

Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard

Margit Zeitlhofer

Februar 2006

ISSN 1726-3816

Zeitlhofer, Margit 2006: *Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard*. Social Ecology Working Paper 84. Vienna.

Social Ecology Working Paper 84

Vienna, February 2006

ISSN 1726-3816

Institute of Social Ecology
IFF - Faculty for Interdisciplinary Studies (Klagenfurt, Graz, Vienna)
Klagenfurt University
Schottenfeldgasse 29
A-1070 Vienna
+43-(0)1-522 40 00-401
www.iff.ac.at/socec
iff.socec@uni-klu.ac.at

© 2006 by IFF – Social Ecology

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 4
Recherche von Unterlagen	Seite 5
Was bedeutet nachhaltige Entwicklung ?	Seite 9
Was ist wirtschaftliche respektive unternehmerische Nachhaltigkeit ?	Seite 12
Was versteht man unter dem Managementkonzept der Balanced Scorecard ?	Seite 15
Was beschreibt eine Sustainability Balanced Scorecard ?	Seite 19
Wie kann eine Sustainability Balanced Scorecard in eine Balanced Scorecard integriert werden ?	Seite 20
In welchen Schritten kann eine Sustainability Balanced Scorecard erstellt werden ?	Seite 22
Entwicklung einer Sustainability Balanced Scorecard im Axel Springer Verlag, am Druckstandort Spandau	Seite 25
Anmerkungen zum Managementinstrument Sustainability Balanced Scorecard	Seite 33
Literaturverzeichnis	Seite 35

Abkürzungsverzeichnis

ASV	Axel Springer Verlag
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BSC	Balanced Scorecard
CO ₂	Kohlendioxid
CSM	Centre für Sustainability Management der Universität Lüneburg
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
ISO	International Standard Organisation
ISO 14.001	Standard für Umweltmanagement
IWÖ	Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen
SA	social accountability
SA 8000	Standard im Bereich sozialer Verantwortung
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard

Einleitung

Als ich Anfang Juni 2004 im Rahmen meiner Tätigkeit als Trainerin und Beraterin zu einem Termin bei den Österreichischen Bundesforsten war, wurde ich auf einen sehr aufwendig gestalteten Bericht zu einem mehrjährigen Erneuerungsprozeß des Unternehmens aufmerksam (ÖBf-Horizont 2010. Wegweiser in die Zukunft). Beim interessierten Blättern stieß ich in einem Kapitel auf den Begriff "Sustainability Balanced Scorecard" (im folgenden SBSC) respektive in der Folge auf eine unternehmensspezifische Darstellung dieses Berichtsbogens (Bericht zum Geschäftsjahr 2002. Wir leben Nachhaltigkeit).

So kamen zwei Dinge zueinander, die letztendlich zum Thema der Arbeit führten: Einerseits hatte ich mich im Zusammenhang mit einem Workshop intensiver mit dem Instrument Balanced Scorecard beschäftigt, andererseits stand die Prüfung in Umweltsoziologie bevor, bei der ich mich geplantermaßen mit Aspekten der Nachhaltigkeit befassen wollte.

Damit war für mich das Thema für die schriftliche Arbeit umrissen, ohne daß ich zu diesem Zeitpunkt noch genau gewußt hätte, was mich bei der Einarbeitung in das Managementinstrument Sustainability Balanced Scorecard erwarten würde.

Wichtig war es mir, ausgehend vom Begriff unternehmerischer Nachhaltigkeit, zu verstehen, was die Sustainability Balanced Scorecard als Werkzeug zur Planung und Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens konkret beitragen kann, vor allem auch um welche speziellen Ziele/ Maßnahmen und Kennzahlen es dabei gehen könnte. Falls ich entsprechende Unterlagen finden würde, wollte ich auch den Prozeß der Implementierung anhand eines konkreten Beispiels verfolgen.

Einstieg ins Thema - Recherche von Unterlagen

Gestartet habe ich meine nähere Beschäftigung mit dem Thema im Internet. Wie auch nicht anders zu erwarten, erbrachte der Suchbegriff "Sustainability Balanced Scorecard" im Programm Google eine reiche Ausbeute an Literaturhinweisen, Projektberichten, Abstracts zu Diplomarbeiten, Arbeitsschwerpunkten von Beratungsunternehmen, Institutionen, Plattformen etc. Letztlich habe ich meine Recherche im Internet auf Österreich beschränkt, da mir 75 Ergebnisse eher zu bewältigen schienen als 615 bei einer Suche nach Seiten auf Deutsch.

Ich möchte im folgenden kurz auf die Ergebnisse eingehen, die insgesamt trotz aller Beschränkung doch sehr umfangreich waren. Wieder einmal habe ich die Erfahrung gemacht, daß die Kunst bei dieser Art der Recherche darin besteht, aus dieser Unmenge an Informationen das eigentliche Thema nicht aus den Augen zu verlieren und trotz der Tiefe und Breite mancher Homepages wie auch der unzähligen Links die Orientierung zu behalten. So war es mir letztlich wichtig, eine Auswahl zu treffen, die eine für mich ausreichende Grundlage für die Arbeit darstellte.

Einen ersten inhaltlichen Einstieg ermöglichte mir die Homepage des Österreichischen Internetportals für nachhaltige Entwicklung (www.nachhaltigkeit.at), eine Initiative des Lebensministeriums. Dort wird neben vielen unterschiedlichen Informationen zum Thema jedes Monat ein Spezialthema recherchiert und aufbereitet. Ich wählte zwei dieser Monatsthemen aus, die mir Hinweise zur SBSC brachten.

Das erste Beispiel dazu ist das Monatsthema vom Juni 2004:

"Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme", bearbeitet von DI Judith Galla und Dr. Andre Martinuzzi, Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement der WU Wien (www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=15).

Dabei wurde als Beispiel für eine neue Generation von Nachhaltigkeitsmanagementkonzepten, die eine Integration der drei - der ökonomischen, ökologischen, sozialen - Dimensionen der Nachhaltigkeit fördern, die SBSC angeführt, kurz in ihren Besonderheiten erläutert und über Links auf Praxisberichte und Literatur verwiesen.

Dort fand ich z.B. Publikationen des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) der Universität St. Gallen zu einem einschlägigen Forschungsprojekt:

Bieker/Dyllick/Gminder/Hockerts "Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer SBSC"

[www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/db94/\\$FILE/db94.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/db94/$FILE/db94.pdf) und eine Kurzbeschreibung des Forschungsprojekts SBSC des IWÖ mit einem Hinweis auf die in einem Buch publizierten Kernergebnisse: Schaltegger/Dyllick(Hrsg.)

"Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard" Gabler Wiesbaden (2002)

www.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/66431a87ff21c36ac12569f50045e850/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416?opendocument, ebenso wie Links zu Praxisberichten z.B. beim Axel Springer Verlag (Hahn/Friese "Nachhaltigkeitsmanagement mit SBSC"

www.future-ev.de/uuu/pdf_uuu/1_03/UUU_SBSC.pdf ,und bei Unaxis Balzers AG (Bieker/Wyss "Divisions- und Standort-SBSC bei der Unaxis Balzers AG" www.uni-lueneburg.de/umanagement/pdf-dateien/sbbsc-pdffolien/unaxis.pdf).

Dieses geförderte Forschungsprojekt zum Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit der Balanced Scorecard (BSC) "Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit" wurde zwischen 2000 und 2002 gemeinsam vom Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) der Hochschule St. Gallen und dem Center for Sustainability Management (CSM) e.V. der Universität Lüneburg durchgeführt, in enger Zusammenarbeit mit acht Partnerunternehmen (Axel Springer Verlag, Bahlsen, Berliner Wasserbetriebe, Flughafen Hamburg, OBI, UBS, Unaxis Balzers AG, Volkswagen AG), in denen im Zuge dieses Projekts SBSCs entwickelt wurden. Die Förderung erfolgte durch das bundesdeutsche Ministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Das zweite Beispiel aus den Monatsthemen kommt aus dem April 2005, das sich mit "Bewertung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene" befaßt und recherchiert und aufbereitet wurde durch Dr. Windsperger (Dozent am Institut für Verfahrenstechnik, Umwelttechnik und Biowissenschaften an der Technischen Universität Wien / Mitarbeit am Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten), Dr. Wallner und Mag. Resel, (Wallner & Schauer - Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH, Wien - Graz): www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=5 .

Als ein Managementinstrument zur Selbstbewertung wird ebenfalls dieser Ansatz der SBSC kurz vorgestellt und auf das schon erwähnte Forschungsprojekt (St.Gallen/Lüneburg) verwiesen.

In der Fortsetzung meiner Recherche bin ich dann auf österreichische Forschungsprojekte zu diesem Thema gestoßen, wie z.B. folgendes: Die Firma STENUM - Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH in Graz stellt auf ihrer Homepage www.stenum.at das Projekt "SBSC 21" vor, das vom BM für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT, www.bmvit.gv.at) sowie der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) im Rahmen der Programmlinie "Fabrik der Zukunft" (www.fabrikderzukunft.at) gefördert wurde (www.stenum.at/sbbsc_21_neu.html). Dabei wurde in einem ersten Schritt für ein bestehendes Agenda 21-Projekt (ÖKOPROFIT® Graz) ein strategischer Rahmen mit Hilfe der Balanced Scorecard entwickelt, der die bestehende ökologische Ausrichtung um soziale und ökonomische Ziele erweiterte (siehe auch Artikel im ÖKOPROFIT® Journal Nr. 23, Dezember 2004: www.oekoprofit-graz.at/info/files/Jour_Nr23.pdf). Darüber hinaus wurde untersucht, wie sich bei sieben Grazer ÖKOPROFIT®-Unternehmen der Einsatz der SBSC (als Weiterentwicklung einer BSC) auf die Implementierung eines Leitbildes der Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene auswirkte (www.fabrikderzukunft.at/results.html?id=3747).

Spätere Kontakte mit Mag. Nußbaumer, Projektkoordinator und Mitarbeiter von STENUM, ergaben, daß erst Ende August ein Ergebnisbericht an die FFG ergangen ist und zur Zeit noch keine detaillierteren Projektpublikationen vorliegen respektive der Endbericht noch nicht weitergegeben werden darf.

Ergänzend noch ein paar Sätze zu ÖKOPROFIT® und Fabrik der Zukunft: 1991 wurde vom Umweltamt der Stadt Graz unter der Leitung des Abteilungsvorstandes DI Dr. Karl Niederl das **ÖKO**logisches **PRO**jekt Für Integrierte Umwelt-Technik" der Stadt Graz, kurz ÖKOPROFIT®, gestartet (www.oekoprofit-graz.at), mit dem Ziel, in den teilnehmenden Unternehmen den Rohstoff- und Energieeinsatz zu optimieren. In jährlich ablaufenden Programmen wird in Workshops über Stoffstrom- und Energiemanagement informiert, ergänzt durch Zusatztools im technischen und organisatorischen Bereich. Unabhängige Experten unterstützen die einzelnen Vorhaben bei der Umsetzung. Die Ergebnisse der an ÖKOPROFIT® teilnehmenden Unternehmen werden durch eine unabhängige Kommission vor Ort begutachtet und mit der Vergabe der "ÖKOPROFIT®-Betriebsauszeichnung" honoriert.

Fabrik der Zukunft (www.fabrikderzukunft.at) ist eine Programmlinie aus dem geförderten Kompetenz- und Impulsprogramm "Nachhaltig Wirtschaften" des BMVIT. Ziel ist es, durch nachhaltigkeitsorientierte Entwicklungen wesentliche Innovationsimpulse für die österreichische Wirtschaft zu setzen und einen Strukturwandel in Richtung ökoeffizientes Wirtschaften zu fördern.

Auch die Homepage der Wirtschaftskammer Österreichs bringt in der Befassung mit dem Thema "Umweltorientierte Managementsysteme"

(<http://wko.at/wknoe/uti/um/syst.htm>) als Beispiel für integrierte Ansätze einen Hinweis auf die SBSC mit Links auf das gemeinsame Projekt von St. Gallen und Lüneburg und das Projekt der Firma STENUM (siehe auch weiter oben), und einen Link auf ein weiteres Forschungsprojekt zum Thema, durchgeführt vom RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft) Hessen GmbH (www.rkw-hessen.de), das zum Ziel hat, die SBSC (sie wird dort Sustainable Balanced Scorecard, SBS genannt) als Instrument einer nachhaltigen Unternehmensführung auch in kleinen und mittleren Unternehmen zu integrieren (von der Homepage auf "Projekte", dort auf "Sustainability Balanced Scorecard", weiter über zwei Links zu zwei Projekt-Publikationen, einem Dokument: www.rkw-hessen.de/doc/fileadmin/user_upload/uwf01rkw.pdf und dem Hinweis zu einem Buch: www.rkw.de/publikationen/1484.html). Das RKW beteiligte sich mit diesem Projekt an einer Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zum Themenschwerpunkt "Integrierter Umweltschutz - Betriebliche Instrumente für Nachhaltiges Wirtschaften - INA".

Nach der Durchsicht der Homepage des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung (<http://dyn.boku.ac.at/oin/index.php>), habe ich Dr. Strigl, Geschäftsführer der ÖIN GmbH, kontaktiert, der mir nach einem persönlichen Gespräch zum Thema SBSC eine Reihe von Dokumenten per Mail übermittelt hat. Unter anderem habe ich Unterlagen zum Projekt von St. Gallen und Lüneburg erhalten, auch zum Projekt des RKW Hessen - alles redundant zu den Ergebnissen meiner Internet-Recherche -, und eine Diplomarbeit aus dem Jahr 2004 über die Implementierung der SBSC bei den Österreichischen Bundesforsten und der VA TECH (Oberhauser 2004).

Alle die vorgestellten Unterlagen haben mich bei der Einarbeitung ins Thema unterstützt, teilweise habe ich sie auch als Referenzrahmen für meine Arbeit herangezogen.

Beginnen möchte ich meine Ausführungen mit einer kurzen Ausführung zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung - vor allem auch im Hinblick auf die Bedeutung für Unternehmen -, möchte dann nach einem Überblick zum Konzept der Balanced Scorecard die Besonderheiten einer SBSC skizzieren, dazu eine konkrete Umsetzungsvariante vorstellen und mit der Beschreibung eines konkreten Projekts und mit einigen Gedanken zur SBSC, ihren möglichen Chancen und Risiken, abschließen.

Was bedeutet nachhaltige Entwicklung ?

Der Begriff "Nachhaltigkeit" geht auf mehrere Quellen zurück. Zum einen hat er seine Wurzeln in der mitteleuropäischen Forstwirtschaft zu Beginn des 19. Jahrhunderts, die durch Forstgesetze angehalten wurde, "nicht mehr Bäume zu fällen, als der Wald erzeugt".

Weltweite Bekanntheit hat er durch den 1987 erschienen UN-Bericht "Our Common Future" ("Brundtland-Bericht", deutsch siehe Hauff 1987) erlangt, in dem die Idee "sustainable development" folgendermaßen beschrieben wurde:

"Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können." (Hauff 1987: 46), und weiter: "Dauerhafte Entwicklung erfordert, die Grundbedürfnisse aller zu befriedigen und für alle die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu befriedigen." (Hauff 1987: 47). "Ökologie und Ökonomie treten in eine immer enger werdende Wechselbeziehung zueinander und verschmelzen - auf lokaler, regionaler und internationaler, und damit globaler Ebene - zu einem nahtlosen Netz von Ursachen und Wirkung." (Hauff 1987: 6)

So gesehen, geht es nicht nur mehr um Umweltschutz als solchen sondern um eine angemessene sozial gerechte Naturnutzung, auch für zukünftige Generationen und folgerichtig um die Bereitschaft zu einer Reihe notwendiger Selbstbeschränkungen (Brand 1997: 14) - im Hinblick auf:

- die Naturnutzung zur Erhaltung für zukünftige Generationen - wirtschaftliches Handeln berücksichtigt ökologische Grenzen
- gerecht verteilte globale Entwicklungschancen - alle Menschen können ihre Bedürfnisse befriedigen
- die Entwicklungsdynamik gesellschaftlicher funktional ausdifferenzierter Handlungslogiken - wechselseitige Abhängigkeiten ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen werden berücksichtigt und aufeinander abgestimmt

Auslöser für dieses neue Konzept der Nachhaltigkeit waren die zunehmenden ökologischen Krisenphänomene weltweit und die wachsende Armut vor allem auf der Südhalbkugel.

Im Jahre 1992 verabschiedete schließlich die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro in Form der Agenda 21 (BM für Umwelt, 1997) ein politisches Programm, mit dem Ziel Nachhaltigkeit im 21. Jahrhundert weltweit zu erreichen. In 40 Kapiteln werden für eine nachhaltige Entwicklung relevante Politikfelder behandelt, 178 Länder haben die Agenda unterzeichnet.

Das Aktionsprogramm gilt sowohl für Industrie- wie Entwicklungsländer. Es enthält wichtige Festlegungen u.a. zur Armutsbekämpfung, Bevölkerungspolitik, zu Abfall-, Chemikalien-, Klima- und Energiepolitik, zur Landwirtschaftspolitik sowie zu finanzieller und technologischer Zusammenarbeit der Industrie- und Entwicklungsländer.

In westlichen Industrieländern hat das Leitbild nachhaltiger Entwicklung schon vielfach Eingang gefunden in wirtschaftliche, arbeits- und sozialpolitische Bereiche, es ist nicht mehr nur eine Domäne der Umweltpolitik.

So wurden Programme nachhaltiger Entwicklung formuliert, teils durch Regierungen und Parlamenten, teils durch NGOs und Forschungseinrichtungen.

Im April 2002 wurde die "Österreichische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung" im Ministerrat beschlossen

(www.nachhaltigkeit.at/strategie/pdf/strategie020709_de.pdf).

In ihren vier Handlungsfeldern werden die drei Bereiche Wirtschaft, Soziales und Umwelt jeweils übergreifend abgedeckt. Zum Beispiel setzt das Handlungsfeld "Österreich als Lebensraum: Schutz von Vielfalt und Qualität" einen umwelt- und verkehrspolitischen Schwerpunkt, "Lebensqualität in Österreich: Aufgabe für heute und morgen" einen sozialpolitischen, verbindet "Österreich als dynamischer Wirtschaftsstandort: Erfolg durch Innovation und Vernetzung" wirtschaftliche und umweltpolitische Aspekte.

Die Herausforderung für politische Ziele liegt jetzt darin, wie gut es gelingt, die Dynamik der traditionellen industriegesellschaftlichen Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit wirkungsvoll zu beeinflussen, nämlich die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, den sozialen Frieden zu erhalten und die ökologische Verträglichkeit zu wahren (Fischer-Kowalski, 1997: 220).

Nachhaltigkeit ist aber auch immer mehr zu einem wirtschaftlichem Projekt geworden. Eine Vielzahl von Einflußfaktoren sorgt für steigende Befassung mit diesem Thema in Unternehmen.

Dies reicht beispielhaft von Nachhaltigkeitsproblemen im Bereich Energie, Transport über öffentlichen Druck durch einen Trend zum "gläsernen" Unternehmen, im besonderen auch durch das Medium Internet bis hin zu technischen Entwicklungen auf dem Markt wie Brennstoffzellen, Null-Emissions-Autos und dem Einfluß nachhaltiger Kapitalanlagen und Kapitalmärkte durch nachhaltige Investments, Risikobewertungen, auch die Installation von Nachhaltigkeitsindizes an internationalen Börsen wie Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

1999 von der SAM Sustainability Group in Kooperation mit Dow Jones Indexes und STOXX Limited ins Leben gerufen (www.sam-group.com/html/djsi/djsi.cfm), ist er der erste globale Index, welcher die finanziellen Leistungen von führenden nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen weltweit überwacht. DJSI notierte Unternehmen müssen nicht nur eine starke finanzielle Leistung zeigen, sondern darüber hinaus einen besonderen Innovationswillen in den Bereichen der ökologischen und sozialen Verantwortung demonstrieren. Cirka 300 von insgesamt 2500 der weltweit größten wurden dafür ausgesucht. Die Selektion erfolgt mit Hilfe eines Kriterienkatalogs nach einem Scoring-System, einem sogenannten Corporate Sustainability Assessment der SAM Group. Aktuell gibt es auch bereits einen DOW Jones STOXX Sustainability Index, der sich auf europäische Unternehmen bezieht (österreichisches ist meines Wissens nach keines dabei).

Sobald aber Nachhaltigkeit beginnt, auf Unternehmen und Märkte Einfluß zu nehmen, ist auch das Management gefordert.

So sind eine Vielzahl an Managementsystemen für den Nachhaltigkeitsbereich entstanden, die vorerst auf einzelne Dimensionen ausgerichtet sind, wie auf die ökologische (z.B. ISO 14.001 - Ziele sind der Aufbau eines wirksamen Umweltmanagementsystems für die Umsetzung selbst definierter Umweltziele und die Verpflichtung zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes) oder soziale (SA 8000 - Ziele sind die Einhaltung von Kernarbeitsnormen wie Verzicht auf Kinderarbeit und Zwangsarbeit, Vereinigungsfreiheit und Abschaffung der Diskriminierung am Arbeitsplatz).

Es liegen aber auch schon erste Konzepte vor bzw. sind noch in Entwicklung, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit integrieren.

Eines dieser Instrumente ist die Sustainability Balanced Scorecard, auf die in dieser Arbeit näher eingegangen wird.

Was ist wirtschaftliche respektive unternehmerische Nachhaltigkeit ?

Nach Bieker/Dyllick/Gminder/Hockerts (2001: 16) wird der unternehmerische Nachhaltigkeitsbegriff von drei wesentlichen Prinzipien bestimmt:

- **Prinzip der Kapitalerhaltung** - vom Einkommen und nicht vom Kapital leben
Dies ist immer schon eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches und verantwortungsvolles Wirtschaften gewesen; im Hinblick auf das ökologische wie das soziale Kapital trifft dies jedoch noch nicht im gleichen Umfang zu - vor allem ökologisch in den Ländern der Ersten Welt und sozial in den Ländern der Dritten Welt.
- **Prinzip einer dauerhaft tragfähigen Entwicklung** - kurz- und langfristige Aspekte integrieren
Damit ist zu verstehen, daß wirtschaftliche Entwicklungen zeitlich auf Bestand auszurichten sind; kurzfristige Strategien werden jedoch häufig noch überbewertet.
- **Prinzip der Integration** - ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integrieren
Erfolg wird daran gemessen, wie weit die Anforderungen aus allen drei Bereichen bei Entwicklungen berücksichtigt werden.

Kapital umfaßt im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften nicht nur ökonomisches Kapital, das in Finanz-, Real- und Wissenskapital unterschieden wird, sondern natürliches Kapital wie natürliche Ressourcen und Ökosystemdienstleistungen (z.B. Selbstreinigung des Wassers) und soziales Kapital. Letzteres ist einerseits Humankapital, so z.B. Engagement, Fähigkeiten von MitarbeiterInnen und gesellschaftliches Kapital. Dabei geht es z.B. um die Qualität und Leistungsfähigkeit von Universitäten oder dem Gesundheitswesen. Alle diese Formen stellen eine bedeutende Grundlage für eine nachhaltig erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung dar.

Zu beachten ist, daß natürliches und soziales Kapital nur begrenzt durch ökonomisches Kapital substituierbar ist, Veränderungen können häufig nicht umgekehrt werden und Prozesse verlaufen in diesen Bereichen nicht-linear ab.

Bezogen auf nachhaltige Technologieentwicklung sieht das BM für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) im Forschungs- und Technologieprogramm Nachhaltig Wirtschaften, das in drei Programmlinien (eine davon ist die Fabrik der Zukunft) einschlägige Projektinitiativen im Bereich Forschung, Entwicklung und modellhafter Umsetzung unterstützt, folgende wesentliche **Leitprinzipien** (www.nachhaltigwirtschaften.at/programme/prinzipien.html):

- Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung
Bei Energie, Gütern und Produkten geht es nicht primär um den Aspekt von Angebot und Verkauf

- Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen
Die Versorgung hat vorrangig mit erneuerbaren oder nachwachsenden Ressourcen zu geschehen
- Effizienzprinzip
Dienst- und Serviceleistungen sollen weitgehend energie-, material- und kosteneffizient sein
- Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit
Überall dort, wo der Einsatz von erneuerbaren Ressourcen gar nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, soll Wiederverwertbarkeit angestrebt werden.
- Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und Lernfähigkeit
Technologieentwicklung soll sich an bestehenden Technologien orientieren, aber auch neue Anforderungen berücksichtigen
- Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge
Es ist Vorsorge für Störfälle zu treffen
- Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität
Durch hochwertige Arbeit und lebenswerte Umwelt ist für eine Erhöhung der Lebensqualität zu sorgen.

In Unternehmen ist aus unterschiedlichen Gründen das Interesse am Thema Nachhaltigkeit im Zunehmen.

Strategische Überlegungen wie das Erkennen von Innovations- und Marktpotentialen oder die Absicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs durch die Beherrschung respektive Verminderung von Unsicherheiten bestimmen das unternehmerische Handeln ebenso wie politisch-ethische Aspekte, so die Betonung der unternehmerischen Verantwortung oder die Ausrichtung an grundlegenden Werten.

Einerseits kann es bei Nachhaltigkeit in Unternehmen um die Befassung mit Nachhaltigkeit als Unternehmensziel gehen - um Belastungen im Zusammenhang mit relevanten Umwelt- und Sozialaspekten durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren -, andererseits um entsprechende Beiträge zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschaft - z.B. den Beitrag zur CO₂- Belastung bzw. den Energieverbrauch betreffend.

Nachhaltigkeit findet gerade in größeren Unternehmen schon vielfach ihren Niederschlag in der Unternehmensvision, von der dann strategische Ziele, Maßnahmen und Erfolgskennzahlen abgeleitet werden. In jährlichen Nachhaltigkeitsberichten wird über Maßnahmen und Ergebnisse entsprechend informiert.

Klassische Aufgabe eines Unternehmens ist es, Gewinne zu erzielen und den Bestand des Unternehmens zu sichern.

Für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen ergeben sich daraus noch weitere Herausforderungen.

Abhängig von der Perspektive, die im Zusammenhang mit unternehmerischer Nachhaltigkeit gewählt wird, lassen sich im Einklang mit den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit verschiedene Schwerpunktsetzungen unterscheiden. Als Grundlage der folgenden Ausführungen dient das St. Galler "Nachhaltigkeitsdreieck"

(Bieker/Dylllick/Gminder/Hockerts 2001: 21 ff):

- **Der "Business Case" für unternehmerische Nachhaltigkeit**

Was kann ein nachhaltiges Management des Natur- und Sozialkapitals zur Erreichung der ökonomischen Nachhaltigkeit beitragen ? Wie können Umweltschutzbemühungen und Sozialmanagement den Unternehmenswert steigern und einen Beitrag zur Rentabilität des Unternehmens leisten ?

Ziel ist einerseits Öko-Effizienz - Reduzierung der ökologischen "Schadschöpfung" in Relation zur wirtschaftlichen Wertschöpfung - und andererseits Sozio-Effizienz - Erhöhung positiver sozialer Leistungen unternehmerischen Handelns in Relation zur wirtschaftlichen Wertschöpfung. Beide Maßnahmen führen in aller Regel nur zu relativen Verbesserungen. So kann ein Betrieb durch Ökoeffizienz den Umweltverbrauch pro Produktionseinheit zwar verringern, steigen aber seine Absatzzahlen, kann sich die ökologische Gesamtwirkung für die Region trotzdem verschlechtern

- **Der "Natural Case" für unternehmerische Nachhaltigkeit**

Was kann ein nachhaltiges Management des Wirtschafts- und Sozialkapitals zur Erreichung der ökologischen Nachhaltigkeit beitragen ? Wie kann das absolute Maß der Umwelteinwirkungen von Produktionsprozessen, Produkten und Dienstleistungen reduziert werden ?

Ziel ist einerseits Öko-Effektivität. Dabei geht es um die absolute Verringerung von Umweltschäden, ohne Belastungen zu verlagern. Die Relevanz der Probleme richtet sich dabei nicht nach der Wichtigkeit der Unternehmen sondern nach der nationalen respektive globalen Wichtigkeit. Es werden dabei die ökologischen Grenzen eines Systems betrachtet. In bezug auf diese Grenzen werden die Umweltauswirkungen eines Unternehmens bewertet. Kann eine Region beispielsweise nur eine gewisse Menge an Schadstoffen aufnehmen, wird bewertet, wie ein Unternehmen dazu beiträgt, dass diese Grenzen nicht überschritten werden. Es geht also um die ökologische Gesamtwirkung eines Unternehmens.

Ein weiteres Ziel ist Suffizienz, wo im besonderen eine Verhaltensanpassung der Konsumenten gefragt ist, Stichwort "nachhaltiger Konsum". Eine neue Form der Bedürfnisbefriedigung, Genügsamkeit, ist gefragt. Suffizienz bedeutet, weniger anspruchsvolle oder aufwendige Wirtschafts- und Lebensstile zu entwickeln. Dies setzt einen Wertewandel und neue Rahmenbedingungen voraus, als deren Ergebnis Bevölkerungsgruppen oder auch die Gesellschaft als Ganzes aus einem geringeren oder gleichbleibenden materiellen Wohlstand einen höheren Nutzen ziehen.

- **Der "Societal Case" für unternehmerische Nachhaltigkeit**

Was kann ein nachhaltiges Management des Wirtschafts- und Naturkapitals zur Erreichung der sozialen Nachhaltigkeit beitragen ? Wie kann gesellschaftlichen, kulturellen und individuellen Anforderungen entsprochen werden und dabei die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens gesichert werden ?

Ein Ziel dabei ist Sozio-Effektivität, die über die begrenzte Verbesserung der sozialen Situation hinaus auf globaler Ebene, im Kontext allgemeiner gesellschaftlicher Herausforderungen, wirksam wird. Beispielsweise stellt sich die Frage:

Wie groß ist der Beitrag eines Pharmaunternehmens für die Bekämpfung weltweiter Gesundheitsprobleme? Produziert es nur für zahlungskräftige Kunden aus den Industriestaaten oder hilft es, die großen gesundheitlichen Herausforderungen in den Entwicklungsländern zu bewältigen? Ein derartiges Unternehmen kann zwar durch die faire Behandlung seiner Mitarbeiter seine Sozio-Effizienz steigern, aber an seiner Sozioeffektivität wird sich damit nicht viel ändern.

Ein weiteres Ziel ist ökologische Gerechtigkeit. Damit ist eine gerechte Verteilung natürlicher Ressourcen gemeint, mit der Maxime "Verteilung nach Bedürfnissen - jeder erhält das, was er braucht - als Voraussetzung. Als negatives Beispiel könnte man Unternehmen nennen, die ihre umweltbelastenden Produktionen in Entwicklungs- und Schwellenländer verlagern.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß unternehmerische Nachhaltigkeit eine mehrdimensionale Managementaufgabe darstellt. Alle sechs Ziele sind wichtig. Derzeit ist am häufigsten in Unternehmen der "Business Case" zu finden. Primäres Ziel ist dabei die Sicherung der Unternehmensexistenz. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bewegt sich innerhalb dieses Ziel- und Gestaltungsraums. Wobei die Motivlage die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen genauso umfassen kann wie die Vermeidung wirtschaftlicher Nachteile.

Wie kann nun ein Unternehmen vorgehen, um "Nachhaltigkeitsorientierung" zu erreichen ?

Unterschiedliche Methoden und Standards zum Management von Umwelt- und Sozialaspekten wurden bisher entwickelt.

Diese Instrumente werden jedoch in Unternehmen zumeist separat aufgebaut, als quasi "Satellitensysteme", was ihre Wirkung u.a. durch Doppelgleisigkeit, Abstimmungs- und Koordinationsaufwand begrenzt.

Ziel muß sein, diese unterschiedlichen Aspekte in ein gemeinsames Managementsystem zu integrieren.

Eines dieser Instrumente, das einen stärker integrativen Ansatz verfolgt, ist die Sustainability Balanced Scorecard, auf der Basis des strategischen Managementwerkzeugs Balanced Scorecard entwickelt.

Auch die Programmlinie "Fabrik der Zukunft" des BMVIT unterstützt Initiativen, die sich mit integrierten Managementmodellen und -strategien zum Thema Nachhaltig Wirtschaften befassen. Dabei werden Methoden zur betriebswirtschaftlichen Umsetzung von Nachhaltigkeit verstanden wie z.B. die Entwicklung von Indikatoransätzen, die Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise und Managementmethoden, die nachhaltiges Wirtschaften in die Praxis umsetzen. Eines dieser Projekte ist das schon eingangs erwähnte "SBSC 21" (www.fabrikderzukunft.at/results.html?id=3747) .

Was versteht man unter dem Managementkonzept der Balanced Scorecard ?

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde in den 90er Jahren von Robert S. Kaplan und David P. Norton (Kaplan / Norton 1992, 1993, 1996, 1997) an der Harvard Business School entwickelt.

Es entstand im Rahmen eines Forschungsprojekts, das 1989/1990 zum Thema "Performance Management im Unternehmen der Zukunft" durchgeführt wurde. Die bekanntesten Mitarbeiter waren Kaplan und Norton.

Das Ergebnis der Studie führte zur Forderung nach einem ganzheitlichen Modell, das strategische und operative Anforderungen durch eine ausgewogene Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen integriert. Ursprünglich stellte sie nur eine Methode dar, auch nicht-monetäre Kennzahlen (weiche Faktoren) in die Planung und das Controlling aufzunehmen.

In der Folge entwickelte sich die BSC zu einem System voneinander abhängiger Zielsetzungen, Meßgrößen, Zielwerten und Maßnahmen, die aus einer Strategie abgeleitet werden (Schedl 2002, 15).

Damit ist sie auch ein Instrument für die Umsetzung einer Strategie und für die Überwachung der Zielerreichung. Sie unterstützt die Strategieumsetzung, nicht jedoch ihre Formulierung.

Die BSC geht davon aus, daß neben der Ausrichtung an finanziellen Kennzahlen auch die Berücksichtigung von Kundenperspektive, Geschäftsprozessen und der Lernfähigkeit des Unternehmens die strategische Ausrichtung bestimmen. Dabei ist Ausgewogenheit - wie schon der Name sagt - in mehrfacher Hinsicht ein wichtiger bestimmender Aspekt:

- es werden kurz- und langfristige Zielsetzungen berücksichtigt
- es wird auf eine Balance zwischen unternehmensinternen (interne Prozesse, Lernen und Entwicklung) und unternehmensexternen (absatz- und finanzmarktorientierte Prozesse) Perspektiven geachtet
- bei den strategischen Überlegungen werden sowohl Ergebniskennzahlen für die strategischen Zielbereiche wie auch Leistungstreiber für die Vorsteuerung der Ergebniszahlen berücksichtigt

Eine BSC umfaßt demnach standardmäßig vier Leistungsdimensionen, die jedoch abhängig von der gewählten Strategie des Unternehmens entsprechend auch angepaßt werden können (Schedl 2002, 17ff; Schaltegger/Dyllick 2002, 20ff):

- **Die finanzwirtschaftliche Perspektive**

Wie soll ein Unternehmen gegenüber Teilhabern auftreten, um finanzielle Erfolge zu haben ?

Dabei werden jene Ziele formuliert, die für die Anteilseigner die beste Verwertung des eingesetzten Kapitals sicherstellen. Der Fokus liegt auf Rentabilität, Finanzkraft, Vermögensstrategie und Ergebnisverbesserung. Kernaspekte für die Formulierung

von Ergebniskennzahlen sind z.B. Ertragswachstum, Kostensenkung, Nutzung von Vermögenswerten.

Die Kennzahlen beschreiben einerseits die angestrebte Leistung der gewählten Strategie, andererseits stellen sie durch entsprechende Ursache-Wirkungsbeziehungen Bezugsgrößen für die anderen Perspektiven der BSC dar.

- **Die Kundenperspektive**

Wie soll ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftreten, um die erarbeiteten Visionen zu verwirklichen ?

Dabei geht es darum, die für das Unternehmen relevanten Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren und die Unternehmensleistung - Produkte, Dienstleistungen - an den heutigen respektive zukünftigen Bedürfnisse des Marktes auszurichten. Dabei sind jene auszuwählen, die die Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele ermöglichen. Kernaspekte für die Formulierung von Ergebniskennzahlen sind z.B. Marktanteil, Kundentreue, Kundenrentabilität.

- **Die interne Prozeßperspektive**

Auf welche Geschäftsprozesse muß das Unternehmen besonderes Augenmerk legen, um seine Teilhaber und Kunden zufrieden zu stellen ?

Ziel dabei ist, die erfolgskritischen unternehmensinternen Geschäftsprozesse zu identifizieren und weiterzuentwickeln unter Berücksichtigung aktueller und zukünftiger Kunden und Anteilseigner. Drei Hauptgeschäftsprozesse stehen dabei im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen: der Innovationsprozeß (Güter und Dienstleistungen müssen geschaffen werden, die bestehenden oder zukünftigen Kundenwünschen entsprechen), der Betriebsprozeß (von der Bestellung bis zur Lieferung), der Kundendienstprozeß (Kundenerwartungen müssen durch kundenorientierte Maßnahmen wie z.B. Garantien und Wartungsangebote befriedigt werden).

- **Die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Wie kann ein Unternehmen seine Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern unter Berücksichtigung der erarbeiteten Visionen ?

Die Hauptaufgabe liegt in der Bestimmung von Meßgrößen zur Weiterentwicklung jener Organisationspotentiale - gemeint sind damit die Organisation selbst wie auch ihre MitarbeiterInnen -, die langfristiges Wachstum und kontinuierliche Verbesserungen sichern. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Schaffung von Kernkompetenzen und der Organisationsentwicklung zu. Kernaspekte für die Formulierung von Ergebniskennzahlen sind z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterrentabilität

Ziele und Kennzahlen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind in vielfache Ursache-Wirkungsbeziehungen eingebettet, innerhalb einer Perspektive aber auch zwischen den Perspektiven. So ergibt sich eine gerichtete Wirkungskette, die von der Lern- und Entwicklungsperspektive über die Prozeß- und Kundenperspektive zur Finanzperspektive reicht.

Beispielsweise bewirkt - sehr vereinfacht dargestellt - ausreichendes Fachwissen der MitarbeiterInnen (Lern- und Entwicklungsperspektive) eine entsprechende Prozeßqualität und wirkt sich auch auf die Prozeßdurchlaufzeit positiv aus (interne Prozeßperspektive). Dies wiederum beeinflusst Qualität und Termintreue der Leistungserbringung positiv, was eine wichtige Voraussetzung für zufriedene und in der Folge "treue" Kunden darstellt (Kundenperspektive). Und dies schlägt sich letztlich auch auf das Finanzergebnis des Unternehmens entsprechend nieder (Finanzperspektive).

Abschließend läßt sich sagen, daß die BSC gute Voraussetzungen zur effektiven Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten bietet (Schaltegger/Dyllick 2002, 38):

- finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen werden simultan betrachtet - auch nicht-monetäre, weiche Erfolgsfaktoren können berücksichtigt werden und somit ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden.
- die BSC ist flexibel in ihrem Aufbau - Ziele und Kennzahlen können genauso wie Perspektiven an die Erfordernisse des Unternehmens angepaßt und somit ganz unterschiedliche Strategien umgesetzt werden (z.B. eine zusätzliche Dimension aufgenommen werden, siehe auch beim Thema Integration Nachhaltigkeit in BSC).
- Voraussetzung für den Einsatz sind Unternehmens-Vision und -strategien - somit ermöglicht die BSC eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.
- Das Kennzahlensystem ist zukunftsorientiert - somit ermöglicht (und verlangt) eine BSC die Definition von Leistungsindikatoren, Vorgaben und Maßnahmen zur operativen Umsetzung der Unternehmensstrategie.
- Eine BSC zeigt Kausalbeziehungen auf - somit werden Nachhaltigkeitsaspekte über Ursache-Wirkungsketten integriert und auf einen langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet.

Unternehmen können unterschiedliche Motivlagen mitbringen, innerhalb dieser Rahmenbedingungen ihre Nachhaltigkeitsorientierung umsetzen:

- passiv - sie berücksichtigen Nachhaltigkeit, weil Nicht-Berücksichtigung zu wirtschaftlichen Nachteilen führen würde
- aktiv - sie berücksichtigen Nachhaltigkeit, weil sie sich dadurch Wettbewerbsvorteile erwarten respektive ihre Wettbewerbsfähigkeit gewahrt sehen

Was beschreibt eine Sustainability Balanced Scorecard ?

Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) wird dadurch definiert, daß auf der Grundlage einer BSC zusätzlich Sozial- und Umweltaspekte bei ihrer Erstellung berücksichtigt werden. Ziel ist also "die Integration aller drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts - Ökonomie, Ökologie und Soziales - in die erfolgreiche Umsetzung von Strategien" (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger/Dyllick 2002, 53).

Wie schon in der Einleitung erwähnt, haben sich Vertreter der Universitäten St. Gallen und Lüneburg im Forschungsprojekt "Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit" mit der Entwicklung einer SBSC befaßt. Fragestellungen nach der erfolgreichen Integration ökologischer und sozialer Ziele in die BSC, nach ihren Vorteilen und Chancen, Hindernissen und Risiken leiteten die Forschungsarbeit.

Nach einer grundlegenden Beschäftigung mit Umwelt- und Sozialaktivitäten wie auch dem Instrument BSC, wurden jeweils firmenspezifische Konzepte einer SBSC in den acht Partnerunternehmen entwickelt (siehe Fallstudienbeispiel), bestehend aus Strategien, Ursache-Wirkungsdiagrammen, Zielen, Maßnahmen und Indikatoren zur Überwachung. Daran hat sich die Implementierung der SBSC in den Unternehmen angeschlossen, gefolgt von Evaluierungsmaßnahmen und diversen Ergebnispublikationen.

Das Ergebnis waren letztlich zwei Ansätze:

- **das Lüneburger Modell**

Dabei steht ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement im Vordergrund, d.h. daß bei der Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen auf den Beitrag ökologischer und sozialer Aspekte im Hinblick auf den ökonomischen Unternehmenserfolg und den Unternehmenswert geachtet wird. Es wird von einer allgemein formulierten Unternehmensstrategie ausgegangen und das unternehmerische Umfeld daraufhin auf umwelt- und sozialrelevante Aspekte untersucht. Eine Zuordnung dieser Aspekte zu entsprechenden Scorecardperspektiven passiert nur dann, wenn sie strategisch relevant sind. Die Vorgehensweise ist stark methodisch/analytisch unter Verwendung generischer Raster zur Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit.

- **das St. Gallener Modell**

Dabei werden explizite Nachhaltigkeitsstrategien identifiziert und dazugehörige Strategy-Maps (Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen) erstellt, d.h. die Einflüsse von Nachhaltigkeitsaspekten auf den Unternehmenserfolg sollen dadurch sichtbar gemacht und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Am Lüneburger Modell (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. 2002, 41ff) - auf der Basis des Business Case - möchte ich im folgenden Möglichkeiten der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in eine BSC und wichtige Schritte zur Formulierung einer SBSC darstellen.

Wie kann eine Sustainability Balanced Scorecard in eine Balanced Scorecard integriert werden ?

Von ihrer ursprünglichen Anlage her, bleibt die BSC mit ihren Kernperspektiven im ökonomischen Umfeld innerhalb des Marktmechanismus. Gerade Umwelt- und Sozialprobleme können zwar durch Unternehmensaktivitäten verursacht werden, zeigen sich aber häufig zunächst in nicht-ökonomischen Umfeldern wie z.B. dem gesellschaftlichen, rechtlichen, kulturellen.

Diesem Umstand kommt die Offenheit der BSC entgegen, da sie es erlaubt, die Besonderheit von Umwelt- und Sozialaspekte auch strukturell zu berücksichtigen.

Es gibt nun verschiedene Möglichkeiten der Integration einer SBSC. Grundsätzlich können Umwelt- und Sozialaspekte in die vier bestehenden Perspektiven integriert werden, es kann dafür eine zusätzliche Perspektive geschaffen werden oder es wird eine spezielle Scorecard für Umwelt- und/oder Sozialaspekte abgeleitet (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. (Hrsg.) 2002, 56-94)

- **Eingliederung in die vier konventionellen Perspektiven der BSC**

Dabei werden nur diejenigen Umwelt- und Sozialaspekte für eine Integration in die BSC berücksichtigt, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie relevant sind und darüber hinaus einen Beitrag zur dauerhaften Wertsteigerung des Unternehmens leisten (da sie ja über die Ursache-Wirkungsbeziehungen, ganz wie die BSC-Logik es vorsieht, auf die Finanzperspektive ausgerichtet sind) .

Diese Variante ist für Unternehmen geeignet, die Umwelt- und Sozialaspekte bereits im Marktmechanismus integriert haben (z.B. können umweltbewußte Kunden eine strategische Zielgruppe sein, die in den entsprechenden Kennzahlen der SBSC berücksichtigt werden, so in der Ergebniskennzahl Marktanteil in der Kundenperspektive).

- **Erweiterung um eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive**

Diese Möglichkeit ist nur dann einzusetzen, wenn Umwelt- und Sozialaspekte explizit einen strategischen Kernaspekt darstellen und über das nicht-marktliche Unternehmensumfeld wirken, also nicht über Preise oder Konsumentenverhalten.

Diese Variante ist für Unternehmen aus umweltsensiblen, stark exponierten Branchen gedacht, die durch ihre relevante Umwelt wie direkte und indirekte Stakeholder (siehe auch Ermittlung der Sozialexponiertheit) durch Protestmaßnahmen unter Druck gesetzt werden oder potentiell werden können (z.B. könnte sich ein chemischer Betrieb zu einer Umweltpformance entscheiden, die über die gesetzlichen Auflagen hinausgeht, um damit weniger negatives Aufsehen bei den Anrainern zu erreichen).

- **Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und/oder Sozialscorecard**

Diese Möglichkeit ist nur im Zusammenhang mit einer der beiden vorher beschriebenen Varianten möglich, da bei einer Parallelführung zu einer konventionellen BSC die Forderung des Nachhaltigkeitsmanagements nach

Integration nicht erfüllt würde. Somit handelt es sich um eine Erweiterung der beiden anderen Ansätze.

Diese Variante bietet sich innerhalb eines Unternehmens für verschiedene Geschäftsbereiche und Unternehmensebenen an (z.B. könnte dies für eine koordinierende Umwelta Abteilung sinnvoll sein; die separate Scorecard enthält zwar selbständige Umwelt- und Sozialaspekte der Abteilung, die aber einen Bezug zur bereits bestehenden Unternehmens-BSC haben müssen).

Grundsätzlich ist es möglich, alle drei respektive zwei (da die dritte ohnedies nur in Verbindung möglich ist) Varianten parallel in einem Unternehmen zu führen. Es besteht also keine Notwendigkeit, schon vorab sich für einen Ansatz zu entscheiden.

In welchen Schritten kann eine SBSC erstellt werden ?

Eine grundlegenden Voraussetzung stellt das **Vorhandensein einer Unternehmensstrategie** dar.

Der Lüneburger Ansatz hält sich in der weiteren Vorgehensweise recht strikt an den Aufbauprozess, wie ihn auch Kaplan/Norton vorsehen (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. (Hrsg.) 2002, 68ff; Schedl 2002, 42ff):

- **Auswahl des organisatorischen Rahmens**

Zuerst wird eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ausgewählt, für die eine SBSC erstellt werden soll. Dies kann je nach Unternehmensgröße und -struktur unterschiedlich sein. Es kann dies das gesamte Unternehmen sein, eine marktorientierte Geschäftseinheit (z.B. ein Profit Center), eine geografisch abgegrenzte Einheit (z.B. eine Filiale) oder eine interne Serviceeinheit (z.B. die Personalabteilung). Wichtig ist ein expliziter Kundenbezug, wobei die Kunden jedoch interne wie externe sein können. Durch die vorhandene Strategie muß auch der Beitrag dieser Einheit zum Unternehmenserfolg klar sein.

- **Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit**

Damit werden Umwelt- und Sozialaspekte der entsprechenden SGE systematisch identifiziert.

Zu Ermittlung der Umweltexponiertheit wird die Anwendung eines generischen Rasters vorgeschlagen, dessen systematisches Durcharbeiten "alle physikalisch-chemischen Umwelteinwirkungen" ermitteln sollen. Es werden dabei alle Unternehmensaktivitäten auf ihre Umwelteinwirkungen und deren Beitrag zu Umweltproblemen untersucht. Derartige liegen dann vor, wenn "übergeordnete ökologische Schutzgüter" wie menschliche Gesundheit, Ökosysteme, natürliche Ressourcen gefährdet sind (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. (Hrsg.) 2002, 72).

Dieser Raster ist im Prinzip eine Tabelle, die einerseits Umweltwirkungen aufzählt (wie Emissionen in Boden, Luft und Wasser, feste und flüssige Abfälle etc.) und dazu jeweils die spezifische Umwelteinwirkung der SGE aufnimmt.

Zur Ermittlung der Sozialexponiertheit wird der Stakeholder Ansatz nach Freeman herangezogen (Freeman, R.E./Reed, D.L. 1983, 88ff), der davon ausgeht, daß alle sozialen Aspekte und Ansprüche ihrer sozialen Konstruiertheit wegen über soziale Akteure wirksam werden.

Es wird dabei zwischen direkten und indirekten Stakeholdern unterschieden, wobei erstere ein "unmittelbares Austauschverhältnis mit dem Unternehmen" auszeichnet und damit einen "direkten Einfluß auf Geldflüsse" haben, der bei indirekten Stakeholdern fehlt (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. (Hrsg.) 2002, 74). Stakeholder können sein z.B. Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden, Anlieger, NGOs etc.

Auch dafür wird wieder ein Raster eingesetzt, in dem einerseits die Stakeholder systematisch ermittelt und andererseits ihre Forderungen und Ansprüche festgehalten werden.

- **Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte**

Alle ermittelten Umwelt- und Sozialaspekte werden anschließend auf ihre strategische Relevanz hin untersucht und entsprechend in die BSC-Struktur eingegliedert.

Dabei wird streng auf die strategische Relevanz geachtet. Diese ist gegeben bei Ergebniskennzahlen (wie wird die Erfüllung der strategischen Kernelemente gemessen) und Leistungstreibern (welche Voraussetzungen sind für die Erreichung der Kernelemente notwendig), nicht aber bei den sogenannten "Hygienefaktoren", diagnostischen Kennzahlen, die nicht unmittelbar zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen (Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger, S./ Dyllick, Th. (Hrsg.) 2002, 76).

Somit werden in diesem Schritt in allen Perspektiven Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber definiert, wobei wiederum - der Natur einer BSC nach - die nachfolgenden Perspektiven (z.B. interne Prozeßperspektive) die Grundlage für die Erreichung der übergeordneten (z.B. Kundenperspektive) sein müssen.

Wurden nun Umwelt- und Sozialaspekte identifiziert, die nicht in die klassischen Perspektiven eingeordnet werden können - also nicht über das Marktsystem sondern über andere Unternehmensumfelder wirksam und strategisch relevant sind -, ist die Erstellung einer "Nicht-Markt Perspektive" notwendig

(Hahn/Wagner/Figge/Schaltegger In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 79).

Bei der Eingliederung der Umwelt- und Sozialaspekte ist wieder zu überprüfen, wie weit sie strategisch relevant sind, d.h. einen direkten Einfluß auf die Finanzperspektive haben oder indirekt über die restlichen drei wirksam werden. Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber werden dann ebenfalls wieder kausal verknüpft und auf die Finanzperspektive bezogen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß diese integrierte Vorgehensweise bei der Formulierung einer SBSC dafür sorgt, daß

- alle relevanten Umwelt- und Sozialaspekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz in die Scorecard eingehen
- eine klare Abgrenzung zu diagnostischen Kennzahlen möglich ist
- eine zusätzliche Nicht-Markt Perspektive nur dann aufgebaut wird, wenn externe ökologische und soziale Aspekte entsprechend strategisch relevant sind und nicht in den bestehenden Perspektiven berücksichtigt werden können
- die volle Einbindung der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte in die hierarchischen Ursache-Wirkungsketten die Wertorientierung der BSC gewährleistet
- durch die systematische Ermittlung von relevanten Umwelt- und Sozialaspekten das Vergessen wichtiger Aspekte verhindert wird

Auch Prof. Schaltegger, Universität Lüneburg, formuliert als expliziten Nutzen einer SBSC zum wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement beim St. Gallener Umweltmanagerforum im Oktober 2001

([www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/0/f84e1e3b7f0e3e18c1256a7f00583a57/\\$FILE/SGU2001Schaltegger.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/0/f84e1e3b7f0e3e18c1256a7f00583a57/$FILE/SGU2001Schaltegger.pdf)) :

- Identifikation der erfolgsrelevanten Umwelt- und Sozialaspekte
- Management aller Umwelt- und Sozialaspekte entsprechend ihrer strategischen Relevanz als Kernaspekt, als Leistungstreiber oder als Hygienefaktor
- Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das allgemeine Management

Fallstudienbeispiel aus der Literatur - Entwicklung einer SBSC im Axel Springer Verlag, am Druckstandort Spandau

Im Anschluß an die Darlegung der Formulierung einer SBSC möchte ich ein praktisches Beispiel dazu bringen. Leider keines, in das ich persönlich involviert war, und leider auch kein österreichisches Projekt (wie schon erwähnt, ist der Ergebnisbericht zum Projekt SBSC21 erst Ende August an die FFG hinausgegangen), sondern ein dokumentiertes Beispiel aus dem schon in der Einführung skizzierten Projekt "Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit": die Entwicklung einer SBSC beim Druckstandort Spandau des Axel Springer Verlags (ASV).

Die Quellen zu meinen Ausführungen stammen einerseits von der Homepage des Verlags: der schon erwähnte Artikel von Hahn / Friese aus Unternehmen und Umwelt 1/03

(www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/inhalte/service/pdf/balanced_scorecard.pdf, ident mit www.future-ev.de/uuu/pdf_uuu/1_03/UUU_SBSC.pdf), eine

Zusammenstellung des Nachhaltigkeitsberichts 2003

(www.axelspringer.de/inhalte/pdf/umwelt/nachhaltigkeitsbericht.pdf) und andererseits aus dem schon mehrfach erwähnten Buch Schaltegger / Dyllick (Hrsg.) (2002, 167-198).

Mit der Durchführung dieses Projekts wurde ein Projektteam betraut, dem acht Mitglieder aus verschiedenen Bereichen und Standorten des ASV angehörten. Begleitet wurde das Projekt extern von Mitarbeitern des Centrums für Nachhaltigkeitsmanagement (CSM) e.V. der Universität Lüneburg.

Da das Druckhaus Spandau Teil des ASV-Konzerns ist, ist eine grundlegende Voraussetzung für dieses Projekt, daß die für Spandau zu erarbeitende Strategie sich in die konzernweite Strategie einpaßt. Ebenso müssen sich die konzernweit gültigen Leitlinien des Umweltmanagements auch in den zum Projektstart bestehenden Umweltsätzen von Spandau wiederfinden. Beides möchte ich als gegeben vorausschicken, ohne dies näher zu dokumentieren.

Im folgenden beschreibe ich die einzelnen Schritte der Implementierung, soweit ich dazu Daten gefunden habe (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 174ff). Neben einer Top-Level SBSC für die gesamte Druckerei sind auch abteilungsspezifische SBSC erstellt worden, auf die ich hier nicht näher eingehen werde, und eine Umweltscorecard, die ich abschließend kurz umreißen werde:

- **Auswahl einer strategischen Geschäftseinheit**

Spandau wurde für dieses Pilotprojekt ausgewählt, da

- alle vier Perspektiven einer BSC abgedeckt werden (als Cost Center liegt eine klare Finanzorientierung vor, es werden interne wie externe Kunden bedient, gleichermaßen technische und personalintensive Prozesse prägen das Kerngeschäft)

- . durch den hohen Papier-, Farb- und Energiebedarf die Umweltrelevanz und durch eine hohe Mitarbeiterzahl und Schichtdienst die Sozialrelevanz hoch ist
- . es bereits eine bestehende BSC gab, wodurch eine höhere Akzeptanz und das Interesse an einer Weiterentwicklung zu einer SBSC vermutet wurde
- . die Systemgrenzen aus der Sicht des Umweltcontrollings eindeutig sind (der Energieverbrauch läßt sich beispielsweise klar vom Konzern abgrenzen)

- **Klärung der Strategie**

Basierend auf der vorhandenen Strategie wurde aus den Zielen und Strategien das Gerüst für eine Top-Level-Scorecard erstellt (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 176). Die Grundstruktur wurde dabei um eine Lieferantenperspektive erweitert. Diese obersten Ziele und Strategien bilden die Grundlage für die Entwicklung einer SBSC.

Ziele und Strategien des Druckhauses Spandau	
Hauptziel	Wir wollen uns als Druckhaus mit hohen Qualitätsansprüchen für interne und externe Kunden etablieren. Das Potential an Mitarbeitern und Maschinen soll zielgerichtet zu einer meßbaren Verbesserung der Qualität produzierter Zeitungen und zur nachvollziehbaren Erhöhung der Produktivität eingesetzt werden.
Finanzperspektive	Wir steigern unsere Umsatzrendite.
Kundenperspektive	Wir wollen durch eine hohe Produktqualität, pünktliche Lieferung und hohe Flexibilität unsere internen und externen Kunden zufrieden stellen und neue externe Kunden dazu gewinnen.
Prozeßperspektive	Durch den Einsatz modernster Technologien erfüllen wir mit unseren Produkten die Qualitätsanforderungen unserer Kunden mit Einhaltung der Produktkostenvorgabe.
Lieferantenperspektive	Durch die vertikale Integration und intensive Zusammenarbeit mit wenigen ausgewählten Lieferanten mit ausgeprägtem Qualitätsbewußtsein im Hinblick auf Termintreue und Warengüte erreichen wir unsere Qualitätsziele.
Lern- und Entwicklungsperspektive	Wir wollen leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter, die wir durch zielorientierte Fortbildungsprogramme weiterbilden.

- **Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit**

Die Daten zur Ermittlung der Umweltexponiertheit kamen vom Umweltcontrolling (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 176).

Umweltexponiertheit des Druckhauses Spandau		
Input	Output	Sonstige Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> . Papier . Farbe . Verpackungsmaterial . Wischwasserzusatz . Fotochemikalien . Druckplatten . Reinigungsmittel der Produktion . Sonst. Chemikalien . Energie (Strom, Erdgas) . Wasser 	<ul style="list-style-type: none"> . Makulatur . Abfälle aus Druckfarben . Abfälle aus Fotochemikalien . Abfälle sonstige Chemikalien . Gesamt Emissionen (direkt und indirekt) 	<ul style="list-style-type: none"> . Lärmemissionen in die Nachbarschaft . Geruchsemissionen . Bodenversiegelung/Begrünung . Verhältnis Aufforstung/Abholzung (FSC Zertifizierung) . Putzlappenlieferanten (Outsourcing)

Die Ermittlung der Sozialexponiertheit erfolgte in zwei Schritten: die Gruppen, die Ansprüche an das Druckhaus stellten, wurden ermittelt und anschließend wurden diese Ansprüche diskutiert (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 178-179).

Sozialexponiertheit des Druckhauses Spandau		
Direkte Stakeholder		
intern		
	Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> . Hohe Druckqualität . Hohe Verfügbarkeit . Kosten auf Minimum Etat
	Werkleiter	<ul style="list-style-type: none"> . Tantiemen, Gehalt, Aufstiegschancen . Rentabilität . Lieferqualität . Flexibilität
	Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> . Gehalt . Arbeitszufriedenheit . Gesunder Arbeitsplatz . Arbeitssicherheit . Gesicherter Arbeitsplatz . Aufstiegschancen
	Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> . Hohes Mitspracherecht . Vgl. Ansprüche der Mitarbeiter
Entlang der Wertkette		
	Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> . Kontinuierliche Einnahmequellen
	Verlage als Kunden	<ul style="list-style-type: none"> . Hohe Druckqualität . Geringe Kosten . Flexibilität (technisch und zeitlich)

			. Termintreue
		Entsorger	. Kontinuierliche Einnahmequellen (viel Abfall)
		Fremddienstleister	. Kontinuierliche Einnahmequellen
Im lokalen Umfeld			
		Stadt Berlin	. Steuereinnahmen . Arbeitsplätze . Umweltschutz . Gesellschaftspolitische Produktverträglichkeit
Indirekte Stakeholder			
intern			
		Aktionäre	. Hohe Dividende . Hoher Aktienkurs
Entlang der Wertkette			
		Leser	. Hohe Druckqualität . Pünktlichkeit . Aktualität . Umwelt
Im lokalen Umfeld			
		Nachbarn	. Arbeitsplätze . Wenig Lärm . Wenig Emissionen
gesellschaftlich			
		Staat	. Arbeitsplätze . Steueraufkommen . Umweltschutz . Gesellschaftspolitische Verträglichkeit
		Gewerkschaften	Siehe Betriebsrat
		NGOs	. Umweltverträglichkeit . Gesellschaftspolitische Verträglichkeit

- **Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte**

Dabei wurde die Kausalbeziehung zwischen diesen Aspekten und den strategischen Zielen der Druckerei untersucht, ebenso die Bedeutung dieser Aspekte für die Erreichung der strategischen Ziele (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 180-184).

Dazu wurden in jeder der fünf Perspektiven der SBSC strategische Ziele definiert. Dies führte zu einem schrittweisen Aufbau der Top Level Scorecard, einer Verknüpfungen zwischen den Zielen in einem Top-Down-Prozeß und eine Ausrichtung auf die Finanzperspektive mit folgendem Ergebnis:

Finanzperspektive:

Das oberste Ziel ist die Senkung der technischen Kosten, einerseits erreichbar durch Steigerung des Outputs, andererseits durch Senkung der Kosten.

Kundenperspektive:

Kernziele sind Neukundenzugewinnung im Fremdkundengeschäft und die Kundenzufriedenheit bei internen und externen Kunden. Beides soll durch eine hohe Liefer- und Produktqualität sowie durch gute Kundenbeziehungen, erzielt durch pünktliche Lieferungen und Flexibilität, erreicht werden

Prozeßperspektive:

Für den Innovationsprozeß gilt als Ziel der Einsatz moderner Produktionsanlagen und innovativer Technologien, Leistungstreiber dafür sind Kapazitätserweiterung, Rationalisierung oder der Ersatz von Maschinen.

Als Ergebnis davon können die Verfügbarkeit und die Fertigungskapazität der Anlagen gesteigert und die Produktionskosten gesenkt werden.

Strategische Kernziele des Produktionsprozesses sind die Verfügbarkeit der Anlagen, die Senkung der Produktionskosten, die Optimierung der Fertigungskapazität und die Gewährleistung der Qualität mit einer geringen Fehlerquote.

Die Senkung der Fehlerquote wirkt sich positiv auf die Produktqualität, die Verfügbarkeit und die Fertigungskapazität aus und ist damit über eine Steigerung der Pünktlichkeit und Flexibilität mit der Kundenperspektive verknüpft; die Senkung der Produktionskosten wiederum direkt mit der Finanzperspektive.

Für die Verfügbarkeit stellt die Verkürzung der Produktionsstrecken und -zeiten einen Leistungstreiber dar ebenso wie eine angemessene Instandhaltung; für die Senkung der Produktionskosten wirkt sich in diesem Sinne die Steigerung des Automatisierungsgrades und die Verkürzung der Fertigungstiefe aus; als explizit ökologischer Leistungstreiber ist eine Material-, Energie-, Wasser-, und CO₂-Effizienz zu sehen (eine der Forderungen aus den Leitlinien des Umweltmanagements), die auch auf der obersten Ebene der Finanzperspektive im strategischen Ziel der Kostensenkung wirksam wird; für die Qualität sind Leistungstreiber das Druck-Erscheinungsbild und die Produktzusammenstellung in der Weiterverarbeitung, eine ökologische Dimension dabei ist die Menge der Makulatur, die Papiereinsatz und Abfallmenge beeinflusst.

Auf dieser Ebene wurden so zwei wichtige Umweltaspekte berücksichtigt.

Lieferantenperspektive:

Strategisch relevant sind Termintreue, die Warengüte und die Menge der Lieferanten. Sie stehen in direkter Kausalbeziehung zur Prozeßperspektive: so wirkt sich Termintreue und die Anzahl der Lieferanten direkt auf die Verfügbarkeit, die Warengüte auf die Qualität aus.

Lern- und Entwicklungsperspektive:

Sozialaspekte stehen im Mittelpunkt.

Kernziele sind Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Die Leistungsfähigkeit sieht man beeinflusst durch vorhandene Potentiale der Mitarbeiter, durch ein entsprechendes Fortbildungsprogramm und das betriebliche Vorschlagswesen; Leistungstreiber für die Leistungsbereitschaft stellen das Arbeitsklima und gute Beziehungen zum Betriebsrat dar.

Interessant erscheint mir im Hinblick auf die Logik dieses Instruments der Umstand, daß bei Umwelt- und Sozialaspekten überprüft wird, ob sie eine strategische Dimension haben oder nur Hygienefaktoren sind, also (in diesem konkreten Beispiel) keinen direkten Kostenvorteil schaffen. Ebenso wird durch die Schaffung von weiteren Scorecards jeweils entschieden, auf welche Ebene Umwelt- und Sozialaspekte aufzunehmen sind, z.B. wurde im Hinblick auf das strategische Ziel Leistungsbereitschaft der Leistungstreiber geringe Schadstoff- und Lärmbelastung nicht in die Top-Level-Scorecard, wohl aber in untergeordnete Bereichs-Scorecards aufgenommen.

- **Findung von Kennzahlen für die Top Level Scorecard**

Durch Kennzahlen wird die operative Umsetzung der strategischen Ziele beschrieben (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 185). Dabei wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Kennzahlen unterschieden.

Kennzahlen der Top Level Scorecard			
	Ziel	Kennzahl	Zeithorizont
Finanzperspektive			
	Senkung der techn. Kosten pro produzierter Einheit	Techn. Kosten pro 1000 vierseitige Bogen	mittelfristig
Kundenperspektive			
	Neukundenzugewinnung	Techn. Erlöse Deckungsbeitrag Fremdgeschäft	langfristig
	Kundenzufriedenheit		langfristig
	Lieferqualität/ Produktqualität	Kundenreklamationen Qualitätsindex aus Verlagen	kurz- mittelfristig
	Pünktliche Lieferung	Anzahl verspäteter Lieferungen	kurzfristig
Prozeßperspektive			
	Moderne Produktionsanlagen Kapazitätserweiterung Rationalisierung Ersatz	projektspezifische Kennzahlen	langfristig
	Verfügbarkeit	MTBF	mittelfristig
	Verkürzung der Produktionszeit	Durchschnittliche Zylinderumdrehung	Mittelfristig
	Instandhaltung	Ausbringung pro Störung	mittelfristig
	Senkung der Produktionskosten	Produktionskosten	mittelfristig
	Steigerung der Material-, Energie-, Wassereffizienz	Kg Material, kWh Energie, m3 Wasser pro 1000 vierseitige Bogen	mittelfristig
	Optimierung der	Ausstoß pro Zeit	mittel- bis

	Fertigungskapazität		langfristig
	Steigerung der Produktqualität, Senkung der Fehlerquote	Makulaturquote Rotation (%) Makulaturquote Weiterverarbeitung (%) Fehlkleberquote (%)	mittelfristig
Lieferantenperspektive			
	Gute Lieferkonditionen	Anzahl Lieferanten	langfristig
	Hohe Warengüte	Anteil (%) der Schlechtlieferungen	kurz- bis mittelfristig
	Hohe Termintreue	Anteil (%) der Terminreklamationen	kurzfristig
Lern- und Entwicklungsperspektive			
	Hohe Leistungsfähigkeit		
	Zielorientiertes Fortbildungsprogramm	Anzahl der schulenden Mitarbeiter	mittelfristig
	Effektives betriebliches Vorschlagswesen	Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter durchschnittliche Prämie pro anerkanntem Vorschlag	mittelfristig
	Hohe Leistungsbereitschaft	Krankenquote	mittelfristig
	Gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat		

Als praktischer Erfahrungswert hat sich dabei herausgestellt, daß zur Steuerung von für mittelfristigen Kennzahlen eine BSC sehr gut geeignet ist. Dabei erfolgt monatlich ein Soll-/Istvergleich.

Für kurzfristige Ziele kann die Scorecard zu wenig rasch reagieren, langfristige Ziele werden wiederum in jährlichen Reportings berücksichtigt und nicht über die Scorecard gesteuert.

In einem nächsten Schritt - den ich hier nicht mehr detailliert schildern werde - wurde vom Projektteam eine aus der Top Level Scorecard abgeleitete Umwelt-Scorecard erstellt.

Als Gründe wurden dafür angeführt, daß

- nicht alle Umweltaspekte in der Top Level Scorecard abgebildet sind
- das Umweltmanagement der Druckerei eine Serviceeinheit für den Standort wie für den Konzern darstellt
- eine Umwelt-Scorecard für diese spezielle Situation als Steuerungsinstrument genutzt werden soll

Ziel dieser abgeleiteten Scorecard war es, das Umweltmanagement auf die strategischen Vorgaben des Standortes (Senkung der technischen Kosten) und des

Konzerns (Beitrag zum positiven Umweltimage) zu verpflichten. Somit sind die kausalen Verbindungen der Umweltscorecard zum Konzern einerseits und zur Top Level BSC des Standortes andererseits von zentraler Bedeutung.

Berücksichtigt wurde dies durch die Definition einer Öko-Effizienzperspektive und einer Konzernperspektive auf der obersten Ebene der Umweltscorecard. Für die Öko-Effizienzperspektive wurde als oberstes Ziel die Senkung der Umwelteinwirkungen pro produzierter Einheit formuliert, mit den Kennzahlen Energieverbrauch und Energiekosten pro 4-seitigem Bogen; für die Konzernperspektive wurden als Ziele festgelegt die transparente Berichterstattung, eine regelmäßige Validierung des Umweltmanagements am Standort und die Rechtskonformität, mit den Kennzahlen Platz des Nachhaltigkeitsberichts des ASV im Ranking der Wirtschaftsprüferkammer, erfolgreiche Revalidierung des Umweltmanagementsystems nach EMAS und Anzahl der negativen Artikel gemäß des internen Pressedientes Infopool.

Für meine Vorstellung zeigt dieses Beispiel gut, wie mit einer SBSC das Management ökologischer und sozialer Ziele mit den ökonomischen Unternehmenszielen auf oberster Ebene verknüpft und operativ umgesetzt werden kann: ausgehend von einer Konzern- und Standortstrategie durch die Berücksichtigung von Umwelt- und sozialen Aspekten in der Top Level BSC und der Umwelt Scorecard des Standortes, ergänzt durch entsprechende Maßnahmen und Meßgrößen zur Umsetzung.

Entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung dieser SBSC war nach Aussage des Projektteams (Bieder/Friese/Hahn In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, 195) die Zusammensetzung des Teams, in dem kompetente Vertreter aus allen relevanten Bereichen vertreten waren, ihre konstruktive Zusammenarbeit sowie die Unterstützung durch das Top Management. Als günstig hat sich auch herausgestellt, daß aussagekräftige Daten durch das Konzern-Umweltcontrolling vorhanden waren und den ProjektmitarbeiterInnen der Umgang mit Umweltproblemen und -informationen vertraut war. Ebenso brachten sie durch den Einsatz der BSC als zentrales Steuerungs- und Kontrollinstrument im Controlling im Druckhaus Spandau Vorerfahrungen über die grundlegende Methodik und Logik der BSC mit. Die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen standen zur Verfügung, wobei ich keinerlei Angaben über die Projektdauer gefunden habe.

Anmerkungen zum Managementinstrument SBSC

Grundsätzlich halte ich nach der bis jetzt - leider - nur theoretischen Befassung mit dem Thema, die Sustainability Balanced Scorecard für eine chancenreiche Möglichkeit der Umsetzung von Nachhaltigkeitstrategien in einem Unternehmen. Die empfohlenen Perspektiven des Berichtsbogens Entwicklung, Prozesse, Kunden und Finanzen bieten einen hilfreichen Orientierungsrahmen für die Verknüpfung mit den ökologischen, sozialen Nachhaltigkeitsdimensionen.

Die SBSC liefert ein Instrumentarium für die systematische Klärung und Operationalisierung von Strategien, für ihre Konkretisierung in Form von Vorgaben zur Umsetzung durch Kennzahlen und Maßnahmen. Sie hilft darüber hinaus, Kausalzusammenhänge zu verstehen und transparent zu machen, damit läßt es auch die Identifizierung von Zielkonflikten zu.

Eine grundlegende Voraussetzung ist das Vorliegen einer Nachhaltigkeitsstrategie. Dazu ist einmal hohes Know-Hows im Bezug auf die Nachhaltigkeitsthematik Voraussetzung, wozu auch möglicherweise externe Unterstützung nötig ist. Darüber hinaus bedeutet es jedoch, daß sich das Unternehmen vorab die Frage stellen muß, ob Nachhaltigkeit als strategisch relevant angesehen wird, und wenn ja, wie unternehmerische Nachhaltigkeit konkret zum Tragen kommen soll, d.h. welche Perspektive davon betroffen sein werden und welcher Beitrag geleistet werden kann respektive auch will.

Die Strategien müssen wiederum so spezifisch formuliert sein, daß sich eindeutige Ziele für die Sustainability Balanced Scorecard ableiten lassen.

Entscheidend kann auch das Procedere sein, wie die Strategie im Unternehmen kommuniziert wird und auf welche Art und Weise der Berichtsbogen mit Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen gefüllt wird. Eine alleinige top-down Vorgangsweise wird möglicherweise nicht die Akzeptanz finden, die gerade das für viele Unternehmen recht neue Thema Nachhaltigkeit benötigt. Hier erscheint mir der Einbezug aller Ebenen wichtig, also eine gut überlegte Verschränkung von top-down und bottom-up beim Prozeß des Informierens und Nutzens von Erfahrung.

Eine Empfehlung bei der Anzahl der Ziele nennt zwanzig bis fünfundzwanzig insgesamt, dies gilt auch für die Kennzahlen. Diese Zahl ist relativ schnell ausgeschöpft, wenn man von der klassischen Struktur des Berichtsbogens ausgeht. Umgekehrt verlangt es eine Konzentration auf das Wesentliche.

Schwierig - oder eine zusätzliche Herausforderung - erscheint mir auch die Frage der Operationalisierbarkeit von Zielen, ebenso die Aussagekraft und die Meßbarkeit von Kennzahlen.

Eine Schwierigkeit kann auch sein, wenn es bei der Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard bereits bestehende Systeme gibt wie z.B. das Umweltmanagementsystem ISO 14.001 oder Sozialmanagement- und Arbeitsschutzsysteme. Es ist unbedingt eine Integration von ökologischer, auch sozialer Nachhaltigkeit in das allgemeine Managementsystem anzustreben. Ein additiver Einsatz bringt nur Redundanzen und einen gesteigerten Aufwand in der Abstimmung. Damit kommen aber dann die Verantwortlichen dieser (vertikalen unternehmerischen) Bereiche in die Situation, Unabhängigkeit, so auch Macht,

abgeben oder Einschränkungen akzeptieren zu müssen - Umwelt- bzw. Sozialziele können im Rahmen eines integrierten Vorgehens nicht mehr von ihnen alleine bestimmt und gesteuert werden. Der Erfolg der Entwicklung und Einführung einer SBSC ist zu einem nicht geringen Anteil auch davon abhängig, ob und wie gut es gelingt, alle individuellen Akteure, für die auf den ersten Blick so eine Maßnahme mit dem Verlust von Handlungsspielraum, Macht und Prestige verbunden ist, aktiv und motiviert ins Boot zu holen.

Die bestehende Unternehmenskultur kann entscheidend bei der Einführung sein, Akzeptanz und Verständnis werden damit beeinflusst. Sie bestimmt ja durch vorherrschende Wertvorstellungen, Normen, Denkhaltungen und Umgangsformen die Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen und somit auch Positionierung und Erscheinungsbild eines Unternehmens nach außen.

So ist es gerade im Zusammenhang mit der SBSC wichtig, besondere Sorgfalt bei der Art der Vermittlung von Methodik und Inhalten walten zu lassen - wie kann Verstehen und Verständnis bei den jeweiligen Zielgruppen erreicht werden ? - und ein besonderes Augenmerk auf die Reaktionen zu legen - wie können zustimmende bzw. ablehnende Reaktionen erfaßt und bearbeitet werden ?

Einerseits ist die Einstellung zu strategischem Denken und kennzahlenorientiertem Handeln entscheidend, andererseits die Bereitschaft zu nachhaltiger Entwicklung, beides ist vielfach in Unternehmen erst vereinzelt vorhanden.

Je stärker das herrschende Verständnis mit den methodischen und inhaltlichen Aspekten einer SBSC kompatibel ist, desto weniger Vorbehalte, desto mehr aktive und konstruktive Beteiligung sind zu erwarten.

Bereitschaft zu Offenheit für Veränderungen, Fähigkeit zum zielorientierten Arbeiten, Bereitschaft, Zielerreichung kritisch zu hinterfragen und aus Erfahrungen zu lernen, eine konstruktive bereichsübergreifende Diskussionsfähigkeit und -bereitschaft sind wichtige Kulturmerkmale eines Unternehmens zur Einführung einer SBSC.

Abschließend meine ich, daß die Einführung einer SBSC es wert ist, einen doch langwierigen, komplexen Prozeß zu starten und fortzuführen, der die Verankerung von Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zum Ziel hat.

Literaturverzeichnis

- Bieder, Th./Friese, A./Hahn, T.:
Axel Springer Verlag: Nachhaltigkeitsmanagement am Druckstandort. In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, S. 167 - 198
- Bieker, Th./Dyllick, Th./Gminder, C.-U./Hockerts, K.:
Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard - Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte. IWÖ (Institut für Wirtschaft und Ökologie Universität St. Gallen) Diskussionsbeitrag Nr. 94. 2001
- Brand, K.-W.(Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung. Opladen 1997
- Brand, K.-W.: Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild "nachhaltige Entwicklung". Zur Einführung. In: Brand (Hrsg.) 1997:9-34
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.):
Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Dokumente - Agenda 21. Bonn 1997
www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf
- Fischer-Kowalski, M. et al.:
Gesellschaftlicher Stoffwechsel und Kolonisierung von Natur. Amsterdam 1997
- Fischer-Kowalski, M.: Dynamik und Selbststeuerung industrieller Gesellschaften. In: Fischer-Kowlaski et al. 1997:203-222
- Freeman, R.E./Reed, D.L.:
Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". IN: California Mangement Review, Vol 25, Nr. 3, 1983, S. 88-107
- Gminder, C.-U./Bieker, Th./Hahn, T./Wagner, M.:
Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Erfahrungen aus einem Praxisprojekt. In: Ökologisches Wirtschaften 6/2002, S. 27 - 28

- Hahn, T./Wagner, M./Figge, F./Schaltegger, St.:
Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Scorecard. In: Schaltegger/Dyllick (Hrsg.) 2002, S. 43-94
- Hauff, V. (Hrsg.):
Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven 1987
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, January - February 1992, S. 71 - 79
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review, January - February 1996, S. 75 - 85
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, January - February 1992, S. 71 - 79
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997
- Oberhauser S.:
Die Integration von Nachhaltigkeit in das Managementsystem Balanced Scorecard - VA Technologie und Österreichische Bundesforste. Diplomarbeit FH Diplomstudiengang Wieselburg Produkt und Projektmanagement der FH Wr. Neustadt für Wirtschaft und Technik
- Österreichische Bundesforste (für den Inhalt verantwortlich Georg Erlacher und Thomas Uher):
ÖBf-Horizont 2010. Wegweiser in die Zukunft. Purkersdorf 2003 (?)
- Österreichische Bundesforste AG (Hrsg.):
Bericht zum Geschäftsjahr 2002. Wir leben Nachhaltigkeit. Purkersdorf
- Schaltegger, St./Dyllick, Th. (Hrsg.):
Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden 2002
- Schedl, Ch.:
Die Balanced Scorecard. Ein Leitfadens für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung. Wien 2002

- www.nachhaltigkeit.at Österreichs Internetportal für Nachhaltige Entwicklung
- Galla, J./Martinuzzi, A.: Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme. In: Thema des Monats 06/2004
www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=15
- Windsperger, A./Wallner, H. P./Resel, K.:
Bewertung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene. In: Thema des Monats 04/2005
www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=5
- Österreichische Strategie zur nachhaltigen Entwicklung
www.nachhaltigkeit.at/strategie/pdf/strategie020709_de.pdf
- www.iwoe.unisg.ch Homepage des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen
- Bieker, Th./Dyllick, Th./Gminder, C.-U./Hockerts, K.:
Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard -
Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte. IWÖ (Institut für Wirtschaft und Ökologie Universität St. Gallen) Diskussionsbeitrag Nr. 94. 2001
[www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/db94/\\$FILE/db94.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/db94/$FILE/db94.pdf)
- Schaltegger, St.: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement. Vortrag beim St. Gallener Umweltforum, 2001
[www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/0/f84e1e3b7f0e3e18c1256a7f00583a57/\\$FILE/SGU2001Schaltegger.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/0/f84e1e3b7f0e3e18c1256a7f00583a57/$FILE/SGU2001Schaltegger.pdf)
- www.future.ev.de Homepage von future e.V. (Verband zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes) - Umweltinitiative von Unternehme(r)n
- Hahn, T./Friese, S.: Nachhaltigkeitsmanagement mit SBSC. Die Sustainability Balanced Scorecard im Praxiseinsatz. In: Unternehmen und Umwelt (1/03)
www.future-ev.de/uuu/pdf_uuu/1_03/UUU_SBSC.pdf
- www.uni-lueneburg.de/umanagement Homepage der Centres für Sustainability Managements (CSM) der Universität Lüneburg

Bieker, Th./Wyss, H.-R.: Divisions- und Standort-SBSC bei der Unaxis Balzers AG. 2002
www.uni-lueneburg.de/umanagement/pdf-dateien/sb-sc-pdffolien/unaxis.pdf

www.stenum.at Homepage der Firma STENUM, Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH

Nussbaumer, R. (Kontaktperson):
SBSC - Sustainability Balanced Scorecard 21.
Sustainability Balanced Scorecard als Instrument zur Implementierung und Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie sowie zur nachhaltigen Steuerung von Projekten.
www.stenum.at/sb-sc_21_neu.html

www.oekoprofit-graz.at Homepage des ÖKOPROFIT® Netzwerks Graz

Nussbaumer, R.: Sustainability Balanced Scorecard 21: Nachhaltige Unternehmensführung mit der Balanced Scorecard. In: Das Grazer ÖKOPROFIT® JOURNAL, Nr. 23, Dezember 2004
www.oekoprofit-graz.at/info/files/Jour_Nr23.pdf

www.bmvit.gv.at Homepage des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

www.fabrikderzukunft.at Homepage des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften, Programmlinie Fabrik der Zukunft

Projektbeschreibung im Rahmen der Programmlinie Fabrik der Zukunft:
Verwendung der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene (ÖKOPROFIT) zum Abgleich der Zielsysteme im Bereich Nachhaltigkeit. 4. Ausschreibung
www.fabrikderzukunft.at/results.html?id=3747

www.nachhaltigwirtschaften.at Homepage des Impulsprogramms "Nachhaltig Wirtschaften", eines Forschungs- und Technologieprogramms des BMVIT

Leitprinzipien nachhaltiger Technologienentwicklungen
www.nachhaltigwirtschaften.at/programme/prinzipien.html

www.wko.at Homepage der Wirtschaftskammer Österreich

Umweltorientierte Managementsysteme. Überblick
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=94658&DstlID=0

www.rkw-hessen.de

Homepage des RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft) Hessen

über "Projekte" zu "Sustainability Balanced Scorecard", dort zwei Links:

Arnold, W./Freimann, J./Kurz, R.:

Sustainable Balanced Scorecard (SBS): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in KMU. In: uwf Umwelt Wirtschafts Formu 4/01. Springer erlag Berlin Heidelberg
www.rkw-hessen.de/doc/fileadmin/user_upload/uwf01rkw.pdf

von Boguslawski, A./Ardelt, B.:

Sustainable Balanced Scorecard. Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen. RKW Verlag 2004.
Hinweis zu Buch:
www.rkw.de/publikationen/1484.html

www.axelspringer.de

Homepage des Axel Springer Verlags

Nachhaltigkeitsbericht 2003
www.axelspringer.de/nachhaltigkeit

www.sam-group.com

Homepage der Sam-Group Holding

Sustainability Indices
www.sam-group.com/html/djsi/djsi.cfm