

Sustainability Skills für GründerInnen

Nachhaltigkeitskompetenz als Zusatzqualifikation

U. Dellisch et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

36/2005

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 bei:

Projektfabrik Waldhör
Währingerstraße 121/3
1180 Wien

Sustainability Skills für GründerInnen

Nachhaltigkeitskompetenz als Zusatzqualifikation

Projektleitung:
Undine Dellisch
ALUMNIVERBAND der Universität Wien

Projektmitarbeit:
Mag. Hermine Dimitroff-Regatschnig
eco4ward

Univ.Prof. Dr. Jürgen Freimann
FORSCHUNGSGRUPPE BETRIEBLICHE
UMWELTPOLITIK, Universität Kassel

Dr. Johannes Fresner
STENUM GmbH

Mag. Roswitha Hofmann
ABTEILUNG GENDER AND DIVERSITY IN
ORGANIZATIONS, WU Wien

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Judith Jennewein,
Mag. Barbara Mitterauer,
Mag. Barbara Schöber
ALUMNIVERBAND der Universität Wien

DDr. Jürgen Noll
LEHRSTUHL FÜR INDUSTRIE, ENERGIE UND
UMWELT, INSTITUT FÜR BWL, Universität Wien

A.o.Univ.Prof. Mag. Dr. Michaela Stock
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSPÄDAGOGIK,
Karl-Franzens-Universität Graz

Dr. Heinz-Peter Wallner
WALLNER + SCHAUER GmbH

A.o.Univ.Prof. DI Dr. Wolfgang Wimmer
INSTITUT FÜR KONSTRUKTIONSWISSENSCHAFTEN,
ECODESIGN, TU Wien

Wien, Jänner 2005

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

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

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

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

Dipl. Ing. Michael Paula
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassungen.....	5
Kurzfassung - einseitig	5
Summary - 1 page.....	6
Kurzfassung - fünfseitig.....	7
Summary - 5 pages.....	12
1. Einleitung	17
2. Ausgangslage & Problemstellung	18
3. Ziele des Projekts	20
4. Ergebnisse	22
I. Grundlagen.....	25
I.1. INHALTE	25
I.1.1. Unternehmerisch Handeln im größeren Kontext	25
I.1.2. Aus- und Wechselwirkungen - und wie man sie nutzen kann	30
I.1.3. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	31
I.1.4. Weiterführende Informationen	31
I.2. FRAGEN	36
I.3. ASSESSMENT	39
I.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?	39
I.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 1 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?	39
II. Marketing+.....	41
II.1. INHALTE	41
II.1.1. Nachhaltiges Marketing: Erfolgreich sein – und nicht nur bei KundInnen	41
II.1.2. Stakeholder erfolgreich einbeziehen.....	42
II.1.3. Marketing für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen	43
II.1.4. Wettbewerbsvorteile durch nachhaltiges Marketing	44
II.2. FRAGEN	47
II.3. ASSESSMENT	50
II.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?	50
II.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 2 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?	50
III. Finanzen+	52
III.1. INHALTE	52
III.1.1. Finanzplanung: Versteckte Kosten erfassen	52
III.1.2. EMA - Environmental Management Accounting	52
III.1.3. IMAN - Integriertes Management: Kosten/Nutzen-Ermittlung.....	53
III.1.4. Project SIGMA – Sustainability Accounting	65
III.1.5. Kennzahlen - Informationen strategisch einsetzen.....	66
III.1.6. Finanzierung: Welche Förderungen gibt es für Nachhaltigkeit?	66
III.2.1. FRAGEN	67
III.3. ASSESSMENT	71
III.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?	71
III.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?	71
Recht+.....	72
IV.1. INHALTE	72
IV.1.1. Recht & Nachhaltigkeit – Passive Erfüllung oder proaktives Vorausdenken?	72
IV.1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen	73
IV.1.3. Umweltorientierte Managementsysteme	74
IV.1.4. Gender- & Diversitätsmanagement	76

IV.1.5. Fair Trade und Sozialmanagementsysteme.....	78
IV.II. FRAGEN.....	80
IV.3. ASSESSMENT	83
IV.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?.....	83
IV.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 2 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?.....	84
V. Management+	85
V.1. INHALTE	85
V.1.1. "Nachhaltige" Managementsysteme.....	85
V.1.2. Integriertes Management.....	86
V.1.3. "Sustainable Scorecards".....	87
V.1.4. Sustainable Balanced Scorecard	89
V.2. FRAGEN.....	90
V.3. ASSESSMENT	92
V.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?.....	92
V.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?.....	92
VI. Innovation	94
VI.1. INHALTE	94
VI.1.1. Innovation durch Nachhaltigkeit	94
VI.1.2. NAVIKO - Nachhaltigkeitskompass.....	94
VI.1.3. start-up-to-sustain – Checkliste	96
VI.1.4. ECODESIGN online PILOT	97
VI.1.5. Produkt-Dienstleistungs-Systeme: Entwicklung & Bewertung	99
VI.2. FRAGEN.....	100
VI.3. ASSESSMENT	102
VI.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?.....	102
VI.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?.....	103
Businessplan Anforderungsprofil.....	105
Glossar	107
5. Diffusion.....	113
6. Zusammenhang mit Zielen der Fabrik der Zukunft	115
7. Schlussfolgerungen & Empfehlungen.....	119
Abbildungsverzeichnis	120
Literatur- & Quellenverzeichnis.....	121

Kurzfassungen

Kurzfassung - einseitig

Gegenstand des vorliegenden Projekts war die Entwicklung eines „Nachhaltig Wirtschaften“-Qualifizierungsprogrammes für UnternehmensgründerInnen. Dabei werden die in den diversen Gründungsinitiativen vermittelten „Business Skills“ (Finanzen, Marketing, Recht) und in einzelnen Fällen ergänzend vermittelten Soft Skills um den Bereich der „**Sustainability Skills**“ erweitert.

Die angehenden GründerInnen erlernen gemäß den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu denken, zu planen und zu handeln bzw. diese erfolgreich in einem wirtschaftlichen Kontext anzuwenden. Sie erwerben so eine zusätzliche Qualifikation: Die Fähigkeit, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, proaktiv zu agieren und Innovationspotenziale zu nutzen. Dies verschafft ihnen einen Vorsprung gegenüber ihren MitbewerberInnen und dadurch kurz-, mittel- oder langfristig einen Wettbewerbsvorteil.

Dementsprechend wurden für das Projekt folgende **Ziele** formuliert:

- die Gründung innovativer Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich zu forcieren
- GründerInnen „nachhaltige“ Handlungsoptionen zu eröffnen & sie dahingehend zu qualifizieren
- die Thematik der Nachhaltigkeit attraktiv in einem wirtschaftsbezogenen Umfeld zu positionieren und zu vermitteln (jenseits der Öko-Ecke)
- eine „nachhaltige“ Orientierung von Neugründungen sowie Gründungsinstitutionen anzuregen
- einen Beitrag zur Implementierung von Nachhaltigkeit in zukünftigen Unternehmen zu leisten.

Die Umsetzung erfolgte durch folgende Schritte:

- die inhaltliche Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms zu „Sustainability Skills“ für GründerInnen in Form einer fünfteiligen Workshopreihe
- die Durchführung der Workshopreihe im Rahmen des Gründungstrainings UNIUN 2002/03
- die inhaltliche Überarbeitung und technische Aufbereitung des Qualifizierungsprogramms als Sustainability Skills Online-Kurs für GründerInnen
- die Durchführung des Online-Kurses im Rahmen des Gründungstrainings UNIUN 2003/04
- die durchgehende, aktive Einbindung von anderen Gründungsinitiativen
- die Installation des Sustainability Skills Online Kurses an ausgewählten anderen österreichischen Gründungsinstitutionen.

Das **Ergebnis** ist ein modular angelegtes internet-gestütztes Qualifikationsprogramm,

- das angehenden GründerInnen verdeutlicht,
 - worum es bei „Nachhaltigkeit“ geht: in Gesamtzusammenhängen denken zu lernen und die richtigen Fragen zu stellen und nicht vorgefertigte Antworten zu haben
 - wo ein „nachhaltiger“ Ansatz über konventionelle Wirtschaftsmodelle hinaus reicht und welche weiteren Aspekte mit einbezogen werden
 - welche Vorteile und Herausforderungen sich aus der Beachtung und Anwendung eines solchen „nachhaltigen“ Zugangs für den/die GründerIn ergeben
 - und welchen Nutzen sie schließlich daraus ziehen können.
- das durch eine derartige Schwerpunktsetzung insbesondere WissenschaftlerInnen aus dem Nachhaltigkeitsbereich anspricht und sie nicht nur zu Unternehmensgründungen motiviert, sondern ihnen ausreichend Werkzeuge in die Hand gibt, um mit ihren „nachhaltigen“ Ideen in einem wirtschaftlichen Kontext zu bestehen zu können. (Denn hier geht es nicht nur darum solides Gründungswissen zu vermitteln, sondern auch Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Nachhaltigkeit der eigenen Geschäftsidee gewinnbringend vermarktet werden kann.)
- das auch auf andere Gründungsprogramme übertragen und angewendet werden kann und bereits jetzt überregional und in Kooperation mit anderen Gründungsinitiativen einem größeren InteressentInnenkreis zugänglich gemacht wurde.
- das auf diese Weise Nachhaltigkeit attraktiv als zukunftsorientierte Zusatzqualifikation in einem wirtschaftlichen Kontext positioniert.

Der Kurs ist unter www.sustainability-skills.at abrufbar.

Summary - 1 page

The main task of this project was to develop a qualification program in “sustainable economy” for business founders. The usual business skills (finance, marketing, law) and the related soft skills were supplemented by sustainability skills.

The business founders are trained to think, plan and act on principles of sustainable development and on how to successfully integrate sustainable development in business. The additional qualifications are: to act proactively, to recognize the complexity of economy and to benefit from potential innovation. These qualifications lead to an advantage for the new entrepreneurs. They lead to short-, medium- and long-term benefits in competition.

The main **goals** were:

- to improve and to strengthen innovative sustainable enterprises.
- to explain the importance of sustainability skills to entrepreneurs and help them act in a sustainable way.
- to show that sustainability leads to economical benefit and that it's meaning surpasses the term 'ecology'.
- to initiate new and sustainable-oriented enterprises.
- to improve the know-how of institutions dealing with business founders.
- to support business founders in order for them to integrate sustainability into their future enterprises

The **realization** was carried out through the following steps:

- the development of the content for a sustainability skills qualification program for business founders through a series of 5 workshops.
- the implementation of these workshops into the course of the business founding training UNIUN 2002/03.
- the revision of the content and the technical realisation of the qualification program in the form of a sustainability skills online-course for business founders.
- the implementation of the online-course into the business founding training UNIUN 2003/04
- the continuous, active integration of various other founding initiatives.
- The instalment of the sustainability skills online-course at other founding institutions.

The **result** is a modular, internet-based qualification program on sustainability skills

- which shows to business founders to:
 - deal with sustainability and to face the related complexity
 - face the differences between traditional economy and a sustainable approach, and that sustainability means more than a mainstream economy
 - discover the advantages and demands that arise from a sustainability based approach
 - benefit from it with regard to their own businesses
- which, through establishing such kind of emphasis, appeals especially to scientists from the field of sustainability, therefore not only motivating them to found businesses but also giving them sufficient tools for their ideas to persist in an economical context. (For the course is not only about putting across founding-knowledge, but also showing the founders possibilities of how to profitably market the sustainability of their ideas.)
- which can be transferred into and applied to other founding organizations and has already been made available for a broader circle through co-operation with other initiatives relating to founding.
- which promisingly places sustainability into an economical context as a prospective additional qualification.

The course is available at: www.sustainability-skills.at

Kurzfassung - fünfseitig

Ausgangssituation

Im österreichischen wie auch im internationalen Gründungsgeschehen ist „Nachhaltigkeit“ bislang selten Thema. Im deutschsprachigen Raum ist dies eine der ersten Initiativen, die Entrepreneurship und Sustainability verbindet.

Gerade aber in der Vorgründungsphase, in der Ideenfindung, der Planung, der Formulierung des Unternehmenskonzeptes erweist sich die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigkeitsorientierten Denkansatz als entscheidend für die weitere Entwicklung. Hier können frühzeitig Weichenstellungen getroffen und Grundsteine für Unternehmen der Zukunft gelegt werden.

Das betrifft zum einen die Unternehmensidee selbst: gerade in der Nachhaltigen Technologieforschung und –entwicklung existiert eine Fülle von innovativen Konzepten, die darauf warten, in Form von Unternehmensgründungen umgesetzt zu werden.

Zum anderen betrifft das die Gestaltung von beliebigen zukünftigen Unternehmen, deren „Zukunftsfähigkeit“ sich erst erweisen muss: gerade die Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimensionen kann hier den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Das Anliegen des vorliegenden Projekts war es, einerseits „Nachhaltiges Wirtschaften“ für angehende GründerInnen effektiv und gewinnbringend zum Thema zu machen. Andererseits sollen auch andere Gründungsinitiativen angesprochen und neugierig gemacht werden. Nachhaltigkeit soll als Zusatzqualifikation, Wettbewerbsvorteil und Innovationsmotor in der Gründerszene generell positioniert werden und auf diese Weise zur Nachahmung anregen.

Inhalte und Zielsetzungen

Gegenstand des vorliegenden Projekts war die Entwicklung eines „Nachhaltig Wirtschaften“-Qualifizierungsprogramms für UnternehmensgründerInnen. Dabei werden die in den diversen Gründungsinitiativen vermittelten „Business Skills“ (Finanzen, Marketing, Recht) und in einzelnen Fällen ergänzend vermittelten Soft Skills um den Bereich der „**Sustainability Skills**“ erweitert. Die angehenden GründerInnen erlernen gemäß den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu denken, zu planen und zu handeln bzw. diese erfolgreich in einem wirtschaftlichen Kontext anzuwenden, und erwerben so eine zusätzliche Qualifikation: Die Fähigkeit, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, der realen Komplexität sicherer entgegenzutreten, Innovationen zu erkennen, langfristig zu planen und proaktiv zu agieren. Dies verschafft ihnen einen Vorsprung gegenüber ihren MitbewerberInnen und dadurch kurz-, mittel- oder langfristig einen Wettbewerbsvorteil.

Dementsprechend lassen sich für das Projekt folgende Ziele formulieren:

- die Gründung innovativer Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich zu forcieren
- GründerInnen „nachhaltige“ Handlungsoptionen zu eröffnen und sie dahingehend zu qualifizieren
- die Thematik der Nachhaltigkeit attraktiv in einem wirtschaftsbezogenen Umfeld zu positionieren und zu vermitteln (jenseits der Öko-Ecke)
- eine „nachhaltige“ Orientierung von Neugründungen sowie Gründungsinstitutionen anzuregen
- so einen Beitrag zur Implementierung von Nachhaltigkeit in zukünftigen Unternehmen zu leisten.

Umsetzung

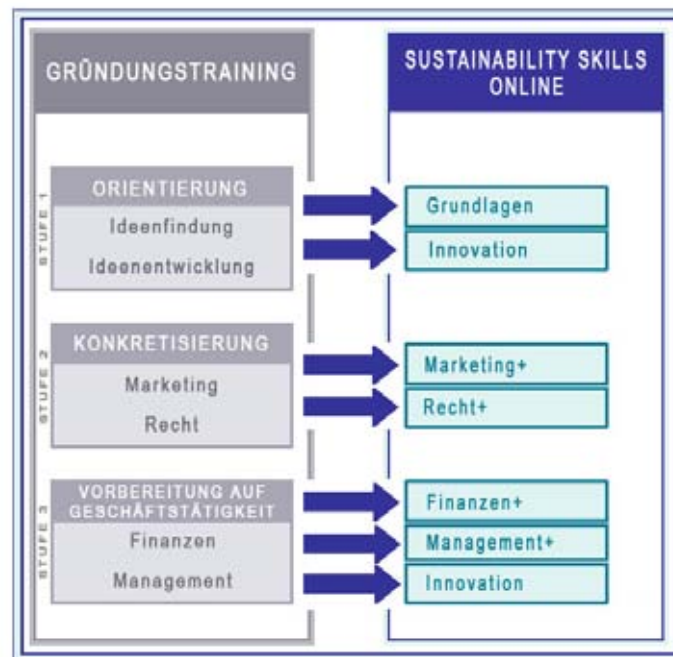
Als Ausgangspunkt wurde folgende Frage verwendet:

Wie kann Nachhaltigkeit für GründerInnen so aufbereitet werden, dass die Inhalte für jedeN einzelnen

- a) interessant,
- b) verständlich
- c) relevant
- d) anwendbar und
- e) vermarktbar erscheinen?

Und weiter: Wie kann ein solches Modell erfolgreich weiter verbreitet werden?

Dafür wurde ein Qualifizierungsprogramm zu „Sustainability Skills“ entwickelt und im Rahmen des vom Antragsteller bereits mehrmals erfolgreich durchgeführten GründerInnenprogramms UNIUN konkret erprobt und durchgeführt. Im Zentrum steht dabei, sowohl „nachhaltiges“ Denken als auch nachhaltigkeitspezifisches Know-how für die betriebliche Praxis zu vermitteln. Besonderes Augenmerk wird auf die Transferfähigkeit der Sustainability Skills in andere Qualifizierungsprogramme, sowie deren usergerechte Anwendbarkeit gelegt.



Einbettung des Sustainability Online Kurses in 3-stufige Gründungstrainings

Das Projekt kann grob in folgende Blöcke eingeteilt werden, die inhaltlich aufeinander aufbauen, aber teilweise in zeitlicher Überlappung stattfinden.

Sustainability Skills „Premiere“: Inhaltliche Detailplanung und erstmalige Durchführung im Rahmen von UNIUN 2002/03: Entlang des dreistufigen Aufbaus des übergreifenden Qualifizierungsprogramms wurden die Inhalte mittels Workshos und flankierenden Tools (Beratungen, Unterrichtsmaterialien, Tipps, Links, etc.) vermittelt.

Evaluierung und Überarbeitung:

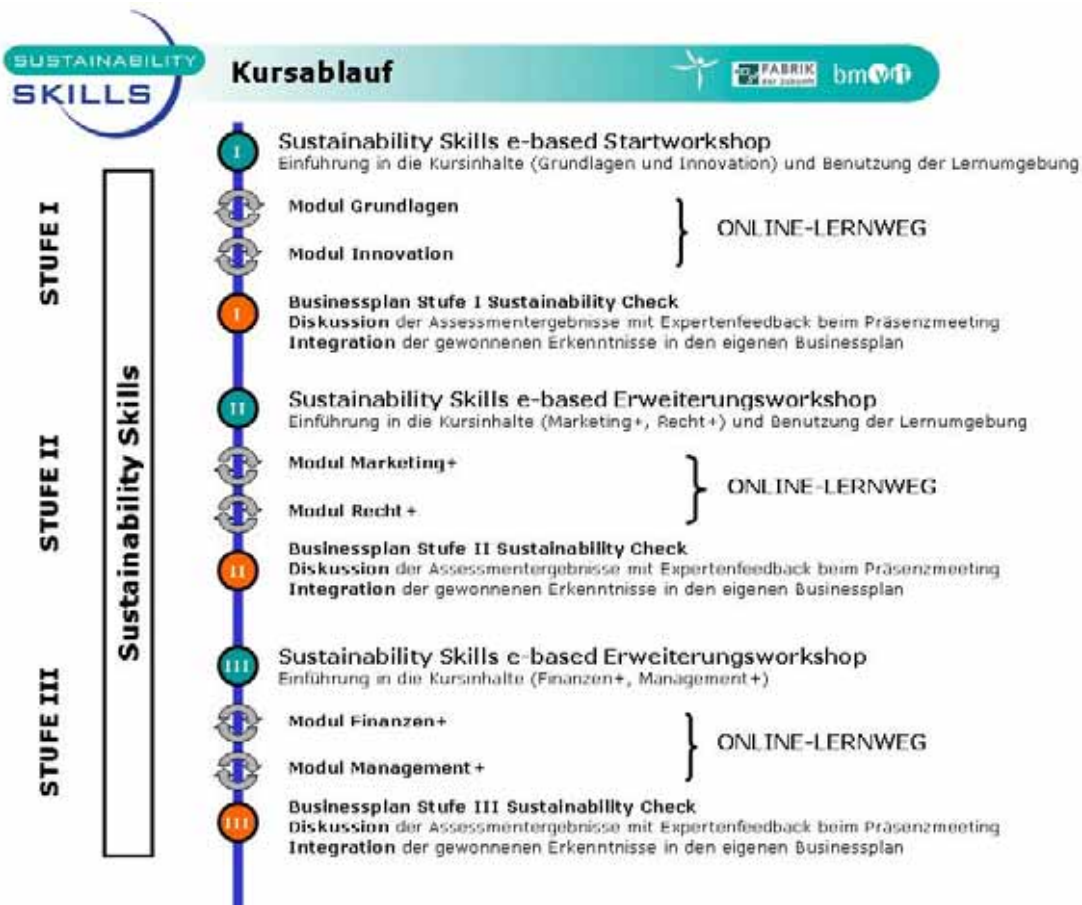
Eine Evaluation bildete die Grundlage für den verbesserten, zweiten Durchgang. Hierfür wurden ausgewählte Inhalte der Sustainability Skills Reihe elektronisch aufbereitet und um fehlende Inhalte ergänzt, um ein fundiertes, benutzerfreundliches web-basiertes distance learning Programm zu entwickeln.

Screenshot of the Sustainability Skills online course interface. The header features the "SUSTAINABILITY SKILLS" logo and logos for "FABRIK für Zukunft" and "bmw ft". The main content area is titled "SUSTAINABILITY MODULE" and is divided into three sections: "INHALTE", "FRAGEN", and "ASSESSMENT". The "INHALTE" section lists three topics: "Unternehmerisch Handeln im größeren Kontext", "Aus- und Wechselwirkungen - und wie man sie nutzen kann", and "Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil". A sidebar on the left contains navigation options like "Sustainability Skills online", "BenutzerInnenname: anonym", "Login", "Neuregistrierung", "Sustainability Module" (with a progress bar for 6 modules), "Drucken", "Diskussionsforum", "Kontakt", and "Impressum". A "Drucken" button and "Allgemeine rechtliche Informationen" link are also visible at the bottom of the main content area.

Screenshot: sustainability-skills.at, Modul Grundlagen - Übersicht

Sustainability Skills "ebase":

Im Rahmen von UNIUN 2003/04 wurde diese web-basierte distance learning Variante getestet: Die einzelnen Module des Sustainability Skills Online Kurses wurden parallel zum Gründungstraining in Präsenzveranstaltungen vorgestellt, sukzessive frei geschaltet, und deren Inhalte in die Businessplanerstellung integriert. Auf diese Weise bildete der Erwerb der Sustainability Skills einen integralen Bestandteil der GründerInnenqualifizierung.



1

Kursablauf

Diffusion:

Andere Gründungsinitiativen wurden laufend aktiv eingebunden und zur Weiterverbreitung angeregt. Ziel war, das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm in einer transferfähigen Variante aufzubereiten, um es einem größeren InteressentInnenkreis zugänglich machen zu können. Dies ist letztendlich auch gelungen: Sustainability Skills für GründerInnen – Der Online Kurs zu Nachhaltigkeitskompetenz wird in Zukunft in nahezu allen akademischen Gründerzentren Österreichs verfügbar sein.

Ergebnis

Als Ergebnis des Projekts steht nun der Sustainability Skills Online Kurs zur Verfügung: ein modular angelegtes, internet-gestütztes Nachhaltig Wirtschaften-Qualifizierungsprogramm,

- das angehenden GründerInnen verdeutlicht,
 - worum es bei „Nachhaltigkeit“ geht: in Gesamtzusammenhängen denken zu lernen und die richtigen Fragen zu stellen und nicht vorgefertigte Antworten zu haben
 - wo ein „nachhaltiger“ Ansatz über konventionelle Wirtschaftsmodelle hinaus reicht und welche weiteren Aspekte mit einbezogen werden
 - welche Vorteile und Herausforderungen sich aus der Beachtung und Anwendung eines solchen „nachhaltigen“ Zugangs für den/die GründerIn ergeben
 - und welchen Nutzen sie schließlich daraus ziehen können.

- das durch eine derartige Schwerpunktsetzung insbesondere WissenschaftlerInnen aus dem Nachhaltigkeitsbereich anspricht und sie nicht nur zu Unternehmensgründungen motiviert, sondern ihnen ausreichend Werkzeuge in die Hand gibt, um mit ihren „nachhaltigen“ Ideen in einem wirtschaftlichen Kontext zu bestehen zu können. (Denn hier geht es nicht nur darum solides Gründungswissen zu vermitteln, sondern auch Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Nachhaltigkeit der eigenen Geschäftsidee gewinnbringend vermarktet werden kann.)
- das auch auf andere Gründungsprogramme übertragen und angewendet werden kann und bereits jetzt überregional und in Kooperation mit anderen Gründungsinitiativen einem größeren InteressentInnenkreis zugänglich gemacht wurde.
- das auf diese Weise Nachhaltigkeit attraktiv als zukunftsorientierte Zusatzqualifikation in einem wirtschaftlichen Kontext positioniert.



Der Kurs selbst ist unter
www.sustainability-skills.at
 abrufbar.

Schlussfolgerungen

Die Vermittlung von „Nachhaltigkeitskompetenz“ bleibt eine spannende und anspruchsvolle Aufgabe: Inhaltlich handelt es sich um eine komplexe Materie, insbesondere was neue Methoden und Tools betrifft, die jeweils immer erst für GründerInnen entsprechend aufbereitet werden müssen. Gleichzeitig zeigt sich in Bezug auf die GründerInnenausbildung ein großer Mangel an TrainerInnen, Businessplan-GutacherInnen und WirtschaftsexpertInnen mit Nachhaltigkeitsqualifikation sowie ein Mangel an NachhaltigkeitsexpertInnen mit deutlichem Gründungsbezug. Hier ist auf zukünftige Entwicklungen zu hoffen. Insgesamt gesehen erweist sich das ganze Unterfangen aber als lohnend: die von den sich für sie eröffnenden Möglichkeiten angeregten und begeisterten GründerInnen, und das in diesem Ausmaß unerwartete Interesse der GründungsexpertInnen sprechen für sich.

Summary - 5 pages

Introduction

Neither in Austria nor internationally foundations have yet been much concerned with sustainability. This sustainability skills program is one of the very few projects combining entrepreneurship and sustainability within the German-speaking area.

Yet it is important to deal with sustainability especially throughout the whole process of setting up a business – developing of the idea, planning and wording of the business-concept – in order for a future development. Such influences at an early stage of the founding process may become the base for the future businesses.

On one hand this concerns the development of the ideas itself: especially in the field of sustainable technological research and development there exist a plenitude of innovative concepts that are waiting to be put into practice.

On the other hand it concerns the configuration of any future business whose capabilities for survival has yet to be proven.

The main concern of this project was firstly to introduce and give an understanding of the subject of sustainability to commencing founders in an effective and profitable way, and secondly to approach other founding initiatives and make them curious about the project and its contents.

Sustainability was to be shown to founders and founding organizations as a means to additional qualification and better competitiveness and as a generator of innovation, thus triggering imitation.

The main task of this project was to develop a qualification program in “sustainable economy” for business founders. The usual business skills (finance, marketing, law) and the related soft skills were supplemented by sustainability skills.

The business founders are trained to think, plan and act on principles of sustainable development and on how to successfully integrate sustainable development in business. The additional qualifications are: to act proactively, to recognize the complexity of economy and to benefit from potential innovation. These qualifications lead to an advantage for the new entrepreneurs. They lead to short-, medium- and long-term benefits in competition.

The main **goals** were:

- to improve and to strengthen innovative sustainable enterprises.
- to explain the importance of sustainability skills to entrepreneurs and help them act in a sustainable way.
- to show that sustainability leads to economical benefit and that its meaning surpasses the term ‘ecology’.
- to initiate new and sustainable-oriented enterprises.
- to improve the know-how of institutions dealing with business founders.
- to support business founders in order for them to integrate sustainability into their future enterprises

Realization

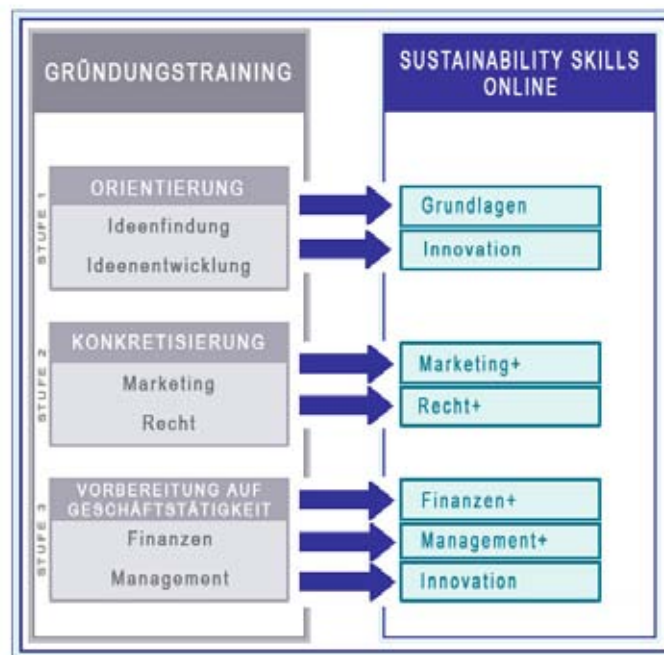
The main question for the project was:

How can sustainability be presented to founders in a way that is

- a) interesting,
 - b) clear,
 - c) relevant,
 - d) applicable and
 - e) commercialisable
- to everyone?

And how such a model can be diffused?

To achieve this we developed a qualification program on “Sustainability Skills”. Within the framework of the UNIUN program for founders, which has already been implemented successfully several times, the additional skills were evaluated and elaborated. The focus is put on how to think, plan, and act based on the principles of sustainability. Special attention is paid to the transferability of the “Sustainability Skills Modules” into other qualification programs for entrepreneurs as well as meeting the founders’ requirements in usability.



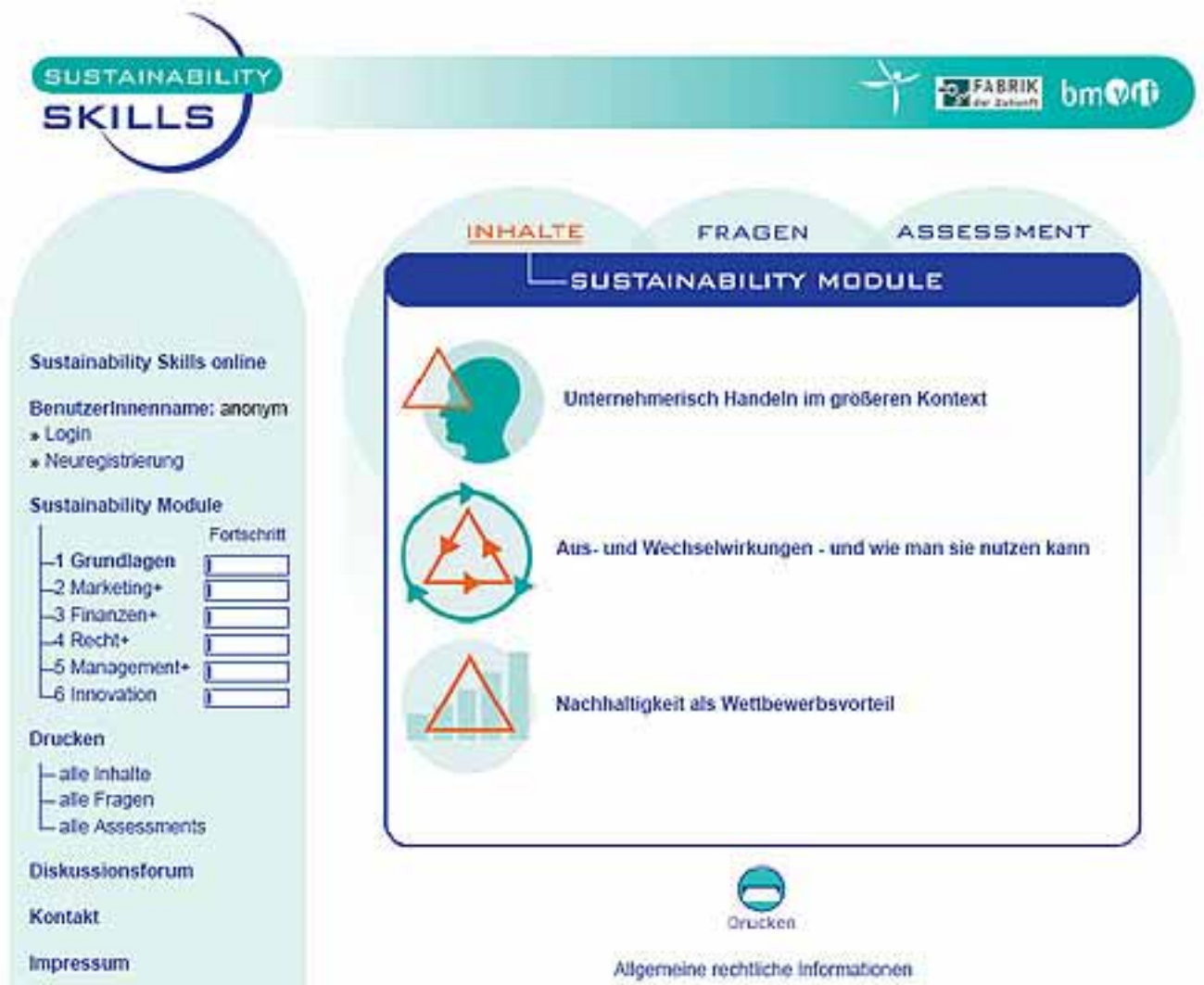
Embedding Sustainability Skills Online into 3-step programs

The project can be roughly divided into the following five components which build on each other yet partly overlap chronologically.

Sustainability Skills “Premiere”: The first course on “Sustainability Skills” was imbedded in the UNIUN 2002/03 qualification program for entrepreneurs. Following the three-step structure of UNIUN, the contents were presented through seminars and other accompanying tools (counselling, coaching sessions, training material, tips, links, etc.). The founders were supported from the business–idea to an appropriate business–concept.

Evaluation and revision:

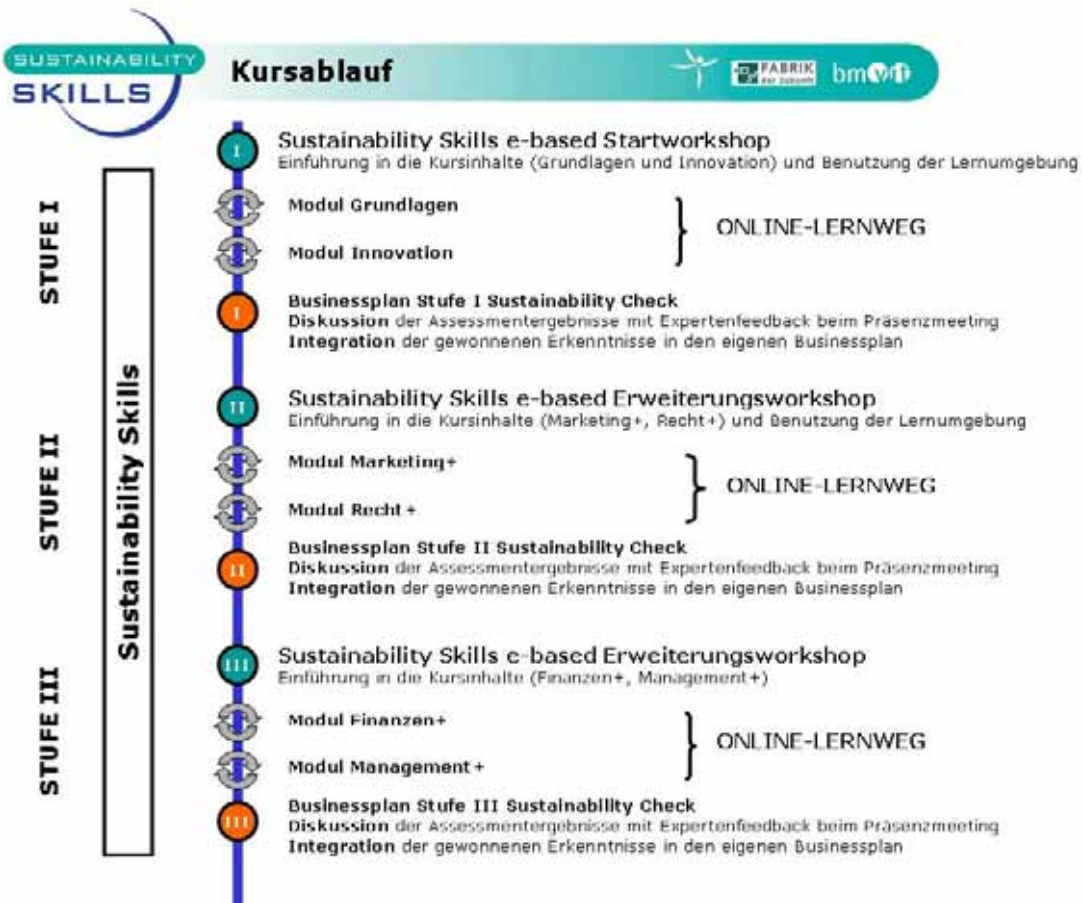
A comprehensive evaluation was the basis for the improved second course for which selected contents of the Sustainability Skills series were edited into an online version and supplemented by lacking information, developing a funded and user-friendly web-based distance learning program.



Screenshot: www.sustainability-skills.at

Sustainability Skills ebase:

The web-based distance learning version was tested within Union 2003/04: each single module of the Sustainability Skills online-course was presented in special events held parallel to the founders training, gradually activated throughout the course and the contents were integrated into the development of the business-plans. This ensured the acquisition of sustainability skills being an integral part of the qualification of business founders.



1

Order of courses

Diffusion strategy:

Again other initiatives for entrepreneurship were actively included and motivated to further diffusion. The final step was to develop a transferable version of the course in order to make it available for a broader circle of interested persons. This has already been achieved: the Sustainability Skills online-course will in future be available to nearly all academic founder initiatives in Austria.

Result

The result of this project is the Sustainability Skills online-course available as a modular internet-based sustainability qualification program

- which shows to business founders to:
 - deal with sustainability and to face the related complexity
 - face the differences between traditional economy and a sustainable approach, and that sustainability means more than a mainstream economy
 - discover the advantages and demands that arise from a sustainability based approach
 - benefit from it with regard to their own businesses

- which, through establishing such kind of emphasis, appeals especially to scientists from the field of sustainability, therefore not only motivating them to found businesses but also giving them sufficient tools for their ideas to persist in an economical context. (For the course is not only about putting across founding-knowledge, but also showing the founders possibilities of how to profitably market the sustainability of their ideas.)

- which can be transferred into and applied to other founding organizations and has already been made available for a broader circle through co-operation with other initiatives relating to founding.
- which promisingly places sustainability into an economical context as a prospective additional qualification.



The course is available at:

www.sustainability-skills.at

conclusion

Conveying sustainability competence stays an exciting and challenging task: In content it is a complex matter, especially when it comes to new methods and tools which have to be altered for founders to be able to use them. At the same time, when it comes to founder-trainings, there is a lack in business-concept reviewers, economy-experts, and trainers with experience in the field of sustainability as well as a lack in sustainability-experts with founder-knowledge. Developments in this area will be something to hope for in the future. Yet all in all the whole venture has proven to be a rewarding one: founders are very enthusiastic about the new possibilities and founding-experts have been interested to an extent that had been unexpected.

1. Einleitung

Das Anliegen des vorliegenden Projekts war und ist es, einerseits „Nachhaltiges Wirtschaften“ für angehende GründerInnen effektiv und gewinnbringend zum Thema zu machen. Andererseits sollen auch andere Gründungsinitiativen angesprochen und neugierig gemacht werden. Nachhaltigkeit soll als Zusatzqualifikation, Wettbewerbsvorteil und Innovationsmotor in der Gründerszene generell positioniert werden und auf diese Weise zur Nachahmung anregen.

Wie, soll in diesem Bericht deutlich werden:

Die Darstellung der Ausgangslage erläutert den Bedarf an zukunftsorientierten Gründungen und damit an einer entsprechenden GründerInnenqualifizierung. Die daraus abgeleiteten Zielsetzungen für das Projekt werden in Kapitel 3 dargelegt. In der Folge wird das Ergebnis des Projekts vorgestellt: Der Sustainability Skills Online Kurs für GründerInnen. Wo und wie dieser Kurs in Zukunft zugänglich sein wird, wird in Kapitel 5 angeführt. Den Abschluss bildet die Anbindung an die 2. Ausschreibung der Programmlinie Fabrik der Zukunft, in deren Rahmen das vorliegende Projekt stattgefunden hat, sowie Empfehlungen für den weiteren Forschungsbedarf.

2. Ausgangslage & Problemstellung

Im österreichischen wie auch im internationalen Gründungsgeschehen ist „Nachhaltigkeit“ bislang nicht thematisiert worden. Gerade aber in der Vorgründungsphase, in der Ideenfindung, der Planung, der Formulierung der Unternehmensstrategie erweist sich die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigkeitsorientierten Denkansatz als entscheidend für die weitere Entwicklung. Hier können frühzeitig Weichenstellungen getroffen und Grundsteine für Unternehmen der Zukunft gelegt werden.

Das betrifft zum einen die Unternehmensidee selbst: gerade in der Nachhaltigen Technologieforschung und –entwicklung existiert eine Fülle von innovativen Konzepten, die darauf warten, in Form von Unternehmensgründungen umgesetzt zu werden.

Zum anderen betrifft das die Gestaltung von beliebigen zukünftigen Unternehmen, deren „Zukunftsfähigkeit“ sich erst erweisen muss: gerade die Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimensionen kann hier den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Betrachtet man neuere Arbeiten im Nachhaltigkeitsbereich, stößt man vielerorts das Bestreben, Umweltmanagement-Konzepte zu Nachhaltigkeitsmanagement-Konzepten zu erweitern (vgl. Schaltegger et al. 2002). Insofern bestehen bereits einige umfassende und integrale Ansätze zur nachhaltigen Unternehmensführung. Allerdings wenden sich diese Ansätze allesamt an bestehende Unternehmen. Anknüpfungspunkte oder Tools für GründerInnen fehlen noch gänzlich.

Im Entrepreneurship-Diskurs wurde vereinzelt das Potenzial von Eco-Entrepreneuren, „green entrepreneurs“, Sustainable Entrepreneurship (vgl. Petersen, Schaltegger 2004) oder Sustainopreneurship (vgl. Gerlach 2003) in die Diskussion eingebracht, jedoch eher in der Bedeutung des „Unternehmers“, des Managers oder Intrapreneurs, der die zündende Unternehmensidee hat und weniger in der Bedeutung des Neugründers. Das wäre jedoch auch nur eine Seite: Völlig unbeachtet blieben in der Gründungsliteratur und –praxis die Vorteile, die sich für neue Unternehmen aus einem nachhaltigen Ansatz heraus ergeben können.

Angesichts dieser Ausgangslage sah sich das vorliegende Forschungsprojekt also mit folgenden Problemstellungen konfrontiert:

- Das Potenzial nachhaltiger Technologieentwicklungen bleibt ohne entsprechende Unternehmensgründungen ungenutzt – sowohl in wirtschaftlicher als auch in strategischer Hinsicht.
- Potenzielle GründerInnen können Chancen, die eine an den Kriterien der Nachhaltigkeit orientierte Planung ihrem Unternehmen bieten würde, nicht ergreifen, da ihnen dazu das nötige Know-how fehlt. Echte Optionen, gleichzeitig zur Unternehmenswertsteigerung und auf einer übergeordneten Ebene zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, bleiben ihnen vorenthalten.
- Dieses Nachhaltigkeits-Know-how müsste im Rahmen der Unternehmensplanung, als integraler Bestandteil des jeweiligen Gründungstrainings über die einzelnen Gründungsinstitutionen vermittelt werden und verfügbar sein. Das ist aber derzeit nicht der Fall. Hier wäre der Ansatzpunkt, um Neugründungen von Beginn an hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen optimal zu gestalten.

- In diesem Kontext stellt sich zusätzlich eine weitere Herausforderung: dass Vorbehalte existieren. Nachhaltigkeit wird häufig mit Ökologie gleichgesetzt, und dahinter das Anliegen vermutet (vereinzelt leider nicht zu Unrecht), die Ökonomie müsse der Ökologie untergeordnet werden. Die eigentliche Idee eines Nachhaltig Wirtschaften-Ansatzes aber, der das wirtschaftliche Potenzial ökologischer und sozialer Unternehmensüberlegungen innerhalb einer integralen Betrachtungsweise thematisiert, blieb bisher weitgehend unbeachtet.

Als Lösung bot sich die Entwicklung eines „Nachhaltig Wirtschaften“-Qualifizierungsprogramms für UnternehmensgründerInnen an. Dabei sollten die in den diversen Gründungsinitiativen vermittelten „Business Skills“ (Finanzen, Marketing, Recht) und in einzelnen Fällen ergänzend vermittelten Soft Skills um den Bereich der „**Sustainability Skills**“ erweitert werden. Wie und inwiefern ein solches Programm eine entsprechende Antwort auf die oben dargestellten Problemstellungen sein kann, soll in den nächsten Kapiteln erläutert werden.

International liegt mit diesem Projekt eine der ersten Initiativen vor, die Entrepreneurship und Sustainability auf diese Weise verbindet.

3. Ziele des Projekts

Bezug nehmend auf die Problemstellung wurden für das Projekt folgende **Ziele** definiert:

- die Gründung innovativer Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich zu forcieren
- GründerInnen „nachhaltige“ Handlungsoptionen zu eröffnen und sie dahingehend zu qualifizieren
- die Thematik der Nachhaltigkeit attraktiv in einem wirtschaftsbezogenen Umfeld zu positionieren und zu vermitteln (jenseits der Öko-Ecke)
- eine „nachhaltige“ Orientierung von Neugründungen sowie Gründungsinstitutionen anzuregen
- auf diese Weise einen Beitrag zur Implementierung von Nachhaltigkeit in zukünftigen Unternehmen zu leisten.

Diese Ziele wurden durch folgende Maßnahmen erreicht:

- die inhaltliche Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms zu „Sustainability Skills“ für GründerInnen in Form einer fünfteiligen Workshopreihe
- die Erprobung und Durchführung der Workshopreihe im Rahmen des Gründungstrainings UNIUN 2002/03
- die inhaltliche Überarbeitung und Aufbereitung, sowie die technische Entwicklung des Qualifizierungsprogramms als Sustainability Skills Online-Kurs für GründerInnen
- die Erprobung und Durchführung des Online-Kurses im Rahmen des Gründungstrainings UNIUN 2003/04
- die durchgehende, aktive Einbindung von VertreterInnen anderer Gründungsinitiativen im Rahmen von Businessplanbegutachtungen, Jurysitzungen oder Workshops
- die Installation des Sustainability Skills Online Kurses an ausgewählten anderen österreichischen Gründungsinstitutionen sowie dessen Integration in die dortigen Gründungsausbildungen.

Als Ergebnis des Projekts steht nun der Sustainability Skills Online Kurs zur Verfügung: ein modular angelegtes, internet-gestütztes Nachhaltig Wirtschaften-Qualifizierungsprogramm,

- das angehenden GründerInnen verdeutlicht,
 - worum es bei „Nachhaltigkeit“ geht: in Gesamtzusammenhängen denken zu lernen und die richtigen Fragen zu stellen und nicht vorgefertigte Antworten zu haben
 - wo ein „nachhaltiger“ Ansatz über konventionelle Wirtschaftsmodelle hinaus reicht und welche weiteren Aspekte mit einbezogen werden
 - welche Vorteile und Herausforderungen sich aus der Beachtung und Anwendung eines solchen „nachhaltigen“ Zugangs für den/die GründerIn ergeben
 - und welchen Nutzen sie schließlich daraus ziehen können.
- das durch eine derartige Schwerpunktsetzung insbesondere WissenschaftlerInnen aus dem Nachhaltigkeitsbereich anspricht und sie nicht nur zu Unternehmensgründungen motiviert, sondern ihnen ausreichend Werkzeuge in die Hand gibt, um mit ihren „nachhaltigen“ Ideen in einem wirtschaftlichen Kontext zu bestehen zu können. (Denn hier geht es nicht nur darum

solides Gründungswissen zu vermitteln, sondern auch Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die Nachhaltigkeit der eigenen Geschäftsidee gewinnbringend vermarktet werden kann.)

- das auch auf andere Gründungsprogramme übertragen und angewendet werden kann und bereits jetzt überregional und in Kooperation mit anderen Gründungsinitiativen einem größeren InteressentInnenkreis zugänglich gemacht wurde.
- das auf diese Weise Nachhaltigkeit attraktiv als zukunftsorientierte Zusatzqualifikation in einem wirtschaftlichen Kontext positioniert.

Aufbau, Inhalt und didaktisches Konzept des Sustainability Skills Online Kurses sollen auf den folgenden Seiten dargestellt werden. Der Kurs selbst ist im Internet unter

www.sustainability-skills.at

abrufbar.

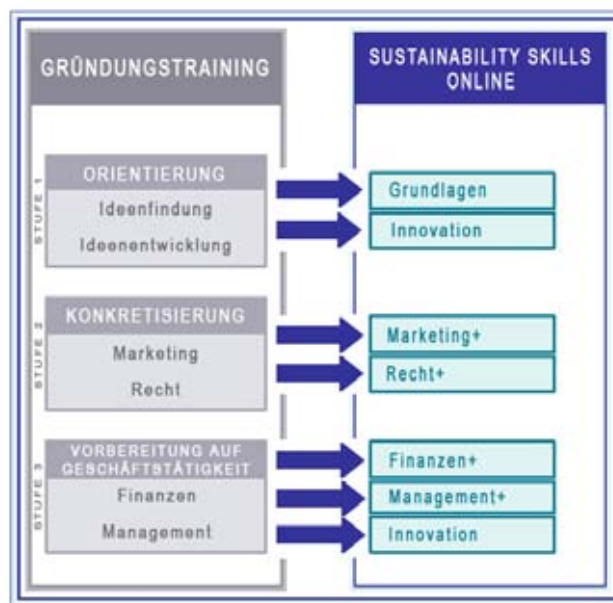
4. Ergebnisse

Ergebnis ist, wie im Kapitel zuvor erwähnt, ein Sustainability Skills Online Kurs: ein modular angelegtes, internet-gestütztes Nachhaltig Wirtschaften-Qualifizierungsprogramm. Wie sieht dieser Kurs nun aus?

Ein Online Kurs kann naturgemäß nicht 1:1 am Papier abgebildet werden. Möglichkeiten, die das Internet bietet, bleiben hier versagt. Dennoch wird versucht, den Kurs so gut wie möglich als Printversion darzustellen – der Besuch auf www.sustainability-skills.at sei natürlich dennoch empfohlen.

Einbindung in andere Gründungsausbildungen

Der Sustainability Skills Online Kurs soll ergänzend zu bestehenden Gründungsprogrammen angeboten werden, als integraler Bestandteil des jeweiligen Gründungstrainings. Wann welche Inhalte oder Module relevant werden, sehen Sie am besten hier:



Einbettung des Sustainability Skills Online Kurses in 3-stufiges Gründungstraining

Kursaufbau und -ablauf

Der Kurs ist in 6 Module gegliedert, die nachfolgend dargestellt werden:

- Grundlagen
- Marketing+
- Finanzen+
- Recht+
- Management+
- Innovation

Jedes Modul kann in beliebiger Abfolge dem jeweiligen Lernbedarf entsprechend besucht werden.

Das Modul "Grundlagen" liefert eine allgemeine Einführung in die Thematik. Die weiteren Module zeigen auf, welche Nachhaltigkeitskompetenzen in den klassischen Gründungsthemen erwerbbar sind. Dieses Plus wird sinngemäß durch ein "+" gekennzeichnet. Das Modul Innovation bietet schließlich Tools, um das Innovationspotenzial der eigenen Idee weiter auszuloten - ganz zu Beginn oder beim Planen weiterer Geschäftsfelder.

Jedes Modul ist wiederum in 3 Teile gegliedert: **Inhalte – Fragen – Assessment.**

Inhalte: Hier finden sich eine Einführung in die jeweilige Thematik, Beispiele aus der Praxis, sowie weiterführende Informationen zum jeweiligen Modul.

Fragen: Die jeweiligen Fragestellungen der Module dienen als Möglichkeit zur Reflexion und zur Anwendung der Inhalte auf das geplante Unternehmen. Da Lernweg und Lernrhythmus individuell gestaltet werden können sollen, besteht die Möglichkeit den jeweils aktuellen Stand der Fragensbearbeitung festzuhalten:



Der Lernfortschritt im jeweiligen Modul - der sich aus dem Bearbeitungsstatus der Fragen ergibt - wird grafisch als Balken im Navigationsmenu dargestellt. Sobald alle Fragen beantwortet sind (dh jede Frage mit "erledigt" gekennzeichnet ist), ist der Balken ganz gefüllt.

Assessment: Nach dem Durcharbeiten der Inhalte und Beantwortung der Fragestellungen erwartet die GründerInnen schließlich der dritte Teil des jeweiligen Moduls - das Assessment. Hier fassen wir noch einmal die essenziellen Punkte des jeweiligen Moduls zusammen. Die GründerInnen erarbeiten in diesem Teil die für ihren Businessplan relevanten "Nachhaltigkeits"-Aspekte.



Auch hier können die GründerInnen: Speichern - Drucken - Sich selbst schicken – an ExpertInnen schicken, damit sie die erarbeiteten Teile unmittelbar in ihren Businessplan einarbeiten können, bzw. können sie für zusätzliches Feedback auf Ihre Sustainability Überlegungen ihr Assessment auch an ExpertInnen senden. Ein Kurzfeedback erhalten die GründerInnen innerhalb von 3 Werktagen.

Darüber hinaus gibt es einige zusätzliche Features:

Diskussionsforum: Das Diskussionsforum dient zum Gedankenaustausch in der Kursgruppe. Nachhaltigkeitsüberlegungen können hier zur Diskussion gestellt werden und von ExpertInnen und KollegInnen kommentiert werden. Weiters werden darüber Literatur und Beispiele zur Verfügung gestellt.

Kontakt: Hier können Fragen oder Anmerkungen telefonisch oder per Webmail an die jeweilige Gründungsinstitution gesendet werden.

Technische Voraussetzungen

Für die optimale Nutzung des Angebotes ist als Browser Internet Explorer 6.x, Mozilla ab 1.4, Netscape 7.x, Opera 7.x. empfohlen. Außerdem muss Javascript im verwendeten Browser aktiviert sein und Cookies müssen zugelassen werden.

Der individuelle Lernweg

Die schrittweise Auseinandersetzung mit den 3 Teilen „Inhalt – Fragen – Assessment“ unterstützt die GründerInnen bei der Entwicklung und Integration der Sustainability Aspekte in ihren Businessplan.

Der Lernweg durch den Kurs setzt sich aus folgenden Etappen zusammen:

- Studium der Inhalte des jeweiligen Moduls
- Auseinandersetzung mit den Fragen des jeweiligen Moduls
- Überarbeitung und Konkretisierung der Geschäftsidee hinsichtlich der Fragen
- Vertiefende Auseinandersetzung mit den Fragen des jeweiligen Moduls
- Auseinandersetzung mit dem Assessment des jeweiligen Moduls und Erarbeitung der jeweiligen, nachhaltigkeitsrelevanten Businessplan-Teile
- Bei Interesse mailen der Assessment-Ergebnisse an die ExpertInnen
- Kurzfeedback von ExpertInnen auf Assessment-Ergebnisse per Mail
- Umfassendes ExpertInnen-Feedback im Rahmen der „Sustainability Check“ Veranstaltungen
- Ergänzung ihres Businessplans mit den Sustainability - Ergebnissen
- Zusätzlich können jederzeit spezielle Fragen/Probleme ins Diskussionsforum gestellt werden.

Nachfolgend werden die sechs Module des Sustainability Skills Online Kurses im Detail vorgestellt.

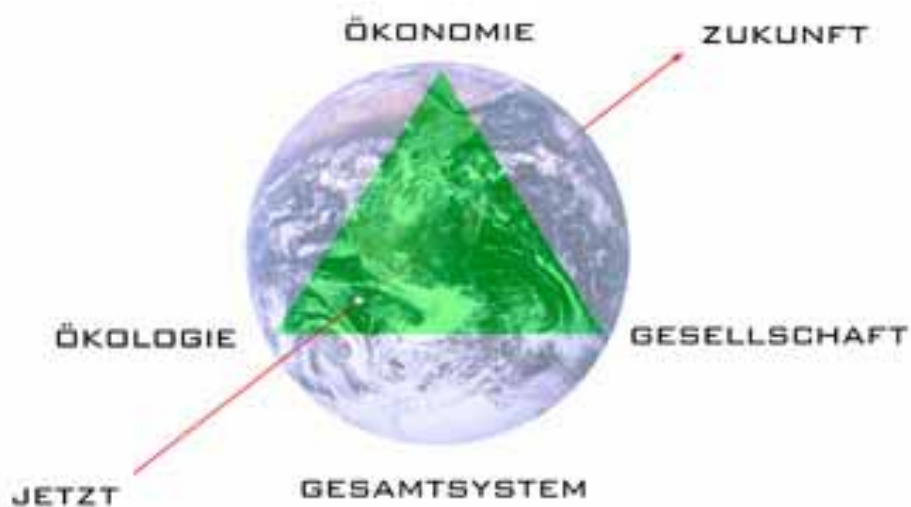
Kursiv gesetzte Begriffe werden im Glossar erklärt.

I. Grundlagen

I.1. INHALTE

I.1.1. Unternehmerisch Handeln im größeren Kontext

Ein nachhaltiger Wirtschaftsansatz erfasst die Komplexität wirtschaftlicher Gegebenheiten und liefert Begriffe, Modelle und Methoden, um mit dieser Komplexität umzugehen und erfolgreich zu wirtschaften.



Die drei Säulen der Nachhaltigkeit in Zeit und Raum

Es wird eine umfassende Betrachtungsweise angewandt, die Interdependenzen zwischen Handlungsfeldern anerkennt und in die Planung mit einbezieht:

Eine nachhaltige Wirtschaftsweise bzw. Unternehmensstrategie integriert ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kriterien auf optimale Weise und erzielt dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Was steht hinter den einzelnen Aspekten?

- **Ökonomie:** der wirtschaftliche Aspekt der Unternehmensaktivitäten
Hier werden Fragen
 - der betriebswirtschaftlichen Bilanzierung
 - der langfristigen Steigerung des *Unternehmenswertes* und
 - der regionalwirtschaftlichen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns angesprochen.Besonderes Augenmerk gilt hierbei der Nutzung von Chancen und der Minimierung von Risiken, die sich aus der Analyse der ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen der Unternehmensaktivitäten ergeben.
- **Ökologie:** die Umweltauswirkungen der betrieblichen Aktivitäten im weitesten Sinne von
 - der Gewinnung und dem Transport der eingesetzten Rohstoffe
 - über die Produktion bzw. die Erbringung der betrieblichen Dienstleistungen

- bis hin zum Ressourcenverbrauch bei der Produktnutzung und den
- Folgen der Entsorgung des nicht mehr nutzbaren Produkts (*Produkt-Lebenszyklus, ökologischer Rucksack bzw. Fußabdruck*). Dabei wird insbesondere der Schutz bzw. die Erhaltung der natürlichen Ökosysteme und Ressourcen betrachtet.

- **Gesellschaft:** die sozialen und kulturellen Aus- und Wechselwirkungen des unternehmerischen Handelns
 - von der Weiterbildung der MitarbeiterInnen
 - über die Einbindung und Förderung lokaler und regionaler Wirtschafts- & Wissensressourcen
 - bis hin zur Verankerung des Unternehmens in der Region.Die Beschäftigung mit diesen Themen erkennt sowohl die Mitverantwortung des Unternehmens für seine MitarbeiterInnen (*Corporate Social Responsibility*) als auch für ein funktionierendes regionales und nationales Gemeinwesen (*Corporate Governance*) an.
- **Zeitliche Dimension:** die kurz-, mittel- und langfristige Perspektive der Unternehmensaktivitäten. Die mittel- und langfristigen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen treten häufig gegenüber den kurzfristigen Effekten in den Hintergrund - obwohl gerade sie für die Entwicklung des Unternehmenswertes bzw. der Unternehmensergebnisse eine entscheidende Rolle spielen.
- **Systemische Sichtweise:** Das Unternehmen sowie die Bereiche und AkteureInnen, mit denen es in Beziehung steht, können als komplexes System betrachtet werden. Komplexe Systeme entziehen sich der Erklärung oder der Steuerung mittels einfacher Ursache-Wirkungs-Relationen. Die klassischen Planungsansätze, sei es im Unternehmensbereich, in der Regionalplanung oder in der Entwicklungshilfe, scheitern immer wieder daran, dass komplexe Wirkungen und Rückwirkungen nicht erfasst werden (können). Daher wird hier ein Erklärungs- und Organisationsmodell angewendet, das die Wechselwirkungen und Regelkreise zwischen den einzelnen Bereichen berücksichtigt und beschreiben kann. (Siehe auch: Systemtheorie nach Frederic Vester, Kap. I.1.4.)

Beispiel

„Nachhaltig Wirtschaften“ in der Eloxieranstalt Heuberger GmbH

Eloxieranstalt Heuberger

Die Eloxieranstalt A. Heuberger GmbH <<http://www.heuberger.at>> ist mit 15 MitarbeiterInnen und einem Umsatz von 1, 1 Millionen Euro ein typischer österreichischer Klein- und Mittelbetrieb. Die Geschäftsleitung hat sich vor drei Jahren mit dem Projekt "Eloxal 2000" das ehrgeizige Ziel gesteckt, am Standort mitten im Stadtgebiet von Graz die Leitlinien nachhaltigen Wirtschaftens zu erfüllen.

Dazu wurden konsequent die Anforderungen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise an den Betrieb erarbeitet und gemeinsam mit Behörden, AnrainerInnen, LieferantInnen, KundInnen und BeraterInnen (den "Stakeholdern") Lösungen gesucht, um die Leitprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens <http://fabrikderzukunft.at/fdz_prinzipien.htm> auf den Betrieb anzuwenden und im Betrieb in der täglichen Praxis umzusetzen. Dazu werden angestrebt:

- Konsequente Dienstleistungsorientierung
- Umsetzung des Öko-Effizienzprinzips
- Nutzung erneuerbarer Ressourcen
- Rezyklierbare Produkte

- Prinzip der Einpassung, Flexibilität und Adaptionfähigkeit
- Prinzip der Risikovorsorge und Fehlertoleranz

- Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Wirtschaftliche Ziele

- Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes und –leitbildes
- Steigerung der Ressourceneffizienz
- Reduktion der Chemikalienkosten
- Ständige Optimierung der eingesetzten Prozesse
- Reduktion der Energiekosten
- Steigerung der Qualität und des Umsatzes

Ökologische Ziele

- Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes und –leitbildes
- Schulung der MitarbeiterInnen
- Steigerung der Ressourceneffizienz
- Aufbau und Validierung eines Umweltmanagementsystems
- Reduktion der eingesetzten Chemikalien
- Optimierung der eingesetzten Prozesse
- Reduktion des Energieeinsatzes
- Ausarbeitung und Start eines Forschungsprogrammes “Zero Emission Anodisierung”

Soziale Ziele

- Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes und –leitbildes
- Intensiver Dialog mit KundInnen
- Intensiver Dialog mit LieferantInnen
- Dialog mit AnrainerInnen
- Dialog mit der Verwaltung
- Zusammenarbeit mit den regionalen Umweltbehörden
- Präsentation des Betriebes, seiner Ziele und seines Programms in der Öffentlichkeit
- Arbeitssicherheit
- Schulung der MitarbeiterInnen
- Aufbau und Validierung eines Umweltmanagementsystems

Systemischer Ansatz, Wechselwirkungen, Synergieeffekte

Aus den obigen Zielsetzungen lässt sich erkennen, dass Maßnahmen und deren Ergebnisse nicht nur einem einzelnen Bereich zugeordnet werden (können): Eine Prozessoptimierung oder die Reduktion von Energie und Chemikalien schlägt sich beispielsweise nicht nur in finanzieller sondern auch in ökologischer Hinsicht nieder. Ebenso hat die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes Auswirkungen in allen drei Bereichen.

Wettbewerbsvorteile

Die **Ergebnisse dieses Projektes** waren

- Innovation in der Organisation
- ökoeffiziente Optimierung der Produktion (95% Reduktion des Wasserverbrauchs, 50% Senkung des Erdgasverbrauches, 20% Senkung des Chemikalieneinsatzes - und damit auch der damit verbundenen Kosten)
- ein richtungweisendes Ausbildungsprogramm mit den MitarbeiterInnen
- beispielgebende Vernetzung mit LieferantInnen, KundInnen und Forschung
- anerkannte Kooperation mit den regionalen Behörden
- ökologische Planung des Neubaus

- *Erforschung einer emissionsfreien Betriebsweise*

Die MitarbeiterInneneinbindung, -ausbildung und -information hebt täglich die Motivation und fördert Verbesserungsideen, Qualität und integrales Mitdenken. Die interne Stärke der Prozesse reduziert Fehler, vermindert Durchlaufzeiten und beeindruckt den KundInnen.

Die Ergebnisse haben zu zahlreichen Auszeichnungen und Erwähnungen in internationalen Studien und Publikationen geführt. Die Firma wurde dreimal als Grazer Ökoprofitbetrieb ausgezeichnet, ist EMAS begutachtet, bekam den Knowledge-Weiterbildungspreis, wurde in 10 nationalen und internationalen Publikationen beschrieben und von Delegationen von Universitäten aus Finnland, Frankreich, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador und Guatemala besucht.

Beispiel

„Nachhaltig Wirtschaften“ im Dienstleistungsbetrieb Stenum GmbH Unternehmensberatung & Forschungsgesellschaft für vorsorgenden integrierten Umweltschutz

Ökologie

Aus einer Betrachtung der Umweltauswirkungen der STENUM GmbH <<http://www.stenum.at>> wurde vor einigen Jahren abgeleitet, dass verschiedene Bereiche signifikante Umweltauswirkungen beinhalten. Dies betrifft besonders den Bereich der Reisetätigkeit. Entsprechende Prioritäten wurden gesetzt. STENUM ist ein Klimabündnisbetrieb. Zur Reduktion des Energieverbrauches wird zunächst einmal Wert darauf gelegt, Fernreisen so zu koordinieren, dass möglichst wenige Flugmeilen anfallen. Die Tätigkeit der Berater wird durch Teleworking-Möglichkeiten, die das interne Computernetzwerk bietet, unterstützt.

Das Büro wird mit Fernwärme versorgt, die Heizung wird über eine Außentemperaturregelung an die Erfordernisse des Wetters angepasst. Die MitarbeiterInnen bekommen eine ÖBB-Vorteilscard, Computer werden am Abend und am Wochenende über Steckerleisten netzfrei geschaltet. Bei Großgeräten wird der Energiesparmodus verwendet. Regelmäßig findet ein Fahrtechniktraining für alle MitarbeiterInnen statt.

Im Betrieb wird konsequent Recyclingpapier mit dem österreichischen Umweltzeichen eingesetzt, auch wenn es signifikant teurer ist als konventionelles Papier. Wiederbefüllbare Tonerpatronen und Inkjet-Patronen werden verwendet. Wir verzichten weitgehendst auf den Einsatz von chemischen Reinigungsmitteln. Alte Elektronikgeräte werden einer Firma übergeben, die diese Geräte ausschlachtet und so teilweise einer Weiterverwendung zuführt.

Soziales

Flexible Arbeitszeiten und damit verbundener freier Zeitausgleich gelten für alle MitarbeiterInnen. Täglich wird eine Viertelstunde gemeinsame Kaffeepause zum Gedankenaustausch vom Unternehmen getragen. Ein Schulungsplan sieht vor, dass jede/r Mitarbeiter/in jährlich 10 Tage Weiterbildung konsumiert.

Ökonomie

Wir sehen als Bestätigung des Konzeptes, dass der Betrieb mittlerweile 12 Jahre bei gleichem MitarbeiterInnenstand besteht. Das Image bei unseren KundInnen ist sehr gut. Es gelang in den letzten Jahren konsequent, die Fixkosten zu senken.

Systemischer Ansatz

In der Beratung...

Ausgehend von unserer Kernkompetenz, dem vorsorgenden integrierten Umweltschutz, versuchen wir, das gesamte Umfeld des Unternehmens einzubeziehen. Wir betrachten das Unternehmen als Element in einem komplexen Netzwerk der Wirtschaft und der Gesellschaft. Jedes Unternehmen übt großen Einfluss auf seine Umgebung aus und ist natürlich gleichzeitig von seiner Umgebung beeinflusst. Die Betrachtung dieses Umfeldes ist für uns ein wesentlicher Bestandteil einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie.

...und im Unternehmensleitbild

Durch die Verknüpfung von Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft vernetzen wir die gesellschaftlichen Bereiche Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung.

Im Unternehmen soll ganzheitliches Denken (Energiesparen im Büro, Zeitregelungen,...) in Fleisch und Blut übergehen. Jederzeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sensibel zu sein und mitzudenken, ist Aufgabe und Stärke der MitarbeiterInnen.

Langfristige Perspektive

Wir tragen Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt. Wir leisten einen Beitrag zur nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft. Das ist die Grundposition unserer Unternehmenspolitik.

Synergien und Wettbewerbsvorteile

Unsere gezielten Forschungstätigkeiten in der Steiermark, Österreich, Europa und auf anderen Kontinenten ermöglichen uns, unser Know-How für unsere Beratungsaktivitäten ständig zu erweitern. Gleichzeitig entstehen durch das große Netzwerk an Kooperationspartnern (Montanuniversität, TUs in Graz und Wien, Uni Graz, über 10 internationale "Partner", ca. 10 österreichische Institutionen, mit denen wir regelmäßig zusammenarbeiten) zusätzliche Wettbewerbsvorteile. Der Stand des Wissens in der Firma wird ständig erneuert, Kreativität durch die Zusammenarbeit gefördert und durch breiteres Herangehen und eine breitere Wissensbasis können qualitativ hochwertige Antworten auf hochkomplexe Fragestellungen gefunden werden. Durch unsere vernetzten Aktivitäten erkennen wir sehr früh regionale und globale Entwicklungen und nutzen dies für unsere Dienstleistungen. Kompetenz, Innovationskraft und Qualität in allen Bereichen sind uns ein zentrales Anliegen, um den unternehmerischen Erfolg abzusichern.

Komplexitätsreduktion und Handlungsfähigkeit

Die obige Analyse und daraus resultierende Fokussierung auf diese fünf Bereiche stellt natürlich auch eine Komplexitätsreduktion dar (ebenso wie eine ausschließliche Betrachtung der unmittelbaren ökonomischen Auswirkungen) - aber eben eine, die der Komplexität der tatsächlichen natürlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten eher gerecht wird. Das macht es möglich, das eigene Unternehmen realistischer und umfassender zu planen - und nachhaltiger erfolgreich zu sein.

Sustainability Skills bezeichnen demnach die Fähigkeit, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kriterien optimal zu integrieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Weiterführende Informationen:

- Zur Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffs, siehe Kapitel I.1.4.
- Globale Forderungen einer nachhaltigen Entwicklung und deren lokale Anwendung, siehe Kapitel I.1.4.

I.1.2. Aus- und Wechselwirkungen - und wie man sie nutzen kann

Die Interdependenz der drei Bereiche Ökonomie - Ökologie - Gesellschaft wird in der folgenden Grafik besonders deutlich:



Interdependenzen Ökologie – Ökonomie – Gesellschaft, Quelle: SAM – Sustainability Asset Management Group, Zürich

So erzeugen Ressourceneffizienz, Dematerialisierung, die Beachtung der Produktebiographie, bessere Kernprodukte sowie Umweltmanagement nicht nur ökologischen sondern auch ökonomischen Mehrwert. Ebenso kann durch Kundenfokus, Knowledge-Management, Risiko- und Reputationsmanagement sowie Corporative Governance ökonomischer und sozialer Mehrwert erreicht werden. Und nicht zuletzt zeitigen Maßnahmen in den Bereichen Stakeholder-Management, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Beachtung sozialer Mindeststandards, Vermeidung von Korruption sowie Sicherheit und Gesundheit sowohl sozialen als auch ökologischen Mehrwert.

Hier wird auch gleichzeitig der mögliche Wettbewerbsvorteil deutlich, der sich durch das "Nachhaltige Wirtschaften" ergibt: Die Beachtung einer Dimension zieht immer auch Auswirkungen in den anderen Dimensionen nach sich, sodass nur gezielt gesetzte Maßnahmen zu einem umfassenden Unternehmenserfolg führen können.

Weiterführende Informationen:

→ Zur Systemtheorie nach F. Vester, siehe Kapitel I.1.4.

I.1.3. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Corporate Sustainability - Ein Geschäftsmodell mit Zukunft

Das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development) - heutige Bedürfnisse zu befriedigen, ohne zukünftige Generationen in ihren Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse einzuschränken (siehe dazu auch Kapitel I.1.4.) - findet im Wirtschaftsleben immer stärker Verbreitung. In steigendem Maße beeinflussen Nachhaltigkeitskriterien wirtschaftliche Bereiche wie KonsumentInnenverhalten, technologische Innovationen, rechtliche Entwicklungen, *Stakeholder*-Aktivismus, etc. und damit die Strategien von Unternehmen. Vorausdenkendes Handeln muss ökologischen und sozialen Themen mittlerweile genauso Rechnung tragen wie ökonomischen Aspekten. Innovationsprogramme werden immer mehr an allen drei Dimensionen von Sustainability ausgerichtet. Die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Kriterien wird zum elementaren Bestandteil eines zukunftsorientierten Geschäftsmodells für die langfristige Steigerung des *Shareholder Value*.

Sustainability Investments für die Entwicklungen von morgen

Die Chancen und Risiken dieser Entwicklung haben eine weltweite Restrukturierung ökonomischer Sektoren in Gang gesetzt. Unternehmen, welche sich durch progressives und innovatives Handeln an die Spitze dieser Dynamik gestellt haben, konnten die Performance ihrer Wettbewerber in den vergangenen Jahren wiederholt übertreffen. SAM Sustainable Asset Management <<http://www.sam-group.com>>, eine 1995 in der Schweiz gegründete Investment-Gruppe, welche in Zusammenarbeit mit Dow Jones & Company den ersten globalen Sustainability Index <<http://www.sustainability-indexes.com>> betreibt, ist der festen Annahme, dass sich dieser Trend mit zunehmender Geschwindigkeit fortsetzt und dass die Kursentwicklung sustainability-orientierter Unternehmen weiterhin über den relevanten *Benchmarks* liegen wird.

In Großbritannien ist im Juli 2000 ein Gesetz in Kraft getreten, welches Pensionskassen verpflichtet, ihre Anlagepolitik in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Kriterien zu veröffentlichen. Ähnliche rechtliche Schritte werden bereits in Schweden und der Schweiz diskutiert. Darüber hinaus entscheidet sich eine zunehmende Zahl institutioneller Investoren, nicht auf entsprechende Gesetze zu warten, sondern pro-aktiv die Möglichkeiten von "Sustainability Investments" zu nutzen.

I.1.4. Weiterführende Informationen

Zur Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffs

1972 wurde mit dem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ die internationale Diskussion über die Begrenztheit unserer natürlichen Ressourcen eröffnet. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass eine Fortschreibung des exponentiellen Wachstums, wie es sowohl im Anstieg der Bevölkerungszahlen als auch in der weltweiten industriellen Nutzung natürlicher Ressourcen zu beobachten war, nicht weiter möglich ist.

1983 gründeten die Vereinten Nationen als unabhängige Sachverständigenkommission die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung mit Sekretariat in Genf. Ihr Auftrag war die Erstellung eines Perspektivenberichtes zu einer langfristig tragfähigen umweltschonenden Entwicklung im Weltmaßstab bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus. Die Kommission setzte sich aus 19 Bevollmächtigten aus weltweit 18 Staaten zusammen. Zur Vorsitzenden wurde die frühere Umweltmi-

nisterin und damalige Ministerpräsidentin von Norwegen, Gro Harlem Brundtland gewählt. Die Kommission veröffentlichte 4 Jahre später ihren auch als Brundtland-Report bekannt gewordenen Zukunftsbericht mit dem Titel „Unsere gemeinsame Zukunft“ oder „our common future“. Dieser beeinflusste maßgeblich die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik. Er wurde auf zwei internationalen Konferenzen eingehend diskutiert und war der auslösende Hauptfaktor für die Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992. Nachfolger dieser Konferenz war der Weltgipfel Johannesburg 2002.

Der Abschlussbericht der Brundtland-Kommission war insofern richtungsweisend für die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik, als er erstmals das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung beschrieb:

Die Kommission versteht unter einer nachhaltigen Entwicklung eine Wirtschaftsweise, die die Bedürfnisse der heutigen Generationen erfüllt, ohne künftige Generationen in der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu beeinträchtigen.

Das von der Kommission vorgestellte Konzept einer nachhaltigen Entwicklung ermöglichte zum ersten Mal die Ausarbeitung einer integrativen globalen Politikstrategie:

So wurden bisher als getrennt betrachtete Bereiche, wie die Umweltverschmutzung in Industrieländern, die globale Aufrüstung, die Schuldenkrise der Entwicklungsländer, die Bevölkerungsentwicklung und die Ausbreitung von Wüsten in der 3. Welt erstmals in einem Wirkungsgeflecht gesehen, dessen Probleme nicht durch einzelne Maßnahmen gelöst werden können. Nach Ansicht der Kommission ist einerseits die Armut in den Entwicklungsländern zu überwinden, andererseits in den Industrieländern der materielle Wohlstand mit der Erhaltung der Natur als Lebensgrundlage in Einklang zu bringen.

Für die Zukunft muss davon ausgegangen werden, dass sich die Konsum- und Lebensweisen der westlichen Industrieländer nicht auf die gesamte derzeitige und zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen. Dazu stellt die Kommission fest, dass die Weltwirtschaft wohl die Bedürfnisse und legitimen Wünsche der Menschen befriedigen müsse, das Weltwirtschaftswachstum auf der anderen Seite aber nicht zu einer Sprengung der ökologischen Grenzen der Erde führen dürfe. Deshalb müssten die Menschen viele ihrer Tätigkeiten und ihre Lebensweise ändern, wenn die Welt nicht vor unannehmbare menschliche Leiden und Umweltschäden gestellt werden solle.

Als Konsequenz forderte die Kommission eine neue umweltgerechte Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung.

Globale Forderungen einer nachhaltigen Entwicklung und deren lokale Anwendung

Als Konsequenz der Analyse der globalen Ressourcenverteilung und -entwicklung forderte die Brundtland-Kommission eine neue umweltgerechte Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung. Global gesehen können diese Forderungen folgendermaßen formuliert werden:

Ökologische Dimension und Ziele

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, dass Mindeststandards für die Sicherung der abiotischen und biotischen Ressourcen sowie der Funktionstüchtigkeit der Umweltsysteme definiert und eingehalten werden müssen.

Das bedeutet, dass nicht mehr erneuerbare Ressourcen verbraucht werden, als davon im gleichen Zeitraum nachgebildet werden. Gleichzeitig dürfen höchstens so viele erneuerbare Ressourcen verbraucht werden, wie im gleichen Zeitraum neue regenerierbare Rohstoffquellen erschlossen werden. Es dürfen nicht mehr Schadstoffe emittiert werden, als die Umwelt ohne Beeinträchtigung ihrer Regenerationsfähigkeit absorbieren kann. Das Zeitmaß anthropogener Ein-

träge bzw. Eingriffe in die Umwelt muss in einem ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß des Reaktionsvermögens der umweltrelevanten natürlichen Prozesse stehen. Anthropogene Einwirkungen, welche unvermeidbare Risiken beinhalten und insbesondere zu Gefahren für die menschliche Gesundheit führen, sind zu vermeiden.

Ökonomische Dimension und Ziele

Ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass Bedürfnisse unter Bedacht auf ihre Funktion und ihren Nutzen beim KonsumentInnen befriedigt werden. Das würde bedeuten, dass ProduzentInnen und KonsumentInnen gemeinsam klären, welche Bedürfnisse in welcher Weise befriedigt werden sollten. Anstelle alleiniger Orientierung an einzelwirtschaftlicher Realität sollen gesellschaftliche und soziale Bedürfnisse in den Vordergrund rücken.

Ökonomische Nachhaltigkeitsregeln umfassen damit folgende Punkte:

Das ökonomische System soll individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse effizient befriedigen. Dafür ist die Wirtschaftsordnung so zu gestalten, dass sie die persönliche Initiative fördert und das Eigeninteresse in den Dienst des Gemeinwohls stellt, um das Wohlergehen der derzeitigen Generation zu sichern und gleichzeitig übergeordnete Interessen zu wahren.

Preise müssen dauerhaft die wesentliche Lenkungsfunktion auf Märkten wahrnehmen. Sie sollen dazu weitestgehend die Knappheit der Ressourcen senken, sowie Produktionsfaktoren, Güter und Dienstleistungen wiedergeben.

Die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs sind so zu gestalten, dass funktionsfähige Märkte entstehen und aufrecht erhalten bleiben, Innovationen angeregt werden, langfristige Orientierung sich lohnt und der gesellschaftliche Wandel, der zur Anpassung an zukünftige Erfordernisse nötig ist, gefördert wird.

Die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft muss zumindest erhalten bleiben, sie sollte nicht bloß quantitativ vermehrt, sondern auch qualitativ ständig verbessert werden.

Dazu sollten folgenden Regeln anleiten:

- **Internalisierung externer Kosten:** Preise müssen die ökologischen sozialen Folgekosten des Wirtschaftens reflektieren.
- **Angemessene Diskontierung:** Durch Diskontierung dürfen weder künftige noch heutige Generationen diskriminiert werden.
- **Begrenzung der Verschuldung:** Um zukünftige Handlungs- und Gestaltungsspielräume des Staates nicht einzuschränken, müssen die laufenden Ausgaben des Staates aus den laufenden Einnahmen finanziert werden.
- **Nachhaltige Entwicklung von Sach-, Human- und Wissenskapital:** Das Sach-, Human- und Wissenskapital ist so zu entwickeln, dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gesellschaft erhalten bleibt bzw. verbessert wird.
- **Ausgleich extremer Einkommens- und Vermögensunterschiede:** Extreme Unterschiede in der Einkommens- und Vermögensverteilung sind abzubauen.
- **Faire weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen:** Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass allen Staaten oder wirtschaftlichen Akteuren eine faire Teilnahme am Wirtschaftsprozess möglich ist.
- **Förderung der internationalen Zusammenarbeit:** Die verschiedenen AkteurInnen, nämlich Regierungen, Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen, müssen in geistig globaler Partnerschaft mit dem Ziel zusammenarbeiten, die politischen, rechtlichen und faktischen Voraussetzungen für die Einleitung und Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu schaffen.

Soziale Dimension und Ziele

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit besagt, dass soziale Stabilität und individuelle Freiheit gleichermaßen unverzichtbare Pfeiler für eine nachhaltige Entwicklung sind. Damit soll der soziale Rechtsstaat die freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie die Sicherheit heutiger und zukünftiger Generationen gewährleisten und auf diese Art den sozialen Frieden bewahren. Jedes Mitglied der Gesellschaft erhält dazu Leistungen von der solidarischen Gesellschaft entsprechend geleisteter Beiträge für die sozialen Sicherungssysteme und entsprechend der Bedürftigkeit, wenn keine Ansprüche an die sozialen Sicherungssysteme bestehen.

Andererseits muss jedes Mitglied der Gesellschaft entsprechend seiner Leistungsfähigkeit einen solidarischen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Soziale Sicherungssysteme können nur in dem Umfang wachsen, wie sie auf ein gestiegenes wirtschaftliches Leistungspotenzial zurückgehen. Das für eine Gesellschaft insgesamt und in den einzelnen Gliederungen vorhandene Leistungspotenzial soll für zukünftige Generationen zumindest erhalten werden. Das verlangt:

- **Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen:** Allen Mitgliedern einer Gesellschaft muss die Teilnahme an den gesellschaftlich relevanten Entscheidungsprozessen möglich sein.
- **Gewährleistung der Grundversorgung:** Für alle Mitglieder der Gesellschaft muss ein Mindestmaß an Grundversorgung bezüglich Wohnung, Ernährung, Kleidung, Gesundheit sowie die Absicherung gegen zentrale Lebensrisiken (Krankheit, Invalidität) gewährleistet sein.
- **Chancengleichheit:** Alle Mitglieder einer Gesellschaft müssen gleichwertige Chancen im Bezug auf den Zugang zu Bildung, beruflicher Tätigkeit und Information haben.
- **Selbstständige Existenzsicherung:** Für alle Gesellschaftsmitglieder ist die Möglichkeit einer Existenzsicherung einschließlich Kindererziehung und Altersversorgung durch frei übernommene Tätigkeit zu gewährleisten.
- **Erhaltung der sozialen Ressourcen:** Um den sozialen Zustand der Gesellschaft zu gewährleisten sind Toleranz, Solidarität, Integrationsfähigkeit, Gemeinwohlorientierung sowie Potenziale der gewaltfreien Konfliktregelung zu stärken.
- **Erhaltung des kulturellen Erbes und der kulturellen Vielfalt:** Das kulturelle Erbe der Menschheit und die kulturelle Vielfalt sind zu erhalten.

Von gesellschaftspolitischen Forderungen zur konkreten Umsetzung - LA21 und BA21

In der Steiermark wurde im Zuge der Agenda 21 (ein Aktionsprogramm der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung) die Betriebliche Agenda 21 (BA 21 siehe später) entwickelt. Die Agenda 21 umfasst 40 Kapitel und betrifft ganz Europa, alle Gemeinden und Städte (eine Zusammenfassung und weiterführende Erklärungen finden sich unter:

<<http://www.nachhaltigkeit.at>>, <<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at>>.

Die Lokale Agenda 21 (LA-21) für Österreich wurde beim 1. Österreichgipfel (Okt. 2003) unter dem Motto „Ein nachhaltiger Weg für Gemeinden und Regionen“ in der Steiermark diskutiert. Eine enge Koppelung an die Entwicklung der Gemeinden im „Lokale Agenda 21 Programm“ ist in der Betrieblichen Agenda 21 fix vorgesehen. Die Betriebliche Agenda 21 ist das erste Programm – aufbauend auf der Agenda 21 – das versucht, Wirtschaft, gesellschaftliche Verantwortung und Umweltschutz ohne Widersprüche miteinander zu verbinden. Die Betriebliche Agenda 21 wurde in der Steiermark, unterstützt von der Steirischen Wirtschaftsförderung, der Wirtschaftskammer Steiermark und dem Amt der Steiermärkischen Landesregierung, entwickelt. Weiters wurde die BA 21 von der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) und der Ökologischen Ladenentwicklung (ÖLE) beauftragt (siehe <<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at>>).

Systemtheorie nach Frederic Vester

Unsere Welt kann als System von Regelkreisen beschrieben werden, das sich schon auf Grund seiner Komplexität und der scheinbar unüberschaubaren Vernetzungen und Rückkoppelungen unserer Kontrolle entzieht. Die klassischen Planungsansätze, sei es im Unternehmensbereich, in der Regionalplanung oder in der Entwicklungshilfe, scheitern daher immer wieder daran, dass komplexe Wirkungen und Rückwirkungen damit nicht erfasst werden. Die Eigenschaften komplexer Systeme werden von der Systemtheorie beschrieben.

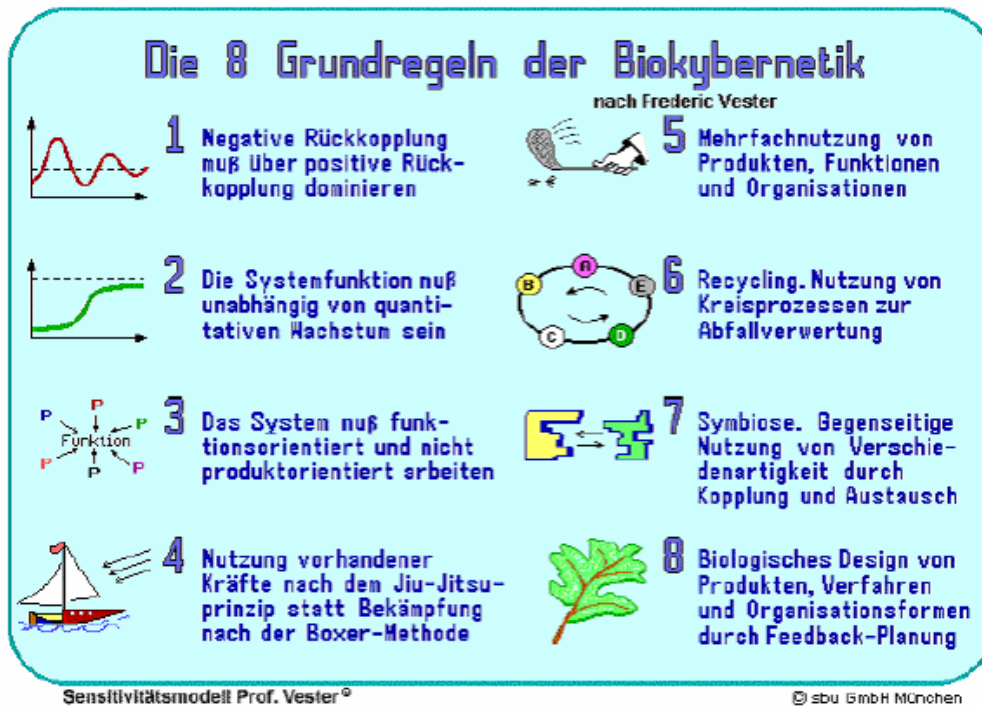
Ein Beispiel für die praktische Umsetzung der Systemtheorie stammt von dem deutschen Wissenschaftler Frederic Vester. Vester hat mit seinem Sensitivitätsmodell (s.u.) ein transparentes computergestütztes Instrument zur ganzheitlichen Planung von komplexen Systemen geschaffen, das in der Lage ist, Systeme, denen auf Grund ihrer Komplexität mit herkömmlichen Methoden nicht beizukommen ist, zu erfassen, zu visualisieren, in ihrem Verhalten zu analysieren und im Hinblick auf eine sinnvolle Entwicklung zu bewerten. Dahinter steckt die Vision, dass auch "durch Menschen gemachte" Systeme nach dem Vorbild der Natur die Fähigkeit zur Selbstregulierung und Flexibilität entwickeln können, um eine systemverträgliche und nachhaltige Lebensfähigkeit zu garantieren. (U. a. im Sinne der Agenda 21 <<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm>>, Text in der deutschen Übersetzung <<http://www.agrar.de/agenda/agd21k00.htm>>.)

Ähnliche Systemansätze, die sich jedoch meist auf die ökonomischen und sozial-interaktiven Aspekte von Unternehmen beschränken, wurden z.B. an der ETH Zürich, der Gesamthochschule Kassel oder dem Managementzentrum St. Gallen entwickelt oder werden in der systemischen Unternehmensberatung als Werkzeug des Transformationsmanagements angewendet.

Bei Eingriffen in ein komplexes System können wir in den wenigsten Fällen von der Hypothese einer direkten Ursache-Wirkungs-Relation benachbarter Elemente ausgehen. Diese Tatsache stellt sich bei Problemlösungen zunehmend als Hindernis heraus. Wegen ihrer komplexen Wirkungen können herkömmliche lineare Abschätzungen der Auswirkungen eines Eingriffs immer nur zufällig richtig sein, denn eine verbindliche Aussage wäre hier nur bei vollständiger Erfassung aller Einzel-Wechselwirkungen möglich - und dies zudem nur in geschlossenen Systemen. Da eine vollständige Datenerfassung aber immer Utopie bleiben muss und überdies alle lebendigen Systeme offen sind, ist bei Modellen dieser Art im Hinblick auf das zukünftige Verhalten von Systemen grundsätzlich keine exakte Vorhersage möglich. Darauf basierende deterministische Prognosemodelle sind also nie treffsicher - wie dies ja die Fülle gescheiterter Planungen und Prognoseversuche deutlich zeigt. Dies veranlasste Frederic Vester, ein anwenderfreundliches Verfahren zu entwickeln, das darauf abzielt, in Abkehr von den vielfach noch üblichen deterministischen Hochrechnungen, immensen Datensammlungen und geschlossenen Simulationsmodellen zu einer biokybernetischen Interpretation und Bewertung des Systemverhaltens zu gelangen - im Sinne einer nachhaltigen Entwicklungsstrategie, die nicht nur theoretisch, sondern auch für den praktischen Gebrauch umsetzbar sein will. Der zu Grunde liegende Denkansatz reicht über die Zugänge der Nationalökonomie wie auch die klassischen Verfahren der Strukturplanung hinaus: es ist der Ansatz der Biokybernetik, der sich von der technokratisch-konstruktivistischen Vorgehensweise der üblichen Planungsmethoden dadurch unterscheidet, dass er nicht einzelne Probleme isoliert angeht, sondern immer den Systemzusammenhang im Blick hat.

→ frederic vester GmbH – consulting.training.systemtools <<http://www.frederic-vester.de>>

Frederic Vester hat folgende Grundregeln der Nachhaltigkeit definiert:



Quelle: Frederic Vester. *Ballungsgebiete in der Krise*, dtv München 1991

Werden im Laufe der Systemuntersuchung - von der ersten Systembeschreibung bis hin zur abschließenden Bewertung und den Maßnahmenvorschlägen – die in diesen Grundregeln skizzierten Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt, ist außer sozioökonomischer Stabilität auch eine zukunftsverträgliche Nutzung natürlicher Ressourcen im Rahmen nachhaltiger Entwicklungen gewährleistet. Eine ausführliche Darstellung der Erkenntnisse aus der Organisations-Bionik in Bezug auf das Sensitivitätsmodell findet sich in Vesters Buch "Die Kunst, vernetzt zu denken" (dtv München 2002).

I.2. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Wie sieht mein Unternehmen in Zukunft aus? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Langfristige Planung und Strategieentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Elemente existieren in meinem System? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systemerkennung; frühzeitige Einbindung, Vertrauensaufbau, Imageaufbau
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Auswirkungen hat meine Geschäftsidee auf diese AkteurInnen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vermeidung zusätzlicher Marketing-, Rechts- oder Entsorgungskosten; Bewusstseinsbildung bei MitarbeiterInnen



Welche Auswirkungen hat meine Interaktion für das „Gesamtsystem“ Welt?



Systemerkennung; Erkennung neuer Chancen; Vermeiden von Folgekosten und Imagerrisiken

FRAGE 1	<p>Wie sieht mein Unternehmen in einem Jahr - in 3 Jahren - in 10 Jahren aus?</p>
	<p>Ad. langfristige Perspektive: Machen Sie eine gedankliche Zeitreise und stellen Sie sich ihre Geschäftsidee bzw. Ihr Unternehmen in der Zukunft vor. Wie sieht Ihr Unternehmen dann aus? Was ist aus Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung geworden?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Welchen Sinn hat es, sich die Zukunft Ihres Unternehmens vorzustellen?</p> <p>Langfristige Planung und Strategieentwicklung: Diese "gedankliche Zeitreise" unterstützt Sie bei der langfristigen Planung Ihres Vorhabens und hilft Ihnen somit, Ihre Ziele schneller zu erreichen. Gleichzeitig fördert diese Vorschau Ihre Strategieentwicklung, legt also Ihren "unternehmerischen Weg" fest.</p>

FRAGE 2	<p>Welche Elemente existieren in meinem System? Wer sind meine Stakeholder bzw. AkteurInnen?</p>
	<p>Ad systemische Sichtweise: Stellen Sie sich Ihr zukünftiges Unternehmen und sein Umfeld als System vor.</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Warum ist es wichtig, sich der Elemente in Ihrem System bewusst zu werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systemerkennung: Werfen Sie aus der Vogelperspektive einen Blick auf Ihr zukünftiges Unternehmen - sehen Sie es als System, in dem viele Beteiligte & Faktoren eine Rolle spielen, versuchen Sie aber auch die Grenzen dieses Systems festzulegen. Die Notwendigkeit, Ihr Unternehmen als Zusammenspiel interner und externer Faktoren zu erkennen, ergibt sich aus folgender Überlegung: Jedes "Ele-

	<p>ment" in Ihrem System kann sowohl andere Elemente als auch das System beeinflussen. Denken Sie bei der Beantwortung Ihrer Frage nicht nur an direkt von Ihrem Unternehmen beauftragte AkteurInnen, wie Ihre Steuerberaterin und Ihren Putzmann, sondern vielleicht auch an die Behörden, die Ihnen eine Anlagengenehmigung verweigern, die Anrainer, denen Ihr Müllcontainer "stinkt" oder die Umweltschutzorganisation, die sich in der Öffentlichkeit über Ihren sorglosen Umgang mit Abfall empören kann.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung, Vertrauensaufbau, Imageaufbau Sinn dieser Überlegungen ist es, nach dem "Aufspüren" Ihrer Stakeholder diese auch frühzeitig in Ihr Konzept einbinden zu können, Vertrauen aufzubauen und sich sehr schnell ein positives Image zu schaffen.
--	--

FRAGE 3	<p>Welche Auswirkungen hat meine Geschäftsidee auf diese AkteurInnen bzw. Systembestandteile in ökonomischer, ökologischer oder sozialer Hinsicht?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Welchen Nutzen hat es, sich die Auswirkungen Ihrer Geschäftsidee auf die AkteurInnen in Ihrem System durchzudenken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung zusätzlicher Marketing-, Rechts- oder Entsorgungskosten Nachdem Sie sich über die AkteurInnen in Ihrem System klar geworden sind, ist der nächste Schritt die Frage, auf welche Weise Ihre Geschäftsidee diese AkteurInnen betrifft. Frühzeitiges Ausschalten eventueller Störfaktoren schont Ihre Nerven - das Abwägen der Auswirkungen Ihrer Idee hilft Folgekosten zu vermeiden. • Bewusstseinsbildung bei MitarbeiterInnen Ihre MitarbeiterInnen sind nicht nur Ihr wichtigstes Unternehmenskapital, sondern prägen auch die Wahrnehmung Ihres Unternehmens in der "Außenwelt". Zufriedene und gut geschulte MitarbeiterInnen, welche die Ziele und Werte Ihres Unternehmens auch für sich persönlich akzeptieren können, arbeiten nicht nur kreativer und effizienter, sondern sind auch seltener krank.

FRAGE 4	<p>Welche Auswirkungen (in ökonomischer, ökologischer oder sozialer Hinsicht) hat meine Interaktion mit diesen Systembestandteilen für das „Gesamtsystem“ Welt?</p>
----------------	--

ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Welchen Sinn hat es, die Auswirkungen Ihrer Geschäftsidee auf das "Gesamtsystem Welt" abzuschätzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systembetrachtung Nachdem Sie nun Ihr System betrachtet, die AkteurInnen darin erkannt und die Auswirkungen Ihres unternehmerischen Handelns auf diese AkteurInnen durchdacht haben, gehen Sie nun noch einen Schritt weiter, und untersuchen Sie die Einbettung "Ihres" Systems in das "Gesamtsystem Welt". Das Erkennen der Auswirkungen Ihrer Aktivitäten hilft Ihnen, Ihr System möglichst stimmig in das Gesamtsystem einzupassen. • Erkennung neuer Chancen Gleichzeitig können Sie auf diese Weise neue Chancen leichter erkennen. • Vermeiden von Folgekosten und Imagerisiken Die Betrachtung Ihrer Interaktionen mit dem "Gesamtsystem Welt" hilft auch, Risiken und Folgekosten zu vermeiden.

I.3. ASSESSMENT

I.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- was Nachhaltigkeit in Bezug auf Unternehmen bedeutet
- inwieweit Ihr Unternehmen Teil eines umfassenderen Systems ist und inwiefern sich daraus Wechselwirkungen ergeben
- wie Sie Nachhaltigkeit nutzen können um unternehmerischen Mehrwert zu generieren

I.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 1 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit**

Welche Kompetenzen haben Sie im Bereich Nachhaltigkeit? Systemerkennung, vernetztes Denken, etc.

• **Berücksichtigung möglicher Umwelt- oder sozialer Auswirkungen**

Skizzieren Sie kurz mögliche Umweltauswirkungen oder soziale Konsequenzen Ihrer Geschäftsidee!

Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>.

Unsere NachhaltigkeitsexpertInnen sind ausgebildete UnternehmensberaterInnen mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt.

Mag.a Hermine Dimitroff-Regatschnig, eco4ward

<<http://www.eco4ward.at>>

Dr. Johannes Fresner, Stenum GmbH

<<http://www.stenum.at>>

Dr. Heinz-Peter Wallner, Wallner & Schauer

<<http://www.nachhaltigberaten.at>>

II. Marketing+

II.1. INHALTE

II.1.1. Nachhaltiges Marketing: Erfolgreich sein – und nicht nur bei KundInnen

Ein „nachhaltiger“ Marketingansatz konzentriert sich nicht ausschließlich auf MarktteilnehmerInnen im engeren Sinne – KundInnen, Wettbewerb, LieferantInnen, etc. – sondern zieht alle Personen oder Gruppen in Betracht, die mit der geplanten Geschäftstätigkeit in einem – wie auch immer gearteten – Wirkungszusammenhang stehen: d.h. MitarbeiterInnen, AnrainerInnen, Familie & FreundInnen, zukünftige Generationen, Behörden, Versicherungen und nicht zuletzt die Person des Gründers/der Gründerin selbst.

Diese Personengruppen sind von den Aktivitäten eines Unternehmens – beispielsweise Ihres Unternehmens – auf unterschiedliche Weise betroffen. Ihr Unternehmen kann soziale oder ökologische Anliegen bzw. juristische Ansprüche anderer berühren (z.B. MitarbeiterInnen, Behörden, NachbarInnen oder Interessensvertretungen für Fauna und Flora), die geschäftlichen Interessen anderer (z.B. GrundstückseigentümerInnen) beeinträchtigen oder politische Resonanz positiver oder negativer Art (z.B. über Bürgerinitiativen) hervorrufen. Mitunter können die jeweiligen Anliegen der betroffenen Gruppen auch divergieren.



Stakeholder-Gruppen

Diese Personengruppen, die sich aus Anspruchsberechtigten, GeschäftspartnerInnen und VertreterInnen gesellschaftlicher Interessen zusammensetzen, werden auch Stakeholder-Gruppen genannt. Ihnen gegenüber zählen Transparenz und Dialogfähigkeit zu den größten Erfolgsfaktoren. Diese Stakeholder zu kennen und in einen aktiven und gezielt geplanten Dialog einzubeziehen, kann Ihnen helfen, neue geschäftliche Möglichkeiten zu eröffnen, Wettbewerbsvorteile und Imagegewinne zu generieren und nicht zuletzt Ihr Unternehmen vor Problemen zu bewahren.

Nachhaltiges Marketing setzt also kein „nachhaltiges“ Produkt voraus, sondern beschreibt eine umfassende, „nachhaltige“ Herangehensweise bei der Vermarktung des eigenen Produkts bzw. der eigenen Dienstleistung. Gleichzeitig sollten aber natürlich auch die Vorzüge nachhaltiger

Produkte und Dienstleistungen durch entsprechende Marketingmaßnahmen ins rechte Licht gerückt werden.

Nachhaltiges Marketing bedeutet letztlich auch, sich selbst und das eigene Unternehmen als proaktiven, gestaltenden Bestandteil der Gesellschaft zu begreifen.

Proaktiv bedeutet, nicht nur auf gesetzliche Vorschriften z.B. im Konsumentenschutz, oder Umweltschutz zu reagieren, sondern mit nachhaltigen Marketingmethoden vorausschauend neue Produkte und Dienstleistungen zu finden, bestehende zu verbessern und mit eben diesen – nachhaltig sinnvollen – Produkten oder Dienstleistungen die Lebensqualität aller Beteiligten zu verbessern.

Beispiel

Corporate Social Responsibility der OMV

Corporate Social Responsibility der OMV

Ein interessantes und durchdachtes Beispiel dafür, seine Stakeholder wahrzunehmen, den Versuch einer Integration zu wagen und dies darüber hinaus der relevanten Öffentlichkeit zu präsentieren, stellt die OMV <<http://www.omv.at>> dar. Die OMV führt unter ihrem Unternehmensprofil an prominenter Stelle auch ihre Corporate Responsibility an – und bietet dort allen Interessierten einerseits einen

- "Code of Conduct": „Prozessmanagementsysteme und Richtlinien, die sicherstellen, dass wir unseren Mitarbeitern ein klares Konzept konzernweiter Verhaltensregeln zur Verfügung stellen können“ als auch einen
- "Performance Report", der die in die Praxis umgesetzte Corporate Responsibility beschreiben soll.

Im Performance Report finden sich dann zahlreiche Zitate relevanter – und teilweise äußerst kritischer – Stakeholder, die die Wichtigkeit der Umsetzung wesentlicher Maßnahmen betonen. Offen bleibt leider, inwieweit diesen Gruppen hier nur Stimme verliehen wird oder auch Taten den Worten folgen. Ansehenswert!

→ <<http://www.omv.com>> → Unternehmensprofil → Corporate Responsibility

II.1.2. Stakeholder erfolgreich einbeziehen

Grundsätzlich gelten für Stakeholder-Dialoge ähnliche Fragen wie für Kundenbeziehungen:

- Wer sind meine Stakeholder?
- Welchen Nutzen/Schaden haben sie durch meine Unternehmenstätigkeit?
- Was davon interessiert meine Stakeholder?
- Wie kann über all das kommuniziert werden (Interessen, Schaden, Nutzen)?
- Wie lässt sich eine langfristige Beziehung aufbauen?

Im Detail liegen dennoch Unterschiede, und die Kunst des erfolgreichen Stakeholder-Dialogs ist nicht zu unterschätzen. Überblicksmäßig kommt es auf folgende Schritte an:

a) Identifizieren Sie Ihre Stakeholder

Abgesehen von den bereits angeführten Beispielen sollten auch jene Personen oder Organisationen bedacht werden, die ähnliche Interessen vertreten wie dies in der CI (Corporate Identity) oder ideellen Ausrichtung des Unternehmens der Fall ist. Diese können in Zukunft zu einer wichtigen Lobby werden.

b) Analysieren Sie deren Interessen und Bedürfnisse

Hier sind gleichzeitig mehrere Bereiche relevant: Das mögliche Konfliktpotenzial, das generelle Informationsbedürfnis und das spezifische Interesse an nachhaltigen Angeboten. Immer mehr Menschen interessieren sich nicht nur für ein Produkt, sondern auch für das ganze Rundherum.

c) Analysieren Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung

Inwiefern ist es nachhaltig? Welche Vorzüge hat es, welche Nachteile? Erfüllen Sie bereits ein Stakeholder-Bedürfnis?

d) Treten Sie in Kontakt

Je nach Stakeholder (und Anlass) empfehlen sich unterschiedliche Mittel: Hotlines, Einzel- oder Gruppeninterviews, Gesprächsrunden, Workshops, öffentliche Veranstaltungen, Fragebögen (vor Ort, postalisch oder elektronisch), Internet-Foren. Wesentlich ist hier, dass Art und Zeitpunkt der Kommunikation (das Setting) die freie Meinungsäußerung unterstützt.

e) Bleiben Sie in Kontakt

Regelmäßige Informationen, Veranstaltungen und Berichte helfen nicht nur Stakeholder zu informieren, sondern vermitteln ihnen auch, dass ihre Anliegen ernst genommen und in die Unternehmensplanung einbezogen werden. Das Vertrauen Ihrer Stakeholder ist unbezahlbar. Zum Reporting empfiehlt sich vor allem der 2004 erstellte Leitfaden In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht <http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek.php3?nhb_leitfaden.html>

Weiterführende Informationen:

- AA 1000 (AccountAbility 1000) Management
<<http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>>
- SIGMA Leitfaden zum Stakeholder Engagement
<<http://www.projectsigma.com/Toolkit/StakeholderEngagement.asp>>

II.1.3. Marketing für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Wie erwähnt setzt Nachhaltiges Marketing nicht unbedingt ein nachhaltiges Produkt oder eine nachhaltige Dienstleistung voraus (wenngleich sich oft durch die Anwendung eines nachhaltigen Marketingansatzes die Geschäftsidee in Richtung Nachhaltigkeit verändert).

Wie können aber nun nachhaltige (oder nachhaltig werdende) Produkte und Dienstleistungen effektiv beworben werden?

Obwohl es im Bereich Marketing & Sustainability noch einiges zu erforschen gilt, gibt es doch schon diverse nützliche Ergebnisse, die sich unmittelbar für die eigenen Marketingaktivitäten anwenden lassen.

Ad Marktforschung & KundInnenstruktur

- KundInnen legen generell zunehmend Wert auf sozial, ethisch oder ökologisch verträgliche Produkte und Dienstleistungen.
- Der Markt für solche Produkte oder Dienstleistungen wächst.
- Ausdrücklich umwelt- oder gesellschaftlich verantwortungsbewusste KundInnen machen nur 5-10% aller KundInnen aus, allerdings haben für weitere 40-50% Umwelt- oder soziale Faktoren eine große Bedeutung. Hier liegt das größte Potenzial.
- Die potenziellen KundInnen verfügen eher über höheres Einkommen und einen höheren Bildungsgrad.
- Bei jungen KundInnen spielen der Preis und negative Umweltauswirkungen eine große Rolle.

Ad Kaufverhalten

- Nachhaltige Produkte werden verbal häufiger bevorzugt als sich durch tatsächliches Kaufverhalten belegen lässt.
- KundInnen kaufen nicht nur die Marke, sondern auch die Philosophie hinter der Marke.
- Die tatsächlichen KundInnen sind gegenüber "ihren" Produkten und Dienstleistungen äußerst loyal.

- Zwei Drittel dieser KundInnen würden aber aus ethischen Gründen eine Marke wechseln.

Ad KundInnennutzen & Main Message

- Es ist von zentraler Bedeutung, den unmittelbaren KundInnennutzen hervorzuheben. Ein genereller Beitrag zum Umweltschutz ist im Allgemeinen zuwenig griffig.
- Achten Sie darauf, welches Risiko mit Ihrer Botschaft verbunden ist: Ein Hinweis auf „weniger Schadstoffe“ stellt gleichzeitig allein die enthaltenen Schadstoffe in den Vordergrund.
- Die Nutzung von Auszeichnungen und Gütesiegeln (siehe Kapitel IV.1.3. - 5.) ist in jedem Fall zu empfehlen. Allerdings kann je nach KundInnensegment ev. eine entsprechende Erklärung erforderlich sein.
- Positive, einfache Botschaften, die sich auf das Kaufverhalten beziehen, sind die besten Träger für Umwelt- oder CSR-Informationen.

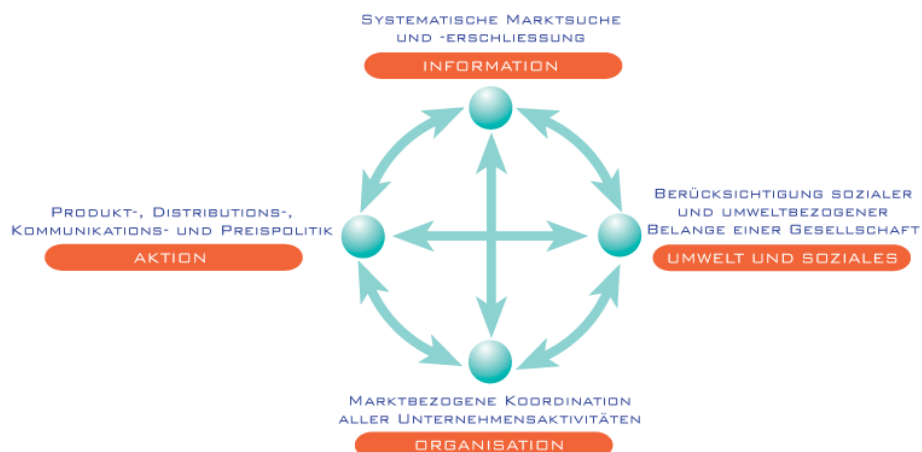
Die entsprechenden Studien dazu finden sich unter Sustainable Marketing Knowledge Network <<http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/>> und auf der UNEP Website <<http://www.uneptie.org/pc/sustain/>>

Weiterführende Informationen:

- Fallstudien und Online-Handbuch von <http://www.greenmarketing.com>
<http://www.greenmarketing.com/Green_Marketing_Book/Green_Marketing_Book.html>
- SIGMA Leitfaden für Marketing & Sustainability
<<http://www.projectsigma.com/Toolkit/MarketingSustainability.asp>>

II.1.4. Wettbewerbsvorteile durch nachhaltiges Marketing

Nach Tätigkeitsfeldern analysiert, lassen sich für Marketing an sich 4 wesentliche Bereiche oder Aspekte unterscheiden:



Vier Bereiche Marketing

Analysiert man nun diese Bereiche hinsichtlich möglicher Wettbewerbsvorteile, die aus einem nachhaltigen Marketingansatz resultieren, gelangt man zu folgenden Ergebnissen:

Marktsuche und -erschließung <Information>

Ein nachhaltiger Marketingansatz - bzw. ein/e Gründer/in mit Nachhaltigkeitskompetenz - hat in diesem Bereich den Vorteil,

- A)** in Bezug auf ökologische und soziale Zusammenhänge und Auswirkungen sensibilisiert zu sein und dadurch auf marktrelevante Fragen zu kommen, die MitbewerberInnen nicht oder erst spät stellen. Etwa: Welche Probleme gibt es bei ähnlichen Produkten/Dienstleistungen (Allergien, Entsorgungsprobleme,...)? Welche Prognosen könnte es für mein Produkt/meine Dienstleistung in der Absatzentwicklung durch KundInnen, durch die VertriebspartnerInnen und im Zusammenspiel mit den KonkurrentInnen geben?
- B)** Hier kann auch wieder die Einbeziehung der Stakeholder von hohem Nutzen sein: Die aufmerksame Auseinandersetzung mit der Kritik bzw. den Problemstellungen relevanter Institutionen (KonsumentInnenschutz, VertriebspartnerInnen, KundInnen, KonkurrentInnen) bringt einen Informationsgewinn, der zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, wenn dadurch die Identifikation spezieller Bedürfnisse bzw. die Identifikation von Zusatznutzen im Vergleich zu anderen AnbieterInnen möglich wird, oder ein gänzlich neues, innovatives Produkt entsteht.

Distributions-, Produkt- und Kommunikationspolitik & Preisgestaltung <Aktion>

Hier ist es wichtig insbesondere die Aktionsaspekte in ihren kurz- mittel und langfristigen Auswirkungen gegeneinander abzuwägen:

Beispiel: Aus distributionspolitischer Sicht kann kurzfristig der Einsatz von Lastkraftwagen eine sinnvolle und kostengünstige Entscheidung sein. Längerfristig kann sich diese Entscheidung als nachteilig herausstellen und zu einem Wettbewerbsnachteil führen.

Sollte dem Gründer oder der Gründerin die Einführung der Maut ein halbes Jahr vorher über den öffentlichen Diskussionsprozess (oder noch früher durch Kontakte und Kooperationen mit Stakeholdern) bekannt sein, kann die Unternehmensführung reaktiv erst nach Einführung der Maut aus Kostengründen auf andere Transportkanäle umschwenken, oder proaktiv andere Distributionswege vorher erkunden und abwägen.

Diese Entscheidungsfindung betrifft nun nicht nur die Distributionspolitik des Unternehmens. Das Abwägen möglicher Alternativen kann massive Auswirkungen auf weitere Aspekte haben. Beispielsweise können andere Zulieferer gefunden werden, die nicht genau den gleichen Produktbestandteil liefern, aber geographisch näher liegen. Dieser Umstand kann die Qualität des Produktes beeinflussen. Wenn es sich um eine Verbesserung handelt, könnte der höhere Preis des Zulieferproduktes (wegen besserer Qualität) durch den nun kürzeren Weg kompensiert werden und eine sinnvolle Veränderung bieten. Hier wirken die Preispolitik, Produktpolitik und Distributionspolitik ineinander. Nachdem zwar eine Produktverbesserung durch bessere Produktbestandteile und einen kürzeren Weg erreicht wurde, könnten die Kosten durch den neuen Frächter Bahn vielleicht gleich bleiben (trotz kürzerem Weg), dennoch hat sich der Wert des Produktes im Vergleich zu den MitanbieterInnen verändert (Kontrahierungspolitik- Preisgestaltung, Vergleich mit Konkurrenz). Bei gleich bleibendem Preis kann nun höhere Qualität geboten werden.

Nachhaltigkeit bedeutet hier unter anderem:

- Weniger Emissionen durch kürzeren Weg und Bahn als Frächter
- Verbesserung der Qualität durch bessere Produktbestandteile (höhere Qualität, vielleicht biologisch, weniger Pestizidrückstände etc).
- Wettbewerbsvorteil durch Abgrenzungsmöglichkeit zu MitbewerberInnen.
- Imageverbesserung durch verbesserte Produktqualität und Emissionenreduktion
- Vertrauensförderung durch gleichen Preis und Verbesserung gegenüber Markt/KundInnen
- Verwendung erneuerbarer Ressourcen (Ressourcenschonung)

Marktbezogene Koordination aller Unternehmensaktivitäten: <Organisation>

Die GründerInnen & die MitarbeiterInnen können ihre Marketing-Konzeption (in großen Unternehmen Marketing-Organisation) nachhaltig gestalten. Kybernetische Modelle, Teammodelle, systemische Ansätze können als Vorbilder dienen.

Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen gewährleistet nicht nur intern hohe Akzeptanz, sondern hat auch zur Folge, dass das Unternehmensleitbild nach außen hin "gelebt" wird. Das wiederum verstärkt die Glaubwürdigkeit gegenüber KundInnen und Stakeholdern. Motivierte MitarbeiterInnen sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg des ganzen Unternehmens.

Berücksichtigung sozialer und umweltbezogener Belange einer Gesellschaft <Umwelt und Soziales>

Gerade in diesem Bereich, der im Marketing wachsende Bedeutung erlangt und vorläufig noch eher defensiv gehandhabt wird (= worauf muss ich achten, damit ich keine lästigen Schwierigkeiten bekomme), sind natürlich Nachhaltigkeitskompetenzen und die Fähigkeit zu proaktivem (statt defensivem) Vorgehen von großem Vorteil. Genau genommen liegt, wie obige Ausführungen zeigen, der Sozial- und Umweltaspekt quer zu allen anderen Aspekten und bewirkt Auswirkungen im Bereich der Information, Aktion und Organisation.

"Nachhaltiges Marketing" beeinflusst den Marketing-Mix kurz-, mittel- und langfristig entscheidend.

Beispielhaft sei hier noch einmal ein Gedanke Bezug nehmend auf ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen ausgeführt:

- Bei der Einführung eines Produktes oder einer Dienstleistung können zur Vermeidung von Beschwerden & Fehlern durch die Einbeziehung der KonsumentInnenschutzbewegung wertvolle Informationen für sinnvolle, vom Verbraucher bzw. der Verbraucherin gewünschte Innovation erhalten werden. Dies bedingt eine verbesserte Nutzen- bzw. Bedürfnisorientierung für den/die Kund/in.
- Es können Gefahrenquellen identifiziert und vorgebeugt werden. Welche Beschwerden liegen gegen ähnliche Produkte oder Dienstleistungen vor? Welche Gefahrenquellen haben sich durch die Nutzung von ähnlichen Produkten oder die Inanspruchnahme ähnlicher Dienstleistungen ergeben (zu komplizierte und umweltschädliche Verpackung, Entsorgungsprobleme, Service- und Reparaturangebote, Allergien, etc.). Hier können Unterscheidungskriterien, Verbesserungen und somit Wettbewerbsvorteile identifiziert werden.
- Weiters ergibt sich daraus eine Risikominimierung für das Unternehmen und unter Umständen können finanzielle Risiken durch die Einbeziehung von Interessengemeinschaften eingeschränkt werden.
- Kontakte zu Umweltschutzorganisationen und regionalen Umweltberatungen erhöhen die Akzeptanz und können bei gegenseitigem Vertrauen zu wertvollen Kooperationspartnern werden. Ihr Produkt und ihre Dienstleistung können über derartige Einrichtungen empfohlen werden.
- Alternative Branchenbücher können nicht nur wertvolle Informationen für den Sozial und Umweltaspekt ihrer Unternehmung bieten, sondern auch in den Aktions- und Informationsaspekt hineinreichen. Erreiche ich meine Zielgruppe über derartige Informationskanäle? Wie werben meine KonkurrentInnen? Was bietet meine Dienstleistung/mein Produkt im Gegensatz zu dem der MitbewerberInnen?

All diese Überlegungen zu Nachhaltigkeit verdeutlichen, dass es sich hier um Kompetenzen handelt, die sich einerseits aus der Erkennung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Zusammenhänge ergeben, und andererseits aus der Auseinandersetzung der GründerInnen mit den Stakeholder-Gruppen und ihrer Fähigkeit zu proaktivem Handeln resultieren. Daraus können sich Wettbewerbsvorteile, längerfristige Ziele, Kostenminimierung, finanzielle Risikoeinschränkungen, innovativere Unternehmensinhalte und mehr Lebensqualität für die Stakeholder und den/die GründerIn selbst ergeben.

II.2. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Interessen haben meine Stakeholder? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ bessere Bedarfsorientierung & Positionierung; Vermeidung von Gefahren und Konflikten
<ul style="list-style-type: none"> ● Was bedeutet das für meine Geschäftsidee? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovation & Konkretisierung der Geschäftsidee; frühzeitige Einbindung & Vertrauensaufbau
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche "message" soll wann & wie bei meinen Stakeholdern ankommen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leitbild- &, Strategieentwicklung; Vertrauensaufbau, Imageaufbau
<ul style="list-style-type: none"> ● Was bedeutet proaktives Handeln und Transparenz für mein Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ frühzeitige Einbindung, Vertrauensaufbau, Imageaufbau, Leitbildentwicklung

FRAGE 1	<p>Welche Anliegen und Interessen haben meine Stakeholder? Inwieweit berühren diese mein Unternehmen?</p> <p>Ad Stakeholder-Interessen: Im Modul "Grundlagen" haben Sie Ihre Stakeholder (die relevanten AkteurInnen in Bezug auf Ihre Geschäftsidee) bereits kurz skizziert. Sehen Sie sich die Auflistung noch einmal kritisch durch; vielleicht ist Ihnen in der Zwischenzeit ja noch ein wichtiger Stakeholder eingefallen. Ergänzen Sie die Liste nun um die Interessen der jeweiligen Personengruppen. Überprüfen Sie, welche Interessen bzw. Anliegen Ihre Geschäftsidee berühren.</p>
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Welchen Sinn hat es, sich die Interessen Ihrer Stakeholder vor Augen zu führen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • bessere Bedarfsorientierung & Positionierung Die vertiefte Auseinandersetzung mit Stakeholderinteressen kann zusätzlichen Nutzen für die Geschäftsidee bringen, da dadurch das Produkt oder die Dienstleistung noch besser auf die Bedürfnisse und den Bedarf der Zielgruppen abgestimmt werden kann bzw. gewinnbringend am Markt positioniert werden kann. • Vermeidung von Gefahren und Konflikten

	<p>Ebenso können Gefahren vermieden und Konfliktpotenziale abgeklärt werden. Durch detailliertere Informationen über KonkurrentInnen, deren Probleme oder aufgetretene Mängel kann sich auch eine Neupositionierung der Geschäftsidee ergeben (oder auch ein Zusatznutzen, der das Produkt bzw. die Dienstleistung besonders auszeichnet).</p>
--	--

FRAGE 2	<p>Was folgt aus den Interessen meiner Stakeholder für meine Geschäftsidee? Was könnte / sollte ich überdenken?</p>
	<p>Sie haben nun die Interessen und Anliegen Ihrer Stakeholder identifiziert (Frage 1) und sich auch noch einmal die möglichen Auswirkungen Ihrer Geschäftstätigkeit vor Augen gehalten. Die daraus resultierenden Konfliktpunkte und/oder Synergien sind Herausforderung und Chance zugleich.</p>
ANTWORT	<div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt </div>
NUTZEN	<p>Was bringt es, sich die Folgerungen für Ihre Geschäftsidee zu überlegen?</p> <p>Innovation & Konkretisierung der Geschäftsidee; frühzeitige Einbindung & Vertrauensaufbau</p> <p>Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Interessenslagen der Stakeholder und das Umlegen der Implikationen auf das Unternehmen führt zur Konkretisierung und Identifikation von möglichen Gefahren, Konflikten, Zusatznutzen und Wettbewerbsvorteilen bezüglich Ihrer Geschäftsidee. Gleichzeitig wird deutlich, wo Potenzial besteht und wo Synergien genutzt werden können. Aus potenziellen Konfliktparteien können Kooperationspartner werden. Wichtig sind hier Vertrauensaufbau und frühzeitige Einbindung. Aus durchdachten vertrauensvollen Kooperationen kann wertvolle Innovation entstehen.</p>

FRAGE 3	<p>Welche "message" soll - in Bezug auf meine Geschäftsidee - wann und wie bei meinen Stakeholdern ankommen?</p>
ANTWORT	

	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Warum ist es sinnvoll, sich genau zu überlegen, wann und wie Sie sich Ihren verschiedenen Stakeholdern präsentieren wollen?</p> <p>Leitbild- & Strategieentwicklung; Vertrauensaufbau, Imageaufbau</p> <p>Genauso wichtig wie die eingehende Vorbereitung von KundInnenengesprächen ist diese Vorbereitung auch bei Ihren Stakeholdern: Wie präsentieren Sie sich, welche Anliegen wollen Sie transportieren? Mit der eingehenden Beschäftigung mit diesen Fragen entwickeln Sie gleichzeitig ein Leitbild, das Sie vertreten können und eine Strategie, die Sie gerne vertreten wollen.</p> <p>Außerdem bemerken Ihre Stakeholder, dass deren Anliegen Ihnen nicht egal sind: Das schafft Vertrauen und stärkt Ihr positives Image - und auf dieser Basis kann der/die UnternehmerIn leicht und erfolgreich aufbauen.</p>

FRAGE 4	<p>Was bedeutet proaktives Handeln und Transparenz für mein Unternehmen?</p>
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Welchen Nutzen hat es, proaktives Handeln und Transparenz in Bezug auf Ihr Unternehmen zu definieren?</p> <p>Nachhaltige Kompetenzen</p> <p>Nachhaltige Kompetenzen werden mittels proaktivem Handelns durch offenes, vertrauensbildendes Zugehen auf Stakeholder entwickelt.</p> <p>Proaktives Handeln bedingt nicht nur ein Reagieren auf Vorschriften, Gesetze, Regelungen, sondern kann zu Innovation und damit auch zu einer Neupositionierung am Markt führen oder vor Fehlentscheidungen schützen. Proaktives Handeln führt zu längerfristigem Denken und einem produktiven Umsetzen von Konfliktpotenzialen (rechtzeitig Veränderungen anstreben).</p>

II.3. ASSESSMENT

II.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- Wen Sie abgesehen von Ihren potenziellen KundInnen außerdem in Ihre Geschäftsplanung und Kommunikation einbeziehen sollten
- wer Ihre Stakeholder sind und welche Interessen diese haben
- wie Sie diese integrieren und für Ihre Geschäftsidee nutzen können
- wie Sie Herausforderungen zu Chancen machen und Ihr Unternehmen proaktiv vorantreiben
- wie Sie eine entsprechende Kommunikationsstrategie bzw. ein konsistentes Unternehmensleitbild aufbauen

II.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 2 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile. Die Abschnitte, die Sie bereits im Businessplan der Stufe 1 erarbeitet haben, sollten je nach Angemessenheit entsprechend überarbeitet, korrigiert und/oder vertieft werden.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit**

Welche Kompetenzen haben Sie im Bereich Nachhaltigkeit? Systemerkennung, vernetztes Denken, etc.

- **Unterscheidung von Nutzungs- und Besitzbedürfnissen**

Wollen Ihre KundInnen Ihr Produkt oder mit Ihrer Dienstleistung einhergehende Produkte nutzen oder besitzen? Entspricht Ihr Angebot diesen Bedürfnissen? Haben Sie neben Verkauf auch Alternativen angedacht, wie Leasing, Contracting, "Rent-Systeme", u.a.?

- **Umwelt-/Nachhaltigkeitsorientierung der Zielgruppe**

Interessiert sich Ihre Zielgruppe für Nachhaltigkeit oder Umweltthemen (und könnte das daher in weiterer Folge für Ihre Marketingaktivitäten wesentlich sein)?

- **Nutzung regionaler Besonderheiten bzw. Anbindung**

Haben Sie vor, in einer Region zu gründen, die über besondere Eigenheiten / Netzwerke / Ressourcen verfügt und werden Sie diese für Ihre Geschäftsidee nutzen? Bringt Ihre Geschäftsidee der Region einen Mehrwert und nutzen Sie diesen in Ihrem Marketingplan?

- **Thematisierung von Nachhaltigkeit in den Verkaufsargumenten**

Falls Ihre Zielgruppe nachhaltigkeits- oder umweltinteressiert ist, sollten Sie das in Ihre Verkaufsargumente einbeziehen.

- **Langfristige Unternehmensüberlegungen/Meilensteine**

Was wollen Sie in 5 oder 10 Jahren erreicht haben? Wie kommen Sie dorthin? Was wären die wichtigsten Meilensteine?

- **Berücksichtigung möglicher Umwelt- oder sozialer Auswirkungen**

Skizzieren Sie kurz mögliche Umweltauswirkungen oder soziale Konsequenzen Ihrer Geschäftsidee!

- **Lebensqualität**

Inwieweit trägt Ihre Geschäftsidee zur Lebensqualität bei? Zu der anderer und Ihrer eigenen?

Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>.

III. Finanzen+

III.1. INHALTE

III.1.1. Finanzplanung: Versteckte Kosten erfassen

Öffentliches Gut wie „Umwelt“ (Luft, Wasser, etc.) kann von mehreren Wirtschaftssubjekten genutzt werden, ohne dass die Interessen der KonsumentInnen kollidieren, da die Menge des Kollektivguts nicht spürbar abnimmt. Diese Eigenschaft führt dazu, dass „Umwelt“ konsumiert wird, ohne dass zu deren Aufrechterhaltung beigetragen wird.

Gleichzeitig werden in den Finanzen des einzelnen Unternehmens die Kosten, die anderen wie etwa der Gemeinschaft durch das eigene Handeln entstehen, nicht erfasst. Müssten Unternehmen diese externen Kosten (soziale und umweltbezogene Folgekosten) in ihre Kostenkalkulation mit einbeziehen, würde dies unweigerlich ein anderes Wirtschaften nach sich ziehen. Solche Überlegungen finden auf politischer Ebene bereits statt, könnten sich künftig in Form von Abgaben oder gesetzlichen Neuregelungen niederschlagen und sind – wie zu erwarten – heiß umstritten.

Was derzeit konkret mittels neuer Methoden thematisiert wird, ist die exaktere Analyse der internen Kosten: Was kostet Abfall, ineffiziente Produktion und kurzsichtiges Management wirklich? Welche Kosten entstehen durch die Unterlassung von Maßnahmen? Welche ungenutzten Potenziale liegen brach?

In herkömmlichen Kostenrechnungssystemen "verschwinden" Kosten, die für Umweltmaßnahmen aufgebracht werden, in den Gemeinkosten. Dadurch bleiben sie für das Management unsichtbar - und werden daher auch nicht in Strategien und Entscheidungen einbezogen.

Bereits in der Finanzplanung eines zu gründenden Unternehmens ist es von Vorteil, die relevanten Informationen im Auge zu behalten. Dazu werden 3 Ansätze vorgestellt:

- **EMA – Environmental Management Accounting**
- **IMAN - Integriertes Management: Kosten/Nutzencheck**
- **Project SIGMA – Sustainability Accounting**

Das Gesamtkonzept des IMAN wird ausführlich im Modul Management+ behandelt. In diesem Abschnitt steht vor allem der Finanzaspekt bzw. Bewertungsmethoden im Vordergrund. Informationen zu Kennzahlen und Förderungen zu Nachhaltigkeit runden diesen Bereich ab.

III.1.2. EMA - Environmental Management Accounting

EMA ist eine Methode zur Umweltkostenrechnung. (Eine erweiterte Methode zur „Nachhaltigkeits-Kostenrechnung“ ist in Entwicklung, aber derzeit noch nicht verfügbar.) EMA ist daher in erster Linie für produzierende/verarbeitende Unternehmen mit relevantem Materialdurchsatz interessant. Für Gründungsvorhaben geht es dabei vor allem darum, den Blick für strategisch relevante Bereiche zu schärfen und die Methode bei Bedarf einzuplanen.

In herkömmlichen Kostenrechnungssystemen "verschwinden" Kosten, die für Umweltmaßnahmen aufgebracht werden, in den Gemeinkosten. Dadurch bleiben sie für das Management unsichtbar - und werden daher auch nicht in Strategien und Entscheidungen einbezogen.

Im Rahmen von EMA wird versucht, alle umweltbezogenen Kosten auch in der Buchhaltung zu erfassen und mittels verursachergerechter Zuordnung zu Kostenstellen und Kostenträgern transparent zu machen.

Welche Kosten werden in die sogenannte „Umweltkosten“ einbezogen?

- **alle Entsorgungskosten** - für Abfall und Emissionen inkl. Betriebsmittel & Personalkosten
- **alle Vermeidungskosten** - inkl. Umweltmanagement, Beratungen, Mehrkosten für umweltfreundliche Produkte oder Verfahren
- **alle Kosten für vergeudetes Material**, das zu Abfall wird inkl. anteiliger Kosten für dafür erforderliche Betriebsmittel bzw. Energie (Materialstromanalyse)
- **Kosten zur Herstellung des Abfalls:** anteilige Produktionskosten inkl. Personalaufwand

Diese Kosten werden in allen Einzelbereichen des Unternehmens (wie Luft, Abwasser, Abfall, Boden, Lärm, usw.) erfasst. Auf diese Weise wird ablesbar, in welchen Bereichen eine verbesserte Materialeffizienz oder Prozessoptimierungen möglich ist oder andere Einsparungspotenziale bestehen.

Der Ansatz basiert auf der Prämisse, "dass alle eingekauften Materialien den Betrieb entweder als Produkt oder Abfall und Emission verlassen müssen (so sie nicht zwischengelagert werden). Abfall ist daher ein Zeichen ineffizienter Produktion. ... Es ist dabei nicht das Ziel zu zeigen, dass Umweltschutz teuer ist. Ziel ist vielmehr, sicherzustellen, dass alle signifikanten Kostenblöcke in betriebliche Entscheidungen einbezogen werden." (Quelle: Jasch & Schnitzer 2003, EMA Anhang <http://www.nachhaltigwirtschaften.at/download/fdz1_03_anhang.pdf>)

Neben den Umweltkosten werden auch „Umwelterlöse“ erhoben, die sich durch Subventionen, Preise oder den Verkauf von Reststoffen ergeben.

Dadurch wird sichtbar, welche Kosten und Erträge tatsächlich insgesamt im Umweltbereich anfallen bzw. steuerbar sind. Gleichzeitig wird eine kostenbezogene Vergleichs- und Entscheidungsgrundlage für umweltfreundliche Material- oder Produktionsalternativen bzw. Investitionen bereitgestellt.

Kosten, die außerhalb des Betriebes anfallen und von der Allgemeinheit (externe Kosten) oder den LieferantInnen oder KonsumentInnen (Lebenszykluskosten) getragen werden, bleiben außerhalb der Betrachtung.

Eine Umweltkostenrechnung bedeutet eine Verbesserung des bestehenden Rechnungswesens durch eine Umweltbrille, welche die Augen für versteckte Kosten und Materialströme öffnet. EMA unterstützt Verbesserungen der Materialeffizienz und reduziert Umweltrisiken und –auswirkungen sowie die Kosten des betrieblichen Umweltmanagements.

Weiterführende Informationen:

- Zu EMA allgemein & zugehörigen Fallstudien
<<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/results.html?id=1847>>
- Kurzzusammenfassung der Methode (inkl. Tabelle)
<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/download/fdz1_03_anhang.pdf>

III.1.3. IMAN - Integriertes Management: Kosten/Nutzen-Ermittlung

Im Rahmen des Integrierten Managements werden Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität übergreifend zusammengefasst. Abgesehen von der größeren Effizienz hat dieser Ansatz vor allem für Klein- und Mittelbetriebe den Vorteil, in sich konsistent, übersichtlich und klar zu sein.

Der finanzbezogene Aspekt des Integrierten Managements zielt darauf ab, auf praxisorientierte Weise die in diesen 3 Bereichen entstehenden Kosten sowie den zugehörigen Nutzen monetär zu erfassen und dadurch Einsparungs- bzw. Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

Gleichzeitig werden daraus praxisbezogene Kennzahlen (siehe Kapitel III.1.5.) abgeleitet, die den Unternehmen einen internen und externen Vergleich ermöglichen.

Zusätzlich zur klassischen Kostendefinition werden hier auch konsequent **Schatten- und Unterlassungskosten** erhoben, die dem Unternehmen durch nicht umgesetzte Maßnahmen in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität entstanden sind. Dies können z.B. folgende Kosten sein: Überstunden aufgrund von Ausfallzeiten anderer MitarbeiterInnen durch Unfall oder Krankheit, Behördenverfahren im Umweltbereich, Nacharbeiten nach Qualitätsmängeln; Anwalts- oder Gerichtskosten; Strafen und Regressforderungen, u. ä.

Was wird ermittelt?

- **Kosten:**
alle Kosten zur Durchführung betrieblicher Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität, inklusive aller Schatten- bzw. Unterlassungskosten
- **Nutzen:**
alle unmittelbaren Erlöse aus den betrieblichen Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität (Förderungen, Preisgelder, Verkauf von Altstoffen); aber auch realisierte Einsparungspotenziale (z.B. Reduktion von Krankenständen oder der Abfallmenge, Fehlerquotensenkung, Effizienzsteigerung); und positive Zusatzeffekte (z.B. Imagegewinn, Steigerung der KundInnen- und MitarbeiterInnenzufriedenheit)

Welche Kategorien werden erhoben?

- Entsorgungskosten
- Personalkosten & Schatten- bzw. Unterlassungskosten im Bereich Personal
- Fremdleistungen & Schatten- bzw. Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen
- Sachkosten & Schatten- bzw. Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten
- Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren und sonstige Gebühren
- Anlagenrelevante Kosten (Abschreibungen, Instandhaltungskosten, Betriebskosten, Finanzierungskosten)
- Kalkulatorische Wagnisse
- Herstellungskosten
- Vergütungen
- Nutzen (direkter Nutzen, indirekter Nutzen – monetär bewertbar, indirekter Nutzen –nicht bzw. schwer monetär bewertbar)

Für alle Positionen stehen detaillierte Checklisten zur Verfügung, die erlauben, alle nur erdenklichen Bereiche abzuklopfen (Dimitroff-Regatschnig, Plas, Mandl, Trummer 2002):

→ **Checkliste Sicherheit/Gesundheit:**

1. Entsorgungskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Entsorgungskosten von Ausschüssen, Abfällen und Emissionen verursacht durch fehlende Sicherheits- bzw. Gesundheitsmaßnahmen werden im Umweltbereich (Abfälle, Emissionen) und im Qualitätsbereich (II. Wahl Produkte) erfasst
2. Personalkosten (intern)
2.1. Personalkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten für Präventivfachkräfte wie z.B. Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner, Arbeitspsychologen, Ergonomen, Toxikologen und sonstige Fachleute (analog Novelle ASchG) berechnet nach Einsatzzeiten • anteilige Personalkosten für weitere im Betrieb für Sicherheit / Gesundheit zuständige Personen wie z.B. Sicherheitsvertrauenspersonen, Brandschutzbeauftragter, Ersthelfer

- Personalkosten für interne/externe Aus- u. Weiterbildungen im SG-Bereich inklusive Reisekosten,- spesen
- Personalkosten zur Implementierung u. Aufrechterhaltung eines Sicherheits-/Gesundheitsmanagement
 - Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Ist-Analyse (Evaluierung), von gesetzlichen Überprüfungen (82 b GewO), arbeits- und sicherheitsrelevanten Behördenverfahren, Unterweisungen
 - Erstellung/Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitspolitik und eines Sicherheits- und Gesundheitsprogrammes
 - Erstellung, Überprüfung und Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Dokumentation nach Unfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen, sonstiger Umstände, Einführung neuer Arbeitsmittel, -stoffe, -verfahren, neuen Erkenntnissen
 - Planung, Umsetzung, Überprüfung der im SG-Programm festgelegten Maßnahmen z.B. Gesundheitsförderungsprojekte
 - Planung, Umsetzung, Überprüfung von Audit, Management Review
 - Projektmanagement.
- Personalkosten für die Instandhaltung und Betreuung der SG-relevanten Anlagen lt. 6.1.
- Personalkosten für Besprechungen von sicherheits- und gesundheitsrelevanten Anlässen
- Sicherheits- und gesundheitsrelevante Zulagen wie z.B. Erschwerniszulage, Schmutzzulage
- Arbeitszeit von Mitarbeitern, die für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen sicherheits- und gesundheitsrelevanten Maßnahmen aufgewendet wird z.B. Impfungen, Untersuchungen, Ausgleichsturnen etc.
- weitere

2.2. Schatten/Unterlassungskosten im Bereich Personal

Personalkosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsbereich dem Betrieb bereits entstanden sind (Unfälle, Krankenstände, Fluktuation und Leistungsminderung) zum Beispiel durch:

- Verwaltung der Krankenstände,
- notwendiges Zeitpersonal (Ersatzarbeitskräfte)
- Überstunden der Mitarbeiter durch Ausfallzeiten bedingt durch Unfall bzw. Krankheit,
- Lohnfortzahlung inkl. Lohnnebenkosten
- Einarbeitung und Anlernung neuer Arbeitskräfte oder Ersatzkräfte (Springer)
- Einarbeitung und Umschulung von Mitarbeitern, die nicht mehr am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden können (z.B. wegen dauerhafter Erkrankung)
- Interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-how Verlusts– wenn Mitarbeiter aufgrund nicht optimaler Sicherheits- und Gesundheitsvorkehrungen den Betrieb verlassen (Hinweis: Überschneidung zum Qualitätsbereich beachten)
- Reservekapazitäten z. B. höherer Mitarbeiterstand durch Einplanung einer best. Krankenstandsquote aufgrund unterlassener Maßnahmen(weil sonst Qualitätskriterium)
- geringere Leistungsmöglichkeit der MA durch fehlende sicherheits- und gesundheitsrelevanter Maßnahmen bzw. nicht optimaler Kommunikation, Information (Hinweis: Überschneidungen zum Qualitätsbereich beachten)
- Wiedereingliederung (Betreuung, Einschulung) nach langer Abwesenheit (Unfall, Krankheit)
- Unfälle im Betrieb (Erste Hilfe-Leistung, Personalkosten für Administration, Personalkosten während des Produktionsstillstands bei Mitarbeitern benachbarter Arbeitsplätze)
- Sicherheits- und gesundheitsrelevante Zulagen wie z.B. Erschwerniszulage, Schmutzzulage (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1)
- Arbeitszeit von Mitarbeitern, die für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen sicherheits- und gesundheitsrelevanten Maßnahmen aufgewendet wird (z.B. Untersuchungen) (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1)
- etc.

3. Fremdleistungen

3.1. Fremdleistungskosten

- Kosten für externe SFK, Arbeitsmediziner, Arbeitspsychologen und sonstige Fachleute
- Kosten für Laboranalysen /spezielle arbeitsmedizinische vorgeschriebene und freiwillige Untersuchungen
- Kosten für sicherheits- und gesundheitsrelevante Messungen z.B. Lärm, Staub (Überschneidung mit Umwelt beachten)
- Kosten für externen Berater, Trainer (zB Physiotherapeuten)
- Kosten für die Erstellung eines Sicherheits- und Gesundheitsplanes (SIGE-Plan) für Baustellen ab 500 Personenstunden
- Kosten für externen Auditor, Zertifizierung
- etc.

3.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen

Fremdleistungskosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsbereich dem Betrieb bereits entstanden sind:

- Rechtsanwalts- und Gerichtskosten, die durch Unfälle entstanden sind
- Auch: Kosten für Laboranalysen /spezielle arbeitsmedizinische vorgeschriebene und freiwillige Untersuchungen
- Auch: Kosten für sicherheits- und gesundheitsrelevante Messungen z.B. Lärm, Staub (Überschneidung mit Umwelt beachten)
- etc.

4. Sachkosten

4.1 Sachkosten

- für Schutz- und Erste-Hilfe-Ausrüstungen und deren Wartung und Reinigung (Arbeitsmantel, Helm, Schutzbrille, Schutzschuhe, Apotheke, Handfeuerlöscher,
- Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren/Kursen der SFK, Sicherheitsvertrauenspersonen, Ersthelfer, Arbeitsmediziner etc.,
- Kosten für sonstiges Material (CD's, Literatur.....)
- nicht aktivierungspflichtige Ausstattung im Bereich SG, (z. B. Fußstützen, Computersessel, etc.)

4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten

- Sach- und Materialkosten, die durch Unfälle im Betrieb bereits entstanden sind wie z.B. Pönalen aufgrund von Unfällen, Folgekosten der Personalknappheit (Personalvermittlungsbüro), nicht aktivierungspflichtige Nachrüstkosten bewirkt durch falsche Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen (z. b. nicht ausreichende Lärmschutzmaßnahmen an einer Anlage)
- Strafen
- Durch Versicherungen nicht abgedeckte Haftungsrisiken aufgrund fehlender Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen, z. B. Regressforderungen der AUVA
- etc.

5. Steuern, Gebühren, Abgaben

- gesetzlicher Beitrag Unfallversicherung (1,4% der Beitragsgrundlage – bis zur Höchstbeitragsgrundlage)
- Kosten für weitere betriebliche Unfallversicherungen, Haftpflichtversicherung für Sach- und Personenschäden
- Zertifizierungsgebühren
- etc

6. Anlagenrelevante Kosten 6.1. Abschreibungen für sicherheits- und gesundheitsrelevante Anlagen

Hinweis: starke Parallelen bzw. Überschneidungen zum Umwelt- und Qualitätsbereich

- SG-relevanter Anteil der Maschine wie z. B. Lärmschutzeinrichtung, aktivierungspflichtige Nachrüstkosten bewirkt durch falsche Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen
- Abschreibungen für weitere sicherheits- und gesundheitsrelevante Anlagen, wie z. B. Löschfahrzeuge, Großlöschanlagen, Sportplatz, Fitnessraum, ...
- etc.

6.2. Instandhaltung und Betriebskosten
<ul style="list-style-type: none"> • externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an Anlagen lt. 6.1 • Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 6.1 • Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an Anlagen lt. 6.1 • etc.
6.3. Finanzierungskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Anteilige Fremd- u. Eigenkapitalzinsen für die unter 6.1. angeführten Anlagen • etc.
7. kalkulatorische Wagnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für zukünftige Maßnahmen/Investitionen aufgrund neuer (gesetzlicher und freiwilliger) Anforderungen z. B. erforderliche Umrüstung vorhandener Bildschirme, klimaverbessernde Maßnahmen (Klimageräte, Jalousien...), neue Vibrationsrichtlinie etc. • Mit Imageverlust verbundene Kosten (z. B. erhöhter Aufwand, um geeignetes Personal am Arbeitsmarkt zu finden, längere Behördenverfahren, Absatzrückgänge aufgrund schlechter Publicity, ...) (Überschneidungen zum Qualitätsbereich) • etc.
8. Herstellungskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Herstellungskosten (FIBU) von Ausschüssen, Abfällen und Emissionen verursacht durch fehlende Sicherheits- bzw. Gesundheitsmaßnahmen werden im Umweltbereich (Abfälle, Emissionen) und im Qualitätsbereich (II. Wahl Produkte) erfasst
9. Vergütungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zufluss aus Regressforderungen wegen Unfall von Fremdfirmen • Zufluss aus Versicherungen • etc.
10. Nutzen
10.1 Direkter Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Förderungen • Preisgelder • etc.
10.2 Indirekter Nutzen – monetär bewertbar
<p>Beim Kosten/Nutzen-Check im Sicherheits- und Gesundheitsbereich werden Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Realisierung der möglichen Verbesserungen offengelegt. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen führt in vielen Fällen zu Verbesserungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als „Indirekten Nutzen – monetär bewertbar“ werden bereits realisierte Einsparungspotenziale durch umgesetzte Maßnahmen in den Kostenkategorien Personalkosten, Fremdleistungen, Sachkosten, Steuern / Gebühren / Abgaben, anlagenrelevanten Kosten und kalkulatorischen Wagnissen angesetzt
10.3 Indirekter Nutzen – nicht bzw. schwer monetär bewertbar (Kennzahlen)
<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Mehrbelastung der verbleibenden MA (→ höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit und damit bessere Leistungen bzw. längerer Verbleib in dem Unternehmen) • Steigende Motivation (→ höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit und damit bessere Leistungen bzw. längerer Verbleib in dem Unternehmen), Imagegewinn • Abbau von Lieferverzögerungen, Erhöhung der Qualität (→ höhere Kundenzufriedenheit, Hinweis: Überschneidung zum Qualitätsbereich) • Leistungsfähigere Mitarbeiter • Reibungsloserer Ablauf innerhalb des Unternehmens (z. B. durch bessere Kommunikation und Information → höhere Mitarbeiterzufriedenheit - bessere Leistungen bzw. längerer Verbleib im Unternehmen) • Aufbau von Wissen im Unternehmen durch langjährige & erfahrene Mitarbeiter

→ **Checkliste Umwelt:**

1. Entsorgungskosten

- Entsorgungs- und Verwertungskosten für nicht-gefährliche Abfälle, gefährliche Abfälle, Altöl und sonstige betriebsspezifische Abfälle inklusive Wiegegebühren, ALSAG, Fässervernichtung
- im Einkaufspreis der fremdbezogenen Produkte bereits inkludierte ARA-Lizenzgebühren bzw. Entsorgungsbeiträge z.B. für Batterien (Starter- und Trockenbatterien)etc.
- für Abluft und Lärm in Österreich derzeit keine Entsorgungskosten
- Kosten für die Einleitung der betrieblichen Abwässer in eine externe Abwasserreinigungsanlage (ARA) (Grundgebühr / mengenabhängige Kosten)
- für Energieverluste derzeit in Österreich keine Entsorgungskosten
- etc.

2. Personalkosten (intern)

2.1 Personalkosten

- für Abfallbeauftragte/-verantwortliche, Luft-/Lärmbeauftragte, Abwasserbeauftragte/-verantwortliche, Energiebeauftragte/-verantwortliche, Umweltmanager, Umweltbeauftragte, Umweltmanagementvertreter
- für innerbetriebliche abfall-, luft-/lärm-, wasser-, energierelevante Erhebungen bzw. Analysen und laufende oder gelegentliche Kontrollmaßnahmen in den genannten Bereichen
- für das innerbetriebliche Handling z.B. Verpressen/Trocknen von Abfällen, interne Abfalltransporte, Reinigung der Abfallplätze, Selbstanlieferung der Abfälle zur Deponie oder zum Verwertungsbetrieb
- für die Instandhaltung/Betreuung der umweltrelevanten Anlagen lt. 6.1
- für die Erfüllung der umweltrechtlichen Anforderungen und der betriebsspezifischen Auflagen z.B. Erstellung/Fortschreibung des AWK, Erfüllung Aufzeichnungs- u. Meldepflichten für gefährliche / nicht-gefährliche Abfälle und Altöle, Begleitscheinverfahren, umweltrelevante Behördenverfahren, Bearbeitung von Behördenmitteilungen und Anfragen
- für Besprechungen von Umweltmaßnahmen auf Vorstands-, Abteilungsleiter- und Mitarbeiterebene
- für interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Vermeidung bzw. Reduktion von Abfällen /Emissionen, z.B. ECO-Design, Biofilter zur Abluftreinigung, abwasserfreies Verfahren, erneuerbare Energieträger
- für interne / externe Aus- u. Weiterbildungen im Umweltbereich inkl. Reisekosten/-spesen
- für betriebliche Umwelt-PR-Aktivitäten
- für Information und Betreuung der Anrainer, NGOs, etc.
- zur Implementierung und Aufrechterhaltung des Umweltmanagement:
 - Vorbereitung Aufbau eines Umweltmanagement (Information Geschäftsführung, Beraterkontakt, etc.)
 - Durchführung der ersten Umweltprüfung, Entwicklung/Abstimmung der Umweltpolitik, Festlegung der Umweltziele & -maßnahmen im Umweltprogramm
 - zum Aufbau der Dokumentation, zur ersten Überprüfung der festgelegten Maßnahmen im Rahmen von internen Umwelt-Audits, zur Umsetzung der Korrekturmaßnahmen
 - zur Erstellung des Umwelterklärung, für die Begutachtung/Zertifizierung, interne/externe Kommunikation
- für die Durchführung der internen Umweltaudits - der Umsetzung der ermittelten Korrekturmaßnahmen - sofern nicht medienspezifisch erfasst, das Management Review, die Überarbeitung der Umweltpolitik, --ziele und –maßnahmen im Umweltprogramm, die Anpassung der Dokumentation, die interne / externe Kommunikation, die externe Begutachtung/Zertifizierung inklusive der Vorbereitungsgespräche,bisher nicht medienspezifisch erfassten Umwelt-PR-Aktivitäten, etc.

2.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Personal
<p>Personalkosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch längere Behördenverfahren, intensive Anrainerbetreuung • etc.
3. Fremdleistungen
3.1 Fremdleistungskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Gutachter-, Rechtshilfe- und externe Beratungs-, Forschungs- und Entwicklungsleistungen • externe Analyse-, Meßkosten und Überwachungskosten im Umweltbereich • externe Beratungsleistung zum Aufbau Umweltmanagement, Hilfestellung von externen Beratern zur laufenden Umsetzung des Umweltmanagement, Kosten der Begutachtung / Zertifizierung • etc.
3.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen
<p>Fremdleistungskosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gutachter-, Rechtshilfe- und externe Beratungsleistungen für Behördenverfahren • etc.
4. Sachkosten
4.1 Sachkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren u. Veranstaltungen, Kosten für externe Trainer • betriebsspezifische externe PR-Kosten z.B. Anzeigen, Umweltbericht, Aufbereitung der Emissionsdaten, Wasserbericht, Aufbereitung der Abwasserwerte, Energiebericht, Aufbereitung der Enerigedaten, Erstellung, Druck, Verbreitung Umwelterklärung / Umweltbericht, etc. • umweltrelevante Versicherungen • Mieten für umweltrelevante Ausstattungen z.B. Abfalltrennsysteme, Meßgeräte, Infrarotmeßgeräte (Wärme) • sonstige Material, wie z.B. Literatur, Informationsmaterial • etc.
4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten
<p>Sachkosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strafen für Übertretung der umweltrelevanten Bestimmungen • etc.
5. Steuern, Gebühren, Abgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzgebühren für inverkehrgesetzte Verpackungen (ARA-Beiträge) • Gebühren für umweltrelevante Behördenverfahren • Anschlußgebühren z. B. Kanalisation, Fernwärme • Steuern für Wasserentnahme/Abwasserfracht/-menge • Eintragungsgebühr in das EMAS Standorteverzeichnis • Registrierungsgebühren (Umweltzeichen) • etc.
6. Anlagenrelevante Kosten
6.1 Abschreibungen für umweltrelevante Anlagen
<ul style="list-style-type: none"> • für Anlagen zur Abfalltrennung und Abfallbehandlung, z.B. Abfalltrennsysteme, Überdachungen, Altstoffinseln / Abfallsammelplätze und deren Einrichtungen wie z.B. Auffangwannen, Sammelbehälter, Beschriftungen, Altstoffpressen, Preßcontainer, chemisch/physikalische Behandlungsanlagen, Anlagen zum Desinfizieren, Abkochen, Trocknungsanlagen • für Betriebsdeponien, Altlastensanierung, Wiederaufforstung • für Abfall-Transportsysteme z.B. anteilige Abschreibung für Stapler, LKW

- für Rauchgaswäsche, Staub-, Biofilter, Lösemittelrückgewinnung, Lärmschutzvorrichtungen, etc.
- Abwasserreinigungsanlagen, abwasserrelevanter Teil der Produktionsanlagen z.B. Fusselsiebe, Ölabscheider, Cleaning in Place (CIP) – Anlage, Abschreibungen für Wassersparmaßnahmen, Kreislaufschließungen bzw. Anlagen z.B. CP-Anlagen, Sandfang, biologische Stufe
- anteilige Abschreibung von Energieanlagen (Heizhaus, Solaranlage, Windrad, etc.)
- Anlagen zur Energierückgewinnung, Rückkühlanlagen für Kreislaufschließungen, Abschreibungen für Mehrinvestition besonders energiesparender Anlagen, etc.
- für umweltrelevante Mess- und Dokumentations- und Laboreinrichtungen
- für Aufbereitungsanlagen zur Verlängerung der Entsorgungsintervalle von Betriebsmitteln, z.B. Schmieröle, Kühl/Schmiermittel, für sonstige umweltrelevante Anlagenteile von Produktionsanlagen
- etc.

6.2 Instandhaltungs- und Betriebskosten

- externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an Anlagen lt. 6.1
- Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 6.1
- Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an Anlagen lt. 6.1

6.3 Finanzierungskosten

- anteilige Fremd- und Eigenkapitalzinsen für umweltrelevantes Anlagevermögen lt. 6.1

7. Kalkulatorische Wagnisse

- für durch Versicherungen nicht abgedeckte Haftungs- und Störfallrisiken im Umweltbereich z.B. radioaktive Verseuchung, Entschädigungszahlungen, Nichtentsorgungsmöglichkeit von radioaktiven Endprodukten, Rücknahmeverpflichtung für inverkehrgesetzte Produkt
- für Altlasten die in Zukunft saniert werden müssen, Rekultivierungskosten
- für Anlagenänderungen durch zukünftige strengere Grenzwerte
- für Risiken durch Abfallentsorgungen insbesondere im Ausland
- für Umsatzentgang durch Imageverlust bewirkt durch möglichen Abfallskandal, möglichen Störfall – Emission, Fischsterben, etc.
- hohe Bezugspreise von Energieträgern
- etc.

8. Herstellungskosten (FIBU)

- Materialeinkaufswerte der Abfälle (auch des Ausschusses der als Abfall klassifiziert ist)
- Materialeinkaufswerte für gasförmige Emissionen (Materialeinkaufswerte der emittierten Stoffe wie z.B. Lösungsmittel, Reinigungsmittel, flüchtige Chemikalien)
- Materialeinkaufswert des betrieblichen Abwassers d.h. für das im Abwasser enthaltene Frischwasser und der Bestandteile der Schmutzfrachten z.B. Farbstoffe, Reinigungsmittel, Chemikalien

Für die Ermittlung der Materialwerte der Energieverluste werden zuerst der Energieträgereinsatz erhoben und die Energieverluste entsprechend den Wirkungsgraden angesetzt:

- Energieinhalt der Abwärme (Kosten der anteiligen Energieträger), Druckluftverluste, Wasser- und Chemikalienverluste im Heiz- und Kühlkreislauf
- anteilige Personal- und Fertigungsgemeinkosten zur Herstellung der Abfälle, Emissionen, der betrieblichen Abwässer, der Energieverluste (entsprechend den Verlusten
- etc.

9. Vergütungen

- Absprache

10. Nutzen

10.1 direkter Nutzen (Erlös im RW)

- Erlöse für den Verkauf von Altstoffen
- Erlöse durch Weitergabe von Kapazitäten der AWR an Fremdeinleiter,
- Erlös aus Eigenstromerzeugung / aus Einspeisung von Energie in andere Netze

- Förderungen zur Errichtung / Umsetzung von Anlagen / Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Reduktion von Abfällen und Emissionen, z.B. zur Altlasten- und Deponiesanierung, Anlagen zur Wassereinsparung, -aufbereitung, -entsorgung, Förderungen zur Umstellung auf erneuerbare Energieträger, Anlagen zur Eigenstromerzeugung
- Preisgelder für besondere Leistungen im Umweltbereich
- etc.

10.2 indirekter Nutzen – monetär bewertbar

- durch Projekt „Integriertes Management – Kosten/Nutzen“ realisierte Einsparungspotenziale in den Bereichen Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie, Umweltmanagement in den Kostenkategorien Entsorgungs- und Herstellkosten, Personalkosten, Fremdleistungs-, Sachkosten, Steuern / Gebühren / Abgaben, anlagenrelevanten Kosten, kalkulatorischen Wagnissen
- durch Betriebsdeponie (Differenz zu Kosten am Markt)
- etc.

10.3 indirekter Nutzen – nicht bzw. schwer monetär bewertbar

- besseres Image in der Öffentlichkeit (Annahme kann zu Umsatzsteigerung, kürzere Behördenverfahren, geringere Anrainerbetreuung, bessere Konditionen bei Banken/Versicherungen etc. führen)
- motiviertere Mitarbeiter (Annahme kann zu höherer MA-Zufriedenheit, Leistungssteigerungen, Wettbewerbsvorteilen führen)
- gesündere Mitarbeiter (Annahme: Verringerung der Krankenstände durch ökologische Produktion etc.)
- verstärkte Kundenbeziehung (Annahme: Einstufung als A-Lieferant, da alle Anforderungen erfüllt, geringer Aufwand für Lieferantenbewertung)
- Risikovorsorge und Haftungsvermeidung
- Ressourceneffizienz (Annahme durch Systematisierung bestehender Umweltmaßnahmen optimale Nutzen der vorhandenen Ressourcen, Optimierung der Lagerhaltung)
- etc.

→ Checkliste Qualität:

1. Entsorgungskosten

- Entsorgungskosten des Ausschusses klassifiziert als Abfall sowie Emissionen – Hinweis: diese werden im Umweltbereich behandelt

2. Personalkosten (intern)

2.1. Personalkosten

- Qualitätsverantwortliche/r, QualitätsmanagerIn – wenn dafür eigene Person abgestellt wird (gesamt oder stundenweise- Berechnung)
- Personalkosten für Leitung des Qualitätswesens
- Personalkosten für Einführung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems (TQM, ISO,)
z.B.:
 - Personalkosten für Ist-Analyse (Beurteilung der Produkte und Prozesse hinsichtlich Qualitätsaspekte, Qualitätsauswirkungen, Regelungen, etc.
 - Personalkosten für Entwicklung der Qualitätspolitik, Festlegung der Qualitätsziele und Maßnahmen
 - Personalkosten für den Aufbau des Systems und der Dokumentation (z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen)
 - Personalkosten für die Überprüfung des Systems durch interner und externer Audits und Management Review (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)
 - Personalkosten für die Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungen durch eine umfassende Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung
 - Personalkosten durch Lieferantenbeurteilung

- Personalkosten für die Anpassung des Qualitätsmanagements und der Dokumentation
- Personalkosten für Projektmanagement von Qualitätsprojekten (Vergleich mit den anderen Bereichen)
- Personalkosten für gesamte Selbstbeurteilung im Zuge des z.B. AQA
- Personalkosten für Qualitätsvergleiche mit Produkten der Wettbewerber
- Kosten für Qualitätsprämien (Gehalts- bzw. Lohnbestandteile für MitarbeiterInnen)
- Reservekapazitäten z. B. höherer MitarbeiterInnenstand für Gewährleistung des Qualitätsstandards (z.B. Personalreserven bei Bahn und Straßenbahn)
- Personalkosten für interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Qualitätsbereich
- PK für interne/externe Aus- u. Weiterbildungen im Qualitätsbereich inkl. Reisekosten/-spesen,
- etc.

2.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Personal

Personalkosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- Kosten für Reklamationsbearbeitung und -analyse
- Kosten für notwendige Nacharbeiten ev. Überstundenaufwand
- Kosten der Fehleranalyse/-korrektur
- Gesteigerte Personalkosten durch Rückgang bzw. zu geringe Prozessausbeute, da betriebliche Ressourcen (Personal) länger als erforderlich im Leistungsprozess gebunden sind - erhöhte Personalkosten durch verringerte Produktivität (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich)
- Know-How Verlust – Wissensmanagement – interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-How-Verlustes (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich)
- erhöhte Personalkosten die durch Abwanderung von qualifizierten MitarbeiterInnen entstehen (Arbeitsunzufriedenheit) – Verlust verärgerter MitarbeiterInnen,
- etc.

3. Fremdleistungen

3.1. Fremdleistungskosten

- Kosten für Beratung – externe BeraterInnen, bzw. externe/r QualitätsmanagerIn
- Kosten für externe Beratung (z.B. inkl. Erstellung von Prozessbeschreibungen im Zuge der ISO-Zertifizierung oder inkl. Erstellung der Selbstbewertung im Zuge von AQA)
- Kosten für externen Auditor (Zertifizierung)
- externe Mess- und Analysekosten im Bereich der Qualität
- Kosten für Werbung (externe Agentur) zu den Bemühungen im Bereich umfassender Qualität
- Kosten für Forschung und Entwicklung (z.B. extern vergebene Studien, bezahlte Dissertationen und Diplomarbeiten, Expertengutachten)
- Kosten für Benchmarking (Datenzugang, Datenerhebung, Datenaufbereitung) durch externe,
- etc.

3.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen

Fremdleistungskosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- Zusätzliche extern vergebene Verkaufsförderungsmaßnahmen, Kundenakquisition
- zusätzliche Werbemaßnahmen der externen Agentur - auf Grund von Qualitätseinbrüchen,
- etc.

4. Sachkosten

4.1 Sachkosten

- Kosten für qualitätsrelevante Förderprogramme (wie z. B. Kosten für Wettbewerbe, Preisausschreiben, Qualitätsprämien etc.)
- Kosten für Literatur, sonstiges Material, Unterlagen, EDV-Programme u.ä.
- Kosten für Mitgliedschaften (z.B. ÖVQ, AFQM)

- Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren u. Veranstaltungen (Qualität), Kosten externe TrainerIn
- Prämien für Produkthaftpflichtversicherungen – Ansatz: bei 100 % Qualität der Produkte und Dienstleistungen könnte diese entfallen (??),
- etc.

4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten

Sachkosten, die durch nicht durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- zusätzliche Sach- und Materialkosten auf Grund mangelnder Qualität
- erhöhte Versicherungskosten auf Grund mangelnder Qualität (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich und zum Umweltbereich)
- Kosten auf Grund vertraglicher und gesetzlicher Haftung (siehe auch Punkt 5 – kalkulatorische Wagnisse)
- Kosten für Rückrufaktionen
- Kosten für Wiedergutmachungen – Kosten für nicht notwendige Extras für „Schadensbegrenzung“
- Strafen – z.B. siehe aktuelle Beispiele der Klage von Siemens aus USA,
- Kosten für erhöhte Lagerhaltung bei fehleranfälligen Produkten zur termingerechten Erfüllung der Kundenwünsche bzw. raschen Reaktionsmöglichkeit bei Reklamationen, Kosten für Rücklieferungen,
- etc.

5. Steuern, Gebühren, Abgaben

- Gebühren für die Zertifizierung nach ISO, Teilnahmegebühren an z.B. AQA (....Quality-Award)
- etc.

6. Anlagenrelevante Kosten

6.1. Abschreibungen für qualitätsrelevante Anlagen

Hinweis: starke Parallelen bzw. Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich und zum Umweltbereich

- Abschreibung qualitätsrelevanter Anteil der Maschine wie z. B. Messeinrichtungen, Umstellung, Austausch bzw. Ersatz von Maschinen für Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der MA und Verbesserung des Outputs
- Abschreibung für neue Anlagen als Ergebnis der Prozessverlaufsänderung
- Abschreibung für freiwillig angeschaffte Anlagen zur Steigerung der Qualität über den Faktor MitarbeiterInnenorientierung z.B. Cafeteria, „Soziale Inseln“, Kommunikationszentren (z.B. Glas Wall) (Hinweis: Überschneidung zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich),
- etc.

6.2. Instandhaltung und Betriebskosten

- externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an Anlagen lt. 4.1
- Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 4.1
- Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an Anlagen lt. 4.1, etc.

6.3. Finanzierungskosten

- Anteilige Fremd- u. Eigenkapitalzinsen für die unter 4.1. angeführten Anlagen
- Gesteigerte Kosten durch überhöhte Kapitalbindung bei Dispositionsfehlern (Lieferantenorientierung) d.h. gesteigerte Zinskosten durch erhöhte Kapitalbindung (z.B. steigen bei unnötig hoher Lagerhaltung nicht nur die Lagerkosten sondern auch die Zinsen durch zulaufende gebundene betriebliche Ressourcen (gebundene Kapital), das hier auf Lager liegt),
- etc.

7. kalkulatorische Wagnisse

- Garantieleistungen (Kosten für Leistungen, die im Garantiefall erbracht werden müssen)
- Kosten für nicht durch Versicherungen abgedeckte Produkthaftungen

- Verlust zukünftiger Aufträge auf Grund mangelnder Qualität, Kosten durch den Verlust verärgelter Kunden
- Kosten für zukünftige Maßnahmen/Investitionen auf Grund gesetzlicher Änderungen
- Imageverlust
- Dispositionsfehler im Vorratsbereich – Fehlmengen, überhöhte Vorratsbestände, überhöhte Kapitalbindung, gesteigerte Bestandswagnisse, Verwurfsrisiko,
- etc.

8. Herstellungskosten (FIBU)

- Herstellungskosten des Ausschusses klassifiziert als Produkte II. Wahl – (Gewährung von Preisnachlässen auf Grund geringerer Qualität)
- Herstellungskosten des Ausschusses klassifiziert als Abfall sowie Emissionen - Hinweis: diese werden im Umweltbereich behandelt

Hier werden nur Herstellungskosten für Produkte II. Wahl erfasst, die als solche deklariert werden, Folgekosten im Sinne von Rücklieferung, Reklamation, Nacharbeitungen geringere Prozessausbeute, Kundenabwanderung etc. auf Grund mangelnder Qualität werden in den anderen Kostenbereichen erfasst.

9. Vergütungen

- Für Qualitätsbereich eher nicht relevant

10. Nutzen von Maßnahmen im Bereich Qualität

10.1 Direkter Nutzen (Erlös im RW)

- Förderungen, Preisgelder
- Erlöse für Produkte II. Wahl,
- etc.

10.2 Indirekter Nutzen – monetär bewertbar

- durch das Projekt „Integriertes Management – Kosten/Nutzen“ realisierte Einsparungspotenziale im Bereich QM bei Personalkosten, Fremdleistungs-/Sachkosten, Steuern/Gebühren/Abgaben, kalk. Wagnissen

10.3 Indirekter Nutzen – nicht monetär bewertbar

- besseres Image in der Öffentlichkeit (Annahme kann zu höherer Kundenzufriedenheit, Steigerung des Kommunikationsnutzens, Umsatzsteigerung, etc. führen)
- motiviertere MitarbeiterInnen (Annahme kann zu höherer MA-Zufriedenheit, Leistungssteigerungen, Wettbewerbsvorteilen führen)
- gesündere MitarbeiterInnen (Annahme: Verringerung der Krankenstände, Steigerung Arbeitsmotivation etc.)
- verstärkte Kundenbeziehung (Annahme: Einstufung als A-Lieferant, da alle Anforderungen erfüllt, geringer Aufwand für Lieferantenbewertung)
- Risikovorsorge und Haftungsvermeidung
- Ressourceneffizienz (Annahme durch Systematisierung bestehender Qualitätsmaßnahmen optimaler Nutzen der vorhandenen Ressourcen, Optimierung der Lagerhaltung)
- gesamte Bereich des externen Nutzens des QM (Kundenbindungsnutzen und Kommunikationsnutzen),
- etc.

Quelle: Integriertes Management – Forschungsbericht

<<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/results.html?id=2598>>

Wie wird damit gearbeitet?

Nach Erhebung aller Kosten- und Nutzenaspekte wird überprüft, ob es Verbesserungspotenziale bei den verschiedenen Aktivitäten gibt. Diese werden monetär bewertet. Gleichzeitig werden Maßnahmen für die Zukunft entworfen. Kosten, Nutzen, Verbesserungspotenziale und geplante

Maßnahmen werden schließlich einander gegenüber gestellt. Das bietet für die EntscheidungsträgerInnen die Basis für die weitere betriebliche Entwicklung.

Die Ermittlung der Kosten und des Nutzens bei der Zusammenführung der Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität zu einem integrierten Management erfordert das Miteinbeziehen aller Unternehmensebenen. Genaueres dazu erfahren Sie im Modul Management+. Welche Schritte dafür erforderlich sind und wie einige Unternehmen diese Aufgabe für sich gelöst haben, findet sich auch unter <http://www.iman.at> (siehe dort unter „Beispiele“).

III.1.4. Project SIGMA – Sustainability Accounting

Das Projekt SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management) <http://www.projectsigma.com> bietet insgesamt gute Unterlagen und Beispiele zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Im Bereich Finanzen sei vor allem auf den

- Environmental Accounting Guide und den
 - Sustainability Accounting Guide
- hingewiesen, die einander ergänzen und aufeinander aufbauen.

Environmental Accounting Guide

Der Environmental Accounting Leitfaden gibt - ähnlich wie EMA und IMAN - eine Anleitung, wie interne Umweltkosten erfasst und für weitere Entscheidungen verfügbar gemacht werden können. Gleichzeitig geht er noch darüber hinaus und bietet verschiedene Ansätze, um auch externe Umweltkosten zu erfassen. Zahlenvergleiche und Tabellen helfen dabei.

- Zum SIGMA Environmental Accounting Guide
<<http://www.projectsigma.com/Toolkit/EnvironmentalAccounting.asp>>

Sustainability Accounting Guide

Der Leitfaden zu Sustainability Accounting zeichnet sich dadurch aus, dass er versucht, tatsächlich ökonomische, ökologische und soziale Faktoren buchhalterisch zu erfassen. Dieser Forschungszweig steckt zwar noch in den Kinderschuhen, dennoch werden die bisher griffigsten Ansätze hier vorgestellt. Beispiele runden das Bild ab. "Sustainability accounting" - Nachhaltigkeits-Kostenrechnung - wird definiert als "*generation, analysis and use of monetarised environmental and socially related information in order to improve corporate environmental, social and economic performance.*" Besonderer Wert wird darauf gelegt, nicht nur Kosten sondern auch Nutzen zu erfassen, und zwar interne und externe.

- Zum SIGMA Sustainability Accounting Guide
<<http://www.projectsigma.com/Toolkit/SustainabilityAccountingGuide.asp>>

Positiv anzumerken ist vor allem die unternehmensnahe und anregende Auseinandersetzung mit Vorteilen und Herausforderungen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise:

So wird etwa hervorgehoben, in welchen Punkten am frühesten gesetzliche Maßnahmen auf europäischer Ebene zu erwarten sind, und wo sich infolgedessen Maßnahmen am ehesten "auszahlen".

Auch für das Problem, zur Bezifferung der externen Kosten irgendwo eine Systemgrenze ziehen zu müssen (aber wo?) gibt es eine Lösung: ein strukturierter Stakeholder-Dialog zeigt die wesentlichsten Punkte auf. Auch dafür steht im Rahmen des Toolkit (<http://www.projectsigma.com>)

ma.com/Toolkit/default.asp) ein Stakeholder Engagement Guide <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/StakeholderEngagement.asp>> zur Verfügung.

III.1.5. Kennzahlen - Informationen strategisch einsetzen

Mit Hilfe der z.B. im Integrierten Management im Detail erhobenen Kosten können Kennzahlen für einzelne Nachhaltigkeitsaspekte leicht errechnet werden. Kennzahlen fassen quantitative Informationen zu überschaubaren Größen zusammen. Sie beleuchten so genannte hard facts, wie z.B. die Produktivität, Materialbeschaffung, Umsatz. Soft facts, wie z.B. MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit, Motivation oder Innovationsfähigkeit können nicht so leicht mit Kennzahlen abgebildet werden; dafür müssen andere Mittel gefunden werden.

Kennzahlen lassen sich für unterschiedliche Zwecke einsetzen:

- für den internen Vergleich: Das Unternehmen kann sich auf diese Weise Ziele setzen. Die Kennzahlen dienen hier als Steuerungs- und Informationsinstrument, an dem sich positive oder negative Entwicklungen in den betreffenden Bereichen klar ablesen lassen.
- für den externen Vergleich: Kennzahlen können Behörden oder Banken vorgelegt werden (müssen). Hier dienen sie meist als Nachweis dafür, dass das Unternehmen bestimmte Vorgaben erfüllt. (Bsp.: Basel II)

In beiden Fällen dienen sie als Grundlage für weitere Entscheidungen. Wichtig ist dabei, dass die tatsächlich entstandenen Kosten eingesetzt werden. Werden diese wie im Integrierten Management zuvor im Detail erhoben, können die Kennzahlen leicht ermittelt werden. Ebenso können alle Bereiche und Maßnahmen auf einfache Weise miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Weitere Informationen und mögliche Kennzahlen:

- Integriertes Management – Forschungsbericht
<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/re_sults.html?id=2598>
- Integriertes Management - Website <<http://www.iman.at/>>

III.1.6. Finanzierung: Welche Förderungen gibt es für Nachhaltigkeit?

Wenn auch die Zuerkennung von Förderungen im Allgemeinen häufig an die Erfüllung des Gleichbehandlungsgesetzes geknüpft ist, existieren spezifische Förderungen bislang - leider - eigentlich nur für Umweltmaßnahmen und kaum für den sozialen Bereich.

Einen weitverzweigten Überblick (mit vielen Auswahlmöglichkeiten) bietet der Förderkompass <<http://www.foerderkompass.at/>> des BMVIT.

Ein Großteil der österreichischen Umweltförderungen wird von der Kommunalkredit Public Consulting GmbH <http://www.kommunalkredit.at/index.php3?r_id=85&LNG=DE> abgewickelt. Unter Umweltförderungen <http://www.kommunalkredit.at/index.php3?r_id=85&f_id548&LNG=DE> finden sich dort Informationen zu den relevanten Bereichen. Für Unternehmen sind insbesondere die beiden Bereiche Umweltförderung im Inland <http://www.kommunalkredit.at/index.php3?r_id=85&f_id480&LNG=DE> (Luft, Lärm, Abfall, Energie, EMAS, Mobilitätsmanagement) und Betriebliche Abwassermaßnahmen <http://www.kommunalkredit.at/view.php3?f_id514&LNG=DE> vorgesehen.

Informationen über alle Bundes- und Landesförderungen für Umweltprojekte finden Sie in der Förderdatenbank der WKO <http://wko.at/foerderungen/foedb/fdb_suche.asp> (Schwerpunktbereich "Umwelt" auswählen).

Einen guten Überblick (inklusive Sortierungs- und Suchmöglichkeit) mit bietet auch die Site der E.V.A (Energieverwertungsagentur) unter → EnergieSparFörderungen <<http://www.eva.ac.at/esf/index.htm>>

Als konkrete Förderansprechstellen für Umweltmaßnahmen stehen österreichweit folgende Institutionen oder Aktionen zur Verfügung:

- **Österreich** Kommunalkredit Public Consulting <<http://www.kommunalkredit.at/>>
- **Niederösterreich** NÖ Ökomanagement für Wirtschaft und Verwaltung <<http://www.oekomangement.at/>>
- **Niederösterreich** Ökologische Betriebsberatung <<http://www.oekomangement.at/programme/betriebsberatung.htm>>
- **Oberösterreich** ÖkoBeratung <<http://www.oeko-beratung.at/>>
- **Salzburg** UmweltServiceSalzburg <<http://www.umweltservicesalzburg.at/>>
- **Steiermark** Wirtschaftsinitiative Steiermark <<http://www.oeko.steiermark.at/>>
- **Tirol** TIZ Tirol <http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AnglID=1&DstID=5133>
- **Vorarlberg** Ökoprofit <http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/wirtschaft_verkehr/wirtschaft/wirtschaft/weitereinformationen/oekoprofitinvorarlberg/oekoprofit_invorarlberg.htm>
- **Wien** ÖkoBusinessplan Wien <<http://www.oekobusinessplan.wien.at/>>

III.2.1. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Kosten-/Nutzenfaktoren sind für mein Vorhaben relevant? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prioritätensetzung, Ausloten von Verbesserungspotenzialen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Schatten-/Unterlassungskosten könnten in meinem Unternehmen auftreten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparenz, Vorsorge, Kostenvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> ● Auf welche Kosten will ich kontinuierlich achten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entscheidungshilfen, Strategie, Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Kennzahlen könnten für mein Unternehmen nützlich sein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Steuerung & Information, Vergleich, Rating
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Umweltförderungen gibt es für mein Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation relevanter Förderungen & Förderstellen

FRAGE 1	<p>Welche Aspekte aus den Bereichen Umwelt, Sicherheit/Gesundheit und Qualität sind für mein Vorhaben kostenrelevant?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Warum soll man sich die Kostenrelevanz der Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Qualität und Umwelt vor Augen führen?</p> <p>Prioritätensetzung, Ausloten von Verbesserungspotenzialen Die Auseinandersetzung mit den Kosten und dem Nutzen von Maßnahmen in den einzelnen Bereichen ermöglicht die Identifikation der wichtigsten Faktoren; dadurch können Prioritäten gesetzt werden. Gleichzeitig stellt die Analyse auch die Grundlage für mögliche Verbesserungen dar. Dafür ist eine möglichst exakte und vollständige Ist-Analyse extrem wertvoll. Insbesondere die übergreifende Betrachtung von Kosten und Nutzen macht sich in diesem Zusammenhang bezahlt.</p>

FRAGE 2	<p>Welche Schatten-/Unterlassungskosten könnten in meinem Unternehmen auftreten? Welche Maßnahmen kann ich setzen, damit diese gar nicht entstehen?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Welchen Sinn hat es, sich die eventuell auftretenden Schatten- und Unterlassungskosten zu überlegen?</p> <p>Transparenz, Vorsorge, Kostenvermeidung Transparenz: Viele Schatten- und Unterlassungskosten sind einem Unternehmen gar nicht bekannt. Ein Gewahrsein möglicher Gefahrenpotenziale ermöglicht, rechtzeitig Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Solche Maßnahmen führen wiederum zu -> Kostenvermeidung.</p>

	<p>Ein Beispiel: Wenn Stress produziert wird, z.B. auf Grund von unstrukturierter und zeitlich schlecht koordinierter Aufgabenvergabe (Delegation von Tätigkeiten), dann bedingt dies unterschiedliche Schatten- und Unterlassungskosten (Erkrankungen, langfristig Bluthochdruck, kurzfristig vielleicht den Verlust von einem Auftrag). Ein gut durchdachtes Back-Office kann derartige Probleme durch kontinuierliche Transparenz von vorne herein eingrenzen.</p> <p>Allerdings kann die Implementierung eines Back-Office Systems oft erst nach einem längeren Zeitraum des Bestehens eines Betriebes erstellt werden oder wird vielleicht erst nach einer Expansionsphase eines Unternehmens sinnvoll. Es ist somit wichtig, sich immer wieder mit möglichen Schatten- und Unterlassungskosten auseinanderzusetzen. Insbesondere empfiehlt es sich MitarbeiterInnen oder auch KundInnen zu befragen, um Ideen zu generieren oder Fehlerquellen zu analysieren.</p>
--	--

FRAGE 3	<p>Welche Kosten will ich besonders im Auge behalten (und in der Buchhaltung ausweisen), damit sie mir für spätere Entscheidungen zur Verfügung stehen?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p><i>Welchen Sinn hat es zu überlegen, welche Kosten man im Auge behalten will?</i></p> <p>Entscheidungshilfen, Strategie, Entwicklung Durch die Beobachtung der unternehmensrelevanten Kosten ergeben sich wichtige Entscheidungshilfen für das Unternehmen. Gleichzeitig kann es von strategischem Vorteil sein, die Perspektiven eines Unternehmens in ihren kostenrelevanten Auswirkungen zu betrachten und mit zu bedenken (Wie wirken sich die angestrebten Entwicklungen auf mein Unternehmen in einem Jahr, in drei Jahren oder in 5 Jahren aus?)</p>

FRAGE 4	<p>Welche Kennzahlen könnten für mein Unternehmen nützlich sein - jetzt und in weiterer Folge?</p>
----------------	---

ANTWORT	
	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Welchen Nutzen hat es, sich für das Unternehmen geeignete Kennzahlen zu überlegen?</p> <p>Der strategische Einsatz von Kennzahlen ermöglicht einen besseren Überblick und erleichtert das Erkennen von Zusammenhängen.</p> <p>Intern dienen sie zur Operationalisierung von Unternehmenszielen. Über beliebige Zeiträume hinweg können Ist-Zustände erhoben und verglichen werden. Entwicklungsverläufe werden somit einfach ablesbar und dadurch besser koordinierbar.</p> <p>Extern sind Kennzahlen vor allem für Banken interessant. Aber nicht nur Banken, auch Förderstellen lassen sich durch gut durchdachte längerfristige Strategien mit den dazugehörigen Kennzahlen positiv beeinflussen. Unter Umständen werden die Konditionen für Kredite bei einer guten Risikoabschätzung und Berechnungen verschiedener Entwicklungsverläufe des Unternehmens günstiger. Umweltkennzahlen sind oft eine Bedingung um Förderungen überhaupt erst zu bekommen. Eine gute Performance in den SG-U-Q Bereichen kann preisverdächtig sein!</p>

FRAGE 5	<p>Welche Umweltförderungen könnten für mein Unternehmen – jetzt oder in Zukunft - in Frage kommen?</p>
ANTWORT	
	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Warum hat es Sinn, nach geeigneten Umweltförderungen für Ihr Unternehmen "Ausschau zu halten"?</p> <p>Identifikation relevanter Förderungen & Förderstellen Förderungen und Fördergeber zu kennen ist auch deshalb hilfreich, um schon vorweg abzustecken, welche Förderungen mit welchen Widmungen verknüpft sind. Es ist schwieriger, ein Anliegen auf eine Förderstelle zuzuschneiden, als von vorne herein schon potenzielle Hilfestellungen zu kennen. Es lohnt sich, die Förderseiten kontinuierlich durchzuchecken, um neue Quellen rechtzeitig zu identifizieren.</p>

III.3. ASSESSMENT

III.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- was unter internen und externen Kosten zu verstehen ist
- wie man umweltbezogene Kosten in der Buchhaltung erfassen und somit transparenter machen kann
- wie die Kosten/Nutzen-Ermittlung im Rahmen des Integrierten Managements funktioniert
- wie man relevante Kennzahlen ermittelt und welchem Zweck diese dienen
- wo Sie um Förderungen für "nachhaltige" Maßnahmen ansuchen können

III.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Kosten im Bereich Umwelt, Sicherheit/Gesundheit & Qualität**

Bedenken Sie alle Kosten zur Durchführung betrieblicher Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität - etwaige vorsorgende Maßnahmen sowie Schatten-/und Unterlassungskosten nicht vergessen!

Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>.

Recht+

IV.1. INHALTE

IV.1.1. Recht & Nachhaltigkeit – Passive Erfüllung oder proaktives Vorausdenken?

Die gestiegene Bedeutsamkeit von Umwelt und sozialen Aspekten im Unternehmen selbst und vor allem in dessen Umfeld bzw. bei dessen *Stakeholdern* (insbesondere bei KonsumentInnen oder beim Gesetzgeber) führt zunehmend zur Einbindung dieser Themen in das Zielsystem von Unternehmen. Führungskräfte setzen eine umwelt- und stakeholderorientierte Unternehmensführung immer mehr als ein Mittel zur Nutzung aktueller Chancen und Abwehr potenzieller Risiken ein.

Dennoch kommt es jedoch vor, dass die unternehmerische Antwort auf diese Herausforderungen eine passive Anpassung an gesetzliche Rahmenbedingungen darstellt.

Die bessere Alternative ist eine aktive Antwort, die Umweltschutz und MitarbeiterInnenorientierung als Chance zur Sicherung der unternehmerischen Zukunft sieht. Dazu gehören z.B. vorausschauendes Umwelt- und Sozialmanagement, Fair Trade oder Gender- und Diversitätsmanagement. Betrieblicher Umweltschutz hat sich bereits zu einem unverzichtbaren Baustein moderner Unternehmensführung entwickelt, die innovativsten Unternehmen haben auch die anderen Bereiche für sich in Anspruch genommen.



Innovative Unternehmen

Nachfolgend erörtern wir kurz den rechtlichen Rahmen, der in Bezug auf Umweltfragen und soziale Aspekte von Unternehmen zu beachten ist. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch bei den Tätigkeiten, die ein Unternehmen freiwillig über das gesetzlich notwendige Maß erbringt. Wir werden deshalb den Einsatz und Aufbau von Umweltmanagementsystemen beleuchten und dabei die gebräuchlichsten Öko-Audit-Verfahren, sowie das ganz neue Forschungsfeld Gender- und Diversitätsmanagement vorstellen und Möglichkeiten von Sozialmanagement und Fair Trade erörtern.

IV.1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Welche umwelt- oder stakeholderbezogenen Gesetze können für ein neu gegründetes Unternehmen relevant werden?

Die Anzahl der möglichen Unternehmensinhalte ist unendlich und damit auch die der möglicherweise relevanten Gesetze. Dennoch seien hier überblicksmäßig die am häufigsten zur Anwendung kommenden Gesetze und Verordnungen angeführt:

Betriebsanlagengenehmigung:

Erforderlich bei Neuerrichtung und Änderung einer Betriebsanlage. Sie hat den Zweck, mögliche Gefährdungen und/oder Belästigungen für InhaberInnen, MitarbeiterInnen, AnrainerInnen, KundInnen und Umwelt (Wasser, Luft, Boden) zu vermeiden. Die Tätigkeit darf erst nach Erhalt des Rechtsbescheids aufgenommen werden. Achtung: Durch die rechtlich weite Fassung der „Schutzinteressen“ können auch z.B. Verkaufslokale, Büros oder Magazine genehmigungspflichtig werden.

Abfallwirtschaftskonzept:

Verpflichtend ist ein AWK

- im Rahmen der Betriebsanlagengenehmigung (s. o.) sowie
- in Unternehmen mit mehr als 20 MitarbeiterInnen.

Darin sollten alle Vorkehrungen zur Vermeidung und ordnungsgerechten Entsorgung von Abfall sowie die Einhaltung der abfallrelevanten Rechtsvorschriften transparent gemacht werden. Abfallwirtschaftskonzepte müssen zumindest alle 5 Jahre aktualisiert werden.

Umweltverträglichkeitsprüfung:

Erforderlich für Projekte, bei deren Verwirklichung möglicherweise erhebliche Umweltauswirkungen zu erwarten sind. Die meisten dieser Vorhaben sind erst ab einer gewissen Größe UVP-pflichtig, außer der Standort des Vorhabens befindet sich z.B. in einem Natur- oder Wasserschutzgebiet.

Solange es sich um "Haushaltsmengen" handelt - was bei Kleinstunternehmen meist der Fall ist - kommen diese Gesetze in der Regel nicht zur Anwendung. (Monetäre Effekte durch Abfallvermeidung und Ressourcenmanagement machen sich aber schon auch bei Kleinstunternehmen unmittelbar bemerkbar.)

Arbeitsplatz-Evaluierung:

Ab einem/einer Arbeitnehmer/in müssen mögliche Gefahren ermittelt und dementsprechende Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente erstellt werden. Ausführliche Hilfe und Anleitung (inklusive Checklisten, Musterformulare und FAQs) findet sich unter <<http://www.eval.at>>

Prävention:

Ab einem/einer Arbeitnehmer/in muss eine arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung eingeführt werden. Diese Verpflichtung kann bei Betrieben bis zu 50 MitarbeiterInnen in Form von Begehungen erfolgen und wird kostenlos von der AUVA <http://www.auva.sozvers.at/esvapps/page/page.jsp?p_pageid=120&p_menuid=3688&p_id=5>, Tel. 0810 200 020 1000 übernommen. ArbeitnehmerInnen müssen ausreichend über mögliche Gefährdungen informiert werden.

Arbeitsstättenverordnung:

Sicherheitsbeleuchtungen, Alarmeinrichtungen, Klima- und Lüftungsanlagen und Brandmeldeanlagen sind jährlich zu überprüfen, Löschgeräte alle 2 Jahre. Die Kontrollaufzeichnungen müssen 3 Jahre aufbewahrt werden.

Information und Beratung, welche Gesetze für das eigene Unternehmen relevant sind bzw. werden können:

- Wirtschaftskammer Österreich Portal: UMWELT
<<http://portal.wko.at/portal.wk>>
Allgemeine Information und aktuelle Neuerungen zu Abfall, Betriebsanlagen, Chemie, EU Umweltpolitik, Luft und Klima, Norma, Technikrecht, Umweltpolitik, Umweltmanagement, Wasser. (Bitte ev. auf Aktualisieren klicken!)
- Wirtschaftskammern der Bundesländer
<<http://portal.wko.at/portal.wk?AngID=1&CtxID=16&DstID=0&subcontentparam=AngID%3d1>> Ansprechpartner für Beratung und Information gibt es in allen Bundesländern; in Niederösterreich gibt es eine eigene ökologische Gründungsberatung, ansonsten ist eine Beratung am besten über die Rechtsabteilungen der einzelnen Wirtschaftskammern möglich.
- Arbeiterkammer Österreich: Bereich Arbeit & Recht
<<http://www.arbeiterkammer.at/www-44.html>> Informationen zu ArbeitnehmerInnen-schutz, Arbeitszeiten, Arbeitsklima, Gleichbehandlung u. v. m.
- 7 Schritte zur Gleichstellung: Rechtliche Rahmenbedingungen
<<http://www.gleichstellung.info/026/Recht/2/1/>> Informationen des Frauenbüros der Stadt Wien / MA 57 zum Gleichbehandlungsgesetz, Väter-Karenz-Gesetz, Pflegefreistellung u. a.

IV.1.3. Umweltorientierte Managementsysteme

Damit der betriebliche Umweltschutz erfolgreich sein kann, bedarf es der Entwicklung eines Managementsystems, das die kontinuierliche, umfassende und systematische Beschäftigung mit umweltrelevanten Fragestellungen im Betrieb sicherstellt. Ebenso muss ein solches System die Entwicklung und Umsetzung umweltbezogener Zielsetzungen sichern, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang halten sowie die Verantwortlichen und AkteurInnen auf den jeweiligen Entscheidungsebenen und Handlungsfeldern dabei unterstützen, der Umweltverantwortung des Betriebes in der Praxis gerecht zu werden.

Für kleine Unternehmen stellt sich oft die Frage, wie ausreichend Zeit und Mittel für Umweltmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden können. Ihr Vorteil gegenüber Großunternehmen liegt jedoch in der überschaubaren Organisation und den kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen.

Gegenwärtig gibt es zunehmend das Bestreben, Qualitätsmanagement und Umweltschutz im Unternehmen zu verbinden und integriert zu betreiben. Sinnvolle Unterstützung bieten dabei Methoden und Instrumente, die sich im Qualitätsmanagement bereits bewährt haben, und die sich in angepasster Form auch für die Umsetzung von Umweltforderungen eignen.

Als bekannteste UMWELTMANAGEMENTSYSTEME werden beispielhaft 3 herausgegriffen: die Öko-Audits EMAS, ISO 14001 und Ökoprofit.

Innerhalb eines solchen Öko-Audits wird überprüft, ob und inwieweit ein Unternehmen

- a) die umweltrechtlichen Vorschriften einhält und
- b) sich durch ein funktionierendes Umweltmanagementsystem auszeichnet.

Ist dies der Fall, können solche Unternehmen entsprechende Logos verwenden, wodurch auch die Öffentlichkeit über die Umweltleistungen des Unternehmens informiert wird (siehe Kapitel II.1.3.).

Politisches Ziel derartiger Umwelt-Audits ist die Schaffung und Verbesserung umweltorientierter Managementstrukturen und damit die Umsetzung einer umfassenden Umweltpolitik. Auf Seiten der Unternehmen stellen erhebliche Kostenersparnisse und ein verbessertes Image den größten

Anreiz dar. KundInnenanforderungen, Konkurrenzdruck, kritische Öffentlichkeit oder gesetzliche Regelungen können ebenfalls ein Anlass sein, die eigene Umweltperformance zu verbessern. Umweltmanagementsysteme umfassen in der Regel folgende Bestandteile bzw. Schritte:

- A. kostenlose Erstanalyse zu Schwachstellen und Einsparpotenzial
- B. Beratung zu Prozessoptimierung & Effizienzsteigerung
- C. Verringerung des Ressourceneinsatzes
- D. Erarbeitung von Umweltmanagement - Strategien
- E. Analyse der Verbesserungen und Kostenersparnis
- F. Prüfung und Auszeichnung bzw. Zertifizierung.

Für die Anwendung aller Programme stehen diverse Landes- und Bundesförderungen (siehe Kapitel III.1.7.) zur Verfügung.



→ **ÖKOPROFIT** <<http://www.oekoprofit.at>> eignet sich besonders für Betriebe mit mehr als 20 MitarbeiterInnen, die noch nicht viel Erfahrung mit Umweltmanagement haben. Zu Beginn wird das Unternehmen auf umweltrelevante Schwachstellen und mögliche Einsparpotenziale hin analysiert, um dem/der UnternehmerIn eine bessere Entscheidungsgrundlage zu bieten. BeraterInnen unterstützen interessierte Betriebe, Maßnahmen in den Bereichen Stoffstrom- (Wasser, gefährliche Abfälle, Restmüll, Lösemittlemissionen) und Energiemanagement (Strom, Gas, Heiz- und/oder Prozesswärme) zu erarbeiten und damit Betriebskosten zu senken. Gleichzeitig werden aus der Vielzahl der Umweltgesetze und -verordnungen die für den Betrieb relevanten Vorschriften herausgefiltert. Die Dauer dieses Programms beläuft sich auf ca. 10 Monate und beinhaltet Workshops und individuelle Beratung. Ökoprofit ist in Österreich und Deutschland vertreten und ist eine mögliche Vorstufe für EMAS oder ISO 14001 Umweltmanagementsysteme.

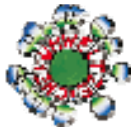


→ **EMAS (Eco Management and Audit Scheme)** <<http://www.emas.gv.at>> ist EU-weit gültig und wird für Betriebe mit mehr als 80 MitarbeiterInnen empfohlen. EMAS verlangt neben den üblichen Anforderungen (Planung, Festlegung und Umsetzung von Umweltpolitik bzw. Umweltprogramm; systematische und regelmäßige Bewertung und Leistungen der Instrumente) zusätzlich die Bereitstellung von Informationen zum betrieblichen Umweltschutz für die Öffentlichkeit. Daher ist EMAS besonders für Betriebe interessant, die Umweltmaßnahmen und deren offensive Kommunikation nach außen als Managementaufgabe erkennen. Dieses System verbindet Umweltmanagementsystem und Umweltbetriebsprüfung. Die Betriebe können unabhängig von Größe und Branche um eine Förderung für den Aufbau dieses Umweltmanagementsystems ansuchen. Für kleine Betriebe steht das **EMAS-Toolkit** (http://www.inem.org/new_toolkit) zur Verfügung. Schritt für Schritt bietet es eine einfache, anwendungsorientierte Anleitung zur EMAS-Implementierung (mit vielen Illustrationen). Externe unabhängige UmweltgutachterInnen überprüfen alle 3 Jahre, ob alle EMAS – Anforderungen erfüllt sind. Betriebe werden in ein EMAS-Standortregister eingetragen und offiziell als EMAS – Betrieb bei einem Festakt ausgezeichnet.



→ **ISO 14001 (International Standardization Organization)** <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>> - dieses Umweltmanagementprogramm eignet sich besonders für Betriebe, die bereits über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen, dieses um Umweltaspekte systematisch erweitern und kontinuierlich verbessern wollen und eine Zertifizierung nach einer weltweit gültigen Norm anstreben. Inhaltlich ist es EMAS ähnlich. Auch für dieses Programm gibt es Förderungen unabhängig von der Betriebsgröße, der Branche und den Besitzverhältnissen. Umweltrisiken werden bewertet und Notfallpläne ausgearbeitet, um Störfälle zu verringern. Regelmäßige betriebsinterne Überprüfungen sind vorgesehen, allerdings erfolgt keine Veröffentlichung. Die Anforderungen nach ISO sind

etwas geringer als nach EMAS, wofür hauptsächlich VertreterInnen aus den USA und aus asiatischen Ländern verantwortlich zeichnen. ISO 14001 endet mit einer Zertifizierung durch externe GutachterInnen und der Auszeichnung des Betriebs.



→ **UMWELTZEICHEN** <<http://www.Umweltzeichen.at>>: Dieses steht für „Produkte“, „Tourismusbetriebe“ und „Schulen“ zur Verfügung. Alle Betriebe werden von ausgewählten Energie- und UmweltberaterInnen betreut. Der Betrieb wird kostenlos auf umweltrelevante Schwachstellen überprüft. Später werden bis zu 75% der Beratungskosten der ersten fünf Beratungstage übernommen. Die Maßnahmen betreffen die Bereiche Abfall, Abwasser, effizienter Energieeinsatz, umweltfreundlicher Einkauf und ökologische Reinigung. Dadurch wird die Umwelt entlastet und gleichzeitig die Betriebskosten bei gleich bleibender oder höherer Servicequalität gesenkt. Die Betriebe erhalten das Gütesiegel „Umweltzeichen“ bzw. „Umweltzeichen Tourismus - Betrieb“ über ein unabhängiges ExpertInnenteam vom Verein für Konsumenteninformation im Zuge eines Festaktes.

Nur in Wien:



→ **ÖKOBONUS** <<http://www.oekobusinessplan.wien.at/umweltprogramme/oekobonus>> - wurde für speziell Kleinbetriebe entwickelt. Der Fokus liegt auf Abfallvermeidung und Energiesparen. Der finanzielle Aufwand ist gering, denn die Stadt Wien, das WIFI und das Umweltministerium übernehmen den Großteil der Kosten. Der flexible Aufbau ist besonders für kleine und mittlere Betriebe geeignet (mit weniger als 50 MitarbeiterInnen). Bereits im laufenden Jahr lassen sich Betriebskostensenkungen und Umweltentlastungen in der Praxis realisieren. Es besteht aus 2 Workshops und drei individuellen Beratungstagen. Die Betriebe werden von der Stadt Wien ausgezeichnet (ein Imageplus für die Betriebe). Diese Auszeichnung kann in Firmenunterlagen, Briefköpfen o. Ä. Verwendung finden. Zusätzlich gibt es Marketingvorteile durch die Öffentlichkeitsarbeit der Umweltschutzabteilung der Stadt Wien.

Einen guten Vergleich der verschiedenen Umweltauszeichnungen bietet Ökobusinessplan Wien.

Weiterführende Informationen:

- Umweltmanagement - Themenüberblick der WKO
<<http://portal.wko.at/portal.wk>> (Portal Umwelt / Bereich Umweltmanagement)

IV.1.4. Gender- & Diversitätsmanagement

Gender- und Diversitätsmanagement (GDM) widmet sich der Frage, wie sich im Rahmen von Organisationen die Verschiedenheit von Menschen im Sinne der Organisationsziele entfalten und diese produktiv genutzt werden kann. GDM bedeutet, Ein- und Ausschließungsmechanismen aufgrund des Alters, des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der sexuellen Orientierung, der Religion, u. a. zu reflektieren und Maßnahmen zu setzen, damit negative Auswirkungen vermieden und positive gefördert werden.

Worin liegt die Relevanz für GründerInnen?

Die historischen Wurzeln der ersten GDM-Konzepte liegen in den USA, wo es primär eine Reaktion auf Antidiskriminierungsgesetze darstellte und juristische Klagen abwenden sollte. Heute gehen insbesondere europäische GDM-Konzepte darüber hinaus und nehmen auch auf andere Aspekte Bezug:

- **Kostenreduktion** - Die Berücksichtigung diverser Bedürfnislagen und Lebenssituationen der MitarbeiterInnen stärkt die Bindung an die Organisation (Sinken von Fluktuationsrate und Ausfallszeiten).
- **Personalressourcen** – Ein bewusster Umgang mit Minoritäten und benachteiligten Gruppen macht Unternehmen attraktiver für qualifiziertes Personal.
- **Marketing** – GDM ist ein Faktor bei der Erschließung neuer KundInnengruppen und fördert positives Image.
- **Kreativität und Problemlösungskompetenz** – Vielfalt vermehrt Perspektiven und kann Fehlentscheidungen verhindern.
- **Flexibilisierung der organisationalen Zusammenhänge und bessere Wahrnehmung der organisationalen Umwelt** – Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten im engeren Sinne, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken, stellt GDM aufgrund seiner reflektorischen und prozessorientierten Basis einen wesentlichen Faktor hinsichtlich der Überlebensfähigkeit und Weiterentwicklung von Organisationen dar, indem es die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit von Menschen in Bezug auf eine bestimmte Zielsetzung optimal einzusetzen sucht bzw. im organisationalen Rahmen lebbar macht. In Verbindung mit nachhaltigen Wirtschaftspraxen fördert GDM die soziale, ökonomische, ökologische und gesellschaftlich-institutionelle Nachhaltigkeit, indem auf die Lebensrealität von Menschen in ihrer Verschiedenheit positiv Bezug genommen wird, gesellschaftliche Werthaltungen und Normen reflektiert, Chancengleichheit forciert und ökologische Auswirkungen von gesellschaftlicher Benachteiligung vermieden werden.

Mit Frauen an der Spitze ein besseres Betriebsergebnis

Unternehmen, die innerhalb ihrer Unternehmenspolitik kontinuierlich Gender & Diversity berücksichtigen, weisen laut einer Studie der US-amerikanischen Forschungs- und Beratungsorganisation Catalyst <<http://catalystwomen.org>> eine deutlich bessere Finanzgebarung auf: sie sind zu meist stabiler und innovativer. Die Studie an über 350 Unternehmen belegt, dass Unternehmen, die im höheren und mittleren Management einen überdurchschnittlichen Frauenanteil haben, ein besseres Betriebsergebnis vorweisen können. → die Studie findet sich unter: <http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/title.php?page=lead_finperf_04>

Instrumente des GDM:

Bewusstseinsbildende Maßnahmen (Gender- und Diversitätstrainings), Organisationskulturanalysen, Frauenfördermaßnahmen, Produktanalysen, Chancengleichheitsprogramme, Gendermainstreaming, ...

AUSZEICHNUNGEN



→ **TATEN STATT WORTE** <<http://www.taten-statt-worte.at>> Diese Initiative präsentiert und prämiert Unternehmen, die die Qualität der Arbeitsplätze für ihre MitarbeiterInnen kontinuierlich und konsequent verbessern und motiviert andere dazu, die be-

ruflichen Rahmenbedingungen von MitarbeiterInnen mit Kindern ebenfalls in diesem Sinn zu gestalten. Kriterien wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen, die Weiterbildungsquote, Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, WiedereinsteigerInnenquote u.v.m. werden zur Bewertung herangezogen. Der Wettbewerb findet jährlich, meist im Frühjahr, statt.

Weiterführende Informationen:

- Gender and Diversity in Organizations, Abteilung der WU Wien
<<http://www.wu-wien.ac.at/inst/gender>>
- Zu Gender Mainstreaming und Diversity Management
<<http://www.bmfsfj.de/gm/Wissensnetz/ziele,did=16586.html>>

IV.1.5. Fair Trade und Sozialmanagementsysteme

Fair Trade

Als Bezeichnung für Handel unter Beachtung sozial gerechter Arbeitsbedingungen und umweltverträglicher Produktion hat sich der Begriff "Fair Trade" eingebürgert. Ziel ist, soziale, ökologische und ökonomische Mindeststandards zu erfüllen; das inkludiert

- faire Preise und gerechte Löhne
- die Einhaltung internationaler Arbeitsschutzabkommen
- das Verbot von Kinder- oder Zwangsarbeit
- eine Ursprungsgarantie und kontrollierten Warenfluss nach Europa
- direkten Einkauf und langfristige Handelsbeziehungen
- den Schutz des Regenwaldes, natürlicher Gewässer und des Trinkwassers
- eine nachhaltige und umweltschonende Wirtschaftsweise.

Diverse Organisationen zertifizieren Unternehmen oder Produkte ob ihres fairen Handels und verleihen dementsprechende Auszeichnungen und Gütesiegel (siehe Kapitel IV.1.6.) Voraussetzung dafür ist üblicherweise die Erfüllung aller geforderten Kriterien seitens der Importeure und ProduzentInnen sowie die Zulassung unabhängiger Kontrollen vor Ort.

Fair Trade Zertifizierungen



→ **FAIRTRADE** <<http://www.fairtrade.at>> Das System FAIRTRADE bietet ein Gütesiegel für Lebensmittel: Ausgezeichnet wird dabei - wie beim Umweltzeichen - das Produkt selbst, nicht das Unternehmen. Dennoch müssen alle am Prozess beteiligten Importeure und ProduzentInnen die geforderten Kriterien erfüllen. Auf diese Weise wird den KonsumentInnen unmittelbar am Produkt selbst kommuniziert, in welchem Kontext es produziert und gehandelt wurde.

FAIRTRADE versucht Wirtschafts- und HandelspartnerInnen dazu einzuladen, sich aktiv an der Entwicklung des Fairen Handels in Österreich zu beteiligen. Dies kann sukzessive erfolgen, daher müssen nicht alle Produkte der Partnerorganisationen von Anfang an den FAIRTRADE Kriterien entsprechen. Grundlage für die Zusammenarbeit bildet ein Lizenzvertrag, der sicherstellt, dass das Gütesiegel nur unter kontinuierlicher Erfüllung der Kriterien genutzt und vermarktet werden darf.



→ **STEP - Teppichproduktion und -handel** <<http://www.label-step.org>>: Das Fair-Trade-Label STEP wird an OrientteppichanbieterInnen vergeben, die sich aktiv für sozial gerechte und ökologisch verträgliche Bedingungen in der Teppichproduktion und im Teppichhandel einsetzen. Die HandelspartnerInnen verpflichten sich zur Einhaltung eines vereinbarten Verhaltenskodex. Mittels Lizenzabgaben werden neben der regelmäßigen Kontrolle auch Entwicklungsprojekte in den Herstellungsländern finanziert.

Einen Beitrag zum fairen Handel kann jedes Unternehmen freilich auch durch den Kauf fair gehandelter Produkte leisten. Eine Zusammenstellung derzeit verfügbarer Artikel finden Sie unter <http://www.fairtrade.at/fairtrade/fr_txt.php?thema=produkte>.

Sozialmanagementsysteme

Standardisierte Normen für soziale Verantwortung in Unternehmen und Lieferantenkettens lassen ökologische Aspekte meist außer Acht, im Mittelpunkt stehen umfassende Arbeitsrechte, Gesundheitsschutz und Antidiskriminierung. Allerdings steht - anders als bei Fair Trade und ähnlich wie bei Umweltnormen - auch ein Managementsystem inkl. unabhängiger Audits und Zertifizierungen zur Verfügung.



→ **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000** <<http://www.sa8000.org>> kann als ausgereiftestes Beispiel für Sozialmanagementsysteme dienen. Die größte Verbreitung findet diese 1996 in den USA entwickelte Norm derzeit in der Bekleidungs- und Textilindustrie in Italien, Brasilien und mehreren asiatischen Ländern, aber auch alle anderen Branchen sind bereits zunehmend vertreten. Auch hier folgt dem Durchlauf eines Managementprozesses eine externe Auditierung und Zertifizierung, die alle 3 Jahre erneuert werden muss. Ebenso unterstützt die Trägerorganisation zertifizierte Firmen durch zusätzliche Marketingmaßnahmen. Förderungen sind in Österreich für dieses System allerdings derzeit keine vorgesehen.



→ **TRIGOS** <<http://www.trigos.at>> Trigos ist eine Auszeichnung für Unternehmen, die wirtschaftlichen Erfolg, aber auch soziale und ökologische Nachhaltigkeit anstreben. Die Trägerorganisationen wollen vor allem klein- und mittelständische Unternehmen ermutigen, gesellschaftlich verantwortungsvoll zu handeln. TeilnehmerInnen können Projekte/Strategien in den Kategorien "Gesellschaft" (aktives Engagement für die Gesellschaft und verantwortungsvolle Mitgestaltung), "Arbeitsplatz" (vorbildliche Maßnahmen für Gleichbehandlung, Bildung und Motivation der MitarbeiterInnen) und "Markt" (Verantwortung für Produkt und Dienstleistung sowie Offenheit und Transparenz gegenüber KundInnen und Partnern) einreichen. Der Preis wird jährlich verliehen, die Ausschreibung beginnt meist im Jänner, Preisverleihung ist zu Sommerbeginn.

Innerhalb der International Organization for Standardization <<http://www.iso.org/>> gibt es Vorbereitungen zur einer international gültigen Norm gesellschaftlicher Verantwortung. In Österreich steht derzeit das Leitbild Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln <<http://csr.m3plus.net/website/output.php?id=1028&idcontent=1287>> der Initiative CSR Austria <<http://www.csr-austria.at/>> zur Verfügung, das sich allerdings durch einen wesentlich umfassenderen, "nachhaltigeren" Zugang auszeichnet.

IV.II. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche umwelt- oder stakeholder-relevanten Gesetze betreffen mein Vorhaben? 	▶ Vorausschauende Unternehmenspolitik, Risiko- und Gefahrenbegrenzung
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Umwelt(management) – Überlegungen kann ich anstellen? 	▶ Vorsorgender Umweltschutz, Proaktives Handeln
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Gender-Aspekte könnten für meinen Betrieb relevant sein? 	▶ MitarbeiterInnenzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> ● Auf welche Weise ließe sich Fair Trade für mein Unternehmen nutzen? 	▶ Image, Marktlücke, Fair Trade Produkte
<ul style="list-style-type: none"> ● Ist eine der möglichen Auszeichnungen für mein Unternehmen interessant? 	▶ Zusatznutzen, Benefit

FRAGE 1	<p>Welche umwelt- oder stakeholderrelevanten Gesetze betreffen mein Vorhaben?</p> <p>Gibt es rechtliche Regelungen aus dem ökologischen oder sozialen Bereich, die Ihr Unternehmen betreffen? Rufen Sie sich die Interessen Ihrer Stakeholder noch einmal in Erinnerung, sowie die möglichen Konflikte, die sich daraus ergeben. Holen Sie sich bei den zuständigen Stellen die Informationen, die Sie brauchen.</p>
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Welchen Sinn hat es, sich mit den umwelt- oder stakeholderrelevanten Gesetzen Ihres Vorhabens zu befassen?</p> <p>Vorausschauende Unternehmenspolitik, Risiko- und Gefahrenbegrenzung Eine vorausschauende Unternehmenspolitik bedingt, sich rechtzeitig mit den rechtlichen Bestimmungen zu Umwelt und sozialen Belangen (ArbeitnehmerInnenschutz, Gesundheit, Gender) auseinander zu setzen. Gefahren und Verpflichtungen werden so rechtzeitig erkannt. Unliebsame Überraschungen können abgewendet werden. Obendrein trägt es zu</p>

	längerfristigem Bestehen und MitarbeiterInnenzufriedenheit bei, sich mit diesen Fragen offensiv auseinander zu setzen.
--	--

FRAGE 2	Welche vorausschauenden Umwelt(management)–Überlegungen kann ich diesbezüglich für meinen Betrieb anstellen? Welche Umweltmanagementsysteme könnten für meinen Betrieb relevant werden und warum?
	Im Modul Grundlagen haben Sie sich bereits mit dem Umweltaspekt Ihrer Geschäftsidee beschäftigt. Überdenken Sie noch einmal, welche Bereiche für Ihr Vorhaben jetzt und künftig von größerer Bedeutung sind.
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Was bringt es, vorausschauende Umwelt(Management)-Überlegungen anzustellen?</p> <p>Vorsorgender Umweltschutz, Proaktives Handeln Auch hier ist es notwendig kurz-, mittel- und langfristige Überlegungen zu Umweltmanagementsystemen anzustellen. Kurzfristig kann „Ökoprotit“ als Vorstufe, um ein Umweltmanagementsystem in späterer Folge im Unternehmen zu etablieren, sinnvoll sein. Vorausschauendes Umweltmanagement bedeutet auch die eigenen Wachstumspotentiale abzuklären um für plötzliche neu auf ein Unternehmen zutreffende rechtliche Regelungen gewappnet zu sein und proaktiv mögliche Umwelt- oder soziale Probleme auszuschließen. Gefahren und Risiken werden besser kalkuliert. Proaktives Handeln wird durch das Setzen unternehmensspezifischer Umweltziele gefördert.</p>

FRAGE 3	Welche Gender-Aspekte könnten für meinen Betrieb relevant sein?
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt

NUTZEN	<p>Warum sollten Sie sich die für Ihren Betrieb relevanten Gender-Aspekte vor Augen führen?</p> <p>MitarbeiterInnenzufriedenheit Nachdem Frauen in vielen Bereichen noch immer benachteiligt scheinen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viele schwierig ist, stellen sich auch bei Unternehmensgründungen Fragen, wie diesen Umständen entgegengewirkt werden kann. GründerInnen sind gefordert sich Gedanken um ihre MitarbeiterInnen zu machen. Auch hier gibt es mittel- und langfristige Effekte, die sich für ein Unternehmen bezahlt machen können (MitarbeiterInnenzufriedenheit). Das ganze Unternehmen profitiert von Unterstützungen oder Hilfen bei Kinderbetreuung. Für große Unternehmen sind betriebseigene Kindergärten oder andere Servicemodelle für Betreuungspflichten eine Überlegung wert. So ergibt sich die Möglichkeit zur effektiveren Nutzung der Wissens- und Erfahrungsressourcen von Frauen, die sonst brachliegen würden.</p>
---------------	--

FRAGE 4	<p>Auf welche Weise ließe sich Fair Trade für mein Unternehmen nutzen?</p> <p>Überlegen Sie, inwieweit Fair Trade in Ihrem geplanten Unternehmen von Bedeutung sein kann. Bedenken Sie dabei sowohl den Handel mit oder die Verwendung von Produkten als auch die Kommunikation nach außen.</p>
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Was bringt es, sich zu überlegen, auf welche Weise sich Fair Trade für Ihr Unternehmen nutzen ließe?</p> <p>Image, Marktlücke, Fair Trade Produkte Nicht nur für das Image eines Betriebes können Fair Trade Produkte oder der Handel mit Fair Trade Produkten eine Bedeutung haben. Handelsbetriebe könnten über eine Erweiterung insbesondere beim Handel mit „Fair Trade“ – Produkten Marktlücken erschließen. Die bewusste Verwendung und der Einsatz von Fair Trade Produkten hat eine Folgewirkung auf alle mit dem Unternehmen verbundenen Personen (MitarbeiterInnen, KundInnen, die UnternehmerInnen selbst und die MitbewerberInnen). Ein stetiger Anstieg ist bei der Produktion und dem Handel mit Fair Trade Produkten zu verzeichnen, der Markt ist aber längst noch nicht ausgeschöpft.</p>

FRAGE 4	Ist eine/r der möglichen Auszeichnungen, Zertifizierungen oder Preise (Ökobonus, Fair Trade, Trigos ...) für mein Unternehmen interessant?
ANTWORT	<input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt
NUTZEN	<p>Was bringt es, sich mit möglichen Auszeichnungen oder Preisen für Ihr Unternehmen zu beschäftigen?</p> <p>Zusatznutzen, Benefit Wenn eine Auszeichnung, Zertifizierung oder ein Preis inhaltlich dem Unternehmen entspricht, ergeben sich daraus mittel- und längerfristige unternehmenspolitische Ziele, die obendrein kostengünstig erarbeitet werden können (wegen den dafür vorgesehenen Förderungen). Mögliche Zusatznutzen (z.B. Gefahrenabklärung, Image, Risikoabschätzung, Förderungen, Wettbewerbsvorteile, mehr Sicherheit, längerfristiges Bestehen) für die Betriebsinhalte durch Preise und Zertifizierungen können so identifiziert werden. Mittel- und langfristig ergibt sich für Unternehmen, die umweltpolitische Strategien verfolgen ein Benefit, der das Unternehmen in seinem Bestehen stützt.</p>

IV.3. ASSESSMENT

IV.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- was proaktives, vorausschauendes Handeln für Ihr Unternehmen bedeutet
- welche rechtlichen Rahmenbedingungen im Umwelt- und Sozialbereich für Ihr Unternehmen interessant sein könnten - und wo Sie nachfragen können
- welche Umweltmanagementsysteme existieren und welche zu Ihrem Unternehmen passen könnten
- inwieweit Gender- und Diversitätsmaßnahmen, Sozialmanagement oder die Einbindung von Fair Trade zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen können
- welche Auszeichnungen, Zertifizierungen und Preise für diese Maßnahmen zur Verfügung stehen - und welche für Sie in Frage kommen

IV.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 2 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile. Die Abschnitte, die Sie bereits im Businessplan der Stufe 1 erarbeitet haben, sollten je nach Angemessenheit entsprechend überarbeitet, korrigiert und/oder vertieft werden.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Umwelt und Soziales**

Gibt es Gesetze im Bereich Umwelt oder Soziales, die für Ihr Unternehmen relevant sind? Wie werden Sie diese berücksichtigen?

- **Sicherheits-/Gesundheitspolitik sowie Umwelt- und Qualitätspolitik**

Wie planen Sie die Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität in Ihrem Unternehmen zu berücksichtigen und langfristig zu organisieren?

Welche Maßnahmen möchten Sie diesbezüglich jetzt bzw. in weiterer Folge setzen? Worauf wollen Sie Ihr Hauptaugenmerk legen, welche sind Ihre Prioritäten?

- **Personalakquisition & -politik in Bezug auf Gender- und Diversitätsmaßnahmen**

Welche Maßnahmen wollen Sie in Bezug auf Gender- und Diversitätsmanagement setzen?

- **Umwelt- oder soziale Auswirkungen**

Diesen Punkt haben Sie schon in vorangegangenen Modulen behandelt. Überlegen Sie nun, ob inzwischen Punkte dazugekommen sind und/oder sich etwas verändert hat. Welche Umweltauswirkungen und/oder soziale Konsequenzen ergeben sich aus Ihrer Geschäftsidee? Auf welche Weise werden Sie diese berücksichtigen?

- **Chancengleichheit & Verteilungsgerechtigkeit**

Trägt Ihr Unternehmen zu Benachteiligung von z.B. Frauen, Männern, älteren Personen, Dritte Welt Ländern, etc. bei? Trägt Ihr Unternehmen eventuell zum Ausgleich solcher Benachteiligungen bei? Werden Fair Trade, Gender- und Diversitätsüberlegungen, etc. berücksichtigt?

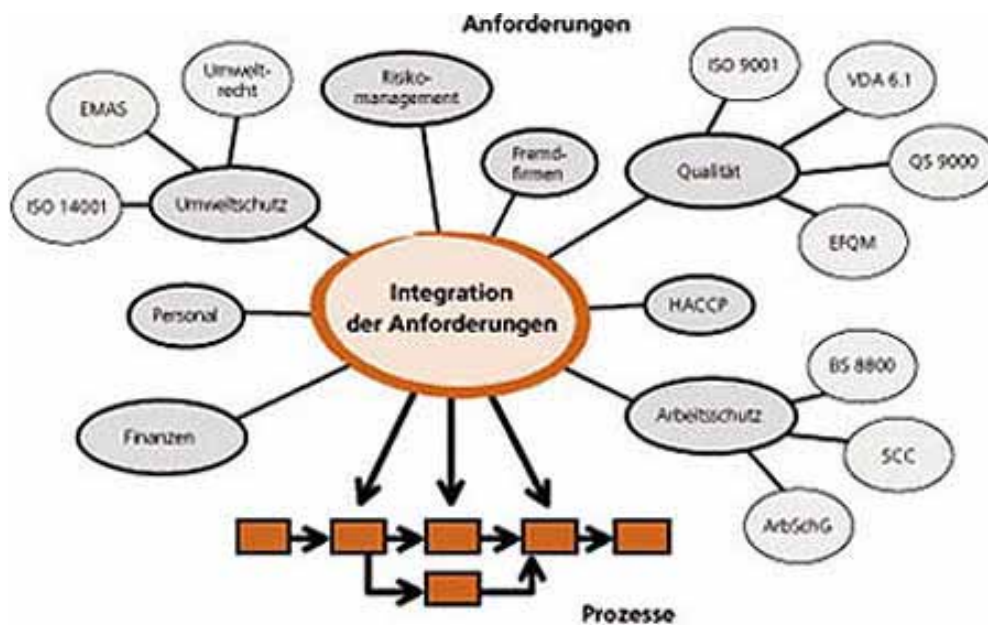
Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>

V. Management+

V.1. INHALTE

V.1.1. "Nachhaltige" Managementsysteme

Einige Managementmodelle wurden schon im Zuge der Module Recht+ und Finanzen+ kurz vorgestellt. Diese legen ihr Hauptaugenmerk jeweils auf einen bestimmten Aspekt. Will man als UnternehmerIn mehrere Aspekte gleichzeitig berücksichtigen, ist eine parallele Verwendung verschiedener Managementsysteme meist nicht so benutzerfreundlich - schon gar nicht für kleine Unternehmen bzw. in der Gründungsphase.



Quelle: Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme, BMB

Unterstützung bieten hier integrierende Modelle, die mehrere Aspekte verbinden und gleichzeitig den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen - wie etwa das Integrierte Management (siehe Kapitel V.1.2.) oder die diversen Sustainable Scorecards (siehe Kapitel V.1.3.).

Management unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit berücksichtigt komplexe Zusammenhänge und wird so realen Anforderungen eher gerecht als z.B. kausale Modelle, die nur auf linearen Abhängigkeiten basieren. Ein rekursives, prozesshaftes Vorgehen ermöglicht eine kontinuierliche Überprüfung und damit ein schnelles Reagieren auf Bedürfnisse des Marktes. Es schützt davor, Entwicklungen zu verschlafen und plötzlich vor großen Investitionen zu stehen, um am Markt bestehen zu können. Gleichzeitig birgt es für jedes Unternehmen ein unschätzbares Innovationspotenzial in sich.

In der Gründungsphase können die angehenden JungunternehmerInnen durch die Beschäftigung mit Managementinstrumentarien ihre Ideen überprüfen, eventuelle Marktnischen entdecken oder auch nur Managementsysteme kennen lernen, die ihnen einen kontinuierlichen Wettbewerbsvorteil und ein längerfristiges Bestehen sichern können.

Weiterführende Informationen:

- [Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen \(pdf\) <http://www.bmu.de/files/nmu_komplett.pdf>](http://www.bmu.de/files/nmu_komplett.pdf) - ein Vergleich verschiedener Managementansätze in Bezug auf ihre Herausforderungen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht.

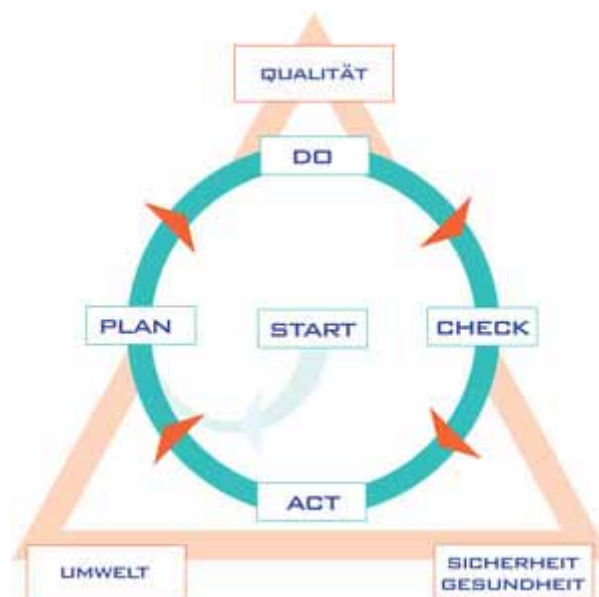
V.1.2. Integriertes Management

Das Integrierte Management verbindet die Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität in einem einheitlichen System und führt so zu höherer Effizienz, Flexibilität und Transparenz der betrieblichen Aktivitäten.

Wesentlich ist auch hier die kontinuierliche Anwendung, um Verbesserungspotenziale voll ausnützen zu können.

Struktur

Hier sieht das Integrierte Management ein Plan-Do-Check-Act Modell vor, das auch bei anderen Managementsystemen häufig angewendet wird:



Plan-Do-Act-Check

START

Am Beginn steht die Willenserklärung des Top Managements, da die Durchführung Personalressourcen bindet. Ebenso ist die aktive Einbindung der Beteiligten entscheidend für die Qualität der erhobenen Daten.

Eine Kurzanalyse ermittelt den Ausgangsstatus des Unternehmens, aufgrund dessen die grundlegende Vorgehensweise im Unternehmen festgelegt wird. Ab diesem Punkt sollte die Anwendung ein kontinuierlicher, rekursiver Prozess sein.

PLAN

Der nächste Schritt liegt in der Formulierung bzw. Verfeinerung der Unternehmenspolitik. Diese dient intern als Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Ihr folgt eine umfassende Ist-Analyse der im Betrachtungszeitraum entstandenen Kosten und Nutzen in den drei Bereichen. Besonderes Augenmerk wird - wie im Modul Finanzen+ (siehe Kapitel III.1.3.) bereits behandelt - bei diesem Modell auf die Beachtung der "Schatten- und Unterlassungskosten" gelegt, die dem Unternehmen durch nicht umgesetzte Maßnahmen entstanden sind, und die somit unmittelbar Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Zur Erhebung der Daten stehen Checklisten und praxiserprobte Arbeitsblätter zur Verfügung. Auf Grundlage der Ist-Analyse werden schließlich Managementziele und -maßnahmen formuliert und deren Umsetzung in Form von verbesserten Prozessabläufen, Verantwortlichkeiten und Terminplänen festgelegt.

DO

Dieser Abschnitt bezeichnet die Anwendung des erstellten Managementprogramms: die laufende Erhebung und Kontrolle der relevanten Kosten/Nutzenkategorien und deren Integration ins Rechnungswesen, inkl. der Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen, der Schulung der MitarbeiterInnen und der Dokumentation der Prozesse.

CHECK

Im internen Audit wird regelmäßig überprüft, ob die im Managementprogramm festgelegten Ziele und Maßnahmen umgesetzt wurden. Weiters werden die im Managementsystem festgelegten Abläufe auf ihre Effizienz und Effektivität hin überprüft. Bei Bedarf werden weitere Verbesserungen festgelegt.

ACT

In einem Management Review bewertet die Geschäftsleitung schließlich die Wirksamkeit des Integrierten Management-Systems und entscheidet über die weitere Vorgehensweise und die dafür erforderlichen Mittel. Hier eröffnet sich auch die Möglichkeit einer Zertifizierung, Begutachtung oder eines externen Audits: All dies ist in Folge des Integrierten Managements leicht möglich, da ihm eine Reihe von allgemeinen Regelwerken zu Grunde liegen.

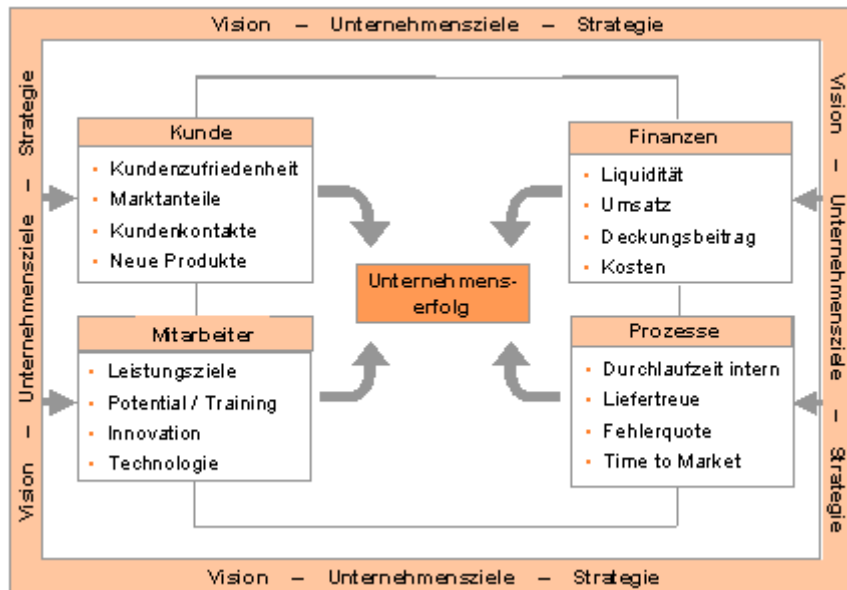
Eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Anwendung des Integrierten Managements samt allen zugehörigen Checklisten findet sich unter <http://www.iman.at>.

V.1.3. "Sustainable Scorecards"

Von der Balanced Scorecard zu verschiedenen "Sustainable Scorecards"

BALANCED SCORECARD (BSC)

Die Balanced Scorecard geht über die weit verbreitete, alleinige Fokussierung auf den Finanzaspekt hinaus, indem sie 3 weitere sog. "Perspektiven" integriert: KundInnen, Prozesse und MitarbeiterInnen. Alle 4 Bereiche tragen zum Unternehmenserfolg bei. Aus diesem Grund kommt der Entwicklung einer durchgängigen Unternehmensstrategie zentrale Bedeutung zu; qualitative Faktoren fließen dabei ebenso ein wie quantitative. Diese Strategie bildet den Rahmen für alle unternehmerischen Entscheidungen.



Vier Perspektiven der BSC, Quelle: Freimann

Da der Kern der Methode darin liegt, Ziele festzulegen und diese systematisch umzusetzen, ist sie im Grunde für jedes Unternehmen geeignet. Wichtig ist eine angemessene Konzentration auf die wichtigsten Faktoren, sowie die Bereitschaft, die BSC als permanenten Prozess anzuwenden.

→ [Zur Balanced Scorecard](http://www.balanced-scorecard.de/) <<http://www.balanced-scorecard.de/>>

SUSTAINABLE SCORECARDS

Hier bietet sich eine Reihe von Ansätzen, die die BSC auf unterschiedliche Art und Weise um Nachhaltigkeitsaspekte erweitern:

Die Sustainable Balanced Scorecard (SBS)

kombiniert die (vier) BSC Perspektiven mit den (drei) Nachhaltigkeits-Dimensionen. Daraus ergeben sich 12 Felder für eine nachhaltige Unternehmensführung. Die Anwendung für Unternehmen wird allerdings auch hier erst fruchtbar, wenn die Perspektiven bzw. Dimensionen priorisiert werden und überschaubar bleiben.

Für GründerInnen liegt der Vorteil vor allem in der Möglichkeit zur Strategieplanung und -überprüfung. Mehr dazu siehe Kapitel V.1.4. Ein Leitfaden zur Sustainable Balanced Scorecard für kleine und mittlere Unternehmen hätte bereits 2004 erscheinen sollen, der tatsächliche Erscheinungszeitpunkt ist derzeit unklar.

→ [Zur Sustainable Balanced Scorecard \(SBS\)](http://www.rkw-hessen.de/) <<http://www.rkw-hessen.de/>>

Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

schlägt zur Integration von Nachhaltigkeit zweierlei vor: erstens die Einführung einer fünften, "Nicht-Markt"-Perspektive. Zweitens sollen mögliche Umwelt- und Sozialaspekte identifiziert und in der Betrachtung der fünf Perspektiven auf ihre Auswirkung und strategische Relevanz hin überprüft werden.

→ [Zur Sustainability Balanced Scorecard \(SBSC\)](http://www.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416?opendocument) <<http://www.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416?opendocument>>

Die SIGMA Sustainability Scorecard

erweitert die BSC innerhalb der 4 Perspektiven selbst: So wird konsequenterweise

- die Finanzperspektive zur umfassenden "sustainable perspective"
- die KundInnenperspektive zur "external stakeholders perspective"

- die Prozessperspektive zur "internal perspective"
- die MitarbeiterInnenperspektive zur "knowledge and skills perspective".

Zur Einführung steht ein einfacher Leitfaden zur Verfügung.

- Zur SIGMA Sustainability Scorecard <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp>>

V.1.4. Sustainable Balanced Scorecard

Ein Instrument zur strategischen Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen – auch für Gründer

Prof. Dr. Jürgen Freimann, Forschungsgruppe für betriebliche Umweltpolitik, Universität Kassel

Wer ein neues Unternehmen gründen will, muss einen Businessplan aufstellen. Das ist nützlich, weil es hilft, die Geschäftsidee in konkrete Handlungsperspektiven zu übersetzen. Es ist meistens sogar zwingend erforderlich, weil der Weg zu Gründungskrediten ohne diesen Plan versperrt ist. Dazu gehört es, sich Gedanken über die erfolg versprechende Unternehmensstrategie zu machen und diese schriftlich nieder zu legen:

Wo liegen die Markt- und Entwicklungschancen des Unternehmens, welches sind Risiken und wie muss das Unternehmen strategisch aufgestellt werden, um die Chancen optimal zu nutzen und die Risiken zu vermeiden?

In vielen bestehenden Unternehmen wird in diesem Zusammenhang eine sog. Balanced Scorecard (BSC) entwickelt, die es notwendig macht, die innere Stimmigkeit der Strategie zu überprüfen, die strategischen Ziele konkret und messbar zu formulieren und auf diese Weise die Umsetzung der Strategie sicherzustellen. Dieses von den amerikanischen Betriebswirten Kaplan und Norton entwickelte Instrument wird bis heute überwiegend für die konventionelle Strategieumsetzung in Großunternehmen genutzt. Seine Anwendung ist aber auch für kleine Unternehmen sinnvoll. In erweiterter Form als Sustainable Balanced Scorecard (SBS) kann das Instrument auch für die Entwicklung und Umsetzung einer nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensstrategie eingesetzt werden.

Der Grundgedanke der BSC liegt in der Einsicht, dass die strategischen Ziele eines Unternehmens nur dann sinnvoll aufeinander bezogen sind, wenn sie sich gegenseitig fördern und gemeinsam zur Erreichung des obersten Unternehmensziels beitragen. Daher wird gefordert, die angestrebten Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen strategischen Zielen transparent zu machen und in Form von Wirkungsketten aufeinander zu beziehen. Das BSC Grundmodell kennt vier Bereiche (sog. Perspektiven), aus denen Beiträge zum Unternehmenserfolg erwachsen:

- die Mitarbeiterperspektive
- die Prozessperspektive
- die Kundenperspektive
- und die Finanzperspektive.

Die Unternehmensstrategie muss sich auf alle vier Perspektiven beziehen, für alle 4 Perspektiven messbare Ziele formulieren und die Wirkungszusammenhänge zwischen den Zielen aufdecken. Abb. 1 gibt einen Überblick.

Das auf Nachhaltigkeit bezogene erweiterte Konzept der SBS bezieht die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – auf jede der vier BSC-Perspektiven und schafft damit die Möglichkeit, in jeder der vier Perspektiven ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele zu formulieren und in die Wirkungsketten einzubeziehen. So entsteht eine Zwölf-Felder-Matrix, die Raum gibt, die jeweils spezifischen strategischen Ziele des (geplanten)

Unternehmens einzuordnen und aufeinander zu beziehen. Abb. 2 gibt eine beispielhafte Darstellung mit möglichen, allerdings hier nicht aus einer konkreten Strategie abgeleiteten Zielen/Messgrößen.

Wer sich als Unternehmensgründer fragt, welche Rolle die Nachhaltigkeit in der Strategie seines Unternehmens spielen soll, kann die SBS-Matrix als „Reflexionshelfer“ nutzen. Denn er steht ja zunächst vor der Frage, ob er überhaupt in den Prozess der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der anschließenden Umsetzung dieser Strategie mit Hilfe einer SBS einsteigen will. Dann dient sie als anschauliches Instrument zur Offenlegung der Gewichtungen im Zielsystem des Unternehmens, das helfen kann, die relative Bedeutung von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitszielen zu bestimmen. Wenn in den unteren beiden Matrix-Zeilen nur wenige Einträge zu verzeichnen sind, liegt eher eine konventionelle Strategie vor, zu deren Konkretisierung das Grundmodell der BSC ausreicht.

Wer sein Unternehmen explizit nachhaltig aufstellen will, dem dient die SBS-Matrix zur Klärung der Beziehungen zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen innerhalb seines strategischen Zielsystems. Vermutbare Wirkungsketten laufen innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen waagerecht von rechts nach links. Allerdings bilden die vier Matrixfelder jeder Zeile dadurch nicht der Bedeutung nach ein hierarchisches Wirkungsgefüge. Auch in der Vertikalen können Wirkungszusammenhänge bestehen, z. B. dergestalt, dass positive Erfolge in der ökologischen Dimension zur sozialen Akzeptanz und diese wiederum zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Erfahrungen bei der Entwicklung und Umsetzung der SBS in mittelständischen Unternehmen zeigen, dass die SBS in der vorliegenden Form für KMU nur tauglich ist, wenn es gelingt, mit einer überschaubaren Zahl von Indikatoren die strategischen Ziele möglichst konkret und mit vertretbarem Aufwand abzubilden. Dann liefert die SBS auch Unternehmensgründern eine echte zusätzliche Orientierungs- und Entscheidungshilfe und kann ihnen potenzielle Wettbewerbsvorteile gegenüber nicht nachhaltig wirtschaftenden Mitbewerbern offen legen. Auf jeden Fall sollte sie in den Businessplan aufgenommen werden, weil sie dokumentiert, dass eine differenziert durchdachte Unternehmensstrategie entwickelt wurde.

Weitere Informationen und konkrete Anleitung zum Einsatz der SBS gibt der Leitfaden „Sustainable Balanced Scorecard – Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen“, herausgegeben vom RKW Hessen, Eschborn 2004 (RKW-Verlag, im Erscheinen).

→ Zum RKW Hessen <<http://www.rkw-hessen.de/>>

V.2. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Managementbereiche sind für mein Unternehmen von Bedeutung? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prioritätensetzung, bereichsspezifische Verbesserungspotenziale
<ul style="list-style-type: none"> ● Welcher Managementansatz passt am besten zu mir und meinem Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effizienz, Spaß

FRAGE 1	<p>Welche Managementbereiche - wie z.B. Qualität, Gesundheit/Sicherheit, Umwelt, KundInnenbeziehungen, Fortbildung, etc. - haben für mein Unternehmen die größte Bedeutung?</p>
	<p>Jedes Unternehmen hat durch seine spezielle Ausrichtung, also durch seine Philosophie und sein Produkt bzw. seine Dienstleistung eine eigene Prägung.</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p><i>Welchen Nutzen hat es sich zu überlegen, welche Managementbereiche für mein Unternehmen die größte Bedeutung haben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritätensetzung Hier liegt der Nutzen freilich klar auf der Hand: Eine Analyse der wichtigsten Bereiche und eine dementsprechende Prioritätensetzung erhöht die Effizienz und erleichtert die Auswahl der passendsten Managementmodelle. • bereichsspezifische Verbesserungspotenziale In diesen wichtigsten Bereichen liegen gleichzeitig die größten Potenziale für Verbesserung und Innovation.

FRAGE 2	<p>Welcher Managementansatz könnte von seiner Schwerpunktsetzung her am besten zu mir und meinem Unternehmen passen?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p><i>Was bringt es zu überlegen, welcher Managementansatz am besten zu mir und meinem Unternehmen passt?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Effizienz Natürlich sollte Ihr zukünftiges Managementsystem "maßgeschneidert" sein: nur wenn diejenigen Bereiche genauer erfasst und beobachtet werden, die entschei-

	<p>dend für Ihr Unternehmen sind, verschafft Ihnen das Managementsystem eine wesentliche Arbeitserleichterung und Prozessoptimierung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spaß Nur ein Modell, mit dem Sie und Ihr Team wirklich gerne arbeiten, wird sich langfristig bei Ihnen halten und wird Ihnen auch etwas bringen.
--	---

V.3. ASSESSMENT

V.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- welche Managementmodelle derzeit zur Verfügung stehen, die mehrere Unternehmensaspekte übergreifend zusammenfassen
- wo diese Modelle ihre inhaltlichen Schwerpunkte setzen
- welche davon daher zukünftig am besten für Ihr Unternehmen geeignet wären

V.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile. Die Abschnitte, die Sie bereits im Businessplan der Stufe 1 und 2 erarbeitet haben, sollten je nach Angemessenheit entsprechend überarbeitet, korrigiert und/oder vertieft werden.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit**

Welche Kompetenzen haben Sie im Bereich Nachhaltigkeit? Systemerkennung, vernetztes Denken, etc.

- **Organigramm: Aufgabenteilung & Sicherung nötiger Kompetenzen**

Stellen Sie Ihr Organigramm dar. Wie sieht die Aufgabenteilung in Ihrem zukünftigen Unternehmen aus? Ist für die Sicherstellung der für die Geschäftstätigkeit nötigen Kompetenzen gesorgt?

- **Sicherheits-/Gesundheitspolitik sowie Umwelt- und Qualitätspolitik**

Wie planen Sie die Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität in Ihrem Unternehmen zu berücksichtigen und langfristig zu organisieren?

Welche Maßnahmen möchten Sie diesbezüglich jetzt bzw. in weiterer Folge setzen? Worauf wollen Sie Ihr Hauptaugenmerk legen, was sind Ihre Prioritäten?

- **Langfristige Unternehmensüberlegungen/Meilensteine**

Was wollen Sie in 5 oder 10 Jahren erreicht haben? Wie kommen sie dorthin? Was wären die wichtigsten Meilensteine?

- **Umwelt- oder soziale Auswirkungen**

Welche Umweltauswirkungen und/oder soziale Konsequenzen ergeben sich aus Ihrer Geschäftsidee? Auf welche Weise werden Sie diese berücksichtigen?

- **Effizienteste Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen**

Was müssen Sie ein- bzw. zukaufen? Wo/wann verlassen diese „Einheiten“ Ihr Unternehmen wieder? Sind Mehrfachnutzungen möglich? Was geht unnötigerweise verloren? Wie können Sie hier vorsorgen?

- **Anpassungsfähigkeit**

Inwieweit verträgt Ihre Geschäftsidee sich verändernde Rahmenbedingungen und Entwicklungen? Z.B. Alter der KundInnen, Gesetze, Wechsel von LieferantInnen, etc.

- **Lebensqualität**

Inwieweit trägt Ihre Geschäftsidee zur Lebensqualität bei? Zu der anderer und Ihrer eigenen?

- **Berücksichtigung der Chancen und Risiken**

Welche Chancen bieten sich für bzw. durch Ihre Geschäftsidee? Mit welchen Risiken müssen Sie rechnen?

Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>.

VI. Innovation

VI.1. INHALTE

VI.1.1. Innovation durch Nachhaltigkeit

Innovation ist ein Thema, das zu mehreren Zeitpunkten einer Unternehmensgründung relevant ist:

- bei der Ideenfindung und -verfeinerung, sowie
- bei der prospektiven Weiterentwicklung des Unternehmens

Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll, an verschiedenen Punkten des Online Kurses in das Modul zurückzukehren, um Anregungen für die eigene Geschäftsidee zu sammeln und noch unentdeckte Entwicklungs- und Innovationspotenziale auszuloten.

Zu diesem Zweck stehen diverse "Tools" zur Verfügung, die Ihnen dabei helfen können, Ihre Idee aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, Alternativen anzudenken und den kreativen Prozess anzuregen.

Gleichzeitig eignen sich die Tools auch dazu zu verdeutlichen, was Nachhaltigkeit in Bezug auf die eigene Geschäftsidee alles bedeuten kann. Anfängliche Vorstellungsschwierigkeiten können hier "spielend" behoben werden.

Nachhaltige Innovations-, Reflexions- und Optimierungs-Tools

Der NAVIKO – Nachhaltigkeitskompass

In der Konzeptausarbeitung und -überprüfung gut einsetzbar, insbesondere auch für Projekte im sozialen und regionalen Bereich.

→ mehr dazu siehe Kapitel VI.1.2.

Die start-up-to-sustain – Checkliste

Explizit für GründerInnen, besonders gut im Verlauf der Ideenentwicklung und -verfeinerung einsetzbar, sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen. Inhaltlich breit angelegt, kompakt, übersichtlich.

→ mehr dazu siehe Kapitel VI.1.3.

Der ECODESIGN online PILOT

Ein Software Tool zur Analyse und Weiterentwicklung von Produkten und Produktideen. Prägnant, klar, strukturiert, durchdacht – effizient in der Nutzung, effektiv in der Anwendung. Für GründerInnen vor allem im Rahmen der Konzeptionierung interessant, für bestehende Unternehmen als Innovationsgenerator und zur Produkt- oder Prozessoptimierung.

→ mehr dazu siehe Kapitel VI.1.4.

Produkt-Dienstleistungs-Systeme: Entwicklung & Bewertung

→ mehr dazu siehe Kapitel VI.1.5.

VI.1.2. NAVIKO - Nachhaltigkeitskompass

→ gleich selber ausprobieren <<http://www.nachhaltigberaten.at/navikox/>>

Der NAVIKO–Nachhaltigkeitskompass eignet sich, wie sein eigentlicher Name sagt, zur **Nachhaltigkeits Analyse Von Ideen und KONzepten**, gerade auch für Projekte im sozialen und regionalen Bereich.

Es handelt sich dabei um ein Online Tool, in dem Eckpunkte der eigenen Geschäftsidee eingegeben werden können, um deren Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen sichtbar zu machen.

Der Nachhaltigkeitskompass eignet sich für dreierlei Zwecke:

- die eigene Geschäftsidee auf ihre Nachhaltigkeit hin zu überprüfen
- das Konzept von Nachhaltigkeit als ganzheitliche Herangehensweise zu erfassen
- ungenutzte Potenziale im sozialen, ökonomischen oder ökologischen Bereich zu erschließen

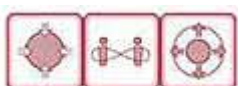
Insofern kann der Nachhaltigkeitskompass auf unterschiedliche Weise genutzt werden, und es empfiehlt sich, vorher zu entscheiden, mit welchem Fokus man daran herangehen will. Die spielerische Facette, die der Umgang mit diesem Online Tool bietet, bleibt jedoch in jedem Fall erhalten.

Wie ist der NAVIKO aufgebaut & was kann er?

Als Besonderheit sticht hervor, dass sowohl quantifizierbare Indikatoren also auch wertorientierte, qualitative Einstellungen abgebildet werden.

Es werden neun Felder betrachtet, die die Nachhaltigkeitsaspekte der Geschäftsidee abdecken sollen. Mittels „Schieberegler“ kann die eigene Performance in diesen Bereichen festgehalten werden, Unterfragen bieten die Möglichkeit einer Detailanalyse und zeigen Alternativoptionen auf. Folgende Felder werden einbezogen:

Im Bereich **Gesellschaft**:



- Gesellschaftlicher Zusammenhalt
- Neue Formen des Miteinander
- Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten

Im Bereich **Ökonomie**:

- Schaffen von Entwicklungspotenzialen
- gesellschaftliche Verantwortung und Werte
- Sicherung der Grundbedürfnisse



Im Bereich **Ökologie**:



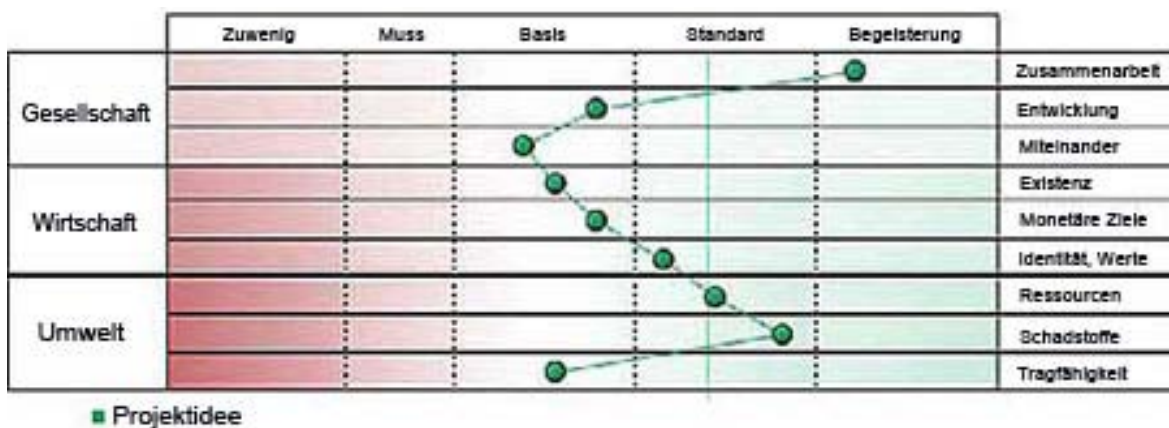
- Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems
- Absenkung des Ressourcenverbrauchs
- Abbau und Umwandlung von Schadstoffen

Quelle: *Der steirische Nachhaltigkeitskompass*

Auch der für die Umsetzung erforderliche Aufwand wird festgehalten: im Sinne der Nachhaltigkeit müssen die Kosten nicht nur realistisch sein, sondern auch in einer guten Relation zum Nutzen stehen.

Nachhaltigkeitsprofil und Projektportfolio

Letztlich kann eine graphische Auswertung der Projektwirkung in Form eines Nachhaltigkeitsprofils und eines Projektportfolios erstellt werden, das die Schwerpunkte und Entwicklungspotenziale des Projekts veranschaulicht. Ein Feedback-System gibt zusätzlich unmittelbare Hinweise für eine Optimierung.



Nachhaltigkeitsprofil, Quelle: Der steirische Nachhaltigkeitskompass

ExpertInnenfeedback

Für Projekte in der Steiermark ist es darüber hinaus möglich, kostenlos die Rückmeldung eines Experten oder einer Expertin anzufordern. (Dort ist eine Analyse mittels NAVIKO auch an eine mögliche Förderung durch das Land Steiermark geknüpft.)

Zur Benutzung ist eine Java Installation erforderlich.

Im Online Tool kann man dann auch tatsächlich alles anklicken, verschieben, ansehen und auswerten...

→ [Hier geht's zum NAVIKO](http://www.nachhaltigberaten.at/navikox/) <<http://www.nachhaltigberaten.at/navikox/>>

VI.1.3. start-up-to-sustain – Checkliste

→ [gleich selber ausprobieren \(pdf\)](http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oeko/Dokument/Checkliste_nachhaltige%20Unternehmensgruendung.pdf) <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oeko/Dokument/Checkliste_nachhaltige%20Unternehmensgruendung.pdf>

Die explizit für GründerInnen entwickelte Checkliste zeichnet sich – vor allem für die eiligen GründerInnen - durch ihre Übersichtlichkeit und simple Handhabung aus. Als Excel Sheet aufgebaut deckt sie die wesentlichen Themen einer nachhaltigen Unternehmensgründung ab:

- Produkt / Leistung
- Materialien / Ressourcen
- Personal
- Prozesse
- KundInnen / LieferantInnen / GeschäftspartnerInnen
- Allgemeine Unternehmenspolitik

Alle Themenbereiche werden über einfache, klare Fragestellungen operationalisiert. Als GründerIn können Sie auf diese Weise Ihre Geschäftsidee einfach und schnell auf mögliche Weiterent-

wicklungen und Verfeinerungen hin durchleuchten. Die Fragestellungen bieten gleichzeitig Alternativmöglichkeiten und stellen größere Zusammenhänge her.

Punkt für Punkt wird auch der Vorteil / Nutzen einer solchen Überlegung bzw. Maßnahme für das Unternehmen herausgearbeitet.

Ein sehr praxisorientiertes Merkmal – auch gegenüber anderen Tools – ist, dass in einem Schritt Relevanz und zukünftiger Handlungsbedarf analysiert und festgehalten wird.

Nachhaltigkeitsaspekt	(Nutzen/Vorteile für das Unternehmen)	Nachhaltigkeitsaspekt...				
		trifft nicht zu	nicht umsetzbar	prüfen	umsetzen	bereits umgesetzt
4.4 Abfalltrennung Lassen sich die Abfälle reduzieren, bzw. sortenrein trennen?	- Reduktion von Entsorgungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

start-up-to-sustain Checkliste, Quelle: Universität Kassel

Auf diese Weise eignet sich die Checkliste auch zur Prozessbegleitung: der Status kann zu einem festgesetzten Zeitpunkt erhoben und immer wieder überarbeitet werden, die Liste spiegelt wieder, welche Bereiche noch eingehendere Aufmerksamkeit benötigen. Raum für eigene Anmerkungen macht die Liste individuell nutzbar.

Ein einfaches, kompaktes, nützliches Tool!

→ [Hier geht's zur start-up-to-sustain-Checkliste \(pdf\)](http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oeko/Dokumente/Checkliste_NachhaltigeUnternehmensgründungen.pdf) <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oeko/Dokumente/Checkliste_NachhaltigeUnternehmensgründungen.pdf>

Als .xls lässt sich die Liste unter <kontakt@start-up-to-sustain.de> anfordern.

Weitere Informationen:

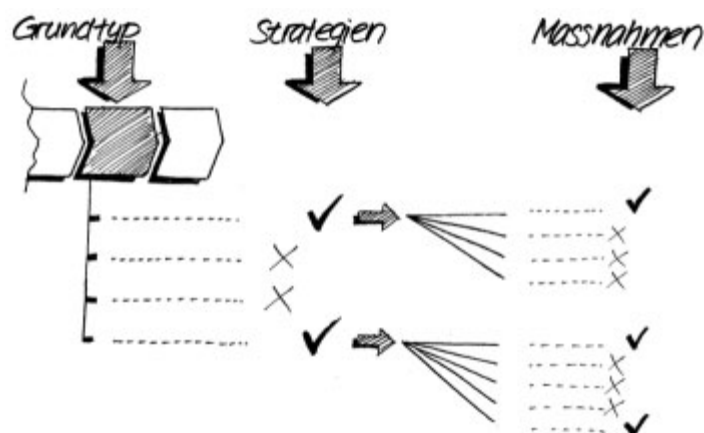
→ <<http://www.start-up-to-sustain.de>>

VI.1.4. ECODESIGN online PILOT

→ [gleich selber ausprobieren](http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/INDEX/.HTM)
<<http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/INDEX/.HTM>>

Der ECODESIGN PILOT ist das derzeit beste, klarste und einfachste Tool zur Analyse und Erschließung möglicher Verbesserungspotenziale geplanter Produkte. Er ist online und als CD kostenlos verfügbar.

Die Arbeit mit dem ECODESIGN PILOT umfasst grob drei Schritte:



ECODESIGN PILOT, Quelle: ecoDesign Infoknoten

Schritt 1: Bestimmung des Produkttyps

Je nach dem Ausmaß der größten zu erwartenden Umweltauswirkungen können Sie Ihr geplantes Produkt einer der folgenden fünf Kategorien (Produkttypen) zuteilen:

- rohstoffintensiv
- herstellungintensiv
- transportintensiv
- nutzungsintensiv oder
- entsorgungintensiv.

Erläuternde Erklärungen erleichtern die Zuordnung.

Schritt 2: Wahl der Strategie

Je nach Kategorie stehen dann unterschiedliche Optimierungsstrategien zur Verfügung, die an unterschiedlichen Punkten des Produktionsprozesses ansetzen, wie z.B. Materialwahl, Ressourcen- und Energieeffizienz, Funktionalität, Recycling, Alternativkonzepte u. v. m.

Schritt 3: Auswahl und Evaluierung der möglichen Massnahmen

Zu jedem einzelnen Punkt werden konkrete mögliche Massnahmen angeboten – und zwar in Form einer übersichtlichen, leicht handhabbaren Checkliste.

Diese zeichnet sich dadurch aus, dass neben den sehr praktischen, umsetzungsorientierten Massnahmen auch dafür erforderliche Personen und Zeitpunkte abgefragt werden – sodass insgesamt ein sehr praxisorientiertes Arbeitstool zur Verfügung steht.

Ergänzend zum ECODESIGN PILOT steht auch der ECODESIGN Assistent zur Verfügung, der bei Eruiierung des passenden Produkttyps Hilfestellung bietet. Basisdaten können dort eingegeben werden, die jeweils passende Strategie – und damit die passenden Massnahmen und Checklisten – werden automatisch generiert.

→ [Hier geht's zum ECODESIGN PILOT](http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/) <<http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/>>

→ [Hier geht's zum ECODESIGN Assistent](http://www.ecodesign.at/assist/assistent) <<http://www.ecodesign.at/assist/assistent>>

Weitere Informationen:

→ <http://www.ecodesign.at>

VI.1.5. Produkt-Dienstleistungs-Systeme: Entwicklung & Bewertung

In der Entwicklung von Produkt-Dienstleistungs-Systemen verschiebt sich – auf unternehmerischer Seite - der Fokus von der Erzeugung und dem Verkauf von Produkten hin zu deren Nutzung, was gleichbedeutend mit einer stärkeren Fokussierung auf die tatsächlichen Interessen der KundInnen ist:

Was interessiert KonsumentInnen wirklich?

Im Fall der Waschmaschine ist es beispielsweise nicht unbedingt das Gerät selbst, sondern die Notwendigkeit, Wäsche zu waschen. Diesem Bedürfnis kann aber auch auf andere Weise als durch den Besitz einer Waschmaschine begegnet werden, und möglicherweise ergeben sich hier Lösungen, die nicht nur innovativ sind, sondern auch die Lebensqualität der KonsumentInnen wesentlich erhöhen.

Zur Entwicklung solcher neuer Produkt-Dienstleistungskonzepte steht ein Leitfaden zur Verfügung. Ein passendes Bewertungstool evaluiert die Ideen entlang ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte, um den nachhaltigen Erfolg abschätzen zu können:

- **"Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen"** – Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Geschäftsfelder
- **INES - Improving New Services:** Bewertungstool zur Evaluierung von neuen Produkt-Dienstleistungs-Ideen

Beide Tools sind kostenlos im Web verfügbar (siehe unten).

Die Tools richten sich in erster Linie an bestehende Unternehmen, die neue und innovative Geschäftsfelder erschließen wollen. GründerInnen sei vor allem der Denkansatz von Produkt-Dienstleistungssystemen empfohlen: Konzentration auf das KundInnenbedürfnis, Nutzen statt Besitzen, Lösungsorientierung sind dabei nur einige Schlagworte, die die Konzeptentwicklung in die richtige Richtung lenken können.

Bedarfsfeld	Produkt-Dienstleistungssystem
Mobilität	Car-Sharing
Ernährung	Subskription und Lieferung biologisch kontrollierter Lebensmittel
	Essen auf Rädern
Freizeit/ Sport	Verleih von Sportgeräten
	Werkzeugverleih
	Spielzeugverleih
Information und Kommunikation	Rent a phone, Vermietung von Handy, Notebook, Projektoren
	Leasing von Kopiergeräten
Organisation und Arbeit	Teleworking, Homeworking
	Leasing von Büromöbel, Wartungsverträge
	Kurzzeit-Vermietung von Büros
Reinigung	Pay per Wash
	Waschsalons
Versorgung (CMS)	Services zur optimalen Anwendung von Gleit- und Schmiermittel
	Kreislaufsystem für Chemikalien und Lösungsmittel
Bekleidung	Vermietung von Berufsbekleidung und Textilien
Bauen und Wohnen	Facility Management
	Energie-Contracting

Praxisbeispiel Produkt-Dienstleistungs-System, Quelle: serviceInnovation

Dabei ist b2c (business-to-consumer), also Verkauf an den Endkunden und b2b (business-to-business), also Verkauf an andere Unternehmen grundsätzlich zu unterscheiden, da im privaten Bereich Faktoren wie Status und Ansehen oft viel deutlicher über „Eigentum“ ausgedrückt und abgehandelt werden.

- Hier geht´s zum Leitfaden für „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“
<<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/publikationen/schriftenreihe.html>>
- Hier geht´s zum INES Bewertungstool <<http://www.serviceinnovation.at/pub-tools.htm>>

Weitere Informationen:

- <<http://www.serviceinnovation.at>>
- <<http://www.suspronet.org>>
- <<http://www.ecosolutions.at>>

VI.2. FRAGEN

Übersicht	
Fragen	Nutzen für das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> ● Welches Tool eignet sich für meine Geschäftsidee? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prioritäten- und Schwerpunktsetzung
<ul style="list-style-type: none"> ● Wo gibt es bei meiner Idee noch Entwicklungschancen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Potenziale entdecken
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Bereiche sind bereits sehr gut durchdacht? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestätigung & Zufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> ● Mit welchem Tool möchte ich später noch arbeiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovationsmanagement

FRAGE 1	<p>Welches Tool eignet sich – zum jetzigen Zeitpunkt – am besten für meine Geschäftsidee?</p>
FRAGE 1	<p>Sehen Sie sich die einzelnen Tools und Checklisten noch einmal durch – und beantworten Sie folgende Frage:</p>
ANTWORT	<div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt </div>

NUTZEN	<p>Welchen Sinn macht es, bestimmte Tools und Checklisten für die Entwicklung meines Unternehmens zu verwenden?</p> <p>Prioritäten- und Schwerpunktsetzung Schon in dieser Auseinandersetzung schärfen Sie Ihr Bewusstsein darüber, welche Schwerpunkte Ihre Geschäftsidee aufweist, und welche Bereiche eher außer Acht gelassen werden. Das kann Ihnen einerseits helfen, Ihr Profil noch zu verstärken, oder wesentliche Geschäftsfelder zu integrieren.</p>
---------------	--

FRAGE 2	<p>Wo gibt es bei meiner Geschäftsidee noch Entwicklungschancen oder –bedarf?</p>
	<p>Nehmen Sie sich Zeit und gehen Sie die einzelnen Fragen des jeweiligen Tools durch. Wo gibt es bei meiner Geschäftsidee noch Entwicklungschancen oder –bedarf?</p>
ANTWORT	<p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt</p>
NUTZEN	<p>Warum ist es wichtig, alle Punkte einer Checkliste oder eines Tools genau zu betrachten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenziale entdecken Durch die Fragestellungen der Tools oder Checklisten entdecken Sie, wie viel Potenzial Ihre Geschäftsidee eigentlich birgt, und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich für Sie noch bieten. • blinde Flecken aufspüren Gerade Bereiche, an die Sie noch nie gedacht haben, können sich als Fundgrube zur Weiterentwicklung Ihrer Geschäftsidee erweisen.

FRAGE 3	<p>Welche Bereiche sind bereits sehr gut durchdacht?</p>
----------------	---

ANTWORT	<div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt </div>
NUTZEN	<p>Welchen Sinn macht es, bereits gelungene Teile noch einmal zu betrachten?</p> <p>Bestätigung & Zufriedenheit Gleichzeitig macht es auch Sinn, auf diese Weise Gewissheit darüber zu erlangen, dass bestimmte Teile der Geschäftsidee bereits sehr gut ausgearbeitet sind – und sich das auch bewusst vor Augen zu halten.</p>

FRAGE 4	<p>Mit welchem Tool möchte ich zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal arbeiten?</p>
ANTWORT	<div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> offen <input type="checkbox"/> in Arbeit <input type="checkbox"/> erledigt </div>
NUTZEN	<p>Welchen Sinn macht es, Tools und Checklisten nach ihrer möglichen Verwendung in der Zukunft zu betrachten?</p> <p>Innovationsmanagement Für viele Unternehmen ist es essentiell, immer wieder neue Wege zu gehen. Die Tools können dabei unterstützen, die Geschäftsidee von allen Seiten zu durchleuchten und neue Geschäftsfelder zu entdecken.</p>

VI.3. ASSESSMENT

VI.3.1. Was haben Sie aus diesem Modul gelernt?

- wie Sie Ihre Geschäftsidee spielerisch überprüfen und weiterentwickeln können
- welche Tools und Checklisten Ihnen dafür zur Verfügung stehen

- inwiefern diese in verschiedenen Stadien Ihrer Gründungsvorbereitung relevant werden
- welches Potenzial an Alternativen, Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationen Ihre Geschäftsidee birgt

V.3.2. Was ist im Businessplan Stufe 3 in Bezug auf Nachhaltigkeit gefordert?

Erarbeiten Sie nachfolgend die im Businessplan geforderten Teile. Die Abschnitte, die Sie bereits im Businessplan der Stufe 1 und 2 erarbeitet haben, sollten je nach Angemessenheit entsprechend überarbeitet, korrigiert und/oder vertieft werden.

→ Businessplan Anforderungsprofil im Überblick (siehe Seite 105)

- **Executive Summary**

Bitte beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee in Form eines Executive Summary! (Eine Zusammenfassung, die die wichtigsten Punkte des Businessplans in wenigen Worten umreißt: Geschäftsidee, Know How der GründerInnen, Markt & Marketing, Unternehmensorganisation und Finanzierung.)

- **Unterscheidung von Nutzungs- und Besitzbedürfnissen**

Wollen Ihre KundInnen Ihr Produkt oder mit Ihrer Dienstleistung einhergehende Produkte nutzen oder besitzen? Entspricht Ihr Angebot diesen Bedürfnissen? Haben Sie neben Verkauf auch Alternativen angedacht, wie Leasing, Contracting, Rent-Systeme, u.a.?

- **Nutzung regionaler Besonderheiten bzw. Anbindung**

Haben Sie vor, in einer Region zu gründen, die über besondere Eigenheiten / Netzwerke / Ressourcen verfügt und werden Sie diese für Ihre Geschäftsidee nutzen? Bringt Ihre Geschäftsidee der Region einen Mehrwert und nutzen Sie diesen in Ihrem Marketingplan?

- **Berücksichtigung möglicher Umwelt- oder sozialer Auswirkungen des Unternehmen**

Skizzieren Sie kurz mögliche Umweltauswirkungen oder soziale Konsequenzen Ihrer Geschäftsidee!

- **Effizienteste Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen**

Was müssen Sie ein- bzw. zukaufen? Wo/wann verlassen diese „Einheiten“ Ihr Unternehmen wieder? Sind Mehrfachnutzungen möglich? Was geht unnötigerweise verloren? Wie können Sie hier vorsorgen?

- **Verwendung erneuerbarer/nachwachsender Rohstoffe/Energie**

- **Lebenszyklus/Herkunft der für die Geschäftsidee verwendeten Produkte**

Welche Produkte verwenden Sie im Rahmen Ihres Unternehmens? Entspricht der Lebenszyklus dieser Produkte einer nachhaltigen Wirtschaftsweise? Wurden die Produkte fair gehandelt?

- **Chancengleichheit & Verteilungsgerechtigkeit**

Trägt Ihr Unternehmen zu Benachteiligung von z.B. Frauen, Männern, älteren Personen, Dritte Welt Ländern, etc. bei? Trägt Ihr Unternehmen evtl. zum Ausgleich solcher Benachteiligungen bei? Werden Fair Trade, Gender- und Diversitätsüberlegungen, etc. berücksichtigt?

- **Lebensqualität**

Inwieweit trägt Ihre Geschäftsidee zur Lebensqualität bei? Zu der anderer und Ihrer eigenen?

Wünschen Sie sich in Bezug auf Ihre Antworten außerdem ein kurzes Feedback von NachhaltigkeitsexpertInnen, dann besuchen Sie unsere Website <<http://www.sustainability-skills.at>>.

Businessplan Anforderungsprofil

BUSINESSPLAN STUFE 1 BIS STUFE 3 - ÜBERBLICK



Nachhaltigkeitsaspekte

	ab Stufe 1
	ab Stufe 2
	ab Stufe 3

		Stufen		
		1	2	3
A	Zusammenfassung / Executive Summary			
B	GründerIn-Team			
B.1	Fachkenntnisse			
B.2	wirtschaftliche Kenntnisse			
B.3	Branchenerfahrungen			
B.4	Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit			
B.5	allg. Berufserfahrungen			
B.6	Kontakte (Know How Netzwerk)			
B.7	vorhandene Ressourcen			
C	Geschäftsidee			
C.1	Darstellung der Geschäftsidee			
C.2	Darstellung des Produkts / der Dienstleistung			
C.3	Erarbeitung innovativer Elemente			
C.4	Bedarf an der Geschäftsidee			
D	Kunden und Markt			
D.1	Zielgruppe			
D.2	Kundenbedürfnisse und –erwartungen			
D.3	Unterscheidung zwischen Nutzungs- und Besitzbedürfnissen			
D.4	Umwelt-/Nachhaltigkeitsorientierung der Zielgruppe			
D.5	Auseinandersetzung mit Mitbewerbern & Konkurrenzprodukten			
D.6	Marktanalyse			
D.7	Marktpotenzial/Marktanteil			
E	Marketingstrategien			
E.1	Darstellung der Marktpositionierung			
E.2	Zielgruppenspezifische Angebotsbeschreibung, Kundennutzen			
E.3	Preispositionierung			
E.4	Vertriebswege und –logistik, Standortanalyse			
E.5	Nutzung regionaler Besonderheiten bzw. Anbindung			
E.6	Marketingziele und Absatzplanung			
E.7	Auseinandersetzung mit Kunden-Portfolio			
E.8	Umsetzungsplan für Akquisition			
E.9	Vermarktungstools			
E.10	Verkaufsargumente			
E.11	Thematisierung von Nachhaltigkeit in den Verkaufsargumenten			
F	Unternehmensorganisation			
F.1	Rechtliche Rahmenbedingungen (in Bezug auf Umwelt und Soziales)			
F.2	Betriebsstätte			

F.3	Organigramm: Aufgabenteilung & Sicherung nötiger Kompetenzen			
F.4	Sicherheits-, Umwelt- und Qualitätspolitik			
F.5	Wachstumsprognose			
F.6	Organisatorische Umsetzung des Wachstums			
F.7	Personalakquisition & -politik (in Bezug auf Gender- & Diversitätsmanagement)			
F.8	langfristige Unternehmensüberlegungen/Meilensteine			
G	System			
G.1	Umwelt- oder soziale Auswirkungen			
G.2	effizienteste Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen			
G.3	Verwendung erneuerbarer/nachwachsender Rohstoffe/Energie			
G.4	Lebenszyklus der für die Geschäftsidee verwendeten Produkte			
G.5	Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen			
G.6	Chancengleichheit/Verteilungsgerechtigkeit			
G.7	Lebensqualität			
H	Realisierungsplanung			
H.1	Umsetzungsplan			
H.2	Übersichtlicher, realistischer Zeitplan			
H.3	Berücksichtigung der Chancen und Risiken			
I	Kalkulation und Finanzplanung			
I.1	Umsatzplanung			
I.2	Kostenplan			
I.3	Kosten im Bereich Umwelt/Sicherheit/Qualität			
I.4	Investitions- und Abschreibungsplanung			
I.5	Zins- und Tilgungsplan			
I.6	Liquiditätsplanung			
I.7	Gewinn- und Verlustplanung			
	Anhänge			
	ev. Lebenslauf / Lebensläufe			
	ev. Statistiken			
	Deckblatt			
	Inhaltsverzeichnis			
	Umfang (Seiten)	4-6	6-10	25

Glossar

ACCOUNTABILITY

Immer mehr Unternehmen werden sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und legen in Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten Rechenschaft darüber ab, dass der von ihnen erwirtschaftete ökonomische Mehrwert nicht auf Kosten von Gesellschaft oder Umwelt erlangt wird.

BENCHMARKS / BENCHMARKING

Benchmarking bedeutet, die eigene Leistung mit der anderer zu vergleichen. Anhand von Kennzahlen (Benchmarks) werden die Leistungen erfolgreicher Unternehmen verwendet, um eine Zielvorgabe für das eigene Unternehmen zu formulieren. Es lässt sich so ziemlich alles „benchmarken“. Es bieten sich beispielsweise Umsatz pro Mitarbeiter oder die Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung eines Produktes an. Ist die Art der gewünschten Kennzahl ermittelt, geht es auf die Suche nach den Spitzenreitern in Bezug auf diese Kennzahl. Es sollte jedoch darauf Bedacht genommen werden, wirklich Ähnliches zu vergleichen, da unter Umständen die Qualitätsstandards des Vorbildes geringere sind und somit die Erreichung der Werte des Vorbildes nur mit einer Verringerung der Qualität möglich ist.

CORPORATE CITIZENSHIP

Unter Corporate Citizenship (gesellschaftliches Engagement der Unternehmen) versteht man die Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokaler, nationaler und globaler Umwelt.

CORPORATE GOVERNANCE

Angemessene Unternehmensorganisation zur Optimierung der Unternehmensführung und -kontrolle; Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Management, dem Aufsichtsrat, den AnteilseignerInnen und den anderen (z.B. gesellschaftspolitischen) Stakeholdern eines Unternehmens. Corporate Governance gibt auch eine Struktur vor, in deren Rahmen die Unternehmensziele, die Mittel zur Erreichung dieser Ziele und die Überwachung der Unternehmensleistung festgelegt bzw. geregelt werden.

CORPORATE COMMUNITY INVESTMENT

Alle Unternehmen haben Einfluss auf die lokale und regionale Gesellschaft. Sie können diesen Einfluss in einer Art und Weise geltend machen, sodass sowohl die umliegende Bevölkerung als auch das Unternehmen selbst profitiert. Community Investment gehört somit zu einer der nach außen sichtbarsten Formen von Corporate Social Responsibility. Häufig sind hier Spenden oder Unterstützungen von Bildungseinrichtungen vorzufinden, aber es können auch Kooperationen mit verschiedensten AkteurlInnen unterhalten werden.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt.

DEMATERIALISIERUNG

Das Konzept der Dematerialisierung ist eine Vision von Umweltschutz und beinhaltet im Kern die Forderung, die vom Menschen verursachten Energie- und Stoffströme drastisch zu verringern. Zugleich knüpft es an einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trend in Richtung Dienstleistungsgesellschaft an, welcher in den Industriestaaten seit etwa zwei Jahrzehnten deutlich zu beobachten ist. Dematerialisierung zielt einerseits auf eine auch aus Wirtschaftlichkeitsüberlegun-

gen wünschenswerte Erhöhung der Ressourceneffizienz ab (bis hin zu Nullemissions-Strategien), andererseits auf die Befriedigung von bisher mit Produktbesitz einher gehenden Nutzungsbedürfnissen durch entsprechende Dienstleistungen.

ECODESIGN

Darunter sind Strategien und Ansätze zu verstehen, die sich mit der umwelt- (und mittlerweile auch zunehmend sozial) gerechten Gestaltung und/oder Optimierung von Produkten befassen. Grundlage ist die Betrachtung des gesamten 'Produktlebenszyklus' (siehe unten). Überlegungen zu Langlebigkeit, Funktionalität und Praktikabilität sind dabei zentral. Ecodesign hat zum Ziel, mit einem intelligenten Einsatz der verfügbaren Ressourcen einen möglichst großen Nutzen für alle beteiligte AkteurInnen (entlang der Wertschöpfungskette) bei minimaler Umweltbelastung und unter sozial fairen Bedingungen zu erzielen. Mehr dazu siehe unter <www.ecodesign.at>

INTEGRIERTES MANAGEMENT (SYSTEM) IM(S)

Integriertes Management wird oft auch synonym mit TQM (Total Quality Management) verwendet. Unter Integriertem Management oder Integriertem Managementsystem versteht man die Verknüpfung von allgemeinem Management, Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheits-(Gesundheits-)Management sowie Notfall- und Risikomanagement zu einem ganzheitlichen Konzept der Unternehmensführung.

KNOWLEDGE-MANAGEMENT

Knowledge Management (Wissensmanagement) zielt darauf ab in Organisationen vorhandenes Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele optimal einzusetzen und zu entwickeln. Wichtig ist hier die Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens. Die Wissensbasis sind alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben in einer zunehmend komplexeren und schnelllebigeren Wirtschaft benötigt.

ÖKOEFFIZIENZ

Das Konzept der Ökoeffizienz besagt, dass eine sinnvollere Ressourcennutzung die Umweltbelastung vermindert und Kosten senkt.

Ökologische und ökonomische Effizienz sollen mit einander einher gehen und für das gleiche Geld mehr Wert schaffen, dabei weniger Ressourcen verbrauchen und die Umwelt weniger belasten. Ökoeffizienz wird durch die Schaffung von Produkten und Dienstleistungen mit konkurrenzfähigen Preisen erreicht, die die Bedürfnisse der menschlichen Gesellschaft nach besserer Lebensqualität erfüllen, und gleichzeitig Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung über den gesamten Produktionszyklus verkleinern (World Business Council for Sustainable Development – <www.WBCSD.org>).

Die 7 Elemente der Ökoeffizienz für Waren und Dienstleistungen:

1. Reduktion der Materialintensität
2. Reduktion der Energieintensität
3. Reduktion der Schadstoffverbreitung
4. Steigerung des Materialrecyclings
5. Maximierung von erneuerbaren Ressourcen
6. Verlängerung des Produktzyklus
7. Erhöhung der Serviceintensität

ÖKOLOGISCHER FUSSABDRUCK

beschreibt das Flächenäquivalent der Erde, das zur Herstellung eines Produktes bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zwecks erforderlich ist.



Diese Schweizer Seite des WWF bezieht sich zwar ausschließlich auf den "privaten" Fußabdruck - macht die Sache aber dennoch sehr bildhaft deutlich!
<<http://www.footprint.ch>>

ÖKOLOGISCHER RUCKSACK

bezeichnet die kumulierten Material- und Energieaufwände, die insgesamt zur Herstellung eines Produktes bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zwecks anfallen.



Und hier geht's zur Berechnung des ökologischen Rucksacks bzw. zur "Materialflussanalyse" - mit vielen Hintergrundinformationen.
<<http://umweltoekonomie.at/mfa/index.htm>>

PRODUKT BIOGRAPHIE / PRODUKTLEBENSZYKLUS

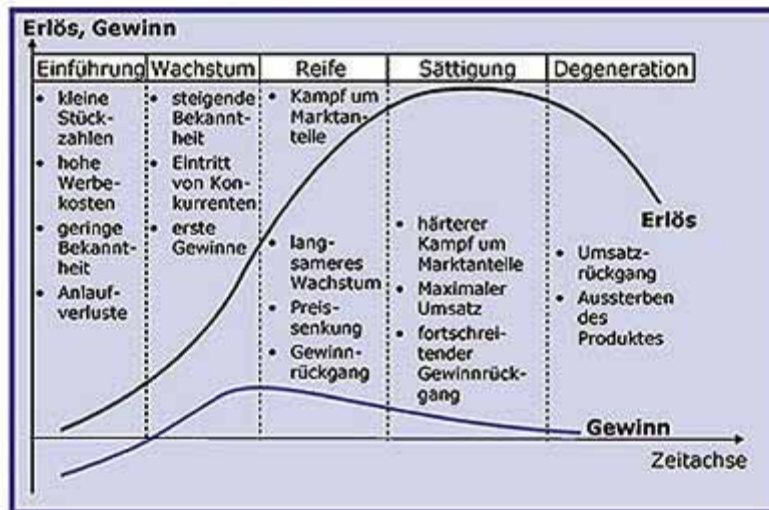
Der Begriff „Produktlebenszyklus“ spielt einerseits in der Betriebswirtschaftslehre eine Rolle. Andererseits wird er auch bei der Ökobilanzierung in einer aus der Verfahrens- und Prozesstechnik abgeleiteten Betrachtungsweise zur Berechnung der durch ein Produkt verursachten Umweltbelastungen herangezogen.

Zunächst die betriebswirtschaftliche Betrachtung:

4managers>>>

Damit aus Strategien Handeln wird

Produktlebenszyklus



www.4managers.de powered by © ILTIS GmbH • Röntgenstr. 15 • D - 72108 Rothenburg



Quelle: <www.4managers.de (pdf)>

Im Blickpunkt steht hier die Existenz eines Produkts auf dem Markt. Unterscheidbar sind die Phasen Einführung - Wachstum - Reife - Sättigung - Rückgang (Degeneration).

Nachfolgend die verfahrenstechnische Betrachtung:



Quelle: <www.hydro.com>

Hier wird das Augenmerk darauf gelegt, welche Ressourcen ein Produkt von seiner Erzeugung (Rohstoffe und Produktionsverfahren) über seinen Transport und seiner Nutzung bis hin zur seiner Entsorgung benötigt bzw. welche Belastungen es erzeugt.

QUALITÄTSMANAGEMENT

QM-quality management ist ein auf die gesamte Organisation bezogenes Verfahren, das sich im Bemühen um ständige Verbesserung an den legitimen Bedürfnissen der Stakeholder orientiert. Qualitätsmanagement ist kurz gesagt Qualität im Management und Management von Qualität. Qualitätspolitik umfasst: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung und Qualitätskontrolle.

RESSOURCENEFFIZIENZ

Ressourceneffizienz zielt darauf ab, bei der Herstellung eines Produktes möglichst wenig Abfälle und Emissionen zu erzeugen. Man kann diesen Ansatz über das Produktionsverfahren hinaus schrittweise auch auf den produzierenden Betrieb, die Phase der Nutzung und noch weiter auf den gesamten Lebenszyklus des betrachteten Produktes ausweiten.

Eine optimale Ressourceneffizienz würde bedeuten,

1. dass zur Gewinnung der für das Produkt verwendeten Rohstoffe möglichst wenig Ressourcen aufgewendet werden mussten,
2. dass die Transportwege für diese Rohstoffe und die dafür notwendige Treibstoffmenge möglichst niedrig gehalten werden konnten,
3. dass zur Herstellung des Produktes nur geringe Mengen Energie und Hilfsstoffe notwendig waren und dass die Menge der Abfälle und Emissionen auf ein Minimum gesenkt werden konnten,
4. dass auch zum Vertrieb und zur Nutzung des Produktes nur ein Minimum an Energie und stofflichen Ressourcen notwendig waren, und dass dabei wieder nur ein Minimum an Abfällen und Emissionen entstanden,
5. dass am Ende des Lebenszyklus das Produkt stofflich (Rezyklierung) oder energetisch (Verbrennung) wieder-/ weiterverwertet werden konnte und damit wieder möglichst wenig Abfälle und Emissionen anfallen.

Bei der Gewinnung und Nutzung von stofflichen oder energetischen Ressourcen greifen wir in die Lebensräume unserer Mitwelt ein und erzeugen Abfälle und Emissionen. Die Wissenschaft ist sich weitgehend einig, dass die dabei entstehenden nicht natürlichen Stoffumsätze für die meis-

ten Substanzen (z.B. chemische Substanzen, Metalle, etc.) mindestens vier bis zehn mal so groß sind, wie die natürlichen Stoffumsätze der Ökosysteme unseres Planeten. Um es den Ökosystemen unserer Mitwelt zu ermöglichen, ein halbwegs stabiles und damit nachhaltig aufrecht erhaltbares Gleichgewicht einzunehmen, müsste der Stoffumsatz unserer Wirtschaft daher auf ein Viertel bis ein Zehntel reduziert werden. Dies wäre gleichzusetzen mit einer Steigerung der Ressourceneffizienz unserer Wirtschaft um das Vier- bis Zehnfache des heutigen Wertes.

Technologien, bzw. Wirtschaftsstrategien, welche diesen Anspruch erfüllen, werden daher auch als Faktor 4 oder Faktor 10 – Technologien bzw. –Strategien bezeichnet.

SHAREHOLDER

Shareholder ist ein Begriff für die MiteigentümerInnen eines Unternehmens, z.B. Aktionäre. Das Stimmrecht und der Gewinnanteil des Aktionärs bestimmen sich meist nach der Größe seines Anteils an der Gesellschaft. (A shareholder or stockholder is an individual or company, (including corporations) that legally owns one or more shares of a company.)

SHAREHOLDER VALUE

Im engeren Sinne bezeichnet Shareholder Value den Unternehmenswert minus Fremdkapital, wird also nur monetär erfasst. Im weiteren Sinne bzw. in der neueren Diskussion bezeichnet Shareholder Value aber ein umfassenderes Konzept, wonach es nicht mehr vorrangiges Ziel ist, Gewinne zu maximieren, sondern die Shareholder bestmöglich zu befriedigen – mit allen ihnen Werthaltungen, zu denen beispielsweise auch soziale Gerechtigkeit oder die Erhaltung der Umwelt zählen können.

STAKEHOLDER

Alle Personengruppen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens auf die eine oder andere Weise betroffen sind: Nicht nur KundInnen, Wettbewerb, LieferantInnen, etc., sondern auch MitarbeiterInnen, AnrainerInnen, Familie & FreundInnen, zukünftige Generationen, Behörden, Versicherungen; kurz alle Anspruchsberechtigten, GeschäftspartnerInnen und VertreterInnen gesellschaftlicher Interessen

STAKEHOLDER MANAGEMENT

Das Stakeholder-Management bezeichnet das Management der Beziehungen zu allen Gruppen, die Interesse an einem Unternehmen haben. Es gibt Unternehmen eine umfassende Chance, sich von ihren Wettbewerbern abzuheben und ihren Unternehmenserfolg zu steigern.

UNTERNEHMENSWERT

Im betriebswirtschaftlichen Sinne bezeichnet der Unternehmenswert den „Gegenwartswert aller zukünftigen Free Cash Flows“. Ebenso wird darunter der monetäre Betrag verstanden, der sich aus der Addition der erwarteten Erträge des Unternehmens sowie der Subtraktion der brachenüblichen Risiken ergibt. Der Unternehmenswert ist also hoch, wenn die erwarteten Gewinne eines Unternehmens hoch ausfallen und/oder es in risikoarmen Branchen tätig ist. Gleichzeitig wird unter Unternehmenswert in einem weiteren Sinne aber auch die Zukunftsfähigkeit, d.h. auch die soziale und ökologische Verträglichkeit eines Unternehmens auf weitere Sicht verstanden, die den Wert des Unternehmens entscheidend mitbestimmt. (siehe auch: Shareholder Value)

Weitere Glossare, die wir empfehlen:

→ **Erfolg & Geld Serie der Süddeutschen Zeitung** <<http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolgsgeld/artikel/559/4555/>>

Diese Erklärungen sind leicht verständlich, amüsant, witzig und es werden wirtschaftliche Inhalte

auf den Punkt gebracht. Nebenbei zaubert diese Art der Darstellung ein Lächeln um den Mund der LeserInnen. Einige Kurzdefinitionen als Vorgeschmack:

- Benchmarking – Das Beste aus Nachbars Garten
- Business Reengineering – Rosskur gegen hausgemachte Krisen
- High Potential - Bescheidenheit ist eine Zier
- Kernkompetenzen – Nicht jeder kann alles
- Soft Skills – Charakter, Charme und Charisma
- Synergieeffekte – Zwei Hunde, ein Körbchen
- Total Quality Management – Gütesiegel für fleißiges Aufschreiben

→ **Controller Lexikon - Glossar** <<http://www.steuernetz.de/controllerlex/index.html>>

→ **CSR AUSTRIA - Glossar** <<http://csr.m3plus.net/website/output.php?id=1002>>

→ **Österreichs Internetportal für Nachhaltige Entwicklung – Glossar**
<<http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek.php3?glossar.html>>

5. Diffusion

Andere Gründungsinitiativen wurden laufend aktiv eingebunden und zur Weiterverbreitung ange-regt. Ziel war, das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm in einer transferfähigen Variante aufzubereiten, um es letztlich überregional und in Kooperation mit anderen Gründungsinitiativen einem größeren InteressentInnenkreis zugänglich machen zu können.

Die nachfolgend angeführten Institutionen werden den Sustainability Skills Online Kurs in unmit-telbarer Zukunft als integralen Bestandteil ihres Gründungstrainings anbieten. Weitere Institutio-nen stehen zur Diskussion.



Alumniverband der Universität Wien

Kontakt: Undine Dellisch
Tel.: (01) 4277-28003,
E-Mail: sustain.alumni@univie.ac.at
<http://www.sustainability-skills.at>



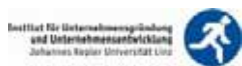
build! Gründerzentrum Kärnten GmbH

Kontakt: DI Siegfried Spanz
Tel.: (0463) 2700-8740
E-Mail: office@build.or.at
<http://www.build.or.at>



Institut für Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe Wirt-schaftsuniversität Wien

Kontakt: a.o. Univ. Prof. Dr. Herbert Neubauer
Tel.: (01) 31336-4595
E-Mail: herbert.neubauer@wu-wien.ac.at
<http://www.wu-wien.ac.at/inst/kmb/neub.html>



Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung Johannes Kepler Universität Linz

Kontakt: Mag. Alexander Stockinger
Tel.: (0732) 2468-1723
E-Mail: iug@jku.at
<http://www.iug.jku.at>



Innovationsmanagement & Unternehmensgründung Universität Klagenfurt

Kontakt: Mag. Eva Grieshuber
Tel: (0463) 2700-4050,
E-Mail: eva.grieshuber@uni-klu.ac.at
<http://www.uni-klu.ac.at/iug>



Science Park Graz GmbH

Kontakt: Dr. Kirsten Tangemann

Tel.: (0316) 873-9100

E-Mail: tangemann@sciencepark.at

<http://www.sciencepark.tugraz.at>



tech2b Gründerzentrum GmbH

Kontakt: Mag. Alexander Stockinger

Tel.: (0732) 2468-1723 bzw. 9015-5601

E-Mail: office@tech2b.at

<http://www.tech2b.at>

6. Zusammenhang mit Zielen der Fabrik der Zukunft

Anbindung an die Ausschreibung

Gesucht waren Methoden und Modelle zur Implementierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung. Dazu will das vorliegende Projekt einen zukunftsweisenden Beitrag leisten. Nachhaltigkeit wird nicht nur implementiert, sondern gestaltet von Beginn an die entstehenden Unternehmen mit. Die wirtschaftlichen Vorteile eines „Nachhaltigen Wirtschaftens“ werden im Sustainability Skills Online Kurs deutlich herausgearbeitet und auf diese Weise auch „kommunizierbar“ gemacht.

Langfristige Steigerungen des Unternehmenswertes sind die Folge: Nachhaltigkeit entwickelt sich zum strategischen Erfolgsfaktor. Immer mehr Firmen erklären „Sustainability“ zu ihrem Geschäftsmodell. Sie integrieren ökonomische, ökologische und soziale Kriterien in ihre Unternehmensstrategie und erzielen dadurch Wettbewerbsvorteile, Zusatznutzen und eine verbesserte Gefahrenabklärung. Sie nutzen die Marktchancen und reduzieren Risiken, die sich aus den langfristigen Sozial- und Umwelt-Trends ergeben. Sie erarbeiten sich eine Vorreiterrolle in ihrer Branche und erreichen dadurch u.a. einen langfristigen Shareholder-Value.

Die Integration von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene wird erst dann Realität werden, wenn sich diese Ausrichtung in breitem Maß auch in der Neugründung von Unternehmen manifestiert. Mit dem vorliegenden Nachhaltigkeits-Qualifizierungsprogramm werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Nachhaltig Wirtschaften für neu gegründete Unternehmen eine realistische und viel versprechende Handlungsoption darstellt. Die GründerInnen wirken auf den bestehenden Markt ein und beeinflussen diesen. Durch ihr Bestehen werden sie andere am Markt überzeugen.

Beitrag zu den Gesamtzielen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ und zum Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Das Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften zielt insgesamt darauf ab, „einen Strukturwandel in Richtung ökoeffizienten Wirtschaftens“ zu unterstützen. Im Rahmen der Programmlinie Fabrik der Zukunft sollten Prozesse und Produkte entwickelt sowie innovative Firmen präsentiert werden, welche als „Leuchttürme“ beispielhaft die Umsetzbarkeit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise demonstrieren.

Das vorliegende Projekt verfolgte in diesem Sinne das Ziel, angehenden UnternehmensgründerInnen Antworten und Lösungen für die folgenden Problemstellungen zu bieten:

- Wie ist ökoeffizientes Wirtschaften in einer realen Wirtschaftsumwelt möglich?
- Wie können Unternehmen schon von Beginn an strategisch so geplant werden, dass sie den Leitprinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen?
- Wie können neu entstehende Unternehmen Beispiele ökoeffizienten Wirtschaftens werden und so den Nachhaltigkeitsgedanken (bezüglich sozialer, politischer, kultureller, umweltbezogener und gendersensibler Inhalte) in die österreichische Wirtschaft hineinragen?

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Themen, deren Behandlung im Sustainability Skills Online Kurs ein besonderes Anliegen ist.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil



Quelle: SAM – Sustainability Asset Management Group, Zürich

Das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm orientiert sich in seinen Inhalten an den Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung. Diese werden auch als Orientierungsrahmen für die zu erwartenden Unternehmungsgründungen im Nachhaltigkeitsbereich verstanden. Insbesondere sind durch das gegenwärtige Projekt folgende Beiträge zu den Leitprinzipien zu erwarten:

Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

Effizienzprinzip, Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit

Fragen der Nutzenorientierung oder des Ressourceneinsatzes sind in der Gründungsphase eines Unternehmens in hohem Maße relevant und beeinflussbar. Die Thematik wird nicht nur inhaltlich in allen Modulen behandelt, die Auseinandersetzung damit wird im Businessplan-Anforderungsprofil auch explizit eingefordert. Das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm unterstützt die GründerInnen in den geplanten Kurs- und Businessplan-Coaching-Einheiten bei der Erarbeitung von Unternehmensstrategien und Problemlösungen, die den genannten Prinzipien in besonderem Maße genügen. Insgesamt ist durch das Projekt bzw. die Verbreitung des Sustainability Skills Online Kurses daher eine Hebelwirkung in Richtung einer „Dematerialisierung“ von Wirtschaftsleistungen zu erwarten.

Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

In der 2001 als Vorphase abgewickelten Nachhaltig Wirtschaften Gründungsinitiative positionierten ca. 1/3 der teilnehmenden GründerInnen ihre Geschäftsidee im Bereich erneuerbarer Ressourcen. Es ist daher zu erwarten, dass das sustainability Skills Qualifizierungsprogramm auch weiterhin zu einer nicht unerheblichen Anzahl von Unternehmensgründungen in diesem Bereich motiviert. Daneben werden durch die im Online Kurs vermittelten Informationen qualifizierte Entscheidungen im Sinne der Nutzung erneuerbarer Rohstoffe erleichtert.

Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge

Erklärtes Ziel des Sustainability Skills Online Qualifizierungsprogramms ist es, die GründerInnen in der Erkennung von Marktchancen und Risiken zu schulen, welche sich aus den langfristigen Sozial- und Umwelt-Trends – letztendlich also aus einer nachhaltigkeitsorientierten Betrachtungsweise - ergeben. Ihre Entscheidungen orientieren sich damit auch an den in diesem Sinne relevanten Nachhaltigkeitsprinzipien. Oder umgekehrt: Die Prinzipien gestalten die zukünftigen Unternehmen auf diese Weise entscheidend mit.

Die GründerInnen lernen außerdem, welche Chancen sie durch den kontinuierlichen Kontakt zu und die Kooperation mit den relevanten Stakeholdern (Konsumentenschutz, regionalen Umweltberatungsstellen, kommunalen Einrichtungen etc) gerade in Hinblick auf die oben genannten Prinzipien haben. Sie erlernen abseits einer reinen Kundenorientierung eine breitere Marktanalyse zu erstellen, um insbesondere langfristig Innovationspotenziale im Sinne der Nachhaltigkeit im Auge zu behalten.

Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität

Eine Erhöhung der eigenen Arbeits- und Lebensqualität ist nachgewiesenermaßen eines der zentralen Motive von UnternehmensgründerInnen. Das gegenständliche Nachhaltigkeits-Gründungsprogramm soll zur Schaffung hochwertiger sinnvoller Arbeit einerseits sowie der Erhaltung einer lebenswerten Umwelt andererseits beitragen und die TeilnehmerInnen mit den notwendigen Fähigkeiten und Informationen ausstatten, dies für sich und ihre potenziellen ArbeitnehmerInnen umzusetzen. MitarbeiterInnenzufriedenheit, Gender- und Diversity-Ansätze und nicht zuletzt Fair Trade werden im Rahmen des Sustainability Skills Online Kurses umfassend thematisiert und in die Unternehmensplanung miteinbezogen. Soziale Nachhaltigkeit wird nicht als isoliertes Thema behandelt, sondern spielt als Querschnittsmaterie in alle Unternehmensbereiche hinein.

Einbeziehung von und Nutzen für Zielgruppen

Für das Projekt sind genauso genommen zwei unterschiedliche Zielgruppen relevant:

1. GründerInnen: Das Projekt baut auf den Erfahrungen der ersten Nachhaltig Wirtschaften-Gründungsinitiative von 2001 auf. Im Zuge dessen wurden erste Ansätze der Vermittlung nachhaltigkeitspezifischer Inhalte und Fragestellungen für UnternehmensgründerInnen erprobt und evaluiert. Die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen dieses Durchgangs stellten eine entscheidende Grundlage für das Projektdesign dar. Gleichzeitig ging der Entwicklung des nunmehr fertig gestellten Sustainability Skills Online Kurses eine im Rahmen des Unternehmensgründungsprogramms UNIUN 2002/03 durchgeführte Workshopreihe sowie ein Pilotdurchgang im Jahr 2003/04 voraus. Beide Durchläufe brachten wesentliches Feedback, das unmittelbar in die Verfeinerung des Kurses Eingang fand.

2. Gründungsinstitutionen: VertreterInnen relevanter Gründungsinstitutionen wurden im Rahmen von Businessplan-Begutachtungen, Jurysitzungen, Fachvorträgen oder Workshops in das laufende Programm eingebunden und so frühzeitig mit dem entstehenden Sustainability Skills Online Kurs vertraut gemacht.

Potenzieller Nutzen für die Zielgruppen:

- Zusatzqualifikation für UnternehmensgründerInnen
- Wettbewerbsvorteil am Markt
- Unterstützung bei der Umsetzung von „nachhaltigen“ Ideen

Orientierung an Bedürfnissen von Kund/inn/en und Nutzer/inne/n

Die GründerInnen / EndnutzerInnen im Nachhaltigkeitsbereich streben die erfolgreiche Gründung und Führung eines Unternehmens, einen erfolgreichen Markteintritt an und wollen dabei gleichzeitig ihren Werten und Idealen treu bleiben. Für sie bietet das Programm die Möglichkeit, ihr

Know-how und ihre Fähigkeiten in Richtung Wirtschaft transferfähig zu machen. Für einige von ihnen – insbesondere GeisteswissenschaftlerInnen, wie Human- und SozialwissenschaftlerInnen – bieten die Inhalte eine bisher nicht vorhandene Andockmöglichkeit in Richtung Wirtschaft: ein „ganzheitlicheres Denken“ ist dieser Zielgruppe nicht fremd.

Markt-, Umsetzungs- und Verbreitungspotenzial

Zum Teil wurde darauf schon im Bericht Bezug genommen: Der Sustainability Skills Online Kurs wird potenziellen GründerInnen zukünftig auch an einer Reihe von anderen österreichischen Gründungsinitiativen zur Verfügung stehen. Insofern sind für die unmittelbare Verbreitung und Umsetzung die Weichen bereits gestellt.

Insgesamt wird wohl die Anzahl an „Orientierung suchenden“ GründerInnen eher zunehmen, und das Marktpotenzial für einen Kurs wie Sustainability Skills online wird sich eher vergrößern. Allein die Universität Wien als größte Universität Österreichs generiert kontinuierlich eine Unzahl von AbsolventInnen, die auf einen gesättigten Arbeitsmarkt treffen. Somit stellen Gründungsprogramme generell, und das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm im Besonderen, eine sehr attraktive Fortbildung für alle AbsolventInnen dar, die es ihnen ermöglicht, selbstständig zu werden und so nicht nur der prekären Arbeitsmarktsituation zu entgehen, sondern vor allem ihre Ziele und Ideale umzusetzen.

Dazu kommt, dass Nachhaltigkeitsüberlegungen im Wirtschaftsbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen, und daher auch von Gründungsinstitutionen ein gesteigertes Interesse zu erwarten ist. Der Sustainability Skills Online Kurs wird dadurch zu einem attraktiven Zusatztool für Gründungsinitiativen.

Abgesehen von der Verwendung in der Gründungsqualifizierung wurde bereits mehrfach der Vorschlag an uns herangetragen, den Kurs - als Fortbildung - auch für bestehende Unternehmen aufzubereiten. Hier existieren allerdings bereits zahlreiche ausgezeichnete Tools, sodass dieser Schritt wohlüberlegt sein muss.

7. Schlussfolgerungen & Empfehlungen

Erkenntnisse, weitere Aufgaben und Nachnutzung der Ergebnisse

Die Vermittlung von „Nachhaltigkeitskompetenz“ bleibt eine spannende und anspruchsvolle Aufgabe: Inhaltlich handelt es sich um eine komplexe Materie, insbesondere was neue Methoden und Tools betrifft, die jeweils immer erst für GründerInnen entsprechend aufbereitet werden müssen. Gleichzeitig zeigt sich in Bezug auf die GründerInnenausbildung ein großer Mangel an TrainerInnen, Businessplan-GutachterInnen und WirtschaftsexpertInnen mit Nachhaltigkeitsqualifikation sowie ein Mangel an NachhaltigkeitsexpertInnen mit deutlichem Gründungsbezug. Hier ist auf zukünftige Entwicklungen zu hoffen. Insgesamt gesehen erweist sich das ganze Unterfangen aber als lohnend: die von den sich für sie eröffnenden Möglichkeiten angeregten und begeisterten GründerInnen, und das in diesem Ausmaß unerwartete Interesse der GründungsexpertInnen sprechen für sich.

Eine zukünftige, inhaltliche Weiterentwicklung sollte vor allem die Bereichen Finanzen und Management ins Auge fassen: Derzeit ist eine Vielzahl an Ansätzen zum Nachhaltigkeitsmanagement im Entstehen. Eine umfassende und gleichzeitig griffige, einfache Nachhaltigkeitskostenrechnung fehlt hingegen noch völlig. Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich ist der Kontakt zu den Gründungsinstitutionen, die den Sustainability Skills OnlineKurs in Zukunft anbieten wollen.

Diese gehören zu den wichtigsten NachnutzerInnen der Projektergebnisse, neben den GründerInnen selbst, denen der Kurs unabhängig von Anbietern auch als Stand Alone Variante (ohne Betreuung) im Web zur Verfügung steht. Interessant wird die Verwendung im universitären Bereich im Rahmen von Businessplan-Lehrveranstaltungen; ein möglicher Einsatz über Wirtschaftskammern und Finanzdienstleistern ist derzeit noch in Diskussion.

Empfehlungen und weiterer Forschungsbedarf

Gerade in ExpertInnendiskussionen zu Entrepreneurship und Sustainability erhebt sich immer wieder die Frage, ob trotz aller wirtschaftlichen Argumente die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Gründungsvorbereitung für die GründerInnen eine Überforderung darstellt oder ob sie – gerade für NichtwirtschaftswissenschaftlerInnen - den Weg zu wirtschaftlicher Aktivität erst eröffnet. Diese und weitere Überlegungen, die sich im Projektverlauf und angesichts der Projektergebnisse ergeben haben, legen nahe, zukünftig folgende Themen eingehender zu untersuchen:

- Nachhaltigkeitsorientierte Gründungsqualifizierung – Motivation oder Überforderung?
- Erfolge und Schwierigkeiten bei der Integration des Sustainability Skills Online Kurses in bestehende Gründungsprogramme
- Prioritätensetzung und Umgang mit Komplexität im Rahmen von nachhaltigkeitsorientierter Gründungsqualifizierung
- die Entwicklung einer Methode zur Nachhaltigkeitskostenrechnung
- die Entwicklung eines kompakten Nachhaltig Wirtschaften-Qualifizierungsprogramms für GründungsberaterInnen und –trainerInnen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Einbettung des Sustainability Online Kurses in 3-stufige Gründungstrainings	8
Abbildung 2. Screenshot: sustainability-skills.at, Modul Grundlagen - Übersicht	9
Abbildung 3. Kursablauf	10
Abbildung 4. Einbettung des Sustainability Skills Online Kurses in 3-stufiges Gründungstraining	22
Abbildung 5. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit in Zeit und Raum	25
Abbildung 6. Interdependenzen Ökologie – Ökonomie – Gesellschaft, Quelle: SAM – Sustainability Asset Management Group, Zürich	30
Abbildung 7. Quelle: Frederic Vester. Ballungsgebiete in der Krise, dtv München 1991	36
Abbildung 8. Stakeholder-Gruppen	41
Abbildung 9. Vier Bereiche Marketing	44
Abbildung 10. Innovative Unternehmen	72
Abbildung 11. Quelle: Prozessorientierte Integrierte Managementsysteme, BMB	85
Abbildung 12. Plan-Do-Act-Check	86
Abbildung 13. Vier Perspektiven der BSC, Quelle: Freimann	88
Abbildung 14. Quelle: Der steirische Nachhaltigkeitskompass	95
Abbildung 15. Nachhaltigkeitsprofil, Quelle: Der steirische Nachhaltigkeitskompass	96
Abbildung 16. start-up-to-sustain Checkliste, Quelle: Universität Kassel	97
Abbildung 17. ECODESIGN PILOT, Quelle: ecoDesign Infoknoten	98
Abbildung 18. Praxisbeispiel Produkt-Dienstleistungs-System, Quelle: serviceInnovation	99
Abbildung 19. Quelle: <www.4managers.de (pdf)>	109
Abbildung 20. Quelle: <www.hydro.com>	110
Abbildung 21. Interdependenzen Ökologie – Ökonomie – Gesellschaft, Quelle: SAM – Sustainability Asset Management Group, Zürich	116

Logos, die die Darstellung der im Text angeführten Institutionen ergänzen, wurden nicht ins Abbildungsverzeichnis einbezogen.

Literatur- & Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Boguslawski, Alexander von / Ardelt, Bettina (Hg.): „Sustainable Balanced Scorecard – Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen“, RKW-Verlag, 2004
- Charter, Martin / Peattle, Ken / Ottman, Jacqueline / Polonsky, Michael J.: Marketing and sustainability, Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society; The Centre for Sustainable Design, April 2002
- Dimitroff-Regatschnig, Hermine / List, Daniela / Mandl, Dieter / Plas, Christian / Schön, Aloisia / Trummer, Michaela / Zlamala, Christina: Integriertes Management - Ermittlung der Kostensenkungspotenziale, Berichte aus Energie- und Umweltforschung, Graz, 2002. Online unter URL: <<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/results.html?id=2598>> (27.01.2005)
- Gerlach, Anne: Innovativität und Sustainability Intrapreneurship. Conference Proceedings of the International Congress Sustainable Management in Action 2003. Universität Genf, Genf 2003. Online unter URL: <<http://archives.smia.info/2003/SMIA03Gerlach.pdf>> (27.01.2005)
- Hammerl, Barbara et al.: „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen - Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder“, Schriftenreihe Berichte aus Energie- und Umweltforschung (Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr) 2002. Online unter URL: <<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/publikationen/schriftenreihe.html>> (27.01.2005)
- Jasch, Christine / Schnitzer, Hans: „EMA - Environmental Management Accounting. Fallstudienreihe zur Umweltkosten- und Investitionsrechnung“, Schriftenreihe Berichte aus Energie- und Umweltforschung (Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr) 2002. Online unter URL: <<http://www.nachhaltigwirtschaften.at/results.html?id=1847>> (27.01.2005)
- Jasch, Christine / Schnitzer, Hans: „EMA - Environmental Management Accounting: Anhang. Ein paar Worte zur Theorie“, Schriftenreihe Berichte aus Energie- und Umweltforschung (Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr) 2002. Online unter URL: <http://www.nachhaltigwirtschaften.at/download/fdz1_03_anhang.pdf> (27.01.2005)
- Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (Hg.): „Reporting about Sustainability - In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“, 2004. Online unter URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek.php3?nhb_leitfaden.html> (27.01.2005)
- Ottman, Jacquelyn A.: “Green Marketing: Opportunity for Innovation”, J. Ottman Consulting, 2. Aufl., 2004. Online unter URL: <http://www.greenmarketing.com/Green_Marketing_Book/Green_Marketing_Book.html> (27.01.2005)
- Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver / Müller, Jan: „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2. Aufl., 2002. Online unter URL: <http://www.bmu.de/files/nmu_komplett.pdf> (27.01.2005)
- SIGMA Project (Hg.): “Environmental Accounting Guide”, SIGMA Project, London 2003. Online unter URL: <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/EnvironmentalAccounting.asp>> (27.01.2005)

- SIGMA Project (Hg.): "Sustainability Accounting Guide", SIGMA Project, London 2003. Online unter URL: <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/SustainabilityAccountingGuide.asp>> (27.01.2005)
- SIGMA Project (Hg.): "Sustainability scorecard", SIGMA Project, London 2003. Online unter URL: <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp>> (27.01.2005)
- SIGMA Project (Hg.): „Sustainability Marketing Guide“ SIGMA Project, London 2003. Online unter URL: <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/MarketingSustainability.asp>> (27.01.2005)
- SIGMA Project (Hg.): „Stakeholder Engagement Tool“, SIGMA Project, London 2003. Online unter URL: <<http://www.projectsigma.com/Toolkit/StakeholderEngagement.asp>> (27.01.2005)

Internet - Quellenverzeichnis

- Alumniverband der Universität Wien: Sustainability Skills online, online unter URL: <<http://www.sustainability-skills.at>> (27.01.2005)
- Amt der Steiermärkischen Landesregierung; Felsberger, Günter: Lokale Agenda 21 - Aktivitäten in Europa - Nachhaltigkeit Land Steiermark (01.01.2005), online unter URL: <<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at>> (27.01.2005)
- Arbeiterkammer Österreich: AK Portal - Bereich Arbeit & Recht, online unter URL: <<http://www.arbeiterkammer.at/www-44.html>> (27.01.2005)
- AUVA – Allgemeine Unfallversicherungsanstalt: AUVASicher, online unter URL: <http://www.auva.sozvers.at/esvapps/page/page.jsp?p_pageid=120&p_menuid=3688&p_id=5> (27.01.2005)
- AUVA – Allgemeine Unfallversicherungsanstalt; Wirtschaftskammern Österreich; Industriellenvereinigung; Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte; Österreichischer Gewerkschaftsbund; Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie; Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft: Integriertes Management, online unter URL: <<http://www.iman.at/>> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Gender Mainstreaming, „Das Verhältnis von Gender Mainstreaming zu Diversity Management“, online unter URL: <<http://www.bmfsfj.de/gm/Wissensnetz/ziele,did=16586.html>> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft: EMAS - Österreichisches Umweltmanagement und Umweltprüfung, (2003), online unter URL: <<http://www.emas.gv.at>> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Abt. für Energie- und Umwelttechnologien; Institut für Konstruktionslehre – Ecodesign, TU Wien: Österreichischer Ecodesign Infoknoten, online unter URL: <<http://www.ecodesign.at>> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Fabrik der Zukunft: „Die sieben Leitprinzipien“, online unter URL: <http://fabrikderzukunft.at/fdz_prinzipien.htm> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Fabrik der Zukunft: serviceInnovation, Dienstleistungen der Zukunft - Onlineportal für nachhaltige Produktdienstleistungssysteme (2004), online unter URL: <<http://www.serviceinnovation.at>> (27.01.2005)

- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Fabrik der Zukunft: serviceInnovation, Publikationen und Tools, „INES - Improving New Services (2004)“, online unter URL: <<http://www.serviceinnovation.at/pub-tools.htm>> (27.01.2005)
- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie: BMVIT Förderkompass (2002), online unter URL: <<http://www.foerderkompass.at/>> (27.01.2005)
- Caritas; Österreichisches Rotes Kreuz; SOS-Kinderdorf; WWF (World Wide Fund for Nature); Wirtschaftskammern Österreich; Humans.World; Industriellenvereinigung: TRIGOS - Die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, online unter URL: <<http://www.trigos.at>> (27.01.2005)
- Catalyst: Knowledge, “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity (2004)“, online unter URL: <http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/title.php?page=lead_finperf_04> (27.01.2005)
- Centre for Sustainable Design: Sustainable Marketing Knowledge Network, online unter URL: <<http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/>> (27.01.2005)
- Das österreichische Umweltzeichen, online unter URL: <http://www.Umweltzeichen.at> (27.01.2005)
- Dow Jones Sustainability Indexes, online unter URL: <<http://www.sustainability-indexes.com>> (27.01.2005)
- E.V.A Energieverwertungsagentur: EnergieSparFörderungen & EnergieBeratung (2004), online unter URL: <<http://www.eva.ac.at/esf/index.htm>>
- eco4ward, online unter URL: <<http://www.eco4ward.at>> (27.01.2005)
- Europäische Union: EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), “Toolkit for small organisations (2004)“, online unter URL: <http://www.inem.org/new_toolkit> (27.01.2005)
- Fairtrade, online unter URL: <<http://www.fairtrade.at>> (27.01.2005)
- Fairtrade, Produkte, online unter URL: <http://www.fairtrade.at/fairtrade/fr_txt.php?thema=produkte> (27.01.2005)
- Forschungsgruppe Betriebliche Umwelt, Universität Kassel: start-up-to-sustain (23.03.2004), online unter URL: <<http://www.start-up-to-sustain.de>> (27.01.2005)
- Forschungsgruppe Betriebliche Umwelt, Universität Kassel: „Checkliste für Unternehmensgründer mit nachhaltiger Ausrichtung (2003)“, online unter URL: <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oeko/Dokumente/Checkliste_nachhaltige%20Unternehmensgruendung.pdf> (27.01.2005)
- Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement (WU Wien); Sustainable Europe Research Institute (SERI); Zentrum für Soziale Innovation (ZSI): Österreichs Internetportal für Nachhaltige Entwicklung, online unter URL: <<http://www.nachhaltigkeit.at>> (27.01.2005)
- Frauenbüro der Stadt Wien / MA 57: 7 Schritte zur Gleichstellung – Gleichbehandlungsgesetz, „Rechtliche Rahmenbedingungen“, online unter URL: <<http://www.gleichstellung.info/026/Recht/2/1/>> (27.01.2005)

- frederic vester GmbH consulting.training.system-tools, online unter URL: <<http://www.frederic-vester.de>> (27.01.2005)
- Heuberger eloxal, online unter URL: <<http://www.heuberger.at>> (27.01.2005)
- Initiative CSR Austria, online unter URL: <<http://www.csr-austria.at/>> (27.01.2005)
- Initiative CSR Austria: CSR Diskussionsthemen, „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln (2003)“, online unter URL: <<http://csr.m3plus.net/website/output.php?id=1028&idcontent=1287>> (27.01.2005)
- Institut für Konstruktionslehre – Ecodesign, TU Wien: ECODESIGN online PILOT, online unter URL: <<http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/>> (27.01.2005)
- Institut für Konstruktionslehre – Ecodesign, TU Wien: ECODESIGN online PILOT - Assistent, online unter URL: <<http://www.ecodesign.at/assist/assistent>> (27.01.2005)
- Institut für Management und Wirtschaftspädagogik, Wirtschaftsuniversität Wien: Gender and Diversity in Organizations, online unter URL: <<http://www.wu-wien.ac.at/inst/gender>> (27.01.2005)
- Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen: Sustainability Balanced Scorecard (18.12.2002), online unter URL: <<http://www.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416?opendocument>> (27.01.2005)
- ISO - International Organization for Standardization, online unter URL: <<http://www.iso.org/>> (27.01.2005)
- ISO - International Standardization Organization: “ISO 9000 and ISO 14000 - in brief”, online unter URL: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>> (27.01.2005)
- Kommunalkredit Austria AG, online unter URL: <<http://www.kommunalkredit.at/>> (27.01.2005)
- Kommunalkredit Public Consulting GmbH: Umweltförderungen, online unter URL: <http://www.kommunalkredit.at/index.php3?r_id=85&LNG=DE> (27.01.2005)
- Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, Rio de Janeiro: „Agenda 21 in deutscher Übersetzung“, online unter URL: <<http://www.agrar.de/agenda/agd21k00.htm>> (27.01.2005)
- KRONOS Team; STENUM GmbH: EcoSolutions, online unter URL: <<http://www.ecosolutions.at>> (27.01.2005)
- Label STEP – fair trade carpets, online unter URL: <<http://www.label-step.org>> (27.01.2005)
- Land Steiermark: NAVIKO–Nachhaltigkeitskompass (2005), online unter URL: <<http://www.nachhaltigberaten.at/navikox/>> (27.01.2005)
- Land Vorarlberg: ÖKOPROFIT in Vorarlberg, online unter URL: <http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/wirtschaft_verkehr/wirtschaft/wirtschaft/weitereinformationen/oekoprofitinvorarlberg/oekoprofit_invorarlberg.htm> (27.01.2005)

- Ökomanagement NÖ-Club: Ökomanagement - das NÖ-Umweltsystem für Wirtschaft und Verwaltung, online unter URL: <<http://www.oekomanagement.at/>> (27.01.2005)
- OMV.com, online unter URL: <<http://www.omv.com>> (27.01.2005)
- RKW Hessen: Projekte, Sustainable Balanced Scorecard (SBS) (24.01.2005), online unter URL: <<http://www.rkw-hessen.de/>> (27.01.2005)
- SAI - Social Accountability International, online unter URL: <<http://www.sa8000.org>> (27.01.2005)
- SAM Sustainable Asset Management, online unter URL: <<http://www.sam-group.com>> (27.01.2005)
- SIGMA Project (Sustainability Integrated Guidelines for Management), online unter URL: <<http://www.project-sigma.com>> (27.01.2005)
- STENUM - Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH, online unter URL: <<http://www.stenum.at>> (27.01.2005)
- Suspronet – network on sustainable product service systems development, online unter URL: <<http://www.suspronet.org>> (27.01.2005)
- Taten statt Worte, online unter URL: <<http://www.taten-statt-worte.at>> (27.01.2005)
- The Institute of Social and Ethical AccountAbility: AccountAbility AA 1000, „AA 1000 Series“, online unter URL: <<http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>> (27.01.2005)
- Umwelt.Service.Salzburg – Informations- und Beratungsservice für Umweltschutz und Nachhaltigkeit, online unter URL: <<http://www.umweltservicesalzburg.at/>> (27.01.2005)
- Umweltamt der Stadt Graz: ÖKOPROFIT (ÖKOlogisches PROjekt Für Integrierte Umwelt-Technik), online unter URL: <<http://www.oekoprofit.at>> (27.01.2005)
- UN Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development: „Agenda 21 - Table of Contents (22.01.2003)“, online unter URL: <<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm>> (27.01.2005)
- United Nations Environment Programme: Sustainable Consumption, online unter URL: <<http://www.uneptie.org/pc/sustain/>> (27.01.2005)
- Wallner & Schauer - Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH: Nachhaltigkeit, Wirtschaft und ganzheitliches Weltbild. Neue Wege im Business: Ihre Business Agenda 21, online unter URL: <<http://www.nachhaltigberaten.at>> (27.01.2005)
- Wiener Umweltschutzabteilung (MA22): ÖkoBusinessplan Wien, online unter URL: <<http://www.oekobusinessplan.wien.at>> (27.01.2005)
- Wiener Umweltschutzabteilung (MA22): ÖkoBusinessPlan Wien: Ökobonus, online unter URL: <<http://www.oekobusinessplan.wien.at/umweltprogramme/oekobonus>> (27.01.2005)
- Wiese, Jens: Balanced Scorecard.de (10.07.2004), online unter URL: <<http://www.balanced-scorecard.de/>> (27.01.2005)

- Wirtschaftsinitiative Steiermark, online unter URL: <<http://www.oeko.steiermark.at/>> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammern Österreichs: Bundesländer (27.01.2005), online unter URL: <<http://portal.wko.at/portal.wk?AngID=1&CtxID=16&DstID=0&subcontentparam=AngID%3d1>> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammern Österreichs: Förderdatenbank (2004), online unter URL: <http://wko.at/foerderungen/foedb/fdb_suche.asp> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammern Österreichs: Portal Umwelt, online unter URL: <<http://portal.wko.at/portal.wk>> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammern Österreichs: Portal Umwelt, Umweltmanagement, online unter URL: <<http://portal.wko.at/portal.wk>> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammer OÖ und Land OÖ: ÖkoBeratung, online unter URL: <<http://www.oeko-beratung.at/>> (27.01.2005)
- Wirtschaftskammer Tirol: TIZ – Technologieberatung und -kooperation, online unter URL: <http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=5133> (27.01.2005)