

# MEASURING SHARED-VALUE

Fortsetzung des Leitfadens zur praktischen  
Umsetzung des Porter-Modells



## Impressum

### Medieninhaber und Herausgeber

Wirtschaftskammer Österreich  
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien  
Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik  
E-Mail: [up@wko.at](mailto:up@wko.at)  
Internet: [wko.at/up](http://wko.at/up)

### Projektleitung

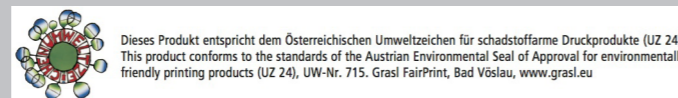
Mag. Christoph Haller MSc,  
Wirtschaftskammer Österreich, 2014

### Druck

GRASL FairPrint  
Druckhausstraße 1  
2540 Bad Vöslau

### Layout

Christine Moore, credo e.U.



Wir möchten darauf hinweisen, dass die Autorinnen Begriffe für Personen aus Gründen der sprachlichen Ästhetik in der männlichen Form verwenden. Selbstverständlich sind Frauen mitgedacht.

# ■ Shared-Value nach dem Porter-Modell

## Generierung von Werten für Unternehmen und Gesellschaft

Drei Impulse aus der Publikationsreihe „Nachhaltigkeit im Unternehmen“ der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) zu Shared-Value:

Download unter: [wko.at/shared-value](http://wko.at/shared-value)

## 1. Creating Shared-Value: Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells

### Mit Shared-Value wird CSR betriebswirtschaftlich relevant

Das Shared-Value-Konzept hebt sich deutlich von Social Sponsoring oder zeitweiligem Corporate Social Responsibility\* (CSR)-Engagement in Unternehmen ab. Hier geht es nicht darum, „erwirtschaftetes Kapital im Rahmen von CSR-Bemühungen der Gesellschaft zurückzugeben, sondern es wird gemeinsamer Mehrwert durch den Kern der Unternehmensaktivität geschaffen“. Bei der Verwirklichung von Shared-Value konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren, zu stärken und letztendlich zu messen. Der „WKÖ-Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells“ (2009) hat das Konzept von „Creating Shared-Value“ für Unternehmen aufbereitet und bietet Workshopleitungen zur selbstständigen Durchführung von einem Shared-Value Implementierungsprozess.

## 2. Measuring Shared-Value: Die Fortsetzung des Leitfadens

### Measuring Shared-Value macht CSR steuerbar

Die vorliegende Fortsetzung des Leitfadens in Form einer „Measuring Shared-Value“ Broschüre setzt den oben beschriebenen Prozess zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells fort und beschreibt praxisnah, wie Unternehmen die Messung von Shared-Value konkret durchführen können. Der Prozess wird in Form von drei Workshopleitungen beschrieben und dient der selbstständigen Durchführung eines Measuring Shared-Value-Projektes in Unternehmen.

Die methodischen Grundlagen des 2009 erschienenen Leitfadens und der Measuring Shared-Value Fortsetzungspublikation (2014) wurden gemeinsam mit österreichischen Unternehmen im Rahmen von zwei WKÖ-Projekten erarbeitet.

## 3. Fallbeispiele zu Measuring Shared-Value

### Methodische Vorgangsweise der teilnehmenden Unternehmen

Eine Beschreibung des methodischen Hintergrunds zu Shared-Value, sowie des Bewertungsansatzes und der Umsetzung in den einzelnen Firmenprojekten sind in den Fallbeispielen detailliert aufbereitet. Teilnehmende Unternehmen: Austria Glas Recycling GmbH, Löffler GmbH, MAM Babyartikel GmbH sowie VBV-Vorsorgekasse AG.

\* Corporate Social Responsibility (CSR): Prozess der „Integration von gesellschaftlichen, ökologischen, ethischen und menschenrechtsspezifischen Interessen in die allgemeine Geschäftstätigkeit in enger Einbindung interner und externer Stakeholder“ (Quelle: respACT - [www.respect.at](http://www.respect.at))

\*\* Paul Bulcke, Nestlé CEO im Rahmen des World Economic Forum in Davos, 2011

# ■ Wozu Measuring Shared-Value?

## Kennzahlenentwicklung als Türöffner zu einer neuen Führungspraxis

„*Business has been in a bubble.*“ (Michael Porter, Shared-Value-Summit, 2012)

Michael Porter zeigt damit auf, dass Unternehmen ihre Möglichkeiten nicht ausschöpfen, die gesellschaftlichen Herausforderungen, denen sie heute gegenüberstehen, als integraler Teil ihrer Kerngeschäftstätigkeit wahrzunehmen.

Das **Shared-Value-Modell** ermöglicht beides: ein aktives Herangehen an die Herausforderungen kann gesellschaftlichen Nutzen mit unternehmerischen Erfolg verbinden und gemeinsame Werte schaffen. Unternehmen, die diesen Weg beschreiten wollen, benötigen Instrumente zur Messung und Evaluierung ihres gesellschaftlichen Engagements.

**Measuring Shared-Value** ist eine Lösung in diesem Spannungsfeld, weil sich das Unternehmen in diesem Prozessansatz aus neuen Blickwinkeln selbst wahrnimmt, gesamthaft beleuchtet und seine Grenzen Richtung Gesellschaft öffnet. In diesem Prozess wird die Perspektive auf das Unternehmen systematisch verändert: zuerst wird die Aufmerksamkeit von außen (Stakeholder und deren Anliegen) nach innen (Verbindung zu unternehmerischen Leistungsindikatoren) verlegt, um dann den Fokus wieder außerhalb der Unternehmensgrenzen (Shared-Value-Outcomes) anzusetzen.

Ein **Measuring Shared-Value-Prozess** berührt zentrale Handlungsfelder des Unternehmens, wie Kommunikation, Wertschöpfung und Marktstrategie, mit dem Ergebnis, dass Unternehmer neue Potentiale zur Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Engagements entdecken können. Die Weichenstellung für zukünftige Strategiestritte wird anhand ihrer quantitativen und qualitativen Untermauerung durch Kennzahlen oder Indikatoren (Shared-Value-Outcomes) sichtbar gemacht und unterstützt die Aufgabe der Unternehmenssteuerung und Organisationsentwicklung.

Measuring Shared-Value fordert einerseits einen „kühlen Kopf“, und die Intention Zahlen statt Handlungsmuster sprechen zu lassen, andererseits fördert es zugleich ein phantasiereiches Herantasten an jenen Spielraum, den das Unternehmen hat, um einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können.

## Unternehmen berichten aus ihren Measuring Shared-Value-Projekten

- **Monika Piber-Maslo, Öffentlichkeitsarbeit, Austria Glas Recycling:** „Wir verfügen jetzt über umfangreiches Datenmaterial zur Darstellung der Effekte unserer betrieblichen Tätigkeit auf die Stakeholdergruppen. Dadurch gelang uns ein kleiner Perspektivenwechsel, der einen großen AHA-Effekt auslöste. Wir ordneten unsere Kennzahlen den Stakeholdern zu und haben nun berechenbare Kenntnisse des materiellen wie immateriellen Nutzens unserer Geschäftstätigkeit.“
- **Sabine Beer, Director CSR, MAM GmbH:** „Es wurden Projekte zur Verhinderung des Sudden Infant Death Syndroms und die Verstärkung von Shared-Value-Maßnahmen am Produktionsstandort in Thailand bewertet. Das hat uns geholfen, unser gesellschaftliches Engagement im Babygesundheitsbereich in Zahlen darzustellen. Das zeigt uns intern und nach außen hin, wie wichtig unser Engagement ist. In Zukunft wollen wir ein Sozialprojekt rund um unsere Produktion in Thailand unterstützen und so die Region insgesamt stärken.“

# ■ Der Measuring Shared-Value-Prozess

## In drei Schritten zu neuen Steuerungsoptionen

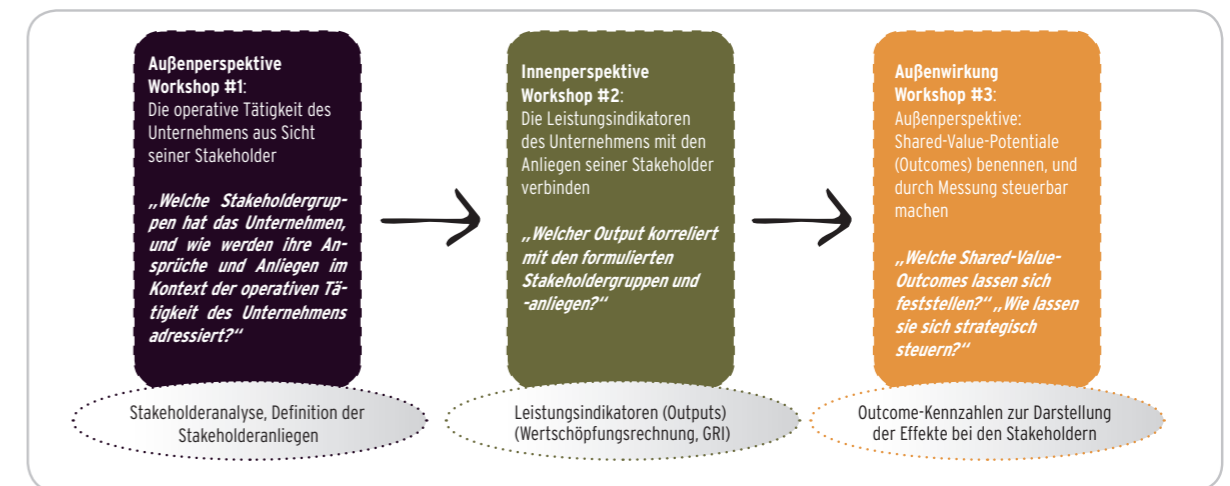
Der Weg zu Measuring Shared-Value umfasst Implementierungsschritte, die in nachfolgenden drei Workshopanleitungen beschrieben sind. Nach Durchführung der Workshops liegt dem Unternehmen als Ergebnis eine **Shared-Value-Matrix** vor (siehe Seite 6).

## Beschreibung der Workshop-Inhalte

**Workshop #1:** Definition der Stakeholder aus dem Umfeld des Unternehmens und Analyse ihrer Anliegen in Bezug auf die Geschäftstätigkeit.

**Workshop #2:** Zuordnung von Leistungsindikatoren (Output-Kennzahlen) des Unternehmens (z.B. aus der Gewinn- und Verlustrechnung, Wertschöpfungsrechnung) zu den ermittelten Stakeholdergruppen.

**Workshop #3:** Wirksamkeitsmessung durch die Entwicklung von Shared-Value-Outcome-Kennzahlen, welche die realen Auswirkungen von Nachhaltigkeits- oder Shared-Value-Initiativen auf das Unternehmensumfeld und seine Stakeholder darstellen.



## Fallbeispiele zu Measuring Shared-Value: [wko.at/shared-value](http://wko.at/shared-value)

- **Prok. Reinhard Hetzeneder, Leitung Marketing & Vertrieb, Löffler GmbH:** „Im Projekt wurden die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geplanten GRI-Kennzahlen den Stakeholdern und ihren Anliegen zugeordnet und die Wertschöpfungsrechnung nach dem in- und ausländischen Anteil differenziert. Das war der Impuls, unsere CSR-Maßnahmen zu verstärken, zu messen und an die Stakeholder zu kommunizieren. Unser erster Nachhaltigkeitsbericht wird mit Zahlen untermauert!“
- **Prok. Mag. Peter Eitzenberger, CSR-Beauftragter, VBV-Vorsorgekasse AG:** „Auf Basis unserer Stakeholderbefragung wurde der Public Value nach Meynhardt herausgearbeitet. Als Pionier und Trendsetter der Finanzdienstleisterbranche war es für uns sehr spannend, Teil dieses Projektes zu sein. Unser CSR-Engagement in „greifbare“ Zahlen zu gießen ist ein wirklich schöner Erfolg. Wir werden unsere Rolle als Multiplikator von Nachhaltigkeitsaspekten in der Vorsorgebranche weiter vorantreiben.“

# Shared-Value-Matrix

## Der multi-perspektivische Blick auf das Unternehmen

Als Ergebnis des Measuring Shared-Value-Prozesses Schritte liegt dem Unternehmen eine Matrix vor. Diese Übersicht zeigt das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln: das Unternehmensumfeld, durch seine Stakeholder und deren Anliegen dargestellt, die Unternehmensleistungen in Form von Output-Kennzahlen, sowie die Außenwirkungen seines Handelns - sein Shared-Value, welches durch Outcome-Kennzahlen quantifiziert wird.

### BEISPIEL FÜR EINE SHARED-VALUE-MATRIX

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3
STAKEHOLDERGRUPPE	STAKEHOLDERANLIEGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN (OUTPUT)	SHARED-VALUE OUTCOMES
EIGENTÜMER	Profitabilität	Gewinn, Investitionen	Unternehmenswert, Ruf, Positionierung im Wettbewerbsumfeld
KUNDEN	Kundennutzen, Kundenwert, Shared-Value	Umsatz, Marge, Kundenzahl, Marktanteil	Kundenzufriedenheit, Loyalität
MITARBEITER	Qualität/Sicherheit des Arbeitsplatzes, Qualifizierungsmöglichkeiten, sinnstiftende Tätigkeit	Anzahl von Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen	Loyalität, Zufriedenheit, positive Unternehmenskultur, Ruf als Arbeitgeber bei Recruiting
LIEFERANTEN	Qualität und Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung, gemeinsame Innovationsvorhaben und partnerschaftliche Entwicklungen	Qualität, Preis-/Leistungsverhältnis, Reklamationen, Verfügbarkeit der Waren	Zufriedenheit, regionale Wertschöpfung
GESETZGEBER/STAAT	Wertschöpfungsmultiplikator	Steuern, Beitrag zur Gemeinwohlfinanzierung	Compliance, regionales Engagement
GESELLSCHAFT	Gemeinwohlförderung, Schaffung von Werten für Unternehmen und Gesellschaft	Sponsoring, Spenden, Unterstützung der freiwilligen Arbeit	Messung von Einzeleffekten wie Gesundheit, Zugang zu Bildung usw.
UMWELT	Langfristige Lebensfähigkeit	Energie- und Ressourcenverbrauch, CO <sub>2</sub> Emissionen, Abfallentsorgung, Transportkosten	Klimawandelrisiko, Wasser- und Luftgüte, Ressourcenverfügbarkeit

# Workshop #1

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3
STAKEHOLDERGRUPPE	STAKEHOLDERANLIEGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN (OUTPUT)	SHARED-VALUE OUTCOMES
EIGENTÜMER	Profitabilität	Gewinn, Investitionen	Unternehmenswert, Ruf, Positionierung im Wettbewerbsumfeld
KUNDEN	Kundennutzen, Kundenwert, Shared-Value	Umsatz, Marge, Kundenzahl, Marktanteil	Kundenzufriedenheit, Loyalität
MITARBEITER	Qualität/Sicherheit des Arbeitsplatzes, Qualifizierungsmöglichkeiten, sinnstiftende Tätigkeit	Anzahl von Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen	Loyalität, Zufriedenheit, positive Unternehmenskultur, Ruf als Arbeitgeber
LIEFERANTEN	Qualität und Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung, gemeinsame Innovationsvorhaben und partnerschaftliche Entwicklungen	Qualität, Preis-/Leistungsverhältnis, Reklamationen, Verfügbarkeit der Waren	Zufriedenheit, regionale Wertschöpfung
GESETZGEBER/STAAT	Wertschöpfungsmultiplikator	Steuern, Beitrag zur Gemeinwohlfinanzierung	Compliance, regionales Engagement
GESELLSCHAFT	Gemeinwohlförderung, Schaffung von Werten für Unternehmen und Gesellschaft	Sponsoring, Spenden, Unterstützung der freiwilligen Arbeit	Messung von Einzeleffekten wie Gesundheit, Zugang zu Bildung usw.
UMWELT	Langfristige Lebensfähigkeit	Energie- und Ressourcenverbrauch, CO <sub>2</sub> Emissionen, Abfallentsorgung, Transportkosten	Klimawandelrisiko, Wasser- und Luftgüte, Ressourcenverfügbarkeit

Ergebnisse von Workshop #1: Stakeholdergruppen und ihre Anliegen (Spalten 1 & 2)

## Die operative Tätigkeit des Unternehmens aus Sicht seiner Stakeholder (Außenperspektive des Unternehmensumfeldes)

*Fragestellung: „Welche Stakeholdergruppen hat das Unternehmen und wie werden ihre Ansprüche und Anliegen im Kontext der operativen Tätigkeit des Unternehmens adressiert?“*

### Workshopbeschreibung

<b>ZIEL</b>	Die Stakeholder des Unternehmens werden identifiziert und ihre Anliegen analysiert.
<b>ZEITPUNKT</b>	Dieser Schritt erfolgt am Prozessbeginn und erfordert die Mitarbeit operativer Führungspersonen. Es kann auch wertvoll sein, ausgewählte Stakeholder einzuladen, an diesem Workshop mitzuwirken.
<b>ABLAUF</b>	Die Workshopteilnehmer zeichnen die operativen (Teil-)Aktivitäten des Unternehmens im Rahmen eines moderierten Brainstormings auf.  Schritt 1: Stakeholdersicht - Die Gruppe überlegt, welche Stakeholder betroffen sind und welche Anliegen die beschriebenen Tätigkeiten des Unternehmens bei ihnen hervorrufen.  Schritt 2: Unternehmenssicht - Die Gruppe analysiert inwieweit die genannten Stakeholderanliegen angemessen erscheinen und überlegt, wodurch und zu welchem Grad sie bereits adressiert werden.  Abschließend werden die Ergebnisse in der Shared-Value-Matrix gegenübergestellt. (Workshop #1 - Spalten 1 und 2).
<b>DIMENSIONEN</b>	Die Analyse bezieht sich auf ein abgegrenztes Shared-Value-Projekt, ausgewählte Unternehmensbereiche oder auf das Gesamtunternehmen.
<b>ERGEBNIS</b>	Ein umfassender Überblick über die Stakeholder des Unternehmens und Einsicht in ihre Anliegen und Ansprüche im Kontext der operativen Unternehmensprozesse.  Erste Gedanken und Hinweise zur Messbarkeit der Stakeholderanliegen werden sichtbar.

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3
STAKEHOLDERGRUPPE	STAKEHOLDERANLIEGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN (OUTPUT)	SHARED-VALUE OUTCOMES
EIGENTÜMER	Profitabilität	Gewinn, Investitionen	Unternehmenswert, Ruf, Positionierung im Wettbewerbsumfeld
KUNDEN	Kundennutzen, Kundenwert, Shared-Value	Umsatz, Marge, Kundenzahl, Marktanteil	Kundenzufriedenheit, Loyalität
MITARBEITER	Qualität/Sicherheit des Arbeitsplatzes, Qualifizierungsmöglichkeiten, sinnstiftende Tätigkeit	Anzahl von Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen	Loyalität, Zufriedenheit, positive Unternehmenskultur, Ruf als Arbeitgeber
LIEFERANTEN	Qualität und Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung, gemeinsame Innovationsvorhaben und partnerschaftliche Entwicklungen	Qualität, Preis-/Leistungsverhältnis, Reklamationsverfügbarkeit der Waren	Zufriedenheit, regionale Wertschöpfung
GESETZGEBER/STAAT	Wertschöpfungsmultiplikator	Steuern, Beitrag zur Gemeinwohlfinanzierung	Compliance, regionales Engagement
GESELLSCHAFT	Gemeinwohlförderung, Schaffung von Werten für Unternehmen und Gesellschaft	Sponsoring, Spenden, Unterstützung der freiwilligen Arbeit	Messung von Einzelaktionen wie Gesundheit, Zugang zu Bildung usw.
UMWELT	Langfristige Lebensfähigkeit	Energie- und Ressourcenverbrauch, CO2-Emissionen, Abfallentsorgung, Transportkosten	Klimawandelrisiko, Wasser- und Luftgüte, Ressourcenverfügbarkeit

Ergebnisse von Workshop #2: Leistungsindikatoren des Unternehmens (Spalte 3)

# Workshop #2

Wodurch unterscheiden sich **Output** und **Shared-Value-Outcome**?

- Der **Output** eines Unternehmens beschreibt seine direkten Leistungen wie Umsatz, Investitionen oder Ressourcenaufwand.
- Der **Shared-Value-Outcome**, wie **Marktposition**, **Zufriedenheit der Kunden** oder **Image** beziffert die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Unternehmensumwelt und auf seine Stakeholder.
- Im Rahmen von **Measuring Shared-Value** ist daher die Frage relevant: „Durch welche unternehmerische Handlungen (Output) werden welche gesellschaftlichen Ergebnisse (Shared-Value-Outcome) erreicht?“

## Die Leistungsindikatoren des Unternehmens mit den Anliegen seiner Stakeholder verbinden (Innenperspektive der Unternehmensleistungen)

Fragestellung: „Welche Output-Kennzahlen korrelieren mit den formulierten Stakeholdergruppen und -anliegen?“

### Workshopbeschreibung

<b>ZIEL</b>	Die Stakeholdergruppen und ihren Anliegen werden betriebliche Leistungsindikatoren des Unternehmens (Output-Kennzahlen) zugeordnet.
<b>ZEITPUNKT</b>	Dieser Schritt baut auf den Ergebnissen von Workshop #1 auf und setzt die Mitarbeit des <b>betriebsinternen Controllings</b> voraus, da Unternehmensdaten benötigt werden (aus Gewinn- und Verlustrechnung, Wertschöpfungsrechnung).
<b>ABLAUF</b>	Die Teilnehmer ordnen sich in Kleingruppen einer Stakeholdergruppe mit einem spezifischen Anliegen zu. In dieser Gruppe wird diskutiert, durch welche betriebliche Leistungsindikatoren (z.B. Umsatz, Marktanteil, Ressourcenverbrauch) sich das von ihnen repräsentierte Stakeholderanliegen am besten darstellen lässt.  Die Ergebnisse werden in der Shared-Value-Matrix zusammengetragen und von allen Teilnehmern des Workshops auf ihre Relevanz und Eignung überprüft.
<b>HINWEIS</b>	<i>Die Erhebung des benötigten Datenmaterials für die Output-Kennzahlen erfolgt im Anschluss an diesem Workshop.</i>
<b>DIMENSIONEN</b>	Bei Unternehmen mit einer komplexen Prozessstruktur wird empfohlen, die Anwendung des Measuring Shared-Value-Ansatzes zunächst auf gut abgrenzbare Projekte, Bereiche oder Stakeholdergruppen zu beschränken.
<b>ERGEBNIS</b>	Jedes Stakeholderanliegen ist durch einen betrieblichen Leistungsindikator oder Output-Kennzahl aus dem Controlling des Unternehmens repräsentiert. (Workshop #2 - Spalte 3).

# Workshop #3

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3
STAKEHOLDERGRUPPE	STAKEHOLDERANLIEGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN (OUTPUT)	SHARED-VALUE OUTCOMES
EIGENTÜMER	Profitabilität	Gewinn, Investitionen	Unternehmenswert, Ruf, Positionierung im Wettbewerbsumfeld
KUNDEN	Kundennutzen, Kundenwert, Shared-Value	Umsatz, Marge, Kundenzahl, Marktanteil	Kundenzufriedenheit, Loyalität
MITARBEITER	Qualität/Sicherheit des Arbeitsplatzes, Qualifizierungsmöglichkeiten, sinnstiftende Tätigkeit	Anzahl von Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen	Loyalität, Zufriedenheit, positive Unternehmenskultur, Ruf als Arbeitgeber
LIEFERANTEN	Qualität und Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung, gemeinsame Innovationsvorhaben und partnerschaftliche Entwicklungen	Qualität, Preis-/Leistungsverhältnis, Reklamationsverfügbarkeit der Waren	Zufriedenheit, regionale Wertschöpfung
GESETZGEBER/STAAT	Wertschöpfungsmultiplikator	Steuern, Beitrag zur Gemeinwohlfinanzierung	Compliance, regionales Engagement
GESELLSCHAFT	Gemeinwohlförderung, Schaffung von Werten für Unternehmen und Gesellschaft	Sponsoring, Spenden, Unterstützung der freiwilligen Arbeit	Messung von Einzelaktionen wie Gesundheit, Zugang zu Bildung usw.
UMWELT	Langfristige Lebensfähigkeit	Energie- und Ressourcenverbrauch, CO2-Emissionen, Abfallentsorgung, Transportkosten	Klimawandelrisiko, Wasser- und Luftgüte, Ressourcenverfügbarkeit

Ergebnisse von Workshop #3: Outcome-Kennzahlen (Spalte 4)

## Shared-Value Outcome-Kennzahlen benennen und strategisch nutzen (Wirkung des Unternehmens nach Außen)

Fragestellung: „Welche Outcome-Kennzahlen für Shared-Value lassen sich feststellen?“ und „Welche Kennzahlen werden benötigt, um Shared-Value strategisch zu steuern?“

### Workshopbeschreibung

<b>ZIEL</b>	Entwicklung von Outcome-Kennzahlen zur Wirksamkeitsmessung des unternehmerischen Handelns auf die Stakeholder, und im weiteren Sinne, auf die Gesellschaft.  Das Shared-Value-Engagement des Unternehmens sichtbar, messbar und zur Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie nutzbar machen.
<b>ZEITPUNKT</b>	Der Workshop findet nach der abgeschlossenen Datenerhebungsphase aus Workshop #2 statt.
<b>ABLAUF</b>	Die Teilnehmer bilden Zweiergruppen und ordnen sich einer Stakeholdergruppe mit einem spezifischen Anliegen aus Workshop #1 zu.  Dabei übernimmt eine Person die Rolle der Unternehmens (Output-Kennzahl aus Workshop #2) und die zweite Person repräsentiert den Stakeholder mit seinem Anliegen.  Im Zwiegespräch wird nun herausgearbeitet, durch welche Shared-Value-Outcomes die jeweiligen Output-Kennzahlen mit den Stakeholderanliegen verbunden werden können.
<b>DIMENSIONEN</b>	Die Ergebnisse werden in die Shared-Value-Matrix (Workshop #3, Spalte 4) zusammengetragen und von allen Teilnehmern des Workshops auf ihre Relevanz und Eignung überprüft.
<b>ERGEBNIS</b>	Für jede betrachtete Stakeholdergruppe liegen quantitative Kennzahlen zur Bewertung der Außenwirkung (Outcome) vor.

# ■ Measuring Shared-Value weiter gedacht...

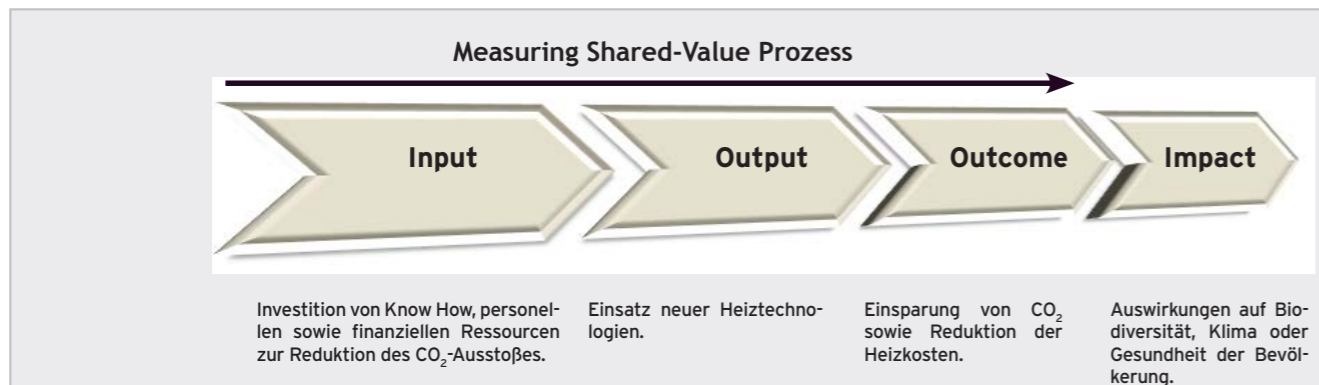
## Vom Outcome zum Impact

Beitrag von  
Mag. Bettina Steinbrugger  
**respact**  
austrian business council  
for sustainable development

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen „Impact“ ist für Unternehmen in vielfacher Weise von strategischem Nutzen: Neben der Analyse und Evaluierung der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten hilft die Impactmessung bei der Fokussierung auf die wesentlichen Themengebiete und ist ein langfristiger Beitrag zur Strategieentwicklung. Unternehmen, die nachhaltig agieren (wollen), sollten sich daher zu Beginn immer die Frage stellen: Welche positiven, aber auch negativen Auswirkungen hat mein Kerngeschäft/mein Produkt/meine Dienstleistung auf Umwelt und Gesellschaft?

„Impactmessung“ meint in diesem Zusammenhang die Berechnung der Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft und stellt die logische Konsequenz der in diesem Leitfaden beschriebenen Entwicklung von Outcome-Kennzahlen zur Messung des „Shared-Value“ dar.

## Beispiel für Impactmessung nach dem IOOI-Bewertungsmodell



Gemäß der IOOI (Input-Output-Outcome-Impact)-Methode definiert der Outcome die unmittelbaren Ergebnisse des Outputs, die oftmals auch mit dem direkten Nutzen für das eigene Unternehmen gleich gesetzt werden können. Der Impact hingegen geht noch einen Schritt weiter und stellt den mittel- bis langfristigen Nutzen für Umwelt und/oder Gesellschaft bzw. eine Veränderung derselben (ob positiv oder negativ) dar.

Auch wenn der in diesem Beispiel dargestellte Impact wesentlich schwieriger und komplexer zu erfassen ist als der Outcome, so geht es in erster Linie um die Grundeinstellung: Unternehmen sollten bei der Berechnung des Outcomes stets die Wirkung ihrer Aktivitäten auf Umwelt, MitarbeiterInnen oder Gesellschaft im Hinterkopf behalten.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie groß der Impact Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung ist? Nein? Dann sollten Sie jetzt damit beginnen.

Unter [www.respact.at/impactmessung](http://www.respact.at/impactmessung) finden Sie hilfreiche Tools und Informationen. Eines ist klar: Sowohl die Forschung als auch die unternehmerische Praxis stecken bei diesem Thema noch in den Kinderschuhen. Wir sind gespannt, welche Erkenntnisse sich in den nächsten Jahren aufdecken werden. Bleiben auch Sie dran!

# Measuring Shared-Value Prozessdesign und Projektentwicklung

Das Measuring Shared-Value-Projekt wurde im Auftrag der WKÖ von Christine Moore und Christine Jasch durchgeführt und von Sonja Lugger und Veronika Ratzinger (Master Studentinnen der Universität Innsbruck) begleitet.

Für Anfragen zu Measuring Shared-Value wenden Sie sich an:

Christine Marie Moore  
credo - Organisationsberatung e.U. in Wien  
[office@credo.co.at](mailto:office@credo.co.at)  
[www.credo.co.at](http://www.credo.co.at)



Univ.-Doz. Mag. Dr. Christine Maria Jasch  
Leiterin des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Wien  
[www.ioew.at](http://www.ioew.at)  
[jasch.christine@ioew.at](mailto:jasch.christine@ioew.at)



[wko.at/shared-value](https://wko.at/shared-value)

