

**SBS-Projekt im Rahmen des EcoStep-Life
EU-Projekt Nr.: LIFE 04 ENV/D000052**

13.03.2007

Evocon

Alexander von Boguslawski
Im Sterzel 1
65343 Eltville

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Ziel des Projektes	4
Ausgangslage	4
Vorgehensweise	5
Die Schritte im einzelnen:	5
Die Workshopreihe	5
Vorgehensweise in den unternehmen.....	6
Die Erstanalyse:	6
Überarbeitung von Leitbild und Unternehmensstrategie	7
Zieldefinition und Indikatorenauswahl	7
Bewertung des Projektes.....	8

MANAGEMENT SUMMERY

Im Rahmen des Projektes EcoStep-Life EU-Projekt Nr.: LIFE 04 ENV/D000052 (EcoStep) sollten fünf Unternehmen, die an einem EcoStep Konvoi teilgenommen haben, eine individuelle Sustainable Balanced Scorecard (SBS) erarbeiten und einführen.

Die fünf Unternehmen:

- Bücherinsel Dieburg
- Octacom Antriebstechnik, Ober Mörlen
- Papierfabrik Heil, Darmstadt
- Süß Oberflächenveredelung, Wetzlar
- Weingut Prinz von Hessen; Johannisberg

wurden hierfür gemeinsam mit dem Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz ausgewählt.

In fünf überbetrieblichen Workshops erarbeiteten die fünf Unternehmen an einem Fallbeispiel die einzelnen Projektschritte theoretisch. Hier stand der Know-how Transfer und der überbetriebliche Austausch im Vordergrund.

In der darauf folgenden innerbetrieblichen Umsetzung, die jeweils individuell erfolgte, wurde die Strategie in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte überarbeitet. Aufbauend auf die Strategie wurden in den Unternehmen strategische Ziele entwickelt und in Ursache-Wirkungsketten auf ihre Konsistenz in Bezug auf die Strategie und aufeinander überprüft.

Nach der Festlegung der strategischen Ziele mussten in den fünf Unternehmen die Messwerte und Zielwerte für die einzelnen Ziele festgelegt werden. Hierbei war zu beachten, dass die Zielsetzungen auch realistisch und somit umsetzbar sind.

In einer Zusammenführung der innerbetrieblichen Ergebnisse in einer Excel-Datei wurde der Umsetzbarkeit für kleinere Unternehmen Rechnung getragen.

Im Ergebnis lässt sich sagen, dass die fünf Unternehmen erfolgreich eine Sustainable Balanced Scorecard eingeführt haben. Hierbei konnte auch auf die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem EcoStep Projekt zugegriffen werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen durch eine Teilnahme am Projekt einen deutlichen Innovations- und Nachhaltigkeitsschub erhalten haben, der sie bei der zukünftigen Entwicklung und Absicherung unterstützen wird.

ZIEL DES PROJEKTES

Im Rahmen des Projektes EcoStep-Life EU-Projekt Nr.: LIFE 04 ENV/D000052 (EcoStep) sollten fünf Unternehmen, die an einem EcoStep Konvoi teilgenommen haben, eine individuelle Sustainable Balanced Scorecard (SBS) erarbeiten und einführen.

Die SBS, als neues, nachhaltiges und umfassendes strategisches Steuerungsinstrument, soll eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmen vorantreiben. Die SBS ist eine Balanced Scorecard, die um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert ist. Damit sollen auch kleinere Unternehmen die Anforderungen nachhaltiger Unternehmensführung in der Zukunft erfüllen können. Somit ist die SBS das Instrument, definierte nachhaltige Strategien auch in kleineren Unternehmen umzusetzen. Das Konzept der SBS bietet sich als Ausgangsbasis für ein auf Nachhaltigkeitsaspekte abgestimmtes Planungsinstrumentarium deshalb an, da es in bislang üblichem Maße konsequent an einem Unternehmensleitbild ansetzt und dieses in Form einer Strategie auf alle weiteren Unternehmensebenen herunterbricht, qualitative Faktoren umfassend in die Überlegungen einbezieht sowie strategische Aspekte und Inhalte des Planungsprozesses in den Vordergrund stellt und damit langfristig tragfähige Überlegungen gegenüber kurzfristigen Shareholder-Value-Anforderungen forciert.

AUSGANGSLAGE

Mit dem EcoStep Projekt sollen kleinere Unternehmen ein Einstiegsangebot erhalten, ein integriertes Managementsystem einzuführen, das ein Umweltmanagement-, Qualitätsmanagement- und Arbeitssicherheitsmanagementsystem integriert. Da in Deutschland über 80 % der Unternehmen den Klein-Unternehmen zuzuordnen sind, besteht hier ein großer Bedarf an angepassten Angeboten für die speziellen Bedürfnisse kleinerer Unternehmen.

Hierzu wurden mehrere Konvois von EcoStep Projekten durchgeführt. Diese beinhalteten unternehmensübergreifende und individuelle Komponenten für die Unternehmen. Die an den Konvois teilnehmenden Unternehmen wurden durch die EcoStep Teilname an ein integriertes Managementinstrumentarium herangeführt, das die operativen Aufgaben in den Bereichen Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit integriert.

Grundgedanke war es, fünf teilnehmenden Unternehmen aus den EcoStep Konvois zusätzlich ein Angebot zu machen, eine SBS einzuführen. Damit soll der Versuch gestartet werden, auch bei kleinen Unternehmen eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu initiieren und diese auf strategischer Ebene zu verankern. Aufbauend auf die positiven Erfahrungen bei EcoStep war hierzu eine gute Bereitschaft der Unternehmen an diesem weiteren Projekt teilzunehmen.

VORGEHENSWEISE

Die nachstehenden Ausführungen geben einen Überblick der einzelnen Arbeitsschritte zur Erarbeitung und Einführung einer "Sustainable Balanced Scorecard" im EcoStep Projekt. Der Verlauf des Vorhabens gliederte sich dabei in drei Abschnitte:

Den ersten Abschnitt bildete die Auswahl und Einbindung der Unternehmen in das Projekt.

Der zweite Abschnitt beinhaltete eine begleitende Workshop-Reihe. In dieser wurden anhand eines Modellunternehmens die einzelnen Schritte der SBS Erarbeitung theoretisch erläutert und an einem Fallbeispiel „durchgespielt“

In dem dritten Abschnitt des Projekts wurden in den fünf ausgewählten Unternehmen die individuellen SBS praktisch erarbeitet. Das heißt bei fünf mittelständischen Unternehmen wurde mit Expertenunterstützung eine unternehmensspezifische SBS entwickelt und eingeführt.

Der zweite und der dritte Abschnitt liefen zum Teil parallel ab. Am Ende des dritten Abschnittes lagen in allen fünf Unternehmen eine unternehmensspezifische Sustainable Balanced Scorecard vor.

DIE SCHRITTE IM EINZELNEN:

Folgende Unternehmen wurden in Absprache mit dem Hessischen Umweltministerium ausgewählt:

- Bücherinsel Dieburg
- Octacom Antriebstechnik GmbH, Ober Mörlen
- Papierfabrik Heil GmbH, Darmstadt
- Süß Oberflächentechnik GmbH, Wetzlar
- Weingut Prinz von Hessen; Johannisberg

DIE WORKSHOPREIHE

In fünf Workshops wurden die Themen gemeinsam bearbeitet, die dann auch in der innerbetrieblichen individuellen Beratung umgesetzt werden mussten. Dazu wurden alle wichtigen Schritte an einem Fallbeispiel durchgespielt.

Inhalte des 1. Workshops

- Einflussfaktoren auf die Strategie
- Analysetools
- Kleine und mittlere Unternehmen und ihr Verhältnis zur Region

Inhalte 2. Workshop

- Unternehmenskultur
- Grundlagen Balanced Scorecard und Sustainable Balanced Scorecard
- Nachhaltigkeit (Definition / Schnittstellen zu Unternehmen)

Inhalte 3. Workshop

- Strategische Analysetools
- Das Fallbeispiel: Die Klarwasser GmbH
- Strategische Ziele der Klarwasser GmbH entwickeln

Inhalte 4. Workshop

- Strategische Ziele der Klarwasser GmbH überarbeiten
- Die Ursache-Wirkungsketten
- Erarbeitung der Ursache-Wirkungskette der Klarwasser GmbH

Inhalte 5. Workshop

- Erarbeitung von strategischen Zielwerten
- Strategische Maßnahmenpläne / Meilensteine definieren
- Dokumentation

In den Workshops wurden theoretischer Input, Gruppenarbeiten, Einzelaufgaben und Diskussionen durchgeführt. Ziel war es, dass die Teilnehmer aus den Unternehmen möglichst gut vorbereitet in die innerbetriebliche Umsetzung hineingingen. Allgemeine Fragestellungen und Methoden wurden in den Workshops bearbeitet.

VORGEHENSWEISE IN DEN UNTERNEHMEN

Kernelement dieses Projektabschnittes war die unternehmensspezifische Implementierung der SBS in den fünf oben genannten kleinen Unternehmen. Die folgenden Schritte wurden in allen Unternehmen durchgeführt.

DIE ERSTANALYSE:

Basierend auf der bereits in der Vorphase erfolgten Auseinandersetzung der Unternehmen mit der Thematik erfolgte hier zunächst die Konkretisierung und unternehmensspezifische Definition des Projektansatzes. Es wurde zunächst eine Umfeld- und Unternehmensanalyse durchgeführt. Die Erstanalyse diente der Überprüfung, Adaptierung und ggf. Entwicklung der unternehmensspezifischen Strategien und umfasste die erste Identifizierung kritischer Erfolgsfaktoren und die Definition der Kernprozesse des Projektes. In dieser Phase wurde eine wesentliche Vorarbeit für die nachfolgende Zieldefinition und Indikatorenauswahl geleistet.

ÜBERARBEITUNG VON LEITBILD UND UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die ursprünglichen Planung im Rahmen des Projekts war, zunächst die bestehende Strategie der Pilotunternehmen um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern. Hierbei stellte sich jedoch heraus, dass die bestehenden Strategien und deren Dokumentation nicht den Anforderungen des Projektes genügten. Somit wurde entgegen der ursprünglichen Projektplanung erst einmal eine Überarbeitung der Strategien durchgeführt. Dabei wurden dann gleichzeitig auch Nachhaltigkeitsaspekte diskutiert und in die Strategie aufgenommen.

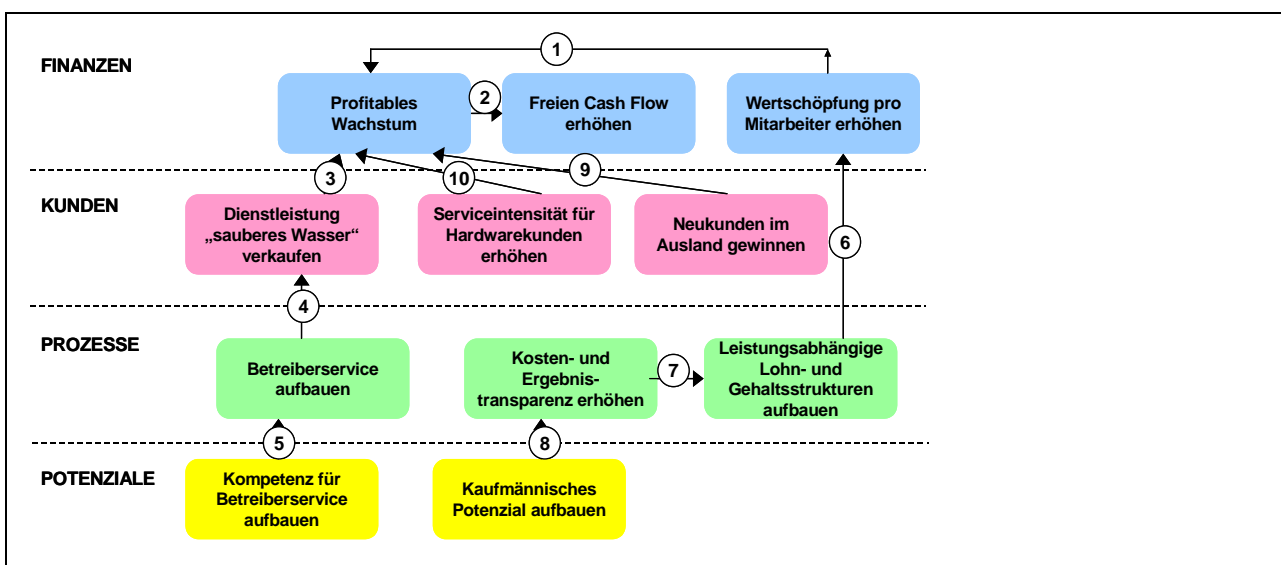
Andere Nachhaltigkeitsaspekte gingen jedoch nicht verloren sondern wurden in das operative Geschäft aufgenommen. In den Diskussionen zeigte sich jedoch sehr deutlich, dass der Markt Nachhaltigkeit in der Regel nicht fordert. Es gab jedoch in einigen Unternehmen eindeutige Zielsetzungen durch die Inhaber der Unternehmen, die durchaus strategischen Charakter hatten und deutlichen Nachhaltigkeitsbezug aufweisen. Diese wurden in die individuellen SBS aufgenommen.

ZIELDEFINITION UND INDIKATORENAUSWAHL

In dieser Phase wurden basierend auf den Vorarbeiten und ersten Analysen der innerbetrieblichen SBS-Projektteams strategiekonforme Ziele und Indikatoren entwickelt. Dies ermöglichte die Identifizierung von und Fokussierung auf gesamtbetriebliche strategische Initiativen, die in einem weiteren Arbeitsschritt wiederum auf die Entwicklung bereichsspezifischer Kennzahlen und Ziele herunter zu brechen waren.

Wechselseitige Zusammenhänge der strategischen Ziele innerhalb und zwischen den Perspektiven werden durch eine Ursache-Wirkungskette abgebildet. Die Abhängigkeiten zwischen Teilzielen einer Strategie werden offengelegt und verdeutlichen, wie der Erfolg der Strategie von etlichen wechselseitig verbundenen Faktoren abhängt. Die Identifikation und Darstellung der strategisch relevanten Beziehungen ist ein wesentlicher Bestandteil des SBS-Ansatzes.

Hier die Ursache-Wirkungskette des Fallbeispiels.



Da die strategischen Ziele in den Unternehmen einerseits sehr individuell andererseits aber auch extrem vertraulich sind, sollen hier nur ein paar anonymisierte Beispiele genannt werden.

- Eigenkapitalquote ≥ 40
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Klares Produktsortiment
- Regionale strategische Partnerschaften
- Systematische Mitarbeiterausbildung und Weiterqualifizierung (Mitarbeitermatrix) an Zielen und Prozessen orientiert
- Energie einsparen

Die im Projekt entwickelten strategischen Ziele müssen nun von den Unternehmen in den kommenden Monaten und Jahren systematisch umgesetzt werden. Diese Umsetzungsphase beinhaltet die konkrete Umsetzung der erarbeiteten Planungen und stellte im engeren Sinne die Verankerung der Sustainable Balanced Scorecard im Unternehmen dar. Ein zentrales Element dieser Phase ist der Aufbau eines mittel- und langfristig angelegten Planungskalenders mit entsprechenden Strategiereviews und Zielabgleich.

Hierzu wurde im Rahmen des EcoStep SBS-Projektes ein Excel Tool entwickelt, in dem die einzelnen strategischen Ziele ohne großen Aufwand verfolgt werden können. Zur besseren Übersicht werden die einzelnen Ziele dann noch einmal in einer Gesamtübersicht dargestellt, bei der die erreichten Ziele grün, die nicht erreichten rot markiert werden. So kann in der Übersicht schnell und gezielt nachgeschaut werden, in welchen Bereichen das Unternehmen im Pan ist und bei welchen strategischen Zielen noch stärkerer Handlungsbedarf ist.

Wesentliche Arbeitsschritte dieser Projektphase sind die Festlegung von Anforderungen an die Informationstechnik und der Schnittpunkte zu Managementinformationssystem und Reporting.

BEWERTUNG DES PROJEKTES

Insgesamt praktizierten die beteiligten Unternehmen bereits vor dem Projekt Aktivitäten im betrieblichen Umweltschutz und im Personal-/ Sozialmanagement, die auf dem Stand der heutigen Entwicklung sind, teilweise sogar Vorreitercharakter haben. Vom SBS-Projekt wird jedoch in den Unternehmen ein signifikanter Schub zur Intensivierung dieses Engagements ausgehen.

So scheint den Unternehmen während des Implementationsprozesses überwiegend deutlich zu werden, dass eine nachhaltige Unternehmensentwicklung die Forcierung von Aktivitäten im strategischen Management sowie im Umwelt- und Personal/Sozialmanagement impliziert.

Als zusätzliches Modul des EcoStep Projektes bildete das SBS-Projekt eine interessante Erweiterung zum Gesamtprojekt. Impulse aus dem EcoStep Projekt konnten bei der Einführung der Sustainable Balanced Scorecard aufgenommen

werden. Darüber hinaus ermöglicht die SBS den Unternehmen ihre begrenzten Ressourcen ganz fokussiert auf die Unternehmensziele auszurichten und die Maßnahmen auch in dem Managementsystem EcoStep an diesen strategischen Nachhaltigkeitszielen auszurichten.

Von der Implementierung einer SBS geht ein Modernisierungsschub auf die beteiligten 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 SBS hat allerdings nur in den Unternehmen eine Erfolgchance, für die soziale und/oder ökologische Probleme von besonderer strategischer Bedeutung sind. Ob dies zutrifft, ist nicht nur eine Frage objektiver Fakten (Umweltwirkungen, Kundenwünsche etc.), sondern vielmehr eine Frage des Wertesystems der Unternehmensleitung. Die SBS befördert 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.

Aufgrund der Vorauswahl der Unternehmen und den damit verbundenen Vor-Ort Gesprächen trifft für alle fünf teilnehmenden Unternehmen ein besonderes Engagement in bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte zu.

13.03.2007

Alexander v. Boguslawski