

KRONOS

I n f o b r i e f

Ein Service des Kronos Umwelt-Team's

Ausgabe Jänner 00/12

Zukunftskonferenz, Methode von heute

"Future search conference" wurde bereits vor etlichen Jahren in den USA, dem Land des raschen Wandels, als Dialog- und Planungsinstrument entwickelt, verfeinert und äußerst erfolgreich in Betrieben und Kommunen eingesetzt. Dabei plant eine relativ große Gruppe ihre Zukunft und findet, trotz divergierender Interessen, gemeinsame Ziele und Maßnahmen.

Immer schneller wandelt sich das Umfeld, in dem wir leben, und immer größer wird der Bedarf, Informationen großen Gruppen von Menschen zukommen zu lassen oder zu motivieren und einen Konsens herbeizuführen.

Das betrifft nicht nur **Unternehmen**, die strategische Ziele erarbeiten oder die Sichtweisen unterschiedlichster Abteilungen zu einem Ganzen zusammenführen müssen. Das gilt auch für **Organisationen wie Gemeinden**, wo die Entwicklung von den Vorstellungen und Taten jedes Einzelnen abhängt und das 'Gemeinwohl' jedoch mehr als die Summe seiner Teile darstellt.

Die Elite plante...

Bislang ist man **hierarchisch** vorgegangen. Kleine erlesene Gruppen stellten ihre Bilder von der Zukunft vor und der Rest durfte "ja" oder "nein" dazu sagen, ohne dass Abhängigkeiten und Zusammenhänge oder Alternativen breit diskutiert wurden und damit gemeinsames Verständnis für zukünftige Vorgehensweise hergestellt worden wäre.

Das **Ergebnis war "Befehlsausführung"** ohne (empfundene) Eigenverantwortung. Man sah und sieht sich in einem großen Getriebe als kleines Rädchen, das nichts bewirkt, selbst wenn es ausfällt. Das hat vielen Betrieben schon viele Kunden gekostet und auch die Bürger tauchen lieber in der Anonymität unter. Zukunftskonferenzen schaffen hier ein neues Bewusstsein.

Ganzheitlich führen – gemeinsam planen

Zukunftskonferenzen sind auf andere Art einfach und radikal. Sie sind ein Schlüsselwerkzeug ganzheitlichen Führens. Diese Methode erlaubt es, bis zu 72 Personen – ein **repräsentativer Querschnitt** aus dem System – an runde Tische und zur Planung ihrer gemeinsamen Zukunft zu bringen.

Für **Unternehmen** kann es um allgemeine Möglichkeiten zur Verbesserung gehen oder um bestimmte **Themen wie "Faktor 4"** (4facher Material-/Energienutzen), **"Kundenservice"** oder **"Einsatz von alternativen Werkstoffen"**. Für **Gemeinden** kann ebenfalls sehr allgemein die **"Zukunft in 10-20 Jahren"** entworfen oder die Entwicklung für einzelne Themen, wie sie für eine **Lokale Agenda/Agenda21** vorge schlagen werden, erarbeitet werden.

Die Konferenz ist ein Workshop

Zukunftskonferenzen sind ein von **Marvin Weisbord** entwickeltes **Dialog-, Lern-, Planungs- und Mobilisierungsinstrument**, das sich zur Zeit rasch über dem ganzen Erdball ausbreitet. Es basiert darauf, dass viele bei der Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen dabei sind und viele hinterher auch wirklich anpacken! Das Ende dieses Workshops ist gleichzeitig der Anfang von detaillierter Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen.

In dem 18-stündigen (**auf 3 Tage aufgeteilten**) Workshop werden die Fähigkeiten eines ganzen Systems genutzt, einschließlich seiner Vergangenheit, Außenwelt und beteiligten Menschen, der Fakten, Wahrnehmungen und Werte. Sie sind die Bühne für den Entwurf der Vision und der Ziele für das ganze System. Dabei lassen sich unerwartete Durchbrüche erzielen und die Ergebnisse sind sehr lohnend.

Die Menschen erkennen, dass sie **alle in einem Boot** sitzen und wie die Abhängigkeiten verlaufen. Oft begreifen sie zum ersten Mal, dass die vielen kleinen Rädchen das System ergeben und dass es sich mit ihnen mitverändert und nicht umgekehrt. **Ziele und Maßnahmen werden dann aus tieferer Erkenntnis** nicht nur erarbeitet sondern auch tatsächlich umgesetzt. **Gemeinschaftsgeist** – etwas, das viele Menschen sowohl in ihrer Gemeinde wie an den Arbeitsstätten vermissen – kann sich wieder entwickeln.

Nähere Informationen zu dieser Methode unter der Tel. 01/214 56 00 DW 44, Mag. Brigitte Schmidt, oder eine kurze E-Mail an: umwelt-team@kronos.at.

Integration von Umweltmanagement und Strategischem Controlling

Häufigere, schnellere und oftmals auch nachteilige Veränderungen im Umfeld des Unternehmens begründen die Notwendigkeit, die eigene Reaktionsfähigkeit und noch viel mehr die eigene Aktionsfähigkeit zu steigern. Insbesondere gilt dies hinsichtlich des extrem dynamischen Umfeldparameters 'Umweltschutz'.

Der Wert Strategischen Controllings

Operative Daten registrieren nur die Auswirkungen von Veränderungen, nicht jedoch deren Ursachen. Werden strategische Entscheidungen ausschließlich auf Basis operativer Daten getroffen, so führt das zu einem fortwährenden Zuspätkommen und damit zu Instabilität und Existenzgefährdung des Unternehmens. Hier kann Strategisches Controlling abhelfen.

Strategisches Controlling heißt nicht, Komplexität und Ungewissheit zu beseitigen, sondern trotz Komplexität des Umfeldes eine **möglichst überraschungsfreie Unternehmensentwicklung** anzustreben.

Was hat Umweltmanagement mit Strategischem Controlling zu tun?

Mit zwei Worten: **sehr viel**. Unter Strategischem Controlling versteht man die instrumentelle Unterstützung des Managements bei seinen strategischen Aufgaben, seien dies die **Umfeldanalyse**, die **Unternehmensanalyse**, die **Strategiefindung** oder die **Strategieimplementierung**. Diese Instrumente beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes und sollten daher **auch Umweltaspekte beinhalten**.

Auf der anderen Seite bedeutet Umweltmanagement die systematische, organisatorische Verankerung des Umweltschutzes im Unternehmen. Sichtbare Auswirkungen davon sind unter anderem regelmäßige, auch längerfristige Pläne für Umweltstrategien und -maßnahmen. Diese sind nicht unabhängig von den Unternehmensstrategien ohne das Präfix 'Umwelt-' zu realisieren.

KRONOS

I n f o b r i e f

Trotz dieser engen Zusammenhänge wird Umweltmanagement in den meisten Unternehmen, die sich schon mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, immer noch als Anhängsel zum 'wirklichen' Managementsystem gesehen. Ergebnis dieser Parallelität sind **Zielkonflikte** und ein **unvollständiges Strategierüst**.

Bessere Strategien durch Integration

Ein erster Schritt in Richtung Integration kann darin bestehen, dass man probate Controllinginstrumente systematisch bei umweltrelevanten Entscheidungen anwendet. So könnte etwa die **Wertsteigerungsanalyse** (Ermittlung von Veränderungen des Unternehmenswertes als Folge von Entscheidungen) bei der Bewertung von Umweltschutzinvestitionen eingesetzt werden.

Besser jedoch und letztlich unvermeidlich, will man Strategien 'aus einem Guss' finden, ist es, **Umweltaspekte systematisch in das (Strategische) Controlling einzubinden** und dafür die Umweltmanagementinstrumente (etwa das **Umwelt-Screening**) zu nutzen.

Dies sei am **Portfolio-Konzept** (hier: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio) erläutert. Ziel dieses Instrumentes ist die Ermittlung der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens anhand der Beurteilung der eigenen Geschäftsfelder im Vergleich zum stärksten Konkurrenten. Je nachdem, ob ein Geschäftsfeld in einem 'attraktiven' (s. unten) Markt platziert ist und wie stark das eigene Geschäftsfeld im Konkurrenzvergleich ist, ergeben sich unterschiedliche Handlungsalternativen.

MARKTATTRAKTIVITÄT	hoch	Questionmarks hoher negativer Cash-flow	Stars niedriger positiver oder negativer Cash-flow
	niedrig	Dogs niedriger positiver oder negativer Cash-flow	Cash Cow hoher positiver Cash-flow
		niedrig	hoch

REL. WETTBEWERBSVORTEIL

Zur **Beurteilung der Marktattraktivität** werden beispielsweise folgende, untereinander gewichtete Faktoren herangezogen (fett: Faktoren mit Umweltbezug):

- Marktwachstum und Marktgröße
- Marktqualität
 - Rentabilität
 - Spielraum für Preispolitik
 - Schutzfähigkeit des technischen Know-how
 - ...
- **Energie- und Rohstoffversorgung**
- **Umweltsituation**
 - **Abhängigkeit von der Gesetzgebung**
 - **Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung**
 - ...

Beispielhafte Faktoren der Wettbewerbsstärke (relativ zum stärksten Konkurrenten, fett: Faktoren mit Umweltbezug):

- Marktposition
 - Marktanteil
 - Marketingpotential (**Image**, Abnehmerbeziehungen, ...)
 - ...
- Produktionspotential
 - Modernität des Produktionsprozesses
 - **Umweltfreundlichkeit des Produktionsprozesses**
 - **Energie- und Rohstoffverbrauch**
 - **Innovationspotential**
 - ...
- **Forschungs- und Entwicklungspotential**
- Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

Ein **funktionierendes Umweltmanagement kann viel zur besseren Einschätzung der eigenen Geschäftsfelder** in ihrem jeweiligen Markt beitragen. Die systematische Beobachtung der umweltrechtlichen Situation und Entwicklung, der offene Dialog mit der Öffentlichkeit, die Beobachtung der technischen Entwicklungen (beste verfügbare Technik) erlauben eine genauere Beurteilung der relevanten Märkte und zusammen mit der ständigen Verbesserung der Ressourceneffizienz auch eine frühzeitige Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftige Entwicklungen.

Energie: Zusätzliche Ausschreibung!

Zum Unterprogramm *Energie* des 5. EU-Rahmenprogramms für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration haben bereits zwei Ausschreibungen stattgefunden. Nun ist eine **zusätzliche Ausschreibung**, voraussichtlich für Februar d.J. (Deadline für Einreichungen: Mai 2000) angekündigt. Der Schwerpunkt wird dabei auf dem Bereich '**Erneuerbare Energiequellen**' liegen. Details dazu finden Sie auf unter http://www.bit.ac.at/fueprog/5rp/4tp/4tpaussc.htm#neue_chance.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr KRONOS Umwelt-TEAM