

Ganzheitlicher Strategie-Check

Strategische Unternehmensplanung für eine
nachhaltige Zukunft mit dem Nawi-Graph

A. Windsperger, S. Steinlechner,
HP. Wallner, K. Resel, A. Nord

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

39a/2005

Impressum:

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

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

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

Projektfabrik Waldhör
Nedergasse 23, 1190 Wien
Email: versand@projektfabrik.at

Ganzheitlicher Strategie-Check

Strategische Unternehmensplanung für eine
nachhaltige Zukunft mit dem Nawi-Graph

Dr. Andreas Windsperger, Ing. Stefan Steinlechner MSc
Institut für Industrielle Ökologie

Dr. Heinz-Peter Wallner, Mag. Karl Resel
Wallner & Schauer – Beratung und Forschung
für nachhaltige Entwicklung GmbH

Dr. Anton Nord
h&n – Die Berater

Wien, September 2005

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

INHALT

| | |
|---|-----------|
| VORWORT..... | 3 |
| ÜBER DAS PROJEKT | 5 |
| DIE MÖGLICHKEITEN DES LEITFADENS..... | 6 |
| | |
| 1 DIE THEMEN FÜR DAS UNTERNEHMEN FINDEN..... | 9 |
| 2 PRIORITÄTEN IDENTIFIZIEREN | 13 |
| 3 DIE GRUNDSTRATEGIE BEWERTEN..... | 20 |
| 4 DIE EINZELMAßNAHMEN BEWERTEN..... | 27 |
| 5 ANHANG..... | 37 |

Vorwort

In einem komplexer werdenden Wirtschaftsumfeld wächst der Bedarf nach einem Bewertungsrahmen, der bei den Entscheidungen des unternehmerischen Handelns zur notwendigen Richtungssicherheit verhilft. Nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht durch eine bewusst zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens die Nutzung von Innovationspotentialen und sichert den langfristigen Unternehmenserfolg. Dazu sind Werkzeuge notwendig, welche eine entsprechende Weiterentwicklung der Unternehmenswerte und der Unternehmenskultur ermöglichen. Zugleich entsteht der Bedarf nach Bewertungsmodellen, welche es erlauben den Beitrag unternehmerischer Entscheidungen zu diesen Zielen zu messen.

Der vorliegende Leitfaden stellt ein solches Angebot bereit. Er entstand im Rahmen des Projekts „Entwicklung einer ganzheitlichen Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsrelevanz und Praxistest in führenden Industriebetrieben“ als eines der Ergebnisse aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT, die im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet wurde. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Durch die Veröffentlichung in der Schriftenreihe "Nachhaltig Wirtschaften konkret" ist der vorliegende Leitfaden auch über die Homepage www.FABRIKderZukunft.at erhältlich. Über die Verknüpfung <http://www.fabrikderzukunft.at/projekte.htm> sind auch die Tabellen und Bewertungswerkzeuge zugänglich, die als Teil des Leitfadens entwickelt wurden.

Den AnwenderInnen ist viel Erfolg bei der Anwendung des Leitfadens und der Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu wünschen!

DI Michael Paula

Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Über das Projekt

Der Leitfaden ist ein Ergebnis des Projekts „INABE - Entwicklung einer ganzheitlichen Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsrelevanz und Praxistest in führenden Industriebetrieben“. Dieses Projekt war Teil der 3. Ausschreibung der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ im Rahmen des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie. Das Projekt wurde vom Institut für Industrielle Ökologie, den Nachhaltigkeitsberatern von Wallner & Schauer sowie von h&n – die Berater im Zeitraum von März 2004 bis zum Mai 2005 durchgeführt.

Zielsetzung war, einen praktikablen Check zur Prüfung der Richtungssicherheit für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zu entwickeln. Das Bewertungsinstrument und die Methode wurden daraufhin in vier Unternehmen getestet: Agrana (Bereich Zucker), Austropapier – österreichische Papierindustrie, Wopfinger sowie Wietersdorfer und Peggauer. In den Unternehmen wurde auf zweifache Weise vorgegangen:

- § Mit dem Managementteam wurden die Prioritäten des Unternehmens in allen Zielbereichen der Nachhaltigkeit festgelegt
- § Im erweiterten Management wurde die Wirkung der wesentlichen Aktivitäten auf aggregierter Ebene abgeschätzt. Ein Vergleich mit einer detaillierten Betrachtung der absehbaren Veränderung von Einzelparametern durch Vertreter der Fachabteilungen im Unternehmen wurde unternommen.

Institut für Industrielle Ökologie

www.indoek.noelak.at

Dr. Andreas Windsperger

Ing. Stefan Steinlechner MSc

Wallner & Schauer – Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH

www.nachhaltigberaten.at

Dr. Heinz-Peter Wallner

Mag. Karl Resel

h&n – Die Berater

www.dieberater.at

Dr. Anton Nord

Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ des BMVIT

www.fabrikderzukunft.at

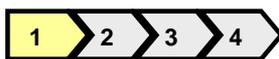
Die Möglichkeiten des Leitfadens

Moderne Unternehmen müssen sich mit Fragen des wirtschaftlichen, langfristigen Erfolges, mit der Standortsicherung, mit Fragen der gesellschaftlichen und sozialen Entwicklung, etwa der regionalen Verankerung, der Mitarbeiterentwicklung oder des sozialen Friedens befassen und natürlich die Umweltauswirkungen aller Aktivitäten auf ein Mindestmaß reduzieren. Dabei wieder geht es um direkte und indirekte Auswirkungen auf die Umwelt. Die Vielfalt der Themenstellungen und deren Zusammenhänge machen die Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung zu einer hoch komplexen Aufgabenstellung.

Dieser Leitfaden dient Unternehmen und Organisationen als Navigationshilfe auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung.

Der Leitfaden bietet Managementteams, Führungskräften und „Nachhaltigkeits-Umwelt-Kommunikations-Health&Safty-Qualitäts“-Beauftragten konkrete Hilfestellungen an. Je nachdem, welche Module des ganzheitlichen Strategie-Checks Sie in Anspruch nehmen, kann der Leitfaden unterschiedlichen Nutzen für Ihr Unternehmen bringen. Entscheiden Sie, welche Fragen für Ihr Unternehmen derzeit relevant sind! Bestimmen Sie im Anschluss, wie viele der beschriebenen Schritte Sie im Unternehmen durchführen wollen! Beachten Sie dabei allerdings, dass die einzelnen Phasen aufeinander aufbauen.

„Welche Themen sind aus Sicht nachhaltiger Entwicklung für unser Unternehmen wichtig?“



Schritt 1 - Themen finden: Themen der nachhaltigen Entwicklung, die das Unternehmen in den Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie direkt oder indirekt betreffen herausfinden. Eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen des unternehmerischen Handelns steht im Zentrum.

„Welche Themen werden die größten Anstrengungen benötigen?“



Schritt 2 - Prioritäten identifizieren: Den Soll-Zustand in den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Umwelt festlegen. Prioritäten für die Zukunft identifizieren und setzen, die für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens besonders relevant sind und in die Strategieprozesse einfließen lassen.

„Reicht die Strategie, um den gewünschten Soll-Stand in drei Jahren zu erhalten?“



Schritt 3 - Strategische Aktivitäten bewerten: Bereits gesetzte strategischen Aktivitäten einer Bewertung aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung unterziehen. Negative Wirkungen erkennen und Aktivitäten anpassen.

„Ist die Strategie mit genügend Maßnahmen hinterlegt?“



Schritt 4 - Einzelmaßnahmen bewerten: Bereits gesetzte Einzelmaßnahmen (operative Umsetzung) einer Nachhaltigkeitsbewertung unterziehen und mit den Wirkungen der Aktivitäten vergleichen.

Die Einbindung des Instruments in die Unternehmens-Aktivitäten:

Der ganzheitliche Strategie-Check kann an verschiedenen Stellen in den Unternehmens-Prozess eingebunden werden:

Unterstützung bei der Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten:

Welche Themen sollen behandelt werden? (Schritt 1)

Visualisierung von Leitbild und Strategie in Nachhaltigkeitsberichten (Schritte 2-4)

Jährliche Überprüfung von Prioritäten und Strategie in einer Management-Team-Klausur (Schritte 2 und 3)

Abstimmung der Planungen zwischen Management-Team und Fachabteilungen (Schritt 4)

Durchführung von Stakeholder-Dialogen:

Anspruchsgruppen können in den Schritten 1 und 3 eingebunden werden

Das wichtigste Werkzeug zur Anwendung des Leitfadens ist der **Nawi-Graph**, der in den verschiedenen Arbeitsblättern im Anhang dargestellt ist¹. Der erste Teil „Nawi“ ist eine Abkürzung für „nachhaltig Wirtschaften“. Die Bezeichnung „Graph“ wurde deshalb gewählt, weil das Instrument dazu dient, Prioritäten und Effekte graphisch darzustellen.

Der Nawi-Graph kann noch für weitere Aufgaben eingesetzt werden, welche in diesem Leitfaden nicht explizit behandelt werden. Hier zeigt sich, dass der Nawi-Graph ein allgemein einsetzbares Evaluierungs-Tool ist:

- ⚡ **Planung von Einzelprojekten:** Der Nawi-Graph kann fixer Bestandteil des Vorgehens sein, wenn ein neues Projekt geplant wird: Jede neu zu setzende Maßnahme läuft durch den Raster und wird auf die zu erwartenden Effekte auf wirtschaftlichen Erfolg, MitarbeiterInnen, Gesellschaft und Umwelt überprüft.
- ⚡ **Bewertung von Szenarien:** Auch externe Trends und Entwicklungen können auf ihre Effekte auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft hin überprüft werden (z.B. die Einführung eines neuen Gesetzes).

1.1.1.1.1.1.1.1

¹ Z.B. Arbeitsblatt AB 4

Bewertung konkreter Strategien und Nachhaltigkeitsüberprüfung von Zielkatalogen (Balance Score Card - BSC)

Nawi-Graph als Excel Dokument im Internet!

Für die Durchführung des ganzheitlichen Strategie-Checks steht Ihnen im Internet eine programmierte Excel-Datei zur Verfügung! Sie finden sie unter www.indoek.noelak.at oder unter www.nachhaltigberaten.at/nawigraph.

Wenn Sie planen, den Strategie-Check bis Schritt 3 zu unternehmen, wählen Sie folgende Datei:

„nawi_graph“

Wenn Sie planen, den Strategie-Check bis Schritt 4 („Einzelmaßnahmen bewerten“) zu unternehmen, wählen Sie folgende Datei:

„nawi_graph-detail“

1 Die Themen für das Unternehmen finden

In diesem Kapitel...

... erfahren Sie, welche Themen aus Sicht der Nachhaltigen Entwicklung für Sie wichtig sind!

... lernen Sie das Instrument kennen, mit dem Sie Ihre Aktivitäten und Maßnahmen evaluieren können.

Lernen Sie in diesem Kapitel Ihr Unternehmen aus einer anderen Perspektive kennen! Sie sind es gewohnt, aus ihrem Aufgabenbereich heraus das Unternehmen und sein Umfeld zu betrachten. In diesem Kapitel sind Sie eingeladen, diese Innensicht abzulegen. „Zoomen“ Sie sich heraus, bis Sie Ihr Unternehmen inmitten eines Netzwerkes von Wirtschaftspartnern und Anspruchsgruppen sehen und erkennen Sie, wie Sie über Material- und Energieströme mit der natürlichen Umwelt in Verbindung stehen. Auf dieser Meta-Ebene haben Sie die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen im Überblick. Das ist die Voraussetzung dafür, in späteren Kapiteln Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen zu erkennen.

Nachhaltigkeit – was heißt das für mein Unternehmen?

Nachhaltige Entwicklung glückt dann, wenn wirtschaftlicher Erfolg, Lebensqualität der Anspruchsgruppen und ökologisches Handeln miteinander in Einklang gebracht werden. Diese Aussage wird wohl jeder unterstützen – aber sie ist so vage, dass sie über den Anspruch einer wohlgemeinten Sonntagsrede nicht hinaus kommt. Doch Abwarten ist heute nicht mehr die Strategie der Wahl: Vorbei ist die Zeit, in der man meinte, Nachhaltigkeit muss erst noch von der Wissenschaft genauer definiert werden, bevor man handeln kann. Um sein „Vertrauenkapital“ in der Gesellschaft pfleglich zu behandeln, müssen sich Wirtschaftstreibende heute klar sein, welche Themen der Nachhaltigkeit ihre Geschäftstätigkeiten betreffen. Das wird je nach Branche recht unterschiedlich ausfallen.

Beispiel: Förderung naturnaher Lebensräume in verschiedenen Branchen

Wie verschieden die Themen nachhaltiger Entwicklung ausfallen können zeigt sich an folgenden Beispielen. Aus gesellschaftlicher Sicht sind Artenvielfalt und naturnahe Umgebung hohe Werte. Abgesehen von ihrem Eigenwert, sichern sie die Stabilität der Ökosysteme und halten sie so für die menschliche Nutzung funktional. Der internationale Trend ist allerdings katastrophal. So schätzt etwa der WWF, dass im Zeitraum von 1970 bis 2000 die Zahl der Arten weltweit beinahe

halbiert wurde.² Die Herausforderung ist also klar gegeben. Entscheiden sich Unternehmen dazu, zur Lösung der Problematik im Themenfeld „Artenvielfalt / naturnaher Lebensraum“ beizutragen, bedeutet das für jede Branche ganz etwas anderes.

≠# Ein Unternehmen kann dabei selbst „direkter Teil des Problems“ sein und durch eine Neuausrichtung andere Wege einschlagen und daher entscheidende Verbesserungsbeiträge leisten

Beispiel: Für ein Grundstoffunternehmen, das Kalk abbaut und daraus Zement erzeugt, wird hier die naturnahe Revitalisierung aufgelassener Abbaustellen im Vordergrund stehen. Der Einfluss ist hier sehr direkt, es unterliegt der Entscheidung des Abbaunternehmens, wie ernst es ihm mit der Revitalisierung der Abbaustelle ist.

≠# Oder ein Unternehmen ist selbst nur ein „indirekter Teil des Problems“ und kann daher durch Zusatzaktivitäten oder indirekte Einflüsse gute Projekte zur Verbesserung zu diesen Problemstellungen einbringen.

Beispiel: Für ein Unternehmen in der Lebensmittelindustrie hat das Themenfeld „Artenvielfalt / naturnaher Lebensraum“ keine direkte Relevanz – es sei denn der unwahrscheinliche Fall tritt ein, dass eine Produktionsstätte in einem schützenswerten Gebiet errichtet wird. Der indirekte Einfluss ist allerdings groß: Die Landwirte als Lieferanten der Lebensmittelindustrie haben einen gewaltigen Einfluss auf die Naturnähe der Lebensräume. Mit der Fütterung der Tiere bestimmen sie ob ausschließlich Silage aus Mais-Monokulturen verwendet wird oder vielfältige Grünflächen erhalten bleiben. Mit der Entscheidung, wie viel Fertigfutter verwendet wird, bestimmen sie, wie viel Regenwaldflächen in Brasilien den Anbauflächen für Soja weichen müssen.

Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Am oben genannten Beispiel „Artenvielfalt / naturnaher Lebensraum“ zeigt sich, dass Nachhaltigkeitsthemen überall entlang der Wertschöpfungskette anfallen können. Der Einfluss eines Unternehmens kann direkt sein – wie etwa beim Beispiel der Renaturalisierung ehemaliger Abbaustellen für ein Unternehmen, das Rohstoffe gewinnt. Der Einfluss kann aber auch indirekt sein – wie etwa im Beispiel der Lebensmittelindustrie, bei denen die landwirtschaftlichen Lieferanten wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung naturnaher Lebensräume beitragen können.

Die Möglichkeiten der Beeinflussung eines bestimmten Themenfeldes wie anhand unseres Beispiels „Artenvielfalt / naturnaher Lebensraum“ gezeigt, sind aber nicht unbedingt gleichzusetzen mit der Relevanz eines Themas für das Unternehmen. Das besagte Abbaunternehmen mag zwar direkten Einfluss auf die Begrünung ehemaliger Abbaufelder haben, doch kann sein, dass Klimaschutz für das Unternehmen in einer bestimmten Situation das weitaus wichtigere Thema ist. Ein Lebensmittelunternehmen hingegen hat über die Wahl der landwirtschaftlichen Lieferanten eine nur indirekte Einflussmöglichkeit, um die nachhaltige Entwicklung naturnaher Lebensräume

1.1.1.1.1.1.1.1 _____

² WWF: *Living Planet Report 2004*, S. 1

zu unterstützen. Trotzdem kann dieses Themenfeld eine große Relevanz für das Unternehmen haben. Die wirklich relevanten Themen für die strategische Nachhaltigkeitsausrichtung eines Unternehmens zu finden, ist eine komplexe Aufgabenstellung.

| Themenfeld | Konkrete Themen für das Unternehmen | |
|--|---|--|
| | Abbauunternehmen | Unternehmen Lebensmittelindustrie |
| Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Renaturierung ehemaliger Abbaustellen | <p>Bei landwirtschaftliche Lieferanten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Anteil an Grünland ⚡ Einsatz von Pestiziden, Insektiziden, Fungiziden... ⚡ Import von Soja-Futter ⚡ Tierschutz beim Halten der Tiere ⚡ Vielfalt bei den Tierrassen |

Beispiele bei der Themenfindung für das Unternehmen

Vorgangsweise: Die Themen für sein Unternehmen finden

Der Nawi-Graph bietet eine hervorragende Gelegenheit, um die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit für ein bestimmtes Unternehmen zu erhalten. Der Vorteil des Nawi-Graphs liegt darin, dass sie alle Themenfelder nachhaltiger Entwicklung in den drei Dimensionen abbildet. Diese sind konkrete Denkhilfen, wenn es darum geht, die wesentlichen Aspekte für Ihr Unternehmen herauszufinden.

Sollten Sie vorhaben den Nawi-Graph in der Folge für die Bewertung Ihrer strategischen Aktivitäten heranzuziehen, dient dieser Schritt dazu, das Instrument für die Evaluierung zu „eichen“. Dieses Kapitel hilft Ihnen daher, indem eine Feinabstimmung vorgenommen wird. Das Ergebnis: Die Bedeutung jedes Themenfeldes ist hinreichend geklärt.

Die Themen für das Unternehmen finden

⚡# **Verteilen Sie die Arbeitsblätter AB 1.1 bis 1.3!** Es empfiehlt sich, die Arbeitsblätter 1.1 bis 1.3 auf zwei oder mehr Personen im Unternehmen aufzuteilen, die sich ca. eine Stunde dafür Zeit nehmen. Dabei sollen folgende Fragen für jedes der 27 Themenfelder beantwortet werden:

- Wie war der allgemeine Trend in den vergangenen Jahren? Gab es aus gesellschaftlicher Sicht eine positive oder eine negative Entwicklung?
- Haben die Produkte und Dienstleistungen / Produktion / Lieferanten des Unternehmens einen Einfluss auf die Entwicklung dieses Themenfeldes?
- Wenn ja: Welche Aktivitäten des Unternehmens haben Einfluss auf das betreffende Themenfeld? Welchen Einfluss haben die Produkte / Dienstleistungen in ihrer Anwendung und Entsorgung auf dieses Themenfeld? Welchen Einfluss haben die Tätigkeiten Ihrer Lieferanten auf dieses Themenfeld?
- Ergibt sich für das Unternehmen aus diesem Themenfeld eine Chance oder ein Risiko?

⚡# **Führen Sie die Ergebnisse zusammen!** Im Anschluss werden die Ergebnisse in einem kurzen Meeting diskutiert und vom Projektleiter im Arbeitsblatt 2 zusammengeführt.

Tipp zur Methode: Binden Sie VertreterInnen von Anspruchsgruppen ein!

Nachdem Sie die Ergebnisse zusammengeführt haben, empfiehlt es sich, die Perspektiven zu erweitern! Setzen Sie einen Dialog mit Stakeholdern an, mit denen Sie diskutieren, welche Themen für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens relevant sind. Damit werden die intern gefundenen Themen einen „Reality-Check“ erhalten.

2 *Prioritäten identifizieren*

In diesem Kapitel...

... erhalten Sie einen Überblick zu welchen Themenfeldern in den nächsten Jahren die meisten Anstrengungen notwendig sind.

... schaffen sie einen Rahmen, mit dem Sie später beurteilen können, ob die bisher geplanten Aktivitäten ausreichend Wirkung zeigen.

Gute Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, dass man nicht in den vielen Detailaufgaben des Alltags untergeht. Nutzen Sie daher dieses Kapitel, um die langfristigen Ziel in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Hinsicht zu erkennen. Und was noch wichtiger ist: Schätzen Sie ein, in welchen Bereichen Sie die Kräfte bündeln müssen, das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Mit Hilfe des vorigen Kapitels konnten Sie den Nawi-Graph kennen lernen und auf die Situation Ihres Unternehmens abstimmen. Nutzen Sie nun das Instrument erstmals, um Orientierung für nachhaltige Entwicklung zu gewinnen! Indem die Prioritäten erhoben werden, schaffen Sie einen Bewertungsrahmen für die Aktivitäten, die im Unternehmen geplant sind. Werden sie ausreichen, um die strategischen Ziele zu erreichen? Decken sie sich mit den gesetzten Prioritäten?

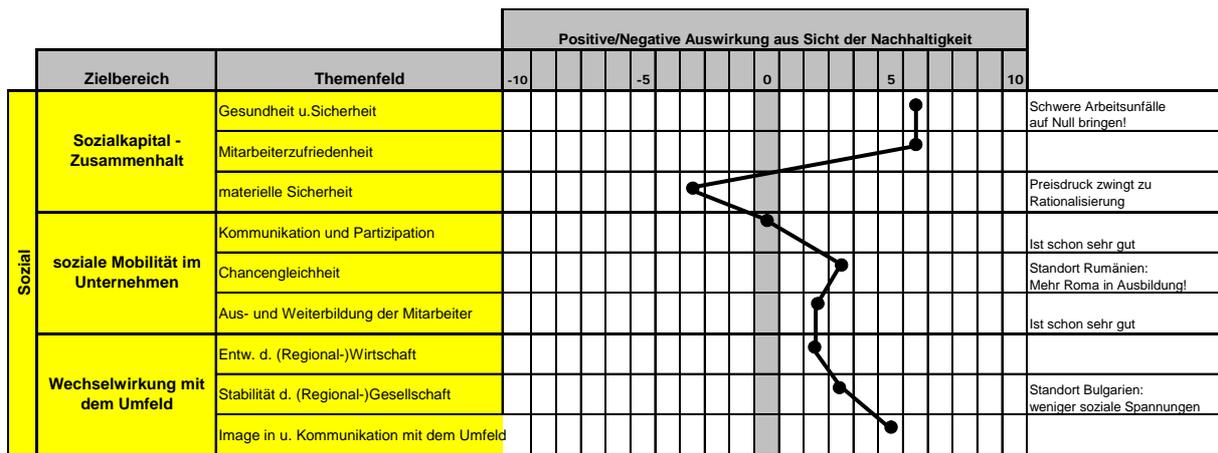
Allgemeine Beschreibung der Durchführung

Die Prioritäten für die nächsten Jahre

Nachdem Sie sich mit eingehend mit dem Nawi-Graph auseinandergesetzt haben, ist es an der Zeit, bei jedem Themenfeld festzustellen, ob es hohe oder niedrige Priorität hat:

- ⚡ Allgemeine Entwicklung / Chancen und Risiken: Beim Finden der Themen in Kapitel 2 wurde bereits für jedes Themenfeld dargestellt, ob die allgemeine Entwicklung der vergangenen Jahren eine positive oder negative Tendenz aufweist. Darauf aufbauend wurde identifiziert, ob sich daraus Chancen oder Risiken für das Unternehmen ergeben. Beide Aspekte ermöglichen bereits eine grobe Bewertung der Prioritäten: Sie sind als hoch einzuschätzen, wenn der allgemeine Trend negativ ist bzw. wenn Chancen oder Risiken bestehen.
- ⚡ Ist-Stand: Werden derzeit die Möglichkeiten zur Verbesserung schon gut genutzt, oder liegen Potentiale noch brach?
- ⚡ Soll-Stand: Untersuchen Sie die strategischen Ziele Ihres Unternehmens! Wie soll der Zustand im Vergleich zur aktuellen Situation in zwei bis drei Jahren aussehen? Soll der derzeitige Stand gehalten werden? Oder soll es zu einer wesentlichen Verbesserung der Situation kommen? In wenigen Ausnahmen wird auch eine negative Entwicklung hinsichtlich der Ziele der Nachhaltigkeit in einem Themenfeld angestrebt werden.
- ⚡ Prioritäten: Dort, wo Ist- und Soll-Stand am weitesten auseinander klaffen und die Zielerreichung schwierig ist, ergeben sich für Ihr Unternehmen automatisch die höchsten Prioritäten. In diesen Themenfeldern werden in Zukunft die meisten Bemühungen notwendig sein. Zu beachten ist allerdings auch, dass es Themenfelder gibt, bei denen es schwierig genug ist, den Status Quo zu halten (z.B. Beibehaltung eines hohen Marktanteils). Auch diese Themenfelder bedürfen großer Anstrengungen und weisen eine hohe Priorität auf – auch wenn sich Soll- und Ist-Stand decken!

Jene Themenfelder, die eine hohe Priorität aufweisen, haben Werte um +5 und höher. Themenfelder mit niedriger Priorität oszillieren um die Null-Linie. Felder, bei denen eine aus gesellschaftlicher Sicht negative Entwicklung anzustreben ist, weisen Negativwerte auf.



Beispiel eines Prioritätenprofils – Dimension Gesellschaft

Übertrag in Excel Sheet

Sofern in der Folge auch strategische Aktivitäten und/oder Einzelmaßnahmen bewertet werden sollen, müssen die Ergebnisse im Anschluss auch in das zum Download bereitgestellten Excel Datei übertragen werden (vgl. S. 6). Für das oben hier skizzierte Beispiel müssten im Blatt „Prioritäten“ folgende Werte eingetragen werden (die Prozentangaben und der Summenwert werden automatisch berechnet).

| | | | Prioritäten | Prioritätenprofil |
|--------------------------------------|---|---|-------------|-------------------|
| Ökologie | Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Naturnahe Produktion | 5 | 5,3% |
| | | Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | 2 | 2,1% |
| | | Produktivität von Naturräumen | 2 | 2,1% |
| | Belastungsreduktion | Emission in Luft und Abwasser | 1 | 1,1% |
| | | Abfall | 4 | 4,2% |
| | | Lärm, Temperatur, Strahlung | 0 | 0,0% |
| | Ressourcenschonung | absoluter Energieeinsatz | 0 | 0,0% |
| abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz | | -5 | -5,3% | |
| | Energie- und Ressourceneffizienz | 6,5 | 6,9% | |
| Ökonomie | Sicherung der Grundbedürfnisse | Kostendeckung | 5 | 5,3% |
| | | Sicherung der Humanressourcen | 5 | 5,3% |
| | | Sicherung der Ressourcen | 0 | 0,0% |
| | Monetäre Ziele | Rentabilität und Sharholderincome | 10 | 10,6% |
| | | Umsatz und Marktanteil | 10 | 10,6% |
| | | Eigenkapital und Verschuldung | 2 | 2,1% |
| | Nicht monetäre Ziele | Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum | 7 | 7,4% |
| Identifikation – Identität und Image | | 7 | 7,4% | |
| Produktqualität | | 7 | 7,4% | |
| Sozial | Sozialkapital - Zusammenhalt | Gesundheit u. Sicherheit d. Mitarbeiter u. Kunden | 7 | 7,4% |
| | | Mitarbeiterzufriedenheit | 7 | 7,4% |
| | | materielle Sicherheit | -3 | -3,2% |
| | soziale Mobilität im Unternehmen | Kommunikation und Partizipation | 0 | 0,0% |
| | | Chancengleichheit | 3 | 3,2% |
| | | Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | 2 | 2,1% |
| | Wechselwirkung mit dem Umfeld | Entw. d. Regionarwirtschaft | 2 | 2,1% |
| Stabilität d. Regionalgesellschaft | | 3 | 3,2% | |
| | Image in u. Kommunikation mit dem Umfeld | 5 | 5,3% | |
| SUMME | | | 94,5 | 100,0% |

Beispiel eines Prioritätenprofils im Excel Blatt „Prioritäten“

Prioritäten identifizieren

- ⌘ **Nehmen Sie das Arbeitsblatt 3 „Erhebung der Prioritäten“ zur Hand und beantworten Sie für jedes Themenfeld folgende Fragen:**
- ⌘ **In welchen Themenfeldern sind Chancen / Risiken für Ihr Unternehmen vorhanden?**
- ⌘ **Zu jedem Themenfeld: Bestimmen Sie die derzeitige Situation (Ist-Stand) und Situation in zwei bis drei Jahren.**
 - **Wie war der bisherige Trend in diesem Themenfeld? Ergeben sich daraus Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen? (vgl. AB 1.1 bis 1.3)**
 - **Ist der derzeitige Stand Ihres Unternehmens in diesem Themenfeld positiv oder negativ zu bewerten?**
 - **Wie soll der Zustand im Vergleich zur aktuellen Situation in fünf Jahren aussehen?** Soll der derzeitige Stand gehalten werden? Soll es zu einer wesentlichen Verbesserung der Situation kommen? Oder ist für das Unternehmen eine aus externer gesellschaftlicher Sicht negative Entwicklung notwendig?
 - **Markieren Sie die gewünschten Prioritäten Ihres Unternehmens für die nächsten Jahre!** Sind in einem Themenfeld keine großen Anstrengungen notwendig, bewerten Sie es mit „Null“. Sind deutliche Bemühungen notwendig, wählen Sie einen Wert um „+5“, für radikale Bemühungen einen Wert bis zu „+10“. Sollte aus gesellschaftlicher Sicht eine Verschlechterung angestrebt werden (z.B. Reduktion von Arbeitsplätzen), wählen Sie einen negativen Wert.
- ⌘ **Vergleichen Sie die Bewertungen zueinander, sobald Sie alle Themenfelder ein erstes Mal behandelt haben. Stimmen die Relationen, oder sollte das eine oder andere Feld doch höher / niedriger bewertet werden?** Da hier meist einige Korrekturen vorgenommen werden, empfiehlt es sich, die Bewertung mit Klebepunkten vorzunehmen, die wieder vom Blatt gelöst werden können.
- ⌘ **Übertragen Sie die erarbeiteten Ergebnisse in das Excel Sheet, Blatt „Prioritäten“!** (vgl. S. 6)

Tipp zur Methode: Bewertung mit Geschäftsführung

Die Darstellung der Prioritäten erfordert, dass die Bewertung gemeinsam mit der Geschäftsleitung erfolgt (Vorstand, GeschäftsführerIn). Es ist empfehlenswert, diese im kleinen Kreis durchzuführen. Eine Erläuterung der einzelnen Themenfelder ist vor Beginn durchzuführen.

3 Die Grundstrategie bewerten

In diesem Kapitel...

... finden Sie heraus, welchen Effekt die geplanten Aktivitäten Ihres Unternehmens auf den wirtschaftlichen Erfolg und auf Gesellschaft und Umwelt haben.

... können Sie einschätzen, ob das geplante Bündel an Aktivitäten ausreichen wird, um den gewünschten Soll-Zustand in zwei bis drei Jahren zu erreichen.

In der Praxis geschieht Unternehmensführung oft so: Ein Herausforderung stellt sich und als Antwort darauf werden von den Verantwortlichen entsprechende Ziele gesetzt und Aktivitäten geplant. Dieses Vorgehen ist rasch und flexibel. Da diese darauf fokussiert sind, das Ziel zu erreichen, werden die Nebenwirkungen auf andere Verantwortungsbereiche (z.B. Umwelt, Human Relations etc.) nur am Rande beachtet. Oft ist es auch so, dass ein Mitglied des Managementteams von jenen Initiativen, die von den anderen getroffen werden, zuwenig weiß. So besteht die Gefahr, dass man nicht einschätzen kann, ob die anderen Aktivitäten das eigene Vorhaben vielleicht konterkarieren. Es besteht also die Gefahr, dass „Insellösungen“ entstehen, die sich gegenseitig stören.

Das Managementteam ist daher gut beraten, von Zeit zu Zeit inne zu halten, um sich die Auswirkungen des gesamten Bündels aller geplanter Aktivitäten vor Augen zu halten – und zu vergleichen, ob damit den Prioritäten entsprochen wird. Dieses Kapitel weist Ihnen den Weg, wie dies zu erreichen ist.

Allgemeine Beschreibung der Durchführung

Erstellen einer Liste aller strategischen Aktivitäten

Um herauszufinden, wohin das Unternehmen mit Hilfe aller geplanter Tätigkeiten steuern wird, braucht man zuerst eine Liste aller strategischen Aktivitäten. Für die Erstellung eines solchen Überblicks ist es wichtig, dass man sich nicht in Details verliert – in Summe sollten die Anzahl 15 nicht überschritten werden. Die folgenden Definitionen helfen beim Identifizieren der strategischen Aktivitäten:

Strategisches Ziel: Ein Zustand, den das Unternehmen in ca. drei bis fünf Jahren erreichen möchte. Die Erreichung eines strategischen Ziels ergibt sich nicht einfach aus bestehenden Trends. Vielmehr sind wesentliche Anstrengungen damit verbunden. Beispiel: Verbesserung der Mitarbeiterproduktivität um 20% in zwei Jahren.

Strategische Aktivität: Zur Erreichung eines strategischen Ziels sind besondere Aktivitäten notwendig, die in der Unternehmensführung geplant werden. Strategische Aktivitäten bilden den

Rahmen für Einzelmaßnahmen. Beispiel einer strategischen Aktivität zur Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität: Umstrukturierung.

Einzelmaßnahmen: Diese machen strategische Aktivitäten konkret und werden von den Fachabteilungen ausgeführt. Beispiele für Einzelmaßnahmen in der strategischen Aktivität „Umstrukturierung“: Mitarbeiterabbau, Neuverteilung von Verantwortungen, Schulungen für die neuen Aufgaben.

Auswirkungen der strategischen Aktivitäten

Sobald die Liste vollständig ist, kann die Bewertung erfolgen. Diese sollte im Management-Team erfolgen, damit EntscheidungsträgerInnen aus allen Unternehmensbereichen vertreten sind. In einem ersten Schritt wird jede einzelne Aktivität im Nawi-Graph analysiert. Dabei wird untersucht, in welchen Themenfeldern er Auswirkungen zeigt. Dieses Vorgehen kann mit einem Wünschelrutengang verglichen werden: Man nimmt eine strategische Aktivität zur Hand und geht mit ihr die Felder des Nawi-Graphs ab. Dabei achtet man darauf, bei welchen Feldern sie „aus schlägt“, d.h. bei welchen Themen durch Aktivität eine Wirkung zu erwarten ist. So ist beispielsweise zu erwarten, dass ein Restruktierungsprogramm nicht nur in den Themenfeldern „Kosten deckung“ und „Rentabilität“ Effekte haben wird, sondern auch bei der „Mitarbeiterzufriedenheit“ oder der „Aus- und Weiterbildung“.

Vorgehen bei vollständiger Durchführung des ganzheitlichen Strategie-Checks (Schritt 1 bis 4): Sobald man im Arbeitsblatt 4.1 zu einem Themenfeld gelangt, in dem die Aktivität Wirkung zeigen wird, muss festgestellt werden, ob die Auswirkungen aus Sicht der Gesellschaft innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre positiv oder negativ zu bewerten sind. So bedeutet etwa eine Zunahme der Emissionen aus der Perspektive der Allgemeinheit eine negative Entwicklung und muss daher – je nach Größe der zu erwartenden Wirkung – mit einem Wert von -1 bis -10 bewertet werden. Die einzelnen Ergebnisse sollen in das Blatt „Strat Aktivitäten“ der Excel Datei „nawi_graph-Detail“ eingetragen werden. Hier ist es wichtig, die Bewertungen noch einmal kritisch zu hinterfragen! Gehen Sie die Themenfelder durch und überprüfen Sie: Welche Aktivitäten haben bei diesem Thema die höchste Auswirkung? Sind sie gerechtfertigt? Sollten andere Aktivitäten in diesem Themenfeld im Vergleich dazu höher bewertet werden? In diesem Schritt kann sich auch herausstellen, dass bei einigen Einschätzungen die Unsicherheiten sehr groß sind. Entscheiden Sie im Management-Team, ob und wie Informationen eingeholt werden sollen, um mehr Sicherheit in der Einschätzung erlangen zu können.

Vorgehen wenn im Anschluss keine Bewertung der Einzelmaßnahmen erfolgt (Schritt 1 bis 3): Sollten Sie entschieden haben, im Anschluss die Wirkung der Einzelmaßnahmen nicht zu analysieren (wie in Kapitel 4 beschrieben), werden die strategischen Aktivitäten gründlicher bewertet. Wie in Arbeitsblatt 4.2 ersichtlich ist, wird die Wirkung der Aktivitäten nach Ausmaß und Breite analysiert. Diese Bewertungsmethode entspricht dem Vorgehen bei der Analyse der Einzelmaßnahmen und wird auf S. 26 und 27 dieses Leitfadens beschrieben. Halten Sie die Ergebnisse der Bewertung der strategischen Aktivitäten im Blatt der Excel Datei „nawi_graph“ fest.

Im Anschluss bietet das Blatt „Grafik Aktivität Themenfeld“ eine Darstellung der zu erwartenden Gesamtwirkung aller Aktivitäten. Weiters stellen die Blätter „Grafik Profil Ökologie“, „Grafik Profil Ökonomie“ sowie „Grafik Profil Sozial“ dar, ob die Summe aller Wirkungen dem in Kapitel 2 identifizierten Prioritäten entsprechen. Diese Darstellung lässt erkennen, ob die Aktivitäten ausreichen werden, den Soll-Zustand in zwei bis drei Jahren zu erreichen. Falls dies in manchen Themenfeldern nicht der Fall ist, diskutieren Sie welche zusätzlichen Bemühungen diesem Umstand Sorge tragen können.

Beispiel zur Bewertung strategischer Aktivitäten

Das Management-Team trifft sich zu einem Workshop, um die strategischen Aktivitäten zu bewerten. Führungskräfte mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen sind gekommen: Geschäftsführung / Vorstand, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Öffentlichkeitsarbeit, Human Relations, Controlling/Recht, Umweltschutz, Qualitätsmanagement, Umweltschutz sowie Forschung & Entwicklung. Zu Beginn des Workshops einigt man sich auf folgende Liste der strategischen Aktivitäten:

Aktivitäten

| | Kurzbezeichnung |
|---------------------|---------------------------|
| Aktivität 1 | Markteintritt SO-Europa |
| Aktivität 2 | Qualitätsprogramm |
| Aktivität 3 | Energieeffizienz |
| Aktivität 4 | Nachhaltige Lieferanten |
| Aktivität 5 | NAWARO |
| Aktivität 6 | Restrukturierung |
| Aktivität 7 | Gesundheit und Sicherheit |
| Aktivität 8 | Neuorganisation Logistik |
| Aktivität 9 | Akti |
| Aktivität 10 | Akti |
| Aktivität 11 | Akti |
| Aktivität 12 | Akti |
| Aktivität 13 | Akti |
| Aktivität 14 | Akti |
| Aktivität 15 | Akti |

Beispiel für strategische Aktivitäten im Blatt „Text Strat Aktivität + Maßnahme“

Ähnlich verhält es sich im Themenfeld „materielle Sicherheit der Mitarbeiter“: In Summe werden durch den Bau eines Produktionsstandortes in der Ukraine mehr Arbeitsplätze geschaffen, als in Österreich durch die Restrukturierung verloren gehen. Der negative Effekt der Aktivität „Restrukturierung“ wurde daher auf -5 unter den Wert der Aktivität „Markteintritt SO-Europa“ gesetzt.

| | Markteintritt SO-Europa | Qualitätsprogramm | Energieeffizienz | Nachhaltige Lieferanten | NAWARO | Restrukturierung | Gesundheit und Sicherheit | Neuorganisation Logistik |
|--|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|--------|------------------|---------------------------|--------------------------|
| Naturnahe Produktion | | | 3 | | 4 | | | |
| Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | | | | 2 | -1 | | | |
| Produktivität von Naturräumen | | | | 2 | 1 | | | |
| Emission in Luft und Abwasser | -4 | 1 | 3 | | | | | -3 |
| Abfall | -7 | | | | | | | |
| Lärm, Temperatur, Strahlung | | | | | | | | -2 |
| absoluter Energieeinsatz | -4 | | 3 | 1 | | | | -3 |
| abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz | -7 | | 0 | | | | | |
| Energie- und Ressourceneffizienz | | 1 | 3 | 1 | | | | |
| Kostendeckung | 6 | 1 | 3 | -1 | -1 | 5 | -1 | 2 |
| Sicherung der Humanressourcen | | | | | | -3 | 1 | |
| Sicherung der Ressourcen | | | 1 | 1 | 4 | | | |
| Rentabilität und Shareholderincome | 8 | 1 | 1 | | | 5 | -1 | 1 |
| Umsatz und Marktanteil | 10 | | | 1 | | | | |
| Eigenkapital und Verschuldung | -10 | 1 | -2 | | -1 | 5 | -1 | 2 |
| Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum | | 1 | | | 3 | | | |
| Identifikation – Identität und Image | 3 | | 1 | 4 | | -6 | 1 | |
| Produktqualität | | 4 | | | | -3 | | |
| Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Kunden | | | | | | | 5 | |
| Mitarbeiterzufriedenheit | | | | | | -7 | 3 | |
| materielle Sicherheit | 7 | | | | | -5 | | |
| Kommunikation und Partizipation | | | | | | | | |
| Chancengleichheit | | | | | | | | |
| Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | 3 | 1 | | | | 3 | | |
| Entw. d. Regionarwirtschaft | 5 | | 3 | | 2 | -5 | | |
| Stabilität d. Regionalgesellschaft | 5 | | | 1 | 2 | -5 | | |
| Image in u. Kommunikation mit dem Umfeld | 3 | | 3 | | 3 | -10 | 1 | |

Bewertung strategischer Aktivitäten im Blatt „Strateg Aktivitäten“

Im Anschluss werden die zu erwartenden Wirkungen der geplanten Ergebnisse mit den Prioritäten, welche die Geschäftsleitung wie im vergangenen Kapitel beschrieben festlegte, verglichen. Dabei wurden verschiedene Themenbereiche festgestellt, bei denen die beiden Bewertungen stark auseinander gehen. Hier zwei Beispiele.

€# Eigenkapital und Verschuldung: Hier wird vermutlich ein stärkerer negativer Effekt eintreten, als ursprünglich im Soll-Zustand beschrieben. Verschiedene Aktivitäten werden sich noch nicht innerhalb des Bewertungszeitraums von zwei Jahren rentiert haben: Das neue Werk in der Ukraine für den „Markteintritt in Südosteuropa“, die Investitionen in die „Energieeffizienz“ und die Forschung für „Nachwachsende Rohstoffe – NAWARO“ werden erst in den darauf folgenden Jahren positive monetäre Effekte aufweisen. *Konsequenz: Die Erwartungen werden in diesem Themenfeld reduziert – der Soll-Zustand wird nach unten korrigiert.*

€# Materielle Sicherheit: Hier ergibt sich eine positive Überraschung. Durch die neue Produktionsstätte in Osteuropa (Aktivität „Markteintritt SO-Europa“) werden mehr Arbeitsplätze geschaffen, als in Österreich reduziert werden. Dadurch ergibt sich in Summe ein positiver Effekt aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung. *Konsequenz: Dennoch wird im Management-Team entschieden, weitere Maßnahmen zu trennen, um die Aktivität „Umstrukturierung“ sozial verträglich zu gestalten – insbesondere deshalb, weil dadurch auch bisher unterschätzte negative Effekte auf das Image abgefedert werden können. Die Priorität wird also von ursprünglich -3 auf +3 geändert.*

Die Grundstrategie bewerten: Workshop mit dem Management-Team

Vorbereitungen zum Workshop:

- ⊕ **Identifizieren Sie die wichtigsten strategischen Aktivitäten des Unternehmens (max 15)!** Tragen Sie die Aktivitäten in das Excel Blatt „Text Strat Aktivität (+ Maßnahme)“ ein!
- ⊕ **Bereiten Sie das Arbeitsblatt AB4.1 für jede Aktivität in Flipchart-Größe vor!** Wählen Sie das AB 4.2, falls Sie im Anschluss die Bewertung der Einzelmaßnahmen (Kap. 4) nicht mehr vornehmen werden!

Workshop im Managementteam

- ⊕ **Machen Sie die TeilnehmerInnen mit den einzelnen Themenfeldern dem Nawi-Graph vertraut!**
- ⊕ **Überprüfen Sie im Team die Vollständigkeit der Liste der strategischen Aktivitäten!** Beachten Sie dabei, dass die Gesamtzahl von 15 Aktivitäten nicht überschritten wird. Fassen Sie gegebenenfalls zwei themenverwandte Aktivitäten zusammen. Korrigieren Sie gegebenenfalls das Excel Blatt „Text Strat Aktivität (+ Maßnahme)“!
- ⊕ **Bilden sie Kleingruppen und verteilen Sie die Aktivitäten zur Bewertung!** Die Aktivitäten sollen nun im AB 4.1 nach ihrer Auswirkung auf jedes einzelne Themenfeld innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre bewertet werden:
 - Falls die Aktivität im betreffenden Themenfeld eine aus gesellschaftlicher Sicht positive Auswirkung hat, wählen Sie einen Wert von +1 bis +10
 - Falls die Aktivität im betreffenden Themenfeld eine aus gesellschaftlicher Sicht negative Auswirkung hat, wählen Sie einen Wert von -1 bis -10
 - Falls die Aktivität in betreffenden Themenfeld keine Auswirkung hat, wählen Sie den Wert Null

Vorgehen, falls Sie im Anschluss die Bewertung der Einzelmaßnahmen (Kap. 4) nicht mehr vornehmen werden: Die Aktivitäten sollen im AB 4.2 nach ihrer Auswirkung auf jedes einzelne Themenfeld innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre bewertet werden.

- *Erläutern Sie die Tabelle „Ausmaß der Wirkung einer Maßnahme“ aus Kapitel 4! Legen Sie gemeinsam die Abstufungen in der Tabelle „Breitenwirkung einer Maßnahme“ fest!*
- *Bewerten Sie das Ausmaß der Wirkung einer Maßnahme auf einer Skala von +/- 1 bis 5!*
- *Bewerten Sie die Breite der Wirkung einer Maßnahme!*

- ⌘ **Lassen Sie die Ergebnisse vor dem Plenum präsentieren!** Halten Sie dabei die Ergebnisse im Excel Blatt „Strateg Aktivitäten“ fest!
- ⌘ **Vergleichen Sie im Team die Werte der verschiedenen Aktivitäten miteinander! Gehen Sie Themenfeld für Themenfeld durch und stellen Sie folgende Fragen:**
 - **Welche Aktivität erzielte den höchsten Wert?** Ist es gerechtfertigt, dass die Wirkungen der anderen Aktivitäten geringer eingeschätzt wurden? Vergleich der Wirkungen zueinander und führen Sie – falls notwendig –entsprechende Korrekturen der Werte durch.
 - **Halten Sie auch fest, wo die Unsicherheiten am größten sind!** Überlegen Sie gemeinsam, ob und wie zusätzliche Informationen erhalten werden sollen, um zu einer sichereren Einschätzung gelangen zu können.
- ⌘ **Präsentieren Sie die Gesamtwirkung aller Aktivitäten!** Verwenden Sie dazu das Excel Blatt „Grafik Aktivität Themenfeld“!
- ⌘ **Vergleichen Sie die zu erwartenden Auswirkungen der Aktivitäten mit den Prioritäten!** Verwenden Sie dazu das Excel Blatt „Grafik Profil Ökologie“, „Grafik Profil Ökonomie“ und Blatt „Grafik Profil Sozial“!
 - Wie decken sich die zu Effekte der Maßnahmen mit den Prioritäten?
 - Wo gibt es Abweichungen?
 - š Welche Maßnahmen sind dafür hauptverantwortlich (nochmalige Konsultation des Blattes „Strateg Aktivitäten“)?
 - š Welche Konsequenz soll gezogen werden: Sollen die Erwartungen reduziert werden oder zusätzliche Maßnahmen geplant werden?

Tipp zur Methode: Einbindung von Stakeholdern

Die Bewertung der Aktivitäten im Lichte der drei Dimensionen Wirtschaft, Ökologie und Gesellschaft ist eine komplexe Aufgabe – daher sollte auch die Komplexität im Bewertungsteam entsprechend sein. Externe Sichtweisen sind hier hilfreich! Gut eingespielte Management-Teams arbeiten zwar effizient, neigen aber auch zur Bestätigung bereits vorhandener Meinungen. Laden Sie daher Stakeholder ein, um das Ergebnis interessanter zu machen und die Diskussion zu bereichern. Wichtige Stakeholder sind etwa: Arbeitnehmervertreter, Kunden, Lieferanten, Vertreter der öffentlichen Hand, Wissenschaftler oder NGO-Vertreter.

4 Die Einzelmaßnahmen bewerten

Bei der Anwendung dieses Kapitels...

... erfahren Sie, ob die Strategie Ihres Unternehmens mit genügend Maßnahmen hinterlegt ist.

Bisher wurden beim ganzheitlichen Strategie-Check die Einschätzungen von Unternehmensleitung, Management-Team und möglicherweise auch von externen Stakeholdern diskutiert. Damit ist aber auch eine gewisse Unschärfe gegeben. Ein vollständiger Strategie-Check geht tiefer ins Detail und untersucht mit Hilfe der Sachbearbeiter in den Fachabteilungen des Unternehmens auch die Wirkungen aller bereits geplanter Maßnahmen. Dadurch wird ersichtlich, ob die Strategie des Unternehmens auch ausreichend mit Einzelmaßnahmen unterlegt ist.

Allgemeine Beschreibung der Durchführung

Sammlung der Einzelmaßnahmen

In der Detailbewertung des ganzheitlichen Strategie-Checks wird eine neue Personengruppe im Unternehmen eingebunden: SachbearbeiterInnen aus den verschiedenen Fachabteilungen, wie etwa Umweltabteilung, Controlling, Human Relations und Öffentlichkeitsarbeit. Für den Start dieses Bewertungsschrittes empfiehlt es sich, einen Workshop zu veranstalten. Zu Beginn soll eine Liste an Einzelmaßnahmen erstellt werden. Dazu werden die strategischen Aktivitäten des Management-Teams präsentiert, die Workshop-TeilnehmerInnen sollen daraufhin die Einzelmaßnahmen Ihrer Fachabteilungen nennen, welche diese Aktivitäten hinterlegen (max. 30) und auch die hauptverantwortlichen AnsprechpartnerInnen für die Maßnahme nennen. Bei der Sammlung ist wichtig, dass alle Maßnahmen auf der Liste bereits fertig geplant sind, ansonsten würde die Detailauswertung wiederum nur auf Einschätzungen beruhen. Dennoch werden beim Workshop viele Ideen für neue Maßnahmen genannt werden. Diese sollen unbedingt festgehalten werden, wodurch der Workshop mit den FachbearbeiterInnen zu einem wertvollen Think Tank für nachhaltige Entwicklung wird.

Die Themenfelder mit Parameter hinterlegen

Im Anschluss wird der Nawi-Graph für die Detailbewertung der Einzelmaßnahmen vorbereitet. Dafür ist notwendig, die jedes Themenfeld mit einzelnen Parametern weiter zu konkretisieren. Stellen Sie dabei folgende Frage: „Woran können wir die nachhaltige Entwicklung unseres Unternehmens in diesem Themenfeld messen?“ In der online zur Verfügung gestellten Excel-Datei befindet sich in den Blättern „Maßnahmen Ökologie“, „Maßnahmen Ökonomie“ und „Maßnahmen Sozial“ bereits ein umfangreicher Vorschlag, welche Parameter die Entwicklung in den einzelnen Themenfelder messen können. Wählen Sie aus diesem Vorschlag jene aus, die für Ihre

Unternehmen relevant sind, und streichen sie die restlichen. Ergänzen Sie den Vorschlag um jene Parameter, die noch fehlen. Grundlage für die Auswahl des Parameter-Satzes sind dabei die bereits ausgefüllten Arbeitsblätter AB 1.1 bis 1.3, welche die Themen des Unternehmens beschreiben. Diese Themen sollen mit Hilfe der Parameter quantifiziert werden.

Dieser Vorschlag enthält auch die quantitativen Indikatoren der Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org), welche große internationale Anerkennung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten finden. In der links stehenden Abbildung ist ersichtlich, dass manchen Parametern in Klammer ein Verweis auf den entsprechenden GRI-Indikator aufweist. Beispielsweise soll laut GRI-Indikator EC6 in Nachhaltigkeitsberichten die Höhe der Dividende ausgewiesen werden. Diese Information wird auch im Themenfeld „Rentabilität und Shareholderincome“ als Parameter berücksichtigt.

| | |
|--|---|
| | Umsatzrentabilität |
| | Buchwertkapitalrentabilität |
| | Cash flow Leistungsrate |
| | ROE - Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit |
| | ROI - Return on Investment |
| | Höhe der Dividende (GRI EC6) |
| | |
| | Rentabilität und Shareholderincome |
| | Nettoumsatz (GRI EC1) |
| | Marktanteil (GRI EC2) |
| | Anteil der Produkte mit Marktführerschaft am Umsatz Exportquote |
| | |
| | Umsatz und Marktanteil |
| | Eigenkapitalquote |
| | Verschuldungsanteil absolut |
| | Rating (nach Basel II) |
| | Kapitalbindungsrahmen (GRI EC3) |
| | Höhe der Gewinnrücklagen (GRI EC7) |
| | |
| | Eigenkapital und Verschuldung |

Parameter im Zielbereich „Monetäre Ziele“

Festlegung der Analysemethode

Im Anschluss werden die SachbearbeiterInnen damit vertraut gemacht, wie die Bewertung der Einzelmaßnahmen im nun mit Parametern hinterlegten Nawi-Graph durchgeführt wird. Dabei ist wichtig, dass jeder Parameter durch zwei Aspekte beschrieben wird: Das Ausmaß der Veränderung und die Breitenwirkung der Maßnahme.

Das Ausmaß der Veränderung wird wieder für den gleichen Zeitraum wie bei der Abschätzung der Prioritäten und die Wirkung der strategischen Aktivitäten bewertet (zwei bis drei Jahre). Bei quantifizierbaren Parametern kann die Bewertung durch eine anteilmäßige Veränderung beschrieben werden. Eine Marketing-Maßnahme kann etwa daraufhin bewertet werden, um wie viel Prozent sie den Nettoumsatz verändern wird (Parameter im Themenfeld „Umsatz und Marktanteil“). Nicht alle Parameter sind aber exakt quantifizierbar. Die untenstehende Skala berücksichtigt auch qualitative Aspekte, die etwa bei der Belastung durch Geruch zum Tragen kommen. Die Veränderung in Prozent und die qualitative Beschreibung sind beide Teil einer fünfteiligen Skala. Sie beschreibt im Nawi-Graph letztendlich, wie stark und in welche Richtung sich die Maßnahme laut Planung auswirken wird. Ein positives Vorzeichen wird gewählt, wenn die Wirkung dem Sinn einer nachhaltigen Entwicklung entspricht, ein negatives, wenn die Allgemeinheit eine solche Wirkung als schlecht einschätzt. Um zum Beispiel zurückzukommen: Eine spürbare Zunahme der Geruchsbelastung würde den Wert -3 erhalten, hingegen eine Zunahme der Umsätze um 37% den Wert +3.

| Ausmaß der Wirkung einer Maßnahme | | |
|--|--|--------------------|
| Veränderung in % (exemplarisch) | Veränderung für Betroffene | Skalenpunkt |
| < 10% | keine spürbare Veränderung für Betroffenen | +(-) 1 |
| 10 - 30% | kaum spürbare Veränderung für Betroffenen | +(-) 2 |
| 30 - 50% | spürbare Veränderung für Betroffenen | +(-) 3 |
| 50 - 70% | deutliche Veränderung für Betroffenen | +(-) 4 |
| > 70% | massive Veränderung für Betroffenen | +(-) 5 |

Als zweiter Aspekt wird die Breitenwirkung der Maßnahme untersucht. Es macht nämlich einen gewaltigen Unterschied, ob sich die oben beschriebene Veränderung auf eine kleine Gruppe von Menschen bzw. nur in einer Abteilung auswirkt oder eine ganze Region bzw. den gesamten Konzern betrifft. Auch hier wird eine fünf-teilige Skala zur Bewertung herangezogen. In erster Linie wird die Einteilung in Einzelne – Abteilung – Kleiner/großer Standort – Konzern zur Bewertung herangezogen werden. Wenn es um externe Stakeholder geht (Anrainer, Gemeinde, Region) sollte die Zahl der betroffenen Personen tragend werden. Zurück zu einem oben genannten Beispiel: Die 37%-ige Umsatzzunahme kann sich nur auf ein Produkt beschränken, das an einem kleinen Standort produziert wird (Skalenpunkt 3) oder sie kann sich auf den Umsatz der gesamten Produktpalette des Konzerns auswirken (Skalenpunkt 5). Die Zunahme der Geruchsbelästigung kann beispielsweise eine gesamte Gemeinde mit 3000 Einwohnern betreffen, in diesem Fall wäre der Skalenpunkt 4 zu wählen. Die Skala sollte aber auf jeden Fall gemeinsam mit den Sachbearbeitern darauf überprüft werden, ob sie in dieser Form für das Unternehmen geeignet ist. Während der unten angeführte Vorschlag für ein Unternehmen mit mehreren Produktionsstandorten geeignet ist, werden für ein mittelständisches Unternehmen andere Kategorien zu finden sein!

| Breitenwirkung einer Maßnahme | | |
|---|---|--------------------|
| Prozentmäßige Veränderung bezogen auf: | Zahl der externen betroffenen Personen | Skalenpunkt |
| Einzelne(r) | < 5 | 1 |
| Abteilung | < 50 | 2 |
| Kleiner Standort | < 500 | 3 |
| Großer Standort | < 5000 | 4 |
| Konzern | > 5000 | 5 |

Individuelle Bewertung durch die SachbearbeiterInnen

Sobald der Parametersatz und die Aspekte „Ausmaß der Veränderung“ und „Breitenwirkung“ geklärt sind, soll noch aufgeteilt werden, welche SachbearbeiterInnen bei welchen Themenfeldern die Bewertung übernehmen. Üblicherweise wird es natürlich so sein, dass VertreterInnen der Umweltabteilung das Excel Blatt „Maßnahmen Ökologie“ übernehmen werden, Personen aus dem Controlling das Blatt „Maßnahmen Ökonomie“ und VertreterInnen aus Human Relations und Öffentlichkeitsarbeit/PR das Blatt „Maßnahmen Sozial“.

Danach wird ein Zeitraum vereinbart, in dem die SachbearbeiterInnen die geplanten Auswirkungen aller Einzelmaßnahmen im Nawi-Graph beurteilen. Dabei überprüfen die SachbearbeiterInnen bei jedem Parameter, den sie zur Bewertung übernommen haben, ob hier eine Maßnahme eine Wirkung zeigt und wie hoch dieselbe ist. Die Ergebnisse werden nach dem vereinbarten Zeitplan eingesammelt und durch den / die ProjektleiterIn zusammengeführt.

Auswertungs-Workshop

Sobald die Ergebnisse der Maßnahmenbewertung vorliegen, können sie in einem letzten Meeting diskutiert werden. Dazu sollten alle Personen des Unternehmens eingeladen werden, die im Projekt bisher beteiligt waren: Unternehmensleitung, Management-Team und interessierte SachbearbeiterInnen aus den Fachabteilungen.

Dabei sollen insbesondere folgende Fragen diskutiert werden:

⚡ ***Reichen die Maßnahmen aus, um die Aktivitäten zu hinterlegen?***

⚡ ***Reichen die Maßnahmen aus, um die gesetzten Prioritäten abzudecken?***

Stellen Sie dabei das Excel Blatt „Grafik Profil Themenfeld“ zur Verfügung. Identifizieren Sie, wo die Maßnahmen die gewünschte Wirkung der Aktivitäten bereits gewährleisten und wo noch eine große Diskrepanz vorherrscht. Stellen Sie als Projektleiter bei einer Abweichung Informationen zur Verfügung, welche Maßnahmen für die Abweichung hauptverantwortlich sind.

Entscheiden Sie im Anschluss, wo Handlungsbedarf besteht. Welche Maßnahmen sollen zusätzlich getroffen werden? Sollen Maßnahmen verändert und neu geplant werden? Soll eine Maßnahme verschoben oder ganz gestrichen werden?

Beispiel zur Bewertung der Einzelmaßnahmen

Für die acht strategischen Aktivitäten, die im Management-Team gesammelt wurden, werden in Summe 21 Einzelmaßnahmen gefunden. Dabei dient beispielsweise der Aufbau von Vertriebsstandorten in Südosteuropa, der Bau eines neuen Werks in der Ukraine mit Errichtung eines Lieferanten-Netzwerks sowie die Erhöhung der Produktionskapazitäten in Österreich (Maßnahmen 1-4) dem Markteintritt in Süd- und Osteuropa (Aktivität 1). Maßnahmen 5 und 6 sind Teil des Qualitätsprogramms (Aktivität 2), Maßnahmen 7 und 8 unterstützen die Energieeffizienz (Aktivität 3), etc.

Aktivitäten

| | Kurzbezeichnung |
|---------------------|---------------------------|
| Aktivität 1 | Markteintritt SO-Europa |
| Aktivität 2 | Qualitätsprogramm |
| Aktivität 3 | Energieeffizienz |
| Aktivität 4 | Nachhaltige Lieferanten |
| Aktivität 5 | NAWARO |
| Aktivität 6 | Restrukturierung |
| Aktivität 7 | Gesundheit und Sicherheit |
| Aktivität 8 | Neuorganisation Logistik |
| Aktivität 9 | Akti |
| Aktivität 10 | Akti |
| Aktivität 11 | Akti |
| Aktivität 12 | Akti |
| Aktivität 13 | Akti |
| Aktivität 14 | Akti |
| Aktivität 15 | Akti |

Maßnahmen

| | Kurzbezeichnung |
|--------------------|--|
| Maßnahme 1 | 3 neue Vertriebsstandorte in SO-Europa |
| Maßnahme 2 | Neuer Produktionsstandort Ukraine |
| Maßnahme 3 | Aufbau Lieferanten in Ukraine |
| Maßnahme 4 | Erhöhung Produktionskapazität Österreich |
| Maßnahme 5 | F+E Produktqualität |
| Maßnahme 6 | Verbesserung Qualitätsmanagement |
| Maßnahme 7 | Nutzung der Abwärme für Regionen |
| Maßnahme 8 | Erneuerung Energiegewinnung |
| Maßnahme 9 | Öko-soziale Kriterien Lieferanten |
| Maßnahme 10 | Marketing nachhaltige Prozesskette |
| Maßnahme 11 | F+E für NAWAROs in Produkten |
| Maßnahme 12 | Hackschnitzelheizung Büro |
| Maßnahme 13 | Mitarbeiterabbau |
| Maßnahme 14 | Neue Verantwortungsverteilung |
| Maßnahme 15 | Einschulung für neue Verantwortungen |
| Maßnahme 16 | Verkleinerung der Lager |
| Maßnahme 17 | JIT-Projekt |
| Maßnahme 18 | Imageaktion in Region |
| Maßnahme 19 | Imageaktion an Unis |
| Maßnahme 20 | Sicherheitstrainings |
| Maßnahme 21 | Fitnessprogramm |
| Maßnahme 22 | Maß |
| Maßnahme 23 | Maß |
| Maßnahme 24 | Maß |
| Maßnahme 25 | Maß |
| Maßnahme 26 | Maß |
| Maßnahme 27 | Maß |
| Maßnahme 28 | Maß |
| Maßnahme 29 | Maß |
| Maßnahme 30 | Maß |

Beispiele für Einzelmaßnahmen im Blatt „Text Strat Aktivität + Maßnahme“

Die Bewertung der Sozial-Themenfelder wird von einem Mitarbeiter der Human Resources Abteilung übernommen. Nur die Themenfelder des Zielbereichs „Wechselwirkungen mit dem Umfeld“, bei dem die Wirkung auf Regionalwirtschaft, Regionalgesellschaft sowie allgemeines Image für das Unternehmen untersucht werden, werden von einer Mitarbeiterin der Abteilung „Öffentlichkeitsarbeit / PR“ übernommen.

Die Bewertung der Maßnahmen zur Restrukturierung fällt in den beiden Zielbereichen „Sozialkapital“ und „soziale Mobilität“ dabei wie folgt aus:

| Maßnahme | Mitarbeiterabbau | | Neue Verantwortungsverteilung | | Einschulung für neue Verantwortungen | |
|--|------------------|--------|-------------------------------|--------|--------------------------------------|--------|
| | Ausmaß | Breite | Ausmaß | Breite | Ausmaß | Breite |
| Indikatoren | | | | | | |
| Anzahl (tötlicher) Unfälle in Relation zu geleisteten Arbeitsstunden (GRI LA7) | | | | | | |
| Krankenstand in Relation zu geleisteten Arbeitsstunden (GRI LA7) | -1,0 | 3,0 | | | | |
| Gefahren für den Kunden (GRI , PR4, PR5, PR6) | | | | | | |
| Gefahren für die regionale Bevölkerung | | | | | | |
| Anteil der MitarbeiterInnen, die an HIV/AIDS erkrankt sind (GRI LA8) | | | | | | |
| Einhaltung der Menschenrechte im Unternehmen (GRI HR8, HR11) | | | | | | |
| Menschenrechte in Zulieferkette (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gewerkschaftsfreiheit...) | | | | | | |
| Gesundheit u. Sicherheit | -3,5 | | 0,0 | | 0,0 | |
| Fluktuationsrate (GRI LA2) | -2,0 | 3,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Zufriedenheit bei Mitarbeitern (Umfragewerte) | -5,0 | 3,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Wohlfühlen, Aufenthaltsraum.) | -1,0 | 3,0 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Mitarbeiterzufriedenheit | -6,5 | | 2,0 | | 2,0 | |
| Entwicklung der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter (GRI LA2) | -1,0 | 5,0 | | | | |
| Lohnniveau, Summe aller Lohnzahlungen und Zusatzleistungen (GRI EC5) | -1,0 | 5,0 | 1,0 | 1,0 | | |
| Sozialleistungen und Vergünstigungen für Mitarbeiter (GRI LA12) | | | | | | |
| Anteil der Arbeitskräfte mit zeitlich befristetem Arbeitsverhältnis (GRI LA1) | -1,0 | 1,0 | | | | |
| Anteil der Beschäftigten, die über einen Tarifvertrag verfügen (GRI LA3) | | | | | | |
| | | | | | | |
| materielle Sicherheit | -4,7 | | 1,5 | | 0,0 | |
| Sozialkapital - Zusammenhalt | | | | | | |
| Zeitaufwand für Mitarbeitergespräche mit Vorgesetzten | | | 1,0 | 3,0 | | |
| Stakeholderdialoge | | | | | | |
| Mitarbeiterinformation | | | | | | |
| Arbeitervertretung in Entscheidungsprozessen des Managements | 2,0 | 3,0 | | | | |
| Beschäftigten mit unabhängiger gewerkschaftl. Vertretung (GRI LA3) | | | | | 1,0 | |
| MitarbeiterInnen mit Zugang zu vertraulichem Beschwerdesystem (GRI HR10) | | | | | | |
| | | | | | | |
| Kommunikation und Partizipation | 4,0 | | 3,5 | | 0,5 | |
| Ausgewogenheit Männern und Frauen (insb. Führungspositionen) (GRI LA11) | | | | | | |
| Anteil - gleiches Einkommen von Frauen und Männern | | | | | | |
| Behindertenanteil, Beschäftigung ethnischer Minderheiten | | | | | | |
| Anteil der Beschäftigten über 50 u. unter 20 Jahren | -1,0 | 3,0 | | | | |
| flexiblere Arbeitszeiten | | | | | | |
| Führungspositionen aus eigenen Reihen | | | | | | |
| Gleiche Anzahl der Ausbildungsstunden pro Jahr für alle Mitarbeiter (GRI LA9) | | | | | 1,0 | 1,0 |
| | | | | | | |
| Chancengleichheit | -3,5 | | 0,0 | | 1,5 | |
| Möglichkeiten zur Fortbildung pro Mitarbeiter | 1,0 | 2,0 | | | 1,0 | 3,0 |
| Lehrlingsanteil | | | | | | |
| Anzahl der Ausbildungstunden für ArbeiterInnen (GRI LA9) | | | | | 1,0 | 3,0 |
| Anzahl der Ausbildungstunden pro Jahr für Angestellte (GRI LA9) | | | | | 1,0 | 3,0 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| soziale Mobilität im Unternehmen | | | | | | |
| Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | 2,5 | | 0,0 | | 4,0 | |

Beispiel der Bewertung der Einzelmaßnahmen „Mitarbeiterabbau“, „neue Verantwortungsverteilung“ und „Einschulung für neue Verantwortung“ in den Zielbereichen Soziale Mobilität und Sozialkapital im Blatt „Maßnahmen Sozial“

Wirkung der Aktivität „Mitarbeiterabbau“ auf den Parameter „Krankenstandstage“

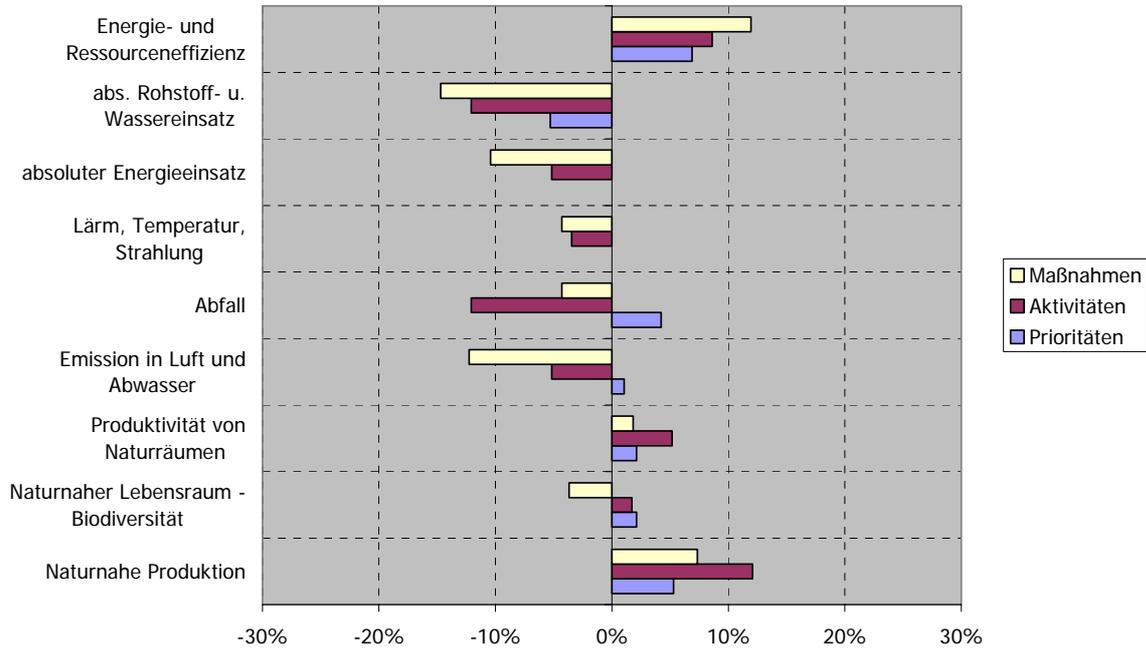
In der Detailbewertung kommen dabei folgende Erkenntnisse zum Ausdruck: Die Human Resources Abteilung vermutet, dass anfangs in der Phase der Umstrukturierung die Krankenstandstage abnehmen werden, da die MitarbeiterInnen in dieser Zeit keinen negativen Eindruck durch Fehlstunden machen wollen. Nach Abschluss der Umstrukturierung wird aber vermutet, dass es wieder zu einem Anstieg der Krankenstandstage kommen wird. Einerseits ist dies dadurch bedingt, dass Therapien / Krankenhausaufenthalte etc. nachgeholt werden, andererseits wird vermutet, dass sich erhöhter Stress durch die neuen Aufgaben nachteilig auf die Gesundheit auswirkt. Diese negative Wirkung aus Sicht der Nachhaltigkeit wirkt sich innerhalb der zu bewertenden zwei Jahre aber nur leicht negativ aus – die Zunahme der Krankenstandstage wird nicht über 10% liegen. Aus diesem Grund wird die Auswirkung der Maßnahme „Mitarbeiterabbau“ auf den Parameter „Krankenstandstage“ im Ausmaß der Veränderung mit dem Wert -1 belegt. Davon betroffen ist der österreichische Standort, weshalb für die Breite der Wirkung der Wert 3 gewählt wird.

Nachdem die Abteilung Human Ressourcen sämtliche Maßnahmen bewertet hat, ergeben alle Parameter des Themenfelds „Gesundheit und Sicherheit“ einen aggregierten Wert von -4,5 Punkten. Das heißt, dass in Summe mit einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes in der Belegschaft des Unternehmens zu rechnen ist.

In der Interpretation, welche der Projektleiter gemeinsam mit der Fachabteilung Human Resources durchführt, tritt zu Tage, dass die Maßnahme „Mitarbeiterabbau“ nur teilweise dafür verantwortlich sein wird. Insbesondere wird erwartet, dass – auf Basis der derzeitigen Planungen – manche Sicherheitsstandards im neu zu bauenden Werk in der Ukraine nicht zum Tragen kommen, wodurch sich der Anzahl der Unfälle in der gesamten Belegschaft erhöhen werden. Es wird vermutet, dass die Maßnahmen „Sicherheitstrainings“ und „Fitnessprogramm“ des Konzerns hier zu wenig greifen werden, um insgesamt einen positiven Effekt auf die Gesundheit der gesamten Belegschaft zu erzielen.

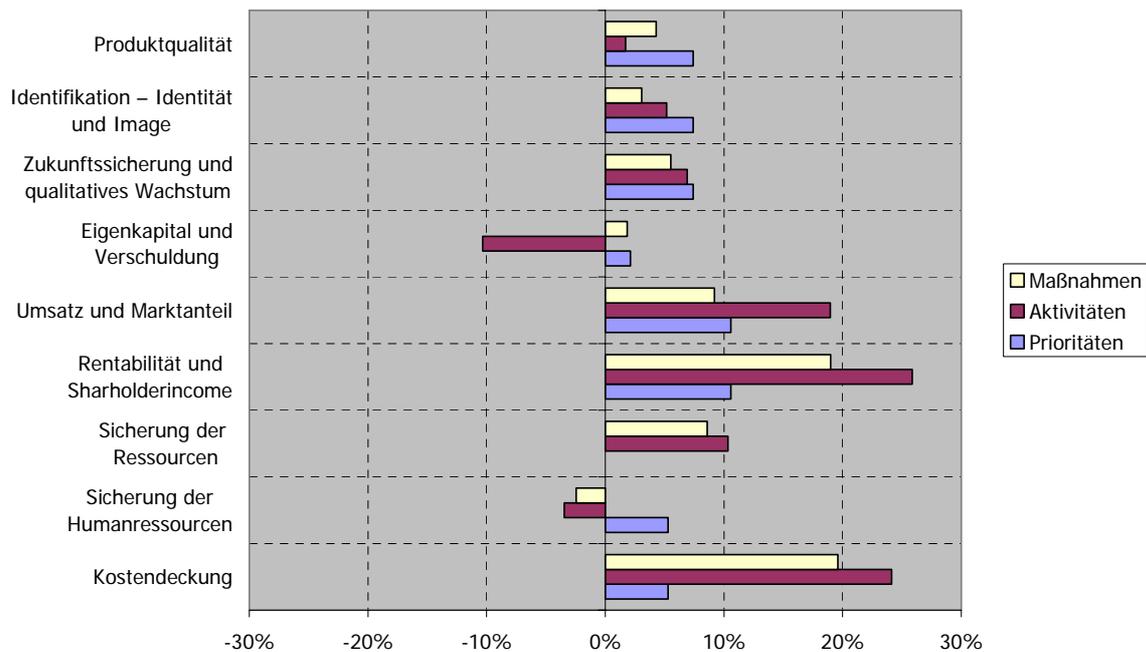
Beim Auswertungs-Workshop mit Geschäftsführung, Management-Team und einzelnen SachbearbeiterInnen der Fachabteilungen wird untersucht, in welchen Themenfeldern Prioritäten und zu erwartende Wirkung der bereits geplanten Aktivitäten am weitesten auseinander klaffen. Die Erwartung, dass insgesamt eine positive Entwicklung bei der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter eintreten soll, wird durch die Einschätzung der Fachabteilungen herausgefordert. Daraufhin werden gemeinsame Überlegungen unternommen, durch welche zusätzlichen Maßnahmen sich der Gesundheits- und Sicherheitsstand der Belegschaft insgesamt positiv entwickeln kann.

**Zieldimension Ökologie - Themenfeld,
Prioritäten : Aktivitäten : Maßnahmen**



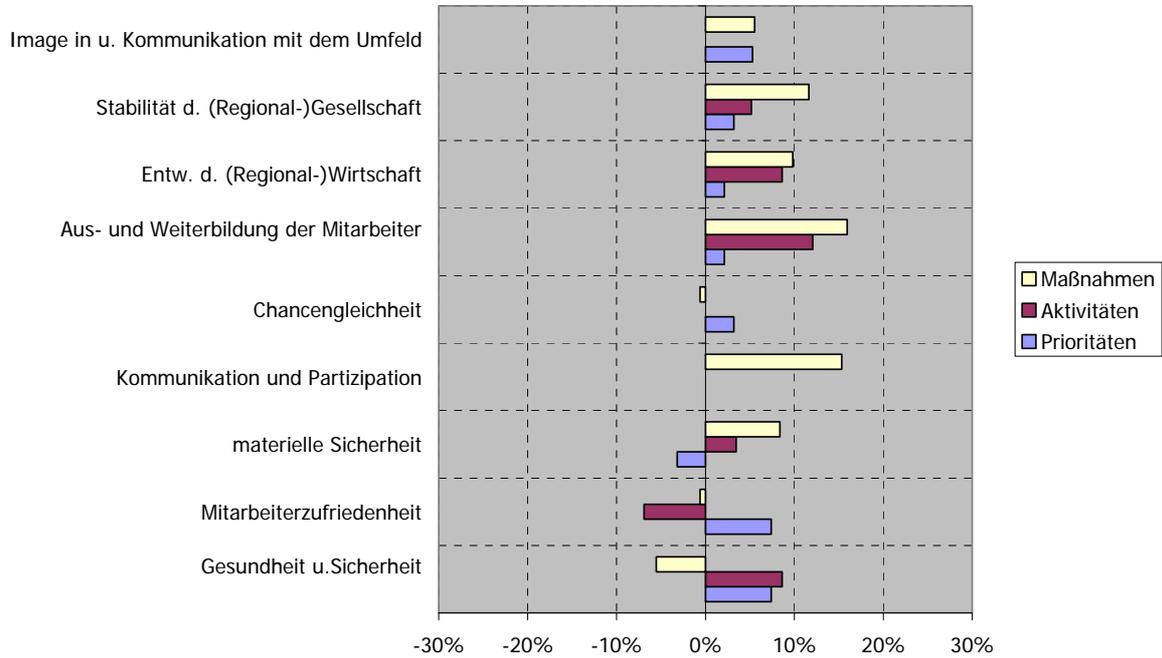
Vergleich von Prioritäten und Wirkungen der strategischen Aktivitäten und Einzelmaßnahmen im Excel Blatt „Grafik Profil Ökologie“

**Zieldimension Ökonomie - Themenfeld,
Prioritäten : Aktivitäten : Maßnahmen**



Vergleich von Prioritäten und Wirkungen der strategischen Aktivitäten und Einzelmaßnahmen im Excel Blatt „Grafik Profil Ökonomie“

**Zieldimension Sozial - Themenfeld,
Prioritäten : Aktivitäten : Maßnahmen**



Vergleich von Prioritäten und Wirkungen der strategischen Aktivitäten und Einzelmaßnahmen im Excel Blatt „Grafik Profil Sozial“

Die Einzelmaßnahmen bewerten:

Vorbereitung – Workshop mit VertreterInnen der Fachabteilungen

- ⊕ ***Sammeln Sie Einzelmaßnahmen zu den vorhandenen strategischen Aktivitäten (max. 30)! Halten Sie diese im Excel Blatt „Text Strat Aktivität + Maßnahme“ fest!***
- ⊕ ***Legen Sie fest, mit welchen Parametern Sie die Entwicklung in den einzelnen Themenfeldern beobachten wollen! Basis bilden dafür folgende Unterlagen: Die Ergebnisse der Arbeitsblätter AB 1.1 bis AB 1.3 bieten einen allgemeinen Hintergrund. Entscheiden Sie aufgrund dieser Erkenntnisse, welche Parameter Sie in den Excel Blättern „Maßnahmen Ökologie“, „Maßnahmen Ökonomie“ und „Maßnahmen Sozial“ behalten bzw. neu aufnehmen wollen!***
- ⊕ ***Erläutern Sie die Tabelle „Ausmaß der Wirkung einer Maßnahme“! Legen Sie gemeinsam die Abstufungen der Tabelle „Breitenwirkung einer Maßnahme“ fest!***
- ⊕ ***Legen Sie gemeinsam fest, wer in der Bewertung für welche Themenfelder verantwortlich ist! Legen Sie auch einen Zeitplan für die Bewertung fest!***
- ⊕ ***Nutzen Sie diesen Workshop als Quelle für Ideen! Meistens kommen in diesem Workshop nicht nur bereits geplante, sondern auch viele Ideen für weitere Maßnahmen. Halten Sie diese für den Auswertungs-Workshop mit dem Management-Team fest!***

Individuelle Bewertung der VertreterInnen der Fachabteilungen

- ⊕ ***Die Fachabteilungen führen die Bewertungen je nach Verantwortungsbereich durch.*** Dazu werden die Excel Blättern „Maßnahmen Ökologie“, „Maßnahmen Ökonomie“ und „Maßnahmen Sozial“ verwendet.
- ⊕ ***Interpretieren Sie die Ergebnisse!*** Diskutieren Sie beim Einsammeln der Auswertungen gemeinsam mit den Fachabteilungen, welche Maßnahmen für die Ergebnisse der einzelnen Themenfelder hauptverantwortlich sind!
- ⊕ ***Führen Sie die Ergebnisse der Auswertungen in ein Dokument zusammen!***

Auswertungs-Workshop mit Management-Team

- ⊕ ***Vergleichen Sie Prioritäten, erwartete Wirkung der strategische Aktivitäten und Detailauswertung der Einzelmaßnahmen!*** Verwenden Sie dazu die Excel Blätter „Grafik Profil Ökologie“ „Grafik Profil Ökonomie“ und „Grafik Profil Sozial“ und überprüfen Sie, wo die Erwartungen am weitesten auseinander klaffen! Stellen Sie bei diesen Themenfeldern folgende Fragen:
 - ***Reichen gesetzte Maßnahmen aus, um Aktivitäten zu hinterlegen?***
 - ***Entsprechen die Maßnahmen den Prioritäten?***
 - ***Was sollte zusätzlich getan werden?***

5 Anhang

ARBEITSBLÄTTER

Arbeitsblatt 1.1

Zielbereich: Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems

| Themenfeld: Naturnahe Produktion | | | | | | | |
|--|---|--|---|----|------|---|---|
| <p>Die Natur kennt keine Abfälle, keine Überschüsse, betreibt keinen Raubbau an knappen Ressourcen und optimiert die Komplexität. Sich an der Arbeitsweise der Natur orientieren weist uns den Weg Richtung Nachhaltigkeit: Kreislaufführung von Wasser, stoffliche Verwertung von Abfällen, nachhaltige Nutzung erneuerbarer Rohstoffe und Energieträger, kaskadische Nutzung von Energie. Wo kann sich das Unternehmen am den Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens der Natur orientieren?</p> | | | | | | | |
| Möglichkeiten für naturnahe Produktion bieten sich an | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Anwendung (Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> | | | | | | |
| Trend: Die Wirtschaft greift zunehmend Prinzipien naturnaher Produktion auf |  | Bieten Prinzipien naturnaher Produktion Chancen für das Unternehmen? | <table border="1"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td>~</td> <td>~</td> </tr> </table> | Ja | Nein | ~ | ~ |
| Ja | Nein | | | | | | |
| ~ | ~ | | | | | | |

| Themenfeld: Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | | | | | | | |
|--|---|---|---|----|------|---|---|
| <p>Abgesehen von dem Eigenwert intakter und vielfältiger Naturräume kommt ihnen auch aus gesellschaftlicher Sicht eine hohe Bedeutung zu. Je vielfältiger ein Ökosystem, desto eher ist es in der Lage, Katastrophen abzufedern. Monotone Lebensräume sind nicht risikoresistent. Flächenversiegelung, Rohstoffe aus bzw. Geschäftstätigkeit in sensiblen Gebieten oder Transport können die Naturnähe einschränken.</p> | | | | | | | |
| Aspekte, welche die Naturnähe der Lebensräume beeinflussen | <p>... <u>in der vorgelagerten Produktion:</u></p> <p>... <u>in der Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Anwendung (Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> | | | | | | |
| Trend: Naturnähe und Artenvielfalt nehmen global rasant ab. |  | Beinhaltet „naturnaher Lebensraum / Biodiversität“ Chancen / Risiken für das Unternehmen? | <table border="1"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td>~</td> <td>~</td> </tr> </table> | Ja | Nein | ~ | ~ |
| Ja | Nein | | | | | | |
| ~ | ~ | | | | | | |

Themenfeld: Erhalt der Produktivität der Naturräume

Ein Kennzeichen einer nachhaltigen Gesellschaft ist, dass sie ihre Bedürfnisse durch nachwachsende, erneuerbare Rohstoffe/Energiequellen nutzt. Mindestens ebenso entscheidend ist allerdings, dass die Naturräume, in denen diese Ressourcen gewonnen werden, produktiv bleiben. Insbesondere in einer Wirtschaftswelt, die von Wachstum geprägt ist (Wohlstand, Bevölkerungswachstum), müssen Böden, Wälder, Meere, Seen, Grundwasser etc. solchen Einflüssen ausgesetzt sein, dass wir gut von ihren anfallenden „Zinsen“ leben können, ohne ihre Produktivität langfristig zu reduzieren.

| | |
|--|---|
| Aspekte, welche die Produktivität von Naturräumen beeinflussen | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Anwendung (Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> |
|--|---|

| | | | | |
|--|---|--|---------|-----------|
| Trend: Die Produktivität der Lebensräume nimmt global ab (Fruchtbarkeit der Böden, Produktivität der Meere...) |  | Bereitet die Produktivität der Naturräume Chancen / Risiken für das Unternehmen? | Ja ~ | Nein ~ |
|--|---|--|---------|-----------|

Zielbereich: Belastungsreduktion

Themenfeld: Emissionen in Luft und Abwasser

Da eine starke Klimaerwärmung jeden Bereich des Lebens und Wirtschaftens auf diesem Planeten verändern würde, haben CO₂ und andere klimarelevante Gase höchste gesellschaftliche Relevanz. Aber auch andere Emissionen, bei denen es in den Industrieländern bereits recht positive Entwicklungen gibt, sind in diesem Themenfeld bedeutend: NO_x, SO_x, ozon-abbauende Substanzen, Emissionen in Wasser (und Klärschlamm)...

| | |
|---|---|
| Aktivitäten, bei denen relevante Emissionen auftreten | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Anwendung (Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> |
|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|---------|-----------|
| Trend: Die Klimaveränderung bedeutet weiterhin eine große Herausforderung. |  | Bestehen im Themenfeld Emissionen Chancen / Risiken für das Unternehmen? | Ja ~ | Nein ~ |
|--|---|--|---------|-----------|

Themenfeld: Abfall

Nachhaltig Wirtschaften heißt, der Vision einer „abfallfreien Fabrik“ zu folgen. Maximale Effizienz wird erreicht, indem folgende Stufen optimal genutzt werden: Wiederverwendung – stoffliche Verwertung – thermische Verwertung / Düngung... Dabei hilft gutes Ökodesign: Langlebigkeit der Produkte; Verwendung gut recycelbarer Materialien und nachwachsender Rohstoffe; sortenreine Trennbarkeit; Freiheit von Problemstoffen.

Aspekte, die in Bezug auf das Thema Abfall relevant sind...

... bei vorgelagerter Produktion:

... bei Produktion:

... bei Anwendung und Entsorgung der Produkte (und Dienstleistungen):

Trend: Bei der Abfallmenge ist in Industriestaaten eine Entkopplung vom Wirtschaftswachstum gelungen.



Bestehen durch das Thema „Abfall“ Chancen / Risiken für das Unternehmen?

| Ja | Nein |
|----|------|
| ~ | ~ |

Themenfeld: Lärm, Temperatur, Strahlung

Die Belastung durch Feinstaub ist in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt, sie wird in diesem Themenfeld behandelt. Auch die Belastung von Mensch und Ökosystem durch Strahlung, Lärm, Geruch und Hitze (z.B. Wärmebelastung von Gewässer) sollen hier diskutiert werden.

Aspekte, die für die Belastung durch Staub, Strahlung, Lärm, Hitze und Geruch relevant sind...

... bei vorgelagerter Produktion:

... bei Produktion:

... bei Anwendung und Entsorgung der Produkte (und Dienstleistungen):

Trend: Die Entwicklung in den Industrieländern ist hier leicht positiv.



Bestehen durch Staub, Strahlung, Lärm, Hitze und Geruch Chancen / Risiken für das Unternehmen?

| Ja | Nein |
|----|------|
| ~ | ~ |

Zielbereich: Ressourcenschonung

Themenfeld: Absoluter Energieeinsatz

Energieeinsatz kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Spezifische Werte betrachten den Energieeinsatz pro Produktionseinheit (Effizienz). Für die Umwelt zählt letztendlich aber nur die absolute Menge an verbrauchter Energie, die in Summe anfällt (Effektivität). Letzteres wird hier behandelt. Zu beachten sind nicht nur der Verbrauch bei der Produktion. Auch der indirekte Energieverbrauch durch energieintensive Vorprodukte wie Stahl oder Zement und die Gesamtwirkung der Produkte ist entscheidend. Substitution energieintensiverer Konkurrenzprodukte am Markt wirkt auf den absoluten Energieeinsatz mindernd, sofern der Effekt nicht durch das Wachsen des Marktvolumens wieder wett gemacht wird.

| | |
|---|--|
| Aspekte, die den absoluten Energieeinsatz beeinflussen... | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>...</p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>...</p> <p>... <u>gesamte Auswirkungen aller in Gebrauch befindlichen Produkte und Dienstleistungen:</u></p> |
| Trend: Die Belastung durch steigenden Energieverbrauch nimmt zu.  | Bestehen durch die Gesamtmenge an verbrauchter Energie Chancen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein ~ ~ |

Themenfeld: Absoluter Rohstoff- und Wassereinsatz

Rohstoff- und Wassereinsatz kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Spezifische Werte betrachten Verbrauch pro Produktionseinheit (Effizienz). Für die Umwelt zählt letztendlich aber nur die absolute Menge an Materialien und Wasser, die verbraucht wird (Effektivität). Letzteres wird hier behandelt. Zu beachten sind nicht nur der Verbrauch bei der Produktion. Auch der ökologische Rucksack, der in den Vorprodukte steckt, und der Rohstoff- und Wasserverbrauch aller in Umlauf befindlichen Produkte ist entscheidend. Substitution material- und wasserintensiver Konkurrenzprodukte am Markt wirkt mindernd, sofern der Effekt nicht durch das Wachsen des Marktvolumens wieder wett gemacht wird.

| | |
|---|--|
| Aspekte, die den absoluten Material- und Wasserverbrauch beeinflussen... | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>...</p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>...</p> <p>... <u>gesamte Auswirkungen aller in Gebrauch befindlichen Produkte und Dienstleistungen:</u></p> |
| Trend: Der Gesamtverbrauch an Wasser und Rohstoffen nimmt zu.  | Bestehen durch die Gesamtmenge an verwendetem Material und Wasser Chancen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein ~ ~ |

Themenfeld: Energie- und Ressourceneffizienz

Spezifische Werte betrachten Verbrauch von Energie, Rohstoffen und Wasser pro Produktionseinheit (Effizienz). Diese sollen hier diskutiert werden

| | |
|---|--|
| <p>Aspekte, welche Einfluss auf die effiziente Nutzung von Energie, Rohstoffe und Wasser haben...</p> | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Gebrauch (und Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> |
|---|--|

Trend: Zunehmende Effizienz war immer schon Bestandteil der Wirtschaftsgeschichte. Die „low hanging fruits“ sind aber oft schon geerntet. 

| | | |
|---|-----------------|-------------------|
| <p>Bereiten Effizienzaspekte Chancen / Risiken für das Unternehmen?</p> | <p>Ja ~</p> | <p>Nein ~</p> |
|---|-----------------|-------------------|

Arbeitsblatt 1.2

Zielbereich: Sicherung der Grundbedürfnisse

| Themenfeld: Kostendeckung | | | | | | |
|--|--|---|----|------|---|---|
| Kein Unternehmen kann über längere Zeit auf kostendeckendes Arbeiten verzichten. Der Anteil der Fixkosten, die Entwicklung des Controllings und Kostenführerschaft sind Aspekte, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken – von den Lieferanten bis zu den Marktverhältnissen. | | | | | | |
| Aspekte, welche die Kostendeckung beeinflussen... | <p>... <u>bei vorgelagerter Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Produktion:</u></p> <p>... <u>bei Gebrauch (und Entsorgung) der Produkte und Dienstleistungen:</u></p> | | | | | |
| Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Kostendeckung für Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä = positive Entw.; æ = negative Entw.) | Bestehen in Kostendeckungsaspekten große Chancen / Risiken für das Unternehmen? | <table border="0"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">~</td> <td style="text-align: center;">~</td> </tr> </table> | Ja | Nein | ~ | ~ |
| Ja | Nein | | | | | |
| ~ | ~ | | | | | |

| Themenfeld: Sicherung der Humanressourcen | | | | | | |
|---|---|---|----|------|---|---|
| Rationalisierung und Technisierung schreiten voran, doch Mitarbeiter bleiben die tragende Kraft jedes Unternehmens – wenn auch in Zukunft eher die Qualität als die Quantität der Arbeitskräfte entscheidend sein wird. Durch die demographische Entwicklung wird es in Europa vermutlich zu Engpässen an qualifizierten Arbeitskräften kommen. Unternehmen müssen für Arbeitnehmer attraktiv bleiben und die Kompetenz der bestehenden Mitarbeiter entwickeln. | | | | | | |
| Aspekte, welche die Sicherung der Humanressourcen beeinflussen... | <p>... <u>bei der allgemeinen Entwicklung in der Region / an Ausbildungsstätten</u></p> <p>... <u>bei den bestehenden Mitarbeitern</u></p> | | | | | |
| Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Sicherheit der Humanressourcen für Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä = positive Entw.; æ = negative Entw.) | Bestehen bei der Sicherheit der Humanressourcen große Chancen / Risiken für das Unternehmen? | <table border="0"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">~</td> <td style="text-align: center;">~</td> </tr> </table> | Ja | Nein | ~ | ~ |
| Ja | Nein | | | | | |
| ~ | ~ | | | | | |

Themenfeld: Umsatz und Marktanteil

Wie entwickeln sich die Märkte im Inland, bzw. die Exportmärkte? Welche gesellschaftlichen Trends verändern die Märkte? Welche Aspekte sind im Unternehmen direkt für Umsatz und Marktanteil wesentlich?

| | |
|---|--|
| Wichtige Aspekte, für Umsatz und Marktanteil... | <p>...<u>bei allgemeine gesellschaftliche Veränderungen:</u></p> <p>...<u>bei unternehmensinterne Verhältnisse:</u></p> |
|---|--|

| | |
|--|---|
| Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung von Umsatz und Marktanteil für das Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.) | Bestehen bei Umsatz und Marktanteil große Chancen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein ~ ~ |
|--|---|

Themenfeld: Eigenkapital und Verschuldung

Hier sind „klassische“ betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausschlaggebend: Eigenkapitalquote, Verschuldungsanteil, Gewinnrücklagen, Ratings nach Basel II... Welche Aspekte sind für das Unternehmen in der aktuellen Situation von besonderer Bedeutung?

| | |
|--|--|
| Wichtige Aspekte, bei Eigenkapital und Verschuldung... | |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung von Eigenkapital und Verschuldung für das Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.) | Bestehen bei Eigenkapital und Verschuldung große Chancen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein ~ ~ |
|---|--|

Themenfeld: Produktqualität

Viele Faktoren sind für Produktqualität ausschlaggebend: Managementsysteme für Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Umwelt, Fertigungsgenauigkeit oder Lieferpünktlichkeit. Die Resultate hoher Produktqualität: Kundenzufriedenheit und wenig Reklamationen.

| | |
|--|--|
| <p>Woran erkennt das Unternehmen, dass die Produktqualität in Ordnung ist?</p> | |
|--|--|

| | | | |
|--|--|----|------|
| <p>Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Produktqualität für das Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)</p> | <p>Bestehen bei der Produktqualität große Chancen / Risiken für das Unternehmen?</p> | Ja | Nein |
| | | ~ | ~ |

Arbeitsblatt 1.3

Zielbereich: Sozialkapital – sozialer Zusammenhalt im Unternehmen

| Themenfeld: Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitern und Kunden | | |
|--|---|------------------------------|
| <p>Mängel in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit zeigen sich bei den Mitarbeitern in Form von Arbeitsunfällen, berufsbedingten Erkrankungen und gesundheitsbedingten vorzeitigem Ruhestand. Auch die Auswirkungen der Produktion auf die Menschen der Region sind zu beachten. Für die Kunden ist die Sicherheit und Wirkung auf die Gesundheit der Produkte entscheidend. Unternehmen können auch für den Kauf von Vorprodukten, die unter Verstößen gegen Menschenrechte hergestellt wurden, ins Kreuzfeuer der Kritik gelangen (Kinderarbeit, Verbot von Gewerkschaften...)</p> | | |
| <p>Welche Aspekte sind für die Gesundheit und Sicherheit der verschiedenen Anspruchsgruppen entscheidend?</p> | <p>... <u>für MitarbeiterInnen:</u></p> <p>... <u>für die Mitarbeiter der Lieferanten:</u></p> <p>... <u>für Menschen der Region:</u></p> <p>... <u>für Kunden:</u></p> | |
| <p>Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung von Gesundheit und Sicherheit für das Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)</p> | <p>Bestehen bei Gesundheit und Sicherheit Chancen / Risiken für das Unternehmen?</p> | <p>Ja Nein ~ ~</p> |

| Themenfeld: Zufriedenheit der Mitarbeiter, sinnerfüllte Arbeit | | |
|--|--|------------------------------|
| <p>Im Gegensatz zu Gesundheit und materielle Sicherheit beschreibt dieses Themenfeld ideelle Werte. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Grad, wie sinnerfüllt die Arbeit wahrgenommen wird, zeigt sich in Umfragewerten, Fluktuationsraten oder etwa der interessenbedingten Weiterbildung zu Themen, die das Arbeitsumfeld betreffen.</p> | | |
| <p>Welche Aspekte sind für Zufriedenheit und sinnerfülltes Arbeiten relevant?</p> | | |
| <p>Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung von Mitarbeiterzufriedenheit und sinnerfülltem Arbeiten im Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)</p> | <p>Bestehen durch Mitarbeiterzufriedenheit und sinnerfülltes Arbeiten Chancen / Risiken für das Unternehmen?</p> | <p>Ja Nein ~ ~</p> |

Themenfeld: Chancengleichheit

Nachhaltigkeit verlangt nach einer neuen Verteilungsgerechtigkeit. Auch Entwicklungschancen sollen in Zukunft fair verteilt werden. Darauf kann ein Unternehmen besonders achten. Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern und eine faire Verteilung der Einkommen sichern, Menschen mit Handicap eine gute Chance geben, ältere und junge Menschen fair behandeln, mit flexiblen Arbeitszeiten auf besondere Bedürfnisse eingehen und vor allem gleiche Chancen durch ausgewogene Ausbildungen bieten.

Welche Aspekte sind bei Chancengleichheit besonders relevant?

Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Chancengleichheit im Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)

Bestehen durch Chancengleichheit Optionen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein
~ ~

Themenfeld: Aus- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Nachhaltige Entwicklung braucht Innovation und Wissen. Diese Chance für die Zukunft ist mit der Ausbildung der Mitarbeiter im direkten Zusammenhang. Nachhaltig entwickelt sich nur ein Unternehmen, das für seine Mitarbeiter ein Aus- und Weiterbildungsprogramm bietet (und zwar eine sinnvolle Palette an Möglichkeiten für die persönliche, die fachliche Weiterbildung, für Teambildungen und für neue Formen der Zusammenarbeit), das Lehrlinge aufnimmt und einsetzt. Die UN Weltdekade 2005-14 Bildung für Nachhaltigkeit kann wertvolle Inputs liefern.

Welche Aspekte sind bei Aus- und Weiterbildung besonders relevant?

Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)

Bestehen durch Aus- und Weiterbildung große Chancen / Risiken für das Unternehmen? Ja Nein
~ ~

Zielbereich: Wechselwirkungen mit dem Umfeld

Themenfeld: Entwicklung der (Regional-)Wirtschaft

Die Entwicklung der Region, in der sich das Unternehmen befindet ist für den langfristigen Erfolg wichtig. Vorteile für die Region ergeben sich aus geschaffenen Arbeitsplätzen, aus der wirtschaftlichen Vernetzung mit anderen Unternehmen (Lieferanten und Partnerunternehmen), aus Beiträgen zur regionalen Wertschöpfung oder aus den Steuerabgaben. Wichtig ist das ausgewogene Verhältnis von Geben und Nehmen und das Vermeiden von Abhängigkeiten.

Welche Aspekte sind für die Entwicklung der (Regional-) Wirtschaft besonders relevant?

Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung des Unternehmenseinflusses auf die Regionalwirtschaft in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)

Bestehen durch die Entwicklung der Regionalwirtschaft für das Unternehmen Chancen / Risiken?

| | |
|----|------|
| Ja | Nein |
| ~ | ~ |

Themenfeld: Stabilität der (Regional-)Gesellschaft

In einer Wissensgesellschaft spielen die gebildeten Menschen die Hauptrolle. Solche Menschen für das Unternehmen langfristig zu gewinnen, setzt ein werthaltiges und lebensfreundliches Umfeld voraus. Kulturangebote in Regionen, Kooperationen mit Aus- und Weiterbildungsstätten, Leistungen für die regionale Infrastruktur, Sponsoringprojekte und Transparenz der Geldflüsse sind Bereiche, in denen Unternehmen wertvolle Beiträge für die regionale Gesellschaft leisten können.

Welche Aspekte sind für die Stabilität der (Regional-) Gesellschaft besonders relevant?

Trend: Beurteilen Sie die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Regionalgesellschaft in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)

Besteht in Bezug auf die Stabilität der Regionalgesellschaft für das Unternehmen Chancen / Risiken?

| | |
|----|------|
| Ja | Nein |
| ~ | ~ |

Themenfeld: Image im und Kommunikation mit dem Umfeld

Das Image eines Unternehmens in der Region kann von großer Bedeutung sein, weil sich daraus ergibt, wie anziehend es für Mitarbeiter ist oder wie es von der Politik unterstützt und gefördert wird. Unternehmen können an der Akzeptanz in der Gesellschaft arbeiten, in dem es eine offene Kommunikationsstrategie führt, mit den Anrainern und regionalen Stakeholdern einen Dialog führt, sozial-, ethisch- oder ökologisch relevante Leistungen erbringt und kommuniziert und die nachhaltige Entwicklung auch in das Marketing aufnimmt.

| | |
|--|--|
| <p>Welche Aspekte sind für Image und Kommunikation in der Region besonders relevant?</p> | |
|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>Trend: Beurteilen Sie die Entwicklung von Unternehmensimage und -kommunikation in der Region in den vergangenen Jahren (ä =positive Entw.; æ=negative Entw.)</p> | <p>Ergeben sich aus Unternehmensimage und -kommunikation in der Region Chancen / Risiken?</p> <p style="text-align: right;">Ja Nein ~ ~</p> |
|---|---|

Arbeitsblatt 2: Die wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekte für das Unternehmen

| | | |
|---|--|--|
| Ökologie (entlang des Produktlebenszyklus) | Verringerung des Energie- und Ressourcenverbrauchs | |
| | | |
| | | |
| | Belastungsreduktion | |
| | | |
| | | |
| Verbesserung der ökologischen Tragfähigkeit | | |
| | | |
| | | |
| Wirtschaft (Unternehmen und Region) | Sicherung der Grundbedürfnisse | |
| | | |
| | | |
| | Monetäre Ziele | |
| | | |
| | | |
| Erhöhung der Entwicklungschancen | | |
| | | |
| | | |
| Gesellschaft (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) | Sozialer Zusammenhalt | |
| | | |
| | | |
| | Soziale Mobilität | |
| | | |
| | | |
| | Neue Formen des Miteinander | |
| | | |
| | | |

Arbeitsblatt 3: Erhebung des Prioritäten

| Priorität | Zielbereich | Themenfeld | Positive/Negative Auswirkung aus Sicht der Nachhaltigkeit | | | | | | | | | | | Anmerkungen | | |
|-----------|---|--|---|----|---|---|----|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|
| | | | -10 | -5 | 0 | 5 | 10 | | | | | | | | | |
| Ökologie | Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Naturnahe Produktion | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Produktivität von Naturräumen | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Emission in Luft und Abwasser | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Abfall | | | | | | | | | | | | | | |
| Ökonomie | Belastungsreduktion | Lärm, Temperatur, Strahlung | | | | | | | | | | | | | | |
| | | absoluter Energieeinsatz | | | | | | | | | | | | | | |
| | | abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Energie- und Ressourceneffizienz | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Kostendeckung | | | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | Sicherung der Grundbedürfnisse | Sicherung der Humanressourcen | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Sicherung der Ressourcen | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Rentabilität und Shareholderincome | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Umsatz und Marktanteil | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Eigenkapital und Verschuldung | | | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | Nicht monetäre Ziele | Zukunftssicherung, qualitatives Wachstum | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Identifikation – Identität und Image | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Produktqualität | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Gesundheit u. Sicherheit | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Mitarbeiterzufriedenheit | | | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | Sozialkapital - Zusammenhalt | materielle Sicherheit | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Kommunikation und Partizipation | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Chancengleichheit | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Entw. d. (Regional-)Wirtschaft | | | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | soziale Mobilität im Unternehmen | Stabilität d. (Regional-)Gesellschaft | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Image in u. Kommunikation mit dem Umfeld | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

Arbeitsblatt 4.1: Bewertung der Auswirkung einer strategischen Aktivität

| Aktivität | Themenfeld | Positive/Negative Auswirkung aus Sicht der Nachhaltigkeit | | | | | | | | | | | Anmerkungen | |
|-----------|---|---|----|---|---|----|--|--|--|--|--|--|-------------|--|
| | | -10 | -5 | 0 | 5 | 10 | | | | | | | | |
| Ökologie | Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Naturnahe Produktion | | | | | | | | | | | | |
| | | Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | | | | | | | | | | | | |
| | | Produktivität von Naturräumen | | | | | | | | | | | | |
| | Belastungsreduktion | Emission in Luft und Abwasser | | | | | | | | | | | | |
| | | Abfall | | | | | | | | | | | | |
| | | Lärm, Temperatur, Strahlung | | | | | | | | | | | | |
| | | absoluter Energieeinsatz | | | | | | | | | | | | |
| | Ressourcenschonung | abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz | | | | | | | | | | | | |
| | | Energie- und Ressourceneffizienz | | | | | | | | | | | | |
| | | Kostendeckung | | | | | | | | | | | | |
| Ökonomie | Sicherung der Grundbedürfnisse | Sicherung der Humanressourcen | | | | | | | | | | | | |
| | | Sicherung der Ressourcen | | | | | | | | | | | | |
| | Monetäre Ziele | Rentabilität und Shareholderincome | | | | | | | | | | | | |
| | | Umsatz und Marktanteil | | | | | | | | | | | | |
| | | Eigenkapital und Verschuldung | | | | | | | | | | | | |
| | Nicht monetäre Ziele | Zukunftssicherung, qualitatives Wachstum | | | | | | | | | | | | |
| | | Identifikation – Identität und Image | | | | | | | | | | | | |
| | | Produktqualität | | | | | | | | | | | | |
| | | Gesundheit u. Sicherheit | | | | | | | | | | | | |
| | | Mitarbeiterzufriedenheit | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | Sozialkapital - Zusammenhalt | materielle Sicherheit | | | | | | | | | | | | |
| | | Kommunikation und Partizipation | | | | | | | | | | | | |
| | soziale Mobilität im Unternehmen | Chancengleichheit | | | | | | | | | | | | |
| | | Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | | | | | | | | | | | | |
| | Wechselwirkung mit dem Umfeld | Entw. d. (Regional-)Wirtschaft | | | | | | | | | | | | |
| | | Stabilität d. (Regional-)Gesellschaft | | | | | | | | | | | | |
| | | Image in u. Kommunikation mit dem Umfeld | | | | | | | | | | | | |

Abeitsblatt 4.2: Bewertung einer strategischen Aktivität nach Ausmaß und Breite der Wirkung

| Aktivität | Themenfeld | Ausmaß der Veränderung | | | | | Breite der Veränderung | | | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|---|---|---|------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | | -5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Ökologie | Zielbereich | | | | | | | | | | | | |
| | Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | | | | | | | | | | | | |
| | Belastungsreduktion | Naturnahe Produktion | | | | | | | | | | | |
| | | Naturnaher Lebensraum - Biodiversität | | | | | | | | | | | |
| | | Produktivität von Naturräumen | | | | | | | | | | | |
| Ressourcenschonung | Emission in Luft und Abwasser | | | | | | | | | | | | |
| | Abfall | | | | | | | | | | | | |
| | Lärm, Temperatur, Strahlung | | | | | | | | | | | | |
| | absoluter Energieeinsatz | | | | | | | | | | | | |
| | abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz | | | | | | | | | | | | |
| Ökonomie | Energie- und Ressourceneffizienz | | | | | | | | | | | | |
| | Sicherung der Grundbedürfnisse | Kostendeckung | | | | | | | | | | | |
| | | Sicherung der Humanressourcen | | | | | | | | | | | |
| | | Sicherung der Ressourcen | | | | | | | | | | | |
| | Monetäre Ziele | Rentabilität und Sharholderincome | | | | | | | | | | | |
| Umsatz und Marktanteil | | | | | | | | | | | | | |
| Sozial | Nicht monetäre Ziele | Eigenkapital und Verschuldung | | | | | | | | | | | |
| | | Zukunftssicherung, qualitatives Wachstum | | | | | | | | | | | |
| | Sozialkapital - Zusammenhalt | Identifikation – Identität und Image | | | | | | | | | | | |
| | | Produktqualität | | | | | | | | | | | |
| | | Gesundheit u. Sicherheit | | | | | | | | | | | |
| soziale Mobilität im Unternehmen | Mitarbeiterzufriedenheit | | | | | | | | | | | | |
| | materielle Sicherheit | | | | | | | | | | | | |
| Wechselwirkung mit dem Umfeld | Kommunikation und Partizipation | | | | | | | | | | | | |
| | Chancengleichheit | | | | | | | | | | | | |
| | Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter | | | | | | | | | | | | |
| | Entw. d. (Regional-)Wirtschaft | | | | | | | | | | | | |
| | Stabilität d. (Regional-)Gesellschaft | | | | | | | | | | | | |
| | Image in u. Kommunikation mit dem Umfeld | | | | | | | | | | | | |