

# MANUAL ZUM CASE NACHHALTIGKEITS-PERFORMANCE TOOL

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Einführung .....  | 2  |
| 1.1. | Hintergrund und Ziele .....   | 2  |
| 1.2. | Grundlegende Prinzipien .....   | 3  |
| 1.3. | Anwendung und Einsatzmöglichkeiten .....  | 3  |
| 2    | Struktur des Tools .....  | 4  |
| 3    | Nachhaltigkeits-Assessment und Nachhaltigkeitsprofil - Nachhaltigkeits-Performance bewerten und sichtbar machen ..... | 4  |
| 3.1  | Kategorien - Unternehmensbereiche .....   | 5  |
| 3.2  | Nachhaltigkeitsindikatoren und Impulsfragen .....   | 5  |
| 3.3  | Bewertung der Indikatoren und Begründung .....  | 5  |
| 3.4  | Nachhaltigkeitsprofil .....   | 6  |
| 4    | Kategorien und Indikatoren - Unternehmen ganzheitlich verstehen .....   | 7  |
| 4.1  | Mission und Vision .....  | 8  |
| 4.2  | Produkte und Dienstleistungen .....   | 8  |
| 4.3  | Beschaffung und Produktion .....  | 9  |
| 4.4  | 4.4. Standort und Logistik .....  | 10 |
| 4.5  | Stakeholder und Marketing .....   | 10 |
| 4.6  | Governance und Organisation .....   | 11 |
| 4.7  | MitarbeiterInnenentwicklung .....   | 11 |
| 4.8  | Controlling und Reporting .....   | 11 |
| 5    | SWOT Analyse - Stärken und Schwächen identifizieren .....   | 12 |
| 6    | Das Zukunftsprofil - Nachhaltigkeit planen .....  | 13 |
| 7    | Analyseprozess – Anwendung des Sustainability Performance Tools .....   | 14 |
| 7.1  | Vorbereitung .....  | 14 |
| 7.2  | Einführung des Tools .....  | 15 |
| 7.3  | Datensammlung .....   | 16 |
| 7.4  | Nachhaltigkeitsbewertung .....  | 17 |
| 7.5  | SWOT Analyse .....  | 17 |
| 7.6  | Zukunftsprofil .....  | 17 |
| 7.7  | Bericht and Präsentation .....  | 18 |



# 1 Einführung

Das folgende Manual liefert eine Übersicht zum Hintergrund des CASE Nachhaltigkeits-Performance Tools und beleuchtet die angestrebten Zielsetzungen und Einsatzmöglichkeiten des Tools. Im zweiten Teil wird auf die Methodik des Analyseprozesses eingegangen und die einzelnen Elemente des Analysewerkzeugs im Detail erläutert.

## 1.1. Hintergrund und Ziele

Das Nachhaltigkeits-Performance Tool ist ein qualitatives Werkzeug zur Erfassung und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit in Unternehmen und Non Profit Organisationen. Es vermittelt einen ganzheitlichen Überblick über das Zusammenspiel der Funktionsbereiche in Organisationen und eröffnet Möglichkeiten, um systematisch Chancen und Herausforderungen von nachhaltigem Handeln zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Dabei wird von einem umfassenden Verständnis von Nachhaltigkeit ausgegangen, das ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt.

Das Tool wurde primär für die Lehre konzipiert, kann aber auch von Unternehmen und anderen Organisationen als Selbstanalyseinstrument eingesetzt werden. Es kann in allen Organisationsformen eingesetzt werden: in profitorientierten Unternehmen, Non-profit Unternehmen, sozialen Institutionen, Vereinen, etc. Aus Gründen der Vereinfachung werden alle Formen von Organisationen in diesem Manual unter dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst.

Grundsätzliches Ziel des Tools ist es, kollaborative Lernprozesse innerhalb von transdisziplinären Projekten zwischen Universitäten und Wirtschaftspartnern zu unterstützen. Es zielt darauf ab, universitäre und wirtschaftliche Realitäten miteinander zu verbinden und einen Prozess des gegenseitigen Verstehens unterschiedlicher Begrifflichkeiten, Arbeitsroutinen und Werthaltungen in Gang zu setzen. Dementsprechend schaffen das Tool und der begleitende Analyseprozess einen Mehrwert auf beiden Seiten, sowohl für die universitäre Lehre als auch die unternehmerische Praxis.

### Für Universitäten

- Studierende lernen Unternehmen als systemische Netzwerke verstehen, die aus eng verzahnten internen Funktions- und Arbeitsbereichen bestehen. Sie bekommen ein Gefühl dafür, wie Unternehmen strukturiert sind und wie die verschiedenen Arbeitsbereiche aufeinander abgestimmt sein sollten.
- Durch die strukturierte Analyse erhalten Studierende eine erweiterte Perspektive von nachhaltigem unternehmerischen Handeln und lernen Chancen und Herausforderungen von nachhaltiger Entwicklung in Unternehmen zu identifizieren.
- Studierende profitieren von Erfahrungen aus der Praxis, lernen good practice Beispiele kennen und erhalten Impulse für ihre eigenen Nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensideen.
- Lehrende werden im Aufbau eines strukturierten Analyseprozesses und in der Professionalisierung der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und externen Partnern unterstützt.
- Ideen und Bedarf für weitere Forschungsprojekte und -fragen werden generiert.



## Für Unternehmen

- Partner erhalten Feedback und eine externe Sicht auf die Nachhaltigkeits-Performance ihres Unternehmens.
- Partner werden motiviert, über ihre eigene Organisation zu reflektieren und Nachhaltigkeit neu zu denken. Sie werden motiviert Nachhaltigkeits- Chancen und Herausforderungen zu identifizieren und adäquate Maßnahmen für eine nachhaltigere Zukunft zu ergreifen.
- Durch einen gut strukturierten Analyseprozess unterstützt das Tool den Dialog zwischen Universitäten und Unternehmen und eröffnet Ideen für zukünftige Kooperationsprojekte.
- Benchmarks für Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen werden generiert und bereitgestellt.

## 1.2. Grundlegende Prinzipien

Das CASE Nachhaltigkeits-Performance Tool folgt Prinzipien, die für das Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften und Nachhaltigkeitsorientiertem Unternehmertum grundlegend sind.

- Ganzheitliche Sichtweise: Es wird ein Konzept der starken Nachhaltigkeit grundgelegt, in dem es um eine Balance zwischen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension geht. Dementsprechend werden alle drei Dimensionen in den einzelnen Unternehmensbereichen berücksichtigt.
- Systemisches Organisationsverständnis: Organisationen, d.h. Wirtschaftsunternehmen, genauso wie NGO, Vereine und andere nicht gewinnorientierte Organisationen werden unter einem systemischen Fokus betrachtet. Das bedeutet, die einzelnen Funktions- und Arbeitsbereiche einer Organisation nicht als getrennte Einheiten, sondern als in sich verbunden und vernetzt zu begreifen.
- Transdisziplinäres Verständnis: Das Tool baut darauf auf, dass eine nachhaltige sozioökonomische Entwicklung am effektivsten über eine bewusste Gestaltung der Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Wissenschaften erreicht werden kann. Daher ist der kontinuierliche Dialog zwischen Unternehmen, Studierenden und Lehrenden entscheidend.
- Interdisziplinäres Verständnis: Das Tool richtet sich nicht nur an Menschen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, sondern öffnet Zugänge zu Nachhaltigkeitsorientiertem Unternehmertum für Studierende und Wirtschaftstreibende aus unterschiedlichen Fachrichtungen.
- Transformationsorientierung: Das Tool zielt nicht nur auf eine Status-Quo Erhebung der Nachhaltigkeits-Performance ab, sondern soll zugleich auch Anregungen für die Weiterentwicklung und Transformation geben. Daher spielt die Reflexion der Ergebnisse im Dialog mit den externen Partnern eine zentrale Rolle.

## 1.3. Anwendung und Einsatzmöglichkeiten

Wie schon einleitend erwähnt, zielt das Nachhaltigkeits-Performance Tool primär auf die Unterstützung der Lehre ab. Die Integration des Tools in eine Lehrveranstaltung ist daher entscheidend. Unter der Leitung von Lehrenden werden Studierende befähigt, mikro-ökonomisches Basiswissen mit Aspekten der Nachhaltigkeitswissenschaften zu verbinden und diese in der Praxis anzuwenden, entweder im Rahmen von Fallstudien, oder im Kontext eines Kooperationsprojekts mit Unternehmen oder in ihrem eigenen Business-Plan. Lehrveranstaltungen aus den Wirtschaftswissenschaften, aus dem Bereich Unternehmensführung, aus den

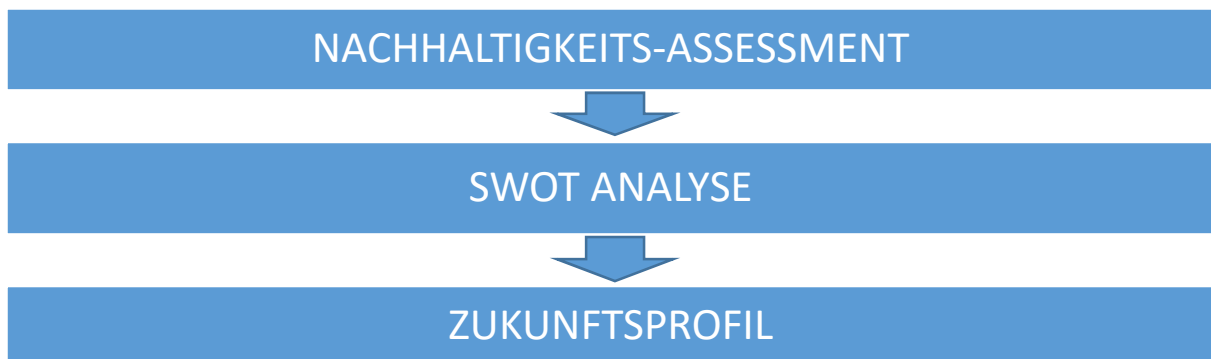


Nachhaltigkeitswissenschaften oder interdisziplinäre Module für alle wissenschaftlichen Disziplinen bieten einen möglichen Kontext dafür.

Darüber hinaus kann das Tool auch im unternehmerischen Kontext angewandt werden. Es unterstützt UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen in der Reflexion darüber, wie Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen organisiert sind und weiterentwickelt werden können. Mögliche Kontexte dafür sind Aus- und Weiterbildungen, Seminare oder Innovationsprojekte im Kontext der MitarbeiterInnen- und Organisationsentwicklung.

## 2 Struktur des Tools

Das Tool besteht aus drei Hauptteilen, die optional genutzt werden können, je nach Tiefe der Analyse.



## 3 Nachhaltigkeits-Assessment und Nachhaltigkeitsprofil – Nachhaltigkeits-Performance bewerten und sichtbar machen

Zentrales Ziel des Assessments ist es, Zusammenhänge in Unternehmen besser zu verstehen und den Dialog über nachhaltige Alternativen, Chancen und Herausforderungen in Gang zu setzen. Vor allem im Kontext der Lehre geht es daher weniger um eine exakte Abbildung des Unternehmens, sondern um die Kompetenz, ganzheitlich verstehen und die „richtigen“ Fragen stellen zu können.

Die Struktur des Assessments, das auf einer Bewertungsmatrix aufbaut, setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

| KATEGORIE: UNTERNEHMENSBEREICH   |                      |   |   |   |   |   |            |
|----------------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|------------|
|                                  | Bewertung in Punkten |   |   |   |   |   | Begründung |
|                                  | 0                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |            |
| Indikator 1                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 2                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 3                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 4                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 5                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 6                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| Indikator 7                      |                      |   |   |   |   |   |            |
| <b>Gesamtsumme der Kategorie</b> |                      |   |   |   |   |   |            |



### 3.1 Kategorien - Unternehmensbereiche

Die unter Punkt 4 beschriebenen Unternehmensbereiche dienen im Tool als Kategorien.

- Mission & Vision
- Produkte & Dienstleistungen
- Beschaffung & Produktion
- Standort & Logistik
- Stakeholder & Marketing
- Governance & Organisation
- MitarbeiterInnenentwicklung
- Controlling & Report

Nicht alle Kategorien sind für alle Unternehmen relevant. Beispielsweise ist die Kategorie „Beschaffung und Produktion“ zentral für produzierende Unternehmen, aber nicht relevant für Dienstleister. Die Kategorie „MitarbeiterInnen-Entwicklung“ ist nicht relevant für Ein-Personen Unternehmen. Jene Kategorien, die nicht relevant sind, werden in der abschließenden Evaluierung berücksichtigt, um das Gesamtergebnis nicht zu verzerren.

### 3.2 Nachhaltigkeitsindikatoren und Impulsfragen

Jeder Unternehmensbereich wird durch ein Setting von Indikatoren dargestellt, die unter Punkt 4 inhaltlich zusammengefasst sind. Die Indikatoren sind als Statements formuliert und so ausgerichtet, dass sich ein möglichst umfassendes Bild von Nachhaltigkeit ergibt, in dem alle Dimensionen der Nachhaltigkeit erfasst sind. (Bsp: Indikator 1.2. In der Mission des Unternehmens sind Kriterien der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt.)

Die Impulsfragen dienen der Verdeutlichung der Statements und sollten zu einem tieferen Nachdenken über Aspekte der Unternehmensaktivitäten anregen. Da sie als Leitfragen oder Beispiele dienen, können sie im konkreten Bewertungsprozess verwendet werden oder nicht, reduziert oder erweitert werden.

### 3.3 Bewertung der Indikatoren und Begründung

In einem ersten Schritt wird beurteilt, ob die einzelnen Indikatoren für die Art der Unternehmenstätigkeit relevant sind. Beispielsweise ist der Indikator 1.4. „Partizipative Entwicklung der Mission und Vision“ für ein Ein-Personen-Unternehmen nicht relevant. In diesem Fall wird dem Indikator in der Bewertung kein Wert zugewiesen.

In einem zweiten Schritt wird die quantitative Bewertung durchgeführt, indem den einzelnen Indikatoren ein Wert auf einer Skala von 0 – 5 beigemessen wird. Die Skalenschritte entsprechen definierten Abschnitten auf einer Prozentskala, von 0 – 100% und können folgendermaßen interpretiert werden:

| Punkte | Prozentwerte | Bewertung       | Interpretation  |
|--------|--------------|-----------------|---|
| 0      | 0 %          | Trifft nicht zu | Dieses Kriterium ist im Unternehmen nicht verwirklicht. |
| 1      | 1 % - 20 %   | Trifft kaum zu  | Erste Ansätze der Verwirklichung                        |



|   |              |                        |   |
|---|--------------|------------------------|---|
| 2 | 21 % - 40 %  | Trifft teilweise zu    | Einzelne Aspekte sind verwirklicht, andere noch nicht.                    |
| 3 | 41 % - 60 %  | Trifft vielfach zu     | Das Kriterium ist teilweise umgesetzt.                                    |
| 4 | 61 % - 80 %  | Trifft größtenteils zu | Der Aspekt ist größtenteils umgesetzt                                     |
| 5 | 81 % - 100 % | Trifft vollkommen zu   | Das Kriterium ist vollkommen umgesetzt und ist als Best Practice zu sehen |

Für jedes Kriterium steht ein weiteres Feld zur Verfügung, in dem die Bewertung qualitativ begründet werden soll. Dieser Schritt ist für die Evaluatoren von besonderer Wichtigkeit, um ihre Entscheidungen gut zu reflektieren und Oberflächlichkeit zu vermeiden. Auch für den Dialogprozess mit Kooperationspartnern ist die qualitative Einschätzung hilfreich, um fundierte Argumente zur Verfügung zu stellen, die zu fruchtbaren Diskussionen über Chancen und Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens führen können.

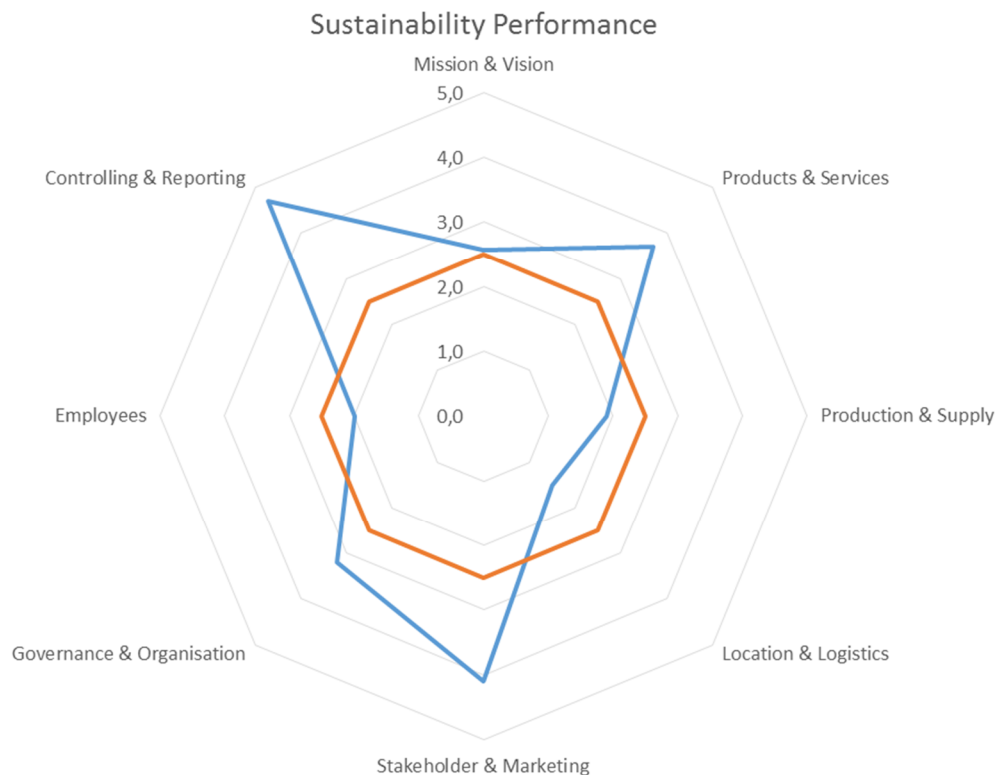
### 3.4 Nachhaltigkeitsprofil

Die Bewertungen der einzelnen Indikatoren werden für jede Kategorie aufsummiert und in einem Balkendiagramm visualisiert, das einen raschen Überblick über die Nachhaltigkeits-Performance der einzelnen Unternehmensbereiche erlaubt.



Die visuelle Darstellung des Nachhaltigkeitsprofils des Gesamtunternehmens erfolgt in einem Spinnendiagramm. Die Performance des analysierten Unternehmens wird in Blau angezeigt und kann mit dem durchschnittlichen Benchmark (in Orange) verglichen werden.





## 4 Kategorien und Indikatoren - Unternehmen ganzheitlich verstehen

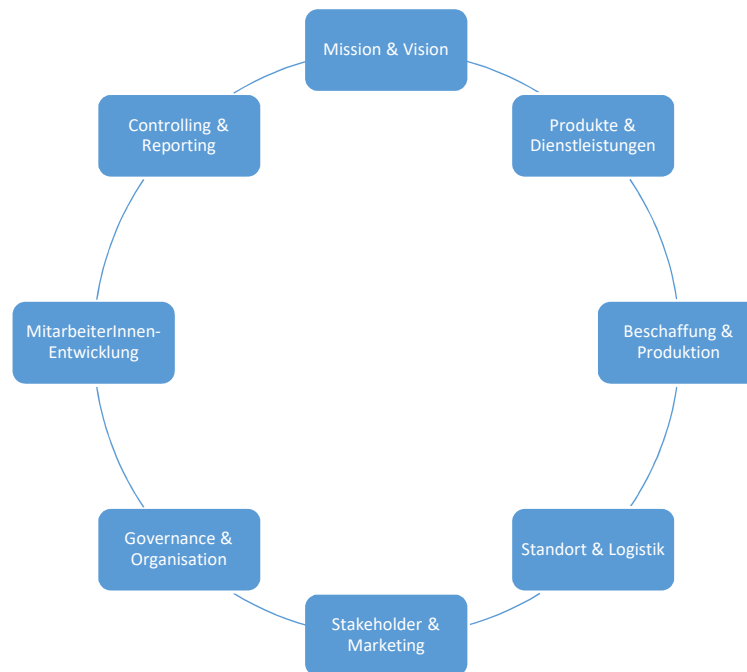
Jede Organisation, unabhängig, ob profitorientiert oder nicht, hat gewisse Grundfunktionen zu erfüllen, um langfristig bestehen zu können. Diese werden im Nachhaltigkeits-Performance Tool in acht Kategorien zusammengefasst, die den Unternehmensbereichen oder Abteilungen entsprechen.

Zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen gibt es natürlich Verbindungen und Abhängigkeiten, manche überschneiden sich, andere fließen ineinander über. Um dieser Komplexität Rechnung zu tragen, ist es sinnvoll, Unternehmen als systemische Netzwerke zu betrachten.

Aus Gründen der Vereinfachung in der Lehre wird jeder Unternehmensbereich/Kategorie getrennt analysiert.

Die Reihenfolge der Kategorien ist optional, aber es ist sinnvoll mit der Kategorie „Mission & Vision“ zu starten und mit „Controlling und Reporting“ zu enden.





## 4.1 Mission und Vision

Die Mission beschreibt die grundsätzliche Ausrichtung und den Daseinszweck des Unternehmens: Was ist die Kernaufgabe und wofür steht das Unternehmen in der Gesellschaft? Die Vision beschreibt das angestrebte Zukunftsbild. Wie sollte sich die Zukunft des Unternehmens, aber auch der relevanten Umgebung (Gesellschaft, Region, Welt) durch die Tätigkeit des Unternehmens entwickeln? Dabei ist vor allem die Frage relevant, in wie weit Aspekte der Nachhaltigkeit auf dieser übergeordneten und strategischen Ebene verankert sind, was eine wesentliche Basis für die Umsetzung in Alltagsroutinen des Unternehmens ist.

- Indikator 1.1. und 1.2. beschreiben zunächst, in wieweit das Unternehmen Auftrag und Zukunftsbild definiert hat und wie Nachhaltigkeit darin abgebildet ist.
- Die Indikatoren 1.3., 1.4. und 1.5. befassen sich mit dem Prozess der Missionsentwicklung und wie interne und externe Stakeholder darin eingebunden sind.
- In den Indikatoren 1.6. und 1.7. geht es darum, wie die Umsetzung der Mission durch die Übertragung in konkrete Strategien und Ziele sichergestellt wird.

## 4.2 Produkte und Dienstleistungen

Diese Kategorie beschreibt die Werte, die das Unternehmen schafft. Entsprechen Produkte und Dienstleistungen akzeptierten Nachhaltigkeitsstandards? Wie weit trägt das Unternehmen zum Gemeinwohl bei? Ist das Unternehmen in der „grünen Wirtschaft“ (Bsp: Produktion von erneuerbarer Energie) tätig oder realisiert es einzelne Aspekte von Nachhaltigkeit (Bsp: Produktion von Schokolade unter Verwendung von biologischen, fair-trade Rohmaterialien)? Ein zentraler Punkt ist die Innovationsorientierung des Unternehmens, da die Fähigkeit, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, Neues zu entwickeln und umzusetzen, zentral für einen langfristigen Bestand des Unternehmens ist.





- In den Indikatoren 2.1. und 2.2. geht es um die Frage, welcher Wert und Sinn durch das Angebot des Unternehmens geschaffen wird und ob dadurch auch ein Beitrag zum Gemeinwohl geleistet wird.
- Indikator 2.3. und 2.4. nehmen Bezug auf die gesamte Produkt- und Dienstleistungspalette und machen sichtbar, wie ökologisch und sozial nachhaltig das Angebot ist.
- In Indikator 2.5. wird die Frage gestellt, ob und für welche Produkte sich das Unternehmen via Audits und Zertifizierungen verbindlichen Standards verpflichtet.
- Indikator 2.6. und 2.7. greifen den Stellenwert von Innovation, Forschung und Entwicklung im Unternehmen auf und fokussieren besonders auf die Förderung sozialer und ökologischer Innovationen.

### 4.3 Beschaffung und Produktion

Dieser Bereich betrifft die Beschaffung und den Produktionsprozess und bezieht sich daher vor allem auf produzierende Unternehmen und weniger auf Dienstleister. Es geht darum, eine Einschätzung für die gesamte Wertschöpfungskette zu geben und dabei auch indirekte Auswirkungen und Kosten der Produktion (Bsp: Langfristige Auswirkungen von Deponien gefährlicher Stoffe) zu berücksichtigen.

- Indikator 3.1. und 3.2. befassen sich mit der Beschaffung von Rohstoffen und Materialien und in wie weit ökologische und soziale Kriterien in der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden.
- Indikator 3.3. geht auf die Beziehungen zu den LieferantInnen ein. Welche Entscheidungskriterien gelten für die Wahl von LieferantInnen und wie langfristig sind LieferantInnenbeziehungen angelegt?
- Indikator 3.4. und 3.5. gehen auf den Produktionsprozess ein und stellen die Frage, welche ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsstandards in der Produktion realisiert werden.
- Indikator 3.6. befasst sich mit der Verwertung von Abfällen und Emissionen und Möglichkeiten einer Wiederverwendung.
- Indikator 3.7. geht schließlich darauf ein, ob durch die Unternehmenstätigkeit ein Beitrag zu einer Kreislaufwirtschaft geleistet wird. Dabei gilt als Grundprämisse, alle Ressourcen entsprechend zu verwenden und wiederzuverwerten. In einem erweiterten Verständnis gilt der Ansatz daher nicht nur für Materialien und Produkte, sondern auch für Humanressourcen (Arbeitszeit, Know-how).



#### 4.4 4.4. Standort und Logistik

Die Kategorie Standort und Logistik konzentriert sich auf die ökologischen und sozialen Herausforderungen und Möglichkeiten, die durch die Standortwahl, das Design und die Konstruktion von Unternehmensgebäuden und den Betrieb des Standortes entstehen. Eine nachhaltige Ausrichtung hat das Ziel, den sozialen und ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, aber weist gleichzeitig auch den Weg zu kostengünstigeren Alternativen und der Förderung des Gemeinwohls.

- In Indikator 4.1. und 4.2. wird die Frage gestellt, wie weit der Standort Gesichtspunkten der ökologischen Nachhaltigkeit entspricht oder zumindest neutral für seine Umwelt ist. Dabei wird besonders darauf eingegangen, wie mit der knappen Ressource Boden und Raum umgegangen wird.
- Indikator 4.3. und 4.4. befassen sich vor allem mit der Gebäudesubstanz und der Gestaltung der Arbeitsplätze. Naturgemäß können bei Neubauten höhere Gebäudestandards verwirklicht werden, gleichzeitig sind aber auch Zielkonflikte mit der knappen Ressource Boden zu berücksichtigen.
- In den folgenden Indikatoren 4.5. und 4.6. wird die Effizienz von Transport- und Logistiksystemen hinterfragt, aber auch Möglichkeiten einer nachhaltigeren Mobilität.
- Indikator 4.7. ist vor allem für jene Unternehmen relevant, die mehrere Standorte, auch international betreiben. Es wird die Frage gestellt, in wieweit hohe Nachhaltigkeitsstandards auch dann eingehalten werden, wenn es die gesetzliche Lage nicht erfordert.

#### 4.5 Stakeholder und Marketing

Unter diesem Punkt sind die zum Markt ausgerichteten Konzepte sowie Kommunikations- und Interaktionsprozesse zusammengefasst. Im Unterschied zum herkömmlichen Marketingverständnis zielt eine nachhaltige Orientierung darauf ab, erweiterte Zielgruppen als Stakeholder wahrzunehmen (KundInnen, LieferantInnen, Kommunen, Interessensverbände, Zivilgesellschaft) und in verschiedene Phasen der Produkt- und Servicegenerierung zu involvieren. Marketing erfährt eine grundsätzlich neue Ausrichtung, in der KundInnen als ganzheitliche Wesen mit Kopf, Herz und Seele wahrgenommen werden, die informiert und kritisch ihre Entscheidungen an rationalen und emotionalen Kriterien ausrichten, vermehrt aber auch an der Sinnstiftung des Angebots.

- In den Indikatoren 5.1. und 5.2. geht es darum, welche Stakeholder wahrgenommen und wie sie in die Generierung von Werten einbezogen werden.
- Die Indikatoren 5.3. und 5.4. beleuchten die Kooperationsorientierung des Unternehmens.
- In den Indikatoren 5.5. und 5.6. wird die Frage gestellt, welches KundInnen-Bild im Unternehmen vorherrscht und wie die Beziehungen zu KundInnen gestaltet sind.
- In den folgenden Indikatoren 5.7. und 5.8. wird die Frage nach einer fairen Preisgestaltung und nach transparenter, an ethischen Grundsätzen orientierter Kommunikation des Unternehmensangebotes gestellt.



## 4.6 Governance und Organisation

Dieser Punkt beschreibt den inneren Aufbau, Strukturen und Prozesse, durch die die Unternehmensziele in operatives Handeln übergeführt werden. Ziel eines nachhaltigen Unternehmens ist es, sich zu einer lernenden, anpassungsfähigen Organisation zu entwickeln, die auf komplexe und sich rasch verändernde Anforderungen mit schnellen, innovativen Lösungen reagieren kann. Dazu ist ein verändertes Verständnis von Führung erforderlich, das nicht dem Muster herkömmlicher autokratischer top – down Entscheidungen folgt, sondern partizipative, flexiblere Formen integriert, die unter dem Begriff der Unternehmens-Governance zusammengefasst sind.

- In den Indikatoren 6.1 und 6.2 wird das Verständnis von Führung innerhalb des Unternehmens beleuchtet, wie Organisationsentwicklung und Modelle der Partizipation gelebt werden.
- Die Indikatoren 6.3. und 6.4. befassen sich mit Strukturen und Prozessen der Organisation und in wie weit sie organisch ineinandergreifen. Eine wesentliche Voraussetzung, um Verantwortungen auch wahrnehmen zu können, ist Transparenz und Klarheit über Aufgaben und Rollen.
- Die Indikatoren 6.5., 6.6. und 6.7. befassen sich mit der Unternehmenskultur, die sich nur bedingt über äußere Indikatoren ermitteln lässt. Wesentlich für die Zukunftsfähigkeit ist die Frage, wie das Unternehmen mit Fehlern und Misserfolgen umgeht. Werden sie als Ausnahmeerscheinungen eingestuft, die vermieden werden müssen? Oder werden sie als Chancen begriffen, die gut reflektiert neue Potenziale eröffnen?

## 4.7 MitarbeiterInnenentwicklung

MitarbeiterInnen und ihre partizipative Teilhabe am Unternehmen sind essentiell für das Gelingen eines Unternehmens. Unter der Prämisse der Nachhaltigkeit werden MitarbeiterInnen nicht nur als Human Resources betrachtet, sondern als Menschen mit Werten, Haltungen und Fähigkeiten, die sich permanent weiterentwickeln (können). In diesem Punkt soll daher eingeschätzt werden, wie die Entwicklung des einzelnen gefördert wird und welche Rahmenbedingungen dafür zur Verfügung gestellt werden.

- Indikator 7.1. erfasst die grundsätzliche Haltung zum Thema MitarbeiterInnen und wie Entwicklungsprozesse in den Unternehmensprozessen verankert sind.
- Die Indikatoren 7.2. und 7.3 reflektieren die Sichtweise von Kompetenzen und Weiterbildung im Unternehmen. Vor allem stellt sich die Frage, ob Kompetenzen, die über den unmittelbaren fachlichen Zusammenhang hinausgehen, gefördert werden.
- Die Indikatoren 7.4. bis 7.6. befassen sich mit den Rahmenbedingungen (Gehalt, Zeit, Diversität), die für wertvolle, sinnstiftende Arbeitsverhältnisse einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert haben.

## 4.8 Controlling und Reporting

Der Bereich beschreibt, wie unternehmerische Tätigkeit durch klares und transparentes Monitoring, Kontrolle des Erfolgs und Reflexionsschleifen, effektiver gestaltet werden kann. Controlling bezieht sich daher nicht nur auf das klassische Finanzcontrolling, sondern auf alle Unternehmensbereiche (Bsp: Marketing: welchen Erfolg bringen welche Maßnahmen? Weiterbildung: Wie werden externe Lerninhalte in die tägliche Praxis integriert?). Vor allem in Hinblick auf nachhaltiges Handeln ist es



essentiell, den Impact, also die Wirkungen des Unternehmens auf die Umgebung (sowohl natürliche als auch menschliche) zu hinterfragen, zu kennen und entsprechend der Außenwelt zu kommunizieren.

- In den Indikatoren 8.1 bis 8.3. wird erfasst, welchen Stellenwert das Controlling im allgemeinen und das Nachhaltigkeits-Controlling im speziellen besitzt.
- Indikator 8.4 befasst sich mit dem Impact von Unternehmen auf ihre Umwelt. Viele Unternehmen haben eine vage Vermutung davon, aber kaum systematische Erhebungen dieses Kriteriums.
- In Indikator 8.5 und 8.6 geht es um das Reporting und die Kommunikation von Ergebnissen nach außen. Nachhaltigkeitsberichte sind ab einer gewissen Größenklasse für Unternehmen rechtsverbindlich. Interessant ist daher, was über die Gesetzesstandards hinaus veröffentlicht wird.
- Indikator 8.7. befasst sich mit dem Finanzmanagement und mit Möglichkeiten, in diesem Bereich nachhaltiger zu agieren.

## 5 SWOT Analyse - Stärken und Schwächen identifizieren

SWOT – Analysen geben einen raschen Überblick über den Status-Quo, gleichzeitig aber auch über zukünftige Potenziale von Themen. Nach dem bekannten 4-Quadranten Modell können Fragen zur nachhaltigen Entwicklung des analysierten Unternehmens gestellt werden:

In welchen Aspekten agiert das Unternehmen bereits nachhaltig? Wo liegen die Stärken?

Wo werden Schwächen wahrgenommen und warum werden diese Aspekte als Schwächen betrachtet?

Welche Aspekte werden als Möglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens betrachtet? Wie können diese Möglichkeiten genutzt werden?

Was sind Risiken und Bedrohungen für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens? Wie kann mit diesen Risiken umgegangen werden?



Die SWOT-Analyse kann an unterschiedlichen Stellen eingesetzt werden, abhängig von der Zielsetzung der Analyse. Genauso kann sie mehr oder weniger umfassend verwendet werden, entweder für das gesamte Unternehmen oder für einzelne Unternehmensbereiche.

1. Als Einstieg, vor oder anstatt eines detaillierten Assessments, um sich einen raschen Überblick zur Nachhaltigkeits-Performance des Gesamtunternehmens zu verschaffen.
2. Als Einstieg, um sich einen Überblick zu Nachhaltigkeits-Chancen und Herausforderungen einzelner Unternehmensbereiche zu verschaffen.
3. Anschließend an die Detailanalyse zur Abschätzung des Potenzials für zukünftige Handlungsfelder, in denen sich das Unternehmen stärker engagieren möchte.

## 6 Das Zukunftsprofil - Nachhaltigkeit planen

Da viele Unternehmen Druck erleben, sich in eine nachhaltige Richtung zu entwickeln und sich kontinuierlich an veränderte Bedingungen anzupassen, ist nicht nur der Status Quo, sondern auch die in Zukunft angestrebte Nachhaltigkeits-Performance von Interesse. Es geht um die Frage, wo ein Unternehmen mittel- bis längerfristig (5-10 Jahre) im Bereich der Nachhaltigkeit stehen will.

### Quantitatives Assessment

Um die Vergleichbarkeit mit dem Status Quo zu gewährleisten, folgt das Assessment derselben Logik wie in der Status Quo - Analyse. Es werden dieselben Kategorien und Indikatoren verwendet und wieder erfolgt die Bewertung auf einer Skala von 0 – 5, die den angestrebten Realisierungszielen in Prozentschritten entspricht.

| Punkte | Prozentwerte | Bewertung              | Interpretation   |
|--------|--------------|------------------------|--|
| 0      | 0 %          | Trifft nicht zu        | Das Kriterium ist für das Unternehmen auch in Zukunft nicht erstrebenswert oder nicht erreichbar.  |
| 1      | 1 % - 20 %   | Trifft kaum zu         | Erste Schritte und Ansätze sind geplant. (Evt. mit einem langen Zeithorizont)  |
| 2      | 21 % - 40 %  | Trifft teilweise zu    | Das Kriterium hat eher geringere Priorität oder soll nur in einzelnen Teilaspekten in den Plänen verankert werden.                               |
| 3      | 41 % - 60 %  | Trifft vielfach zu     | Das Kriterium ist in den Zielen des Unternehmens verankert<br>Es sind Entwicklungsziele geplant, aber mit einem durchschnittlichen Zeithorizont. |
| 4      | 61 % - 80 %  | Trifft größtenteils zu | Das Kriterium hat überdurchschnittliche Priorität für das Unternehmen und sollte verwirklicht werden (Niederschlag in kürzerem Zeithorizont?)    |
| 5      | 81 % - 100 % | Trifft vollkommen zu   | Die vollinhaltliche Umsetzung des Kriteriums hat höchste Priorität in den Unternehmensplänen. (Niederschlag in Ressourcen und Zeithorizont?)     |



### Qualitative Begründung der Ziele

Der angestrebte Zielerreichungsgrad wird durch verbale Begründungen unterlegt. Dabei geht es für die einzelnen Kriterien einerseits um die Einschätzung der Wichtigkeit in der Unternehmensstrategie, andererseits auch um die Einschätzung des zeitlichen Horizonts der Umsetzung.

### Zukunftsprofil

Auch die angestrebte zukünftige Nachhaltigkeits-Performance des Unternehmens wird über ein Balkendiagramm pro Unternehmensbereich visualisiert. Die Zusammenfassung der angestrebten Sollwerte für das gesamte Unternehmen erfolgt wiederum in einem Spinnendiagramm. Aus der Gegenüberstellung von Ist und Sollwerten lassen sich sowohl für die Nachhaltigkeits-performance einzelner Unternehmensbereiche, als auch für das Gesamtunternehmen interessante Schlüsse ableiten.

## 7 Analyseprozess – Anwendung des Sustainability Performance Tools

Die Anwendung des CASE Sustainability Performance Tools im Rahmen eines Kooperationsprojekts bedeutet, einen klaren Prozess aufzusetzen, in dem Lehrende, Studierende und externe Partner in definierten Rollen und Aufgaben zusammenarbeiten. Der Prozess besteht aus den folgenden Schritten:



### 7.1 Vorbereitung

Wie im obigen Kapitel dargelegt, müssen Projekte im Rahmen von Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen sorgfältig vorbereitet werden, wobei die Bedürfnisse und Erwartungen aller beteiligten Stakeholder berücksichtigt werden. Die Anwendung des CASE Sustainability Performance Tools im Rahmen einer Lehrveranstaltung wirft einige zusätzliche Fragen auf, die im Vorfeld beantwortet werden sollten.

#### Betreffend Lehrveranstaltung

Was sind die Hauptziele der Lehrveranstaltung? Was ist der Zweck und die Funktion des Tools im Kurs?  
Welchen zusätzlichen Nutzen hat das Tool für die Lehrveranstaltung?



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

In welchem Format wird das Tool verwendet, in einer Fallstudie oder in einem realen Kooperationsprojekt? Wie ist das Kooperationsprojekt geplant, nur ein externer Partner (z.B. mit verschiedenen Abteilungen) oder mehrere externe Partner?

Welche Zeitressourcen sind für die Einführung und Implementierung des Tools geplant?

#### **Betreffend Lehrende**

Wer leitet den Kurs durch? Welche Business- oder Managementfähigkeiten hat die/der Lehrende? Verfügt die/der Lehrende über Kenntnisse in den Nachhaltigkeitswissenschaften, insbesondere im Bereich des nachhaltigen Unternehmertums?

Welche praktische Erfahrung hat die/der Lehrende bei der Durchführung von Kooperationsprojekten? Wie ist der Zugang zur Geschäftswelt? Ist die/der Lehrende bereits in Business- und Multi-Stakeholder-Netzwerken involviert?

#### **Betreffend Studierende**

Welche Hintergründe haben die teilnehmenden Studierenden? Haben sie Grundkenntnisse in Wirtschaft und Management oder in den Nachhaltigkeitswissenschaften? Welche praktischen Erfahrungen haben Studierende in Kooperationsprojekten mit externen Partnern?

Was sind die Erwartungen und Motivationen von Studenten?

Wie sind Arbeitsgruppen organisiert (z.B. Größe, Konstellation)?

#### **Betreffend Unternehmenspartner**

Nach welchen Kriterien werden die Kooperationspartner ausgewählt?

Ist es das erste Kooperationsprojekt mit dem Partner oder baut es auf einer bestehenden Partnerschaft auf?

Wer wird an dem Projekt beteiligt sein? Welche Rolle spielen die Beteiligten im Unternehmen?

Was ist die Motivation für die Teilnahme am Projekt? Welche Erwartungen und Bedürfnisse hat der Partner?

---

*Planen Sie genügend Zeit für die Einführung des Tools ein, insbesondere wenn die Studierenden keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Jeder einzelne Indikator kann Fragen zu herkömmlichen Geschäftskonzepten und nachhaltigen Alternativen aufwerfen. Bester Fall: Planen Sie ein Semester für die theoretische Einführung und ein Semester für das praktische Projekt.*

---

## **7.2 Einführung des Tools**

Wie die Testphase gezeigt hat, ist eine fundierte Einführung des Sustainability Performance Tools ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Studierenden nicht nur in der Lage sind es aus technischer Sicht zu bewältigen, sondern dass sie auch tiefer in die vielschichtigen Fragen des nachhaltigkeitsorientierten Unternehmertums eintauchen. Folglich sollte die Einleitung folgenden Inhalt umfassen:





### **Business- und Management-Wissen**

Wie ist ein Unternehmen organisiert? Was sind die Schlüsselfunktionen oder Geschäftsfelder von Unternehmen und wie sind diese verknüpft? Was sind spezifische Herausforderungen für nachhaltiges Unternehmertum?

### **Nachhaltigkeitswissen**

Was bedeuten die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und wie sind sie verknüpft? Welche Ansätze stehen hinter Begriffen wie systemisch, ganzheitlich, transdisziplinär usw.?

### **Verwendung des Tools**

Wie benutzt man das Online-Tool? Wie sammle ich Daten? Wie gestaltet man eine fruchtbare Zusammenarbeit und konstruktive Interviewsituationen mit externen Partnern?

---

*Um sich mit dem Tool vertraut zu machen, empfiehlt es sich, es zuerst in einer Fallstudie zu testen, bevor es im Rahmen einer Geschäftspartnerschaft angewendet wird.*

---

## **7.3 Datensammlung**

Als Ausgangspunkt sammeln die Studierenden relevante Daten und Informationen über den Kooperationspartner. Die Struktur der Datenerhebung folgt der Logik und den Überschriften des Bewertungsinstrumentes (Kategorien und Indikatoren) und wird in einem zweistufigen Prozess durchgeführt:

### **Desktop-Recherche**

Die Studierenden sammeln über Websites, Berichte, Werbebroschüren und andere Kanäle relevante Informationen über die zu analysierende Organisation. Dies sollte einen groben Überblick über den Status quo der Nachhaltigkeitsleistung geben. Das Fehlen wesentlicher Informationen in der externen Kommunikation hat auch Aussagekraft und kann bereits auf ein wichtiges zukünftiges Handlungsfeld hinweisen.

### **Feldforschung**

Informationen, die nicht aus sekundären Quellen gewonnen werden können, sollten direkt durch Interviews oder Workshops mit Vertretern des Unternehmens gesammelt werden. Eine sorgfältige Vorbereitung im Voraus, erleichtert durch den/die Lehrende(n) ist von wesentlicher Bedeutung. Neben den allgemeinen Grundsätzen einer guten Zusammenarbeit sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Wie wird das Interview geführt? Durch einen Vor-Ort-Besuch, ein Skype-Meeting oder eine andere Form?
- Wer sind die Interviewpartner und welche Position haben sie? (z.B. CEO, Abteilungsleiter, ...)
- Wer wird von der Universität mit einbezogen? Die ganze Studierendengruppe, nur einzelne Personen, auch Lehrende?
- Wie viel Zeit ist geplant?
- Was sind die Erwartungen der Partner?

---

*Beachten Sie, dass die Anforderung nicht darin besteht, eine vollständige Datensammlung sicherzustellen, sondern besser zu verstehen, wie Unternehmen arbeiten. Daher sollte der Aufwand für die Datenerhebung sowohl für die Studierenden als auch für die Unternehmen begrenzt sein. Manchmal*





*sind Daten nicht verfügbar, z.B. Management-Kennzahlen, andere sind zu empfindlich, um sie extern zu kommunizieren.*

---

## 7.4 Nachhaltigkeitsbewertung

Das Kernelement des Tools ist die Nachhaltigkeitsbewertung, die eine detaillierte Analyse der Nachhaltigkeitsleistung für jeden Geschäftsbereich oder jede Abteilung bietet. In Übereinstimmung mit den Präferenzen der externen Partner kann die Bewertung auf verschiedene Arten durchgeführt werden:

1. Basierend auf einer sorgfältigen Vorbereitung wird die Beurteilung in einem partizipativen Workshop mit Studierenden und Vertretern des Unternehmens durchgeführt.
2. Studierende mit Unterstützung von Lehrenden führen die Beurteilung anhand der Datenerhebung durch. Anschließend werden die Ergebnisse mit den Geschäftspartnern besprochen und verifiziert.
3. Geschäftspartner führen eine Selbsteinschätzung durch und diskutieren anschließend die Ergebnisse mit Studierenden und Lehrenden.

*Weisen Sie explizit auf die qualitative Interpretation und Rechtfertigung der numerischen Werte hin und stellen Sie sicher, dass sie gut dokumentiert sind, da sie manchmal Einblicke in wahrgenommene Herausforderungen und Chancen bieten.*

---

## 7.5 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse zielt darauf ab, bestimmte Aspekte zu vertiefen und zukünftige Entwicklungen in Bezug auf Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen aufzudecken. Daher ist es empfehlenswert, diese Analyse in einem kooperativen Prozess vorzunehmen, z.B. ein Workshop mit klar definierten Aufgaben und Rollen.

- Die Teilnehmer bereiten den Workshop vor, insbesondere die Leitfragen, und stellen sicher, dass alle Ergebnisse aufgezeichnet werden. Während der Analyse können sie entweder als Beobachter oder in fortgeschrittenen Kursen als Moderatoren fungieren.
- Lehrende sind verantwortlich für einen fließenden und reibungslosen Ablauf, entweder in der Rolle als Vermittler oder Beobachter.
- Unternehmerische Partner sind die Hauptakteure in einem SWOT-Workshop. Daher ist es entscheidend, dass jene Personen teilnehmen, die in die zukünftige Entwicklung von Nachhaltigkeitsthemen Einblick haben.

*Vom Unternehmenspartner sind im Idealfall Vertreter des Managements und aller Abteilungen oder Geschäftsbereiche anwesend.*

---

## 7.6 Zukunftsprofil

Um die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbewertung zu vertiefen, die sich auf den Status Quo und die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens konzentriert, könnte eine erweiterte Version des Tools einen Ausblick auf zukünftige Pläne und Visionen geben. Die Struktur basiert auf der Kernmatrix der



Bewertung, die einen direkten Vergleich zwischen Status quo und vorgesehenem Status ermöglicht. Im Allgemeinen wird diese Bewertung von Vertretern des Unternehmens durchgeführt, da dies einen tiefen Einblick in Pläne und Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung von Nachhaltigkeitsthemen erfordert.

---

*Es hängt von der Intensität und Qualität der Zusammenarbeit ab, welche Rolle Studierende und Lehrende in diesem Prozess spielen. Entweder sind sie direkt involviert oder sie sollten zumindest über die Pläne des Unternehmens informiert werden.*

---

## 7.7 Bericht and Präsentation

Der Abschlussbericht fasst die Ergebnisse der Bewertung und der SWOT-Analyse zusammen. Die Studierenden bereiten die SWOT-Analyse vor, die vom Lehrenden genehmigt und mit den Projektpartnern besprochen werden sollte. Je nach Anforderung kann der Abschlussbericht auch direkt gegenüber der Geschäftsführung und/oder Mitarbeitern des Partnerunternehmens präsentiert werden.

---

*Schlussbericht und Abschlusspräsentation sind nicht nur Aufgaben, sondern können auch die Eintrittskarte für weitere Kooperationsprojekte sein. Planen Sie daher genügend Zeit für die Erstellung des Berichts und der Präsentation ein und legen Sie besonderes Augenmerk auf die Gestaltung und grafische Ausarbeitung der Materialien. Es ist der abschließende Eindruck, den Partner von dieser universitären Kooperation erhalten.*

---

