

Erfolgreiche Schritte in die betriebliche Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub

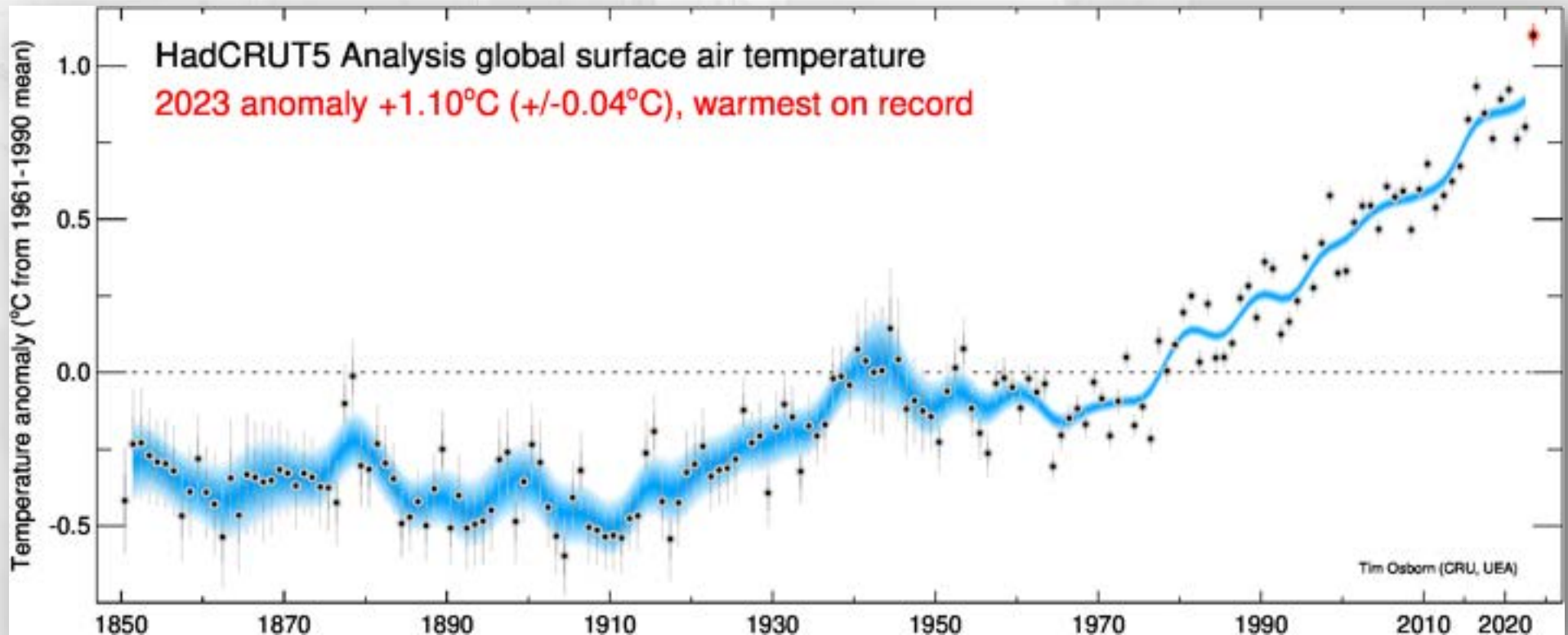
Klimawandel - ein Bild aus der Region



Foto aufgenommen am 27. April 2018 nahe Schopfheim, Deutschland, am frühen Morgen

Globaler Temperaturanstieg seit 1850

Abweichung der jeweiligen Durchschnittstemperaturen der Jahre 1850 bis heute von den Durchschnittstemperaturen der Jahre 1961 bis 1990 in °C



Folgen des Klimawandels

- ❖ Weltweit ist die **Durchschnittstemperatur** bereits um über 1°C angestiegen (relativ zu 1850 bis 1900)
- ❖ Das Jahr **2023** war das **heissteste Jahr** seit Beginn der Wetteraufzeichnungen und übertrifft das bisherige Rekordjahr 2016 deutlich).
- ❖ Der Temperaturanstieg geht nahezu vollständig auf die von Menschen verursachten **Treibhausgasemissionen** zurück.
- ❖ Bereits mit der aktuellen Erwärmung sind wir in vielen Regionen mit häufigeren und stärkeren **Extremwetterereignissen** und deren Folgen konfrontiert.



Die „unbequeme Wahrheit“

- ❖ Bei derzeitigen Emissionen reicht das verbleibende globale CO₂-Emissionsbudget für den 1,5-Grad-Pfad nur für etwa 5-6 Jahre; für den 2-Grad-Pfad für etwa **20 bis 25 Jahre**.
- ❖ Anschließend leben wir von einem „CO₂-Überziehungskredit“, das heißt, die ab dann emittierten Treibhausgase müssen später unter großen Anstrengungen wieder aus der Atmosphäre entfernt werden.
- ❖ Bei zunehmender Erwärmung der Erde werden gefährliche klimatische **Kipp-Punkte des Erdsystems**, also sich selbst verstärkende Prozesse, immer wahrscheinlicher. Eine Rückkehr zu heutigen globalen Temperaturen wäre für kommende Generationen nicht mehr realistisch.

Meeresspiegels bei Erderwärmung von 2 °C



Quelle: Climate Central: <https://coastal.climatecentral.org/>

Kosten des Klimawandels

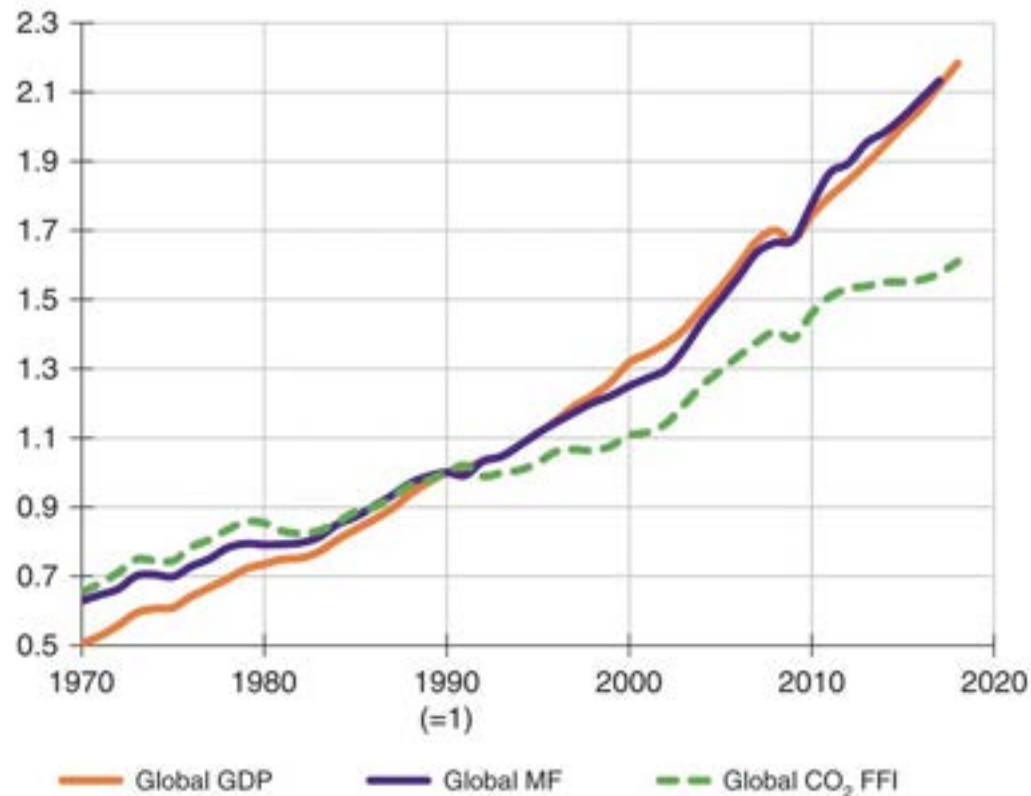
- ❖ Schon 2006 wurde prognostiziert: Klimaschäden werden die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2100 um fünf bis 20 Prozent senken - es sei denn, es wird konsequent gegengesteuert
- ❖ Seit 2000 sind in Deutschland jährlich im Schnitt mindestens **6,6 Mrd. €** an Schäden entstanden (Prognos)
- ❖ Bis Mitte des Jahrhunderts könnten die Folgekosten der Klimakrise zwischen **280 und 900 Mrd. €** betragen.



Das Wohlstands-Konsumproblem

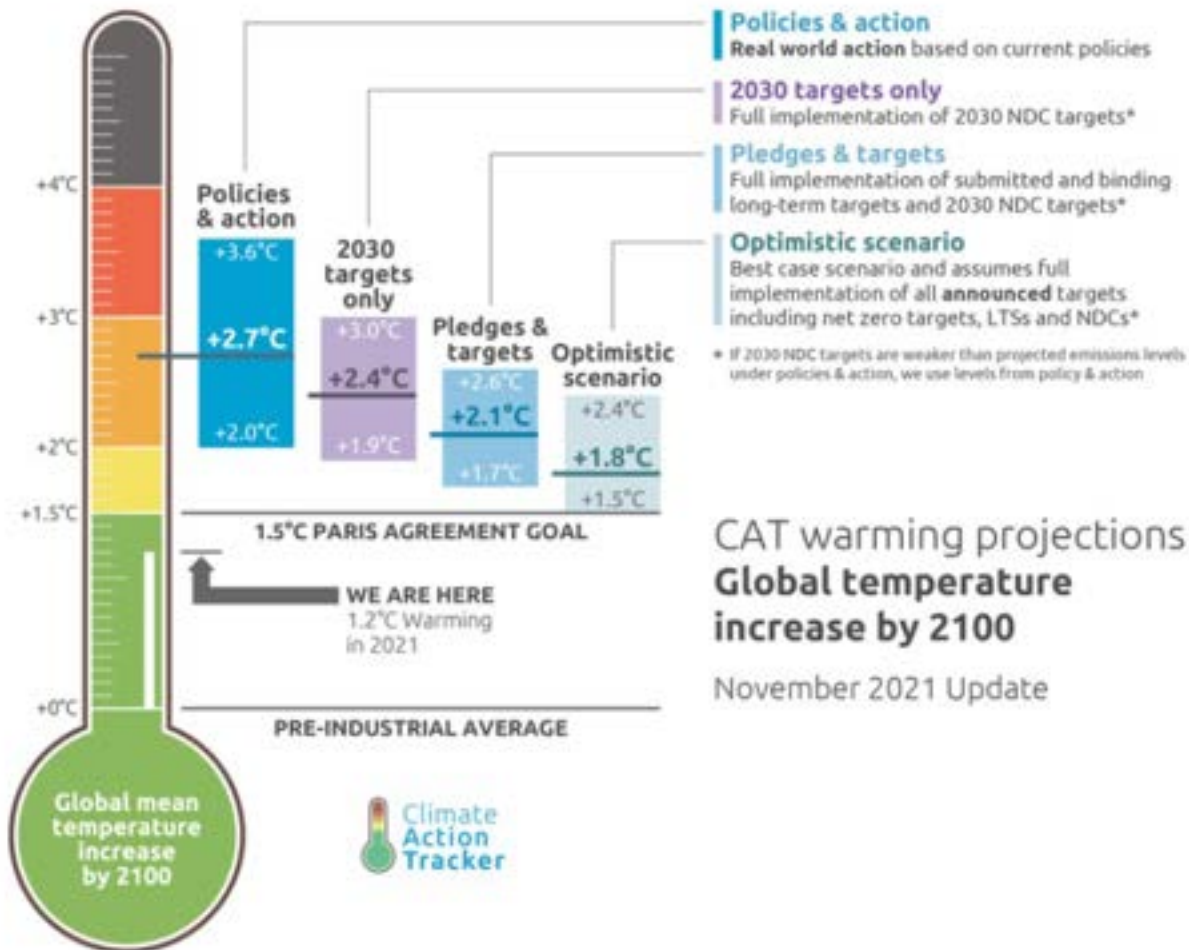
Fig. 1: Relative change in main global economic and environmental indicators from 1970 to 2017.

From: Scientists' warning on affluence



Dargestellt ist, wie sich der globale materielle Fußabdruck (MF, entspricht der globalen Rohstoffgewinnung) und die globalen CO₂-Emissionen aus der Verbrennung fossiler Brennstoffe und industriellen Prozessen (CO₂ FFI) im Vergleich zum globalen BIP (konstant 2010 USD) verändert haben. Indexiert auf 1 im Jahr 1990.

Stand der Prognosen zur Erderwärmung heute



CAT warming projections
Global temperature increase by 2100

November 2021 Update

Was ist zu tun?

- ❖ Die Menschen müssen ihre **Konsumgewohnheiten** radikal überdenken
- ❖ Gesellschaftlichen **Akteure** aus allen Bereichen (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft etc.) müssen zusammenwirken
- ❖ Intelligente **technische Lösungen** v.a. zur Lösung der Ressourcenprobleme müssen gesucht werden
- ❖ Die **Wirtschaft** als grösste Verursacherin ökologischer Schäden muss ihrer Verantwortung gerecht werden



Nachhaltige Unternehmensführung

Unter nachhaltiger Unternehmensführung (Sustainable Management) wird eine systematische und zielgerichtete Steuerung von Organisationen verstanden, die sich (möglichst gleichgewichtig) an folgenden drei Leitzielen ausrichtet:

- ❖ an der **Schaffung wirtschaftlichen Wohlstandes** durch die Bereitstellung hochwertiger Produkte/Dienstleistungen und weitere ökonomische Nutzenfunktionen
- ❖ am **Stiften gesellschaftlichen Nutzens**, insb. die Verbesserung der Lebensbedingungen von Menschen
- ❖ am **Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen**, v.a. durch eine Steigerung der Öko-Effektivität

Nachhaltig wirtschaften lohnt sich...

- ❖ Die wichtigsten in der Literatur genannten und in der Praxis erwiesenen Vorteile nachhaltigen Managements umfassen:
 1. Bessere Vorbereitung und Reaktionsfähigkeit auf **Änderungen der Gesetzeslage** (z.B. CO₂-Bepreisung)
 2. Mögliche **Kosteneinsparungen** (v.a. durch Optimierung des Ressourcen- und Energieverbrauchs)
 3. Gewinne durch die Erschließung neuer Märkte mit **Sustainable Business Models (SBM)** unter Einbezug der Lieferkette
 4. Entwicklung und Bindung von wertvollem **Humankapital**
 5. Bessere **Reputation**, bessere **Differenzierung** und **Steigerung des Unternehmenswerts**

...auch für den Mittelstand!

- ❖ Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind häufig im Privatbesitz - und Inhabende empfinden häufig eine **persönliche Verantwortung** für „gutes“ Wirtschaften
- ❖ Inhabende einer KMU bemessen Erfolg häufig nicht alleine an Finanzkennzahlen; sie sind „**wertegetrieben**“
- ❖ KMU haben im Durchschnitt eine grössere **Glaubwürdigkeit** als Grossunternehmen
- ❖ KMU können nur in begrenztem Umfang von **Finanzinvestor*innen** unter Druck gesetzt werden
- ❖ **KMU agieren häufig bereits relativ nachhaltig** - sie wissen es nur häufig nicht!

Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen

Die supranationalen und nationalen politischen Entscheidungstragenden kommen zunehmend unter Druck

- ❖ In Europa ist es v.a. die **EU Kommission**, die mit dem „Green Deal“ eine (halbwegs) ambitionierte Agenda vorgelegt hat
- ❖ In **Deutschland** wächst der Druck, die in Paris vereinbarten Klimaziele zu erreichen; das Wirtschaftsministerium arbeitet unter erheblichem politischem Widerstand daran.
- ❖ Seit 2021 gilt eine **CO₂-Bepreisung für fossile Brennstoffe**, die auch Auswirkungen auf KMU hat - und sie Geld kostet
- ❖ Ereignisse wie die globale Covid19-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine verstärken den **Handlungsdruck**

Leuchtturmprojekte mit Sparpotenzial

Der wichtigste „Treiber“ für einen Umstieg auf nachhaltiges Wirtschaften sind erhoffte Einsparungen durch Effizienzsteigerung

- ❖ Die meisten Massnahmen in den Bereichen **Energie- und Ressourceneffizienz** werden ausschliesslich aus ökonomischen Gründen durchgeführt
- ❖ Da KMU häufig das Know-how und die Ressourcen fehlen, gibt es zahlreiche **Beratungsangebote**, die genutzt werden sollten (z.B. ein KEFF-Check)
- ❖ Unternehmen, die sich nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ausrichten wollen, kombinieren Energie- und Ressourceneffizienzstrategien mit öffentlich wirksamer Kommunikation und machen **Leuchtturmprojekte** daraus

H₂O: Strom erzeugen statt zukaufen



- ❖ An ihrem Hauptstandort in Steinen im Wiesental produziert die H₂O GmbH genug Strom, um den Produktionsbedarf fast vollständig zu decken
- ❖ Zusätzlich wird ein Ladepark für E-Autos für Mitarbeitende und die Öffentlichkeit gespeist



Bildquelle und © H2O GmbH

- ❖ Es beteiligt sich ausserdem an der „Blue Competence Sustainability Initiative“ des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
- ❖ Über die Nachhaltigkeitsleistung berichtet das Unternehmen seit 2018 jährlich in einem Nachhaltigkeitsbericht, der sich an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) orientiert

Wärmeerzeugung bei Frank Bürsten



- ❖ Bei der Fertigung der Bürstenhölzer bei der Frank Bürsten GmbH aus Schönau werden Produktionsabfälle (Holzspäne und Sägemehl) in einer Holzfeuerungsanlage verwertet und decken den kompletten Wärmebedarf des Unternehmens.
- ❖ Seit Oktober 2019 wird überschüssige Wärme in das örtliche Nahwärmenetz eingespeist.
- ❖ Die Frank Bürsten GmbH arbeitet hierbei eng zusammen mit den Elektrizitätswerken Schönau (EWS), dem bürgereigenen Energieversorger vor Ort.
- ❖ Ca. 550 MWh pro Jahr (Stand 2021) ersetzen dort Wärme, die zuvor durch Verbrennung fossiler Energieträger gewonnen wurde.



Bildquelle und © Frank Bürsten GmbH



MEGU: Exzellente Ressourceneffizienz



- ❖ Die MEGU Metallguss Obermeier GmbH wurde jüngst für ihr ganzheitliches Konzept zur Reduktion des Material- und Energieverbrauchs als ein „Exzellenzbeispiel“ und kurz darauf als „Gipfelstürmer“ der KEFF ausgezeichnet.
- ❖ U.a. wird die in der Gießerei anfallende Abwärme ebenso zur Stromerzeugung genutzt wie die betriebseigene Photovoltaikanlage, die ausserdem elektrisches Schmelzen erlaubt.
- ❖ Der Jahresverbrauch sank damit um 400'000 kWh, was 75% Einsparung und eine Reduktion den 145 t CO₂ entspricht
- ❖ Auch Visualisierungen der Energieverbräuche für Mitarbeitende tragen zu Einsparungen bei.
- ❖ Die Rückführung z.B. der abgesägten Aluminium-Eingusskanäle in den Schmelzprozess spart zudem Material (Kreislaufwirtschaft).



Bildquelle und © MEGU GmbH

Märkte und Konsumierende ändern sich

Auf den Märkten sprechen viele Trends für ein nachhaltigeres Unternehmensverhalten:

- ❖ Eine wachsende Zahl **Konsumierender** lässt sich beim Kauf von ökologischen und sozialen Kriterien leiten - wenn man sie darauf „stösst“
- ❖ Unternehmen - derzeit v.a. multinationale - üben Druck auf andere liefernde Unternehmen aus, entlang der Wertschöpfungskette nachhaltig zu handeln, um ihr eigenes Handeln legitimieren zu können - **Responsible Sourcing** wird zum Trend
- ❖ Unternehmen, die früh auf Nachhaltigkeit umstellen, haben einen strategischen Vorsprung, der kaum aufzuholen ist

Holzbau Bruno Kaiser: Effizienz in Holz

- ❖ Seit 2020 steht in Freiburg ein achtgeschossiges Holzhaus namens „BUGGI 52“ - das erste FSC-zertifizierte Gebäude in Deutschland.
- ❖ Ab dem ersten Obergeschoss wurde es konsequent in Holz gebaut inkl. beim Aufzugsschacht, im Treppenhaus und an der Außenfassade.
- ❖ Dabei wurde Holzrahmenbau mit massivem Holzbau kombiniert, um auf diese Weise wirklich nur so viel Holz zu verwenden wie unbedingt nötig.
- ❖ In dem Gebäude sind insgesamt 261 Tonnen CO₂ gespeichert.
- ❖ Mit dem Bau gewann Holzbau Bruno Kaiser aus Bernau den Holzbaupreis Baden-Württemberg 2022 und den Deutschen Holzbaupreis 2023





- ❖ Auch was auf den ersten Blick nicht nachhaltig wirkt, kann es durchaus sein: Das Geschäftsmodell von Black Forest Burger setzt auf Regionalität und reine Zutaten
- ❖ In den Burgern wird ausschliesslich hochwertiges Weiderind aus regionaler Zucht verarbeitet, die Burgerbrötchen und Kuchen handwerklich produziert
- ❖ Auch Veganer kommen bei Black Forest Burger auf ihre Kosten
- ❖ Beim Kochen werden nur Gewürze und Kräuter beigefügt, nicht aber Zusätze wie Farb-, Aroma- oder Konservierungsstoffe
- ❖ Einweg-Verpackungen bestehen zu 100% aus recycelbaren, oder recycelten Materialien wie zum Beispiel Bio-Holzfasern oder Polylactid (PLA)



Mitarbeitende wollen gepflegt werden

Mitarbeitende werden in nächster Zukunft zu einer der knappsten Ressourcen - auch für KMU

- ❖ Gute Mitarbeitende bevorzugen „anständige“ Arbeitgebende
- ❖ Mitarbeitende sind wertvolle Quellen und **Ideengebende** für Optimierungen im Betrieb auch in ökologischer und sozialer Hinsicht
- ❖ Die **Mitarbeitenden-Zufriedenheit** (die sich nicht alleine am Lohn bemisst!) ist direkt verbunden mit Produktivität, Loyalität und Kreativität
- ❖ Verantwortlich handelnde Unternehmen gewinnen auch in schweren Zeiten genügend **qualifizierte und motivierte Mitarbeitende**

May Gruppe: Mitarbeitende denken mit



- ❖ Die May Gruppe hat sich früh der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) des Landes angeschlossen und bereits 2020 ein Zielkonzept vorgelegt.
- ❖ In seiner Nachhaltigkeitsstrategie liegt der Fokus auf der Erzielung regionalen Mehrwerts und auf den Mitarbeitenden.
- ❖ Um sich beständig zu verbessern und dies auch transparent zu machen hat May eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus allen Unternehmensbereichen gegründet: die „Denkwerkstatt“.
- ❖ Mitarbeitende erhalten u.a. 100 € pro Monat für individuelle Fortbildungen aus einem „Entwicklungsbudget“.
- ❖ In den Geschäften finden sich nachhaltige Marken, im Café bekommt man seinen Kaffee im Rücknahme-Mehrwegbecher, Einkaufstaschen aus Graspapier uvm.



Von Einzelmassnahmen zur Strategie

Verschiedene Unternehmen engagieren sich mit vorbildlichen Einzelmassnahmen für Umwelt und/oder Gesellschaft:

- ❖ **Produzierende Betriebe** konzentrieren sich dabei auf die Bereiche Energieeffizienz und in letzter Zeit verstärkt auf Materialeffizienz
- ❖ **Dienstleistungsunternehmen** nehmen häufig die Themen nachhaltige - ggbf. regionale - Beschaffung sowie die Pflege der Beziehungen zu den Mitarbeitenden ins Visier
- ❖ Vielen KMU fehlt allerdings eine **Unternehmensstrategie**, in die **Nachhaltigkeitsthemen systematisch und wirkungsorientiert integriert sind.**

Simmler: Ausgezeichnet nachhaltig

- ❖ Die Franz Simmler GmbH + Co. KG verfolgt bereits seit langem eine nachhaltige Geschäftsstrategie
- ❖ Bereits 2017 unterzeichnete sie die WIN-Charta und gehört zu den wenigen Unternehmen die regelmässig einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen
- ❖ Im Oktober 2020 trat das Unternehmen als einer der 17 Erstunterzeichner dem Klimabündnis Baden-Württemberg bei; zudem leistet es Artenschutz auf dem Firmengelände und durch Anpflanzung alter Sorten
- ❖ Simmler produziert zu 100% aus regenerativen Energien und spart damit jährlich rund 520.000 kg CO₂
- ❖ Für sein vorbildliches Engagement wurde das Unternehmen u.a. 2018 mit dem renommierten Georg-Salvamoser-Preis ausgezeichnet



Nachhaltiger Service bei Geiger



- ❖ Die Geiger Textil GmbH aus Bad Säckingen beteiligt sich an der branchenweiten Initiative „Nachhaltiger Textil Service“ des Deutschen Textilreinigungs-Verbands e.V.
- ❖ Insgesamt 40 Indikatoren wurden überprüft, darunter Angaben zur Lieferkette, Verbrauchsdaten und Umweltmanagement sowie das Engagement in der Qualifizierung von Mitarbeitenden und Korruptionsprävention
- ❖ Aktuelle Projekte sind die Installation eines neuen, effizienten Dampfkessels zur Versorgung der Produktionsstätte sowie einer Wasser- und Wärmerückgewinnungsanlage.
- ❖ Im laufenden Jahr wird eine Photovoltaikanlage mit 750 kWp installiert, deren produzierter Strom überwiegend selbst verbraucht werden soll.



Bildquelle und © Geiger Textil

Verantwortung bei Mayka



- ❖ Die MAYKA Naturbackwaren GmbH fühlt sich in drei Bereichen verantwortlich: für seine Produkte, für das Miteinander und für die Umwelt
- ❖ Bei den Produkten beschränkt sich das Unternehmen auf die wirklich Nötigen - nicht nur beim Bio-Sortiment; problematische Stoffe fehlen ganz
- ❖ Beim regionalen Engagement vereinen sich die Verantwortung für das Miteinander mit dem für die Umwelt: seit Anfang 2022 ist das Unternehmen Partner des Naturparks Südschwarzwald
- ❖ Rund um das Firmengebäude wächst ein Garten mit über 2.200 m², der mit dem Ortsverband des BUND angelegt wurde und in dem 17 verschiedene Pflanzen gezielt Falter und andere Insekten anlocken sollen - das Projekt „Alter Falter“ wird aktiv beworben



Der „Runde Tisch nachhaltiges Wirtschaften“

- ❖ Im Dezember 2022 fand erstmals ein „Runder Tisch nachhaltiges Wirtschaften“ statt, der von fünf Organisationen getragen wird
- ❖ Er dient dem Austausch von Unternehmensverantwortlichen über Nachhaltigkeitsthemen, die für die Unternehmensstrategie relevant sind
- ❖ In 2023 fanden zwei dieser Formate statt und zwar jeweils bei einem Unternehmen als Gastgeberin, in 2024 werden es zwei weitere sein
- ❖ Organisiert wird der Runde Tisch vom Programm „Zukunft.Raum.Schwarzwald“.
- ❖ Künftige Themen werden u.a. der Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie, die Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Kreislaufwirtschaft sein.



Die „WIN-Charta“ als Instrument



Mit der „WIN-Charta“ gibt es in Baden-Württemberg ein Instrument für nachhaltig wirtschaftende KMU. Wer die Charta mit ihren 12 Leitsätzen unterzeichnet, bekennt sich zur konsequenten Steigerung seiner Nachhaltigkeitsleistung.

- ❖ Etliche Unternehmen aus Südbaden haben bereits unterzeichnet, darunter auch sehr kleine wie die Agentur **Lean Media** aus Schopfheim oder das **Hotel Röble** aus Todtmoos.
- ❖ Einige Unternehmen wie die **May GmbH** oder das **GUTEX Holzfaserplattenwerk** - beide aus Waldshut - haben bereits ein Zielkonzept erarbeitet, Unternehmen wie die **Franz Simmler GmbH** oder das **Einrichtungshaus Seipp** aus Waldshut-Tiengen haben sogar bereits einen Bericht vorgelegt

Die 5 Schritte einer nachhaltigen Strategie

Schritt 1: Analyse der Ausgangslage

- Risikoanalyse (ökon., ökol., soz., komm., etc.)
- Konkurrenz- und Branchenanalyse
- Gap-Analyse (z.B. zu DJSI, ISO 26000, GRI)
- Definition wichtigster Verantwortungsbereiche/Handlungsfelder
- GL-Entscheidung über Start des Strategieprozesses

Schritt 2: Wesentlichkeitsanalyse

- Priorisierung potenzieller Handlungsfelder nach Materialitätskriterien (v.a. Relevanz für die Stakeholders und Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit)
- Aufstellung Strategieteam & Planung des weiteren Prozesses
- Aufbau Stakeholder-Management

Schritt 3: Entwicklung der Strategie

- Überarbeitung/Erstellung Vision&Mission & Erstellung Policies
- Festlegung übergeordneter strategischer Ziele innerhalb der Themenfelder unter Berücksichtigung der , Werttreiber
- Einbindung der Stakeholder in Zieldefinition

Schritt 4: Roadmap mit Zielen+KPIs

- Definition von SMARTen Teilzielen (kurzfristige und mittelfristige) zu jeder Aktivität
- Definition von KPIs zu jedem Teilziel
- Festlegung von Massnahmen
- Zeit- und Ressourcenplanung für alle Aktivitäten

Schritt 5: Monitoring & Reporting

- Entwicklung des Monitoringsystems (u.a. Messung der Zufriedenheit aller Stakeholder)
- Festlegung der Form des periodischen Reportings (intern + extern)
- Integration in (ggbf. vorhandenes) Zielbeurteilungssystem

- ✓ Entwicklungsphase mit internen Key Players
- ✓ Kritische Reflexion durch Stakeholder
- ✓ Commitment durch GL

- ✓ Umsetzungsphase
- ✓ Steigerung der Performance
- ✓ Erfolgsmessung
- ✓ Kommunikation (externes Reporting)

Analyse der Ausgangslage

Schritt 1: Analyse der Ausgangslage



- Risikoanalyse (ökon., ökol., soz., komm., etc.)
- Konkurrenz- und Branchenanalyse
- Gap-Analyse (z.B. zu DJSI, ISO 26000, GRI)
- Definition wichtigster Verantwortungsbereiche/Handlungsfelder
- GL-Entscheidung über Start des Strategieprozesses

- ❖ In verschiedenen Analysen wird eruiert, wo das Unternehmen bezüglich seiner Nachhaltigkeitsleistung steht - im Vergleich zur Konkurrenz, innerhalb der Branche, mit Blick auf Richtlinien/Standards, etc.
- ❖ Auf Basis dieser Analysen werden die wichtigsten Verantwortungsbereiche/Handlungsfelder definiert
- ❖ Der Prozess muss die Unterstützung der Geschäftsleitung haben, um erfolgreich zu sein

Materialitätsanalyse & Priorisierung

Schritt 2: Wesentlichkeitsanalyse

- Priorisierung potenzieller Handlungsfelder nach Materialitätskriterien (v.a. Relevanz für die Stakeholders und Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit)
- Aufstellung Strategieteam & Planung des weiteren Prozesses
- Aufbau Stakeholder-Management

- ❖ Die Handlungsfelder müssen priorisiert und darauf basierend eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt werden.
- ❖ In dieser Phase muss zudem das (interne) Strategieteam aufgestellt und die Planungen des weiteren Prozesses geleistet werden
- ❖ Ebenfalls in dieser frühen Phase sollte das Unternehmen seine Stakeholder bestimmen und festlegen, wie sie im weiteren Prozess mitwirken sollen

Entwicklung der Strategie

Schritt 3: Entwicklung der Strategie



- Überarbeitung/Erstellung Vision&Mission & Erstellung Policies
- Festlegung übergeordneter strategischer Ziele innerhalb der Themenfelder unter Berücksichtigung der , Werttreiber
- Einbindung der Stakeholder in Zieldefinition

- ❖ In die Phase der Strategieentwicklung fällt die Überprüfung der normativen Grundlagen (Leitbild, Policies, etc.) und ggbf. die Erstellung fehlender Dokumente
- ❖ Im Anschluss müssen übergeordnete strategische Ziele festgelegt werden (z.B. Reduktion der Abfallmengen); dabei müssen Werttreiber festgelegt werden (z.B. Reputation, Mitarbeitendenzufriedenheit, etc.)
- ❖ Die Stakeholder müssen in die Zielbestimmung adäquat eingebunden werden

Roadmap mit Zielen und KPIs

Schritt 4: Roadmap mit Zielen+KPIs

- Definition von SMARTen Teilzielen (kurzfristige und mittelfristige) zu jeder Aktivität
- Definition von KPIs zu jedem Teilziel
- Festlegung von Massnahmen
- Zeit- und Ressourcenplanung für alle Aktivitäten

- ❖ Um die Strategie in die Tat umsetzen zu können, müssen Teilziele definiert werden, die SMART formuliert sind:
 - Spezifisch - d.h. sie müssen eindeutig definiert sein
 - Messbar, d.h. sie müssen messbar/überprüfbar sein
 - Akzeptiert - d.h. sie müssen akzeptiert werden
 - Realistisch - d.h. sie müssen erreichbar sein.
 - Terminiert - d.h. sie müssen einen Termin enthalten
- ❖ Diese Teilziele müssen mit konkreten Key Performance Indicators (KPIs) messbar gemacht werden - sie ermöglichen eine systematische Fortschrittskontrolle
- ❖ Für alle Aktivitäten muss eine Zeit- und Ressourcenplanung erstellt werden

Monitoring & Reporting

Schritt 5: Monitoring & Reporting



- Entwicklung des Monitoringsystems (u.a. Messung der Zufriedenheit aller Stakeholder)
- Festlegung der Form des periodischen Reportings (intern + extern)
- Integration in (ggbf. vorhandenes) Zielbeurteilungssystem

- ❖ Ein **Monitoringsystem** (oder auch Controllingsystem) gewährleistet, dass was getan auch regelmässig überprüft wird
- ❖ Das System kann in allenfalls bestehende Systeme wie die Balanced Scorecard eingebettet werden
- ❖ Die Form der externen Kommunikation über das Geleistete (Reporting) muss ebenfalls definiert werden (z.B. separate Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Nachhaltigkeitsinformationen eingebettet in die Jahresberichterstattung)