

Klima- und Energie-Modellregionen

Anleitung zur Durchführung des Leitprojekts

KEM Company

1. Fact-Sheet

Organisation	
Name durchführende Institution	Technologiezentrum Salzkammergut Bezirk Vöcklabruck GmbH
Name(n) teilnehmende(r) Modellregion(en)	KEM Vöckla-Ager KEM Traunsteinregion KEM Mondseeland KEM Energie-Regatta
Name(n) Projektpartner	Technologiezentrum Gmunden, Mondseeland
Startdatum des Leitprojekts:	1.2.2019
Geplantes Fertigstellungsdatum:	31.12.2020, wegen Corona auf 31.3.2021 verschoben und genehmigt

2. Leitprojektbeschreibung

Auf der Basis einer neu zu entwickelnden „Balanced Scorecard Plus“ zur Unternehmenssteuerung für KMUs wurde ein regionales & innovatives Ausbildungs- und Entwicklungsprogramm erstellt, welches alle Aspekte der Nachhaltigkeit stabil in die operative und strategische Unternehmensplanung integriert.

Die prototypische Durchführung des Programmes erfolgte mit 10 Unternehmen aus den beteiligten KEM Regionen in einer Mischung aus seminaristischer Wissensvermittlung, thematischen Nachhaltigkeitsimpulsen, begleitendem intensiven Coaching für konkreten Transfer ins Unternehmen und durch Bildung von Peergruppen. Diese Vorgangsweise garantiert einen entwicklungs- und transferorientierten Ansatz, woraus nachhaltige Unternehmenskonzepte entstanden, die auch mit Erfolg umgesetzt werden. Ebenso wurde das Treibhausgas-Einsparungspotential der Unternehmenskonzepte erhoben und die Basis für eine Multiplikation des prototypischen Programmes in weiteren KEM-Regionen geschaffen.

Auf Basis eines erprobten Qualifizierungsprogramms („Unternehmerisches Erfolgsprogramm“ mit über 1.000 TeilnehmerInnen in ganz Österreich im Laufe der letzten 20 Jahre) wurde die klassische BSC um alle Dimensionen der Nachhaltigkeit erweitert und so in einen neuartigen innovativen und integrativen Gesamtansatz gegossen. Ebenfalls übernommen wurde von diesem Qualifizierungsprogramm der regionale Ansatz, indem UnternehmerInnen aus dem unmittelbaren regionalen Umfeld zu einer „Lerngruppe“ zusammengeführt werden und gemeinsam das Qualifizierungsprogramm absolvieren.

Und auch der entwicklungs- und transferorientierte Ansatz, indem neben der seminaristischen Wissensvermittlung bereits in den Arbeitstagen der Transfer ins eigene Unternehmen gestartet und durch die begleitende Coaching-Struktur im Einzelsetting sichergestellt wird.

Dieses kooperative Pilotprojekt wurde von den KEM-Regionen Vöckla-Ager, Traunsteinregion, Energie Regatta und Mondseeland prototypisch durchgeführt. Sie sind Teil eines starken dezentralen Wirtschaftsraumes in Oberösterreich, wo neben großen Leitbetrieben viele Klein- und Mittelbetriebe den regionalen Wirtschaftssektor bilden.

3. Zielsetzung

Die Zielsetzung des Pilotprojekts war die **Entwicklung, Erprobung und Etablierung eines innovativen Qualifizierungsprogramms** für Klein- und Mittelbetriebe als **Leuchtturm-Projekt** der teilnehmenden KEM Regionen - beispielhaft für alle über 100 KEM-Regionen in Österreich - durch:

- ✓ Entwicklung einer erweiterten „Balanced Scorecard Plus (BSC+)“ zur Steuerung einer ganzheitlichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung für Klein- und Mittelbetriebe;
- ✓ Konzeption und Durchführung eines Pilot-Lehrgangs als umfassende Weiterentwicklung und Erweiterung eines etablierten Qualifizierungsprogramms;
- ✓ Evaluierung des Pilot-Lehrgangs und Integration der Erfahrungen;
- ✓ Kreative regionale und überregionale Verbreitung durch Radio, Videos, Social Media und Green-Events Präsentationsveranstaltungen;
- ✓ Formulierung eines Konzeptes für die Multiplizierbarkeit.

Nutzen für die TeilnehmerInnen

- ✓ Entwickeln von umwelt- und klimafreundlichem Unternehmertum mit ökonomischer, sozialer und ökologischer Exzellenz im eigenen Betrieb in Verbindung mit dem Aufbau einer entsprechenden Unternehmenskultur (durch Bewusstseinsbildung für die KEM-Ziele und Nachhaltigkeit)
- ✓ Integration der Nachhaltigkeit als fixen Bestandteil in die Kernprozesse des Unternehmens
- ✓ Kennenlernen und Anwenden der erweiterten Balanced Scorecard Plus (BSC+)
- ✓ Erarbeitung einer nachhaltigen Zukunftsvision inkl. der Schärfung der Unternehmensstrategie und Positionierung
- ✓ Bewusstseinsbildung bei den Unternehmen für die regionale Bedeutung der Faktoren Nachhaltigkeit und Humankapital
- ✓ Transfer des Gelernten in die eigenen konzeptionellen Überlegungen
- ✓ Erarbeitung eines unternehmerischen Zukunftskonzeptes für jeden Betrieb, das klare Nachhaltigkeitsziele beinhaltet
- ✓ Erarbeiten und weiterentwickeln von konkreten nachhaltigen Maßnahmen im eigenen Unternehmen
- ✓ Aufbau von regionalen „Entwicklungspartnerschaften“, Kooperationen und Netzwerke
- ✓ Nutzung der erstellten Videos, des erarbeiteten Nachhaltigkeitskonzeptes und definierter Maßnahmen in der eigenen Öffentlichkeitsarbeit

Nutzen für die Pilot-Regionen

- ✓ Angebot der KEM für die Zielgruppe der Klein- und Mittelbetriebe
- ✓ Aktivierung eines wirkungsvollen Hebels für Klima- und Umweltschutz durch die Beteiligung von Unternehmen und damit eine Förderung zur Erreichung der Klimaziele der KEM Regionen
- ✓ Regionale Unterstützung hinsichtlich Weiterentwicklung, Qualifizierung, Erfahrungsaustausch und Vernetzung

- ✓ Intensive und innovative Beteiligung von Unternehmen in der KEM
- ✓ 10 ausgereifte „nachhaltige“ Unternehmenskonzepte für die Zielgruppe
- ✓ 10 Nachhaltigkeitsprojekte von Leitbetrieben zum „Herzeigen“ in Unternehmensnetzwerken (z.B. Veranstaltungen der Wirtschaftskammer) und in anderen Regionen
- ✓ Sensibilisierung von UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen für Klima- und Energiethemen, KEM-Ziele, Mobilitätsprojekte, Nachhaltigkeit, etc.
- ✓ Etablierung eines „Kundennutzendenkens“ in den regionalen Klein- und Mittelbetrieben als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit
- ✓ Stärkung der Positionierung regionaler Unternehmen – in neuen „grünen“ Märkten
- ✓ Förderung von regionalen Wertschöpfungsketten
- ✓ Motivierende Videos über 10 nachhaltige Unternehmenskonzepte für weitere regionale Betriebe

Nutzen für die anderen KEM-Regionen

- ✓ Ableitung eines erprobten Qualifizierungsprogramms zur weiteren Multiplizierbarkeit in andere KEM-Regionen
- ✓ Nutzung eines Qualifizierungsprogramms in der eigenen Region für nachhaltigen Unternehmenserfolg unter gleichwertiger Implementierung der Dimensionen „Ökologie“ und „Soziales“
- ✓ Unterstützung von Klein- und Mittelbetrieben zur Erreichung von Klimazielen bei gleichzeitig wirtschaftlicher Nachhaltigkeit

4. Innovation, Vorbildcharakter, Umsetzung in Klima- und Energie-Modellregionen

- Erweiterung der klassischen Balanced Scorecard zur Unternehmenssteuerung mit einem „Plus“ – Ergänzung um die fehlenden Perspektiven für eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung, insbesondere Umwelt, Klima, Ressourceneinsatz, Energieeffizienz, Mobilitätsprojekte und erneuerbare Energien. Dabei wird auf das Konzept der SBSC (Sustainability Balanced Scorecard) aufgebaut, um daraus ein anwendbares und praktikables Unternehmensentwicklungsprogramm für Klein- und Mittelbetriebe zu entwickeln;
- Entwicklungs- und transferorientierter Ansatz für die Erstellung von ganzheitlichen Zukunftskonzepten für Unternehmen, wo Ökologie und Soziales ein fixer Bestandteil einer Unternehmensstrategie ist und weg kommt von einem reinen „Nice to have“-Denken;
- Regionales Entwicklungsprogramm zur Vor-Ort-Qualifizierung direkt in der Region mit anderen Unternehmen und mit Transferorientierung hinein ins Unternehmen auf höchstem Niveau;
- Ideale Kombinations- und Vertiefungsmöglichkeiten für die Angebote in den Bundesländern, wie die betriebliche Umweltoffensive (BUO) vom Land OÖ mit seinen Partnern Energiesparverband OÖ und Klimabündnis OÖ;
- Aufbau von regionalen Entwicklungspartnerschaften, Kooperationen und Netzwerken;
- Vorbild für die KMU's der Region, um sich ebenso in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln;
- Entwicklung eines innovativen Programms im Unternehmensbereich für die österreichischen KEM Regionen, welches skalierbar ist und in anderen Regionen multipliziert werden kann.

5. Projektmanagement

Projekt –Trägerschaft: Technologiezentrum Salzkammergut Bezirk Vöcklabruck GmbH

Projektpartner: Technologiezentrum Salzkammergut Bezirk Gmunden GmbH und Technologiezentrum Mondseeland GmbH, TAO, Otelo eGen, KEM Vöckla-Ager, KEM Traunsteinregion, KEM Energie Regatta, KEM Mondseeland

In dem Modellprojekt wurden dafür die KEM-Regionen Vöckla-Ager, Traunsteinregion, Energie Regatta und Mondseeland ausgewählt. Sie sind Teil eines starken dezentralen Wirtschaftsraumes in Oberösterreich, wo neben großen Leitbetrieben viele Klein- und Mittelbetriebe den regionalen Wirtschaftssektor bilden, teilweise mit einem touristischen Schwerpunkt.

Projektleiterin Mag. Sabine Pommer MSc: Wirtschaftsstudium, Masterstudium Energy Innovation Engineering und Management, EUREM, Energieberaterin, Energie Autarkie Coach, Mobilitätsmanagerin; Seit 2010 in der KEM Vöckla-Ager als Energiemanagerin tätig; Seit über 20 Jahren in der Regionalentwicklung, 20 Jahre Geschäftsführerin des Technologiezentrums Attnang; in der Ausbildung tätig (Uni Innsbruck, FH Wels, Donau Uni Krems), selbstständig als Energie- und Mobilitätsberaterin.

Jürgen Hamader im TAO – Team für angewandte Psychologie und Organisationsberatung, (www.tao.co.at) Management- und Organisationsberatung
Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen und Übergängen (Change-Management), Unternehmens- und Organisationsentwicklung (auch für KMU), Training und Coaching von Führungskräften und High Potentials, Team- und Organisationsentwicklung, Supervision, Konfliktklärung, Agenda 21-Prozessbegleitung
Jürgen Hamader ist seit 2010 beim „Unternehmensentwicklungsprogramm“ in Konzeption und Durchführung führend tätig, das Programm, welches die Basis für diese Innovation darstellt.

Wolfgang Mader von der Loop3 OG (www.loop3.at), Bildung und systemische Organisationsberatung
Arbeitsschwerpunkte: Stärkung und Unterstützung von Menschen & Gruppen, Ganzheitliches Denken, Beteiligungsprozesse und Projekte begleiten, Innovationskultur, Bildung und systemische Beratung, die Menschen befähigt es selbst zu tun. Projektentwicklung und Agenda 21-Prozessbegleitung in Gemeinden, Städten, Regionen und Unternehmen
Wolfgang Mader ist seit 2015 ebenfalls im Team des „Unternehmensentwicklungsprogramms“ tätig.

Johann Madreiter von *nachhaltigmehrWert* (www.nachhaltigmehrwert.at), Trainer, Prozessbegleiter und Unternehmensberater | *nachhaltig & wertorientiert, chancen- & zukunftsorientiert.*
Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Menschen und Organisationen zu wertorientiertem und nachhaltigem Denken, Leben, Handeln und Wirtschaften. Strategieentwicklung von Organisationen mit Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte. Führungskräfteentwicklung. Projektmanagement und Umsetzung von Finanzprozessen (z.B. Kostenrechnung, Controlling, Reporting). A21 Prozessbegleitung und Begleitung nachhaltiger touristischer Destinationsentwicklung.

Teamarbeit:

Das Projekt KEM Company wurde im Team bestehend aus der Projektleitung durch Sabine Watzlik und den drei Experten für Beratung, Ausbildung und Coaching, Jürgen Hamader, Wolfgang Mader und Johann Madreiter entwickelt, umgesetzt und evaluiert.

Stakeholder:

- **BUO – Klimabündnis OÖ und Land OÖ, Abteilung Umwelt**

- Die **Wirtschaftskammer Vöcklabruck und Gmunden** hat das Projekt aktiv unterstützt, besonders bei den Informationsveranstaltungen und dem Kontaktieren von geeigneten TeilnehmerInnen.

- Die **Leaderregionen Vöckla-Ager, Traunsteinregion, Regatta und Fuschl-Mondseeland** haben ihre KEM's ebenso bei der Bewerbung des Projektes in ihren Medien unterstützt.

- Die **Technologiezentren Attnang-Puchheim und Gmunden** haben auch ihre Netzwerke bestehend aus Mieterfirmen und externen Partnern bezüglich einer möglichen Teilnahme kontaktiert.

6. Projektkosten und Finanzierung

KEM Company Förderungen, Kosten, Erlöse	
klimafonds kpc Zusage gesamt brutto	77 616
kpc Förderung netto	64 680
10 Teilnehmerbeiträge á 1.800 € netto	18 000
Gesamtbudget netto	82 680

Die beim Antrag kalkulierten Kosten wurden vom Projektmanagement geprüft und genau eingehalten. Es wird ein UEP Netzwerk in Form eines Vereins am Beispiel Ried gegründet, dort können alle UEP Absolventen der Region Mitglied werden, und erhalten besonders in Bezug auf die Nachhaltigkeitsthemen weitere Ausbildungsmodule. Mit dem Verein können weitere Angebote von KEM Company für die beiden Bezirke Gmunden und Vöcklabruck in Kooperation mit den Klima- und Energiemodellregionen und den LEADER-Regionen entwickelt werden. Zur Finanzierung sollen Förderanträge bei LEADER, Land OÖ (Klimarettung, Klimabündnis, Energiesparverband OÖ) und Bund (BUO) gestellt werden. Mit LEADER Förderungen können derzeit 1-2 weitere Gruppen mit der in KEM Company weiterentwickelten 5. Perspektive in der Region Vöckla-Ager gefördert werden.

7. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Verknüpfung mit den öffentlichen Angeboten, ist nach Bundesländern verschieden und bietet unterschiedliche Chancen. Es gibt effektive Verknüpfung mit dem öffentlichen Angebot.

8. Projektablauf

Das Projekt wurde von der KEM Managerin Sabine Pommer initiiert, es gab bereits Erfahrungen mit dem Unternehmensentwicklungsprogramm über 2 Gruppen, die mit Leadermittel gefördert wurden. Für die KEM Managerin fehlte aber die Perspektive der Nachhaltigkeit im Programm, somit wurde es

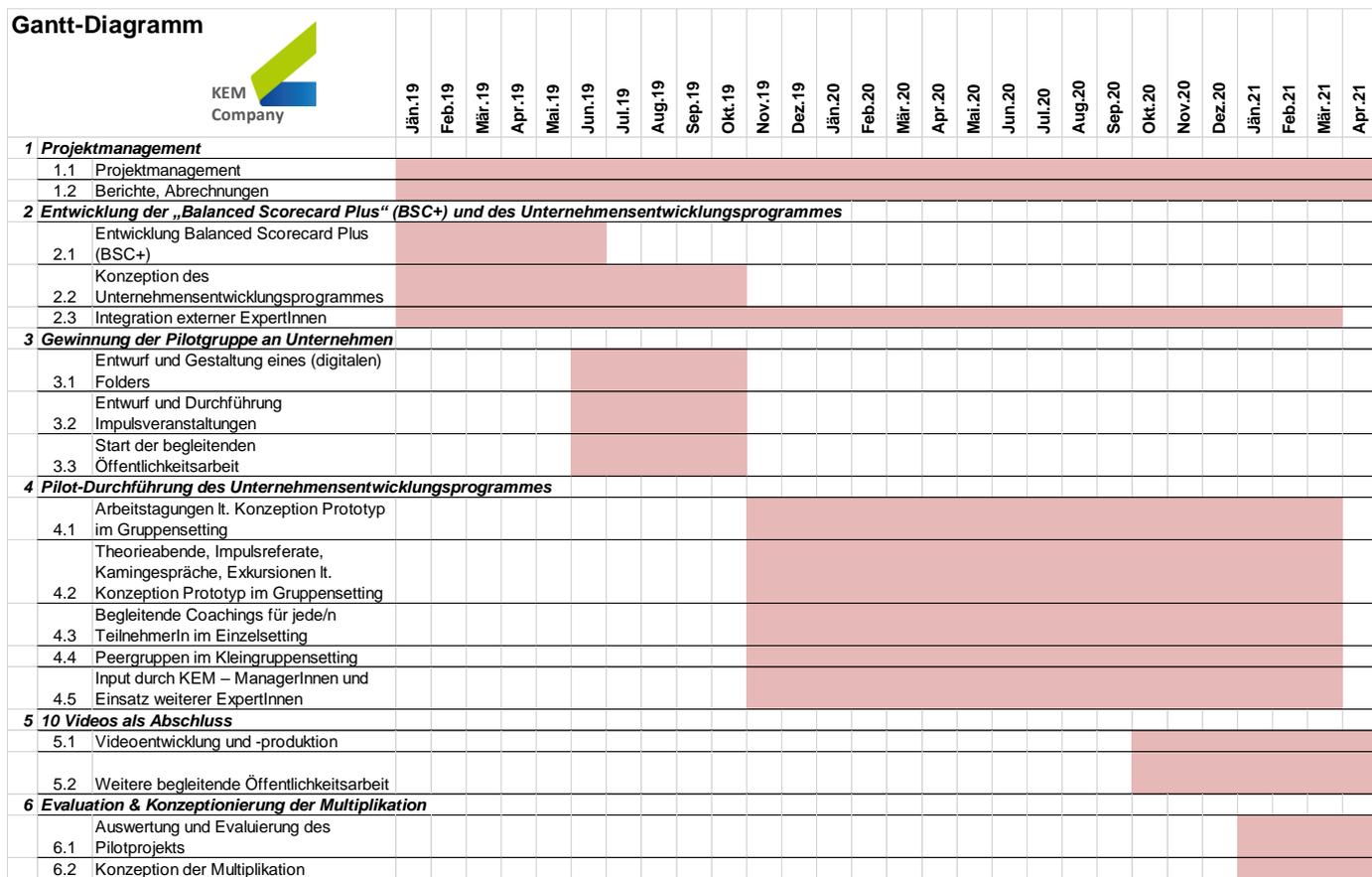
neu konzipiert und unter KEM Company als KEM Leitprojekt eingereicht. Die benachbarten KEM Regionen Mondseeland, Energie-Regatta und Traunsteinregion wurden in die Einreichung mit einbezogen, und konnten auch Teilnehmer aus ihrer Region zur Teilnahme einladen.

Struktur des Pilotdurchgangs



9. Zeitlinie des Projektablaufs

Der geplante Zeitplan musste Coronabedingt angepasst werden, aufgrund von Lockdowns mussten Module verschoben werden, insgesamt verlängerte sich der Zeitplan um 4 Monate, aber es wurden alle geplanten Arbeitsschritte durchgeführt.



10. Erfolgskontrolle

RESULTAT 1:

Es gibt nun ein regionales Ausbildungsprogramm, das Personen mit Führungsaufgaben in KMU's und EPU's weiter qualifiziert und somit die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen unterstützt, in denen sie wirken.

Messbar durch:

- ✓ Entwicklung eines neuen mehrmoduligen und regionalen Ausbildungsangebots zum Thema nachhaltige Unternehmensführung.
- ✓ Anzahl der teilnehmenden Unternehmen (10).

RESULTAT 2:

TeilnehmerInnen wurden gewonnen. Sie erstellten bzw. schärften ihre unternehmerischen Strategien hinsichtlich allgemeiner und besonderer, regionaler Zukunftspotenziale mit besonderer Berücksichtigung der Klimaschutz-Ziele.

Messbar durch:

- ✓ Anzahl der TeilnehmerInnen (geplant 10 TeilnehmerInnen)
- ✓ Anzahl der fertigen nachhaltigen Unternehmensstrategien, einer Umsetzungsmaßnahme und Präsentationen zum Abschluss (10)

RESULTAT 3:

Es passierte ein Aufbau von nachhaltigen Entwicklungspartnerschaften und Vernetzungen zwischen den TeilnehmerInnen und mit UnternehmensvertreterInnen, die im Zuge des Ausbildungsprogrammes eingebunden wurden. Die UnternehmerInnen wurden zu BotschafterInnen.

Messbar durch:

- ✓ Anzahl der Entwicklungspartnerschaften (20)
- ✓ Anzahl der Vernetzungsaktivitäten (30-50)

RESULTAT 4:

Durch die auf vielen Ebenen gestärkten Unternehmen wurden die bestehenden Arbeitsplätze attraktiviert und gesichert sowie die Basis für weiteres qualitatives und ressourcenschonendes Wachstum samt neuen Arbeitsplätzen geschaffen.

Messbar durch:

- ✓ Anzahl der Arbeitsplätze in den teilnehmenden Unternehmen (1-10 pro Unternehmen)

RESULTAT 5:

Durch die Evaluierung der Unternehmen hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit wurden Verbesserungspotentiale geschaffen, welche sowohl den Unternehmen als auch der Region nachhaltigen Nutzen bringen.

Messbar durch:

- ✓ Anzahl der fertigen Nachhaltigkeitskonzepte (10), die bei anderen regionalen UnternehmerInnen Denkprozesse auslösen.
- ✓ Summe der durch die Umsetzung von Maßnahmen eingesparten Treibhausgasemissionen, Veränderungen beim Ökologischen Fußabdruck (wurde im Projekt berechnet, im Projektzeitraum knapp 200 To Einsparung an THG Emissionen).

RESULTAT 6:

Die teilnehmenden Unternehmen kennen nun existierende Umweltmanagementsysteme und können als Weiterentwicklung des Lehrganges diese ins eigene Unternehmen integrieren und umsetzen (z.B. Klimabündnispartner, ISO-Zertifizierung nach ISO-14001 oder 9001, EMAS).

Es gab laufende Erfolgskontrollen bei den KEM Company TeilnehmerInnen jeweils

- am Beginn eines jeden Seminarmoduls,
- in Form von Zoom Treffen in den „Coronazwangspausen) und
- bei jedem Coachingtreffen.

Im letzten Seminarmodul standen die Ergebnisse der einzelnen UnternehmerInnen im Mittelpunkt und wurden präsentiert. Jede Präsentation wurde intensiv in Feedbackrunden (Gruppencoaching) besprochen. Weiters fand eine gemeinsame Evaluierung / Erfolgskontrolle am Ende des Lehrganges statt.

Es fanden laufende interne Abstimmung im Projektkernteam (Projekträgerin Sabine Pommer mit Auftragnehmern Jürgen Hamader und Wolfgang Mader) statt.

11. Erfolgsfaktoren

Durch die Integration der Klima-Ziele in die Unternehmenskonzepte entstanden vielfältige Maßnahmenbündel mit Beiträgen zur THG-Reduktion. Die quantitative Summierung ergab sich am Ende des Pilotprojekts auf Basis der getroffenen Maßnahmen. Es wurde im Rahmen des Projektes der

ökologische Fußabdruck pro Jahr der beteiligten Unternehmen erhoben und das Potential der geplanten Maßnahmen des Nachhaltigkeitskonzeptes errechnet.

Durch die Erstellung der Konzepte und Umsetzung von umweltrelevanten Maßnahmen wurde bei den MitarbeiterInnen der beteiligten Unternehmen, aber auch bei anderen Unternehmen Denkprozesse im Hinblick auf Ressourcenschonung, Energiesparen, Einsatz erneuerbarer Energie und nachhaltiger Mobilität ausgelöst.

Es entstand eine regionale Vorbildwirkung durch die beteiligten Betriebe, nicht nur in den beteiligten Regionen, sondern auch in KEM's, die das neue Angebot übernehmen und mit ihren Betrieben umsetzen. Dies wird besonders durch die aktive Weitergabe und Bewerbung der 10 Videos passieren.

Im Rahmen des Projektes haben 4 Betriebe bereits mit dem Beitritt zum Klimabündnis begonnen, bei den weiteren Teilnehmern wird der Beitritt überlegt. Die beiden begleitenden Unternehmen TAO und Loop3 sind ebenso zum Klimabündnis beigetreten.

Besonders Mobilitätsänderungen gab es bei den teilnehmenden Betrieben: die Umstellung auf E-Mobilität ist während des Projektes bei 9 Betrieben erfolgt.

12. Herausforderungen und Stolpersteine – Lösungen und Erfahrungen

Seminarhäuser mit Umweltzeichen waren in der Region schwer zu finden, die Abhaltung der Module wurde unter Green-Event Kriterien organisiert.

Die Corona Situation hat die Organisation nach Modul 2 (Februar 2020) erschwert, dadurch kam es zu einer Verlängerung des Projektes von Dezember 2020 auf März 2021. Die coronabedingten Pausen/Unterbrechungen und die dadurch entstandene Dauer des Entwicklungsprozesses wurden für die Betriebe und für das Begleitungsteam herausfordernd.

13. Dissemination – Wirkung in der Öffentlichkeit

Es ist geplant, das Projekt bei einer ausgeschriebenen Auszeichnung zum Themenbereich CSR einzureichen.

Beim nächsten KEM Treffen in Velden Ende Juni 2021 wurde KEM Company zur Präsentation und Aufnahme ins Programm vorgeschlagen.

Die intensive Integration der Nachhaltigkeitsprinzipien in ein anwendbares Entwicklungs- und Erfolgsprogramm für Unternehmen, bei gleichzeitiger Verabschiedung der Entweder/Oder-Ansätze, ist hoch attraktiv. Damit kann jede/r UnternehmerIn ein notwendiges und oftmals auch selbst gewünschtes „enkelgerecht(er)es“ Wirtschaften realisieren und zukunftsfähige Unternehmensausrichtungen entwickeln.

Durch den regionalen und gemeinsamen Ansatz des Programms wird Vor-Ort-Qualifizierung direkt im Unternehmen auf höchstem Niveau ermöglicht.

Das in diesem Projekt entwickelte Ausbildungsprogramm soll auch andere KEM-Regionen für ähnliche Angebote an die regionale Klein- und Mittelbetriebslandschaft motivieren.

Dieses weiterentwickelte Unternehmensentwicklungsprogramm soll KMU's motivieren, auf Basis der Ziele ihrer Nachhaltigkeitskonzepte umweltrelevante Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen – die Hebelwirkung auf die THG Reduktion hat großes Potential!

14. Ergebnis /Ausblick

Regionen abseits der Zentralräume brauchen attraktive Arbeitsplätze, um eine (weitere) Abwanderung hintanzuhalten oder die noch immer zunehmenden Pendlerströme in Zentralräume zu reduzieren. Neben einigen wenigen Leitbetrieben sind es aber vor allem die Klein- und Mittelbetriebe, die für diese Arbeitsplätze „zuständig“ sind. Dabei handelt es sich in aller Regel um eigentümergeführte Strukturen und zumeist sind sie auf Basis einer fachlichen Expertise („Produkt- und Leistungsdenken“) gegründet worden. Relevante Kompetenzen und Fähigkeiten rund um die unternehmerischen („Kundennutzendenken“) und betriebswirtschaftlichen Aspekte sind oft nur in einem „Learning by Doing“ angeeignet und nicht mit einer entsprechenden Ausbildung abgesichert. Bei Unternehmen in der zweiten oder weiteren Generation ist die Ausbildung der Nachfolger bisweilen schon umfassender erfolgt, hier steht aber eine Ausrichtung auf die sich seit der Gründung veränderten Marktbedingungen oft dringend an.

Ergänzend zur unternehmerischen Aufgabe wird bei den TeilnehmerInnen die Bedeutung von Nachhaltigkeit geschärft. Langfristig können nur Unternehmen erfolgreich sein, welche nachhaltig denkend wirtschaften und die richtigen MitarbeiterInnen haben, welche den Unternehmenserfolg entscheidend mitgestalten. In den Ausbildungsmodulen und im Coaching werden die Perspektiven im Unternehmen hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung geprüft und Verbesserungspotentiale identifiziert. Ebenso wird der Umgang mit den MitarbeiterInnen evaluiert und der Einsatz aktueller Konzepte bezüglich Personaleinsatz, -weiterentwicklung und -führung geprüft.

Die klassische BSC ist in den 90ziger Jahren entstandene BSC, Umwelt und Gesellschaftliche Fragestellungen waren erst in den Kinderschuhen. Mittlerweile ist es evident, dass die unternehmerische Aufgabe auf die fünfte Perspektive der BSC+ umfassen muss. Auf Basis der eigenen „Exponiertheit“ in diesen Aspekten ist die Notwendigkeit zwar für jedes Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutung, jedoch erwirkt die Bewusstseinsbildung einen offensiven Umgang mit diesen Zukunftsaspekten. Durch die umfassende Beschäftigung sowohl in den Arbeitstagungen als auch in den begleitenden Coachings wird diese Wirksamkeit gut erreicht: Alle Teilnehmer haben die fünfte Perspektive sehr ernst genommen, durch die Gesamtheit des Programms mit allen anderen Perspektiven ist es für die Teilnehmer auch gut eingebunden in die Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts. (Anmerkung: „Eindimensionale“ Programme mit ausschließlicher Relevanz in Richtung der fünften Perspektive werden sicherlich seltener von KMU nachgefragt werden.)

Im über Leader geförderten Nachfolgeprojekt „EMU 3“ gibt es aus den Erfahrungen des Projekts bereits einige sehr signifikante Änderungen:

- Es wird der Nachhaltigkeitsaspekt nicht in weiteren Tag im Rahmen des Modul 2 bearbeitet, sondern die Inhalte werden in den anderen Tagen kontinuierlich einfließen.
- Der Zusatztag für die fünfte Perspektive wird als singulärer Tag in einer Mischung aus Seminarhalbtage und anschließender Exkursion zu einem Best Practise Unternehmen realisiert.
- Es gibt dutzende Arbeitsblätter, geteilt in Must-have's und Nice-to-have's. Dabei wird an allen relevanten Stellen der fünfte Perspektive als fester Bestandteil des Unternehmenskonzepts angeleitet.
- Für die THG Berechnungen wird eine einfache Anleitung in das Programm integriert, damit auch in Zukunft konkrete quantitative Aussagen gemacht werden können.

- In der Gruppe wird – wie auch in den anderen Perspektiven der BSC+ – ein positiver Wettbewerb etabliert.
- Die Integration der regionalen Beratungsstrukturen wie Klimabündnis oder BUO wird wieder forciert. Eine vom Land OÖ geförderte begleitende Energieberatung kann zusätzlich angeboten werden.

Ohne Förderung ist das Programm für KMU sehr teuer. Aufgrund der in diesen Zielgruppen geringen Affinität für externe Fortbildungs- bzw. Beratungskosten ist der Vollkostenbeitrag für das Programm zumeist nicht leistbar. (Vor allem auch, weil es für die Teilnehmer noch nicht absehbar ist, wie der Erfolg wirklich sein wird, und ob der Zeitaufwand im Verhältnis zum Erfolg steht.)

Es gibt daher eine konkrete Empfehlung an die Umweltförderstellen: Förderung von KEM Company mit 7 Module mit jeweils 2 Tagen, mit 6 Begleitungen, mit mind. 40 % Selbstfinanzierung (2.600 €) und 60 % Förderung.

Für die Übernahme in anderen KEM's könnte ein Train-the-Trainer Programm angeboten werden, um regional aktive Trainer und Begleiter für die Durchführung in entfernteren Regionen zu etablieren. Mit dem Programm wird ein klassischer KMU Betrieb ohne Affinität zum Thema Nachhaltigkeit erreicht.

Weiterführung nach der Umsetzung des Leitprojektes:

Das Projekt „KEM Company“ kann nach erfolgreicher Erprobung jederzeit wieder in den 4 beteiligten KEM's aber natürlich auch in allen anderen österreichischen KEM's angeboten werden. Die Kosten werden sich durch die wegfallende Entwicklungs- und Evaluierungsarbeit verringern. Um die Teilnehmer-Beiträge attraktiv zu gestalten, könnten sowohl von Bundes- / Landes- und regionalen Förderstellen (z.B. Leader) Förderungen lukriert werden.

Wenn das Programm entwickelt ist, ist die Förderung mit Betrieblicher Umweltoffensive möglich.

Anhänge

Evaluierung
Fotodokumentation
Info-Folder