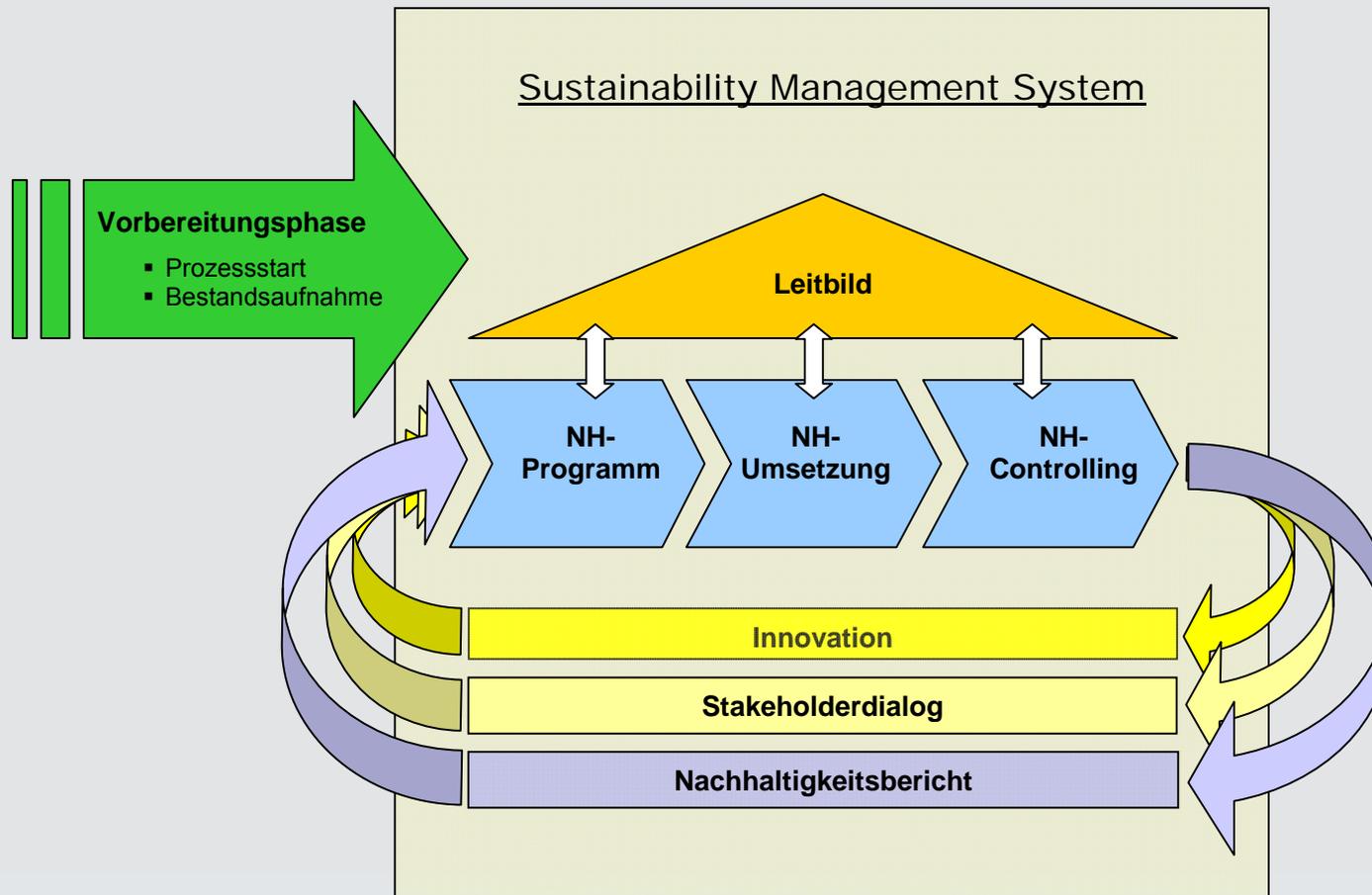


# Fabrik der Zukunft

## SMS - Sustainability Management System

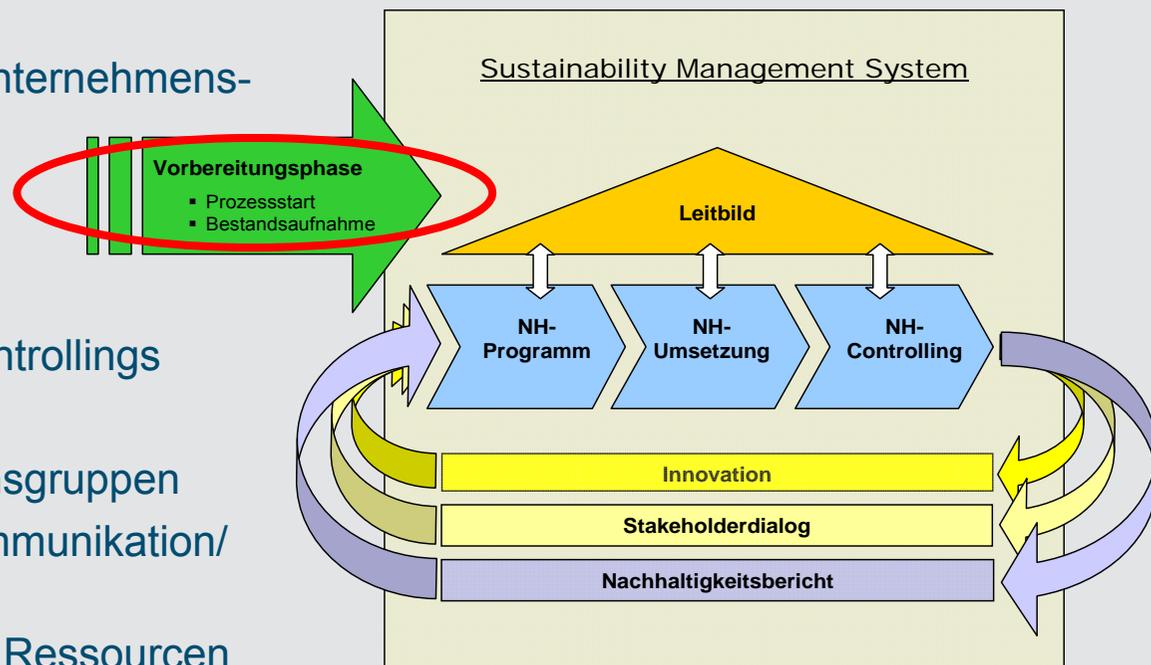
Kennzahlenbasierter Aufbau eines betrieblichen  
Nachhaltigkeitsmanagements

# Nachhaltig managen mit System!



# Vorbereitungsphase

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



# Leitbild

Leitbild = Verfassung des Unternehmens

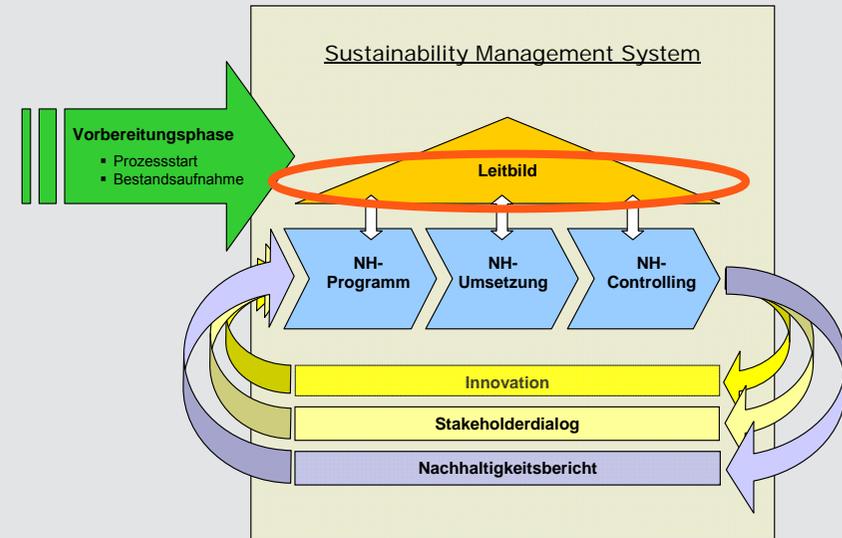
→ langfristige Gültigkeit

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

- Orientierung
- Koordination
- Motivation
- Legitimation

Inhalte:

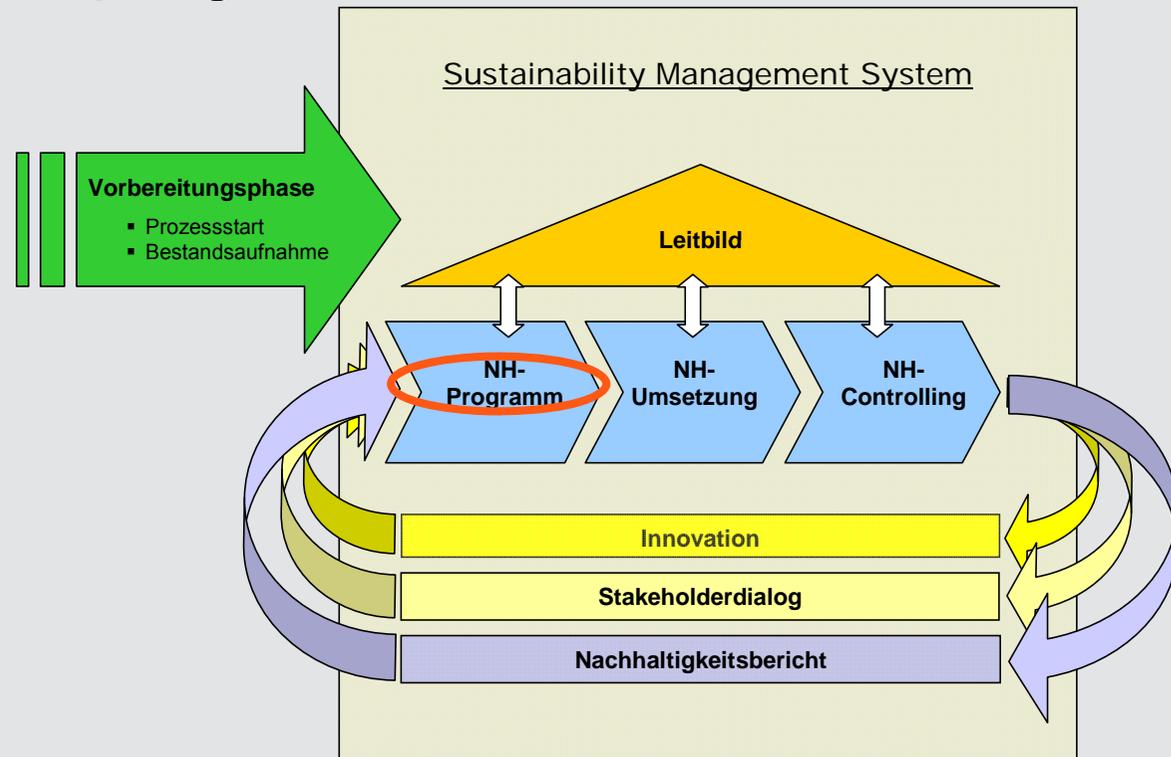
- Vision
- Motto
- Werte



# Nachhaltigkeitsprogramm (1/3)

## Horizontale Achse:

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



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

# Nachhaltigkeitsprogramm (2/3)

## Vertikale Achse:

Unternehmensbereiche	Politik	Ziele
Unternehmensführung/- Strategie, Org.-entw.		
Personalentwicklung/R egion		
Innovationen Prod./Dienstleist. Supplychain		
Kommunikation Marketing Stakeholdermngt. und - dialog		
Umwelt Betriebsökologie		

Triple Bottom Line	Politik	Ziele
Umwelt		
Gesellschaft		
Wirtschaft		

# Nachhaltigkeitsprogramm (3/3)

## Vertikale Achse:

SBSC-Perspektiven	Politik	Ziele
Finanzen		
Markt		
Prozess		
Entwicklung		
Gesellschaft		

Unternehmenswerte	Politik	Ziele
Mitbestimmung/ Kreativität		
Nähe/ Dezentralität		
Vielfalt		
Sicherheit/ Langfristigkeit		
Ehrlichkeit/ Miteinander		

## Politik

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

Beispiel:

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

## Ziele

Bei der Zielformulierung gilt es folgendes zu beachten:

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

Beispiel:

<i>Unternehmenswerte</i>	Ziele
Mitbestimmung/ Kreativität	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funktionierendes Beschwerde- und Ideenmanagement</li> <li>2. Betriebsrat ist Teil der Unternehmensführung</li> <li>3. Soziale und biologische Rhythmen werden berücksichtigt</li> <li>4. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ol>

## Maßnahmen

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

Beispiel:

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

## Kennzahlen/Indikatoren

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

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

Beispiel:

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

## Kennwerte

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

Beispiel:

Ziel = *Ressourceneffizienz (Wasser)*

Indikator = *Wasserverbrauch in Liter pro Produkt*

Ist-Wert = *sieben Liter Wasser*

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

## Zuständigkeit

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

## Termine

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

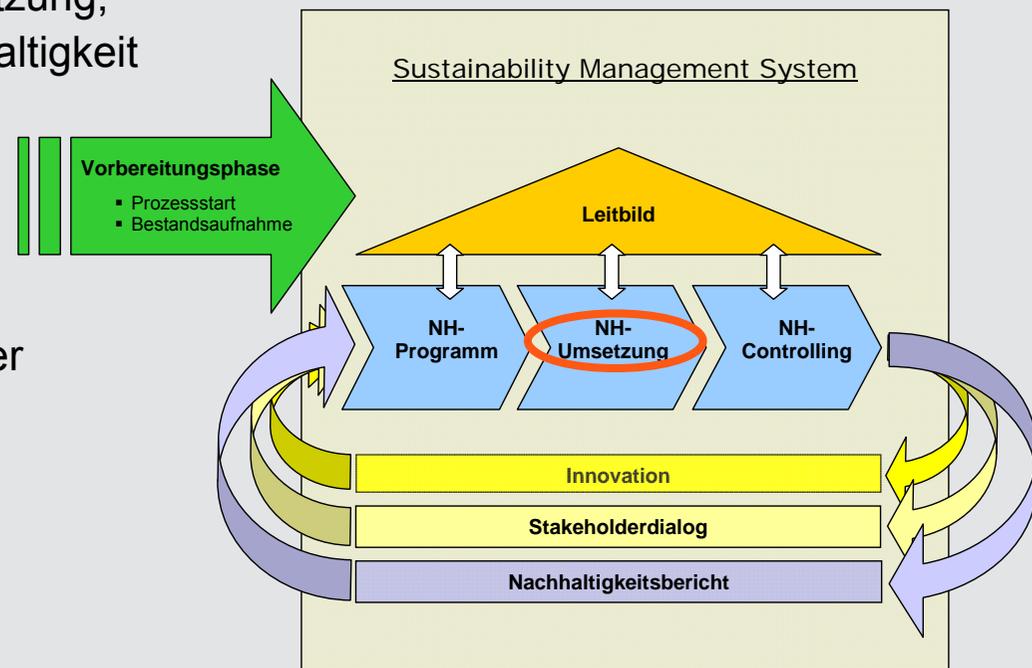
# Umsetzung der Maßnahmen

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

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

Voraussetzungen:

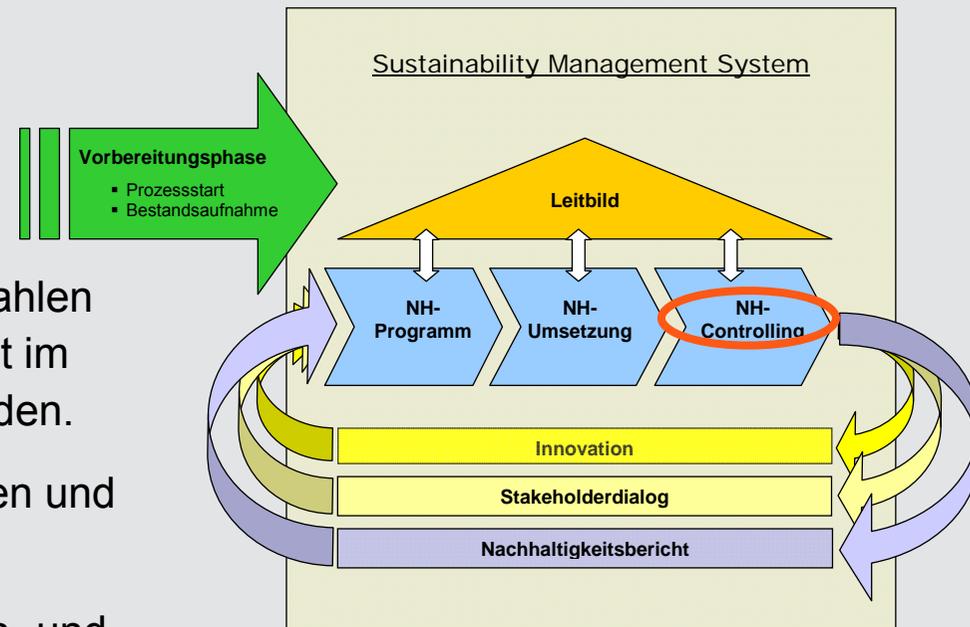
- Bewusstseinsbildung
- Finanz- und Zeitbudget
- Prämiensystem (gekoppelt mit iterativem Verbesserungsprozess)



# Nachhaltigkeitscontrolling

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

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



# Innovation

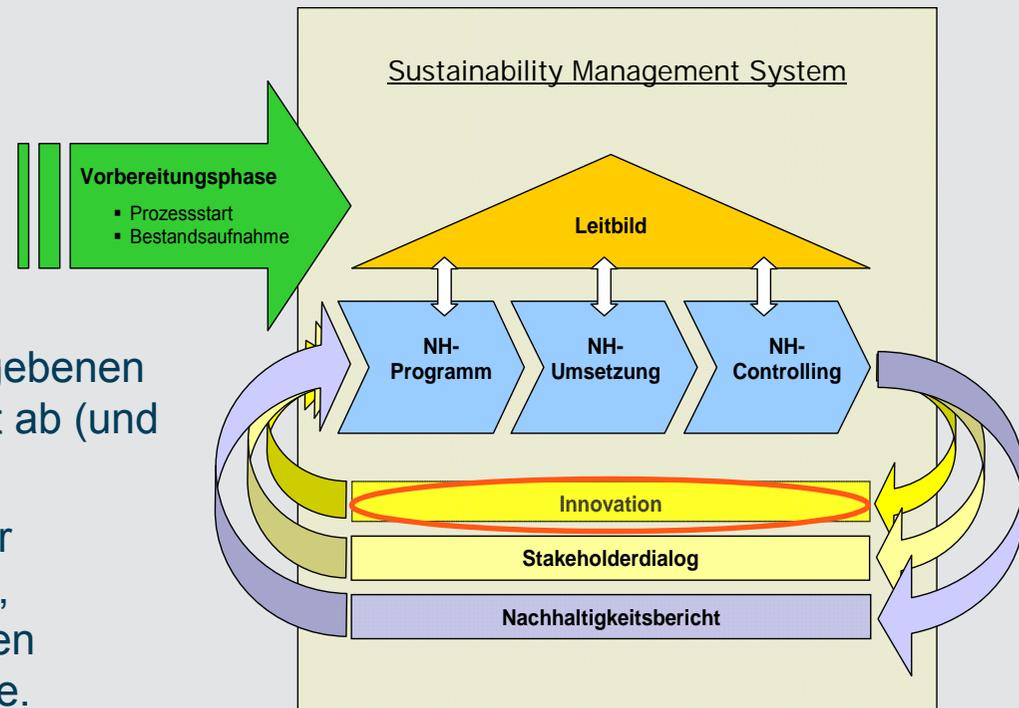
Innovation = „Act“ im PDCA-Zyklus

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

Mit zunehmendem Grad der formalen Strukturiertheit und der Enge des vorgegebenen Rahmens nimmt die Innovationsfähigkeit ab (und vice versa).

Nachhaltige Innovationen tragen zu einer Intelligenten Verknüpfung von Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie bei und erfüllen Bedürfnisse auf ganz neue Art und Weise.

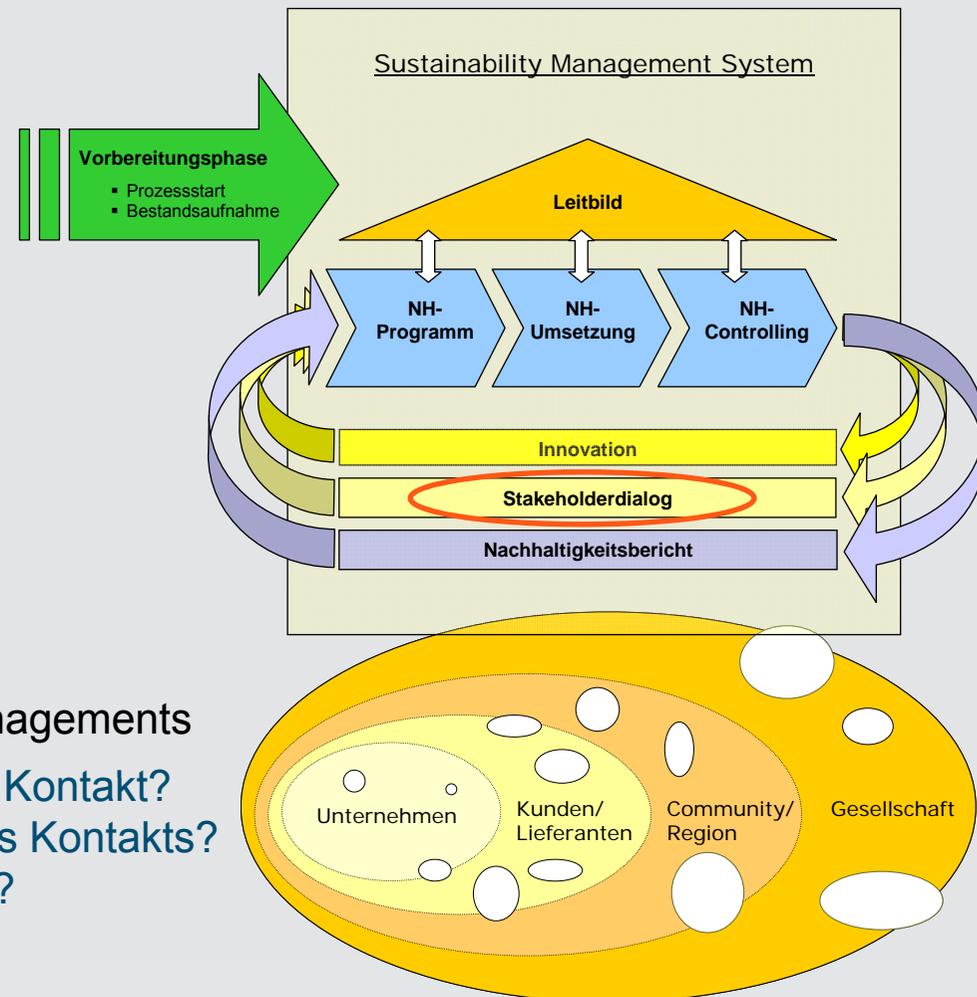
*„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“  
(Hermann Hesse)*



# Stakeholdermanagement (1/3)

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

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



# Stakeholdermanagement (2/3)

## II. Konzeption

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

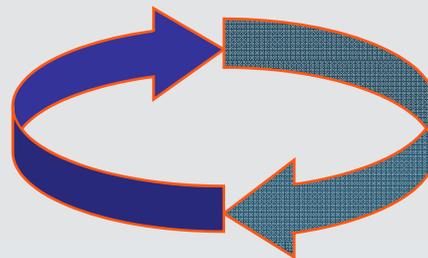
# Stakeholdermanagement (3/3)

## III. Umsetzung

Voraussetzungen:

- Zeitbudget
- Finanzbudget
- technisches Equipment (eventuell Einschulung)

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



# Nachhaltigkeitsbericht

- Nachhaltigkeitsbericht bildet den Nachhaltigkeitsprozess eines Unternehmens ab
- Externe als auch unternehmensinterne Bewusstseinsbildung
- Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Produkt-Personal- und Kapitalmarkt
- Nachhaltigkeitsbericht und der zugrunde liegende Unternehmensprozess sind nicht zu trennen - im Gegenteil, sie ergänzen, ja bedingen einander.

