



Landesanstalt für Umweltschutz  
Baden-Württemberg

# Nachhaltigkeitsmanagement

Praxisorientierte Ansätze und Instrumente  
für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung

Dokumentation der Tagung am 27. Januar 2005 in Ulm



Baden-Württemberg

Bayerisches Landesamt  
für Umweltschutz



**HERAUSGEBER**

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (LfU)  
76157 Karlsruhe · Postfach 21 07 52  
poststelle@lfuka.lfu.bwl.de  
<http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>

Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (LfU)  
86177 Augsburg  
poststelle@lfu.bayern.de  
<http://www.bayern.de/lfu>

**REDAKTION**

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg  
Referat 21 Konzeptentwicklung, Forschungstransfer  
Daniel Hogenmüller

Bayerisches Landesamt für Umweltschutz  
Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)  
Heike Wagner

**BEZUG**

Die Tagungsdokumentation steht als pdf-Dokument im Internet  
zur Verfügung.  
Download: <http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>  
<http://www.bayern.de/lfu>

**STAND**

April 2005

Zu dieser Tagung – Vorwort der Herausgeber	4
Nachhaltigkeitsmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbeispiel (Helmut F. Schreiner)	6
Sustainable Excellence – Mit dem EFQM-Modell zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung (Dr. Werner Ebert, Herwig Danzer)	10
Unternehmen übernehmen Verantwortung – Nachhaltiges Wirtschaften am Beispiel des Bochumer Nachhaltigkeitschecks (BNC) (Thomas Merten)	16
Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern – Die Sustainable Balanced Scorecard (SBS) (Alexander von Boguslawski, Thomas Payer)	19
Nachhaltigkeit am Produkt – Product Sustainability Assessment (PROSA) (Carl-Otto Gensch)	25
Nachhaltigkeitsberichterstattung – Nutzen und Aufwand für kleine und mittelständische Unternehmen (Jens Clausen)	28
Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement – Das SIGMA-Projekt (Petra Schoele)	34
Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement – Die VDI-Richtlinie 4070 im Entwurf: Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften (Dr. Dietmar Gebhard)	37
<b>Anhang</b>	
Tagungsimpressionen	40
Tagungsprogramm	42
Teilnehmerverzeichnis	44

# Zu dieser Tagung

## Vorwort der Herausgeber

Nachhaltigkeit als Aufgabe moderner Unternehmensführung ist längst keine neue Idee mehr. Dennoch bleiben Unternehmen mit der Anforderung, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gemeinsam im betrieblichen Alltag zu verankern, häufig auf sich gestellt. Aus den guten Erfahrungen vieler Betriebe mit Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen ergeben sich vielversprechende Aussichten für ein Nachhaltigkeitsmanagement. Anders als in diesen beiden Themenfeldern existiert jedoch (noch) kein einheitlicher Standard, wie die Aufgabe systematisch zu bewältigen ist.

Gerade beim diffusen Begriff der Nachhaltigkeit können nur klare Standards für eine inhaltliche Qualität bürgen. Deshalb haben die Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg und das Bayerische Landesamt für Umweltschutz im Rahmen der gemeinsamen Tagung „Nachhaltigkeitsmanagement – Praxisorientierte Ansätze und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung“ am 27. Januar 2005 in Ulm verschiedene Ansätze für ein „Nachhaltiges Management“ vorgestellt. Da die Praxistauglichkeit theoretischer Konzepte von entscheidender Bedeutung ist, standen die Erfahrungen einzelner Unternehmen mit solchen neuen Instrumenten im Vordergrund. Zielgruppe der gemeinsamen Veranstaltung waren insbesondere kleine und mittelständische Betriebe. Mit der Tagung setzen die beiden Landesämter ihre enge Zusammenarbeit fort: bereits am 13. November 2003 haben wir – ebenfalls in Ulm – über das kommunale Umweltmanagement informiert.

Der vorliegende Tagungsband bietet eine Zusammenschau der einzelnen Vorträge. Zum Einstieg zeichnet die **Schreiner Group** als anschauliches **Fallbeispiel** ihren Weg einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nach. Er beruht nicht zuletzt auf einem gesellschaftlichen Verantwortungsgefühl und rechnet sich in jeder Hinsicht: So kann die Unternehmensgruppe neben anhaltendem wirtschaftlichen Erfolg zahlreiche Auszeichnungen für ihr außergewöhnliches Engagement vorweisen.

Mit **Sustainable Excellence** wird im Anschluss daran ein Management-Ansatz präsentiert, der auf dem Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) beruht. Bei diesem ganzheitlichen Diagnosemodell dient ein bewährtes und anerkanntes System als Grundlage für eine Erweiterung um Aspekte der sozialen und ökologischen Verantwortung. Unternehmen lernen, sich selbst zu bewerten, den eigenen Fortschritt zu messen und sich beständig weiter zu entwickeln. Dass dieses Modell auch für kleine Unternehmen anwendbar ist, zeigen „Die Möbelmacher“. Der Handwerksbetrieb beschreibt, wie er Sustainable Excellence im Zeitraum von nur einem Jahr im Unternehmen umgesetzt hat.

Wer einen einfacheren Einstieg in die nachhaltige Wirtschaftsweise sucht, der kann u.a. mit dem **Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC)** erste Erfolge erzielen. Mit Hilfe des BNC bewerten die Unternehmen zehn Themenbereiche, denen ökonomische, ökologische und soziale Leistungen zugrunde liegen. Anhand der Ergebnisse können Optimierungen vorgenommen und kontrolliert werden. Ein überbetrieblicher Erfahrungsaustausch soll dazu beitragen, dass die Unternehmen gegenseitig von ihren Lerneffekten profitieren.

Eine Möglichkeit, Nachhaltigkeitsziele strategisch im Unternehmen zu verankern, eröffnet die **Sustainable Balanced Scorecard (SBS)**. Mit der Erfassung geeigneter Messgrößen dient sie vor allem der Realisierung, aber auch der Steuerung, Erfolgsmessung und Kommunikation der unternehmerischen Strategie. Der systematische Aufbau der SBS hilft bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung und ermöglicht so die Identifizierung wichtiger Handlungsfelder. Mit einer auf das Unternehmen angepassten SBS lassen sich dadurch auch soziale und ökologische Leistungen verbessern, wie das Beispiel der Wagner & Co. Solartechnik GmbH zeigt.

Mit der Fokussierung auf das Produkt bzw. Produktportfolio eines Unternehmens bietet das vom Öko-Institut entwickelte **Product Sustainability Assessment (PROSA)** einen anderen Zugang zur Nachhaltigkeit. Für die Bewertung im Rahmen von PROSA eignen sich prinzipiell verschiedene Instrumente. PROSA ist bislang eher auf große und internationale Unternehmen zugeschnitten, wird aber derzeit für eine einfache Anwendung in Betrieben angepasst und mit anderen Ansätzen, wie z.B. der Integrierten Produktpolitik (IPP), harmonisiert. Ebenso wird es im Rahmen der Initiative „EcoTopTen“ zur Förderung nachhaltiger Produktalternativen als Bewertungshilfe eingesetzt.

Ein weiterer Baustein zur nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen ist die **Nachhaltigkeitsberichterstattung**. Neben der Außenwirkung ist dabei immer die Innenwirkung zu berücksichtigen. Wenn die Berichterstattung nicht als reines Marketing-Instrument verstanden wird, kann sie Prozesse im Unternehmen anstoßen, die zu einem „Nachhaltigkeitslernen“ führen. Bei der Abfassung von Nachhaltigkeitsberichten können zudem spezielle Leitfäden, etwa der Global Reporting Initiative oder des Umweltministeriums Baden-Württemberg, wertvolle Hilfestellung leisten.

Die beiden letzten Beiträge geben einen Ausblick, welche externen Rahmenbedingungen die weitere Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements beeinflussen könnten. Hinter dem **SIGMA-Projekt** (Sustainability-Integrated Guidelines für Management) aus Großbritannien verbergen sich Leitlinien für den Aufbau nachhaltiger Managementsysteme. Sie umfassen Leitbilder, ein Managementsystem nach dem bewährten PDCA-Managementzirkel (Plan-Do-Check-Act) sowie einen Werkzeugkoffer für die Umsetzung. Die als Entwurf vorliegende **VDI-Richtlinie für Nachhaltiges Wirtschaften** (Richtlinie VDI 4070) soll vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen, den weiten Begriff der Nachhaltigkeit im Betrieb zu konkretisieren. Als Vorgehensweise empfiehlt der VDI ebenfalls den PDCA-Zirkel. Darüber hinaus enthält die Richtlinie als „Stellgrößen“ einen umfangreichen Kennzahlen-satz für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales. Ergänzungsblätter mit erläuternden Praxisbeispielen sind geplant.

Insgesamt hat die Tagung gezeigt, dass es schon heute eine Reihe qualifizierter Instrumente für ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement gibt. Deren Weiterentwicklung und Verbreitung liegt auch im Interesse der staatlichen Umweltverwaltung, da die teilnehmenden Betriebe aus eigenem Antrieb und mit betriebswirtschaftlichem Nutzen zusätzliche Umweltleistungen erbringen. Das Bayerische Landesamt für Umweltschutz und die Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg sind deshalb bemüht, ihre fachliche Unterstützung für ein Nachhaltigkeitsmanagement in enger Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Wissenschaft fortzusetzen.

# Nachhaltigkeitsmanagement im Mittelstand

Ein Praxisbeispiel

*Helmut F. Schreiner, Schreiner Group GmbH & Co. KG, Oberschleißheim*

Die Schreiner Group ist eine Unternehmens-Gruppe mit den sechs Geschäftsbereichen Schreiner ProTech (Industrielle Kennzeichnungen und Funktionsteile), Schreiner MediPharm (Produkte für Medizin und Pharma), Schreiner ProSecure (Lösungen für Originalitäts- und Wertschutz), Schreiner Etiketten (Ideen für Produktausstattung und Werbung), Schreiner VarioLight (Elektrolumineszenz-Produkte mit elektronischer Ansteuerung) sowie Schreiner LogiData (Datenträger, Transponder und Identifikationssysteme). Sie beschäftigt 500 Mitarbeiter auf 33.000 m<sup>2</sup> Betriebsfläche und erwirtschaftete 2004 einen Umsatz von über 70 Mio. Euro.

## 1 NACHHALTIGKEIT UND UNTERNEHMENSWERTE

Was bedeutet nachhaltiges Managen für mich, für meine Familie, für die Menschen im Unternehmen, die wir alle eingebunden sind in Aufgabe und Verantwortung? Zunächst einmal nachhaltiges Interesse haben. Das heißt, sich beständig einsetzen für die Aufgaben und die täglichen Herausforderungen. Über diese nachhaltige Tüchtigkeit haben wir bei Schreiner eine ständige Entwicklung des Unternehmens erreicht. Dabei waren wir auch beständig in der Pflege unserer Unternehmenswerte.



Abb. 1: Unternehmenswerte der Schreiner Group

Die Schreiner Group hat über die Unternehmenswerte Innovation, Qualität, Leistungskraft und Freude ein erkennbares Profil gewonnen. Dieses Profil wird ständig geschärft, weil alles im Unternehmen unter dem Linsensatz dieser Werte beurteilt wird. So wurde das Unternehmen für seine Kunden zum innovativen, leistungsfähigen Qualitätslieferanten, mit dem die Zusammenarbeit Freude macht.

Der hohe Einsatz aller im Unternehmen kommt bei Schreiner zum Glück aus der Begeisterung für unsere Aufgaben. Es ist für alle schön, mit tüchtigen Menschen zusammen zu arbeiten, für Kunden Hervorragendes zu leisten, innovative Produkte zu entwickeln und die Veränderungen in der Produktionstechnik und im Management mitgehen zu können.

Wir können vielfältigen Nutzen stiften, Werte schaffen, täglich lernen und das Gelernte in positive Veränderungen umsetzen. Es ist für alle zur Aufgabe geworden, den Regelkreis von Lernen und Umsetzen ständig im Fluss zu halten. Das gelingt, weil die Menschen eingebunden sind, gefordert und damit auch gefördert. So entwickelt sich das Bewusstsein aller Mitarbeiter. Jeder Einzelne gewinnt zusätzliches Know-how und wächst in seinen Fähigkeiten.

Der Rückfluss aus dem ständigen Lernen lässt sich ablesen an der Entwicklung des KVP-Wesens und des Projektmanagements. Für uns war es eine aufregende Erkenntnis, dass mit der Entwicklung der Menschen auch die Organisationsentwicklung angeschoben wurde. Ein höheres Bewusstsein über Prozesse, über Wertschöpfung und über nachhaltiges Managen brachte eine „Veränderungssehnsucht“ mit sich.

So wurde aus unserem Unternehmenswert **Innovation** ein Innovationsmanagement, mit dem Ergebnis, dass heute jeder Geschäftsbereich für seine Kunden zum Entwicklungspartner aufgestiegen ist. Als Begleiterscheinung ist die Zahl unserer innovativen Produkte laufend gestiegen.

Aus unserer Begeisterung für **Qualität** wurde ein Managementsystem, das die Felder Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Gesundheit, Security und gesellschaftliche Verantwortung abdeckt.

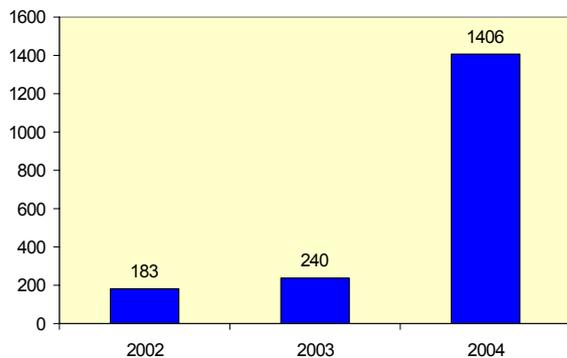


Abb. 2: Anzahl abgeschlossener Projekte

einzelne Mitarbeiter nachhaltig erfolgreich sein kann. Dementsprechend hoch ist der Stellenwert der Weiterbildung und insbesondere auch der qualifizierten Ausbildung in der Schreiner Group.

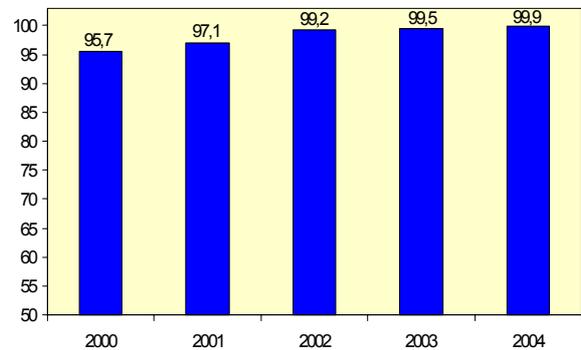


Abb. 4: Externer Servicegrad in Prozent

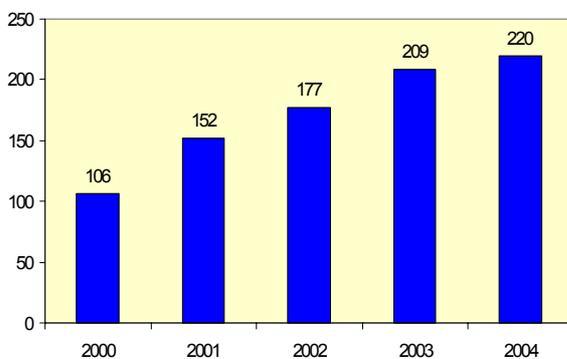


Abb. 3: Anzahl der gültigen Patente

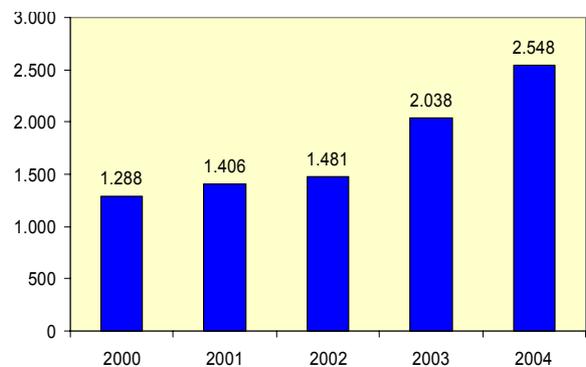


Abb. 5: Anzahl der Schulungstage

Der Unternehmenswert **Leistungskraft** findet heute seine forcierte Umsetzung im Produktivitätsmanagement mit der Inszenierung von Workflows ohne Verschwendung bei deutlich verkürzten Lieferzeiten. Dazu kommt die spürbare Präsenz bei den Kunden über ein weltweites Vertriebs- und Produktionsnetzwerk, das auch den Service auf hohem Niveau weltweit sicherstellt. Jedes Leistungsversprechen des Unternehmens muss mit dem tatsächlichen Leistungsvermögen des Unternehmens permanent übereinstimmen.

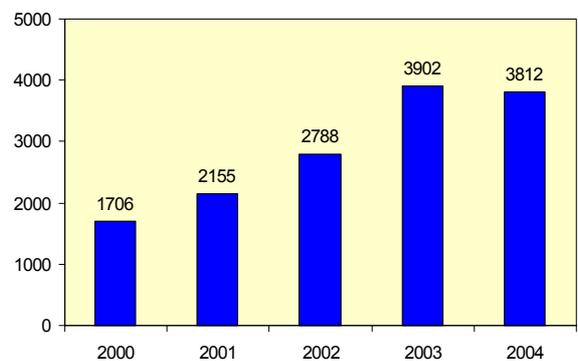


Abb. 6: Anzahl der realisierten Maßnahmen aus dem KVP

Der Unternehmenswert **Freude** wird heute bei uns als positive Energie gesehen, die Motivation generiert. Diese positive Energie ist der gute Geist im Getriebe des Unternehmens. Was könnte nicht alles haken und Schwierigkeiten bringen, wenn nicht eine Kultur des guten Miteinanders die Menschen bei Schreiner verbinden würde. Die Menschen sind über das volle Eingebundensein stolz auf das Unternehmen, ihren Arbeitsplatz und ihren persönlichen Beitrag. Sie fühlen sich auch als Träger des Unternehmens! Eine breite Führungsmannschaft tut alles, damit jeder

In dieses Klima fügt sich das Arbeitsschutzmanagement ein, das konsequent betrieben wird: Unser Krankenstand liegt bei 2,11 %. Die Arbeitsunfälle allein liegen bei 0,07 %. Das intensiv betriebene Gesundheitsmanagement ist letztlich eine Bewusstseinsbildung und leistet sicher einen entscheidenden Beitrag zu unserem niedrigen Krankenstand. Neben Kursen zu Erster Hilfe, Rückenschule, Raucherentwöhnung, gesunder Ernährung, Entspannungstechniken und vielen weiteren haben wir mit einer

Schulung zur professionellen Zahnprophylaxe einen neuen interessanten Baustein aufgebaut.

## 2 FEST VERANKERT: DER BETRIEBLICHE UMWELTSCHUTZ

Die Übereinstimmung von Unternehmen und Mitarbeiter wird gefördert, weil sich das Unternehmen ganz bewusst den gesellschaftlichen Herausforderungen stellt. Das gilt in besonderer Weise auch für den Bereich Umwelt. Schon vor 20 Jahren hat die Firma Schreiner den Umweltpreis der Stadt München erhalten, als es um das optische Bild von Industrieunternehmen im Stadtbild ging. Unser wunderschöner Garten mit Teich und lauschigen Pausenplätzen war für unsere Mitarbeiter eine Oase. Wir haben dieses Umfeld auch als Quelle für Innovation gesehen. Von was könnte man besser lernen als von der Natur!

Später haben wir den Umweltpreis für ein Energiesparkonzept gewonnen, bei dem wir Grundwasser einsetzen und dabei aus 1 KW Pumpleistung die 20-fache Heiz- bzw. Kühlleistung gewinnen. Unsere Leistungen auf dem Gebiet umweltgerechter Unternehmensführung wurden 1996 darüber hinaus von der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer mit dem Umweltpreis belohnt.

Mit einem Plakat zur Umweltphilosophie werben wir im Unternehmen. Es geht nicht um die Erfüllung einer Norm. Es geht um die innere Einstellung unserer Mitarbeiter zum Thema Umwelt. Die Herausforderung ist dann, die positive Einstellung in Handlungen umzusetzen. Unsere jährlich formulierten Umweltziele helfen uns dabei.

Ergebnisse aus dem Umweltmanagement sind bei uns gelungen, weil wir die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt haben. Guter Wille und Absichtserklärungen hätten nicht gereicht. Eine starke Organisation mit entsprechender Qualifikation ist notwendig, kostet aber Geld. Nur mit einer starken Organisation jedoch können auch Ergebnisse erreicht werden, die dann auch den Aufwand kompensieren.

Die Schreiner Group kann den Beweis führen, dass Ökologie und Ökonomie keine Widersprüche sind. Kennzahlen aus unserer Ökobilanz stellen dies dar:

Versteckter liegen die finanziellen Vorteile, die sich über die Veränderung von Prozessen ergeben, die aus dem Umweltdenken heraus angestoßen wurden. Ein Beispiel ist die Umstellung auf filmlose Druckplattenherstellung. Hier ist nicht nur das Filmmaterial weggefallen, ergeben haben sich auch enorme Zeiteinsparungen und das Ausschalten von Fehlerfaktoren durch Staubpartikel. Bei der Umstellung auf lösemittelfreie Flexoplatenproduktion ist mit der Einsparung des Lösemittels zugleich ein Brandpotenzial ausgeschaltet worden. Zudem haben sich die Prozesszeiten um Stunden verkürzt und gleichzeitig wurde die Qualität erheblich verbessert.

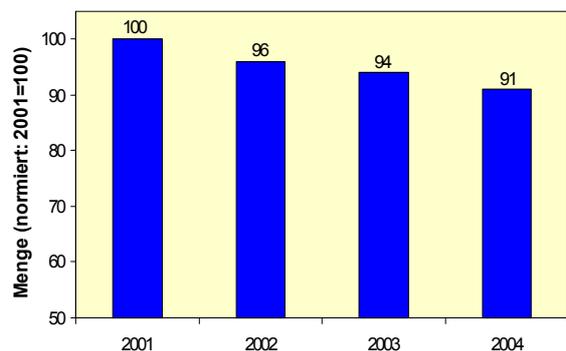


Abb. 7: Entwicklung der Abfallmenge (Gewicht/Umsatz)

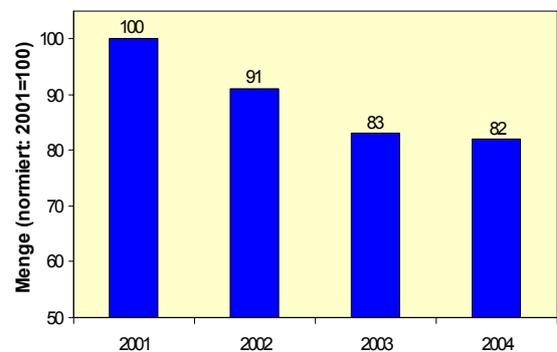


Abb. 8: Entwicklung des Gasverbrauchs (Energienmenge/Gebäudevolumen)

## 3 WEITERE BEISPIELE

- Über eine automatische Siebreinigungsanlage mit Destillation des gebrauchten Lösemittels sparen wir pro Jahr über 30.000 Euro.
- Über den Einsatz von Mehrwegverpackungen in Verbindung mit einer neuartigen Verpackungsanlage summieren sich die Ersparnisse im Jahr auf 130.000 Euro.
- Ein Beispiel aus der Entwicklungsarbeit ist ein Gießharz, das jetzt ohne Schwermetall auskommt. Neben dem Umwelteffekt haben sich Produktvorteile ergeben, die speziell in der Automobilindustrie verkaufswirksam geworden sind.

- Unser Geschäftsbereich Schreiner VarioLight forschte drei Jahre an Elektrolumineszenz. 2004 konnte Schreiner VarioLight mit einer energiesparenden Endloslampe, die im Verhältnis zu konventionellen Leuchtmitteln 80 % weniger Strom braucht, den Umweltpreis des Bundes Deutscher Industrie gewinnen.

#### **KONTAKT**

Helmut F. Schreiner  
 Schreiner Group GmbH & Co. KG  
 Bruckmannring 22, 85764 Oberschleißheim  
 Tel.: (0 89) 31 58 4 - 0, Fax: (0 89) 31 584 - 166  
 E-Mail: [info@schreiner-group.de](mailto:info@schreiner-group.de)  
<http://www.schreiner-group.de>

Besonders zum Umweltschutz gefällt mir das Bild vom Gärtner, Bauern oder Forstmann. Sie alle müssen sorgsam mit ihren Ressourcen umgehen, ganzheitlich denken und vor allem voraus denken. Auch ein Unternehmen reagiert wie eine Pflanze und muss sorgsam behandelt werden. Was der mittelständische Unternehmer aber so wenig kann wie der Gärtner, Bauer oder Forstmann, ist das Klima gestalten. Hier hat die Politik ihr Feld. Wettbewerbsfähige Investitionsbedingungen wären so eine Klimagestaltung, damit in Deutschland – ausreichend – in moderne und damit auch umweltfreundliche Arbeitsplätze investiert wird.

Auch Deutschland ist eine Firma, die auf Nachhaltigkeit hin gemanagt werden muss. Dabei verstehe ich unter nachhaltigem Managen die Zukunftssicherung und das geht über die Attraktivität des Standortes für moderne – und das sind in aller Regel auch umweltgerechte – Arbeitsplätze. Hier ist ein enger Zusammenhang von Umweltschutz und Investitionsklima gegeben. Nur wenn dieser Zusammenhang beachtet wird, kann Deutschland seine Zahlungsfähigkeit auch für den Bereich Umwelt erhalten. Die Medaille hat eben zwei Seiten.

Ich bin jeden Tag im Unternehmen gezwungen, Ursachen zu erkennen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Nur die ganzheitliche Behandlung einer Fehlentwicklung hilft einer Firma. Fehldiagnosen kosten wertvolle Zeit und das Unternehmen nimmt Schaden. Das gilt auch für die Deutschland AG. Im Unternehmen setzen wir auf nachhaltigen Optimismus und versuchen gemeinsam zu beweisen, dass es uns auch 2005 gelingt, erfolgreich zu sein. Dieser nachhaltige Optimismus ist Teil unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Denn nur nachhaltig gute Stimmung bringt auch gute Ergebnisse, und die brauchen wir im Unternehmen und darüber hinaus im ganzen Land.

# Sustainable Excellence

Mit dem EFQM-Modell zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung

*Dr. Werner Ebert, Umweltamt der Stadt Nürnberg*

*Herwig Danzer, Die Möbelmacher, Unterkrumbach*

Die Sustainable Excellence Group (SEG) und die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) führen ein Projekt zur Verbreitung und Anwendung des Sustainable Excellence-Ansatzes insbesondere in mittelständischen Unternehmen durch. Es handelt sich um ein deutschlandweites Projekt, das für alle interessierten Unternehmen offen ist. Die Projektträger informieren, beraten und organisieren Workshops und fördern den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen. Das Projekt wird von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert. Darüber hinaus findet eine enge Zusammenarbeit mit der European Foundation for Quality Management (EFQM) in Brüssel statt, um das EFQM-Modell weiter zu entwickeln und stärker Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren. Im aktuell gültigen EFQM-Modell sind bereits wichtige Nachhaltigkeitskriterien auf Anregung der Nürnberger Sustainable Excellence Group aufgenommen worden.

## 1 EFQM UND SUSTAINABLE EXCELLENCE – WAS STECKT DAHINTER?

### 1.1 WAS UNTERNEHMEN ERFOLGREICH MACHT – DIE GRUNDKONZEPTE DER EXCELLENCE

Wirklich exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer Interessengruppen bemüht sind, und zwar bezogen auf das, was sie erreichen, wie sie es erreichen und was sie wahrscheinlich erreichen werden. Das ist schwierig genug in guten Zeiten. Weitaus schwieriger ist die Aufrechterhaltung dieses Anspruches in Zeiten des weltweit zunehmenden Wettbewerbs, schneller technologischer Innovationszyklen, sich grundlegend verändernder Prozesse sowie häufiger Veränderungen im volkswirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld.

In Anbetracht dieser Herausforderungen wurde die European Foundation for Quality Management geschaffen, um Weltklasse-Ansätze für das Management europäischer Organisationen bekannt zu machen, die zu nachhaltiger Excellence führen. Das EFQM-Modell für Excellence wurde als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen eingeführt, um ihnen eine Basis für einen derartigen nachhaltigen Vorteil zu bieten. Das Modell beruht auf den nachstehend beschriebenen Grundkonzepten der Excellence:

**Ergebnisorientierung:** Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern. In dem sich schnell ändernden Umfeld der heutigen Welt verhalten sich

exzellente Organisationen agil, flexibel und reaktionsfähig entsprechend den veränderten Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen. Exzellente Organisationen messen und sehen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen voraus, überwachen deren Erfahrungen und Wahrnehmungen und beobachten und bewerten die Leistung anderer Organisationen. Informationen werden sowohl über derzeitige als auch zukünftige Interessengruppen gesammelt. Diese Informationen werden unter kurz-, mittel- und langfristigen Aspekten zur Festlegung, Umsetzung und Bewertung der Politik, Strategien, operativen Ziele, Zielsetzungen, Kennzahlen und Planungen genutzt. Die gesammelten Informationen helfen der Organisation, für die Interessengruppen ausgewogene Ergebnisse zu planen und zu erzielen.

**Ausrichtung auf den Kunden:** Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen. Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen sie sehr genau. Kunden werden als die letztendlichen Entscheider über Produkt- und Servicequalität betrachtet. Sie wissen, dass die klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen derzeitiger und potenzieller Kunden deren Loyalität und Bindung sowie den Marktanteil maximiert. Sie stellen sich auf die derzeitigen Bedürfnisse und Erwartungen dieser Kunden ein. Sofern erforderlich bilden sie Kundengruppen, um noch effektiver auf die Kundenwünsche eingehen zu können. Sie verfolgen die Aktivität der Wettbewerber und ermitteln deren Wettbewerbsvorteil. Sie sehen die zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden voraus und agieren bereits jetzt, um sie

zu erfüllen und wo möglich zu übertreffen. Sie verfolgen und analysieren die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden. Wo Probleme auftreten, reagieren sie schnell und effektiv. Sie schaffen und unterhalten exzellente Beziehungen zu allen ihren Kunden.

**Führung und Zielkonsequenz:** Exzellenz bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung. Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren. Auf diese Weise überzeugen sie andere Führungskräfte und motivieren sie, ihre Mitarbeiter für die Ziele zu gewinnen. Sie erarbeiten für die Organisation Werte, ethische Grundsätze und eine Kultur sowie eine Kontrollstruktur, die gegenüber den Interessengruppen eine einzigartige Identität und Attraktivität gewährleisten. Führungskräfte aller Ebenen der Organisation verfolgen laufend Excellence und regen andere dazu an. Sie zeigen dabei vorbildliches Verhalten und Leistung. Sie führen durch glaubhaft vorgelebtes Vorbild, sie zollen ihren Interessengruppen Anerkennung und arbeiten mit ihnen in gemeinsamen Verbesserungsprojekten zusammen. In turbulenten Zeiten zeigen sie Beharrlichkeit und Zielkonsequenz und stärken so das Vertrauen und die Verpflichtung der Interessengruppen. Gleichzeitig zeigen sie die Fähigkeit, in Reaktion auf das sich schnell entwickelnde und laufend sich verändernde Umfeld die Ausrichtung der Organisation anzupassen und sie neu zu orientieren. Dabei führen sie die Mitarbeiter so, dass sie der neuen Ausrichtung folgen.

**Management mittels Prozessen und Fakten:** Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern. Exzellente Organisationen besitzen ein Managementsystem, das auf den Bedürfnissen und Erwartungen aller Interessengruppen basiert und auf deren Erfüllung ausgerichtet ist. Die systematische Umsetzung von Politik, Strategien, operativen Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt und bewerkstelligt. Diese Prozesse werden im Tagesgeschäft effektiv umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen beruhen auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen, die sich auf derzeitige und geplante Leistung, Prozess- und Systemfähigkeit, Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen der Interessengruppen sowie auf die Leistungen anderer Organisationen einschließlich, soweit angemessen, der

Wettbewerber beziehen. Auf Basis von verlässlichen Kennzahlen werden Risiken identifiziert und effektiv gemanagt. In einer hoch professionellen Weise, die alle internen und externen Anforderungen erfüllt und übertrifft, wird die Organisation kontrolliert. Geeignete Vorbeugemaßnahmen werden entwickelt und eingeführt, die bei den Interessengruppen Vertrauen auf hohem Niveau schaffen und erhalten.

**Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung:** Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung. Exzellente Organisationen ermitteln und verstehen die heute und in der Zukunft benötigten Kompetenzen zur Umsetzung der Politik, Strategien, operativen Ziele und Planungen der Organisation. Sie schaffen diese Kompetenzen, indem sie ihre Mitarbeiter durchgängig aktiv und mit positiver Grundhaltung rekrutieren, entwickeln und unterstützen. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für den Einzelnen die Möglichkeit, sein persönliches Potenzial voll auszuschöpfen und einzubringen. Sie versetzen ihre Mitarbeiter in die Lage, sich an erforderliche Veränderungen hinsichtlich der Tätigkeit oder der persönlichen Fähigkeiten anzupassen und sie umzusetzen. Sie erkennen die wachsende Bedeutung des intellektuellen Kapitals in ihren Mitarbeitern und nutzen das Wissen der Mitarbeiter zum Vorteil der Organisation. Sie bemühen sich um Absicherung, Belohnung und Anerkennung ihrer Mitarbeiter in einer Form, die Verpflichtung schafft und ihre Loyalität zur Organisation weiter ausbaut. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative maximieren sie das Potenzial und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Sie nutzen diese Beteiligung, um Verbesserungs-ideen zu generieren und sie umzusetzen.

**Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung:** Excellence nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den status quo in Frage zu stellen und Änderungen zu bewirken. Exzellente Organisationen lernen kontinuierlich Aktivitäten und Leistungen als auch von Aktivitäten und Leistung Anderer. Sie vergleichen sich rigoros sowohl intern als auch extern. Um Lerneffekte innerhalb der und quer durch die Organisation zu maximieren, greifen sie das Wissen von Mitarbeitern auf und geben es weiter. Gegenüber allen Interessengruppen der Organisation besteht Unvoreingenommenheit, ihre Ideen aufzugreifen und zu nutzen. Mitarbeiter werden ermutigt, über das Heute und ihre heutigen Fähigkeiten

hinaus zu blicken. Sie sind um den Schutz ihres intellektuellen Eigentums bemüht und um dessen kommerzielle Nutzung, so weit angemessen. Ihre Mitarbeiter hinterfragen laufend den status quo und suchen nach Gelegenheiten für wertbringende Innovationen und Verbesserungen.

**Entwicklung von Partnerschaften:** Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften. In einer Welt des kontinuierlichen Wandels und der wachsenden Anforderungen erkennen exzellente Organisationen, dass ihr Erfolg von den Partnerschaften abhängen kann, die sie aufbauen. Sie suchen daher andere Organisationen für Partnerschaften aus und entwickeln diese. Partnerschaften versetzen sie in die Lage, durch Optimierung der Kernkompetenzen verstärkte Wertschöpfung für ihre Interessengruppen zu erzielen. Diese Partnerschaften können mit Kunden, Gesellschaft, Lieferanten oder sogar Wettbewerbern eingegangen werden und beruhen auf einem klar definierten gegenseitigen Nutzen. Zur Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten Partner zusammen und unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen. Sie bauen so eine nachhaltige Beziehung auf, die auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit beruht.

**Soziale Verantwortung:** Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat; und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen. Exzellente Organisationen stellen sich einen hohen ethischen Anspruch, indem sie als verantwortungsbewusste Organisation ihr Handeln gegenüber ihren Interessengruppen transparent machen und darüber Rechenschaft ablegen. Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit beachten und betreiben sie aktiv heute und für die Zukunft. Die soziale Verantwortung der Organisation drückt sich in ihren Werten aus und ist ein integraler Bestandteil der Organisation. Durch ihr offenes und die Interessengruppen einschließendes Engagement erfüllen und übertreffen sie die Bestimmungen und Erwartungen der regionalen und, soweit zutreffend, der globalen Gemeinschaften. Sie betreiben auf der einen Seite aktives Risiko-Management und suchen und verfolgen auf der anderen Seite Gelegenheiten für wechselseitig vorteilhafte Projekte mit der Gesellschaft. Auf diese Weise wird ein hohes Niveau des Vertrauens bei den Interessengruppen geschaffen und erhalten. Sie sind sich des derzeitigen und zukünftigen Einflusses der Organisation auf die Ge-

meinschaft bewusst und bemühen sich um Minimierung jeglicher negativer Einflüsse.

## 1.2 URSACHEN-WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE VERSTEHEN – DAS EFQM-MODELL FÜR EXCELLENCE

Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence (Excellence ist definiert als überragende Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence) herangezogen werden. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse: Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

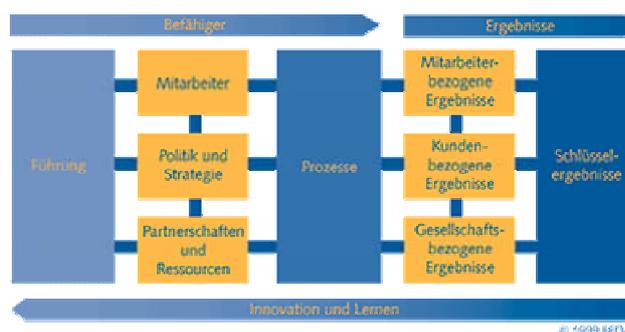


Abb. 1: Schematische Darstellung des EFQM-Modells

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Dabei werden bei den vier Ergebniskriterien die mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie die Schlüsselergebnisse der Organisation in einen kausalen Zusammenhang gebracht mit den Befähiger-Kriterien: Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert (aus: *Das EFQM-Modell für Excellence 1999-2003*). Die Befähigerkriterien sind jeweils in vier bis fünf, die Ergebniskriterien jeweils in zwei Teilkriterien untergliedert. Zu allen Teilkriterien werden Orientierungspunkte aufgeführt, die erläutern, was Sinnvollerweise zu betrachten ist.

Das EFQM-Modell stellt *keine Liste von Forderungen* dar, sondern betrachtet die Organisation ganzheitlich. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation. Für die Bewertung des Reifegrades anhand des EFQM-Modells hat die EFQM die RADAR-Bewertungsmethodik entwickelt. Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation gemessen wird an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review). Dabei können die Einzelbewertungen der 32 Teilkriterien zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden, die zwischen 0 und 1.000 Punkte liegt.

Eine Bewertung – im englischen Sprachgebrauch der EFQM als Assessment bezeichnet – erfolgt zunächst meist als Selbstbewertung (*Self-Assessment*). Sie liefert einerseits zielführende Aussagen über den Reifegrad, andererseits über *Stärken und Verbesserungspotenziale* der Organisation. Daraus leiten sich dann wichtige Verbesserungsprojekte ab. Bei einem hohen Reifegrad können externe Bewertungen wichtige Impulse geben für die Weiterentwicklung der Organisation. Sie ermöglichen objektivierte Vergleiche mit anderen Organisationen, die nach der gleichen Methode bewertet wurden. Die besten direkten Vergleiche liefern dabei die auf dieser Methode basierenden Qualitätspreise, wie der European Quality Award und sein deutsches Pendant, der Ludwig-Erhard-Preis.

### 1.3 DAS BESONDERE AN SUSTAINABLE EXCELLENCE

Sustainable Excellence als Managementansatz ist die Integration des Leitbildes vom Nachhaltigen Wirtschaften in das Excellence-Modell der EFQM. Die Anwendung dieser Integration in Form von mittelstands-tauglichen Instrumenten ist die konsequente Umsetzung des Sustainable Excellence Ansatzes.

**Integration:** Warum ist die Integration von „Nachhaltigkeit“ ins Excellence-Modell der EFQM so wichtig? Das Excellence-Modell und ebenso die Excellence-Philosophie der EFQM ist nach Meinung der Sustainable Excellence Group (SEG) das derzeit ganzheitlichste Diagnosemodell, welches für eine Unternehmensentwicklung eingesetzt werden kann. Durch die Projektergebnisse aus dem ersten Sustainable Excellence Projekt (SusEx I) konnte das derzeit gültige EFQM-Modell 2004 viele Nachhaltigkeitsaspekte bereits integrieren.

Die Ergänzungen, die bereits ins Excellence-Modell der EFQM aufgenommen wurden und aktuell europaweit gültig sind, lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Verantwortung für die Gesellschaft
- Rechte und Interessen zukünftiger Generationen
- Verbesserung der globalen Umwelt, Produktlebenszyklus / Integrierte Produktpolitik
- Chancengleichheit und (kulturelle) Vielfalt

Dennoch ist diese Integration nicht abgeschlossen, denn beide Systeme, das EFQM-Modell und das Nachhaltige Wirtschaften, sind quasi „open source“-Entwicklungen. Das heißt, diese Systeme, Modelle oder Leitbilder entwickeln sich ständig weiter. Beispiele dafür sind:

- Die stärkere Einbindung der „stakeholder“
- Die stärkere Gewichtung der Material- und Energieeffizienz bei der Prozessoptimierung
- Konzepte der Führung bzw. Mitarbeiterbeteiligung/-förderung

Ziel der SEG und der DGQ, Deutsches EFQM-Center, ist es, diese parallelen Entwicklungen zusammen zu führen und sie für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) anwendbar zu machen.

**Instrumente:** Werden die von der EFQM zur Verfügung gestellten Instrumente bislang eher wenig von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) genutzt, so ist es eigener und fremder Auftrag der Sustainable Excellence Group, hier neue Ansätze und Wege aufzuzeigen. Mittels des EFQM Modells und der darin zum Ausdruck kommenden Excellence-Philosophie sollen Unternehmen und Organisationen lernen können, sich selbst zu bewerten, den eigenen Fortschritt zu messen und sich stetig weiter zu entwickeln. Unabdingbar sind dabei die folgenden Aspekte und Inhalte:

- Erkennen und Bewerten der auf das Unternehmen bzw. die Organisation einwirkenden Anspruchsgruppen (englisch: „stakeholder“) und deren Bedürfnisse
- Aufstellen einer eigenen Politik und Strategie, auch Leitbild oder „roter Faden“ genannt
- Das Aufstellen von messbaren und geeigneten Kennzahlen zur Erfolgserkennung und -steuerung

Dies alles kann sehr unterschiedlich angegangen und umgesetzt werden. Wie die EFQM so will auch die Sustainable Excellence

Group den Unternehmen keine starren Vorgaben machen, sondern Wege aufzeigen, wie man sich an den *eigenen Grundsätzen und Ansprüchen gemessen*, weiterentwickeln kann.

## 2 PRAXISBEISPIEL „DIE MÖBELMACHER“



Abb. 2: Standort der Möbelmacher GmbH in Unterkrumbach



Abb. 3: MitarbeiterInnen der Möbelmacher GmbH

Einige Unternehmensdaten:

- ca. 20 Mitarbeiter/innen (inkl. Azubis)
- gegründet: 1988
- regionaler Nachhaltigkeitsansatz
- Handwerksbetrieb: Inneneinrichtungen aus Massivholz
- diverse Auszeichnungen: Ausbildung, Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit etc.

Mit den Möbelmachern gibt es einen Handwerksbetrieb, der den Sustainable Ansatz bereits nutzt. Sustainable Excellence war sehr gut geeignet, um das besondere Geschäftskonzept der Möbelmacher als Stärke herauszuarbeiten: „Der Sustainable Excellence-Ansatz ist für uns das einzige System, das unseren Betrieb wirklich ganzheitlich erfasst. Nachdem unsere Firmenziele das nachhaltige Wirtschaften in den Mittelpunkt stellen, möchten wir diese Kriterien bei der Selbstbewertung nicht nur überprüfen und

einhalten, sondern sie auch entsprechend nach außen und innen kommunizieren. Nachhaltiges Wirtschaften sollte auch im Qualitätsmanagement belohnt werden“, so Herwig Danzer, Geschäftsführer der Möbelmacher.

Motivation und Nutzen für die Möbelmacher in Zusammenhang mit Sustainable Excellence lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Eine Umfassende Standortbestimmung wurde durchgeführt.
- Nachhaltigkeit wurde nochmals bewusst im Unternehmen verankert.
- Das Management-know how wurde erweitert / ein erweitertes Qualitätsverständnis dabei eingeführt.
- Verbesserungspotenziale wurden aufgedeckt.
- Das Image eines Nachhaltigkeits-Unternehmens konnte weiter nach außen verdeutlicht werden.

## 3 ZEITPLAN UND VORGEHEN IM SUSTAINABLE EXCELLENCE PROJEKT

Das Projekt besteht aus vier Phasen. Grundsätzlich geht es darum, individuelle Maßnahmenpläne zur Sustainable Excellence für die beteiligten Unternehmen zu erarbeiten, einen Erfahrungsaustausch zu organisieren sowie die Erfahrungen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

### 3.1 DIE IMPULSVERANSTALTUNGEN

Die Impulsveranstaltungen sind ausschließlich für Unternehmen gedacht und dienen dazu, über das Sustainable Excellence Projekt zu informieren. Bisher haben folgende Impulsveranstaltungen stattgefunden:

- Nürnberg: 01.11.2004
- Stuttgart: 03.03.2005
- Osnabrück: 17.03.2005

### 3.2 DIE EINSTIEGSWORKSHOPS

Die Einstiegsworkshops setzen sich aus drei halben Tagen zusammen:

Tag 1: Einführung und erste Situations-Analyse

- Die Grundkonzepte des Excellence
- Grundsätze der Nachhaltigkeit
- Erste, eigene Bestandsaufnahme: Excellence- Nachhaltigkeits-Analyse

## Tag 2: Bewertungs-Methoden und KVP Werkzeuge

An diesem Tag werden Werkzeuge, die es ermöglichen, Sustainable Excellence selbstständig weiter zu verfolgen, kompakt dargestellt. Beispiele dafür sind:

- Stakeholder Analysen (Interessen Analysieren)
- Prozessmanagement / Material- und Energieeffizienzanalysen
- Kunden- u. Mitarbeiter-Befragungen
- PDCA – Kontinuierliche Verbesserung mit Plan-Do-Check-Act
- Projektmanagement inklusive Maßnahmenplanung
- Gezielte Politik & Strategie (Ziele setzen)
- Selbstbewertung nach EFQM

Bei der Stakeholderanalyse geht es darum, Interessensgruppen, die den Unternehmenserfolg beeinflussen, herauszufinden – und zwar aus den Bereichen:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Unternehmensführung und Management
- Anteilseigner/Aktionäre
- Lieferanten
- Die natürliche Umwelt
- Die Öffentlichkeit
- Der Staat

Wichtige Fragestellungen sind dabei:

- Welche Interessensgruppen gibt es in Bezug auf das eigene Unternehmen?
- Was sind die Erwartungen und Bedürfnisse dieser Interessensgruppen?
- Wie berücksichtigen wir die Erwartungen und Bedürfnisse im Rahmen unserer Strategie?

## Tag 3: Maßnahmenplanung

Am Ende der Einstiegsworkshops stehen dann Maßnahmenpläne, mit denen die beteiligten Unternehmen individuell ihren Weg zu Sustainable Excellence festlegen. Die aufgeführten Maßnahmen werden dann im Unternehmen umgesetzt.

### 3.3 ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND ERFAHRUNGSBERICHT

Ein wichtiges Element ist der Erfahrungsaustausch unter den beteiligten Unternehmen. Dazu führen die Träger des Projektes Workshops durch, erstellen Newsletter und organisieren einen direkten Kontakt zwischen den Unternehmen.

Zudem ist Projektziel, in breitem Umfang interessierte Unternehmen und Organisationen über die Ergebnisse des Projektes zu informieren. Dies geschieht zum einen über einen sogenannten Handlungsleitfaden, zum anderen mit einer Abschlussveranstaltung, die einer breiten Öffentlichkeit zugänglich ist

### 3.4 DIE SUSTAINABLE EXCELLENCE-UNTERNEHMEN

Mit Stand Februar 2005 arbeiten folgende Unternehmen aktiv im Sustainable Excellence Projekt mit:

- Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V.
- bfk Ingenieure
- Diakonie Neuendettelsau, Seniorenwohnpark Neulichtenhof Nürnberg
- Gutmann Aluminium Draht GmbH
- Schulte & Schmidt GmbH Leichtmetallgießerei KG
- Südwestpark Management GmbH
- TNT Express GmbH, Niederlassung Nürnberg
- W.L. Gore & Associates GmbH
- Noris Automation GmbH

Das Projekt ist für weitere Unternehmen offen. Deutschlandweit haben sogenannte KMU die Möglichkeit, sich aktiv am Sustainable Excellence Projekt zu beteiligen.

### KONTAKT

Dr. Werner Ebert  
Umweltamt der Stadt Nürnberg  
Lina-Ammon-Str. 28, 90471 Nürnberg  
Tel: (09 11) 231 - 41 89, Fax: (09 11) 231 -38 37  
E-Mail: [kontakt@sustainable-excellence.de](mailto:kontakt@sustainable-excellence.de)  
<http://www.sustainable-excellence.de>

Herwig Danzer  
Die Möbelmacher  
Unterkrumbach 39, 91241 Kirchensittenbach  
Tel.: (0 91 51) 86 29 99, Fax : (0 91 51) 86 29 98  
E-Mail: [info@die-moebelmacher.de](mailto:info@die-moebelmacher.de)  
<http://www.die-moebelmacher.de>

# Unternehmen übernehmen Verantwortung

Nachhaltiges Wirtschaften am Beispiel des Bochumer Nachhaltigkeitschecks (BNC)  
*Thomas Merten, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg*

„Nachhaltigkeit“ und auch „Nachhaltiges Wirtschaften“ werden inzwischen in sehr verschiedenen (und nicht immer korrekten) Zusammenhängen benutzt. Doch: Was ist mit Nachhaltigkeit genau gemeint? Ist „Nachhaltiges Wirtschaften“ relevant für Unternehmen? Kann eine „nachhaltige Wirtschaftsweise“ unternehmerischen Nutzen bringen und wenn ja, wie? Ist das Thema nicht viel zu kompliziert, vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen? Ist „Nachhaltigkeit“ gar eine neue Modeerscheinung, von der bald sowieso niemand mehr spricht? Viele Unternehmen arbeiten bereits nachhaltig, zumindest in einzelnen Bereichen. In der Regel ist ihnen das aber nicht bewusst, weil sie sich mit dem „Dreiklang“ der Nachhaltigkeit noch nicht systematisch, operativ und/oder strategisch beschäftigt haben. Dabei liegen hier so viele Entwicklungspotenziale, wie die Erfahrungen immer wieder zeigen.

Der „Dreiklang“ bedeutet, so zu wirtschaften, dass das soziale Vermögen der Beschäftigten und der Gesellschaft, die ökologische Vielfalt und die ökologischen Ressourcen sowie die ökonomischen Werte des Unternehmens größer und nicht kleiner werden. Werden also die Bereiche Soziales, Umwelt und Ökonomie integriert und nicht isoliert voneinander betrachtet und optimiert, so vermehrt dies die Möglichkeiten und Potenziale eines Unternehmens oder einer Organisation. Frei nach dem Motto: Damit nachher mehr da ist als vorher! Das ist oft nicht einfach und nicht immer können alle drei Bereiche bzw. Handlungsfelder gleichzeitig optimiert werden. Dann müssen Interessen ausgeglichen, nach der besten Lösung gesucht werden. Und: Zuallererst gilt es genau zu klären, welche Themen aus dem komplexen Repertoire der Nachhaltigkeit tatsächlich für ein Unternehmen bedeutsam sind. Wo geht es hin? Was bringt es?

## 1 DER WEG DER KLEINEN SCHRITTE

Der Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC) kann Unternehmen auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Wirtschaftsweise unterstützen. Denn er hilft,

- zu erkennen, welche Potenziale in einer Nachhaltigen Wirtschaftsweise stecken;
- klarer zu sehen, welche Themen für ein Nachhaltiges Wirtschaften beachtet werden müssen;
- zu klären, wo ein Unternehmen auf diesem Weg steht, wo es schon „gut“ ist, wo noch Entwicklungspotenziale existieren und
- nicht zuletzt dabei, im Unternehmen Maßnahmen und Strategien abzuleiten, wie es nachhaltig besser werden kann.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, einige zusätzliche Aspekte in die Unternehmensstrategie aufzunehmen und den Unternehmensalltag anders zu organisieren. Zum Beispiel sollten die Bereiche Management, Führung, Mitarbeiter/innen, Produk-

te/Dienstleistungen, Kunden-Partner-Gesellschaft und Unternehmensausrichtung ganzheitlich, d. h. auch mit ihren gegenseitigen Abhängigkeiten und Auswirkungen, betrachtet werden.

## 2 WO STEHEN WIR?

Verschiedene einzelne Aktivitäten können ein Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise voranbringen. Um die geeigneten Maßnahmen oder nächsten Schritte zu identifizieren ist jedoch zuerst eine systematische Analyse der aktuellen Situation notwendig. Die Analyse innerhalb des Bochumer Nachhaltigkeitschecks wird dabei als erstes qualitatives Spiegelbild dienen, an dem sich Betriebe bei der weiteren Unternehmensentwicklung orientieren können.

Die Unternehmen/die Organisationen nehmen mit dem BNC, in Anlehnung an das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), eine systematische Selbst-Bewertung vor. Sie bewerten ihr Handeln, ihre Stärken sowie

Verbesserungspotenziale. Diese Analyse ist dann Grundlage für die Entwicklung der ersten Maßnahmen und für das Controlling der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beauftragte können so anhand von relevanten Indikatoren feststellen, wie weit das Unternehmen bereits auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gekommen ist. Für die Beschäftigten bietet der Check eine gute Möglichkeit, sich mit der Ausrichtung des eigenen Unternehmens auseinander zu setzen und selbst Ideen zu entwickeln oder zu überprüfen, wie die Nachhaltigkeitsleistung verbessert werden könnte.

### 3 UND SO FUNKTIONIERT ES

Die Trifolium Beratungsgesellschaft hat den Bochumer Nachhaltigkeitscheck zusammen mit acht Bochumer Unternehmen, einem Berufskolleg und der Beraterin *Heike Leitschuh-Fecht* passgenau entwickelt. Dazu wurden zunächst bereits vorhandene und erprobte nachhaltigkeitsorientierte Bewertungsinstrumente analysiert, um deren spezifische Vor- und Nachteile zu erkennen. Aus dieser Analyse entstand das Anforderungsprofil für einen zielgruppenorientierten Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC), der die komplexen Themenfelder des Nachhaltigen Wirtschaftens für Unternehmen/Organisationen greifbar macht.

Dies ist gelungen und dennoch ist das Instrument so universell, dass es in weiteren Unternehmen und Organisationen (auch außerhalb Bochums) eingesetzt werden kann. Der BNC als Analyse- und Bewertungsinstrument untergliedert Nachhaltiges Wirtschaften in zehn Themenbereiche:

1. Kunden, Produkte und Dienstleistungen
2. Personal
3. Aus- und Weiterbildung
4. Leitbild und Strategie
5. Organisation und Führung
6. Produktion
7. Kooperation und Innovation
8. Finanzen und Rechtssicherheit
9. Umfeld des Unternehmens am Standort
10. Regionale und internationale Märkte / Globalisierung.

Zu jedem der zehn Themenbereiche werden vier bis sechs Aussagen zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise aufgestellt. Jede Aussage im BNC wird aus drei verschiedenen Blickwinkeln bewertet:

- Zur Aussage liegt eine planvolle, systematische Vorgehensweise vor.
- Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.
- Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/bewertet und ggf. verbessert.

Zur Bewertung der Aussagen steht eine Skala von 0 bis 100 % zur Verfügung.

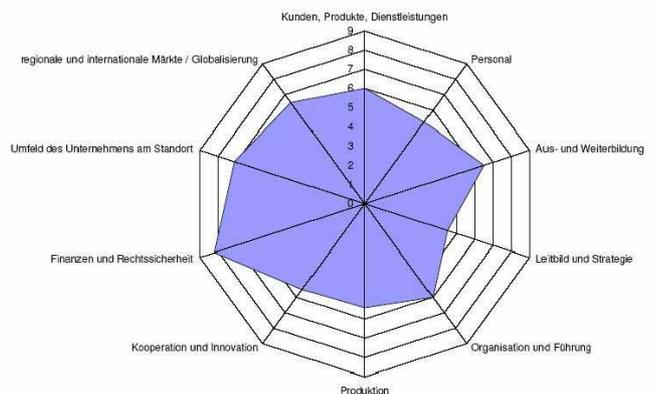


Abb. 1: Beispiel für eine Visualisierung der Ergebnisse

### 4 DIE ARBEITSSCHRITTE IM EINZELNEN

**Startphase:** Informationsgespräch mit Geschäftsführung und Projekt-/Bewertungsteam.

**Analysephase:** Durchführung der BNC-Bewertung (einzeln oder in Klein-Gruppen).

**Analyse-Workshop:** Erstellen einer gemeinsamen BNC- Bewertung; Erstellen eines BNC- Bewertungs-Profiles.

**Auswertungs-Workshop:** Identifizieren der spezifischen Stärken und Verbesserungspotenziale; Ableiten konkreter Maßnahmen; Aufstellen eines Maßnahmenplanes.

**Umsetzung, Begleitung und Controlling der Maßnahmen:** Umsetzen der Maßnahmen; Controlling der sich einstellenden Veränderungen.

**Erfahrungsaustausch und/oder Fachthemen-Workshops:** Unterstützung der Verbesserungsaktivitäten durch einzelne, themenorientierte Workshops.

### 5 AUF DIE ZUSAMMENARBEIT KOMMT ES AN

Der BNC wird in der Regel in interdisziplinär besetzten Teams von drei bis zehn Personen bearbeitet. Diese Teams sollten das Unternehmen repräsentieren können und deren verschiedene Know-how-Träger vereinen. Die Workshops dauern jeweils

halbe bis ganze Tage und die Arbeit in den Zwischenphasen ist gering. Eine externe Moderation stellt sicher, dass der BNC konsequent, effektiv und methodensicher angewandt wird.

## 6 DIE ERFAHRUNGEN

Die Arbeit mit dem BNC erschöpft sich keineswegs darin, „mal eben ein paar Kästchen auszufüllen“ oder „ein paar Fragen zu beantworten“. Vielmehr lösen einzelne Fragen oft hochinteressante Diskussionen im Team aus. Die Team-Mitglieder lernen dabei viel über die Arbeit und Probleme anderer Abteilungen und Arbeitsbereiche, sie verstehen auch die Zusammenhänge besser und nicht selten entstehen so Ideen für gemeinsame Projekte. Diese zeitnahe und ergebnisorientierte Analyse und Bewertung erleichtert den Unternehmen den Einstieg in das Thema Nachhaltiges Wirtschaften und ist zudem sehr zeit- und kosteneffektiv.

## 7 DIE SELBSTBEWERTUNG...

- ...basiert auf der direkten und unmittelbaren Beurteilung der gemeinsam mit den Bochumer Unternehmen festgelegten/erarbeiteten Indikatoren durch das Team.
- ...wird ermöglicht, indem die einzelnen Indikatoren mit einem Bewertungsraster hinterlegt sind. Dieses ermöglicht, die Ist-Situation im Unternehmen im Verhältnis zu den eigenen Unternehmenszielen oder der Konkurrenz „einzuordnen“.
- ...verzichtet bewusst darauf, die Selbsteinschätzung mittels aufwändiger Datenrecherche oder von internen Experten (insofern sie nicht Mitglieder des BNC- Teams sind), oder externen Fachleuten überprüfen zu lassen.

## 8 WEITERE PERSPEKTIVEN

Der Bochumer Nachhaltigkeitscheck heißt so, weil er in Bochum, initiiert durch den Arbeitskreis „Nachhaltiges Wirtschaften“ der Lokalen Agenda 21 Bochum sowie von/für Bochumer Unternehmen entwickelt wurde. Keines der Themen ist dabei so spezifisch auf Bochum bezogen, dass der Check nicht auch in anderen Städten angewandt werden könnte. Der BNC ist ein Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen und Organisationen und kein Bewertungsinstrument für Städte! Das Instrument ist für Unternehmen aller Größen und Branchen geeignet, für ein Handwerksunternehmen genauso wie für einen global

agierenden Konzern. Und wie sich in Bochum zeigte: Auch eine Schule konnte prima damit arbeiten!

Natürlich kann der BNC auch als Selbstbewertungsinstrument für ein einzelnes Unternehmen eingesetzt werden. Die internen Arbeitsphasen sind auch in dem Pilotprojekt nur intern durchgeführt worden. Einzig der Erfahrungsaustausch ist Unternehmensübergreifend durchgeführt worden – das aber mit vollem Erfolg, wie die Beteiligten sich einig waren. Da das Instrument seine Stärken u.a. im Vergleich der Unternehmen entfaltet, ist auch eine Anwendung innerhalb eines Unternehmens sinnvoll, wenn hier mehrere Standorte miteinander verglichen oder einem Benchmarking unterzogen werden sollen.

## KONTAKT

Dipl.-Ing. (FH) Thomas Merten

Trifolium Beratungsgesellschaft mbH

Hanauer Str. 10, 61169 Friedberg

Tel: (0 60 31) 68 754 - 64/65, Fax: (0 60 31) 68 754 - 68

E-Mail: [thomas.merten@trifolium.org](mailto:thomas.merten@trifolium.org)

[http://www.nachhaltigkeit.de/2b1d\\_bnc.html](http://www.nachhaltigkeit.de/2b1d_bnc.html)

# Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern

Die Sustainable Balanced Scorecard (SBS)

*Alexander von Boguslawski, RKW Hessen*

*Thomas Payer, Wagner und Co. Solartechnik GmbH, Cölbe*

Die Sustainable Balanced Scorecard (SBS) steht für ein umfassendes Planungs- und Steuerungsinstrument zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Sie wurde auf Basis der von *Kaplan* und *Norton* vorgeschlagenen Balanced Scorecard entwickelt und hilft Unternehmen, ihre strategischen Ziele systematisch umzusetzen. Dabei wird kontinuierlich die Zielerreichung überprüft, was zum Beispiel ein frühes und schnelles Reagieren auf neue Marktbedingungen ermöglicht. Sie läutet den Abschied vom weit verbreiteten Tunnelblick auf Finanzkennzahlen ein. Sie setzt konsequent am Unternehmensleitbild an und berücksichtigt in ausgewogenem Maß („balanced“) zentrale Aspekte wie Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung und verbindet diese mit Aspekten der nachhaltigen Unternehmensführung.

## 1 AUSWAHL DER UNTERNEHMEN

Zum Beginn des Vorhabens im Jahr 2001 wurden vom RKW Hessen zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angesprochen, um die Entwicklung und Einführung der Sustainable Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien im Rahmen eines gestützten Beratungsprozesses vor Ort durchzuführen. Dabei sollten konkrete praxistaugliche SBS entwickelt und in fünf Pilotunternehmen exemplarisch erprobt werden.

Um nicht nur den fünf Pilotunternehmen die Gelegenheit zur Erprobung der SBS zu geben, wurde aus dem Kreis der Interessenten eine Transfergruppe mit zehn weiteren Unternehmen gebildet, die in zehn projektbegleitenden Workshops mit dem Instrument und den für seine Implementation erforderlichen Aktivitäten vertraut gemacht wurden.

## 2 BERATUNGSPROZESSE

### 2.1 ABLAUF DER BERATUNGSPROZESSE

In der Erstanalyse erfolgte eine „Bestandsaufnahme“. Der Mindestumfang der Analyse beinhaltete die Punkte „Leitbild“, „Strategie“, „operative Managementsysteme“, „Reporting“ und „Führungsprozesse“. Es wurde z. B. geprüft, ob und inwieweit in den betreuten Unternehmen ein Leitbild mit darin verankerten nachhaltigkeitsorientierten Ansätzen bereits vorhanden war. Im Rah-

men eines Strategie-Checks wurde das Vorhandensein einer expliziten, schriftlich formulierten oder einer impliziten, gedanklichen aber nicht ausformulierten Strategie überprüft. Gleichzeitig wurde hinterfragt, ob sich Strategieelemente in den unternehmerischen Entscheidungen wieder finden und regelmäßige Strategieüberprüfungen mit ggf. vorgenommenen Anpassungen durchgeführt werden. Im Weiteren wurden betriebswirtschaftliche Basisinstrumente (z. B. Budgetierung, Investitionsplanung, Soll-Ist-Vergleiche) und deren Nutzung sowie darauf ausgerichtete Dokumentationen im Unternehmensalltag analysiert. Der Untersuchungskomplex „Führungsprozesse“ beobachtete den Führungsstil, die Hierarchiestruktur, das (nicht) vorhandene Anreizsystem und u.a. die Integration der Mitarbeiter in den Planungsprozess.

Auf Grundlage von Beratungserfahrungen wurden ein bis zwei Workshops für eine strategische Unternehmens- und Umfeld-Analyse eingeplant. Das Beratungsteam hat dabei Stärken-Schwächen-, Chancen-Risiken-, Portfolio- und Produktlebenszyklusanalysen als unterstützende Instrumente eingesetzt.

Diese Analyse- und Projektarbeiten führten zu einem Leitbild und einer Unternehmensstrategie, damit die KMU die eigentliche SBS-Entwicklung in Angriff nehmen konnten. Für diesen Prozess sah das Beraterteam in Anlehnung an die BSC-Inhalte folgende Schritte vor:

- Strategische Ziele entwickeln, auswählen und dokumentieren;
- Ursache-Wirkungszusammenhänge in Workshops diskutieren und aufzeigen;
- Messgrößen auswählen und Zielwerte festlegen;
- strategische Aktionen bestimmen;
- Ergebnisse dokumentieren.

Zwischen den einzelnen Schritten waren „Rückkopplungsschleifen“ vorgesehen, um getroffene Festlegungen bei Bedarf zu optimieren. Zur Vereinfachung und Standardisierung entwickelte das Beratererteam Formulare, auf die einheitlich zurückgegriffen werden konnte.

## 2.2 RESSOURCENAUFWAND

Die Einführung eines neuen Managementsystems wie der SBS verlangt die Bereitstellung von personellen, finanziellen und EDV-technischen Ressourcen sowie die Bildung eines Projektteams. Ein Blick über alle fünf Unternehmen hinweg zeigt, dass ein SBS-Team aus einem Projektkoordinator und vier bis sieben festen Teammitgliedern besteht. Themenspezifisch wurden für einzelne unternehmensinterne Workshops weitere Fachleute aus den betroffenen Abteilungen hinzugezogen.

Die Projektleitung übernahm meist ein Mitglied der Geschäftsführung. Die hohe Bedeutung der SBS-Einführung für die Unternehmen dokumentierte sich durch die kontinuierliche Mitarbeit der Geschäftsführung. Da die Begleitung des SBS-Einführungsprozesses durch das Beratungsteam für die KMU innerhalb des Projekts keine Kosten verursachte, sind dem einzelnen Unternehmen nur die Personalkosten für die eingesetzten Personentage entstanden. In einem Fall haben bis zur ersten Ausformulierung der Sustainable Balanced Scorecard ca. 80 Personentage gereicht, in einem anderen Unternehmen wurden dagegen 130 Personentage benötigt.

Gründe für den divergierenden Input an Zeit können in der Vor- und Nachbereitungsintensität für die Workshops, der unterschiedlichen Ausgangslage (z. B. hinsichtlich vorhandenem Leitbild, Strategie) zu Projektbeginn und nicht zuletzt an der Teilnehmerzahl an den Workshops liegen. In Nachfolgeprojekten müssen KMU davon ausgehen, die Kosten für die Beratungsleistung selbst zu tragen. Dafür sind je nach Ausgangssituation ca. 7 bis 15 Beratungstage zu veranschlagen.

Größere finanzielle Aufwendungen für EDV-Ressourcen wurden im Rahmen des SBS- Einführungsprojektes von den Pilotunternehmen nicht getätigt. Zur Aufbereitung und Dokumentation der SBS-Unterlagen wurde auf Standardsoftware wie Excel, Word und Powerpoint zurückgegriffen. Ein Bedarf an spezieller SBS-Software wurde von keinem der beteiligten KMU artikuliert. Erhöhte Anforderungen ergaben sich eher an die Bereitstellung und Aufbereitung der Daten. Es zeigte sich im Projektverlauf das Problem, dass z.B. Daten, obwohl sie vorhanden waren, den Entscheidungsträgern nicht bzw. nicht ausreichend aufbereitet zur Verfügung standen. D.h. es muss genau darüber nachgedacht werden, wer welche Daten überhaupt benötigt und dazu die erforderlichen Zugriffsrechte erhält.

## 2.3 IMPLEMENTATIONSPROZESS UND INHALTE DER ERARBEITETEN SBS-DOKUMENTE

Die im Projekt zur Sustainable Balanced Scorecard erweiterte Balanced Scorecard soll helfen, das Unternehmen strategisch auszurichten, die Unternehmensstrategie erfolgreich zu kommunizieren und umzusetzen. Eine Strategie basiert auf einer Vision und Unternehmenszielen, die in ein vorhandenes Unternehmensleitbild eingebettet sind.

Visionen sind Wunschvorstellungen, vage oberste Ziele der Unternehmer, die üblicherweise erst im Lauf der Zeit konkrete Form annehmen. Sie lagen in keinem der betreuten Unternehmen in schriftlicher Ausformulierung vor. Ein ähnlicher Befund galt für die Unternehmensziele, die langfristig angelegt und für das gesamte Unternehmen gelten sollen. Leitbilder waren in allen Unternehmen vorhanden, trotzdem wurde in allen Fällen eine Über- bzw. Neuarbeitung durchgeführt. Gründe hierfür waren in der mangelnden Aktualität, den fehlenden Nachhaltigkeitsbezügen und auch in der Notwendigkeit zur Belebung durch aktive Auseinandersetzung, Diskussion und Umsetzung zu sehen.

In allen Pilotunternehmen konzentrierte sich die Beratung zunächst auf die Strategieüberarbeitung. Es wurden Unternehmens- und Umfeldanalysen durchgeführt und in mehreren Workshops eine Strategie erarbeitet. Alle fünf beteiligten Pilotunternehmen haben im Laufe der Projektarbeit eine SBS entwickelt, welche die vier von *Kaplan/Norton* vorgeschlagenen Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „Prozesse“ und „Potenziale“ zugrunde legt und die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökonomische, soziale, ökologische) berücksichtigt – bzw. zumindest versucht, Nachhaltigkeitsbezüge herzustellen. Die inhaltliche Ausformulierung

mit den strategischen Zielen, Messgrößen, Zielwerten und Aktionen wurde in drei von fünf Fällen formulargestützt um Angaben zur Zielbegründung, dem Zielkoordinator und den Nachhaltigkeitsbezügen ergänzt.



Abb. 1: Von der Vision zur Maßnahme

Aussagen zur Zielbegründung resultierten aus den Workshops und decken die Hintergründe der Zielformulierung auf. Sie stellen sicher, dass auch später noch der Zusammenhang klar ist und helfen bei Zielreviews zur Entscheidungsfindung. Durch die Bestimmung eines Zielkoordinators wurden Verantwortlichkeiten definiert, um die Zielidentifikation bei den Mitarbeitern zu unterstreichen. Auf Ebene der strategischen Ziele wurden bei drei Unternehmen keine expliziten Nachhaltigkeitsziele formuliert. Um dennoch die Nachhaltigkeitswirkung der strategischen Ziele zu dokumentieren, wurden deren Auswirkungen im Hinblick auf die nachhaltige Unternehmensführung analysiert und die Ergebnisse unter der Rubrik „Nachhaltigkeitsbezüge“ festgehalten.

Besonderer Wert wurde dabei auf die Relevanz hinsichtlich der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit gelegt, da die strategischen Ziele durchweg auf das ökonomisch ausgerichtete Denkmuster zugeschnitten sind. So wurde z. B. für das strategische Ziel „Reklamationsquote senken“ die Auswirkung „effektivere Ressourcennutzung“ gesehen, oder durch die „Einführung eines Personalentwicklungssystems“ die „langfristige Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit“ erwartet.

Nachstehend sind aus den entwickelten SBS-Darstellungen einige strategische Zielbereiche zusammengestellt. Diese sind sicherlich auch in vielen anderen KMU zu finden. Entscheidend ist für das Unternehmen, dass im SBS-Prozess jeweils gut fundiert herausgearbeitet wird, hinsichtlich

welcher Ziele hoher Handlungsbedarf bei gleichzeitiger Wettbewerbsrelevanz besteht, um diese als strategisch relevant in die SBS zu übernehmen.

Verschiedenen Hinweisen war zu entnehmen, dass die KMU insbesondere an der Entwicklung der strategischen Ziele und dem Aufbau der Ursache-Wirkungsketten großes Interesse gezeigt haben. Im Zuge der Workshops zu den Ursache-Wirkungsketten wurden nämlich Zielbeziehungen transparent, Zielredundanzen erkannt, Zielkonflikte bereinigt und so das „Zielsystem“ in Form eines Pfeildiagramms visualisiert und mittels eines erklärenden „Storyboards“ formuliert. Übereinstimmend wurde von allen Beteiligten den Ursache-Wirkungsketten entscheidende Bedeutung für das Gesamtverständnis der Unternehmensstrategie beigemessen.

Zur Messung der Zielerfüllung sieht die SBS die Vorgabe von Messgrößen (Indikatoren) und Zielwerten vor. Für die Perspektiven Finanzen und Kunden konnten die Pilotunternehmen noch ohne größere Schwierigkeiten sowohl Messgrößen als auch Zielwerte formulieren. Gerade im Finanzbereich wurden Ziele definiert, mit denen die Unternehmen schon lange arbeiten und zu denen sie i. d. R. auch über Datenmaterial verfügen, ähnliches gilt für den Kundenbereich.

BSC-Perspektive Nachhaltigkeitsdimension	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
<b>Ökonomische Nachhaltigkeit</b>	- Rentabilität - Cash-Flow - Unternehmenswert	- Kundenzufriedenheit - Kundenbindung - Neukunden	- Produktivität/ Kapazitätsauslastung - Durchlauf/ Bearbeitungszeit - Fehler/ Ausschussquote	- Innovationsfähigkeit - Mitarbeiterzufriedenheit - Mitarbeitertreue
<b>Soziale Nachhaltigkeit</b>	- Freiwillige Sozialleistungen - Gewinnbeteiligung - Sponsoring	- Produktsicherheit/Gewährleistung - Produktbezogene Infopolitik - Sozialer Nutzen der Produkte	- Humanisierung der Arbeit - Arbeitsunfälle - Realisierte Verbesserungsvorschläge	- Aufwendungen Aus- und Weiterbildung - Partizipationsgrad - Flexibilisierung der Arbeit
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	- Umweltschutzinvestitionen/ -ausgaben - Ressourcenkosten - Umweltstrafen/ Bußgelder	- Produktverantwortung - Recyclierbarkeit - Dienstleistungsanteil - Preisdifferenz	- Ressourcen/ Energieröme - Stoffströme - Flächennutzung	- Umwelt-F&E - Öko-Verbesserungsvorschläge - Umweltrelevante Mitarbeiterschulungen

Tab. 1: SBS-Matrix mit Bereichen, in denen strategische Ziele formuliert werden

Auf die Herausforderungen der Veränderung der internen Strukturen – die sowohl durch die Prozesse als auch die Mitarbeiter geprägt werden – müssen sich die KMU erst noch stärker einstellen. Haben die Unternehmen bislang verstärkt fast ausschließlich mit nachlaufenden Indikatoren (wie z. B. Gewinn und Marktanteil) gearbeitet, die sich quantitativ messen lassen, so sind nunmehr Größen gefragt, die als Frühindikatoren zukünftige Entwicklungen „antizipieren“ und meist nur qualitativ erfassbar sind.

Die Umsetzung der Strategien im Unternehmensalltag bedarf der Durchführung von Maßnahmen bzw. Aktionen. Die Ausformulierung und Festlegung der „richtigen“ Aktionen fällt den Unternehmen oft nicht leicht, da deren Auswirkungen nicht sicher vorhergesagt werden können. Die Fixierung von Aktionen beinhaltet gleichzeitig Terminvorgaben, die Bindung von Mitarbeitern, die Bereitstellung von Finanzmitteln und die Angabe von Prioritäten.

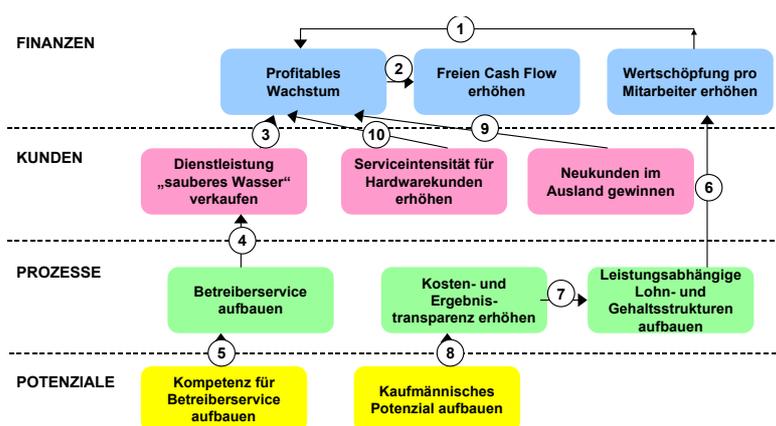


Abb. 2: Beispiel einer Ursache-Wirkungskette

### 3 ZUSAMMENFASSENDER BEWERTUNG DER BEFUNDE

Das Gesamturteil der befragten Unternehmen über das Vorhaben und den unternehmerischen Nutzen, den sie daraus gezogen haben, fällt sehr positiv aus. Der überwiegende Teil der beteiligten Unternehmen stimmt voll oder mit geringen Einschränkungen der Einschätzung zu, dass das Vorhaben eine nachhaltige Unternehmensentwicklung initiiert habe. Nur wenn Nachhaltigkeit im Wertesystem der verantwortlichen Akteure bereits verankert ist, lassen sich Führungskräften in KMU Nachhaltigkeitsbezüge und deren Relevanz für die strategische Orientierung des Unternehmens gut vermitteln.

Die in den beteiligten KMU entwickelten Strategien haben in vielen Punkten durchaus Nachhaltigkeitsrelevanz, sprich Auswirkungen auf das Ausmaß der nachhaltigen Entwicklung, die das Unternehmen vollzieht. Es fehlen aus dem politischen Raum verlässliche Vorgaben z.B. über die nationalen Nachhaltigkeitsziele, an denen sich unternehmenspolitisches Handeln orientieren könnte.

Die BSC eignet sich auch für KMU als Instrument zur „Rationalisierung“ und Professionalisierung der Unternehmensführung. Sie zwingt zur Reflexion über Unternehmensziele und strategische Optionen sowie zur Klärung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Als ein Hemmnis für die Durchsetzung einer differenzierten strategischen Unternehmensführung könnte sich die in KMU vielfach gering entwickelte fachlich-strategische Qualifikation der Führungskräfte erweisen. Allzu oft nehmen sie ihre originären Führungsaufgaben nicht systematisch wahr und lassen sich vom Tagesgeschäft bestimmen. Hier scheint komplementäres persönliches Coaching notwendig.

Sehr deutlich ist im Projektverlauf geworden, wie entscheidend die erfolgreiche Implementierung der SBS von der Werthaltung des Unternehmers/der Unternehmerin und seiner/ihrer Führungsmannschaft abhängt. Das Instrument selbst entwickelt – zumindest im gegenwärtigen sozialen und ökologischen Umfeld – nicht soviel Eigendynamik/Sogwirkung, dass es tradierte Werthaltungen und Wahrnehmungen aufbrechen könnte, bevor die unternehmensinternen Abstoßungsreaktionen einsetzen. Die SBS kann daher nur solchen Unternehmen empfohlen werden, die im Rahmen einer Erstanalyse sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen einen signifikanten Stellenwert zuordnen.

### 4 PRAXISBEISPIEL „WAGNER & CO. SOLARTECHNIK GMBH“

Wagner & Co Solartechnik ist eines der führenden deutschen Unternehmen der Solartechnik. Wir sind ein innovatives Unternehmen mit viel know-how und über 25 Jahren Erfahrung und treten als Hersteller von Solaranlagen mit einer breiten Angebotspalette – von Kompakteinheiten für Einfamilienhäuser bis zu Großanlagen, Solardächern und Solar-Fassaden – auf.

Ein „Nachhaltiges Wirtschaften“ ist fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie: Ziel unserer Arbeit ist es, sowohl mit unseren Produkten als auch mit unserer Unternehmenstätigkeit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu leisten. Bereits 1993 wurde ein Umweltmanagement installiert, das 1998 durch ein integriertes Managementsystem mit den Bereichen Qualität, betriebliches Umweltmanagement und Arbeitsschutz abgelöst wurde. Den Nachweis des integrierten Managementsystems erfüllen die Zertifizierungen nach den internationalen Normen ISO 9001:2000 und ISO 14001.

Unsere Philosophie stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Die weitgehende Mitbestimmung über die Arbeitsbedingungen und Abläufe sorgt für eine offene und ehrliche Atmosphäre, in die sich jeder Mitarbeiter einbringen kann. So werden die betrieblichen Prozesse z.B. durch ISO 9001 stetig verbessert und die Kundenwünsche in die Produkte und den Service integriert. Betriebliche Sozialleistungen sind eine monatliche Kinderzulage und eine betriebliche Altersvorsorge. Firmenfeste und Wanderwochenenden festigen den Zusammenhalt.



Abb. 3: MitarbeiterInnen bei Wagner Solar

Das Unternehmen Wagner & Co befindet sich ausschließlich im Eigentum der MitarbeiterInnen. Die Gesellschafter entscheiden über das Gesamtunternehmen. Alle MitarbeiterInnen stimmen bei Abteilungsentscheidungen mit. Das stärkt die Identifikation und das Verantwortungsgefühl. Es motiviert, das Beste für die Kunden zu geben, fördert die persönliche Leistung und erhält die Innovationsbereitschaft.

#### 4.1 GRÜNDE FÜR DIE TEILNAHME AM PROJEKT UND VORGEHEN

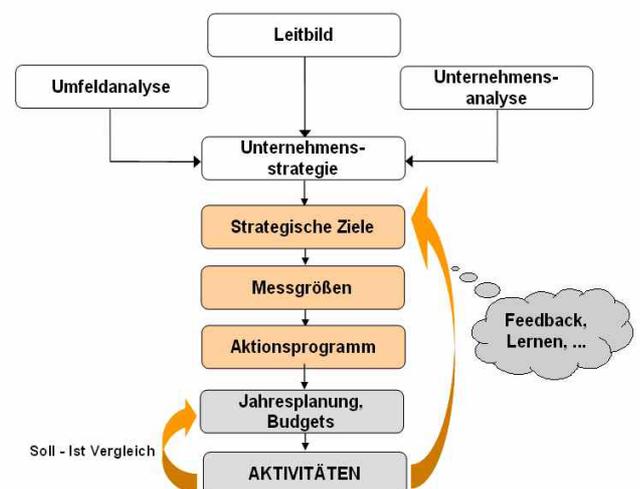
Folgende Gründe waren für die Teilnahme am SBS-Projekt ausschlaggebend:

- Verstärkung der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung
- Kontinuität in den Planungsprozessen gewährleisten
- Wunsch nach Erweiterung des Kennzahlensystems

Im Rahmen des Projekts haben wir 10-12 Workshops auf Leitungsebene, zum Teil mit Unterstützung des RKW, durchgeführt. Im Vordergrund standen dabei:

- Umfeldanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Strategieformulierung
- Formulierung strategischer Ziele
- Ursachen-Wirkungsketten
- „Story-board“
- Formulierung von Messgrößen und Zielwerten
- Ableitung strategischer Aktionen inkl. Zeitplänen
- Festlegung von Verantwortlichkeiten

Hinzu kamen spezielle Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter. Ebenso haben wir versucht, die aufgestellten Messgrößen zu erfassen und zu dokumentieren; die strategischen Ziele wurden turnusmäßig überprüft. Hinzuweisen ist, dass wir mit der SBS nur Arbeiten machen, die ohnehin getan werden müssen. Durch die methodische Bearbeitung gewinnt der Strategiefindungs- und Umsetzungsprozess an Qualität und wird beschleunigt.



#### 4.2 BEURTEILUNG DER BISHERIGEN ERFAHRUNGEN

Die Ergebnisse des Projekts lassen sich aus unserer Sicht wie folgt zusammenfassen:

- Die SBS ist ein interessantes Instrument zur Strategieplanung und Strategieumsetzung
- Im Zusammenhang mit Basel II eignet sich die SBS zur Unternehmenspräsentation gegenüber Kapitalgebern
- Die SBS trägt insbesondere zur Förderung sozialer und ökologischer belange in KMU bei
- Leitbild und Strategie sind Grundvoraussetzungen
- Schwerpunkt war die Strategiefestlegung und -formulierung
- Die Durchführung der SBS-Methoden untermauern die Strategie
- Eine frühzeitige Information der Mitarbeiter schafft hohe Akzeptanz
- Die Erfassung und Dokumentation der Messgrößen ist problematisch

#### 5 ZUSAMMENFASSUNG

Die SBS hat Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Sie erreicht nicht nur (wie die Balanced Scorecard) eine Erweiterung des ökonomischen Horizonts, eine systematische strategische Ausrichtung einschließlich der Erfolgsmessung und der Erfolgskontrolle. Die SBS dehnt dies ohne wesentlichen Zusatzaufwand aus auf die systematische Erfassung ökologischer und sozialer Erfolgspotenziale und Risiken.

Von der Implementierung einer SBS geht ein Modernisierungsschub auf KMU aus. Dies gilt sowohl für Unternehmen mit erheblichen strategischen Defiziten als auch für solche, die bereits gute Grundlagen aufweisen. Die Vorteile überwiegen deutlich die aufzubringenden Kosten. Die Zusatzkosten einer SBS verglichen mit einer Balanced Scorecard „pur“ fallen kaum ins Gewicht. Allerdings erschließt sich der zusätzliche Nutzen, der von einer SBS zu erwarten ist, den Unternehmen nicht ohne weiteres. Bislang gibt es kaum Unternehmen, die als „Benchmark“ dienen können. Bis auf weiteres muss auf die Innovati-

Abb. 4: Flussdiagramm einer SBS

von Erfolgspotenzialen im Prozess der SBS-Implementierung setzen.

SBS wie Balanced Scorecard befördern Lernprozesse im Unternehmen. In KMU bedeutet dies nicht anonymes „organisationales“ Lernen, sondern Lernen einer zumeist überschaubaren Zahl von Individuen. Diese wiederum sind häufig eng eingebunden in einen regionalen Kontext, der einerseits Triebfeder nachhaltigen Wirtschaftens ist, abweichendem (Neuerungs-)Verhalten aber auch Grenzen setzt. Hemmnisse, die der Einführung einer SBS im Wege stehen, sind daher auch auf der individuellen Ebene zu suchen, ergeben sich aus den Interessen der Unternehmensleitung und einzelner Mitarbeiter. Für „technische“ Umsetzungsprobleme (z.B. Datengenerierung und -auswertung) lassen sich dagegen vergleichsweise leicht Lösungen finden.

#### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

*Ardelt, Bettina/Boguslawski, Alexander von:* Sustainable Balanced Scorecard – Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen, Eschborn 2005 (ISBN 3-89644-231-7)

*Arnold, Wolfgang u.a.:* Grundlagen und Bausteine einer Sustainable Balanced Scorecard (SBS), Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik (Band 17), Universität Gesamthochschule Kassel 2001 (ISSN 0943-3775)

*Arnold, Wolfgang u.a.:* Exemplarische Umsetzung der Sustainable Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen, Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik (Band 21), Universität Gesamthochschule Kassel 2003 (ISSN 0943-3775)

#### KONTAKT

Alexander von Boguslawski

RKW Hessen GmbH

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

Tel.: (06196) 97 02 - 0, Fax: (06196) 97 02 - 99

[a.boguslawski@rkw-hessen.de](mailto:a.boguslawski@rkw-hessen.de)

<http://www.rkw-hessen.de>

Thomas Payer

Wagner & Co. Solartechnik GmbH

Zimmermannstraße 12, 35091 Cölbe

Tel.: (0 64 21) 80 07 - 0, Fax: (0 64 21) 80 07 - 22

E-Mail: [info@wagner-solartechnik.de](mailto:info@wagner-solartechnik.de)

<http://www.wagner-solartechnik.de>



# Nachhaltigkeit am Produkt

Product Sustainability Assessment (PROSA)  
Carl-Otto Gensch, Öko-Institut e.V., Freiburg

PROSA (Product Sustainability Assessment) ist eine Methode zur strategischen Analyse und Bewertung von Produktportfolios, Produkten und Dienstleistungen. Die Methode wurde vom Öko-Institut Mitte der 1990er Jahre entwickelt und mit mehreren Unternehmen erfolgreich erprobt. Die Methode wird derzeit in einem international ausgerichteten Projekt unter Berücksichtigung anderer interessanter methodischer Ansätze weiterentwickelt.

## 1 KURZBESCHREIBUNG: WAS IST PROSA?

PROSA zielt auf die Identifizierung von System-Innovationen und Handlungsoptionen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. PROSA strukturiert die hierfür erforderlichen Entscheidungsprozesse und reduziert Komplexität auf das Wesentliche.

Wesentliche Anwendungsfelder dabei sind

- die Strategieplanung und Produktportfolio-Analyse in Unternehmen,
- die Integrierte Produktpolitik (IPP) und Dialogprozesse,
- sowie die kooperative Produkt-Entwicklung und -vermarktung in Innovationsnetzwerken.

Aufgrund seiner offenen Struktur können mit PROSA im Prinzip auch Nachhaltigkeits-Analysen auf anderen Ebenen durchgeführt werden: Technologien, Unternehmen und Branchen, Infrastruktureinrichtungen geographischen Einheiten – vergleichbar der in den letzten Jahren zu beobachtenden Ausweitung der Produkt-Ökobilanz auf Produktsysteme und Stoffstromanalysen. Zielgruppen für die Anwendung bzw. Nutzung von PROSA sind derzeit große und internationale Unternehmen sowie bei Dialogprozessen die weiteren Akteure der Integrierten Produktpolitik (Politik, Umwelt- und Verbraucherverbände, Gewerkschaften etc.).

PROSA bezieht die komplette Produktlinie ein und analysiert und bewertet die ökologischen, ökonomischen und sozialen Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungspfade. PROSA wird unter Beachtung von Zeit- und Kostenrestriktionen prozessorientiert und iterativ durchgeführt, wobei so weit wie möglich auf bereits etablierte

Einzel-Tools zurückgegriffen wird (Megatrend-Analyse, Ökobilanz, Lebenszykluskostenrechnung etc.).

Die folgenden Elemente werden bei PROSA als verbindlich gesehen:

- Die Fokussierung auf System-Innovationen
- Die klare Prozessführung („Pfadfinder“)
- Die Nutzen- und Bedürfnis-Analyse
- Der Einbezug der kompletten Produktlinie
- Die integrierte und gleichgewichtige Analyse der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales
- Die Dialogorientierung

## 2 GRUNDSTRUKTUR VON PROSA

Die Grundstruktur von PROSA ist in der nachfolgenden Abbildung wiedergegeben.

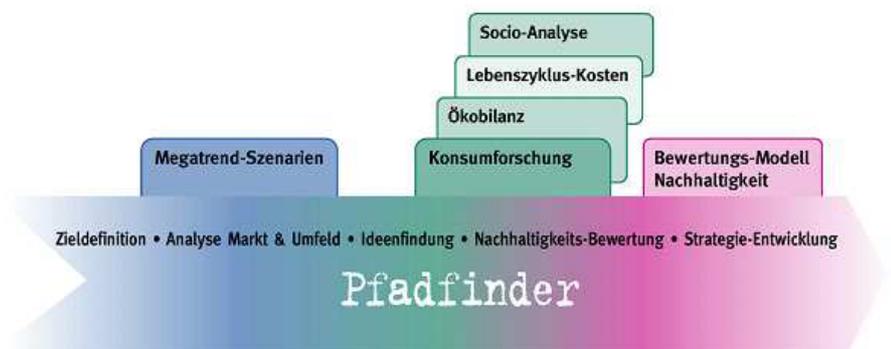


Abb. 1: Grundstruktur von PROSA

Der zeitliche Ablauf orientiert sich an den typischen Phasen von Strategiefindungsprozessen: Zieldefinition, Analyse von Markt und Umfeld, Ideenfindung, Nachhaltigkeitsbewertung, Strategie-

entwicklung. Die Durchführung von PROSA wird mit dem sogenannten Pfadfinder strukturiert. Mit dem Pfadfinder findet man den Weg durch den Prozess – und den nachhaltigsten Entwicklungs-Pfad.

Die Arbeiten in den einzelnen Phasen werden mit Kern-Tools unterstützt. Dabei greift PROSA auf ein Set bereits etablierter Einzel-Werkzeuge zurück. Mit PROSA wird die Auswahl und die Bearbeitungstiefe der jeweiligen Tools und Indikatoren begründet und eine Integration der multidisziplinären Ergebnisse gewährleistet. Je nach Kontext können bestimmte Tools eine größere oder geringere Bedeutung bekommen oder sich als nicht relevant erweisen. Umgekehrt können im Bedarfsfall auch andere Tools problemlos ergänzt werden – ein „Joker“ dient hier als Platzhalter für solche spezielle Tools.

### 3 DIE WICHTIGSTEN TOOLS IM EINZELNEN

#### 3.1 DER PFADFINDER

Produkt-Nachhaltigkeits-Analysen stellen eine große Herausforderung dar. Diese wird dann erfolgreich und effizient bewältigt, wenn die Bearbeitung und die Entscheidungsfindung klar und begründet strukturiert werden. Bei PROSA erfolgt dies mit einem speziellen Prozess-Tool: dem Pfadfinder. Der Pfadfinder beschreibt die Durchführung von PROSA – den zeitlichen Ablauf, die Auswahl der (Kern-)Tools und weitere zur Verfügung stehende Hilfsmittel wie etwa Indikatoren-Listen, Zeit- und Kosten-Management, Grafik-Routinen oder Bewertungsmodelle.

PROSA wird dabei prozessorientiert und iterativ durchgeführt. Die Zuordnung von Einzelschritten und Tools ist als Empfehlung zu sehen. Je nach Kontext werden die einzelnen Schritte in unterschiedlicher Tiefe durchgeführt. Die Kern-Tools können auch anderen oder mehreren Ablauf-Phasen zugeordnet werden. Beispielsweise findet die Bewertung zwar in der letzten Phase statt, aber es gibt bereits in den ersten Phasen wesentliche Vor-Bewertungen – bei der Zielfestlegung, bei der Auswahl der Akteure, bei der Priorisierung von Ideen und bei der Auswahl von Indikatoren.

Abweichungen vom empfohlenen Vorgehen sind ohne weiteres möglich – sie sollten aber klar kommuniziert und begründet werden.

#### 3.2 MEGATREND-SZENARIEN

Für die Durchführung der Megatrend-Analyse wird eine Checkliste Megatrends bereitgestellt, in der typische Einfluss-Bereiche und Einfluss-Faktoren aufgelistet sind. Die Megatrend-Analyse gibt gleichzeitig eine erste Übersicht über die Aspekte und Indikatoren, die im weiteren Verlauf von PROSA vertieft behandelt werden könnten.

Aufbauend auf einer Megatrend-Analyse werden nach der Methode von *Gausemeyer* Szenarien erstellt. Ziel der Szenarien-Erstellung ist es, das komplexe Produkt-Umfeld und unsichere Entwicklungen zu strukturieren, relevante Einflüsse auf das Produkt und Handlungsoptionen zu ermitteln, neue Produkt-Ideen zu gewinnen, Handlungsoptionen abzuleiten und die Robustheit von Innovationen bei unterschiedlichen Entwicklungen bzw. Szenarien zu prüfen.

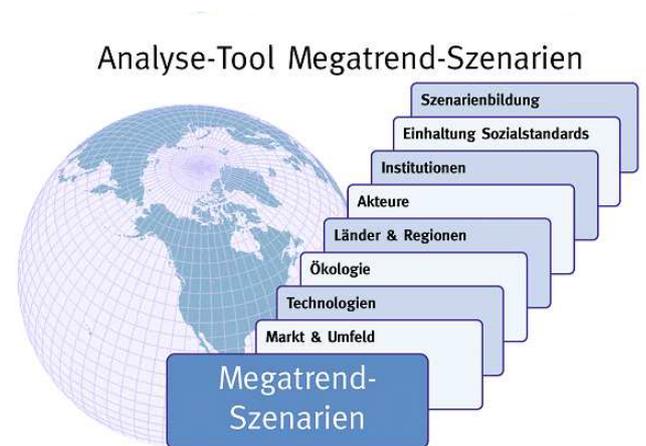


Abb. 2: Analysetool Megatrend-Szenarien

#### 3.3 ÖKOBILANZEN UND STOFFSTROMANALYSEN

Die Durchführung von Ökobilanzen ist methodisch beschrieben (ISO 14040). Im Rahmen von PROSA wird in der Regel mit ökobilanziellen Berechnungen, orientierenden Ökobilanzen und bei Produktgruppen mit orientierenden Stoffstromanalysen gearbeitet, die jeweils wesentlich schneller und kostengünstiger durchgeführt werden können als detaillierte Ökobilanzen. Bei der Durchführung werden etablierte Softwaretools eingesetzt (z.B. UMBERTO, GEMIS).

#### 3.4 LEBENSZYKLUSKOSTENRECHNUNG

Die Lebenszykluskostenrechnung wird aus Sicht der Endnutzer durchgeführt. Soweit möglich werden die Kosten entlang der Produktlinie und für einzelne Akteure aufgeschlüsselt. Je nach

Fragestellung können auch besondere Kostenarten erfasst werden – wie etwa zukünftige Kosten oder externe Kosten.

### 3.5 BEWERTUNGSMODELL PROFITS

PROSA legt ein besonderes Gewicht auf den Bewertungsprozess. Für die Bewertung wird das integrierte Bewertungs-Modell **ProfitS** (Products-fit-to-Sustainability) vorgeschlagen. Teile dieses Bewertungsmodells sind noch in Entwicklung. ProfitS integriert neben den Kosten („Costs“, wobei verschiedene Kostenarten erfasst werden können) folgende drei Teil-Modelle (die je nach Kontext in unterschiedlicher Tiefe eingesetzt werden):

- das ökologische Bewertungsmodell *Ecograde*,
- das sozial-gesellschaftliche Bewertungsmodell *Sociograde*,
- das Nutzen-Bewertungsmodell *Benefit*.

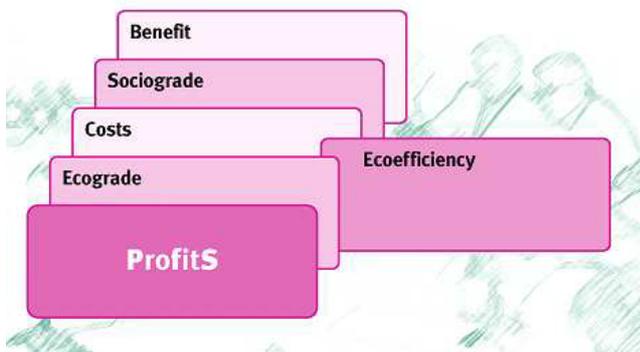


Abb. 3: Bewertungsmodell ProfitS

### Bewertungs-Tool Ökoeffizienz

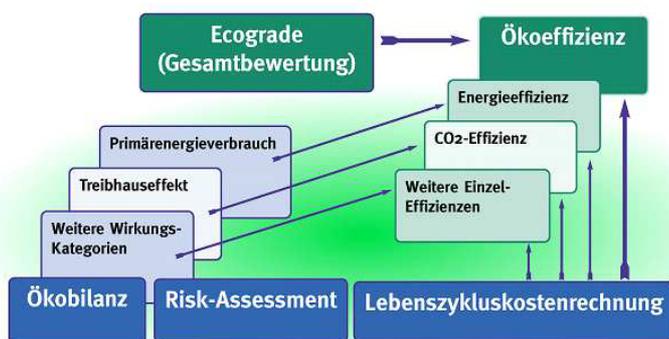


Abb. 4: Grundschemata Verfahrensablauf Eco-Efficiency / Ökoeffizienz-Analyse Bewertungsmodell ProfitS

Dimensionen Ökologie und Ökonomie wird zusätzlich das Bewertungsmodell Eco-Efficiency angeboten (vgl. Abbildung 4). Dabei werden die Ergebnisse aus den durchgeführten Ökobilan-

zen und Lebenszykluskostenrechnungen in einer verdichteten Matrixdarstellung zusammengeführt (Abbildung 5).

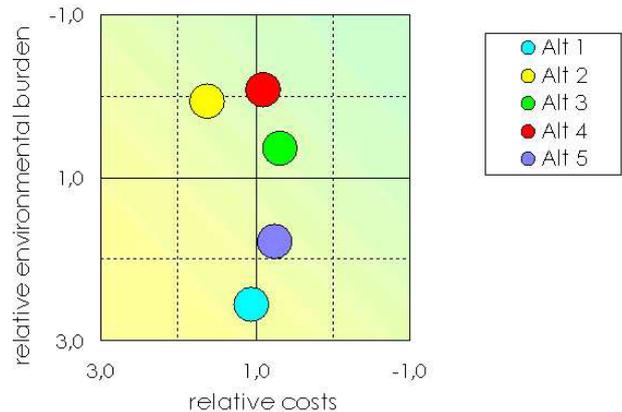


Abb. 5: Ökoeffizienzportfolio zur verdichteten Darstellung der Ergebnisse aus Ökobilanz und Lebenszykluskostenrechnung Bewertungsmodell ProfitS

### 4 FAZIT

PROSA strukturiert und erleichtert die Bündelung vorhandener relevanter Informationen für die Weiterentwicklung des Produktportfolios. Das Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ wird für das Produktportfolio auf die operative Ebene übersetzt. PROSA ist ein flexibles Instrument, das für unterschiedliche Produktfelder und damit in verschiedenen Branchen und Unternehmen eingesetzt werden kann. Die Details des Prozesses (untersuchte Produktfelder und Weltregionen für die Anwendung der Produkte, Bearbeitungstiefe etc.) werden in der ersten Phase (Zielfindung) vom Strategie-Team in den wesentlichen Zügen abgestimmt und in den nachfolgenden Phasen verfeinert. Komplexität wird während des gesamten Prozesses soweit möglich und vertretbar reduziert. PROSA ist damit ein modernes Instrument, das Unternehmen entscheidende Hilfestellung für die weitere Strategieentwicklung zum Produktportfolio bietet.

### KONTAKT

Carl-Otto Gensch

Öko-Institut e.V. – Institut für angewandte Ökologie

Postfach 62 26, 79038 Freiburg

Tel.: (07 61) 45 29 5 - 41, Fax: (07 61) 47 54 37

E-Mail: [c.gensch@oeko.de](mailto:c.gensch@oeko.de)

<http://www.prosa.org>

# Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nutzen und Aufwand für kleine und mittelständische Unternehmen  
*Jens Clausen, borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Hannover<sup>1</sup>*

Die Erfahrung mit Unternehmen, die Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, hat deutlich gemacht, dass sowohl die Gründe für die Erstellung von Berichten, wie auch die Zielgruppen und die Aufgaben einer Berichterstattung von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein können. Die Motive für eine aktive Umweltkommunikation differieren mitunter auch innerhalb einer Branche erheblich.

## 1 WARUM BERICHTEN UNTERNEHMEN?

Die Erfahrung zeigt, dass sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anhand der Zielsetzung und Orientierung ihrer Berichterstattung in vier Berichterstattungstypen unterteilen lassen:<sup>2</sup>

### **Berichterstattungstyp „Öko-Marketing“**

Hier handelt es sich meist um mittelständische und mittelgroße Unternehmen, die in Branchen oder Marktsegmenten tätig sind, in denen Umweltschutz für die Kunden ein relevantes Kaufkriterium darstellt. Die Unternehmen kommen zum überwiegenden Teil aus dem Bereich hochwertiger Konsumgüter. Stark vertreten ist das Ernährungsgewerbe, ebenfalls Möbel- und Kunststoffwarenhersteller. Die Hauptaufgabe der Berichterstattung sehen die Unternehmen dieses Berichterstattungstyps darin, sich durch den Zusatznutzen „Ökologie“ gegenüber Wettbewerbern abzuheben und eine Vorreiterposition zu besetzen.

### **Berichterstattungstyp „Öko-Nischen-Pioniere“**

Bei dem Berichterstattungstyp „Öko-Nischen-Pioniere“ handelt es sich um kleine Unternehmen (20 bis 200 Mitarbeiter), bei denen „Ökologie“ ein wesentlicher Teil der Geschäftsidee und der Produktpalette ist. Diese sind in einem begrenzten Marktsegment (Öko-Nische) aktiv. Brauereien, Bäckereien und andere Unternehmen des Ernährungsgewerbes überwiegen bei diesem Berichterstattungstyp.

Eine ehrliche und umfassende Berichterstattung transportiert die Geschäftsidee, schafft Glaubwürdigkeit und verbessert die Ab-

satzchancen in einem Marktsegment, in dem „Ökologie“ und „Soziales“ relevante Kaufkriterien darstellen.

### **Berichterstattungstyp „EMAS-Teilnahme“**

Dieser Berichterstattungstyp umfasst nicht alle Unternehmen und Standorte, die am EMAS-System teilnehmen, sondern lediglich jene, die die Umwelterklärung nur deshalb erstellen, weil es vorgeschrieben ist. Sie setzen die Umwelterklärung aber oft gar nicht aktiv für die Umweltkommunikation ein und investieren daher im Vergleich zu anderen Berichterstattungstypen wenig Zeit in die Erstellung. Die Umwelterklärung ist in der Regel sehr einfach gestaltet und lediglich mit einem Fotokopierer vervielfältigt. Sie hat eher den Charakter einer firmeninternen Unterlage und wird vorrangig für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens genutzt. Die Umwelterklärung wird in der Regel nur auf Anfrage an Externe versandt. Die Auflage ist daher meist sehr gering.

### **Berichterstattungstyp „Internes-Controlling“**

Es handelt sich hier in der Regel um mittelgroße Unternehmen, die bereits seit mehreren Jahren ein Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagement betreiben und manchmal schon vor dem Start des EMAS-Systems ein Umweltmanagement aufgebaut hatten. Dem internen Optimierungsprozess folgend, bildet der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht einen wesentlichen Markstein im Rahmen des Managementzyklus. Die Hauptaufgabe dieser Berichte besteht in der Unterstützung des Umwelt- oder Nachhaltigkeitscontrollings und der Information und Motivation von Management und Beschäftigten. Diese sind daher nach Angaben der Unternehmen auch die mit Abstand wichtigste Zielgruppe der Berichte.

<sup>1</sup> Das Referat wurde aufgrund einer Erkrankung von Herrn Clausen kurzfristig durch Herrn Frank Sprenger, Sustainable Unternehmensberatung, München, übernommen. Vielen Dank!

<sup>2</sup> Für Großunternehmen typische Kommunikationskonzepte, die auf die Verbesserung des Image zielen oder Imageprobleme beheben sollen, wurden hier außen vor gelassen.

## 2 NUTZEN DER BERICHTERSTATTUNG

Aktuelle Umfragen zum Nutzen von Nachhaltigkeitsberichten in KMU liegen uns nicht vor. Eine Befragung zum Nutzen von Umweltberichten aus der zweiten Hälfte der 1990er Jahre scheint jedoch übertragbar, zumindest was den Nutzen in der Außenkommunikation angeht.<sup>3</sup>

Von den 163 Unternehmen mit konkreten Nutzenerfahrungen fand die stärkste Zustimmung die Aussage: „Für unsere Mitarbeiter und die Öffentlichkeit ist unsere Umweltschutzleistung jetzt besser zu erkennen.“ Dieser stimmen 85 % der Unternehmen zu. 66 % der Befragten sind der Meinung, dass die Aussage „Unser Image hat sich durch die Umweltberichterstattung verbessert“ zutrifft bzw. voll zutrifft. Genauso viele sind der Auffassung, dass der Dialog mit Meinungsführern und Multiplikatoren wie Umweltexperten und Presse durch die Umweltberichterstattung gefördert wird. Bei 49 % trifft die Aussage „Durch die Umweltberichterstattung wurde eine Profilierung am Markt unterstützt“ zu bzw. voll zu.

Der Umfang des Nutzens hängt allerdings davon ab, ob die Berichterstattung als Teil einer aktiven Kommunikationsstrategie oder als „Pflichtübung“ verstanden und praktiziert wird. Es überrascht nicht, dass die Unternehmen des Berichterstattungstyps „EMAS-Teilnahme“ generell einen geringeren Nutzen feststellen konnten, als die Unternehmen der anderen Berichterstattungstypen. Letztere setzen ihre Berichte aktiver in der internen und externen Kommunikation ein.

### 2.1 WER SIND DIE ZIELGRUPPEN UND LESER DER BERICHTE?

Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte nutzen nur etwas, wenn sie auch gelesen werden. Bislang vertrauen viele der berichterstattenden Unternehmen darauf, dass ein Bericht automatisch seine Leser finden wird und versäumen eine klare Zielgruppenfestlegung bei der Berichtserstellung.

<sup>3</sup>

Die Untersuchungen, auf denen dieser Abschnitt beruht, stammen aus der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und sind insoweit mit Vorsicht zu interpretieren. Mir sind aber keine aktuelleren Untersuchungen aus KMU bekannt, da nach abflauen der EMAS-Euphorie die Forschung zu Berichterstattung fast ausschließlich auf Großunternehmen fokussierte. Ich präsentiere die Zahlen trotzdem, da sie doch einige Anhaltspunkte geben, die wohl auch heute noch valide sind.

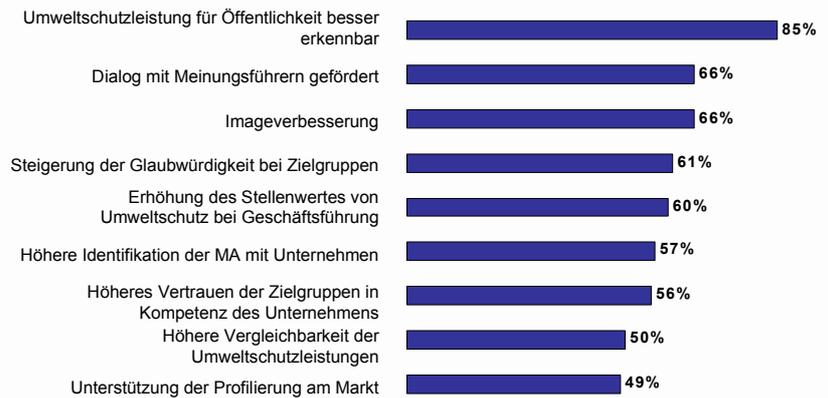


Abb. 1: Motive zur Umweltberichterstattung (n=163, Merfnennungen möglich; Quelle: Fichter und Loew 1999, S. 27)

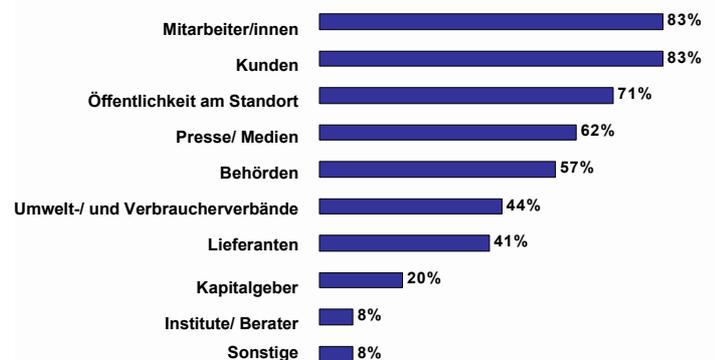


Abb. 2: Präferierte Zielgruppen der Umweltberichterstattung (n=133, Merfnennungen möglich; Quelle: Fichter und Loew 1999, S. 20)

Die größte Abnehmergruppe von Berichten sind die Mitarbeiter des Unternehmens. Etwas mehr als ein Viertel der Auflage wird an die Belegschaft verteilt. An zweiter Stelle folgen die Kunden mit 19 %. 12 % der Berichte gehen an Hochschulen und Studenten, die von den befragten Unternehmen aber als Zielgruppe kaum genannt werden. Studenten, wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sind bei 25 % aller umweltberichterstattenden Unternehmen diejenige Gruppe, von der die meisten Anfragen und Rückmeldungen auf die Berichte erfolgen. Bei 12 % der Unternehmen sind die Kunden die aktivsten Rückfrager, und bei 9 % sind es die eigenen Mitarbeiter.

### 2.2 WAS KOSTEN UMWELTBERICHTE?

Wer berichten will, muss Daten und Informationen aufbereiten, Schaubilder anfertigen und Texte schreiben. Außerdem entstehen Kosten für die redaktionelle und graphische Überarbeitung und den Druck. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, nur die Arbeitstage und Kosten anzugeben, die unmittelbar für die Erstellung des Berichts notwendig waren. Dazu zählen zwar die

berichtsspezifische Zusammenstellung von Daten und Informationen, nicht aber der Aufwand für die grundlegende Datensammlung oder den Aufbau des Umweltmanagementsystems.

Einen steileren Verlauf als der Arbeitsaufwand nehmen die Ausgaben für externe Leistungen. Diese beziehen sich auf die redaktionelle und graphische Überarbeitung durch eine Agentur und die Druckkosten. Während die kleinen Betriebe in der Regel den Bericht weitgehend selbst schreiben und gestalten, nehmen die Unternehmen mit zunehmender Größe eher Agenturen in Anspruch.

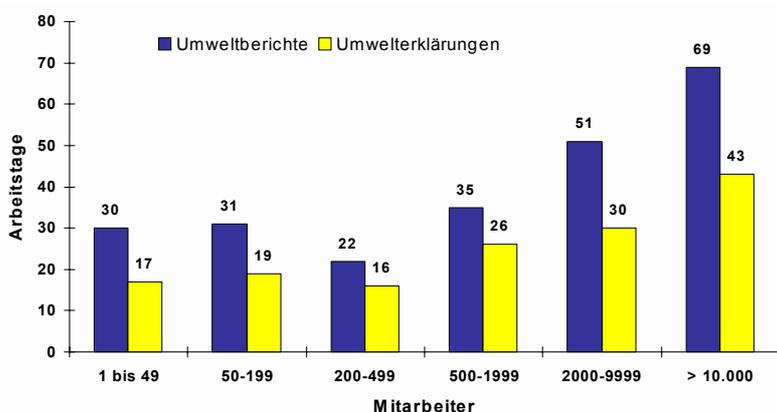


Abb. 3: Durchschnittlicher Aufwand für die Berichterstattung pro Unternehmen (n=136; Quelle: Fichter und Loew 1999, S. 24)

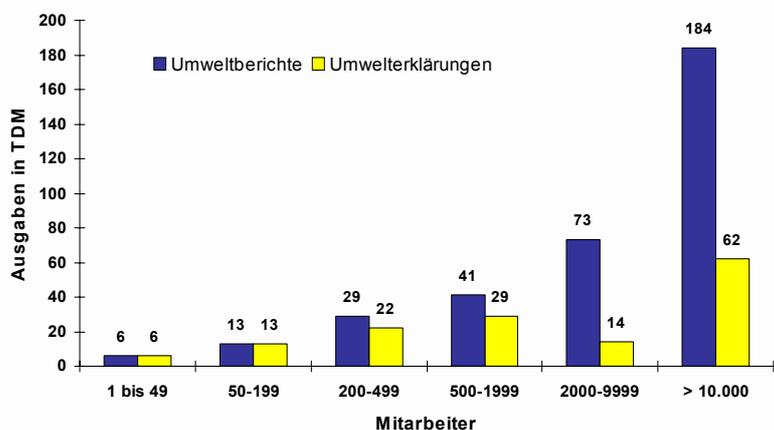


Abb. 4: Durchschnittlicher Ausgaben für Umweltberichte und Erklärungen (Agenturen, Druck etc.) (n=136; Quelle: Fichter und Loew 1999, S. 24)

### 3 DIE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG DER GROßUNTERNEHMEN

Heute verfügen 21 der 30 DAX-Unternehmen über eine Form der gesellschaftsorientierten Berichterstattung: Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht, CSR-Bericht oder auch andere Titel. 53

der größten 150 deutschen Unternehmen geben einen Bericht auf Deutsch heraus, weitere 25 verfügen über englischsprachige Berichte von Mutterkonzernen. Gut die Hälfte der größten deutschen Unternehmen berichtet also zur Nachhaltigkeit, nur wenig mehr als im Jahr 2000. Aktuelle Vorreiter und Trends wurden im IÖW-future-Ranking 2005 ermittelt und im Internet unter <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de> veröffentlicht.

2004 dominiert international der Nachhaltigkeitsbericht (knapp 90 %) mit weitem Abstand vor Umwelt- oder Sozialberichten die Berichterstattung der Großunternehmen. Die Berichte kosten bis zu 500.000 Euro, international wird der Bericht häufig durch Wirtschaftsprüfer verifiziert, was mit weiteren 100.000 Euro zu Buche schlagen kann. Andererseits sind auch aus den Reihen der Großunternehmen Fälle bekannt, in denen der Bericht von einem Umweltbeauftragten verfasst wurde und nur geringfügige Druckkosten anfallen. Als Orientierung gilt immer häufiger der GRI-Leitfaden (GRI 2002). In den Reihen der Großunternehmen ist er als Standard anerkannt und wird kaum noch in Frage gestellt.

Die meisten der 150 größten deutschen Unternehmen stellen im Internet Informationen zu ökologischen und sozialen Themen bereit. Die html-Seiten werden oftmals ergänzt um Angebote zum Download, beispielsweise ein PDF des aktuellen Nachhaltigkeits- sowie früherer Berichte, Geschäftsberichte, Umwelterklärungen, Leitlinien oder um zusätzliche Daten. Allerdings ist die Qualität und der Umfang der Informationen im Internet noch sehr unterschiedlich. Manche Unternehmen stellen viele und immer wieder aktuelle Informationen ins Netz, andere sehr wenig.

Einige Unternehmen wie Miele, WestLB oder LBBW stellen ihre Berichte nur als PDF bereit und wollen so ganz offensichtlich Druck- und Versandkosten vermeiden. Einen Schritt weiter geht die Axel Springer AG, die ihren Bericht im html-Format anbietet. Da es bei dieser Form der Berichterstattung sehr schwer fallen kann, sich einen gesamthaften Eindruck zu verschaffen, bietet Axel Springer auch eine gesamte PDF der html-Seiten zum Ausdruck an. Der Nutzer erhält sozusagen mit einem Klick den gesamten Bericht ausgedruckt. Grundsätzlich gilt bis heute jedoch für alle Versuche (z.B. Allianz Group), das Internet als Hauptinformationsquelle in Sachen Nachhaltigkeit bei den Stakeholdern zu etablieren, dass ein konsistenter und systematischer

Eindruck, den es für eine gute Berichterstattung bedarf, kaum erreicht wird.

Ideal aus Sicht des Bewertungsteams ist deshalb die kluge und gezielte Kombination eines Printberichts mit weiterführenden Informationen im Internet, auf die im Bericht gezielt verwiesen wird. Ein gutes Beispiel für die technische Umsetzung ist der Siegerbericht im neuen IÖW-future-Ranking: Henkel verweist am Anfang des Berichts auf eine eigens eingerichtete Internetseite (<http://www.sd.henkel.de>). Dort sind die Berichtsseiten und das Thema angegeben und der jeweilige Link gesetzt. Im Bericht selbst weist ein Symbol an den entsprechenden Stellen auf das zusätzliche Informationsangebot im Netz hin.

Im Bereich des Sozialen ist eine vernünftige Berichterstattung zu Fragen der Mitarbeiter wie auch des gesellschaftlichen Umfelds von Avantgardisten schon recht gut umgesetzt. Die Verantwortungen in der Supply Chain stecken dagegen noch in den Kinderschuhen. Nur die Textilbranche erreicht hier – getrieben durch die Clean Clothes Campaign und SA 8000 – schon vorzeigbare Ergebnisse.

Die Motivation der Großen – der „business case“ – fokussiert zunehmend auf „Konzernkommunikation“ und PR für ein gutes Image. Markenabsicherung steht hier mit Einschränkung im Mittelpunkt (Vermeidung von „Brent Spar GAU´s“). Die offene Kommunikation von Schwachstellen und das regionale Engagement bilden bei vielen Großen Schwachstellen der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

#### 4 NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG ALS CHANCE FÜR KMU?

„Durch Nachhaltigkeitsberichterstattung gewinnen wir Zustimmung, Sympathien, aber auch mehr Transparenz und Entscheidungssicherheit für das eigene Handeln,“ so formulierten es im Jahr 2001 die drei Geschäftsführer der Pilotfirmen Weleda AG (Naturkosmetik und Pharmazie), Wilkhahn (Büromöbel) und Gundlach (Bau) im IÖW-imug Projekt „Erste Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ (Clausen et al. 2002, S. 5).

Öko-Nischenpioniere mit hohen Kundenanforderungen an umweltbewusstes und soziales Verhalten können u.U. von dem Aufwand der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes profitieren. Dies zeigt sich z.B. daran, dass die Weleda AG dem ersten

Nachhaltigkeitsbericht im Jahr 2000 einen zweiten im Jahr 2003 folgen ließ. Die Neumarkter Lammsbräu, seit den 90er Jahren Pionier der ökologischen Bierherstellung wie auch der Umweltberichterstattung, veröffentlichte in 2004 ihren neuesten Nachhaltigkeitsbericht. Bei beiden Unternehmen enthält der Nachhaltigkeitsbericht eine validierte Umwelterklärung.

Die Erfahrungen der Avantgardisten der Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigen eine Reihe wesentlicher Aspekte auf:

- Die im Rahmen der Berichterstellung nötige Auseinandersetzung mit der Leitidee des nachhaltigen Unternehmens fördert ein ganzheitliches (vielleicht auch visionäres) Nachdenken über das Unternehmen.
- „Externe“ Kriterienkataloge, Checklisten sind anregend, ersetzen aber nicht die Erarbeitung einer eigenen unternehmensspezifischen Sicht von Nachhaltigkeit.
- Die notwendige Einbindung verschiedener Abteilungen (Personal, Umwelt, Controlling) erzeugt hohen Koordinations- und Abstimmungsbedarf, schärft aber gleichzeitig das Verständnis für komplexe Zusammenhänge und vernetztes Denken aller Beteiligten.
- Die Datenlage zu den einzelnen Berichtsbereichen ist z.T. sehr unterschiedlich, Daten liegen in unterschiedlicher Qualität und über unterschiedliche Zeiträume vor.
- Die inhaltliche und formale Gestaltung des Berichts erfordern Abwägungen:
  - Vollständigkeit – Umfang / Übersichtlichkeit
  - Systematik – Lesbarkeit, Attraktivität
  - Sachlichkeit – Emotionalität

Ist der Bericht aber erst publiziert und verteilt, so findet er durchaus interessierte LeserInnen. Bei der Befragung von 100 LeserInnen der Nachhaltigkeitsberichte von Weleda und Wilkhahn im Jahr 2000 ermittelten wir eine überraschend lange Lesezeit in vielen Gruppen.

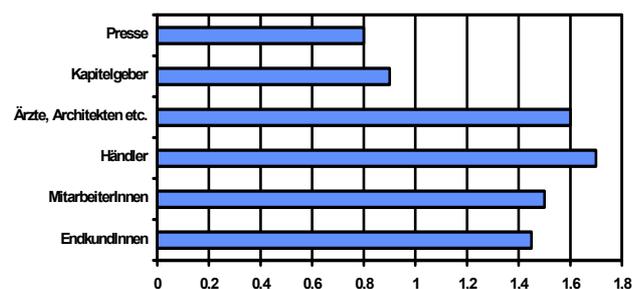


Abb. 5: Durchschnittliche Lesezeit in Stunden von Lesergruppen der Nachhaltigkeitsberichte von Weleda AG und Wilkhahn

Immerhin 35 % aller antwortenden LeserInnen haben den Bericht vollständig gelesen. Das Internet war noch im Jahr 2000 nur bei jungen Menschen beliebter als gedruckte Berichte. Ein Bericht bis 30 Seiten wird von 71 % aller LeserInnen gewünscht. Das Interesse ist am stärksten zu Ökologie und Produkt, etwas weniger ausgeprägt ist das Interesse an sozialen Fragen. Aspekte nachhaltiger Ökonomie trafen auf das geringste Interesse.

Aber neben der externen Berichterstattung ist auch der interne Nachhaltigkeitsbericht eine interessante Möglichkeit für KMU. Er dient mehr dem Reflektieren über Herausforderungen, das schon Erreichte und neuen Zielen. Er erschließt die neuen sozialen Themen (supply chain, regionale Verantwortung) dem aktiven Management und sorgt für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auch hier und er verursacht keinen Aufwand für Layout, professionelles Texten oder Publikation. Ein interner Nachhaltigkeitsbericht könnte also ein interessantes Instrument zum internen „Nachhaltigkeitslernen“ sein.

## 5 LEITFÄDEN

Leitfäden und Checklisten sind zwar, wie die Erfahrungen der Avantgardisten zeigen, nur von begrenztem Wert und ersetzen nicht die eigene Reflektion des Themas. Aber hilfreich können sie doch sein.

Der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI 2002) stellt den international bekanntesten Kriterienkatalog für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. Die erste Fassung (GRI 1999) wurde vorwiegend von Unternehmensvertretern und Wirtschaftsprüfern sowie einigen wenigen Wissenschaftlern in mehreren Round Table Treffen erstellt. Inzwischen erhält GRI eine Förderung von der UNEP und bezieht einen breiten Kreis an NGO's und Wissenschaftlern in die Kommentierung des Leitfadens ein. Zudem werden zunehmend branchenspezifische Ergänzungen („Supplements“) entwickelt (GRI 2002). Aktuelle Informationen können dem Internet unter <http://www.global-reporting.org> entnommen werden. Der Berichtsrahmen des GRI ist umfassend und enthält viele, detaillierte Einzelindikatoren. Derzeit (Stand 2004) befindet sich der GRI-Leitfaden in einem Revisionsprozess und es wird für 2005 mit einer neuen Fassung gerechnet.

In Deutschland wurden bisher zwei Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt, die bezüglich der inhaltlichen

Anforderungen allerdings weniger strukturiert sind als der GRI-Leitfaden und stärker auf den Berichterstellungsprozess abheben. Der Leitfaden „Der Nachhaltigkeitsbericht“ von IÖW und imug (Clausen et al. 2001) richtet sich direkt an Unternehmen. Er will ihnen praktische Hilfe bei der Erstellung eines eigenen Nachhaltigkeitsberichtes bieten. Die Inhalte des Leitfadens werden anhand von Beispielen aus der Praxis der Pilotunternehmen illustriert. Der Leitfaden ist im Internet verfügbar. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die vom Umweltministerium Baden-Württemberg herausgegebene Publikation „Zukunftsfähiges Wirtschaften – Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“. Auch er steht im Internet (<http://www.um.baden-wuerttemberg.de>) als Download zur Verfügung.

Kategorie	Aspekt
<b>Direkte ökonomische Auswirkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden</li> <li>- Lieferanten</li> <li>- Arbeitnehmer</li> <li>- Kapitalgeber</li> <li>- Öffentlicher Sektor</li> </ul>
<b>Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialien</li> <li>- Energie</li> <li>- Wasser</li> <li>- Artenvielfalt</li> <li>- Emissionen, Abwasser und Abfälle</li> <li>- Lieferanten</li> <li>- Produkte und Dienstleistungen</li> <li>- Gesetzeskonformität</li> <li>- Transport</li> <li>- Übergreifende Aspekte</li> </ul>
<b>Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschäftigung</li> <li>- Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management</li> <li>- Gesundheit und Sicherheit</li> <li>- Training und Ausbildung</li> <li>- Vielfalt und Chancen</li> </ul>
<b>Menschenrechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie und Management</li> <li>- Nicht-Diskriminierung</li> <li>- Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen</li> <li>- Kinderarbeit</li> <li>- Zwangsarbeit und Arbeitsverpflichtung</li> <li>- Disziplinarverfahren</li> <li>- Sicherheitspraxis</li> <li>- Rechte von Einheimischen/ Eingeborenen</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehungen zur Gemeinde</li> <li>- Bestechung und Korruption</li> <li>- Politische Unterstützung</li> <li>- Wettbewerb und Preisfestlegung</li> </ul>
<b>Produktverantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundengesundheit und -sicherheit</li> <li>- Produkte und Dienstleistungen</li> <li>- Werbung</li> <li>- Schutz der Privatsphäre</li> </ul>

Tab. 1: Berichtsrahmen im GRI-Leitfaden 2002  
(Quelle: GRI 2002, S. 36)

## QUELLEN

*Clausen, Jens/Loew, Thomas/Klaffke, Kathrin/Raupach, Michaela/Schoenheit, Ingo*: Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin 2001 (pdf-Download unter <http://www.nachhaltigkeitsberichte.net>)

*Clausen, Jens/Loew, Thomas/Klaffke, Kathrin/Raupach, Michaela/Schoenheit, Ingo*: Nachhaltigkeitsberichterstattung – Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin 2002

*Fichter, Klaus/Loew, Thomas*: Wettbewerbsvorteile durch aktive Umweltberichterstattung – Neue Chancen für kleine und mittlere Unternehmen, herausgegeben durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und die Hessische Technologiestiftung, Wiesbaden 1999

*Global Reporting Initiative* (Hrsg.): Sustainability Reporting Guidelines 2002 (pdf-Download unter <http://www.global-reporting.org>)

*Umweltministerium Baden-Württemberg* (Hrsg.): Zukunftsfähiges Wirtschaften – Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Stuttgart 2003

## KONTAKT

Dr. Jens Clausen

borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit

Hausmannstr. 9-10, 30159 Hannover

Tel.: (05 11) 16 40 34 5, Fax: (05 11) 16 40 39 1

E-Mail: [clausen@borderstep.de](mailto:clausen@borderstep.de)

# Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement

Das SIGMA-Projekt

*Petra Schoele, Universität St. Gallen (Schweiz)*

Das SIGMA Project – Sustainability Integrated Guidelines for Management – wurde 1999 mit Unterstützung des UK Department of Trade and Industry in Zusammenarbeit mit der British Standards Institution, dem Forum for the Future und AccountAbility mit dem Ziel lanciert, Unternehmungen praktische Unterstützung bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu bieten. Am 23. September 2003 wurde nach einer intensiven Be- und Überarbeitungszeit der englischsprachige Leitfaden „Nachhaltige Entwicklung in die Praxis umsetzen – ein Leitfaden für Organisationen“ zur Unterstützung beim Aufbau nachhaltiger Managementsysteme, die den ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen gerecht werden, veröffentlicht. Im Leitfaden finden sich neben den Guiding Principles (Leitbildern) das Managementframework (Managementsystem) und ein Toolkit (Werkzeugkoffer), die im Folgenden beschrieben werden.

## 1 DIE GUIDING PRINCIPLES

Die SIGMA Guiding Principles (vgl. Abb. 1) bestehen aus zwei Kernelementen:

1. ein ganzheitliches Management der fünf verschiedenen Kapitalarten, welche den gesamten Einfluss und das Vermögen (im weitesten Sinne) einer Organisation widerspiegeln und
2. die Wahrnehmung der Verantwortung durch Transparency (Bericht an die Stakeholder), Responsiveness (Einstellung/Reaktion auf Stakeholder) und Compliance (Einhaltung gesetzlicher und anderer Forderungen).

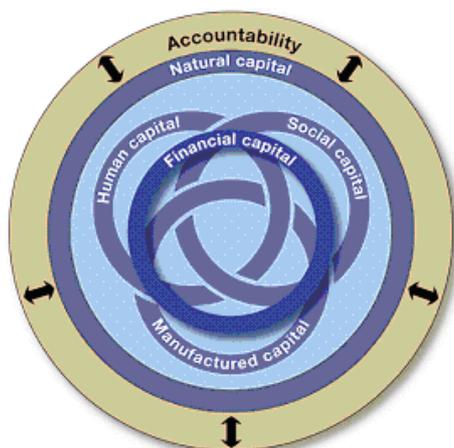


Abb. 1: Die SIGMA Guiding Principles

## 2 DAS MANAGEMENTFRAMEWORK

Im Mittelpunkt steht das Management von fünf verschiedenen Kapitalarten, die den Einfluss und das Vermögen einer Organisation darstellen. Dies sind das Natural capital (die Umwelt), Human capital (die Menschen), Social capital (soziale Beziehungen und Strukturen, wie Partnerschaften, Kooperationen, Netzwerke, Kommunikationswege, Kommunen, Schulen etc.), Manufactured capital (Anlage-, Betriebsvermögen) und Financial capital (Gewinn, Verlust, Umsatz, Aktien, Barmittel).

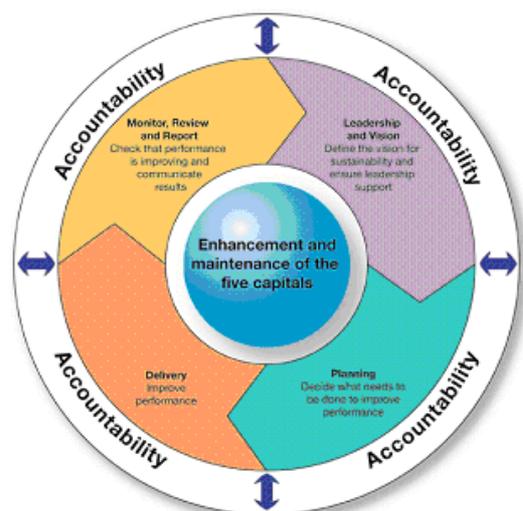


Abb. 2: Das SIGMA Management Framework

Im Mittelpunkt des Leidfadens steht das Management Framework, welches die Erhaltung und Verbesserung der fünf Kapitalarten unterstützen soll. Das Framework ist ein zu managernder Vier-Phasen-Kreis (vgl. Abb. 2), der Nachhaltigkeitsfragen in den Kernprozessen beachtet. In der Phase Führung und Vision gilt es die Nachhaltigkeits-Vision zu definieren und Unterstützung durch die Führung zu sichern. In der Phase Planung wird entschieden, welche Anforderungen umgesetzt werden müssen, um die Nachhaltigkeits-Leistung zu verbessern. Dies wird dann in der anschließenden Phase der Umsetzung getan und in der Phase Überwachung, Review und Berichterstattung erfolgt die Prüfung, ob die Leistung verbessert wurde und die Kommunikation der Ergebnisse. Die vier Hauptphasen werden in Subphasen (vgl. Abb. 3) unterteilt, denen wiederum Prozesse und Aktivitäten zugeordnet werden, für die Übersichten erarbeitet wurden, um die Verbesserung der Nachhaltigkeits-Leistung zu unterstützen.

<b>Überwachung, Review, Bericht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Überwachung, Messung, Audits und Feedback</li> <li>↳ operative und strategische Bewertung</li> <li>↳ Berichterstattung</li> </ul>	<b>Führung und Vision</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Verpflichtung der obersten Führung</li> <li>↳ Vision, Mission, Richtlinien</li> <li>↳ Kommunikation und Schulung</li> <li>↳ Kultureller Wandel</li> </ul>
<b>Umsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Change Management</li> <li>↳ Managementprogramme</li> <li>↳ Interne Kontrolle und externer Einfluss</li> </ul>	<b>Planung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Leistungsbewertung</li> <li>↳ gesetzliche und andere Forderungen</li> <li>↳ Verfahren, Auswirkungen, Ergebnisse</li> <li>↳ Strategische Planung</li> <li>↳ Operative Planung</li> </ul>

Abb. 3: Zuordnung von Subphasen

Grundlage für diese Übersichten mit Fragen und Hinweisen zu den Prozessen bilden verschiedene Normen und Verordnungen, wie z.B. ISO 14001 (Environmental management system), EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), ISO 14031 (Environmental performance evaluation), OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety management system), ISO 9001:2000 (Quality management), EFQM (European Quality Foundation Model), SA 8000 (Social Accountability) oder AA 1000 (AccountAbility).

In den Übersichten (vgl. Abb. 4) wird zu den Subphasen dargestellt, was die Hauptfragen sind, wo der Bezug zu den Leitlinien ist und zu welchem Zeitpunkt durch wen die Teilphasen bearbeitet werden sollten. Dazu werden die Prozesse in Hauptaktivitäten unterteilt, ihnen geeignete Hilfsmittel zugeordnet und die Ergebnisse beschrieben. Am Ende stehen so genannte Real World Tipps, die aus der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen stammen.

<b>PHASE</b>			
<b>Teil-Phase</b>			
<b>Hauptfragen</b>			
<b>Bezug Leitlinien</b>			
<b>Wann</b>			
<b>Wer</b>			
<b>Prozesse</b>	<b>Hauptaktivitäten:</b>	<b>Hilfsmittel:</b>	<b>Ergebnisse:</b>
<b>Hauptergebnisse</b>	<b>Nützliche Dokumente: Real World Tipps:</b>		

Abb. 4: Inhalt der Übersichten zu den Subphasen

### 3 DAS TOOLKIT

Zur weiteren Unterstützung wurde in Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmungen (vgl. Abb. 6) ein Toolkit (vgl. Abb. 5) mit folgenden Modulen, Elementen und Beispielen erstellt: Das AA 1000s assurance module, das Business case Tool, das Compatibility Tool, das Environmental Accounting Tool, das Global Reporting Initiative Reporting Tool, das Marketing and Sustainability Tool, das SIGMA Performance review Tool, der Risk and Opportunity Guide, der SIGMA Guide to Stakeholder Engagement, der SIGMA Guide to Sustainability issues, der SIGMA Sustainability Accounting Guide, die SIGMA Sustainability Scorecard und der SIGMA Guide to Guidelines and Standards relevant to sustainable development.

Die einzelnen Leitfäden stehen leider nur in englischer Sprache zur Verfügung und können wie der SIGMA Leidfaden im Internet (<http://www.sigmaproject.com>) als pdf-Version heruntergeladen werden.



Abb. 5: Das SIGMA Toolkit



Abb. 6: Die SIGMA-Pilotunternehmen

## KONTAKT

Petra Schoele

Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie  
(IWÖ-HSG)

Tigerbergstr. 2, CH 9000 St. Gallen

Tel.: +41 71 224 25 84, Fax: +41 71 224 22 71

E-Mail: [petra.schoele@unisg.ch](mailto:petra.schoele@unisg.ch)

<http://www.iwoe.unisg.ch>

# Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement

Die VDI-Richtlinie 4070 im Entwurf: Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften  
*Dr. Dietmar Gebhard, Obmann des VDI-Richtlinienausschusses 4070*

Nach mehr als 30 intensiven Dienstjahren hat der Umweltschutz viele Erfolge und geänderte Verhaltensweisen im unternehmerischen Denken und Handeln vorzuzeigen. Erfolgreiche Unternehmen arbeiten mit Visionen, die sie mit modernen Managementsystemen in der betrieblichen Agenda umsetzen. In ihren Programmen werden neben Qualität und Umweltschutz auch Kunden, Kosten, Kreativität, Kommunikation, integrierte Produktpolitik, value increase, profit, planet, people und viele andere Aspekte aufgenommen. Das macht deutlich, dass neben den international standardisierten Qualitäts- und Umweltschutzsystemen ein Regelbedarf für ganzheitliches Wirtschaften besteht. Der weitestreichende und auch noch praktikable Ansatz für dieses Verlangen ist im sog. „sustainable development“ festgehalten. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) hat sich die Aufgabe gestellt, eine Handlungsanleitung zu erarbeiten, um in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) praxisnahe Konzepte zum Nachhaltigen Wirtschaften zu implantieren. Die Empfehlungen werden in der Richtlinie VDI 4070 Blatt 1 „Nachhaltiges Wirtschaften“ vorgestellt. Unter dem Leitbild Nachhaltigkeit soll eine einsichtige, nachvollziehbare, kostengünstige und realisierbare Integration von Anforderungen des Nachhaltigen Wirtschaftens in die Geschäftsprozesse erreicht werden. In einem Folgeblatt VDI 4070 Blatt 2 soll an Beispielen aus der Praxis die Vorgehensweise zur Einführung des Nachhaltigen Wirtschaftens verdeutlicht werden.

## 1 GRUNDZÜGE DES NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IN VDI 4070 BLATT 1

Die Richtlinie wird durch zwei Begriffsbestimmungen eingeleitet:

- Nachhaltiges Wirtschaften verknüpft die Vorgehensweisen erfolgreichen Wirtschaftens mit Forderungen nach ökologischer Verträglichkeit und sozialer Gerechtigkeit und bringt sie in ein ausgewogenes Verhältnis.
- Wirtschaft umfasst alle Einrichtungen und Handlungen zur planvollen Deckung des menschlichen Bedarfes.

Diese Definitionen ermöglichen, Chaos und Herrschaftswissen durch systematisches Planen, Umsetzen, Prüfen und Verbessern zu ersetzen. Von den vielen Ansätzen, geeignete und effiziente Systeme zu entwickeln, haben sich die international geltenden Managementnormen DIN EN ISO 9001 und ISO 14001 sowie die Leitlinien zu Management systems standards durchgesetzt. Diese Systeme können als Motor für die betriebsbezogenen Aspekte der Nachhaltigkeit angesehen werden.

Bei der Auswahl der Nachhaltigkeitsaspekte hat EMAS mit Hinweisen auf die Wesentlichkeit von Umweltauswirkungen

wertvolle Aufklärung geleistet. Gleichzeitig ist IPP, die integrierte Produktpolitik, eine zielführende Hilfe. Sie versucht, alle mit dem Produkt verbundenen Risiken und Chancen entlang des Lebensweges des Produktes unter Beachtung aller Aspekte in die betrieblichen Abläufe zu integrieren.

## 2 NUTZEN NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS FÜR UNTERNEHMEN

Politik und Gesellschaft werden in zunehmendem Maße von der verantwortungsbewussten Unternehmensführung einen Nachweis für Nachhaltiges Wirtschaften fordern. Zusätzlich kann durch das methodische Vorgehen zur Nachhaltigkeit das Unternehmen transparent bewertet und in seinen Abläufen, Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich verbessert und innovativ gestaltet werden. Es gewinnt durch Ressourceneffizienz, Mitarbeiterkompetenz, Kundenzufriedenheit und öffentliche Anerkennung eine neue Qualität.

### 3 DER SYSTEMANSATZ FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

Zwei Fragen stehen am Anfang der Planung zum Nachhaltigen Wirtschaften:

1. Mit welchem Managementsystem wird Nachhaltiges Wirtschaften durchgeführt?
2. Wie wird Nachhaltiges Wirtschaften ausgestaltet?

Unternehmen, die eine Zertifizierung ihrer Leistungen anstreben, werden für die Managementsysteme bevorzugt ISO-Normen oder EMAS anwenden. Kleine und mittlere Unternehmen können flexibel die Plan-Do-Check-Act-Struktur (PDCA) dieser Normen zur Anpassung an die betriebliche Größe und betriebs-spezifische Gegebenheiten nutzen, wie sie in den Leitlinien zu Management systems standards dargestellt ist.

Die Auswahl der Aspekte zur Ausgestaltung moderner nachhaltiger Unternehmensführung kann sehr umfangreich und vielfältig sein. Im Entwurf der Richtlinie VDI 4070 wird eine Auswahl geeigneter Kenngrößen aus den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales angeboten. Für die flexible und effiziente Anwendung ist es sinnvoll, mit sorgfältigen Auswahlkriterien die Anzahl zu beschränken. Es ergibt sich eine Tabelle, die empfohlene, weiterführende und ergänzende Kenngrößen enthält.

### 4 MANAGEMENT DES NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

Die Einführung des Nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen kann als Projekt betrachtet werden, das von der Unternehmensleitung initiiert wird. Der Aufbau des Managementsystems nutzt die PDCA-Struktur und realisiert sie in folgenden Managementelementen:

- **Starten** des Projektes Nachhaltiges Wirtschaften
- **Bestandsaufnahme** zur Nachhaltigkeit
- Festlegen einer **Nachhaltigkeitspolitik**
- Festlegen von **Nachhaltigkeitszielen**
- Festlegen eines **Programms**
- Einrichten eines **Nachhaltigkeits-Controllings**
- Durchführen von **Audits**
- **Bewerten** durch die oberste Leitung
- Erstellen eines **Nachhaltigkeitsberichtes**

Es wird empfohlen, die bereits vorhandenen Dokumente nach oben genannten Managementelementen zu gruppieren. Dieser Ordner kann auch die Funktion eines Managementhandbuches übernehmen.

### 5 NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN BRAUCHT MESSWERTE

Es gibt viele Versuche, mit umfangreichen Übersichten mehr oder weniger plausibler Kenngrößen eine kontrollierbare Größe Nachhaltiges Wirtschaften zu komponieren und vorzuschlagen.<sup>1</sup>

Die Richtlinie VDI 4070 ordnet den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales nur die wichtigsten betrieblich bedeutenden Aspekte zu, die auch von Interesse für Politik und Gesellschaft sind. Im Bereich Ökologie zählen z.B. hierzu die Aspekte Luftreinhaltung, Wasserwirtschaft, Abfallwirtschaft, Energiehaushalt. In der Tabelle werden anwendbare Kenngrößen für die drei Bereiche vorgeschlagen. Es ist sinnvoll, für jeden Bereich empfohlene, weiterführende und ergänzende Kenngrößen auszuwählen.

Bei der Auswahl zur betrieblichen Anwendung sind folgende Hinweise nützlich:

- Es sind Kenngrößen auszuwählen oder zu modifizieren, welche die betriebs-spezifischen Merkmale transparent darstellen.
- Die ökonomischen, ökologischen und sozialen Kenngrößen können auf eine gesamte Organisation oder Teile davon angewandt werden.
- Anhand dieser Kenngrößen kann die Entwicklung des Unternehmens im Sinne der Nachhaltigkeit nur dann dokumentiert werden, wenn über einen längeren Zeitraum die selben Kenngrößen angewendet werden.

Für die ausgewählten Kenngrößen werden betriebliche Kennwerte als Ist-Werte ermittelt. Der im Managementsystem enthaltene kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) verlangt den Vergleich dieser ermittelten betrieblichen Kennwerte mit geeigneten Orientierungswerten. Diese können z.B. aus betrieblichen Erfordernissen, aus Branchendurchschnittswerten, aus gesetzlichen und technischen Regeln und aus Selbstverpflichtungen von

<sup>1</sup> Konsultierende und weiterführende Literatur ist unter <http://www.vdi.de/kut> als pdf-Datei eingestellt.

Verbänden entnommen werden. Diese Kennwerte sollen die jeweiligen Orientierungswerte erreichen oder besser sein.

- Leitung und Führungskräfte müssen vom Projekt überzeugt sein und es fördern.
- Es sollte ein Managementbeauftragter benannt werden; er

sorgt für Kontinuität und Überwindung von Hindernissen im Verlauf des Projektes.

- In mittleren Unternehmen ist es günstig, ein Team unter der Leitung des Managementbeauftragten zu bilden.
- Alle Mitarbeiter sind über Bedeutung, Inhalt, Aufgaben und Ablauf des Projektes zu informieren.
- Alle Mitarbeiter sind zu ermutigen, ohne Verzug das erweiterte Denken umzusetzen (Do it) und aufmerksam im Verlauf des Projektes Wissen und Bereitschaft den vereinbarten Regeln anzupassen (learning by doing), ohne ineffektive höchste Perfektion anzustreben (80/20-Regel).
- Das Engagement für Nachhaltiges Wirtschaften und die Fortschritte des Projektes sind sichtbar zu machen und ggf. auszuzeichnen.

Wertung	Ökonomie	Ökologie	Soziales
<b>Empfohlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsgewinn</li> <li>- Eigenkapitalquote</li> <li>- Eigenkapitalrendite</li> <li>- Investitionsrentabilität</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Return on Investment (ROI)</li> <li>- Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezifischer Energieverbrauch</li> <li>- Gefahrstoffanteile</li> <li>- Spezifischer Wasserverbrauch</li> <li>- Überwachungsbedürftige Anlagen</li> <li>- Schadstoffemissionsanteil</li> <li>- Überwachungsbedürftige Abfälle</li> <li>- Spezifischer Abwasseranfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifizierungsindex</li> <li>- Schulungsindex</li> <li>- Mitarbeiterbeteiligung am Verbesserungsprozess</li> <li>- Gesundheitsquote</li> <li>- Unfallquote</li> <li>- Fluktuationsquote</li> </ul>
<b>Weiterführend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiederholteileanteil</li> <li>- Fehlerkosten</li> <li>- Kapazitätsauslastungsquote</li> <li>- Lagerumschlagshäufigkeit</li> <li>- Anteil zertifizierter Lieferanten</li> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- Marktanteil</li> <li>- Ausgaben für Forschung und Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil des Einsatzes recycelter Materialien</li> <li>- Sekundärrohstoffanteil</li> <li>- Innerbetriebliche Transportzeitquote</li> <li>- Anteil Mehrweg-Verpackungen</li> <li>- Schadstoffanteil im Abwasser</li> <li>- Umweltkostenanteil</li> <li>- Abfallquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung der Mitarbeiteranzahl</li> <li>- Personalentwicklungsquote</li> <li>- Anteil an Auszubildenden</li> <li>- Anzahl von bezahlten Überstunden</li> <li>- Frauenanteil in Führungspositionen</li> <li>- Anteil der Beschäftigung von Behinderten</li> </ul>
<b>Ergänzend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacharbeitsquote</li> <li>- Ausschussquote</li> <li>- Qualitätsbedingte Erlössteigerungen</li> <li>- Einsparquote</li> <li>- Wertanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestandsverluste</li> <li>- Anteil recyclingfähiger Packstoffe</li> <li>- Packstoffanteil</li> <li>- Beschwerdefälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lärm Arbeitsplatzquote</li> <li>- Betriebszugehörigkeit</li> <li>- Eingabe und Beschwerde</li> <li>- Rauchfreie Arbeitsplätze</li> <li>- Beteiligung am Training</li> <li>- Verhaltensänderung</li> </ul>

Tab. 1: Ausgewählte Kenngrößen zum Nachhaltigen Wirtschaften

Um die Leistungsfähigkeit des Nachhaltigen Wirtschaftens zu sichern und weiter zu erhöhen, ist es hilfreich, die Prozesse als wiederkehrende Abfolge der Phasen Plan-Do-Check-Act (PDCA-Zyklus) zu gestalten. Die Anwendung dieses Zyklus ermöglicht die ständige Verbesserung der Produkte und Prozesse. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) muss sich auf das gesamte Unternehmen, d.h. auf jeden einzelnen Arbeitsplatz und alle Hierarchieebenen ausdehnen. Er muss Bestandteil der umfassenden Anstrengung zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung, in Verbindung mit der vorbeugenden Verhütung von Fehlern, insbesondere durch die Vereinfachung von Abläufen werden.

## 6 AUSBLICK

Die Einführung des Systems wird erheblich erleichtert, wenn Kenntnisse auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements oder Umweltmanagements bereits vorhanden sind. Einige nützliche Hinweise gelten allgemein:

- Die Einführung sollte als Projekt geplant werden.

- Erfolge sind das Ergebnis der Anstrengungen aller Mitarbeiter. Alle Mitarbeiter sollten kritisch engagiert Nachhaltigkeit im Denken und Handeln verankern und fördern und auf Nachhaltiges Wirtschaften hinwirken.

## LITERATUR

VDI 4070, Blatt 1 (Entwurf) Nachhaltiges Wirtschaften, Berlin 2003; Berichte zur Richtlinie abgedruckt in UmweltMagazin 2004, Heft 1/2, S. 24, und Heft 3, S. 35

ISO Guide 72, Guidelines for the justification and development of management systems standards, DIN-Fachbericht 121, Leitlinien zur Begründung und Erarbeitung von Managementsystemnormen, Berlin 2002

## KONTAKT

Dr. rer. nat. Dietmar Gebhard

c/o VDI-Koordinierungsstelle Umwelttechnik

Postfach 10 11 39, 40002 Düsseldorf

Tel.: (02 11) 62 14 - 243, Fax: (02 11) 62 14 - 124

E-Mail: gebhard.dietmar@vdi.de

<http://www.vdi.de/kut>

# Anhang 1

## Tagungsimpressionen



- Oben links:** Begrüßung der Teilnehmer und Referenten: Dr. Rosemarie Umlauff-Zimmermann (LfU Baden-Württemberg) und Christian Tausch (LfU Bayern).
- Oben rechts:** Einführung in das Veranstaltungsprogramm durch Moderator Kurt Weissenbach.
- Mitte links:** Herr Schreiner berichtet über seine Erfahrungen mit einem Nachhaltigen Wirtschaften.
- Mitte rechts:** Praktischer Einblick in die Umsetzung EFQM-Modells durch Herrn Dr. Ebert und Herrn Danzer.
- Unten links:** Erläuterte die einzelnen Schritte des Bochumer Nachhaltigkeitschecks: Thomas Merten.



**Oben links:** Zeit zur Stärkung und Diskussion.

**Oben rechts:** Herr von Boguslawski veranschaulicht die einzelnen Schritte zur Einführung einer Sustainable Balanced Scorecard.

**Mitte links:** Nachhaltigkeit am Produkt – Herr Gensch vom Öko-Institut in Freiburg.

**Mitte rechts:** Aufgrund der Erkrankung von Herrn Clausen übernimmt Frank Sprenger das Referat zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

**Unten links:** Petra Schoele mit einem Vortrag zum SIGMA-Projekt in Großbritannien.

**Unten rechts:** Druckfrisch erschienen: Der Entwurf zur VDI-Richtlinie 4070. Herr Dr. Gebhard als zuständiger Obmann des VDI erläutert die einzelnen Inhalte.

# Anhang 2

## Tagungsprogramm

### INHALT

Es gibt sie – Ansätze und Initiativen zum nachhaltigen Wirtschaften! Und viele von ihnen sind bereits in der Praxis erprobt. Doch was eignet sich für wen? Welche Instrumente können kleine und mittlere Betriebe anwenden? Welche kommen eher für die „Großen“ in Frage? Im Gegensatz zum Umwelt- oder Qualitätsmanagement gibt es (noch) keine anerkannten Standards, an denen sich Unternehmen bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements orientieren können.

Die Teilnehmer erhalten auf der Veranstaltung einen Überblick über aktuelle Entwicklungen. Gemäß dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ berichten Referenten über erste Erfahrungen und diskutieren die Perspektiven einer breiteren Anwendung. Die Tagung richtet sich vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsmanagement einführen möchten oder bereits in dieser Richtung aktiv sind. Ebenfalls angesprochen sind Experten aus dem Bereich des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements sowie kommunale Vertreter.

### PROGRAMMABLAUF

- 10.00 Begrüßung und Einführung
- 10.15 Nachhaltigkeitsmanagement im Mittelstand – Ein Praxisbeispiel  
*Helmut Schreiner, Schreiner Group GmbH & Co. KG, Oberschleißheim*
- 10.45 Sustainable Excellence – Mit dem EFQM-Modell zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung  
*Dr. Werner Ebert, Umweltamt der Stadt Nürnberg; Herwig Danzer, Die Möbelmacher GmbH, Unterkrumbach*
- 11.30 Unternehmen übernehmen Verantwortung – Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC)  
*Thomas Merten, Trifolium Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg*
- 12.15 Mittagspause
- 13.15 Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern – Die Sustainable Balanced Scorecard (SBS)

*Alexander von Boguslawski, RKW Hessen, Eschborn;  
Thomas Payer, Wagner und Co. Solartechnik GmbH,  
Cölbe*

- 14.00 Nachhaltigkeit am Produkt – Product Sustainability Assessment (PROSA)  
*Carl-Otto Gensch, Öko-Institut e. V., Freiburg*
- 14.45 Kaffeepause
- 15.00 Nachhaltigkeitsberichterstattung – Nutzen und Aufwand für kleine und mittelständische Unternehmen  
*Jens Clausen, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW), Hannover*
- 15.45 Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement – Das SIGMA-Projekt  
*Petra Schoele, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ)*
- Leitlinien für ein Nachhaltigkeitsmanagement – Die VDI-Richtlinie 4070 im Entwurf: Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften  
*Dr. Dietmar Gebhard, Obmann des VDI-Richtlinienausschusses 4070*
- 17:00 Ende der Veranstaltung

### MODERATION

Kurt Weissenbach, Geschäftsführer (ehrenamtlich) des Modells Hohenlohe – Netzwerk betrieblicher Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften e. V.

### VERANSTALTER UND ANSPRECHPARTNER

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (LfU)  
Referat 21 Konzeptentwicklung, Forschungstransfer  
Daniel Hogenmüller  
Griesbachstr. 1, 76157 Karlsruhe  
Tel.: 0721/983-1270, Fax: 0721/983-1414  
E-Mail: [daniel.hogenmueller@lfuka.lfu.bwl.de](mailto:daniel.hogenmueller@lfuka.lfu.bwl.de)  
<http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de>

Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (LfU)  
Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU)  
Heike Wagner

86177 Augsburg

Tel.: 0821/9071-5544, Fax: 0821/9071-5009

E-Mail: [izu@lfu.bayern.de](mailto:izu@lfu.bayern.de)

<http://www.izu.bayern.de>

**VERANSTALTUNGSORT**

Kornhaus

Kornhausplatz 1

89073 Ulm

**TERMIN**

27. Januar 2005

10.00 - 17.00 Uhr

# Anhang 3

## Teilnehmerverzeichnis

Dr. Udo Amman  
Intechnica GmbH, 90482 Nürnberg

Andrea Dembowski  
Handwerkskammer für Mittelfranken, 90489 Nürnberg

Oliver Assmann  
IUWA Heidelberg e.V., 69121 Heidelberg

Dr. Werner Ebert  
Umweltamt Nürnberg, 90471 Nürnberg

Hartmut Baden  
management services, 56203 Höhr-Grenzhausen

Eugen Eschenlohr  
Steierl Pharma

Andrew Baier  
61169 Friedberg

Dr. Dietmar Gebhard  
VDI Koordinierungsstelle Umwelttechnik, 40239 Düsseldorf

Ralf Bendel  
Umweltamt Augsburg, 86152 Augsburg

Herbert Geiger  
Gesa Umwelthygienetechnik, 86007 Augsburg

Stefan Bleyer  
S. Bleyer GmbH, 73614 Schorndorf

Rainer Geiger  
LfU Baden-Württemberg, Ref. 21, 76185 Karlsruhe

Jürgen Block  
PERI GmbH, 89259 Weißenhorn

Carl Otto Gensch  
Öko-Institut e.V., 79038 Freiburg

Alexander von Boguslawski  
RKW Hessen GmbH, 65760 Eschborn

Roswitha Gernand  
Steierl Pharma

Ingrid Born  
LfU Baden-Württemberg, Ref. 21, 76185 Karlsruhe

Guntram Glasbrenner  
Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH,  
65726 Eschborn

Dieter Brübach  
B.A.U.M. e.V.  
30167 Hannover

Matthias von Herrmann  
S. Bleyer GmbH, 73614 Schorndorf

Herwig Danzer  
Die Möbelmacher GmbH, 91241 Unterkrumbach

Franziska Hillmer  
PLEON, 70178 Stuttgart

Marcel Dauenhauer  
TU München, 89257 Illertissen

Daniel Hogenmüller  
LfU Baden-Württemberg, Ref. 21, 76185 Karlsruhe

Klaus Dellian  
SLI Lichtsysteme GmbH, 91056 Erlangen

Manfred Hoke  
IHK für München und Oberbayern, 80333 München

Dr. Volker von Hoyningen-Huene Vorsitzender der Bundesvereinigung Umweltmanagement e.V. (B.U.A.), 97318 Kitzingen	Ingo Leipner FEST Heidelberg, 69118 Heidelberg
Philipp Karch oekom Verlag	Harald Linder Unternehmensberatung, 87647 Unterthingau
Ursula Kastl Roche Diagnostics GmbH, 82377 Penzberg	Stefan Löbbert Hypovereinsbank, Nachhaltigkeitsmanagement, 80311 München
Holger Keller Amt für Umweltschutz, Gewerbeaufsicht und Energie Heidel- berg, 69117 Heidelberg	Wolfgang Lösch Leonie Kabel GmbH, 91154 Roth
Dr. Franz Kerler IHK für München und Oberbayern, 80333 München	Miroslava Machnicki Städtisches Klinikum München GmbH, 81737 München
Kiene, Gundula BoschRexroth, 89275 Elchingen	Hugo Manhart Ludwig Stocker Hopffisterei GmbH, 80335 München
Rudolf Kitzmann Bayerisches Landesamt für Wasserwirtschaft , 80636 München	Martin Meier-Ciosto Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit u. Verbraucherschutz, 81925 München
Stefan Knöferle BifA GmbH	Thomas Merten Trifolium Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg
Koschwitz, Günter KATE Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung, 70182 Stutt- gart	Reinhold Metzner Spechtenhauser Pumpen GmbH, 86875 Waal
Dr. Werner Krause IUWA Heidelberg e.V., 69121 Heidelberg	Ute Michallik Universität Augsburg
Jens Kubusch Hypovereinsbank, Nachhaltigkeitsmanagement, 80311 München	Dr. Johann Oswald Umweltschutzbeauftragter E.ON Kernkraft GmbH, Kernkraft- werk Isar, 84051 Essenbach
Werner Kühl IHK Ulm, 89073 Ulm	Thomas Payer Wagner u. Co. Solartechnik GmbH, 35091 Cölbe
Karl Lacher Bürkert Werke GmbH & Co.KG, 74853 Ingelfingen	Ulrich Platz Wackenhut Schlafkultur GmbH & Co. KG, 72213 Altensteig
Anja Leibersperger Universität Stuttgart, 70178 Stuttgart	Jens Ramsbrock 82008 Unterhaching

Hans Reinbold  
Greiserdruck GmbH & Co. KG, 76437 Rastatt

Stefanie Renhofer  
HPC Harress Pickel Consult AG, 86655 Harburg

Helge Rieper  
Particip GmbH, 79102 Freiburg

Daphne Schell  
Intechnica GmbH, 90482 Nürnberg

Bernd Schenk  
Handwerkskammer, 97070 Würzburg

Viola Schetula  
Universität Stuttgart, 73614 Schorndorf

Petra Schoele  
Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie  
(IWÖ), CH-9000 St. Gallen

Helmut Schreiner  
Schreiner Group GmbH & Co. KG, 85764 Oberschleißheim

Arnold Schuler  
Integrierte Managementsysteme, 82194 Gröbenzell

Bernhard Schwager  
Siemens AG , 81730 München

Martina Schwarz  
Wieland-Werke AG, 89070 Ulm

Seidel, Ursula  
Beratungsbüro für Umwelt, 85386 Eching

Frank Sprenger  
Sustainable, 80469 München

Dr. Armin Stark  
TRW Airbag Systems GmbH, 84544 Aschau am Inn

Georg Stember  
MAN AG, 80805 München

Dr. Thomas Sterr  
IUWA Heidelberg e.V., 69121 Heidelberg

Dr. Gabriel Striegel  
LfU Baden-Württemberg, Ref. 31, 76187 Karlsruhe

Christian Tausch  
LfU Bayern, Stabsstelle PS: Zentrale Fachaufgaben, Rechtsange-  
legenheiten, 86177 Augsburg

Dr. Volker Teichert  
FEST Heidelberg, 69118 Heidelberg

Slawomir Tetzlaff  
Roche Diagnostics GmbH, 82377 Penzberg

Dr. Günter Tharun  
InWent gGmbH, 50676 Köln

Dr. Rosemarie Umlauff-Zimmermann  
LfU Baden-Württemberg, Ref. 21, 76185 Karlsruhe

Heike Wagner  
LfU Bayern, Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU), 86177  
Augsburg

Marcus Wagner  
Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg,  
81737 München

Kurt Weissenbach  
Modell Hohenlohe e.V., 74638 Waldenburg

Dagmar Wild  
Ludwig Stocker Hopffisterei GmbH, 80335 München

Gabriele Winkler  
KATE Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung, 70182 Stutt-  
gart

Steffen Wirth  
79106 Freiburg

Carlos R. Zamorano  
Zamcom GmbH, blickpunkt nachhaltigkei, 50933 Köln

Dr. Frank Ziegler

Baubiologie & Umweltschutz, 95447 Bayreuth

Eberhard Zott

Bürkert Werke GmbH & Co. KG, 74853 Ingelfingen