

Dr. Andreas Sturm

Der Ellipson-Nachhaltigkeitszirkel[®] als konzeptionelle Grundlage zur Entwicklung einer integrierten Nachhaltigkeits-Strategie für Unternehmen

– Die Fallstudie "Knecht & Müller AG"

Release 1.2e / April 2003



Inhalt	
Unser Nachhaltigkeitsverständnis	5
Erfolgsfaktoren	5
Strategie	8
Strategische Analyse unseres Umfeldes	9
Effektivität	10
Effizienz	11
Solidarität	11
Gerechtigkeit	12
Ressourcenschonung und Schutz vor Belastungen	14
Strategische Ziele	15
Elemente einer Strategie der Nachhaltigen Unternehmensentwicklung	16
Nächste Schritte: Implementation der Strategie	19

Ellipson AG
Leonhardsgraben 52
CH – 4051 Basel
Switzerland

Voice: +41 -61 261 93 20
Fax: +41 -61 261 93 13
E-mail: sturm@ellipson.com
Web: www.ellipson.com

© 2003 Ellipson AG, all rights reserved

Die nachfolgenden Ausführungen wurden im Rahmen eines konkreten Projektes bei der Firma **Knecht & Müller AG, einem kleinen bis mittleren Unternehmen der Optikbranche in der Schweiz (Box 1) erarbeitet. Das Konzept und dessen Umsetzung wurden in den Jahren 2002/2003 in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Aktionären erarbeitet. Zielsetzung des Projektes war es, einen innovativen Weg zur externen Kommunikation des seit Jahren gelebten, sehr weit gehend in die Geschäftsstrategie und die normalen Geschäftsprozesse integrierten Nachhaltigkeitsgedankens zu finden.**

Ausgangslage waren zwei Umweltberichte, von welchen der zweite von der Vereinigung für umweltbewusste Unternehmensführung (ÖBU) mit dem Prädikat "Bester Umweltbericht 2001" in der Gruppe der KMU¹ ausgezeichnet wurde. Vorgängig zur externen Kommunikation sollte eine umfassende Nachhaltigkeits-Strategie formuliert werden, welche einerseits realitätsnah, konsistent d.h. ohne grössere Widersprüche ist und andererseits wirtschaftlichen Erfolg bereits kurz- und nicht erst und nur mittel- und langfristig sichern soll.

Anmerkung: Zum besseren Verständnis des Konzeptes des Nachhaltigkeitszirkels wurde der Text inhaltlich und strukturell leicht angepasst. Der Fall wird in der "Wir-Form" aus Sicht des Unternehmens dargestellt.

¹ KMU = kleinere und mittlere Unternehmen

Box 1: Die Firma Knecht & Müller AG in Kürze

Die Knecht & Müller AG produziert und vertreibt qualitativ hochstehende Rezeptbrillengläsern; d.h. nicht industriell gefertigte Seriengläser, sondern vorwiegend Spezialgläser wie Mehrstärken- und Gleitsichtgläser nach Rezepten von Augenärzten und Augenoptikern. Die Rohlinge bestehen aus mineralischen und organischen Material. In geringerem Umfang vertreibt die Firma auch Fertiggläser. Kunden sind Optikfachgeschäfte in der Schweiz.

Mit einer Jahresproduktion von ca. 300 000 Stück zählt die Firma zu den führenden Brillenglas-Herstellern der Schweiz und mit 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den wichtigsten Arbeitgebern der Region.

Im Betrieb werden Gläser auf die gewünschte Korrektur geschliffen, je nach Wunsch im Tauchverfahren getönt und gefärbt sowie mit dünnen Schichten veredelt. In einem der Produktion angegliederten Atelier können die Gläser optimal auf die Form der Brillenfassung angepasst werden.



Adresse: Knecht & Müller AG
Mühlenstrasse 12
CH 8260 Stein am Rhein
Schweiz

Telefon +41 (0)52 742 71 23
Fax +41 (0)52 741 46 20
Email info@knecht-vision.ch
Web www.knecht-vision.ch

Unser Nachhaltigkeitsverständnis

Wir verstehen nachhaltige Entwicklung als ein *antropozentrisches, optionsorientiertes* und *handlungsorientiertes* Konzept zur Beurteilung eines *Entwicklungsprozesses*. Nachhaltig ist eine Entwicklung, welche die gegenwärtigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung der ihren zu verbauen.

Unsere Unternehmensphilosophie basiert auf der Überzeugung, dass nur durch den konsequenten Einbezug auch nicht-wirtschaftlicher Aspekte in die Managementprozesse der *Handlungsspielraum* unserer Unternehmung gesichert werden kann. Die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung umfassen neben den dominanten wirtschaftlichen auch ökologische und soziale Aspekte.

Die gängige Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene bedient sich des klassischen Dreiecks "Umwelt-Wirtschaft-Soziales". Ein einfaches, anschauliches Bild, welches aber für die eine handlungsorientierte Umsetzung im Unternehmen keinen Ansatz bietet. Die nahe liegende Option dem Umweltbericht einfach ein weiteres Kapitel "Soziales" anzuhängen, wurde sehr schnell verworfen. Zu wenig entsprach die Dreiteilung unserem Geschäftsalltag, zu künstlich erschien uns die Dreiteilung.

Wir haben deshalb versucht diesen Pfad zu verlassen. Dabei wurde uns sehr schnell bewusst, dass ein ehrliches, umfassendes und integratives Nachhaltigkeitsverständnis eine Neuorientierung und Neudefinition der Erfolgsfaktoren unseres unternehmerischen Handelns bedingt.

Erfolgsfaktoren

Um im Rahmen des von uns eingeschlagenen Entwicklungspfades erfolgreich zu sein, versuchen wir in unserer unternehmerischen Tätigkeit die folgenden Erfolgsfaktoren im Interesse unserer Anspruchsgruppen optimal in Einklang zu bringen (siehe Box 2):

- *Effizienz*
- *Effektivität*
- *Solidarität*
- *Gerechtigkeit*
- *Ressourcenschonung*
- *Schutz vor Belastungen*

Box 2: Erfolgsfaktoren

Effizienz ist das Verhältnis von Ertrag zu Mitteleinsatz. Effizienz kann auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben, analysiert und gemessen werden. Aus der Sicht eines Eigenkapitalgebers ist bspw. die Eigenkapitalrendite (Dividende/Eigenkapital) eine Effizienzgrösse, für den Produktionsleiter ist die Produktivität als Verhältnis von produzierten, qualitativ einwandfreien Brillengläsern zu den eingesetzten Glasrohlingen eine Effizienz Kennzahl.

Effektivität hingegen beschreibt wie gut ein Ziel erreicht wird. Für den Marketingleiter kann bspw. der Marktanteil ein Indikator dafür sein, wie gut wir die Bedürfnisse unserer Kunden bezüglich Qualität, Service und Preis erfüllen.

Während Effektivität die Frage nach dem Grad der Zielerreichung beantwortet ("das richtige tun"), gibt Effizienz Antwort auf die Frage nach dem Aufwand zur Erreichung eines Zieles ("etwas richtig tun").

Solidarität bedeutet für uns das verpflichtet sein auf das Ganze, die Bündelung einzelner Interessen im Sinne des Gemeinwohls, gegenseitige Rücksichtnahme und Ausgleich. Solidarität bedeutet für uns auch, dass wir es als Aufgabe der Starken sehen, die Schwachen zu schützen. Wir betrachten die Würde des Menschen als unser höchstes Gut.

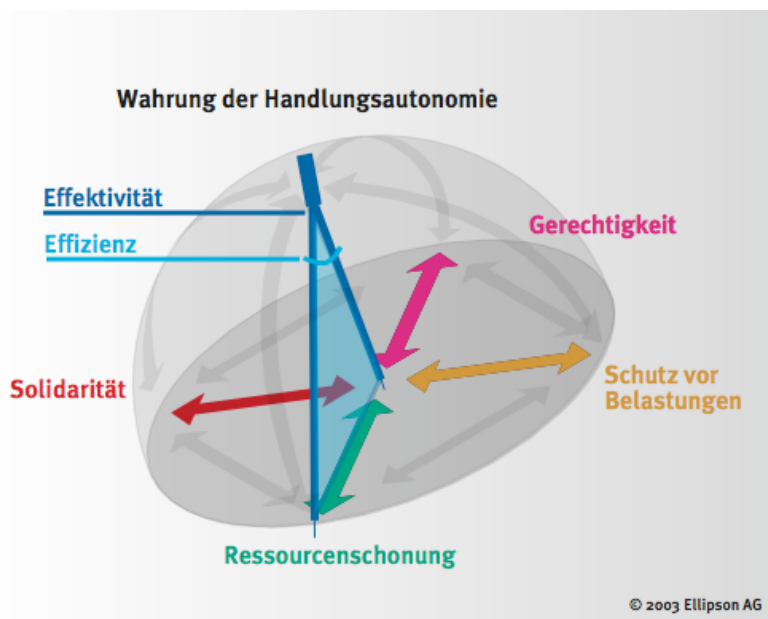
Gerechtigkeit bedeutet für uns, dass wir uns in unseren Entscheidungen und unserem Handeln an das Recht halten, jedem sein Recht gewähren und wir alle Beteiligten gleich behandeln. Wir wollen fair und redlich sein, gleiches gleich und ungleiches ungleich behandeln. Gerechtigkeit bedeutet in diesem Sinne für uns auch Mass zu halten in der Durchsetzung der eigenen Interessen, im Bewusstsein, dass ein zuviel und ein zuwenig die Harmonie zerstört. Wir fühlen uns einer ausgleichenden wie austeilenden Gerechtigkeit verpflichtet.

Ressourcenschonung umfasst für uns den verantwortungsbewussten und sparsamen Umgang und Einsatz natürlicher regenerativer als auch nicht regenerativer Ressourcen. Ein grosser Teil der Nutzung natürlicher Ressourcen ist aus einer wirtschaftlich-technischen Perspektive heraus irreversibel. Jede Wirtschaft, jedes Unternehmen ist auf den Zugang zu Ressourcen angewiesen. Deshalb beeinflusst das Ausmass und die Art und Weise der Ressourcennutzung langfristig unsere Handlungsfähigkeit. Wollen wir diese erhalten, müssen wir die wirtschaftlich-technische Herausforderung, welche das Ziel der Ressourcenschonung mit sich bringt, erfolgreich meistern.

Beim **Schutz vor Belastungen** von Mensch, Flora und Fauna durch wirtschaftliche Aktivitäten gilt die Priorität Vermeidung vor Vermindern. Wir sind uns bewusst, dass wirtschaftliche Aktivitäten immer mit Belastungen verbunden sind. Dabei betrachten wir im Grundsatz jeden Output als Belastung. Das Mass einer gewissen Belastung bestimmt im wesentlichen die Schädlichkeit und damit die Vertretbarkeit.

In diesem Rahmen betrachten wir *als oberstes Ziel* unserer unternehmerischen Tätigkeit die *Wahrung der Handlungsfähigkeit* in einem von Harmonie und Zufriedenheit geprägtem Umfeld. Dabei sind wir uns bewusst, dass Effizienz und Effektivität sowohl zwingende Voraussetzungen als auch einschränkende Bedingungen sind, um bezüglich der anderen Faktoren Solidarität und Gerechtigkeit sowie Ressourcenschonung und Schutz vor Belastungen erfolgreich zu sein. Wir sind uns ebenso bewusst, dass die Sicherstellung unserer Handlungsfähigkeit zu Konflikten und Auseinandersetzungen führen muss. Zur Veranschaulichung unseres Nachhaltigkeitsverständnisses dient uns der Ellipson-Nachhaltigkeitszirkel[®] (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Ellipson-Nachhaltigkeitszirkel[®]



Im Unternehmen stehen Effektivität und Effizienz im Zentrum aller Entscheide und Handlungen. Effektivität bedeutet, dass wir aus Sicht unserer Kunden die für ihre Bedürfnisse richtigen Produkte mit dem richtigen Services in der gewünschten Qualität zu einem konkurrenzfähigen Preis anbieten. Um langfristig im Markt bestehen zu können, müssen wir diese Leistung mit dem bestmöglichen Verhältnis von Aufwand und Ertrag, mit der bestmöglichen Produktivität oder eben mit der bestmöglichen Effizienz herstellen. Die Effizienz wird symbolisch durch den Öffnungswinkel des gleichschenkligen Zirkels dargestellt. Je weiter wir den Winkel des Zirkels aufmachen, desto effizienter sind wir. Je besser wir die Marktbedürfnisse erfüllen, d.h. je effektiver wir sind, desto länger werden die Schenkel des

Zirkels. Öffnungswinkel (Effizienz) und Schenkellänge (Effektivität) bestimmen die Fläche welche vom Zirkel umrissen wird.

Je grösser die Fläche umso grösser der Handlungs- und Gestaltungsfreiraum. Der Kreis symbolisiert dabei die Grenzen dessen, was wir bezüglich der vier Faktoren Schutz vor Belastungen, Solidarität, Schonung der Ressourcen und Gerechtigkeit erreichen können. Die Fläche wird einerseits vom Grad der Effizienz (dem Öffnungswinkel) und andererseits von der Effektivität (der Schenkellänge) bestimmt. Die Fläche welche unseren Handlungsspielraum bezüglich der vier Faktoren Schutz vor Belastungen, Solidarität, Schonung der Ressourcen und Gerechtigkeit symbolisiert wächst mit zunehmender Effektivität. Innerhalb der vom Zirkel umrissenen Fläche wirken Kräfte auf die vier Erfolgsfaktoren Schutz vor Belastungen, Solidarität, Schonung der Ressourcen und Gerechtigkeit. Diese vier Aspekte wirken ihrerseits wiederum auf vielfältige Art und Weise zurück auf den Grad unserer Effizienz und Effektivität.

Zentral sind die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Erfolgsfaktoren. In der Umsetzung dieses Nachhaltigkeitskonzeptes in der Unternehmung wird nicht die Maximierung eines Zieles angestrebt (Bsp. Maximierung des Effizienzziels Eigenkapital-Rendite), sondern es wird ein die Handlungsautonomie sichernder Ausgleich zwischen den Erfolgsfaktoren angestrebt. Diesen Ausgleich handeln wir täglich mit unseren Kunden, unseren Mitarbeitern, den Behörden und anderen Anspruchsgruppen aus. Wir empfinden diesen Ausgleich dann als optimal, wenn unser Handlungsspielraum kurz-, mittel und langfristig erhalten und verbessert wird. Dabei sind die beiden marktlichen Erfolgsfaktoren "Effizienz" und "Effektivität" unabdingbare Grundvoraussetzungen, dass überhaupt ein Handlungsspielraum besteht.

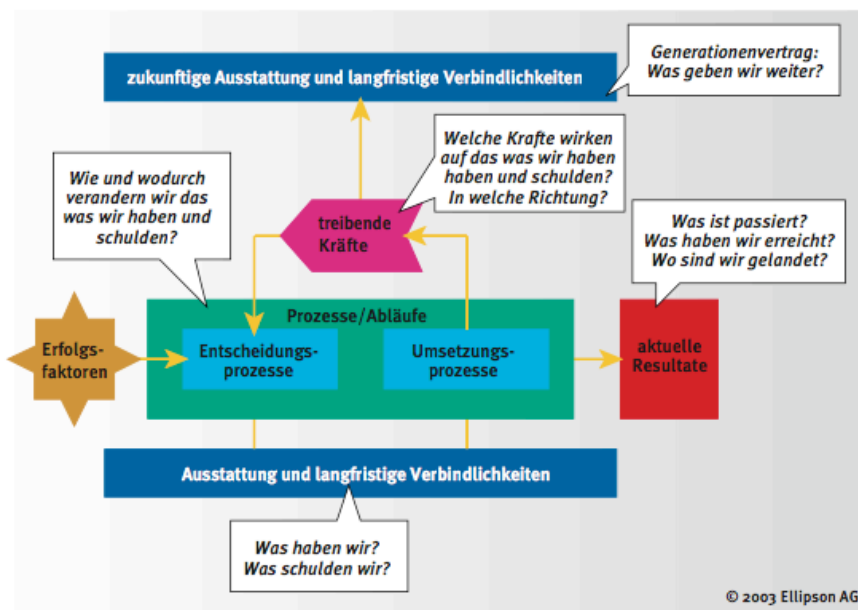
Mit diesem Ansatz werden Problemstellungen mit welchen sich das Management täglich konfrontiert sieht, nicht mehr in wirtschaftliche, ökologische oder soziale Fragestellungen unterschieden. Bei jeder Frage, in jeder Entscheidungssituation fliessen immer alle sechs Erfolgsfaktoren in die Analyse, die Erarbeitung von Lösungen und in die Implementation und Erfolgskontrolle ein.

Strategie

Nachhaltige Unternehmensentwicklung ist in erster Linie eine strategische Managementaufgabe. Solange keine stimmige, im täglichen Geschäftsleben umsetzbare Strategie zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung gefunden ist, solange keine klaren strategischen Zielsetzungen definiert werden können, solange erschöpft sich das Thema Nachhaltigkeit im Kampf gegen die Kräfte des Wettbewerbs und des freien Marktes bereits im Ansatz.

Aufgrund dieser Erkenntnis haben wir das Schwergewicht im vergangenen Jahr auf die strategische Analyse (Standortbestimmung), die Definition strategischer Zielsetzungen (Richtung) und der Erarbeitung eines konsistenten Vorgehens (Strategie) konzentriert. Die Resultate werden im folgenden dargestellt.

Abbildung 2: Rahmenkonzept zur nachhaltigkeitsorientierten, strategischen Analyse des Unternehmensumfeldes



Strategische Analyse unseres Umfeldes

Die Grundlage unserer strategischen Analyse umfasst Antworten auf folgende fünf Fragen (Abbildung 2):

- **Frage 1: Was haben wir – was schulden wir?**
Was haben wir an Werten, Ressourcen, Kapazitäten, Verbindlichkeiten und Lücken? In welcher Qualität und Quantität?
- **Frage 2: Wie und wodurch verändern wir das, was wir haben und schulden?**
Welche Prozesse bestimmen das Ausmass in welchem die heutigen und zukünftigen Generationen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen können? In welcher Art und Weise?

- *Frage 3: Was hält die Prozesse am Leben, beschleunigt oder verlangsamt sie?*
Was treibt die Prozesse an, die das, was wir haben und das, was wir schulden, verändern? Welche Kräfte treiben die Prozesse an, welche unsere Werte, Ressourcen, Kapazitäten, Verbindlichkeiten und Lücken beeinflussen?
- *Frage 4: Was haben wir für die heutige Generation erreicht?*
Wo sind wir gelandet? Was ist passiert? Wie erfolgreich erfüllen wir die Bedürfnisse und Wünsche heutiger Generationen? Wie genüsslich kann die heutige Generation ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen und erleben?
- *Frage 5: Was geben wir an die zukünftigen Generationen weiter?*
Was können wir an Vermögenswerten, Ressourcen, Kapazitäten und Verbindlichkeiten an zukünftige Generationen weitergeben? In welcher Qualität und Quantität?

Entlang dieser Fragen und den sechs als Erfolgsfaktoren definierten Aspekten einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung haben wir unser Umfeld analysiert. Die wesentlichen Resultate dieser Analyse sollen im Folgenden zusammengefasst werden. Sie bilden die Grundlage zur Definition strategischer Ziele (Wo wollen wir in 5-10 Jahren sein?) und zur Ableitung von Strategien (Wie gehen wir vor?).

Bei der folgenden Analyse der Effizienz und Effektivität gehen wir davon aus, dass wir nur dann wirkliche Werte schaffen, wenn wir einerseits das Richtige tun (Effektivität) und das als Richtig erkannte auch noch richtig tun (Effizienz). Dies vor allem aus Sicht der zwei wichtigsten Anspruchsgruppen, unseren Kunden auf der einen und den Kapitalgebern auf der andern Seite.

Effektivität

In diesem Sinne sind die wesentlichen Aspekte, welche unsere angebotene Leistung zur Befriedigung der Bedürfnisse unserer Kunden beeinflussen, (Frage 2 und 3) die folgenden:

- *Werte aus Sicht der Kunden*
Die steigende Lebenserwartung fördert den Absatz von Brillengläsern. Auf der andern Seite ist die medizinische Lasertechnologie in der Lage Brillengläser bei bestimmten Indikationen zu ersetzen. Die Verbreitung der Informationstechnologie in der Arbeitswelt (Monitore) und die weiter steigende Mobilität (Auto) verlangen vermehrt nach Sehkorrekturen. Brillen werden heute auch als Mode-Artikel verstanden, was wiederum (instabile) Wachstumsimpulse auslöst. Zudem geht der Trend dahin, die Hardware/das Brillenglas mit Dienstleistungskomponenten zu erweitern.

Effizienz

In diesem Sinne sind die wesentlichen Aspekte, welche die Art und Weise beeinflussen wie wir unsere Leistung erbringen, (Frage 2 und 3) die folgenden:

- *Werte aus Sicht der Kapitalgeber*

Das Geschäft unserer Kunden, der Fachoptiker, ist ein Geschäft mit hoher Wertschöpfung. Die Ansprüche der Konsumenten an Qualität und Service nehmen zu (heute verlangt der Kunde auch bei einer Lesebrille Kratzfestigkeit und Entspiegelung). Auf der andern Seite steigt der Druck auf die Margen durch den Markteintritt der Brillen-Discounter. Diese beleben einerseits den Gesamtmarkt, entziehen aber unseren Kunden (Fachoptiker) Marktanteile und drücken auf seine Preise. Dieser Druck, dem unsere Kunden ausgesetzt sind, wird natürlich auch bei uns als erhöhter Kostendruck spürbar. In diesem kostensensiblen Umfeld sehen wir uns mit steigenden Kosten vor allem im Bereich Energie und Wasser konfrontiert. Zudem steigt durch den Margenzerfall der Produktivitätsdruck, was zu zunehmender Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und des Managements führt. Die zunehmende Dienstleistungsintensität hat einen erhöhten Personalaufwand zur Folge, was wiederum den Druck auf Produktivitätsverbesserungen erhöht. Dies macht sich in einer erhöhten Automatisierung verschiedener Produktionsprozesse bemerkbar. Der Innovations- und Investitionsrhythmus nimmt tendenziell eher zu, was wiederum höhere Cash-Flows zur Finanzierung bedingt. Dies bei abnehmenden Margen. In diesem an sich bereits schwierigen Umfeld reagieren die Banken zudem mit einer Neubewertung ihres Kreditportfolios, was zu steigenden Zinskosten und zu erhöhten Amortisationen bei Hypotheken führt.

In der Synthese (= Antwort auf Frage 1, 4 und 5, Effizienz & Effektivität) gehen wir davon aus, dass auch in Zukunft Brillengläser zur Sehkorrektur einen Markt haben werden, insbesondere aufgrund ihres guten Preis-Leistungsverhältnisses und des durchaus noch nicht ausgereizten Innovationspotentials. Unser Sortiment ist optimal auf den Markt ausgerichtet. Die Qualität unserer Anlagen, unser Know-how, unsere Mitarbeiter, die Firmenkultur und unser Renomé sind dafür eine gute Basis. Zudem sind wir solide finanziert, womit unsere Abhängigkeit von den sehr volatilen Kapitalmärkten nicht allzu stark ist. Wir sind überzeugt, auch in Zukunft für die Arbeitnehmer ein relativ sicherer Arbeitgeber sein zu können. Wir werden in der Lage sein auch in Zukunft zu investieren, den Eigentümern eine angemessene Rendite und dem Gemeinwesen der Ertragskraft entsprechende Steuern zu bezahlen zu können.

Solidarität

Die Analyse von Solidaritätsaspekten geht vom Menschen, seinem Arbeitsplatz und dem lokalen Umfeld aus und wird in Stufen auf regionale und globale Aspekte ausgedehnt. Die wesent-

lichen Aspekte, welche die Solidarität unserer Handlungen, unserer wirtschaftlichen Aktivitäten beeinflussen (Frage 2 und 3) sind:

- ***Solidarität am Arbeitsplatz/lokal***
Die Zunahme der Wettbewerbsintensität auf unterschiedlichen Ebenen führt über den Margen- und Lohndruck zu erhöhter physischer und psychischer Belastung der Mitarbeiter und des Managements. So führt die zunehmende Liberalisierung des Welthandels kombiniert mit tiefen Transportkosten zu vermehrten Angeboten an Konkurrenzprodukten aus sog. Tieflohnländern. So können heute Standardbrillengläser nicht mehr in der Schweiz hergestellt werden, die Wertschöpfung findet in Asien statt, die Arbeitsplätze welche dadurch hier verloren gehen werden dort geschaffen. Es scheint absehbar, dass wir diesem Wettbewerbsdruck am Standort Schweiz nur durch Auslastungsoptimierungen, sprich Schichtarbeit, begegnen können. Der freie Personenverkehr im Rahmen der bilateralen Verträge der Schweiz mit der EU birgt zudem die Gefahr, dass das Lohnniveau kurzfristig sinken könnte.
- ***Solidarität im regionalen Umfeld***
Die Solidarität in den Sozialversicherungssystemen wird durch die zunehmende Lebenserwartung und explodierende Kosten vor allem im Gesundheitsbereich für viele Menschen zu einer zu grossen finanziellen Belastung. Der Wille und die Bereitschaft zur Partizipation an der Gestaltung der Gemeinschaft geht zurück.
- ***Solidarität im globalen Umfeld***
Hunger und Armut gehen weltweit leicht zurück. Immer mehr Arten werden verdrängt, sterben aus. Der staatliche Beitrag zur Entwicklungszusammenarbeit ist noch immer weit unter den von der OECD geforderten 0.8% des BIP.

Gerechtigkeit

Analog zur vorherigen Analyse der Solidarität gehen wir auch bei der Analyse der Gerechtigkeits-ebene vom Menschen aus und erweitert dann die Analyse um die globalen Aspekte der Gerechtigkeit. Die wesentlichen Aspekte, welche die Gerechtigkeit unserer Handlungen, unserer wirtschaftlichen Aktivitäten beeinflussen, sind (Frage 2 und 3):

- ***Gerechtigkeit am Arbeitsplatz/lokal***
Die relativ hohe Wertschöpfung unserer Produktionsprozesse ermöglicht uns in der Schweiz Arbeitsplätze anzubieten. Die gesellschaftspolitischen Forderungen nach anständigen Mindestlöhnen und gleichem Lohn für gleiche Arbeit ist weiterhin aktuell. Die Kluft zwischen einem Normalverdienern und den Spitzensalären von angestellten Managern nimmt zu. Das Mass scheint hier verloren gegangen zu sein. Immer mehr Personen sind einer grossen Doppelbelastungen durch Familie und Beruf ausgesetzt. Die Sicherheit am Arbeitsplatz wird immer besser, Gesundheitsgefährdungen im Betrieb sind nach bestem Wissen und Gewissen auszuschliessen.

- *Gerechtigkeit im regionalen Umfeld*
Das Ringen um die Verteilung der Wertschöpfung ist härter geworden. Wir beobachten eine zunehmende Polarisierung der Gesellschaft, einen Zerfall traditioneller Tugenden sowie eine starke Zunahme des Aggressionspotentials. Die Unterschiede bezüglich Bildung werden immer grösser. Immer mehr qualitativ hochwertige Arbeitsplätze für unqualifizierte Personen verschwinden. Es macht den Anschein, dass Unternehmer, welche bereit sind auf eigenes Risiko Neues zu wagen, im eigenen und im Interesse des Gemeinwohls, rar geworden sind oder weniger wahrgenommen werden. Momentan scheint unser Rechtssystem der zunehmenden Wirtschaftskriminalität (Stichwort Enron) nichts entgegenzusetzen. Dies im Gegensatz zur traditionellen Kriminalität.
- *Gerechtigkeit im globalen Umfeld*
Die Zunahme der Migration fordert zunehmenden Einsatz von Ressourcen zur Förderung und Integration. Die Bereitschaft zur Aufnahme und Integration von Migranten nimmt ab. Die globale Öffnung der Märkte wird vorangetrieben, ohne dass sich die Weltgemeinschaft auf soziale und ökologische Mindeststandards festlegen würde. Dies schafft marktliche Verzerrungen und Ungerechtigkeiten.

In der Synthese (Antwort auf Frage 1, 4 und 5, Solidarität & Gerechtigkeit) gehen wir davon aus, dass sowohl der Markt als auch die Politik alleine nicht in der Lage sind, unsere Vorstellung von Gerechtigkeit und Solidarität umzusetzen. Je mehr sich der Staat auf seine Kernverantwortungen beschränkt, desto mehr liegt es in der Verantwortung des Unternehmens und des Unternehmers die Solidarität zu fördern und Gerechtigkeit zu leben. Wir sind der Meinung, dass wir gerechte Löhne bezahlen, wir entlohnen gleiche Arbeit mit gleichem Lohn, bezahlen die Löhne regelmässig und pünktlich und die Ferienansprüche entsprechen der Norm. Wir sprechen nach wie vor weniger Kündigungen aus, als wir Kündigungen erhalten. Wir bezahlen für Managementpositionen keine Spitzenlöhne. Bis anhin kommen wir ohne Schichtarbeit aus, die Arbeitsplätze sind sauber, ruhig und hell. Durch die Arbeit verursachte Unfälle und Krankheiten sind selten, die Lebensqualität der einzelnen ArbeitnehmerIn wird durch die Arbeit nicht gefährdet. Wir schätzen uns als einen berechenbaren Arbeitgeber ein, der die Wahrung der Würde des Arbeitnehmers/ der Arbeitnehmerin als Mensch immer und überall anstrebt. Im Jahr 2002 haben wir eine Gewinnbeteiligung eingeführt. Der Arbeitgeberbeitrag zur Pensionskasse beträgt 60% (50% wäre Standard). Wir unterstützen unsere Arbeitnehmer, sollten Sie aus irgendwelchen Gründen in eine Notlage geraten. Für Familien und alleinerziehende Eltern unterstützen wir den Kinderhort. Wir bieten eine freiwillige Weiterbildung im Gesundheitsbereich für alle Mitarbeitenden während der Arbeitszeit an. Regionalpolitisch versuchen wir wenn immer möglich bei nicht branchenspezifischen Arbeiten, Lieferanten und Handwerker aus der Region zu berücksichtigen. Wir unterstützen die Arbeit unserer Mitarbeiter in den lokalen Behörden und Vereinen (Politik, Vereine, Feuerwehr etc.).

Ressourcenschonung und Schutz vor Belastungen

Bezüglich unserer *Produkte* sind die wesentlichen Aspekte, welche unsern Ressourcenverbrauch und unsere Belastungen verursachen, die folgenden (Frage 2 und 3):

- Unsere Produkte sind sicher und problemlos im Umgang und der Entsorgung (z.B. keine Schwermetalle oder sonstigen problematischen Stoffe). Aus Sicherheits- und Komfortgründen werden mineralische Gläser immer mehr durch organischen Kunststoff ersetzt. Da sich die Fehlsichtigkeit in der Regel innerhalb von 2 Jahren verändert, ist die Nutzungsdauer unserer Produkte weit geringer als die technische Lebensdauer. Eine Weiternutzung ist aufgrund der Individualität der Brillengläser und des Zuschnitts auf eine bestimmte Brillenfassung nur beschränkt möglich. Dieser Umstand steigert unseren Absatz führt aber aus einer funktionalen Perspektive zu erhöhtem Ressourcenverbrauch und damit verbundenen Umweltbelastungen. Die zunehmenden Ansprüche der Kunden bezüglich Qualität der Veredelung (Kratzfestigkeit, Entspiegelung etc.) und die darauf aufbauenden berechtigten geschäftlichen Interessen der Optiker führen zu einem markant steigenden Ressourcenverbrauch und zu steigenden Umweltbelastungen.

Bezüglich unserer *Geschäftsprozesse* sind die wesentlichen Aspekte, welche das beeinflussen, was wir an Ressourcen verbrauchen und an Belastungen verursachen, die folgenden (Frage 2 und 3):

- *Interne Prozesse*
Die momentan eingesetzten, dem Stand der Technik entsprechenden Produktionstechnologien gehen aufgrund des Konzeptes bereits verschwenderisch mit Ressourcen um: Mit viel Energie, Arbeit und Kapital wird ein Glasrohling in mehreren Produktionsschritten in Form gebracht, es wird mehr als 90% des eingekauften Rohmaterials abgefräst und abgeschliffen. Die anfallende Abfallmenge ist relativ zum Gewicht und Volumen des Endproduktes beträchtlich. Zwischen den einzelnen Schritten muss das Produkt mehrmals aufwendig gereinigt werden. Die Veredelung durch Beschichtung verlängert zwar die Gebrauchsdauer des Produktes (Kratzfestigkeit), benötigt aber auch grosse Mengen Energie. Neue Technologien des Abgiessens könnten den Ressourcenverbrauch und die Umweltbelastungen reduzieren, sind aber über das Entwicklungsstadium noch nicht hinaus gekommen. Aufgrund der hohen Kapitalisierung des Produktionsprozesses kann die Firmengrösse und die Auslastung der Anlagen nicht optimal der Nachfrage angepasst werden, was pro Brillenglas zu hohem Ressourcenverbrauch und Belastungen führt.
- *Prozesse unserer Lieferanten*
Ein Teil unserer Roh- und Fertiggläser werden in Südost-Asien hergestellt. Die Transporte dieser Roh- und Fertiggläser erfolgt per Luftfracht. Der Margendruck führt dazu, dass immer mehr Fertiggläser und immer weniger Rohgläser aus Asien importiert werden. Das tiefere Gewicht des Fertigproduktes reduziert tendenziell den Ressourcenverbrauch und die Umweltbelastungen durch die Luftfracht. Die steigenden Qualitäts- und Technologie-

anforderungen unserer Kunden und Konsumenten führen aber auch dazu, dass unser Hauptlieferant die hochwertigen und wertschöpfungsintensiven Rohgläser heute nicht mehr in Asien, sondern in Europa produziert.

Wir betrachten Strom bewusst nicht als homogenes Gut, sondern beziehen die "Herstellungsart" als Teil der Qualität des Produktes Strom in die Beschaffungsentscheide ein. Deshalb hat sich der Strom-Mix stark zugunsten von CO₂-armen Technologien verschoben. Damit kompensieren wir qualitativ den weiterhin steigenden Stromverbrauch, welcher durch die steigenden Qualitätsanforderungen der Kunden induziert wird.

In der Synthese (Antwort auf Frage 1, 4 und 5) können wir feststellen, dass wir im aktuellen technisch-marktlichen Umfeld betreffend Ressourcenverbrauch und Umweltbelastungen in den meisten Bereichen nahe am Optimum sind. Dies trifft bspw. auf den Stromverbrauch, die Wasserbelastungen und das Schliessen von Stoffkreisläufen zu. Optimierungspotential besteht im Bereich Wasser- und Rohmaterialverbrauch. An unserem Produktionsstandort haben wir keine Altlasten.

Strategische Ziele

Auf der Basis der strategischen Analyse werden die strategischen Ziele der nachhaltigen Unternehmensentwicklung definiert. Sie beantworten die Fragen, wo wir in 5-10 Jahren sein wollen und beziehen sich auf die sechs Erfolgsfaktoren.

Strategisches Ziel bezüglich *Effizienz*:

- Wir wollen immer soviel freien Cash-Flow erarbeiten, dass die notwendigen Investitionen getätigt werden können und
- sichergestellt ist, dass die Finanzierung durch Fremd- und Eigenkapitalgeber im notwendigen Umfang gewährleistet bleibt.
- Wir wollen die für den Erhalt des Standortes notwendige hohe Wertschöpfung pro Mitarbeitenden gewährleisten.
- Umsatzwachstum per se ist kein strategisches Ziel.

Strategisches Ziel bezüglich *Effektivität*:

- Wir wollen unsere Leistung so effektiv wie möglich ausgestalten, so dass die Bedürfnisse unserer heutigen und zukünftigen Kunden bezüglich Leistung, Qualität und Preis optimal befriedigt werden.
- Wir wollen zukünftige technologische und marktliche Entwicklungen rechtzeitig erkennen und uns darauf einstellen, sodass wir in der Lage sind optimal und zeitgerecht auf die

Bedürfnisse und Verhaltensmuster unserer heutigen und zukünftigen Kunden und Konsumenten einzugehen.

- Wir wollen zufriedene Mitarbeiter an sicheren Arbeitsplätzen, ein für alle angenehmes Arbeitsklima und eine Kultur von Achtung und Toleranz.
- Wir streben in allem was wir tun nach Einfachheit, Ästhetik und Eleganz.

Strategisches Ziel bezüglich *Solidarität*:

- Durch den Ausgleich zwischen den Interessen und Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen und den Interessen und Bedürfnissen unserer Firma streben wir Harmonie an.
- Wir wollen Machtgefälle nicht zu Gunsten des Stärkeren ausnützen, sondern vielmehr im Interesse der Schwachen nutzen. Wir wollen bestehende Machtgefälle nutzen, aber nicht zur Begünstigung Einzelner und/oder Mächtiger, sondern zum Wohle des Ganzen.
- Wir wollen als eine Unternehmung wahrgenommen werden, welche die Anliegen, Interessen und Bedürfnisse anderer wahrnimmt und versteht.

Strategisches Ziel bezüglich *Gerechtigkeit*:

- Wir streben bezüglich aller Aspekte unseres Handelns zu jeder Zeit absolute Legalität an.
- Wir streben eine Verteilung der Wertschöpfung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Leistungen der Anspruchsgruppen an.
- Gleichschaltung und Gleichmacherei ist ungerecht und explizit kein strategisches Ziel.

Strategisches Ziel bezüglich *Ressourcenschonung*:

- Möglichst viel Kundennutzen für die eingesetzten natürlichen Ressourcen (Energien und Materialien).
- Minimierung des Verbrauchs nicht-regenerierbarer Energien.

Strategisches Ziel bezüglich des *Schutzes vor Belastungen*:

- Einsatz der Technologie und derjenigen Lieferanten, welche möglichst geringen Schaden an der Gesundheit von Menschen und der Gesundheit von Öko-Systemen verursachen (lokal, regional, global).

Elemente einer Strategie der Nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Grundsätzlich versuchen wir im Vorgehen zur Erreichung obiger strategischer Ziele zwischen unseren wichtigsten Anspruchsgruppen, den Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten und Kapitalgebern ein harmonisches Gleichgewicht herzustellen. Wir erachten es als Erfolg, wenn sich

bei unseren wichtigsten Anspruchsgruppen und bei uns selbst ein Gefühl des Wohlseins, der Sicherheit und der Zufriedenheit einstellt.

Unsere Strategie zur Sicherstellung und kontinuierlichen Verbesserung der Effektivität unserer Leistungen und der Effizienz der Leistungserstellung basiert auf folgenden Aspekten:

- *Kundenorientierung*
 - einer sehr hohen Qualität der Produkte und Dienstleistungen,
 - einem zuverlässigen Lieferservice mit kürzest möglichen Lieferzeiten sowie
 - einem überdurchschnittlichen Preis-Leistungsverhältnis.
 - Zum Nutzen unserer Kunden erwarten wir von unseren Lieferanten technologische Spitzenleistung.
- *kontinuierliche Verbesserung*
 - Wir reagieren umgehend und umfassend auf Kundenwünsche und Reklamationen.
 - Durch kontinuierliche Investitionen in Technologie und Verfahren sowie eine permanente Optimierung unserer Abläufe und Einkäufe versuchen wir, unsere Produktivität stetig zu verbessern und möglichst viele der Wertschöpfungsprozesse am Standort Schweiz zu halten.
- *Partnerschaft in der Wertschöpfungskette*
 - Wir sind für unsere Kunden und Lieferanten ein zuverlässiger und verlässlicher Partner.
 - Wir behandeln unsere Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten gleich.
 - Dem Einsatz von Macht als Mittel zur Durchsetzung unserer Interessen sind wir abgeneigt.

Zur Schonung der natürlichen Ressourcen und zum Schutz vor Belastungen unter gleichzeitiger Verbesserung unserer Produktivität und Rentabilität setzen wir auf folgende Strategien:

- *Einsatz umweltfreundlichen Materials und sauberer Energie*
Bei der Wahl von Material, Energie und Produktionsmitteln setzen wir auf umweltfreundliche Lösungen. Dabei betrachten wir immer den ganzen Lebenszyklus unserer Produkte und Produktionsmittel.
- *Einsparungen von Materialien und Energien*
Material und Energie werden eingespart durch laufende Verbesserungen der Produktion, der Produkte selber, der Beschaffung und der Distribution. Zudem reduzieren wir den Ausschuss durch unsere kontinuierliche Qualitätsoptimierung. Den relativen Energieverbrauch reduzieren wir dank einer möglichst guten Auslastung und einem einwandfreien Betrieb der Anlagen.

- **Schliessen offener Kreisläufe**
Durch das Schliessen offener Kreisläufe werden Material- und Energieverbrauch reduziert. Dabei beziehen wir auch unsere Kunden und Lieferanten mit ein. Wir versuchen, offene Kreisläufe auf drei Arten zu schliessen:
 1. Wenn immer möglich weiter verwenden.
 2. Sinnvoll verwerten.
 3. Fachgerecht behandeln und entsorgen.

Die Abfälle werden wenn immer möglich schon der Quelle sortenrein getrennt.

- **Wahrnehmung der Produktverantwortung**
Unsere Produkte werden wenn immer möglich so konzipiert, dass die Entsorgung für Kunden und Verbraucher ohne spezielle Abfallbehandlungsverfahren problemlos möglich ist. Können wir dies aus technischen Gründen noch nicht sicherstellen, nehmen wir die Produkte zurück und führen sie einer fachgerechten Behandlung und Entsorgung zu.
- **Förderung neuer Technologien**
Wir fördern neue Technologien und streben eine Marktführerschaft bei der Einführung neuer, umweltfreundlicher Produktions- und Produkttechnologien an.

Unser Handeln soll unseren Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität genügen. Damit dies sichergestellt ist, verfolgen wir folgende Strategie:

- **Engagieren**
Wir setzen uns für unsere Werte und Ziele innerhalb und ausserhalb unserer Unternehmung ein.
- **Involvieren**
Wir schauen Fehlentwicklungen nicht einfach zu, sondern wir bringen unsere Ideen, Fähigkeiten und Ressourcen zur Lösung von Problemen ein. Wir bringen uns selbst als Menschen und als Organisation ein.
- **Transparenz**
Wir fördern die Transparenz auf allen Ebenen im Wissen, dass dies eine wesentliche Grundlage für gerechtes und solidarisches Handeln darstellt.
- **Partnerschaften**
Statt unsere Eigeninteressen maximal durchzusetzen, versuchen wir einen harmonischen Ausgleich der Interessen. Wir halten Mass in allem was wir tun. Zur Umsetzung unserer Vorstellung von Solidarität und Gerechtigkeit bauen wir Kooperationen auf und gehen dafür Koalitionen ein.

- **Aufbau von Fähigkeiten**
Wir unterstützen beim Aufbau von Fähigkeiten auf persönlicher, kollektiver und institutioneller Ebenen. Wir stärken die Eigenverantwortlichkeit jedes Einzelnen und fördern gleichzeitig die Befähigung zur Übernahme dieser Verantwortung. Wir fördern die Fähigkeit und Antennen des Einzelnen ungerechtes und/oder unsolidarisches Verhalten zu erkennen und zu korrigieren. Wir üben Respekt und Achtung gegenüber demokratisch legitimierten Institutionen und deren Vertretern.

Nächste Schritte: Implementation der Strategie

Entgegen gängiger Ansätze kann bei diesem integrierten Ansatz auf die Formulierung einer separaten Nachhaltigkeits-Politik verzichtet werden. Stattdessen werden die bestehenden Politiken (Qualität, Personal, Marketing, Beschaffung etc.) auf der Basis der strategischen Ziele und der Strategie überprüft und ergänzt und angepasst.

Als weitere Schritte auf dem Weg zu einem umfassenden Nachhaltigkeits-Management haben wir ein aus dem Nachhaltigkeits-Zirkel abgeleitetes, auf die Strategie ausgerichtetes konsistentes Set von *Performance-Kennzahlen* entwickelt.

Im Verlaufe des Jahres 2003 werden wir zudem einen *umfassenden Nachhaltigkeitsbericht inkl. Performance-Kennzahlen* und Verification-Statement publizieren. Dieser wird mehrsprachig unter:

www.knecht-vision.ch

zum download bereitgestellt werden.