

# „Führung bedeutet, in langfristigen Horizonten zu denken“

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung unterstützt ein Projekt der Fachhochschule St.Gallen, der Detecon Consulting und der parm ag. Ziel des Projektes ist es, das nachhaltig-orientierte Management von Unternehmen in deren Strategieentwicklung und -umsetzung zu integrieren.

## Nachhaltige Entwicklung in der unternehmerischen Praxis

Die Vision der „Global Reporting Initiative“ (GRI) ist eine nachhaltige globale Wirtschaft, in welcher Organisationen ihre

1. ökonomische, ökologische und soziale Leistung, sowie ihr Führungsverhalten und dessen Auswirkung verantwortungsbewusst verwalten und
2. darüber transparent berichten.

Es geht im **ersten Schritt** darum, einen integrativen Ansatz zu finden, der ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen in unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen berücksichtigt.

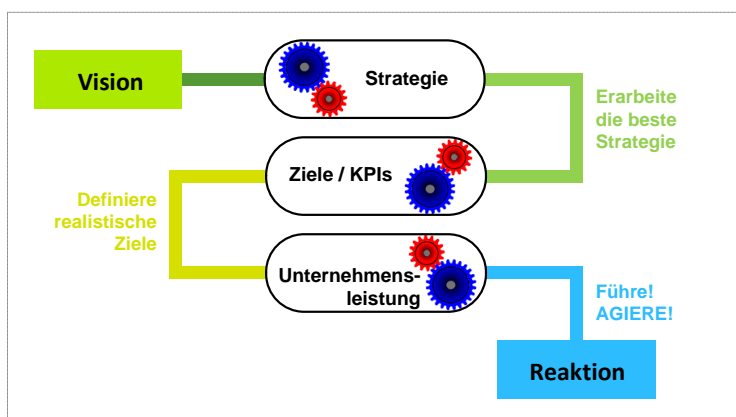
Heutige Umweltmanagementsysteme orientieren sich weitgehend an detaillierten Vorgaben auf operativer Ebene. Um die Strategiedimension in das betriebliche Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement einzubeziehen bieten sich moderne strategische Managementsysteme wie die Balanced Scorecard an. Zusammen mit einem nachgelagerten, umsetzungsorientierten Projektmanagementsystem, einem integrierten Risikomanagement und einer globalen Kommunikationsplattform kann ein ganzheitliches Management- bzw. ein umfassendes Steuerungssystem implementiert werden.

Die Balanced Scorecard als Managementsystem eignet sich insbesondere darum, weil die für die Nachhaltigkeitsorientierung relevanten Umwelt- und Sozialaspekte häufig qualitativer Natur sind und oft über nicht-marktliche Mechanismen auf die Unternehmen einwirken. In der Balanced Scorecard können neben den monetären auch nicht-monetäre Faktoren, und damit auch die umwelt- und sozialrelevanten Aspekte berücksichtigt werden. Im Weiteren können Umwelt- und Sozialaspekte über Ursachen-Wirkungsketten auf die Strategieumsetzung und damit auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet werden.

Um die Entstehung von parallelen Managementsystemen im selben Unternehmen zu vermeiden, die Schnittstellenproblematik zu reduzieren und die damit einhergehenden Koordinations- und Abstimmungskosten zu verringern, ist ein integriertes System unabdingbar.

Im **zweiten Schritt** geht es um die Umsetzung der Strategie: „Eine Strategie ist nur so gut wie sie umgesetzt wird“.

In einem **dritten Schritt** geht es darum, die unternehmensinternen Anstrengungen transparent zu dokumentieren. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll sich auf die für das Unternehmen wesentlichen Themen fokussieren, sowie die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten auf die gesamte Wertschöpfungskette in die Berichterstattung einbeziehen. Die Richtlinien von GRI sind dabei der weltweit am meisten verbreitete Standard, der von den Unternehmen angewendet wird.



Die grössten Herausforderungen werden bei den meisten Unternehmen in den folgenden Bereichen liegen:

- Entwicklung des Prozesses zur Bestimmung der wesentlichen Themen (falls noch nicht vorhanden) und dessen Dokumentation, inklusive dem Einbezug der Stakeholder
- Bestimmung der Berichtsgrenzen über die ganze Wertschöpfungskette und damit verbundene Anpassungen der Datenerhebungsprozesse (Indikatoren)
- Datenerhebung hinsichtlich zusätzlicher Governance-Kriterien (insbesondere im Falle der Option «comprehensive»).

**Parm ag verbindet die drei Themen „Strategische Führung“, „Umsetzung im Unternehmen“ und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ über die myPARM Sustainability Suite.**

**Ihr Nutzen: weniger Leerläufe, die linke Hand weiss was die Rechte tut, Transparenz, Aktualität, Best-Practice und last but not least: immense Kosteneinsparungen.**

Strategische Ebene in Anlehnung an Norton/Kaplan Definition, Formulierung und Umsetzung der Strategie (Strategy Map) mit den für Ihr Unternehmen wichtigen Perspektiven, Zielen und KPIs mit Status und Trendanalysen.



**Handlungsbedarf**

- General / Specific Standard Disclosures
- Indicators
  - Economic
    - Economic Performance
      - G4-EC1
      - G4-EC2
      - G4-EC3
      - G4-EC4
    - Market Presence
    - Indirect Economic Impacts
    - Procurement Practices
  - Environmental
  - Social

- Perspektive hinzufügen
- Kategorie hinzufügen
- Ziel hinzufügen
- KPI hinzufügen
- GRI Element hinzufügen

Erweiterung der BSC um Nachhaltigkeitsthemen  
Die Indikatoren betreffend Nachhaltigkeit werden mit dem GRI G4 Standard abgeglichen bzw. dienen Ihnen als Vorlage.

**Umsetzung (Projektmanagement)**

**Kontrolle (Alarmierung)**

*Weitere Informationen*

Für Kontaktnahme und Fragen steht Herr Eduard Pfister gerne persönlich zur Verfügung.  
Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail [eduard.pfister@parm.com](mailto:eduard.pfister@parm.com)

