

# Mehr Zukunft – Sustainable Excellence

Erfahrungen und Perspektiven im  
nachhaltigen Wirtschaften

Michael Lörcher, Thomas Merten, future e.V.  
future Jubiläum, Hannover, 30.11.2006



# Das Sustainable Excellence Projekt

*Sustainable  
Excellence*

*sustainable  
excellence*

*Ein nachhaltigkeitsorientierter  
Bewertungsansatz  
auf Basis des EFQM-Modells*



## Warum Nachhaltigkeit?

---

**Korruption**

**Globaler Wettbewerb**

**Mitarbeiter-  
Motivation**

**Klimaschutz**

**Soziale Verantwortung**

**Generationen-  
gerechtigkeit**

**Demographischer  
Wandel**

...



## Was heißt Nachhaltigkeit?

---

- Wenn nachher nicht weniger da ist, als vorher!
  - frei nach DingsDa
- Nachhaltigkeit heißt rechtzeitig nachdenken!
  - Ortwin Renn, Akademie für Technikfolgenabschätzung
- Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
  - Langfassung gem. Brundtland-Kommission



# Die drei Säulen der Nachhaltigkeit





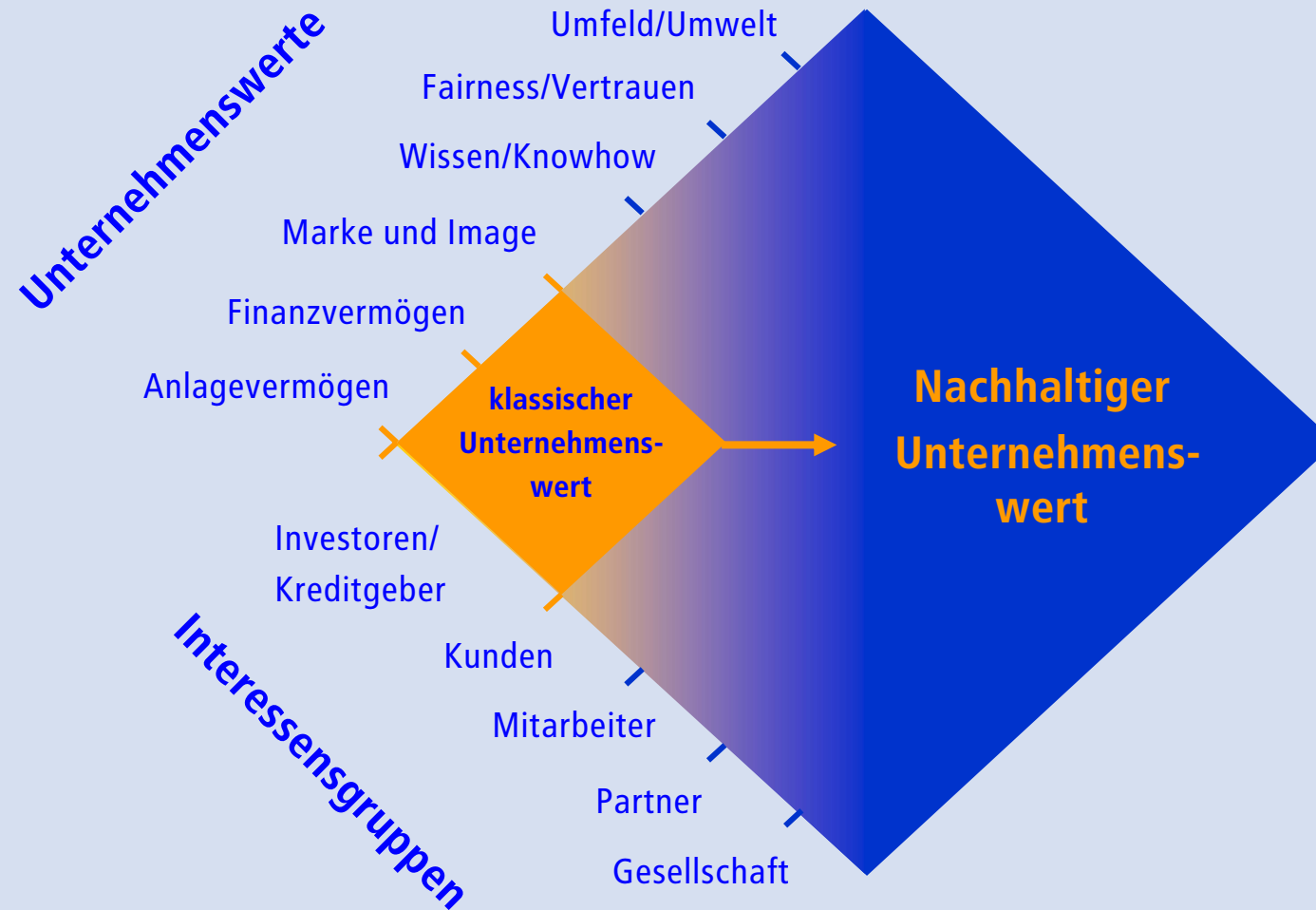
## Ausgangsfragen

---

- Wie lassen sich Nachhaltigkeitsaspekte im Management verankern?
- Wie lässt sich nachhaltiges Handeln bewerten?
- Wie können Aspekte eines nachhaltigen Wirtschaftens möglichst vollständig im Unternehmenssystem integriert werden?



# Was macht den Wert eines Unternehmens aus?





# Was ist nachhaltiger Erfolg?

## Was ist Erfolg?

### Schlüsselleistungen

- Finanzielles Ergebnis, Verzinsung des eingesetzten Kapitals
- Marktanteil
- Innovationen
- ...

## Indikatoren für nachhaltigen Erfolg

### Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

- Mitarbeiterengagement
- Mitarbeitermotivation
- Mitarbeiterzufriedenheit ...

### Kundenbezogene Ergebnisse

- Kundenbindung
- Kundenzufriedenheit ...

### Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

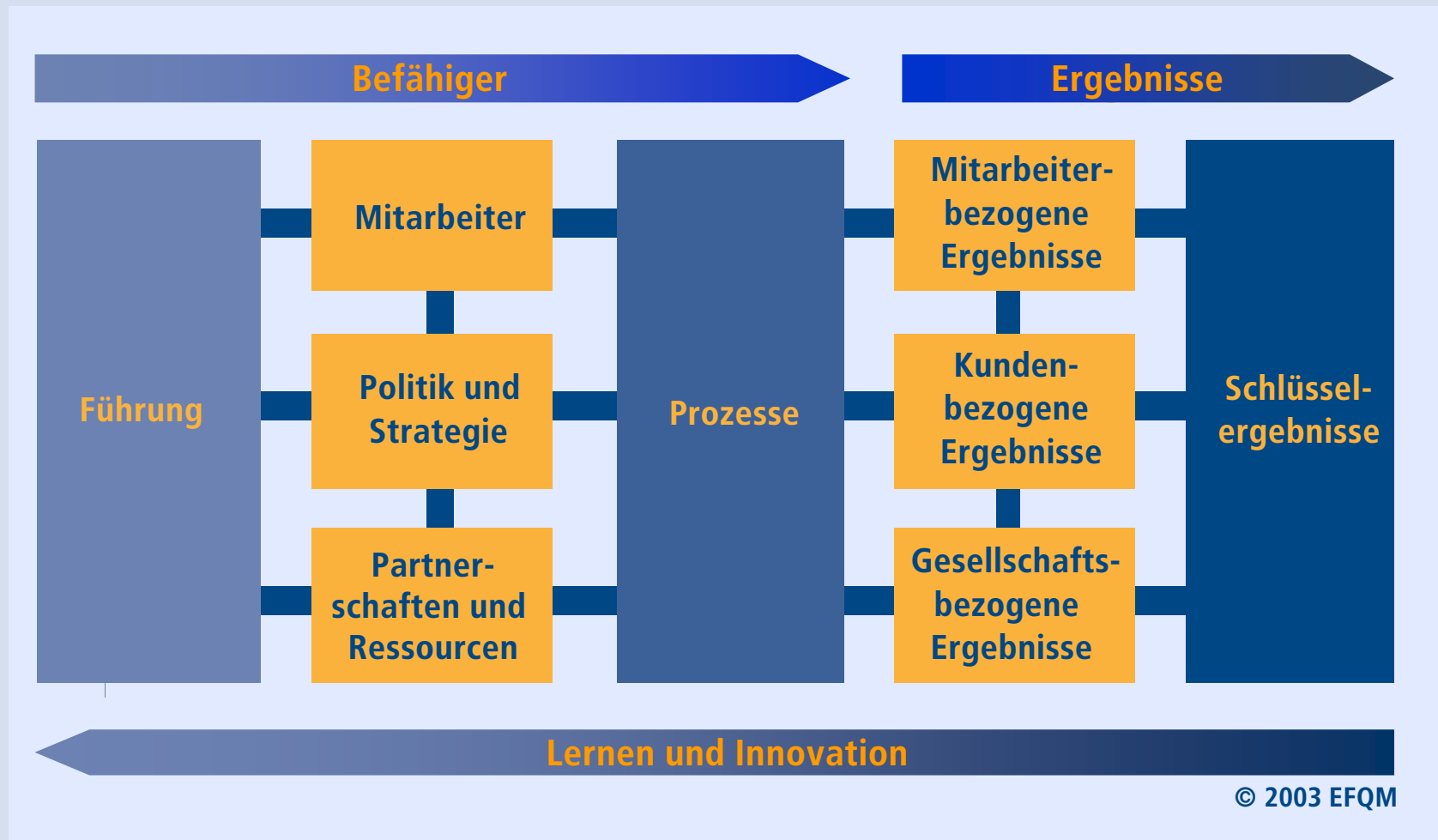
- Image als Unternehmen
- Ressourcenverbrauch ...







# Das EFQM-Modell für Excellence





# Die Grundkonzepte der Excellence

*Sustainable  
Excellence*

**Soziale  
Verantwortung**

**Ergebnis-  
orientierung**

**Entwicklung von  
Partnerschaften**

**Ausrichtung  
auf den  
Kunden**

**Kontinuierliches  
Lernen, Innovation,  
Verbesserung**

**Führung und  
Zielkonsequenz**

**Mitarbeiter-  
entwicklung und -  
beteiligung**

**Management mittels  
Prozessen und Fakten**

© 2003 EFQM



## Nachhaltige Excellence

---

- Wirklich exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer **Interessengruppen** bemüht sind, und zwar bezogen auf das, was sie erreichen, wie sie es erreichen und was sie wahrscheinlich erreichen werden. Das ist schwierig genug in guten Zeiten. Weitaus schwieriger ist die Aufrechterhaltung dieses Anspruches in Zeiten des weltweit zunehmenden Wettbewerbs, schneller technologischer Innovationszyklen, sich grundlegend verändernder Prozesse sowie häufiger Veränderungen im **volkswirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld**.
- In Anbetracht dieser Herausforderungen wurde die European Foundation for Quality Management (EFQM) geschaffen, um Weltklasse-Ansätze für das Management europäischer Organisationen bekannt zu machen, die zu **nachhaltiger Excellence** führen.
- Das EFQM-Modell für Excellence wurde als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen eingeführt, um ihnen eine Basis für einen derartigen **nachhaltigen Vorteil** zu bieten. Das Modell beruht auf den nachstehend beschriebenen Grundkonzepten der Excellence.



# Grundkonzept „Soziale Verantwortung“

## ■ Das Konzept

- Excellence bedeutet, die **Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen**, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die **Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen**.

## ■ Wie das Konzept umgesetzt wird

- Exzellente Organisationen stellen sich einen **hohen ethischen Anspruch**, indem sie als verantwortungsbewusste Organisation ihr Handeln gegenüber ihren **Interessengruppen** transparent machen und darüber Rechenschaft ablegen.
- **Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit** beachten und betreiben sie aktiv heute und für die Zukunft. Die soziale Verantwortung der Organisation drückt sich in ihren Werten aus und ist ein integraler Bestandteil der Organisation. Durch ihr offenes und die Interessengruppen einschließendes Engagement erfüllen und übertreffen sie die Bestimmungen und Erwartungen der regionalen und, soweit zutreffend, der globalen Gemeinschaft. Sie betreiben auf der einen Seite **aktives Risiko-Management** und suchen und verfolgen auf der anderen Seite Gelegenheiten für **wechselseitig vorteilhafte Projekte mit der Gesellschaft**. Auf diese Weise wird ein hohes Niveau des Vertrauens bei den Interessengruppen geschaffen und erhalten. Sie sind sich des derzeitigen und zukünftigen Einflusses der Organisation auf die Gemeinschaft bewusst und **bemühen sich um Minimierung jeglicher negativer Einflüsse**.



## Quintessenz

---

### **Was bedeutet Nachhaltiges Handeln für Unternehmen?**

- Wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung (in einem System) verknüpfen
- Langfristige Orientierung – bis hin zu zukünftigen Generationen
- Aktive Wahrnehmung einer ethischen Grundhaltung und Werteorientierung
- Werte für alle Stakeholder schaffen



## Unternehmen, die Sustainable Excellence verfolgen

---

- Die Möbelmacher, Unterkrumbach
- Schindlerhof, Boxdorf
- Deutsche Telekom, Niederlassung Weiden
- Neumarkter Lammsbräu, Neumarkt
- Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V.
- bfk Ingenieure, Nürnberg
- Diakonie Neuendettelsau, Seniorenwohnpark Neulichtenhof
- Gutmann Aluminium Draht GmbH, Weißenburg
- Schulte & Schmidt GmbH Leichtmetallgießerei KG, Nürnberg
- Südwestpark Management GmbH, Nürnberg
- W.L. Gore&Associates GmbH, Electronic Products Division, Pleinfeld
- TNT Express GmbH, Niederlassung Nürnberg
- Noris Automation GmbH, Nürnberg
- Landesakademie für Lehrerfortbildung, Esslingen
- roto Frank AG, Leinfelden-Echterdingen
- J. Schmalz GmbH, Glatten
- Deutsche Telekom AG, T-Com, Technische Infrastruktur, Frankfurt
- Fujitsu Microelectronics Europe, Frankfurt
- Josera. Tierernährung, Großheubach



## Aktualisierung des EFQM-Modells

---

- Die Sustainable Excellence Group brachte 2002 über 60 Vorschläge zur Erweiterung des EFQM Modells um Nachhaltigkeitsaspekte ein.
- Diese sind zum großen Teil übernommen worden und sind im aktuell gültigen Excellence Modell der EFQM enthalten.
- Die Sustainable Excellence Gruppe wird auch weiterhin an der Weiterentwicklung des EFQM-Modell arbeiten.
- Mehr erfahren Sie unter [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de)
- Interessierte Unternehmen sind herzlich eingeladen.
  - Ansprechpartner:
    - michael.loercher@sustainable-excellence.de
    - thomas.merten@sustainable-excellence.de



## SusEx-Modell 2006/2007

---

- Ergebnisse / Vorschläge / Anregungen aus dem erstem SusEx-2006-Workshop:
  - Noch stärkere Fokussierung auf die Ergebnisse der Führungsaktivitäten
  - Erarbeitung und Umsetzung der Werte der Organisation
  - Dialog und Ausgleich der Interessengruppen
  - stärkere Berücksichtigung der Interessengruppen jenseits der Kunden, Mitarbeiter, Partner, Anteilseiger und Kapitalgeber
  - Berücksichtigung der zukünftigen Mitarbeiter (z.B. Bildungsaktivitäten außerhalb der Organisation)
  - Stärkere Fokussierung auf ältere Mitarbeiter, Work Life Balance und Lebensqualität
  - Stärkere Berücksichtigung der vor und nachgelagerten Prozesse (nachhaltiges Supply Chain Management)
  - Berücksichtigung des Zusammenspiels zwischen reaktiver Wandelfähigkeit und aktivem Change Management
  - Ausbau des Kriteriums »Gesellschaftliche Ergebnisse« zum Ergebniskriterium für die „Zufriedenheit der Interessengruppen“
  - Erarbeitung von Kennzahlen für »zukünftige Generationen« und »langfristigen Erfolg«
  - Höhere Gewichtung dieser Ergebnisse