechend der Ziele der Programmlinie:

- Innovative Produktionsmethoden und neue Technologien für einen effizienten Ressourceneinsatz entwickelt,
- nachwachsende Rohstoffe - die "Ressourcen von Morgen" - genutzt und
- Produkte und Dienstleistungen mit konsequenter Orientierung am Produktnutzen (im Gegensatz zum Produktbesitz) angeboten werden.

Mit der im Rahmen des Projektes durchgeführten Konzeption von SoFi Austria wurde außerdem ein neues leistungsstarkes Softwaresystem für Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und erprobt. Die webbasierte Technologie ermöglicht eine Vernetzung und Beschleunigung der Informations- und Kommunikationsströme innerhalb eines

Unternehmens bzw. auch zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten und kann dadurch wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsprozesses beitragen.

## 4.2. Beschreibung der Umsetzungs-Potentiale

Bei der Entwicklung des SMS wurde darauf Wert gelegt, ein möglichst flexibles Instrument mit breiter Anwendbarkeit zu schaffen. Das Umsetzungs-Potential ist insofern sehr groß, als der Einsatz des SMS nicht an bestimmte Unternehmenscharakteristika gebunden ist. Die erfolgreiche Implementierung des SMS ist unabhängig davon ob diese in einem Großindustriunternehmen oder in einem KMU in einer Dienstleistungsbranche stattfinden soll. Die langjährige Erfahrung des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung hat vielmehr gezeigt, dass sich nur solche Unternehmen nachhaltig entwickeln die den Sinn und die Notwendigkeit dazu erkannt und verinnerlicht haben. Nachhaltigkeit findet dort statt, wo engagierte Führungspersönlichkeiten sich diesem Thema aus persönlicher Überzeugung (nicht nur aus marktstrategischen Gründen) verschrieben haben.

Die Summe dieser Unternehmen entspricht dem Verbreitungs- bzw. Realisierungspotential des SMS.

Ähnliches gilt auch für die Software SoFi Austria wobei deren Potentiale und Stärken mit zunehmender Betriebsgröße steigen.

## 4.3. Potential für Demonstrationsvorhaben

Für Erprobungs- und Demonstrationsvorhaben sehen die Entwickler des SMS keine Einschränkungen und Gefahren. Das ÖIN möchte im Gegenteil die FFG dazu ermutigen solche durchzuführen und bietet sich als Berater und Prozessbegleiter gerne an.

## 5. Schlussfolgerungen aus den Projektergebnissen

Das im Rahmen des Projektes entwickelte SMS ist ein Instrument zur Anstiftung, Planung, Umsetzung, Evaluation und Kommunikation Nachhaltiger Entwicklung. Die Schwierigkeit (aber gleichzeitig Notwendigkeit) bei der Entwicklung und Implementierung des SMS in den Partnerunternehmen ergab sich aus deren Heterogenität. Jedes (der vier) Unternehmen unterscheidet sich von anderen in Punkten Unternehmenskultur und -organisation, Finanz- und Personalressourcen, Zeitrhythmen uvm. Bei der Umsetzung des SMS galt es daher auf diese Eigenheiten Rücksicht zu nehmen und gleichzeitig den gewünschten Gleichschritt im Projektverlauf einzuhalten. Dies war nur durch verstärkte individuelle Einzelberatung in den Unternehmen zu bewerkstelligen.

Das Prozedere das hinter dem SMS steckt ist klar definiert und für alle Unternehmen einheitlich. SMS ist als ein Leitfaden für einen betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess zu verstehen. Ähnlich einem Kochrezept ist aber nicht nur die Reihenfolge der Zutaten, sondern auch deren Qualität für das gute Gelingen entscheidend. Dementsprechend ist für die

Qualität des Nachhaltigkeitsprozesses neben der formalen Anordnung der SMS-Elemente (Leitbild, NH-Programm, NH-Umsetzung usw.) deren inhaltliche Ausgestaltung entscheidend. „Was steht im Leitbild? Welche Ziele wurden formuliert und welche Maßnahmen umgesetzt? Wie erfolgt der Stakeholderdialog?“ usw.

Erst dieser Blick hinter die Kulissen des Nachhaltigkeitsmanagements gibt Auskunft darüber, ob das Thema Nachhaltige Entwicklung tatsächlich Substanz hat, vom Unternehmen ernst genommen und gelebt wird, oder ob die Potentiale des SMS nicht genutzt werden bzw. SMS als Nachhaltigkeitskosmetik missbraucht wird.

Grundsätzlich erhalten die Unternehmen mit dem entwickelten SMS ein Instrument mit dem sie auch ohne externe Hilfe ihren Nachhaltigkeitsprozess steuern können. Das Projektteam rät den Betrieben allerdings, zumindest für die Initialphase des Prozesses außenstehende Experten begleitend hinzuzuziehen. Diese können einerseits durch ihr meist ganzheitlicheres Verständnis von Nachhaltigkeit, andererseits durch ihren externen Blickwinkel einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung leisten.

Das Projektteam wird sich bemühen, durch diese Beratung- und Begleitungstätigkeit die im Laufe des Projektes erzielten Ergebnisse weitestmöglich zu verbreiten.

Des Weiteren soll das Softwaresystem SoFi Austria vermehrt am österreichischen Markt angeboten werden und zum Einsatz kommen.

Die Projektergebnisse sind für sämtlich Profit- sowie Non-Profit-Organisationen relevant die das Leitbild der Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen herunterbrechen sowie einen betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess implementieren und steuern wollen.

## 6. Literaturverzeichnis/Abbildungsverzeichnis

### 6.1. Literaturverzeichnis

Balik, Michael, Frühwald, Christian: Nachhaltigkeitsmanagement - Darstellung aktueller wissenschaftlicher Ansätze und Instrumente, Wien, 2005;

Baumast, Annett: Environmental Management Systems and Cultural Differences - An Explorative Study of Germany, Great Britain, and Sweden, Aachen, 2003;

Bieker, Thomas: Normatives Nachhaltigkeitsmanagement - die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche, St. Gallen, 2005;

Global Reporting Initiative: GRI G3 – Guidelines

link: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/>

KATE e.V. - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung: Nachhaltigkeitsmanagement EMAS plus,

link: <http://www.emasplus.org/>

McElhaney Kellie A., Toffel Michael W., Hill Natalie: Designing a Sustainability Management System at BMW Group, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2005

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein:  
Nachhaltigkeit konkret – Ein Kompass für Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Piffel, Clemens Jakob: Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard Fallstudie VA  
Technologie AG, Wien, 2005;

Schaltegger, Stefan: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Sustainability Balanced  
Scorecard, Köln, 2004;

Schaltegger, S. & Wagner, M. (Eds.) (2006): Managing the Business Case for Sustainability. The  
Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Sheffield: Greenleaf.

Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental  
Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2003): 'Werkzeuge' des unternehmerischen  
Nachhaltigkeitsmanagements, Umweltwirtschaftsforum (UWF), Jg. 11, Nr. 4, 60-65;

The Sigma Guidelines – Putting Sustainable Development into practice,

Link:[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/sigmaGuidelines/\\$FILE/SigmaGuidelines.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/sigmaGuidelines/$FILE/SigmaGuidelines.pdf)

Verein Deutscher Ingenieure: VDI-Richtlinien (VDI 4070) – Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften,  
2006;

Zimmermann, H. et al.: Innovationen jenseits des Marktes – Innovative Wirkung umweltpolitischer  
Instrumente. Berlin, 1987;

## 6.2. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: SMS-Modell

Abb. 2: NH-Programmgliederung nach Unternehmensbereiche bzw. Triple Bottom Line

Abb. 3: NH-Programmgliederung nach den Perspektiven der SBSC bzw. nach Unternehmenswerten

Abb. 4: (Teil-)Automatisiertes Nachhaltigkeitscontrolling

Abb. 5: Gliederung der Stakeholder nach ihrer Nähe zum Unternehmen

Abb. 6+7: Gliederung der Stakeholder nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen

Abb. 8: Gliederung der Stakeholder nach den Kriterien Innovationspotential, Reputation und Kooperationsbereitschaft

Abb. 9: Übersicht über Fragebögen in SoFi

Abb. 10: Auszug aus Positionsrahmen in SoFi

Abb. 11: Berichtswesen in SoFi

Abb. 12: Excel-Schnittstellenblatt für Import nach SoFi

Abb. 13: Dateneingabemaske für Erfasser in SoFi

Abb. 14: Veröffentlichte Bereiche in SoFi

## 7. Anhang

**A 1: Projektevaluation durch die Partnerunternehmen**

**A 2: Präsentation: „Nachhaltige Kennzahlensysteme am Beispiel der Sustainability Balanced Scorecard“**

**A 3: Präsentation: „Wozu Ethik in der Wirtschaft?“**

**A 4: Präsentation: „CSR – Trends und Erfahrungen aus der Wirtschaft“**

**A 5: Präsentation: „Sustainability Management System“**

## A 1: Projektevaluation durch die Partnerunternehmen

### Projektevaluation 1:

#### Projektdesign

	++	+	-	--	Bemerkung
Zusammenstellung der Projektpartner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Modulartige Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Methodenverwendung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Persönliche Betreuung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### ⇒ Anregungen

---



---



---

#### Bewertung der Workshopreihe

	++	+	-	--	Bemerkung
Umfang (Dauer)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umfang der Inputs	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualität der Impulsreferate	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



⇒ Anregungen

---



---



---

**Ergebnisse**

	++	+	-	--	Bemerkung
Nachhaltigkeitsprogramm inkl. Kennzahlensystematik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzung des Programms	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Softwareimplementierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Keine Implementierung vorgesehen
Vorarbeit für Nachhaltigkeitsbericht	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ Anregungen

---



---



---

**SMS-Modell**

	++	+	-	--	Bemerkung
Klarheit, Fassbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Siehe oben
Umsetzbarkeit, Kompatibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ Anregungen

---



---



---

**Erwartungen**

	++	+	-	--	Bemerkung
Kosten/Nutzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relevanz für weiteres Arbeiten im Unternehmen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

⇒ **Nächste Schritte**

---



---



---

⇒ **Genereller Kommentar**

---



---



---

**Projektevaluation 2:**

**Projektdesign**

	++	+	-	--	Bemerkung
Zusammenstellung der Projektpartner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Modulartige Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Methodenverwendung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Persönliche Betreuung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Bewertung der Workshopreihe**

	++	+	-	--	Bemerkung
Umfang (Dauer)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umfang der Inputs	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualität der Impulsreferate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Ergebnisse**

	++	+	-	--	Bemerkung
Nachhaltigkeitsprogramm inkl. Kennzahlensystematik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzung des Programms	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Softwareimplementierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Vorarbeit für Nachhaltigkeitsbericht	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**SMS-Modell**

	++	+	-	--	Bemerkung
Klarheit, Fassbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzbarkeit, Kompatibilität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

### Erwartungen

	++	+	-	--	Bemerkung
Kosten/Nutzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relevanz für weiteres Arbeiten im Unternehmen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

⇒ **Nächste Schritte**

---



---



---

⇒ **Genereller Kommentar**

---



---



---

**Projektevaluation 3:**

**Projektdesign**

	++	+	-	--	Bemerkung
Zusammenstellung der Projektpartner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Modulartige Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Methodenverwendung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Persönliche Betreuung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Bewertung der Workshopreihe**

	++	+	-	--	Bemerkung
Umfang (Dauer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Weniger Wiederholungen
Gliederung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umfang der Inputs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualität der Impulsreferate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Ergebnisse**

	++	+	-	--	Bemerkung
Nachhaltigkeitsprogramm inkl. Kennzahlensystematik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzung des Programms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	offen
Softwareimplementierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Im Entstehen
Vorarbeit für Nachhaltigkeitsbericht	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**SMS-Modell**

	++	+	-	--	Bemerkung
Klarheit, Fassbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzbarkeit, Kompatibilität	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

### Erwartungen

	++	+	-	--	Bemerkung
Kosten/Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relevanz für weiteres Arbeiten im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### ⇒ Anregungen

---



---



---

#### ⇒ Nächste Schritte

**NH-Programm konkretisieren, Nachhaltigkeitsbericht, Strukturierung Leitbilderstellung?!**

---



---

#### ⇒ Genereller Kommentar

**Grundlagen für nächsten NH-Bericht**

---



---



**Projektevaluation 4:**

**Projektdesign**

	++	+	-	--	Bemerkung
Zusammenstellung der Projektpartner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr konstruktiv durch verschiedene Branchen mit unterschiedlichen Ansätzen, guter Erfahrungsaustausch
Modulartige Gliederung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Methodenverwendung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„best practice“
Persönliche Betreuung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr kompetent und umfangreich

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Bewertung der Workshopreihe**

	++	+	-	--	Bemerkung
Umfang (Dauer)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gliederung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umfang der Inputs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualität der Impulsreferate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**Ergebnisse**

	++	+	-	--	Bemerkung
Nachhaltigkeitsprogramm inkl. Kennzahlensystematik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzung des Programms	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	größtenteils im Jahr 2007
Softwareimplementierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	noch in Bearbeitung
Vorarbeit für Nachhaltigkeitsbericht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

**SMS-Modell**

	++	+	-	--	Bemerkung
Klarheit, Fassbarkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umsetzbarkeit, Kompatibilität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⇒ **Anregungen**

---



---



---

## Erwartungen

	++	+	-	--	Bemerkung
Kosten/Nutzen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das SMS soll als Steuerungsinstrument für die Geschäftsführung eingesetzt werden
Relevanz für weiteres Arbeiten im Unternehmen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das SMS dient insbesondere zur Kontrolle aller Hauptprozesse im Unternehmen

## ⇒ Anregungen

---



---



---

## ⇒ Nächste Schritte

- \* Projektpartner beim SMS Fortsetzungsprojekt  
(Vertiefung Sustainability Management System, u.a. Stakeholder Management)
- \* Fertigstellung und Implementierung der Sofi Software – mit Sustainability Balance Score Card
- \* Fertigstellung des zweiten Nachhaltigkeitsberichtes im Mai 2007

## ⇒ Genereller Kommentar

- \* Entwicklung des Sustainability Management Systems und gleichzeitige Entwicklung und Implementierung einer SMS Software war im gegebenen Zeitrahmen aufgrund der umfangreichen internen Ausarbeitungen und Anforderungen, die sich aus dem Projekt ergeben haben, nicht vollständig möglich. Ein Fortsetzungsprojekt wird daher begrüßt.

## A 2: Präsentation: „Nachhaltige Kennzahlensysteme am Beispiel der Sustainability Balanced Scorecard“



The slide features a green-to-white gradient background. At the top right is the GIM logo, consisting of the letters 'GIM' in a stylized, rounded font. Below the logo, the text 'ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG' is written in a smaller, sans-serif font. The main title 'Nachhaltige Kennzahlensysteme am Beispiel der Sustainability Balanced Scorecard' is centered in a large, bold, dark blue font. Below the title, the authors 'Alfred W. Strigl, Georg Greutter' are listed on the left, and 'Stift Schlägl 26.04.06' is listed on the right.

  
ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

# Nachhaltige Kennzahlensysteme am Beispiel der Sustainability Balanced Scorecard

Alfred W. Strigl, Georg Greutter

Stift Schlägl  
26.04.06



The slide has an orange-to-white gradient background. The title 'Table of Contents' is in a bold, dark blue font. To the right of the title is the GIM logo. Below the title is a list of five items, each preceded by a small square bullet point. At the bottom of the slide, there is a small GIM logo on the left and the text 'Folie 2' on the right.

## Table of Contents

- Nachhaltige Kennzahlensysteme
- Balanced Scorecard (BSC)
- Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)
- Von der BSC zur SBSC
- Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard



 Folie 2

## Nachhaltige Kennzahlensysteme



Ausgangspunkte für die Entwicklung Nachhaltiger Kennzahlensysteme:

- SBSC (Perspektiven)
- Leitbild (Werte)
- Triple Bottom Line (Umwelt/Gesellschaft/Wirtschaft)
- Unternehmensbereiche (Unternehmensführung/ -strategie, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Innovationen, Kommunikation, Betriebsökologie usw.)
- .....

item (Copyright ÖIN)

Folie 3

## Balanced Scorecard (BSC)



Folien zur BSC:

- Historische Entwicklung des BSC-Konzepts
- Ziele des BSC-Konzepts in der Steuerung moderner Organisationen
- Inhalte der BSC
- Perspektiven der BSC
- Schritte zur BSC-Erstellung
  - Festlegung der strategischen Ziele
  - Sichtbarmachung der Ursache-Wirkungsbeziehungen
  - Auswahl der Performanceindikatoren
  - Vereinbarung der Zielwerte
  - Ableitung des Maßnahmenprogramms
- Vorteile der BSC - Zusammenfassung

item (Copyright ÖIN)

Folie 4

Balanced Scorecard (BSC)

## Historische Entwicklung der BSC



- **Früher:** Traditionelle Controlling- und Steuerungssysteme
  - ausschließlich auf Kapital fokussiert
  - Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung
  
- **Heute:** Neue Rahmenbedingungen und Anforderungen
  - rechtliche
  - gesellschaftliche
  - ökologische
  - wirtschaftliche
  
- **Folge:** Transformation traditioneller Steuerungssysteme hin zum Balanced Scorecard-Konzept

item (Copyright ÖIN)

Folie 5

Balanced Scorecard (BSC)

## Ziele des BSC-Konzepts in der Steuerung moderner Organisationen



- Berücksichtigung nichtfinanzieller Performanceindikatoren
  - Veränderte Produktionsprozesse und Wertschöpfungsstrukturen
  - immaterielle Vermögenswerte
  
- Interne Strategiekommunikation und –umsetzung
  - Verständnis über die Strategie bei mittlerem Management und Mitarbeitern.
  - Operationalisierung der Strategie
  - Integration zwischen Steuerungssystemen und Maßnahmen(controlling)
  
- Externe Strategiekommunikation und Total Business Reporting
  - Decision Usefulness
  - Reliability und Relevance

item (Copyright ÖIN)

Folie 6

Balanced Scorecard (BSC)

## Inhalte der BSC



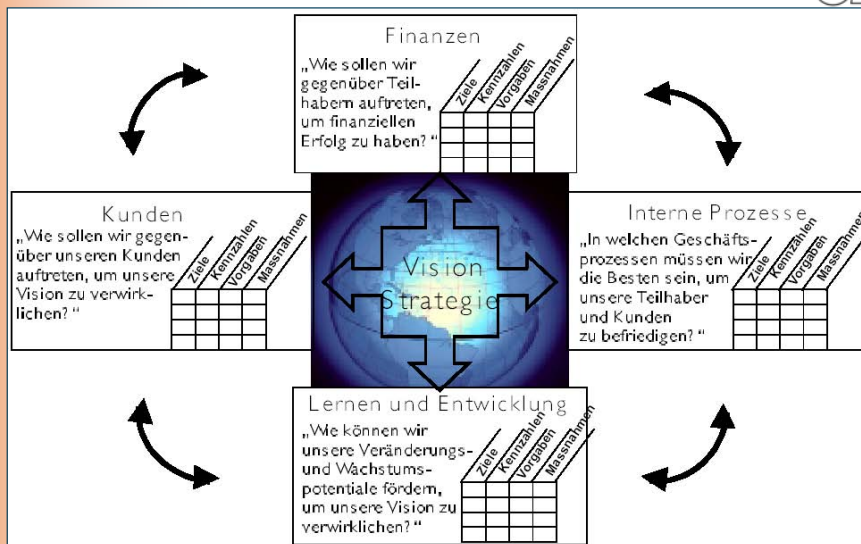
- Strategische Ziele
- Ursache-Wirkungskette
- Kennzahlen
- Zielwerte
- Maßnahmen

item (Copyright ÖIN)

Folie 7

Balanced Scorecard (BSC)

## Perspektiven der BSC

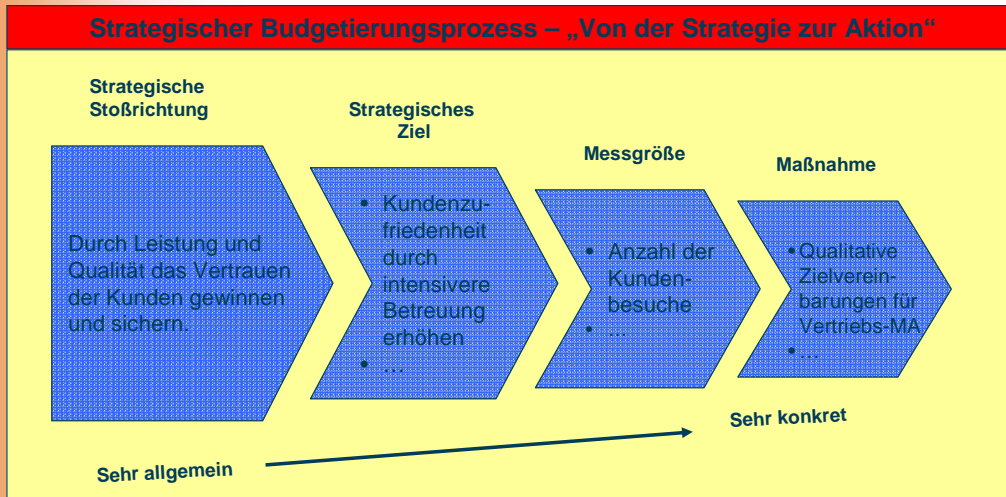


item (Copyright ÖIN)

Folie 8

Balanced Scorecard (BSC)

## Schritte zur BSC-Erstellung



item (Copyright ÖIN)

Folie 9

Balanced Scorecard (BSC)

## Schritte zur BSC Erstellung



- Festlegung der strategischen Ziele
- Sichtbarmachung der Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Auswahl der Performanceindikatoren
- Vereinbarung der Zielwerte
- Ableitung des Maßnahmenprogramms

item (Copyright ÖIN)

Folie 10



Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Festlegung der strategischen Ziele



- Unternehmen müssen über ein strategisches Fundament verfügen, auf das man die BSC bauen kann.
- BSC dient der Operationalisierung von Strategien durch die Ableitung von Teilzielen in einem „strategischen Budgetierungsprozess“.
- Die Messbarkeit von strategischen Zielen steht bei der Zielformulierung zunächst noch nicht im Vordergrund.
- Erfolgsfaktoren:
  - Anzahl strategischer Ziele („twenty is plenty“)
  - Qualitätsdimension strategischer Ziele
  - Ist das Ziel verständlich? Kann es mit anderen Zielen geclustert werden?
  - Ist das Ziel von strategischer Relevanz?
  - Ist das Ziel beeinflussbar?

item (Copyright ÖIN)

Folie 11

Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Sichtbarmachung der Ursache-Wirkungsbeziehungen



- Transparenz hinsichtlich der implizit unterstellten Zusammenhänge einzelner Erfolgsfaktoren wird geschaffen.
- Die Kommunikation der Strategie wird erleichtert
- Trade-offs zwischen einzelnen Zielen werden aufgedeckt
- Neben rechtechnischen Verknüpfungen werden auch sachlogische Zusammenhänge berücksichtigt

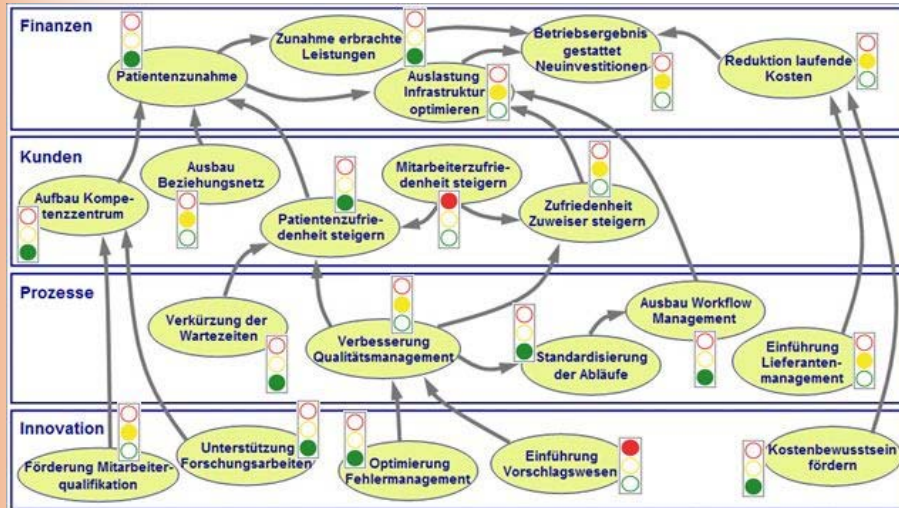
item (Copyright ÖIN)

Folie 12

Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Sichtbarmachung der Ursache-Wirkungsbeziehungen

(cont.)



item (Copyright ÖIN)

Folie 13

Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Auswahl der Performanceindikatoren



Ein wichtiges Gestaltungsmerkmal der BSC ist der Fokus auf outputorientierte Performanceindikatoren.

BSC Kennzahlen sollten außerdem SMART sein:

- **S** specific
- **M** measurable
- **A** available
- **R** reliable
- **T** timely

item (Copyright ÖIN)

Folie 14

Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Vereinbarung der Zielwerte



Um Ziele vollständig auszuformulieren, sind konkrete Zielwerte notwendig. Diese werden für die jeweilige Betrachtungsperiode (Monat, Quartal, Halbjahr oder Jahr) saisonalisiert heruntergebrochen.

Die Festlegung von Zielwerten muss immer im Hinblick auf bestehende Interdependenzen erfolgen (Ursache-Wirkungskette beachten)

item (Copyright ÖIN)

Folie 15

Balanced Scorecard (BSC) - Schritte zur BSC-Erstellung

## Ableitung des Maßnahmenprogramms



Durch Umsetzung der Maßnahmenpakete werden die strategischen Ziele erreicht und damit letztlich auch die Strategie umgesetzt.

Es empfiehlt sich die Maßnahmen anhand folgender zwei Dimensionen zu klassifizieren und daraus eine Aussage hinsichtlich deren Priorität abzuleiten:

- Verbesserungspotential
- Umsetzungskosten bzw. -komplexität

item (Copyright ÖIN)

Folie 16

Balanced Scorecard (BSC)

## Vorteile der BSC - Zusammenfassung



- BSC ermöglicht ein ausgeglichenes („balanced“) Management zwischen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen (kurz- und langfristige Zielsetzungen ) sowie zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Perspektiven
- Bei den strategischen Überlegungen werden sowohl Ergebniskennzahlen für die strategischen Zielbereiche wie auch Leistungstreiber für die Vorsteuerung der Ergebniszahlen berücksichtigt
- BSC ermöglicht die Berücksichtigung von nichtmonetären und weichen Erfolgsfaktoren bzw. Zielgrößen
- BSC operationalisiert und kommuniziert Ziele im Einklang mit der Strategie und misst den Unternehmenserfolg
- Das Konzept der BSC lässt individuelle Ausformungen bzw. Anpassungen zu

item (Copyright ÖIN)

Folie 17

## Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)



Folien zu SBSC:

- Was ist die SBSC?
- Triple Bottom Line – Innen/Außen
- Strategische Ziele der SBSC
- Kennzahlen der SBSC
- Beispiele für Kennzahlen der SBSC

item (Copyright ÖIN)

Folie 18

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Was ist die SBSC?



- Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Managementinstrument das alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit steuerbar macht und deren Interdependenzen berücksichtigt.
- BSC dient als Basis für ein dieses Steuerungsinstrument

item (Copyright ÖIN)

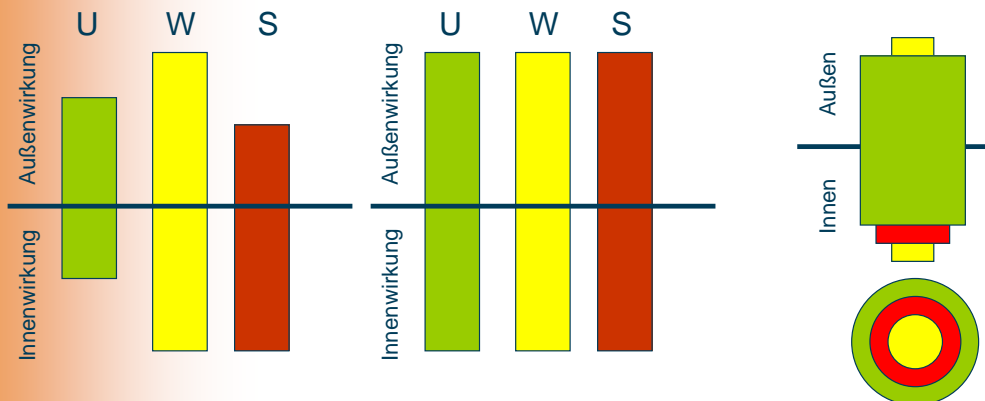
Folie 19

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Triple Bottom Line – Innen/Außen



Bedeutung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Aspekte in der Unternehmenssteuerung



item (Copyright ÖIN)

Folie 20

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Beispielhafte Umweltkennzahlen



### Umwelt außen

- Emissionen (z.B. Luftemission in kg, CO<sub>2</sub> Emission pro MA usw.)
- Abfall (z.B. Abfallaufkommen in t, Anteil des überwachungsbedürftigen Abfalls usw.)
- Wasser (z.B. Wasserverbrauch pro MA, Regenwassernutzung in m<sup>3</sup>, Abwassermenge usw.)
- Energie (z.B. Energieverbrauch (Öl, Gas, Fernwärme, Strom) in MWh usw.)

### Umwelt innen

- Papierverbrauch in Tonnen
- Recyclingpapieranteil in Prozent
- Umwelt – Bewusstseinsbildungsmaßnahmen
- Landbesitz (Grundstücksflächen in m<sup>2</sup>, Fläche bebaut, begrünt versiegelt in m<sup>2</sup> usw.)

item (Copyright ÖIN)

Folie 21

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Beispielhafte soziale Kennzahlen



### Soziales außen

- Lokale Beschäftigungsstruktur (Arbeitsniveaus)
- Einkommen zu DS-EK
- Bildungseinrichtungen
- Spendenstrategie und Volumen
- Anrainerpolitik
- Lobbying

### Soziales innen

- Fluktuation
- Bildungsinvestitionen
- Alters-, Kranken-, sonstige Vorsorge
- Soziale Einrichtungen
- Frinch Benefits
- Arbeitnehmervertretung
- Vorschlags- und Beschwerdekultur
- Interne Informationspolitik
- Partizipation
- Gesundheit und Sicherheit
- Genderquoten
- Sabbatical- Karenzpolitik

item (Copyright ÖIN)

Folie 22

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Beispielhafte wirtschaftliche Kennzahlen



- **Ökonomie außen**
  - Lokales EK-Volumen
  - Lokale Abgaben/steuern
  - Förderungen
  - Lokale Investitionen - Infrastruktur
  - Rolle als Arbeitgeber lokal (Lohn und Gehälter)
- **Ökonomie innen**
  - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
  - Korruption
  - Gewinnverwendung (Abschöpfung - Investition)

item (Copyright ÖIN)

Folie 23

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Strategische Ziele der SBSC



- **Ziele werden für alle drei Dimensionen formuliert**
  - Welche (soziale und ökologische) Verantwortung hat das Unternehmen und welche Ziele lassen sich daraus ableiten?
  - Welche Ziele sind von strategischer Relevanz?
  - Wie geht man mit vorhersehbaren Zielkonflikten um?

item (Copyright ÖIN)

Folie 24

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Kennzahlen der SBSC



- Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung
  - Übersichtliche Anzahl an Kennzahlen (wenn möglich nur eine Kennzahl pro Ziel)
  - Outputorientierte Kennzahlen
  - SMART(e) Kennzahlen
  - Problem der Verfügbarkeit von Kennzahlen

item (Copyright ÖIN)

Folie 25

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

## Beispiele für Kennzahlen der SBSC



<p><b>Finanzperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation / pos. Berichterstattung i. d. Medien</li> <li>• Erträge aus nh Lösungen</li> <li>• Produktivitätssteigerung</li> <li>• Positive Ratings in Fonds</li> <li>• Nh Investments d. AG</li> </ul>	<p><b>Kundenperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltiges Image</li> <li>• Individuelle Zielgruppenansprache / Dialoge</li> <li>• Wiederholkaufrate</li> <li>• Umsatzanteil nachhaltiger Marktleistungen</li> <li>• Zahl / Art neuer NH-Märkte</li> </ul>	<p><b>Prozessperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerbetriebl. NH-Prozess</li> <li>• Einführung von QMS / Zertifizierung / Audit</li> <li>• Lebensdauer u. Wartung der Produkte</li> <li>• Entwicklung von nh Produkten (Rezyklierung)</li> </ul>
<p><b>Lernperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterkompetenz in Sachen Nachhaltigkeit</li> <li>• Nachhaltigkeitsschulungen d. Mitarbeiter in %</li> <li>• Problembewusstsein (Barometer)</li> <li>• Anteil der Mitarbeiter, die die Vision mittragen</li> </ul>	<p><b>Gesellschaftsperspektive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifische Standortfragen</li> <li>• Geschäftseinheit</li> <li>• Kulturelle Faktoren</li> <li>• Gender-Fragen</li> <li>• Offenheit / Transparenz</li> <li>• Akzeptanz / Lernbereitschaft</li> </ul>	

item (Copyright ÖIN)

Folie 26



## Von der Balanced Scorecard zur Sustainability BSC (SBSC)



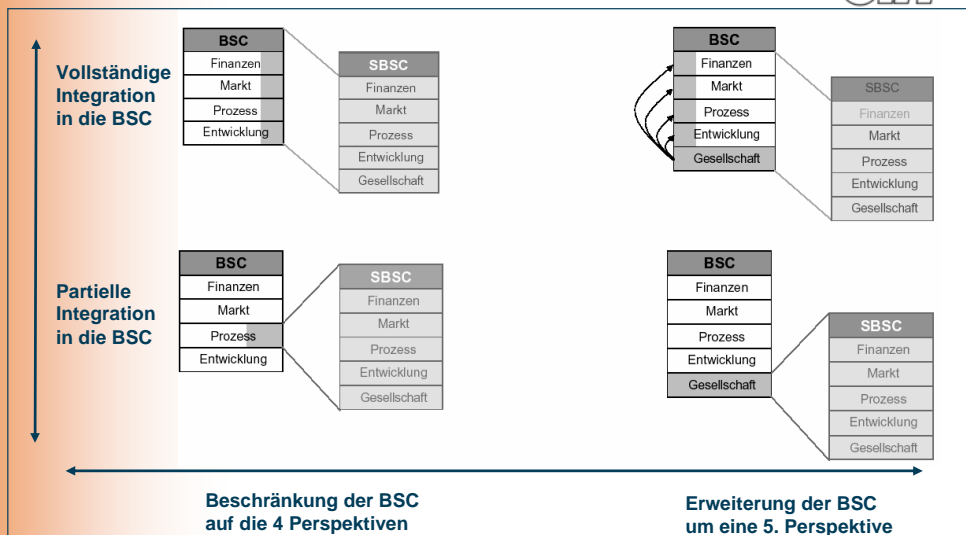
In der Theorie werden bisher folgende vier Möglichkeiten der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die klassische BSC diskutiert:

- Partielle Integration
- Vollständige Integration
- Erweiterung um eine fünfte Perspektive
- Vollständige Integration mit Erweiterung um eine fünfte Perspektive

item (Copyright ÖIN)

Folie 27

## Von der Balanced Scorecard zur Sustainability BSC (SBSC) (cont.)



item (Copyright ÖIN)

Folie 28

# Von der Balanced Scorecard zur Sustainability BSC (SBSC) (cont.)



item (Copyright ÖIN) Folie 29

**A 3: Präsentation: „Wozu Ethik in der Wirtschaft?“**

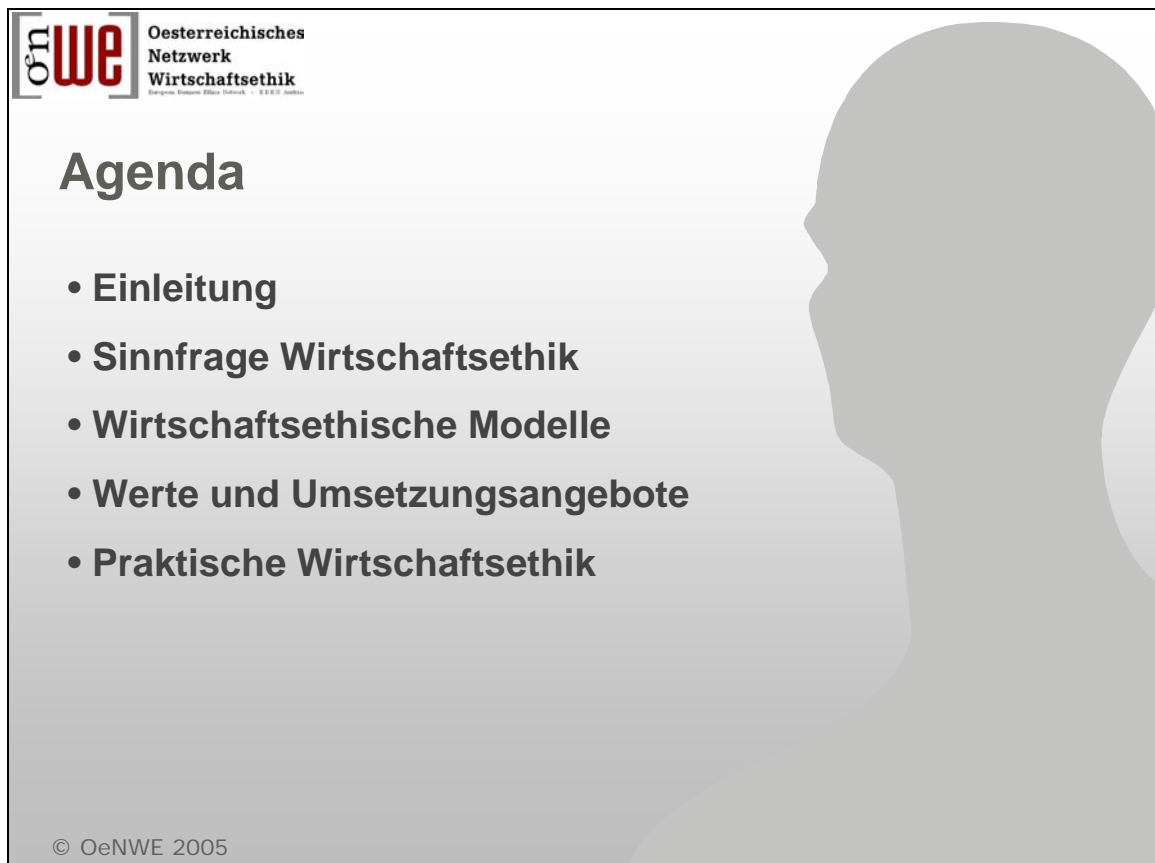


**OeNwe** Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
European Business Ethics Network - EEBN Austria

# Wozu Ethik in der Wirtschaft?

Georg Greutter, MBA  
Wien, Juni 2006

© OeNWE 2005




**OeNwe** Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
European Business Ethics Network - EEBN Austria

## Agenda

- Einleitung
- Sinnfrage Wirtschaftsethik
- Wirtschaftsethische Modelle
- Werte und Umsetzungsangebote
- Praktische Wirtschaftsethik

© OeNWE 2005




Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Strategie · Instrumente · Ethik · Standards · 2008/07/2009

## Hypothesen

- Kein Zusammenhang
- Ethik ist die Basis geschäftlichen Erfolgs
- Ethik ist Luxus (invers)
- Ethik und Geschäftserfolg schränken einander ein (diametral)

© OeNWE 2005



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Strategie · Instrumente · Ethik · Standards · 2008/07/2009

## Interpretation

- Hypothesen

76%	Ethik ist die Basis des Erfolges
20%	Ethik und Erfolg schränken einander ein (diametral)
4%	Ethik ist Luxus
0%	sehen keinen Zusammenhang !

© OeNWE 2005

## Ethisch ist ...

- die Maximierung der eigenen Lust
- die ordnende Kraft der Vernunft – das Gute
- ein lustvolles Leben – auch vernunftmäßig, schön und gerecht
- zu arbeiten, zu dienen und dadurch zum Erfolg zu kommen
- so zu Handeln, dass dies ein eigenes Gesetz werde
- das größtmögliche Glück der größten Zahl
- wenn jeder nach seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen handelt
- Toleranz gepaart mit individueller Freiheit und Eigentum
- das Leiden anderer mit dem eigenen gleichzusetzen
- das Bilden von Eliten, die Ausrichtung an Vorbildern und Leistungen
- ein immerwährender rationeller Diskurs zu Konsensentscheidungen
- die Unterschiede zwischen den Menschen zu dokumentieren

© OeNWE 2005

## Ethisch ist ...

- die Maximierung der eigenen Lust
- die ordnende Kraft der Vernunft – das Gute
- ein lustvolles Leben – auch vernunftmäßig, schön und gerecht
- zu arbeiten, zu dienen und dadurch zum Erfolg zu kommen
- so zu Handeln, dass dies ein eigenes Gesetz werde
- das größtmögliche Glück der größten Zahl
- wenn jeder nach seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen handelt
- Toleranz gepaart mit individueller Freiheit und Eigentum
- das Leiden anderer mit dem eigenen gleichzusetzen
- das Bilden von Eliten, die Ausrichtung an Vorbildern und Leistungen
- ein immerwährender rationeller Diskurs zu Konsensentscheidungen
- die Unterschiede zwischen den Menschen zu dokumentieren

© OeNWE 2005

Hedonismus  
Ethik Platons  
Ethik nach Epikur  
Christentum  
Kants Imperativ  
Utilitarismus  
Sozialismus  
Liberalismus  
Schopenhauer  
Nietzsche  
Diskursethik  
Dissensethik



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005

## Begriffsdefinitionen (1/2)

### • Ethik ist ...

- ... die Lehre von der Sittlichkeit
- ... Die Frage nach dem Gut und Böse
- ... der grundlegende Teil der praktischen Philosophie
- ... Keine Ge-/Verbotstafel
- ... keine Religion
- ... nicht subjektiv und nicht metaphysisch
- ... Eine Auffassung
- ... Sie verlangt über „ich“ und „du“ hinauszugehen
- ... Utilitarismus (höchstmöglicher Nutzen aller Betroffener)

© OeNWE 2005




Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005

## Interessenszusammenhang

Selbstmorde, Morde, Korruption, Skandale,  
Forum Alpbach, Club of Rome, CSR-Austria, ASD, OeNWE, WSF,  
Global Marshall Plan;

Ethik und Geschäftserfolg ?

© OeNWE 2005



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005

## Sinnfrage Wirtschaftsethik


Selbstmorde, Morde, Korruption, Skandale,  
Forum Alpbach, Club of Rome, CSR-Austria, ASD, OeNWE, WSF,  
Global Marshall Plan;

### Ethik und Geschäftserfolg ?

**Herausforderung: Reduktion auf bearbeitbare Größe !**

Selbstverständnis im Miteinander – Spielregeln eines  
gegenseitigen Verständnisses, Erwartung – Enttäuschung,  
Kalkulierbares Vertrauen;

© OeNWE 2005



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005

## Ethik und Erfolg (1/2)

- **Erfolgsethik**
  - ... Steht im Konflikt zwischen dem Einzel- und Gesamtinteresse
  - ... Mögliches Paradigma -> Utilitarismus
- **Gewinnprinzip**
  - ... Social responsibility ... is to increase profits
  - ... Sounds ethics is good business ...
  - ... Problematik der bewussten „Nebenwirkungen“
  - ... Problematik der bedingten Ethik

© OeNWE 2005



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005

## Ethik und Erfolg (2/2)

### • Ökonomische Ethik

- ... Konstruktivistischer Ansatz
- ... Investition zum gegenseitigen Vorteil
- ... Besserstellung aller durch die gesellschaftliche Zusammenarbeit
- ... Auflösung von Informations- und Anreizproblemen durch Institutionen
- ... Investition in die Bedingungen
- ... Problematik der Nutzendefinition
- ... Betroffene Akteure
- ... Betroffene Interessen
- ... Praktische Ausformulierung des Utilitarismus für die Wirtschaft

© OeNWE 2005



Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik  
Österreichischer Ethikrat - 2005


## Ethisches Handeln

### • Theorie zu Praxis

- ... Regelung von
  - ... Rechten
  - ... Pflichten
  - ... Risiken
  - ... Wirtschaftsordnung
- ... Investitionen
  - ... in das Produkt
  - ... in die Produktivität der Mitarbeiter
  - ... in die Reputation
  - ... in Beziehungen
  - ... in die Rahmenordnung des Wettbewerbs
  - ... in die wirtschafts- und unternehmensethische Aufklärung

© OeNWE 2005

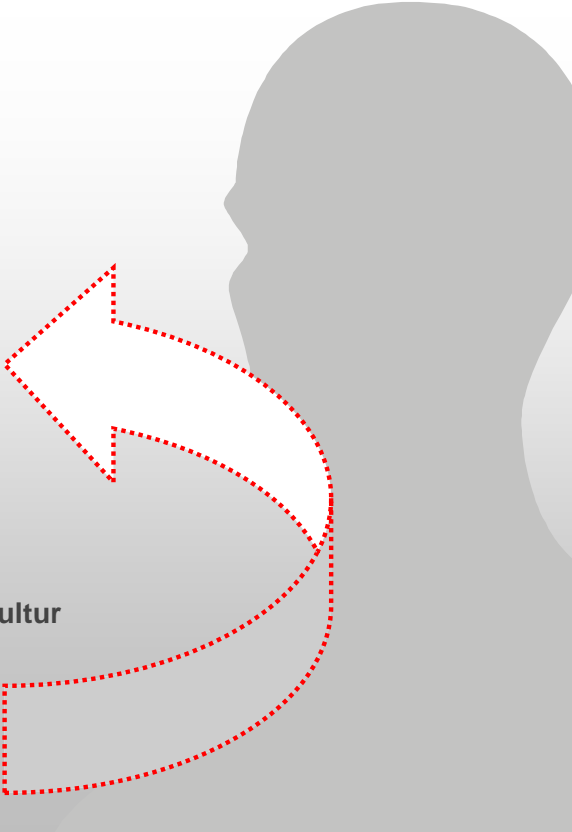





## Ethisches Handeln

- **Ethikmanagement**

- ... Formulierung eines Leitbildes
  - ... Orientierung
  - ... Motivation
  - ... Legitimation
- ... Strategische Weichenstellungen
- ... Organisatorische Umsetzung
- ... Beeinflussung der Unternehmenskultur
- ... Außenkommunikation
- ... Kontrolle




© OeNWE 2005



## Ethisches Handeln

- **Werte (1/2) - positiv**

- ... Gegenseitiges Vertrauen
- ... Vorbildwirkung durch die Führungskräfte
- ... Glaubwürdigkeit der Führungskräfte
- ... Toleranz gegenüber situativ Schwächeren
- ... Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen involvierten Betroffenen
- ... Wahrhaftigkeit
- ... Gegenseitige Offenheit
- ... Ehrliche Freundlichkeit
- ... Unterschiedliche Meinungen
- ... Selbstwertgefühl
- ... Kreativität
- ... Gemeinsamen Erfolg



© OeNWE 2005

## Ethisches Handeln

### • Werte (2/2) - negativ

- ... Bestechungen, Hinterfragenswürdige Zahlungen, Hinterfragenswürdige Zahlungsströme im Unternehmen
- ... Vermeintlich Ungerechtfertigte Kündigungen
- ... Hinterfragenswürdige Marketingpraktiken
- ... Vermeintlich negative Folgen auf die natürliche Umwelt
- ... Vermeintlich negative kulturelle Einflüsse auf die Gesellschaft
- ... Einsatz sozial umstrittener Technologien
- ... Ausnützung nicht regenerierbarer Energiequellen
- ... Unterdrückung kultureller Werte des Gastlandes
- ... Unangemessene Vorgänge in Rationalisierungsprozessen
- ... Mobbing von MitarbeiterInnen


© OeNWE 2005

## Zusammenfassung

- Wirtschaft läuft nicht ohne Ethik ?
- Verbindlichkeit ist wichtig im Miteinander ?
- Es gelten verschiedene Gesetze !
- Für den (wirtschaftlichen) Austausch bedarf es einer Einigung auf (KGN oder GGV?)
- Watch the Trends –  
GRI, CSR-Norm, EMAS II, ISO 14001, SAM, etc.

© OeNWE 2005

## A 4: Präsentation: „CSR – Trends und Erfahrungen aus der Wirtschaft“



ÖSTERREICHISCHES INSTITUT  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

# CSR – Corporate Social Responsibility Trends und Erfahrungen aus der Wirtschaft

DI Dr. Alfred W. Strigl Oktober 2006

## Trend No. 1

### Vom Umweltschutz zur Gesellschaft

Der Schwerpunkt der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen verschiebt sich zunehmend vom Umweltschutz zum integrierten Schutz von Natur, Mensch und Gesellschaft.

*Praxisbeispiel: Alkoholpolitik der Brau Union International*

---

CSR Trends 2006 Folie 2

## Dimensionen betrieblicher Nachhaltigkeit



Regional-  
wirtschaft

Naturschutz

Gemeinwesen



Außenwirkungen

Innenwirkungen

W

U

G

Betriebs-  
wirtschaft

Innerbetriebl.  
Umweltschutz

Mitarbeiter

CSR Trends 2006

Folie 3

## Trend No. 2



### Von Zielen zu Werten

Während Unternehmensziele meist gewünschte Vorgaben oder Auswirkungen beschreiben, setzen die Unternehmenswerte auf kulturelle Stärken und die visionäre Kraft der Idee. Sie liegen damit im Ursachenbereich und sind die Basis für den Erfolg.

#### Praxisbeispiele:

Wertemanagement der VBV – Mitarbeitervorsorgekasse, Wien  
S.P.I.R.I.T. der Fa. Poloplast, Leonding

CSR Trends 2006

Folie 4

## Das wertvolle Unternehmen



Aus der Natur für die Gesellschaft abgeleitete Werte sind:

- Natürlichkeit / Sicherheit
- Dezentralität / Nähe
- Vielfalt
- Mitbestimmung, Kreativität
- Dematerialisierung

Werte der VBV – Mitarbeiter-vorsorgekasse sind:

- Sicherheit und Stabilität
- Teamgeist
- Offenheit und Klarheit
- Kreativität und Entwicklungsfähigkeit
- Nachhaltige Wertsteigerung

## Trend No. 3



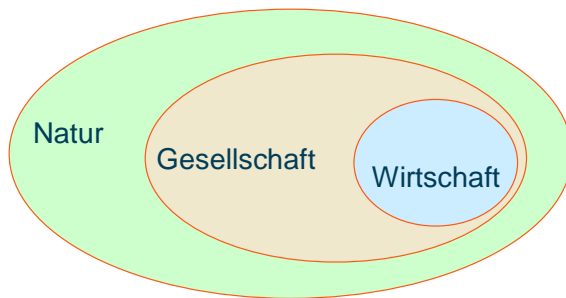
### Vom Produkt zum Nutzen

Die Optimierung am (gesellschaftlichen) Nutzen eröffnet Unternehmen neue Innovationsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten. Zudem können Botschaften einfacher und begreifbarer kommuniziert werden.

**Praxisbeispiel:** Leitbild der Fa. Rembrandtin, Wien

Vom einfachen Lackhersteller zum Spezialausrüster mit dem Motto: „Wir veredeln Oberflächen“

## Zusammenwirken von Natur, Gesellschaft und Wirtschaft



### Wirtschaften im Einklang mit der Natur

Rohstoffe, Energie, Vielfalt...

### Wirtschaften im Einklang mit der Gesellschaft

Wissen, Werte, Beziehungen...

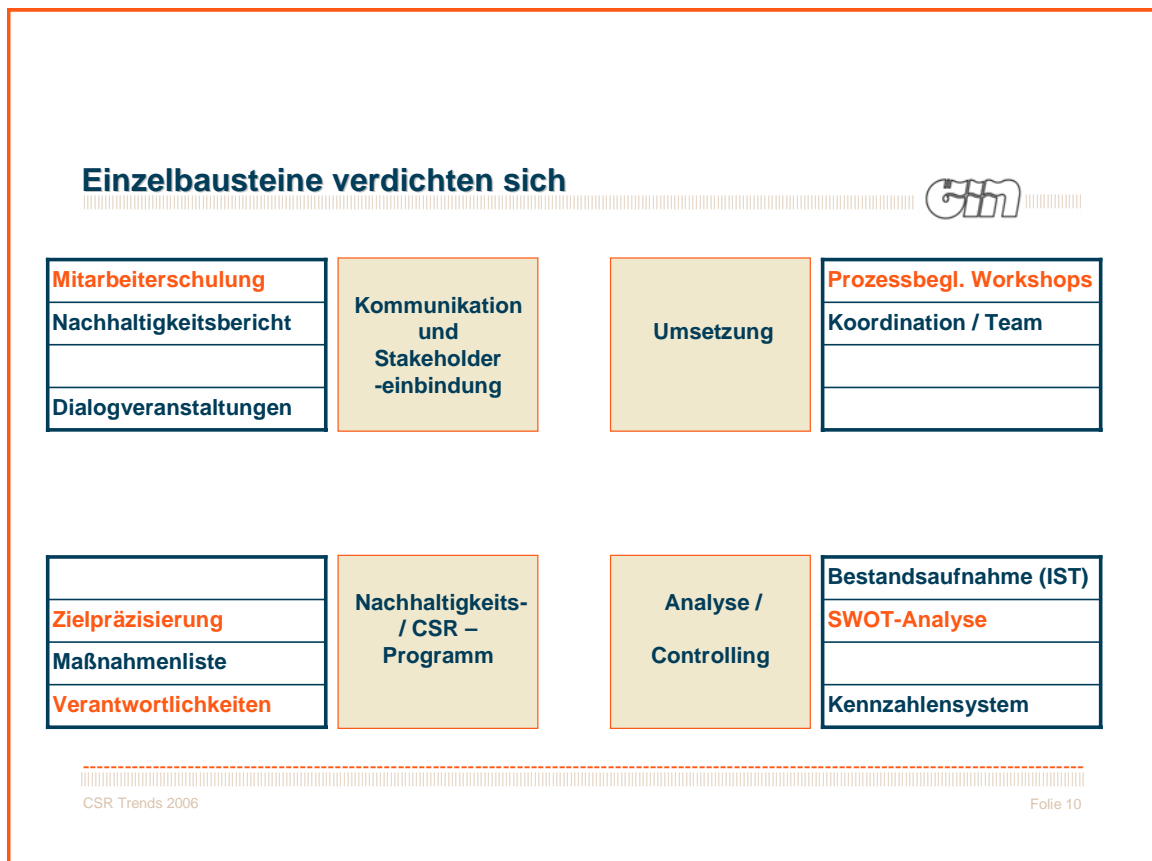
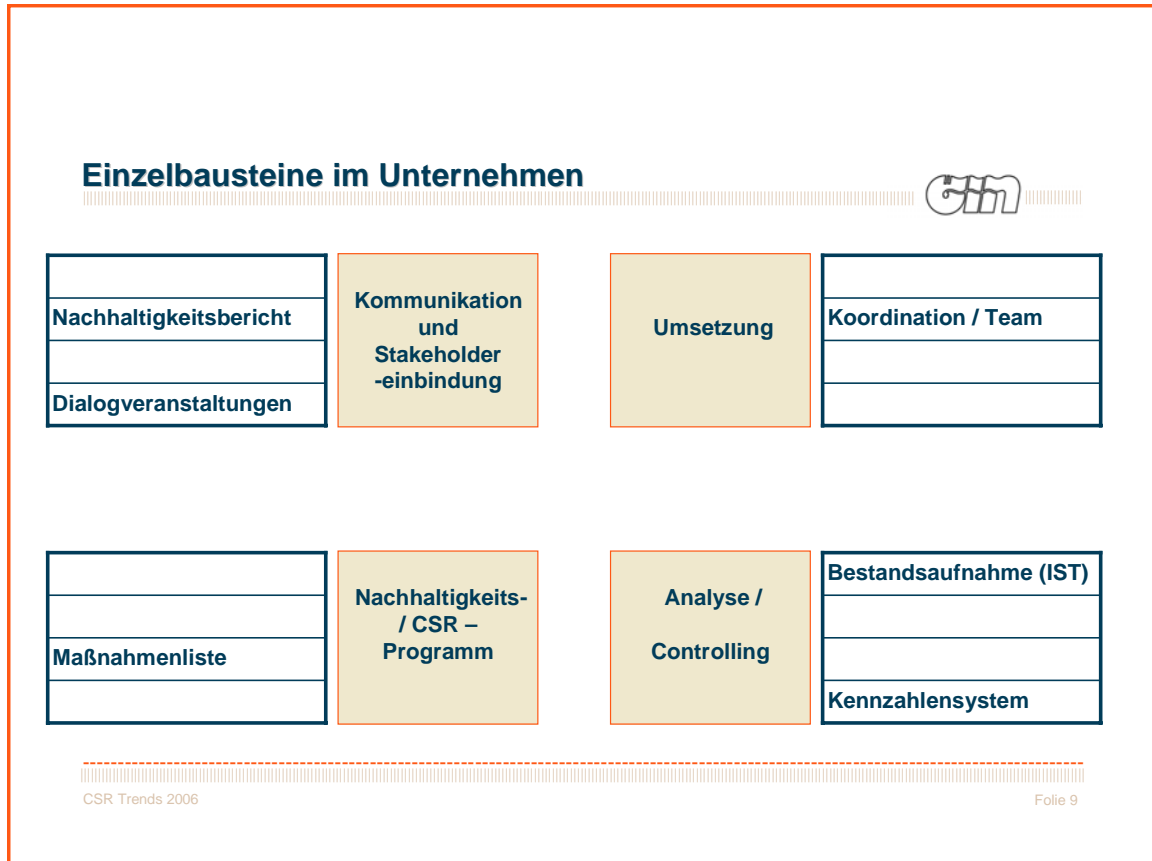
## Trend No. 4



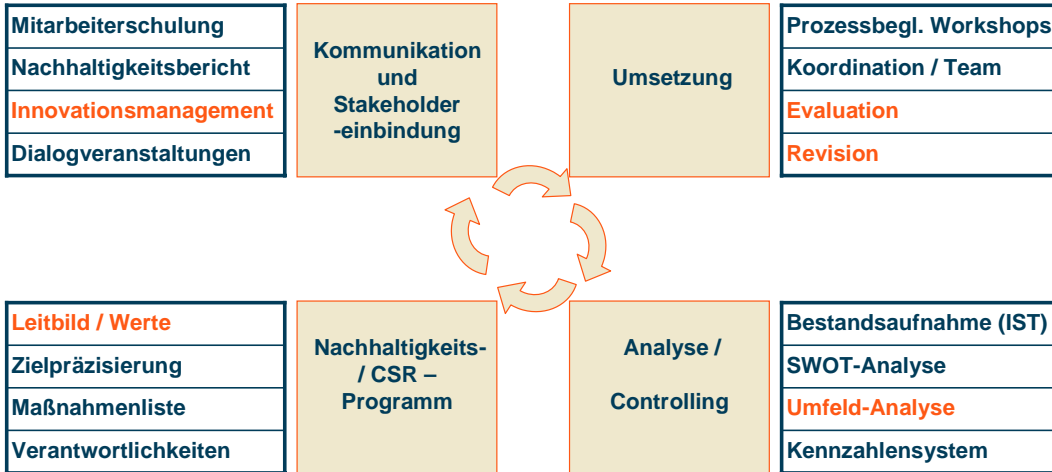
### Von Einzelaktivitäten zum Prozess

Erst die gezielte Vernetzung von einzelnen Nachhaltigkeitsaktivitäten (Bausteinen) im Unternehmen macht eine Nachhaltige ENTWICKLUNG (als Prozess) möglich.

*Praxisbeispiel: Nachhaltigkeitsprozess im Rogner Bad Blumau*



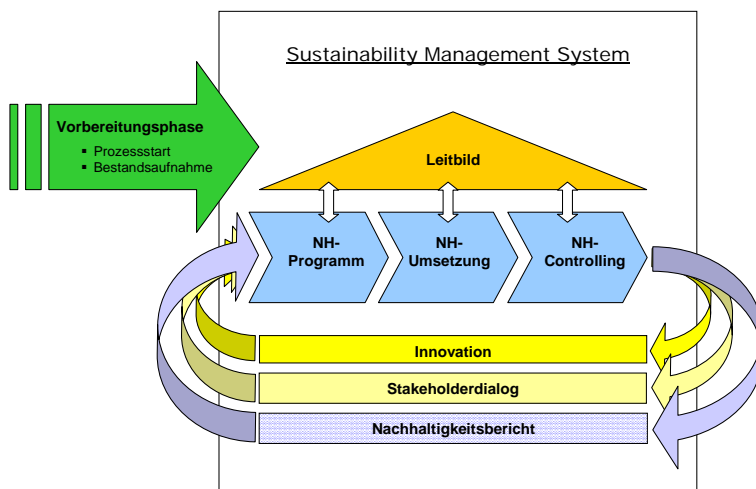
### Einzelbausteine werden zum Prozess



CSR Trends 2006

Folie 11

### SMS – Management der Nachhaltigkeit



Praxispartner:

- Brau Union AG
- Poloplast
- Rogner Bad Blumau
- Stift Schlögl

CSR Trends 2006

Folie 12



## Trend No. 5

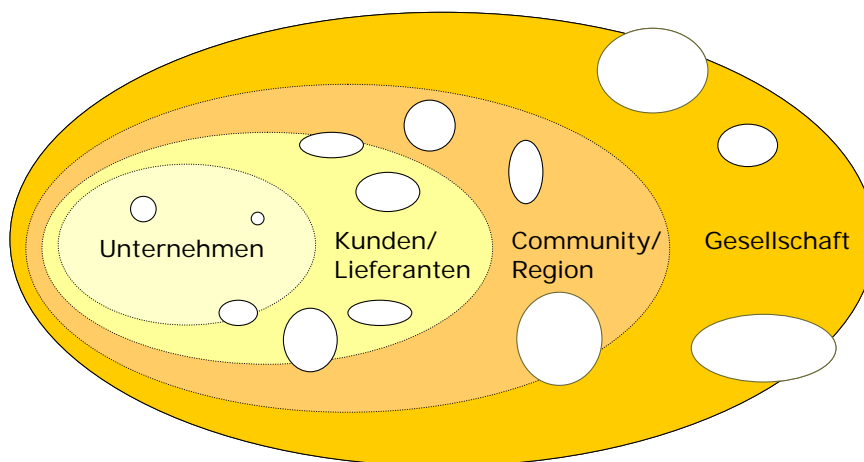


### Lernen mit und von seinem Umfeld

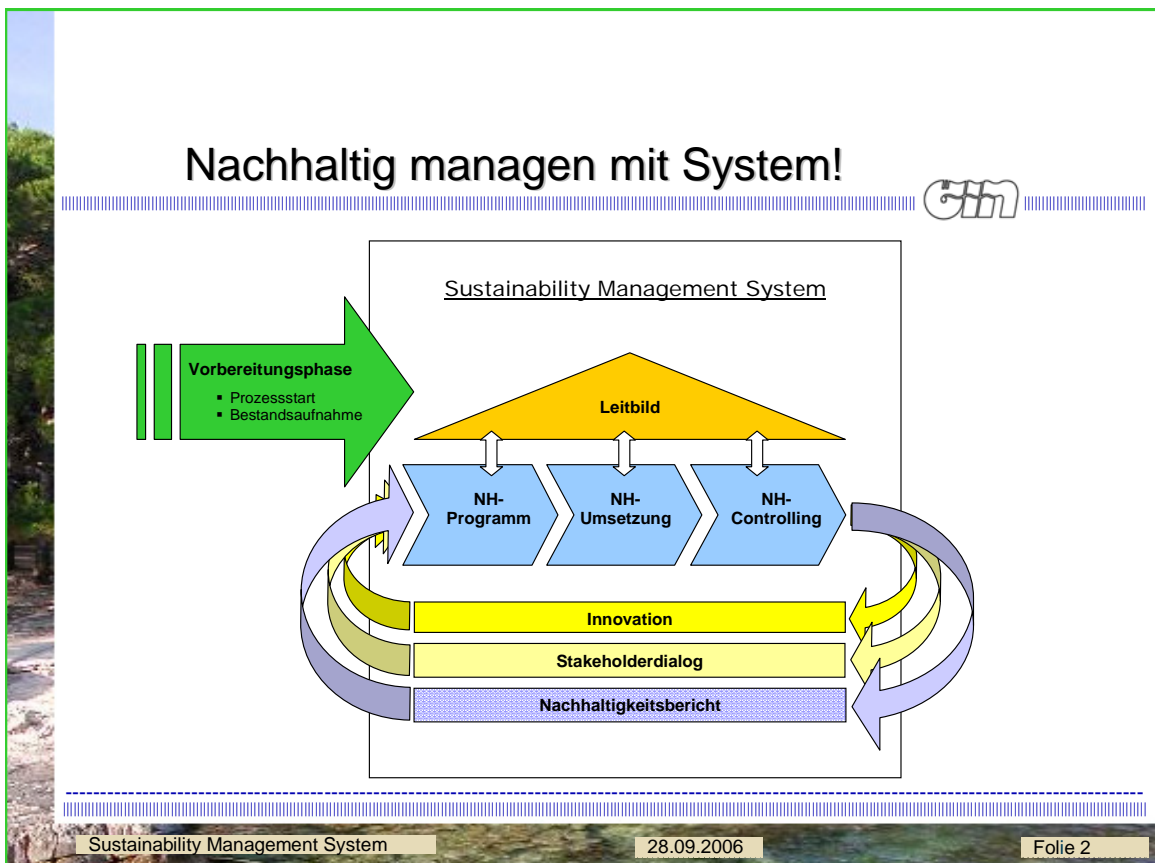
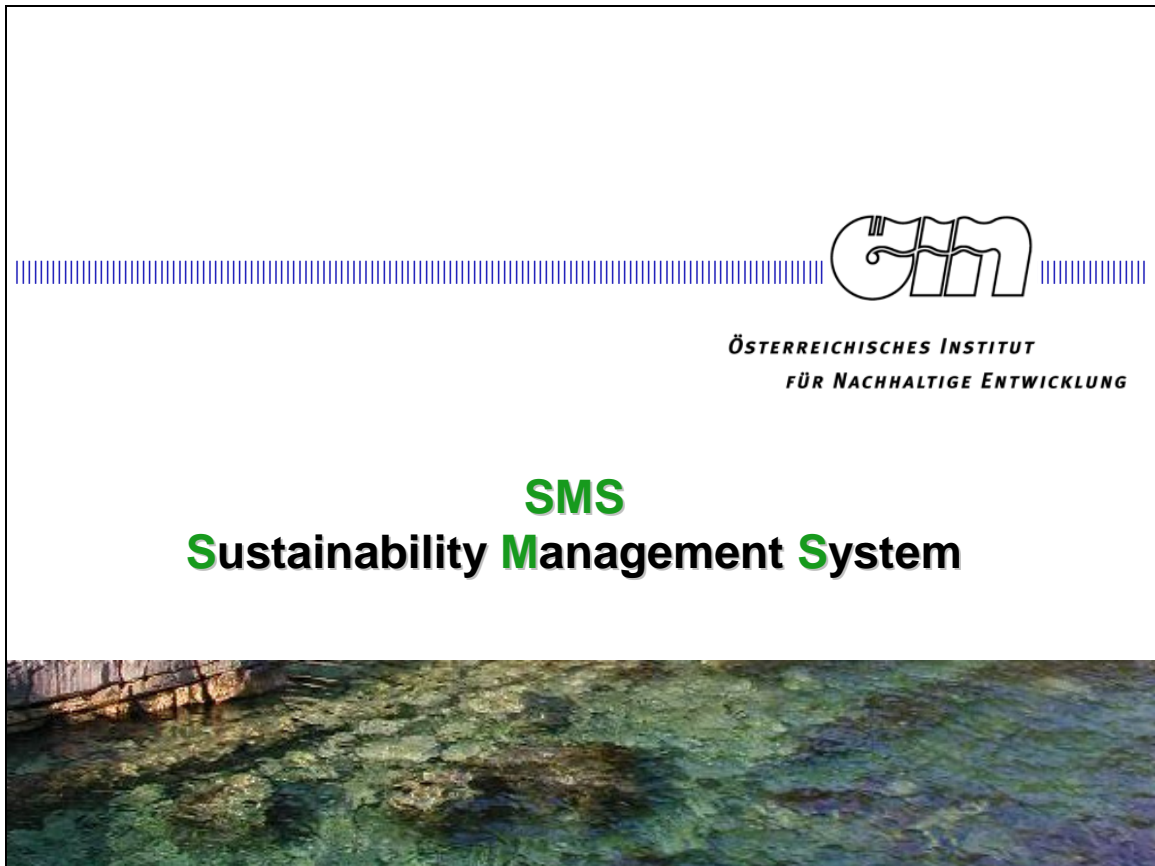
Unternehmen können sich nur gemeinsam mit ihrem Umfeld (Markt, Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer) in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln. Wesentlich bei der Einbeziehung seiner Anspruchsgruppen ist, daraus gemeinsam zu lernen (Innovationsmanagement).

*Praxisbeispiel: Stakeholdermanagement der Österr. Bundesforste*

### Betrieb und Umfeld entwickeln sich gemeinsam



### A 5: Präsentation: „Sustainability Management System“



## Vorbereitungsphase



- **Prozessstart**
  - Unterstützung der Unternehmensführung
  - Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter
- **Bestandsaufnahme**
  - Organisationsstruktur/Unternehmensbereiche
  - Vorhandene Managementsysteme
  - Vorhandene Kennzahlensysteme/Controllings
  - Prozesse
  - Dialog mit den Anspruchsgruppen
  - Interne und externe Kommunikation/Berichterstattung
  - Umgang mit natürlichen Ressourcen
  - Umgang mit Mitarbeitern/Mitarbeiterzufriedenheit

## Leitbild



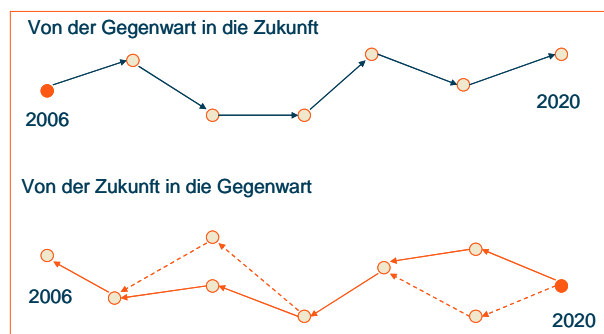
Leitbild = Verfassung des Unternehmens → langfristige Gültigkeit

Zentrale Frage: gesellschaftliche Sinn und Wert des Unternehmens „Was hat die Gesellschaft davon, dass es das Unternehmen gibt?“

- Orientierung
- Koordination
- Motivation
- Legitimation

Inhalte:

- Vision
- Motto
- Werte



## Nachhaltigkeitsprogramm (1/3)



### Horizontale Achse:

- Politik
- Ziele
- Maßnahmen
- Indikatoren
- Kenngrößen
- Zuständigkeit
- Termine

Politik	Ziele	Maßnahmen	Kennzahlen	Kenngrößen	Zuständigkeiten	Termine
---------	-------	-----------	------------	------------	-----------------	---------

## Nachhaltigkeitsprogramm (2/3)



### Vertikale Achse:

Unternehmensbereiche	Politik	Ziele	Triple Bottom Line	Politik	Ziele
Unternehmensführung/-Strategie, Org.-entw.			Umwelt		
Personalentwicklung/Region			Gesellschaft		
Innovationen Prod./Dienstleist. Supplychain			Wirtschaft		
Kommunikation Marketing Stakeholdermgmt. und -dialog					
Umwelt Betriebsökologie					

## Nachhaltigkeitsprogramm (3/3)



### Vertikale Achse:

SBSC-Perspektiven	Politik	Ziele	Unternehmenswerte	Politik	Ziele
Finanzen			Mitbestimmung/ Kreativität		
Markt			Nähe/ Dezentralität		
Prozess			Vielfalt		
Entwicklung			Sicherheit/ Langfristigkeit		
Gesellschaft			Ehrlichkeit/ Miteinander		

### Nachhaltigkeitsprogramm

## Politik



- In wenigen, klaren Worten selbstverpflichtende Richtlinien zu den jeweiligen Bereichen
- Richtlinien werden aus dem Leitbild abgeleitet und basieren auf den darin formulierten Werten

Beispiel:

Unternehmenswerte	Politik
Mitbestimmung/ Kreativität	Meinungen und Fachwissen unserer Mitarbeiter fließen in Entscheidungsprozesse mit ein. Wir legen Wert darauf, dass es im Unternehmen Freiräume zur Entfaltung der individuellen Potentiale unserer Mitarbeiter gibt.

Nachhaltigkeitsprogramm

## Ziele



Bei der Zielformulierung gilt es folgendes zu beachten:

- Hohe strategische Relevanz und Qualität der Ziele
- Überschaubare Anzahl der Ziele („twenty is plenty“)
- Beeinflussbarkeit und Erreichbarkeit der Ziele
- Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Ziele
- Ausgewogenes Verhältnis von Kurzfrist- zu Langfristzielen
- Ausgewogenes Verhältnis von qualitativen zu quantitativen Zielen

Beispiel:

Unternehmenswerte	Ziele
Mitbestimmung/ Kreativität	1. Funktionierendes Beschwerde- und Ideenmanagement 2. Betriebsrat ist Teil der Unternehmensführung 3. Soziale und biologische Rhythmen werden berücksichtigt 4. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit

Nachhaltigkeitsprogramm

## Maßnahmen



- Pro Ziel ein bis maximal zwei Maßnahmen
- Falls mehrere Maßnahmen in Frage kommen, empfiehlt es sich diese anhand folgender zwei Dimensionen zu klassifizieren und daraus eine Aussage hinsichtlich deren Priorität abzuleiten:
  - Verbesserungspotential
  - Umsetzungskosten bzw. -komplexität

Beispiel:

Unternehmenswerte	Maßnahmen
Mitbestimmung/ Kreativität	1. Anonymes Beschwerdemanagement durch Aufstellen einer Drop-Box 1.1. Ideenmanagement verknüpfen mit Prämienzahlungen 2. Vertreter des Betriebsrates werden zu allen strategisch relevanten Sitzungen eingeladen - Konsensentscheidungen werden angestrebt 3. Implementierung eines Gleitzeitmodells mit flexibler Pausengestaltung 4.1. Einführung periodischer Mitarbeitergespräche 4.2. Teilnahme an "Great Place to Work" Umfrage

Nachhaltigkeitsprogramm

## Kennzahlen/Indikatoren



**SMART** – specific, measurable, available, reliable, timely

Getreu dem bekannten Motto: „*What gets measured gets done.*“ sollten Unternehmen darauf achten, auch die Erreichung qualitativer Ziele zu evaluieren.

Beispiel:

Unternehmenswerte	Indikatoren
Mitbestimmung/ Kreativität	1. Verhältnis: Zahl der Beschwerden und Ideen / daraus resultierende Aktionen (Beseitigung des Beschwerdegrundes bzw. Verwirklichung der Ideen) pro Jahr 2. Verhältnis: Zahl aller Strategiesitzungen / Zahl der Strategiesitzungen mit Betriebsrat pro Jahr 3. Bewertung "trifft zu" oder "trifft eher zu" in entsprechender Mitarbeiterbefragung 4. Bewertung "sehr zufrieden" oder "zufrieden" in entsprechender Mitarbeiterbefragung

Nachhaltigkeitsprogramm

## Kennwerte



- Kennwert = quantifizierte Aussage zum zugehörigen Indikator - Produkt aus Zahlenwert und Einheit
- Ist-Wert / Soll-Wert → kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Beispiel:

Ziel = *Ressourceneffizienz (Wasser)*


Indikator = *Wasserverbrauch in Liter pro Produkt*

Ist-Wert = *sieben Liter Wasser*

Soll-Wert (Vorgabe) = *fünf Liter Wasser pro Produkt.*

Nachhaltigkeitsprogramm

## Zuständigkeit




---

- Klare Verantwortlichkeiten - Idealerweise eine Person pro Maßnahme zuständig und verantwortlich
  - Transparenz und Lesbarkeit des Managementinstruments Nachhaltigkeitsprogramm
  - effizientes Nachhaltigkeitscontrolling

Sustainability Management System 28.09.2006 Folie 13

Nachhaltigkeitsprogramm

## Termine



---

- Verbindliche, klare und realistische Zeithorizonte
  - Orientierung und Evaluierung der Zielerreichung
  - Motivation und Ansporn
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Kurzfrist- und Langfristzielen
- Problem mit Terminen die weit in der Zukunft liegen: Umsetzung dieser Maßnahmen wird erst auf den letzten Drücker in Angriff genommen.
  - Langfristziele evtl. auf mehrere Etappenziele herunterbrechen

Sustainability Management System 28.09.2006 Folie 14



## Umsetzung der Maßnahmen



Nachhaltigkeitsprogramm ist Voraussetzung aber nicht Garant dafür ist, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen nicht nur eine leere Hülle bleibt, sondern auch tatsächlich gelebt wird.

Nachhaltige Entwicklung erfordert vor allem Begeisterung und Identifikation der handelnden Menschen.

Voraussetzungen:

- Bewusstseinsbildung
- Finanz- und Zeitbudget
- Prämiensystem (gekoppelt mit iterativem Verbesserungsprozess)

## Nachhaltigkeitscontrolling



Je nachdem welchen Stellenwert SMS im Unternehmen einnimmt, kann das Nachhaltigkeitscontrolling entweder sämtliche, betrieblich relevanten, Kennzahlen behandeln oder auch nur jene die explizit im Nachhaltigkeitsprogramm angeführt werden.

- Kennzahlen erheben bzw. berechnen und auswerten
- Klare Struktur aller Kommunikations- und Informationsflüsse
- Weitestgehende Automatisierung dieser Kommunikations- und Informationsflüsse durch entsprechende Softwareunterstützung

## Innovation



Innovation = „Act“ im PDCA-Zyklus

- technische Innovationen
- organisatorische Innovationen
- ökologische Innovationen
- soziale Innovationen

*„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“*

*(Hermann Hesse)*

Mit zunehmendem Grad der formalen Strukturiertheit und der Enge des vorgegebenen Rahmens nimmt die Innovationsfähigkeit ab (und vice versa). Nachhaltige Innovationen tragen zu einer Intelligenten Verknüpfung von Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie bei und erfüllen Bedürfnisse auf ganz neue Art und Weise.

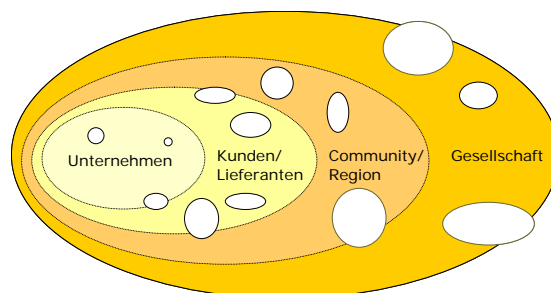
## Stakeholderdialog (1/3)



- I. Analyse
- II. Konzeption
- III. Umsetzung

### I. Analyse

- Analyse der Stakeholder
  - Identifikation
  - Klassifikation
- Analyse des Stakeholdermanagements
  - Mit wem stehen wir in Kontakt?
  - Wie ist die Qualität des Kontakts?
  - Wie erfolgt der Dialog?



## Stakeholdermanagement (2/3)



### II. Konzeption

- Was wollen wir?
- Wie können wir das realisieren?
- Wie groß ist der Aufwand?
- Was passiert mit den Informationen?
- Wer ist zuständig?
- Wann bzw. wie oft kommt es zum Dialog?
- Wie werden die Stakeholder für ihr Engagement „belohnt“?

## Stakeholdermanagement (3/3)



### III. Umsetzung

Voraussetzungen:

- Zeitbudget
- Finanzbudget
- technisches Equipment (eventuell Einschulung)

Die Umsetzung erfolgt entsprechend der Konzeption und mündet nach einer gewissen Periode wiederum in einer Evaluations- und Adaptionsphase, sodass das Stakeholdermanagement in einem iterativen Prozess laufend angepasst und verbessert wird.

