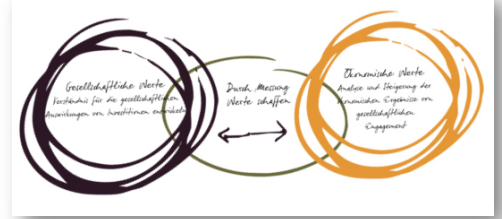


# Measuring Shared-Value nach dem Modell von Michael Porter

Nachlese der Präsentationsveranstaltung vom 29.09.2014  
zur Vorstellung des Measuring Shared-Value Leitfadens.





## Veranstaltungsprogramm



Projektauftraggeber:  
Mag. Christoph Haller,  
Abteilung Umwelt- und  
Energiepolitik der Wirt-  
schaftskammer Österreich

- » Einleitende Worte und Begrüßung durch Christoph Haller, WKÖ
- » Agenda-Setting zu Impact Measurement, Bettina Steinbrugger, RespACT
- » Vorstellung des methodischen Ansatzes, Christine Jasch, IOEW
- » Vorstellung der Publikation und der Prozess-Schritte, Christine Moore, credo
- » Podiumsinterview mit den teilnehmenden Unternehmen:
  - Austria Glas Recycling GmbH,
  - Löffler GmbH,
  - MAM Babyartikel GmbH und
  - VBV-Vorsorgekasse AG.
- » Plenumsdialog:
  - Gruppe 1: **Wozu Measuring Shared-Value?** Welchen Nutzen könnte MSV meinem Unternehmen bieten?
  - Gruppe 2: **Der Start - der Blick nach Außen.** Wie starte ich einen MSV-Prozess? Was weiß ich bereits über meine Stakeholder und deren Anliegen?
  - Gruppe 3: **Zahlen kennen - sicher handeln.** Durch welche Kennzahlen wird mein Unternehmen gesteuert? Wodurch wird mein Unternehmen noch gesteuert? (Indikatoren, Benchmarking...) Bieten Kennzahlen Risikominimierung?
  - Gruppe 4: **Impact - Outcome weitergedacht...** Was ist mein Impact, wo beginne ich nach Außen zu wirken, wo sind meine Grenzen als Unternehmen?
  - Gruppe 5: **MSV - ein Innovationsimpuls?** Ich habe eine MSV-Matrix für mein Unternehmen erstellt: was mache ich damit? Wem zeige ich es? Was sind meine nächsten Schritte?
- » Präsentation der Gesprächsinhalte



## Projektteam und Ziele des Measuring Shared-Value Projektes

### Projekt- und Prozessgestaltung

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.

### Measuring Shared-Value Projektziele

#### » Strategieentwicklung für Unternehmen:

Am Ende des Projektes sind die teilnehmenden Unternehmen in der Lage, ihre CSR/Nachhaltigkeitsaktivitäten mit Kennzahlen zu untermauern. Sie erhalten eine professionelle Begleitung mit dem Ziel, die strategische Einbettung, systematische Steuerung und sinnvolle Weiterentwicklung ihres CSR- oder Nachhaltigkeitsmodells zu bewirken.

#### » Beitrag zur angewandten Methodenforschung:

Die Ergebnisse dieses Projektes sollen andere Unternehmen und diverse Stakeholder der Österreichischen CSR- und Nachhaltigkeitslandschaft dazu ermutigen, den „Measuring Shared-Value“ Ansatz aufzugreifen, ihn anzuwenden und weiter zu entwickeln.

#### » Projektschritte nachvollziehbar aufbereiten:

Die Ergebnisse, die im Rahmen dieses Projektes entstehen, werden in Form einer praktischen Anleitung für Unternehmen aufbereitet und als Beilage zu dem von der WKÖ herausgegebenen „Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells“ veröffentlicht.



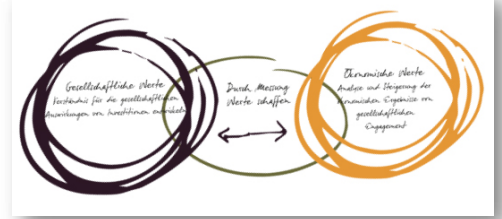
Christine Marie Moore  
credo - Organisationsberatung e.U. in Wien  
[office@credo.co.at](mailto:office@credo.co.at)  
[www.credo.co.at](http://www.credo.co.at)



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

Projekt in Kooperation mit credo Systemische Organisationsberatung und dem Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).



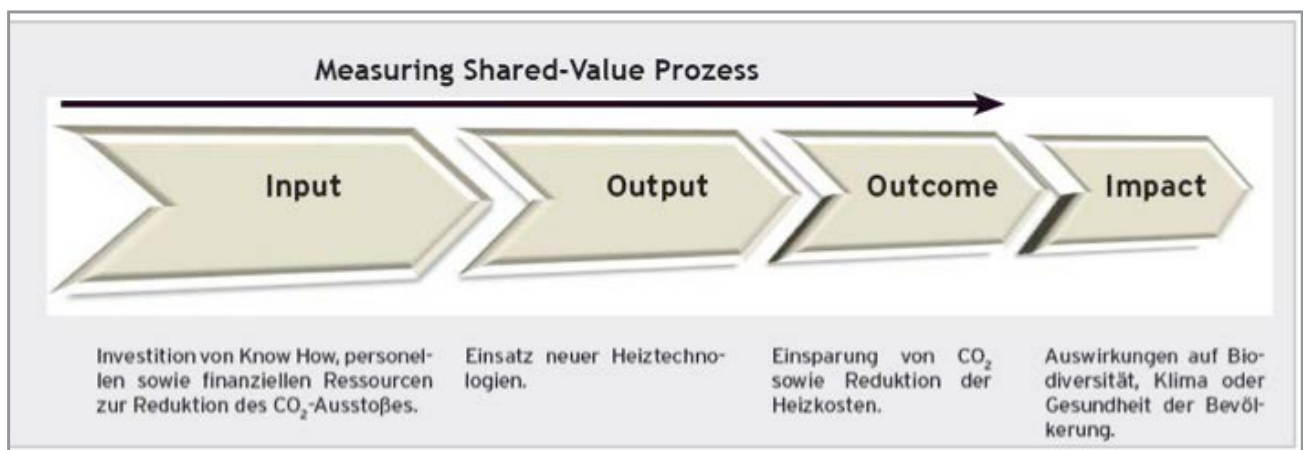


## Themeneinstieg mit Impact Measurement, Bettina Steinbrugger, RespACT



- » **Definition von Corporate Social Responsibility (CSR):**  
*Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.* (Def. der europäischen Kommission, 2011)
- » **Definition von Impactmessung:**  
„Impactmessung“ meint nach dieser Definition von CSR die Messung bzw. Berechnung der Auswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft.
- » **Leistung ist nicht mit Wirkung gleichzusetzen!**  
Frage für Unternehmen: *Welche Wirkung (positiv und negativ) hat mein Kerngeschäft auf Umwelt und Gesellschaft?*

### » Beispiel für Impactmessung nach dem IOOI-Bewertungsmodell



### » Wozu Impactmessung?

- Teil des Risikomanagements
- Analyse und Evaluierung der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten
- Fokussierung auf das Wesentliche
- Hilft bei der strategischen Ausrichtung
- Trägt im besten Fall zur Unternehmenswertsteigerung und zu einem Wettbewerbsvorteil bei

### » Impactmessung – aber wie? Prozessschritte:

- Motivation klären & Stakeholder einbinden
- Ziel & Zielgruppe klären
- Ressourcen & Know-How bestimmen
- Definition Impact & Systemgrenzen
- Auswahl eines Tools
- Unternehmensinterne Durchführung oder externe Unterstützung
- Integration in die Unternehmensstrategie
- Kommunikation nach außen

**respACT-Aktivitäten zu Impactmessung:** Zahlreiche Aktivitäten u. a. Abhaltung von vier Arbeitsgruppentreffen mit Experteninput & Unternehmensbeispielen. Tools und Informationen unter: <https://www.respect.at/impactmessung>



## Vorstellung des methodischen Ansatzes, Christine Jasch, IOEW

(1 von 2)

### » Measuring Shared-Value Methode ist eine Kombination aus

- Shared-Value Modell von Michael Porter
- IOOI nach Bertelsmann
- Wertschöpfungsrechnung
- GRI Leitlinie zu Nachhaltigkeitsberichten und -kennzahlen
- IIRC Framework

### » Anwendungsgebiete von Shared-Value (nach FSG, Porter)

- **Produkte und Märkte neu begreifen:** Unternehmen können gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen, indem sie bestehende Märkte besser beliefern, neue Märkte erschließen oder neue Produkte und Produktinnovationen, die auf gemeinsamen Mehrwert ausgerichtet sind, entwickeln.  
**Betriebswirtschaftliche Indikatoren:** Umsätze, Marktanteil, Wachstum des Marktes und Profitabilität.  
**Gesellschaftliche Indikatoren:** Qualität der Produkt- oder Serviceleistung, Ressourcenverbrauch.
- **Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität:** Unternehmen können die Qualität, die Quantität, die Kosten und die Verlässlichkeit ihrer Produktionsmittel und ihrer Produktions- und Logistikprozesse verbessern und sich gleichzeitig für den Erhalt essenzieller natürlicher Ressourcen einsetzen und den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben.  
**Betriebswirtschaftliche Indikatoren:** Kosten, Lieferantensicherheit, Produktivität, Qualitätssteigerung und Profitabilität.  
**Gesellschaftliche Indikatoren:** Reduktion des Ressourcenverbrauchs, verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter, erhöhte Arbeitsqualität und Mitarbeiterproduktivität
- **Lokale Cluster aufbauen:** Unternehmen sind nicht isoliert von den wirtschaftlichen Kreisläufen ihrer Umgebung. Sie brauchen ein starkes wettbewerbsfähiges Umfeld, bestehend aus verlässlichen regionalen Zulieferern, Zugang zu talentierten Mitarbeiter/innen sowie eine funktionierende Verkehrs- und Telekommunikationsinfrastruktur, um im Wettbewerb zu überzeugen.  
**Betriebswirtschaftliche Indikatoren:** Kosten, Lieferantensicherheit, Distributionskosten, Zugang zu Arbeitskräften & Profitabilität.  
**Gesellschaftliche Indikatoren:** Bessere Bildung, Steigerung der Arbeitsplätze, Verbesserung der Gesundheit, Steigerung der Ergebnisse.

### » Erläuterung der IOOI-Methode

Die Zielerreichung des gesellschaftlichen Engagements wird durch **Input, Output, Outcome & Impact** gemessen.

- Unter **Input** werden jegliche Ressourcen, die das Unternehmen in das gesellschaftliche Engagement investiert, subsumiert. Dies können sowohl Sachmittel, Geld als auch personelle Ressourcen wie Arbeitszeit sein.
- Der **Output** stellt dar, welche direkten Leistungen, Maßnahmen oder Aktivitäten unter Einsatz des Inputs realisiert wurden.
- **Outcome** beschreibt die hiervon resultierenden Wirkungen, welche direkt die zuvor definierte Zielgruppe betreffen.
- Hiervon werden längerfristige Wirkungen, die generelle gesellschaftliche Bedürfnisse betreffen, unterschieden. Diese werden als **Impact** bezeichnet (Bertelsmann Stiftung, 2010).

### Measuring Shared-Value Ebenen der Unternehmensprojekte

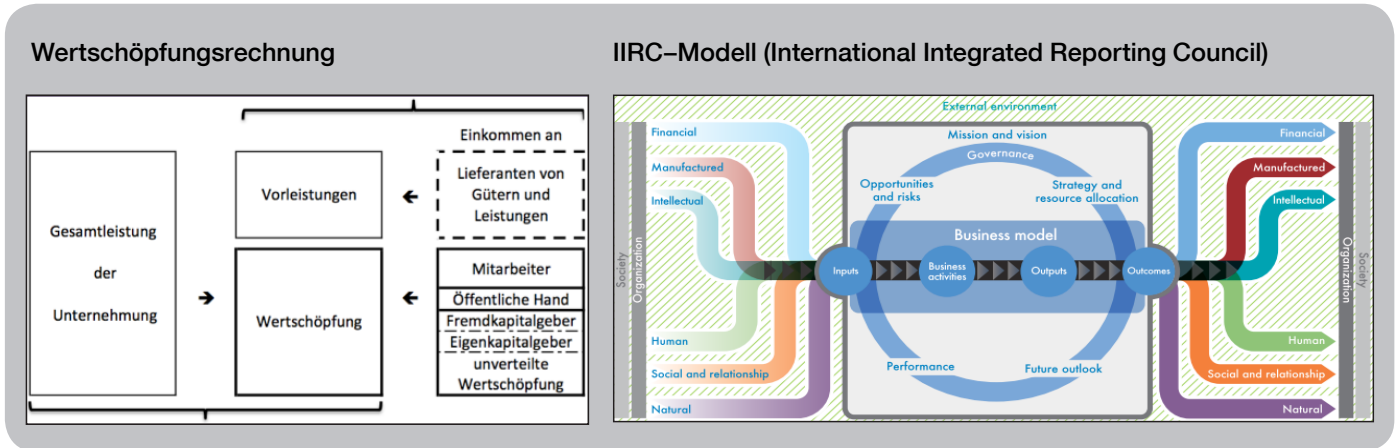
- MAM GmbH, mit dem Projekt „Sudden Infant Death Syndrome (SIDS) in Österreich.“
- VBV-Vorsorgekasse, Geschäftsmodell Ethisches Investment.
- Löffler GmbH, Engagement in der Sportförderung
- Austria Glas Recycling, Evaluierung der Effekte von Altglasrecycling in Österreich
- Löffler GmbH, Darstellung der Nachhaltigkeitseffekte über die Wertschöpfungskette, Vorbereitung GRI für Nachhaltigkeitsbericht
- MAM GmbH, CSR-Aktivitäten am Produktionsstandort in Thailand
- Austria Glas Recycling, Erstellung einer Wertschöpfungsrechnung
- VBV-Vorsorgekasse, Mehrwert durch Veranlagungsschwerpunkt und Fokus auf Österreich Public Value Darstellung
- Löffler GmbH, Hebelwirkung durch Wertschöpfung in Österreich



## Vorstellung des methodischen Ansatzes, Christine Jasch, IOEW

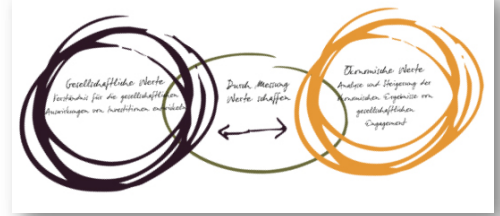
(2 von 2)

### » Angewandte Modelle



### » Strukturaufbau der Shared-Value Bewertungsmatrix

STAKE-HOLDER	ANLIEGEN	GRI EC 1 G&V	Output KPIs (inside out Perspektive)	Outcome KPIs (outside in Perspektive)	IIRC Capitals
Aktionäre, Eigentümer, Investoren	Shareholder Value	Dividende			Financial Capital
Kunden	Customer Value, Shared Value	Umsatz			Social and Relationship Capital
Mitarbeiter	sichere Arbeitsplätze, Shared Value	Gehälter und Sozialversicherung			Intellectual and Human Capital
Lieferanten	regionale Wertschöpfung, Shared Value	bezogene Vorleistungen			Social and Relationship Capital
Staat	Wertschöpfungsmultiplikator, Gemeinwohlfinanzierung	Steuern			Manufactured Capital
Gesellschaft	Spezifische Gemeinwohlförderung, Shared Value, Public Value	Spenden, Sponsoring			Social and Relationship Capital
Umwelt	Lebensfähigkeit	Umweltschutz - aufwand			Natural Capital



## Vorstellung der Publikation und der Prozess-Schritte, Christine Moore, credo (1 von 2)

### » Shared-Value hat sich seit 2009 weiterentwickelt

- Vorlage des Leitfadens zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells (2009) – (Creating Shared-Value)
- Thematische Weiterentwicklung des Shared-Value Ansatzes durch Porter's Beratungsorganisation „FSG“ Ausgang: Bericht zu „Measuring Shared-Value“, Porter/FSG, 2012

### » 2014: WKÖ Fortsetzungspublikation zu Measuring Shared-Value

- Methode und Prozess mit 4 Unternehmen erarbeitet
- Prozess in 3 Schritten
- Shared-Value Matrix ist Prozessergebnis
- Für alle Unternehmen geeignet
- Multi-perspektivischer Prozess
- Vorarbeit für Nh-Berichtserstattung nach G4



### » Schritt 1: Stakeholder und ihre Anliegen - Außenperspektive

- Workshop #1: Die operative Tätigkeit des Unternehmens aus Sicht seiner Stakeholder
- Fragestellung: „Welche Stakeholdergruppen hat das Unternehmen, und wie werden ihre Ansprüche und Anliegen im Kontext der operativen Tätigkeit des Unternehmens adressiert?“
- Datenquellen: Stakeholderanalyse, Definition der Stakeholderanliegen

Stakeholder-Gruppe	Stakeholder-Anliegen	Leistungsindikatoren (Output)	Shared-Value Outcomes
Eigentümer	Profitabilität	Gewinn, Umsatz, Rendite	Unternehmenswert, Kundenzufriedenheit
Kunden	Kundenanliegen, Kundenzufriedenheit	Umsatz, Menge, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Mitarbeiter	Qualität/Quantität der Arbeitsleistung, Qualifikationsniveau, Arbeitszufriedenheit	Anzahl von Arbeitsleistungen, Qualität, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Lieferanten	Qualität und Liefertreue der Waren, Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn	Qualität, Preis, Liefertreue	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesetzgeber/Staat	Verhaltensanforderungen	Compliance, rechtliche Eingaben	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesellschaft	Gesellschaftliche Verantwortung, Image	Image, Spenden, Umweltschutz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Umwelt	Umweltverträglichkeit	Umweltschutz, Energieeffizienz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn

### » Schritt 2: Leistungsindikatoren (Outputs) - Innenperspektive

- Workshop #2: Die Leistungsindikatoren mit den Stakeholderanliegen verbinden
- Fragestellung: „Welcher Output korreliert mit den Stakeholdergruppen und -anliegen?“
- Datenquellen: Leistungsindikatoren (Outputs), z.B. aus Wertschöpfungsrechnung oder GRI.

Stakeholder-Gruppe	Stakeholder-Anliegen	Leistungsindikatoren (Output)	Shared-Value Outcomes
Eigentümer	Profitabilität	Gewinn, Umsatz, Rendite	Unternehmenswert, Kundenzufriedenheit
Kunden	Kundenanliegen, Kundenzufriedenheit	Umsatz, Menge, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Mitarbeiter	Qualität/Quantität der Arbeitsleistung, Qualifikationsniveau, Arbeitszufriedenheit	Anzahl von Arbeitsleistungen, Qualität, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Lieferanten	Qualität und Liefertreue der Waren, Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn	Qualität, Preis, Liefertreue	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesetzgeber/Staat	Verhaltensanforderungen	Compliance, rechtliche Eingaben	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesellschaft	Gesellschaftliche Verantwortung, Image	Image, Spenden, Umweltschutz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Umwelt	Umweltverträglichkeit	Umweltschutz, Energieeffizienz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn

### » Schritt 3: Shared-Value Outcomes - Außenperspektive

- Workshop #3: Shared-Value-Potentiale (Outcomes) benennen, und durch Messung steuerbar machen
- Fragestellung: „Welche Shared-Value-Outcomes lassen sich feststellen?“
- Datenquellen: Outcome-Kennzahlen zur Darstellung der Effekte bei den Stakeholdern

Stakeholder-Gruppe	Stakeholder-Anliegen	Leistungsindikatoren (Output)	Shared-Value Outcomes
Eigentümer	Profitabilität	Gewinn, Umsatz, Rendite	Unternehmenswert, Kundenzufriedenheit
Kunden	Kundenanliegen, Kundenzufriedenheit	Umsatz, Menge, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Mitarbeiter	Qualität/Quantität der Arbeitsleistung, Qualifikationsniveau, Arbeitszufriedenheit	Anzahl von Arbeitsleistungen, Qualität, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Lieferanten	Qualität und Liefertreue der Waren, Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn	Qualität, Preis, Liefertreue	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesetzgeber/Staat	Verhaltensanforderungen	Compliance, rechtliche Eingaben	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesellschaft	Gesellschaftliche Verantwortung, Image	Image, Spenden, Umweltschutz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Umwelt	Umweltverträglichkeit	Umweltschutz, Energieeffizienz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn

### » Prozessergebnis: Shared-Value Matrix: Das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln:

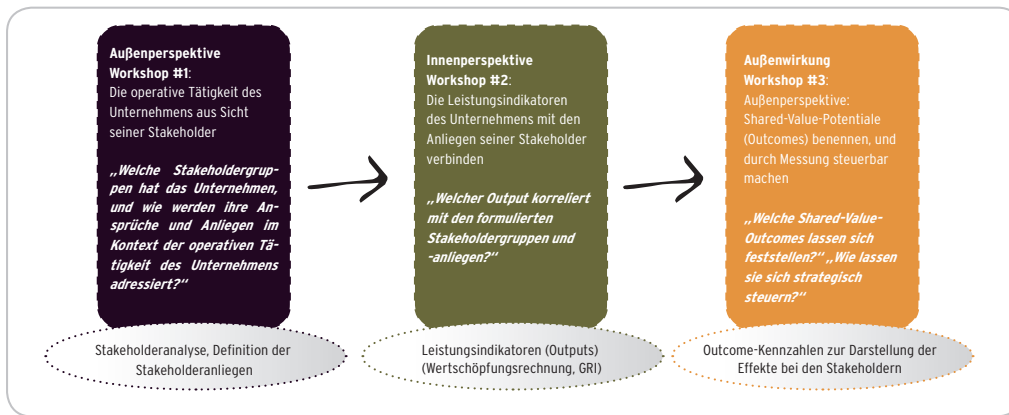
- das Unternehmensumfeld, durch seine Stakeholder und deren Anliegen dargestellt,
- die Unternehmensleistungen in Form von Output-Kennzahlen,
- sowie die Außenwirkungen seines Handelns – sein Shared-Value, welches durch Outcome-Kennzahlen quantifiziert wird.

Stakeholder-Gruppe	Stakeholder-Anliegen	Leistungsindikatoren (Output)	Shared-Value Outcomes
Eigentümer	Profitabilität	Gewinn, Umsatz, Rendite	Unternehmenswert, Kundenzufriedenheit
Kunden	Kundenanliegen, Kundenzufriedenheit	Umsatz, Menge, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Mitarbeiter	Qualität/Quantität der Arbeitsleistung, Qualifikationsniveau, Arbeitszufriedenheit	Anzahl von Arbeitsleistungen, Qualität, Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Lieferanten	Qualität und Liefertreue der Waren, Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn	Qualität, Preis, Liefertreue	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesetzgeber/Staat	Verhaltensanforderungen	Compliance, rechtliche Eingaben	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Gesellschaft	Gesellschaftliche Verantwortung, Image	Image, Spenden, Umweltschutz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn
Umwelt	Umweltverträglichkeit	Umweltschutz, Energieeffizienz	Kundenzufriedenheit, Kundenzugewinn



## Vorstellung der Publikation und der Prozess-Schritte, Christine Moore, credo (2 von 2)

### » Die Measuring Shared-Value Prozess-Schritte



### » „Learnings“ aus dem Projekt

- **MSV ist für alle Unternehmen geeignet**
- **Der Prozess berührt alle wesentlichen Unternehmensbereiche** (Außen durch Stakeholder und deren Anliegen, Innen durch unternehmerische Leistungsindikatoren und wiederum Außen durch Shared-Value Outcomes)
- **Prozess fördert unterschiedliche zeitliche Betrachtungsansätze:** Vergangenheit, durch durchgeführtes CSR-Projekt und bestehende Messindikatoren, Gegenwart durch Stakeholder und vorhandene Leistungsindikatoren und Zukunft durch neue MSV- und Outcome Kennzahlen.
- **Komplexitätsreduktion durch die Shared-Value Matrix:** Weichenstellungen für die Strategie werden quantitativ sichtbar gemacht, das Ergebnis unterstützt Auswahl und Gewichtung von Nachhaltigkeitsprojekten.
- **Zahlen statt Handlungsmuster:** Durch Mitarbeit des Controllings werden neue Perspektiven miteinbezogen. Der Prozess ist spannender Mix aus Kennzahlenanalyse und phantasiereiche Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft.

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, Aufstiegchancen	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



## Podiumsinterview mit den teilnehmenden Unternehmen

» Die am Projekt teilnehmende Unternehmen erzählen über ihre Erfahrungen



(v.l.n.r. Christine Moore, credo, Sabine Beer, **MAM Babyartikel GmbH** - Director Corporate Responsibility, Christine Jasch, IOEW, Monika Piber-Maslo, **Austria Glas Recycling GmbH** - Öffentlichkeitsarbeit, Otto Leodolter, **Löffler GmbH** - Geschäftsführer, Mag. Peter Eitzenberger, **VBV-Vorsorgekasse AG** - Prokurist.





## Plenumsdialog: Was sagen die Besucher zu Measuring Shared-Value?

Resonanz aus den Gesprächsrunden:

- » „Der Start - der Blick nach Außen:“ Wie startet man einen MSV-Prozess?
  - *Stakeholderanalyse ist eine gute Basis für ein MSV-Projekt.*
  - *Stakeholdererwartungen eruieren und verifizieren.*
  - *Stakeholderanalyse entlang der einzelnen Prozesse im Unternehmen.*
  - *Fragen: Einfluß der Stakeholder auf das Unternehmen, Einfluß des Unternehmens auf die Stakeholder, Wesentlichkeit in Bezug auf die unternehmerische Tätigkeit.*
  
- » „Zahlen kennen - sicher handeln“: Durch welche Kennzahlen werden Unternehmen gesteuert?
  - *Unternehmen werden zwar durch Ziele, aber primär durch monetäre (Umsatz) Vorgaben gesteuert.*
  - *Environmental, Social and Governance (ESG)-Rating der ÖBB bewirkte die Aufnahme nicht monetärer KPIs in das Zielsystem und danach auch in die MitarbeiterInnen-Vereinbarungen.*
  - *MSV nicht als Summe einer Gesamtzahl zu sehen, sondern mit Zielgruppen spezifischen KPIs zu denken.*
  - *Ob Gesamtunternehmen oder Einzelprojekt hängt von dem Geschäftsmodell und von dem Kapitalmarkt/ Eigentümer des Unternehmens ab.*
  
- » „Impact - Outcome weitergedacht...“ Was ist der Impact meines Unternehmens?
  - *Auseinandersetzung mit ökonomischen Impact als weiterführendes Strategiethema.*
  - *Leistung ist nicht mit Wirkung gleichzusetzen: Denken in Wirkungskreise, Wirkungsketten -> kleine Schritte, intern beginnen.*
  - *Positiven Impact von Unternehmen in öffentlichen Ausschreibungen integrieren (Wertschöpfung und Arbeitsplätze in Österreich).*
  - *Umweltschutz = Menschenschutz*
  
- » „MSV - ein Innovationsimpuls?“ Wozu dient eine MSV-Matrix?
  - *Reagieren auf Stakeholderanliegen kann zu Innovationsimpuls führen.*
  - *Neue Marketing- und Vertriebskanäle öffnen sich als Ergebnis der Stakeholderevaluierung.*
  - *Verständnis der Stakeholderanliegen führt zu Differenzierung in Bezug auf Produkte, Marketing.*
  - *Schafft Bewußtsein für „den eigenen Hebel“ (eigenen Handlungsspielraum)*

*Christine Moore, Christine Jasch und Christoph Haller bedanken sich bei allen Anwesenden für ihr Interesse und lebendige Gesprächsbeiträge!*



» Publikationen

- Measuring Shared-Value Fortsetzungspublikation Moore C., Jasch C., WKÖ, 2014
- Fallbeispiele zu Measuring Shared-value, Jasch C. Moore C., Lugger V., Ratzinger V., IÖW Schriftenreihe 31/2014, Wien, 2014
- Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Porter-Modells, Moore C., WKÖ, 2009
- The Concept of Creating Shared-Value – How to Measure Social and Economic results? Lugger S., Ratzinger V., Innsbruck, 2014

» Links

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

[credo.co.at](http://credo.co.at)

[loew.at](http://loew.at)

[fsg.org](http://fsg.org)

[sharedvalue.org](http://sharedvalue.org)