Bundesministerium
für Verkehr,
Innovation und Technologie

NACHHALTIGwirtschaften
konkret

# INABE

## Entwicklung einer ganzheitlichen Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsrelevanz und Praxistest in führenden Industriebetrieben

A. Windsperger et al.

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

39b/2005

Dynamik mit Verantwortung

**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

# INABE

## Entwicklung einer ganzheitlichen Bewertung der Aktivitäten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitsrelevanz und Praxistest in führenden industriebetrieben

Dr. Andreas Windsperger, Ing. Stefan Steinlechner, MSc,
Brigitte Windsperger, Mag. Judith Palatin

*Institut für Industrielle Ökologie (IIÖ)*

Dr. Peter Wallner, Dr. Kurt Schauer,
Mag. Karl Resel, Mag. Birgit Neges

*Wallner & Schauer, Beratung und Forschung
für nachhaltige Entwicklung GmbH*

St. Pölten, Graz, Wien, August 2005

**Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie**

FABRIK der Zukunft

Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

## Vorwort

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

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

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

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

# INHALTSVERZEICHNIS

**1 EINLEITUNG ..... 18**

1.1 NACHHALTIGKEIT IM WIRTSCHAFTSBEREICH ..... 19
1.2 EINPASSUNG IN DIE PROGRAMMLINIE ..... 20
1.3 ZIELSETZUNG ..... 20
1.4 INHALTE DES PROJEKTS ..... 22
1.5 VORARBEITEN ..... 23
1.6 NEUERUNGEN SOWIE IHRE VORTEILE GEGENÜBER DEM IST-STAND. ..... 24

**2 THEORETISCHE UND METHODISCHE GRUNDLAGEN – DAS ENTWICKELTE MODELL (MODUL 1) ..... 26**

2.1 DAS ANALYSE-INSTRUMENT ..... 28
*2.1.1 Die Dimension Ökologie ..... 30*
*2.1.2 Die Dimension Ökonomie ..... 35*
*2.1.3 Der Sozialbereich ..... 40*
2.2 DIE METHODE ..... 46
*2.2.1 Methode für die emotional-wertorientierte Perspektive ..... 46*
*2.2.2 Methode für die rational-wirkungsorientierte Perspektive ..... 48*
2.3 ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE DER PERSPEKTIVEN ..... 51
*2.3.1 Vergleich der Wirkungsabschätzungen ..... 51*
*2.3.2 Vergleich der Wirkungen mit den Prioritäten ..... 53*

**3 ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT MIT DEN UNTERNEHMEN (MODUL 2) ..... 55**

3.1 DURCHFÜHRUNG DER WORKSHOPS IN DEN UNTERNEHMEN ..... 56
3.2 STAKEHOLDER DIALOG ..... 57
3.3 VORGANGSWEISE BEI DER ANWENDUNG DES MODELLS IN DEN BETRIEBEN ..... 58
*3.3.1 Workshops mit dem Management ..... 58*
*3.3.2 Workshops mit Fachabteilungen ..... 66*

**4 KONKRETE ANWENDUNG DES MODELLKONZEPTS (MODUL 3) ..... 68**

4.1 ÜBERBLICK ZU DEN IN DEN UNTERNEHMEN DURCHGEFÜHRTEN BEWERTUNGEN ..... 69
4.2 MODELLANWENDUNG BEI AGRANA (BEREICH ZUCKER) ..... 72
*4.2.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung ..... 72*
*4.2.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung ..... 73*
*4.2.3 Die strategischen Aktivitäten ..... 74*
*4.2.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten ..... 78*
*4.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse ..... 80*
*4.2.6 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts ..... 80*
4.3 MODELLANWENDUNG BEIM FACHVERBAND DER ÖSTERREICHISCHEN PAPIERINDUSTRIE ..... 82
*4.3.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt ..... 82*
*4.3.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung ..... 83*
*4.3.3 Die 24 strategischen Aktivitäten ..... 85*
*4.3.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten ..... 88*

*4.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse ... 90*
*4.3.6 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts ... 91*
4.4 MODELLANWENDUNG BEIM BAUSTOFFUNTERNEHMEN WOPFINGER ... 92
*4.4.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt ... 92*
*4.4.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung ... 93*
*4.4.3 Die 11 strategischen Aktivitäten ... 94*
*4.4.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten ... 96*
*4.4.5 Die 37 Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Aktivitäten ... 98*
*4.4.6 Vergleich der Maßnahmen mit den strategischen Aktivitäten ... 99*
*4.4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse ... 102*
*4.4.8 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts ... 102*
4.5 MODELLANWENDUNG BEI WIETERSDORFER UND PEGGAUER (W&P) ... 104
*4.5.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt ... 104*
*4.5.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung ... 104*
*4.5.3 Die strategischen Aktivitäten ... 106*
*4.5.4 Vergleich der Prioritäten mit den strategischen Aktivitäten ... 108*
*4.5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse ... 109*

**5 ANALYSE DER ERGEBNISSE AUS UNTERSCHIEDLICHEN STAKEHOLDERPERSPEKTIVEN (MODUL 4) ... 110**

5.1 VERGLEICH DER ERGEBNISSE DER TEILNEHMENDEN BETRIEBE ... 111
*5.1.1 Die Prioritäten ... 111*
*5.1.2 Die strategischen Aktivitäten ... 112*
*5.1.3 Die gesetzten Maßnahmen ... 114*
*5.1.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten ... 115*
*5.1.5 Vergleich der Wirkungen von strategischen Aktivitäten und Maßnahmen ... 119*
*5.1.6 Zusammenfassung ... 123*
5.2 VERGLEICH DER ERGEBNISSE MIT DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DES BUNDES UND DER INDUSTRIELLENVEREINIGUNG ... 126
*5.2.1 Die Dimension Ökologie ... 127*
*5.2.2 Die Dimension Soziales ... 128*
*5.2.3 Die Dimension Ökonomie ... 131*
*5.2.4 Vergleich der Bedeutung der Dimensionen ... 133*
*5.2.5 Bewertung der IV-Strategie durch eine Studentengruppe ... 135*
5.3 WICHTIGSTE ERFAHRUNGEN DER ANWENDUNG BEI DEN UNTERNEHMEN ... 136
*5.3.1 Analyse im Projektteam ... 136*
5.4 WEITERE ANWENDBARKEIT DER DUALEN BEWERTUNG ... 138

**6 VORBEREITUNG DER UMSETZUNG UND ANPASSUNG AN UNTERNEHMEN (MODUL 5) ... 140**

6.1 KONKRETISIERUNG DER WEITEREN ANWENDUNG IN DEN UNTERNEHMEN ... 140
6.2 GEPLANTES EVENT WEITEREN VERBREITUNG DER PROJEKTERGEBNISSE UND ZUR ANWENDUNG DER DUALEN BEWERTUNG ... 141

**7 ANHANG ... 143**

7.1 PROTOKOLL DES ERSTEN STAKEHOLDER WORKSHOPS ... 143
7.2 PROTOKOLL DES ZWEITEN STAKEHOLDERDIALOGS ... 146
7.3 WORKSHOPS IN DEN BETRIEBE ... 160

*7.3.1 Wietersdorfer und Peggauer ..... 160*
*7.3.2 Agrana ..... 161*
*7.3.3 Wopfinger ..... 162*
*7.3.4 Fachverband der Papierindustrie ..... 163*

## KURZFASSUNG I

### Hintergrund des Projekts:

Unternehmen, die ihre Leistungen erbringen, indem sie schonend mit der Umwelt umgehen und hohe Akzeptanz in der Bevölkerung erhalten, sind langfristig erfolgreicher. Doch nicht nur ein guter Ist-Stand ist wichtig. Nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet, dass zukünftige Chancen und Risken in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft erkannt werden. Einerseits können damit intern die Weichen in Richtung Zukunft gestellt werden. Andererseits kann kommuniziert werden, dass das Unternehmen Verantwortung für die Zukunft übernimmt.

### Zielsetzung

Zielsetzung ist ein praktikabler Check zur Prüfung der Richtungssicherheit für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen. Dies erfolgt in zweifacher Weise:

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

Der Betrieb erzielt dabei Nutzen in zweierlei Hinsicht:

Operativer Nutzen: Richtungsprüfung von Aktivitäten und Maßnahmen mit ganzheitlichem Denken. Übereinstimmung zeigt Richtungssicherheit, Abweichungen können ua durch Kumulieren von Nebeneffekten entstehen. Hier wäre ein Überdenken von Strategie oder Maßnahmen notwendig.

Durch die Betrachtung jeder Maßnahme oder Aktivität in allen ihren Wirkungen wird das ganzheitliche Denken forciert. Bestehende Vorhaben werden in unterschiedlicher Detaillierung auf Übereinstimmung der Aktivitäten mit allen ihren Auswirkungen auf Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft mit den Zielsetzungen des Betriebes überprüft.

Ideeller Nutzen: Positionierung der Unternehmensziele in Relation zu der Zielsetzungen der Nachhaltigkeit. Die Ziele des Unternehmens werden vom Management in allen Zielbereichen der Nachhaltigkeit bewertet. Dies führt zur Verstärkung eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltiger Entwicklung bei den teilnehmenden Managementvertretern.

Die Kenntnis der mit der Nachhaltigkeit übereinstimmenden Zielsetzungen und Aktivitäten erleichtert die Positionierung des Unternehmens am Markt, die Argumentation mit Vertretern der Behörde und Anrainern. Das Projekt liefert hierfür auch die notwendigen qualitativen und quantitativen Informationen, die in Nachhaltigkeitsberichte aufgenommen werden können.

### Ausblick

Die Überprüfung kann in vereinfachter Form periodisch wiederholt durchgeführt werden. Dies erlaubt eine Darstellung der Entwicklung des Unternehmens hinsichtlich der Zielsetzungen der Nachhaltigkeit.

## SUMMARY I


### Background:

Companies that operate in a way that protects the environment and keeps a high level of public acceptance are in the long run economically more successful. But not only the status quo is important. Sustainable corporate development means recognizing future risks and opportunities in the ecological and societal environment. One the one hand, this knowledge enables the management to prepare the company for these challenges. On the other hand, the company can communicate that it takes over responsibility for the future.

### Aim:

The target of the project is to create a feasible check that analyses the direction of the future development of a company. This is being done in two ways:

- The CEO and the management team identify the priorities in all areas of sustainable development.
- The management team assess the effects of the most important activities on an aggregated level. The results are compared with the detailed findings of the probable changes of single parameters that are triggered by individual measures about to be taken.

The company derives two benefits from this procedure:

Operative benefit: A holistic approach analyses the direction a company is about to take with its planned activities and measures. If the direction corresponds to the guiding vision, the strategic planning is confirmed. Deviations from the plan might be due to cumulated side effects. If this is the case, a correction of the strategy and the planned measures is required.

Analysing the effects of every measure and activity in all aspects of sustainability fosters holistic thinking. The effects of planned actions on ecology, economy and society are checked against the aims of the company.

Benefits for corporate responsibility: The company gains new insight into their relation towards a sustainable societal development. The aims of the company are being analysed in all areas that are relevant to sustainability. This leads to a shared understanding of sustainability among the participants.

Knowledge about the relation of existing aims and activities towards sustainable development makes it easier to position the company on the market and offers arguments for the communication with public administration an citizens. The project provides necessary qualitative and quantitative information, which can be publicised in sustainability reports.

### Outlook

The check can easily be repeated time after time. This enables an illustration of the progress of the company in the different areas of sustainability.

## KURZFASSUNG II

### Hintergrund des Projekts:

Unternehmen, die ihre Leistungen erbringen, indem sie schonend mit der Umwelt umgehen und hohe Akzeptanz in der Bevölkerung erhalten, sind langfristig erfolgreicher. Doch nicht nur ein guter IST-Stand ist wichtig.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet, dass zukünftige Chancen und Risken in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft erkannt werden. Einerseits können damit rechtzeitig intern die Weichen in Richtung Zukunft gestellt werden. Andererseits kann nach außen kommuniziert werden, dass das Unternehmen Verantwortung für die Zukunft übernimmt.

### Zielsetzung und Nutzen

Das Leitziel des Projekts ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Bewertungsmodells, das Prioritäten des Managements mit Einschätzungen der Wirkung der strategischen Aktivitäten von Unternehmen verbindet. Das Modell soll dabei die Betrachtung nach zwei Perspektiven bieten:

- Dem wertorientierten Ansatz, bei dem die Prioritäten durch das Management aus den strategischen Zielen und der aktuellen Zielabweichung ermittelt werden
- Und dem wirkungsorientierten Ansatz, bei dem die Aktivitätswirkungen auf Ebene der Themenfelder abgeschätzt oder die Wirkungen auf Indikatorebene mit hohem Detaillierungsgrad von den jeweiligen Verantwortlichen ermittelt werden können.

Durch die Integration der wert- und der wirkungsorientieren Perspektive können die Schwerpunkte der Wirkungen der Aktivitäten auf die Themenbereiche der Nachhaltigkeit dargestellt und dabei Abdeckung oder auch Abweichung von den Unternehmensprioritäten erkannt werden, um gegebenenfalls weitere Schwerpunkte festzulegen. Die Verbindung mit verwendeten Indikatoren erleichtert den Konnex der Zielsetzungen zu den aktuellen Entwicklungen des Unternehmens in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Das Modell kann damit auch zu einer Konkretisierung der Zielsetzungen und der Zielannäherung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen.

### Das Modell

Als Bewertungsinstrument wurde die "InaBe-Matrix" herangezogen, eine weiterentwickelte Form der bereits vielfach erprobten Projekt-Innovations-Matrix (PIM), die ursprünglich für Aktivitäten von Regionen entwickelt wurde und bereits für die Bewertung der Entwicklungen im Industriebereich erfolgreich angewendet werden konnte. Die Matrix erlaubt eine vollständige und ausgewogene Darstellung der Nachhaltigkeit durch mehrfache Unterteilung der Dimensionen der Nachhaltigkeit in Zielbereiche und weiter in Themenfelder. Den Themenfeldern sind übliche Indikatoren wie zB jene der GRI zugeordnet, es können aber auch betriebsinterne Parameter einbezogen werden. Es wurde ein Instrument entwickelt, das

unterschiedliche Detailstufen aufweist (Dimensionen – Zielbereiche – Themenfelder – Indikatoren-Kennzahlen). Dadurch konnte gewährleistet werden, dass das Instrument sich in der dualen Bewertung sowohl in der Erhebung der Prioritäten als auch im Einsatz mit dem Managementteam und in der Arbeit mit den Experten in den Fachbereichen der Unternehmen eignet.

Die im Rahmen des Modells entwickelte Methodik beschreibt die Anwendung der Matrix für die beiden Perspektiven der Bewertung. Das Modell gewährleistet die konsistente Zusammenführung der erhaltenen Prioritäten und Wirkungsprofile.

**Entwicklungspartnerschaft mit den Unternehmen**

Die Entwicklungspartnerschaft sollte die Praktikabilität des entwickelten Modells in den Partnerbetrieben prüfen, sowie auch Rückmeldungen liefern, wo Veränderungen notwendig sind. Bei der Entwicklung des Modells in Abstimmung mit den Betrieben zeigte sich vor allem die Übertragung der Leitziele der nachhaltigen Entwicklung aus der gesellschaftlichen Sphäre in die Wirtschaftswelt durch einen Perspektivenwechsel als entscheidend. Hierbei mussten die betrieblichen Zielsetzungen mit den ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen in Verbindung gebracht werden. Die Gesamtziele der Nachhaltigkeit werden in eine Auswahl von Themenfeldern unterteilt, die für die betriebliche Tätigkeit relevant sind und möglichst das Spektrum der nachhaltigen Entwicklung ausgewogen abdeckt. Die einzelnen Themenfeldern wurden vom Umfang charakterisiert und gegeneinander abgegrenzt (Eichung des Instruments).

**Die teilnehmenden Betriebe**

- Wopfinger Baustoffe
- Agrana Zucker
- Fachverband der Papierindustrie (zum Projekt während der Laufzeit hinzugekommen)
- Voest-Alpine Stahl Linz (hat aus Zeitgründen nur an der Entwicklung des Modells teilgenommen)
- Wietersdorfer und Peggauer (hat an der Entwicklung des Modells, an einem Teil der Modellanwendung teilgenommen)

**Der Stakeholder-Dialog**

Das entwickelte und mit den Betrieben abgestimmte Modell wurde den Stakeholdern vorgestellt. Durch diesen Stakeholderdialog sollte sichergestellt werden, dass die Erwartungen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft an das Unternehmen in dem entwickelten Modell ausreichend abgebildet werden können. Letztlich sollte der Beitrag nachhaltigkeitsorientierter Aktivitäten der Betriebe zum Gesamtnutzen der Gesellschaft im Sinne der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie dargestellt werden. Der Stakeholderdialog ermöglichte es, Abweichungen in den Erwartungen und Zielen der Interessensvertreter und der jeweiligen Unternehmen zu diskutieren.

Im Rahmen eines moderierten Round-Table-Gesprächs wurden Interessensvertreter aus den oben genannten Bereichen eingeladen, um über deren Erwartungen an die nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Unternehmen zu diskutieren.

**Anwendung des Modellkonzepts in den Betrieben**

Die Betriebe sollten bei der konkreten Anwendung ihre Werthaltungen und Einschätzungen im Instrument abbilden. In Strategiegesprächen mit dem Management der teilnehmenden Betriebe wurde die Bedeutung der einzelnen Nachhaltigkeitsziele für den Betrieb ermittelt und in der Bewertungsmatrix dargestellt. Aus den Aktivitäten sollten die jeweiligen Entwicklungsschwerpunkte des Betriebs aufgezeigt werden.

Im Zuge der Projektdurchführung wurden mehrere Varianten getestet, wie das Modell am besten zur praktischen Anwendung in Industrieunternehmen gebracht werden kann. Die Dualität zwischen Prioritäten der Geschäftsführung bezüglich der Themen nachhaltiger Entwicklung in den nächsten Jahren und den Wirkungen der geplanten strategischen Aktivitäten / Maßnahmen wurde auf unterschiedliche Art und Weise erhoben:

- Erhebung der Prioritäten mit der Geschäftsführung (GF)
- Erhebung der Prioritäten mit dem Managementteam (MMT)
- Bewertung der zu erwarteten Wirkungen der strategischen Aktivitäten im Managementteam (Themenfeldebene)
- Bewertung der zu erwartenden Wirkungen von Einzelmaßnahmen mit Experten in Fachabteilungen (Parameterebene)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Priori-täten** | **GF** | ◆ | ◆ | | |
| | **MMT** | | | ◆ | ◆ |
| **Wirkun-gen** | **MMT** | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ |
| | **SB** | ◆ | ◆ | | |
| | | **Wopfinger** | **Agrana** | **Papier-industrie** | **Wietersdorfer u. Peggauer** |

*Darstellung Vorgehensvarianten in den Projekt-Partnerunternehmen*

Wie obige Abbildung zeigt, konnten bei dem Partnerunternehmen Wopfinger die Bewertungen der Einzelmaßnahmen durch die Sachbearbeiter, welche auf Ebene der Kennzahlen / Indikatoren durchgeführt wurden, den Abschätzungen der Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Management und den Prioritäten der Geschäftsführung gegenübergestellt werden. Bei der Agrana (Bereich Zucker) bestand die Dualität aus den identifizierten Prioritäten der Geschäftsführung und den

Bewertungen der strategischen Aktivitäten, welche vom Managementteam durchgeführt wurde. Besonders wichtige Einzelmaßnahmen wurden bei der Agrana ebenfalls auf Sachbearbeiterebene auf die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit hin analysiert. Beim Verband der österreichischen Papierindustrie wurden sowohl die Prioritäten als auch die zu erwartenden Effekte der strategischen Aktivitäten im Managementteam diskutiert. Um zu verhindern, dass es hier zu einer Vermischung der Ebenen kommen könnte, wurden die Bewertungen an unterschiedlichen Terminen vorgenommen. Das Baustoffunternehmen führte ebenfalls Prioritätensetzung und Bewertung der strategischen Aktivitäten im Managementteam durch. Hier ist allerdings festzuhalten, dass nicht alle Aktivitäten, sondern nur eine Auswahl der wichtigsten bewertet wurden.

**Ergebnis**

Die Anwendungsvarianten der dualen Bewertung in den verschiedenen Unternehmen wurden in internen Projektteamworkshops analysiert und verglichen.

Die Prioritäten der Geschäftsführung zeigten die höchsten Prioritäten in ökonomischen Themenfeldern. Auf der sozialen Seite werden vor allem die Themenfelder, wo Mitarbeiter betroffen sind als bedeutend beurteilt. Insgesamt gesehen, wird ökologischen Themen die geringste Priorität gewidmet, bedeutende Themenfelder sind dabei allerdings der „absolute Energie- sowie Rohstoff- und Wassereinsatz" und die „Energie und Ressourceneffizienz".

Bei den strategischen Aktivitäten werden vom Management die höchsten Wirkungen in der Zieldimension „Ökonomie" erwartet. Die größte Bedeutung hat der Zielbereich „Nicht monetäre Ziele" mit den Themenfeldern „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum", „Identifikation Identität und Image" sowie „Produktqualität".

Die detaillierte Bewertung auf Maßnahmenebene zeigte ebenfalls den Schwerpunkt in der ökonomischen Zieldimension. Der Abstand der ökologischen und sozialen Themen ist aber deutlich geringer, die Wirkungen in diesen beiden Dimensionen etwa gleich groß. Tendenziell wird die größte Wirkung im Zielbereich „Monetäre Ziele" mit den Themenfeldern „Rentabilität und Shareholderincome", „Umsatz und Marktanteil" sowie „Eigenkapital und Verschuldung", erzielt.

**Ausblick**

Die Ergebnisse wurden im Stakeholder Dialog besprochen, bei dem nachfolgende richtungsweisende Impulse für die weitere Anwendung der „dualen Bewertung" erhalten wurden. Diese werden bei der Entwicklung des Arbeitsbuches berücksichtigt.

- **Verbesserung der strategischen Ausrichtung:** strategische Maßnahmenbündel für die mittelfristige Planung ableiten. Die duale Bewertung kann hier einen wertvollen, ausgewogenen Beitrag leisten.
- **Bessere Kommunikation des ökonomischen Nutzens:** ökonomischen Nutzen noch stärker hervorzuheben.

- **Wissensmanagement und/oder Weg zur Veränderung?** Dient es in erster Linie als Richtungs-Check oder sollen damit auch ganz konkrete Veränderungen initiiert werden?
- **Teil der Berichterstattung:** Die Visualisierung der Prioritäten sowie der Nachhaltigkeitseffekte für die Integration in Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte.
- **Duale Bewertung als Controllinginstrument:** Methode und Instrument können in laufende Managementprozesse der Unternehmen integriert werden.
- **Optimierung bereits geplanter Initiativen:** Bereits bestehende Projekte können optimiert werden, indem auch die anderen Dimensionen verstärkt berücksichtigt werden. Insofern ist die duale Bewertung auch eine Methode zur Effizienzsteigerung.
- **Mögliche Weiterentwicklung zu einem Technologieinnovations-instrument:** Falls Technologiebewertung noch stärker in die „duale Bewertung" eingebaut werden würde, könnte eine Weiterentwicklung zu einem Technologieinnovationsinstrument unternommen werden.
- **Punktgenaue Kommunikation von Instrument und Methode:** Der Umstand, dass Evaluierungsinstrument und Methode bei der Bewertung auf Parameterebene zwar eine detaillierte und nachvollziehbare Vorgehensweise wählen, aber keine hundertprozentige Quantifizierung besteht, wurde von den Stakeholdern sehr begrüßt.

Mit den Partnerunternehmen wurden Gespräche bezüglich der weiteren Verankerung des Tools bzw. über Folgeprojekte im Bereich der Nachhaltigkeit organisiert. Mögliche weitere Anwendungen wurden festgestellt.

Gemeinsam mit BMVIT, BMWA und WKÖ wurde eine Veranstaltung vereinbart und geplant, die im September 2005 stattfinden soll. Ziel der Veranstaltung: Bekanntmachung des Instruments, Austausch von Erfahrungen und Bewusstseinsbildung für nachhaltige Innovationen. Die Veranstaltung soll hochrangig besetzt sein und hat als Zielgruppe Vertreter der österreichschen Industrie.

In den am Projekt teilgenommenen Partnerunternehmen sind ebenfalls verschiedene Initiativen geplant, wie die Ergebnisse kommuniziert werden können, wie die duale Bewertung weiter angewendet werden kann bzw. welche Zukunftsprojekte aufgrund der Teilnahme am Projekt weiter erfolgen werden.

## SUMMARY II

### Background:

Companies that operate in a way that protects the environment and keeps a high level of public acceptance are in the long run economically more successful. But not only the status quo is important.

Sustainable corporate development means recognizing future risks and opportunities in the ecological and societal environment. One the one hand, this knowledge enables the management to prepare the company for the challenges. On the other hand, it can communicate that the company takes over responsibility for the future.

### Aims:

The target of the project is to create a feasible evaluation model that links the priorities of the management to the assessment of the effects of the strategic activities. The model is supposed to offer two perspectives:

- The value-oriented approach: The CEO and the management team identify the priorities by analysing the strategic aims and the status quo of how far the company presently is from achieving those aims.
- The effect-oriented approach: The probable effects of the planned activities are being assessed for all topics of sustainable development. The evaluation-model also offers the possibility that the effects of single measures on various indicators are being assessed on a high level of details by those responsible for their implementation.

The integration of value- and effect-oriented perspective enables to illustrate the most important effects of the activities on the various topics of sustainable development and to show their correlation with or deviation from the priorities of the company. This makes it possible to change the outlined course of the company and to put a new emphasis on other aspects in order to get a balanced development. The connection with the indicators makes it easier to compare the aims of the development of the company with the various dimensions of sustainability. Thus, the model can be used to make targets and the progress in achieving those targets more transparent in sustainability reports.

### The model

The evaluation-instrument is the InaBe-Matrix, which is based on the proved and tested Project-Innovation-Matrix (PIM) which has been further developed for the purpose of the project. The PIM had been developed for regional activities and has already been used successfully for the evaluation of developments in the industry. The matrix offers a complete and balanced illustration of sustainability by using various categories: The three dimensions of sustainability are further divided into "target groups" and "thematic areas". The latter contain a number of indicators (e.g.

those that are propagated by the Global Reporting Initiative). The indicator set can be supplemented by other indicators that are used by the company that is being evaluated. Thus the instrument encompasses four levels of details: Dimensions – Target Groups – Thematic Areas – Indicators/Parameters. This makes it possible to use the instrument for the identification of priorities, for the evaluation work of the management-team and for the evaluation with the experts of the various departments of the company.

The methodology describes how the matrix should be used for the two perspectives of evaluation. The model warrants the consistent correlation of the identified priorities and the profiles of the assumed effects of activities and measures.

### Business Partners for the development of the model

The Business Partners of the development of the model guaranteed the practicability of the model by testing it. Their function was to give feedback on aspects where the model needed amendment. In the course of the development of the model the transfer of the general aims of sustainable development as seen from the point of view of society into the sphere of micro-economics was crucial. To accomplish this task it was necessary to connect the targets of the company with general economic, ecologic and social aims. The general aims of sustainability were divided into several thematic areas that are relevant for the activities of a company and that represent the many aspects of sustainable development in a balanced way. The single thematic areas were characterised in their scope and marked off against each other ("calibration of the instrument").

### The participating companies:

- Wopfinger Construction Materials
- Agrana (Sugar)
- Trade Association for the Austrian Paper Industry (became project partner in the course of the project)
- Voest Alpine Steal Linz (only participated in the development of the model due to time lack)
- Wietersdorfer and Peggauer (participated in the development of the model and tested part of the model)

### The stakeholder dialog

After the model had been developed in an joint endeavour with the companies, it was presented to the stakeholders. This stakeholder dialogue was supposed to make sure that the expectations of various parts of the society are considered in the model. This was an important test for the model because in the end it should be able to illustrate how much the corporate activities contribute to the welfare of society as outlined in the Austrian Strategy for Sustainable Development. The

dialogue allowed to discus different expectations and aims among the various interest groups and the representatives of the participating companies.

The setting for the stakeholder dialogue was a moderated round-table discussion. Representatives of different interest groups talked about their expectations towards the companies concerning sustainable development.

### Application of the methodology in the companies

During the application of the model the companies were supposed to display their values and assessments with the help of the instrument. The workshops with the management of the participating companies served to identify the meaning of the individual areas of sustainability and to illustrate their importance to the company in the matrix. The activities indicated the company's focus of development.

Several alternatives have been tested in the course of the practical application of the model at the business partners of the project. The duality between the priorities of the management according to the development in the next years and the effects of the planned strategic activities / measures have been identified in several different ways:

- Identification of the priorities with the CEO
- Identification of the priorities with the management-team (MMT)
- Assessment of the probable effects of the strategic activities in the management-team on the level of thematic areas (MMT)
- Assessment of the probable effects of single measures by the experts of the company's departments on the level of single parameters (DPT)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Priorities | CEO | ◆ | ◆ | | |
| | MMT | | | ◆ | ◆ |
| Effects | MMT | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ |
| | DPT | ◆ | ◆ | | |
| | | Wopfinger | Agrana | Paper-industry | Wietersdorfer + Peggauer |

*Alternatives for the procedure in the partner companies*

The illustration above shows that the assessment of the individual measures at Wopfinger was done by experts of the departments on the level of parameters / indicators. The results were compared with assessment of the effects of the strategic activities done by the management team and with the priorities as identified by the CEO. At Agrana (sugar) the duality consisted of the identification of the priorities by

the CEO and the assessment of the effects of the strategic activities, which was done by the management team. Measures that had a special importance were analysed in the light of the various aspects of sustainability by experts in the departments. The Association of the Austrian Paper Industry discussed priorities as well as the probable effects of the strategic activities in the management team. In order to avoid that the thematic focus lead to confusion the identification of priorities and the evaluation of the strategic activities were done in two separate workshops. Wieterdorfer and Peggauer also identified their priorities and evaluated the effects of the strategic activities. However, not all activities but only the most important ones were evaluated.

**Results**

The different alternatives for the application of the dual evaluation in the various companies were analysed and compared by the members of the project team in various meetings.

The priorities of all partner companies as identified by the CEO or the management team were highest in the economic areas. When it came to social aspects those areas concerning the employees were rated highest. On the whole it can be stated that ecological topics were given the lowest priorities. The most important ecological issues were "absolute input of energy, resources and water" and "energy- and resource-efficiency".

The evaluation f the strategic activities showed that most effects were expected in the dimension "economy". The most important target group was "non-monetary targets" with its thematic areas "qualitative growth", "identity and image" and "product quality".

Also the detailed analysis of the individual measures showed a clear focus in the economic dimension of sustainability. However, there was less distance to ecological and social issues, which showed roughly the same importance. On the whole most effects are supposed to occur in the targets group "monetary aims" with its thematic areas "rentability and shareholder income", "turnover and market share" and "equity and level of debt".

**Outlook**

The results of the project were discussed in another stakeholder dialogue. The following inputs for the future application of the "dual evaluation" have been given, which were also considered in the creation of the manual:

- **Amendment of the strategic arrangement:** New measures for the middle term planning can be deduced from the results of the dual evaluation of the existing strategy.
- **Better communication of the economic benefits:** The economic benefits of the dual evaluation need to be highlighted.

- **Knowledge Management and/or change management?** Is the methodology a check for the achievement of targets in the future or is it a way of initiating changes in the company?
- **Part of the reporting:** The visualisation of the priorities and of the probable effects on the various areas of sustainable development should be integrated into sustainability and business reporting.
- **Dual evaluation as controlling instrument:** The method and the instrument can be integrated into the permanent management process of the company.
- **Optimisation of already planned initiatives:** Projects that have already been planned can be optimised by using the instrument. This would ensure that other dimensions of sustainability are better taken care of. Thus the dual evaluation can be used as a method to increase efficiency.
- **Further development for the process of technical innovation:** Provided that the evaluation of technology is better integrated into the dual evaluation, the methodology can be developed further for the enhancement of technological innovation.
- **Exact communication of instrument and method:** The evaluation instrument and the method of the evaluation on the level of parameters are very detailed and comprehensible but do not require quantifyable data in all instances. This was very much appreciated by the stakeholders.

The further application of the instrument and the method in the partner companies was part of the project, further sustainability projects are being discussed. Further areas where the instrument can be used have been identified.

An official presentation of the results of the project is planned for September 2005. Partners for the event are the Austrian Ministry for Transport, Innovation and Technology, the Ministry for Economics and Labour and the Austrian Federal Economic Chamber. Aims of the presentation: Communication of the instrument among Austrian companies, exchange of experiences and creating awareness for sustainable technology. Renowned representatives from the sphere of politics, administration and business are supposed to support the event.

The companies that participated in the project also plan further activities for the communication of the project results, further application of the evaluation and future sustainability projects that originated in the dual evaluation.

# 1 EINLEITUNG

Die globalen Perspektiven für das nächste Jahrhundert erfordern einen Paradigmenwandel, eine verstärkte Ausrichtung unseres Wirtschaftens auf zukunftsfähige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

Seit dem Brundtland-Bericht 1987 und der nachfolgenden in Rio de Janeiro abgehaltenen UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) wurde der Begriff „Nachhaltige Entwicklung" zur zentralen Leitidee und zum übergreifenden Ziel der globalen Umwelt- und Entwicklungspolitik. Nach der Definition im Abschlussbericht „Our Common Future" versteht man darunter ein übergeordnetes Leitprinzip für eine dauerhafte, auf zukünftige Generationen ausgerichtete Entwicklungsstrategie für Gesellschaft und Wirtschaft, mit dem Ziel, Wohlstand und sozialen Frieden kommender Generationen bei gleichzeitiger Beseitigung des derzeitigen globalen Ungleichgewichtes der Wohlstandsverteilung unter Berücksichtigung der Umweltsituation und der Wachstumsdynamik der Weltbevölkerung zu sichern.

Nachhaltigkeit wird damit immer stärker als der Ausweg aus den bereits sichtbaren und immer stärker drängenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Problemen gesehen. Nachhaltige Entwicklung ist als ein bewusst zu gestaltender dynamischer Prozess zu verstehen, der tief greifende Änderungen in den institutionellen Strukturen und in der Art des Fortschritts, aber vor allem auch der menschlichen Verhaltensmuster erfordert. Über den Umweltbereich hinaus ist eine grundsätzliche Umorientierung politischer, ökonomischer, technologischer und sozialer Zielsetzungen notwendig, entgegen der alleinigen Umweltschutzorientierung bezieht die Nachhaltige Entwicklung maßgeblich auch den ökonomischen und sozialen Bereich in alle Betrachtungen mit ein und widmet sich speziell den vielfältigen gegenseitigen Wechselwirkungen dieser Bereiche. Ohne deren Verknüpfung durch eine innere Werthaltung, eine neue Ethik, würde der wesentliche Aspekt „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" verloren gehen, die Sichtweise würde wieder auf sektorale Betrachtungen innerhalb dieser Sektoren reduziert (wie dies bei vielfach vorzufindenden Säulenmodellen zu befürchten ist).

Demzufolge scheint es unabdingbar, bereits bei einzelnen Maßnahmen, also auf möglichst detailliertem Niveau, möglichst alle Aspekte der Nachhaltigkeit im Auge zu behalten. Sobald es hier zu Maßnahmenbündelung in einzelnen Zielbereichen kommt, besteht die Gefahr einer Verdichtung in einem Bereich und der Vernachlässigung der anderen Aspekte. Dies kann zu Ungleichgewicht und damit Vorherrschaft einzelner Zielbereiche führen, die einer vernünftigen Gesamtbetrachtung meist entgegensteht.

Nachhaltige Entwicklung in der oben kurz beschriebenen Form benötigt somit eine ausgeglichene und abgestimmte Entwicklung einer inneren Werthaltung einerseits und andererseits Umstellungen in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Umweltschutz. Der erste Punkt, die Änderung der Werthaltung, ist vielleicht die härteste Herausforderung, die sich an jeden Einzelnen richtet, ja ohne unser

Mitwirken nicht möglich ist und nicht an andere Entscheidungsträger delegiert werden kann.

In den maßgeblichen Sektoren der Volkswirtschaft wurden bereits wesentliche Entwicklungen gestartet. Auf politischer Ebene wurden mit dem Aktionsprogramm Agenda 21 und den damit verbundenen Zielsetzungen bei der RIO-Konferenz detaillierte Handlungsaufträge an alle Staaten formuliert um weiterer Verschlechterung entgegenzuwirken und Verbesserungen in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu erzielen. Die spezifische Rolle von Technologien und Technologiepolitik waren auch Gegenstand des Technologiepolitischen Konzeptes 1996 der Bundesregierung. In den einzelnen Förderschwerpunkten wurden bereits wesentliche Schritte in Richtung verbesserter Energie- und Ressourceneffizienz gesetzt. Das erstellte Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften" des BMVIT ist hier ein weiterer Meilenstein, von dem ausgehend Ausschreibungen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit in wesentlichen Bereichen getätigt werden.

## 1.1 Nachhaltigkeit im Wirtschaftsbereich

Der Wirtschaft kommt aufgrund ihrer Mittelstellung zwischen Rohstoffbereitstellung und Konsum eine Schlüsselposition zu. Eine zuverlässige, kosteneffiziente, energie- und ressourceneffiziente Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zu verhältnismäßigen Kosten sowie Akteure, die bei der Formulierung ihres Optimierungsziel alle Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigen, sind unabdingbare Voraussetzungen für eine nachhaltige Wirtschaftsweise.

Die Wirtschaftsbetriebe sind hier wesentliche „key-player" - bei allen Zielen müssen aber auch die anderen Sektoren wie Regierungen, Behörden, Konsumenten, etc. im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung ihre Rolle wahrnehmen. Für die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens ist eine dialogorientierte Zusammenarbeit bei Vorbereitung und Entscheidungsfindung notwendig. Dann können Innovationen in Richtung Ökoeffizienz auch Impulse für die Wettbewerbsfähigkeit darstellen und damit effizienten Umweltschutz und hohes Beschäftigungsniveau vereinen.

Neben der Forcierung von Maßnahmen durch legistische Instrumente kommt freiwilligen Maßnahmensystemen gesteigerte Bedeutung zu, die vielfach von öffentlicher Hand initiiert und gefördert werden. Die Betriebe sehen darin Schritte in Richtung einer Deregulierung und zunehmender Eigenverantwortung der Industrie, die Behörde fördert damit die Eigeninitiative der Betriebe innerhalb vorgegebener rechtlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen. Insgesamt ist in den nächsten Jahren mit einer verstärkten Bedeutung dieser Maßnahmen innerhalb der Umweltpolitik zu rechnen.

Über einzelbetriebliche Maßnahmen hinaus kommt der Integration von betrieblichen Maßnahmen in überbetriebliche, systemische Ansätze und dem Zusammenwirken mit Regionalplanungen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung erhöhte Bedeutung zu. Betriebliche Netzwerke, Kooperationen und Öko-Cluster sind heute vielschichtig besetzte Begriffe, die immer wieder im Zusammenhang mit gesteigerter Ökoeffizienz und Synergienutzung genannt werden.

## 1.2 Einpassung in die Programmlinie

Ökoeffizientes Wirtschaften braucht ein durchgängiges und logisches Konzept von der Unternehmensführung (UF), der Unternehmenskommunikation (UK) und der Unternehmensbewertung (UB). Erst wenn der große Bogen geschlossen wird, können ManagerInnen ernsthaft die Leitprinzipien der nachhaltigen Entwicklung in ihr wirtschaftliches Handeln einbeziehen. Die sieben Leitprinzipien der Ausschreibung müssen zu den Leitprinzipien der Unternehmensführung werden. Das aber können sie nur schaffen, wenn die Einbeziehung dieser Prinzipien in das wirtschaftliche Tun, auch unterstützend für die unternehmerische Tätigkeit wirkt und monetäre Vorteile bringt. Um dies zu erkennen bedarf es Instrumente für die Unternehmensführung, die absehbaren Beiträge von Aktivitäten zu den Aspekten der Nachhaltigkeit auf Basis der sieben Leitprinzipien zu erkennen, diese Beiträge auch zu kommunizieren (UK) und drittens die Möglichkeit den Unternehmenswert (UB) damit langfristig zu steigern.

Das Projekt soll einen Beitrag leisten, Nachhaltigkeit in ihrer Vielschichtigkeit bei Managemententscheidungen und in der Strategieentwicklung transparent zu machen. Es wird ein Modell erarbeitet, das die Implementierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene unter Einbeziehung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit (soziale, ökonomische und ökologische) fördert. Betriebliche Maßnahmen sollen hinsichtlich des Nutzenbeitrags zu den Zielen optimaler Unternehmenskultur aus subjektiver und objektiver Sicht beurteilt werden.

Die Zusammenführung wurde mit einem geeigneten *Bewertungsregime (Bewertungssystem)* durchgeführt. Damit sollte die Einbeziehung von allen Dimensionen der Nachhaltigkeit bei der Entscheidung über zu setzende Maßnahmen in Betrieben erreicht werden.

## 1.3 Zielsetzung

Das Leitziel des Projekts war die Entwicklung eines ganzheitlich orientierten, dual ausgerichteten Bewertungsmodells für die Prioritäten und die strategischen Aktivitäten von Unternehmen. Der Fokus lag dabei auf der Bewertung der Entwicklungsrichtung eines Unternehmens aus der durchgängig ganzheitlichen Perspektive der Nachhaltigkeit. Das Modell geht von zwei Perspektiven der Bewertung aus, die bisher meist getrennt betrachtet wurden.

- der wertorientierten, partizipativen Bewertung – emotionale Perspektive
- der wirkungsorientierten, wertneutralen Bewertung – rationale Perspektive

und führt diese zu einer dualen, vollständigen Wertelandschaft zusammen

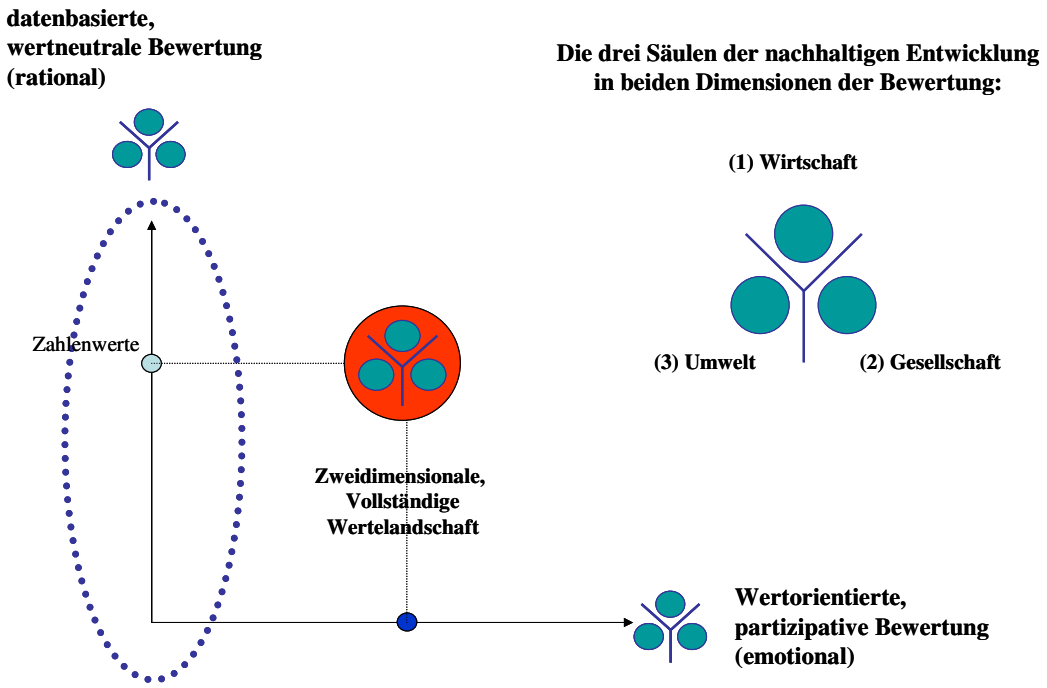



*Abbildung 1: Duale Wertelandschaft*

Für die nachhaltige Entwicklung – zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – ist genau diese Integration notwendig. Nur wenn beide Perspektiven in die Bewertung einfließen, können unternehmensinterne Werthaltungen bei Entscheidungen mit rationalen Erwartungen und durch neutrale Daten unterstützt und der Unternehmensleitung ein Feed-back gegeben werden.

Die gesetzten Aktivitäten - ob auf strategischer oder operativer Ebene - werden jeweils nach allen drei Säulen und Aspekten der Nachhaltigkeit bewertet, um die Tragweite von Entscheidungen zu erkennen und einseitige Sichtweisen zu vermeiden. Die drei Säulen Umwelt / Wirtschaft / Gesellschaft werden im Modell ganzheitlich betrachtet was Ausgewogenheit und Vollständigkeit in zweifacher Hinsicht herstellt:

- vollständige Abbildung der Nachhaltigkeit wird durch mehrfache Unterteilung der Dimensionen erreicht
- Ausgewogenheit zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit – jede Aktivität wird auf deren Auswirkungen in allen 3 Dimensionen überprüft
- Integration der beiden Perspektiven der Bewertung – die wirkungsorientierte wertneutrale (rationale) Bewertung wird mit der wertorientierten (emotionalen) Bewertung zusammengeführt.

Damit wird sichergestellt, dass die Forderung nach einer umfassenden, Langfrist-orientierten, ökologisch, sozial und ökonomisch verträglichen Entwicklung auf der Ebene eines in der Industrie anwendbaren Bewertungsmodells erfüllt wird.

Das im Rahmen des Projekts ausgearbeitete Bewertungsmodell soll Teil des strategischen Controllings werden und gleichzeitig auch als Basis für verständliche, gut darstellbare Entwicklungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen. Auswertungen in so genannten Nachhaltigkeitsprofilen können pro Jahr erstellt werden und direkt in das Reporting übernommen werden. Neben dem Bezug auf die GRI kann diese Form der Darstellung als ganzheitliche Zusammenschau der betrieblichen Nachhaltigkeits-Aktivitäten gesehen werden, die individuell auf das Unternehmen abgestimmt ist.

- Darstellung der Unterstützung der Firmenprioritäten durch die einzelnen Aktivitäten
- Positionierung der Prioritäten des Managements in der Wertelandschaft der Nachhaltigkeitsstrategie
- ein Feed-back für die Unternehmensleitung über die Zielkonformität der Aktivitäten
- und damit über das Business as usual hinausgehen und „nachhaltigen" Erfolg bringen können.

Um eine hohe Ergebnisqualität und umfassende Anwendbarkeit des Modells (Methode und Instrument) zu ermöglichen, wird dieses nicht nur in den nunmehr 4 Unternehmen umgesetzt, sondern auch durch eine Reflexionsgruppe von wichtigen Stakeholdern (Ministerien, Interessensvertretern, Wissenschaftern) und Vertretern der teilnehmenden Industriebetriebe mitgestaltet.

Zuletzt sollen die Ergebnisse dieses Projekts für die weitere Umsetzung in der Industrie aufbereitet werden und zwar:

- als Bewertungsmodell auch für andere Industriebetriebe (über die Industrievertretung)
- als Kommunikationsinstrument für die Betriebe im Rahmen der Nachhaltigkeits-Berichterstattung
- als Basismodell zur Entwicklung anderer dualer Bewertungsinstrumente

## 1.4 Inhalte des Projekts

Der Schwerpunkt dieses Projektes liegt auf der Festlegung der Unternehmensprioritäten und der Analyse der Wirkungsschwerpunkte und der Zielbeiträge der strategischen und operativen Aktivitäten von Industriebetrieben zur nachhaltigen Entwicklung. Die Erkenntnisse sind für die Prüfung der Richtungskonformität der geplanten Maßnahmen zu den Prioritäten des Unternehmens wesentlich.

Das im Rahmen dieses Projekts erarbeitete Modell sollte eine Zusammenführung der emotional wertorientierten Prioritäten des Managements mit den rational und wertneutral ermittelten Wirkungen von Aktivitäten ermöglichen und mit teilnehmenden Industrieunternehmen in der Anwendung erprobt werden.

Für die nachhaltige Entwicklung – zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – ist aber genau diese Integration notwendig. Nur wenn beide Perspektiven in die Bewertung einfließen, können Lösungen angedacht werden.

Die Bewertung von Aktivitäten im Sinne einer Nachhaltigkeitswirtschaft muss daher beide Sichtweisen verbinden und die oft nur einseitige Sichtweise zu einer dualen Perspektive erweitern. Durch die Gegenüberstellung beider Ergebnisse entsteht die duale, vollständige Wertelandschaft. Sie wird damit Lernprozesse fördern und die gemeinschaftliche Festlegung von Prioritäten für Entscheidungen erleichtern.

Eine weitere Besonderheit in der Vorgangsweise stellte der begleitende Stakeholderdialog dar, durch welchen die gesellschaftliche Perspektive der Nachhaltigkeit im Projektvorhaben integriert wird. Dadurch wird sichergestellt, dass Erwartungen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft an das Unternehmen die zukünftigen Strategien ausreichend beeinflussen. Es wurde herausgearbeitet, welchen Beitrag Nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten der Betriebe zum Gesamtnutzen der Gesellschaft im Sinne der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie leisten können.

## 1.5 Vorarbeiten

Nachfolgend bereits durchgeführte Vorarbeiten waren zentral für das vorliegende Projekt:

Die Projekt-Innovations Matrix, ein Instrument zur nachhaltigen Regionalentwicklung

Die Entwicklung und Anwendung einer Projekt-Innovations-Matrix erfolgte für die Bewertung von Innovationen, die auf der Ebene von Unternehmen bis hin zu Regionen gesetzt werden. Sie erlaubt es, die Schwerpunkte von Wirkungen in Relation zum Ist-Zustand und damit das Ausmaß der Zielannäherung zu erkennen. Diese Matrix soll als Werkzeug für Entscheidungsgremien dienen, um Projekte hinsichtlich ihres Beitrags zu einer nachhaltigen Entwicklung beurteilen zu können.

Nachhaltigkeit im Industriebereich

Analyse der aktuellen Situation und der Entwicklungen im Industriebereich, aber auch die Abschätzung der Wirkungen von gesetzten Maßnahmen nach den Kriterien der Nachhaltigkeit mittels einer Matrix.

Das Bewertungsmodell baut auf der "Projekt-Innovations-Matrix" (PIM) auf, sie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Infrastruktur und Technologie als Möglichkeit zur systematischen Darstellung eines Forschungsprogramms zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet. Detailausführungen zum Hintergrund und der Weiterentwicklung der Matrix sind im Projektbericht „PROMISE" enthalten.

Die PIM beinhaltet die Dimensionen der Nachhaltigkeit, aber auch Innovationstypen und Wirkungsaspekte. Gegenüber den eher physisch, quantitativ orientierten Bewertungen im Umweltbereich ist es durch Auswertung mittels Rangskala hiermit auch möglich, qualitative Größen abzubilden, was speziell für den Sozialbereich wesentlich ist. Die gesammelten Informationen werden in die Matrix übergeleitet

und damit zu einem Gesamtbild zusammengeführt. Die 9 Kategorien, als Zielkriterien bezeichnet, wurden in einer Adaptierung für den Wirtschaftsbereich auf 12 Handlungsfelder erweitert.

Zieldimension Ökologie:

- Naturnahe Produktion
- Naturnaher Lebensraum
- Belastungsreduktion
- Integrierte Systeme

Zieldimension Ökonomie

- Branchenvielfalt
- Wirtschaftsorganisation
- Innovationsorientierung
- Ertragskontinuität

Zieldimension Soziales

- Konsumentenverantwortung
- Partizipation, Mitarbeiterverantwortung
- Soziale Mobilität
- Physische Mobilität

## 1.6 Neuerungen sowie ihre Vorteile gegenüber dem Ist-Stand.

Ermöglichung einer wertorientierten, partizipativen Bewertung

Bei der Bewertung von betrieblichen Maßnahmen und damit bei der Entscheidung, welche Maßnahmen umgesetzt werden, liegen oft gänzlich unterschiedliche Einschätzungen vor. Eine subjektive Bewertung wird vom Standpunkt des Bewertenden aus getroffen. Hier differieren die hinter der Bewertung stehenden Prioritäten, sie liegen beim Management hauptsächlich in der Gesamtbetriebsoptimierung, bei Mitarbeitern meist in der optimalen Gestaltung ihres Bereichs, bei Behörde in der Einhaltung der Bestimmungen und gemeinsam mit den Anrainern in der geringst möglichen Belastung der Umgebung. Jeder Bewertende fokussiert seine Bewertung damit auf die ihm wichtigen Teilaspekte der Nachhaltigkeit.

Betriebliche Entscheidungen sind meist entweder auf unmittelbaren wirtschaftlichen oder strategischen Vorteil oder auf indirekte Gewinne durch bessere Kontakte zu Anrainern, Behörde oder auch auf die Motivierung von Mitarbeitern ausgerichtet. Es dominiert jedenfalls der betriebswirtschaftliche Fokus.

*Hiermit soll die Bedeutung der subjektiven Perspektiven für die wesentlichen Themenbereiche (Nutzenkategorien der Nachhaltigkeit) erstmals herausgearbeitet und in ihrer Bedeutung dargestellt werden. Dies erlaubt einerseits den Vergleich der subjektiven Sichtweisen mit objektiv ermittelten Zielbeiträgen in den einzelnen Nutzenkategorien, aber auch deren Vergleich untereinander. Andererseits erlaubt dies auch die Zusammenführung mit der volkswirtschaftlichen Ebene zur Darstellung*

*möglicher Zielbeiträge für die Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung in Österreich.*

Integrative Betrachtung

Durch die konsequente vollständige Betrachtung der drei Säulen der Nachhaltigkeit bei jeder Aktivität mit Hilfe von adäquaten Indikatoren wird eine integrative Betrachtung in der Bewertung gewährleistet. Diese betrifft sowohl die quantitativ ausgerichtete wertneutrale, rationale Bewertungsperspektive als auch die wertorientierte, partizipative Bewertung.

Partizipative Bewertung

Eine wesentliche Innovation im Vergleich zur derzeitigen expertenorientierten Bewertung nach extern festgelegten quantitativen Kriteriensets stellen die partizipativen Bewertungsansätze dar. Es wurden Instrumente entwickelt, mit deren Hilfe Managementteams in Unternehmen eine Nachhaltigkeitsbewertung von Strategien und Umsetzungsmaßnahmen vornehmen können. Dardurch wird ein innerbetrieblicher Kommunikationsprozess initiiert, der das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung wesentlich erhöht. Durch den Dialog der Führungskräfte entstehen neue Einsichten und zumindest teilweise übereinstimmende Bilder über die Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung für den Erfolg des Unternehmens. Es ist diese Kombination der Anwendungsprozesse der Bewertung, die diesem Projekt die einzigartige Sonderstellung gibt.

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Projektes liegt in der Führung eines breiten Stakeholderdialogs parallel zur Projektarbeit. Ein Multi-Stakeholderdialog, an dem wesentliche Akteure auf Bundesebene einbezogen wurden, diente dem Projektteam als „Peergroup" in der Entwicklung des Konzeptes und in der Auswertung und Konkretisierung der Ergebnisse. Weiters konnte durch einen Bezug zur Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes eine Gewichtung der Ziele für die Wirtschaft erfolgen. Ein weiterer, sehr relevanter Aspekt des Projektes ist der Versuch, die Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes ebenfalls einer Bewertung zu unterziehen und die Prioritäten des Bundes mit denen der Wirtschaft zu vergleichen.

# 2 THEORETISCHE UND METHODISCHE GRUNDLAGEN – DAS ENTWICKELTE MODELL (MODUL 1)

**Modul 1: Theoretische und methodische Grundlagenarbeit**

| Aufgaben | Durchgeführte Schritte |
|---|---|
| • Zusammenstellung theoretischer Grundlagen auf Basis vorhandener Modelle, Methoden und Instrumente<br>• Entwicklung eines konsistenten Analyse-instruments für die effektive Integration beider Perspektiven<br>• Übertragung der Leitziele der nachhaltigen Entwicklung aus der gesellschaftlichen Sphäre in die Wirtschaftswelt – Festlegung und Abgrenzung von Nutzenkategorien gem. mit Firmen und Stakeholdern<br>• Erstentwurf der Bewertungsmethode zur Auswertung der Ergebnisse und der Anwendungs-methodik | Zur detaillierten Vorbereitung des Bewertungsmodells entwarfen die Projektnehmer die Grundzüge des Analyseinstruments. Das Institut für Industrielle Ökologie widmete sich insbesondere der ökologischen Dimension, h&n – die Berater – entwarfen die Grundzüge der wirtschaftlichen Dimension, Wallner & Schauer bildeten die Grundlage für die gesellschaftliche Dimension. Basis waren vorhandene Modelle, Methoden und Instrumente für die jeweiligen Bereiche, aber auch integrative Bewertungen, wie etwa die PIM – Produktinnovationsmatrix<br><br>Bei der Entwicklung des Analysetools wurde der Blickwinkel der Unternehmen eingenommen, wodurch die Aspekte jenen der Wirtschaftswelt angepasst wurden. (z.B. die Berücksichtigung des spezifischen und absoluten Ressourcenverbrauchs in der Dimension Ökologie)<br><br>Diese Vorarbeiten wurden in projektinternen Workshops zusammengetragen, diskutiert und verfeinert. Es wurde ein Instrument entwickelt, das unterschiedliche Detailstufen aufweist (Dimensionen – Zielbereiche – Themenfelder – Indikatoren-Kennzahlen). Dadurch konnte gewährleistet werden, dass das Instrument sich in der dualen Bewertung sowohl in der Erhebung der Prioritäten als auch im Einsatz mit dem Managementteam und in der Arbeit mit den Experten in den Fachbereichen der Unternehmen eignet.<br><br>Das resultierende Analyseinstruments wurde hinsichtlich Anwendung und Auswertung spezifiziert, wodurch ein Gesamtmodell zur Anwendung entstand (vgl. Kap. 2.2). In der Folge wurden wichtige Stakeholder identifiziert und Kontakt aufgenommen, um den Dialog zu beginnen.<br><br>In Summe muss festgehalten werden, dass die |

| | |
|---|---|
| | Diskussion um Methode und Modell ständig am Laufen war. Die Inhalte von Modul 1 – ständige Verfeinerungen an Analyseinstrument und Methode – beschäftigten das Team durch das ganze Projekt hindurch. |

Das in diesem Projekt entwickelte ganzheitliche Bewertungsmodell bildet den methodischen Rahmen für die Zusammenführung der emotional wertorientierten ermittelten Prioritäten des Managements mit den absehbaren Wirkungen von Aktivitäten in Richtung nachhaltiger Entwicklung, in qualitativer oder quantitativer Art. Mit dessen Hilfe wurde eine duale Bewertung mit einer umfassenden Überprüfung der Strategien/Ziele/Maßnahmen eines Unternehmens ermöglicht.

Das Modell umfasst das Analyse-Instrument und die Methodik der Anwendung in beiden Perspektiven. Die Struktur des Bewertungsmodells ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

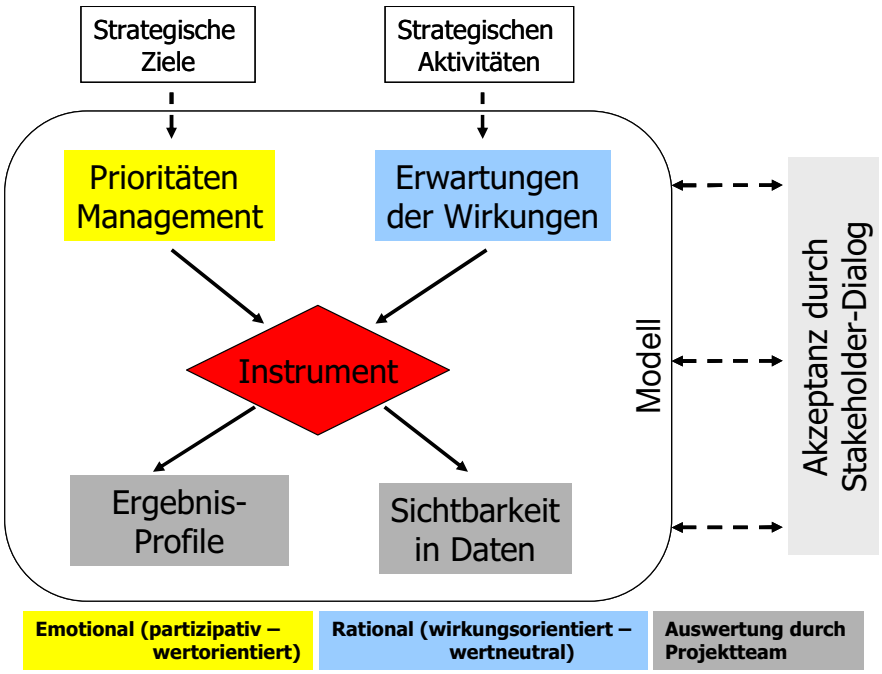



*Abbildung 2: Struktur des Modells*

| Das Bewertungsmodell besteht aus | |
|---|---|
| **Methode** | Vorgangsweise zur Erhebung und Auswertung der Information nach beiden Perspektiven der dualen Bewertung (emotional-rational, wert-wirkungsorientiert) |
| **Instrument** | Die INABE-Matrix stellt den konsistenten Rahmen für Erhebung und Auswertung dar |

Das Modell erlaubt die Zusammenführung der zwei Perspektiven der Bewertung:

- der rational–wirkungsorientierten Perspektive basierend auf Veränderungen quantitativer oder/und qualitativer Parameter
- der emotional–wertorientierten Perspektive in partizipativer Form

Aus Gründen der Kompatibilität werden beide Bewertungen mit der gleichen Matrix durchgeführt, wodurch beide Perspektiven in einem konsistenten Rahmen vergleichbar und eine Integration der beiden Bewertungsperspektiven ermöglicht wird.

## 2.1 Das Analyse-Instrument

Das in diesem Projekt entwickelte Instrument der Bewertung ist für die Bewertung beider Perspektiven vorgesehen. Das Instrument beruht auf den der Nachhaltigkeit zu Grunde liegenden drei Dimensionen, *Ökologie – Ökonomie – Soziales*. Diese werden durch jeweils 3 Zielbereiche beschrieben, wobei jeder dieser Zielbereiche wiederum in 3 Themenfelder unterteilt ist. Bei der Entwicklung des Instruments wurde auf größtmögliche Flexibilität zur Möglichkeit der Einbindung vorhandener Indikatorensets (wie etwa die GRI) Wert gelegt. Dies erhöht die Anwendbarkeit und die Bedeutung der Methode über das Projekt hinaus.

Die mehrfache Unterteilung gewährleistet eine ausbalancierte und ganzheitliche Abbildung der der Nachhaltigkeit und vermeidet Einseitigkeit, die durch Dominanz von bekannten und gut dokumentierten Bereichen entstehen kann.

| | Zielbereich | Themenfeld |
|---|---|---|
| **Ökologie** | **Naturnähe - Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems** | Naturnahe Produktionsformen |
| | | Naturnaher Lebensraum |
| | | Produktivität von Naturräumen |
| | **Belastungsreduktion** | Emission in Luft und Abwasser |
| | | Abfall |
| | | Lärm, Temperatur, Strahlung |
| | **Ressourcenschonung** | absoluter Energieeinsatz |
| | | abs. Rohstoff- und Wassereinsatz |
| | | Energie- u. Ressourceneffizienz |
| **Ökonomie** | **Sicherung der Grundbedürfnisse** | Kostendeckung |
| | | Sicherung der Humanressourcen |
| | | Sicherung der Ressourcen |
| | **Monetäre Ziele** | Rentabilität und Shareholder Income |
| | | Umsatz und Marktanteil |
| | | Eigenkapital und Verschuldung |
| | **Nicht monetäre Ziele** | Zukunftssicherung/qualitat. Wachstum |
| | | Identifikation–Identität und Image |
| | | Produktqualität |
| **Sozialbereich** | **Sozialkapital** | Gesundheit u. Sicherheit |
| | | ideelle Werte - Zufriedenheit |
| | | materielle Leistungen |
| | **soziale Mobilität im Unternehmen** | Kommunikation und Feedback |
| | | Chancengleichheit |
| | | Aus- und Weiterbildung |
| | **Wechselwirkung mit dem Umfeld** | materielle Werte |
| | | ideelle Werte |
| | | regionale Einbindung |

*Abbildung 3: Das Analyse-Instrument – die INABE Matrix*

### *2.1.1 Die Dimension Ökologie*

| Dimension | Zielbereich | Themenfeld |
|---|---|---|
| **Ökologie** | Naturnähe - Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Naturnahe Produktionsformen |
| | | Naturnaher Lebensraum-Biodiversität |
| | | Produktivität von Naturräumen |
| | Belastungsreduktion | Emission in Luft und Abwasser |
| | | Abfall |
| | | Lärm, Temperatur, Strahlung |
| | Ressourcenschonung | absoluter Energieeinsatz |
| | | absoluter Rohstoff- u. Wassereinsatz |
| | | Energie- und Ressourceneffizienz |

Der Zielbereich Naturnähe beschreibt die wirtschaftlichen Aktivitäten, die Ökosysteme direkt oder indirekt beanspruchen und eine Veränderung des natürlichen Zustands der Umwelt mit sich bringen. Ein *Ökosystem* ist ein System, das die Gesamtheit der Lebewesen mit samt ihren unbelebten Lebensräumen umfasst. Es kann in seiner Vielfalt nur dann erfolgreich erhalten werden, wenn man die vielfältigen Wechselwirkungen beachtet, um es möglichst wenig zu belasten bzw im Gleichgewicht zu halten. *Naturnahe Produktionsformen* und Produktionsprozesse zielen auf größtmögliche Schonung und wenig Verbrauch von Natur ab.

Das Themenfeld *Naturnaher Lebensraum* - Biodiversität betrifft den Erhalt der biologischen Vielfalt, sie wird durch den Einsatz naturfremder Stoffe, durch Monokulturen, sowie durch Flächenversiegelung gestört. Unter *Produktivität* der Naturräume ist die Nutzung der in der Natur vorhandenen Ressourcen und die Steigerung der Produktivität derartiger Naturräume, möglichst ohne Verlust an Biodiversität zu verstehen.

Der Zielbereich der Belastungsreduktion beschreibt die in die Umwelt abgegebenen Rest- und Schadstoffe. Dazu gehören die Treibhausgasemissionen, darunter Kohlendioxidemissionen, Emissionen an Luftschadstoffen direkt als auch indirekt (z.B. Transport) sowie der Abgabe von belastetem Abwasser an die Umwelt. Dies wird im Themenfeld *Emissionen* in Luft und Abwasser zusammengefasst. Die *Abfallmengen* bzw jegliche Freisetzung von belastenden Rückständen an die Umwelt

wird mit dem Themenfeld Abfall abgedeckt. Die Belastungen, die durch *Lärm*, *Strahlung oder Temperatur* verursacht werden, vervollständigen diesen Zielbereich.

Die Themenfelder absoluter *Energie-, Rohstoff- und Wassereinsatz* sowie *Energie-* und *Ressourceneffizienz* beschreiben den Zielbereich Ressourcenschonung. Dabei wird die Schonung der fossilen und mineralischen Ressourcen und die bessere Nutzung der biogenen Ressourcen angestrebt sowie die effiziente Nutzung des zur Verfügung stehenden Naturvermögens.

#### 2.1.1.1 Indikatoren Ökologie

Nachfolgend sind wesentliche Parameter zur Beschreibung der einzelnen Themenfelder angegeben.

| **Naturnähe - Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems** | |
|---|---|
| **Naturnahe Produktions formen** | Einsatz von Altstoffen |
| | Anteil schadstoffarmer Naturmaterialien |
| | Verhältnis nicht erneuerb. u. erneuerbare Rohstoffe |
| | Verhältnis nicht erneuerbare und erneuerbare Energiequellen |
| | Verhältnis recyclierbare zu tatsächlich recyclierten Produkten |
| | Anteil Materialeinsatz, der als Abfall v. außerhalb gilt |
| | Anteil von Stoffen aus naturnaher Produktion |
| **Naturnaher Lebensraum - Biodiversität** | Anteil der Flächen mit großer Biodiversität |
| | Anteil Monokulturen an Gesamtfläche |
| | Programme zum Schutz und zur Wiederherstellung ursprünglicher Ökosysteme u. zum Schutz von Arten |
| | Veränderungen von Naturräumen zur Gesamtfläche |
| | Flächenverhältnis Erholungsgebiet zur Gesamtfläche |
| | Ausmaß der Beeinflussung des Ökosystems durch Aktivitäten wie z.B. Wasserentnahme |
| | Grad der Flächenversiegelung |
| **Produktivität von Naturräumen** | Produktion naturnaher Rohstoffe |
| | Anteil biologischer Landbau |
| | Einsatz organischer Dünger |
| | Anteil der Forstentnahme |

| **Belastungsreduktion** | |
|---|---|
| **Emission in Luft und Abwasser** | Emissionen klimarelevanter Gase |
| | NOx, SOx und andere signifikante Luftemission nach Art der Emission |
| | Emissionen in Gewässer |
| | indirekte Emissionen klimarelevanter Gase |
| | Gebrauch und Emissionen von Ozon abbauenden Substanzen |
| | Umweltbelastungen durch logistische Zwecke |
| | Einsatz schadstoffarmer Materialien |
| **Abfall** | Gesamtabfallmenge |
| | Abfalltrennung für Recycling |
| | Umweltbelastungen wesentlicher Produkte und Dienstleistungen |
| | Anteil der recyclierbaren Produkte am Produktsortiment |
| | Mengenveränderung von Sonderabfällen oder Gefahrstoffen |
| | Behandlung des Abfalls |
| **Lärm, Temperatur, sonstige** | Lärmbelastung |
| | Temperaturbelastung |
| | Staubbelastung |

| **Ressourcenschonung** | |
|---|---|
| **absoluter Energieeinsatz** | absoluter direkter Energieverbrauch |
| | abs. produktionsvorgelagerter Energieverbrauch |
| | Einsatz energieintensiver Materialien |
| | Abwärmeverwertung |
| | Einsatz von Abfällen zur Energiegewinnung |
| **abs. Rohstoff- u. Wassereinsatz** | absoluter Rohstoffeinsatz |
| | absoluter Materialverbrauch |
| | absoluter Wassereinsatz |
| | Recyclingquote bei Rohstoffen |
| | Anteil d. wieder- oder weiter verwendeten Wassers |
| | Anteil des entnommenen Oberflächenwassers |
| **Energie- und Ressourceneffizienz** | relativer Energieverbrauch |
| | Verhältnis Rohstoffeinsatz zu Produkt |
| | Energiebedarf der Produkte |

### *2.1.2 Die Dimension Ökonomie*

| Dimension | Zielbereich | Themenfeld |
|---|---|---|
| Ökonomie | Sicherung der Grundbedürfnisse | Kostendeckung |
| | | Sicherung der Humanressourcen |
| | | Sicherung der Ressourcen |
| | Monetäre Ziele | Rentabilität und Shareholder Income |
| | | Umsatz und Marktanteil |
| | | Eigenkapital und Verschuldung |
| | Nicht monetäre Ziele | Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum |
| | | Identifikation – Identität und Image |
| | | Produktqualität |

Der Zielbereich der Sicherung der Grundbedürfnisse beschreibt die Themenfelder Kostendeckung, Sicherung der Humanressourcen und Sicherung der Ressourcen.

Das Themenfeld *Kostendeckung* unterstreicht, dass kein Unternehmen langfristig ökonomisch überleben kann, wenn nicht alle Kosten im Unternehmen abgedeckt werden. Kurzfristig bzw. über einen Zeitraum von einigen Jahren kann durchaus auch auf eine Kostendeckung verzichtet werden, langfristig müssen jedoch alle Unternehmenskosten durch die Betriebsleistung gedeckt werden. Dies betrifft die Materialkosten, die Personalkosten, sonstige Kosten und auch Abschreibungen, die durch Investitionen verursacht wurden.

Das Themenfeld *Sicherung der Humanressourcen* wird durch die Notwendigkeit beschrieben, dass im Unternehmen Mitarbeiter vorhanden sein müssen, die die Betriebsleistung langfristig sichern. Die Sicherung der Humanressourcen zielt daher ab auf eine Besetzung der offenen Stellen, auf Ausbildung der Lehrlinge, auf eine gleichmäßige Altersverteilung der Mitarbeiter und auch eine entsprechende Besetzung der Führungspositionen aus den eigenen Reihen. Neben der gesamten Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter kommen auch Indikatoren wie Mitarbeitermoral, Mitarbeiterfluktuation und Betriebsunfälle zum Tragen.

Das Themenfeld *Sicherung der Ressourcen* beinhaltet die Vorsorge für langfristige Versorgungssicherheit. Dazu gehören langfristige Lieferverträge, Zeiträume für Miet- und Pachtverträge sowie eine nachhaltige Lieferantensicherheit.

Der Zielbereich der monetären Ziele beinhaltet folgende drei Themenfelder: Rentabilität und Sharholderincome, Umsatz und Marktanteil, Eigenkapital und Verschuldung.

Das wesentliche Themenfeld in Bereich der monetären Ziele sind sicherlich *Rentabilität und Sharholderincome*. Investoren orientieren sich an der Rentabilität des eingesetzten Kapitals, die sich in der Kennzahl Gesamtkapital Rentabilität widerspiegelt. Bei den weiteren Kennzahlen sind die Umsatzrentabilität und auch die Cash-Flow Leistungsrate wichtige Positionen, nachdem das EGT (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) bereits im Jahresabschluss vermerkt wird.

Im Themenfeld *Umsatz und Marktanteil* ist vielerorts bereits eine Rückkehr vom stetigen Umsatzwachstum gedanklich eingetreten. Im Vergleich zum absoluten Umsatz sind Marktanteil und insbesondere Produkte mit Marktführerschaft wichtige Faktoren für die Unternehmensführung.

Im Themenfeld *Eigenkapital und Verschuldungsquote* gewinnt die Eigenkapitalquote im Rahmen der Basel II Vorschriften immer mehr an Bedeutung. Dementsprechend haben die Unternehmen für einen niedrigen Verschuldungsgrad zu sorgen und die Art der Finanzierung stellt ein wichtiges langfristiges Instrumentarium zur Sicherung der monetären Ziele dar.

Der Zielbereich nicht monetäre Ziele betrifft die drei Themenfelder: Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum, Identifikation - Identität und Image sowie Produktqualität.

Das Themenfeld *Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum* wird in Zeiten kürzer werdender Produktlebenszyklen immer wichtiger, um langfristig zu überleben. In diesen Bereich fallen insbesondere die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten, um eine innovative Produktgestaltung nachhaltig abzusichern. Daher ist auch der Anteil der neuen Produkte an neuen Märkten sowie generell der Umsatzanteil neuer Produkte im Unternehmen am Anteil der Gesamtprodukte ein wichtiger Indikator.

Im Bereich von *Identität und Image* zählen immer mehr die Corporate Identity sowie der Bekanntheitsgrad der eigenen Marken als Kennzeichen für eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen. Diese Entwicklungen werden auch durch die Ausgaben für PR, CI und die Markenpolitik des Unternehmens beschrieben.

Zur *Produktqualität* zählen Themen wie Zertifizierungen und Qualitätssicherungssysteme im Unternehmen, um einen hohen Qualitätsstandard zu sichern.

#### 2.1.2.1 Indikatoren

Nachfolgend sind wesentliche Parameter zur Beschreibung der einzelnen Themenfelder zusammengefasst.

| **Sicherung der Grundbedürfnisse** | |
|---|---|
| **Kostendeckung** | positiver Deckungsbeitrag |
| | Fixkostenanteil |
| | Grad der Vollkostendeckung |
| | funktionierendes Controlling System |
| | Kostenführerschaft |
| **Sicherung der Human-ressourcen** | Zahl der offenen Stellen |
| | Lehrlingsstellen |
| | gleichmäßige Altersverteilung der Mitarbeiter |
| | Fortbildungskosten |
| | Führungspositionen aus eigenen Reihen |
| | Zahl der teilnehmenden Mitarbeiter an Fortbildungsangebot |
| | Mitarbeitermoral |
| | Mitarbeitfluktuation |
| | Betriebsunfälle |
| **Sicherung der Ressourcen** | langfristige Lieferverträge |
| | Zeitraum für Miet- und Pachtverträge |
| | Lieferantensicherheit |
| | Informelle Netzwerke |
| | Recyclingquote |
| | effiziente Ressourcennutzung durch Netzwerke |

| **Monetäre Ziele** | |
|---|---|
| **Rentabilität und Sharholderincome** | Umsatzrentabilität |
| | Gesamtkapitalrentabilität |
| | Cash-Flow Leistungsrate |
| | EGT - Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit |
| | RoI - Return on Investment |
| **Umsatz und Marktanteil** | Umsatz |
| | Marktanteil |
| | Produkte mit Marktführerschaft |
| | Exportquote |
| **Eigenkapital und Verschuldungsgrad** | Eigenkapitalquote |
| | Verschuldungsanteil absolut |
| | Eigenkapitalanteil absolut |
| | Rating (nach Basel II) |
| | Bankverbindlichkeiten |

| **Nicht monetäre Ziele** | |
|---|---|
| **Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum** | Anteil an neuen Märkten |
| | Umsatzanteil neuer Produkte am Gesamtumsatz |
| | Forschungskosten |
| | Entwicklungskosten |
| | Zahl der Produkte in der Entwicklungsphase |
| **Identifikation - Identität und Image** | Zahl der Marken |
| | Ausgaben für PR |
| | Bekanntheitswert der Marken |
| | Corporate Identity |
| **Produktqualität** | Zahl der Zertifikate |
| | Produkthaftung |
| | HS&E-Systeme |
| | Qualitätssicherung, ISO 14000 |

### *2.1.3 Der Sozialbereich*

| Dimension | Zielbereich | Themenfeld |
|---|---|---|
| Soziales | Sozialkapital - Sozialer Zusammenhalt im Unternehmen | Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen und Kunden |
| | | MitarbeiterInnenzufriedenheit, sinnerfüllte Arbeit |
| | | Materielle Sicherheit |
| | Soziale Mobilität im Unternehmen | Kommunikation und Partizipation |
| | | Chancengleichheit |
| | | Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen |
| | Wechselwirkung mit dem Umfeld | Entwicklung der Regionalwirtschaft |
| | | Stabilität der Regionalgesellschaft |
| | | Image in dem und Kommunikation mit dem Umfeld |

Der Sozialbereich beinhaltet im Wesentlichen zwei Aspekte. Einer davon betrifft das Unternehmen selbst und alle Menschen, die darin arbeiten. Ihr Wohlbefinden, ihr Know-how, ihre Zufriedenheit und der faire Umgang mit ihnen sind für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens essentiell. Die positiven Wechselwirkungen zur Dimension Wirtschaft können zwar selten quantifiziert werden, werden aber in der Regel anerkannt.

Der zweite Aspekt betrifft das weitere, gesellschaftliche Umfeld, in welches das Unternehmen eingebettet ist. Auch hier gilt es, ein positives Umfeld zu schaffen, die regionale Entwicklung zu unterstützen, die Stärken der Region zu fördern, indem man sie nutzt. Letztendlich kann ein Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sich auch das soziale Umfeld positiv entwickelt. Die Zusammenhänge zum unternehmerischen Erfolg sind dabei allerdings noch indirekter als mit den MitarbeiterInnen und können noch weniger quantifiziert werden. Generell sind die Indikatoren im Sozialbereich vermehrt qualitativer Natur.

Die Zielbereiche ‚sozialer Zusammenhalt' und ‚soziale Mobilität' im Unternehmen richten sich beide insbesondere an die Stakeholdergruppe der MitarbeiterInnen. Sie

sind wie zwei Seiten einer Münze. Während der soziale Zusammenhalt vor allem auf eine starke Gemeinschaft setzt, wird im Zielbereich soziale Mobilität die Möglichkeit für Aktivität und Engagement der Mitarbeiter in den Mittelpunkt gerückt. Der Zusammenhalt findet etwa Ausdruck in Aspekten der Gesundheit und Sicherheit. Wohlbefinden drückt sich aber nicht nur physisch aus sondern schließt auch ein allgemeines Wohlbefinden mit ein: Daher rührt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, die Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen – etwa indem sie den Nutzen des Produktes für die Gesellschaft wahrnehmen und ihren Beitrag zum Funktionieren des Unternehmens erkennen können.

Das Themenfeld *Gesundheit und Sicherheit* kann auf Seiten der MitarbeiterInnen sehr einfach mit Daten, die im Unternehmen vorhanden sind erhoben werden. Arbeitsunfälle, Krankenstandstage, Ausgaben für Health and Safety und die Rate der MitarbeiterInnen, die gesundheitsbedingt vorzeitig in Ruhestand gehen, sind gut dokumentiert. Gefahren für Anrainer betreffen allgemeine Gesundheitsstatistiken (z.B. Erhöhung von Asthmaerkrankungen bei in der Betriebsumgebung lebenden Kindern). Die Produktsicherheit für die Kunden muss ebenfalls im Anlassfall behandelt werden.

Wie zufrieden die MitarbeiterInnen sind und ob sie Sinn in der Arbeit finden zeigt sich an Fluktationsrate, Betriebsumfragewerten und allgemeinen Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Auch die Zahl der ungefragten Bewertungsschreiben und die Teilnahme von MitarbeiterInnen bei Kultur- und Freizeitangebote gibt Auskunft. Für Produktionsstandorte in Entwicklungsländern sind Proteste von NGOs zur Bewertung heranzuziehen.

Das Themenfeld *Materielle Sicherheit* hängt davon ab, wie sicher die Arbeitsplätze für die MitarbeiterInnen sind. Dieser Umstand wird mit der Entwicklung der MitarbeiterInnenzahl in den letzten Jahren gemessen. Darüber hinaus wird das Lohnniveau in Verhältnis zum Mindesteinkommen (in Entwicklungsländern: liveable wages) gesetzt. Sozialleistungen und -projekte (etwa bezüglich Verschuldung von MitarbeiterInnen) sowie Vergünstigungen runden das Bild ab.

Soziale Mobilität wird erreicht, indem den MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben wird, sich weiterzuentwickeln – etwa in Form von Aus- und Weiterbildung. Aber auch Chancengleichheit ist hier ein wichtiger Faktor, damit alle MitarbeiterInnengruppen fair behandelt werden.

*Kommunikation und Partizipation* beschreiben die Firmenkultur und werden am Zeitaufwand für MitarbeiterInnengespräche, Aufwand für MitarbeiterInnen-information und Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern gemessen.

*Chancengleichheit* betrifft Männer und Frauen (Anteil der Frauen in Führungsunternehmen, Einkommensverhältnis zwischen Frauen und Männer im Betrieb) aber spezielle gesellschaftliche Gruppen (Behindertenanteil, ältere Arbeitnehmer). Aufstiegsmöglichkeiten im eigenen Betrieb werden ebenso berücksichtigt.

Das Themenfeld *Aus- und Weiterbildung* wird durch Fortbildungsausgaben pro MitarbeiterInnenIn beschrieben, durch die Ausbildungsstunden pro Kopf und durch den Lehrlingsanteil.

Der Zielbereich ‚Wechselwirkungen mit dem Umfeld' beschreibt Beiträge des Unternehmens zur allgemeinen regionalen Entwicklung. Dabei ist die Wirkung auf die regionale Wirtschaft genauso bedeutend, wie die Beiträge zur sozialen Stabilität. Schließlich wird auch überprüft, ob das Unternehmen bei den externen Stakeholdern den ausreichende Akzeptanz erhält, indem untersucht wird, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird.

Der Beitrag des Unternehmens zur positiven *Entwicklung der Regionalgesellschaft* wird durch die netto geschaffenen Arbeitsplätze bewertet. Auch Infrastruktur (Erholung, Kooperation mit Schulen, Verkehr) werden berücksichtigt, ebenso Sozialausgaben am Standort.

Die Grundlage für *soziale Stabilität* bildet in den Entwicklungsländern die Einhaltung von Menschenrechten. Dieses Kriterium betrifft aber nicht nur das Unternehmen selbst, auch die Auswahl der Lieferanten nach Freiheit von Menschenrechtsverletzungen ist entscheidend. Die Unterzeichnung und Beachtung von Kodizes für soziale und ökologische Verantwortung geht über den Mindeststand hinaus. Die Aufwertung der Region durch regionale Image- und Markenbildung sowie Kulturangebot bildet einen weiteren Parameter.

Das Image in und die *Kommunikation mit dem Umfeld* wird an der Akzeptanz des Unternehmens in der Regionalgesellschaft gemessen („Licence to Operate"). Aufwand für Information und Einbindung der externen Stakeholder werden in Form von Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder HSE-Berichten bzw. Stakeholderdialogen gemessen.

#### 2.1.3.1 Indikatoren

Nachfolgend sind wesentliche Parameter zur Beschreibung der einzelnen Themenfelder zusammengefasst.

| **Sozialer Zusammenhalt im Unternehmen** | |
|---|---|
| **Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen, Anrainer und Kunden** | Arbeitssicherheit (Arbeitsunfälle) |
| | Gesundheitsvorsorge (Krankenstandstage) |
| | Gefahren für den Kunden |
| | Gefahren für die regionale Bevölkerung |
| | Rate jener MitarbeiterInnen, die gesundheitsbedingt vorzeitig in Ruhestand gehen |
| **MitarbeiterInnenzufriedenheit, sinnerfüllte Arbeit** | Fluktuationsrate |
| | Zufriedenheit bei MitarbeiterInnenn (Umfragewerte) |
| | Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Wohlfühlen, Aufenthaltsraum,) |
| | Teilnehmerzahl der MitarbeiterInnen bei Veranstaltungen (Kultur) |
| | Annahme des Kultur- und Freizeitangebots |
| | Zahl der ungefragten Bewerbungsschreiben |
| | In EL: Proteste von NGOs |
| **Materielle Sicherheit** | Lohnniveau der MitarbeiterInnen |
| | Spenden + Sozialprojekte |
| | Vergünstigungen für MitarbeiterInnen |
| | Sozialleistungen für MitarbeiterInnen |
| | Entwicklung der MitarbeiterInnenzahl der letzten Jahre |

| **Soziale Mobilität im Unternehmen** | |
|---|---|
| **Kommunikation und Partizipation** | Zeitaufwand für MitarbeiterInnengespräche mit Vorgesetzten |
| | MitarbeiterInneninformation |
| | Arbeitervertretung in Entscheidungsprozessen des Managements |
| **Chancengleichheit** | Anteil der Frauen in Führungspositionen |
| | Anteil - gleiches Einkommen von Frauen und Männern |
| | Behindertenanteil |
| | Anteil der Beschäftigten über 50 u. unter 20 Jahren |
| | flexiblere Arbeitszeiten |
| | Führungspositionen aus eigenen Reihen |
| **Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen** | Möglichkeiten zur Fortbildung pro MitarbeiterInnen |
| | Lehrlingsanteil |
| | Zahl an Ausbildungsstunden pro Jahr pro Angestellten |

| **Wechselwirkung mit dem Umfeld** | |
|---|---|
| **Entwicklung der Regionalwirtschaft** | Anteil der Arbeitsplätze in der Region |
| | netto geschaffene Arbeitsplätze |
| | Erholungsanlagen für die Region |
| | Infrastrukturleistungen (Schulen) |
| | Verkehrsangebot für die Region |
| | Sozialausgaben des Unternehmens am Standort |
| **Stabilität der Regionalgesellschaft** | Kulturangebot für Region |
| | Regionale Marke, Image der Region |
| | Beachtung der Menschenrechte bei der Auswahl von Lieferanten/Unterauftragnehmern. |
| | Freiwillige Einhaltung von Kodizes hinsichtlich sozialer und/oder ökologischer Verantwortung |
| **Image und Kommunikation mit dem Umfeld** | Akzeptanz der Umgebung |
| | Informelle Netzwerke, Berichterstattung |
| | Aufwand für Berichte (HSE, Nachhaltigkeit, Umwelt) |

## 2.2 Die Methode

Die Methode betrifft die Art und die Vorgangsweise der Durchführung der Bewertungen nach beiden Perspektiven mit dem Instrument. Für beide Methoden sollte die Bewertung nach Möglichkeit auf Themenfeldebene erfolgen, sie muss für jedes Ziel bzw für jede Aktivität alle relevanten Zielbereiche betrachten. Dabei kann die Bewertung sowohl in positiver aber auch in negativer Richtung erfolgen.

Die Ergebnisse werden mit dem Modell in einem konsistenten Rahmen zusammengeführt um verglichen werden zu können. Dies ist die Basis für die Prüfung und Diskussion der Richtungskonformität der strategischen Aktivitäten und der Einzelmaßnahmen mit den Prioritäten des Managements. Diese Diskussion kann auf der detaillierten Ebene der Themenfelder oder aggregierter auf Ebene der Zielbereiche in den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit erfolgen. Es ermöglicht aber auch die Prioritäten des Managements und die Wirkung der Aktivitäten in den einzelnen Dimensionen darzustellen und hilft damit in der Kommunikation mit Behörden, Bürgerinitiativen und NGOs.

### *2.2.1 Methode für die emotional-wertorientierte Perspektive*

Die emotional-wertorientierte Bewertung soll die Prioritäten der Unternehmensleitung zeigen. Sie basieren meist auf strategischen Zielen oder einem Leitbild des Unternehmens. Die Prioritäten ergeben sich dann aus der aktuellen oder zukünftig zu erwartenden (oder zu befürchtenden) Zielabweichung. Sie stellen somit keinen Absolutwert, sondern die aktuelle Priorität jedes Themenfelds dar, das sich aus dem Ausmaß der Zielabweichung und der zu erwartenden Schwierigkeit der Zielannäherung ergibt.

Falls Angaben über den aktuellen Zustand des Unternehmens vorliegen, können diese direkt verwendet werden. Derartige Angaben liegen allerdings selten nach Themenfeldern strukturiert vor, sie müssten damit als Indikatoren den einzelnen Themenfeldern zugeordnet werden, was andererseits dann aber die kontinuierliche Verbesserung der Situation im Konnex zu Prioritäten und auch Aktivitäten zeigt.

Liegen verschiedene Szenarien der Firmenentwicklung vor, so bietet sich eine Abschätzung der zukünftigen Veränderungen getrennt nach den Szenarien an, für die dann aus der jeweiligen Zielabweichung die Prioritäten für jedes Szenario festgelegt werden können.

Die Bewertung selbst erfolgt durch das Management oder die Unternehmensleitung in einem Workshop, der einen halben bis einen Tag dauern kann. Als Basis der Bewertung sollten die Ziele zwischen den Teilnehmern abgestimmt werden. Hierfür sind ein vorhandenes Leitbild oder ein Zielekatalog hilfreich. Sind die Ziele festgelegt kann nach zwei Wegen vorgegangen werden:

a/ Ableitung der Prioritäten direkt aus den einzelnen Zielen – hierbei werden die Ziele einzeln bewertet, sie können bei großen Unterschieden in der Bedeutung (Hauptziele, Nebenziele,..) auch gewichtet werden. Aus den Einzelbewertungen erfolgt dann eine Aggregation auf Ebene der Themenfelder.
Dieser Weg ist vorteilhaft, wenn ein umfangreicher Zielekatalog vorliegt, oder die Situation ungenügend dokumentiert ist bzw in den Zielen die Zielabweichung bereits enthalten ist.

b/ Zielabweichungsanalyse aus Angaben über die Situation und aktuelle Entwicklungen – die Situation wird hinsichtlich der Ziele bewertet, wobei nach Themenfeldern vorgegangen wird und die für das Themenfeld relevanten Zielsetzungen zum Vergleich herangezogen werden. Die Priorität ergibt sich dann aus der Zielabweichung und dem Aufwand der Zielannäherung.
Dieser Weg bietet sich an, wenn kein vollständiger Zielekatalog vorliegt, die aktuelle Situation aber ausreichend dokumentiert ist.

Die Festlegung der Prioritäten auf Themenfeldebene erfolgt jeweils durch Vergabe einer Zahl von -10 (für Themen die negativ für das Unternehmen gesehen werden, negative Prioritäten) über 0 (neutral, wenig relevant) bis +10 (hohe Priorität). Die erhaltenen Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer oder Gruppen werden auf Ebene der Themenfelder zu einem Prioritätenprofil zusammengeführt.

Der Bewertungsprozess durch das Managementteam führt neben dem erhaltenen Ergebnisprofil auch zur internen Abstimmung der Sichtweisen über die Chancen und Potenziale der Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Damit kann auch der Zusammenhang der Firmenprioritäten mit den nationalen Nachhaltigkeits-zielen aufgezeigt werden.

| Dimension | Zielbereiche | Prioritäten |
|---|---|---|
| Ökologie | Naturnähe | |
| | Belastungen | |
| | Ressourcen | |
| Ökonomie | Sicherung d. Grundbedürfnisse | |
| | Monetäre Ziele | |
| | Nicht monetäre Ziele | |
| Soziales | Sozialkapital | |
| | soziale Mobilität | |
| | Wechselwirkung mit dem Umfeld | |

*Abbildung 4: Beispiel für ein Prioritätenprofil (hier aggregiert auf Zielbereiche)*

### *2.2.2 Methode für die rational-wirkungsorientierte Perspektive*

Die rational-wertneutrale Bewertung soll die Auswirkung der Aktivitäten in den einzelnen Themenfeldern zeigen. Sie stellt daher die Abschätzung der Wirkungen von Aktivitäten, die vom Unternehmen geplant oder bereits in der Umsetzung sind, dar. Dabei ist es notwendig, deren Auswirkung hinsichtlich der Veränderung in den relevanten Themenfeldern zu kennen und das Ausmaß durch Experteneinschätzung entweder auf Ebene der Themenfelder oder möglichst über Veränderung der den Themenfeldern zugeordneten Parametern abschätzen zu können.

Diese Perspektive hat damit folgende Prinzipien:

- möglichst objektivierte (wertneutrale) Verfolgung der Wirkungen von Aktivitäten und Maßnahmen
- Betrachtung der Wirkungen auf detaillierter Ebene (zumindest Themenfeldebene)
- Möglichst Abschätzung über Veränderung von Parametern/Indikatoren sowie deren Bedeutung und Breitenwirkung

Um möglichst die gesamten durch eine Aktivität/Maßnahme bedingten Auswirkungen erkennen zu können, muss die Bewertung jedenfalls alle relevanten Themenfelder beinhalten. Die Bewertung erfolgt wird letztlich analog 2.2.1 zu Werten von -10 bis +10 aggregiert, wobei die Veränderung sowohl in positive aber auch in negative Richtung gehen kann. Gerade die Erkenntnis über negative Auswirkungen in einzelnen Bereichen kann für zukünftige Maßnahmenplanungen Bedeutung haben.

Entsprechend dem gewünschten Detaillierungsgrad kann die Bewertung auf Themenfeldebene (meist für Aktivitäten) oder auf Parameterebene (für konkrete Maßnahmen möglich) erfolgen. Die Bewertungsmöglichkeiten hängen grundsätzlich vom Ausmaß der Konkretisierung der Aktivitäten ab, in wie weit es sich um definierte Maßnahmen handelt, deren konkrete Auswirkungen auf einzelne Parameter angegeben werden kann. Bei Aktivitäten in Form unspezifischer Handlungsintentionen sind konkrete Parameterveränderungen oft schwer abzuschätzen, sodass die Wirkungen auf Themenfeldebene bewertet werden. Andererseits kann auch bei Aktivitäten die Abschätzung der Veränderungen über Parameter leichter fallen als die unspezifischere Themenfeldebene, was dann auch vorzuziehen ist.

#### 2.2.2.1 <u>Bewertung auf Themenfeldebene</u>

Hier erfolgt bevorzugt die Bewertung von Aktivitäten, sie ist auf Einschätzungen eines erweiterten Managements-Teams unter Einbeziehung der Projektverantwortlichen aufgebaut, die eine Aktivität in allen Themenfeldern von -10 bis +10 bewerten. Die Bewertung auf Themenfeldebene ist auch dann möglich, wenn keine passenden Indikatoren verfügbar sind, sie weist allerdings gegenüber Indikatoren basierten Ergebnissen einen höheren Grad an Subjektivität und geringere Transparenz auf.

#### 2.2.2.2 Bewertung auf Parameterebene

Hier werden die durch Aktivitäten oder Maßnahmen bewirkten Veränderungen bei Indikatoren hinsichtlich des Ausmaßes der Änderung, der Breite hinsichtlich der Reichweite der Auswirkung und ihrer Bedeutung (Wichtigkeit) in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie bewertet.

Um möglichst große Ausgewogenheit des Bewertungssystems zu gewährleisten, wird jedes Themenfeld gleichrangig betrachtet. Allerdings ist die Zahl an vorhandenen Indikatoren in den einzelnen Themenfeldern sehr unterschiedlich. Um die bei der Bewertung eines Themenfeldes mit einer höheren Zahl an Indikatoren entstehende Dominanz auszugleichen (bei einer Relevanz von mehreren Indikatoren in einem Themenfeld) werden bei der Bewertung möglichst (maximal) drei Indikatoren herangezogen, wobei bei Relevanz von nur einem Indikator für die restlichen Indikatoren der Wert Null angenommen würde.

Die jeweiligen Bewertungen jedes Parameters nach den drei Aspekten erfolgt in einer 5-stufigen Skala, damit auch qualitative Angaben (zB bei Veränderung der Geruchs- oder Lärmbelastung) berücksichtigt werden können. Um hier möglichst hohe Reproduzierbarkeit zu gewährleisten, werden die Skalenpunkte mit verbalisierten Schwellen (jeweils hinsichtlich der Veränderung für die Betroffenen, der Breite und der Bedeutung) abgestützt. Damit können auch Arbeitssicherheits-, Gesundheits- und Risikoaspekte einbezogen werden. Vorliegende Zahlenangaben (zB beim Ausmaß der Veränderung oder der Breite) können ebenfalls über eine Zuordnung von Prozentschwellen in das 5-stufige System eingebunden werden.

| **Ausmaß der Maßnahmenwirkung über Veränderung** | | |
|---|---|---|
| **Veränderung in %** (exemplarisch) | **Veränderung für Betroffene** | **Skalen-punkt** |
| < 10% | keine spürbare Veränderung für Betroffenen | **+(-) 1** |
| 10 - 30% | kaum spürbare Veränderung für Betroffenen | **+(-) 2** |
| 30 - 50% | spürbare Veränderung für Betroffenen | **+(-) 3** |
| 50 - 70% | deutliche Veränderung für Betroffenen | **+(-) 4** |
| > 70% | massive Veränderung für Betroffenen | **+(-) 5** |

*Tabelle 1: Skalierung Ausmaß der Veränderung*

| Breitenwirkung der Maßnahme | | |
|---|---|---|
| **Betroffen ist** | **Zahl der Personen** | **Skalen-punkt** |
| Einzelne(r) | < 3 | **1** |
| Abteilung | < 20 | **2** |
| Betrieb | < 100 | **3** |
| Gemeinde/Großbetrieb | < 2000 | **4** |
| Region | > 2000 | **5** |

*Tabelle 2: Skalierung Breitenwirkung der Maßnahme*

| Bedeutung | |
|---|---|
| **hinsichtlich nationaler Nachhaltigkeitsrichtlinie** | **Skalen-punkt** |
| geringe Bedeutung - stabile Situation | **1** |
| geringe Bedeutung - negative Entwicklung | **2** |
| kein Problem, aber potenzielle Gefahr/Bedeutung | **3** |
| Bedeutung für Verpflichtungen - stabile Situation | **4** |
| Bedeutung für Verpflichtungen - negative Entwicklung | **5** |

*Tabelle 3: Skalierung hinsichtlich nationaler Nachhaltigkeitsrichtlinie*

Dies führt zu einem dreidimensionalen System, in dem jeder Parameter durch seine Koordinaten als Punkt charakterisiert ist. Nimmt man die drei Aspekte (Koordinaten) als gleichrangig, dann ergibt sich eine Äquivalenz von Punkten auf Ebenen, die die Achsen in gleichem Abstand vom Mittelpunkt schneiden z.B. (1/1/3), (1/3/1) und (3/1/1). Den Ebenen wird unterschiedliche Wertigkeit entsprechend ihrem Abstand vom Mittelpunkt zugeordnet, wodurch die Bewertung mit den drei Koordinaten auf eine Zahl je Parameter, korrespondierend mit der Skala von -10 bis +10 rückgeführt wird.

Das Ausmaß der Wirkungen, nach Möglichkeit auch die Breitenwirkung der einzelnen Maßnahmen wurde von den Fachabteilungen des Unternehmens festgelegt. Die Bewertung der Bedeutung hinsichtlich der nationalen bzw internationalen

Nachhaltigkeitsrichtlinien wurde durch das Projektteam ausgearbeitet. Die Festlegung der Relevanz der Auswirkung in den einzelnen Themenfeldern obliegt somit den für einen bestimmten Bereich kompetenten Fachabteilungen des Unternehmens, die jede Aktivität/Maßnahme in den für sie festgelegten Themenfeldern bewerten. Dabei ist beim Ausmaß das Vorzeichen wichtig, da Effekte positiv oder negativ sein können. Dieses Vorzeichen bestimmt dann auch das Vorzeichen des Gesamtwerts des Parameters.

Anschließend erfolgt die Bildung von Quersummen der Themenfeldpunkte aller Maßnahmen, die zur Themenfeld-Gesamtpunktezahl für jedes Themenfeld führen. Nimmt man die Summe aller Themenfeld-Gesamtpunkte als 100%, kann unabhängig von der Anzahl der betrachteten Maßnahmen aus den einzelnen Wirkungspunkten je Themenfeld ein Profil erstellt werden, das dem emotional-wertorientierten Prioritäten-Profil gegenübergestellt werden kann. Daraus können Übereinstimmungen oder auch Abweichungen zwischen den einzelnen Perspektiven erkannt werden.

Dieses Profil zeigt die Verteilung der Wirkungen innerhalb der Themenfelder, beinhaltet aber keine Angabe über die absolute Höhe der Wirkungen in Relation zur Maximalwirkung.

## 2.3 Zusammenführung der Ergebnisse der Perspektiven

Entsprechend der Modellstruktur in Abbildung 2 können nun die Ergebnisse der unterschiedlichen Perspektiven zusammengeführt werden. Durch das Modell ist gewährleistet, dass die Ergebnisse der

- Prioritäten aus den strategischen Zielen
- Einschätzung der absehbaren Wirkung der strategischen Aktivitäten
- und der Wirkungen der hinter den Aktivitäten stehenden Einzelmaßnahmen

in kompatibler Form vorliegen. Die Ebene der Themenfelder dient als Hauptkommunikationsebene, auf welcher die Ergebnisse verglichen, diskutiert und interpretiert werden können.

### *2.3.1 Vergleich der Wirkungsabschätzungen*

Das aus der Bewertung auf Themenfeldebene resultierende Maßnahmen-Wirkungs-Profil wird den Einschätzungen der Wirkung der Aktivitäten auf Themenfeldebene gegenüber gestellt. Der Vergleich muss dabei sinnvollerweise den gleichen Aktivitätsbereich betreffen, somit entweder alle Aktivitäten mit allen Maßnahmen oder die Werte für eine Aktivität mit der Summe der Maßnahmen die dahinter stehen gegenüberstellen.

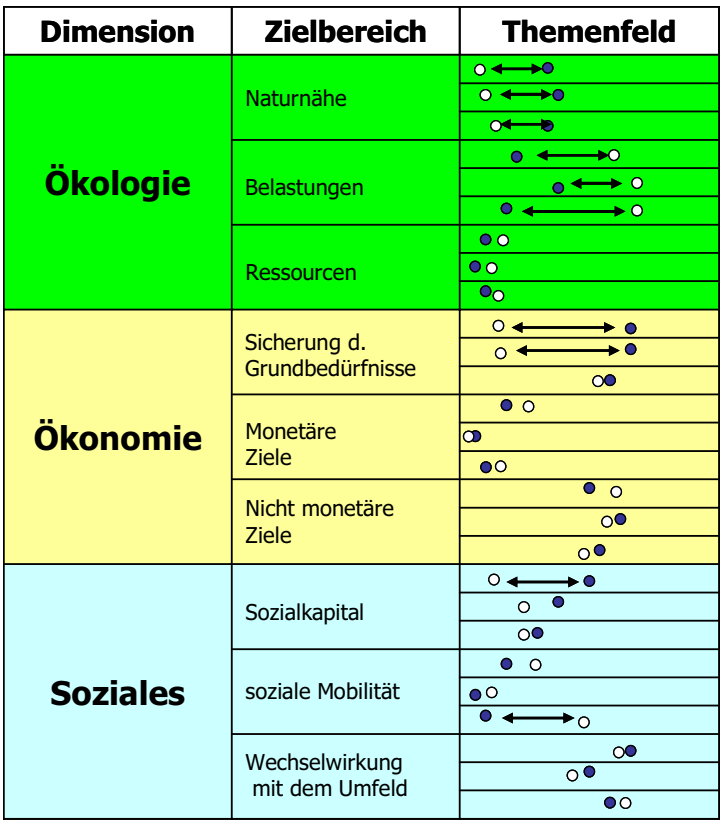



*Abbildung 5: Exemplarische Darstellung für den Vergleich der Wirkungsabschätzungen (volle Punkte und leere Punkte, Pfeile zeigen Abweichung)*

Dabei gefundene Abweichungen sollen vor allem als Diskussionsgrundlage dienen. Aus diesen Diskussionen sollen speziell abweichende Ergebnisse überarbeitet und letztlich revidiert werden, entweder durch verbesserte Einschätzungen oder eine bessere Datenbasis für die Veränderungen der Indikatoren. Damit wird ein akkordiertes Wirkungsprofil für die einzelnen Aktivitäten erhalten, das auch zur Wirkung der Gesamtheit der Maßnahmen aggregiert werden kann. Die Ergebnisse können aber auch nach den in den einzelnen Dimensionen wesentlichen Maßnahmen ausgewertet werden.

Die detaillierten Ergebnisse die auf Parameterebene erhalten werden können somit quasi als Eichung für die eher persönlich beeinflusste Bewertung auf Themenfeldebene dienen. Dies ist speziell für die periodische Anwendung der Methode in Betrieben wichtig, da die Themenfeldebene wesentlich weniger Aufwand erfordert und damit für den Betrieb deutlich leichter durchzuführen ist. Regelmäßige derartige „Eichungen" der Einschätzung mit der Indikator-basierten Bewertung steigern hier die Zuverlässigkeit der Aussagen.

Weiters ist es möglich, die Abweichungen zwischen den beiden Perspektiven in systematischer Form in einer Portfolio-Darstellung auszuwerten. Hierbei können Themenfelder/Zielbereiche die häufig eine signifikante Abweichung aufweisen erkannt werden. Diesen Bereichen wird man für höhere Zuverlässigkeit größere Aufmerksamkeit widmen.

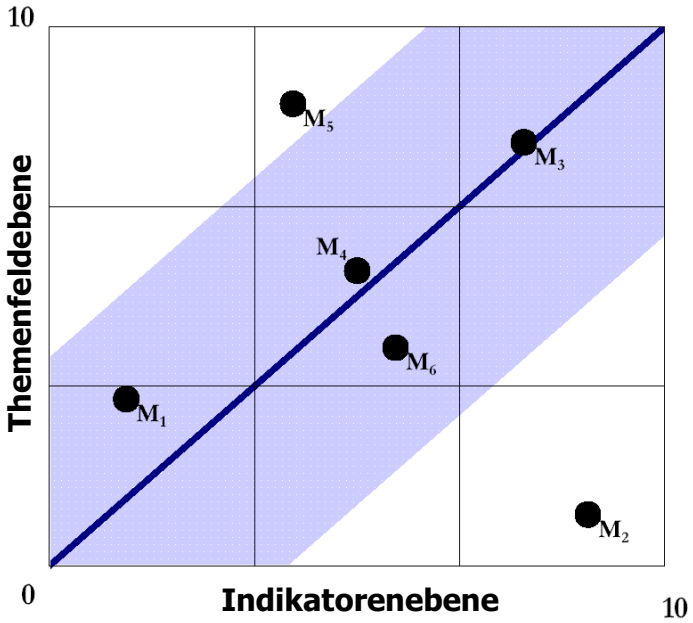



*Abbildung 6: Portfolio Darstellung der Abweichungen beider Perspektiven (exemplarisch)*

### *2.3.2 Vergleich der Wirkungen mit den Prioritäten*

Abschließend kann nun das akkordierte gesamte Wirkungsprofil den Prioritäten des Managements, die aus den strategischen Zielen und der Zielabweichung abgeleitet wurden gegenübergestellt werden.

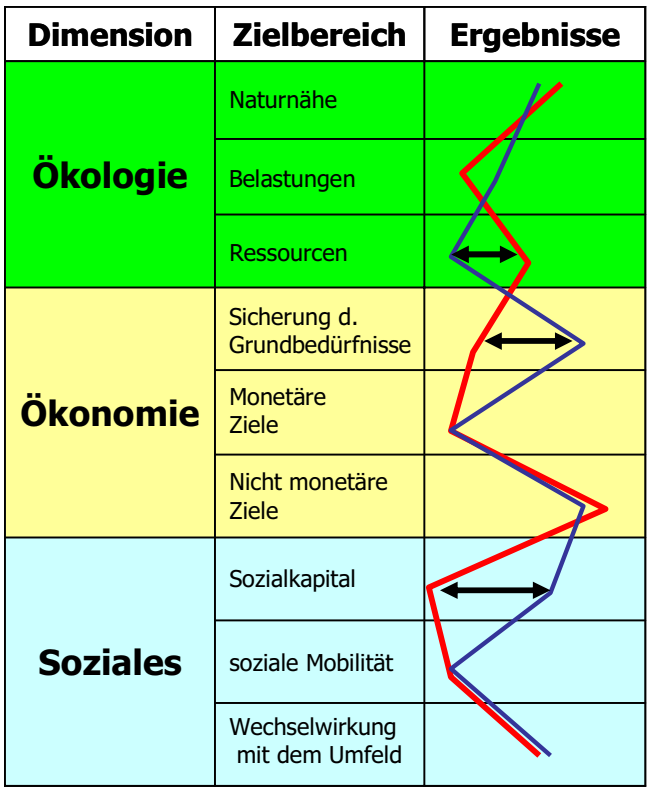



*Abbildung 7: Beispiel für den Vergleich Wirkungen (blau) – Prioritäten (rot) (zur besseren Darstellung auf Zielbereichsebene, Pfeile zeigen die Abweichung)*

Dies erlaubt eine kritische Hinterfragung der Ziele einerseits, aber auch die Prüfung der Richtungskonformität der Maßnahmen und Aktivitäten. Im Fall von Abweichungen können die wesentlichen Ursachen, welche Aktivitäten/Maßnahmen sind für die Abweichung verantwortlich, gefunden werden. Es können aber auch Themenbereiche mit hoher Priorität, in denen nur geringe Abdeckungen durch Aktivitäten vorliegen, erkannt werden. Diese dienen als Ausgangspunkt für die zielgerichtete Planung weitergehender Aktionen.

# 3 ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT MIT DEN UNTERNEHMEN (MODUL 2)

**Modul 2: Entwicklungs- u. Lernpartnerschaft mit Unternehmen u. Stakeholdern**

| Aufgaben | Durchgeführte Schritte |
|---|---|
| • Vorstellung und Anpassung des dualen Bewertungsmodells; unter Mitarbeit von drei Industrieunternehmen wird das Bewertungsmodell reflektiert, getestet und weiter entwickelt<br>• Einbindung wichtiger Stakeholder für die Reflexion des Modells<br>• Anwendungsanleitung für das Modell als Grundlage für das Methoden-handbuch | Organisation und Durchführung eines Dialogs mit relevanten Stakeholdern aus Interessensvertretung, Ministerien, Wissenschaft und Unternehmen, die nicht am Projekt teilnehmen (vgl. Kap. 3.1)<br>Laufender Kontakt zu Ansprechpartnern in den Unternehmen sowie Durchführung eines Dialogs mit VertreterInnen aus den am Projekt teilnehmenden Partnerunter-nehmen (vgl. Kap. 3.2)<br>Einarbeitung des Feedbacks zum Bewertungsinstrument, Eichung des Instruments und Ausarbeitung einer Anwendungsanleitung als Basis für die Arbeiten in Modul 3 (vgl. Kap. 3.3) |

Die Entwicklungspartnerschaft sollte die Praktikabilität des entwickelten Modells in den Partnerbetrieben prüfen, sowie auch Rückmeldungen liefern, wo Veränderungen notwendig sind. Bei der Entwicklung des Modells in Abstimmung mit den Betrieben zeigte sich vor allem die Übertragung der Leitziele der nachhaltigen Entwicklung aus der gesellschaftlichen Sphäre in die Wirtschaftswelt durch einen Perspektivenwechsel als entscheidend. Hierbei mussten die betrieblichen Zielsetzungen mit den ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen in Verbindung gebracht werden. Die Gesamtziele der Nachhaltigkeit werden in eine Auswahl von Themenfeldern unterteilt, die für die betriebliche Tätigkeit relevant sind und möglichst das Spektrum der nachhaltigen Entwicklung ausgewogen abdeckt. Die einzelnen Themenfeldern wurden vom Umfang charakterisiert und gegeneinander abgegrenzt (Eichung des Instruments).

## 3.1 Durchführung der Workshops in den Unternehmen

Die mitwirkenden Betriebe wurden in Modul 2 des Projektes intensiv mit eingebunden. Dies führte einerseits dazu, dass die Qualität des Instruments und der methodischen Anwendung weiter verfeinert werden konnte, andererseits konnte aufgrund dieser intensiven Vorgespräche auch die Akzeptanz der späteren Durchführungsaktivitäten im Rahmen des Projekts in den einzelnen Betrieben garantiert werden.

Abgesehen von den Vorgesprächen, die bereits im Rahmen der Einreichung des Projekts durchgeführt wurden und der laufenden Kontakte zwischen der Projektleitung und den Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen in den Unternehmen, bildete der erste Workshop mit den Unternehmen den Auftakt für die gemeinsame Projektdurchführung. Er fand am 18. Juni 2004 von 10.00 bis 14.00 im Chemiegebäude der TU Wien (3. Stock, Seminarraum 166/4) statt. Ziel des Workshops war, die AnsprechpartnerInnen in den Unternehmen noch besser mit den einzelnen Schritten bei der Projektdurchführung vertraut zu machen und Feedback in Bezug auf die Vorgehensweise und die Inhalte des anzuwendenden Bewertungsinstruments zu erhalten. Im Detail wurden folgende Punkte behandelt:

- *Inhalte und Ziele des Projekts:* Eine allgemeine Einführung in das Projekt wurde vermittelt. Dabei wurde die zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Zielsetzungen des Projekts geschildert und diskutiert.
- *Nutzen für die Betriebe – Erwartungen der Betriebe:* Die Ziele, welche die Unternehmen als Partnerbetriebe im Projekt verfolgen, wurden gesammelt. Damit wurden die Anforderungen an den Nutzen, den das Projekt letztendlich bringen soll, geschärft und präzisiert.
- *Vorstellung des Modells:* Das Bewertungsinstrument wurde dargestellt. Dabei wurden alle drei Dimensionen von den allgemeinen Zielen bis zu den Themenfeldern diskutiert. Offene Fragen wurden geklärt, Anmerkungen und Anregungen von Seiten der Partnerunternehmen wurden aufgenommen und zur Verbesserung des Instruments festgehalten.
- *Methodik und Durchführung:* Der Einsatz des Instruments und der Ablauf in den Unternehmen wurde vorgestellt. Gemeinsam mit den UnternehmensvertreterInnen wurde der Arbeitsaufwand für die Unternehmen abgeschätzt. Dabei war insbesondere der Aufwand für die quantitative Bewertung zusammen mit den Sachbearbeitern auf Abteilungsebene Gegenstand intensiver Diskussion.
- *Zeitplan:* Mit den UnternehmensvertreterInnen wurde das individuelle Vorgehen abgestimmt. Termine für die ersten Workshops wurden vereinbart, ein allgemeiner Zeithorizont für die Durchführung der quantitativen Bewertung in den Unternehmen wurde ermittelt.

Vor und nach der oben beschriebenen gemeinsamen Veranstaltung mit den Unternehmensvertretern wurde laufend mit den Ansprechpartnern Kontakt gehalten, um den Ablauf des Projektes in den Unternehmen reibungslos zu gestalten. Für den Ablauf des Projekts war erfreulich, dass die Startworkshops bei Agrana, Wietersdorfer und Peggauer sowie Wopfinger bereits sehr bald auf den Dialog mit den Unternehmen folgten.

## 3.2 Stakeholder Dialog

Das entwickelte und mit den Betrieben abgestimmte Modell wurde den Stakeholdern vorgestellt. Durch diesen Stakeholderdialog sollte sichergestellt werden, dass die Erwartungen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft an das Unternehmen in dem entwickelten Modell ausreichend abgebildet werden können. Letztlich sollte der Beitrag nachhaltigkeitsorientierter Aktivitäten der Betriebe zum Gesamtnutzen der Gesellschaft im Sinne der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie dargestellt werden. Der Stakeholderdialog ermöglichte es, Abweichungen in den Erwartungen und Zielen der Interessensvertreter und der jeweiligen Unternehmen zu diskutieren.

Im Rahmen eines moderierten Round-Table-Gesprächs wurden Interessensvertreter aus den oben genannten Bereichen eingeladen, um über deren Erwartungen an die nachhaltige Entwicklung der jeweiligen Unternehmen zu diskutieren. Herausgearbeitet wurden dabei

- Erwartungen der Interessensvertreter
- Erwartungen der betroffenen Unternehmen
- Zielabweichungen, die sich aus den unterschiedlichen Positionen ergeben können.

Das entwickelte Modell wurde von den Stakeholdern weitgehend akzeptiert, die wesentlichsten Anmerkungen (siehe Anhang I) konnten erfüllt werden.

Auf Basis des Unternehmensdialogs, der Auswertung des Stakeholderdialogs und den umfassenden Kontakten zu den AnsprechpartnerInnen in den Unternehmen wurde das Bewertungsinstrument weiter verbessert und der Ablauf der Anwendung geplant, wie er in Kapitel 3.3 beschrieben wird:

## 3.3 Vorgangsweise bei der Anwendung des Modells in den Betrieben

Nachfolgend wird ein Überblick über die Struktur und Gestaltung der Anwendung des Bewertungsinstruments (Abfolge der Workshops mit Management und Sachbearbeitern/ Erstentwurf des Methodenbuchs) gegeben, wie er in Modul 2 auf Basis des Feedbacks von Stakeholdern und Unternehmensvertretern erarbeitet wurde. Dieser Erstentwurf der Anwendung des Instruments diente als Grundlage für das Vorgehen in den Unternehmen.

### *3.3.1 Workshops mit dem Management*

Die Durchführung der Bewertung mit dem Management und die Erhebung der Prioritäten des Unternehmens in Bezug auf die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung orientierte sich an untenstehender Tagesordnung, wurde aber mit zunehmender Praxiserfahrung laufend modifiziert und verbessert.

| Inhalt | Dauer |
|---|---|
| **1. Begrüßung, offene Fragen und Einleitung**<br>Begrüßung, Hintergrund und Anliegen des Workshops (Geschäftsführung), Kontextklärung und geplanter Tagesablauf | 30′ |
| **2. Erwartung der Teilnehmer und persönlicher Hintergrund zur Nachhaltigkeit** | 45′ |
| **3. Impuls A: Nachhaltige Entwicklung und Wirtschaft**<br>Weltbildwandel und Entwicklung / Auswirkungen auf die Wirtschaft / Ansätze / Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen | 1 h |
| **4. Impuls B: Das Projekt „Duale Bewertung" (Ziele, Nutzen, Methode)**<br>Projektziele, Nutzen für die Unternehmen<br>Methode: Wie gehen wir im Workshop vor / Wie, Was, Warum / Ergebnisse | 45′ |
| **5. „Eichung des Instruments"** - Die Ausprägungen der nachhaltigen Entwicklung für das Unternehmen<br>Gemeinsame Erarbeitung der Aspekte zu den 3*3*3 Themenfelder der nachhaltigen Entwicklung, die für das Unternehmen wichtig sind | 1 h |
| 6. **Darstellung der Prioritäten** abgeleitet von strategischen Zielen<br>Prioritäten aus Zielabweichung der Situation oder Zielgewichtung | 2 h |

| | |
|---|---|
| 7. **Die strategischen Aktivitäten** für die Umsetzung der Ziele<br>Erarbeitung der wichtigsten strategischen Aktivitäten, die in eine Bewertung geführt werden sollen - Bewertung in Kleingruppen | 1h 30′ |
| **8. Reflexion der Ergebnisse, Schlussdialog, weitere Vorgehensweise**<br>Diskussion der Ergebnisse: Gibt es Handlungsbedarf? | 30′ |

*Tabelle 4: Grundstruktur der Betriebs-Workshops*

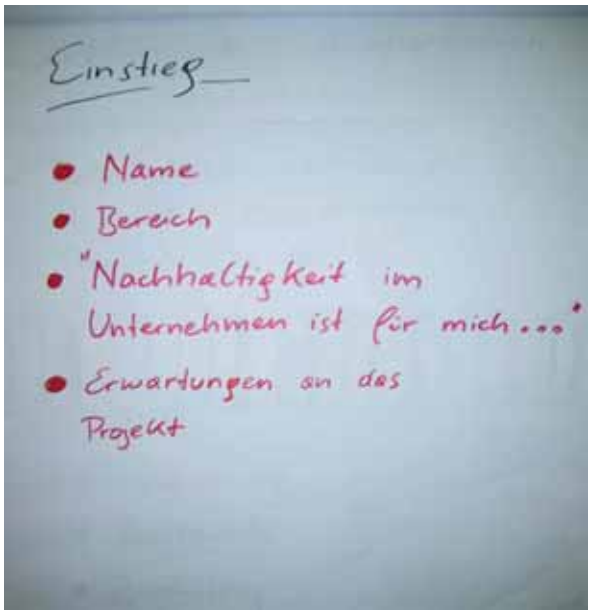
#### 3.3.1.1 Ad 1) Begrüßung, offene Fragen und Einleitung

Da meist nur der Projektleiter im Betrieb als unser direkter Ansprechpartner bzw. die Geschäftsleitung mit dem Projekt näher vertraut waren, war es notwendig zu Beginn allgemeine Anliegen und Zielsetzungen des Projekts zu vermitteln. Als wichtiges Element gestaltete sich dabei die persönliche Begrüßung durch die Geschäftsleitung. Dies signalisiert ‚Ownership' und vermittelt dem teilnehmenden Managementteam, dass die Geschäftsführung hinter dem Projekt steht.

Im Anschluss wurde von Seiten des Projektteams das Ziel des Workshops vorgestellt: „Der Workshop hat zum Ziel, die zu erwartenden Auswirkungen der geplanten Aktivitäten des Unternehmens auf Aspekte der Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft einzuschätzen." Im Anschluss wurde anhand des Tagesablaufs dargelegt, wie dieses Ziel bis Workshopende erreicht werden soll.

#### 3.3.1.2 Ad 2) Erwartung der Teilnehmer und persönlicher Hintergrund zur Nachhaltigkeit

Zur Einstimmung in das Thema „Nachhaltige Entwicklung", hatten die TeilnehmerInnen Gelegenheit, ihre individuelle Definition von Nachhaltigkeit mit den anderen zu besprechen.




Dabei sollte deutlich werden, dass sehr unterschiedliche Auffassungen von nachhaltiger Entwicklung im Führungsteam vorhanden sein können. Im Wesentlichen definierten die TeilnehmerInnen Nachhaltigkeit aus dem Blickwinkel ihrer Aufgabenstellung im Unternehmen: Controller und Finanzbeauftragte definierten Nachhaltigkeit meist mit dem Aspekt dauerhafter Finanzierungsmöglichkeit bzw. mit langfristigem Unternehmenserfolg. Anders wiederum Umweltbeauftragte. Diese strichen den ökologischen Aspekt der Nachhaltigkeit hervor oder plädierten auf Ressourcensicherheit. Soziale Nachhaltigkeitsaspekte werden

vermutlich in erster Linie von Human Ressource Managern definiert.

Mit diesem Schritt wurden bereits sehr viele verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit erfasst und zu einem „Mosaik" zusammengeführt. Der vernetzende Aspekt von Nachhaltigkeit sollte damit bereits erreicht werden: Die TeilnehmerInnen sollten dazu angeregt werden, „über ihren Tellerrand" hinauszuschauen und die Aspekte anderer Abteilungen aufzunehmen. Die individuellen Vorstellungen der nachhaltigen Entwicklung wurden ausgetauscht, wodurch für viele TeilnehmerInnen eine Verbreiterung des Begriffs und ein klarer Zusammenhang erreicht werden sollte.

Die Erwartungen an den Workshop, die im Anschluss formuliert wurden, sollten – sofern möglich – im Workshop berücksichtigt werden bzw. im weiteren Verlauf des Projekts im betreffenden Unternehmen behandelt werden. Durch den intensiven Kontakt mit den AnsprechpartnerInnen im Vorfeld, dürfte generell allerdings eine hohe Übereinstimmung zwischen den Erwartungen an das Projekt und den bereits definierten Projektzielen vorherrschen.

#### 3.3.1.3 Ad 3) Impuls 1: Nachhaltige Entwicklung und Wirtschaft

Im Anschluss wurde von Seiten des Projektteams ein allgemeiner, inhaltlicher Impuls zum Thema „nachhaltiges Wirtschaften" gegeben. Er sollte zu Diskussionen anregen bzw. zu weiterführende Fragen an das Projektteam motivieren. Im Verlauf dieser Auseinandersetzung mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung war bereits der erste Schritt verbunden, das globale und gesamtgesellschaftliche Thema Nachhaltigkeit auf das einzelne Unternehmen herunterzubrechen. Auch wenn der powerpoint-gestützte Impuls selbst nicht mehr als 20 Minuten in Anspruch nahm, war eine weitere Beschäftigung mit dem Team wichtig. In der Diskussion sollte zutage treten, welche Themen für die Unternehmen aus Sicht der Nachhaltigen Entwicklung relevant und welche Aspekte für die langfristige Zukunftssicherung der Unternehmen entscheidend sind. Diese Verschneidung aus langfristiger strategischer Perspektive und ökologischen und gesellschaftlichen Themen bildete die Grundlage für den weiteren Workshopverlauf.

#### 3.3.1.4 Ad 4) Impuls B: Das Projekt „Duale Bewertung" (Ziele, Nutzen, Methode)

Projektziele und der Nutzen für die Unternehmen wurden dargestellt. Darüber hinaus wurde im Detail auf die Methode eingegangen. Antworten auf Fragen wie die folgenden sollten gegeben werden:

- Wie gehen wir im Workshop vor?
- Welche Ergebnisse erhalten wir?
- Welche Erkenntnisse können davon abgeleitet werden?

#### 3.3.1.5 Ad 5) „Eichung des Instruments"

Das Instrument zur dualen Bewertung (die strukturierte Gliederung nach Dimensionen, Zielbereichen und Themenfeldern) wurde so entwickelt, dass es prinzipiell für alle Industrieunternehmen anwendbar ist. Dementsprechend sind selbst die einzelnen Themenfelder noch relativ allgemein gehalten. Dennoch ist es sinnvoll, dass sich die Unternehmen erst einmal detailliert mit dem Instrument auseinandersetzen, bevor sie es zur Bewertung ihrer strategischen Aktivitäten heranziehen. Die WorkshopteilnehmerInnen sollten Gelegenheit haben, sich intensiv mit der Gliederung zu beschäftigen, wodurch sie mit dem Instrument vertraut gemacht werden und mit der speziellen Unternehmenssituation in Verbindung gebracht werden sollte. Damit wurde eine „Eichung" des Instruments für die konkrete Unternehmenssituation bewirkt.

Konkret sollte dabei so vorgegangen werden: Je eine Dimension wird mit allen Zielbereichen und Themenfeldern auf einer Pin-Wand dargestellt. Danach wird jedes Themenfeld durchgegangen und mit den TeilnehmerInnen diskutiert, welche Aspekte hier im konkreten Fall von besonderer Bedeutung sind. Beispiel aus der späteren Durchführung: So wurde etwa bei der Agrana festgestellt, dass im Themenfeld „Naturnaher Lebensraum" vor allem die landwirtschaftlichen Flächen der Rübenbauern zu nennen sind und somit Themen wie Erosion, Bodenverdichtung, Minimalbodenbearbeitung, Herbizid- und Fungizideinsatz etc. zu berücksichtigen sind (vgl. untenstehende Tabelle).

Die Abfolge der Diskussion der einzelnen Themenfelder war an keine strenge Reihenfolge gebunden. Man fing mit einem Themenfeld an. Bei der Diskussion desselben wurden aber schon weitere Punkte genannt, die wiederum für ein anderes Themenfeld relevant sind. So füllte sich mit der Zeit der gesamte Raster, ein umfassendes, ganzheitliches Bild des Unternehmens entsteht (vgl. Tabelle 5 als Beispiel eines „geeichten" Instruments bei der Agrana).

| | Zielbereich | Themenfeld | Nachhaltigkeits-relevante Themen der Agrana |
|---|---|---|---|
| Ökologie | **Erhöhung der Tragfähigkeit der Ökosysteme** | Naturnahe Produktion | Gentechnik-Freiheit, Beratung für Landwirtschaft |
| | | Naturnaher Lebensraum | Themen von ÖPUL (Erosion, Bodenverdichtung, Minimalbodenbearbeitung), Herbizide, Fungizide..., Grundwassererhalt, an den Produktionsstandorten selbst: Teiche |
| | | Optimierung entlang des Produktlebenszyklus | Kontrakt-Wirtschaft, Recycling, F+E, unbegrenzte Haltbarkeit des Zuckers, konservierende Wirkung des Zuckers |
| | **Belastungs-reduktion** | Emissionen in Luft und Abwasser | Emissionen in Wasser und Luft, Hilfsstoffe, Emissionen aus Transport, Emissionen der Düngerherstellung |
| | | Abfall | Abfallvolumen, in erster Linie Abfall nur aus Haushalts- und Werkstoffabteilung |
| | | Lärm, Temperatur, Strahlung, Staub | Staubemissionen, Lärm durch Transport und Produktion |
| | **Ressourcen-schonung** | Absoluter Energieeinsatz | Primärenergieverbrauch, Energieverbrauch bei Transport, Düngerproduktion |
| | | Absoluter Rohstoff- und Wassereinsatz | Wasserverbrauch bei Landwirtschaft, Kalk, Koks, Erdgas |
| | | Energie und Ressourceneffizienz | Kraft-Wärme-Kupplung, Energie- und Rohstoffeffizienz |
| Wirtschaft | **Sicherung der Grund-bedürfnisse** | Kostendeckung | Rahmenbedingungen (Zollschutz), Lobbying (z.B. über CEFS) |
| | | Sicherung der Humanressourcen | Kontrakt-Wirtschaft zur Sicherung der landwirtschaftlichen Erzeuger, Arbeitskräfte für Kampagne/ Langfristige Bindung der Saisoniers, Dauer des MitarbeiterInnenverbleibs (Unternehmenszugehörigkeit), Attraktivität des Unternehmens für Führungskräfte |
| | | Sicherung der Ressourcen | Produktivität der Landwirtschaft, Logistik, Transport – Zugang zu Rohstoff |
| | **Monetäre Ziele** | Rentabilität und Shareholder Income | Economy of Scale, Anlagenauslastung (Dauer der Kampagne...) |
| | | Umsatz und Markanteil | „Marge" als wesentlicher Faktor statt „Umsatz", Marktanteil in Österreich halten, in Europa erhöhen |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Eigenkapital und Verschuldung | Eigenkapital, um die Kampagne zu finanzieren, Anlagenintensität |
| | **Erhöhung der Entwicklungs möglichkeiten** | Qualitatives Wachstum | Forschung in drei Bereichen: Landwirtschaft, industrielle Produktion (Technik), Anwendung; Weiters von Bedeutung: internationale Vernetzung und nationale Vernetzung mit Forschungsstätten |
| | | Image bei Kunden | Verlässlichkeit, auf Wünsche des Handels eingehen (täglich Lieferung möglich), Markenpolitik („Wiener Zucker"), Vertrauen der Konsumenten |
| | | Produktqualität | Dienstleistungen am Kunden (Transport, Lieferfristen...), QS-Systeme, Sekundärprodukte, Convenience, Verpackung, bei industriellen Kunden: Farbe, Asche |
| **Gesellschaft** | **Sozialer Zusammen-halt im Unternehmen** | Gesundheit u. Sicherheit v. MitarbeiterInnenn/ Kunden | Gesundheitsprogramme (z.B. Agrana-Fit), Arbeitssicherheit |
| | | MitarbeiterInnenzufriedenheit, sinnerfüllte Arbeit | Abwechslung, Schichtarbeit, Zusatzleistungen (Urlaub) |
| | | Materielle Sicherheit | Lohnniveau der MitarbeiterInnen, Kollektivverträge und Zulagen |
| | **Entwicklungs möglichkeit im Unternehmen** | Kommunikation und Partizipation | Betriebliches Vorschlagswesen, Teamorientierung, Kommunikation der Ziele, EES |
| | | Chancengleichheit | Interne Karrieremöglichkeit, Frauen in Führungspositionen (abhängig von Bereichen), Gleichberechtigung bei Stellenausschreibung, |
| | | Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen | Schulung von Führungskräften und MitarbeiterInnenn |
| | **Wechsel-wirkungen mit dem Umfeld** | Entwicklung der Regionalwirtschaft | Transportbranche, Erzeuger von landwirtschaftlichen Investitionsgütern, Handel verdient durch Marke „Wiener Zucker" mit |
| | | Stabilität der Regionalgesellschaft | 9000 landwirtschaftliche Familien, Lehrlingsausbildung |
| | | Image in und Kommunikation mit dem Umfeld | Image in Gemeinden, regionale Bedeutung, Kontakte zu Behörden, Verlässlichkeit als Partner |

*Tabelle 5: Beispiel eines „geeichten" Instruments (Agrana)*

#### 3.3.1.6 Ad 6) Festlegung der Prioritäten

Bei der Definition der Prioritäten des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung ging es darum, zu erarbeiten, in welchen Bereichen und Themenfeldern das Unternehmen Schwerpunkte setzen möchte.

Wesentlich war dabei, dass das Setzen von Nachhaltigkeitsprioritäten und die Bewertung der einzelnen Aktivitäten von verschiedenen Blickwinkeln ausgingen. Beim Festlegen von Prioritäten geht man weniger ins Detail. Man bewertet bestenfalls auf Basis von allgemeinen strategischen Zielen. *Der methodische Hintergrund der Prioritätenfestlegung ist in Kapitel 2.2.1 beschrieben*.

Die Bewertung sollte vom Managementteam oder der Geschäftsführung durchgeführt werden. Der Bewertungsprozess führt neben dem erhaltenen Prioritätenprofil auch zur internen Abstimmung der Sichtweisen über die Chancen und Potenziale der Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Damit kann auch der Zusammenhang der Firmenprioritäten mit den nationalen Nachhaltigkeitszielen aufgezeigt werden

#### 3.3.1.7 Ad 7) Die strategischen Aktivitäten für die Umsetzung der Ziele

Als Ausgangspunkt für die Aktivitätsbewertung werden die TeilnehmerInnen gebeten, die zentralen strategischen Aktivitäten zu nennen, die für die nächsten Jahre geplant sind. *Für den Methodischen Hintergrund vgl. Kapitel 2.2.2. und 2.2.2.1!*

Für diese Bewertung wurden die Projektleiter in allen Partnerunternehmen zu kontaktieren, um Leitbild, Strategie und Schlüsselprojekte für die Zukunft bereits im Vorfeld abzuklären. Diese Informationen müssen für den Workshop aufbereitet und dargestellt werden. Daraufhin wurde das Managementteam gefragt, ob damit bereits alle strategischen Aktivitäten abgebildet seien, oder ob welche ausständig sind. Es hat sich gezeigt, dass die erhaltenen Informationen im Workshop noch verfeinert und ergänzt werden müssen.

Ziel dieser Workshopphase sollte sein, in jedem Unternehmen in Summe etwa 15-18 strategische Aktivitäten zu erhalten. Diese wurden daraufhin mit Hilfe des (geeichten) Instruments bewertet.

Die anschließende Bewertung der strategischen Aktivitäten erfolgte über die verschiedenen Zielbereiche und Themenfelder. Die Null wird gewählt, wenn keine

Auswirkung erwartet werden. Die Skala reicht von den Werten –10 bis +10. Wie stark die Auswirkung ist, ist vom Ausmaß der Veränderung und der Breite der Wirkung abhängig. Letztendlich haftet dieser Bewertung der Aktivitäten durch das Management auf Themenfeldebene aber eine höhere Subjektivität gegenüber der Parameterebene an, sie wird vergleichsweise stärker aus dem „Bauch heraus" gefällt.

Die etwa 15 bis 18 strategischen Aktivitäten wurden auf kleine Gruppen von etwa 3 Personen aufgeteilt. Diese vollzogen im Anschluss die Bewertung der geplanten Aktivitäten im Raster. Dabei wurden ihre zu erwartenden Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft deutlich.

Im Anschluss präsentierten die Kleingruppen ihre Bewertungen vor dem Plenum, aus Zeitgründen gab es nur noch kurze Diskussionen zu den einzelnen Bewertungen.

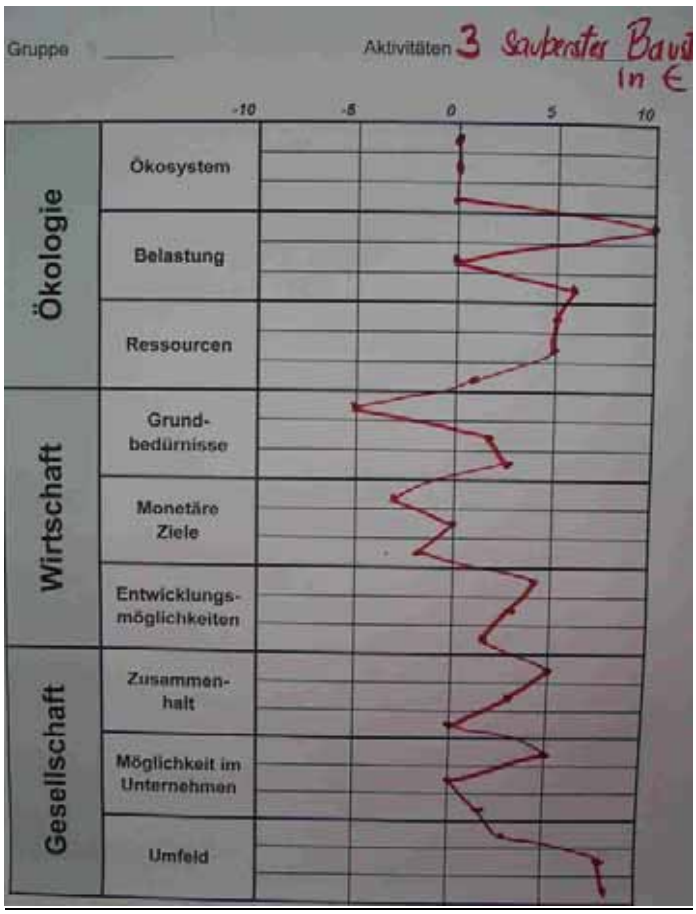



*Abbildung 8: Beispielhafte Darstellung der erwarteten Auswirkungen einer geplante Aktivität auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft*

#### 3.3.1.8 Ad 8) Reflexion der Ergebnisse, Schlussdialog, weitere Vorgehensweise

Am Ende wurden die Ergebnisse des Tages zusammengefasst, kurze Stellungnahmen zum Workshopverlauf abgegeben und die weitere Vorgehensweise im Projekt festgelegt.

### *3.3.2 Workshops mit Fachabteilungen*

*Für den Methodischen Hintergrund vgl. Kapitel 2.2.2.2!*

Die Bewertung auf Parameterebene hatte die detaillierte Verfolgung der Wirkungen der Aktivitäten auf Ebene konkreter dahinter stehender Maßnahmen zum Ziel. Die Wirkungen sollten über Veränderung von Parametern (Indikatoren) abgeschätzt werden. Dies erfordert die Mitwirkung der für diese Parameter jeweils zuständigen Fachabteilungen.

Es wurden daher Workshops mit Vertretern der, mit den einzelnen Themenfeldern befassten Fachabteilungen gemeinsam mit diem Projektverantwortlichen des Unternehmens durchgeführt. Die dafür zu verwendende Tagesordnung zeigt die nachfolgende Tabelle:

| TAGESORDNUNG<br>des Workshops mit den Fachabteilungen<br>zur wirkungsorientierten Bewertung<br>der Maßnahmen auf Parameterebene | |
|---|---|
| **9.00** | Kurze Einführung zum Thema „Nachhaltigkeit" und zum Projekt |
| **9.20** | Vorstellung der Methodik und des Instruments |
| **10.00** | Besprechung der Themenfelder und Indikatoren, Durchführung der Bewertung an Hand eines Beispiels |
| **11.00** | Pause |
| **11.15** | Festlegung der Zuständigkeiten der Mitarbeiter auf Ebene Themenfelder oder Zielbereiche |
| **12.00** | Festlegung der zu bewertenden Maßnahmen, Hintergrund für die Maßnahmen, Konnex zu Aktivitäten |
| **13.00** | Zeitplan für die weitere Vorgangsweise |
| **13.30** | Ende des Workshops |

Da bis dahin vermutlich noch nicht alle Fachabteilungen über das Projekt informiert waren, erfolgte am Beginn eine kurze Einführung in die Ziele des Projektes und die Vorstellung der prinzipiellen Struktur des Instruments. Die nachfolgende detaillierte Besprechung der Themenfelder an Hand der dahinter stehenden Indikatoren war die Grundlage für die Festlegung der Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen.

Danach wurden die für die Bewertung zu betrachtenden Maßnahmen zusammengestellt. Dazu sollte der Projektleiter im Betrieb Listen von Maßnahmen vorbereiten, die dann den Aktivitäten zugeordnet wurden. Daraus ergab sich ein Gesamtbild darüber, mit welchen Maßnahmen die vom Managementteam festgelegten, allgemeinen strategischen Aktivitäten erreicht werden sollen. Ein Beispiel dazu: Der strategischen Aktivität „Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter" wurden folgende Maßnahmen zugeordnet: Zielorientierte Bezahlung, Job-Rotation, Steigerung der Effizienz der Trainingsprogramme, Mentoring etc.

Nach Klärung der allgemeinen Rahmenbedingungen, war es notwendig, das weitere Vorgehen, in dem die Bewertung der Effekte der einzelnen Maßnahmen vorzunehmen war, festzulegen. Die Bewertung erfolgte entweder alleine oder gemeinsam mit individueller Unterstützung aus dem Projektteam. Dabei war es wichtig, dass alle Maßnahmen bewertet wurden, nicht nur jene, die unmittelbar aus der betroffenen Abteilung hervorgegangen sind. Es galt aber in diesem Workshop festzulegen, auf welche Indikatoren sich die Experten bei der Bewertung spezifizieren. Im Zuge dieser Klärung war auch entscheidend, ob noch zusätzliche Indikatoren in die Bewertung aufgenommen werden müssen, die bereits von den Unternehmen erhoben werden und die Bewertung einzelner Themenfelder unterstützen. Im Gegenzug kann es sein, dass die Daten für andere, vom Projektteam im Bewertungstool vorgeschlagene Kennzahlen im Unternehmen nicht verfügbar sind. In diesem Fall wurden die Indikatoren entweder durch ähnliche ersetzt bzw. wurde eine detaillierte qualitative Bewertung vorgeschlagen.

# 4 KONKRETE ANWENDUNG DES MODELLKONZEPTS (MODUL 3)

**Modul 3: Konkrete Anwendung des Modellkonzepts**

| Aufgaben | Durchgeführte Schritte |
|---|---|
| • Anwendung des Bewertungsmodells in den Industriebetrieben<br>• Analyse der Aktivitäten aus beiden Perspektiven<br>• Zusammenführung beider Perspektiven zu einer umfassenden Gesamtbewertung<br>• Überprüfung der Anwendbarkeit und Aussagekraft des Modells<br>• Erstellung eines Bewertungsberichts für die 3 Unternehmen<br>• Dokumentation der partizipativen Modellanwendung | In den Partnerunternehmen (Agrana, Wopfinger, Wietersdorfer und Peggauer, Verband der österreichischen Papierindustrie) wurde in mehreren Workshops die strategische Ausrichtung erhoben, die Prioritäten mit dem Managementteam / CEO ermittelt, eine allgemeine Bewertung der strategischen Aktivitäten im Management-team durchgeführt und – tw. auf einige Maßnahmen beschränkt – eine detaillierte Bewertung mit den Fachabteilungen durchgeführt. Die strategische Ausrichtung der Unternehmen wurde somit aus beiden Perspektiven durchgeführt. Die Ergebnisse dieser partizipativen Modellanwendung wurden festgehalten und fanden in die Auswertungsberichte für die einzelnen Unternehmen Eingang.<br><br>Im Anschluss kam es zu einer Auswertung der beiden Sichtweisen für jedes einzelne Partnerunternehmen, bei dem Übereinstimmungen und Diskrepanzen hervorgehoben wurden. Diese wurden den Partnerunternehmen in Bewertungsberichten zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse wurden in den Unternehmen vorgestellt und diskutiert. Die Bedeutung für die weitere strategische Ausrichtung der Unternehmen unter besserer Bezugnahme auf die Aspekte nachhaltiger Entwicklung wurde gemeinsam mit dem Management erörtert.<br><br>Im Zuge der methodischen Anwendung des Analysetools in den Partnerunternehmen wurde die Praxistauglichkeit analysiert und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen |

Die Betriebe sollten bei der konkreten Anwendung ihre Werthaltungen und Einschätzungen im Instrument abbilden. In Strategiegesprächen mit dem Management der teilnehmenden Betriebe wurde die Bedeutung der einzelnen Nachhaltigkeitsziele für den Betrieb ermittelt und in der Bewertungsmatrix dargestellt. Aus den Aktivitäten sollten die jeweiligen Entwicklungsschwerpunkte des Betriebs aufgezeigt werden.

## 4.1 Überblick zu den in den Unternehmen durchgeführten Bewertungen

Im Zuge der Projektdurchführung wurden mehrere Varianten getestet, wie das Modell am besten zur praktischen Anwendung in Industrieunternehmen gebracht werden kann. Die Dualität zwischen Prioritäten der Geschäftsführung bezüglich der Themen nachhaltiger Entwicklung in den nächsten Jahren und den Wirkungen der geplanten strategischen Aktivitäten / Maßnahmen wurde daher auf unterschiedliche Art und Weise erhoben:

<u>Erhebung der Prioritäten mit der Geschäftsführung (GF):</u>

Der CEO identifiziert mit inhaltlicher Unterstützung von Seiten des Projektteams jene Themenfelder/Zielbereiche im Analyseinstrument, bei denen in den nächsten 4-5 Jahren am meisten Handlungsbedarf besteht bzw. denen am meisten Aufwand (finanziell, personell etc.) zugeteilt werden soll. Die Bewertung erfolgt stark subjektiv („aus dem Bauch heraus"), wobei die derzeitige Ist-Situation in Betracht gezogen wird. Diese Vorgehensweise wurde bei den Unternehmen Agrana (Bereich Zucker) und Wopfinger vorgenommen. Dabei wurden jeweils Einzeltermine vereinbart, d.h. die Identifizierung der Prioritäten wurde nicht am selben Tag wie die Bewertung der Wirkungen vorgenommen, wodurch auch Verwechslungen mit der Themenstellung verhindert wurde.

<u>Erhebung der Prioritäten mit dem Managementteam (MMT):</u>

Dieselbe Aufgabe der Identifizierung jener Themenbereiche, in denen in den nächsten Jahren am meisten Aufwand investiert werden soll, wurde in zwei Partnerunternehmen mit dem gesamten Managementteam durchgeführt. Dabei wurde so vorgegangen, dass das Gesamtteam in einer Diskussion zu einem einheitlichen Ergebnis kommen musste. Bei Wietersdorfer und Peggauer wurde die Erhebung der Prioritäten am selben Tag wie die Bewertung der zu erwartenden Wirkungen der strategischen Aktivitäten durchgeführt. Bei der Papierindustrie wurden die Prioritäten durch das MMT in einem eigenen Workshop ermittelt, was sich letztendlich als vorteilhaft von der Vorgehensweise herausstellte.

<u>Bewertung der zu erwarteten Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Managementteam (Themenfeldebene):</u>

In vier Organisationen wurden die absehbaren Wirkungen der *strategischen Aktivitäten* in den drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung durch das MMT abgebildet:

- Wopfinger
- Agrana (Bereich Zucker),
- Verband der österreichischen Papierindustrie
- sowie Wietersdorfer und Peggauer.

Die Bewertung wurde so vorgenommen, dass die allgemeinen Programme und Initiativen für die nächsten Jahre (die ihrerseits noch aus einzelnen Maßnahmen bestehen) auf ihre Effekte hinsichtlich Ökologie, Gesellschaft/Mitarbeiter und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens untersucht wurden. Um dies zu bewerkstelligen, war i.a. ein Ganztagesworkshop notwendig, bei dem sich Teams bildeten, welche sich der Bewertung einzelner strategischer Aktivitäten widmeten. Bei letzterem Unternehmen wurden allerdings nicht alle strategischen Aktivitäten zur Bewertung vorgelegt, da man sich darauf einigte, sich auf die wichtigsten zu konzentrieren..

Bewertung der zu erwartenden Wirkungen von Einzelmaßnahmen mit Experten in Fachabteilungen (Parameterebene):

Die detaillierteste Ebene der Bewertung der Auswirkungen der geplanten Aktivitäten eines Unternehmens erfolgte auf Ebene einzelner Maßnahmen. Jede strategische Aktivität besteht aus einem Bündel von Einzelmaßnahmen. Letztere wurden mit der Hilfe von Kennzahlen / Indikatoren gemeinsam mit den Spezialisten auf Ebene der Fachabteilungen bewertet. Diese Vorgehensweise war vergleichsweise aufwendig und wurde in seiner Gesamtheit nur vom Unternehmen Wopfinger durchgeführt. Bei der Agrana (Bereich Zucker) wurden einzelne, vom Management als strategisch besonders wichtige identifizierte Maßnahmen herausgegriffen und auf dieser detaillierten Ebene bewertet.

| | | Wopfinger | Agrana | Papier-industrie | Wietersdorfer u. Peggauer |
|---|---|---|---|---|---|
| Priori-täten | GF | ◆ | ◆ | | |
| | MMT | | | ◆ | ◆ |
| Wirkun-gen | MMT | ◆ | ◆ | ◆ | ◆ |
| | SB | ◆ | ◆ | | |

*Abbildung 9: Darstellung Vorgehensvarianten in den Projekt-Partnerunternehmen*

Wie aus Abbildung 9 hervorgeht, konnten bei dem Partnerunternehmen Wopfinger die Bewertungen der Einzelmaßnahmen durch die Sachbearbeiter, welche auf Ebene der Kennzahlen / Indikatoren durchgeführt wurden, den abgeschätzten Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Management und den Prioritäten der Geschäftsführung gegenübergestellt werden. Bei der Agrana (Bereich Zucker) bestand die Dualität aus den identifizierten Prioritäten der Geschäftsführung und den

Bewertungen der strategischen Aktivitäten, welche vom Managementteam durchgeführt wurde. Besonders wichtige Einzelmaßnahmen wurden bei der Agrana ebenfalls auf Sachbearbeiterebene auf die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit hin analysiert. Beim Verband der österreichischen Papierindustrie wurden sowohl die Prioritäten als auch die zu erwartenden Effekte der strategischen Aktivitäten im Managementteam diskutiert. Um zu verhindern, dass es hier zu einer Vermischung der Ebenen kommen könnte, wurden die Bewertungen an unterschiedlichen Terminen vorgenommen. Das Baustoffunternehmen führte ebenfalls Prioritätensetzung und Bewertung der strategischen Aktivitäten im Managementteam durch. Hier ist allerdings festzuhalten, dass nicht alle Aktivitäten, sondern nur eine Auswahl der wichtigsten bewertet wurden.

Bei der VOEST Alpine Stahl Linz war die Durchführung der Workshops wegen aktueller Ausbauarbeiten und der begleitenden Umweltverträglichkeitsprüfung letztlich nicht möglich. Die Projektleiter der VOEST Alpine Stahl Linz waren aber in die Entwicklung der Methoden mit eingebunden.

In den folgenden Kapiteln werden die in den Unternehmen bei der Durchführung des Projekts gesammelten Erfahrungen dargestellt. Dabei werden zu Beginn auch die Zielsetzungen beschrieben, die mit der dualen Bewertung verbunden wurden – denn neben dem allgemeinen Projektziel, die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeitskonformität zu untersuchen, verband jedes Partnerunternehmen noch ganz spezifische Ziele.

Im Anschluss daran werden die Erfahrungen beschrieben, die bei der Durchführung der Workshops zur Identifikation der Prioritäten und der Bewertung der strategischen Aktivitäten und/oder Einzelmaßnahmen besonders hervortraten.

## 4.2 Modellanwendung bei Agrana (Bereich Zucker)

AGRANA betreibt als eines der führenden Zucker- und Stärkeunternehmen in Österreich und in Zentraleuropa 11 Zucker- und 3 Stärkefabriken, davon 5 Werke in Österreich. Seit 2003 wurde in einen dritten Geschäftsbereich Fruchtzubereitungen und Fruchtsaftkonzentrate diversifiziert.

Am Projekt hat die AGRANA Zucker GmbH mit den drei Standorten Tulln, Leopoldsdorf und Hohenau teilgenommen.

### *4.2.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung*

➲ Allgemeiner Richtungs-Check:

Das Projekt wurde als allgemeine Untersuchung aufgefasst, um im Managementteam einen Überblick zu den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigen Entwicklung zu bekommen und zu identifizieren in welchen Bereichen bereits große Erfolge zu verzeichnen sind und wo noch zusätzliche Herausforderungen bestehen. Das Projekt diente somit auch als Anlass zu einer strukturierten, grundsätzlichen Diskussion über Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens in der Führungsebene.

➲ Interpretation von Szenarien und Strategien

Die Durchführung des Projekts fand in einer für das Unternehmen entscheidenden Phase statt: Die Auswirkungen der neuen EU-Zuckermarktordnung (ZMO) zeichnete sich bereits ab und das Unternehmen begann sich strategisch darauf auszurichten. Mehrere Szenarien waren möglich, verschiedene strategische Optionen wurden mit Hilfe der dualen Bewertung analysiert. Das Projekt konnte somit zur allgemeinen Richtungssicherheit in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens beitragen.

➲ Detailbewertung für Schlüsselprojekte

Einzelne strategisch wichtige Schlüsselprojekte sollten einer detaillierten, umfassenden Analyse in Bezug auf ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Effekte unterzogen werden.

### *4.2.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung*

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Prioritäten der Geschäftsführung in den 27 Themenfeldern der nachhaltigen Entwicklung. Diese Prioritäten sind der Vergleichsmaßstab für die Wirkungen der 17 strategischen Aktivitäten die durch das Managementteam (MMT) definiert wurden.

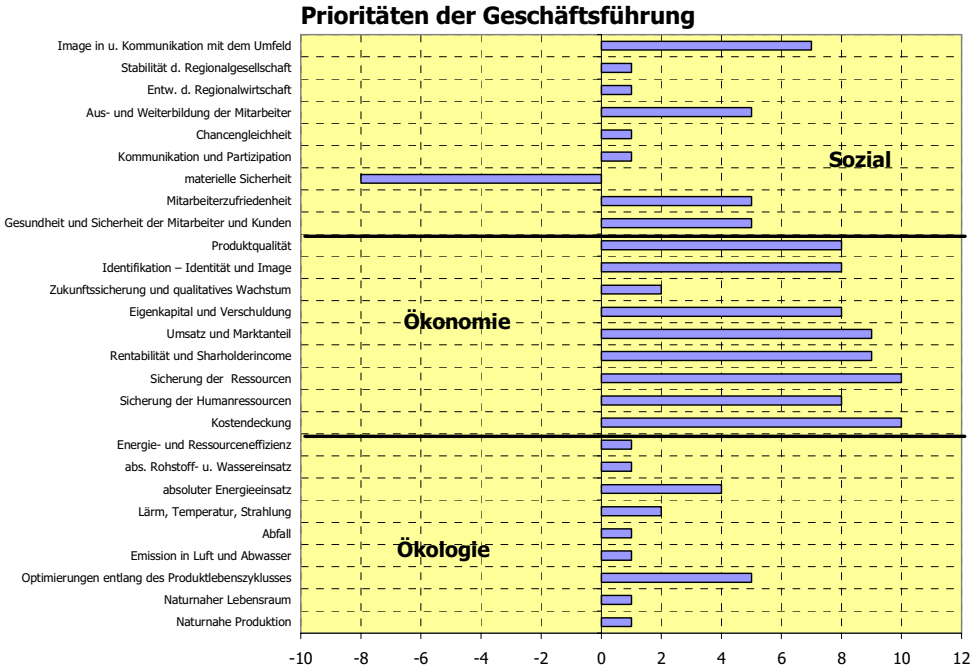



*Abbildung 10: Die Prioritäten der Geschäftsführung*

Als die Themenfelder mit den höchsten Prioritäten – höchste Priorität 10 – haben sich gezeigt:

| | |
|---|---|
| **Kostendeckung** | 10 |
| **Sicherung der Ressourcen** | 10 |
| Rentabilität und Shareholderincome | 9 |
| Umsatz und Marktanteil | 9 |
| Produktqualität | 8 |
| Identifikation – Identität und Werte | 8 |
| Eigenkapital und Verschuldung | 8 |
| Sicherung der Humanressourcen | 8 |
| Image und Kommunikation mit dem Umfeld | 7 |

Generell fällt auf, dass die höchsten Prioritäten in ökonomischen Themenfeldern gesetzt werden. Die geringste Priorität wurde ökologischen Themen gewidmet.

### *4.2.3 Die strategischen Aktivitäten*

Die Bewertung erfolgte für die Agrana in einer besonderen Situation: Aufgrund der Entwicklungen m EU-Zuckermarkt zeichnen sich grundsätzlich zwei Szenarien ab: Eines beinhaltet die „Schrumpfung" des Bereichs Zucker in der Agrana, das andere bedeutet, dass die Bedrohung durch Quotenhandel ausgeglichen werden kann. Beide Szenarien wurden in ihrer Auswirkung auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit untersucht.

#### 4.2.3.1 <u>Vergleich Szenario „Schrumpfung" vs. „Quotenhandel"</u>

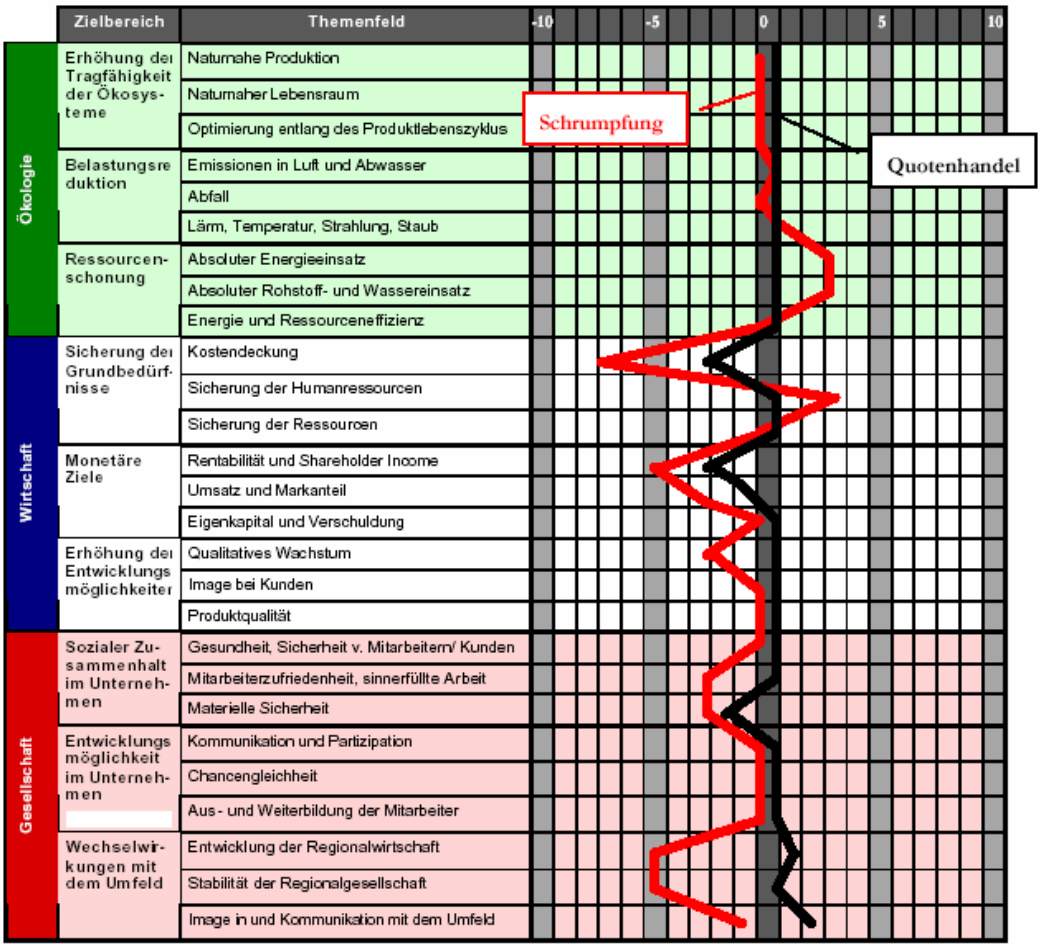



*Abbildung 11: Bewertung der Szenarien „Schrumpfung" vs. „Quotenhandel"*

Bei beiden Szenarien treten negative Konsequenzen bei der Kostendeckung auf, da die Preiseinbrüche in jedem Fall eine Verschlechterung zum aktuellen Stand bedeuten. Beim Quotenhandelsszenario werden die Effekte allerdings abgefedert.

- Beim Schrumpfungs-Szenario müssen Marktanteile abgetreten und die Produktion reduziert werden. Beim Quotenhandels-Szenario kann durch Zukauf von Produktionsrechten aus Ländern, in denen die Zuckergewinnung bereits jetzt nicht wirtschaftlich ist, der Produktionsverlust weitgehend ausgeglichen werden. Die Produktionsmenge könnte damit stabil gehalten werden.
- Beide Szenarien haben auf die Verschuldung keine Auswirkung. Die Eigentümer werden aber in Zukunft geringer profitieren – auch hier wirkt sich das Schrumpfungs-Szenario stärker aus. Bei Schrumpfung werden F+E-Ausgaben eingespart, wodurch Entwicklungsmöglichkeiten verloren gehen. Beim Quotenhandels-Szenario kann F+E wie bisher erfolgen.
- Image, Mitarbeiterzufriedenheit, Materielle Sicherheit der Mitarbeiter und Auswirkungen auf die Region bleiben bei Quotenhandel relativ stabil. Bei Schrumpfung sind in diesen Bereichen teilweise beträchtliche negative Auswirkungen zu erwarten. Etwa beim Image wird es nicht gelingen, die Schuld gänzlich den neuen Rahmenbedingungen zuzuschieben: „Da bleibt was hängen!"
- Beide Szenarien haben praktisch keine Auswirkungen auf die Ökologie. Betrachtet man nur das Unternehmen, würde das Schrumpfungsszenario geringfügig zur Ressourcenschonung und Emissionsreduktion beitragen. Beim Quotenhandelszenario sind keine Auswirkungen auf die Umwelt zu erwarten, da das Produktionsvolumen gleich bleibt.

#### 4.2.3.2 Die 17 strategischen Aktivitäten

Am 20.7.2004 wurden von der Geschäftsführung und dem Managementteam 17 strategische Aktivitäten formuliert und bewertet.

- Rohstoff (Kosten, Bodenmanagement, Sicherung)
- Anpassung Personalkosten
- Kostenreduktion an den Produktionsstandorten
- Energiekostenreduktion
- Hilfsstoffkosten reduzieren
- Logistik - Schiff
- EU weites Lobbying
- Nationales Lobbying
- Österreich PR der Agrana
- Regionales PR
- Erfolgsorientierte Bezahlung im Management
- Job Rotation
- Mitarbeiterbindung
- Kundenbindung
- Wachstum in Europa
- Markenstrategie (Haushalte)
- Qualität (Industrie)

**Wirkungen Strategische Aktivitäten MMT - Dimensionen**

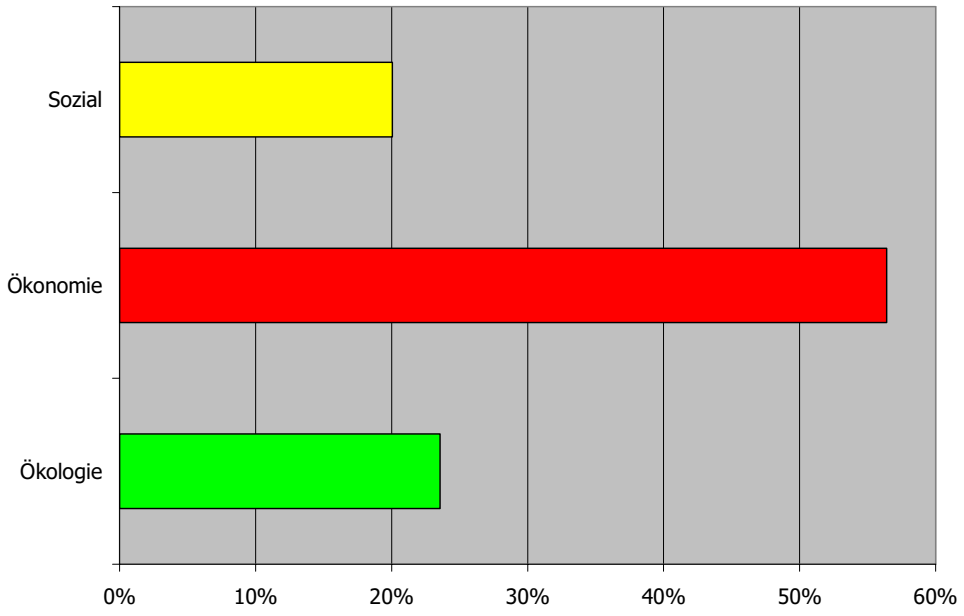



*Abbildung 12: Strategische Aktivitäten MMT – Dimensionen, Agrana*

Wie auch bei den Prioritäten der Geschäftsführung sind die Wirkungen der 17 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten und liegen etwa doppelt so hoch wie die Wirkungen in den Dimensionen „Sozial" und „Ökologie".

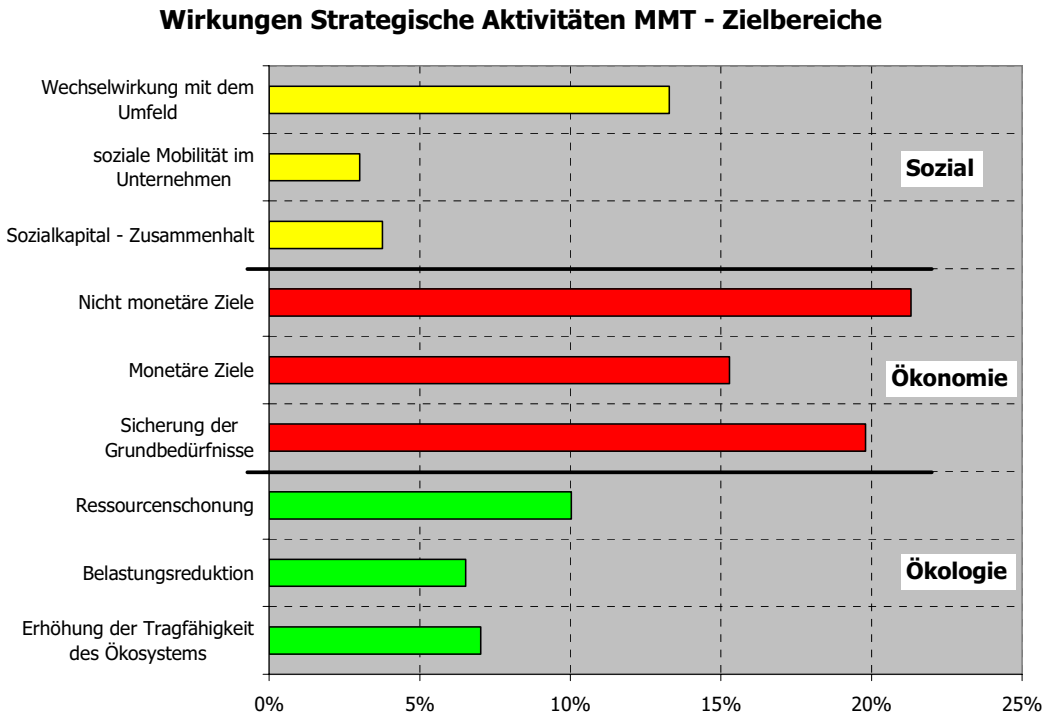



*Abbildung 13: Strategische Aktivitäten MMT - Zielbereiche, Agrana*

Die höchsten Wirkungen werden im Zielbereich „Nicht monetäre Ziele" und da vor allem im Themenfeld „Identifikation – Identität und Werte" sowie im Zielbereich „Sicherung der Grundbedürfnisse" erzielt. Im ökologischen Bereich sind die Wirkungen der strategischen Aktivitäten in de Themenfeldern relativ gleichmäßig verteilt.

Eine Reihung der Aktivitäten nach ihrer Gesamtwirkung zeigt, dass von den 8 Top-Aktivitäten jeweils 7 auch unter den bedeutendsten Aktivitäten in den Bereichen „Ökonomie" und „Sozial" liegen, im Bereich „Ökologie" dies aber nur bei 3 Aktivitäten der Fall ist. Dies zeigt die Schwerpunkte der Wirkung der bedeutendsten Aktivitäten in Ökonomie und Sozialbereich auf.

### 4.2.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten

Der Vergleich der Prioritäten der Geschäftsführung mit den strategischen Aktivitäten des Managementteams (MMT) zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die deutlich größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden etwa in gleicher Größenordnung, aber deutlich niedriger bewertet. Während bei diesen Bereichen (Sozialbereich, Ökologie) der Anteil der Aktivitäten höher als jener der Prioritäten liegt (speziell in der Ökologie), ist dies bei der Zieldimension „Ökonomie" umgekehrt – hier ist die Priorität der Geschäftsführung etwas höher als die Wirkungen der gesetzten Aktivitäten des Managementteams. Bei den Zielbereichen liegt dies an geringerer Aktivität vor allem bei „Sicherung der Grundbedürfnisse" und „Monetäre Ziele", während eine Überdeckung bei den nicht-monetären Zielen vorliegt. Dies deutet darauf hin, dass man bei Ökologie und im Sozialbereich Wirkungen von Aktivitäten in einem Ausmaß vermutet, das über die Intentionen hinausgeht, was sich zu Lasten der beiden angesprochenen Zielbereiche der ökonomischen Dimension äußert.

**Gegenüberstellung Prioritäten GF : Aktivitäten MMT**

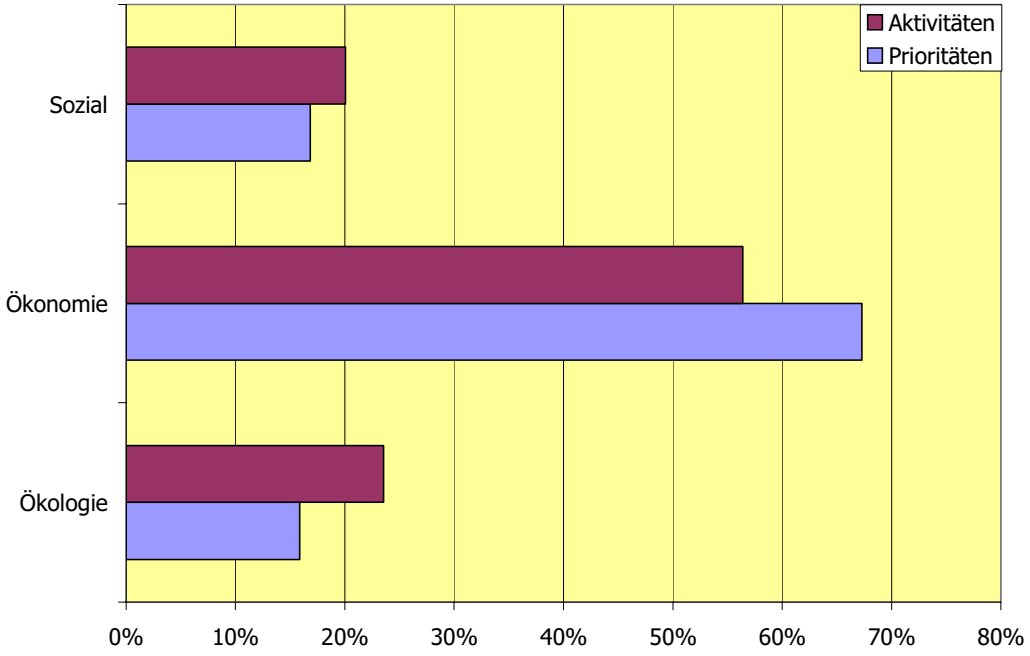



*Abbildung 14: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Dimensionen, Agrana*

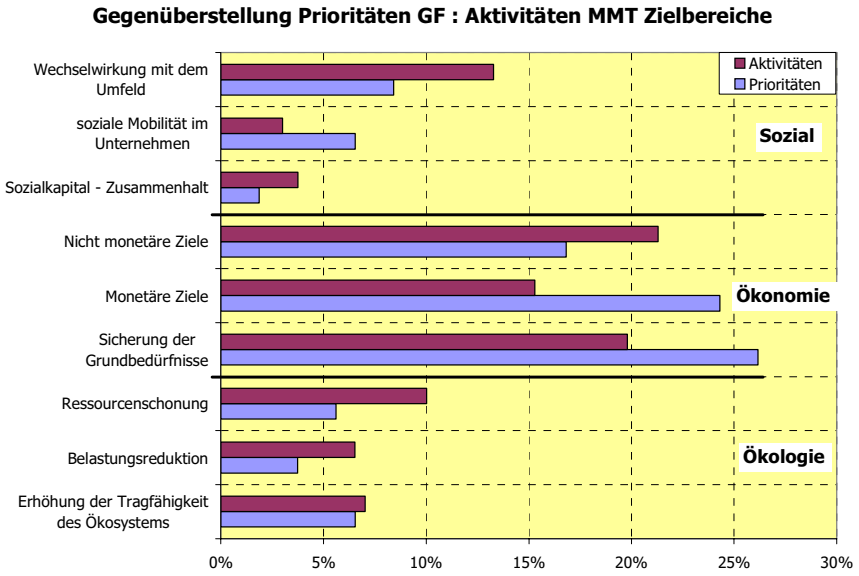



*Abbildung 15: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Zielbereiche, Agrana*

Die nachfolgende Abbildung geht von einer Darstellung der Wirkungen der Aktivitäten gegenüber den Prioritäten auf den beiden Achsen eines Diagramms aus. Dabei zeigen sich die einzelnen Zielbereiche als Punkte, deren Lage durch die beiden Bewertungen gegeben ist. In der nachfolgenden Abbildung ist die Lage jedes Zielbereichs für die Portfolio-Darstellung über den Winkel und die Länge (Betrag) angegeben. Die waagrechte Linie (45°-Diagonale) stellt gleiche Werte gegenüber, Punkte oberhalb weisen einen Überhang der Wirkungen der Aktivitäten auf, umgekehrt zeigen Punkte im unteren Bereich höhere Prioritäten.

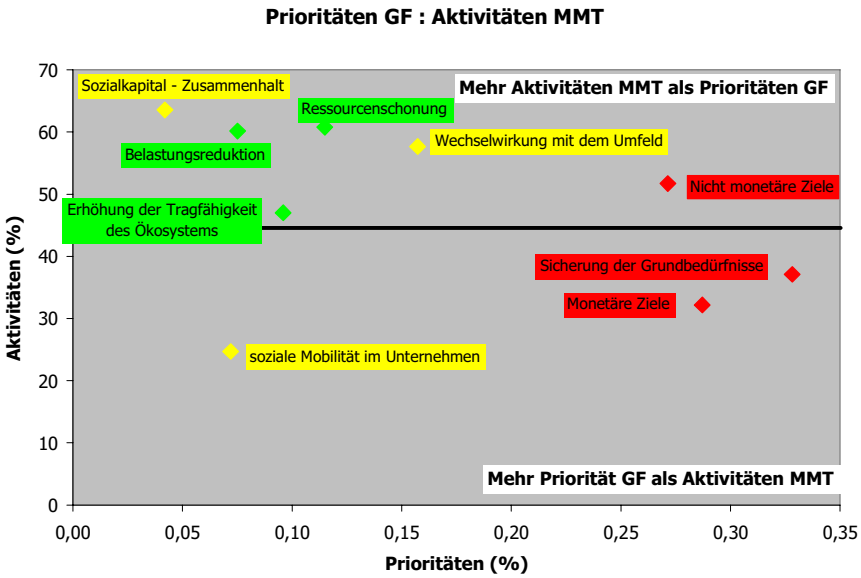



*Abbildung 16: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Portfolio, Agrana*

### *4.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse*

Aussagen zu den Prioritäten der GF

- Generell werden die höchsten Prioritäten in ökonomischen Themenfeldern gesetzt. Die geringste Priorität wird ökologischen Themen gewidmet.
- Die höchste Priorität haben die Themenfelder „Kostendeckung" bzw. „Sicherung der Ressourcen"

Aussagen zu den Strategischen Aktivitäten des MMT

- Von der Geschäftsführung und dem Managementteam wurden 17 strategische Aktivitäten formuliert und bewertet.
- Wie auch bei den Prioritäten der Geschäftsführung sind die Wirkungen der 17 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten. Diese liegen etwa doppelt so hoch wie die Wirkungen in den Dimensionen „Sozial" und „Ökologie".
- Die höchsten Wirkungen werden in den Zielbereichen „Nicht monetäre Ziele" und da vor allem im Themenfeld „Identifikation – Identität und Werte" sowie im Zielbereich „Sicherung der Grundbedürfnisse" erwartet.
- Bei den meisten strategischen Aktivitäten dominieren die Wirkungen in der Zieldimension „Ökonomie".
- Die 8 Top-Aktivitäten enthalten jeweils 7 der bedeutendsten Aktivitäten aus „Ökonomie" und „Sozial", aber nur 3 aus der Dimension „Ökologie"

Aussagen zu den Wirkungen strategischer Aktivitäten MMT und den Prioritäten GF

- Der Vergleich der Prioritäten der Geschäftsführung mit den strategischen Aktivitäten des Managementteams zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die deutlich größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden etwa in gleicher Größenordnung, aber deutlich niedriger bewertet.
- Während in den Bereichen Sozialbereich und Ökologie anteilsmäßig etwas mehr strategische Aktivitäten vorliegen als dem Anteil bei den Prioritäten entspricht, ist dies bei der Zieldimension „Ökonomie" umgekehrt – insbesondere in den Zielbereichen „Sicherung der Grundbedürfnisse" und „Monetäre Ziele" liegt die Priorität der Geschäftsführung höher als die durch das Managementteam erwarteten Wirkungen der Aktivitäten.

### *4.2.6 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts*

- *Eichung des Instruments:* Bei der Agrana wurde im ersten Managementworkshop sehr viel Zeit zur Diskussion des Analyseinstruments verwendet. Es zeigte sich, dass diese Zeit gut investiert war, da somit alle Themenfelder eindeutig geklärt waren und mit Beispielen aus dem Kontext des Unternehmens hinterlegt waren. Die „Eichung des Instruments" stellte bei diesem Unternehmen einen großen Erfolg dar. Die Diskussion war sehr angeregt. Motivation war sicherlich die Gelegenheit, das Unternehmen aus

einer facettenreichen Vielfalt von Blickwinkel betrachten und ganzheitlich wahrnehmen zu können. Auch für den weiteren Workshopverlauf konnte der erwünschte Effekt erzielt werden: Die Unternehmen waren in der Bewertung sattelfester, was den Umgang mit dem Instrument betrifft.

- Identifizierung der Prioritäten mit Geschäftsführung: Bei Agrana erfolgte erst die Betrachtung der Aktivitäten inklusive Szenarien der möglichen Entwicklung, die Erhebung der Prioritäten wurde aufbauend auf diesen Entwicklungsprognosen nachfolgend in einem kleineren Team mit der Geschäftsführung durchgeführt. Die Erfahrungen bei Agrana zeigten Vorteile bei der Festlegung der Prioritäten als letzten Schritt. Vor allem bei vorhandenen Situationsdaten oder erarbeiteten Einschätzungen der erwarteten Entwicklungen war die Festlegung der Prioritäten durch Gegenüberstellung der Ziele sehr leicht machbar.
- *Nachhaltigkeit im Management:* Die „duale Bewertung" bewirkte, dass sich das Managementteam gemeinsam intensiv mit dem Thema nachhaltige Entwicklung auseinandersetzte. Somit wurde das Thema Nachhaltigkeit „Chefsache" und eine einheitliche Sichtweise konnte entwickelt werden.
- *Hohe Motivation:* Die Motivation im Managementteam und bei der Geschäftsführung war bei den durchgeführten Workshops sehr groß. Das Team war bei den Workshops stets sehr zahlreich vertreten.
- *Trennung strategische Aktivitäten / Einzelmaßnahmen:* Die von der Agrana genannten strategischen Aktivitäten waren großteils bereits in einem relativ hohen Detaillierungsgrad dokumentiert. Dadurch kam es im Projektteam zu Abgrenzungsschwierigkeiten zu der Ebene der Einzelmaßnahmen. Ebenso kam es zu Schwierigkeiten der Zuteilung der Schlüsselprojekte zu den strategischen Aktivitäten.
- *Nachhaltigkeitsbewertung für Schlüsselprojekte*: Aufgrund des Aufwandes der Bewertung auf Ebene der Parameter in den Fachabteilungen empfahl die Agrana (Bereich Zucker) diese Bewertung nur für strategisch besonders hervorstehende Schlüsselprojekte durchzuführen. Der notwendige Zeitaufwand für die Fachabteilungen war ein sehr entscheidender Aspekt. Die Durchführung der Bewertung selbst konnte von den Sachbearbeitern gut durchgeführt werden.
- *Abstimmung der Parameter auf die Agrana*: Bei der Bewertung der Schlüsselprojekte musste die Parameterliste des Bewertungstools auf die Unternehmenssituation abgestimmt werden.
- *Bewertung nur mit externer Begleitung*: Die externe Expertise und die entsprechenden Inputs von Seiten des Projektteams wurden als sehr wichtig für die Durchführung erachtet. Die Bewertung ohne externe Begleitung wäre nicht möglich gewesen.
- *Stärkere ökonomische Betrachtung*: Vom Unternehmen wurde gewünscht, dass das Instrument in Zukunft eine stärkere Betrachtung der ökonomischen Dimension ermöglicht.

## 4.3 Modellanwendung beim Fachverband der österreichischen Papierindustrie

1872 entstand der Verein der österreichisch-ungarischen Papierfabrikanten, aus dem nach zahlreichen Umstrukturierungen und Umbenennungen (1919-1948) die heutige Interessenvertretung AUSTROPAPIER - Vereinigung der österreichischen Papierindustrie hervorgegangen ist. Neben ihr steht der Fachverband Papierindustrie, der durch das Wirtschaftskammergesetz 1946 ins Leben gerufen worden war. Seit 1948 nehmen beide Organisationen gemeinsam die Interessen der österreichischen Papierindustrie wahr und repräsentieren die Papier und Zellstoff erzeugenden Betriebe in Österreich.

### *4.3.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt*

➲ <u>Überprüfung des Branchenleitbildes:</u>

Austropapier legte 2004 als erster Industriesektor einen Nachhaltigkeitsbericht auf Branchenebene vor. Im Zuge der Erstellung des zweiten Nachhaltigkeitsberichts beschloss der Vorstand der Austropapier ein Brachen-Leitbild. Das Projekt „duale Bewertung" diente auch dazu, das Leidbild auf Gesamtheit zu überprüfen und gegebenenfalls fehlende Aspekte zu finden.

➲ <u>Allgemeiner Richtungs-Check der strategischen Ausrichtung:</u>

Ganz im Sinne des Projektdesigns war ebenfalls eine Überprüfung gefordert, ob die bestehenden strategischen Aktivitäten auch den Prioritäten der Austropapier entsprechen.

### *4.3.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung*

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Prioritäten der Geschäftsführung in den 27 Themenfeldern der nachhaltigen Entwicklung. Diese Prioritäten sind auch der Vergleichsmaßstab für die Wirkungen der 24 strategischen Aktivitäten, die ebenfalls durch das Managementteam (MMT) definiert wurden.

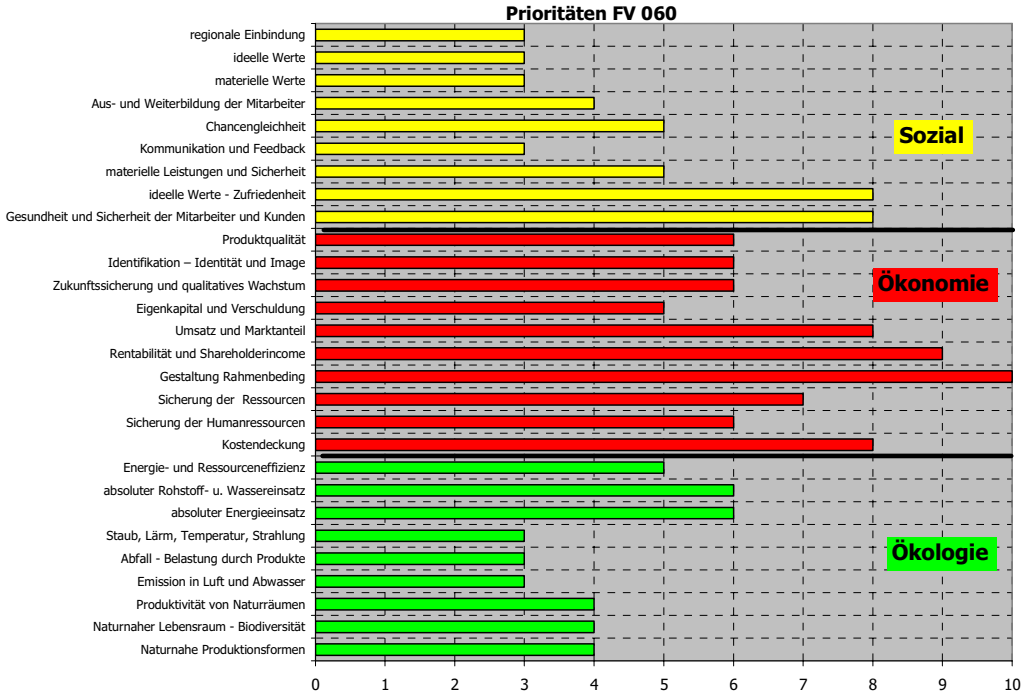



*Abbildung 17: Prioritäten GF, FV Papierindustrie*

Als die wichtigsten Themen – höchste Priorität 10 – haben sich folgende Themenfelder gezeigt:

| | |
|---|---|
| **Gestaltung der Rahmenbedingungen** | 10 |
| Rentabilität und Shareholderincome | 9 |
| Umsatz und Marktanteil | 8 |
| Kostendeckung | 8 |
| Ideelle Werte Zufriedenheit | 8 |
| Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Kunden | 8 |
| Sicherung der Ressourcen | 7 |

Generell werden die höchsten Prioritäten in den ökonomischen Themenfeldern gesetzt. Deutlich geringere Priorität wird aufgrund des bereits hohen Standards ökologischen und den meisten sozialen Themen gewidmet.

Das Prioritätenprofil ist entsprechend der für die emotional-wertorientierte Perspektive angewandte Methode der Zielabweichungsanalyse zu interpretieren. Hier wird auf die Zielabweichung der aktuellen Situation Bezug genommen. Dadurch erhalten Themenbereiche, bei denen das Ziel weitgehend erreicht ist und keine zukünftigen Herausforderungen zu erwarten sind niedrigere Priorität.

Eine derartige Charakterisierung der IST-Situation wurde für den Fachverband im Rahmen eines früheren Projektes (NAIND)[1] erstellt. Die Ergebnisse sind nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

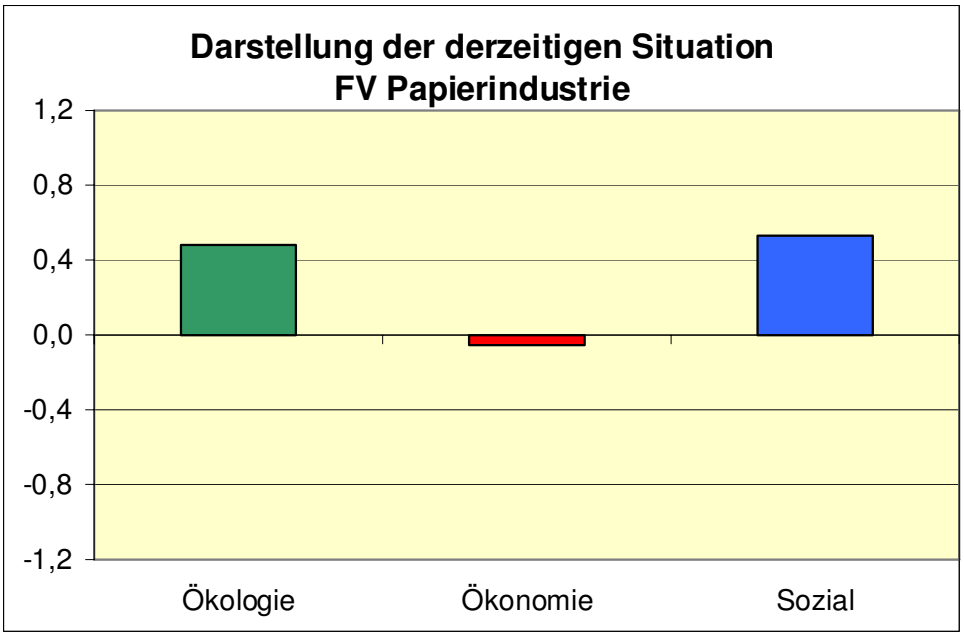



*Abbildung 18: Situation der Papierindustrie in den Dimensionen der Nachhaltigkeit, Qu: NAIND*

Dabei zeigt sich im Vergleich zu den Fachverbänden der Industrie sehr gute Situation in der Ökologie und im Sozialbereich, gegenüber Defiziten in der Ökonomie. Die obige Prioritätensetzung zeigt hier sehr gut, dass die Schwerpunkte nun vor allem in der Ökonomie liegen, während in den anderen Dimensionen das Streben auf das Halten des guten Zustandes ausgerichtet ist.

[1] *NAIND, Nachhaltigkeit in der Industrie; durchgeführt vom Institut für Industrielle Ökologie 2003*

### *4.3.3 Die 24 strategischen Aktivitäten*

Vom Managementteam wurden 24 strategische Aktivitäten formuliert und bewertet. Grundlage dafür bildete das Nachhaltigkeitskonzept des Fachverbandes.

Folgende Aktivitäten wurden betrachtet

- Branchenleitbild
- Nachhaltigkeitsbericht
- Vorbildwirkung Nachhaltigkeitsbericht
- Kooperation Holzkette
- Pensionskasse
- E-learing
- Sicherheitsschulung
- Arbeitssicherheitsstatistik
- Human Work Index
- Optimierung Rundholzverladung
- BREF Revision
- REACH Mitwirkung bei der Impact-Assessment Studie
- Umweltdatenerhebung
- Energieeffizienz + CO2 Potenziale
- Energiemanagementvergleich, Energiekostenoptimierung
- Stakeholderdialog Ökostrom
- Emissionshandel – Unterstützung der Betriebe
- Stakeholderdialog zu Klima und Klimastrategie
- Technologieplattform Forest based sector
- Steigerung des Frauenanteils
- Information Jugend Stellenwert
- Absenkung deponierter Abfälle bzw. gefährlicher Abfälle
- Hoher Bahnanteil - Kooperation mit den ÖBB

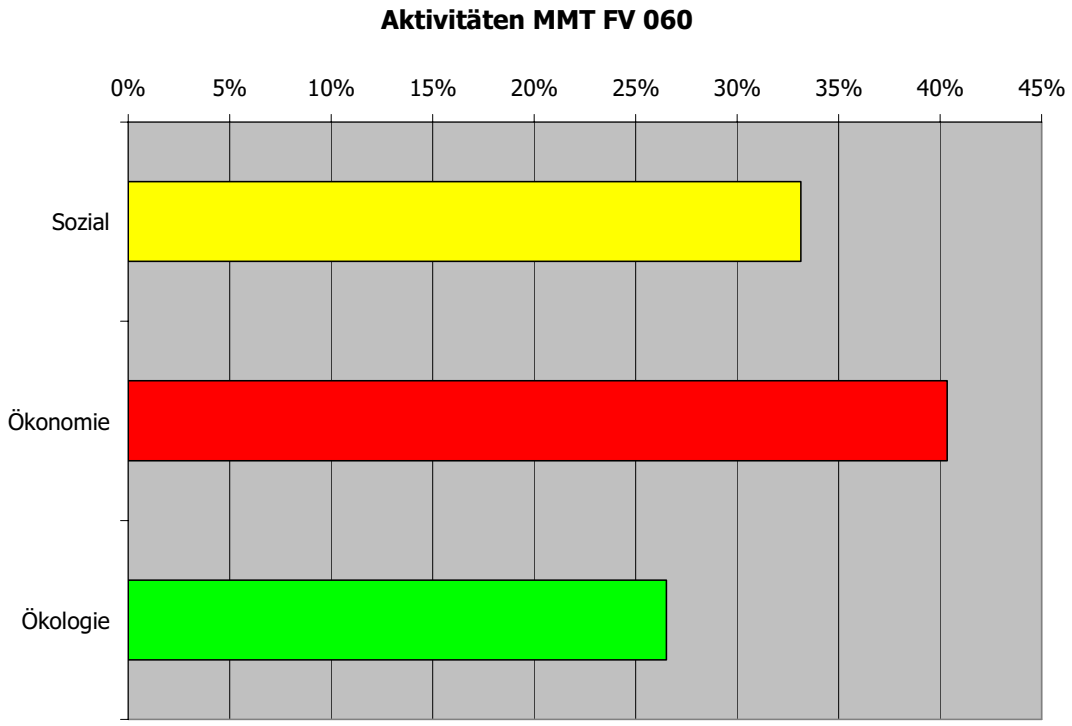



*Abbildung 19: Aktivitäten MMT - Dimensionen, FV Papierindustrie*

Wie auch bei den Prioritäten der Geschäftsführung sind die Wirkungen der 24 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten, die Wirkungen im Sozialbereich folgen aber mit nur geringerem Abstand. Ökologische Aktivitäten liegen mit etwa gleichem Abstand an dritter Stelle.

Die höchsten Wirkungen werden im Zielbereich „Nicht monetäre Ziele" und da vor allem in den Themenfelder „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum" sowie „Identifikation – Identität und Image" sowie im Zielbereich „Sicherung der Grundbedürfnisse" angenommen. Bei gesellschaftlichen Themenfeldern zeigt sich die „Regionale Einbindung" im Zielbereich „Wechselwirkung mit dem Umfeld" als bedeutend, im ökologischen Bereich sind die Wirkungen der strategischen Aktivitäten relativ gleichmäßig verteilt, für die Tragfähigkeit des Ökosystems werden hier die geringsten Wirkungen erwartet.

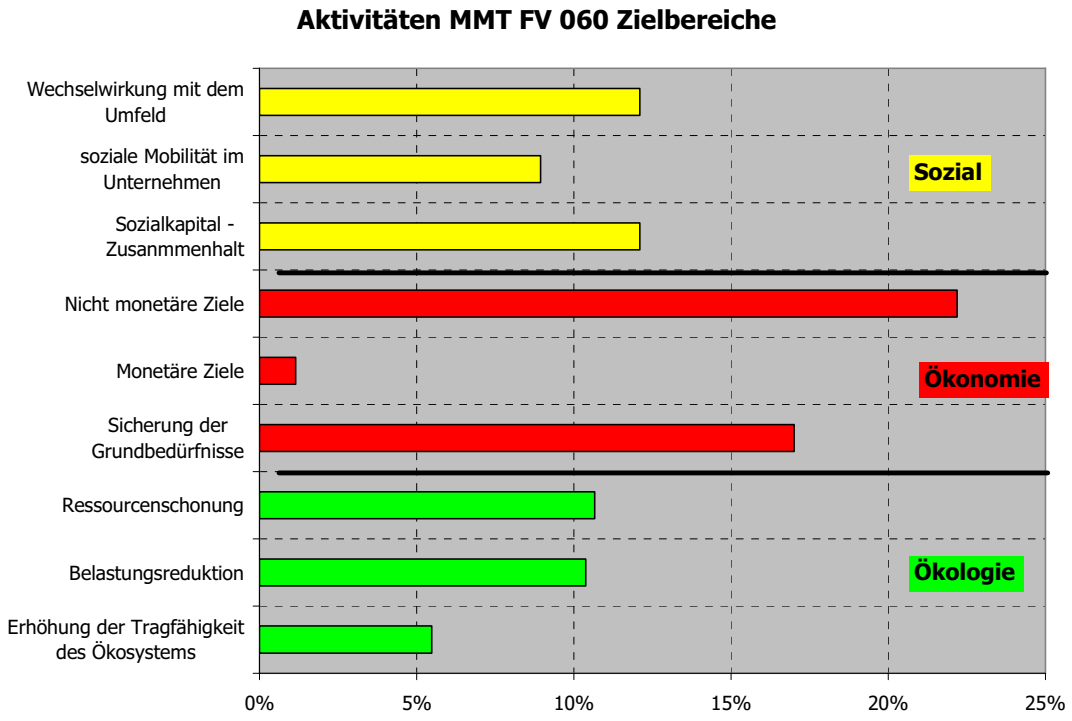



*Abbildung 20: Aktivitäten MMT - Zielbereiche, FV Papierindustrie*

Eine Reihung der Aktivitäten nach ihrer Gesamtwirkung zeigt, dass von den 10 Top-Aktivitäten 7 auch unter den bedeutendsten Aktivitäten in der „Ökologie", 6 im Bereich „Ökonomie" liegen und 5 auch im „Sozialbereich" bedeutend sind. Dies zeigt einen ökologischen Schwerpunkt bei den bedeutendsten Aktivitäten auf, der im Gegensatz zu dem Schwerpunkt in der Ökonomie nach den Gesamtwirkungen steht.

### 4.3.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten

Der Vergleich der Prioritäten mit den strategischen Aktivitäten des Managementteams in Abbildung 21 bis Abbildung 23, zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden demgegenüber niedriger bewertet.

Bei den Aktivitätswirkungen ist die Abstufung allerdings deutlich gleichmäßiger, während bei den Prioritäten die Ökonomie deutlichen Abstand zu den anderen beiden Dimensionen aufweist. Auffallend ist, dass in den Dimensionen Sozialbereich und Ökologie der Anteil der Wirkungen der strategische Aktivitäten über den Anteilen der Prioritäten liegt, während dies bei der Zieldimension „Ökonomie" umgekehrt ist – hier zeigt die Priorität der Geschäftsführung etwas höhere Anteile als die vom Managementteam erwarteten Wirkungen der Aktivitäten, dies sehr deutlich im Zielbereich „Monetäre Ziele", deutlich geringer auch noch bei „Sicherung der Grundbedürfnisse". Bei den „nicht monetären Zielen" überwiegen auch hier die Aktivitäten in deutlichem Ausmaß.

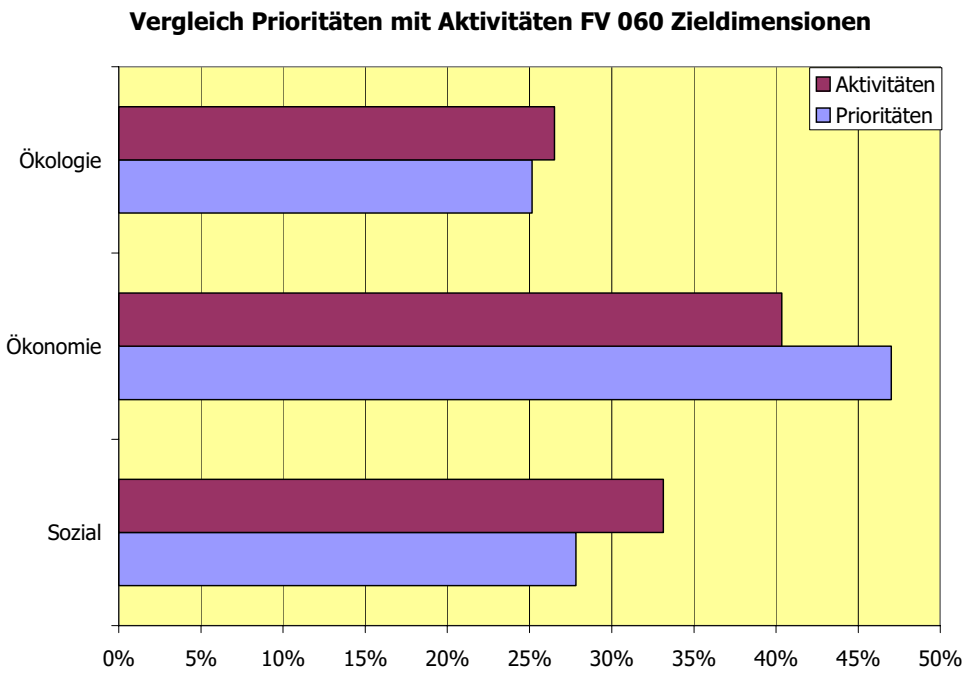



*Abbildung 21: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Dimensionen, FV Papierindustrie*

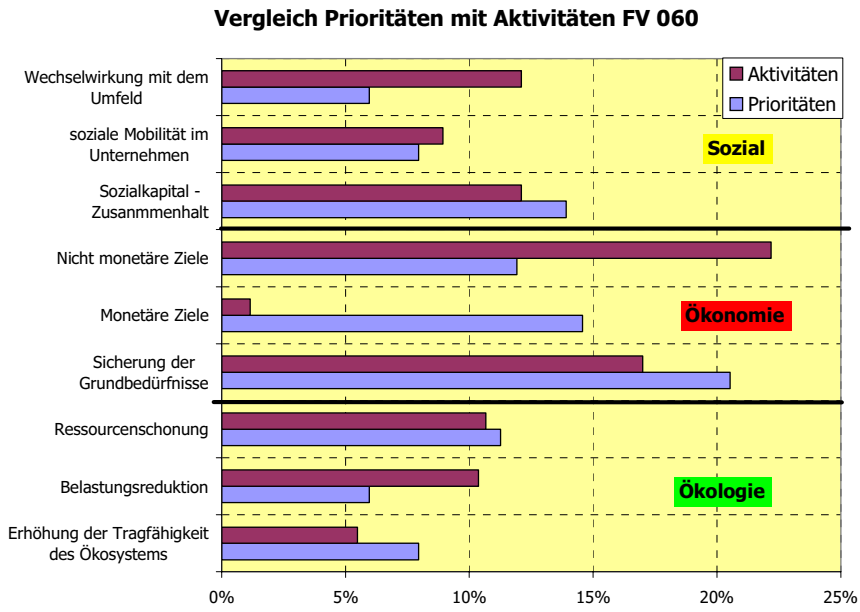



*Abbildung 22: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Zielbereiche, FV Papierindustrie*

Die nachfolgende Abbildung geht von einer Darstellung der Wirkungen der Aktivitäten gegenüber den Prioritäten auf den beiden Achsen eines Diagramms aus. Dabei zeigen sich die einzelnen Zielbereiche als Punkte, deren Lage durch die beiden Bewertungen gegeben ist. In der nachfolgenden Abbildung ist die Lage jedes Zielbereichs für die Portfolio-Darstellung über den Winkel und die Länge (Betrag) angegeben. Die waagrechte Linie (45°-Diagonale) stellt gleiche Werte gegenüber, Punkte oberhalb weisen einen Überhang der Wirkungen der Aktivitäten auf, umgekehrt zeigen Punkte im unteren Bereich höhere Prioritäten.

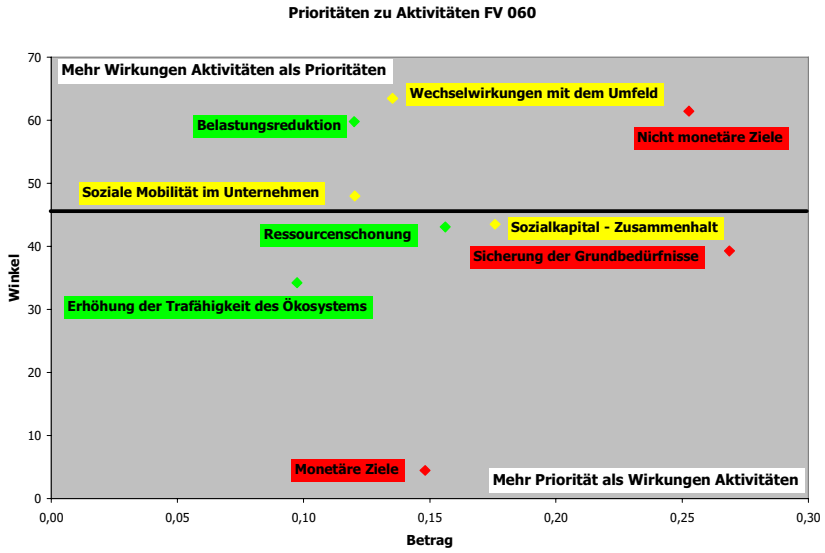



*Abbildung 23: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT - Portfolio, FV Papierindustrie*

### *4.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse*

Aussagen zu den Prioritäten der GF

- Generell werden die höchsten Prioritäten in ökonomischen Themenfeldern gesetzt. Die geringste Priorität wird ökologischen Themen gewidmet.
- Die höchste Priorität haben die Zielbereiche „Gestaltung der Rahmenbedingungen" sowie „Rentabilität und Shareholderincome".

Aussagen zu den Strategischen Aktivitäten des MMT

- Vom Managementteam wurden gemäß dem Nachhaltigkeitsleitbild 24 strategische Aktivitäten formuliert und bewertet.
- Wie auch bei den Prioritäten sind die Wirkungen der 24 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten, soziale und ökologische Aktivitäten haben einen nennenswerten Anteil.
- Die höchsten Wirkungen werden in den Zielbereichen „Nicht monetäre Ziele" (vor allem in den Themenfelder „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum", „Identifikation – Identität und Image") und „Sicherung der Grundbedürfnisse" (größter Anteil ist hier im Themenfeld „Gestaltung der Rahmenbedingungen") erwartet.
- Bei gesellschaftlichen Themenfeldern zeigt sich die „Regionale Einbindung" als bedeutend
- Im ökologischen Bereich sind die Wirkungen der strategischen Aktivitäten in de Themenfeldern relativ gleichmäßig verteilt, die geringsten Wirkungen liegen bei „Tragfähigkeit des Ökosystems" vor.
- Insgesamt werden die größten Wirkungen durch die Aktivitäten in den Zieldimension „Ökonomie" und „Ökologie" erzielt.
- Eine Reihung der Aktivitäten nach ihrer Gesamtwirkung zeigt einen ökologischen Schwerpunkt bei den bedeutendsten Aktivitäten

Vergleich der vom MMT erwarteten Wirkungen strategischer Aktivitäten mit den Prioritäten der GF

- Ein Vergleich der Prioritäten mit den strategischen Aktivitäten des Managementteams zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden etwa in gleicher Größenordnung, aber niedriger bewertet.
- In den Zieldimensionen „Sozial" und „Ökologie" werden tendenziell mehr Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten des MMT ausgelöst, als den zugehörigen Prioritäten entspricht, in der Zieldimension „Ökonomie" ist dies umgekehrt.
- Bei Betrachtung der Abweichungen auf Themenfeldebene zeigt sich, dass die Wirkungen der strategischen Aktivitäten in den Themenfeldern „ Eigenkapital und Verschuldung", „Umsatz und Marktanteil", „Rentabilität und

Shareholderincome" niedriger als die Prioritäten liegen. Dies erklärt sich daraus, dass diese Themen zwar hohe Priorität auf Verbandsebene haben, primär aber von den Firmen umgesetzt werden müssen.

- Die deutlichen Abweichungen der Aktivitäten von den Prioritäten im Zielbereich „Monetäre Ziele" und „Sicherung der Grundbedürfnisse" sind auf nur geringe Aktivität in den relevanten Themenfeldern („ Eigenkapital und Verschuldung", „Umsatz und Marktanteil", „Rentabilität und Shareholderincome") zurückzuführen.

### *4.3.6 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts*

- *Nachhaltigkeit als Führungsverantwortung:* Das gesamte Managementteam beschäftigten sich in mehreren Workshops mit der dualen Bewertung und dem Thema Nachhaltigkeit. Die Teilnahme am Projekt war damit sehr prominent besetzt.
- *Überprüfung des Branchen-Leitbildes:* Die österreichische Papierindustrie verfügt über ein neues Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung. Die Durchführung der dualen Bewertung brachte eine Bestätigung, dass die wesentlichen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung im Leitbild berücksichtigt sind.
- *Überprüfung der Aktivitäten:* Es liegt der Schwerpunkt der Aktivitäten analog den Prioritäten in der Ökonomie, allerdings zeigten sich Abweichungen in den Anteilen der einzelnen Dimensionen, wobei bei Ökologie und Sozialbereich die Wirkungen der Aktivitäten über und in der Ökonomie unter den Prioritäten liegen.
- *Neue Sichtweise:* Bisher wurden strategische Aktivitäten in anderen Kategorien wahrgenommen wie in Rohstoffaspekten, Mitarbeiteraspekten... Durch die Projektteilnahme und das eingesetzte Analyseinstrument wurden die Aktivitäten und Maßnahmen aus einer neuen Sichtweise nach Themenbereichen betrachtet.
- *Überhang / Defizite an Aktivitäten:* Es zeigten sich deutliche Abweichungen der Aktivitäten von den Prioritäten in der Ökonomie, vor allem in den Zielbereichen „Monetäre Ziele" und „Sicherung der Grundbedürfnisse". Hier wären ergänzende Aktivitäten zu überlegen, oder die Wirkungseinschätzung zu überarbeiten. Dies erklärt sich daraus, dass diese Themen zwar hohe Priorität auf Verbandsebene haben, primär aber von den Firmen umgesetzt werden müssen.
- *Managementteam als zentraler Ansprechpartner:* Es wurden positive Erfahrungen mit der Festlegung der Prioritäten und der Bewertung der strategischen Aktivitäten an getrennten Terminen durch das Managementteam gemacht.

## 4.4 Modellanwendung beim Baustoffunternehmen Wopfinger

Das Unternehmen WOPFINGER ist ein Traditionsunternehmen im Bereich Stein und Keramik und betreibt ein Kalk- und ein Zementwerk in Wopfing, Niederösterreich. In den letzten Jahren erfolgte eine verstärkte Ausrichtung auf Fertigprodukte im Mörtel und Verputzbereich. 1988 erfolgte der Abschluss eines Kooperationsvertrages mit Wietersdorfer und Peggauer mit dem Ziel, gemeinsam unter der Dachmarke Baumit verarbeitungsfreundliche und hochqualitative Markenprodukte zu vertreiben.

### *4.4.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt*

➲ Überprüfung der geplanten Maßnahmen auf Zielkonformität

Bei Wopfinger wurde eine umfassende Liste geplanter Einzelmaßnahmen vorgelegt. Diese galt es einer Bewertung zu unterziehen, wie stark sie die Prioritäten und die allgemeinen Zielen des Unternehmens unterstützen.

➲ Filterung / neue Reihung geplanter Maßnahmen:

Als Folge des ersten Zieles, sollte das Projekt auf Basis der bestehenden Maßnahmenliste die wichtigsten Maßnahmen identifizieren, welche die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens am stärksten unterstützen. Maßnahmen, die nur wenig zur Zielerreichung beitragen, sollten herausgefiltert werden.

➲ Ideen für weitere Maßnahmen

Das Projekt wurde auch dazu genutzt, neue Ideen für Maßnahmen zu generieren, die die weitere nachhaltige Entwicklung des Unternehmens unterstützen.

### *4.4.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung*

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Prioritäten der Geschäftsführung in den 27 Themenfeldern der nachhaltigen Entwicklung. Diese Prioritäten sind der Vergleichsmaßstab für die Wirkungen der 11 strategischen Aktivitäten.

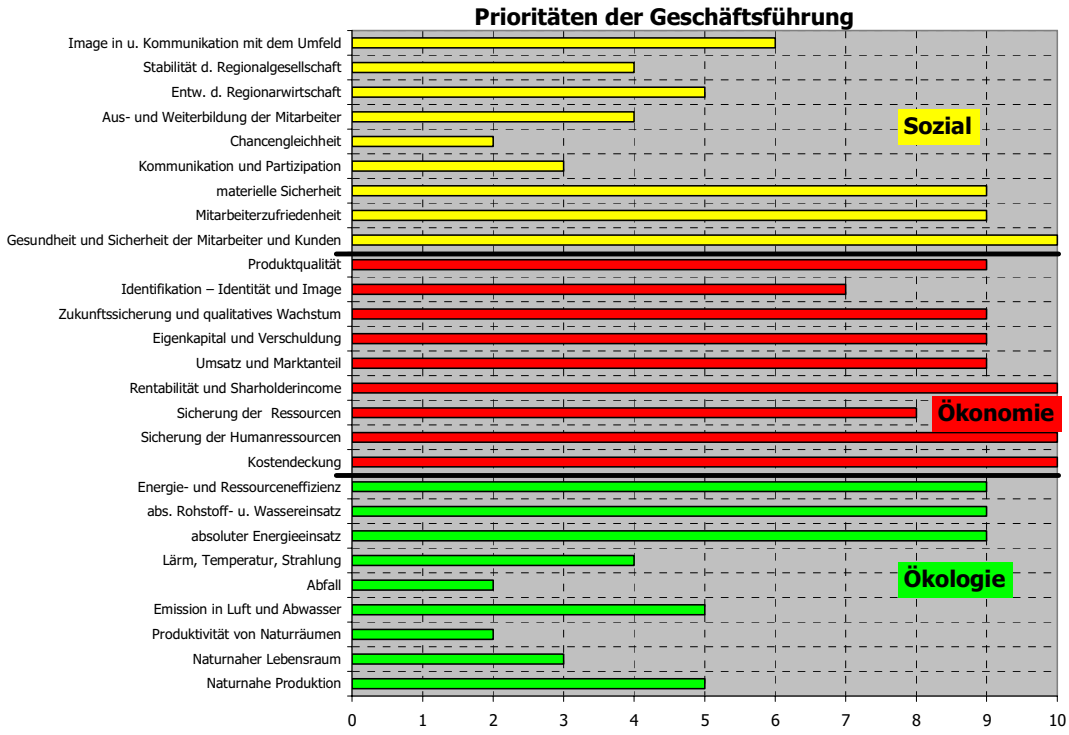



*Abbildung 24: Prioritäten GF, Fa. Wopfinger*

Als die Themenfelder mit den höchsten Prioritäten – höchste Priorität 10 – haben sich gezeigt:

| | |
|---|---|
| **Kostendeckung** | 10 |
| **Sicherung der Humanressourcen** | 10 |
| **Rentabilität und Shareholderincome** | 10 |
| **Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Kunden** | 10 |
| absoluter Energieeinsatz | 9 |
| absoluter Rohstoff- u. Wassereinsatz | 9 |
| Energie- und Ressourceneffizienz | 9 |
| Umsatz und Marktanteil | 9 |
| Eigenkapital und Verschuldung | 9 |
| Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum | 9 |
| Produktqualität | 9 |
| Mitarbeiterzufriedenheit | 9 |
| materielle Sicherheit | 9 |
| Sicherung der Ressourcen | 8 |

Auch hier überwiegt bei den prioritären Themenfeldern die Ökonomie, es zeigen sich aber auch Themenfelder der Ökologie und des Sozialbereichs mit hohen Prioritäten.

### *4.4.3 Die 11 strategischen Aktivitäten*

Vom Managementteam wurden 11 strategische Aktivitäten (Ziele) formuliert und bewertet.

- 20 % Umsatz über innovative Produkte
- TOP 3 bei Wärmeschutzfassaden in Europa
- Bau mit macht fit
- Technologieentwicklung im Haus
- Sauberstes Baustoffwerk in Europa
- Mitarbeiterfluktuation unter 6 %
- Kommunikationspolitik mit Anrainern
- Moderierte Mitarbeiterrunden
- Laufende Kostensenkung/Controlling
- Erhöhung des relativen Marktanteils
- Kundenbindungsprogramme

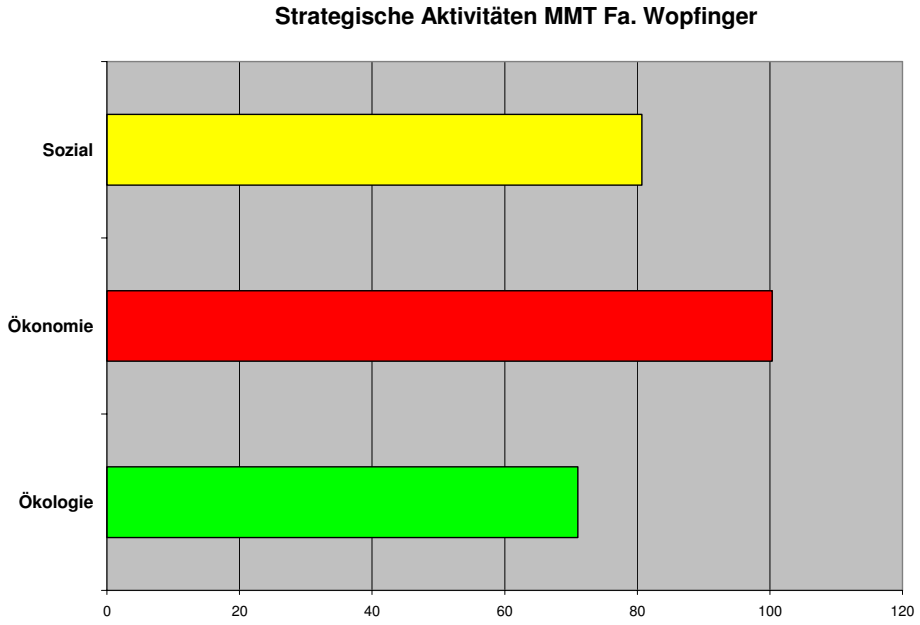



*Abbildung 25: Strategische Aktivitäten Fa. Wopfinger, Zieldimensionen*

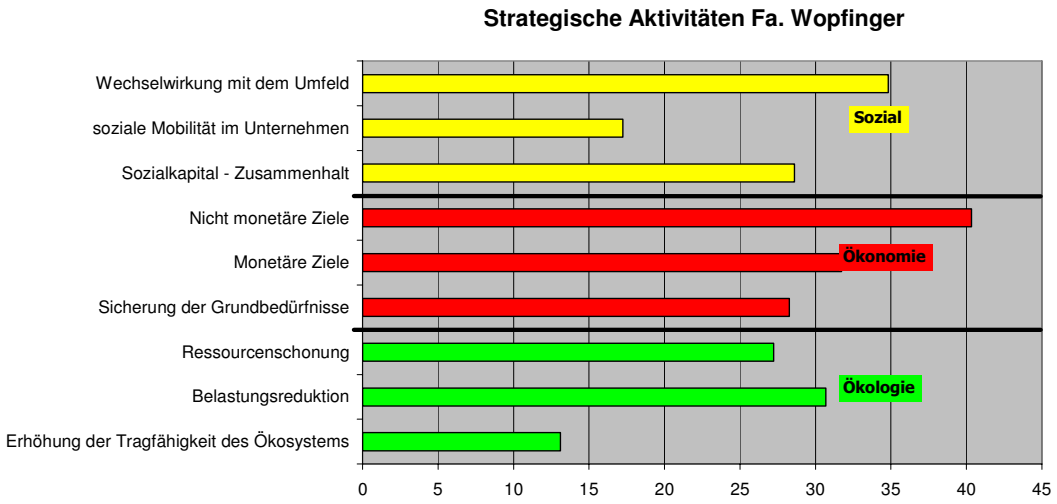



*Abbildung 26: Strategische Aktivitäten Fa. Wopfinger, Zielbereiche*

Durch die 11 strategischen Aktivitäten herrscht eine gute Verteilung der Wirkungen auf alle Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die generelle Schwerpunktsetzung in der Ökonomie tritt hier bei den erwarteten Wirkungen nur in geringem Ausmaß auf. Die Zielbereiche mit den niedrigsten Wirkungen liegen allerdings klar im Sozialbereich und der Ökologie.

### 4.4.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten

Die folgende Graphik zeigt die strategischen Aktivitäten im Vergleich mit den Prioritäten der Geschäftsführung. Für den Vergleich wurde in diesem Fall eine Normierung unter Bezug auf den Shareholder-Income durchgeführt. Dem lag die Überlegung zugrunde, dass dieses Themenfeld ein Grunderfordernis der Wirtschaftstätigkeit ist und sich somit als Bezugsgröße am besten eignet.

Dabei wird deutlich, dass die Wirkung der 11 strategischen Aktivitäten, so wie diese vom Managementteam gesehen werden, kompatibel zu den Prioritäten ´der Geschäftsführung sind. Die Profile sind einander ähnlich, d.h. das Verhältnis der Dimensionen untereinander zeigt etwa gleiche Abstände, wobei allerdings das MMT generell höhere Werte vergeben hat.

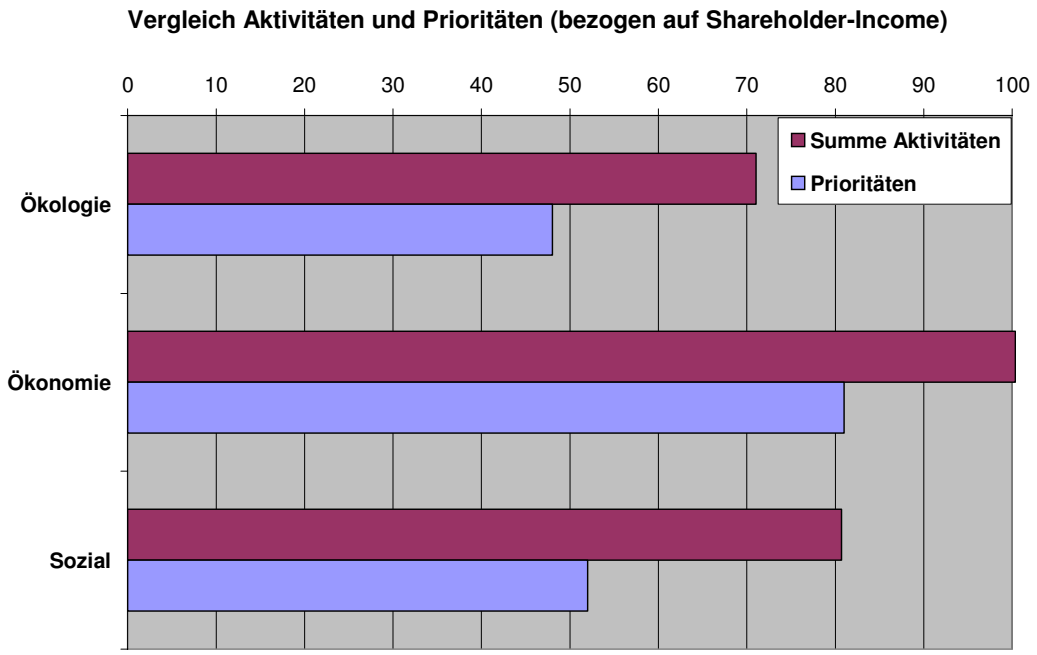



*Abbildung 27: Prioritäten GF zu Strategischen Aktivitäten MMT – Dimensionen, Wopfinger (Referenz-Themenfeld Shareholder Income = 10)*

Die Bereiche der Abweichung auf der Ebene der 9 Zielbereiche zeigen folgendes Bild:

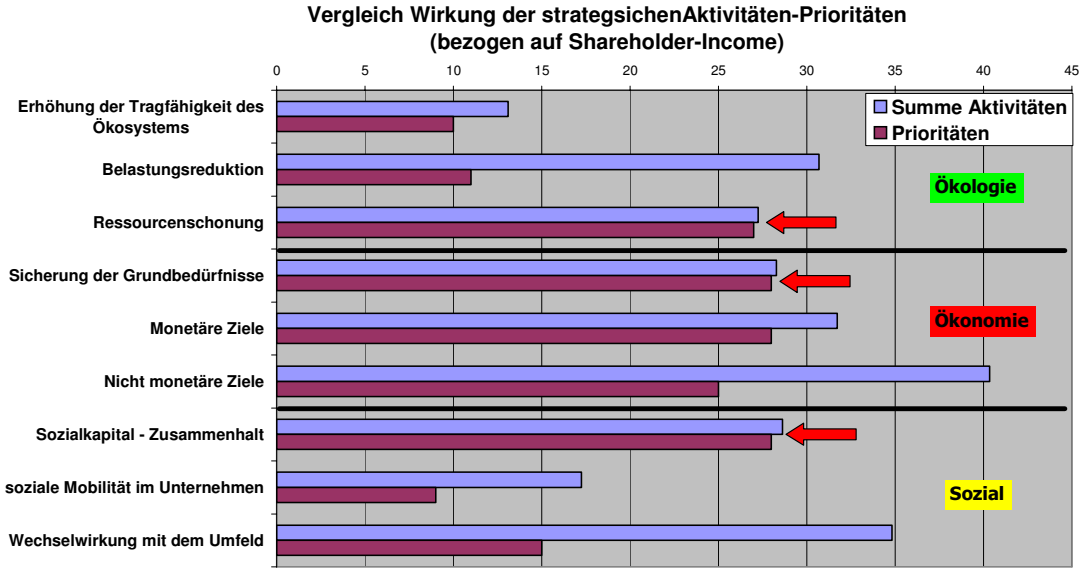



*Abbildung 28: Prioritäten GF zu Strategischen Aktivitäten MMT – Zielbereiche, Wopfinger (Referenz-Themenfeld Shareholder Income = 10)*

Auch hier liegt eine relativ gute Übereinstimmung der beiden Profile vor. Als Ursache der höheren Werte der Aktivitätsbewertung durch das MMT zeigt sich die deutlich höhere Bewertung der Aktivitäten durch das MMT in jeweils einem Zielbereich je Dimension. Dieser sind die „Belastungsreduktion" in der Ökologie, die „Nicht monetären Ziele" in der Ökonomie und die „Umfeldwechselwirkung" und auch die „Soziale Mobilität" im Sozialbereich.

Die roten Pfeile kennzeichnen jene Zielbereiche in denen derzeit gute Übereinstimmung vorliegt. Würde man die Aktivitäten aber an die Prioritäten anpassen, könnte es in diesen Bereichen zu einer Unterdeckung durch Aktivitäten kommen.

### 4.4.5 Die 37 Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Aktivitäten

Die hinter den Aktivitäten stehenden Einzelmaßnahmen betrafen eine große Zahl betriebsinterner Tätigkeiten (37) die wegen der großen Zahl und der Vertraulichkeit hier nicht einzeln angeführt sind.

Betrachtet man die Gesamtwirkung der Maßnahmen so zeigt sich, dass diese ihren Schwerpunkt in der Ökonomie hat (46%), jedoch knapp gefolgt von der sozialen/gesellschaftlichen Dimension (39%). Die Ökologie ist mit 15 % doch deutlich abgeschlagen.

Greift man die Top-Maßnahmen heraus, also jene Maßnahmen mit den größten Gesamtwirkungen, verschiebt sich das Wirkungsprofil stark in Richtung Umwelt.

Die Top 11 Maßnahmen machen in Summe 40% der Gesamtwirkungen aller Maßnahmen aus. Die Graphik zeigt deutlich die unterschiedlichen Profile. Die Top Maßnahmen wirken wesentlich ausgeglichener in allen Dimensionen als die Gesamtheit aller Projekte.

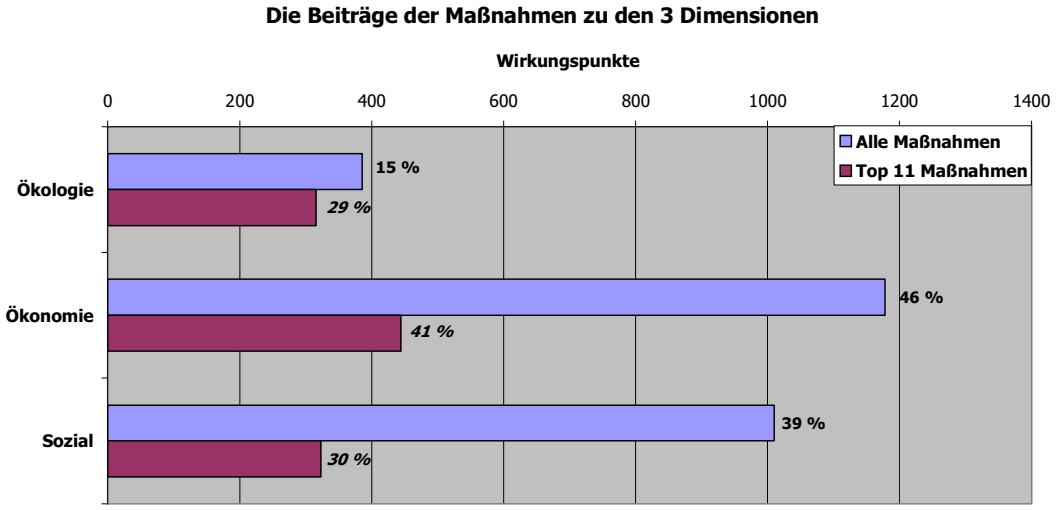



*Abbildung 29: Maßnahmen SB – Dimensionen, Wopfinger, skaliert nach Wirkungspunkten mit Angaben der jeweiligen prozentuellen Anteile*

### *4.4.6 Vergleich der Maßnahmen mit den strategischen Aktivitäten*

Normiert man die einzelnen Werte in den Themenfelder wieder auf den Wert des Shareholder Incomes, zeigt sich in Abbildung 30, dass die Wirkungen der Maßnahmen deutlich niedriger als jene der strategischen Aktivitäten vom MMT liegen – die Profile sind allerdings wieder relativ ähnlich in den Verhältnissen. Diese Unterschiede zu den beiden anderen Profilen deutet darauf hin, dass die Aktivitäten einen gewissen Anteil von Vision beinhalten.

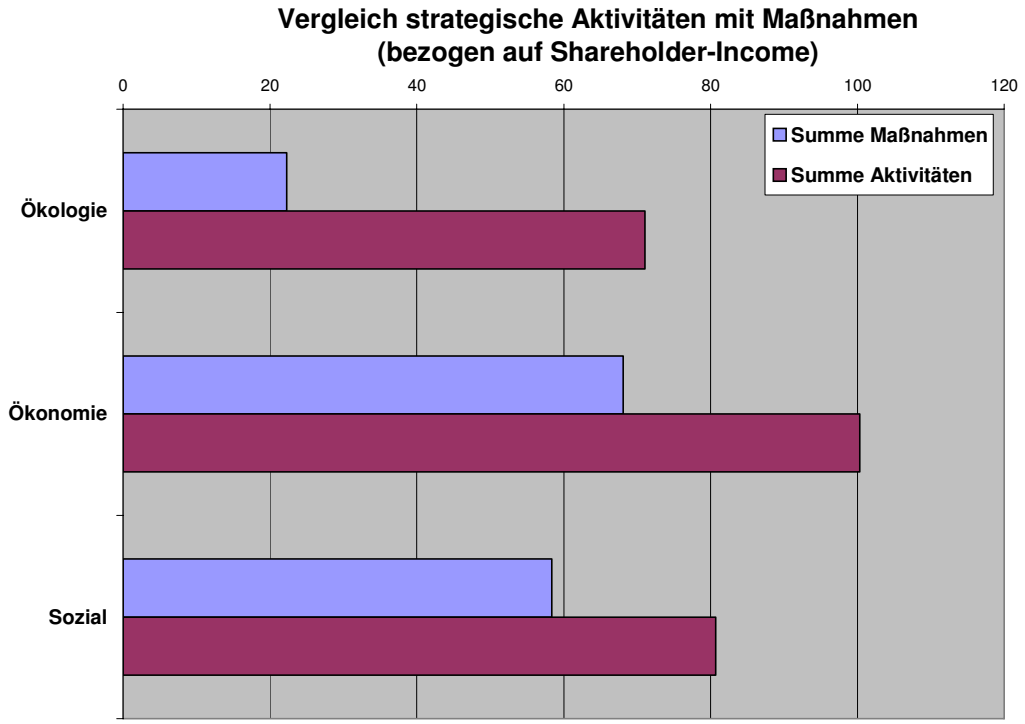



*Abbildung 30: Strategische Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB – Dimensionen, Wopfinger*

Die weitere Detaillierung des Vergleichs auf Zielbereichsebene zeigt, dass die Wirkungen der Maßnahmen im Bereich monetäre Ziele die Zielsetzung des MMT durch die strategischen Aktivitäten übertreffen, was eine klare wirtschaftliche Fokussierung der Maßnahmen verdeutlicht. Interessant ist ein analoges Übertreffen der Zielsetzungen durch die Maßnahmen in der sozialen Mobilität. Demgegenüber liegt im Bereich nicht monetäre Ziele (Zukunftssicherung, Image, Produktqualität) aber eine deutliche Unterdeckung vor.

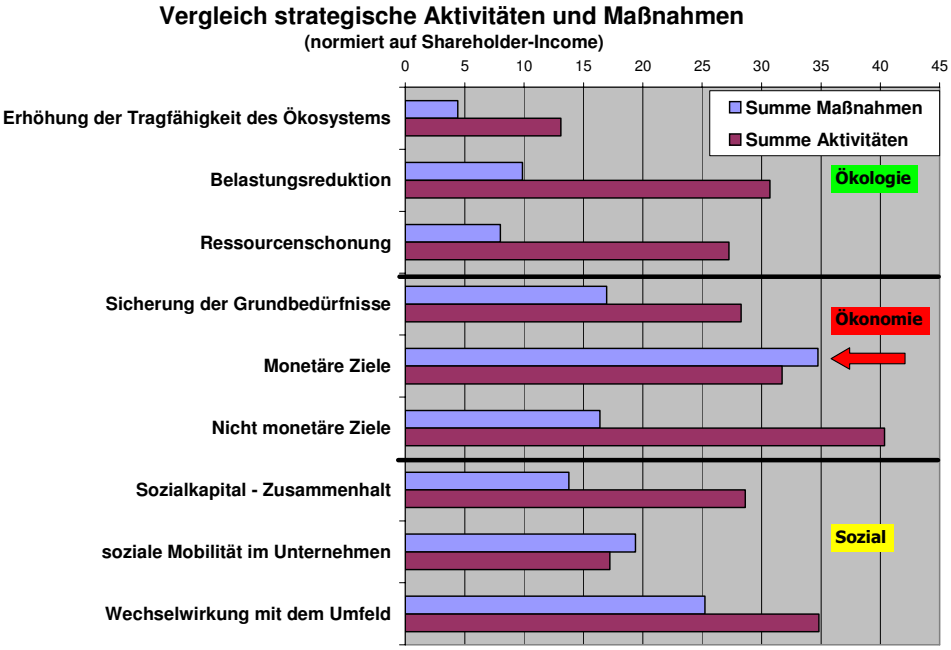



*Abbildung 31: Strategische Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB – Zielbereiche, Wopfinger*

#### 4.4.6.1 Die Darstellung der Maßnahmen und Aktivitäten als Portfolio.

In dieser Darstellung werden die Wirkungen der Aktivitäten gegenüber jenen der Maßnahmen auf den beiden Achsen eines Diagramms aufgetragen. Dabei zeigen sich die einzelnen Zielbereiche als Punkte deren Lage die Differenz der beiden Bewertungen angibt. Die Diagonale stellt gleiche Werte gegenüber, Punkte oberhalb weisen einen Überhang der Aktivitätswirkungen auf, was in den meisten Fällen zutrifft.

Hierbei wird ganz deutlich, dass die nicht-monetären Ziele (Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum, Identifikation – Identität und Image, Produktqualität) durch die Maßnahmen am wenigsten abgedeckt werden können. Gerade in einer Wirtschaft mit einem Nachfragedefizit sind diese Faktoren von entscheidender Bedeutung für die langfristige Sicherung der monetären Ziele. Auch hier sollte eine kritische Analyse im Führungsteam erfolgen.

Nicht so ausgeprägt bei den Maßnahmen aber immerhin mit hoher Priorität in den strategischen Aktivitäten des MMT ausgestattet ist der Bereich Wechselwirkung mit dem Umfeld (Entwicklung der Regionalwirtschaft, Stabilität der Regionalgesellschaft, Image in und Kommunikation mit dem Umfeld). Auch hier scheinen die Maßnahmen zu schwach um die hohen Erwartungen des MMT umsetzen zu können.

**Vergleich strategische Aktivitäten und Maßnahmen**

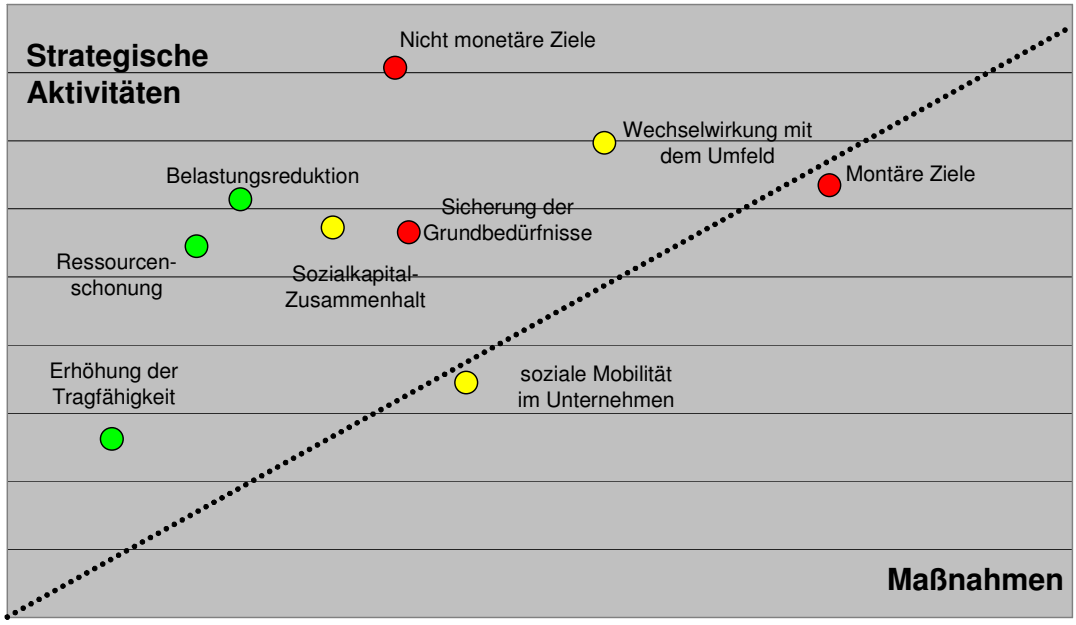



*Abbildung 32: Strategische Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB – Portfolio, Wopfinger*

### *4.4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse*

Aussagen zu den Prioritäten

- Die meisten Prioritäten werden von der Geschäftsführung (GF) in ökonomischen Themenfeldern gesehen, 7 der 9 ökonomischen Themenfeldern weisen auf einer Skalierung von 1-10, Werte von 9 oder 10 auf.

Aussagen zu den strategischen Aktivitäten

- Die Erwartungen des MMT von den 11 strategischen Aktivitäten liegen großteils über den Prioritäten der GF, was auf einen gewissen visionären Charakter hindeutet. Bei Reduktion der Erwartungen wären folgende 3 Zielbereiche am kritischsten: „Sicherung der Grundbedürfnisse", „Ressourcenschonung" und „Sozialkapital-Zusammenhalt".

Aussagen zu den Maßnahmen

- Betrachtet man die Gesamtwirkung der Maßnahmen so zeigt sich, dass diese ihren Schwerpunkt in der Ökonomie hat, knapp gefolgt von der sozialen/gesellschaftlichen Dimension. Die Ökologie hat zu diesen beiden Dimensionen einen großen Abstand. Betrachtet man allerdings nur die 11 bedeutendsten Maßnahmen von ihrer Wirkung ergibt sich eine ausgeglichene Verteilung zwischen den Dimensionen.

Aussagen zu den Maßnahmen und strategischen Aktivitäten

- Die Maßnahmen können in der derzeitigen Form die strategischen Aktivitäten kaum abdecken. Lediglich in den Themenbereichen „Kommunikation und Partizipation", „Entwicklung der Regionalwirtschaft", „Eigenkapital und Verschuldung" sowie „Umsatz und Marktanteil" können die Erwartungen des MMT erreicht werden.

### *4.4.8 Erfahrungen aus der Durchführung des Projekts*

- *Fokus Regionalität:* Als sehr regional verwurzeltes Unternehmen wurde Nachhaltigkeit hier auch stark von der nachhaltigen regionalen Weiterentwicklung her gesehen. Unterschiedliche Aspekte wurden beleuchtet.
- *Gelungene Eichung des Instruments:* Die „Eichung des Instruments" stellte sich als großer Erfolg dar. Die Diskussion war sehr angeregt. Motivation war die Gelegenheit, das Unternehmen aus einer facettenreichen Vielfalt von Blickwinkel betrachten und ganzheitlich wahrnehmen zu können. Auch für den weiteren Workshopverlauf konnte der erwünschte Effekt erzielt werden: Das Team waren in der Bewertung sattelfester, was den Umgang mit dem Instrument betrifft.
- *Intensives Screening geplanter Maßnahmen:* 38 Maßnahmen wurden mit jeweils 150 Indikatoren bewertet. Weiters wurden die Prioritäten intensiv mit

Managementteam und Geschäftsführung erarbeitete. Dies zeigt, dass eine vollständige Nachhaltigkeitsbewertung der Einzelmaßnahmen auf Sachbearbeiterebene machbar ist. Der geschätzte firmeninterne Zeitaufwand beträgt 10 Mitarbeiter, die jeweils zu ca. 2 Personenarbeitstagen beschäftigt waren (in Summe ca. ein Personenarbeitsmonat).

- *Durchführung der Bewertung der Einzelmaßnahmen:* Bei Wopfinger wurde die Bewertung auf Parameterebene bei einer Besprechung mit dem Projektleiter vorbereitet und auch die Auswahl der zu betrachtenden Maßnahmen durchgeführt. Die Vorstellung des Instruments und die Durchführung in den Abteilungen erfolgten dann durch den Projektleiter.
- *Mögliche Steigerung der Effektivität der Einzelmaßnahmen:* Das Projekt zeigte sehr gut, dass eine Maßnahme dann am effektivsten wirkt, wenn sie in allen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung Wirkungen zeitigt. Somit wurden brachliegende Potenziale identifiziert – ökologische Maßnahmen wirken etwa dann am stärksten, wenn sie auch in der Kommunikation eingesetzt werden und somit die Beziehung zu den Stakeholdern verbessern.
- *Nachhaltigkeit im Management:* Die „duale Bewertung" bewirkte, dass sich das Managementteam gemeinsam intensiv mit dem Thema nachhaltige Entwicklung auseinander setzte. Somit wurde das Thema Nachhaltigkeit „Chefsache".
- *Unterstützung bei strategischer Planung:* Beim Sammeln und Kategorisieren der Maßnahmen entstanden bereits Ideen für weitere Maßnahmen und Initiativen aus dem Blickwinkel der nachhaltigen Entwicklung.

## 4.5 Modellanwendung bei Wietersdorfer und Peggauer (w&p)

w&p ist ein erfolgreiches Privatunternehmen der österreichischen Baustoffindustrie und erzeugt seit 1874 hochwertiger Produkte wie Zement, Kalk, Putze und sonstiger Baustoffe.

Das Produktsortiment verfügt neben der Produktqualität und Sicherheit auch über eine große Vielfalt an Anwendungsmöglichkeiten, um unterschiedlichste Bauaufgaben zu lösen.

### *4.5.1 Unternehmensspezifische Zielsetzung für die Teilnahme am Projekt*

➲ Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmensleitbildes:

Das Unternehmen verfügt über ein Unternehmensleitbild, welches im Zuge des Projektes auf deren Nachhaltigkeitsausrichtung betrachtet wurde. Das Projekt diente auch dazu, das Leitbild auf Gesamtheit zu überprüfen und gegebenenfalls fehlende Aspekte zu identifizieren.

➲ Allgemeiner Richtungs-Check der strategischen Aktivitäten:

Exemplarisch sollte betrachtet werden, ob die strategischen Aktivitäten einerseits den Nachhaltigkeitsaspekten und andererseits auch den Prioritäten und damit dem Unternehmensleitbild entsprechen.

### *4.5.2 Die Prioritäten der Geschäftsführung*

Basis für die Festlegung der Prioritäten war das Unternehmensleitbild. Aus diesem Leitbild wurden folgende 4 Leitziele abgeleitet und mit dem Managementteam abgestimmt:

- „Wir sichern unsere hohe Wirtschaftlichkeit durch strategisches Wachstum in Europa und durch unseren Innovationsvorsprung"
- „Wir entwickeln Teams mit hoher Verantwortlichkeit und Leistung und bieten umfassende Aus- und Weiterbildung"
- „Wir bauen langfristige Kundenbeziehungen und Partnerschaften auf und erhöhen dabei den Kundennutzen und die Wertschöpfung"
- „Wir sichern durch Qualität im Umweltschutz und durch hohe Effizienz unsere nachhaltige Entwicklungspolitik"

Das Leitbild wurde in den einzelnen Zielbereichen des Instruments bewertet. Die Frage lautete:

**„Sind die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung im Leitbild ausreichend abgedeckt?"**

Eine Wertung von +10 bedeutet, dass ein Aspekt größtmöglich im Leitbild abgedeckt ist.

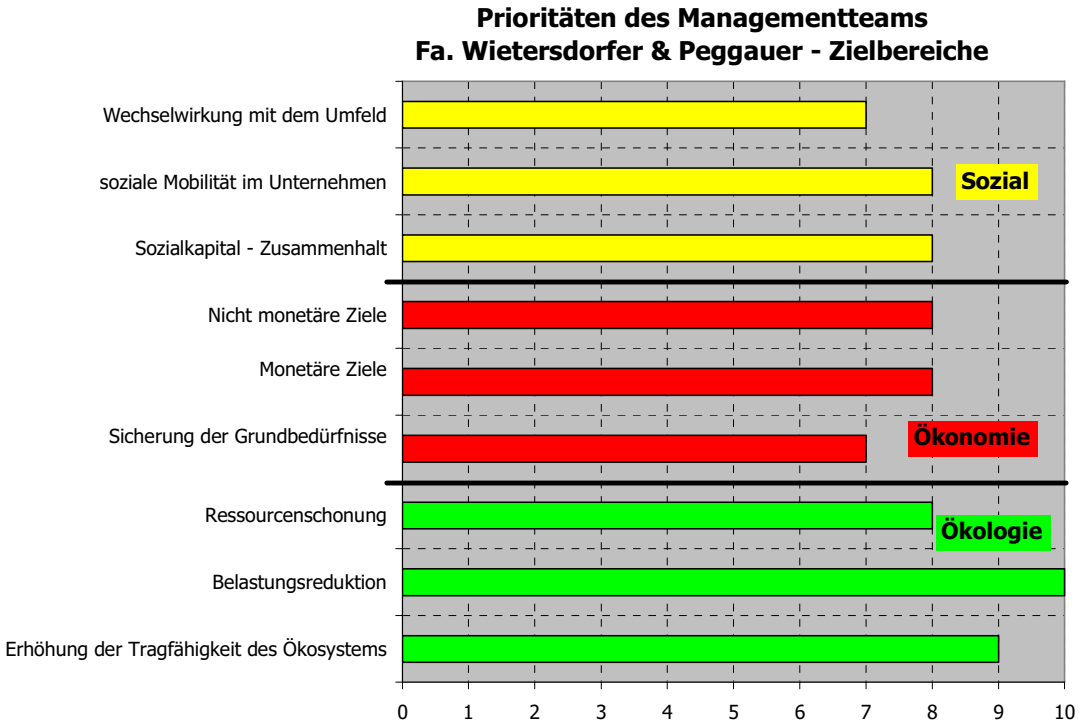



*Abbildung 33: Prioritäten MMT, Fa w&p Zielbereiche*

Die Prioritäten gemäß dem Unternehmensleitbild sind in allen 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit relativ gleichmäßig verteilt, wobei tendenziell die Prioritäten im der ökologischen Dimension etwas höher liegen.

### *4.5.3 Die strategischen Aktivitäten*

Gemeinsam mit dem Managementteam wurden in weiterer Folge zwanzig strategische Aktivitäten gemäß den definierten Leitzielen formuliert. Für sieben strategischen Aktivitäten (gelb hinterlegte Aktivitäten) erfolgte anschließend auch eine Bewertung durch das Managementteam (MMT).

| ***Leitziel 1 MARKT / FINANZEN:*** **„Wir sichern unsere hohe Wirtschaftlichkeit durch strategisches Wachstum in Europa und durch unseren Innovationsvorsprung** |
|---|
| Umbau Drehrohrofenanlage (Wietersdorf) |
| Modernisierung der Abbaugeräte in allen Abbaugebieten |
| Aufbereitungstechnik zur bestmöglichen Nutzung der Lagerstätte (Peggau) |
| Implementierung eines neuen EDV-Systems |
| Energiedatenanalyse und Strommanagement |

| ***Leitziel 2 MITARBEITER*** **„Wir entwickeln Teams mit hoher Verantwortlichkeit und Leistung und bieten umfassende Aus- und Weiterbildung"** |
|---|
| Personalentwicklung |
| Mitarbeitergespräche für alle |
| Lehrlingsakademie |
| Aufbau eines Intranet-Systems |
| Aufbau und Integration eines Sicherheitsmanagementsystems |

| **Leitziel 3 KUNDEN:** **„Wir bauen langfristige Kundenbeziehungen und Partnerschaften auf und erhöhen dabei den Kundennutzen und die Wertschöpfung"** |
|---|
| Produkte (Systemlösungen) mit erhöhten Kundennutzen entwickeln |
| Weiterführung der Mediationsverfahren |
| Erfassung und Darstellung von Maßnahmen in den Bereichen Umwelt und Soziales |
| Programme zur Kundenbindung |
| EDV-System zur Kundenbetreuung „online" |

| **Leitziel 4 UMWELT UND ENTWICKLUNG:** **„Wir sichern durch Qualität im Umweltschutz und durch hohe Effizienz unsere nachhaltige Entwicklungspolitik"** |
|---|
| Errichtung einer neuen Ersatzbrennstoffaufbereitung (Wietersdorf) |
| CO2-Monitoring und Klimaschutzprojekte |
| Modernisierung der Filteranlagen |
| Vorsorgekonzepte und –maßnahmen |
| Umweltgerechter Transport Tannebene |

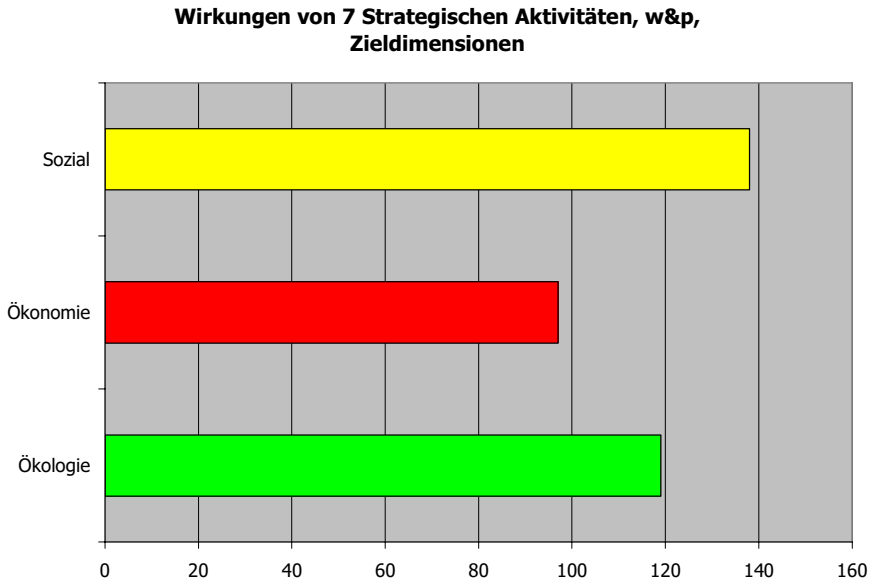



*Abbildung 34: Wirkung von 7 Strategischen Aktivitäten, w&p, Zieldimensionen*

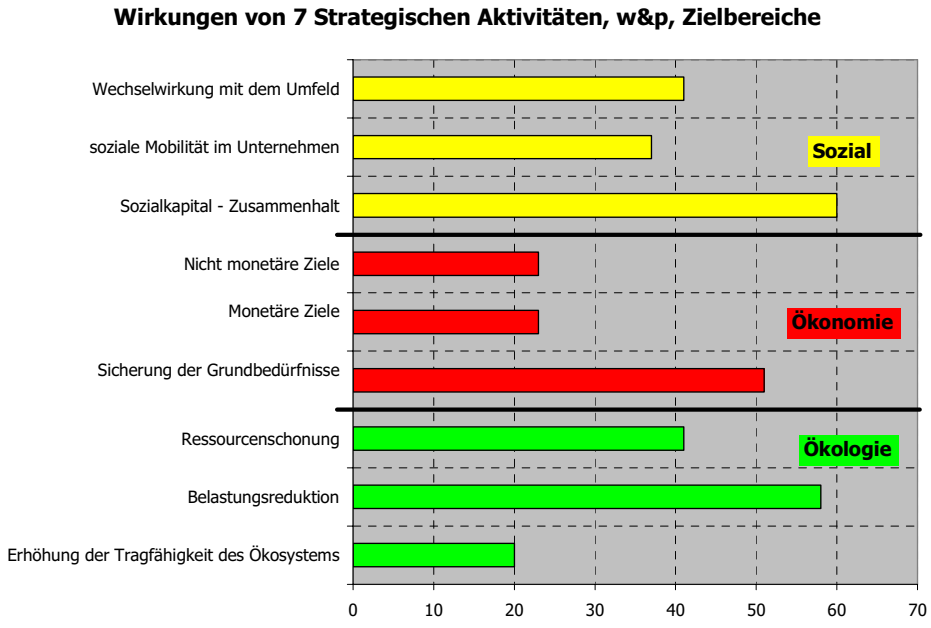



*Abbildung 35: Wirkung von 7 Strategischen Aktivitäten, w&p, Zielbereiche*

Wie Abbildung 34 und Abbildung 35 zeigen liegt auch bei den betrachteten sieben strategischen Aktivitäten ein ausgewogenes Verhältnis der 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit vor, wobei in die Zielbereiche „ Sozialkapital und Zusammenhalt", „Sicherung der Grundbedürfnisse" und „Belastungsreduktion" jeweils vergleichsweise höhere Wirkungen und in den Zielbereichen „Nicht monetäre bzw. monetäre Ziele" sowie „Erhöhung der Tragfähigkeit" tendenziell niedrigere Wirkungen erzielt werden.

### 4.5.4 Vergleich der Prioritäten mit den strategischen Aktivitäten

Ein Vergleich der Prioritäten mit den betrachteten sieben strategischen Aktivitäten in den Zieldimensionen (Abbildung 36) zeigt recht gute Übereinstimmung – in den Dimensionen Ökonomie und Ökologie überwiegen etwas die Prioritäten in der sozialen Dimension die Aktivitäten. Bei Betrachtung auf Zielbereichsebene (Abbildung 37) ist in den meisten Bereichen ein Überhang der Aktivitäten sichtbar, einzig in den Bereichen „Nicht monetäre und monetäre Ziele" bzw. „Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems" liegen mehr Prioritäten als Aktivitäten vor (gekennzeichnet durch die roten Pfeile).

Bei diesem Vergleich ist allerdings zu beachten, dass nur sieben der zwanzig strategischen Aktivitäten bewertet wurden.

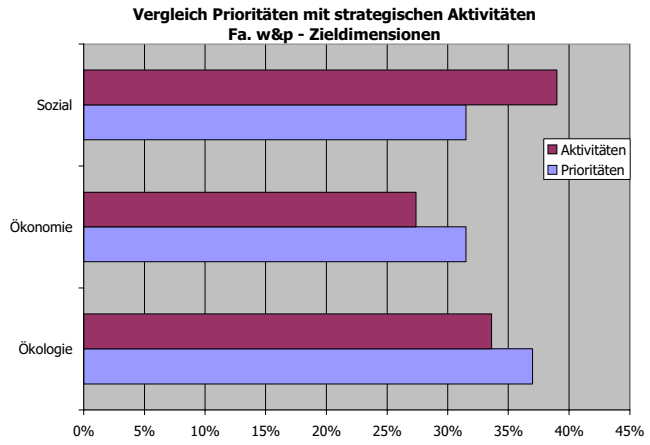



*Abbildung 36: Vergleich Prioritäten mit strategischen Aktivitäten, Fa. w&p Zieldimensionen*

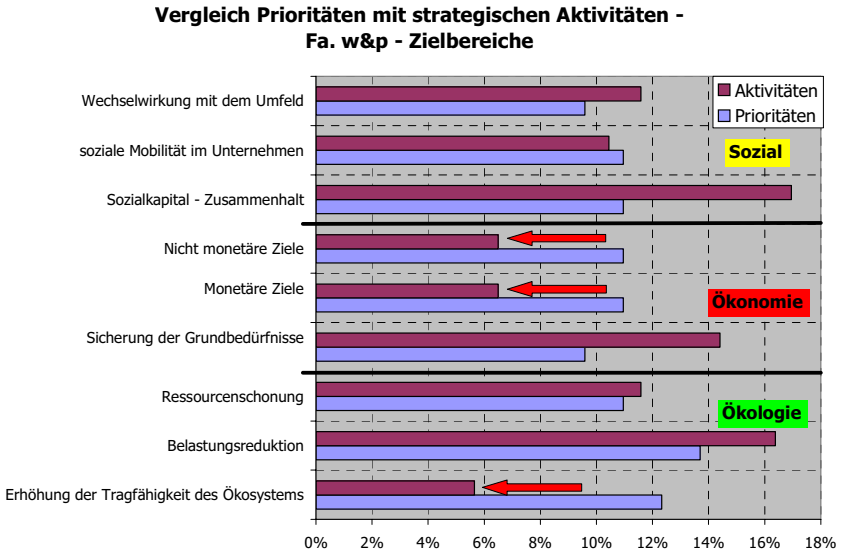



*Abbildung 37: Vergleich Prioritäten mit strategischen Aktivitäten, Fa. w&p Zielbereiche*

### *4.5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse*

- Die *Prioritäten* gemäß dem Unternehmensleitbild sind in allen 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit relativ gleichmäßig verteilt, wobei tendenziell die Prioritäten in der ökologischen Dimension etwas höher sind.
- Bei den betrachteten *sieben strategischen Aktivitäten* liegt ebenfalls ein ausgewogenes Verhältnis in den 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit vor, wobei in den Zielbereichen „ Sozialkapital und Zusammenhalt", „Sicherung der Grundbedürfnisse" und „Belastungsreduktion" vergleichsweise höhere Wirkungen und in den Zielbereichen „Nicht monetäre bzw. monetäre Ziele" sowie „Erhöhung der Tragfähigkeit" tendenziell niedrigere Wirkungen erzielt werden.
- Ein *Vergleich der Prioritäten mit den betrachteten sieben strategischen Aktivitäten* in den Zieldimensionen zeigt recht gute Übereinstimmung – in den Dimensionen Ökonomie und Ökologie überwiegen die Prioritäten, in der sozialen Dimension die Aktivitäten. Bei Betrachtung auf Zielbereichsebene ist in den meisten Bereichen ein Überhang der Aktivitäten sichtbar, einzig in den Bereichen „Nicht monetäre und monetäre Ziele" bzw. „Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems" liegen mehr Prioritäten als Aktivitäten vor.

  Bei diesem Vergleich ist allerdings zu beachten, dass nur sieben der zwanzig strategischen Aktivitäten bewertet wurden. Generelle Aussagen sind demnach nur bedingt möglich.
- *Bewertung strategischer Aktivitäten in der Großgruppe:* Bei w&p wurde die Bewertung jeder einzelnen strategischen Aktivität nicht in kleinen Gruppen sondern im Plenum durchgeführt. Der zeitliche Aufwand stieg für diese Aufgabe daher enorm.

# 5 ANALYSE DER ERGEBNISSE AUS UNTERSCHIEDLICHEN STAKEHOLDERPERSPEKTIVEN (MODUL 4)

| Aufgaben | Durchgeführte Schritte |
|---|---|
| • Analyse des vollständigen dualen Bewertungsmodells im Projektteam<br>• Erfahrungen der Anwendung in den Unternehmen<br>• Vergleiche der Ergebnisse (subjektiv und objektiv) innerhalb und zwischen den Unternehmen<br>• Diskussion der Anwendungsmöglichkeiten aus der Sicht der Stakeholder<br>• Nutzenbeiträge für die nationale Ebene<br>• Prüfung der breiten Anwendbarkeit des neuen dualen Bewertungsmodells im Projektteam (z.B. anderen Sektoren oder Branchen) | Die Ergebnisse der dualen Bewertung wurden miteinander verglichen (vgl. 5.1). Darüber hinaus wurde auch ein Vergleich mit den Inhalten der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie und dem Leitbild der Industriellenvereinigung gezogen (vgl. 5.2).. So konnten auch die Nutzenbeiträge für die nationale Ebene analysiert werden.<br><br>Die Anwendungsvarianten der dualen Bewertung in den verschiedenen Unternehmen wurden in internen Projektteamworkshops analysiert (vgl. 5.3). Ein zweiter Stakeholderworkshop wurde durchgeführt, in dem Methode und Bewertungsergebnisse vorgestellt sowie die weitere Anwendbarkeit des Modells überprüft wurden (vgl. 5.4). Die Resultate aus Stakeholderdialog und Evaluierung im Projektteam bildeten die Basis für das Methodenhandbuch, das im Anschluss erstellt wurde. |

## 5.1 Vergleich der Ergebnisse der teilnehmenden Betriebe

Nachfolgend werden die einzelnen Ergebnisse der teilnehmenden Betriebe aggregiert dargestellt und miteinander verglichen. Für diese Betrachtung konnten die Ergebnisse der Fa. w&p nicht berücksichtigt werden, da einerseits die Prioritäten nur auf Zielbereichsebene charakterisiert und andererseits nur ein Teil der strategischen Aktivitäten (sieben von 20) vom MMT bewertet wurden.

### *5.1.1 Die Prioritäten*

Nachfolgende Darstellung zeigt die Prioritäten der Geschäftsführung der einzelnen Unternehmen in den 27 Themenfeldern der nachhaltigen Entwicklung. In jedem Themenfeld sind jeweils der Schwankungsbereich durch den Balken und der Mittelwert des Themenfeldes, sowie der Mittelwert jeder Dimension dargestellt.

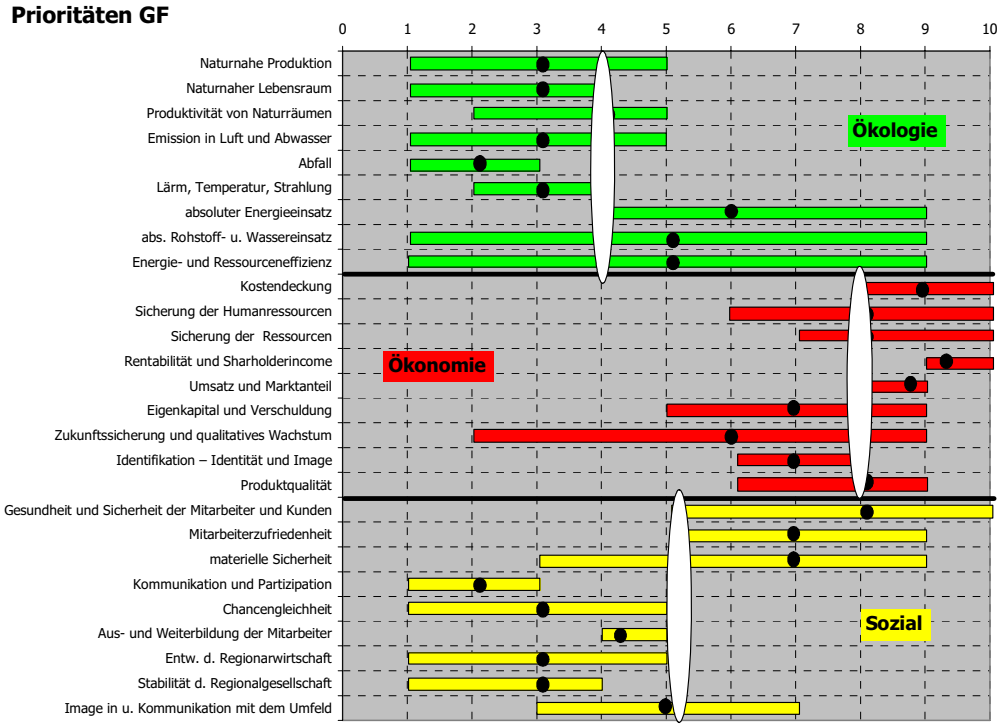



*Abbildung 38: Prioritäten der GF*

Als die wichtigsten Themenfelder, jeweils mit der höchsten Priorität 10 wurden genannt:

| |
|---|
| Rentabilität und Shareholderincome |
| Kostendeckung |
| Sicherung der Ressourcen |
| Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Kunden |

Generell ist auffällig, das die höchsten Prioritäten in ökonomischen Themenfeldern gesetzt werden.

Auf der sozialen Seite werden vor allem jene Themenfelder bedeutend beurteilt, wo Mitarbeiter betroffen sind („Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter", „Mitarbeiterzufriedenheit", „materielle Sicherheit")

Insgesamt gesehen, wird ökologischen Themen die geringste Priorität gewidmet, bedeutende Themenfelder sind dabei allerdings der „absolute Energie- sowie Rohstoff- und Wassereinsatz" und die „Energie und Ressourceneffizienz".

### *5.1.2 Die strategischen Aktivitäten*

Von den Managementteams wurden insgesamt 51 strategische Aktivitäten formuliert und bewertet. Nachfolgend werden diese aufgelistet.

- Branchenleitbild
- 2 Nachhaltigkeitsbericht
- Vorbildwirkung Nachhaltigkeitsbericht
- Kooperation Holzkette
- Pensionskasse
- E-learing
- Sicherheitsschulung
- Arbeitssicherheitsstatistik
- Human Work Index
- Optimierung Rundholzverladung
- BREF Revision
- REACH Teilnahme
- Umweltdatenerhebung
- DA EMAS
- Energieeffizienz + CO2 Potenziale
- Energiemanagementvergleich, Energiekostenoptimierung
- Stakedialog Ökostrom
- EH Unterstützung
- Stakeholder Klima, Klimastrategie
- Technologieplattform, Forschung
- Steigerung des Frauenanteils
- Information Jugend Stellenwert
- Absenkung deponierter Abfälle bzw. gefährlicher Abfälle
- Hoher Bahnanteil - Kooperation mit den ÖBB
- Rohstoff (Kosten, Bodenmanagement, Sicherung)
- Anpassung Personalkosten
- Kostenreduktion an den Produktionsstandorten
- Energiekostenreduktion
- Hilfsstoffkosten reduzieren
- Logistik - Schiff
- EU weites Lobbying
- Nationales Lobbying
- Österreich PR der Agrana
- Regionales PR
- Erfolgsorientierte Bezahlung im Management
- Job Rotation
- Mitarbeiterbindung
- Kundenbindung
- Wachstum in Europa
- Markenstrategie (Haushalte)
- Qualität (Industrie)
- 20 % Umsatz über innovative Produkte
- TOP 3 bei Wärmeschutzfassaden in Europa
- Bau mit macht fit
- Technologieentwicklung im Haus
- Sauberstes Baustoffwerk in Europa
- Mitarbeiterfluktuation unter 6 %
- Kommunikationspolitik mit Anrainern
- Moderierte Mitarbeiterrunden
- Laufende Kostensenkung/Controlling
- Erhöhung des relativen Marktanteils
- Kundenbindungsprogramme

Die Abbildung der Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Managementteam erfolgte in einer Skalierung von -5 bis +5 innerhalb der 27 Themenfelder der Matrix.

Nachfolgende Darstellung zeigt die vom MMT erwarteten Wirkungen der strategischen Aktivitäten der einzelnen Unternehmen in den 27 Themenfelder der nachhaltigen Entwicklung. In jedem Themenfeld sind jeweils der Schwankungsbereich durch den Balken und der Mittelwert des Themenfeldes, sowie der Mittelwert jeder Dimension dargestellt.

Wie auch bei den Prioritäten der Geschäftsführung sind die Wirkungen der 51 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten.

Die größte Bedeutung haben demnach „Nicht monetäre Ziele" mit den Themenfeldern „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum", „Identifikation Identität und Image" sowie „Produktqualität".

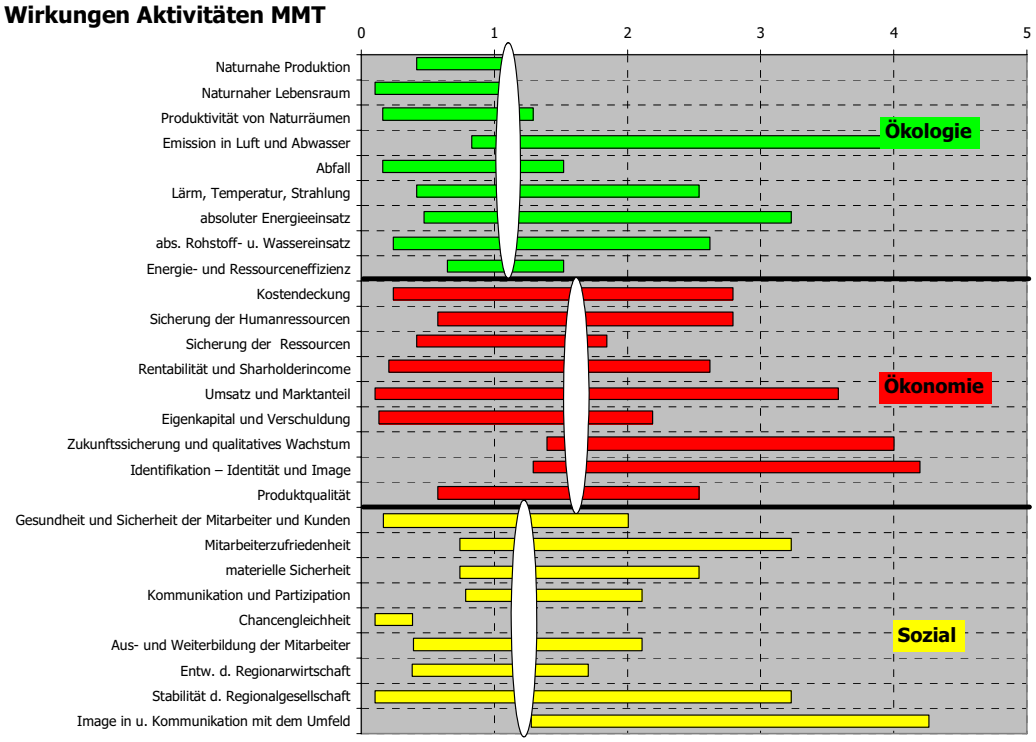



*Abbildung 39: Wirkungen der Aktivitäten MMT*

### *5.1.3 Die gesetzten Maßnahmen*

In einer zusätzlichen Betrachtung wurde für 40 Maßnahmen eine detaillierte Betrachtung auf Parameterebene in jedem der 27 Themenfelder durchgeführt. Die Bewertung erfolgte dabei wieder in einer 5-teiligen Skala, allerdings zusätzlich zum Ausmaß der Veränderung (relevant, aber nicht wahrnehmbar bis massive Veränderung) auch über die Breite der Veränderung (von einer Person bis zur Region), wodurch sich bei Kombination der beiden Sichtweisen eine Skalierung von 0 bis 10 ergab.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Maßnahmenbewertung abgebildet. Dabei sind wieder die von den Sachbearbeitern (SB) erwarteten Wirkungen der Maßnahmen der Unternehmen in den 27 Themenfeldern der nachhaltigen Entwicklung abgebildet. In jedem Themenfeld sind jeweils der Schwankungsbereich durch den Balken und der Mittelwert des Themenfeldes, sowie der Mittelwert jeder Dimension dargestellt.

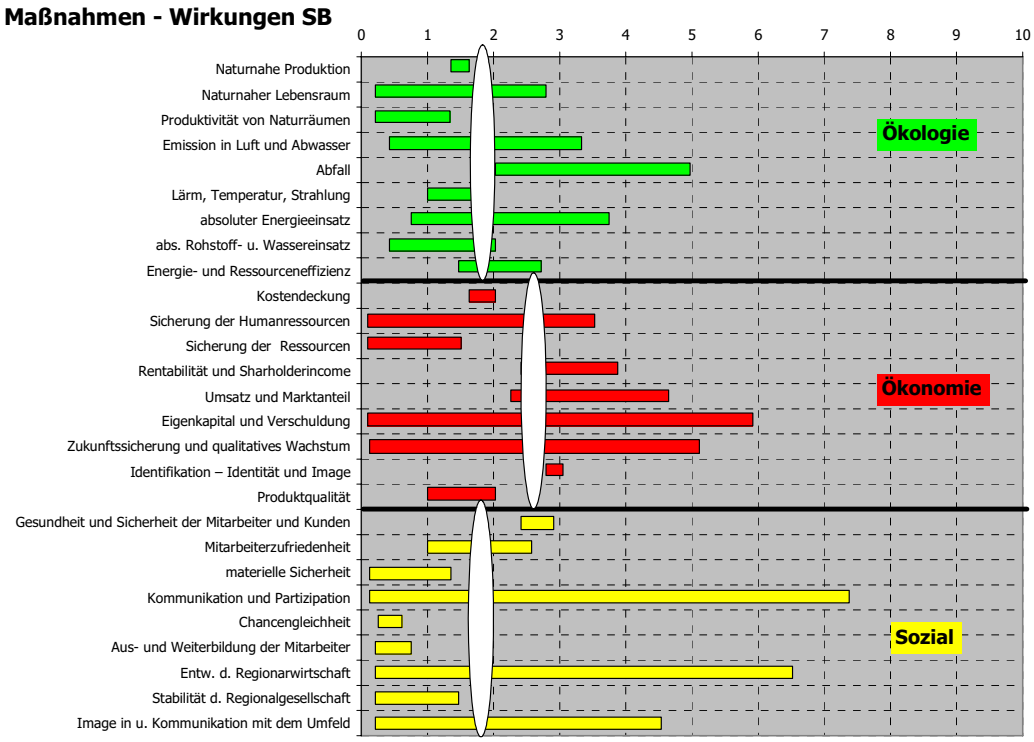



*Abbildung 40: Wirkungen Maßnahmen SB*

Generell zeigt auch die detaillierte Bewertung auf Maßnahmenebene Schwerpunkte in der ökonomischen Zieldimension, allerdings ist die Verteilung bei den Mittelwerten wesentlich ausgeglichener, die ökologische und die soziale Dimension erhalten bei

zeigen etwa gleiche Wirkungen. Innerhalb der Dimensionen liegen große Unterschiede vor. Die höchsten und auch die niedrigsten Werte, sowie die größten Schwankungsbereiche zeigen sich im Sozialbereich.

Auf Zielbereichsebene wird die größte Wirkung im Zielbereich „Monetäre Ziele" mit den Themenfeldern („Rentabilität und Shareholderincome", „Umsatz und Marktanteil" sowie „Eigenkapital und Verschuldung" erzielt.

### *5.1.4 Vergleich der Prioritäten mit den Wirkungen der strategischen Aktivitäten*

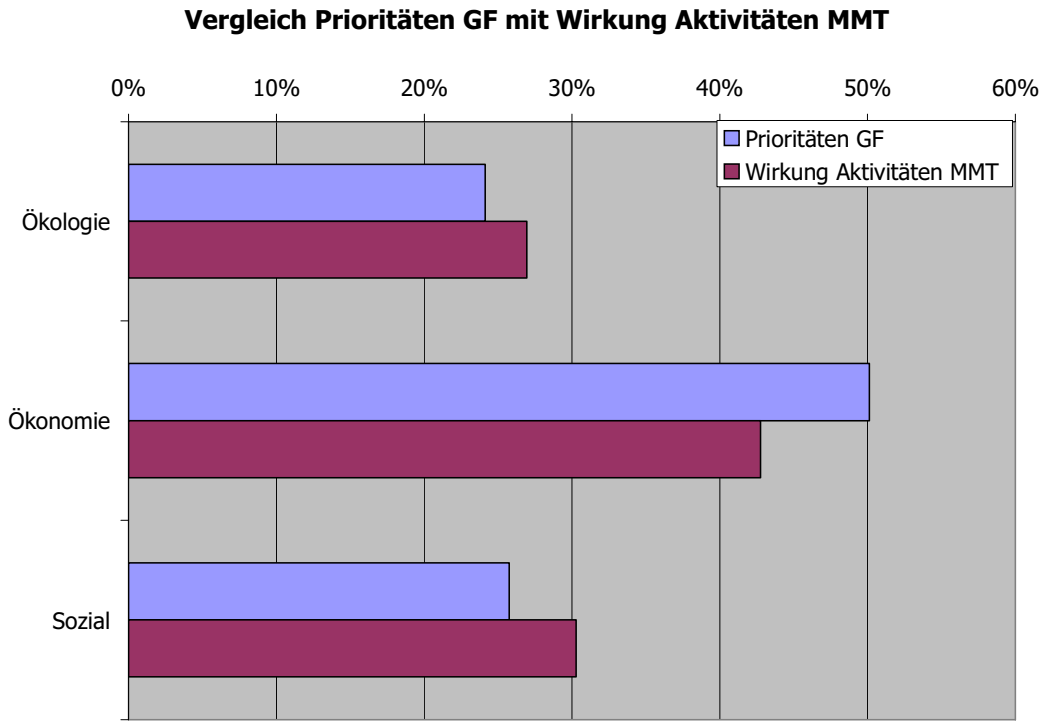



*Abbildung 41: Prioritäten GF zu Wirkungen Aktivitäten MMT - Dimensionen*

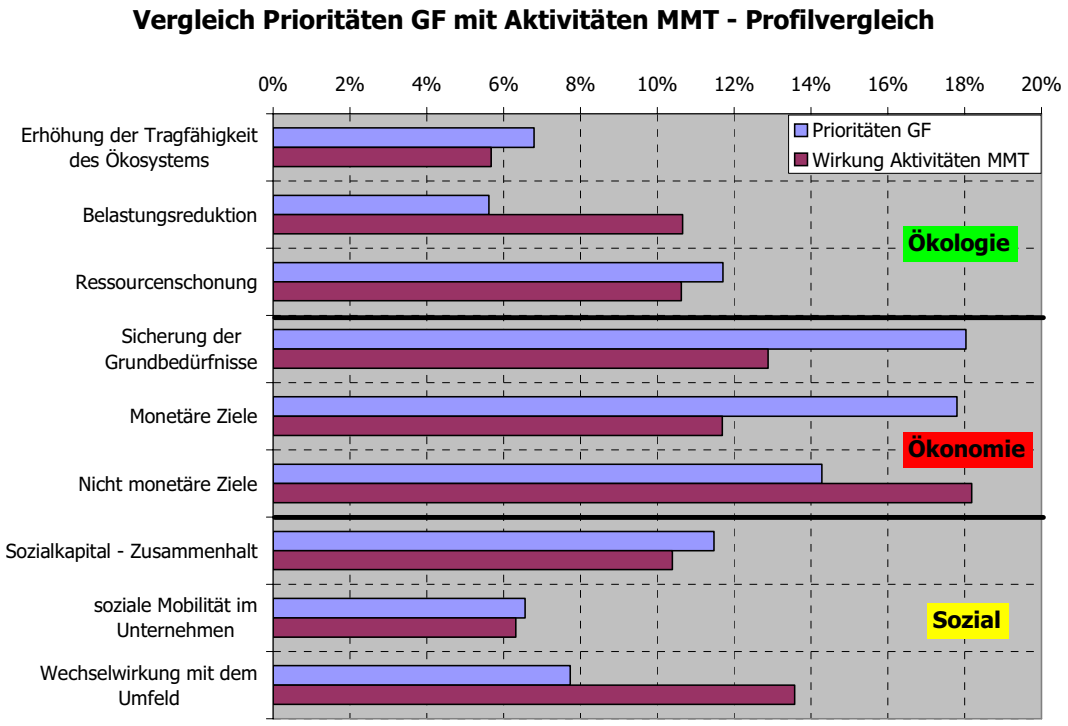



*Abbildung 42: Prioritäten GF zu Wirkungen Aktivitäten MMT - Zielbereiche*

Der Vergleich der Prioritäten mit den vom Managementteam erwarteten Wirkungen der strategischen Aktivitäten zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden etwa in gleicher Größenordnung, aber niedriger bewertet. Während in diesen Bereichen (Soziales, Ökologie) die Anteile der Wirkungen der strategische Aktivitäten über den Prioritäten liegen, ist dies bei der Zieldimension „Ökonomie" umgekehrt – hier ist die Priorität der Geschäftsführung höher als die erwarteten Wirkungen der gesetzten Aktivitäten. Dies insbesondere in den Zielbereichen „Monetäre Ziele" und „Sicherung der Grundbedürfnisse".

In der folgenden Darstellung werden die Wirkungen der Aktivitäten aller Betriebe gegenüber jenen der Maßnahmen auf den beiden Achsen eines Diagramms aufgetragen. Dabei zeigen sich die einzelnen Themenfelder als Punkte deren Lage die Differenz der beiden Bewertungen angibt. Die Diagonale stellt gleiche Werte gegenüber, Punkte oberhalb weisen einen Überhang der Aktivitätswirkungen auf, Punkte unterhalb zeigen höhere Priorität gegenüber den Aktivitäten auf.

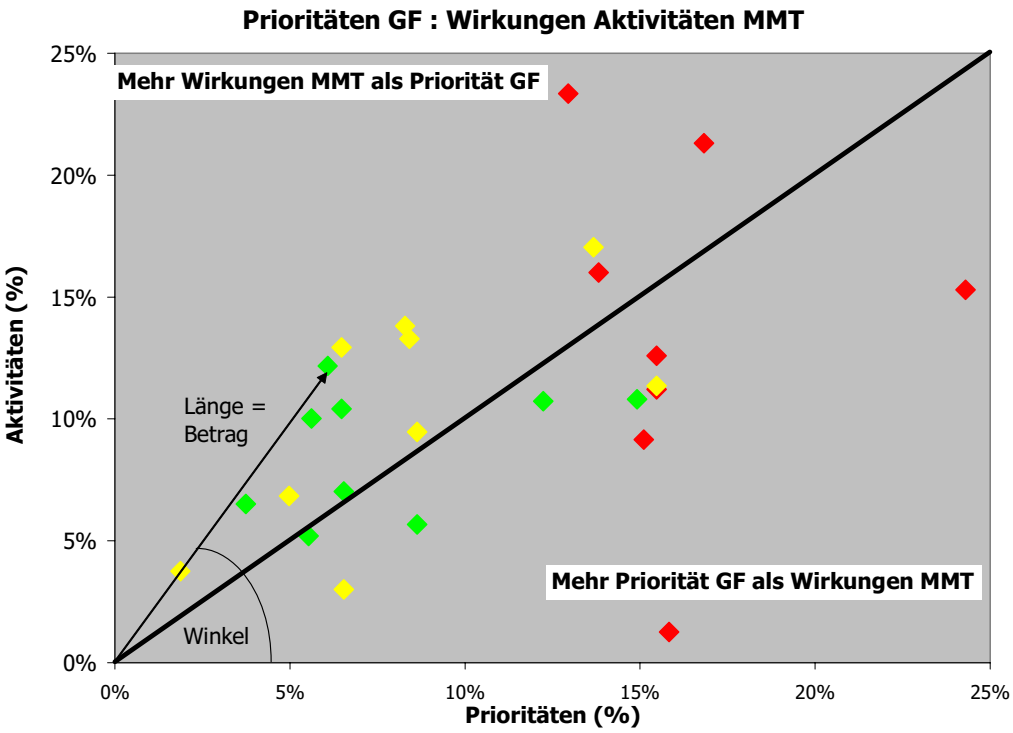



*Abbildung 43: Gegenüberstellung Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT*

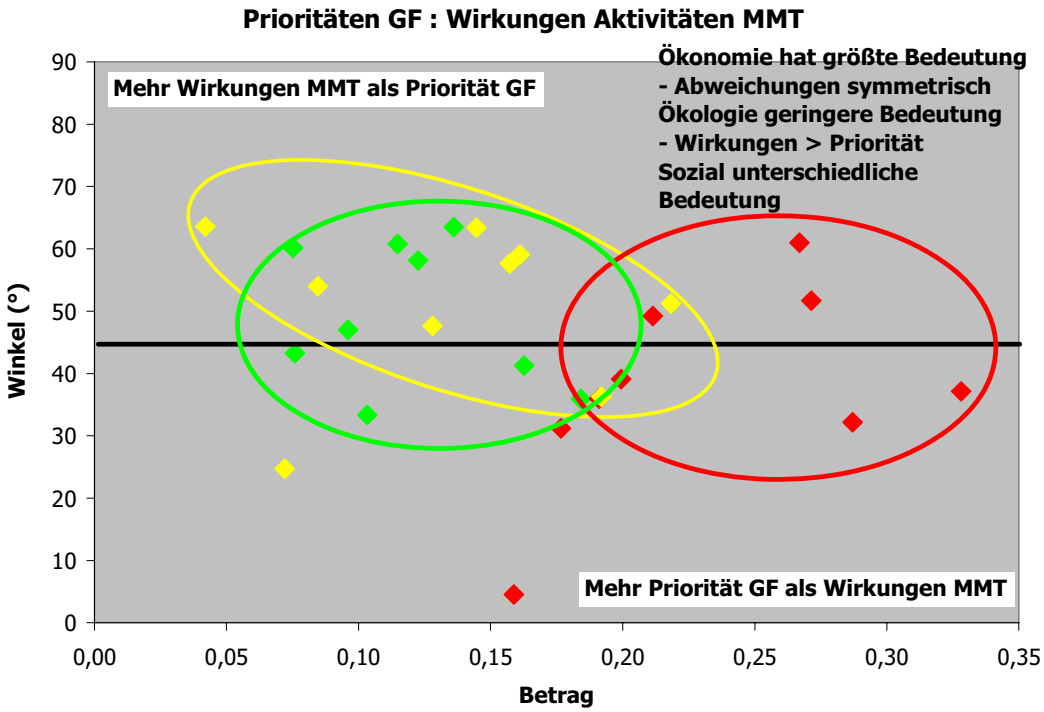



*Abbildung 44: Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT – Portfolio*

Um auf eine Portfolio-Darstellung zu kommen ist in Abbildung 44 die Lage jedes Zielbereichs über den Winkel und die Länge (Betrag) angegeben. Die waagrechte Linie entspricht der Diagonale (45°-Winkel) und stellt gleiche Werte gegenüber. Punkte oberhalb, weisen einen Überhang der Wirkungen auf, umgekehrt weisen Punkte im unteren Bereich höhere Prioritäten auf.

Die farbigen Kreise zeigen die Lage der Themenfelder der Dimensionen. Entsprechend den hohen Prioritäten liegt die ökonomische Dimension am weitesten rechts, aber ebenso wie die ökologische Dimension weitgehend symmetrisch zur Mittellinie, während der Sozialbereich einen leichten Überhang der Wirkungen aufweist.

Eine Betrachtung der Abweichungen zwischen den Prioritäten und den Wirkungen auf Themenfeldebene (Abbildung 45) zeigt auf der ökologischen Seite ein sehr ausgewogenes Verhältnis zwischen den Prioritäten der Geschäftsführung und den Wirkungen der strategischen Aktivitäten, tendenziell liegen die Aktivitätswirkungen allerdings höher.

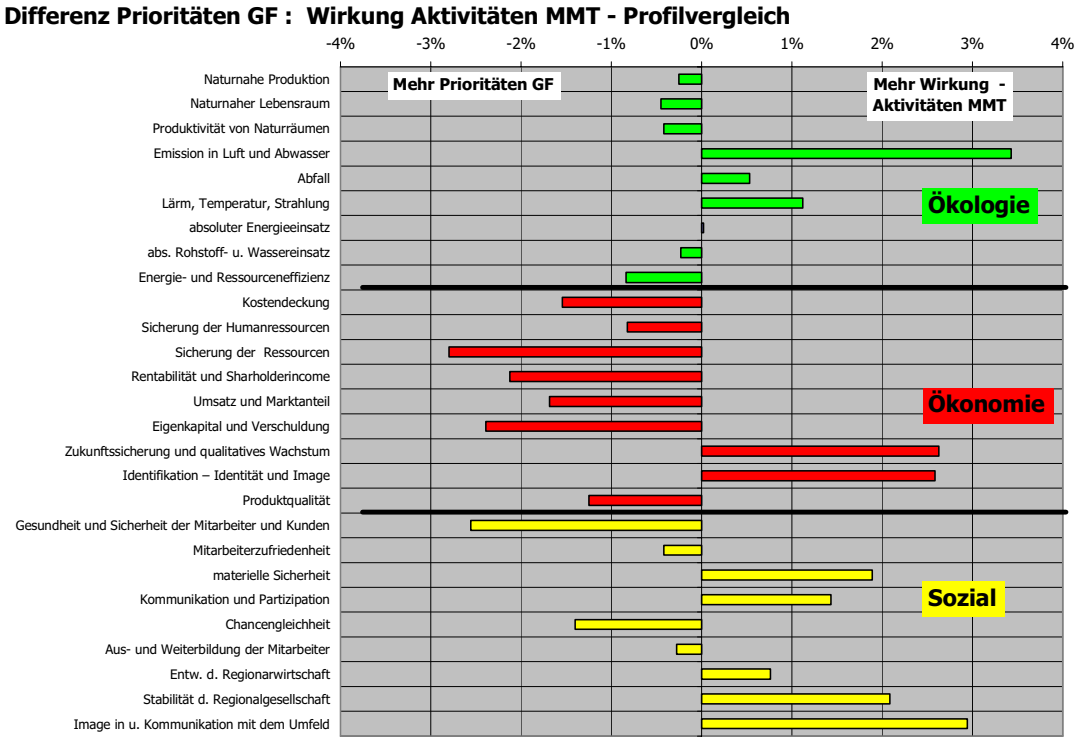



*Abbildung 45: Differenz Prioritäten GF zu Aktivitäten MMT*

Speziell in der Zieldimension Ökonomie zeigen sich allerdings weniger Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten als den vorgegebenen Prioritäten der Geschäftsführung entspricht. In 7 der 9 Themenfelder können die Prioritäten der Geschäftsführung durch die durch das Managementteam bewerteten strategischen Aktivitäten nicht abgedeckt werden. In den Themenfeldern „Zukunftssicherung und

qualitatives Wachstum" und „Identifikation und Image" werden dafür mehr Aktivitäten gesetzt als den Prioritäten entspricht.

In den Themenfeldern der sozialen Zieldimension werden gegenüber den Prioritäten tendenziell mehr Wirkungen der strategischen Aktivitäten vom MMT erwartet.

### *5.1.5 Vergleich der Wirkungen von strategischen Aktivitäten und Maßnahmen*

Die Abbildung der Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Managementteam erfolgte in einer Skalierung von -5 bis +5 auf Ebene der 27 Themenfelder der Matrix.

In einer zusätzlichen Betrachtung wurde für 40 Maßnahmen eine detaillierte Betrachtung auf Parameterebene in jedem der 27 Themenfelder durchgeführt. Die Bewertung erfolgte dabei durch Sachbearbeiter in einer 5-teiligen Skala einerseits über das Ausmaß der Veränderung (relevant, aber nicht wahrnehmbar bis massive Veränderung) und andererseits über die Breite der Veränderung (von einer Person bis zur Region).

**Vergleich Wirkung Aktivitäten MMT : Wirkung Maßnahmen SB**

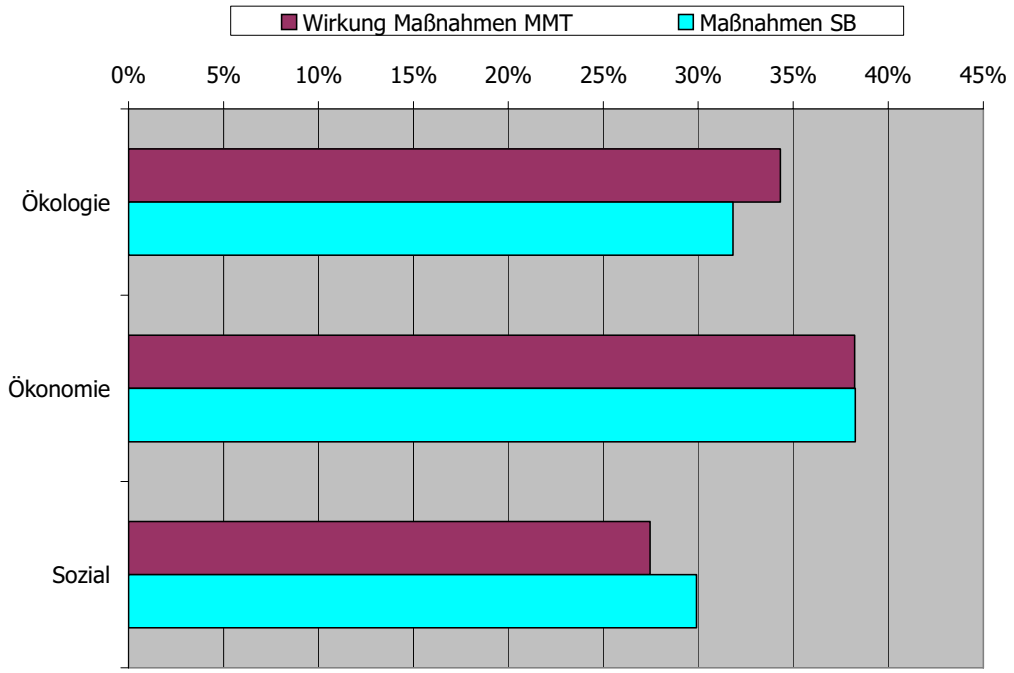



*Abbildung 46: Wirkungen Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB - Dimensionen*

Der Vergleich der Verteilung der strategischen Aktivitäten des Managementteams mit den Maßnahmen auf Sachbearbeiterebene zeigt ähnliche und recht ausgeglichene Profile – in beiden Fällen überwiegt die Bedeutung der Ökonomie nur in geringem Ausmaß, gefolgt von der Ökologie und der sozialen Dimension.

Insgesamt betrachtet liegt damit gute Übereinstimmung zwischen den Wirkungen der strategischen Aktivitäten und den Maßnahmenbeurteilungen durch die Sachbearbeiter vor, bei Betrachtung auf Zielbereichs- und Themenfeldebene zeigen sich allerdings doch Unterschiede.

So liegt auf der ökologischen Seite durch die gesetzten Maßnahmen ein Defizit an Wirkungen im Zielbereich „Ressourcenschonung" vor, während im Zielbereich „Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystem" mehr Wirkungen durch die Maßnahmen ausgelöst werden.

Auf der ökonomischen Seite wird das Defizit an Wirkungen durch die Maßnahmen im Zielbereich „Sicherung der Grundbedürfnisse" durch deutlich mehr Wirkungen im Zielbereich „Monetäre Ziele ausgeglichen.

Im sozialen Bereich zeigen sich bei der Betrachtung auf Zielbereichsebene nicht so große Unterschiede – das Defizit bei den „Wechselwirkungen mit dem Umfeld" wird durch mehr Wirkungen in den beiden anderen Zielbereichen aufgehoben.

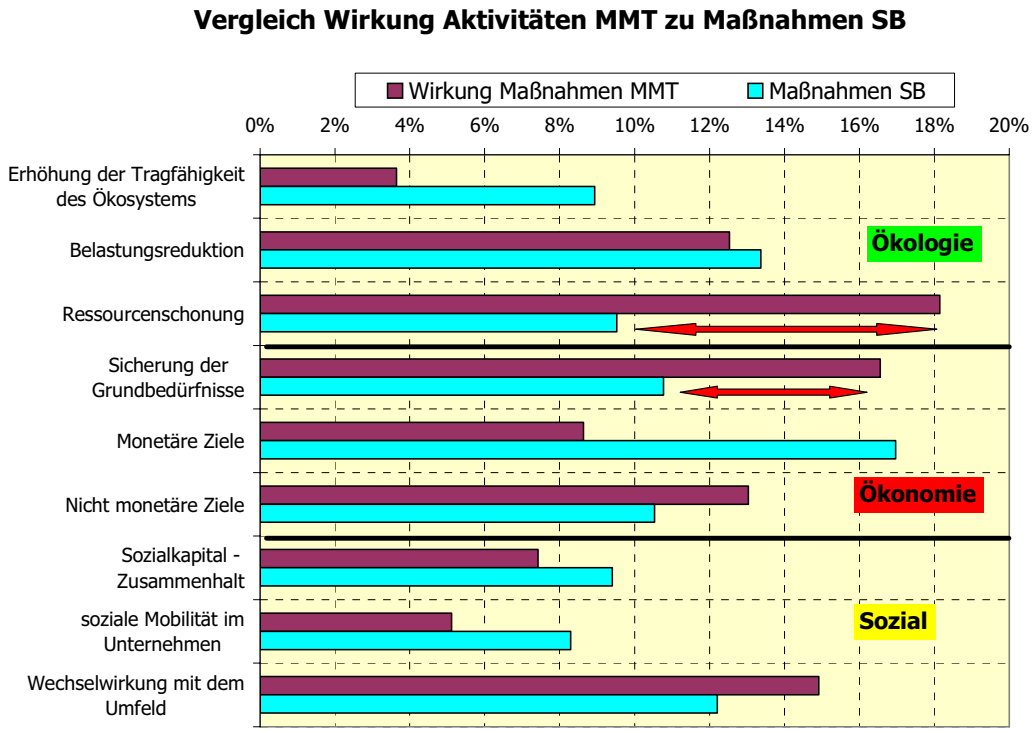



*Abbildung 47: Wirkungen Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB – Zielbereiche*

Die nachfolgende Abbildung 48 zeigt die Unterschiede wieder in x-y Darstellung. Die Erklärung der Darstellungsart ist in 5.1.4 beschrieben.

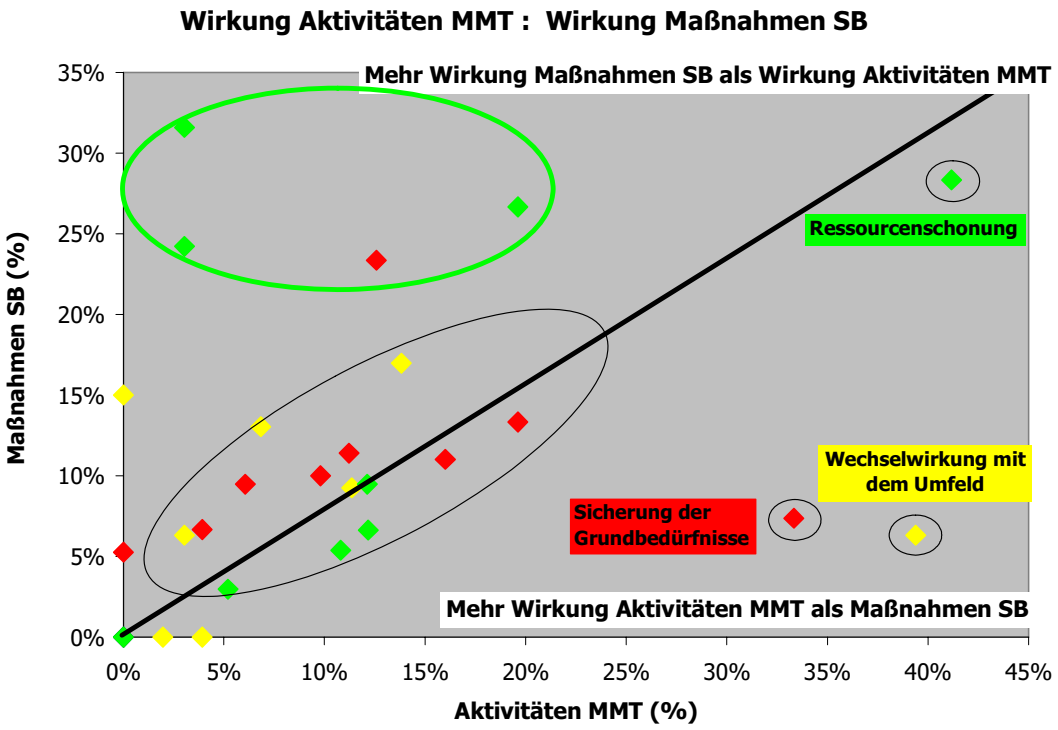



*Abbildung 48: Wirkungen Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB auf Zielbereiche – Portfolio aller Betriebe*

Man erkennt einen Bereich nahe der Diagonale mit Zielbereichen die ähnliche Wirkungsanteile sowohl bei der Beurteilung als Aktivitäten als auch als Maßnahmen aufweisen. Von der Zahl her dominieren hier die ökonomischen Themenfelder. Beim Überhang der Wirkungen auf Maßnahmenebene überwiegen die ökologischen Zielbereiche (gekennzeichnet durch den grünen Kreis).

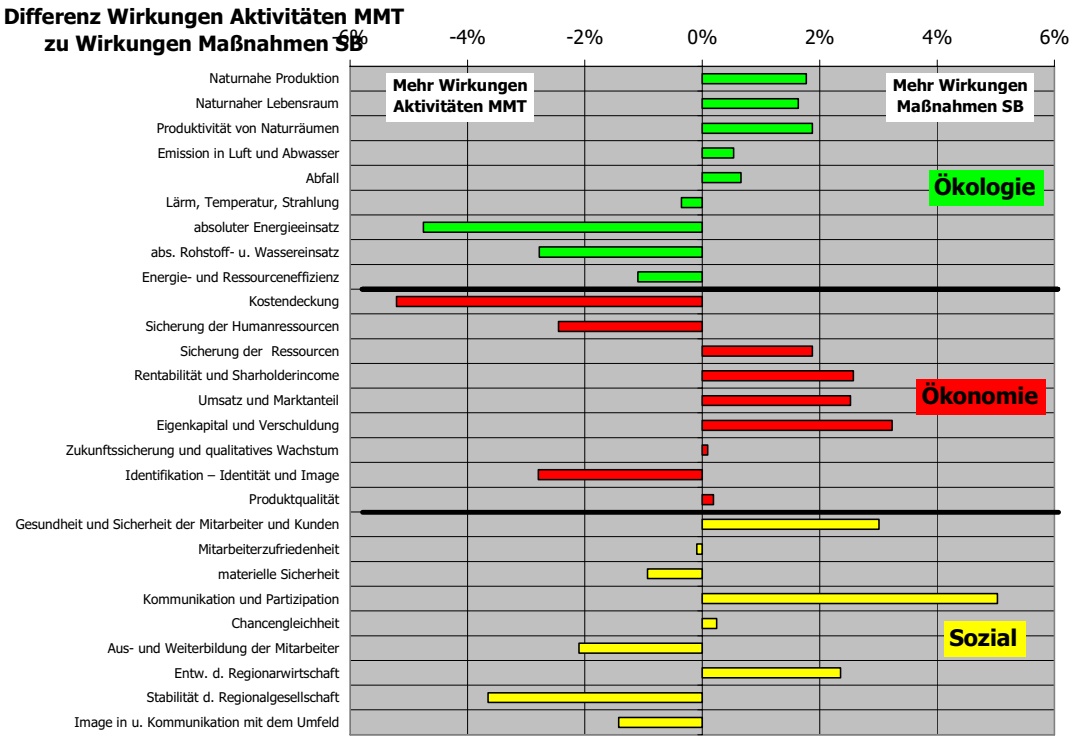



*Abbildung 49: Differenz Wirkungen Aktivitäten MMT zu Maßnahmen SB*

Die Betrachtung der Abweichungen auf Themenfeldebene verdeutlicht die vorangegangenen Abbildungen und Analysen. Durch die Ausgewogenheit innerhalb der Zieldimensionen (mehr Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten in einigen Themenfeldern werden durch mehr der Wirkungen der Maßnahmen in anderen Themenfeldern innerhalb der gleichen Dimension aufgehoben) zeigt sich insgesamt eine gute Übereinstimmung der strategischen Aktivitäten des Managementteams mit den gesetzten Maßnahmen der Sachbearbeiter.

### *5.1.6 Zusammenfassung*

Aussagen zu den Prioritäten der GF

- Generell werden die höchsten Prioritäten durch die GF in ökonomischen Themenfeldern gesetzt werden.
- Auf der sozialen Seite werden vor allem jene Themenfelder als bedeutend beurteilt, wo Mitarbeiter betroffen sind („Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter", „Mitarbeiterzufriedenheit", „materielle Sicherheit").
- Insgesamt gesehen, wird ökologischen Themen die geringste Priorität gewidmet, bedeutende Themenfelder sind dabei allerdings der „absolute Energie- sowie Rohstoff- und Wassereinsatz" und die „Energie und Ressourceneffizienz".

Aussagen zu den Wirkungen der strategischen Aktivitäten, beurteilt durch das MMT

- Wie auch bei den Prioritäten der Geschäftsführung werden die Wirkungen der 51 strategischen Aktivitäten in der Zieldimension „Ökonomie" am höchsten gesehen.
- Die größte Bedeutung hat demnach der Zielbereich „Nicht monetäre Ziele" mit den Themenfeldern „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum", „Identifikation Identität und Image" sowie „Produktqualität".

Aussagen zu den Wirkungen der Maßnahmen, beurteilt durch die SB

- Generell zeigt auch die detaillierte Bewertung auf Maßnahmenebene den Schwerpunkt in der ökonomischen Zieldimension. Der Abstand der ökologischen und sozialen Themen ist aber deutlich geringer, die Wirkungen in diesen beiden Dimensionen etwa gleich groß.
- Auffällig sind auch die zum Teil großen Unterschiede in der Bedeutung einzelner Themenfelder.
- Tendenziell wird die größte Wirkung im Zielbereich „Monetäre Ziele" mit den Themenfeldern „Rentabilität und Shareholderincome", „Umsatz und Marktanteil" sowie „Eigenkapital und Verschuldung", erzielt.

Vergleich der Wirkungen der strategischen Aktivitäten (MMT) mit den Prioritäten (GF)

- Der Vergleich der Prioritäten mit den strategischen Aktivitäten des Managementteams zeigt grundsätzlich ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie die größte Bedeutung beigemessen, soziale und ökologische Themen werden etwa in gleicher Größenordnung, aber niedriger bewertet.

Während bei letzteren Bereichen (Sozial, Ökologie) etwas mehr strategische Aktivitäten gesetzt werden, ist dies bei der Zieldimension „Ökonomie" umgekehrt – hier ist die Priorität der Geschäftsführung etwas höher als die Wirkungen der gesetzten Aktivitäten des Managementteams, insbesondere in den Zielbereichen „Monetäre Ziele" und „Sicherung der Grundbedürfnisse".

- Eine Betrachtung der Abweichungen auf Themenfeldebene zeigt auf der ökologischen Seite ein sehr ausgewogenes Verhältnis zwischen den Prioritäten der Geschäftsführung und den strategischen Aktivitäten des Managementteams, tendenziell werden durch die Aktivitäten des Managementteams mehr Wirkungen ausgelöst.
- In der Zieldimension Ökonomie liegen die Anteile der Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten niedriger, als den Prioritäten der Geschäftsführung entspräche. In 7 der 9 Themenfelder werden die Prioritäten der Geschäftsführung durch die Wirkungen der strategischen Aktivitäten nicht vollständig abgedeckt. In den Themenfeldern „Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum" und „Identifikation und Image" liegen allerdings die Wirkungsanteile der Aktivitäten höher als durch die Geschäftsführung vorgegeben wurde.
- In den Themenfeldern der sozialen Zieldimension werden tendenziell mehr Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten des MMT ausgelöst, als den Prioritäten der Geschäftsführung entspricht.

<u>Vergleich der Wirkungen der strategischer Aktivitäten (MMT) mit den Wirkungen der Maßnahmen (SB)</u>

- Der Vergleich der Wirkungen der strategischen Aktivitäten mit der Maßnahmenbeurteilung auf Sachbearbeiterebene zeigt ähnliche Profile – in beiden Fällen wird der Ökonomie gefolgt von der Ökologie und der sozialen Dimension die größte Bedeutung beigemessen.
- Insgesamt betrachtet liegt auch eine gute Übereinstimmung zwischen den Wirkungen der strategischen Aktivitäten und den Maßnahmen auf Sachbearbeiterebene vor, bei Betrachtung auf Zielbereichs- und Themenfeldebene zeigen sich allerdings doch deutlichere Unterschiede.
- So liegt in der ökologischen Dimension durch die gesetzten Maßnahmen ein Defizit an Wirkungen im Zielbereich „Ressourcenschonung" vor, während im Zielbereich „Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystem" mehr Wirkungen durch die Maßnahmen gegenüber den Aktivitäten erwartet werden.
- In der ökonomischen Dimension wird das Defizit an Wirkungen der Maßnahmen im Zielbereich „Sicherung der Grundbedürfnisse" durch deutlich mehr Wirkungen gegenüber der Aktivitäten im Zielbereich „Monetäre Ziele ausgeglichen.
- Im sozialen Bereich zeigen sich bei der Betrachtung auf Zielbereichsebene nicht so große Unterschiede – das Defizit bei den „Wechselwirkungen mit dem Umfeld" wird durch mehr Wirkungen in den beiden anderen Zielbereichen aufgehoben.

- Die Betrachtung der Abweichungen auf Themenfeldebene verdeutlicht die vorangegangenen Analysen. Durch die Ausgewogenheit innerhalb der Zieldimensionen (mehr Wirkungen durch die strategischen Aktivitäten in einigen Themenfeldern werden durch mehr der Wirkungen der Maßnahmen in anderen Themenfeldern aufgehoben) zeigt sich insgesamt eine gute Übereinstimmung in der Einschätzung der Wirkungen der strategischen Aktivitäten durch das Managementteam mit den erwarteten Wirkungen der Maßnahmen auf detaillierter Ebene durch die Sachbearbeiter.

## 5.2 Vergleich der Ergebnisse mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes und der Industriellenvereinigung

Nachhaltige Entwicklung ist die zentrale Gestaltungsaufgabe für eine zukunftsorientierte Gesellschaft. Die im Jahr 2002 erschienene *Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie* zeigt durch Verknüpfung sozialer, ökonomischer und ökologischer Anliegen konkrete Handlungsfelder, Ziele und Ansatzpunkte für eine nachhaltige Zukunft.

Um Österreich zu einem erfolgreichen Standort zu machen sind nachhaltige Handlungen erforderlich. Die im Dezember 2004 verfasste *Strategie der Industriellen Vereinigung „Zukunft.Nachhaltig.Gestalten*" richtet sich neben der Politik auch an Unternehmen, Einzelpersonen und gesellschaftliche Institutionen indem sie ökonomische, politische, ökologische und gesellschaftspolitische Herausforderungen sichtbar macht und konkrete Handlungsvorschläge aufzeigt.

Die nachfolgende Betrachtung entstand vor dem Hintergrund die Inhalte und die Bedeutung der einzelnen Zielbereiche (bzw. Themenfelder) der österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung bzw. der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft.Nachhaltig.Gestalten) in der Matrix abzubilden.

Die Bewertung erfolgte durch das Projektteam nach folgender definierter Skalierung.

Wurde ein Parameter oder Themenfeld in der Nachhaltigkeitsstrategie als Leitziel definiert, wurde „sehr große Bedeutung - 5 Punkte" vergeben. 4 Punkte erlangten jene Parameter denen sprachlich hohe Priorität beigemessen wurde. 1-3 Punkte wurden je nach Häufigkeit der Erwähnung vergeben – „1 Punkt für einmalige Nennung", „2 für zweimalige Nennung" und „3 für drei- bzw. mehrmalige Nennung". Keinen Punkt erhielten Parameter die nicht erwähnt wurden.

| Bedeutung der Parameter anhand der Nachhaltigkeitsstrategien | | |
|---|---|---|
| Bewertungskriterien | Bedeutung | Punkte |
| Leitziel | sehr große Bedeutung | 5 |
| sprachlich hohe Priorität beigemessen | große Bedeutung | 4 |
| oft erwähnt | mittlere Bedeutung | 3 |
| selten erwähnt | mäßige Bedeutung | 2 |
| einmalig erwähnt | geringe Bedeutung | 1 |
| nicht erwähnt | keine Bedeutung | 0 |

*Tabelle 6: Punkteskala zur Bedeutung der Parameter anhand der Nachhaltigkeitsstrategien*

### *5.2.1 Die Dimension Ökologie*

Der Zielbereich *Naturnähe – Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems* umfasst ein weites Spektrum an wirtschaftlichen Aktivitäten die Einfluss auf Ökosysteme haben, dabei jedoch Wert auf größtmögliche Schonung, Erhalt der biologischen Vielfalt und wenig Verbrauch von Natur gelegt wird. Zum einen werden naturnahe Produktionsformen, zum anderen der Anteil naturnaher Lebensräume und deren Schutz beleuchtet. Des Weiteren wird beschrieben wie man die Produktivität dieser Naturräume möglichst ohne Verluste der Biodiversität steigern kann.

Im Zielbereich *Belastungsreduktion* werden die verschiedensten Umweltbelastungen zusammengefasst. Neben Staub, Lärm, Temperatur, Strahlung und Geruch sind vor allem Luft- und Wasseremissionen von Bedeutung. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Belastung durch Abfall.

Der Zielbereich *Ressourcenschonung* beleuchtet vor allem den Einsatz von Energie, Rohstoffen und Wasser sowie deren Effizienz.

#### 5.2.1.1 Bedeutung nach der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Dem Zielbereich *Naturnähe – Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems* kommt in der österreichischen Strategie zur nachhaltigen Entwicklung sehr große Bedeutung zu. Die hohe Bewertung basiert auf den Inhalten der beiden Leitziele „Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz" und „Vielfalt von Arten und Landschaften bewahren". Im ersten wird auf die Wichtigkeit der Forcierung von erneuerbaren Energien sowie auf den vermehrten Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen hingewiesen. Im zweiten wird der Schutz von Arten und Lebensräumen zur Erhaltung der Vielfalt hervorgehoben, wobei die ökologisch orientierte Landwirtschaft eine wichtige Rolle dabei spielt. Zur hohen Bewertung trägt außerdem noch die oftmalige Erwähnung der Nutzung von regionalen Ressourcen bei.

Sehr hoch bewertet wird auch der Zielbereich der *Belastungsreduktion*. In der österreichischen Strategie zur nachhaltigen Entwicklung wird vor allem den Luftemissionen ein hoher Stellenwert beigemessen, vorrangig der direkten und indirekten Emission von klimarelevanten Gasen. Im Leitziel „Schutz der Umweltmedien und Klimaschutz" wird die Erreichung des Reduktionsziels von klimarelevanten Gasen gemäß dem Kyoto-Protokoll festgehalten.

Ein weiteres Ziel ist es, ein umweltverträgliches Verkehrssystem zu forcieren. Dies soll durch die Reduktion der Emissionen und des Abfalls erfolgen. Unter Emissionen versteht man vor allem die Luftemissionen und die Lärmbelastungen.

Im Bereich Abfall setzt man insbesondere auf Abfallvermeidung und –Verwertung. Um im Produktionsbereich Abfall zu minimieren fordert man den Umstieg auf Cleaner Production. Auch die Minimierung von Gefahrenstoffen wird besonders hervorgehoben.

Höchste Bedeutung wird dem Bereich Energie- und Ressourceneffizienz bzw. -verbrauch eingeräumt, die den Zielbereich *Ressourcenschonung* beschreiben. Diese Inhalte findet man im Leitziel „Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz". Auch hier wird der Umstieg auf Cleaner Production erwähnt um die Effizienz im Rohstoff- und Energieeinsatz zu erhöhen. Weiters sollen die Ziele durch eine kontinuierliche Steigerung des Marktanteils von Produkten und Dienstleistungen mit geringem Ressourcen- und Energieverbrauch gesteigert werden, im Besonderen wird der Bereich Gebäude angeführt.

#### 5.2.1.2 Bedeutung nach der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft. Nachhaltig. Gestalten)

Die Dimension Ökologie nimmt insgesamt im Vergleich zu den anderen beiden Dimensionen Ökonomie und Soziales in der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einen deutlich geringeren Stellenwert ein.

Im Zielbereich *Naturnähe-Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems* findet vor allem der hohe Anteil an erneuerbaren Energiequellen in Österreich Erwähnung.

Im Zielbereich *Belastungsreduktion* wird auf die Luftemission Bezug genommen. Die österreichische Industrie bekennt sich grundsätzlich zum Klimaschutz und zur nutzungs- und verursachungsgerechten Bepreisung der Verkehrsinfrastruktur. Zusätzlich wird die hohe $CO_2$-Effizienz der österreichischen Industriebetriebe angeführt.

Der Hinweis auf die hohe Effizienz im Umgang und Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen ist für den Zielbereich *Ressourcenschonung* relevant.

### *5.2.2 Die Dimension Soziales*

Der Zielbereich *Verantwortung für ArbeitnehmerInnen und KundInnen* richtet seinen Schwerpunkt vor allem auf die Sicherheit, Gesundheit und verschiedenste Aspekte der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen aus. Die KundInnen werden durch die Betrachtung der Gefahren für das Umfeld erfasst. Da ein Unternehmen auch durch Spenden und Sozialprojekte Verantwortung in der Gesellschaft übernimmt, wird auch dieser Punkt hier berücksichtigt.

Aus- und Weiterbildung sowie Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnengruppen bilden die Grundlage des Zielbereichs *soziale Mobilität im Unternehmen*. Eine weitere wichtige Säule sind die unternehmensinterne Kommunikation und Stakeholderdialoge.

Im Zielbereich *Wechselwirkung mit dem Umfeld* werden die Beiträge des Unternehmens zur allgemeinen regionalen Entwicklung beschrieben. Gleiche Bedeutung erhält sowohl die Wirkung auf die regionale Wirtschaft als auch auf die soziale Stabilität. Ein weiterer Aspekt ist, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird.

#### 5.2.2.1 Bedeutung nach der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Die Bedeutung des Zielbereichs *Verantwortung für ArbeitnehmerInnen und KundInnen* in der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung stützt sich in erster Linie auf den Schutz der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und dessen Umfeld. Dabei wird auf die Beseitigung oder zumindest Reduzierung von Gefahrenquellen und die Dokumentation der Gefahren die von chemischen Stoffen ausgehen verwiesen.

Zur Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit wird als wichtiges Element die Partizipation genannt.

Der Zielbereich *soziale Mobilität im Unternehmen* wird als sehr wichtig bewertet. Das spiegelt sich in den Leitzielen „ein menschenwürdiges Leben" und „Gleichberechtigung für Frauen und Männer" wider. Beide setzen sich zum Ziel gleiche Chancen für alle zu schaffen. Im ersten finden Behinderte, ältere Arbeitnehmer, Jugendliche und Familien besondere Erwähnung. Durch die Schaffung von passenden Arbeitsplätzen und die Flexibilität der Arbeitszeiten sollen diese Ziele erreicht werden.

Das Leitziel „Bildung und Forschung schaffen Lösungen" setzt bei der Bedeutung von „Lebenslangem Lernen" insbesondere auch bei der betrieblichen Weiterbildung an.

In den Strategien zur Umsetzung wird auf „Partizipation, Information und Kommunikation" gesetzt und explizit darauf hingewiesen, dass Dialog, Kooperation, Partizipation und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene weiter ausgebaut werden sollen.

Die Inhalte des Zielbereichs *Wechselwirkungen mit dem Umfeld* finden sich zum Teil im Leitziel „Verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung". Vor allem auf die Bedeutung des nachhaltigen Wirtschaftens zur Schaffung regionaler Arbeitsplätze wird hingewiesen. Besonders wichtig wird dabei erachtet diese nachhaltigen Maßnahmen transparent und öffentlich zu machen z.B. durch Berichte. Im Besonderen ist der Aufbau eines flächendeckenden freiwilligen „Sustainability Reporting" vorgesehen. Durch Öffentlichkeitsarbeit kann das Problembewusstsein im Umfeld erhöht werden und zu einer größeren Maßnahmenakzeptanz führen. Außerdem soll dadurch das Bewusstsein der KonsumentInnen für Angebote aus der Region geschaffen werden. Die Bedeutung des Nahverkehrs und einer Regionalplanung in der Verkehrspolitik sind außer Zweifel.

#### 5.2.2.2 Bedeutung nach der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft. Nachhaltig. Gestalten)

Die Dimension nimmt in der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einen hohen Stellenwert ein. Im Detail zeigen sich folgende Ergebnisse der einzelnen Zielbereiche.

Den größten Stellenwert im Zielbereich *Verantwortung für ArbeitnehmerInnen und KundInnen* wird der Gesundheitsprävention beigemessen. Auf betrieblicher Ebene umfasst dies den klassischen Arbeitnehmerschutz ebenso wie eine betriebliche Gesundheitsförderung. Eine weitere freiwillige Maßnahme der Unternehmen soll der Aufbau der zweiten Säule der Alterversorgung gemeinsam mit ihren Mitarbeitern sein. Die Forderung mehr Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitsplätze und bei den Arbeitszeitregelungen durch Mitbestimmung der Belegschaft zuzulassen, führt zu höherer Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.

Im Zielbereich *soziale Mobilität im Unternehmen* wird vor allem die Chancengleichheit hoch bewertet. Den Unternehmen ist wichtig den Anteil älterer Arbeitnehmer und Frauen zu steigern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben zu verbessern. Ein Ansatzpunkt ist die Arbeitszeitflexibilisierung die den Bedürfnissen der Unternehmen als auch denen der Mitarbeiter entgegenkommen kann.

Generell wird der Ausbildung und dem lebenslangen Lernen ein hoher Stellenwert beigemessen. Die verstärkte Förderung von Mädchen und Frauen in der Aus- und Weiterbildung, besonders in den Naturwissenschaften und Technik, ist ein großes Anliegen.

Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse wird grundsätzlich begrüßt.

Das Modell CSR (Corporate Social Responsibility) dient den Unternehmen als Grundlage, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Die Bekenntnis zu diesem Konzept trägt wesentlich zur hohen Bewertung des Zielbereichs *Wechselwirkung mit dem Umfeld* bei. Ein weiterer Punkt ist die Aufforderung zur Kooperation mit Universitäten zur Nutzung der Chancen von F&E für verstärkte Investitionen.

### *5.2.3 Die Dimension Ökonomie*

Der Zielbereich *Sicherung der Grundbedürfnisse* betrifft die Absicherung der Basis eines Unternehmens, wobei Kostendeckung, Humanressourcensicherheit aber auch langfristige Versorgungssicherheit wesentlich sind. Im Bereich Mitarbeiter sind neben der Aus- und Weiterbildung, die Nachbesetzung offener Stellen und die gleichmäßige Altersverteilung maßgeblich für die langfristige Sicherung der Betriebsleistung.

Im Zielbereich *monetäre Ziele* spielen Rentabilität und Shareholderincome eine wesentliche Rolle. Weiters sind Umsatz und Marktanteil, die Eigenkapitalsquote und der Verschuldungsanteil wichtig zur Sicherung der monetären Ziele.

*Der* Zielbereich *nicht* monetäre Ziele setzt bei der Zukunftssicherung eines Unternehmens an. In diesen Bereich fallen Forschung- und Entwicklung, der Anteil neuer Produkte in neuen Märkten ebenso wie die Produktqualität mit Qualitätssicherung. Weitere wichtige Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens sind die Ausgaben für PR, CI und die Markenpolitk zur Pflege der Identität und des Image.

#### 5.2.3.1 Bedeutung nach der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung

Sehr wesentlich für die Dimension Ökonomie ist das Handlungsfeld „Österreich als dynamischer Wirtschaftstandort". Hier ist für die *„Sicherung der Grundbedürfnisse"* die geforderte Schaffung eines neuen Verständnisses von Unternehmen und Verwaltung wichtig, das auch den von der Wirtschaft oft geforderten geeigneten Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirtschaften entspricht. Teilweise sind hier auch die wesentlichen Strukturänderungen im Sinne einer effizienten Forschungsförderung, darunter auch der gesellschaftliche Wandel und damit der Bewusstseinswandel genannt. Hierunter fällt auch die Steigerung der Effizienz der Verwaltung durch eine verbesserte Balance zwischen dem Einsatz ordnungspolitischen und marktwirtschaftlichen Instrumenten.

Wenig Relevanz findet man in der Nachhaltigkeitsstrategie zur Versorgungssicherheit der Betriebe, aber auch wenig was die Humanressourcen betrifft. Ebenso findet sich nur wenig direkt die *„monetären Ziele"* betreffend. Verbesserte Rahmenbedingungen für die Wirtschaft werden sich allerdings auch positiv auf "*Umsatz und Marktanteil*" auswirken.

Ein Schwerpunkt zeigt sich aber wieder bei Innovationen und nachhaltigen Produkten, hin zu Dienstleistungsansätzen, die direkt in den Zielbereich *„nicht monetäre Ziele"* fallen und maßgeblich für *„Zukunftssicherung und qualitatives Wachstum"* sind, aber auch zur Verbesserung der *„Produktqualität"* im Sinne eines adäquaten Produkteinsatzes beitragen. Hier ist auch die angestrebte Steigerung der Forschungsquote direkt von Bedeutung. Wenig Relevanz findet sich zum Themenfeld *„Identität und Image"*, das hier eher indirekt aus den Entwicklungen profitieren könnte.

#### 5.2.3.2 Bedeutung nach der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft. Nachhaltig. Gestalten)

Da ökonomische Parameter in einem Unternehmen die wesentliche Grundlage bilden, nimmt auch die Dimension Ökonomie in der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einen bedeutsamen Platz ein.

Der Zielbereich *Sicherung der Grundbedürfnisse* setzt an der Basis eines Unternehmens an, daher wird auf die hohen Lohnnebenkosten und Lohnsummenabgaben hingewiesen, die für die Unternehmen einen Standortnachteil bedeuten.

Außerdem wird die Wichtigkeit einer professionalisierten Personalentwicklung herausgestrichen, da die Qualifikation der Mitarbeiter eine der größten Stärkefaktoren für ein Unternehmen darstellt.

Eine europaweite arbeitsteilige Schwerpunktsetzung und die internationale Vernetzung insbesondere im Bereich Information, Know-how und Forschungsergebnisse spart und sichert Ressourcen.

Im Zielbereich *monetäre Ziele* ist die Eigenkapitalsquote von großer Bedeutung. Die Aufbringung von Eigenkapital in Form von Venture Capital und über die Börse sollte in Österreich gefördert werden.

Die hohe Bewertung des Zielbereichs *nicht monetäre Ziele* basiert vor allem auf der hohen Priorität von Forschung und Entwicklung im Unternehmen. Diese sind Grundlage für neue Produkte, Verfahren und Prozesse, die wiederum die Wettbewerbsfähigkeit sichern und steigern und ein höchstmögliches Maß an Lebensqualität für die Bevölkerung gewährleistet.

Zur Zukunftssicherung zählt auch der Erfolg in neuen Märkten. Österreich hat die Wachstums- und Ertragschancen des neuen Marktes in den Mittel- und Osteuropäischen Ländern genützt.

### *5.2.4 Vergleich der Bedeutung der Dimensionen*

Abbildung 50 zeigt die ermittelte Bedeutung aggregiert nach Dimensionen nach den beiden Nachhaltigkeitsstrategien. In der Bewertung der österreichischen Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung des Bundes (BMLFUW) zeigt sich in der Bedeutung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales ein relativ ausgewogenes Bild. Nur die Ökonomie wird um rund 10% niedriger bewertet. Vergleicht man hier die Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (IV) so sieht man den Bereich Soziales mit über 50% überdimensional bewertet. Es folgt die Dimension Ökonomie mit 32 %, die Ökologie erhält mit 17% die geringste Bedeutung.

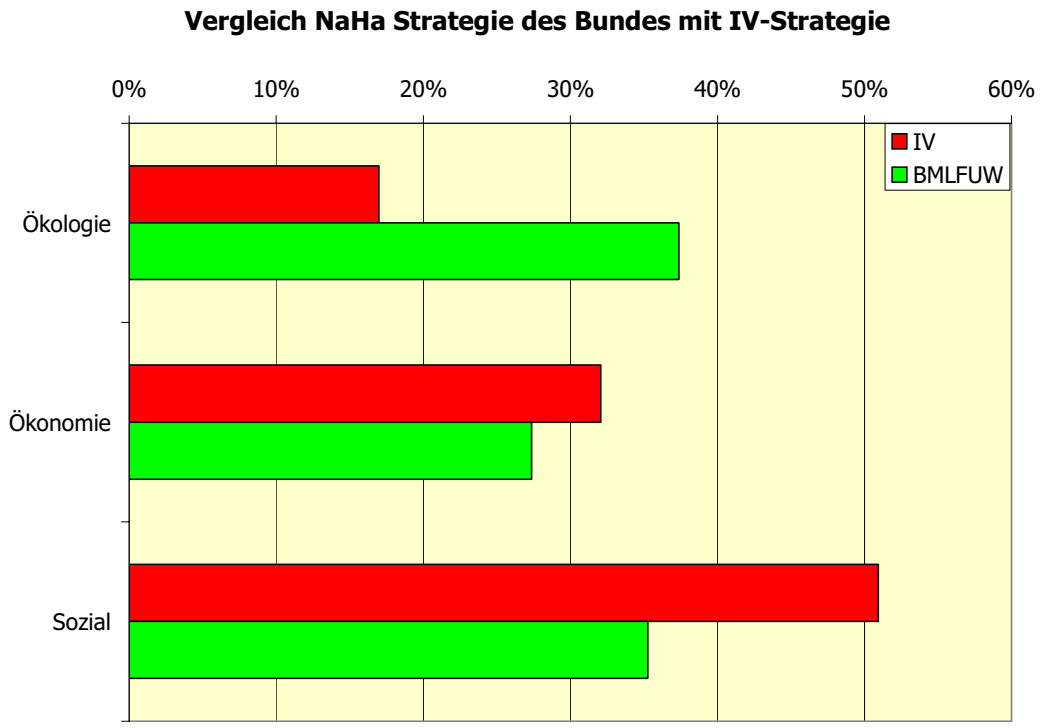



*Abbildung 50: Vergleich NaHa Strategie des Bundes mit IV Strategie*

Ein Vergleich der beiden Nachhaltigkeitsstrategien mit den Prioritäten der Geschäftsführungen (Abbildung 51) zeigt doch wesentliche Unterschiede. Während sich die Prioritäten der Geschäftsführung in der Dimension Ökologie zwischen den beiden Strategien des Bundes und der IV befinden, ist vor allem die Priorität in der Dimension Ökonomie deutlich höher und in der Dimension Sozial niedriger als in den Strategien des Bundes bzw. der Industriellenvereinigung

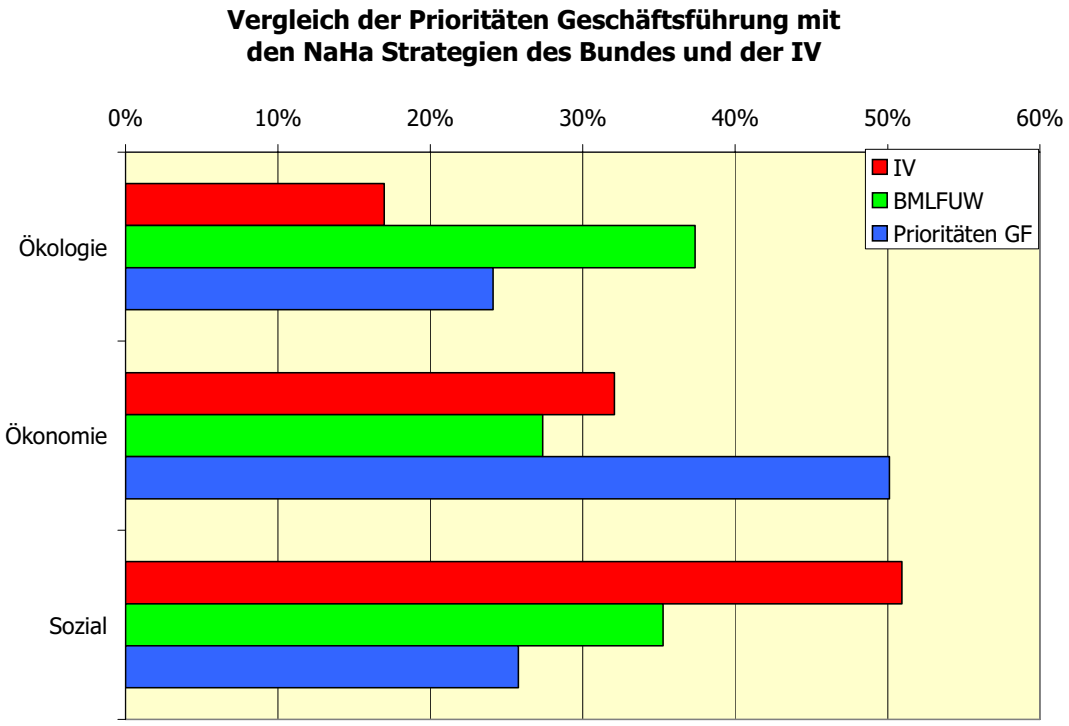



*Abbildung 51: Vergleich Prioritäten GF mit den NaHa Strategien des Bundes und der IV*

### *5.2.5 Bewertung der IV-Strategie durch eine Studentengruppe*

Zusätzlich zur Bewertung der Bedeutung der einzelnen Themen der Nachhaltigkeit in nationalen Strategien durch das Projektteam wurde eine analoge Analyse der IV-Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft. Nachhaltig. Gestalten) nach den selben Kriterien von 31 Studenten der Fachhochschule Wiener Neustadt in Wieselburg durchgeführt.

Das Ergebnis zeigt ein ähnliches Profil wie die Bewertung des Projektteams, einen Unterschied sieht man nur in der Höhe der Abstufung. Auch die Studentengruppe sieht in der IV- Strategie für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Zukunft. Nachhaltig. Gestalten) den Schwerpunkt im Bereich Soziales, gefolgt von der Ökonomie. Ökologische Anliegen haben im Vergleich zu den anderen beiden Dimensionen geringere Bedeutung.

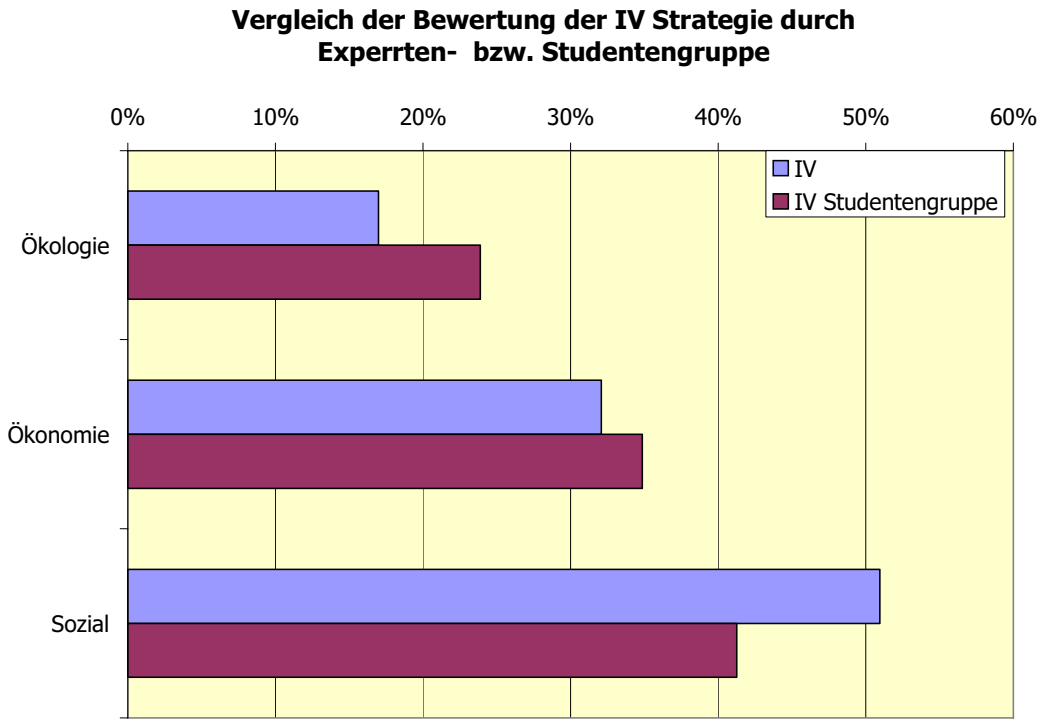



*Abbildung 52: Vergleich Bewertung der IV Strategie durch Experten bzw. Studentengruppe*

## 5.3 Wichtigste Erfahrungen der Anwendung bei den Unternehmen

### *5.3.1 Analyse im Projektteam*

- **Feinabstimmung auf die Bedürfnisse des Unternehmens:** Beim Einsatz der dualen Bewertung müssen in Vorgesprächen die Zielsetzungen für die Anwendung genau abgestimmt werden. Für den Betrieb ist es oft schwer den Nutzen zu erkennen, wenn mit Hilfe der Methode Prioritäten des Unternehmens mit den zu erwartenden Effekten der strategischen Aktivitäten und Maßnahmen in Beziehung gesetzt werden. Im Projekt wurde mit dieser methodischen Vorgehensweise unterschiedlicher Nutzen erzeugt, wie z.B: ex-ante Analyse unterschiedlicher Strategien bei verschiedenen Szenarien, Bewertung strategischer Schlüsselprojekte, Leitbild-Check oder Darstellung der Unternehmens-/Organisationsstrategie in Nachhaltigkeitsberichten. Für die weitere Anwendung gilt es abzuklären, welche Ziele konkret für das Unternehmen mit dem Einsatz des Instruments erreicht werden sollen.
    - **Skizzierung der Herausforderung:** Der Einsatz der dualen Bewertung wurde beispielsweise dann als sehr nutzenstiftend empfunden, wenn damit eine bestehende Herausforderung besser analysiert werden konnte, um die besten Handlungsoptionen zu finden (z.B. neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen, strategische Vorgaben eines Konzerns, Mitbewerber, bedrohliches Szenario...)
- **Eichung des Instruments:** Die eingehende Befassung jener Personen mit dem Instrument, die Prioritäten setzen bzw. Aktivitäten bewerten, ist unverzichtbar. Es empfiehlt sich daher zu Projektstart die einzelnen Themenfelder mit dem Managementteam zu analysieren und Beispiele für jeden Bereich zu finden. Auch bei der Bewertung der Einzelmaßnahmen durch die Sachbearbeiter in den Fachabteilungen ist eine genaue Abstimmung der Parameter auf die Unternehmensgegebenheiten notwendig. Bereits im Unternehmen vorhandene *Key Performance Indicators* können integriert werden, vorhandene Datensätze, die um Unternehmen regelmäßig erhoben werden, sollten Berücksichtigung finden. Aspekte, welche nicht quantitativ erhoben werden können, müssen auf einer detaillierten qualitativen Skala bewertet werden.
- **Trennung von Prioritäten und Bewertung:** Die Erhebung der Prioritäten und die Bewertung der strategischen Aktivitäten sollten an unterschiedlichen Tagen durchgeführt werden. Da für beide Stationen der dualen Bewertung dasselbe Instrument verwendet wird, können die beiden verschiedenen Fragestellungen zu Verwirrung führen. Die Zusammenstellung der Prioritäten kann sowohl durch das Managementteam als auch durch die Geschäftsführung durchgeführt werden.
- **Graubereich zwischen strategischen Aktivitäten und Maßnahmen:** Strategischen Aktivitäten dienen zur Zielerreichung (in einem Zeitraum von etwa 3 bis 5 Jahren). Sie bestehen wiederum aus Einzelmaßnahmen, welche

die strategischen Aktivitäten operativ konkretisieren. In der Praxis verschwimmen die Detailebenen allerdings ineinander. Bei der Durchführung des Projekts waren einige strategische Aktivitäten derart detailliert, dass sie in ihrem Konkretisierungsgrad durchaus den Einzelmaßnahmen anderer Unternehmen glichen. Für Unternehmen kann die duale Bewertung daher durchaus den Nutzen bringen, Klarheit zwischen allgemeinen Strategien und Detailmaßnahmen besser hervorzukehren. Dies muss aber dann in der Planung (z.B. als eigener Workshop) berücksichtigt werden.

- **Nur fertig geplante Maßnahmen zur Bewertung:** Bei der detaillierten Bewertung der Maßnahmen anhand von Kennzahlen / Parametern durch Sachbearbeiter der Fachabteilungen in den Unternehmen sollten nur fertig geplante Maßnahmen verwendet werden. Projektideen können zwar auch einer detaillierten Analyse unterzogen werden, müssen hierfür aber auf detailliertem Niveau ausgearbeitet werden, was einen hohen Arbeitsaufwand darstellt, der die Verfügbarkeit der Ergebnisse und damit der Aussagen stark verzögern kann.
- **Allgemeine Verwendbarkeit in Organisationen mit strategischer Entscheidungsebene:** Durch die Teilnahme der Austropapier – Verband der österreichischen Papierindustrie – zeigte sich, dass die duale Bewertung nicht nur in Industrieunternehmen im engeren Sinn anzuwenden ist, sondern auch in Unternehmenszusammenschlüssen, Verbänden oder Industrieclustern Verwendung finden kann. Voraussetzung ist allerdings, dass strategische Entscheidungen getroffen werden können, wodurch strategische Aktivitäten analysiert werden können. Einzelmaßnahmen mit umweltwirksamen Effekten konnten bei der Austropapier allerdings nicht untersucht werden, da diese bei den einzelnen Unternehmen der Papierindustrie durchgeführt werden und somit außerhalb des Kompetenzbereichs der Austropapier lagen.
- **Frage der Systemgrenzen:** Die Frage, wo die Systemgrenzen zu ziehen sind, brachte in manchen Diskussionen Schwierigkeiten mit sich. Ein Beispiel: Eine Filteranlage erzeugt direkt positive Wirkung in der ökologischen Dimension / Bereich Emissionen, negative Wirkungen durch die ökonomischen Belastungen. Werden die Systemgrenzen der Bewertung aber über den gesamten Produktlebenszyklus erweitert, so kann die Produktion der Filteranlage in Summe auch zu einer Verschlechterung bei der ökologischen Wirkung führen. Ein weiteres Beispiel: Der Anbau von Pflanzen zur Gewinnung von Bioalkohol bewirkt durch den Einsatz erneuerbarer Ressourcen vordergründig eine Verbesserung der klimawirksamen Emissionen in die Luft. Bedenkt man allerdings, dass ein großflächiger Anbau von Energiepflanzen sich negativ auf die Biodiversität auswirkt, so kann der positive Effekt wieder aufgehoben werden. Diese Aspekte bedurften einer eingehenden Diskussion mit Vertretern des Projektteams und konnten im Unternehmen selbst nicht gelöst werden.
- **Auseinanderklaffen von Prioritäten und zu erwartenden Effekten in der Dimension Ökonomie:** Die Dimension Ökonomie wies in allen Unternehmen die höchsten Prioritäten sowie die höchsten zu erwartenden

Effekte auf. Allerdings blieben die zu erwartenden Wirkungen dennoch stets hinter den Erwartungen / Prioritäten zurück. Dafür wurden folgende Erklärungen gefunden:

- Gesetzliche Regelungen in Bezug auf Ökologie und Soziale Aspekte bewirken zwar Maßnahmen und Effekte in diesen Dimensionen der Nachhaltigkeit, sind jedoch weniger in den Prioritäten der Unternehmen enthalten, deren Hauptaugenmerk nach wie vor der ökonomischen Dimension gilt.
- Im Zuge der dualen Bewertung wurden sämtliche Aktivitäten des Unternehmens, die „business as usual" bedeuten nicht berücksichtigt, da der Fokus auf neuen strategischen Initiativen lag. Operatives, das hauptsächlich der ökonomischen Maximierung gilt, wurde somit nicht in der Bewertung berücksichtigt, was zum Auseinanderklaffen von Prioritäten und Bewertung der Effekte beitragen konnte.

## 5.4 Weitere Anwendbarkeit der dualen Bewertung

Ein wesentliches Ergebnis des zweiten Stakeholderdialogs mit VertreterInnen der öffentlichen Hand, Interessensvertretern und Unternehmen waren richtungsweisende Impulse für die weitere Anwendung der „dualen Bewertung". Diese werden bei der Entwicklung des Arbeitsbuches berücksichtigt. Aus der gemeinsamen Diskussion sind folgende Punkte hervorgegangen:

- **Verbesserung der strategischen Ausrichtung:** Derzeit wird in Unternehmen häufig spontan mit Einzelmaßnahmen auf geänderte Verhältnisse reagiert. Besser wäre es, strategische Maßnahmenbündel zu schnüren und dann mittelfristige Planung vorzunehmen. Die duale Bewertung kann hier einen wertvollen, ausgewogenen Beitrag leisten.
- **Bessere Kommunikation des ökonomischen Nutzens:** Für die breitere Anwendung des Instruments ist es erforderlich, den ökonomischen Nutzen (eventuell über ein „Add-on") noch stärker hervorzuheben.
- **Wissensmanagement und/oder Weg zur Veränderung?** Methode und Instrument sollten auch den Nutzen für die Unternehmen besser kommunizieren. Dient es in erster Linie als Richtungs-Check oder sollen damit auch ganz konkrete Veränderungen initiiert werden? Besonders auf letzteres sollte in der Kommunikation größeres Augenmerk gelegt werden.
- **Teil der Berichterstattung:** Die Visualisierung der Prioritäten in den ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Bereichen sowie der Nachhaltigkeitseffekte der Unternehmensstrategie sind hervorragend geeignet, um in Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte integriert zu werden (insbesondere in Geschäftsberichten könnte eine solche Darstellung mehr Ausgewogenheit in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bringen). Um auch eine wirklich breite Anwendungsmöglichkeit zu garantieren, ist eine gute Abstimmung der Parameter des Instrumentes mit den von der Global Reporting Initiative geforderten Kennzahlen vorzunehmen.

- **Duale Bewertung als Controllinginstrument:** Methode und Instrument können in laufende Managementprozesse der Unternehmen integriert werden – etwa zur jährlichen ganzheitlichen Evaluation der Unternehmensstrategie bzw. zum laufenden Projektcontrolling oder zur ex-ante-Evaluierung von Einzelmaßnahmen. Zur laufenden betrieblichen Anwendung sollte die duale Bewertung allerdings so anwenderfreundlich sein, dass sie „auf Knopfdruck" Ergebnisse liefert (d.h. Entwicklung eines Softwaretools).
- **Optimierung bereits geplanter Initiativen:** Bereits bestehende Projekte können optimiert werden, indem auch die anderen Dimensionen verstärkt berücksichtigt werden. So kann etwa ein Umweltschutzinstrument größere Nachhaltigkeitswirkung nach sich ziehen, wenn es gelingt, damit die Mitarbeitermotivation zu stärken, bzw. das Image und die Kommunikation mit den Menschen der Region zu verbessern. Die duale Bewertung unterstützt dies, indem sie Projekte besser platziert, die in vielen Themenfeldern Wirkungen zeitigen. Insofern ist die duale Bewertung auch eine Methode zur Effizienzsteigerung.
- **Risikomanagement:** Das Instrument könnte im Risikomanagement eingesetzt werden.
- **Branchenspezifische Anwendung:** Das Instrument und die Methode würden sich auch dafür eignen, branchenspezifische Anwendungen herauszuarbeiten. Damit könnte das Instrument detaillierter und schneller angewendet werden.
- **Internationale Vernetzung:** Der Beginn einer internationalen Abstimmung wurde vorgeschlagen. „Die Welt der Nachhaltigkeit geht über alle Grenzen". Die internationale Abstimmung sollte früh begonnen werden.
- **Mögliche Weiterentwicklung zu einem Technologieinnovations-instrument:** Falls Technologiebewertung noch stärker in die „duale Bewertung" eingebaut werden würde, könnte eine Weiterentwicklung zu einem Technologieinnovationsinstrument unternommen werden.
- **Punktgenaue Kommunikation von Instrument und Methode:** Rückfragen gab es bei der Bewertung der Einzelmaßnahmen auf Parameter-ebene durch die Sachbearbeiter. Hier wurde angemerkt, dass in vielen Bereichen eine streng „objektive" und quantifizierbare Bewertung nicht möglich ist. So ist etwa im Themenfeld „Naturnaher Lebensraum" der Aspekt der Biodiversität nur sehr schwer und unter großem Aufwand quantifizierbar –in vielen Fällen auch gar nicht notwendig. Ähnliches gilt für Themenfelder, die die Mitarbeitermotivation betreffen. Der Umstand, dass Evaluierungs-instrument und Methode bei der Bewertung auf Parameterebene zwar eine detaillierte und nachvollziehbare Vorgehensweise (nach Ausmaß der zu erwartenden Veränderung und nach deren Reichweite) wählen, aber keine hundertprozentige Quantifizierung besteht, wurde von den Stakeholdern sehr begrüßt. Dies sollte auch stärker bei der Kommunikation des Instruments berücksichtigt werden, damit nicht der Anschein einer „absoluten" Objektivität erzeugt wird.

# 6 VORBEREITUNG DER UMSETZUNG UND ANPASSUNG AN UNTERNEHMEN (MODUL 5)

| Aufgaben | Durchgeführte Schritte |
|---|---|
| • Vorbereitung der Einbindung des Nachhaltigkeits-Navigators in das Management<br>• Projekttreffen mit Industrievertretern anderer Bereiche<br>• Konkretisierung der weiteren Anwendung mit den teilnehmenden Betrieben<br>• Erstellung von Presse- und Informationsunterlagen für Aussendungen der Betriebe | Mit den Partnerunternehmen wurden Gespräche bezüglich der weiteren Verankerung des Tools bzw. über Folgeprojekte im Bereich der Nachhaltigkeit organisiert. Mögliche weitere Anwendungen wurden festgestellt.<br>Gemeinsam mit BMVIT, BMWA und WKÖ wurde eine Veranstaltung vereinbart und geplant, die im September 2005 stattfinden soll. Ziel der Veranstaltung: Bekanntmachung des Instruments, Austausch von Erfahrungen und Bewusstseinsbildung für nachhaltige Innovationen. Die Veranstaltung soll hochrangig besetzt sein und hat als Zielgruppe Vertreter der österreichschen Industrie. |

## 6.1 Konkretisierung der weiteren Anwendung in den Unternehmen

In den am Projekt teilgenommenen Partnerunternehmen sind verschiedene Initiativen geplant, wie die Ergebnisse kommuniziert werden können, die duale Bewertung weiter angewendet werden kann bzw. welche Zukunftsprojekte aufgrund der Teilnahme am Projekt weiter erfolgen werden. So wird der Nachhaltigkeits-Navigator besser in das Management der Partnerunternehmen integriert.

Die wichtigsten aus dem Projekt hervorgegangenen weiteren Nachhaltigkeitsinitiativen sind in der Folge für Wopfinger, Agrana und die österreichische Papierindustrie dargestellt:

### Wopfinger:

- **Filtern der geplanten Maßnahmen:** Im Ergebnisprotokolls werden die für die nächsten Jahre geplanten Maßnahmen ganzheitlich bewertet. Auf Basis dessen werden die geplanten Maßnahmen noch einmal überprüft, woraus sich neue Prioritäten ergeben.

- **Regionalinitiative:** Durchführung eines Wettbewerbes in der Region zur Prämierung der besten Nachhaltigkeitsprojekte. Zur Bewertung der eingereichten Projekte wird die Matrix der dualen Bewertung herangezogen.
- **Nachhaltige Produktbewertung:** Bewertung ihrer Produkte auf Nachhaltigkeit auf Basis des Instruments der dualen Bewertung (dazu ist auch ein Projektantrag für die nächste Ausschreibung in der BMVIT-Programmlinie „Fabrik der Zukunft" geplant)

**Österreichische Papierindustrie:**

- **Verbreitung der Ergebnisse:** Es ist geplant, dass die Ergebnisse des Projekts in der Fachzeitschrift des Verbands veröffentlicht werden und so alle Mitglieder darüber informiert werden.
- **Verwendung im Nachhaltigkeitsbericht:** Weiters ist vorgesehen, das Modell für den nächsten Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2005 verwendet, um die Ziele und die erreichten Effekte darzustellen (der Bericht für 2004 ist schon in Produktion).

**Agrana:**

- **Verwendung im Geschäftsbericht**: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist derzeit nicht geplant. Dafür sollen aber soziale und ökologische Kennzahlen vermehrt in den Geschäftsbericht Eingang finden.
- **Mögliche Anwendung – Nachhaltigkeits-Check für Schlüssel-projekte:** Für Schlüsselprojekte, die aus dem Business-as-usual heraustreten könnte die duale Bewertung in das Managementsystem integriert werden. Voraussetzung dafür ist eine bessere Integration betriebswirtschaftlicher Elemente und eine einfache Anwendung auf Excel- oder Inter-/Intranetbasis (verknüpfte Datentabellen).

## 6.2 Geplantes Event weiteren Verbreitung der Projektergebnisse und zur Anwendung der dualen Bewertung

***Zur weiteren Verbreitung der dualen Bewertung in der österreichischen Industrie wurde mit VertreterInnen von Wirtschaftskammer Österreich (Abt. für Energie- und Umweltpolitik), Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) und Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) die Veranstaltung „Kurs Zukunft – Innovation durch Nachhaltigkeit" geplant, welche 27. September 2005 stattfinden wird. Der Veranstaltung liegt folgender Programmvorschlag zugrunde:***

## Kurs Zukunft
## Innovation durch Nachhaltigkeit

# PROGRAMMVORSCHLAG

**Zeit:** Nachmittagsveranstaltung bis 18.00 **Ort:** Wirtschaftskammer Österreich
**Breite Zielgruppe:** Industrie, mittelständische Unternehmen, Presse, ORF

| Zeit | Programmpunkt | Inhalt |
|---|---|---|
| 14.00 | **Begrüßung, Einleitung** | |
| 14.15 | **Technologie - Blitzlichter** | 10-minuten Präsentationen sollen die Vielfalt geglückter Nachhaltiger Technologieinnovationen darstellen und Appetit mache, ebenfalls so etwas durchzuführen ("etwas für Schnäppchenjäger"). Ideen: Poloplast, Internorm, Wienerberger, Lenzing (Lyocell), Riepl (Nachhaltigkeitsbericht in KMUs), Sandoz, Zementverband, Chemieverband, Borealis, Peng (Drahterzeuger), Nanotechnologie, partizipative Lösung der Schmiermittelsprühnebelproblematik... |
| 15.15 | **Methodische Ansätze** | - Duale Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten<br>- Die INABE-Matrix als Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung<br>- Projekt: Nachhaltigkeit in der Industrie |
| **15.45** | **Pause** | |
| 16.15 | **Statement eines hochrangigen Vertreters des BMVIT** | |
| 16.30 | **Präsentationen der Podiumsteilnehmer** | Im Anschluss folgen 3 Präsentationen von Organisationen, die beim Projekt „Duale Bewertung" teilgenommen haben:<br>- Marihart (Agrana + Vertreter des FFG)<br>- Schmid (Wopfinger)<br>- Glinz (Wieterdorfer und Peggauer)<br>- Dworak (Papierindustrie)<br><br>Pro Teilnehmer je 15 Minuten, sofern möglich, soll auch auf die praktische Anwendung des FdZ-Projekts „Duale Bewertung" eingegangen werden. |
| 17.30 | **Podiumsdiskussion „Wirtschaftlicher Erfolg durch Zukunftsorientierung"** | Am Podium sind u.a. jene Unternehmensvertreter, die kurz zuvor den 15-min-Statement abgehalten haben. |
| **18.00** | **Ausklang/Buffet** | |

# 7 ANHANG

## 7.1 Protokoll des ersten Stakeholder Workshops

### Protokoll des Stakeholder Workshops im Rahmen des Projekts INABE

am 24.6.04 um 14.00 Uhr
Großer Sitzungssaal des BMVIT
Renngasse 5
1010 Wien

**Teilnehmer**

| | |
|---|---|
| DI Brigitte Weiss | BMVIT |
| Dr. Karin Feiler | Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit |
| Mag. Ingeborg Fiala | BMLFUW |
| Dr. Michael Langer | Sandoz GmbH |
| DI Roman Mesicek | ABCSD |
| Mag. Wolfgang Brenner | Wirtschaftskammer Österreich |
| Dr. Heinz Peter Wallner | Wallner &Schauer GmbH |
| Mag. Karl Resel | Wallner &Schauer GmbH |
| Mag. Anton Nord | h&n Unternehmensberatung GmbH |
| Dr.Andreas Windsperger | IIÖ |

**Tagesordnung**

- Inhalte und Ziele des Projekts
- Vorstellung des Modells und des Instruments
- Diskussion des Modells
- Diskussion des Instruments
-

**Inhalte und Ziele des Projekts**

- Ausgewogenheit zwischen den drei Dimensionen – Bewertung jeder Maßnahme in allen Dimensionen
- vollständige Abbildung in den Dimensionen durch weitere Unterteilung und Mittelung
- Integration der beiden Perspektiven der Bewertung

## Vorstellung des Modells und des Instruments

Das Modell schafft den Rahmen für die konsistente Zusammenführung der Ergebnisse der wertorientierten und der wirkungsorientierten Perspektive

| Bewertungsmodell – Nachhaltigkeits-Navigator | |
|---|---|
| Methodik | Durchführung der dualen Bewertung der Maßnahmen (Wert-Wirkung) |
| Analyse-Instrument | Informationsgenerierung und Zusammenführung der unterschiedlichen Informationen (Bewertungsbögen, Indikatorensets) mit dem Bewertungsinstrument |

## Diskussion des Modells und des Instruments

Durch die Rückmeldungen der Stakeholder-Gruppe zu Instrument und Methodik soll eine möglichst hohe Breitenwirkung durch Akzeptanz der Methodik erreicht werden.

Diskussionspunkte in den einzelnen Dimensionen:

**Gesellschaft**

- Gemeinschaft bei Gesellschaft 2x enthalten
- Chancengleichheit trägt wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei

**Ökonomie**

- Sicherung der Ressourcen unklar
- Wie ist nachhaltige Entwicklung der Ressourcen zu verstehen – Entkopplung vom Verbrauch? – steht in Zusammenhang mit Entwicklung des Stakeholder Value
- Standortsicherung gehört zu nicht monetären Zielen
- Humankapital ist bei Ressourcen enthalten
- Legal Compliance fehlt
- Kundenbindung, Marktsicherung ? bei Umsatz enthalten
- Rahmenbedingungen nicht nur legistisch sehen

**Ökologie**

- Zusätzlicher Aspekt „organisatorische Struktur" – naturnahe Produktionsformen"
- Natürliches Umfeld meint auch Ausbildung neuer Lebensräume, Berücksichtigung aller Funktionen (Klimafunktion, Schutzfunktion, Erholungsfunktion...)
- Biodiversität statt Artenvielfalt
- Die Umstellung der Rohstoffbasis (etwa auf erneuerbare) sollte zum Zielbereich „Ressourcenschonung"

**Allgemeines**

- Nachhaltigkeit als Überlebensfaktor (Sandoz)
- Gewichtung der Themenfelder notwendig ? – kontrovers gesehen, wenn Gewichtung dann durch Stakeholder
- Abgrenzung des Lebenszyklusses der Betrachtung? Supply chain Betrachtung notwendig, sekundäre Effekte
- Anwendung des Instruments im Management Team - vom Detail zu Aggregat oder umgekehrt?
- Der Begriff „Themenfelder" ist verwirrend. Besser wären die Begriffe „Zielbereiche" und „Zielfelder"

Die im Workshop erhaltenen Anmerkungen werden nach Möglichkeit eingearbeitet, allerdings kann die Berücksichtigung der Beiträge nicht garantiert werden, da noch eine Abstimmung mit den Betrieben erfolgt.

Nach Abschluss der Anwendung in den Betrieben ist ein weiterer Stakeholder Workshop zur Besprechung der Ergebnisse vorgesehen.

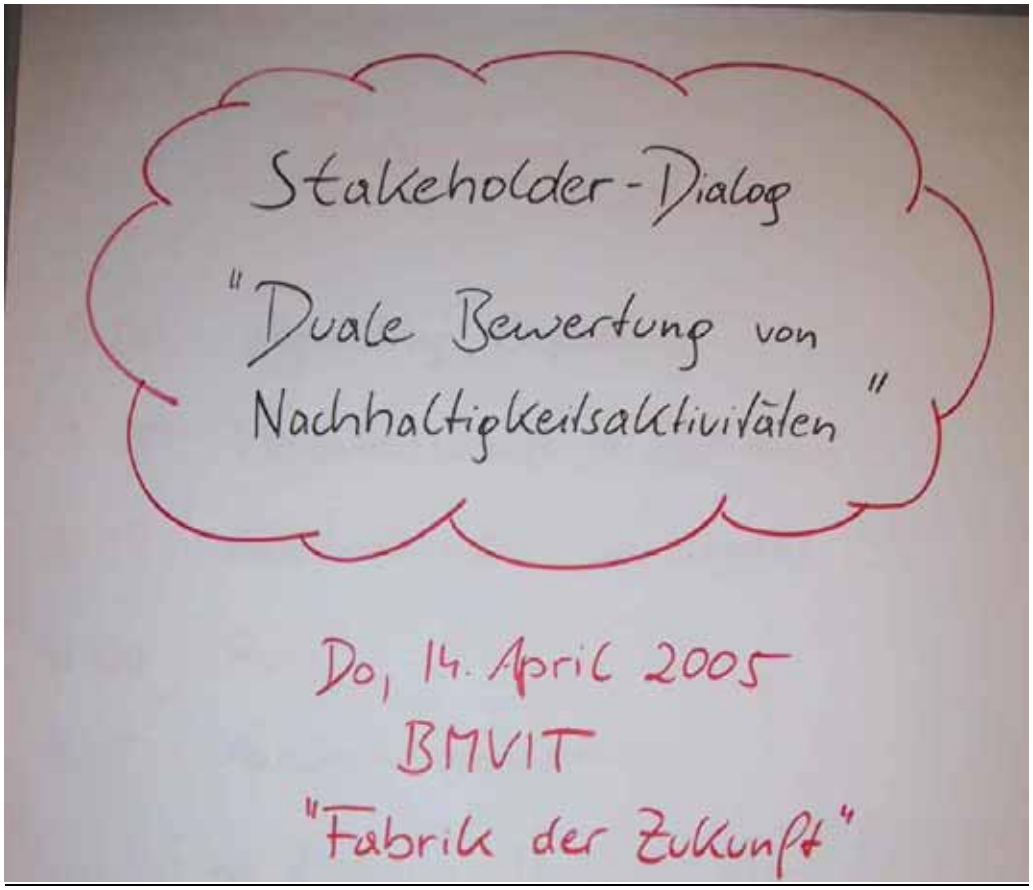
## 7.2 Protokoll des zweiten Stakeholderdialogs

Protokoll 2. Stakeholderdialog (14.04.05)

**Renngasse 5**

**Großer Sitzungssaal**

**9.00-13.00**

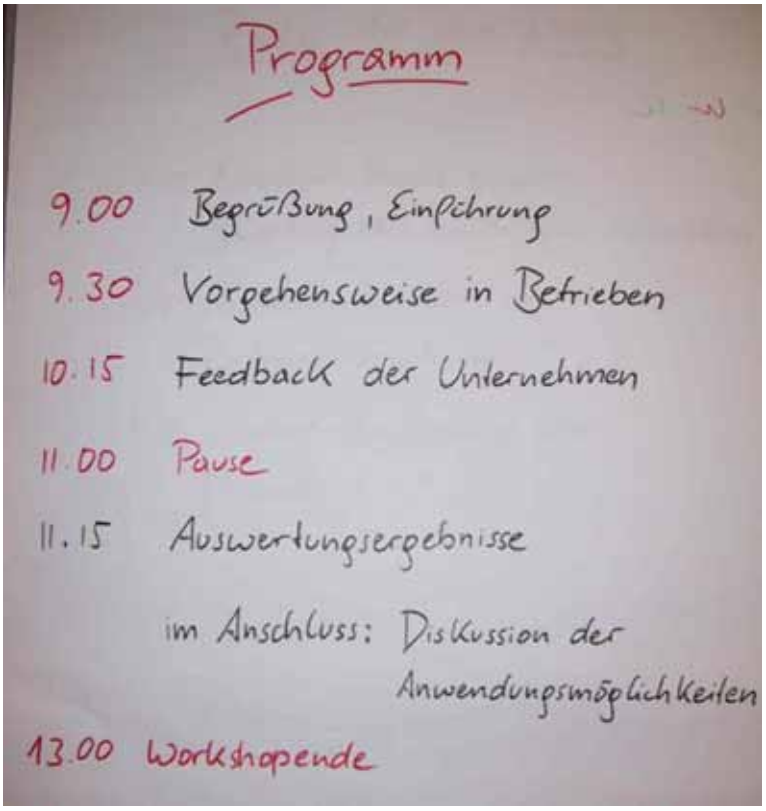


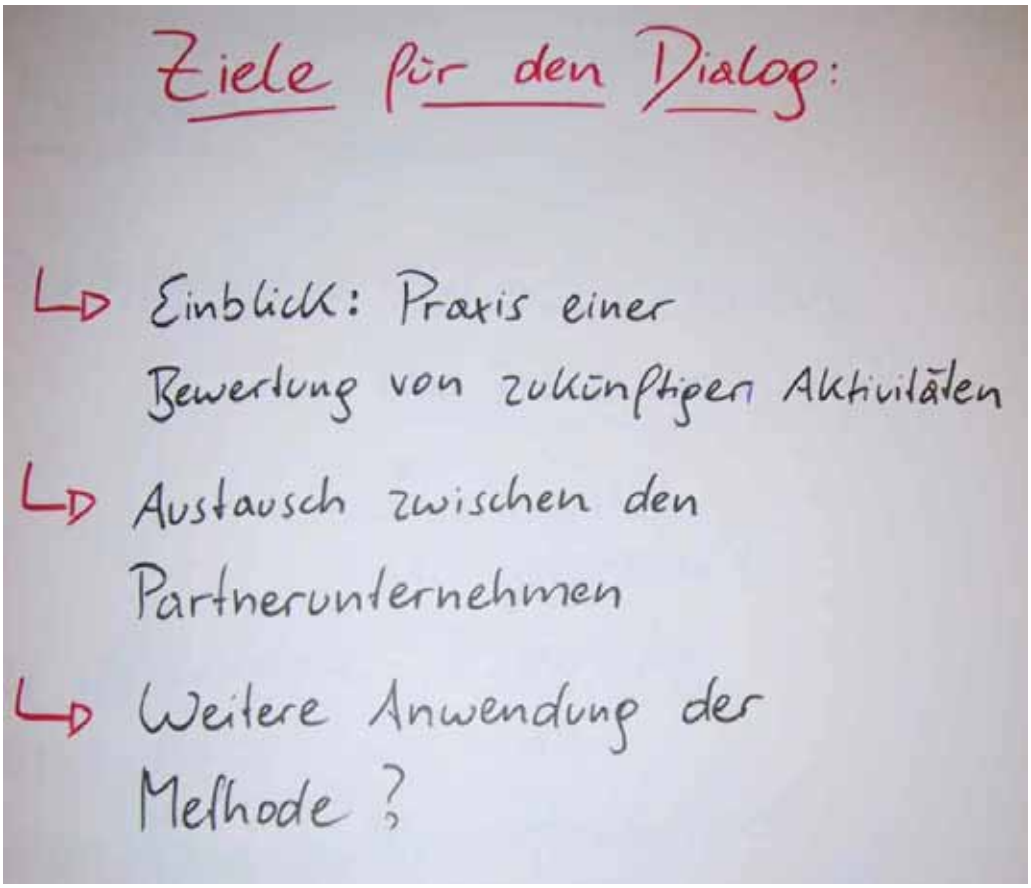
**TeilnehmerInnen**

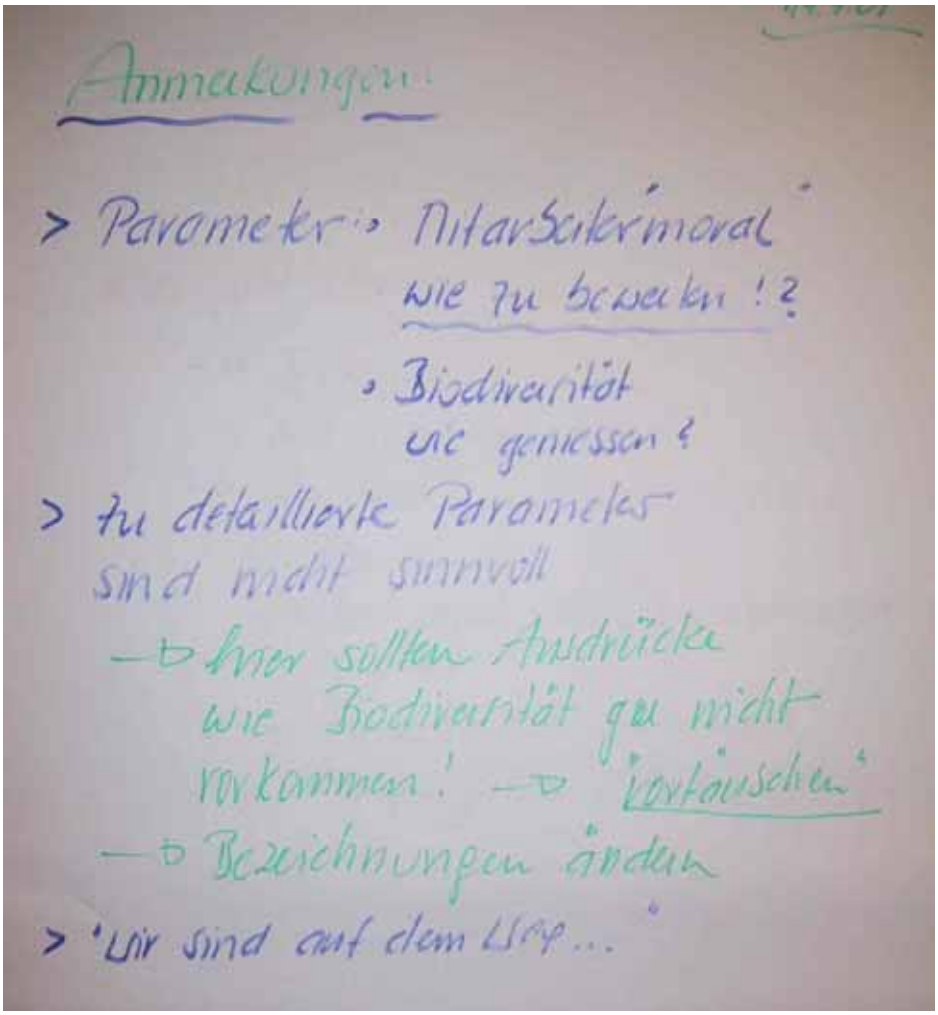
**DI Brigitte Weiss (BMVIT)**
**Dr. Andreas Windsperger (IIÖ)**
**Ing. Stefan Steinlechner, MSc (IIÖ)**
**Dr. Heinz Peter Wallner (W+S)**
**Dr. Karl Resel (W+S)**
**Dr. Gottfried Zwerenz (BMWA)**
**DI Christian Öhler (Lebensministerium)**
**Mag. Ingeborg Fiala (Lebensministerium)**
**Mag. Susanne Geissler (Arsenal Research)**
**DI Oliver Dworak (Austropapier)**
**DI Franz Windhagauer (Agrana)**
**Richard Tuschl (TU Wien)**
**Anna Bjereld (TU Wien)**
**Mag. Judith Pemmer (IFF)**

**Entschuldigt:**
**Mag. Anton Nord (h&n – die Berater)**
**DI Gerhard Philipp (Wopfinger)**

Tagesordnung



- 
Ziele für den Dialog:
Einblick: Praxis einer Bewertung von zukünftigen Aktivitäten
Austausch zwischen den Partnerunternehmen
Weitere Anwendung der Methode?

- 


Zu Beginn wurden die Messbarkeit der Themenfelder (die Parameter) hinterfragt:

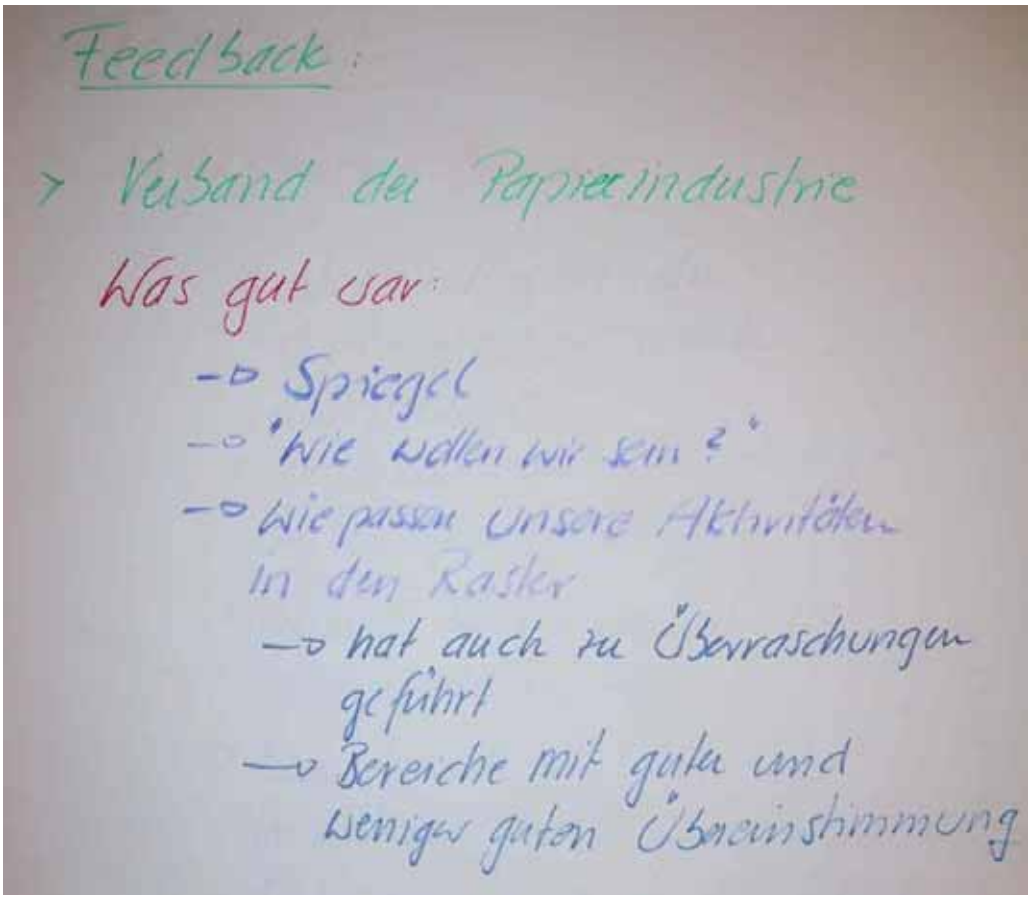
Wie kann man Moral (Mitarbeitermotivation) messen?

Wie kann man Biodiversität messen?

Vorschläge der Stakeholder:

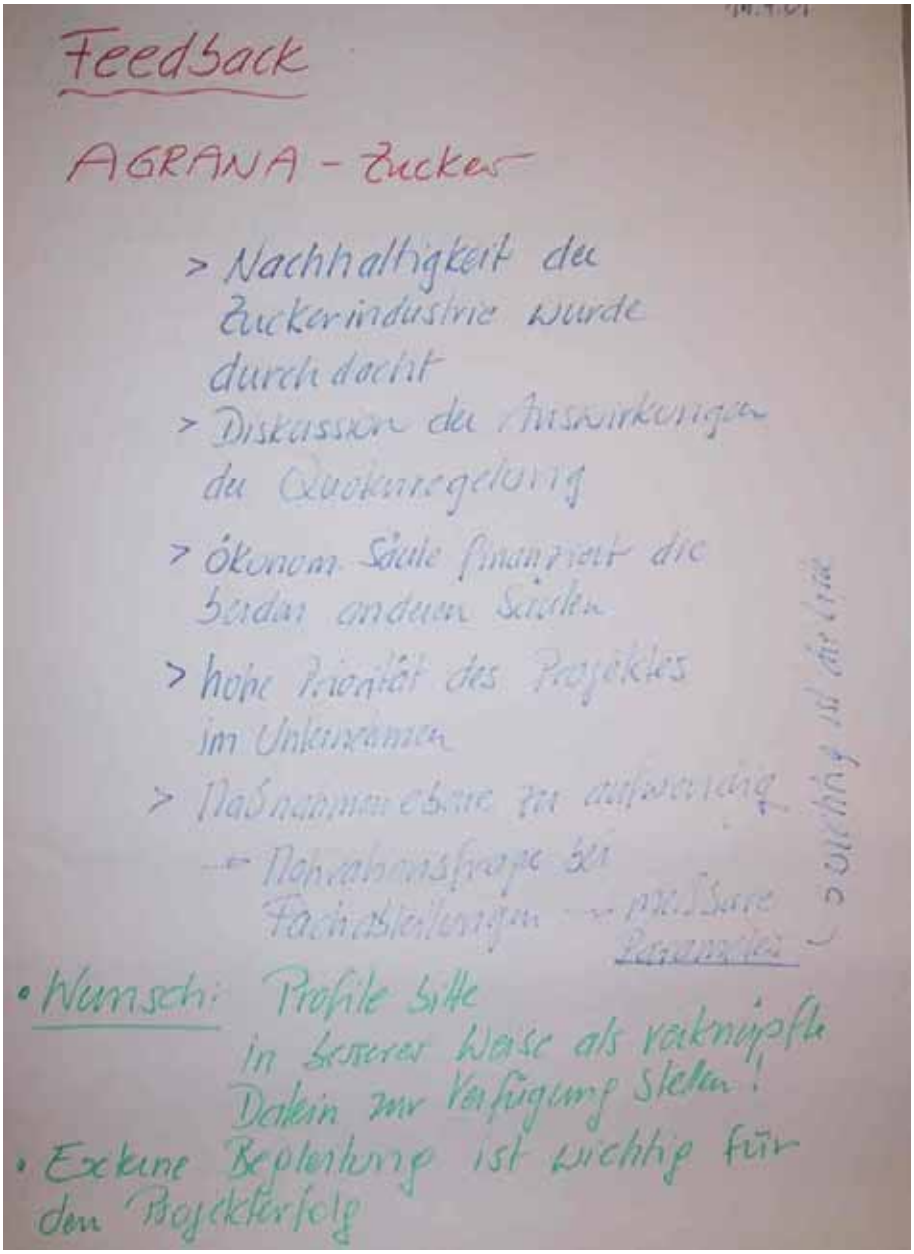
- **nicht den Eindruck der objektiven Messbarkeit erwecken wollen, ehrlich bleiben, dass es eine Abschätzung bleibt.**
- **„Was man messen kann, soll man messen" Galileo Galilei; aber was man nicht messen kann, muss auch nicht gemessen werden „Wir sind auf dem Weg"**

**Feedback der Unternehmen**

- 


Austropapier:

- Instrument hat uns Spiegel vorgehalten
- Nicht nur das Managementteam war vertreten, auch die Geschäftsführer der führenden Papierunternehmen
- Bisherige Kategorisierung in Rohstoffpolitik, Sozialpolitik... war spannend: wie passen sie in den vorgegebenen Raster
- Wo gibt es Überhang an Aktivitäten im Vergleich zum Leitbild war spannend (noch dazu, wo Leitbild noch relativ neu ist)
- In einigen Fällen zeigt sich Handlungsbedarf an neuen Aktivitäten im Vergleich zu Anforderungen des Leitbilds.
- Instrument selbst wird publiziert, vielleicht im 3. Nachhaltigkeitsbericht (der zweite ist gerade herausgekommen), Bericht orientiert sich an GRI



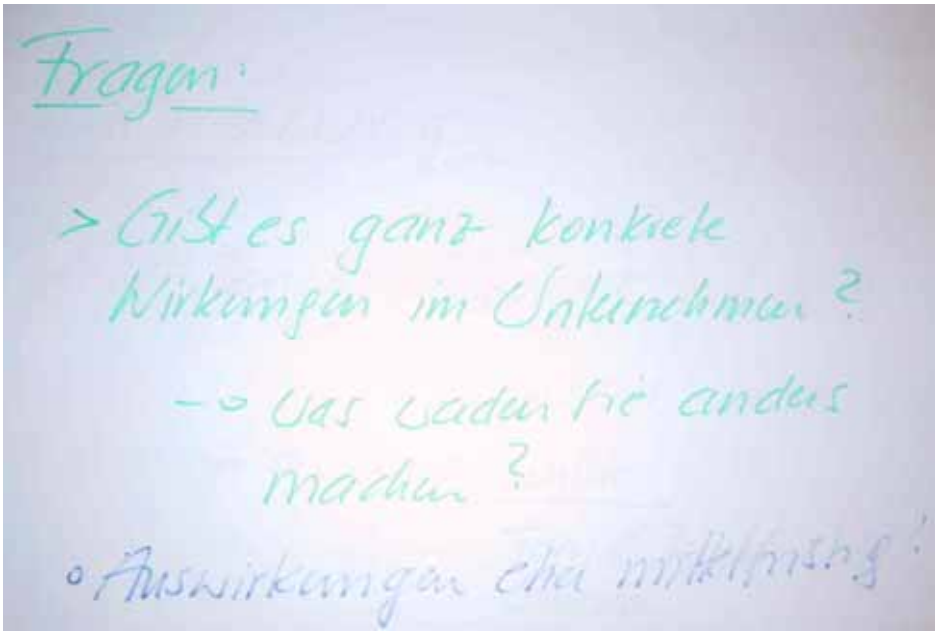

Agrana

- Schwierige Rahmenbedingungen derzeit (europ. Zuckerproduktion soll um 16% gesenkt werden – Quoten!
- Die ökonomische Seite des Instruments sollte gestärkt werden: Interessant wäre auch: Zahlt sich diese Maßnahme/Aktivität aus?
- Für Durchführung war GF sehr motiviert, hochrangiges Managementteam war vertreten, GF hat sich für Prioritäten Zeit genommen

- Defizite im Indikatorenbereich. Sachbearbeiter waren sehr ausgelastet und deshalb wollten sie Projekt nicht im Detail machen, von 12 Indikatoren wurden 3 herausgenommen: Fazit: Man sollte nicht alle bewerten sondern nur Schlüsselprojekte, Business As Usual- Projekte nicht bewerten
- Einige Indikatoren sind für die Agrana nicht relevant, aber die Liste ist ein guter Anhaltspunkt, um auf neue Kennzahlen im Unternehmen zu kommen.
- Verknüpfte Datentabellen sollten als Ergebnis angeboten werden
- Ein Leitfaden alleine wird wahrscheinlich nicht genügen, man braucht auch einen Berater dazu
- Agrana hatte von Stakeholdern noch keinen Druck in Richtung Nachhaltigkeitsbericht, Geschäftsbericht wird aber erweitert

Frage: Was hat sich in den Unternehmen konkret verändert?

Agrana: Kurzfristig nichts, sie warten aber auch noch Endauswertung ab. Grundrichtung wurde bisher bestätigt. Mittelfristig kann sich schon etwas ändern.

- 


Wopfinger:

- 35 Maßnahmen mit 150 Indikatoren bewertet
- zusätzliche Maßnahmen sind definiert schon bei der Sammlung der strategischen Ziele, Aktivitäten und Maßnahmen. Schon alleine die Diskussion half der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens

Gleich bei der Planung neuer Maßnahmen / strat. Aktivitäten sollte das Instrument integriert angewendet werden.

Interessante Erkenntnis: Maßnahmen, die als Schlüsselprojekte top-gereiht waren, sind von der umfassenden Wirkung plötzlich nicht mehr so herausragend. Bild wird neutraler und „objektiver"

Fazit: Maßnahmen sind dann bedeutend, wenn viele Wirkungen und nicht nur eine große.

<u>Aufwand in Unternehmen</u>

bei Agrana?

- 1 Workshoptag mit MMT
- einige Stunden GF
- Parameter: relativ geringer Aufwand, weil nur Schlüsselprojekte, Bereitschaft der Sachbearbeiter für mehr war nicht gegeben

Aufwand bei Wopfinger für Maßnahmenbewertung auf Sachbearbeiterebene:

- 10 Mitarbeiter je 2 Tage = 1 Personenmonat

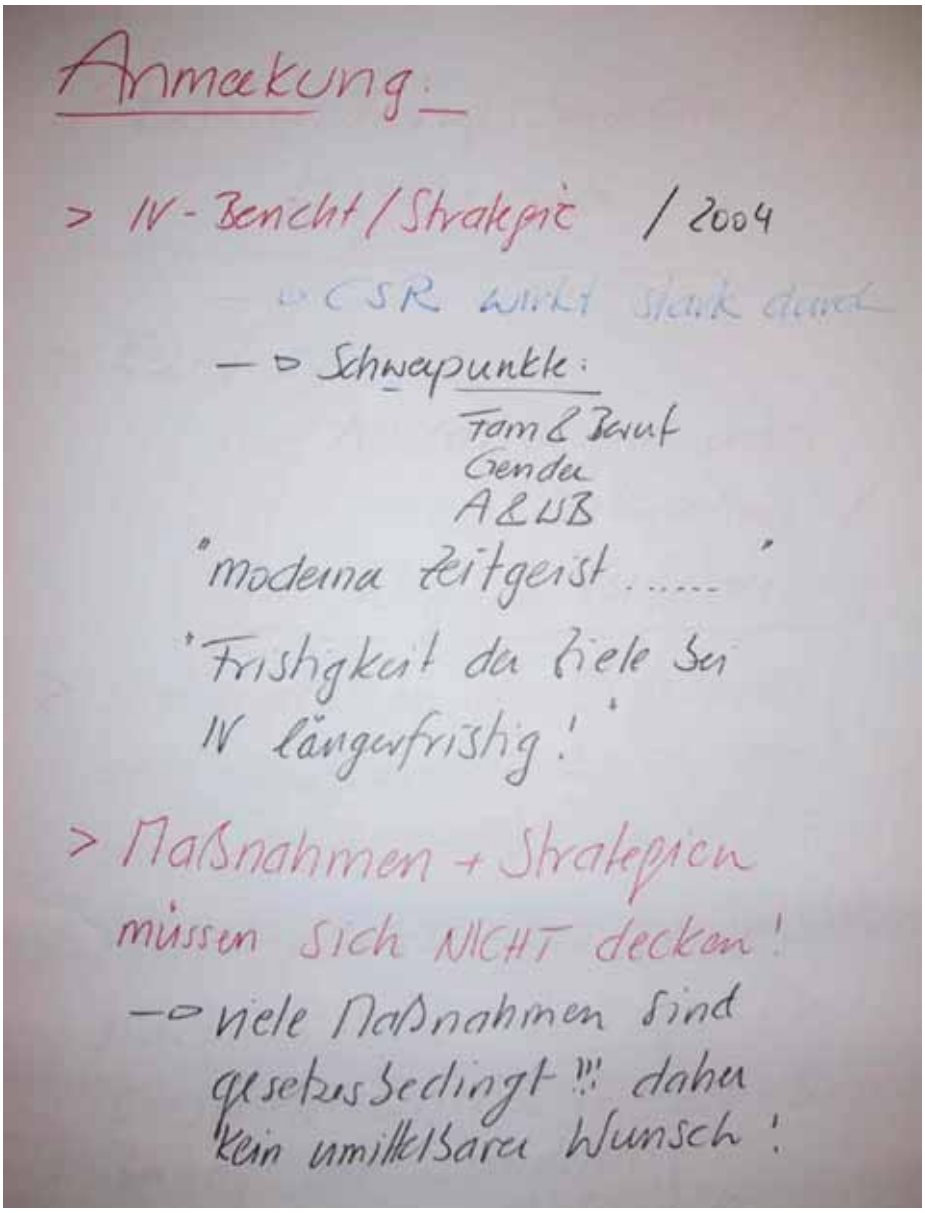
Frage: Was motiviert die Sachbearbeiter, da mitzumachen?

Integration des Instruments kann unterschiedlich tief gehen:

- vielleicht nur ein schneller Check im Managementteam

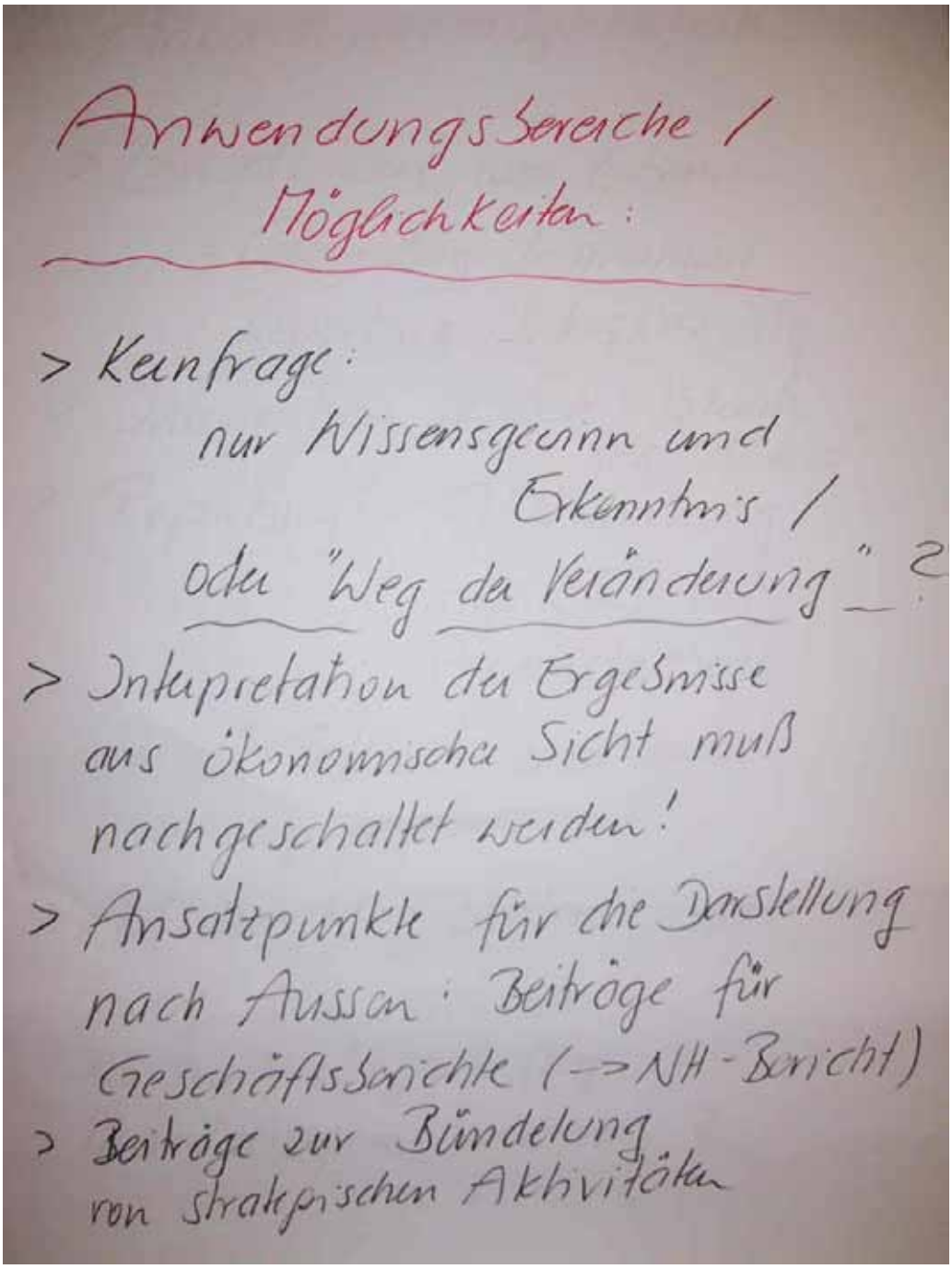
bei jeder Entscheidung?

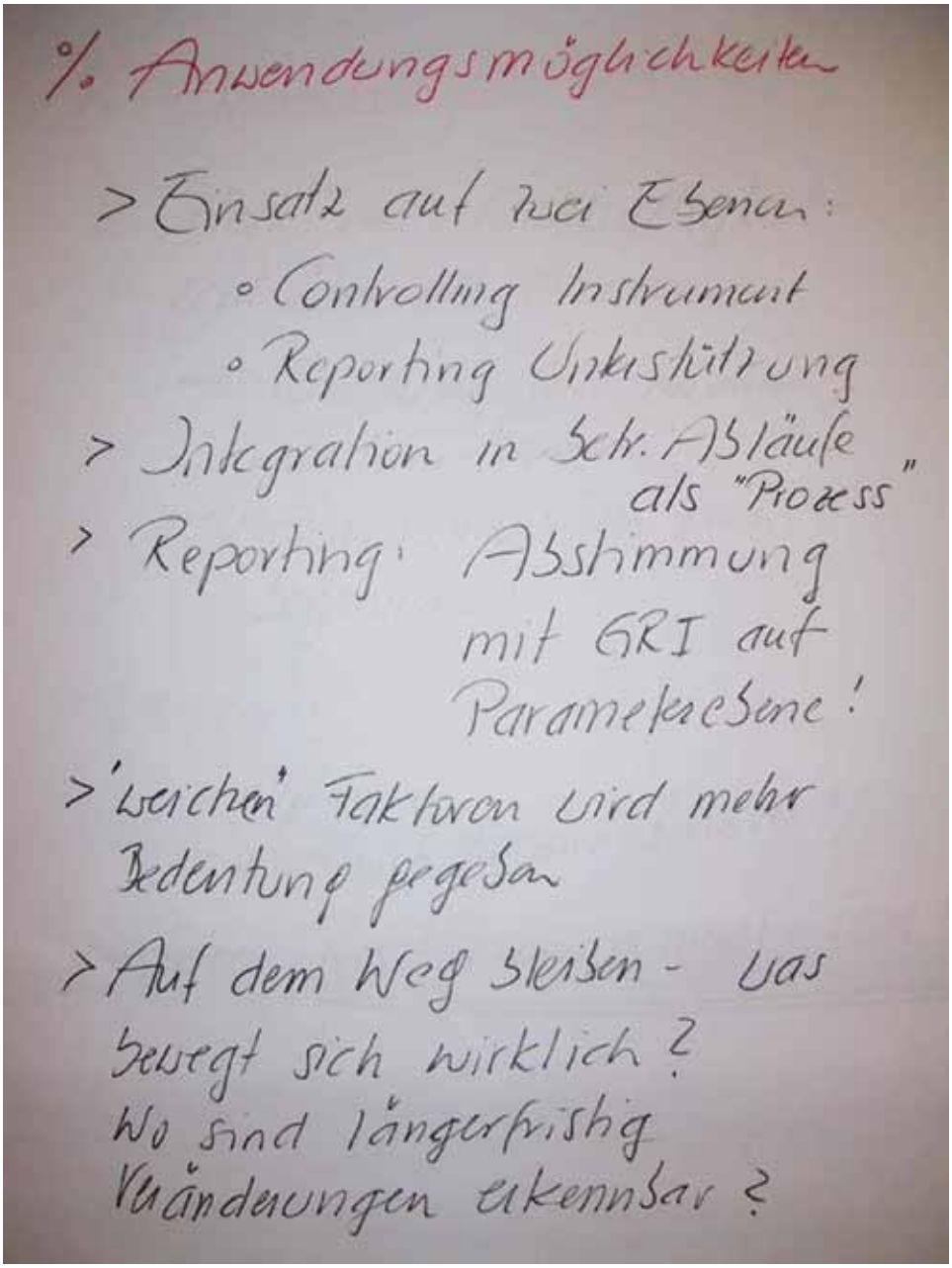
**Präsentation der Ergebnisse**




Differenz Prioritäten / Aktivitäten erklärt sich auch daraus, dass viele Aktivitäten auf Wunsch der Behörden geschehen und nicht, weil die Unternehmen das wollen.

## Diskussion der Anwendungsmöglichkeiten





% Anwendungsmöglichkeiten

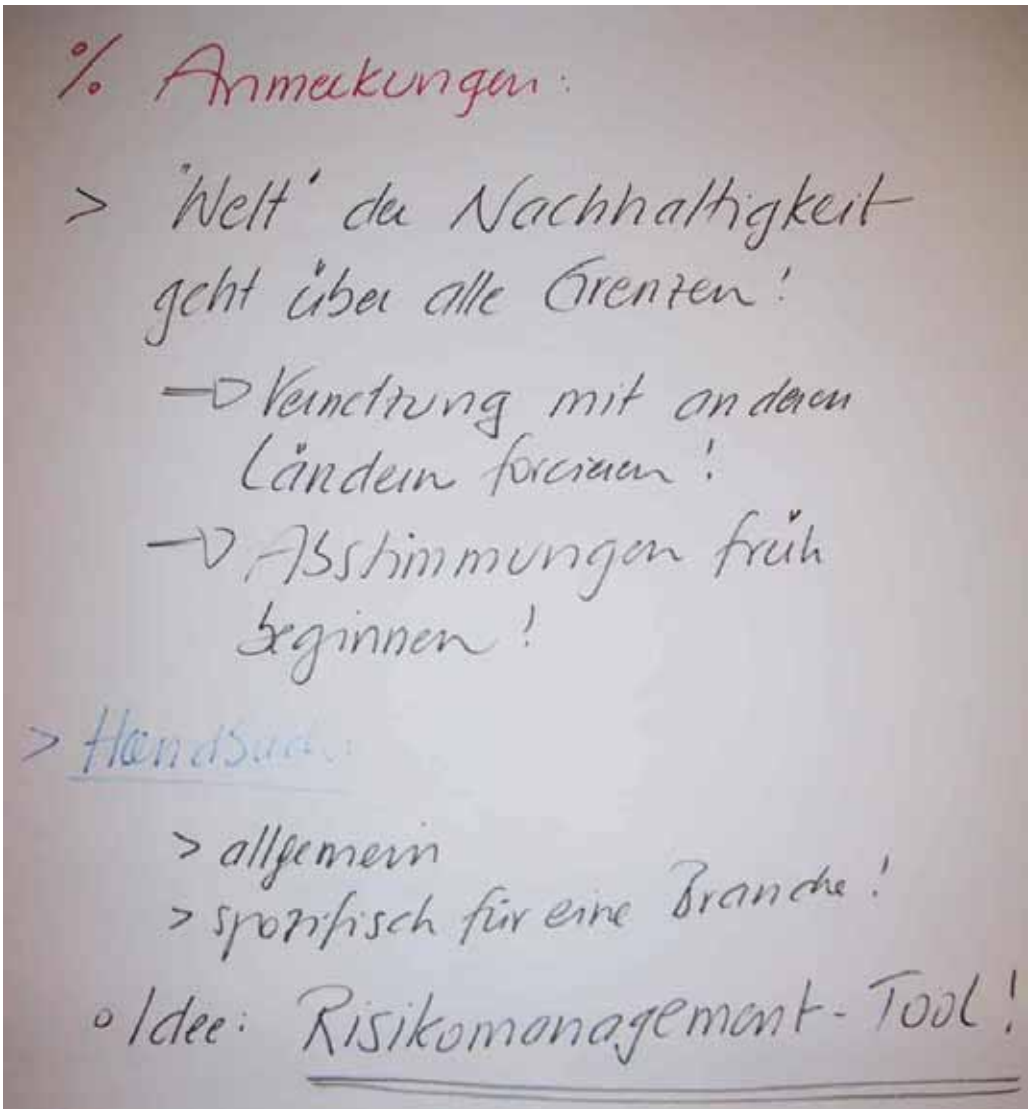
> Einsatz auf zwei Ebenen:
- Controlling Instrument
- Reporting Unterstützung

> Integration in bestr. Abläufe als "Prozess"

> Reporting: Abstimmung mit GRI auf Parameterebene!

> 'weichen' Faktoren wird mehr Bedeutung gegeben

> Auf dem Weg bleiben - was bewegt sich wirklich? Wo sind längerfristig Veränderungen erkennbar?

- 


- Nutzen für die Anwender muss klar sein! ökonomische / finanzielle Vorteile müssen klarer sein (vielleicht über ein „Add-on")

- Agrana Geschäftsbericht: Instrument wird hier mehr Ausgewogenheit zur ökonomischen Dimension bringen
- Es ist ein gutes Instrument für die Außenkommunikation
- Es muss einen Konnex zur GRI haben.

- Nachhaltiges Wirtschaften wird immer wichtiger, Nachhaltigkeitsmanagement ist Zukunft
- Derzeit wird viel spontan mit Einzelmaßnahmen auf geänderte Verhältnisse reagiert. Besser wäre es, strategische Maßnahmenbündel zu schnüren
- Die Durchführung jeder Maßnahme ist mit einem Aufwand verbunden. Man sollte so vorgehen, dass die Effekte maximiert werden. Beispiel: SNCR-Maßnahme hat insgesamt wenig positiven Nutzen. Das sollte man wenigstens noch maximieren, indem man Nutzen für Region publiziert, Image verbessert... Das Instrument kann das darstellen.
- Theorie dahinter: Eine Maßnahme ist dann gut, wenn sie nicht nur in einem Themenfeld positiven Nutzen nach sich zieht.
- Es ist ein Controllinginstrument und eine Maßnahme zur Effizienzsteigerung
- Kann es in Betriebsabläufe integriert werden? So anwenderfreundlich, dass es auf Knopfdruck Ergebnisse liefert?

<u>Individuelle Parametersätze</u>

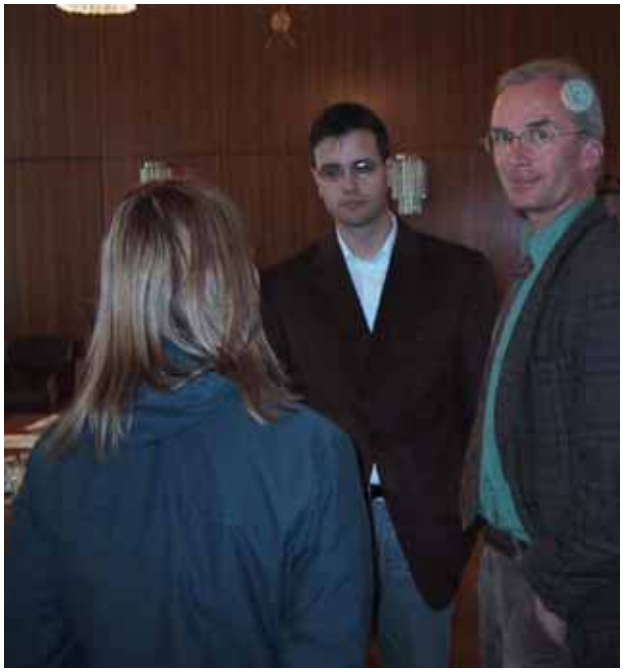
Parameter und GRI auf Unternehmen adaptieren? So hat es etwa Wopfinger gemacht, auch für die Papierindustrie wird ein Parametersatz erstellt

Vorschläge für Handbuch:

- Anpassung des Parametersatzes auf bestimmte Branchen, oder zumindest Beispielhaft für die Papierindustrie

BMVIT: Technologiebewertung sollte stärker im Instrument berücksichtigt werden. Oder ein eigenes Technologieinnovationsinstrument?

Impressionen aus dem Stakeholderdialog



## 7.3 Workshops in den Betriebe

### *7.3.1 Wietersdorfer und Peggauer*

Workshop-Management

Datum: 14.7.2004, 9.00 bis 16.00 Uhr

Ort: WuP Zentrale Klagenfurt

WorkshopteilnehmerInnen (Managementteam):

- Geschäftsführung (3 Personen)
- Aufsichtsrat (1 Person)
- Finanzwesen
- Marketing
- Verkauf
- Einkauf
- 3 × Werksleitung von verschiedenen Standorten
- Qualitäts- und Umweltmanagement
- Personalwesen

Workshop-Fachabteilungen

Datum: 20.7.2004, 9.00 bis 14.00 Uhr

Ort: Werk Peggau

### *7.3.2 Agrana*

Workshop-Management

Datum: 20.7.2004, 9.00 bis 16.00 Uhr

Ort: Agrana, Tulln

WorkshopteilnehmerInnen (Managementteam, Agrana – Bereich Zucker):

- 2 Geschäftsführer Agrana Zucker
- 1 Geschäftsführer AMV
- Werksdirektor Tulln
- Werksdirektor Hohenau
- Werksdirektor Leopoldsdorf
- Sicherheitsfachkraft Tulln (Werk und Zentrale Zucker), Leitung Zentrales Zuckermagazin
- Rohstoffabteilung, Vertretung für GF
- Leiter Zentraler Einkauf
- Laborleitung Tulln, QM
- Zentrale Technik (Zucker)
- Vertretung Personalabteilungsleitung (Zucker)

Besprechung-Parameterebene

Datum: 20.9.2004, 15.00 bis 17.00 Uhr

Ort: Agrana, Tulln

2. Workshop-Management

Datum: 18.11.2004, 9.00 bis 14.00 Uhr

Ort: Agrana, Tulln

### *7.3.3 Wopfinger*

Workshop-Management

Datum: 11.8.2004, 9.00 bis 17.00 Uhr

Ort: Werk Wopfing, Konferenzraum

WorkshopteilnehmerInnen (Managementteam):

- Projektleiter - Umweltbeauftragter
- 2 Geschäftsführer
- kaufmännischer Direktor
- Abteilungsleiter Marketing
- Assistent Finanzdirektion, ISO-Beauftragter
- Abteilungsleiter Finanz- u. Rechnungswesen
- Abteilungsleiter Labor, F+E
- Werksleiter
- Abteilungsleiter Personalwesen

Workshop-Fachabteilungen

Datum: 27.8.2004, 9.00 bis 14.00 Uhr

Ort: Werk Wopfing, Konferenzraum

### *7.3.4 Fachverband der Papierindustrie*

Prioritäten Workshop-Management

Datum: 13.12.2004, 9.00 bis 12.00 Uhr

Ort: Fachverband der Papierindustrie, kleiner Saal

WorkshopteilnehmerInnen (Managementteam):

- 2 Geschäftsführer
- 3 Referenten
- 2 Fachexperten

Aktivitäten Workshop

Datum: 14.1.2005, 9.00 bis 12.00 Uhr + 31.1.2005, 9-12 Uhr

Ort: Fachverband der Papierindustrie, kleiner Saal

- 2 Geschäftsführer
- 3 Referenten
- 2 Fachexperten