

# Sustainability Skills für GründerInnen

Der Online Kurs zur Nachhaltigkeitskompetenz:

Weiterentwicklung und Anwendung im größeren Kontext

U. Dellisch

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

**16/2008**

## **Impressum:**

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie  
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:  
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien  
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

# Sustainability Skills für GründerInnen

Der Online Kurs zur Nachhaltigkeitskompetenz:  
Weiterentwicklung und Anwendung im größeren Kontext

Undine Dellisch, Katja Langmaier, Mag<sup>a</sup>. Judith Jennewein  
Alumniverband der Universität Wien

Dr<sup>in</sup>. Sonja Sheikh, Mag<sup>a</sup>. Iris Fischl, Mag<sup>a</sup>. Céline Dörflinger  
KMU Forschung Austria

Dr. Johannes Fresner, Mag<sup>a</sup>. Karin Tschiggerl  
Stenum Unternehmensberatung und  
Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH

Mag. Martin Neureiter  
CSR Agentur

Mag<sup>a</sup>. Marie-Theres Roithner, Dr. Friedrich Hinterberger,  
Mag. Mark Hammer, Mag<sup>a</sup>. Eva Burger  
SERI Nachhaltigkeitsforschungs u. -kommunikations GmbH

Wien, März 2008

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie



## Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage [www.FABRIKderZukunft.at](http://www.FABRIKderZukunft.at) und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula  
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien  
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie



# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	4
Summary .....	5
1. Einleitung.....	6
2. Ziele des Projekts.....	8
3. Inhalte und Ergebnisse.....	9
Kontext: Was ist Sustainability Skills Online?.....	9
I. Sustainability Skills Support.....	15
II. Sustainability Skills Evaluierung .....	17
III. Sustainability Skills Online – Upgrade .....	25
4. Detailangaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie .....	28
5. Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen .....	32
6. Ausblick.....	34
7. Literaturverzeichnis .....	34
8. Abbildungsverzeichnis.....	36
9. Tabellenverzeichnis.....	37
10. Anhang .....	38
Ad I. Sustainability Skills Support: Blended Learning Konzept.....	39
<i>Sustainability Skills Online Infoblatt</i> .....	39
<i>Sustainability Skills Online Integrationsfahrplan</i> .....	42
Ad I. Sustainability Skills Support: GutachterInnen- und TrainerInnenmodule – Workshopdesign .....	47
Ad I. Sustainability Skills Support: Regionale ExpertInnenpools.....	50
Ad II. Sustainability Skills Evaluierung: Evaluation Langfassung .....	57
Ad III. Sustainability Skills Online – Upgrade: Unternehmensbeispiele im Detail .....	122





# Kurzfassung

Im Zentrum des vorliegenden Projekts steht das Nachhaltig Wirtschaften Qualifizierungsprogramm „Sustainability Skills für GründerInnen – Der Online Kurs zur Nachhaltigkeitskompetenz“

[www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at).

Dabei handelt es sich um ein modular aufgebautes eLearning Tool, das GründerInnen befähigt, ihre Geschäftsideen gemäß den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu überdenken, zu planen und umzusetzen und ihre Unternehmen erfolgreich in einem wirtschaftlichen Kontext platzieren. Um Anschlussfähigkeit und Integration zu gewährleisten, baut der Kurs auf bestehende Gründungsprogramme auf und ergänzt diese: Business Skills (wie etwa Finanzen, Marketing und Recht) und Soft Skills werden um Sustainability Skills erweitert, indem zusätzliche ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in Betracht gezogen und Gesamtzusammenhänge verdeutlicht werden. Dadurch eröffnen sich für die GründerInnen nicht nur ungeahnte Innovationspotenziale, sondern auch entscheidende Wettbewerbsvorteile.

**Ziel des Projekts** war es, das Sustainability Skills Online Tool erfolgreich dazu einzusetzen,

- das Thema Entrepreneurship & Sustainability im wissenschaftlichen Diskurs und damit in der Gründungslehre und -ausbildung zu etablieren,
- Gründungsinstitutionen konkrete Anwendungsmöglichkeiten für Sustainable Entrepreneurship und Entrepreneurial Sustainability in der Gründungsqualifizierung aufzuzeigen und zugänglich zu machen und
- Gründerinnen und Gründer dabei zu unterstützen, ungenutzte Potenziale ihrer eigenen Geschäftsidee zu erschließen und für ihren nachhaltigen Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden folgende **Maßnahmen** durchgeführt:

- Der Sustainability Skills Online Kurs wurde mit Hilfe von eigens entwickelten Supportleistungen für Gründungsinstitutionen einer breiteren und leicht zugänglichen Anwendung zugeführt.
- Eventuelle Akzeptanz- und Integrationsprobleme wurden dabei unter Einbindung einschlägiger wissenschaftlicher Expertise erhoben und die gewonnenen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Nutzbarkeit des Kurses in Gründungsinstitutionen genutzt.
- Gleichzeitig erfolgte auch eine bessere Anpassung des Sustainability Skills Kurses an die Bedürfnisse der NutzerInnen.

Besonders hervorzuheben ist dabei die aktive Einbindung aller relevanten Zielgruppen, nämlich Entrepreneurship- und Nachhaltigkeits-ExpertInnen aus Wissenschaft und Forschung, Gründungsinstitutionen und Ausbildungsstätten, auf Nachhaltigkeit spezialisierte UnternehmensberaterInnen und natürlich nicht zuletzt die GründerInnen.

**Die Ergebnisse** umfassen

- Support-Tools für potenzielle Kursanbieter in Form von Unterlagen und Workshops
- ExpertInnen-Pools im Bereich Sustainability Skills in sechs Regionen Österreichs (Raum Wien/NÖ, Graz/Leoben, Linz/OÖ, Klagenfurt/Villach, Salzburg und Tirol/Vorarlberg), die für die zukünftige eigenständige Durchführung der Kurse zur Verfügung stehen
- wertvolle Bestätigungen und einige neue Anregungen im Hinblick auf die Usability des Kurses
- Nachweise zur gründungsoptimierenden Wirkung des Kurses hinsichtlich Konkretisierung, Unternehmensplanung, Effizienz und Präsentation nach Außen
- Hinweise im Hinblick auf die zukünftige Weiterverbreitung und Integration des Kurses
- einen insgesamt verbesserten Sustainability Skills Online Kurs durch die Erstellung von unternehmensbezogenen Praxisbeispielen in allen Modulen sowie die Umsetzung der im Rahmen der Evaluation erstellten Verbesserungsvorschläge.

Die **Projektlaufzeit** erstreckte sich von März 2006 bis Dezember 2007.

# Summary

The core of the presented project is the sustainable economy qualification program „**Sustainability Skills for Founders – The Online Course for Sustainability Skills**“

[www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)

This program is a modular, web-based tool which enables founders to rethink, plan, and put into practice their ideas according to the principles of sustainability and thus successfully place their business into an economical context. To enable linkage and integration the course builds on existing founding programs and supplements them: Business skills (such as finance, marketing and law) and soft skills are supplemented by taking into account economical, ecological and social aspects thus illustrating the larger context. Businesses gain not only unimagined innovation potentials but also crucial competitive advantages.

**The main goal of the project** is to successfully use the sustainability skills online tool to

- establish entrepreneurship and sustainability in a scientific discourse and thus in training and teaching of future founders,
- show and make accessible concrete usability scenarios for Sustainable Entrepreneurship and Entrepreneurial Sustainability in founding qualification and
- help founders to find the undiscovered potentials of their own ideas and benefit from them in their own businesses

To achieve these goals the following measures were realized:

- The sustainability skills online course has found broader and easier accessible application through support of founding institutions.
- Possible acceptance und integration problems were detected with the support of relevant scientific expertise and the results were used for further development and improvement of the usability of the course concerning founding institutions.
- Further adaption of the sustainability skills online course with regard to the needs of the users was realized as well.

To be emphasized within these measures is the involvement of all relevant target groups, namely entrepreneurship- and sustainability-experts within the areas of science and research, founding institutions and training facilities, management consultants specialized in sustainability and last but not least founders.

**The results** of the project are:

- Support-tools in the form of workshops and documents for institutions which are offering the online course for the first time.
- Experts-pools in the field of sustainability skills in six Austrian regions (Vienna/Lower Austria, Graz/Leoben, Linz/Upper Austria, Klagenfurt/Villach, Salzburg and the Tyrol/Vorarlberg), which are at disposal for future unassisted performance of the course.
- Valuable confirmation and some new suggestions regarding the usability of the course.
- Verification of the optimizing effect of the course within founding processes regarding ascertainment, planning, efficiency and external presentation.
- Information regarding future distribution and implementation of the course.
- A general improvement of the Sustainability-Skills Online Course through the compilation of founding-oriented real life examples within all modules as well as the implementation of the suggestions for the improvement of the course that were identified in the evaluation.

The running time of the project has been March 2006 to December 2007.

# 1. Einleitung

Das vorliegende Projekt ist als Ergebnis der bisherigen Entwicklungen im Bereich Entrepreneurship und Sustainability anzusehen: Noch vor wenigen Jahren gab es im deutschen Sprachraum wie auch international quasi keine Auseinandersetzung mit diesem Thema. Nachhaltigkeit wurde in der GründerInnenqualifizierung nicht bedacht. Gerade aber in der Vorgründungsphase, in der Ideenfindung, der Planung, der Formulierung der Unternehmensstrategie erweist sich die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigkeitsorientierten Denkansatz als entscheidend für die weitere Entwicklung. Hier können frühzeitig Weichenstellungen getroffen und Grundsteine für Unternehmen der Zukunft gelegt werden.

Erst das vom Alumniverband der Universität Wien 2003-2005 im Rahmen der zweiten Ausschreibung der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ durchgeführte Pilotprojekt griff das Thema auf und entwickelte das Qualifizierungsprogramm „Sustainability Skills für GründerInnen – Der Online Kurs zur Nachhaltigkeitskompetenz“. Dabei handelt es sich um ein modular aufgebautes eLearning Tool, das GründerInnen befähigt, ihre Geschäftsideen gemäß den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu überdenken, zu planen und umzusetzen und ihre Unternehmen erfolgreich in einem wirtschaftlichen Kontext platzieren. Um Anschlussfähigkeit und Integration zu gewährleisten, baut der Kurs auf bestehende Gründungsprogramme auf und ergänzt diese: Business Skills (wie etwa Finanzen, Marketing und Recht) und Soft Skills werden um Sustainability Skills erweitert, indem zusätzliche ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in Betracht gezogen und Gesamtzusammenhänge verdeutlicht werden. Dadurch eröffnen sich für die GründerInnen nicht nur ungeahnte Innovationspotenziale, sondern auch entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Mit diesem Tool stand das erste Instrument zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensplanung zur Verfügung. Das Ziel des vorliegenden Projekts war es nun, dieses Werkzeug so weiter zu entwickeln, dass die Anliegen und Interessenslagen von GründerInnen wie Gründungsinstitutionen gleichzeitig abgedeckt werden können und so eine win-win-Situation für beide Akteursgruppen entsteht. Denn zur breiten und erfolgreichen Anwendung dieses neuartigen Tools müssen sowohl Interessen und Bedürfnisse der GründerInnen berücksichtigt werden, als auch Interessen und Anliegen der Gründungsinstitutionen, die den Kurs einsetzen. Damit besteht die Möglichkeit, das Thema Nachhaltigkeit dauerhaft in das Gründungsgeschehen zu integrieren und im Sinne des Demonstrationsziels der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ aus dem legitimen Eigeninteresse der Akteure heraus zum Ausgangspunkt neuer Unternehmensgründungen zu machen.

Gerade im Hinblick auf den Einsatz des Sustainability Skills Online Kurses bei weiteren potenziellen Anbietern sollten im vorliegenden Projekt detailliert Interessen und Vorbehalte, sowie auch Erfolge und Herausforderungen bei der Anwendung des Sustainability Skills Online Kurses erhoben und Maßnahmen zu deren Überwindung möglicher Hürden entwickelt werden:

- Der Sustainability Skills Online Kurs sollte mit Hilfe von Unterstützungsleistungen für Gründungsinstitutionen einer breiteren Anwendung zugeführt werden,
- eventuelle Akzeptanz- und Integrationsprobleme sollten dabei erhoben und die gewonnenen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Nutzbarkeit des Kurses in Gründungsinstitutionen genutzt werden
- und schließlich sollte natürlich auch eine noch bessere Anpassung des Sustainability Skills Kurses an die Bedürfnisse der NutzerInnen erfolgen.

Im Zentrum des Projekts stand also – ganz im Sinne der vierten Ausschreibung der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ – die Begleituntersuchung und Weiterentwicklung des Sustainability Skills Online Kurses als eines nachhaltigkeitsorientierten Schulungsinstruments für UnternehmensgründerInnen.

Der vorliegende Bericht beschreibt nun die im Rahmen des Projekts durchgeführten Arbeiten und deren Ergebnisse. Da die Aufbereitung dessen zwei Zielen genügen soll, nämlich für die interessierte Öffentlichkeit ebenso lesbar und spannend zu sein wie ausreichend informativ für die Auftraggeber, wurde eine Darstellungsweise gewählt, die die Inhalte im Hauptteil kurz und prägnant zusammenfasst,

aber für den/die fachspezifisch interessierte LeserIn gleichzeitig alle Informationen mittels Verweisen im Anhang zur Verfügung stellt, sodass eine Vertiefung bei Bedarf leicht möglich ist.

Nach einer kurzen Vorstellung der Projektziele (Kapitel 2), werden die Inhalte und Ergebnisse des Projekts ausgeführt (Kapitel 3). Um diese zu kontextualisieren findet sich zu Beginn dieses Abschnitts einleitend eine kurze Einführung in den Sustainability Skills Online Kurs an sich. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Projektteile dargestellt.

Das Projekt setzt sich aus drei mehr oder weniger eigenständigen Projektteilen zusammen:

- I. den Support-Leistungen für Gründungsinstitutionen, die den Kurs anbieten wollen, wie etwa unterstützende Unterlagen und Workshops,
- II. der Evaluierung, in der die Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses, dessen Wirkungen auf die Gründungsprojekte ehemaliger NutzerInnen des Kurses sowie Erfahrungen und Anforderungsstrukturen seitens Anbieterorganisationen analysiert werden, und
- III. der Verbesserung und Erweiterung des Sustainability Skills Online Kurses aufgrund der Evaluierungsergebnisse sowie durch Unternehmensbeispiele.

Zielsetzung, Methoden und Ergebnisse der jeweiligen Teile werden innerhalb dieses Kapitels separat ausgeführt.

Kapitel 4 befasst sich schließlich mit der Verortung des Projekts in Bezug auf die übergeordneten Ziele der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ und erörtert dessen Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Entwicklung, die Einbeziehung der Zielgruppen und dessen Umsetzungs- und Verbreitungspotenzial. Den Abschluss bilden Schlussfolgerungen und Ausblick. Der äußerst umfangreiche Anhang ergänzt wie erwähnt die Ausführungen des Berichts um zahlreiche interessante Details.

## 2. Ziele des Projekts

Ziel des Projekts war es, das Sustainability Skills Online Tool dazu einzusetzen,

- das Thema Entrepreneurship & Sustainability im wissenschaftlichen Diskurs und damit in der Gründungslehre und -ausbildung zu etablieren,
- Gründungsinstitutionen konkrete Anwendungsmöglichkeiten für Sustainable Entrepreneurship und Entrepreneurial Sustainability in der Gründungsqualifizierung aufzuzeigen und zugänglich zu machen und
- Gründerinnen und Gründer dabei zu unterstützen, ungenutzte Potenziale ihrer eigenen Geschäftsidee zu erschließen und für ihren nachhaltigen Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.

Diese Ziele wurden über folgende Maßnahmen erreicht:

- Ergänzend zum Sustainability Skills Online Tool wurden diverse Supportleistungen für Gründungsinstitutionen entwickelt, die die Anwendung des Online Kurses noch weiter vereinfachen sollen. Insbesondere wurden dabei Fachhochschulen aus ganz Österreich eingebunden.
- Eventuelle Akzeptanz- und Integrationsprobleme wurden dabei im Rahmen einer wissenschaftlichen Evaluation erhoben und die gewonnenen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Nutzbarkeit des Kurses in Gründungsinstitutionen genutzt.
- Gleichzeitig wurde auch die Anpassung des Sustainability Skills Kurses an die Bedürfnisse der NutzerInnen vorangetrieben, insbesondere durch die Ergänzung des Kurses um griffige Unternehmensbeispiele.

Besonders hervorzuheben ist dabei die aktive Einbindung aller relevanten Zielgruppen, nämlich Entrepreneurship- und Nachhaltigkeits-ExpertInnen aus Wissenschaft und Forschung, Gründungsinstitutionen und Ausbildungsstätten, auf Nachhaltigkeit spezialisierte UnternehmensberaterInnen und natürlich nicht zuletzt GründerInnen.

Die Ergebnisse werden auf den folgenden Seiten ausführlich beschrieben.

### 3. Inhalte und Ergebnisse

Da der Kern des Projekts in der Weiterentwicklung und –verbreitung des Online Kurses [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at) besteht, soll vor der Darstellung der Inhalte und Ergebnisse des Projekts für den/die LeserIn ein kurzer Abriss des Kurses an sich gegeben werden. Die Beschreibung der Inhalte und Ergebnisse findet sich ab S. 14.

#### Kontext: Was ist Sustainability Skills Online?

##### ***Was sind Sustainability Skills?***

Angehende UnternehmerInnen müssen sich im Rahmen ihrer Gründung einem anspruchsvollen Gefüge aus wirtschaftlichen Herausforderungen stellen. Klassische Planungsansätze im Unternehmensbereich scheitern häufig daran, dass komplexe Wechselwirkungen nicht genügend erfasst werden (können). Die mittel- und langfristigen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen treten dabei gegenüber den kurzfristigen Effekten in den Hintergrund, obwohl gerade sie für die Entwicklung der Unternehmensergebnisse eine entscheidende Rolle spielen. Ein gekonnter Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert spezielle Kompetenz: Nachhaltigkeitskompetenz, die es den GründerInnen ermöglicht, mit dem Wechselspiel von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft zu hantieren - und damit erfolgreich zu sein.

*Sustainability Skills bezeichnen die Fähigkeit, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kriterien optimal in das unternehmerische Handeln zu integrieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.*

Der Online Kurs „Sustainability Skills für GründerInnen“ ([www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)) begegnet gerade diesem Bedarf und entwickelt die Nachhaltigkeitskompetenz der angehenden UnternehmerInnen. Der Kurs baut auf bestehende Gründungs trainings auf und bietet innovative Tools zur nachhaltigen Entwicklung der Geschäftsidee bis hin zur Erstellung des Businessplans. Sustainability Skills Online ist ein modulares, internet-gestütztes Qualifizierungsprogramm, das UnternehmensgründerInnen dabei unterstützt, die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen, diese konkret in ihre Unternehmensplanung mit einzubeziehen und sie erfolgreich im wirtschaftlichen Kontext anzuwenden. Der Kurs wurde 2005 online gestellt und wurde nun im vorliegenden Projekt weiterentwickelt bzw. in größerem Rahmen angewendet.

##### ***Ausgangssituation***

Im österreichischen wie auch im internationalen Gründungsgeschehen war „Nachhaltigkeit“ bislang nicht thematisiert worden. Gerade aber in der Vorgründungsphase, in der Ideenfindung, der Planung und der Formulierung des Unternehmenskonzeptes erweist sich die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigkeitsorientierten Denkansatz als entscheidend für die weitere Entwicklung. Hier können frühzeitig Weichenstellungen getroffen und Grundsteine für Unternehmen der Zukunft gelegt werden.

Betrachtete man Arbeiten im Nachhaltigkeitsbereich, stieß man vielerorts auf das Bestreben, Umweltmanagement-Konzepte zu Nachhaltigkeitsmanagement-Konzepten zu erweitern (vgl. Schaltegger et al. 2002). Insofern bestanden bereits einige umfassende und integrale Ansätze zur nachhaltigen Unternehmensführung. Allerdings wendeten sich diese Ansätze allesamt an bestehende Unternehmen. Anknüpfungspunkte oder Tools für GründerInnen fehlten noch gänzlich.

Im Entrepreneurship-Diskurs wurde vereinzelt das Potenzial von Eco-Entrepreneuren, „green entrepreneurs“, Sustainable Entrepreneurship (vgl. Schaltegger/Petersen 2002, Petersen 2003) oder Sustainopreneurship (vgl. Gerlach 2003) in die Diskussion eingebracht, jedoch eher in der Bedeutung des „Unternehmers“, des Managers oder Intrapreneurs, der die zündende Unternehmensidee hat, und weniger in der Bedeutung des Neugründers. Das wäre jedoch auch nur eine Seite: Völlig unbeachtet blieben in der Gründungsliteratur und –praxis die Vorteile, die sich für neue Unternehmen aus einem nachhaltigen Ansatz heraus ergeben können.

Insgesamt ergaben sich für den Bereich Entrepreneurship & Sustainability folgende Problemstellungen:

- Das große Potenzial nachhaltiger Technologieentwicklungen blieb ohne entsprechende Unternehmensgründungen ungenutzt – sowohl in wirtschaftlicher als auch in strategischer Hinsicht.
- Potenzielle GründerInnen konnten Chancen, die eine an den Kriterien der Nachhaltigkeit orientierte Planung ihrem Unternehmen bieten würde, nicht ergreifen, da ihnen dazu das nötige Know-how fehlte. Echte Optionen, gleichzeitig zur Unternehmenswertsteigerung und auf einer übergeordneten Ebene zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, blieben ihnen vorenthalten.
- Dieses Nachhaltigkeits-Know-how sollte im Rahmen der Unternehmensplanung, als integraler Bestandteil des jeweiligen Gründungstrainings über die einzelnen Gründungsinstitutionen vermittelt werden und verfügbar sein. Das war zum damaligen Zeitpunkt nicht der Fall. Hier lag der Ansatzpunkt, um Neugründungen von Beginn an hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen optimal zu gestalten.
- In diesem Kontext stellte sich als zusätzliche Herausforderung, dass Vorbehalte existierten. Nachhaltigkeit wird häufig mit Ökologie gleichgesetzt und dahinter das Anliegen vermutet (vereinzelt leider nicht zu Unrecht), die Ökonomie müsse der Ökologie untergeordnet werden. Die eigentliche Idee eines Nachhaltig-Wirtschaften-Ansatzes aber, der das wirtschaftliche Potenzial ökologischer und sozialer Unternehmensüberlegungen innerhalb einer integralen Betrachtungsweise thematisiert, blieb weitgehend unbeachtet.

Als Lösung bot sich eben die Entwicklung eines „Nachhaltig Wirtschaften“-Qualifizierungsprogramms für UnternehmensgründerInnen an. Dabei wurden die in den diversen Gründungsinitiativen vermittelten „Business Skills“ (Finanzen, Marketing, Recht) und in einzelnen Fällen ergänzend vermittelten Soft Skills um den Bereich der „**Sustainability Skills**“ erweitert. Die angehenden GründerInnen sollten erlernen Gesamtzusammenhänge zu erkennen und vorausschauend zu agieren: Auf diese Weise können sie frühzeitig unnötige Kosten (Schatten- und Unterlassungskosten) identifizieren, optimieren die Bedarfsorientierung und Positionierung ihres Unternehmens, wirken möglichen Gefahren und Konflikten proaktiv entgegen und können Innovationspotenziale voll ausnutzen. So wird bereits im Gründungsprozess ein wichtiger Wettbewerbs-Vorsprung erzielt.

### **Ziel des Kurses**

Der Online-Kurs vermittelt

- was Sustainability Skills bzw. Nachhaltigkeitskompetenzen sind
- über welche Nachhaltigkeitskompetenzen die GründerInnen bereits verfügen
- wo und wie zusätzliche Kompetenzen bzw. Skills erworben werden können
- und wie diese zu einem „nachhaltigen“ Erfolg ihrer Geschäftsidee verhelfen.

Gleichzeitig stellen die GründerInnen ihr wirtschaftliches Handeln von Anfang an in einen größeren Kontext. Durch die Integration ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Faktoren fordern und schulen sie, unterstützt durch den Online-Kurs, ihre unternehmerischen Fähigkeiten.

## Zielgruppe

Der Sustainability Skills Online Kurs richtet sich in erster Linie an GründerInnen aus dem akademischen Bereich, die im Begriff sind, ihre Geschäftsidee zu entwickeln und ihr angehendes Unternehmen zu planen und zu gestalten. Gleichzeitig werden auch Gründungsinitiativen und Ausbildungsinstitutionen angesprochen. Nachhaltigkeitskompetenz gilt zunehmend als attraktive Zusatzqualifikation, als Wettbewerbsvorteil und Innovationsmotor.

## Aufbau, Inhalt und didaktisches Konzept

Der Kurs besteht aus **6 Modulen**, die als Ergänzung zu einem bestehenden Gründungstraining konzipiert sind:

- Grundlagen
- Marketing+
- Finanzen+
- Recht+
- Management+
- Innovation

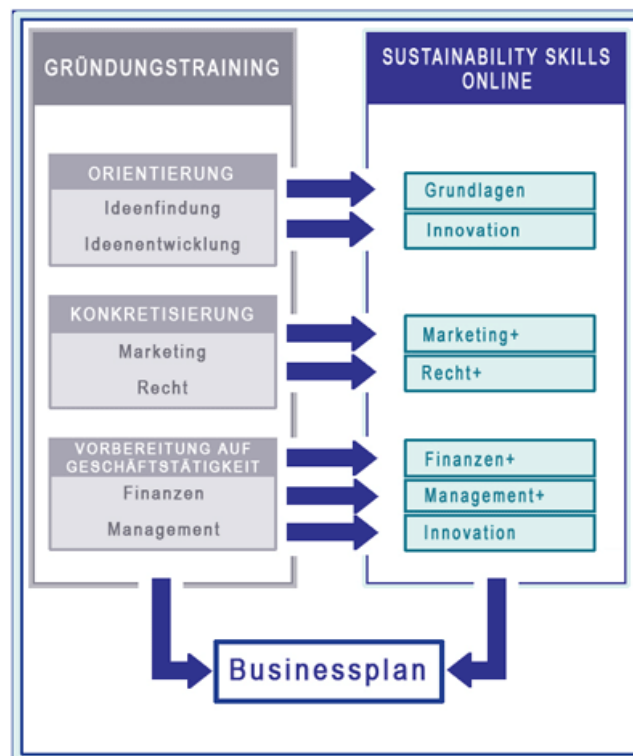


Abbildung 1: Einbettung des Sustainability Skills Online Kurses in Gründungstrainings

Die Module können in beliebiger Abfolge dem jeweiligen Lernbedarf entsprechend absolviert werden. Der Online Kurs baut auf die Inhalte gängiger Gründungstrainings auf (die alle in der einen oder anderen Abfolge die Themen Ideenkonkretisierung, Marketing, Recht, Finanzen und Management abdecken) und ergänzt diese um Ansätze und Tools zur übergreifenden und nachhaltigen Entwicklung von Geschäftsideen. Dadurch erweist sich der Kurs als besonders anschlussfähig und kann nahtlos in jedes bestehende Gründungsprogramm integriert werden.



Das Modul „Grundlagen“ liefert eine allgemeine Einführung in die Thematik. In den weiteren Modulen werden Nachhaltigkeitskompetenzen im Bereich der klassischen Gründungsthemen vermittelt. Dieses Plus wird sinngemäß durch ein "+" gekennzeichnet. Hierbei spannt sich der Bogen von der Stakeholder-Orientierung (im Gegensatz zur alleinigen Kunden-Orientierung) im Marketing über die Erfassung von Schatten- und Unterlassungskosten im Bereich Finanzen bis hin zu proaktivem Handeln (anstelle passiver Erfüllung) im Rechtsbereich. Das Modul „Innovation“ bietet schließlich Tools, um das Potenzial einer Unternehmensidee weiter auszuloten - ganz zu Beginn oder beim Planen weiterer Geschäftsfelder.

Aus der Notwendigkeit den Online Kurs als eLearning als auch als Stand-Alone-Variante nutzbar zu machen resultierte ein didaktisches Konzept, das den UserInnen große Freiheit und individuelle Anwendbarkeit ermöglicht und gleichzeitig hohe Eigenverantwortlichkeit voraussetzt. Jedes Modul setzt sich aus **drei Teilen** zusammen: **Inhalte, Fragen** und **Assessment**.



Abbildung 2: Sustainability-Skills Online: Screenshots

- **Inhalte:** Dieser Bereich umfasst eine Einführung in die jeweilige Thematik, Beispiele aus der Praxis, sowie weiterführende Informationen zum jeweiligen Modul. Die Inhalte werden im gesamten Kurs breit zur Verfügung gestellt, der/die GründerIn kann – und muss – selbst auswählen, was für ihn/sie im jeweiligen Gründungsstadium besonders wichtig ist.
- **Fragen:** Frageblöcke zu jedem Bereich ermöglichen, die Inhalte anhand des eigenen Unternehmens noch einmal zu reflektieren und sie in die Unternehmensplanung einzuarbeiten. Lernweg und Lernrhythmus können individuell gestaltet werden. Zur Unterstützung besteht die Option, den jeweils aktuellen Stand der Fragenausarbeitung festzuhalten:



Abbildung 3: Bedienungselemente des Bereichs "Fragen"

Gleichzeitig ergibt sich damit für den einzelnen User ein Mindestmaß an Interaktivität. Der Lernfortschritt im jeweiligen Modul - der sich aus dem Bearbeitungsstatus der Fragen ergibt - wird grafisch als Balken im Navigationsmenü dargestellt. Sobald alle Fragen beantwortet sind (d.h. jede Frage mit "erledigt" gekennzeichnet ist), ist der Balken ganz gefüllt.

- **Assessment:** Die UserInnen erarbeiten in diesem Teil schließlich die für ihren Businessplan relevanten Nachhaltigkeits-Aspekte. Sie können diese sich selbst schicken, um sie gleich in ihren Businessplan aufzunehmen oder (in der moderierten eLearning-Variante) davor Feedback von ExpertInnen in Anspruch nehmen.



Abbildung 4: Bedienungselemente des Bereichs "Assesment"

Ein solches Feedback ist entweder per Email oder ausführlicher im Rahmen einer Präsenzveranstaltung (Businessplan Sustainability Check) möglich.

Als weiteres Feature steht ein Diskussionsforum zur Verfügung, das zum Gedanken- und Informationsaustausch in der Kursgruppe dient. Nachhaltigkeitsüberlegungen, Beispiele und Literaturhinweise können hier zur Diskussion gestellt und von ExpertInnen oder KollegInnen kommentiert werden.

Der **individuelle Lernweg** durch den Kurs sieht eine schrittweise Auseinandersetzung mit den drei Teilen Inhalte – Fragen – Assessment vor und setzt sich demnach aus folgenden Etappen zusammen:

- Studium der Inhalte des jeweiligen Moduls
- Auseinandersetzung mit den Fragen des jeweiligen Moduls
- Überarbeitung und Konkretisierung der Geschäftsidee hinsichtlich der Fragen
- Vertiefende Auseinandersetzung mit den Fragen des jeweiligen Moduls
- Auseinandersetzung mit dem Assessment des jeweiligen Moduls und Erarbeitung der jeweiligen, nachhaltigkeitsrelevanten Businessplan-Teile
- Bei Interesse Mailen der Assessment-Ergebnisse an die ExpertInnen
- Kurzfeedback von ExpertInnen auf Assessment-Ergebnisse per Mail oder
- Umfassendes ExpertInnen-Feedback im Rahmen der „Sustainability Check“ Veranstaltungen
- Ergänzung des Businessplans mit den Sustainability–Ergebnissen.

Die Aufbereitung als **eLearning oder Online Kurs** bietet den GründerInnen die Möglichkeit, diese Zusatzqualifikation in selbst gewähltem Tempo und Umfang zu erwerben. Sie bestimmen Ort, Zeit und Intensität, während der Kurs überschaubare Arbeitspakete zur Verfügung stellt. Ein Diskussionsforum ermöglicht den Austausch mit KurskollegInnen auch in der Stand-Alone-Variante. In der moderierten eLearning-Variante erhalten die GründerInnen im Rahmen von Präsenzveranstaltungen und Online-Meetings zusätzliche Unterstützung durch ExpertInnen und TrainerInnen.

Je nach Institution findet der Kurs als Intensivseminar im Rahmen von 4 Wochen statt oder erstreckt sich – parallel zum Gründungstraining – über bis zu 2 Semester. Pro Modul ist je nach Vertiefungsgrad mit einem Aufwand von 4 - 8 Std. zu rechnen.

Ein potenzieller **Kursablauf** unter Verwendung von Blended Learning, also einer Kombination von Online- und Präsenzphasen, sieht folgendermaßen aus:

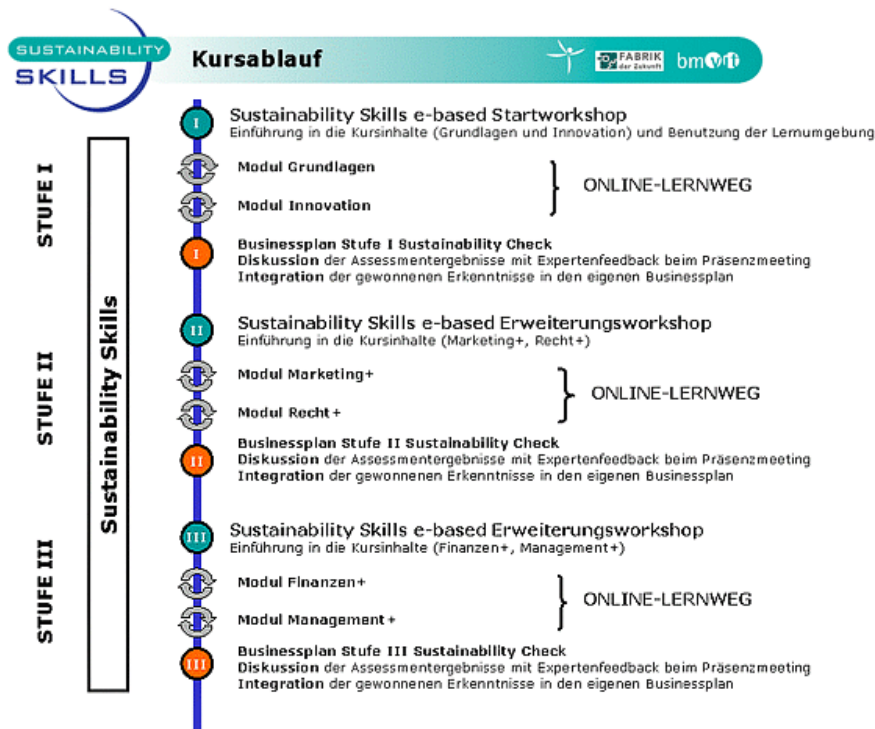


Abbildung 5: Potenzieller Kursablauf

Der Kurs selbst ist unter [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at) abrufbar.

Nach diesem kurzen Abriss sollen nun die tatsächlichen Inhalte und Ergebnisse des vorliegenden Projekts dargestellt werden.

## Inhalte & Ergebnisse

Das Projekt gliederte sich, wie auch bereits in den Zielen des Projekts ausgeführt, in drei Teile:

- I. Support-Leistungen für Gründungsinstitutionen, die den Sustainability Skills Online Kurs anboten,
- II. eine Evaluierung des Sustainability Skills Online Kurses, sowie
- III. die Erweiterung der Kurs-Module durch Beispiele sowie deren Verbesserung entsprechend den Evaluierungsergebnissen.

# I. Sustainability Skills Support

Ziel war, den Sustainability Skills Online Kurs auch im Hinblick auf weitere Anbieter noch leichter zugänglich zu machen. Dazu sollten ausgewählte Gründungsinstitutionen bei Integration und Transfer von Sustainability Inhalten begleitet und unterstützt werden, um Herausforderungen und Chancen zu erkennen und entsprechend berücksichtigen zu können. Als größte Hürde hatte sich in der Vergangenheit der Umgang mit einem E-Learning Tool und der Mangel an (fachspezifischer) Betreuung der GründerInnen vor Ort erwiesen. Diesem Umstand wurde mit folgenden Maßnahmen begegnet:

- A. Organisatorische Unterstützung – Blended Learning Konzept
- B. TrainerInnen- oder GutachterInnentraining
- C. Einbindung regionaler ExpertInnenpools

## A. Organisatorische Unterstützung – Blended Learning Konzept

Zur Unterstützung der anbietenden Institutionen wurden in diesem Bereich folgende Maßnahmen getroffen:

### 1. Sustainability Skills Online Infoblatt

Für alle Institutionen, für die der Kurs noch neu ist, wurde ein dreiseitiges Informationsblatt erstellt, das die wichtigsten Eckdaten zur Verwendung des Kurses zusammenfasst und auf diese Weise eine bessere Einschätzung und Entscheidung ermöglicht. Ebenso kann auf Grundlage dessen bereits ein grober Lehrveranstaltungsplan zusammengestellt werden. Das Infoblatt wird auch allen zukünftigen Anwendern zur Verfügung stehen und kann im Anhang eingesehen werden.



Abbildung 6: Sustainability Skills Online Infoblatt



Abbildung 7: Sustainability Skills Online Integrationsfahrplan

### 2. Sustainability Skills Online Integrationsfahrplan

Dieses Handout gibt einen Überblick, wie der Online Kurs dann am besten in ein bestehendes Gründungsqualifizierungsprogramm integriert werden kann, d.h. wo welche Module am besten

platziert sind, welche davon ein eigenes Präsenzseminar brauchen und welche ohne weiteres für sich stehen können. Die Gestaltung ist freilich immer abhängig von der im Rahmen des Programms oder der Lehrveranstaltung zur Verfügung stehenden Zeit und muss den vor Ort bestehenden Rahmenbedingungen individuell angepasst werden. Der Fahrplan kann aber als Leitfaden dazu dienen, welche Inhalte sehr leicht in Bestehendes eingeflochten werden können, und für welche Inhalte ein eigener „Raum“ geschaffen werden muss. Der Integrationsfahrplan wird auch allen zukünftigen Anwendern zur Verfügung stehen und findet sich ebenfalls in voller Länge im Anhang.

### **3. Individuelle Beratung**

Zusätzlich zu diesen schriftlichen Leitfäden wurden mit jenen Institutionen, die den Online Kurs zur Projektlaufzeit durchführten, individuelle Gespräche zur optimalen Einpassung des Kurses in den Programmablauf oder Lehrveranstaltungsbetrieb (bzw. die jeweilige spezielle Lehrveranstaltung) durchgeführt.

## **B. GutacherInnen- oder TrainerInnenmodule**

Ziel war dabei, dass die (für die Anbieter oft gänzlich neuen) Sustainability Inhalte in den Fach-Seminaren bzw. Lehrveranstaltungsabschnitten thematisiert werden bzw. Querverweise auf die jeweiligen Online Module gemacht werden können. Es sollte ein Verständnis für Gesamtzusammenhänge geschaffen werden, sowohl bei den LehrveranstaltungsleiterInnen, TrainerInnen und GutacherInnen als auch - durch sie - bei den angehenden GründerInnen, und der Vorteil nachhaltigen Wirtschaftens deutlich werden.

Für die im Rahmen des Projekts durchgeführten Workshops wurde auf ein sehr interaktiv angelegtes Design zurückgegriffen und der Ablauf entsprechend der jeweiligen Anforderungen adaptiert. Zur Illustration ist ein beispielhafter Workshop-Ablauf im Anhang dargestellt. Für die Durchführung der Workshops in den verschiedenen Lehrgängen - wie zum Beispiel der FH Salzburg, der FH Burgenland/Standort Pinkafeld, der FH Wiener Neustadt/ Standort Wieselburg oder der FH Wifi Wien - wurden die Schwerpunkte je nachdem eher auf inhaltliche oder organisatorische Aspekte gelegt.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass diejenigen Kursanbieter, die sich auch für die Durchführung eines solchen Workshops entschieden haben, sicherlich am allermeisten profitiert haben. Im Rahmen der Workshops fand eine rege Auseinandersetzung mit den Inhalten des Kurses und den Bedürfnissen der GründerInnen statt, die auf der einen Seite dazu führte, dass sich die Lehrenden den Kurs wirklich zu eigen machten und ihn ihrem Lehr- oder Trainingsaufbau entsprechend einsetzten, oder auf der anderen Seite – wenn das Workshop quasi als Bestandteil des Online Kurses im Rahmen eines Präsenzmeetings gemeinsam mit den GründerInnen durchgeführt wurde – beeindruckende Effekte in der Weiterentwicklung der Gründungsideen der Teams verzeichnen konnte.

## **C. Erstellung regionaler ExpertInnen-Pools**

Durch diese Maßnahme sollte den (angehenden) Kursanbietern ermöglicht werden, leicht auf zusätzliches, spezielles Know-how im Bereich Sustainability und CSR (Corporate Social Responsibility) zugreifen zu können, insbesondere da dieses Know-how in der Gründungsqualifizierung bisher nicht selbstverständlich gegeben ist. Je nach Bedarf und Modul konnten und können nun ExpertInnen zu Inputs im Rahmen der Vorbereitung oder eventueller Präsenztermine herangezogen werden.

Die ExpertInnenpools wurden in Zusammenarbeit mit allen Projektpartnern recherchiert und - entsprechend dem Vorhandensein von Universitäten mit Gründungslehrveranstaltungen, AplusB Zentren oder gründungsspezifischen Fachhochschulen - für folgende Regionen zusammengestellt:

- Raum Wien / Niederösterreich
- Raum Linz
- Raum Graz / Leoben
- Raum Klagenfurt / Villach
- Raum Salzburg
- Raum Tirol / Vorarlberg

Alle ExpertInnen wurden im Vorfeld kontaktiert und ihre Bereitschaft zur Mitwirkung im Rahmen des Sustainability Skills Online Kurses bzw. zu eventuellen Inputs vor Ort abgeklärt. Die Gestaltung der eventuellen weiteren Zusammenarbeit obliegt naturgemäß den Institutionen und ExpertInnen selbst. Die Kontaktlisten zu den regionalen ExpertInnenpools liegen im Anhang bei.

## II. Sustainability Skills Evaluierung

Die Evaluierung des Online Kurses gliederte sich in 4 Teile:

- Teil 1: Benutzerfreundlichkeit des Online Kurses („Usability Study“)
- Teil 2: Subjektive Erfolgsbilanz aus Sicht der GründerInnen („Wirkungsanalyse“)
- Teil 3: Anforderungsprofile und Entscheidungsgrundlagen aus Sicht der AnbieterInnen
- Teil 4: Potenzialanalyse hinsichtlich neuer AnbieterInnen

Teil 1-3 wurde in Zusammenarbeit mit der KMU Forschung Austria durchgeführt. Dazu werden nachfolgend im Überblick Methode & Vorgangsweise, sowie Ziele & Ergebnisse dieser Evaluierungsteile dargestellt. Die Langfassung der Evaluation inklusiver detaillierter Tabellen und Grafiken findet sich im Anhang. Teil 4, die Potenzialanalyse, wurde in Zusammenarbeit mit den weiteren Projektpartnern, der CSR Agentur, der SERI Nachhaltigkeitsforschungs und -kommunikations GmbH und der Stenum Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft mbH durchgeführt. Alle Angaben zu diesem Teil finden sich am Ende des Kapitels.

### **Methode & Vorgangsweise Teil 1 - 3**

Als Auftakt für die Evaluierung wurde der Online-Kurs [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at) im Sinne einer Dokumentenanalyse analysiert, um Grundkenntnisse der Aspekte der Nutzung eines solchen Tools abzuklären. Darüber hinaus diente die Dokumentenanalyse auch dazu, relevante Indikatoren für die Analyse der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses zu identifizieren. In Folge wurden sowohl Fokusgruppen als auch Einzelinterviews mit NutzerInnen des Online Kurses durchgeführt. Diese dienten einerseits zur Erstellung der Fragebögen, andererseits der Verifizierung und Vertiefung der Ergebnisse der schriftlichen und Online-Befragungen zur Benutzerfreundlichkeit und Wirkungsanalyse des Online Kurses. Zur Erhebung der Anforderungsprofile und Entscheidungsgrundlagen der Anbieterinstitutionen wurden vorwiegend Telefoninterviews durchgeführt.

### **Nutzungsaspekte des Online Kurses**

Der Online-Kurs wurde von der überwiegenden Mehrheit der Befragten im Rahmen ihrer Studien bzw. ihres Trainings verwendet, mehr als vier Fünftel der befragten Personen haben sich mit dem Online-Kurs in irgendeiner Form beschäftigt, wobei sich die Mehrheit, nach Vorgabe des eigenverantwortlichen Arbeitens, vor allem mit den für sie relevanten Themenstellungen auseinandergesetzt hat. Im

Hinblick auf die Art und Intensität der Nutzung des Online-Kurses kann festgestellt werden, dass sich ein großer Teil der befragten NutzerInnen lediglich mit bestimmten Teilen des Online-Kurses auseinandergesetzt hat. Zum einen dürften die befragten NutzerInnen nur jene Teile ausgearbeitet haben, die für sie bzw. ihr Gründungsprojekt auch relevant waren, und zum anderen dürfte der Faktor Zeit für viele eine entscheidende Rolle gespielt haben. Der Online-Kurs ist also vorrangig als Pool an Inhalten und Fragen genutzt worden, aus dem sich die BenutzerInnen nach ihren Bedürfnissen über Nachhaltigkeit bei Gründungen kundig gemacht haben. Die Konzeption des Online-Kurses hinsichtlich der Möglichkeit des individuell bestimmbaren Umfangs und Tempos der Auseinandersetzung mit Modulen und Bereichen des Kurses, kommt bei NutzerInnen gut an und sollte beibehalten werden.

Die unterschiedliche Nutzungsintensität des gesamten Online-Kurses hatte auch Auswirkungen auf die jeweilige Nutzungsintensität der drei Teilbereiche (Inhalte, Fragen, Assessment). Insgesamt betrachtet fällt dabei auf, dass die „Fragen“ und insbesondere die „Inhalte“, unabhängig von der Intensität der Nutzung des gesamten Online-Kurses, von den befragten NutzerInnen am stärksten genutzt wurden. Auch ist festzustellen, dass je tiefer die Auseinandersetzung und umfangreicher die Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsaspekte möglich war, umso seltener wurden die jeweiligen Teilbereiche von den befragten Personen genutzt. Interessant erscheint, dass der Anteil aktueller NutzerInnen, die sich mit der Ausarbeitung *aller* Assessmentteile beschäftigten deutlich höher ist als jener der NutzerInnen, die sich mit *allen* Fragen beschäftigten. Hauptgrund für eine grundsätzliche Nicht-Nutzung des Online-Kurses dürfte Zeitmangel gewesen sein.

### **Teil 1: Benutzerfreundlichkeit und Zufriedenheit mit spezifischen Aspekten des Online Kurses („Usability Study“)**

**Ziel:** Die Zielsetzung dieses Studienteils bestand darin, das Online-Tool aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluierung noch besser an die Bedürfnisse der BenutzerInnen anzupassen. Zu diesem Zweck wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse aus der Perspektive aktueller BenutzerInnen durchgeführt.

**Ergebnisse:** Hinsichtlich der unterschiedlichen Aspekte der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses „Sustainability Skills“ kann eine breite Zufriedenheit festgestellt werden. Die Beurteilung der ausgewählten Grundprinzipien Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit und Steuerbarkeit, gemäß der Isonorm 9241-110, fällt mehrheitlich positiv aus. So dürfte es zum einen kaum hemmende Elemente für die effiziente und effektive Erledigung der Aufgaben zur Zielerreichung des Online-Kurses geben, zum anderen scheint dieser übersichtlich gestaltet zu sein und ausreichend Informationen über dessen Aufbau und Benützung zu liefern. Zudem ist die Steuerung des Online-Kurses für die NutzerInnen gut beeinflussbar und ausreichend flexibel gestaltet.

Auch bei speziell für den Online-Kurs charakteristischen Aspekten ergibt sich aus der Befragung aktueller NutzerInnen ein positives Bild. Die Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte wird durchwegs gut beurteilt, wenn auch von einigen Befragten ergänzt wird, dass der Online-Kurs etwas zu textlastig sei. Auch die didaktische Aufbereitung des Online-Kurses dürfte auf hohe Zufriedenheit unter den NutzerInnen stoßen, ebenso sind die NutzerInnen mit den technischen bzw. serviceorientierten Funktionen des Online-Kurses mehrheitlich zufrieden.

In Hinblick auf die Kritik der Befragten bezüglich der Textlastigkeit des Online-Kurses und der Vorschläge der Befragten zu einem mehrstufigen Aufbau mit unterschiedlichen Komplexitätsstufen ist von einer starken Reduzierung der Texte eher abzuraten. Es liegt die Vermutung nahe, dass eine solche Textreduktion zu Lasten der – von vielen Befragten gelobten – guten Abdeckung der Themenbandbreite im Nachhaltigkeitskontext führen würde. Allerdings könnte hier eventuell eine, wie auch immer geartete, Hervorhebung der jeweiligen – bereits existierenden, aber offensichtlich zu wenig als solche wahrgenommenen - Einführungspassagen sowie der Einführung in den Online-Kurs selbst, Abhilfe schaffen.

Die strukturelle Gestaltung des Online-Kurses (3-gliedriger Aufbau in Inhalte/Fragen/Assessment und Module) bereitet offensichtlich kaum Schwierigkeiten für die NutzerInnen und sollte in Hinblick auf eine mögliche Adaption des Online-Kurses keinen gravierenden Änderungen unterzogen werden. Ebenso sollte die inhaltliche Ausgestaltung bzw. Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte in der gegenwärtig gegebenen Bandbreite mitsamt den weiterführenden Informationen über Hyperlinks beibehalten werden.

Auf eine regelmäßige inhaltliche Aktualisierung der Module und der Hyperlinks sollte jedoch bei einer Weiterentwicklung des Kurses geachtet werden.

Vor dem Hintergrund des relativ hohen Niveaus der Nachhaltigkeitsinhalte des Online-Kurses, sollte das Glossar im Rahmen möglicher Weiterentwicklungen auf jeden Fall beibehalten oder sogar erweitert werden. Verbessert werden könnte eventuell, um NutzerInnen des Online-Kurses bei der Erarbeitung der Inhalte besser zu unterstützen, die Platzierung des Glossars. Dieses sollte an einer zentralen und für die NutzerInnen stets ersichtlichen Stelle im Online-Kurs lokalisiert werden. Auch eine Suchfunktion würde sich als Service für NutzerInnen anbieten. Das Diskussionsforum sollte in Anbetracht dessen, dass es bisher kaum genutzt wird überdacht werden. Alle weiteren technischen Funktionen weisen, laut Auskunft der NutzerInnen keinen weiteren Verbesserungsbedarf auf.

Die Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für die jeweiligen konkreten Gründungsvorhaben dürfte für einige NutzerInnen weniger zufriedenstellend sein. Diesbezüglich sollte insbesondere Hinweisen von NutzerInnen auf die weniger gute Passfähigkeit des Online-Kurses für Gründungsvorhaben im Dienstleistungsbereich bzw. für Ein-Personen-Unternehmen nachgegangen werden.

### **Teil 2: Subjektive Erfolgsbilanz aus Sicht der TeilnehmerInnen**

**Ziel:** Dieser Studienteil hatte das Ziel, retrospektiv und mit einem gewissen zeitlichen Abstand zu den unmittelbaren Kursinhalten die subjektive Beurteilung der TeilnehmerInnen in Bezug auf das Sustainability Skills Tool zu erfassen. Der „Programmerfolg“ definiert sich dabei nicht über die Zahl der realisierten Gründungen, sondern über den gestifteten Zusatznutzen für die KursteilnehmerInnen im Sinne der Erschließung bisher ungenutzter Potenziale durch die Heranführung an eine ganzheitlich-nachhaltige Betrachtungsweise.

**Ergebnisse:** Im Sinne des subjektiven Nutzens der TeilnehmerInnen durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten in Zusammenhang mit ihrer Unternehmensgründung, können gute Wirkungen des Online-Kurses konstatiert werden - ein Umstand, der für potenzielle Anbieter von Interesse sein könnte. Insbesondere dürfte durch den Online-Kurs ein Beitrag zur inhaltlichen Qualität und Fundierung der Gründungsprojekte vor allem auch bezüglich der Präsentation „nach außen“ – ein wichtiger Aspekt für Gründungsvorhaben - geleistet worden sein. Weiters konnte der Online-Kurs zumindest zu einer teilweisen Konkretisierung der Gründungsprojekte beitragen und auch hinsichtlich der Planung und Umsetzungseffizienz sind durchaus Wirkungen festzustellen. Vor allem aber dürfte bei den NutzerInnen des Online-Kurses ein guter thematischer Überblick, ein besseres Verständnis hinsichtlich der konkreten Anwendung bzw. Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei Gründungen und eine generelle Bewusstseins-schaffung im Bereich Nachhaltigkeit bewirkt worden sein.

### **Teil 3: Analyse der Anforderungsstrukturen und Entscheidungsgrundlagen der Anbieterinstitutionen**

**Ziel:** Da das Tool in der jüngsten Vergangenheit weiteren Institutionen zur Nutzung angeboten wurde, ging es in diesem Teil des Projekts darum, die Anforderungsstrukturen und Entscheidungsgrundlagen dieser bereits mit dem Tool konfrontierten weiteren Anbieterinstitutionen zu beleuchten. Dabei sollte einerseits auf Basis der aktuellen Möglichkeiten und Features des Tools eine Analyse der Akzeptanz und des Potenzials vorgenommen werden, es sollten aber auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. -erfordernisse des Tools hinterfragt werden.

**Ergebnisse:** Aus Sicht der Anbieterorganisationen des Online-Kurses ist eine grundsätzlich positive Haltung dazu festzuhalten, so wird das Thema Nachhaltigkeit im Gründungskontext gemeinhin als sinnvoll und nützlich bewertet. Weiters wird der Online-Kurs inhaltlich und didaktisch als empfehlenswert angesehen, wenn auch angemerkt wird, dass der Umfang bzw. die Komplexität der Inhalte besonders für StudentInnen als NutzerInnen eine gewisse Barriere zur detaillierten Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs darstellen könnte. Da ähnliche Anmerkungen auch von den NutzerInnen getätigt wurden, könnte eine Ergänzung der Inhalte um eine niederschwelligere Einführung in das Thema des Online-Kurses angedacht werden, wie auch weiter oben bereits ausgeführt wurde.

Auch wurde seitens der befragten Anbieterorganisationen die Konkurrenz zu anderen Businessplan-Tools, auch wenn diese nicht auf Nachhaltigkeitsaspekte in der Gründungsplanung fokussieren, zu



bedenken gegeben. Der Online-Kurs wird offensichtlich von einigen Anbietern fälschlicherweise als Konkurrenzinstrument zu bestehenden Businessplan-Tools wahrgenommen. Dabei gilt es zukünftig zu eruieren, ob der ergänzende Charakter des Online-Kurses deutlich vermittelt wurde, bzw. zu klären, ob Bedarf an einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in vorhandene Businessplan-Tools existiert. Jedenfalls sollte bei der weiteren Verbreitung des Online-Kurses in seiner gegenwärtigen Fassung und Ansprache potenzieller Anbieter, der ergänzende Charakter des Kurses im Sinne einer zusätzlichen Hilfestellung stärker hervorgehoben und somit die Wahrnehmung als ein Konkurrenzinstrument entkräftet werden.

Bei Institutionen, die in der Vergangenheit ein grundsätzliches Interesse an dem Online-Kurs bekundet haben ist augenscheinlich, dass zumeist keine weiteren Maßnahmen seitens dieser Institutionen gesetzt wurden, um den Online-Kurs GründerInnen näherzubringen. Dennoch ist zu beachten, dass in einigen Fällen nach wie vor ein prinzipielles Interesse bzw. Bereitschaft dazu bestehen dürfte. Diesbezüglich scheint die Aufnahme des Online-Kurses zumindest in einschlägige Informationsmaterialien für GründerInnen sowie die Verlinkung einschlägiger Websites mit der Internetadresse des Online-Kurses, im Sinne einer zusätzlichen Option im Rahmen individueller Gründungsprozesse, für die Interviewten sinnvoll und als weiterhin verfolgenswerte Strategie zu gelten. Dennoch erscheint der Einsatz des Online-Kurses im Rahmen eines Trainings bzw. Gründungskurses/-seminars als am effektivsten.

Grund für die ursprüngliche Ablehnung des Einsatzes des Online-Kurses bei potenziellen Anbieterorganisationen dürften zumeist Unvereinbarkeiten mit bestehenden Strukturen von Lehrveranstaltungen gewesen sein. Auch lassen sich die Vorbehalte teilweise auf die Annahme zurückführen, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten über den Online-Kurs GründerInnen in ihrem Gründungsprozess überfordern könnte. Insofern sollten potenziellen Anbieterorganisationen die flexiblen Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, die Möglichkeit des ergänzenden Einsatzes in Kursen sowie die bisher erzielten Wirkungen bei ehemaligen NutzerInnen ausführlich kommuniziert werden, um einen breiten Einsatz des Online-Kurses zu erwirken.

#### **Teil 4: Potenzialanalyse hinsichtlich neuer Anbieterinstitutionen bzw. -gruppen**

**Ziel:** In diesem Projektteil ging es darum, die Übertragbarkeit des Tools über die bisher angesprochene Gruppe von potenziellen Nutzerinstitutionen hinaus zu überprüfen, interessierte Akteure zu identifizieren und ihnen das Tool zugänglich zu machen.

Da der Sustainability Skills Online Kurs speziell auf die akademische Zielgruppe zugeschnitten ist, bot sich für eine weitere Verbreitung die Einbindung des großen Feldes der Fachhochschulen an.

**Methode & Vorgangsweise:** Recherche, Analyse, Zusammenstellung, Kontaktierung

Als erster Schritt wurde im Rahmen einer Recherche eine Potenzialanalyse erstellt, um geeignete Fachhochschulen zu identifizieren. Als Kriterium galt, dass die Studierenden dort im Rahmen ihres Studiums für Aspekte des Entrepreneurship sensibilisiert werden sollten bzw. andere diesbezügliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vorhanden waren - wie z.B. bei Studienrichtungen mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship oder auch durch stärkere ökonomische Bezüge in der Ausbildung.

Der Online-Kurs wurde den als geeignet identifizierten potenziellen Anbietern präsentiert und zur Nutzung im Rahmen ihrer Ausbildungsprogramme angeboten. Zusätzlich wurden diesen die in Punkt I. angeführten Zusatzleistungen in Aussicht gestellt. Bei Interesse wurden die betreffenden Fachhochschulen in den weiteren Verlauf des Projekts eingebunden.

**Ergebnisse:** Eine Übersicht über die recherchierten und angesprochenen Fachhochschulen bietet die nachfolgende Tabelle. Diese bietet gleichzeitig einen Überblick darüber, welche Fachhochschulen auch weiterhin beabsichtigen, den Kurs einzusetzen (als eLearning Tool oder als Stand-Alone Variante) und welche – aus Mangel an einem geeigneten Gründungsprogramm, an ausreichend Lehrveranstaltungsstunden oder aufgrund von Desinteresse – dies eher nicht tun werden. Letztere sind in der Tabelle grau hinterlegt.

## Fachhochschulen Potenzialanalyse

### Einsatz des Tools

#### Raum Wien/Niederösterreich

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	E-Mail	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer
FH des bfi Wien	Wirtschaft und Unternehmensführung	Prof. (FH) Mag. Dr. Thomas Wala	<a href="mailto:thomas.wala@fh-vie.ac.at">thomas.wala@fh-vie.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-vie.ac.at">www.fh-vie.ac.at</a>	berufsbegleitend	8 Semester
FH Wien - Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien	Unternehmensführung	Mag. Stefan Rankl, Mag. Erwin Graf	<a href="mailto:stefan.rankl@fh-wien.ac.at">stefan.rankl@fh-wien.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-wien.ac.at/index.asp?menuid=19">http://www.fh-wien.ac.at/index.asp?menuid=19</a>	8 Semester; Vollzeitstudium oder berufsbegleitend; LVA, Unternehmensgründung	133 SWS & 30 h Praktikum
FH Wiener Neustadt Standort Wiener Neustadt	Wirtschaftsberatung/Business Consultancy	Prof. (FH) Mag. Dr. Ferry Stocker; Mag. Michael Znidar	<a href="mailto:ferry.stocker@fhwn.ac.at">ferry.stocker@fhwn.ac.at</a> <a href="mailto:michael.znidar@fhwn.ac.at">michael.znidar@fhwn.ac.at</a>	<a href="http://www.fhwn.ac.at">http://www.fhwn.ac.at</a>	Im Studiengang Wirtschaftsberatung eine LV zu Unternehmensgründung; Studiengang insg. 6 Semester	1 LV
FH Wiener Neustadt Standort Wieselburg	Produktmarketing und Projektmanagement bzw. Produktmarketing und Innovationsmanagement	Mag. Josef Farthofer (Leiter Bereich Unternehmensgründung und -führung); Kontakt: Mag. (FH) Teresa Pernkopf	<a href="mailto:josef.farthofer@wieselburg.fhwn.ac.at">josef.farthofer@wieselburg.fhwn.ac.at</a> <a href="mailto:teresa.pernkopf@wieselburg.fhwn.ac.at">teresa.pernkopf@wieselburg.fhwn.ac.at</a>	<a href="http://www.wieselburg.fhwn.ac.at/">http://www.wieselburg.fhwn.ac.at/</a>	Lehrgang Produktmarketing und Projektmanagement bzw. Produktmarketing und Innovationsmanagement. Praxisfeld Energie- und Rohstoffwirtschaft.	6 (bachelor) + 4 Semester (master)
imc FH Krems	Unternehmensführung & E-Business Management	FH-Prof. Dr. Karl Ennsfellner	<a href="mailto:karl.ennsfellner@fh-krems.ac.at">karl.ennsfellner@fh-krems.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-krems.ac.at/IMC/Uni/Content/studiengaenge/uf">http://www.fh-krems.ac.at/IMC/Uni/Content/studiengaenge/uf</a>	LVA, Unternehmensführung, E-Business, Sprachen, Wirtschaftsrecht, Wissenschaftliche Grundlagen und Soft Skills	6 Sem, 112 SWST & 1 Praxissem (22 W)
FH - St. Pölten	Medienmanagement	Dr. Brita Kettner	<a href="mailto:brita.kettner@fh-spoelten.ac.at">brita.kettner@fh-spoelten.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-spoelten.ac.at">www.fh-spoelten.ac.at</a>	Medienwirtschaft; hat auch Elemente Management etc.	6 Semester

#### Graz/Leoben

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	E-Mail	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer
FH Joanneum Standort Kapfenberg	Industrial Management - Industriewirtschaft	DI (FH) Peter Schentler (zuständig für Bereich Unternehmensführung)	<a href="mailto:peter.schentler@fh-ioanneum.at">peter.schentler@fh-ioanneum.at</a>	<a href="http://www.fh-ioanneum.at/aw/home/Studienangebote/Management_und_Technik_4269145/-cyx/iwi/2/lan=de">http://www.fh-ioanneum.at/aw/home/Studienangebote/Management_und_Technik_4269145/-cyx/iwi/2/lan=de</a>	LV Unternehmensgründung - 2 WS	8 Semester

<b>FH Burgenland Standort Pinkafeld</b>	Fachhochschul-Studiengang Energie- und Umweltmanagement (Nachhaltige Energiesysteme)	DI Dr. Arne Ragossnig, bzw. DI Dr. Gernot Hantreich (Bachelor Studiengang) ; Wilfried Drexler (Lektor)	<a href="mailto:arne.ragossnig@fh-burgenland.at">arne.ragossnig@fh-burgenland.at</a> ; <a href="mailto:wilfried.drexler@bewag.at">wilfried.drexler@bewag.at</a> ; <a href="mailto:w.drexler@suxxess.at">w.drexler@suxxess.at</a> ; <a href="mailto:office@fh-pinkafeld.ac.at">office@fh-pinkafeld.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-burgenland.at/Pinkafeld/EUMBa/kk/studium.asp">http://www.fh-burgenland.at/Pinkafeld/EUMBa/kk/studium.asp</a>	nicht ersichtlich	8 Semester
---	--	--	---	---	-------------------	------------

## Klagenfurt/Villach

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	E-Mail	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer
<b>FH Technikum, Kärnten, Standort Spittal</b>	Bauwesen, Architektur - Objektentwicklung, Bauingenieurwesen - Projektmanagement	DI Richard Obernosterer (LVA Leiter)	<a href="mailto:richard.obernosterer@rma.at">richard.obernosterer@rma.at</a>	<a href="http://www.cti.ac.at/index.htm">http://www.cti.ac.at/index.htm</a>	Bauökologie, Abfallwirtschaft, Technologiefolgen und Nachhaltigkeit, Abfalltechnik	6 Semester Bachelor, 4 Semester Master

## Salzburg

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	E-Mail	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer
<b>FH Salzburg</b>	Betriebswirtschaft und Informationsmanagement	FH-Prof. Mag. Dr. Walter Emberger, MBA	<a href="mailto:walter.emberger@fh-salzburg.ac.at">walter.emberger@fh-salzburg.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-sbg.ac.at/bwi">http://www.fh-sbg.ac.at/bwi</a> <a href="#">Betriebswirtschaft</a> <a href="#">Infor.34.0.html?&amp;L=0%3F%3F%3F</a>	LVA und UE (alle gehalten von Hessel) zu: Entrepreneurial Potential, Entrepreneurial Strategy, Entrepreneurial Management; Businessplanerstellung	8 SWST
	Zentrum für Wirtschaft und Ethik	Prof. (FH) Dkfm James Bruton, Zentrum für Wirtschaft und Ethik	<a href="mailto:james.bruton@fh-sbg.ac.at">james.bruton@fh-sbg.ac.at</a>	Intranet <a href="http://www.fh-sbg.ac.at">www.fh-sbg.ac.at</a>	UE: Entrepreneurship	
	Fachbereich IT & Human Resources	Dipl. Komm. Kfm. Ing. Hans Ruzicka, Fachbereich IT & Human Resources	<a href="mailto:hruzicka.lba@fh-salzburg.ac.at">hruzicka.lba@fh-salzburg.ac.at</a>	Intranet <a href="http://www.fh-sbg.ac.at">www.fh-sbg.ac.at</a>	VL: Entrepreneurship III	
	Entrepreneurship & Gründungsmanagement	Prof. (FH) Dr. Dieter Hessel, Vizerektor, Fachbereichsleiter Entrepreneurship & Gründungsmanagement, Dr. Sascha Kraus	<a href="mailto:dieter.hessel@fh-salzburg.ac.at">dieter.hessel@fh-salzburg.ac.at</a> <a href="mailto:sascha.kraus@uni-oldenburg.de">sascha.kraus@uni-oldenburg.de</a> <a href="mailto:natasa.deutingner@fh-salzburg.ac.at">natasa.deutingner@fh-salzburg.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-sbg.ac.at/">http://www.fh-sbg.ac.at/</a>	LVA und UE (alle gehalten von Hessel) zu: Entrepreneurial Potential, Entrepreneurial Strategy, Entrepreneurial Management; Businessplanerstellung	8 SWST
<b>FH Salzburg Standort Kuchl</b>	Baugestaltung - Holz	Dr. Robert Wimmer; STGL: FH-Prof. DI Dott. Arch. Dr. Dustin A. Tusnovics	<a href="mailto:dustin.tusnovics@fh-salzburg.ac.at">dustin.tusnovics@fh-salzburg.ac.at</a> <a href="mailto:rw@grat.at">rw@grat.at</a>	<a href="http://www.fh-salzburg.ac.at/studienangebot/holz-biogene-technologien/beschreibung/">http://www.fh-salzburg.ac.at/studienangebot/holz-biogene-technologien/beschreibung/</a>	LVA Wimmer	8 Semester

	Design- und Produktmanagement	Dr. Robert Wimmer; Studiengangsleiter: Mag. Dr. Günther Grall	<a href="mailto:guenther.grall@fh-salzburg.ac.at">guenther.grall@fh-salzburg.ac.at</a> <a href="mailto:rw@grat.at">rw@grat.at</a>	<a href="http://www.fh-salzburg.ac.at/studienangebote/medien-design-produktmanagement/news/">http://www.fh-salzburg.ac.at/studienangebote/medien-design-produktmanagement/news/</a>	Fachbereich Marketing Management	6 Sem. Bakk/ 4 Sem. Mag.
	Holztechnik und Holzwirtschaft	Dr. Robert Wimmer; Studiengangsleiter: DI Dr. Reinhard Lackner	<a href="mailto:reinhard.lackner@fh-salzburg.ac.at">reinhard.lackner@fh-salzburg.ac.at</a> <a href="mailto:rw@grat.at">rw@grat.at</a>	<a href="http://www.fh-sbg.ac.at/hw-holztechnik-holzwirtschafta.137.0.html?&amp;L=1%3F%3F">http://www.fh-sbg.ac.at/hw-holztechnik-holzwirtschafta.137.0.html?&amp;L=1%3F%3F</a>	keine Gründungs-LV auf HP erkennbar	8 Semester

## Tirol/Vorarlberg

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	E-Mail	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer
<b>FH Vorarlberg</b>	Internationale Unternehmensführung	Prof.(FH) Prof. Dr. Jürgen Polke	<a href="mailto:jueergen.polke@fhv.at">jueergen.polke@fhv.at</a> <a href="mailto:pj@fh-vorarlberg.ac.at">pj@fh-vorarlberg.ac.at</a>	<a href="http://www.fhv.at/">http://www.fhv.at/</a>	Akad. Grad: Mag. Diplomstudium, Dauer 3 Jahre	8 Sem & 5 zusätzl Präsenztage/Sem
<b>MCI (Management Center Innsbruck)</b>	Tourismus & Freizeitwirtschaft	Prof. (FH) Mag. Hubert Siller (Studiengangsleiter), Mag. Mag. (FH) Markus Köck (Leiter Management Lehrgang)	<a href="mailto:hubert.siller@mci.edu">hubert.siller@mci.edu</a> <a href="mailto:markus.koeck@mci.edu">markus.koeck@mci.edu</a>	<a href="http://www.mci.at/ftourismus">www.mci.at/ftourismus</a> <a href="http://www.mci.edu/lehrgaenge/index.html">http://www.mci.edu/lehrgaenge/index.html</a>	Entrepreneurship im Tourismus, Businessplan	6 Semester, 29 Präsenztage
	Verfahrens- und Umwelttechnik	Prof. Dr. Max Mühlhäuser	<a href="mailto:max.muehlhaeuser@mci.edu">max.muehlhaeuser@mci.edu</a>	<a href="http://www.mci.edu/ftechnik_manag/index.html">http://www.mci.edu/ftechnik_manag/index.html</a>	in LVs wird auch Thema Gründung behandelt, an sich keine Gründungs-LVs	Vollzeit od. berufsbegleitend
	Wirtschaft & Management	Prof. (FH) Dipl.-Kfm. Bernd Kirschner	<a href="mailto:bernd.kirschner@mci.edu">bernd.kirschner@mci.edu</a>	<a href="http://www.mci.edu/fhwirtschaft/index.html">http://www.mci.edu/fhwirtschaft/index.html</a>		
<b>FH Kufstein Tirol</b>	Unternehmensführung	Dr. Wolfgang Klose, Fathi Uygun (Assistent)	<a href="mailto:wolfgang.klose@fh-kufstein.ac.at">wolfgang.klose@fh-kufstein.ac.at</a>	<a href="http://www.fh-kufstein.ac.at/ufxx/de/i.php?m=allgemein/allg.php">http://www.fh-kufstein.ac.at/ufxx/de/i.php?m=allgemein/allg.php</a>	Bachelor Studiengang (6 Sem.); Unternehmensgründung und Entrepreneurship 8% des Lehrgangs; Praxis: Unternehmensgründung & Gründungsplanispiel	6 Semester

## Kurs wird nicht eingesetzt

Name FH	Studiengang	Studiengangsleiter	Website	Qualifizierungsprogramm Aufbau	Dauer	Grund für Nichteinsatz
<b>FH Technikum Wien</b>	Intelligent Transport Systems/Technisches Umweltmanagement	Ing. Dr. Michael Würdinger	<a href="http://www.technikum-wien.at">www.technikum-wien.at</a>	Bachelor, Studienpläne nicht online	6 Semester, Master 3 Semester	kein Interesse
<b>FH Wien - Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien</b>	Tourismus Management Modul	Mag. Michael Mair	<a href="http://www.fh-modul.at/">http://www.fh-modul.at/</a>	In 2 Semester Magister Aufbaulehrgang: Unternehmensgründung und Businessplan sowie Unternehmensplanispiel	6 + 2 Semester	zu wenig Zeit, LV nur 1 Semesterwochenstunde

<b>FH Wiener Neustadt Standort Wiener Neustadt</b>	Fachbereich Management- Organisations- und Personalberatung	Mag. Gina Falkner	<a href="http://www.fhwn.ac.at">http://www.fhwn.ac.at</a>	Im Studiengang Wirtschaftsberatung eine LV zu Unternehmensgründung; Studiengang insg. 6 Semester	1 LV	zu wenig Zeit
<b>Donau-Universität Krems</b>	Entrepreneurship / Unternehmensgründung, -führung & Innovation (MBA)	Mag. Anton Zeiner;	<a href="http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/entrepreneurshipmba/index.php">http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/entrepreneurshipmba/index.php</a>	4 semester		kann momentan kein konkretes Angebot machen
<b>FH Oberösterreich Standort Wels</b>	Innovations- & Produktmanagement	Prof. (FH) DI Dr. Michael Rabl	<a href="http://www.fh-ooe.at/campus-wels">http://www.fh-ooe.at/campus-wels</a>	Businessplan 2 WS	6 Semester	kein Interesse
<b>campus02</b>	Mechatronik/Wirtschaft	Prof. (FH) Ing. Mag. DDR. Willibald Girkingner	<a href="http://www.fh-ooe.at/campus-wels">http://www.fh-ooe.at/campus-wels</a>	0,5h Unternehmensplanspiel	6 Semester	kein Interesse
	Rechnungswesen und Controlling	Mag. Siegfried Klopf, MBA, Mag. Dr. Karl H. Knezourek (LV Leiter Businessplan)	<a href="http://www.campus02.at">www.campus02.at</a>	1 SWST: Businessplan	8 Semester	zu wenig Zeit
<b>FH Joanneum Standort Graz</b>	Innovationsmanagement	DI Dr. Hans Lercher	<a href="http://www.fh-joan-neum.at/pto/start2.asp?lan=DE">www.campus02.at</a>	1 SWST: Businessplanung	9 Semester	inhaltlich kein Interesse
	Produktionstechnik und Organisation	DI Johannes Haas	<a href="http://www.fh-joan-neum.at/pto/start2.asp?lan=DE">http://www.fh-joan-neum.at/pto/start2.asp?lan=DE</a>	Schwerpunkte aus den Forschungsbereichen: Unternehmensgründung & Entrepreneurship; Nachhaltiges Wirtschaften	8 Semester	wenn ja, später; vorerst keine Zeit, möchte in Kontakt bleiben
	Industrial Design	FH-Prof. DI Gerhard Heufler	<a href="http://www.fh-joan-neum.at/law/home/Studienangebot/Medien_und_Design_4275271/-cy/ide/?lan=de">www.fh-joan-neum.at/law/home/Studienangebot/Medien_und_Design_4275271/-cy/ide/?lan=de</a>	1 SWST: Design-Unternehmensführung	8 Semester	inhaltlich kein Interesse
<b>FH Technikum, Kärnten, Standort Spittal</b>	Unternehmensführung	Fr. Monika Rohrer (Administration)	<a href="http://www.fh-kaernten.at/cms/pub/index_1663.htm">http://www.fh-kaernten.at/cms/pub/index_1663.htm</a>	Der Bachelorstudiengang „Unternehmensführung“	6 Semester	kein Interesse

Tabelle 1: Fachhochschul-Potenzialanalyse zum Einsatz von Sustainability Skills Online

### III. Sustainability Skills Online – Upgrade

Unter Bezugnahme auf Rückmeldungen aus bisherigen Durchführungen sowie die oben beschriebene Evaluierung wurden alle Module des Sustainability Skills Online Kurses einerseits um unternehmensbezogene Anwendungsbeispiele ergänzt, andererseits die Verbesserungsvorschläge eingearbeitet.

#### **A. Praxisorientierte Unternehmensbeispiele**

Alle Beispiele sind bereits unter [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at) jeweils im betreffenden Modul einsehbar und dort entsprechend verlinkt. Eine Übersicht aller Beispiele ist nachfolgend dargestellt, die vollständigen Beispiele im Detail inklusive aller zugehöriger Links und Bilder finden sich im Anhang.

Modul	Artikel	Beispiel
Grundlagen	Aus- und Wechselwirkungen - und wie man sie nutzen kann	Weleda setzt auf proaktives Umweltverhalten
	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Steinschaler Hof und Steinschaler Dörfli
	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Farm Fill
Marketing+	Stakeholder erfolgreich einbeziehen	Die Umsetzung der BA 21 in der Zeiringer GmbH
	Stakeholder erfolgreich einbeziehen	Grüne Erde
	Marketing für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen	Grüne Erde - Marketing und Nachhaltigkeit
Finanzen+	co <sup>3</sup> - Conflict Cost Controlling	Konflikt als Chance erkennen und Gewinne realisieren
	IMAN – Integriertes Management – Kosten/Nutzen Ermittlung	Integriertes Management in der Tischlerei Ulrich
	Kennzahlen strategisch einsetzen	Kennzahlensystem der Brauerei Murau
	Kennzahlen strategisch einsetzen	Szabo & Partner
Recht+	Umweltorientierte Managementsysteme	Die Mühlviertler Leinenweberei Vieböck
	Fair Trade und Sozialmanagementsysteme	Sozialmanagementsystem SCC bei der Grabner GmbH
	Fair Trade und Sozialmanagementsysteme	Chocolatier Zotter setzt auf „faire“ Schokolade
Management+	„Nachhaltige“ Managementsysteme - SUMMIT	Nachhaltigkeit in der Brauerei Hirt unter Verwendung von EFQM und Summit
	EFQM - Sustainable Excellence – Sustainable Benchmarking	
	Integriertes Management	Integriertes Management in der Tischlerei Ulrich (wie bei Finanzen+)
	„Sustainable Scorecards“	Destillerie Bauer
Innovation	Produkt-Dienstleistungssysteme – Entwicklung & Bewertung	Beispiele für Produkt-Dienstleistungssysteme (Car Sharing, Leasing von Kopiergeräten, uvm.)
	Produkt-Dienstleistungssysteme – Entwicklung & Bewertung	Die Arcus Lösungsmittel-Recycling GmbH

Tabelle 2: Übersicht Sustainability Skills Unternehmensbeispiele

## **B. Einarbeitung der Evaluierungsergebnisse**

Nachfolgend seien die im Rahmen der Evaluation erarbeiteten Verbesserungsvorschläge für die Nutzbarkeit des Sustainability Skills Online Kurses noch einmal stichwortartig angeführt und deren Umsetzung bzw. Einarbeitung erläutert.

- **Hervorhebung der Einführungskapitel**

Dem Bedarf an einem mehrstufigen Aufbau mit unterschiedlichen Komplexitätsstufen wurde im ursprünglichen Online Kurs durch Einführungskapitel in jedem Modul entgegengekommen, diese jedoch teilweise zu wenig als solche wahrgenommen. Um deren Sichtbarkeit zu erhöhen, wurden die Überschriften der dieser Kapitel textlich und grafisch hervorgehoben, um deren Einführungscharakter herauszustreichen:

MARKETING+ IM ÜBERBLICK:

Nachhaltiges Marketing. Erfolgreich sein – und nicht nur bei KundInnen

FINANZEN+ IM ÜBERBLICK:

Finanzplanung. Versteckte Kosten erfassen

RECHT+ IM ÜBERBLICK:

Recht und Nachhaltigkeit – Passive Erfüllung oder proaktives Vorausdenken?

MANAGEMENT+ IM ÜBERBLICK:

„Nachhaltige“ Managementsysteme

INNOVATION IM ÜBERBLICK:

Innovation durch Nachhaltigkeit

Auf diese Weise sollte es den NutzerInnen möglich sein, sich zukünftig noch einfacher und schneller einen Überblick über die Inhalte der jeweiligen Module zu verschaffen.

- **Hevorhebung der Einführung in den Online Kurs**

Auch die Einführung in den gesamten Kurs wurde hervorgehoben und leicht wiederauffindbar gemacht: Wie zuvor blieben die Seiten auf der ersten internen Startseite lokalisiert, allerdings wurde der Link zu den Einführungsseiten in der Navigationsleiste neu mit dem Titel "Über den Kurs" versehen (und an oberster Stelle belassen), um jederzeit und von allen Untersites her einen schnellen und leichten Zugriff zu ermöglichen.

- **Regelmäßige Aktualisierung der Module und der Hyperlinks**

Sämtliche Module und Links auf der Website wurden geprüft und aktualisiert. Auf eine regelmäßige Aktualisierung wird wie bisher auch in Zukunft im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten geachtet werden.

- **Zentralere Platzierung des Glossars**

Im Online Kurs waren bereits alle weniger gängigen Begriffe mit Erklärungen verlinkt und diese in einem Glossar zusammengefasst. Im Hinblick auf die Komplexität der Inhalte wurde das Glossar nun im Sinne einer „zentralen und für die NutzerInnen stets ersichtlichen Stelle“ in den Navigationsstree der Website eingebaut.

- **Suchfunktion**

Im Rahmen der Evaluation wurde unter anderem die Überlegung angestellt, dass sich eine Suchfunktion eventuell als Service für die NutzerInnen anbieten würde. Nach eingehender Prüfung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und der damit verbundenen Ergebnisse wurde von einem Einbau allerdings Abstand genommen. Aufgrund der technischen Voraussetzungen müsste dafür eine eigens für die Sustainability Skills Online Website neu konzipierte Suchfunktion programmiert werden, was einen unverhältnismäßigen Aufwand (und möglicherweise nicht zu unterschätzende Entwicklungsprobleme) nach sich ziehen würde. Alternativ stünde die Möglichkeit des Google-Suche Toolbars zur Verfügung. Dieser ist aber nicht nur ohnehin für NutzerInnen jederzeit verfügbar, vor allem zeitigt er, wie sich im Vorfeld gezeigt hat, auch vergleichsweise viel unbrauchbare Suchergebnisse, sodass ein zusätzlicher Einbau auf Website nicht sinnvoll erscheint.

- **Passfähigkeit der Inhalte für DienstleisterInnen und EPU (Ein-Personen-Unternehmen)**

Diesem Anliegen wurde einerseits in Form der zusätzlichen Unternehmensbeispiele nachgegangen, andererseits im Rahmen textlicher Ergänzungen, vor allem in Bezug auf CSR-Überlegungen, die für DienstleisterInnen und EPU leichter bzw. unmittelbarer anwendbar sind.



## 4. Detailangaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie

### **Beitrag zum Gesamtziel der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“**

Eine große Herausforderung bei der Umsetzung von Maßnahmen in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise in unserem derzeitigen Wirtschaftssystem besteht darin, dass in diesem System die Parameter wirtschaftlichen Erfolgs auf die Erzielung kurzfristig erzielbarer Erträge und nicht auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet sind. Nachhaltigkeitsfördernde Maßnahmen werden daher auf Unternehmensebene häufig nicht in Betracht gezogen, selbst wenn ihre Wirtschaftlichkeit offensichtlich ist.

Eine Möglichkeit, dieser Tendenz entgegen zu wirken, besteht darin, bereits in der Gründungsphase die natürlichen Interessen der Entrepreneurin oder des Entrepreneurs im Rahmen des Koordinatensystems nachhaltiger Entwicklung neu zu formulieren. Gerade in diesem Entwicklungsstadium hat die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes eine hohe Priorität, um nicht nur den finanziellen, sondern auch den ideellen und personellen Bestand des Unternehmens langfristig sicher zu stellen. Daher ist von der Zurverfügungstellung und Verbreitung eines Tools wie Sustainability Skills im Rahmen von GründerInnen-Programmen eine große Hebelwirkung zu erwarten.

Das Anliegen der Programmlinie war es, innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotenzial zu initiieren und als beispielhafte Ergebnisse nachhaltiger Entwicklungsschritte zu realisieren. Es sollten Prozesse und Produkte entwickelt sowie innovative Firmen präsentiert werden, welche als „Leuchttürme“ beispielhaft die Umsetzbarkeit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise demonstrieren.

Das gegenständliche Projekt legt den Grundstein dafür, dass als Ergebnis zukunftsfähiger Gründungen viele neue Leuchttürme der Innovation entstehen können:

Das Online-Tool „Sustainability Skills“ vermittelt eine allgemein verständliche Darstellung des genannten Anliegens und fungiert seinerseits als Auslöser für weitere innovative Technologiesprünge in den Aktivitäten von UnternehmensgründerInnen. In der Ideenfindungs- und -entwicklungsphase regt es - insbesondere im Rahmen seines Moduls zum Thema Innovation - GründerInnen zu innovativen, nachhaltigkeitsorientierten Weiterentwicklungen eventueller bereits vorhandener Gründungsideen an und stellt vorhandene Werkzeuge aus der Nachhaltigkeitsforschung für GründerInnen übersichtlich zusammen.

Es ist durch seine Schwerpunktsetzung insbesondere in der Lage, nachhaltige Gründungsideen und GründerInnen mit zukunftsfähigen Konzepten zu unterstützen und zu fördern. Aufgrund seiner umsetzungsorientierten und anschlussorientierten Konzeption kann das Tool von jeder Gründungsinstitution angewendet werden. Die in diesem Projekt vorgenommene Überarbeitung auf der Basis der Evaluationsergebnisse erhöht die Attraktivität des Tools für GründerInnen und Gründungsinstitutionen; insbesondere auch durch die Erweiterung und Bereicherung durch praxisbezogene Beispiele, die die Begreifbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Inhalte für die GründerInnen verbessern.

Damit schaffen die Projektergebnisse die Voraussetzungen für die Gründung innovativer, bereits vom Ansatz her nachhaltig orientierter Unternehmen. Die neben der Weiterentwicklung durchgeführte Weiterverbreitung des Tools, insbesondere an österreichischen Fachhochschulen, trägt dazu bei, die Anzahl derartig qualifizierter, zukunftsfähiger Unternehmensprojekte noch zu steigern.

### **Beitrag zu den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung**

Der Sustainability Skills Online Kurs orientiert sich in seinen Inhalten auch vornehmlich an den Leitprinzipien nachhaltiger Entwicklung. Diese werden als Orientierungsrahmen für die zu entwickelnden

Unternehmungsgründungen im Nachhaltigkeitsbereich verstanden. Insbesondere sind durch das gegenwärtige Projekt folgende Beiträge zu den Leitprinzipien gegeben:

### **Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung**

Fragen der Nutzenorientierung sind in der Gründungsphase eines Unternehmens in hohem Maße relevant und bilden sozusagen die Basis aller weiteren Überlegungen, was auch im Rahmen des Tools besonders betont wird. Hier über herkömmliche Muster und Lösungen hinauszudenken und neue Formen und Servicevarianten zu finden, wie zum Beispiel in neuen Produkt-Dienstleistungs-Konzepten, ist der Grundgedanke des Innovations-Moduls des Kurses.

### **Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen**

#### **Prinzip der Rezyklierungsfähigkeit**

Angesichts der aktuellen Entwicklungen im Bereich erneuerbarer Ressourcen ist zu erwarten, dass das Sustainability Skills Tool zusätzlich zu weiteren Geschäftsideen oder Unternehmensgründungen in diesem Bereich motiviert. Daneben werden natürlich im Kursverlauf Fragen des Ressourceneinsatzes und der Rezyklierbarkeit deutlich thematisiert sowie durch die im Online Kurs vermittelten Informationen qualifizierte Entscheidungen im Sinne der Nutzung erneuerbarer Rohstoffe erleichtert.

### **Effizienzprinzip**

Die künftigen Unternehmen nicht nur so energie- und materialeffizient, sondern auch so kosteneffizient wie möglich zu planen, ist im Rahmen des Sustainability Skills Online Tools eine Selbstverständlichkeit. Gleichzeitig wird im Rahmen des Moduls Management+ großes Augenmerk auf integrierte Prozessoptimierung gelegt, innerhalb derer das Effizienzprinzip auf mehrschichtige Art und Weise in die Praxis umgesetzt wird.

### **Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit**

#### **Prinzip der Fehlertoleranz und Risikovorsorge**

Erklärtes Ziel des Sustainability Skills Online Tools ist es, die GründerInnen in der Erkennung von Marktchancen und Risiken zu schulen, welche sich aus den langfristigen Sozial- und Umwelt-Trends – letztendlich also aus einer nachhaltigkeitsorientierten Betrachtungsweise - ergeben. Ihre Entscheidungen orientieren sich damit auch an den in diesem Sinne relevanten Nachhaltigkeitsprinzipien. Oder umgekehrt: Die Prinzipien gestalten die zukünftigen Unternehmen auf diese Weise entscheidend mit. Die GründerInnen lernen außerdem, welche Chancen sie durch den kontinuierlichen Kontakt zu und die Kooperation mit den relevanten Stakeholdern (Konsumentenschutz, regionalen Umweltberatungsstellen, kommunalen Einrichtungen etc) gerade in Hinblick auf die oben genannten Prinzipien haben. Sie erlernen abseits einer reinen Kundenorientierung eine breitere Marktanalyse zu erstellen, um insbesondere langfristig Innovationspotenziale im Sinne der Nachhaltigkeit im Auge zu behalten.

### **Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität**

Eine Erhöhung der eigenen Arbeits- und Lebensqualität ist nachgewiesenermaßen eines der zentralen Motive von UnternehmensgründerInnen. Das gegenständliche Nachhaltigkeits-Gründungsprogramm soll zur Schaffung hochwertiger sinnvoller Arbeit einerseits sowie der Erhaltung einer lebenswerten Umwelt andererseits beitragen und die TeilnehmerInnen mit den notwendigen Fähigkeiten und Informationen ausstatten, dies für sich und ihre potenziellen ArbeitnehmerInnen umzusetzen. MitarbeiterInnenzufriedenheit, Gender- und Diversity-Ansätze und nicht zuletzt Fair Trade werden im Rahmen des Sustainability Skills Online Kurses umfassend thematisiert und in die Unternehmensplanung miteinbezogen. Soziale Nachhaltigkeit wird nicht als isoliertes Thema gesehen, sondern spielt naturgemäß als Querschnittsmaterie in alle Unternehmensbereiche hinein.

Die oben genannten Themen bzw. Prinzipien werden nicht nur inhaltlich in allen Modulen behandelt, die Auseinandersetzung damit wird auch im Rahmen der Businessplan-Entwicklung explizit eingefordert. Das Sustainability Skills Tool unterstützt die GründerInnen bei der Erarbeitung von Unternehmensstrategien und Problemlösungen, die den genannten Prinzipien in besonderem Maße genügen. Insgesamt ist durch das Projekt bzw. die Verbreitung des Sustainability Skills Online Kurses daher eine Hebelwirkung in Richtung einer „Dematerialisierung“ von Wirtschaftsleistungen zu erwarten.

### **Einbeziehung der Zielgruppen und Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse im Projekt**

Die Besonderheit und Stärke des Projekts liegt gerade darin, dass alle relevanten Zielgruppen einbezogen sind, nämlich:

- Entrepreneurship- und Nachhaltigkeits-ExpertInnen aus Wissenschaft und Forschung
- Gründungsinstitutionen und Ausbildungsstätten
- Nachhaltig ausgerichtete Unternehmensberatungen
- GründerInnen

Entrepreneurship- und Nachhaltigkeits-ExpertInnen haben entweder aktiv als Projektpartner oder indirekt im Rahmen der Evaluation bei der Weiterentwicklung des Kurses mitgewirkt, ebenso wie natürlich auch VertreterInnen von Gründungsinstitutionen und nicht zuletzt die GründerInnen selbst.

Die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse bildete die Grundlage, aus der sich die drei Bereiche des gegenständlichen Projekts heraus entwickelt haben: die Unterstützung beim Anbieten des Sustainability Skills Online Kurses, die Evaluierung des Kurses und die Erweiterung der Kurs-Module durch Beispiele sowie deren Verbesserung entsprechend den Evaluierungsergebnissen.

Durch ihre kontinuierliche Einbindung waren alle Zielgruppen entscheidend an der nunmehrigen Form des Sustainability Skills Online Kurses beteiligt und haben ihn mit geprägt.

Zusätzlich soll auch der potenzielle Nutzen, der sich durch das Projekt für die einzelnen Zielgruppen ergibt, nicht außer Acht gelassen werden:

Für die GründerInnen:

- Zusatzqualifikation Sustainability Skills – Nachhaltigkeitskompetenz
- Bessere Unternehmensplanung
- Wettbewerbsvorteil am Markt
- Unterstützung bei der Umsetzung von „nachhaltigen“ Ideen

Für die Gründungsinstitutionen:

- Nachhaltigere GründerInnenqualifizierung
- Breiteres Angebot
- Reputationsgewinn durch neue „Sustainability“ Inhalte und durch eLearning
- Kontakte durch ExpertInnenpools

Für die Nachhaltigkeitsinstitutionen:

- Neue Anregungen und Betätigungsfelder
- Kontakte
- Informationen über Gründungsbedarf

Für die Scientific Community im Entrepreneurship- und im Sustainability-Bereich

- Neue, unbearbeitete Themen
- Nischen
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit

### **Beschreibung der Umsetzungs-Potenziale (Verbreitungs- bzw. Realisierungspotenzial und Marktpotenzial) für die Projektergebnisse**

In oben beschriebener verbesserter Form und um die genannten, zahlreichen Praxisbeispiele bereichert steht der Sustainability Skills Online Kurs derzeit an der Mehrzahl der österreichischen akademischen Gründungsinitiativen zur Verfügung: neben AplusB Zentren und einschlägigen Lehrveranstaltungen an den Universitäten ist der Kurs durch das Projekt nun auch innerhalb von ausgewählten gründungsspezifischen Lehrgängen österreichischer Fachhochschulen verfügbar. Darüber hinaus ist er Bestandteil des universitätsübergreifenden GründerInnenqualifizierungsprogramm UNIUN (UNIversitätsabsolventInnen gründen UNternehmen) und wird via Weblink auch auf der Website der Wirtschaftskammern Österreichs angeboten.

Einer weiteren Verbreitung entgegen stehen könnte die im Rahmen der Evaluierung – neben einer breiten Akzeptanz – festgestellte Zurückhaltung von potenziellen Anbietern, die in erster Linie eine Überforderung der GründerInnen durch Inhalte oder Tools befürchten. Da aber gleichzeitig Nachhaltigkeitsüberlegungen im Wirtschaftsbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen und das Thema eigentlich nicht mehr ausgeblendet werden kann, ist generell seitens der Gründungsinstitutionen ein gesteigertes Interesse zu erwarten. Anfangs noch in einer Vorreiterrolle könnte der Sustainability Skills Online Kurs zukünftig zu einem unverzichtbaren Zusatztool für Gründungsinitiativen werden.

Insgesamt wird wohl auch die Anzahl an Orientierung suchenden GründerInnen eher zunehmen und das Marktpotenzial für einen Kurs wie Sustainability Skills Online vergrößern. Allein die Universität Wien als größte Universität Österreichs generiert kontinuierlich eine große Anzahl an AbsolventInnen, die auf einen gesättigten Arbeitsmarkt treffen. Somit stellen Gründungsprogramme generell, und das Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm im Besonderen, eine attraktive Fortbildung für alle AbsolventInnen dar, die ihnen ermöglicht, selbstständig ihre Ziele und Ideale umzusetzen. Die breite Zugänglichkeit per Internet ermöglicht auch die Überwindung etwaiger regionaler Einschränkungen.

## 5. Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen

Im Hinblick auf eine zukünftige weitere Verbreitung des Sustainability Skills Online Kurses sind die im Rahmen des gegenständlichen Projekts erarbeiteten Unterlagen wie das „Infoblatt“, der „Integrationsfahrplan“ oder das Workshopdesign äußerst nützlich und können neuen Anbietern nun einfach zur Verfügung stehen. Das gleiche gilt auch für die regionalen ExpertInnenpools, die für alle zukünftigen Aktivitäten in Bezug auf Sustainability & CSR eine wichtige Ressource darstellen.

Dies muss auch ganz besonders hinsichtlich der Anbieter im Auge behalten werden: Wie sich im Rahmen der Befragung gezeigt hat, ist es bei offensichtlich notwendig, immer wieder über den Kurs bzw. die zur Verfügung stehenden Materialien zu informieren, da der Kurs im Grunde sehr befürwortet wird, aber vereinzelt keine Schritte gesetzt werden, diesen auch aktiv und nicht nur als Stand-Alone-Variante anzubieten.

Die Ergebnisse der Usability Study sind erfreulich, da sie insgesamt eine große Bestätigung für Aufbau, Inhalt und didaktisches Konzept des Online Kurses waren. Die Anregungen aus der Evaluierung wurden unmittelbar umgesetzt, eine Herausforderung bleibt jedoch, dass manche Teile des Kurses bzw. Informationen darüber trotz aller Deutlichkeit nicht wahrgenommen werden; eine Tatsache, die auch durch die vorgenommenen grafischen Veränderungen nicht aus der Welt zu schaffen ist, und der am ehesten noch durch die Kombination des Online-Kurses mit Präsenzveranstaltungen begegnet werden kann. Auch die spezielle Situation der wachsenden Anzahl von Ein-Personen-Unternehmen wird ein Thema bleiben, das weiterführende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten rechtfertigen würde.

Wirklich spannend sind die Ergebnisse der Wirkungsanalyse: Wie die Evaluation gezeigt hat, konstatierten die GründerInnen durch die Auseinandersetzung mit dem Sustainability Skills Online Kurs nicht nur eine bessere inhaltliche Fundierung und Konkretisierung ihres Gründungsprojekts, sondern auch die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen und einer qualifizierteren Präsentation nach außen. Das ist für viele zweifelsohne ein überraschendes Ergebnis, das sowohl für Anbieterorganisationen als auch die Öffentlichkeit äußerst interessant ist – was für uns wiederum bedeutet, dass eine pointierte Information darüber breit zu streuen sein wird.

Was die Befragung der Anbieter angeht, brachten die Ergebnisse einige sehr hilfreiche Informationen, allerdings nicht in all den Punkten, auf die wir gehofft hatten: Fragen wie: unter welchen Voraussetzungen die (Nicht-)Anbieter den Kurs nutzen würden oder wie er gestaltet sein müsste, damit sie ihn einsetzen, blieben leider unbeantwortet. Aufgrund dessen bleiben in Bezug auf Interessen und Einstellungen dieser Gruppe erst nur Vermutungen: Gibt es etwa Tendenzen zu einem One-Stop-Shop, d.h. einem „einzigem“ Tool, das alles gleichzeitig leistet, oder neigen diese Anbieter möglicherweise dazu, sich, wenn schon dann nur auf etwas ganz Neues einzulassen, was alles andere ersetzt? Wie problematisch ist möglicherweise das Hereinholen anderer ExpertInnen? Diese Fragen müssen vorerst leider offen bleiben, werden uns in Zukunft aber definitiv weiter beschäftigen. Wie bereits oben erwähnt, ist es jedenfalls angeraten, mit allen Institutionen in Kontakt zu bleiben und über weitere Entwicklungen zu informieren. Interessant wäre in diesem Zusammenhang sicher auch ein Erfahrungsaustausch mit e.e.si, der Entrepreneurship Education für schulische Innovationen.

Die Potenzialanalyse hat alle Erwartungen übertroffen: nicht nur die Vielzahl der relevanten Fachhochschulen mit Gründungsschwerpunkt in ihrem Studienprogramm, auch wie gut es möglich war, diese so frühzeitig in den Projektverlauf einzubinden und ihre Rückmeldungen mit in die Überarbeitung einfließen zu lassen. Insofern erfolgte auch die Weiterverbreitung im Rahmen des Projekts in größerem Maßstab als ursprünglich gedacht und für möglich gehalten.

Gleichzeitig muss man sich dessen bewusst sein, dass gerade im Bereich der Fachhochschulen noch viel in Bewegung ist, viele Entwicklungen im Gange sind, immer wieder neue Studienrichtungen entstehen oder Schwerpunktverschiebungen stattfinden, und es eine Herausforderung bleibt, all das im Auge zu behalten.

Was die Weiterentwicklung des Tools betrifft ist diese wirklich gelungen, und es ist erfreulich, alle Modul um praxisorientierte Beispiele erweitert zu haben. Wirklich gute Beispiele zu finden, die auch tatsächlich ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit genügen, war eine

anspruchsvolle, aber letztlich auch höchst befriedigende Aufgabe, und hat darin bestärkt, sich nicht mit einem Aspekt zufrieden zu geben. Aber auch hier zeigt sich eigentlich als zukünftiges Erfordernis, an den Unternehmensbeispielen „dranzubleiben“ und deren Entwicklung weiter mit zu verfolgen, um deren Aktualität und Passfähigkeit für die Sustainability Site zu gewährleisten. Gleichzeitig sollten eventuell, sofern das noch nicht deutlich genug passiert ist, die Unternehmen noch einmal nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass ihnen ihre „nachhaltige“ Unternehmensführung auf diese Weise zusätzliche Publicity beschert hat und sie als Best Practice Beispiele für GründerInnen fungieren. Zur sonstigen Verbesserung der Website gab es einige wenige aber wertvolle Anregungen, die sicher dazu beitragen werden, dass der Sustainability Skills Online Kurs angehenden GründerInnen in Zukunft noch bessere Dienste bei der nachhaltigkeitsorientierten Planung ihres Unternehmens leisten wird.

## 6. Ausblick

Das Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften zielt insgesamt darauf ab, „einen Strukturwandel in Richtung ökoeffizienten Wirtschaftens“ zu unterstützen. Im Rahmen der Programmlinie Fabrik der Zukunft sollten Prozesse und Produkte entwickelt sowie innovative Firmen präsentiert werden, welche als „Leuchttürme“ beispielhaft die Umsetzbarkeit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise demonstrieren.

Sustainability Skills Online verfolgt das Ziel, angehenden UnternehmensgründerInnen Antworten und Lösungen für folgende Problemstellungen zu bieten:

- Wie ist ökoeffizientes Wirtschaften in einer realen Wirtschaftsumwelt möglich?
- Wie können Unternehmen schon von Beginn an strategisch so geplant werden, dass sie den Leitprinzipien Nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen?
- Wie können neu entstehende Unternehmen Beispiele ökoeffizienten Wirtschaftens werden und so den Nachhaltigkeitsgedanken (bezüglich sozialer, politischer, kultureller, umweltbezogener und gendersensibler Inhalte) in die Wirtschaft hineinbringen?

In diesem Sinne entstehen durch den Einsatz des Sustainability Skills Online Tools Unternehmen, die das Potenzial haben, sich in ihrer Geschäftsidee, ihrer Firmenphilosophie, ihrem Umsetzungskonzept und schließlich ihrem erfolgreichen Agieren im Wirtschaftsumfeld als in jedem Sinn nachhaltige Wirtschaftsakteure zu präsentieren.

Nachdem im Rahmen dieses Projekts die Fachhochschulen bereits erfolgreich eingebunden wurden, wird zukünftig eine Integration des Sustainability Skills Online Kurses an Handelsakademien und HTLs angedacht.

Abgesehen von der Verwendung in der Gründungsqualifizierung wurde bereits mehrfach der Vorschlag an uns herangetragen, den Kurs - als Fortbildung - auch für bestehende Unternehmen aufzubereiten.

Auf diese Weise soll der Sustainability Skills Online Kurs auch in Zukunft Rahmenbedingungen für Innovationen und Lösungen im Sinn einer Nachhaltigen Entwicklung schaffen: Die Integration von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene wird erst dann Realität werden, wenn sich diese Ausrichtung in breitem Maß auch in der Neugründung von Unternehmen manifestiert. Mit dem Sustainability Skills Qualifizierungsprogramm werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Nachhaltig Wirtschaften für neu gegründete Unternehmen eine realistische und viel versprechende Handlungsoption darstellt.

## 7. Literaturverzeichnis

- Gerlach, Anne: Innovativität und Sustainability Intrapreneurship. Conference Proceedings of the International Congress Sustainable Management in Action 2003. Universität Genf, Genf 2003. Online unter URL: <<http://archives.smia.info/2003/SMIA03Gerlach.pdf>> (14.11.2005)
- Petersen, Holger: Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie, Metropolis 2003.
- Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver / Müller, Jan: „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2. Aufl., 2002. Online unter URL: <[http://www.emsland.de/pdf\\_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf](http://www.emsland.de/pdf_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf)> (14.11.2005)
- Schaltegger, Stefan, Petersen, Holger: "Ecopreneure": Nach der Dekade des Umweltmanagements das Jahrzehnt des nachhaltigen Unternehmertums? Aus Politik und Zeitgeschichte (B 31-32/2002). Online unter URL: <<http://www.bpb.de/publikationen/A4N4SB.html>> (14.11.2005)



## 8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einbettung des Sustainability Skills Online Kurses in Gründungstrainings .....	11
Abbildung 2: Sustainability-Skills Online: Screenshots .....	12
Abbildung 3: Bedienungselemente des Bereichs "Fragen" .....	13
Abbildung 4: Bedienungselemente des Bereichs "Assesment" .....	13
Abbildung 5: Potenzieller Kursablauf .....	14
Abbildung 6: Sustainability Skills Online Infoblatt .....	14
Abbildung 7: Sustainability Skills Online Integrationsfahrplan .....	15

## 9. Tabellenverzeichnis

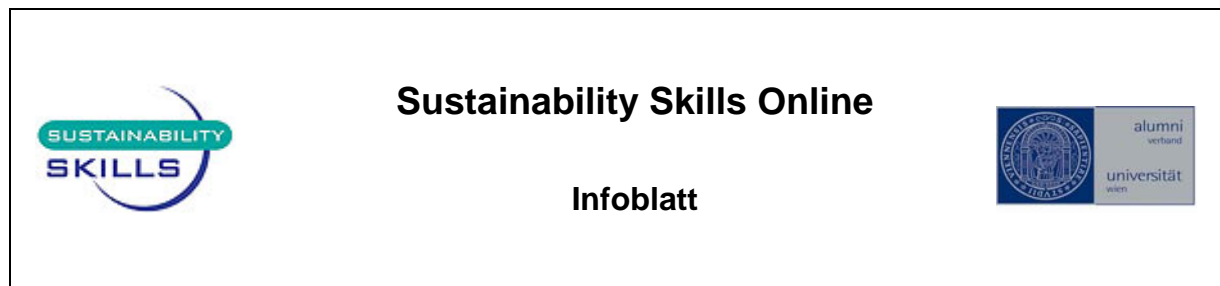
Tabelle 1: Fachhochschul-Potenzialanalyse zum Einsatz von Sustainability Skills Online .....	24
Tabelle 2: Übersicht Sustainability Skills Unternehmensbeispiele .....	25

## 10. Anhang

Ad I. Sustainability Skills Support: Blended Learning Konzept.....	39
<i>Sustainability Skills Online Infoblatt</i> .....	39
<i>Sustainability Skills Online Integrationsfahrplan</i> .....	42
Ad I. Sustainability Skills Support: GutachterInnen- und TrainerInnenmodule – Workshopdesign .....	47
Ad I. Sustainability Skills Support: Regionale ExpertInnenpools.....	50
Ad II. Sustainability Skills Evaluierung: Evaluation Langfassung .....	57
Ad III. Sustainability Skills Online – Upgrade: Unternehmensbeispiele im Detail .....	122

# Ad I. Sustainability Skills Support: Blended Learning Konzept

## *Sustainability Skills Online Infoblatt*



### **Grundsätzliches zum Online Kurs**

Der Link für den Kurs ist: [www.sustainability-skills.at/xxx](http://www.sustainability-skills.at/xxx). Auf den Einstiegsseiten der Website finden Sie einige allgemeine Informationen zur Benutzung des Kurses.

Diese stehen sowohl Ihnen als auch all Ihren KursteilnehmerInnen zur Verfügung:

- [Ziele](#)
- [Aufbau des Kurses](#)
- [Lernweg](#)

Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit, um sich damit vertraut zu machen. Diese Punkte sollen in diesem Dokument nicht nochmals erläutert werden.

Registrierung/Login: Eine Erstregistrierung (bzw. ein Login) auf der Homepage wird von allen BenutzerInnen selbst direkt auf der Homepage vorgenommen (siehe dazu auch [Neuregistrierung](#) und [Login](#)). Passwörter werden automatisch generiert und können von den BenutzerInnen nach Bedarf geändert werden. Das System funktioniert völlig unabhängig und bedarf keinerlei Betreuung Ihrerseits.

Darüber hinaus gibt es für Sie als Online-Kurs-Anbieter einige zusätzliche nützliche Informationen:

### **Etwaige Maßnahmen vor Beginn des Kurses**

#### **Grafiken**

Auf den Einstiegsseiten unter „Aufbau des Kurses“ befinden sich 2 eher allgemein gehaltene Grafiken:

- *Einbettung ins Gründungstraining*
- *Grundlegender Kursablauf*

Eventuell wollen Sie diese Grafiken durch andere ersetzen, die noch besser auf Ihr Gründungstraining zugeschnitten sind.

#### **Businessplan-Anforderungsprofil**

Die Nachhaltigkeits-Punkte für den Businessplan, die die im Online-Kurs vermittelten Inhalte abfragen, finden Sie anbei im E-Mail noch einmal als pdf Datei. Diese Punkte können in jede Variante von Businessplan-Anforderungsprofilen integriert werden.

In den Assessments der Sustainability Skills Website wird derzeit ein bestimmtes Businessplan-Anforderungsprofil verwendet. Die Nachhaltigkeitspunkte sind dort bereits enthalten.

Sie können jederzeit ein anderes (z.B. Ihr bewährtes) Anforderungsprofil verwenden, und müssten es in diesem Fall nur um die Nachhaltigkeits-Aspekte des Online Kurses ergänzen.

Sollten Sie andere Nachhaltigkeits-Aspekte in Ihrem Anforderungsprofil verwenden wollen, müssten auch die Fragen der Assessments darauf abgestimmt werden. Alle diese Änderungen können wir für Sie vornehmen.

#### **ExpertInnen-Feedback**

Nachfolgende ExpertInnen sind für den Bereich Assessments auf der Homepage angeführt und stehen für Feedback zur Verfügung. Dazu gibt es auch noch eine umfangreichere Liste mit weiteren Ex-

pertInnen, die wir Ihnen bei Bedarf zusenden können. Die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit (wann, welches Feedback, wie schnell, in welcher Länge und gegen welches Entgelt) muss von Ihnen selbst mit den ExpertInnen vereinbart werden. Insgesamt nehmen wir jedoch an, dass in Ihrem Fall diese ExpertInnen nicht zum Einsatz kommen werden, da Sie Ihre ExpertInnen im Bereich Nachhaltigkeit ohnehin vor Ort in der FH Wiener Neustadt – Standort Wieselburg haben. Sollten Ihre Studierenden diese Funktion auf der Website anwenden, erhalten wir diese E-Mails. In dem Fall werden wir diese Mails direkt an Sie weiterleiten.

#### **Auf der Homepage angeführte ExpertInnen:**

**Dr. Thomas Dielacher:** Stenum Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH  
Unternehmensberater  
Tel.: (0316) 36 71 56 – 0, Email: T.Dielacher@stenum.at  
[www.stenum.at](http://www.stenum.at)

**Mag<sup>a</sup>. Hermine  
Dimitroff-Regatschnig:** eco4ward  
Unternehmensberaterin  
Tel.: (0316) 72 08 15, Email: hermine.dimitroff@eco4ward.at  
[www.eco4ward.at](http://www.eco4ward.at)

**Dr. Johannes Fresner:** Stenum Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH  
Unternehmensberater  
Tel.: (0316) 36 71 56 – 0, Email: J.Fresner@stenum.at  
[www.stenum.at](http://www.stenum.at)

**Dr<sup>in</sup>. Elvira Hauska:** Co<sup>3</sup>  
Unternehmensberaterin  
Tel.: 0676/5515766, Email: hauska@contrust-consulting.at  
[www.contrust-consulting.at/co3.html](http://www.contrust-consulting.at/co3.html)

**Mag<sup>a</sup>. Gerda Ruppi-Lang:** Co<sup>3</sup>  
Unternehmensberaterin  
Tel.: 0699/11442090, Email: gerda.ruppi-lang@gmx.net  
[www.contrust-consulting.at/co3.html](http://www.contrust-consulting.at/co3.html)

**Dr. Kurt Schauer** Wallner und Schauer Beratung und Forschung für Nachhaltige Entwicklung GmbH  
Unternehmensberater  
Tel.: 0664 / 82 77 377  
Email: schauer@nachhaltigberaten.at  
[www.nachhaltigberaten.at](http://www.nachhaltigberaten.at)

**Dr. Alfred Strigl** Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Nachhaltigkeitsexperte im Rahmen von i2b  
Te.: (01) 524 6847 14  
Email: alfred.strigl@oin.at  
[www.oin.at](http://www.oin.at)

**Dr. Heinz-Peter Wallner** Wallner und Schauer Beratung und Forschung für Nachhaltige Entwicklung GmbH  
Unternehmensberater  
Tel.: 0664 / 82 77 375  
Email: wallner@nachhaltigberaten.at  
[www.nachhaltigberaten.at](http://www.nachhaltigberaten.at)

#### **Durchführung des Online Kurses**

Wie bei allen eLearning Angeboten gilt auch hier, dass Präsenzmeetings und Online Betreuung die Effektivität des Kurses deutlich erhöhen. Zur Ablauf des Kurses empfehlen wir daher folgende Maßnahmen:

- **Startworkshop oder Kick-Off-Meeting:** Idealerweise weckt ein kurzer, zündender Einstiegs-vortrag bei den TeilnehmerInnen Appetit auf „mehr“ (was dann im Online Kurs zu holen ist). Beim Einstieg sollten auch die Lernumgebung und der Aufbau des Kurses vorgestellt werden.

- **Moderierte Online Treffen im Diskussionsforum** - z.B. im Anschluss an die Bearbeitung einzelner Module - sind auf alle Fälle empfehlenswert. Im Idealfall nehmen auch TrainerInnen/ExpertInnen anderer Workshops daran teil.
- **Businessplan Sustainability Check:** Feedbacks auf Businessplanteile können - alternativ oder ergänzend zum Online Kurzfeedback - auch in einer eigenen Präsenzveranstaltung angeboten werden. Dies schafft gleichzeitig die Möglichkeit zu einer breiteren Diskussion gründungsspezifischer Herausforderungen.
- **Erweiterungsworkshops:** Je nach Dauer des Kurses kann ein weiteres Workshop in der Mitte des Kurses ratsam sein. Übersteigt die online Phase 4 Wochen sollte ein Präsenzmeeting geplant werden, um die TeilnehmerInnen besser „bei der Stange zu halten“.
- Der jeweilige geplante Kursablauf mit Präsenzmeetings und Online Phasen sollte den KursteilnehmerInnen im Rahmen des Startworkshops bekannt gegeben werden.
- **Kontaktliste:** Falls die KursteilnehmerInnen nicht bereits im übergreifenden Gründungsprogramm eine Kontaktliste erhalten haben, empfiehlt sich die Bereitstellung einer TeilnehmerInnenliste zur gegenseitigen Vernetzung, damit auch jenseits des Diskussionsforums ein Austausch, Teamwork oder Zusammenarbeit stattfinden kann.
- **ExpertInneneinbindung und –schulung:** Der Online Kurs ist als ergänzendes Tool zu Ihrem Gründungstraining konzipiert: Er baut auf die dort vermittelten Inhalte auf und erweitert diese. Zur erfolgreichen Integration in das Gründungsprogramm empfehlen wir, dass auch TrainerInnen und Vortragende sich mit den Inhalten des Online Kurses auseinandersetzen, damit sie in ihren Beiträgen darauf verweisen und Anschlüsse aufzeigen können.

Für den Start der Lehrveranstaltung schlagen wir vor, dass Sie zumindest schon den Link für die Homepage, sowie den Termin für das Kick-Off-Meeting ankündigen (damit für die Studierenden klar ist, dass der Kurs ein Teil der Lehrveranstaltung ist).

### **Vertraulichkeit**

In den Bereichen „Fragen“ und „Assessment“ sind Texte, die die TeilnehmerInnen eingeben, ausschließlich von diesen einsehbar. Texte im „Diskussionsforum“ sind von allen eingeloggten Personen einsehbar.

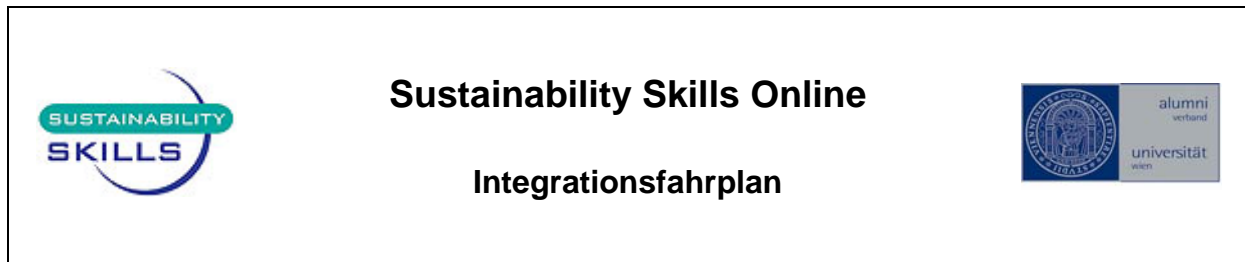
Externe ExpertInnen müssen in Bezug auf die über die Website erhaltenen Informationen eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen.

### **Weitere Informationen**

Undine Dellisch  
 Alumniverband der Universität Wien  
[dellisch.alumni@univie.ac.at](mailto:dellisch.alumni@univie.ac.at)  
 (01) 4277 – 28004  
[www.alumni.ac.at](http://www.alumni.ac.at)

Katja Langmaier  
 Alumniverband der Universität Wien  
[langmaier.alumni@univie.ac.at](mailto:langmaier.alumni@univie.ac.at)  
 (01) 4277 28007

**Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!**



Dieser Integrationsfahrplan soll dazu beitragen, die Erweiterung eines „klassischen“ Gründungsqualifizierungsprogramms um CSR- und Sustainability-Inhalte zu erleichtern. Ausgehend von einem exemplarischen Modell, das Gründungswilligen in drei aufeinander aufbauenden Stufen alle notwendigen Business und Soft Skills (Marketing, Finanzen, Kommunikation...) vermittelt, sollen Möglichkeiten zur nachhaltigkeitsorientierten Seminargestaltung aufgezeigt werden.

Dieser Integrationsfahrplan richtet sich somit in erster Linie an Lehrveranstaltungs- oder ProgrammleiterInnen. Um das Verständnis für die Thematik zu vertiefen ist empfohlen, vor Beginn des Seminarprogramms einen Workshop für Lehrende zu veranstalten, in welchen konstruktiv an der Einarbeitung der CSR-/Nachhaltigkeitsaspekte gearbeitet werden kann.

Das zentrale Tool, der E-Learning Kurs Sustainability Skills Online ([www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)) bietet in 6 Modulen Nachhaltigkeitsqualifizierung für GründerInnen. Jedes Modul ist dreigeteilt: Nach einer detaillierten **inhaltlichen Auseinandersetzung** kann der/die Interessierte anhand von **Fragen** das Gelesene gleich reflektieren und auf die eigene Geschäftsidee anwenden, um schließlich im **Assessment** die nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte für den Businessplan zu erarbeiten.

## 1. Übersicht

Nachfolgend soll ein „Fahrplan“ vorgestellt werden, das zur Vorbereitung der LehrveranstaltungsleiterInnen entwickelt wurde. Jede/r Vortragende kann anhand dieses Curriculums ihr/sein jeweiliges Seminar um die neuen Blickwinkel aus „nachhaltiger“ Perspektive erweitern und diese Perspektive nicht als „Extrathema“, sondern beständig in den Vortrag einfließen lassen.

Um alle relevanten Nachhaltigkeitsbereiche abzudecken und gleichzeitig die Möglichkeit zu bieten, direkt auf offene Fragen einzugehen ist es angebracht, in jeder Stufe des Qualifizierungsprogramms auch Sustainability-Präsenzseminare anzubieten.

Wie oben bereits erwähnt orientiert sich dieses „Modell“ an einem dreistufigen Qualifizierungsprogramm mit allen „typischen“ Elementen. Nach der ersten Phase der Ideenentwicklung und Ressourcenabklärung folgt in einem nächsten Schritt die Konkretisierung der Geschäftsidee anhand von Marketing-, Finanz- oder Rechtsseminaren. In der finalen Phase der Vorbereitung auf die Geschäftstätigkeit werden schließlich in den meisten Gründungsprogrammen oder Lehrveranstaltungen durch persönlichkeitsbildende Seminare – Kommunikationstraining, Verhandlungsgeschick – die Chancen auf Erfolg erhöht. Am Ende des exemplarischen Programms steht die Erstellung eines Businessplans. In der linken Spalte sind die typischen Bereiche einer Gründungsqualifizierung angeführt, in der rechten die mögliche Einflechtung von Inhalten in bestehende Veranstaltungen bzw. die Vorschläge für eigene Präsenztermine.

Bereich	Verweis Sustainability Online
<i>Stufe 1: Ideenentwicklung &amp; Ressourcenabklärung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erstellung des Geschäftskonzepts, Abklären der fachlichen, finanziellen &amp; persönlichen Ressourcen</li> </ul>	<p><b>GründerInnen EinführungsWS oder -LVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ erster Hinweis auf Sustainability &amp; Sustainability Online, Verweis auf Modul Innovation Inhalte</li> </ul>

	<p style="text-align: right;"><i>Präsenzseminar:</i> <b>Einführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kurseinführung</li> <li>➤ Modul Grundlagen Inhalte</li> </ul> <p>Modul Innovation Fragen 1 &amp; 2</p>
<b>Stufe 2: Konkretisierung der Geschäftsidee</b>	
➤ Marketing	<p><b>Marketing für GründerInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modul Marketing+: Inhalte, Fragen, Assessment</li> </ul>
➤ Finanzen	<p><b>Finanzen für GründerInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modul Finanzen+ Inhalte</li> <li>➤ insbes.: Kosten im Bereich Sicherheit/Qualität/Umwelt (inkl. Checklisten)</li> </ul>
➤ Rechtliche Grundlagen	<p><b>Rechtliche Grundlagen für GründerInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verweis auf Kapitel Rechtliche Rahmenbedingungen</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Präsenzseminar:</i> <b>Recht+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modul Recht +: Inhalte, Fragen, Assessment</li> <li>➤ Klärung offener Fragen</li> </ul>
➤ Projektmanagement	<p><b>Projektmanagement für GründerInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modul Innovation Frage 3</li> <li>➤ Modul Management+ Inhalte</li> <li>➤ Assessment: Organigramm, Meilensteine</li> </ul>
<b>Stufe 3: Vorbereitung auf die Geschäftstätigkeit</b>	
➤ Marketing	<p><b>Vertiefendes Marketingseminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verkaufsargumente</li> </ul>
➤ Finanzen	<p><b>Vertiefendes Finanzseminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kennzahlen</li> </ul>
➤ Projektmanagement	<p><b>Vertiefendes Projektmanagementseminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veränderte Rahmenbedingungen</li> </ul>
➤ „soft skills“ wie Kommunikations- & Konflikttraining, Verhandlungs- und Verkaufstraining, Präsentationsschulung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anregung: Was kann Nachhaltigkeit/CSR in Hinblick auf das eigene Team, die MitarbeiterInnen, Stakeholder und einen selbst heißen?</li> </ul>
	<p style="text-align: right;"><i>Präsenzseminar:</i> <b>Businessplanüberprüfung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Feedback auf nachhaltigkeitsrelevante Kapitel des Businessplans</li> </ul>



## 2. Erläuterung & Beispiele

Folgende Vorgehensweise wird empfohlen:

### **Stufe 1**

#### **GründerInnen Einführungsworkshop:**

In diesem ersten wichtigen Seminar sollte zum ersten Mal auf das Thema „Nachhaltig Wirtschaften“ und auf den e-Learning Kurs Sustainability Online verwiesen werden. Keinesfalls soll der Eindruck vermittelt werden, dass hier nur eine „Zusatzarbeit“ auf die SeminarbesucherInnen wartet. Idealerweise soll die Beschäftigung mit dem Thema als bereichernde, hilfreiche Perspektive im Hinblick auf die Ausformung einer konkreten Geschäftsidee herausgestrichen werden. Um die Potenziale der Idee in jeder Hinsicht auszuloten sollen die TeilnehmerInnen auf das Modul „Innovation“ und die dort verfügbaren Tools verwiesen werden.

#### **Präsenzseminar Stufe 1: Einführung**

Ein Präsenzseminar zum Thema Sustainability Skills ist in der ersten Phase sehr wichtig. Einerseits soll darin der Online-Kurs detailliert vorgestellt werden: Aufbau, Handhabung und Tools. Andererseits sollen die Gründungsinteressierten im Präsenzseminar zum ersten Mal die Möglichkeit haben, „nachhaltige“ Aspekte direkt auf die eigene Geschäftsidee umzulegen – ein Besuch dieses Präsenzseminars ist deshalb auch unbedingt erst nach dem Besuch einer die Idee konkretisierenden GründerInnenwerkstatt angeraten.

Am Ende des Seminars sollten die TeilnehmerInnen „nachhaltige“ Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen identifiziert haben, erste Schritte in Richtung Profil und CI gemacht haben und erkannt haben, welchen Nutzen ihnen die Auseinandersetzung mit Sustainability und CSR bringt.

Als Aufgabenstellung an die TeilnehmerInnen und zur Vorbereitung auf die Inhalte des zu verfassenden Ideenpapiers wird empfohlen, einerseits die Inhalte des Moduls „Grundlagen“ durchzuarbeiten sowie andererseits zwei Fragen aus dem Modul „Innovation“ zu bearbeiten, die sich weiter mit der Einarbeitung von nachhaltigen Aspekten in die Geschäftsidee sowie dem Kennenlernen von diversen Tools beschäftigen.

#### *Beispiel des Ablaufs:*

- Einführung in das Thema Sustainability mittels Live-Vortrag & Diskussion
- Einzelarbeit zu Grundlagen Frage 1: „Wie sieht mein Unternehmen in 1 – 3 – 10 Jahren aus?“ Danach Austausch in Kleingruppen.
- Einzelarbeit zu Grundlagen Fragen 2 & 3: „Welche Elemente / Akteure / Stakeholder existieren in meinem System? Welche Auswirkungen hat meine Geschäftsidee auf diese AkteurInnen bzw. Systembestandteile in ökonomischer, ökologischer oder sozialer Hinsicht?“ Danach Austausch in Kleingruppen.
- Diskussion & Reflexion des Erarbeiteten
- Aufgabenstellung: Durcharbeiten des Moduls Grundlagen und der Fragen 1 und 2 des Moduls Innovation. Einsenden des Assessments Grundlagen bis zu einem festzulegenden Datum.

### **Stufe 2**

#### **Marketing für GründerInnen**

Im Seminar soll das gesamte Modul „Marketing+“ durchgearbeitet werden: Inhalte, Fragen und Assessment. Der klassische Marketingansatz sollte im Vortrag unbedingt um die Perspektive eines nachhaltigen Marketingansatzes erweitert werden, was sich gerade in diesem Bereich relativ einfach bewerkstelligen lässt, da anstelle der alleinigen Konzentration auf die KundInnen die Miteinbeziehung aller Stakeholder im Zentrum steht. Der Kernbegriff „Stakeholder“ sollte nun allen TeilnehmerInnen in seiner Bedeutung und Anwendung auf die eigene Geschäftsidee klar sein. Bei Zeitknappheit kann die Bearbeitung des Assessments als Hausübung gegeben werden.

#### *Beispiel der Integration:*

- Seminarvorbereitung: Definition der eigenen Stakeholder (Marketing Frage 1 in Erweiterung von Grundlagen Frage 2)
- Während des Seminars: das Thema immer wieder um einen „nachhaltigen“ Blickwinkel bereichern
- Seminarnachbereitung: Einsendung des Assessments bis zu einem festzulegenden Datum

#### **Finanzen für GründerInnen**

Im Finanzseminar sollen die TeilnehmerInnen darauf aufmerksam gemacht werden, dass sich gewisse Aspekte des Themas Nachhaltig Wirtschaften auch auf das Thema Finanzen anwenden lassen. Neben allen Inhalten des Moduls „Finanzen+“ wird hier empfohlen, insbesondere die Kosten im Bereich Sicherheit/Qualität/Umwelt und die dazugehörigen Checklisten in die Vorbereitung mit einzubeziehen sowie diese in den Vortrag einzubauen.

#### *Beispiel der Integration:*

- Seminarvorbereitung: erster Hinweis für die TeilnehmerInnen auf Finanzen+, insbes. Kosten im Bereich Sicherheit/Qualität/Gesundheit (Finanzen Frage 1)
- Im Seminar:
  - 5 Schritte des Integrierten Managements
  - Kosten/Nutzen-Ermittlung anhand eines realen Beispiels
- Seminarnachbereitung: Einsenden des Assessments bis zu einem festzulegenden Datum

#### **Rechtliche Grundlagen für GründerInnen**

Da in diesem Seminar der Fokus zum großen Teil auf der Wahl der richtigen Unternehmensform liegt, ist es sinnvoll, im Seminar selbst einen Verweis auf das Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ zu machen und die nachhaltigen Aspekte des Themas in einem eigenen Präsenzseminar anzubieten.

#### **Präsenzseminar Stufe 2: Recht+**

Ziel dieses Seminars ist ein Überblick über den nachhaltigen Aspekt im Bereich Recht zu erhalten. Besonderes Augenmerk ist auf drei Themenkreise zu legen:

- Was bedeutet proaktives Handeln?
- Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen treffen auf die GründerInnen zu?
- Welche Managementsysteme und / oder Auszeichnungen stehen zur Verfügung?

Geklärt werden sollte außerdem, was für die TeilnehmerInnen in diesem Bereich jetzt und was später relevant ist. Zusätzlich dient das Präsenzseminar einer neuerlichen Reflexion der CSR- und Sustainability Aspekte sowie deren Integration in die jeweiligen Geschäftsideen und der Klärung inzwischener aufgetauchter Fragen.

#### *Beispiel des Ablaufs:*

- Vorbereitend: Inhalte & Fragen durcharbeiten, Einsenden des Assessments bis zu einem festzulegenden Termin (darauf achten, dass noch genug Zeit bleibt, die Unterlagen an ExpertInnen zu schicken)
- Einführung in das Thema mittels Live-Vortrag und Diskussion
- Vorstellung gründungsrelevanter Sustainability-Initiativen und aktueller Auszeichnungen
- Feedback zu den eingesendeten Assessments

#### **Projektmanagement für GründerInnen**

Für diese Seminare bietet Sustainability Online in zwei Modulen nachhaltigen Input: Die Inhalte des Moduls „Management+“ sind durcharbeiten und im Vortrag zu vermitteln. Die Aspekte „Organigramm: Aufgabenteilung & Sicherung nötiger Kompetenzen“ sowie „Langfristige Unternehmensüberlegungen/Meilensteine“ sind im Assessment abzuhandeln. Die Frage 3 des Moduls „Innovation“ bietet Möglichkeit zur Reflexion und soll verdeutlichen, welche Bereiche des zu gründenden Unternehmens bereits gut durchdacht sind.

### **Stufe 3**

#### **Vertiefendes Marketingseminar**

In diesem vertiefenden Seminar in der bereits fortgeschrittenen Unternehmensplanung soll der Vorteil „nachhaltiger“ Verkaufsargumente herausgestrichen und eventuell auch geübt werden.

#### *Beispiel der Integration*

- Übung: In welchem Systemzusammenhang steht mein Angebot
  - (1) Wer kann von meinem Angebot profitieren?
  - (2) Welcher Nutzen entsteht für die Interessensgruppen?
  - (3) Mit welchen Produkten und Trends steht unser Angebot in einem Systemzusammenhang?
- Übung: Stakeholder erfolgreich einbeziehen
- Übung: Sustainability als Positionierung oder Wettbewerbsvorteil nutzen

#### **Vertiefendes Finanzseminar**

Hier soll das Kennzahlensystem, das sehr leicht auf Nachhaltigkeitsaspekte umzulegen ist, vorgeführt und an Beispielen aus den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität demonstriert werden.

#### **Vertiefendes Projektmanagementseminar**

Im letzten Projektmanagementseminar vor der Fertigstellung des Businessplans sollen folgende Inhalte behandelt werden:

Frage 1 des Moduls Management+

Erweiterte Bearbeitung des Assessments, insbesondere

- der Erstellung des Organigramms
- der Fragen zu Effizienz
- Anpassungsfähigkeit an eventuell veränderte Rahmenbedingungen
- Chancen und Risiken.

#### **Soft Skills Seminare: Verhandlung & Verkauf, Kommunikation & Konflikt, Präsentation**

In diesen Seminaren kann auch aus nachhaltiger Sicht eine Anregung an die TeilnehmerInnen ergehen:

Was kann Nachhaltigkeit/CSR in Hinblick auf

- das eigene Team
- die MitarbeiterInnen
- Stakeholder und
- eine/n selbst heißen?

#### **Präsenzseminar Stufe 3: Businessplanüberprüfung**

Die zuvor eingesendeten nachhaltigkeitsrelevanten Teile des Businessplans werden in diesem Seminar von ExpertInnen besprochen. Dieses Seminar sollte kurz vor dem festgesetzten Abgabetermin angesetzt sein, aber noch die zeitliche Möglichkeit bieten, im Seminar erhaltene Anregungen in den Businessplan einzubauen.

## Ad I. Sustainability Skills Support: GutachterInnen- und TrainerInnenmodule – Workshopdesign

### Sustainability Skills Workshop für TrainerInnen, GutachterInnen und BeraterInnen - Teil I

#### Ziel:

Dass alle TrainerInnen/GutachterInnen/BeraterInnen ein Grundverständnis von Sustainability und CSR erlangt haben und dieses auf die ihnen präsentierten Unternehmensideen anwenden können

Dass sie Berührungspunkte zu ihren eigenen Seminaren/Schwerpunkten erkennen und sich neue Themen aneignen

Dass sie diese Themen bzw. Hinweise darauf in ihre Seminare/Feedbacks/Beratungen integrieren

#### Ablauf:

Zeit	Programmunkt	Durchführung	Dauer	Intention	Anmerkungen
00:00	Welcome & Kontext: Vorstellung des Programms: Worum geht es heute? Was passiert wann?	Text / Punkte Zeitplan auf Flipchart	10min	Rahmen klären: worum soll es gehen, was passiert wann. Erwartungen / Befürchtungen	
00:10	Vorstellungsrunde mit Erwartungen, Anliegen, Befürchtungen	Fragen dazu: Wer bin ich (Name) und welche Seminare biete ich im Rahmen von UNIUN an? Zugang zu Sustainability Im Zush. damit Wünsche, Anliegen, Befürchtungen 2min pP = 28 max.	30min.	Erwartungen abklären; ankommen, einfinden	
00:40	Stellungnahme falls nötig / Puffer		5min.		
00:45	Input: Sustainability Skills und CSR für GründerInnen	Punkte die vorkommen sollen: - Definition? Ev. schon vorher - Warum es Sinn macht - Was es bringt - Internationale Bedeutung / Anwendung - Beispiele v.a. in DL-Unternehmen	30min.	In die Tiefe gehen Bedeutung und Potenzial klarmachen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehen von Stakeholdern</li> <li>• Schattenkosten</li> <li>• Neue Geschäftsfelder</li> </ul>
01:15	Ev. Unmittelbare Fragen dazu o. dazwischen		5min.		
01:20	Was heißt das für UNIUN? Die Gründungen? Die Seminare?	Brainstorming in Kleingruppen	5 min.	Erstes Umlegen auf SE	
01:25	Pause		15min.		

01:40	TrainerInnentreffen: Organisatorisches	Optional auch am Ende, Vorbereiten	10min.		
01:50	Peer Teaching	In 3er Gruppen 5min Vorbereitung 3 min Teaching 5 min Feedback andere dürfen TeilnehmerInnen spielen Ev. Inputs der ExpertInnen	20 min.	Spielerische Anwendung Spaß	
02:10	Wie ist es gegangen? Herausforderungen und Erfolge?	Vorbereitungszeit schon davor in der Gruppe Blitzlicht	10min.		
02:20	Aufgabenstellung für Online Treffen und bis zum 2. Termin: 1. Sustainability in meinem Unternehmen: Online Kurs-Fragen auf das eigene Unternehmen anwenden, erarbeiten 2. Peer Teaching für 2. Termin vorbereiten Gäste / Inputgeber	Handouts	5min.	Klärung des weiteren Prozederes. Klarer Auftrag.	
02:25	Abschlussrunde		10min.		

**Ausrüstung:** Beamer, Laptop, Flipchart, Stifte

### **Sustainability Skills Workshop für TrainerInnen - Teil II**

<b>Zeit</b>	<b>Programmpunkt</b>	<b>Durchführung</b>	<b>Dauer</b>	<b>Intention</b>	<b>Anmerkungen</b>
00:00	Welcome		10 min.		
00:10	Einleitung Was passiert wann?		5 min.		Bezug auf Erwartungen?
00:15	Wie sehr mit dem Online Kurs gearbeitet – wie viele Fragen beantwortet?	Fortschrittsbalken zum Ausfüllen (5min+5min aufhängen)	5 min.		
00:20	Wie ist es ihnen bei dem Online Kurs ergangen: 1) Was hat Ihnen die Auseinandersetzung mit den Inhalten und Fragen des SusSkills On-	A) Individuelle Vorbereitung; Modul für Modul Papier, Stifte B) Arbeitsgruppen Diskussion in 3er Gruppen	10min. ev+5min.		War mit dem Online Kurs alles klar?

	line Kurses gebracht? 2) Welche Fragen haben sich gestellt (die noch unbeantwortet sind)?	Flipchart + Stifte Auf Kärtchen +Stifte	15 min. 15 min		
01:00	Präsentation im Plenum	Jeweils 5min. pro Gruppe Fragen gruppieren Pinnwand	15min.		
01:15	Antworten von den ExpertInnen	Nach Cluster	20min.		
01:35	Input CSR, respACT, sustainability: Was gibt es da noch in Ö und international, inwieweit macht das Sinn für GründerInnen UND für TrainerInnen	Ist eventuell schon Bestandteil der obigen Fragebeantwortung	5-10 min.		
01:40	Pause jetzt oder später				
	Eigene Motivation Was macht für mich Sinn? Oder: Warum macht CSR/Sustainability für mich Sinn? Inwiefern macht das für mich Inputs von ExpertInnen als Einleitung	Individuelle Vorbereitung Runde Austausch (wenn zu persönlich Kleingruppen)	10 min. 30min.		Kosteneffizienz, Inspiration, ...
02:20	Pause		20min.		
	Peer Teaching	Großgruppe oder In 3er Gruppen – jeweils 3min  Rückmeldung der ZuhörerInnen: Was hat mich unmittelbar angesprochen? Was war mir klar? Was war unklar? Vorschläge  Individuell Vorbereitung falls nötig Mit Motivation / Intention Präsentation je 3min = 30 min RM je 4-5 min = 40-50 min	5min 30min bzw. 90 min	Wie ist es gegangen? Was war klar? Was war unklar? Was möchtest du / möchtest Sie noch verändern?  Was hat mich unmittelbar angesprochen? Was war mir klar? Was war unklar? Was könnte man noch tun / sagen?  Kommentar	5 min. 5 min 5min.  Ingesamt 3x20 min bei 3er Grppem = 60 min
03:50	Offenes, nächste Schritte, Schlussrunde				

## Ad I. Sustainability Skills Support: Regionale ExpertInnenpools

### Regionale ExpertInnenpools

Raum Wien/Niederösterreich										
Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul	
1	Mag.	Sylvia	Brenzel	ÖIN - Österreichisches Institut für Nachhaltigkeit	<a href="mailto:sylvia.brenzel@oin.at">sylvia.brenzel@oin.at</a>	01 524 6847 DW 16 (ÖIN)	<a href="http://www.oin.at">www.oin.at</a>	Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lokale Agenda 21, KMUs, SBP	Grundlagen	
2	Mmag.	Berndt	Exenberger	Co3	<a href="mailto:office@exms.at">office@exms.at</a>	0664 / 50 32 302	<a href="http://www.yourcoaching.at">www.yourcoaching.at</a>	Coaching, Organisationsentwicklung	Finanzen+	
3	Mag.	Susanne	Geissler	FH Wieselburg, Arbeitsgemeinschaft Erneuerbare Energien	<a href="mailto:susanne.geissler@wieselburg.fhwn.ac.at">susanne.geissler@wieselburg.fhwn.ac.at</a>	+43(0)7416/53000-520	<a href="http://www.wieselburg.fhwn.ac.at/">http://www.wieselburg.fhwn.ac.at/</a>	Nachwachsende Rohstoffe	Grundlagen, Innovation, evtl. weitere?	
4	Mag.	Christoph	Haller	WKÖ, Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik	<a href="mailto:christoph.haller@wko.at">christoph.haller@wko.at</a>	0590 900-4196	<a href="http://www.wko.at">www.wko.at</a>	KC Betrieb & Umwelt, Lärm, Nachhaltigkeit, Umweltpolitik, Umwelttechnik (ETAP)	Grundlagen, Recht+	
5	Mag.	Mark	Hammer	SERI	<a href="mailto:mark.hammer@seri.at">mark.hammer@seri.at</a>	969 07 28 - 14	<a href="http://www.seri.at">www.seri.at</a>	MIPS, PDL, MFA	PDL, Innovation	
6	Dr.	Elvira	Hauska	Co3	<a href="mailto:hauska@contrustconsulting.at">hauska@contrustconsulting.at</a>	0676/6515766	<a href="http://www.contrustconsulting.at/co3.html">http://www.contrustconsulting.at/co3.html</a>	Conflict Cost Controlling	Finanzen+	
7	Dr.	Thomas	Hruschka	Ökobusinessplan Wien MA22 1., Ebendorferstrasse 4	<a href="mailto:hru@m22.magwien.gv.at">hru@m22.magwien.gv.at</a>	Telefon: (+43 1) 4000-88299 Fax: (+43 1) 4000-9988299	<a href="http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/kontak.html">http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/kontak.html</a>	Ökobusinessplan	(Grundlagen), Recht+, (Management+)	
8	Dr.	Christine	Jasch	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)	<a href="mailto:jasch.christine@ioew.at">jasch.christine@ioew.at</a>	+43 1 587 21 89	<a href="http://www.ioew.at">www.ioew.at</a>	PDL, Umweltkostenrechnung	Finanzen, Innovation	
9	Mag. Dr.	Margit	Kampfer	Denkstatt Umweltberatung und -management GmbH	<a href="mailto:office@denkstatt.co.at">office@denkstatt.co.at</a>	1 786 89 00	<a href="http://www.denkstatt.co.at">www.denkstatt.co.at</a>			
10	Mag.	Wolfgang	Keck	FOFOS	<a href="mailto:wkeck@gmx.de">wkeck@gmx.de</a>	0049 176 43 00 19 45	<a href="http://www.fofos.at">www.fofos.at</a>	CSR in KMU	Grundlagen (?)	
11	DI	Walter	Leiler	TBL - Technisches Büro Leiler	<a href="mailto:w.leiler@aon.at">w.leiler@aon.at</a>	(0)699-12020521, (01)-4926850-16	<a href="http://www.faktor10.at/leiler">www.faktor10.at/leiler</a>	MIPS, Ökoeffizienz	Innovation	

12	DI	Doris	Mandl	Wirtschaftskammer Österreich, WIFI Unternehmensservice	<a href="mailto:doris.mandl@wko.at">doris.mandl@wko.at</a>	0590 900 -3065	<a href="http://www.wko.at">www.wko.at</a>	Energieeffizienz, Expertendatenbank, Integriertes Management; Österreichische Nachhaltigkeitsberichterstattung	Management+, Marketing+
13	DI	Christopher	Manstein	Faktor 10 Institut Austria	<a href="mailto:manstein@chello.at">manstein@chello.at</a>	+43-(0)1-9580330; Mobile: +43-(0)664-1538482; Fax: +43-(0)1-5246847-20	<a href="http://www.faktor10.at">www.faktor10.at</a> ; <a href="http://www.effizienzboerse.at">www.effizienzboerse.at</a>	Nachhaltigkeitsberichte, MIPS, Ökoeffizienz	Grundlagen, Innovation
14	Dr.	Stefan	Melnitzky	Kronos-Team c/o Austria Recycling Consulting GmbH	<a href="mailto:team@kronos.at">team@kronos.at</a>	01-2145600	<a href="http://www.kronos.at">www.kronos.at</a>		
15	DI	Roman	Mesicek	Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)	<a href="mailto:r.mesicek@abcsd.at">r.mesicek@abcsd.at</a>	43-1-710 1077-0	<a href="http://www.abcsd.at">www.abcsd.at</a>	CSR	Grundlagen, Innovation (Management)
16	Dr.	Sabine	Mitterer	Ökobusinessplan Wien MA22 1., Ebendorferstrasse 4	<a href="mailto:office@oekobusinessplan.wien.at">office@oekobusinessplan.wien.at</a>	Telefon: (+43 1) 4000-88299 Fax: (+43 1) 4000-9988299	<a href="http://www.wien.gv.at/umwelt-schutz/oekobusiness/kontak.html">http://www.wien.gv.at/umwelt-schutz/oekobusiness/kontak.html</a>	Ökobusinessplan	(Grundlagen), Recht+, (Management+)
17	DI	Heinz	Moss	Unternehmensberater	<a href="mailto:office@ecodesign-beispiele.at">office@ecodesign-beispiele.at</a>	01/2802338	<a href="http://www.ecodesign-beispiele.at">www.ecodesign-beispiele.at</a>	Ecodesign, Produkte, Ökoeffizienz	Innovation
18	Mag.	Martin	Neureiter	Die CSR Agentur	<a href="mailto:m.neureiter@csr-agentur.at">m.neureiter@csr-agentur.at</a> ; <a href="mailto:marin.neureiter@chello.at">marin.neureiter@chello.at</a>	01/59932-55, 0664-8465718	<a href="http://www.csr-agentur.at">www.csr-agentur.at</a>	CSR	überall
19	DI	Rainer	Parminger	ECODESIGN company, TU Wien Institut für Konstruktionslehre	<a href="mailto:pamminger@ecodesign.at">pamminger@ecodesign.at</a>	58801x30744, 58801x30781	<a href="http://www.ecodesign.at">www.ecodesign.at</a>	Ecodesign	Innovation
20	DI	Michael	Paula	BMVIT Abt. für Energie- und Umwelttechnologien	<a href="mailto:michael.paula@bmvit.gv.at">michael.paula@bmvit.gv.at</a>	53464-2914	<a href="http://www.nachhaltigwirtschaft.at">www.nachhaltigwirtschaft.at</a>	Nachhaltig Wirtschaften	Grundlagen, Innovation
21	Mag.	Silvia	Payer	co.systems consulting GmbH	<a href="mailto:silvia.payer@co-systems.at">silvia.payer@co-systems.at</a>	01 892 25 44, 0991/540 12 13	<a href="http://www.co-systems.at">www.co-systems.at</a>	OE-, Beratung von KMUs, EPU's und Freiberuflern; Vergabe- und Förderberatung; Expatriate Mgmt.	Grundlagen, Marketing+
22	Ing.	Helmut	Peltz	Co3	<a href="mailto:office@konsensmanagement.at">office@konsensmanagement.at</a>	0664/431 66 85	<a href="http://www.konsensmanagement.at">www.konsensmanagement.at</a>	Kon-sensKonfliktmanagement	Finanzen+
23	Dipl.-PädDL.	Rosemarie	Pippan	Technisches Büro	<a href="mailto:rosemarie.pippan@oebiz.org">rosemarie.pippan@oebiz.org</a>	01/925 24 33	<a href="http://www.oebiz.org/">http://www.oebiz.org/</a>	Nachhaltigkeitsmanagement; Nachhaltiges ROI-Contracting	Finanzen+, Management+
24	DI Dr.	Christian	Plas	Denkstatt Umweltbera-	<a href="mailto:of-">of-</a>	1 786 89 00	<a href="http://www.denkstatt.co.at">www.denkstatt.co.at</a>		



25	MMag.	Aloisia	Predota	Denkstatt Umweltberatung und -management GmbH	tung und -management GmbH	Denkstatt Umweltberatung und -management GmbH	face@denkstatt.co.at of- face@denkstatt.co.at	1 786 89 00	www.denkstatt.co.at			
26	Dr.	Christian	Rammel	Bios4 - Systemic Sustainability Solutions	Bios4 - Systemic Sustainability Solutions	christian.rammel@univie.ac.at	+43 1 98 56 013, +43 (0)699 122 30 626	http://www.systemsresearch.ac.at/	www.humanecology.at	Umweltökonomie, Ökologische Ökonomie	Grundlagen, Finanzen+?	
27	Mag.	Wolfram	Rhomberg	Austria Research Center, systems research	Austria Research Center, systems research	wolfram.rhomberg@arcs.ac.at	(0)50 550-4565		http://www.systemsresearch.ac.at/	Produktionstechnologien und -organisation, Innovationsprozesse, Entrepreneurship	Innovation	
28	Mag.	Petra	Rösler	zwei.und.drei	zwei.und.drei	roesler@zweiunddrei.at	0650 6867654	www.zweiunddrei.at		CSR	Grundlagen, Marketing+	
29	Mag.	Gerda	Ruppi-Lang	Co3	Co3	gerda.ruppi-lang@gmx.net	0699/11442090			Gründungsberatung, Projektbegleitung, Mediation, Optimierung der int. u. ext. Kommunikation	Finanzen+??, Marketing+?	
30	Mag.	Martina	Schubert	FOFOS	FOFOS	office@fofos.at	(01) 714 12 38	www.fofos.at		EPU, CSR	Grundlagen, Marketing+	
31		Hans-Günther	Schwarz	BMVIT, Programmlinie „Fabrik der Zukunft“	BMVIT, Programmlinie „Fabrik der Zukunft“	hans-guenther.schwarz@bmvit.gv.at	53464-2920	www.FABRIKderzukunft.at, www.bmvit.gv.at		Umwelt- und Energietechnologien; NH-Forschung; NH Finanzierungen (Förderungen)	Grundlagen, Innovation, Finanzen+	
32	DI Dr.	Alfred W.	Strigl	ÖIN - Österreichisches Institut für Nachhaltigkeit	ÖIN - Österreichisches Institut für Nachhaltigkeit	alfred.strigl@boku.ac.at, alfred.strigl@oin.at	01 524 6847 DW 14 (ÖIN)	www.oin.at		Regionales, Netzwerke/Regionalcluster	Grundlagen, Management+	
33	Dr.	Heinz Peter	Wallner	Wallner und Schauer, Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH	Wallner und Schauer, Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH	wallner@nachhaltigberaten.at	01-4035611	www.nachhaltigberaten.at		Strategieberatung gem. nachhaltiger Entwicklung, Unternehmenskultur	Grundlagen, Marketing+, Management+?	
34	Mag.	Martin	Weihäupl	Brainbows Informationsmanagement GmbH	Brainbows Informationsmanagement GmbH	office@brainbows.com	1/796 54 44	www.brainbows.com		Unternehmensberatung		
35	DI (FH)	Wolfgang	Weissel	ww&p - Wesemann Weissel & Partner	ww&p - Wesemann Weissel & Partner	w.weissel@wwpa.at	0699-12771616	www.wwpa.at				
36	Dr.	Robert	Wimmer	GraT - Gruppe Angepasste Technologie	GraT - Gruppe Angepasste Technologie	rw@grat.at	++43 1 58801 49523	www.grat.at		PDL, Bauen, Nawaro	Innovation?	
37	A.o.Univ. .Prof. DI. Dr.	Wolfgang	Wimmer	ECODESIGN company, TU Wien Institut für Konstruktionslehre	ECODESIGN company, TU Wien Institut für Konstruktionslehre	wimmer@ecodesign.at	58801x30744, 58801x30781	www.ecodesign.at		Ecodesign	Grundlagen, Innovation	

Linz									
Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul
1		Margarete	Dumig	Oö. Akademie für Umwelt und Natur; Amt der Oö. Landesregierung	margarete.dumig@ooe.gv.at	0732/7720-14407	<a href="http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SI-D-3DCFCFC3-F095D07C/ooe/hs.xsl/33533_DEU_HTML.htm">http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SI-D-3DCFCFC3-F095D07C/ooe/hs.xsl/33533_DEU_HTML.htm</a>		
2	Univ.-Doz. Dr.	Dietmar	Kanatschnig	ÖIN - Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung	dietmar.kanatschnig@oin.at	43 1 524 6847 DW 0	<a href="http://www.oin.at">www.oin.at</a>		
3		Josef	Neuböck	Oö. Akademie für Umwelt und Natur; Amt der Oö. Landesregierung	<a href="mailto:io-sef.neuboeck@oev.gv.at">io-sef.neuboeck@oev.gv.at</a>	0732-7720144-45	<a href="http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SI-D-3DCFCFC3-F095D07C/ooe/hs.xsl/33533_DEU_HTML.htm">http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SI-D-3DCFCFC3-F095D07C/ooe/hs.xsl/33533_DEU_HTML.htm</a>		
4		Alexander	Norman	-	<a href="mailto:office@norman-consulting.com">office@norman-consulting.com</a>	+43 724861035	<a href="http://www.norman-consulting.com">www.norman-consulting.com</a>	Personal, Marketing	Management
5	Ass. Prof. Dr.	Heinz	Prammer	JKU, Institut für Betriebliche und Regionale Umweltwirtschaft	<a href="mailto:heinz.prammer@jku.at">heinz.prammer@jku.at</a>	0732-2468-8830, -8833 Sekretariat	<a href="http://www.oeko.unilinz.ac.at/">http://www.oeko.unilinz.ac.at/</a>	Umwelt-Controlling; Umwelt-Kostenrechnung; Ökologie-orientierte U-Konzepte; Umwelt- und Qualitätsmgsys.	Finanzen+, Recht+, Management+

Graz/Leoben									
Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul
1	Dr.	Thomas	Dielacher	STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH	<a href="mailto:T.Dielacher@stenum.at">T.Dielacher@stenum.at</a>	43 316 36 71 56-0	<a href="http://www.stenum.at">www.stenum.at</a>		
2	Mag.	Hermine	Dimitroff-Regatschnig	eco4ward	<a href="mailto:office@eco4ward.at">office@eco4ward.at</a>	0316 72 08 15	<a href="http://www.eco4ward.at">www.eco4ward.at</a>	Öffentlichkeitsarbeit, Untermehmensberatung,	Grundlagen, Management+
3	Dr.	Johannes	Fresner	STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH	<a href="mailto:office@stenum.at">office@stenum.at</a>	43 316 36 71 56-20	<a href="http://www.stenum.at">www.stenum.at</a>		
4	Dr.	Elvira	Hauska	Co3	<a href="mailto:hauska@contrust-">hauska@contrust-</a>	0676/5515766	<a href="http://www.contrust-">http://www.contrust-</a>	Conflict Cost Controlling	Finanzen+

5	Mag.	Ingrid	Kaltenegger	JOANNEUM RE-SEARCH, Institut für nachhaltige Techniken und Systeme	<a href="http://consulting.at">consulting.at</a> ingrid.kaltenegger@joanneum.at	43(316)876-2425	<a href="http://consulting.at/co3.html">consulting.at/co3.html</a>	PDL	Innovation
6	Univ.-Doz. DI Dr.	Peter	Maydl	Technische Versuchs- und Forschungsanstalt für Festigkeits- und Materialprüfung der TU Graz, Institut für Materialprüfung und Baustofftechnologie; (in Wien: Zivilingenieur für Bauwesen, Unternehmensberater für F&E)	may@tvfa.tu-graz.ac.at p.maydl@zt-maydl.at	43-(0)316-873-7151 (Graz), +43-(0)-4039864 (Wien)	www.faktor10.at	Bauwesen	Innovation
7	Dipl. Ing.	Ana	Moreno	Unternehmensberaterin	<a href="mailto:ana.moreno@prosustainability.com">ana.moreno@prosustainability.com</a>	Tel: +43 316 2510333 Handy: +43 6502010333	www.prosustainability.com	spezialisiert auf Nachhaltigkeit und CSR	
8	Dipl.-Ökologin	Ria	Müller	IFZ Graz - Interuniversitäres Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur	<a href="mailto:mueller@ifz.tugraz.at">mueller@ifz.tugraz.at</a>	43/316/81 39 09-0	www.ifz.tugraz.at	Ökologische Produktpolitik, Energie und Klima, Neue Biotechnologien, Frauen - Technik - Umwelt, Informations- und Kommunikationstechnologien	Innovation?
9	Dr.	Kurt	Schauer	Wallner und Schauer, Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH	schauer@nachhaltigberater.at	0316-81 4665	www.nachhaltigberater.at	Entwicklung, Umsetzung und Kommunikation von Strategien zum nachhaltigen Erfolg für Unternehmen im Bereich Energie und Umwelt	Grundlagen, Recht+?
	Mag. <sup>a</sup> MCS	Anna	Schreuer	IFZ Graz - Interuniversitäres Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur	<a href="mailto:schreuer@ifz.tugraz.at">schreuer@ifz.tugraz.at</a>	43/316/81 39 09-0	www.ifz.tugraz.at	Ökologische Produktpolitik, Energie und Klima, Neue Biotechnologien, Frauen - Technik - Umwelt, Informations- und Kommunikationstechnologien	Innovation?

#### Klagenfurt/Villach

Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul

1	Dr.	Johannes	Fresner	STENUMUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH	<a href="mailto:office@stenum.at">office@stenum.at</a>	43 316 36 71 56-0	www.stenum.at		
2	Ass.-Prof. Dr.	Renate	Hübner	Alpen-Adria Universität Klagenfurt - Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung; Abteilung Weiterbildung und Systemische Interventionsforschung	<a href="mailto:renate.huebner@uni-klu.ac.at">renate.huebner@uni-klu.ac.at</a>	+43 463 2700-6127; 0676/419 12 03	<a href="http://www.uni-klu.ac.at/ffw/wwbi">www.uni-klu.ac.at/ffw/wwbi</a>	Ecodesign	Innovation?
3	Diplm. Dr.	Hans-Jörg	Pawlik	im Ruhestand	<a href="mailto:pawlik.dr@aon.at">pawlik.dr@aon.at</a>	43-0463 292933	<a href="http://www.faktor10.at">www.faktor10.at</a> ; <a href="http://www.egm-mediati-on.de/Entry/Netzwerk/Member/Pawlik/pawlik.html">www.egm-mediati-on.de/Entry/Netzwerk/Member/Pawlik/pawlik.html</a>	Mediation, Konfliktmanagement?	Grundlagen, Management?
4	Mag.	Iris	Strasser	Unternehmensberaterin	<a href="mailto:is@strasser-strasser.at">is@strasser-strasser.at</a>	Tel: +43 46350775551, Mobil: +43 664 3135957	<a href="http://www.strasser-strasser.at">www.strasser-strasser.at</a>	spezialisiert auf CSR	
5	Dipl.techn. Dr.phil.	Gerhard	Weihls	CENTRIC AUSTRIA INTERNATIONAL - Center for Environmental Training and International Consulting	<a href="mailto:weihls@centric.at">weihls@centric.at</a> oder: <a href="mailto:dgs.weihls@chello.at">dgs.weihls@chello.at</a>	43-(0)664-1929920; 43-(0)463-228728-0	<a href="http://www.centric.at">www.centric.at</a> ; <a href="http://www.faktor10.at">www.faktor10.at</a>	Energie, Cleaner Production, Industrielles Umweltschutz	Grundlagen?, Innovation?

### Salzburg

Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul
1	DI	Michael	Fegerl	T U B - Michael Fegerl Unternehmensberatung und -begleitung	<a href="mailto:studio.salzburg@fegerl.or.at">studio.salzburg@fegerl.or.at</a>	0664/1533745	<a href="http://members.aon.at/fegerl/page_2_1.html">members.aon.at/fegerl/page_2_1.html</a>		
2	Mag.	Bettina	Lorentsich	Unternehmensberaterin	<a href="mailto:bl@lorentsich.at">bl@lorentsich.at</a>	0662/66050511	<a href="http://www.lorentsich.at">www.lorentsich.at</a>	CSR - Work-Life-Balance	Grundlagen
3		Thomas	Walker	Unternehmensberater	<a href="mailto:thomas.walker@walk-on.co.at">thomas.walker@walk-on.co.at</a>	Tel: +43 5358404020, Handy: +43 664 2190704	<a href="http://www.walk-on.co.at">www.walk-on.co.at</a>	spezialisiert auf Ethik und CSR	
4	kein persönlicher Kontakt			Beraterliste des Umweltservice Salzburg (mit Kontakten, nach inhaltlichen Modulen)			<a href="http://www.umweltservicesalzburg.at/index.php?zone=1&amp;cat=128">http://www.umweltservicesalzburg.at/index.php?zone=1&amp;cat=128</a>		
5	kein persönlicher			Umweltservice Salzburg Faberstraße 18 5020 Salzburg	<a href="mailto:info@umweltservicesalzburg.at">info@umweltservicesalzburg.at</a>	T 0662 8888-438 F 0662 8888-562	<a href="http://www.umweltservicesalzburg.at/">http://www.umweltservicesalzburg.at/</a>		

Kontakt										
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tirol/Vorarlberg										
Nr.	Titel	Vorname	Name	Institution (exakt)	E-Mail	Tel.	Website	Arbeitsschwerpunkt	einsetzbar für Modul	
1		Gert	Irgang	Business Transformation	<a href="mailto:gert.irgang@qi.vol.at">gert.irgang@qi.vol.at</a>	Tel: 05522/48317 Mobil: 0664/1131 223	<a href="http://www2.vol.at/gibv/">http://www2.vol.at/gibv/</a>			
2		Willi	Sieber	Ökologieinstitut, selbstständiger Unternehmensberater	<a href="mailto:sieber@ecology.at">sieber@ecology.at</a>	05574/520 85-12	<a href="http://www.ecology.at/">http://www.ecology.at/</a>	NH im Tourismus, Regionalentwicklungsfragen, NH bei Großveranstaltungen		ev. Grundlagen & Innovation Marketing+ (Stakeholder, grundsätzl. NH Aspekte in Untern.)
3		Wolfgang	Steiner	Wolfgang Steiner Betriebsentwickler	<a href="mailto:hallo@wsteiner.at">hallo@wsteiner.at</a>	0664/2052993	<a href="http://www.wsteiner.at">www.wsteiner.at</a>			
4		Thomas	Walker	Unternehmensberater	<a href="mailto:thomas.walker@walk-on.co.at">thomas.walker@walk-on.co.at</a>	Tel: +43 5358404020, Handy: +43 664 2190704	<a href="http://www.walk-on.co.at">www.walk-on.co.at</a>	spezialisiert auf Ethik und CSR		
5	Dr.	Heike	Welte	Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen	<a href="mailto:heike.welte@uibk.ac.at">heike.welte@uibk.ac.at</a>	0512/507 74 57	<a href="http://www2.uibk.ac.at/oi/">http://www2.uibk.ac.at/oi/</a>	NH im Bildungsbereich		Grundlagen, ev. Marketing+ und Management+
6	kein persönlicher Kontakt			Zukunftszentrum Tirol Universitätsstraße 15a A - 6020 Innsbruck	<a href="mailto:info@zukunftszentrum.at">info@zukunftszentrum.at</a>	Tel + 43 (0)512 56 18 56 - 0 Fax + 43 (0)512 56 14 15	<a href="http://www.zukunftszentrum.m.at/">http://www.zukunftszentrum.m.at/</a>	Innovation, Kreativität, Arbeit		Grundlagen, Innovation

## **Ad II. Sustainability Skills Evaluierung: Evaluation Langfassung**

### **Evaluierung des Online-Kurses „Sustainability Skills für GründerInnen“**

**Wien 2007**

Diese Studie wurde im Auftrag des Alumniverbands der Universität Wien durchgeführt.

**Verfasserinnen des Berichts:**

Mag. Iris Fischl  
Mag. Céline Dörflinger

**Internes Review/Begutachtung:**

Dr. Sonja Sheikh

**Layout:**

Martina Gugerell

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.  
Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden,  
die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung,  
Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen,  
und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der KMU FORSCHUNG  
AUSTRIA gestattet.

## Evaluation Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	62
1.1	Hintergrund und Ziele der Evaluierung .....	62
1.2.	Methodische Vorgangsweise .....	63
2.	Gegenstand der Evaluierung.....	65
3	Nutzungsaspekte des Online-Kurses „Sustainability Skills“ .....	68
3.1.	Strukturmerkmale der Befragten.....	68
3.2	Nutzungsgrad des Online-Kurses .....	70
4	Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses .....	74
4.1	Aufgabenangemessenheit .....	74
4.2.	Selbstbeschreibungsfähigkeit .....	75
4.3	Steuerbarkeit.....	75
4.4	Zufriedenheit mit speziellen Aspekten des Online-Kurses .....	76
5	Wirkungsanalyse .....	81
5.1	Bedeutung des Online-Kurses für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan .....	81
5.2	Bedeutung des Online-Kurses für die Gründungsprojekte der ehemaligen UNIUN- Kursteilnehmer/innen .....	82
6	Die Sicht der Anbieterorganisationen .....	86
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	88
	Interviewpartner.....	92
	Interview-Leitfaden Institutionen, mit Einsatz des Online-Kurses .....	93
	Interview-Leitfaden Institutionen, die Einsatz des Online-Kurses ablehnten.....	94



## Evaluation Grafikverzeichnis

Grafik 1	Zusammensetzung der Stichprobe, Befragte in Prozent.....	68
Grafik 2	Geschlecht der Befragten, Befragte in Prozent.....	69
Grafik 3	Alterstruktur der Befragten, Befragte in Prozent.....	69
Grafik 4	Intensität der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, Befragte in Prozent .....	70
Grafik 5	Gründe für die Nicht-Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, Befragte in Prozent .....	71
Grafik 6	Intensität der Nutzung einzelner Teilbereiche des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent.....	72
Grafik 7	Intensität der Nutzung der Teilbereiche (Inhalte/Fragen/Assessment) nach Umfang der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, aktuelle Nutzer/innen in Prozent.....	73
Grafik 8	Kriterien der Aufgabenangemessenheit, aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs ... ..	74
Grafik 9	Kriterien der Selbstbeschreibungsfähigkeit, aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs .....	75
Grafik 10	Kriterien der Steuerbarkeit, aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs.....	76
Grafik 11	Zufriedenheit mit inhaltlichen und didaktischen Aspekten des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent .....	78
Grafik 12	Zufriedenheit mit technischen bzw. serviceorientierten Aspekten des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent .....	80
Grafik 13	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan, Befragte in Prozent .....	81
Grafik 14	Wichtigkeit des Online-Kurses bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan, Befragte in Prozent.....	82
Grafik 15	Auswirkungen der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs auf die Gründungsprojekte (I), ehemalige Nutzer/innen in Prozent .....	83
Grafik 16	Auswirkungen der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs auf die Gründungsprojekte (II), ehemalige Nutzer/innen in Prozent .....	85

## Evaluation Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Befragung zur Benutzerfreundlichkeit: Rücklauf.....	63
Tabelle 2	Online-Befragung zur Wirkungsanalyse: Rücklauf .....	64
Tabelle 3	Lernmodule des Online-Kurses "Sustainability Skills" .....	65
Tabelle 4	Bereiche der Lernmodule des Online-Kurses Sustainability Skills .....	65
Tabelle 5	Überblick über den Einsatz des Online-Kurses Sustainability Skills (Stand Juni 2007).....	66

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Ziele der Evaluierung

Im Rahmen der 4. Ausschreibung zum Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften (Programmlinie „Fabrik der Zukunft“) führt der Alumniverband der Universität Wien gemeinsam mit seinen Partnern das Projekt „Sustainability Skills für Gründer/innen – Der Online Kurs zur Nachhaltigkeitskompetenz Weiterentwicklung und Anwendung im größeren Kontext“ durch. Ziel dieses Projektes ist die Evaluierung und Verbreitung des im Jahr 2004 entwickelten und erprobten, modular aufgebauten Online-Kurses zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensplanung und erfolgreichen Gründung.

Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA wurde seitens des Alumniverbands der Universität Wien mit der Evaluierung des Online-Kurses zur Nachhaltigkeitskompetenz „Sustainability Skills für Gründer/innen“ beauftragt. Schwerpunkte der Evaluierung sind die Analyse der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses, die Analyse erster Wirkungen auf die Gründungsprojekte der Nutzer/innen des Kurses sowie die Erfassung von Erfahrungen und Anforderungsstrukturen seitens Anbieterorganisationen. Darauf aufbauend zielt die Evaluierung auf die Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne der Weiterentwicklung des Online-Kurses. Die Evaluierung wurde im Zeitraum Oktober 2006 bis Juni 2007 durchgeführt.

Neben der Analyse der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses mittels einer Befragung von aktuellen Nutzer/innen wurde - im Sinne einer Wirkungsanalyse – auf die Erfassung des Zusatznutzens des Online-Kurses aus Sicht ehemaliger Nutzer/innen gezielt. Als „Programmerfolg“ war dabei nicht die Zahl der realisierten Gründungen bzw. die Erhöhung der Gründungsneigung der Nutzer/innen des Online-Kurses zu bewerten, sondern vielmehr der Zusatznutzen für die Kursteilnehmer/innen durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsgesichtspunkten in Zusammenhang mit der Gründungs-idee zu analysieren.

Darüber hinaus waren zum einen die Anforderungsstrukturen potenzieller Anbieter (z. B. Universitäten) an ein solches, auf Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichtetes Gründungsplanungstool und zum anderen die Analyse der Erfahrungen mit dem erstmaligen Einsatz des Online-Kurses in Institutionen, die dieses in ihr Lehrprogramm aufgenommen haben, Gegenstand der Evaluierung.

In Kapitel 2 des vorliegenden Berichts wird ein Überblick über den Gegenstand der Evaluierung, den Online-Kurs Sustainability Skills, gegeben. Kapitel 3 befasst sich mit Nutzungsaspekten des Online-Kurses und Kapitel 4 widmet sich der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses aus Sicht aktueller Nutzer/innen. In Kapitel 5 werden die Wirkungen der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten auf die Gründungsprojekte der Nutzer/innen des Online-Kurses erörtert. Kapitel 6 widmet sich der Sicht und Erfahrungen der Anbieterorganisationen hinsichtlich des Einsatzes des Online-Kurses und Kapitel 7 enthält schließlich eine Zusammenfassung der Ergebnisse der gegenständlichen Evaluierung.

## 1.2. Methodische Vorgangsweise

Für die Evaluierung des Online-Kurses Sustainability Skills wurde seitens der KMU FORSCHUNG AUSTRIA auf einen Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden zurückgegriffen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

### Dokumentenanalyse

Als Auftakt für die Evaluierung wurde der Online-Kurs ([www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)), im Sinne einer Dokumentenanalyse, analysiert, um Grundkenntnisse der Aspekten der Nutzung eines solchen Tools abzuklären. Darüber hinaus diente die Dokumentenanalyse auch dazu, relevante Indikatoren für die Analyse der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses zu identifizieren.

### Fokusgruppen

Um einen ersten Eindruck über die Erfahrungen mit dem Online-Kurs bzw. über dessen Stärken und Schwächen zu erhalten, wurden zwei Fokusgruppen mit insgesamt fünf (ehemaligen sowie aktuellen) Teilnehmer/innen von UNIUN-Gründungstrainings durchgeführt. Nicht zuletzt dienten die Fokusgruppen auch der Verifizierung des für die Analyse der Benutzerfreundlichkeit entwickelten Fragebogens (siehe unten).

### Befragung zur Benutzerfreundlichkeit

Es wurde eine schriftliche Befragung<sup>1</sup> unter 142 aktuellen Nutzer/innen<sup>2</sup> des Online-Kurses, mittels eines weitgehend standardisierten Fragebogens<sup>3</sup>, durchgeführt. Neben Basisinformationen über die Nutzung des Online-Kurses wurden die Nutzer/innen zur Zufriedenheit mit speziellen Aspekten des Kurses befragt. Weiters wurde die Benutzerfreundlichkeit des Kurses nach einschlägigen Kriterien (Isonorm 9241-110) erhoben. Der Rücklauf lag mit insgesamt 61 ausgefüllten Fragebögen bei 43 %.

**Tabelle 3 Befragung zur Benutzerfreundlichkeit: Rücklauf**

	Rücklauf
UNIUN-Kursteilnehmer/innen (Durchgang 2006)	17
FH-Student/innen	44
FH Burgenland/ Standort Pinkafeld	9
FH Salzburg	13
FH Wiener Neustadt/ Standort Wieselburg	22
Summe	61

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

<sup>1</sup> Die Befragung unter den UNIUN-Teilnehmer/innen wurde online durchgeführt, die FH-Student/innen wurden schriftlich befragt.

<sup>2</sup> Die aktuellen Nutzer/innen sind jene befragten Personen, bei denen die Nutzung des Online-Kurses in naher Vergangenheit erfolgt ist.

<sup>3</sup> Die Befragung wurde als standardisierte Befragung angelegt, wobei auch einige offene, nicht-standardisierte Elemente inkludiert waren.

## Persönliche Interviews

Als Input für die Online-Befragung von ehemaligen Nutzer/innen über Wirkungen und Nutzen des Online-Kurses bzw. über die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungsprozess, wurden 3 persönliche Interviews mit ehemaligen Teilnehmer/innen an Gründungstrainings, bei welchen auch der Online-Kurs eingesetzt wurde, durchgeführt.

## Online-Befragung zur Wirkungsanalyse

Es wurde eine Online-Befragung<sup>4</sup> zur Wirkungsanalyse des Online-Kurses unter 133 ehemaligen Teilnehmer/innen von UNIUN-Gründungstrainings durchgeführt.<sup>5</sup> Dabei konnte mit 57 verwertbaren Fragebögen ein Rücklauf von 43 % realisiert werden.

**Tabelle 4** Online-Befragung zur Wirkungsanalyse: Rücklauf

Durchgänge der UNIUN-Gründungstrainings	Rücklauf
2003/04	4
2005/06	36
2006	17
Summe	57

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

## Telefonische Interviews mit Anbietern

Für die Erhebung der Anforderungsstrukturen sowie Erfahrungen mit dem Einsatz des Online-Kurses wurden insgesamt 8 telefonische Interviews mit Institutionen, die den Online-Kurs in ihre Gründungskurse aufgenommen haben bzw. dies in absehbarer Zeit noch vorhaben und 4 Interviews mit Institutionen, die in der Vergangenheit ein grundsätzliches Interesse an dem Online-Kurs bekundeten, durchgeführt. Darüber hinaus wurden 4 Verantwortliche von potenziellen Anbieterinstitutionen interviewt, die von dem Einsatz des Online-Kurses (noch) nicht überzeugt werden konnten (für eine Liste der Interviewpartner, siehe Anhang).

<sup>4</sup> Die Online-Befragung wurde als standardisierte Befragung angelegt, wobei auch einige offene, nicht-standardisierte Elemente inkludiert waren.

<sup>5</sup> Ehemalige Teilnehmer/innen der Lehrveranstaltungen an Universitäten wurden aufgrund fehlender Kontaktdaten nicht befragt.

## 2. Gegenstand der Evaluierung

Der Online-Kurs „Sustainability Skills“<sup>6</sup> wurde als Ergänzung zu dem bestehenden Gründungstrainingsprogramm UNIUN (Universitätsabsolvent/innen gründen Unternehmen) konzipiert. UNIUN, eine Initiative des Alumniverbands der Universität Wien und des Außeninstituts der TU Wien, arbeitet in enger Kooperation mit INITS, dem universitären Gründer/innenservice der TU Wien und der Universität Wien zusammen. Das Gründungstrainingsprogramm richtet sich mit seinem Gesamtangebot an gründungsinteressierte Studierende und Absolvent/innen, Lehrende und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen österreichischer Universitäten und Fachhochschulen mit Schwerpunkt im Raum Wien.

Im Kontext des Online-Kurses charakterisieren sustainability skills die Fähigkeit, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kriterien optimal in den Gründungsprozess zu integrieren und dadurch Wettbewerbsvorteile für Gründungsvorhaben zu erzielen. Der Online-Kurs soll Gründer/innen die Möglichkeit bieten, Nachhaltigkeitskompetenzen als Zusatzqualifikation in selbst gewähltem zeitlichem sowie inhaltlichem Umfang zu erwerben.

Insgesamt besteht der Online-Kurs „Sustainability Skills“ aus sechs Modulen – Grundlagen, Marketing+, Finanzen+, Recht+, Management+ und Innovation - die von den Benutzer/innen in beliebiger Reihenfolge absolviert werden können. Während das Modul „Grundlagen“ eine allgemeine Einführung in die Thematik umfasst, werden in den Modulen „Marketing+“, „Finanzen+“, „Recht+“ und „Management+“ Nachhaltigkeitskompetenzen in klassischen Gründungsthemen bzw. -bereichen vermittelt. Das Modul „Innovation“ soll eine Unterstützung bei der weiteren Auslotung des Potenzials der Geschäftsidee leisten (siehe Tabelle 5).

**Tabelle 5 Lernmodule des Online-Kurses „Sustainability Skills“**

Module	Inhalte
Grundlagen	allgemeine Einführung
Marketing+	Vermittlung von Nachhaltigkeitskompetenzen im Bereich klassischer Gründungsthemen
Finanzen+	
Recht+	
Management+	
Innovation	Auslotung des weiteren Geschäftspotenzials

Innerhalb der Module wird mit jeweils drei Bereichen gearbeitet: Inhalte, Fragen und Assessment (siehe Tabelle 6). Im Bereich „Inhalte“ wird in die jeweilige Thematik der Module eingeführt, werden Beispiele aus der Praxis präsentiert sowie weiterführende Informationen zum jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkt angeboten. Der Bereich „Fragen“ dient mit den jeweiligen Fragestellungen innerhalb der Module einerseits als Möglichkeit zur reflexiven Auseinandersetzung mit den Inhalten und andererseits der (Über)prüfung der Anwendbarkeit und Umsetzung des Gelernten in Bezug auf die eigene Geschäftsidee. Im dritten und letzten Bereich jedes Moduls können im Rahmen des „Assessments“ die wichtigsten Punkte des jeweiligen Moduls zusammengefasst und die relevanten Nachhaltigkeitsaspekte für den jeweiligen Businessplan konkretisiert und ausgearbeitet werden.

**Tabelle 6 Bereiche der Lernmodule des Online-Kurses Sustainability Skills**

Inhalte	Fragen	Assessment
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in jeweilige Thematik</li> <li>• Beispiele aus der Praxis</li> <li>• Weiterführende Informationen zum jeweiligen Modul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur Reflexion</li> <li>• Anwendung der Inhalte auf geplantes Vorhaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der für den Businessplan relevanten Nachhaltigkeitsaspekte</li> <li>• Möglichkeit eines Expert/innen-Feedbacks</li> </ul>

<sup>6</sup> vgl. [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)

Eingesetzt wurde der Online-Kurs bisher im Rahmen von UNIUN-Gründungstrainings durch den Alumniverband der Universität Wien sowie im Rahmen von einschlägigen Lehrveranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen. Darüber hinaus wurde der Online-Kurs zahlreichen Institutionen, darunter weiteren Fachhochschulen sowie Gründungszentren, angeboten, jedoch z. T. bisher (noch) nicht eingesetzt (siehe Tabelle 5).

**Tabelle 7      Überblick über den Einsatz des Online-Kurses Sustainability Skills  
(Stand Juni 2007)**

<b>Institution</b>	<b>Einsatzrahmen</b>	<b>Zeitraum</b>
Alumniverband der Universität Wien Projekt UNIUN	Gründungstraining (3 Durchgänge)	10/2003 – 07/2004 09/2005 – 04/2006) 04/2006 – 12/2006)
TU Wien - Institut für Managementwissenschaften Seminar Unternehmensgründung	Lehrveranstaltung	SS 2005
WU Wien - Institut für BWL der Klein- und Mittelbetriebe	Lehrveranstaltung	SS 2005 WS 2005/06
FH Wiener Neustadt / Standort Wieselburg Studiengang Produktmarketing und Projektmanagement	Lehrveranstaltung	WS 2006/07
FH Burgenland / Standort Pinkafeld Studiengang Energie- und Umweltmanagement Studiengang Nachhaltige Energiesysteme	Lehrveranstaltung	SS 2007
FH Salzburg Studiengang Betriebswirtschaft	Lehrveranstaltung	SS 2007
FH Wien - Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien Studiengang Unternehmensführung	Lehrveranstaltung	SS 2007 SS 2007
Universität Osnabrück -Wirtschaftswissenschaften	Lehrveranstaltung	SS 2006
FH Technikum Kärnten, Standort Spittal Studiengang Bauwesen, Architektur - Objektentwicklung, Bauingenieurwesen - Projektmanagement	Stand Alone	2005

<b>Institution</b>	<b>Einsatzrahmen</b>	<b>Zeitraum</b>
Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH	Stand Alone	2005
i2b	Stand Alone	2005
Johannes Kepler Universität Wien Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung	Stand Alone	2005
tech2b Gründerzentrum GmbH	Stand Alone	2005
FH Wiener Neustadt Standort Wiener Neustadt Studiengang Wirtschaftsberatung	Stand Alone	WS 2006/07
build! Gründerzentrum Kärnten GmbH	Stand Alone	2005
Universität Klagenfurt Abteilung Innovationsmanagement & Unternehmensgründung	Stand Alone	2005
Karl-Franzens-Universität Graz Institut für Wirtschaftspädagogik	Stand Alone	2005
Science Park Graz	Stand Alone	2005
Ausseninstitut der Montanuniversität Leoben	Stand Alone	2005
INiTS Universitäres Gründerservice Wien GmbH	Stand Alone	2005

Quelle: Alumniverband Universität Wien



### 3 Nutzungsaspekte des Online-Kurses „Sustainability Skills“

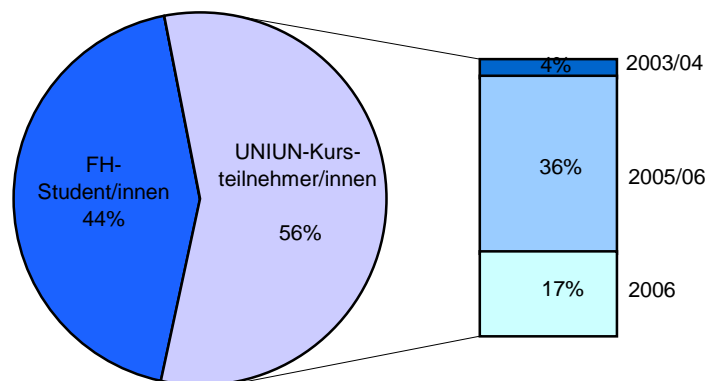
Die Analyse der Nutzung des Online-Kurses „Sustainability Skills für Gründer/innen“ durch einerseits UNIUN-Kursteilnehmer/innen und andererseits Student/innen von Fachhochschulen stand im Mittelpunkt der von der KMU FORSCHUNG AUSTRIA durchgeführten Erhebung. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der diesbezüglichen Befragung dargestellt. Nach einer ersten Charakterisierung der Befragten (Kapitel 3.1), werden die Art und der Umfang der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs durch die Befragten analysiert (Kapitel 3.2).

#### 3.1. Strukturmerkmale der Befragten

Die Zielgruppe der von der KMU FORSCHUNG AUSTRIA durchgeführten Erhebung waren einerseits Teilnehmer/innen des UNIUN-Gründungstrainings vom Alumniverband der Universität Wien sowie andererseits Student/innen von Fachhochschulen, die im Rahmen einer Lehrveranstaltung den Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ als Unterstützung für die Erstellung eines Businessplans angeboten bekamen.

Insgesamt nahmen 101 Personen an der Befragung teil. Rd. 44 % der Befragten waren Student/innen einer Fachhochschule und mehr als die Hälfte (56 %) ehemalige Teilnehmer/innen eines UNIUN-Gründungstrainings (siehe Grafik 1). 17 % der befragten UNIUN-Kursteilnehmer/innen absolvierten das Gründungstraining im Jahr 2006, mehr als ein Drittel (36 %) im Durchgang 2005/06 und weitere 4 % nahmen 2003/04 an dem Gründungstraining teil, als dieses zum ersten Mal angeboten wurde. Rd. 96 % der befragten Teilnehmer/innen der UNIUN-Gründungstrainings waren Akademiker/innen.

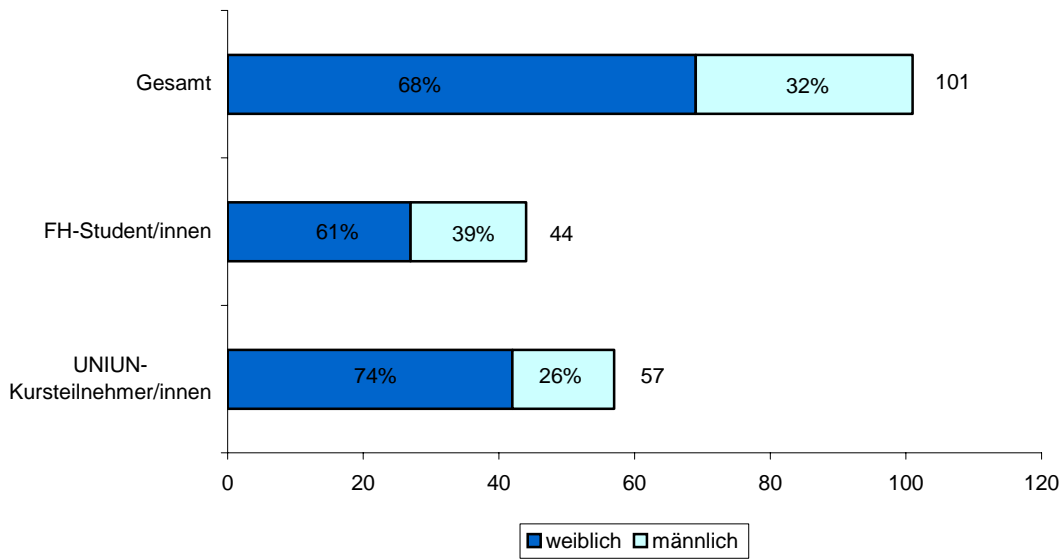
**Grafik 1** Zusammensetzung der Stichprobe, Befragte in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=101

Mehr als zwei Drittel (68 %) der Befragten sind Frauen, wobei der Anteil unter den ehemaligen UNIUN-Kursteilnehmer/innen fast drei Viertel (74 %) beträgt (siehe Grafik 2). Der Frauenanteil unter den befragten (potenziellen) Gründer/innen ist im Vergleich zu dem Anteil der Gründerinnen (2006: 37 %) unter allen österreichischen Gründungen der gewerblichen Wirtschaft besonders hoch (Quelle: WKÖ, 2007).

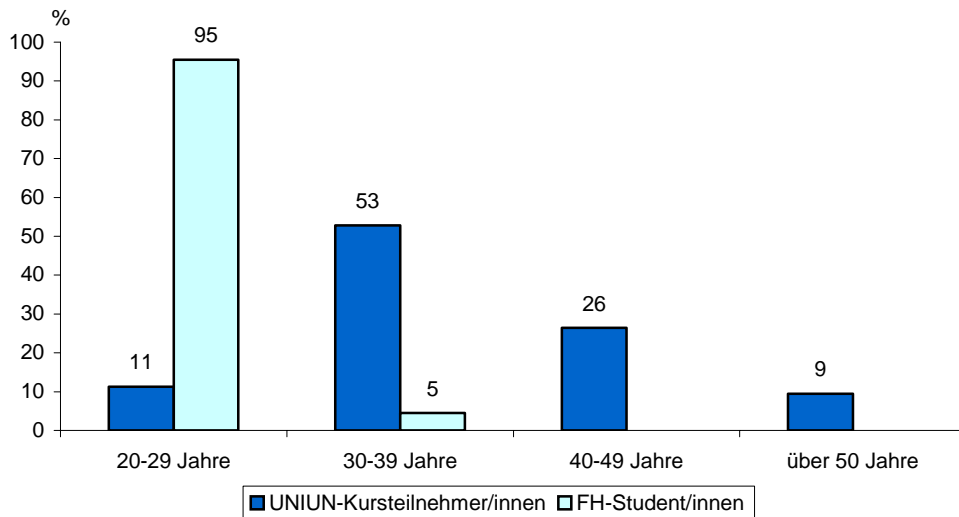
**Grafik 2 Geschlecht der Befragten, Befragte in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=101

Die Alterstruktur der befragten UNIUN-Kursteilnehmer/innen und der befragten Student/innen unterscheidet sich naturgemäß sehr stark. Während 95 % der FH-Student/innen zwischen 20 und 29 Jahre alt sind, ist die Mehrheit (53 %) der UNIUN-Kursteilnehmer/innen in der Altersgruppe der 30 bis 39-Jährigen zu finden. Mehr als ein Viertel (26 %) der UNIUN-Kursteilnehmer/innen ist zwischen 40 und 49 Jahre alt und knapp 9 % sind bereits über 50 (siehe Grafik 3).

**Grafik 3 Alterstruktur der Befragten, Befragte in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, UNIUN-Kursteilnehmer/innen: n=53; FH-Student/innen: n=44

Insgesamt zeigt sich in Bezug auf die Befragten, dass Frauen eindeutig dominieren. Dies gilt sowohl für die Gruppe der FH-Student/innen als auch für jene der Teilnehmer/innen von UNIUN-Gründungstrainings. In beiden Gruppen stellen Frauen den größten Anteil dar. In Hinblick auf die Altersstruktur ist festzustellen, dass immerhin knapp über ein Drittel der Befragten aus dem UNIUN-Gründungstraining über 40 Jahre alt ist.

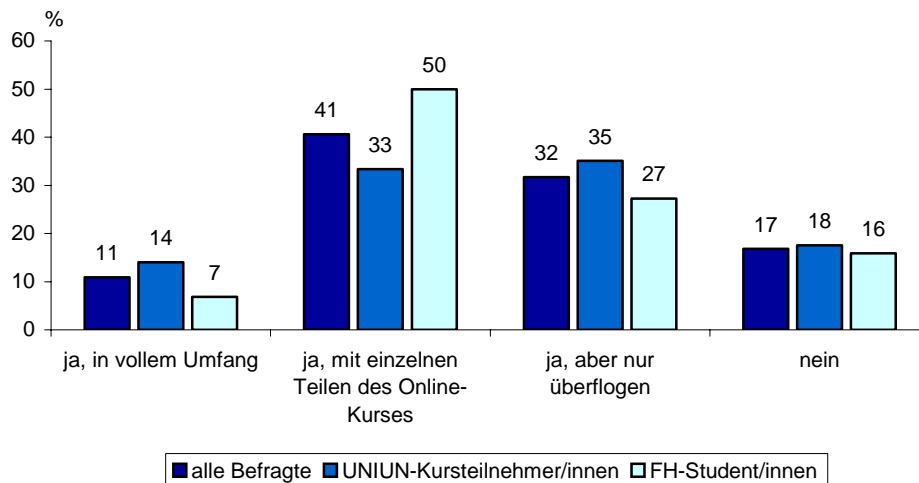
### 3.2 Nutzungsgrad des Online-Kurses

Der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ zielt auf eine eigenverantwortliche Verwendung ab, wobei der/die Nutzer/in einerseits (inhaltliche) Kompetenzen im Bereich der Nachhaltigkeit aufbauen und sich andererseits die für sein/ihr Gründungsvorhaben relevanten Aspekte/Teilbereiche gezielt aussuchen und ausarbeiten kann bzw. soll. Der/die Nutzer/in entscheidet selbst, ob und in welchem Ausmaß er/sie einzelne Module/Bereiche des Online-Kurses nutzt. Diese Zielsetzung wird in den einleitenden Passagen des Online-Kurses erörtert und wurde auch, als grundlegende Benutzerinformation, von 87 % der Befragten so verstanden.

Die befragten UNIUN-Kursteilnehmer/innen und Student/innen haben sich dabei unterschiedlich intensiv mit dem Online-Kurs auseinandergesetzt. Insgesamt gaben rd. 83 % der Befragten an, sich mit dem Online-Kurs im Rahmen ihrer Businessplanerstellung beschäftigt zu haben (siehe Grafik 4). Davon hat rd. ein Zehntel (11 %) der Befragten den Online-Kurs in vollem Umfang absolviert, 41 % der Befragten haben einzelne Teile des Online-Kurses ausgearbeitet und rd. ein Drittel (32 %) hat ihn nur „überflogen“.

Die befragten Student/innen und UNIUN-Kursteilnehmer/innen unterscheiden sich bzgl. der Art und Intensität der Nutzung des Online-Kurses: Während sich die Hälfte der befragten Student/innen (vs. ein Drittel der UNIUN-Kursteilnehmer/innen) mit Teilbereichen des Online-Kurses beschäftigt hat, hat der größte Teil (35 %) der UNIUN-Kursteilnehmer/innen den Online-Kurs nur „überflogen“. Der Anteil jener, die sich mit dem Online-Kurs in vollem Umfang auseinandergesetzt haben, ist unter den UNIUN-Kursteilnehmer/innen (14 %) jedoch doppelt so hoch wie bei den Student/innen (7 %).

**Grafik 4 Intensität der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, Befragte in Prozent**



Anmerkung: Rundungsdifferenzen wurden nicht ausgeglichen

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, UNIUN-Kursteilnehmer/innen: n=57; FH-Student/innen: n=44

Ein großer Teil der Befragten hat sich somit nur mit bestimmten Teilen des Online-Tools auseinandergesetzt. Zum einen haben die Befragten nur jene Teile ausgearbeitet, die ihnen für sie selbst bzw. für ihr Gründungsprojekt relevant erschienen und zum anderen spielte der Faktor Zeit für viele eine entscheidende Rolle. Ein UNIUN-Kursteilnehmer begründet seine partielle Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs folgendermaßen:

„Also ich habe reingeschaut, im Anfangsteil ein bisschen etwas gemacht und dann habe ich keine Zeit mehr gehabt. Ich glaub da sind so mehrere Fragen, in Kapiteln gegliedert – ich hab mir schon die Struktur angeschaut um was es da grundsätzlich geht. Durchgearbeitet hab ich das dann nicht mehr“.

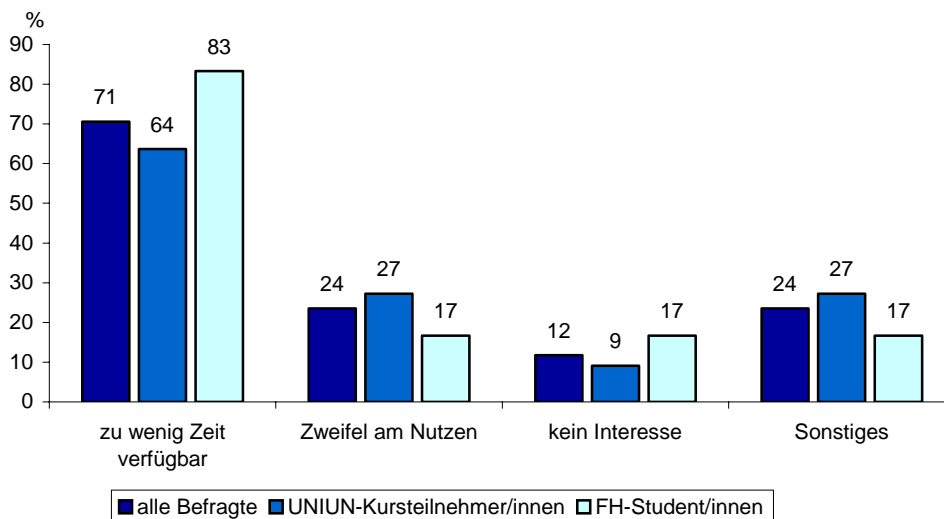
Einige der Befragten dürften sich außerdem von der Fülle an Informationen und deren Komplexität davon abschrecken haben lassen (siehe dazu auch Kapitel 4.4.1), eine konsequente Durcharbeitung der Kursinhalte vorzunehmen, wie zwei Nutzer/innen des Online-Kurses berichten:

„Der Online-Kurs war für mich auch irgendwie zu lang und sehr komplex aufgebaut. Mir entspricht es mehr mit Leuten zu reden und anhand von konkreten Problemstellungen etwas zu behandeln und zu lernen.“

„Ich weiß nicht in wie weit die anderen Teilnehmer das Tool verwendet haben, mir persönlich ist nur aufgefallen, dass es bei manchen Ideen schon schwieriger ist, sich dazu Gedanken zu machen.“

Ein geringer Teil (17 %) der Befragten erstellte ihren Businessplan ohne Zuhilfenahme des Online-Kurses. Von diesem Teil wiederum gaben 71 % an, dass sie über zu wenig Zeit verfügten, um sich mit dem Online-Kurs auseinanderzusetzen, wobei dies auf mehr als 80 % der befragten Student/innen zutraf (siehe Grafik 5). Rd. ein Viertel (24 %) zweifelte grundsätzlich am Nutzen des Online-Kurses für ihr Gründungsvorhaben bzw. für dessen Ausformulierung im Rahmen der Businessplanerstellung. Unter den UNIUN-Kursteilnehmer/innen (27 %) war die Skepsis deutlich ausgeprägter als bei den Student/innen (17 %). Für rd. ein Zehntel (12 %) der Befragten, die den Kurs nicht benutzten, bestand grundsätzlich kein Interesse an einer Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs. Im Rahmen der Frage nach den Gründen der Nicht-Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs waren für die Befragten Mehrfachnennungen möglich.

**Grafik 5 Gründe für die Nicht-Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, Befragte in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=17, Mehrfachnennungen möglich

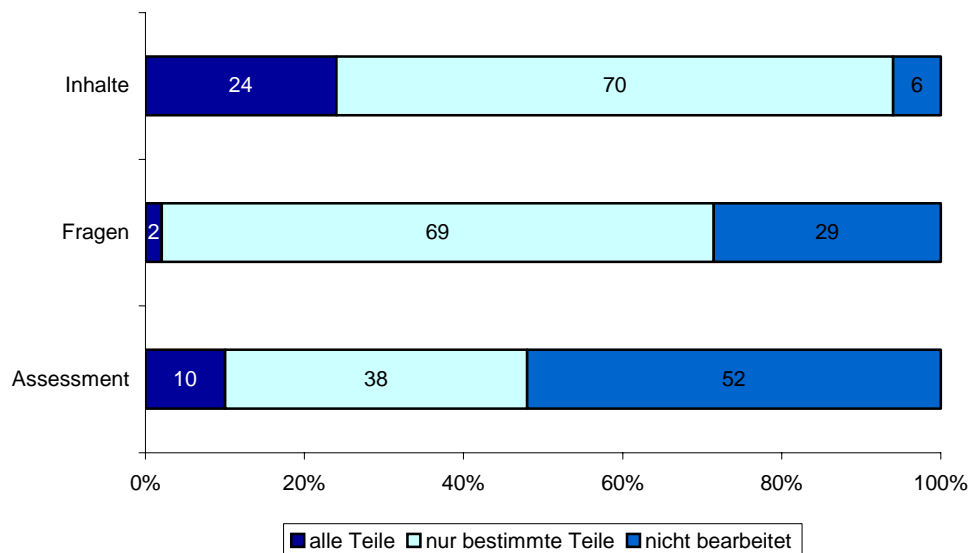
Jenen Nutzer/innen, die über aktuelle Erfahrungen mit der Nutzung des Online-Kurses verfügten,<sup>7</sup> wurden auch Detailfragen zu den drei Teilbereichen (Inhalte, Fragen, Assessment) des Kurses gestellt. Die befragten aktuellen Nutzer/innen<sup>8</sup> setzten sich insgesamt in unterschiedlicher Intensität mit allen drei Teilbereichen der einzelnen Module des Online-Kurses auseinander. Die überwiegende Mehrheit (94 %) der aktuellen Nutzer/innen befasste sich mit den Inhalten, wobei für rd. ein Viertel (24 %) die gesamten Inhalte des Online-Kurses von Interesse waren (siehe Grafik 6). 70 % befassten sich (nur) mit den für sie relevanten Themenbereichen. Den gesamten Fragenblock erarbeiteten nur 2 % der aktuellen Nutzer/innen des Online-Kurses. Mehr als zwei Drittel nutzten die Möglichkeit der (Selbst-)Reflexion über das Thema Nachhaltigkeit im Kontext ihrer entsprechenden Gründungsidee, indem sie einige ausgewählte Fragen ausarbeiteten. Der dritte Teil jedes Moduls, das Assessment, wurde von knapp weniger als der Hälfte (48 %) der dazu befragten Personen genutzt, wobei 10 % die

<sup>7</sup> D.h die Nutzung des Online-Kurses erfolgte während der Laufzeit der Evaluierung

<sup>8</sup> UNIUN-Kursteilnehmer/innen (Durchgang 2006) sowie FH-Student/innen

Ausarbeitung aller Assessment-Teile vornahm. Interessant erscheint, dass der Anteil aktueller Nutzer/innen, die sich mit der Ausarbeitung aller Assessmentteile beschäftigten deutlich höher ist als jener der Nutzer/innen, die sich mit allen Fragen beschäftigten. Insgesamt ist festzustellen, dass je tiefer die Auseinandersetzung und umfangreicher die Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsaspekte möglich war, umso seltener wurden die jeweiligen Teilbereiche von den befragten Personen genutzt.

**Grafik 6 Intensität der Nutzung einzelner Teilbereiche des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=55

Je nachdem wie stark sich die befragten Nutzer/innen insgesamt mit dem Online-Kurs beschäftigten, hatte dies auch eine Wirkung auf die Intensität der Nutzung der drei Teilbereiche (Inhalte, Fragen, Assessment) des Kurses (siehe Grafik 7).

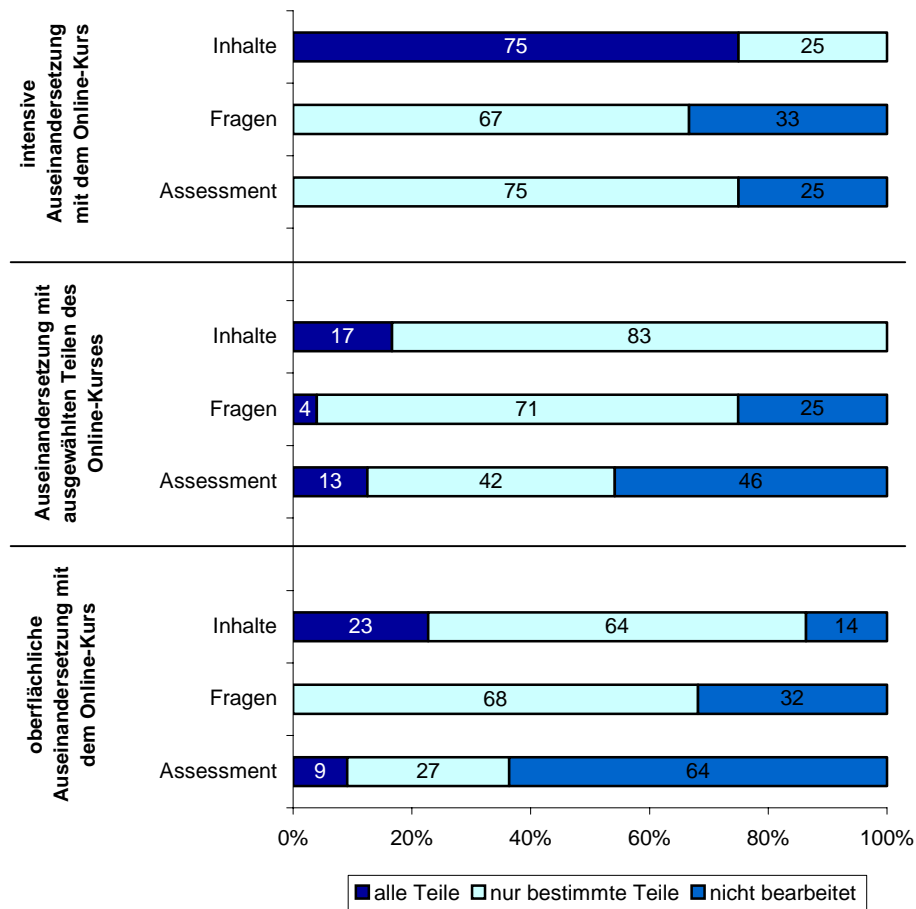
Unter den Nutzer/innen, die angeben sich in vollem Umfang mit dem Online-Kurs befasst zu haben, setzten sich drei Viertel mit allen Inhalten der Module auseinander. Mehr als zwei Drittel dieser Befragten arbeiteten ausgewählte Fragen und sogar drei Viertel bestimmte Assessment-Teile aus. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs durch diese Nutzer/innen kann v. a. auf die umfangreiche Beschäftigung mit den „Inhalten“ zurückgeführt werden.

Jene befragten Nutzer/innen, die sich mit einzelnen Teilen des Online-Kurses befassten, haben sich größten Teils mit ausgewählten Inhalten (83 %) und Fragestellungen (71 %) der einzelnen Module auseinandergesetzt, wobei die Assessment-Teile von 46 % dieser Befragten nicht bearbeitet wurden. Ein geringer Anteil gibt jedoch an, zumindest einen der drei Teilbereiche vollständig absolviert zu haben.

Die Nutzer/innen, die den Online-Kurs nur „überflogen“ haben, interessierten sich dennoch für die Inhalte der Module, wobei sich der Großteil (64 %) nur mit bestimmten ausgewählten „Inhalten“ beschäftigte. Mehr als zwei Drittel haben sich außerdem einige Fragen der Module angesehen bzw. ausgearbeitet. Immerhin ein Drittel dieser Befragten erarbeitete im Assessment-Teil einzelne für ihre Gründungsidee relevante Nachhaltigkeitsaspekte.

**Grafik 7**

**Intensität der Nutzung der Teilbereiche (Inhalte/Fragen/Assessment) nach Umfang der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, aktuelle Nutzer/innen in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=55

Insgesamt ist festzustellen, dass die Intensität der Nutzung und Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ unter allen Befragten sehr unterschiedlich war. Nicht außer Acht gelassen werden darf dabei jedoch die Tatsache, dass sich über vier Fünftel der befragten Personen mit dem Online-Kurs in irgendeiner Form beschäftigt haben, wobei sich die Mehrheit, nach der Vorgabe des eigenverantwortlichen Arbeitens, mit den für sie relevanten Themenstellungen auseinandergesetzt hat. Zu den jeweiligen drei Teilbereichen der Module des Online-Kurses (Inhalte/Fragen/Assessment) lässt sich anmerken, dass die „Fragen“ und insbesondere die „Inhalte“, unabhängig von der Intensität der Nutzung des gesamten Online-Kurses, von den befragten Nutzer/innen am stärksten genutzt wurden. Bei der Erstellung eines Businessplanes spielt der Faktor Zeit (bzw. der Zeitmangel) eine entscheidende Rolle und war für einige Nutzer/innen ein Hindernis für eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs.

## 4 Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses

In folgendem Kapitel wird die Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses analysiert. Grundlage dafür bildet die Befragung aktueller Nutzer/innen des Online-Kurses im Rahmen des UNIUN-Gründungstrainings, Durchgang 2006 sowie von Lehrveranstaltungen an Fachhochschulen, die während der Laufzeit der Evaluierung durchgeführt wurden. Basis für die Erhebung von Aspekten der Benutzerfreundlichkeit waren standardisierte Fragen, die im Rahmen der Isonorm 9241-1109 festgelegt sind.

Die ISO 9241 ist ein internationaler Standard, der Richtlinien der Interaktion zwischen Mensch und Computer beschreibt. Laut Isonorm 9241-11 ist Benutzerfreundlichkeit (Usability) „das Ausmaß, in dem ein Produkt durch bestimmte Benutzer in einem bestimmten Nutzungskontext genutzt werden kann, um bestimmte Ziele effektiv, effizient und zufrieden stellend zu erreichen.“ Zur Beurteilung der Benutzerfreundlichkeit von interaktiven Systemen kann die Isonorm 9241-110 herangezogen werden, in der einschlägige Dialogprinzipien (Normkriterien) festgehalten sind.

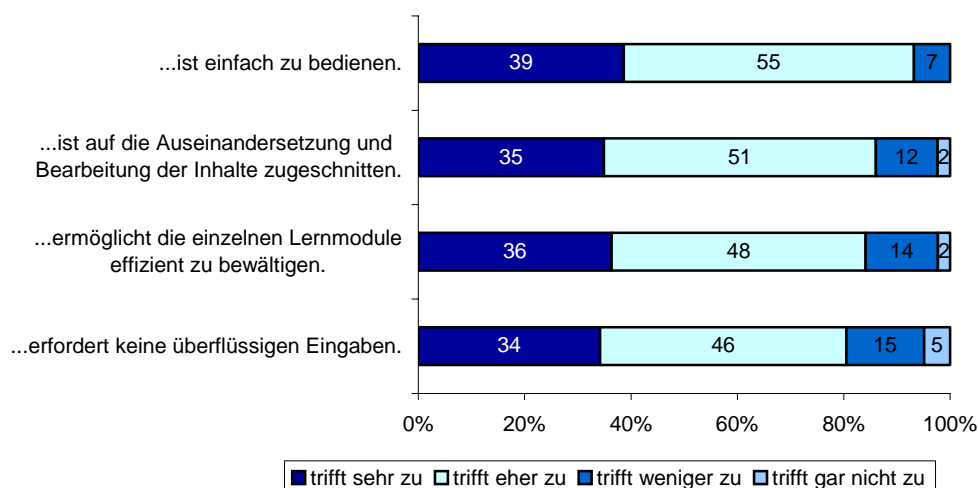
Für die Beurteilung des Online-Kurses „Sustainability Skills“ wurden die aktuellen Nutzer/innen zu den folgenden ausgewählten Kriterien befragt: Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit und Steuerbarkeit des Online-Kurses. Im Folgenden werden diese Normkriterien kurz beschrieben und die Ergebnisse der Befragung dargestellt.

### 4.1 Aufgabenangemessenheit

Gemäß der Isonorm 9241-110 ist ein Dialog aufgabenangemessen, wenn er den/die Benutzer/in unterstützt, seine/ihre Arbeitsaufgabe effektiv und effizient zu erledigen, d.h. den/die Benutzer/in einfach und direkt zum Ziel der Aufgabe führt.

Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, dürfte es nur für wenige Nutzer/innen hemmende Elemente in Hinblick auf die Erledigung der Aufgaben zur Zielerreichung des Online-Kurses geben (siehe Grafik 8). Insbesondere hinsichtlich der leichten Bedienbarkeit des Online-Kurses gibt es eine breite Zustimmung unter den aktuellen Nutzer/innen, 94 % geben an, der Online-Kurs wäre sehr bzw. eher einfach zu bedienen. Ebenso gibt es aus den in der Befragung getätigten zusätzlichen Anmerkungen der Befragten keine Anzeichen auf Barrieren zur Aufgabenerledigung.

**Grafik 8 Kriterien der Aufgabenangemessenheit <sup>\*</sup>), aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs ...**



<sup>9</sup> vgl. <http://www.iso.org> (International Organisation for Standardisation) bzw. <http://www.fit-fuer-usability.de> (Online-Initiative des Fraunhofer Instituts FIT)

\*) gemäß Isonorm 9241-110 (geringfügig adaptiert)  
Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=44

Die aktuellen Nutzer/innen konnten die im Online-Kurs gestellten Aufgaben offensichtlich effizient und effektiv erledigen.

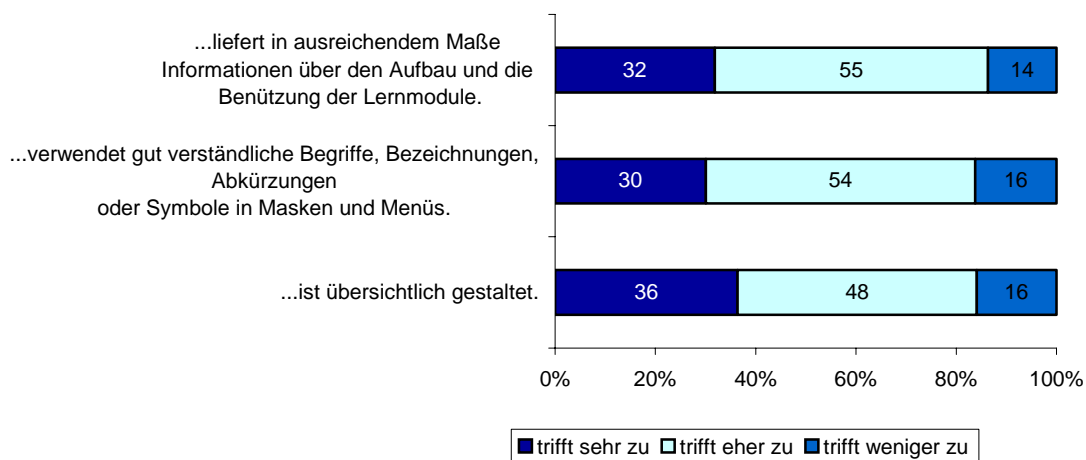
## 4.2. Selbstbeschreibungsfähigkeit

Wie in der Isonorm 9241-110 definiert, ist ein Dialog selbstbeschreibungsfähig, wenn jeder einzelne Dialogschritt durch Rückmeldung des Dialogsystems unmittelbar verständlich ist oder dem/der Benutzer/in auf Anfrage erklärt wird.

Selbstbeschreibungsfähigkeit wird erzielt, wenn der/die Benutzer/in durch die Gestaltung der Informationen auf dem Bildschirm in der Lage ist, sich im Programm zurechtzufinden und dieses zu verstehen. Es sollte ständig bewusst sein, wo er/sie sich gerade im System befindet, wie er/sie dorthin gekommen ist und was er/sie als nächstes unternehmen muss, um sein/ihr Arbeitsziel zu erreichen.

Die übersichtliche Gestaltung des Online-Kurses ist, den Nutzer/innen zufolge, gegeben. Wie aus Grafik 9 ersichtlich geben 84 % an, dies träfe sehr bzw. eher zu. Ebenso sind Begriffe, Bezeichnungen und Symbole in den einzelnen Masken und Menüs des Online-Kurses für die überwiegende Mehrheit der Nutzer/innen gut verständlich gewählt sowie in ausreichendem Maße Informationen über den Aufbau und die Benutzung der Lernmodule gegeben. Wie auch aus den zusätzlichen Anmerkungen der Befragten hervorgeht, dürften sich die Nutzer/innen im Dialog mit dem Online-Kurs gut zurechtgefunden haben. Einzelne Nutzer/innen zählen den Aufbau und die Gliederung sogar zu den eindeutigen Stärken des Online-Kurses.

**Grafik 9 Kriterien der Selbstbeschreibungsfähigkeit \*) , aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs ...**



\*) gemäß Isonorm 9241-110 (geringfügig adaptiert)  
Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=44

Augenscheinlich ist der Online-Kurs für die überwiegende Mehrheit der Nutzer/innen übersichtlich gestaltet und liefert ausreichend Informationen über dessen Aufbau und Benutzung, so dass ein Zurechtfinden im System kein Problem darstellt und ohne gravierende Hürden mit dem Online-Kurs gearbeitet werden kann.

## 4.3 Steuerbarkeit

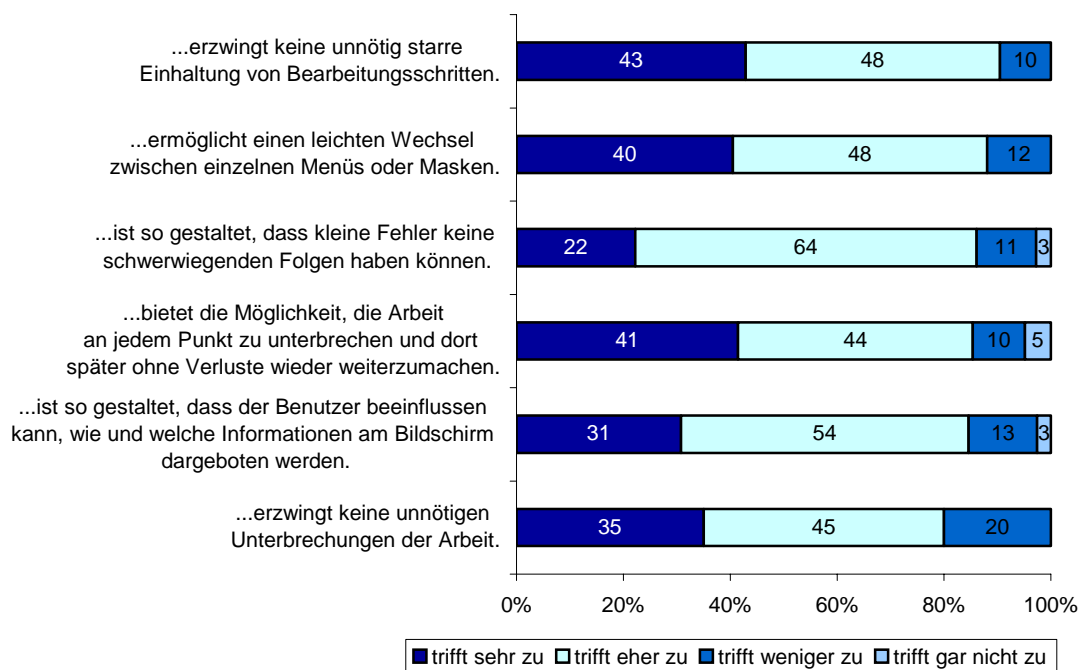
Entsprechend der Isonorm 9241-110 ist ein Dialog steuerbar, wenn der/die Benutzer/in in der Lage ist, den Dialogablauf zu starten sowie seine Richtung und Geschwindigkeit zu beeinflussen, bis das Ziel erreicht ist.



Offensichtlich ist für die befragten Nutzer/innen des Online-Kurses die Beeinflussung im Sinne der Steuerbarkeit mehrheitlich gewährleistet (siehe Grafik 10). Nur vereinzelt dürfte es zu Schwierigkeiten hinsichtlich der verlustfreien Unterbrechung der Arbeit gekommen sein. Unterstrichen wird dies durch Angaben der Nutzer/innen (20 %), es träfe weniger bzw. gar nicht zu, dass der Online-Kurs keine überflüssigen Eingaben erfordere (siehe Grafik 8) sowie durch entsprechende Angaben, denen zufolge eine leichte Tendenz der Unzufriedenheit über unnötige Unterbrechungen der Arbeit mit dem Online-Kurs bestehen dürfte (siehe letzter Balken, Grafik 10). An dieser Stelle wird auf einen diesbezüglichen Verbesserungsvorschlag verzichtet, da die Befragten keinerlei Konkretisierungen der „unnötigen Unterbrechungen“ vornahmen.

Der Online-Kurs stellt weiters für die Mehrheit der Nutzer/innen ein flexibel handhabbares Werkzeug dar: Für 91 % trifft es sehr bzw. eher zu, dass keine unnötig starre Einhaltung einzelner Bearbeitungsschritte nötig sind, um die Ziele des Online-Kurses zu erreichen. Auch aus den Ergebnissen der offenen Fragestellungen der Befragung geht hervor, dass einige Nutzer/innen die Möglichkeit des flexiblen und individuell steuerbaren Arbeitens explizit als Stärke des Kurses anmerken. Bei dem Wechsel zwischen Menüs und Masken gibt es für die meisten Nutzer/innen keine Erschwernisse bzw. Probleme.

**Grafik 10 Kriterien der Steuerbarkeit \*)**, aktuelle Nutzer/innen in Prozent, Der Online-Kurs...



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=36-42

Die Steuerung des Online-Kurses ist für die Nutzer/innen offenkundig gut beeinflussbar und ausreichend flexibel gestaltet.

#### 4.4 Zufriedenheit mit speziellen Aspekten des Online-Kurses

Neben den Grundprinzipien der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses gemäß der Isonorm 9241-110 wurde auch die Zufriedenheit der Benutzer/innen mit speziellen Aspekten des Kurses erhoben.

##### 4.4.1 Inhaltliche und didaktische Aspekte

Generell ist die Zufriedenheit mit den inhaltlichen und didaktischen Aspekten des Online-Kurses hoch. Mit der didaktischen Aufbereitung des Lernstoffes im Online-Kurs ist nahezu ein Drittel der befragten Nutzer/innen eher zufrieden und 24 % sogar sehr zufrieden (siehe Grafik 11). Insbesondere hinsichtlich des 3-gliedrigen Aufbaus des Online-Kurses (Inhalte/Fragen/Assessment) sind insgesamt 82 %

der Befragten sehr bzw. eher zufrieden. Die Kombination aus Information, Vermittlung von Lerninhalten und reflexiven Fragen zum eigenen Gründungsvorhaben wird auch im Rahmen der zusätzlichen Bemerkungen der Befragten sowie einzelner Interviews als positiver Aspekt des Online-Kurses angemerkt.

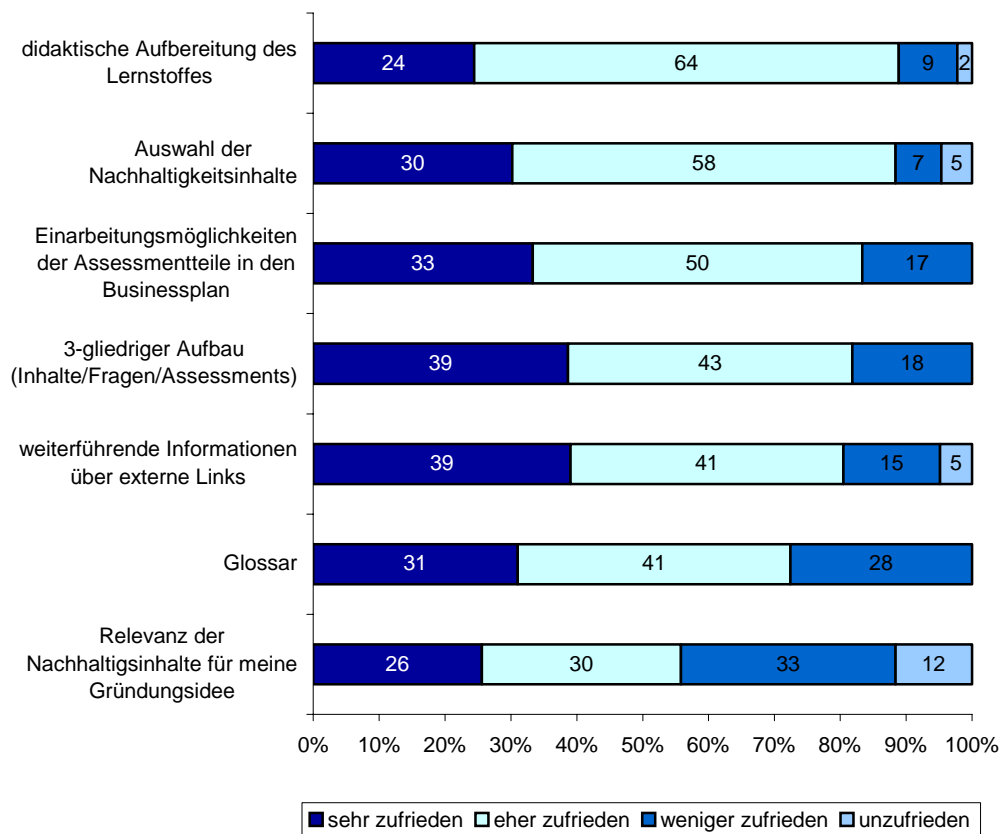
Die Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte wurde im Rahmen der Antworten auf offene Fragen in der Fragebogenerhebung besonders oft als Stärke des Online-Kurses hervorgehoben: Zahlreiche Befragte loben die Themenauswahl sowie die Bereitstellung eines guten Überblicks über die Themenbreite. Während bei der Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte im Online-Kurs unter den Nutzer/innen eine breite Zufriedenheit festzustellen ist (88 % der Befragten geben an, mit der Auswahl sehr bzw. eher zufrieden zu sein, siehe Grafik 11) fällt die Zufriedenheit hinsichtlich der Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für die jeweiligen konkreten Gründungsvorhaben geringer aus. So sind 56 % der Nutzer/innen mit der Relevanz der Inhalte für ihr Gründungsprojekt sehr bzw. eher zufrieden während 33 % damit weniger zufrieden und 12 % unzufrieden sind. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Bewertung einerseits auf den fachlichen Bereich des Gründungsprojekts und andererseits auf die weniger gute Passfähigkeit des Online-Kurses für Gründungen im Dienstleistungsbereich und Gründungen von Ein-Personen-Unternehmen zurückzuführen ist, wie in der Befragung im Rahmen der offenen Antworten von Nutzer/innen mehrmals sowie seitens einzelner Interviewpartner/innen geäußert wurde.

Vier Fünftel der Befragten sind mit Einarbeitungsmöglichkeiten der ausgearbeiteten Assessmentteile in den Businessplan offenkundig zufrieden. So geben 33 % an, sehr zufrieden zu sein, die Hälfte der Befragten ist eher zufrieden. 17 % der befragten Nutzer/innen des Online-Kurses sind mit diesem Aspekt weniger zufrieden, führen dazu jedoch keine expliziten Gründe an. Einen konkreten Handlungsbedarf scheint es bei diesem Aspekt nicht zu geben.

Die im Online-Kurs an zahlreichen Stellen positionierten Hyperlinks zu weiterführenden Informationen über das Thema Nachhaltigkeit zeigen ebenfalls gute Zufriedenheitswerte: 80 % sind mit diesen Hyperlinks sehr bzw. eher zufrieden. Dennoch geben 15 % bzw. 5 % an, mit diesem Service im Online-Kurs weniger bzw. unzufrieden zu sein. Einzelne Nutzer/innen geben zusätzlich an, dass zu viele Verlinkungen im Online-Kurs vorgenommen wurden bzw. dass diese teilweise nicht funktioniert hätten.

Beim Glossar im Online-Kurs teilen sich die Meinungen unter den befragten Nutzer/innen: Die Mehrheit (72 %) ist damit sehr bzw. eher zufrieden, 28 % geben jedoch an, mit dem Glossar weniger zufrieden zu sein, was damit zusammenhängen könnte, dass die Nutzer/innen beim Anwählen eines mit dem Glossar verlinkten Begriffs nicht direkt zur Erklärung geleitet werden, sondern innerhalb des Glossars den Begriff nochmals suchen müssen.

**Grafik 11** Zufriedenheit mit inhaltlichen und didaktischen Aspekten des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=29-45

Ergänzend zu diesen Resultaten ist anzumerken, dass die Ergebnisse der offenen Fragestellungen in der Befragung eine nicht zu vernachlässigende Tendenz in Richtung Kritik an der Textlastigkeit des Online-Kurses und Komplexität der Inhalte zeigen: Wie bereits ausgeführt, gibt es hinsichtlich Auswahl, Umfang und Aufbereitung der Nachhaltigkeitsinhalte im Online-Kurs eine grundsätzlich positive Resonanz. Dennoch wurde von einigen Befragten zu diesen Punkten Kritik im Sinne einer Verbesserungswürdigkeit des Online-Kurses geäußert. Für einige Befragte weisen die Inhalte des Online-Kurses einen zu hohen Komplexitätsgrad auf. Vorgeschlagen wurde dabei eine „leichte“ Einführung in das Thema bzw. die Themenbandbreite, als bessere Vorbereitung auf alle Aspekte, die letztlich im Online-Kurs behandelt werden, wie folgende Aussagen von Nutzer/innen und einem Anbieter illustrieren:

*„Eine Art Einleitung über den Nutzen des Tools fehlt“ [Nutzer/in]*

*„Ich würde einen Mehr-Ebenen-Ansatz vorschlagen. Einsteigern sollte zuerst eine schnelle Lernkurve ermöglicht werden – als Zusammenfassung des Wesentlichen. Dann eine vertiefende Ebene, mit Fachvokabular. Dritte Ebene: externe Links, zusätzliche Tools.“ [Nutzer/in]*

*„Eine strukturierte Stufenversion wäre vielleicht gut. Einsteiger/Aufbauend/Expertenwissen. Im Einsteigerbereich geht es dann um das Bewusstsein/Bewusstmachen: Inwiefern betrifft mich Nachhaltigkeit in meinem Leben? Wie betrifft es meine Gründung? In der zweiten Stufe würde man Nachhaltigkeit auf den Businessplan reflektieren. Wie kann ich es darin berücksichtigen. In der dritten Stufe bekommt man weiterführende Links und Literatur.“ [Nutzer/in]*

*„Der Umfang ist enorm, vor allem für Studenten. Die Inhalte sind zwar vollständig, aber sich das alles bis ins Detail anzusehen ist ein starker Aufwand. Für Lehrveranstaltungen müsste man das eventuell aufteilen, sonst ist der Abschreckungseffekt zu groß. Vor allem der Rechts- und Management-Teil ist sehr umfangreich und auch etwas zu komplex für Studierende ohne gute Vorbildung in diesen Berei-*

*chen, da sind einige Dinge nicht mehr ohne weiteres selbsterklärend.“ ... „Vielleicht wäre eine Aufteilung in Muss- und Soll-Kriterien sinnvoll, also zum Beispiel ein Pflichtteil und ein vertiefender Teil...“ [Anbieter]*

In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die Kapitel des Teilbereichs „Inhalte“ im Rahmen des Online-Kurses bereits eine Einführung in das jeweilige Thema enthalten. Da zahlreiche Befragte dennoch Wünsche hinsichtlich eines mehrstufigen Ausbaus mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden äußerten liegt der Schluss nahe, dass diese Einführungspassagen zu wenig aufgefallen sein dürften.

Die Textlastigkeit des Online-Kurses wurde in manchen Fällen kritisiert und als abschreckend empfunden. Dieses Abschreckungspotenzial ist, vor allem vor dem Hintergrund der zeitlichen Bedrängnis, in der sich viele Gründer/innen in der Gründungsphase befinden, nicht zu unterschätzen. Folgende Aussagen von Nutzer/innen wurden dazu beispielsweise getätigt:

*„Das Tool operiert auf einem hohen Level. Es ist etwas zu textlastig. Die Verwendung von sehr viel Fachvokabular kann Einsteiger abschrecken.“*

*„...vielleicht könnte es niederschwelliger sein. Mit ganz kurzen Übungen für alle, die nicht den ganzen Lernfortschrittsprozess durchmachen wollen“*

*„Der Kurs war textlastig und völlig statisch in seinen Inhalten. Er erfüllte in keiner Weise Anforderungen an zeitgemäße Lernszenarien, die von individueller Wissenskonstruktion und dynamisch-kollaborativen Lernprozessen ausgehen.“*

Insgesamt betrachtet dürfte die didaktische Aufbereitung des Online-Kurses auf hohe Zufriedenheit unter den Nutzer/innen stoßen. Einzig auffällig sind die sich häufenden Anmerkungen seitens der befragten Nutzer/innen bezüglich der Textlastigkeit des Online-Kurses. Inhaltlich ist der Online-Kurs augenscheinlich sehr gut angekommen, so wird die Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte durchwegs positiv beurteilt. Bei der Relevanz dieser Inhalte für die Gründungsvorhaben gehen die Meinungen etwas auseinander. Dabei dürfte für einige Nutzer/innen die Passfähigkeit der Nachhaltigkeitsinhalte im Online-Kurs auf ihr Gründungsprojekt wenig gegeben gewesen sein.

In Hinblick auf die Vorschläge der Befragten zu einem mehrstufigen Aufbau mit unterschiedlichen Komplexitätsstufen ist von einer starken Reduzierung der Texte eher abzuraten, da eine solche vermutlich zu Lasten der – von vielen Befragten gelobten – guten Abdeckung der Themenbandbreite im Nachhaltigkeitskontext führen würde. Allerdings könnte hier eventuell eine, wie auch immer geartete, Hervorhebung der jeweiligen Einführungspassagen sowie der Einführung in den Online-Kurs selbst, Abhilfe schaffen.

#### **4.4.2 Technische bzw. serviceorientierte Aspekte**

Unter den technischen bzw. serviceorientierten Aspekten des Online-Kurses ist insgesamt eine hohe Zufriedenheit festzustellen. Mit der Druckversion aller drei Bereiche des Online-Kurses sind insgesamt 90 % der Nutzer/innen sehr bzw. eher zufrieden, wie aus Grafik 12 hervorgeht. Auch im Rahmen der offenen Antworten im Fragebogen wurde dieser Aspekt – vor allem als Möglichkeit den Umfang des Online-Kurses „auf einen Blick“ zu erfassen – als gute Zusatzfunktion genannt. Weiters waren die Nutzer/innen mit der Registrierung (Login) durchwegs zufrieden. Somit dürfte diese nicht als (Anfangs-)Barriere für die Nutzung gegolten haben, wie dies oftmals bei Services im Internet der Fall ist.

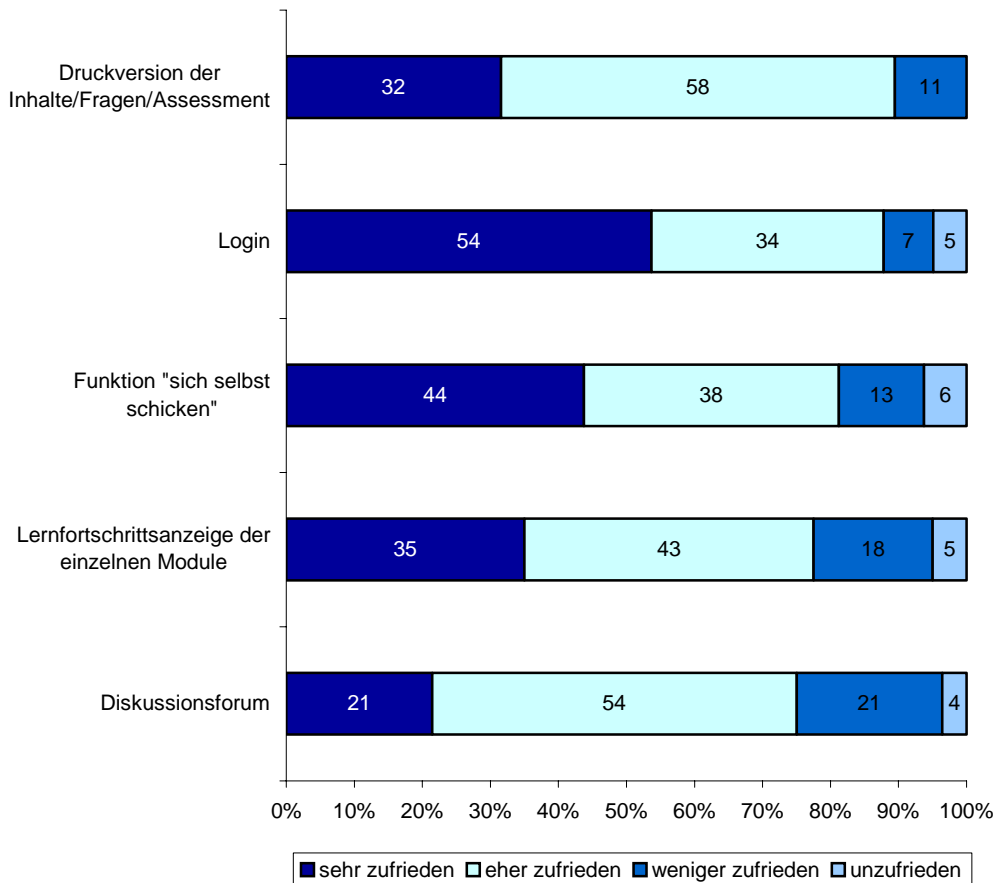
Eine weitere Funktion, die relativ gute Zufriedenheitswerte aufweist, ist die Option, ausgearbeitete Assessmentteile per E-Mail an den/die jeweilige/n Nutzer/in zu versenden. Wie auch aus den durchgeführten Interviews hervorgeht, dürfte es für zahlreiche Nutzer/innen wichtig sein, erarbeitete Teile auch an anderer Stelle kontrollieren bzw. weiterbearbeiten zu können. Die Speicherfunktion im Online-Kurs dürfte bei einigen Nutzer/innen ein Gefühl der Nicht-Greifbarkeit des Erarbeiteten bzw. ein gewisses Misstrauen hervorrufen, wie folgende Aussage eines Nutzers widerspiegelt:

*„...man vertraut ja nicht allen Speicherdatenbanken, die irgendwo im Netz herumhängen.“*

Auch bei den Aspekten Lernfortschrittsanzeige und Diskussionsforum sind gute Zufriedenheitswerte festzustellen, obgleich hier die Antworten „wenig zufrieden“ und unzufrieden“ vergleichsweise am häu-

figsten vorkommen. Die Option des Diskussionsforums dürfte als gute Zusatzfunktion wahrgenommen werden, de facto aber kaum genutzt worden sein, wie die wenigen, bereits vor eineinhalb Jahren getätigten Online-Einträge zeigen. Dies könnte unter anderem auch der Grund für die vergleichsweise schlechte Bewertung dieses Aspektes sein.

**Grafik 12** Zufriedenheit mit technischen bzw. serviceorientierten Aspekten des Online-Kurses, aktuelle Nutzer/innen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n=28-41

Basierend auf den Ergebnissen der Befragung aktueller Nutzer/innen des Online-Kurses, kann eine breite Zufriedenheit mit Aspekten der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses „Sustainability Skills“ festgestellt werden. Die Beurteilung der ausgewählten Grundprinzipien Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit und Steuerbarkeit, gemäß der Isonorm 9241-110, fällt mehrheitlich positiv aus. So dürfte es zum einen kaum hemmende Elemente für die effiziente und effektive Erledigung der Aufgaben zur Zielerreichung des Online-Kurses geben, zum anderen scheint dieser sehr übersichtlich gestaltet zu sein und ausreichend Informationen über dessen Aufbau und Benutzung zu liefern. Weiters ist die Steuerung des Online-Kurses für die Nutzer/innen gut beeinflussbar und ausreichend flexibel gestaltet.

Auch hinsichtlich speziell für den Online-Kurs „Sustainability Skills“ charakteristischer Aspekte ergibt sich aus der Befragung aktueller Nutzer/innen ein erfreuliches Bild. Die Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte wird durchwegs positiv beurteilt, wenn auch von einigen Befragten ergänzt wird, der Online-Kurs sei etwas zu textlastig. Relativ deutlich ist festzustellen, dass ein guter Anteil an Nutzer/innen mit der Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für die jeweiligen Gründungsprojekte wenig bzw. nicht zufrieden ist. Die didaktische Aufbereitung des Online-Kurses dürfte jedoch auf hohe Zufriedenheit unter den Nutzer/innen stoßen, ebenso sind die Nutzer/innen mit den technischen bzw. serviceorientierten Funktionen des Online-Kurses mehrheitlich zufrieden.

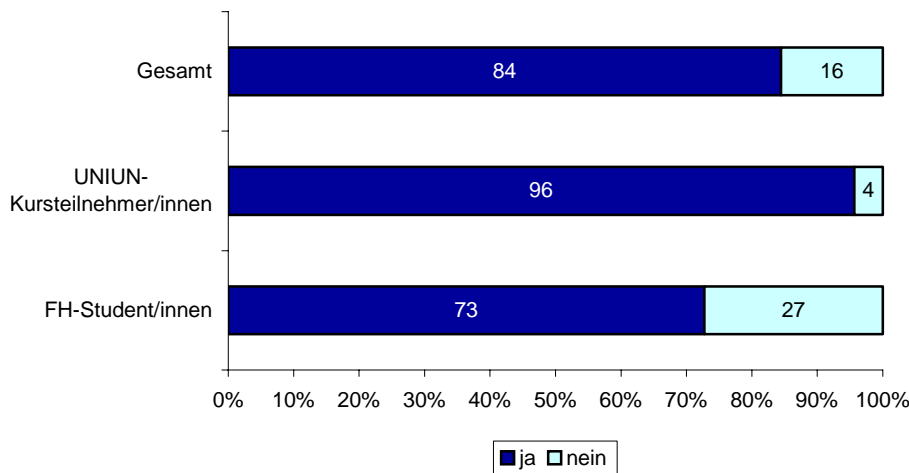
## 5 Wirkungsanalyse

Nach der Analyse der Art und Intensität der Nutzung des Online-Kurses (Kapitel 3) sowie dessen Benutzerfreundlichkeit (Kapitel 4), wird im vorliegenden Kapitel die Wirkung des Online-Kurses im Sinne einer Erfassung des subjektiven Nutzens der Teilnehmer/innen durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten in Zusammenhang mit ihrer Unternehmensgründung analysiert.

### 5.1 Bedeutung des Online-Kurses für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan

Nachhaltigkeit und CSR stehen im Mittelpunkt des Online-Kurses. Die verschiedenen Lernmodule ermöglichen die Einarbeitung solcher Aspekte in die Gründungsplanung bzw. konkret in einen Businessplan. Insgesamt haben 84 % der befragten Nutzer/innen des Online-Kurses ihren Businessplan unter der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten erstellt (siehe Grafik 13). Unter den UNIUN-Teilnehmer/innen liegt der Anteil bei 96 %, wobei die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Businessplan eine Zielsetzung des Gründungstrainings darstellte. Im Falle der befragten Student/innen lag der Einarbeitung von Nachhaltigkeitsaspekten eine freiwillige Bereitschaft zugrunde.

**Grafik 13** Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan, Befragte in Prozent

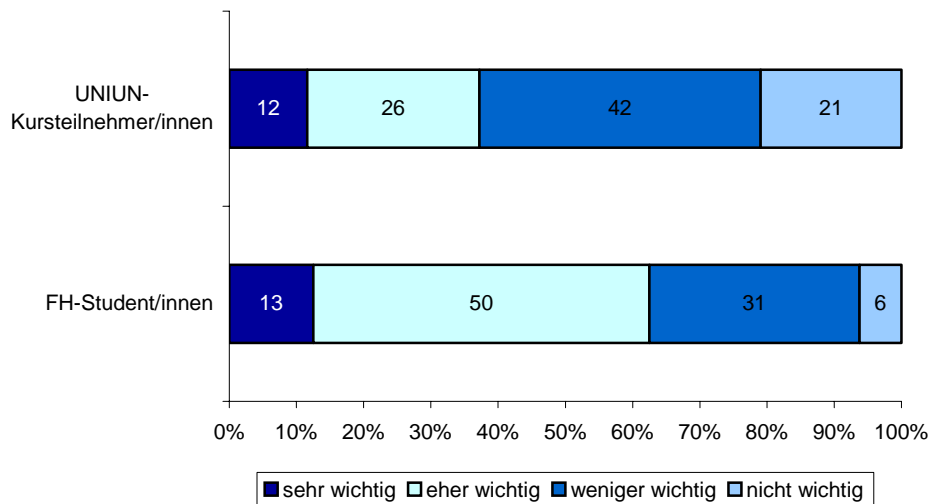


Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, UNIUN-Kursteilnehmer/innen: n=46; FH-Student/innen: n=44

Für 38 % der UNIUN-Kursteilnehmer/innen war der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan sehr bzw. eher wichtig (siehe Grafik 14). Dass der Online-Kurs für weniger UNIUN-Kursteilnehmer/innen als für FH-Student/innen wichtig war, könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Thema Nachhaltigkeit im Rahmen der einzelnen angebotenen Kurse des UNIUN-Gründungstrainings ebenfalls behandelt wurde und ersichtlich ist, dass sich ein nicht zu unterschätzender Teil der Kursteilnehmer/innen bereits vor der Teilnahme an dem Gründungstraining mit dem Thema Nachhaltigkeit und CSR auseinandergesetzt hatte.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Ein großer Teil der UNIUN-Teilnehmer/innen ist bereits vor dem Gründungstraining mit dem Thema Nachhaltigkeit in Berührung gekommen. Über 80 % der befragten UNIUN-Teilnehmer/innen hatten bei Eintritt in das UNIUN-Gründungstraining bereits Vorkenntnisse zum Themenbereich Nachhaltigkeit. Davon geben 32 % an, sich zuvor bereits intensiv und 49 % zumindest teilweise mit diesen Themen auseinandergesetzt zu haben.

**Grafik 14 Wichtigkeit des Online-Kurses bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan, Befragte in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA  
 UNIUN-Kursteilnehmer/innen: n=43; Student/innen: n= 44

Insgesamt hatte der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ damit eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung, insbesondere für die konkrete Einarbeitung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Businesspläne der UNIUN-Kursteilnehmer/innen bzw. Student/innen.

## 5.2 Bedeutung des Online-Kurses für die Gründungsprojekte der ehemaligen UNIUN-Kursteilnehmer/innen

Grundlage für die Analyse der Auswirkungen des Online-Kurses auf die Gründungsprojekte der Nutzer/innen bildet die Befragung ehemaliger Nutzer/innen<sup>11</sup> des Online-Kurses im Rahmen des UNIUN-Gründungstrainings, bei denen die Nutzung bereits länger zurückliegt und daher die Erfassung derartiger Wirkungen möglich ist.

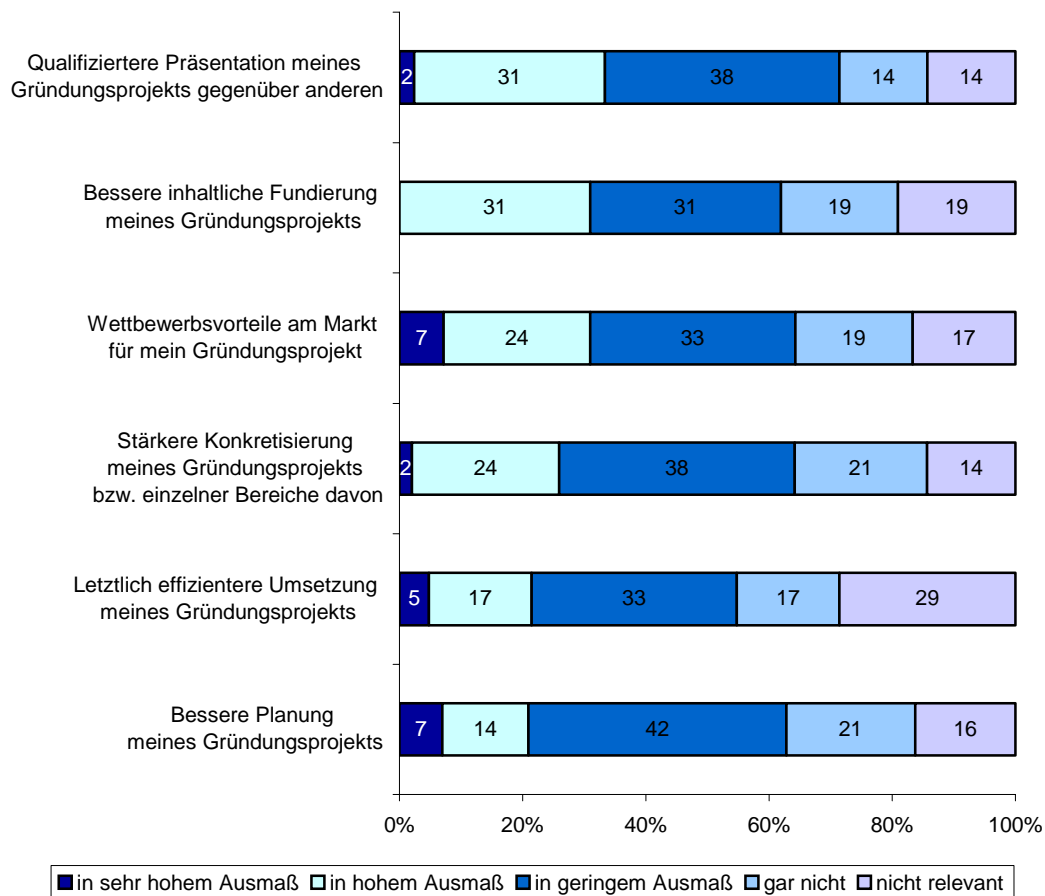
Zum Zeitpunkt der Befragung hatten bereits 47 % der ehemaligen UNIUN-Kursteilnehmer/innen, die auch den Online-Kurs verwendet hatten, ihr Gründungsvorhaben realisiert und sich selbstständig gemacht. 13 % der befragten UNIUN-Kursteilnehmer/innen planen innerhalb der nächsten sechs Monate zu gründen. Weitere 23 % haben ihren Gründungszeitpunkt in den nächsten Jahren festgelegt.

Je 31 % der befragten ehemaligen Nutzer/innen des Online-Kurses geben an, ihr Gründungsvorhaben sei durch die Befassung mit Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen des Online-Kurses inhaltlich besser fundiert gewesen bzw. konnte gegenüber anderen qualifizierter präsentiert werden (siehe Grafik 15). 2 % gaben sogar an, dass letzterer Aspekt in sehr hohem Ausmaß gegeben war. Ebenfalls 31 % sind der Meinung, die Befassung mit Nachhaltigkeitsinhalten im Rahmen des Online-Kurses hätte in sehr hohem bzw. hohem Ausmaß zu marktbezogenen Wettbewerbsvorteilen ihres Gründungsvorhabens beigetragen.

Weiters konnte bei insgesamt einem Viertel (26 %) der befragten UNIUN-Teilnehmer/innen durch die Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs eine stärkere Konkretisierung des Gründungsprojekts bewirkt werden. 22 % bzw. 21 % gaben an, dass das Gründungsprojekt aufgrund der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs effizienter umgesetzt werden konnte bzw. besser geplant worden sei.

<sup>11</sup> UNIUN-Kursteilnehmer/innen (Durchgang 2006, Durchgang 2005/06 und Durchgang 2003/04)

**Grafik 15** Auswirkungen der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs auf die Gründungsprojekte (I), ehemalige Nutzer/innen in Prozent



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n= 43

Mehr als die Hälfte der ehemaligen Nutzer/innen des Online-Kurses konnte durch die Auseinandersetzung mit den Kursinhalten in (sehr) hohem Ausmaß einen besseren Überblick über die thematische Reichweite von Nachhaltigkeitsaspekten gewinnen. Eine zentrale Auswirkung der Nutzung des Online-Kurses und somit der Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit im Kontext ihres Gründungsprojekts, war für die Befragten die Bewusstseins-schaffung, welche Relevanz das Thema in verschiedensten Bereichen, abseits der gängigen Assoziation mit dem Bereich „Ökologie/Umwelt“ haben kann. Dazu zwei Nutzer/innen des Online-Kurses:

*„Ich habe mich über das Tool mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt und gemerkt, dass Nachhaltigkeit „mehr“ ist als nur ökologischer Bürobedarf; dass egal aus welcher Branche man ist, es ein Thema sein kann. Durch das Tool wird man als Artfremder auf interessante Weise mit Überlegungen konfrontiert: Wo spielt Nachhaltigkeit überall eine Rolle? Wo betrifft mich das?“*

*„Was ich sehr interessant gefunden habe ist, dass ja Nachhaltigkeit sehr viele Aspekte hat – nicht nur den ökologischen, an den alle sofort denken, sondern es gibt ja auch den Begriff der sozialen Nachhaltigkeit, eben gerade in meinem Bereich mit Prävention usw.; das habe ich sehr einfließen lassen und eben auch diese ökologischen Sachen.“*

*„Ich glaubte vorher, dass Klopapier, Recyclingpapier, Druckerpatronen etc. zum nachhaltigen Handeln gehört. Ich wusste vorher nicht, dass es auch andere Bereiche gibt. Dieses Wissen wurde im Tool vermittelt...“*



Die Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs ermöglichte rd. 45 % der Befragten ein besseres Verständnis über die konkrete Anwendung und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten, insbesondere in ihrem Gründungsprojekt (siehe Grafik 16).

Weiters dürfte es unter den Nutzer/innen bzw. Kursteilnehmer/innen aufgrund der Auseinandersetzung mit für sie relevanten Bereichen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, zu einer Bewusstseins-schärfung gekommen sein. Im Bereich der allgemeinen Bewusstseins-schaffung für Themen der Nachhaltigkeit konnten bei 39 % der befragten ehemaligen Nutzer/innen des Online-Kurses Wirkungen in sehr bzw. hohem Ausmaß erreicht werden. Mehr als ein Drittel (36 %) entdeckte über die Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs und seinen Inhalten - in sehr bzw. hohem Ausmaß – zuvor nicht bedachte und ungenutzte Potenziale. Unterstrichen wird dieser Befund durch die zusätzlichen Anmerkungen von Befragten im Rahmen der Fragebogenerhebung sowie durch die Interviews mit ehemaligen Nutzer/innen. Dazu folgende exemplarische Aussagen bzw. Anmerkungen von ehemaligen Nutzer/innen des Online-Kurses:

*„... , also es hat mir vor allem einige neue Sichtweisen eröffnet, weil die Inhalte auch interessant abgehandelt werden und die dementsprechende weiterführende Information zur Verfügung gestellt wird. Ich bin dadurch auf Fragen gekommen zum Unternehmen und zur Gründung auf die ich sonst nicht gekommen wäre – vor allem durch Fragen, die ins Detail gehen.“*

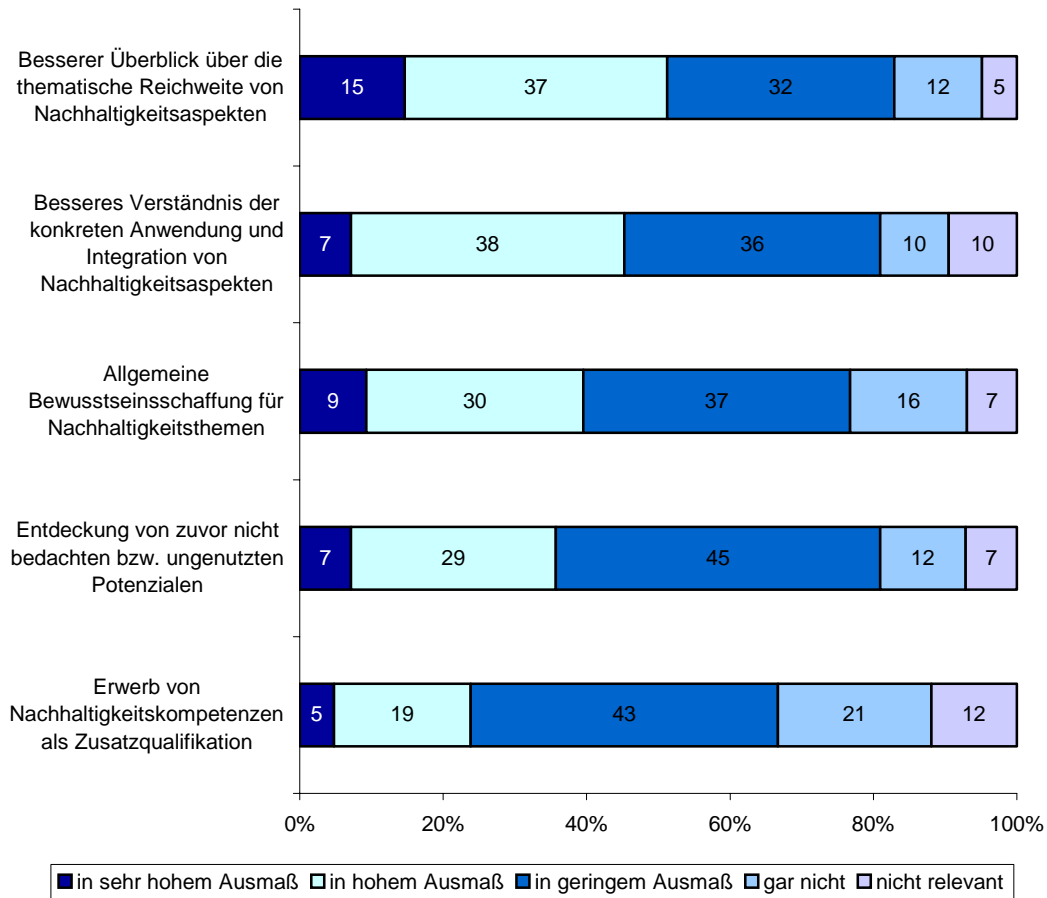
*„Stärken des Online-Kurses: Gründungen auch von anderer Seite zu sehen und neue Denkanstösse zu geben.“*

*„Die Fragen der Nachhaltigkeit sind, durch die Inhalte und Fragestellungen im Tool und auch die weiterführenden Hinweise, sehr gezielt angesprochen worden. Es wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie man mit den Themen umgehen kann.“*

*„Die Umsetzung [des Gründungsvorhabens, d.V.] direkt – da war es nicht hilfreich, weil das hätte ich auch so gemacht, aber diese Aspekte einfließen lassen zu können, das habe ich schon als sehr positiv empfunden. (...) ...und das wirkt ein bisschen in den Alltag auch hinein. Ich habe den Eindruck, dass ich bewusster damit umgehe, oder versuche auch andere Menschen dazu zu bringen.“*

Etwas weniger, knapp ein Viertel - der ehemaligen Nutzer/innen konnte in sehr bzw. hohem Ausmaß Nachhaltigkeitskompetenzen als Zusatzqualifikationen erwerben (siehe Grafik 16).

**Grafik 16 Auswirkungen der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs auf die Gründungsprojekte (II), ehemalige Nutzer/innen in Prozent**



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, n= 43

Zusammenfassend ergibt sich hinsichtlich der Wirkungen durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen des Online-Kurses folgendes Bild: Insgesamt können gute Wirkungen bei den ehemaligen Nutzer/innen des Online-Kurses festgestellt werden - ein Ergebnis, das auch in Hinblick auf die Verbreitung des Online-Kurses bei zukünftigen Anbietern betont werden könnte. Insbesondere dürfte ein Beitrag zur inhaltlichen Qualität und Fundierung der Gründungsprojekte vor allem auch bezüglich der Präsentation „nach außen“ – ein wichtiger Aspekt für Gründungsvorhaben - geleistet worden sein. Weiters konnte der Online-Kurs zumindest zu einer teilweisen Konkretisierung der Gründungsprojekte beitragen und auch hinsichtlich der Planung und Umsetzungseffizienz sind durchaus Wirkungen festzustellen. Vor allem aber dürfte bei den Nutzer/innen des Online-Kurses ein guter thematischer Überblick, ein besseres Verständnis hinsichtlich der konkreten Anwendung bzw. Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei Gründungen und eine generellen Bewusstseins-schaffung im Bereich Nachhaltigkeit bewirkt worden sein.

Insgesamt scheint der Online-Kurs Sustainability Skills eine gute Ergänzung im Gründungsprozess der Befragten dargestellt zu haben. Knapp drei Viertel (73 %) der ehemaligen UNIUN-Kursteilnehmer/innen würden den Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“ zukünftigen Gründerpersonen weiterempfehlen.

## 6 Die Sicht der Anbieterorganisationen

In folgendem Kapitel werden vorrangig die Erfahrungen von Institutionen, die den Online-Kurs in ihre Gründungskurse aufgenommen haben, analysiert. Weiters werden die Ergebnisse der Interviews mit Repräsentant/innen jener Institutionen dargestellt, die noch vor haben, den Online-Kurs im Rahmen von Gründungskursen einzusetzen, wie auch von jenen Ansprechpartnern von Institutionen, die in der Vergangenheit ein grundsätzliches Interesse an dem Online-Kurs bekundet haben. Darüber hinaus sind die Ergebnisse der Interviews mit Verantwortlichen von potenziellen Anbieterinstitutionen, die von dem Einsatz des Online-Kurses (noch) nicht überzeugt werden konnten, Gegenstand dieses Abschnitts.

### Einsatz des Online-Kurses mit Kursrahmen

Generell sehen die Vertreter/innen von Institutionen, die den Online-Kurs im Rahmen von einschlägigen Kursen einsetzen bzw. noch vor haben, diesen einzusetzen, das Thema Nachhaltigkeit im Gründungskontext als interessanten und nützlichen Aspekt.

Der Online-Kurs wurde von allen Anbietern<sup>12</sup> sowohl inhaltlich als auch didaktisch als empfehlenswert eingestuft. Bezüglich der Inhalte des Online-Kurses werden – ähnlich wie unter den befragten Nutzer/innen (siehe Kapitel 4.4.1) - insbesondere die Aktualität, die Aufbereitung und der Umfang, im Sinne einer guten Abdeckung aller relevanten Nachhaltigkeitsaspekte im Gründungskontext, als positive Gesichtspunkte hervorgehoben. Dabei wurde auch mehrmals darauf hingewiesen, dass in Zukunft unbedingt auf die Aktualisierung der Inhalte, beispielsweise in Form von neuen Unternehmensbeispielen oder weiterführenden Informationen, geachtet werden sollte. Dennoch wird seitens der Anbieter nicht außer Acht gelassen, dass speziell der Umfang des Online-Kurses möglicherweise, insbesondere auf Student/innen, abschreckend wirken kann. Im Sinne eines Verbesserungsvorschlags wird diesbezüglich empfohlen, den Online-Kurs in Komplexitätsstufen – im Sinne eines Basisteils und vertiefende Teile – zu gliedern. Dabei wird vor allem als wichtig erachtet, dass eine entsprechende Strukturierung an einer zentralen Einstiegsstelle in den Online-Kurs verdeutlicht wird. Wie bereits in Kapitel 4.4.1 ausgeführt ist, in Hinblick auf die Vorschläge der interviewten Anbieter und befragten Nutzer/innen zu einem mehrstufigen Aufbau mit unterschiedlichen Komplexitätsstufen, von einer starken Reduzierung der Texte eher abzuraten, da eine solche vermutlich zu Lasten der – von einigen Anbietern und vielen Befragten gelobten – guten Abdeckung der Themenbandbreite im Nachhaltigkeitskontext führen würde. Allerdings könnte hier eventuell eine, wie auch immer geartete, Hervorhebung der jeweiligen Einführungspassagen sowie der Einführung in den Online-Kurs selbst, Abhilfe schaffen. Im Kontext des inhaltlichen Umfangs wird von manchen Anbietern auch eine Suchfunktion vermisst.

Explizit als positiver Aspekt hervorgehoben werden die Hyperlinks, die im Online-Kurs integriert wurden und zu weiterführenden Informationen – zumeist auf entsprechende externe Webseiten – führen. Ebenso wird das Vorhandensein eines Diskussionsforums positiv beurteilt und die Möglichkeit zum Expertenfeedback als wertvoll und relevant angesehen.

Weniger gut beurteilt wurde seitens der Anbieterorganisationen die Tatsache, dass viele im Text mit dem Glossar verlinkte Begriffe nicht unmittelbar angezeigt werden, sondern lediglich über den "Umweg" des Gesamtglossars zu erreichen sind und somit eine Aufwandserhöhung der Nutzer/innen bedeutet.

Angemerkt wird vereinzelt, dass gegenwärtig zahlreiche Businessplan-Tools von unterschiedlichen Organisationen angeboten werden. Aus diesem Grund befinde sich der Online-Kurs hinsichtlich des Nutzungspotenzials in starker Konkurrenz. In diesem Zusammenhang wurde mehrmals angeregt, übliche Businessplan-Tools mit dem Online-Kurs zu vergleichen und eventuell – im Sinne einer Kooperation - einige Aspekte aus dem Online-Kurs in gängige Businessplan-Tools zu integrieren. Der Online-Kurs wird offensichtlich von einigen Anbietern fälschlicherweise als Konkurrenzinstrument zu bestehenden Businessplan-Tools wahrgenommen. Dabei gilt es zukünftig zu eruieren, ob der ergänzende Charakter des Online-Kurses deutlich vermittelt wurde, bzw. zu klären, ob Bedarf an einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in vorhandene Businessplan-Tools existiert. Jedenfalls sollte bei der weiteren Verbreitung des Online-Kurses in seiner gegenwärtigen Fassung und Ansprache potenzieller Anbieter, der ergänzende Charakter des Kurses, im Sinne einer zusätzlichen Hilfestellung, stärker hervorgehoben und somit die Wahrnehmung als ein Konkurrenzinstrument entkräftet werden.

---

<sup>12</sup> D. h. Repräsentant/innen von Institutionen die den Online-Kurs im Rahmen von einschlägigen Kursen eingesetzt haben.

## **Grundsätzliche Interessensbekundung**

Wie aus den Interviews mit Repräsentant/innen von Institutionen, die in der Vergangenheit ein grundsätzliches Interesse an dem Online-Kurs bekundet haben hervorgeht, wurden in der Regel keine weiteren Maßnahmen seitens dieser Institutionen gesetzt, um den Online-Kurs Gründer/innen näherzubringen, wengleich auffällt, dass in einigen Fällen nach wie vor ein prinzipielles Interesse bzw. Bereitschaft bestehen dürfte. Diesbezüglich scheint die Aufnahme des Online-Kurses zumindest in einschlägige Informationsmaterialien für Gründer/innen sowie die Verlinkung einschlägiger Websites mit der Internetadresse des Online-Kurses, im Sinne einer zusätzlichen Option im Rahmen individueller Gründungsprozesse, für die Interviewten sinnvoll und als weiterhin verfolgenswerte Strategie zu gelten.

## **Abgelehnter Einsatz**

Grund für die ursprüngliche Ablehnung des Einsatzes des Online-Kurses bei potenziellen Anbieterorganisationen sind aus Sicht der interviewten Ansprechpersonen zumeist Unvereinbarkeiten mit bestehenden Strukturen von Lehrveranstaltungen. Fixe Vorgaben für den Ablauf von entsprechenden Kursen dürften als Barriere für den Einsatz des Online-Kurses vorherrschen. Zum Teil lassen sich die Vorbehalte auch auf die Annahme zurückführen, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten über den Online-Kurs Gründer/innen in ihrem Gründungsprozess überfordern könnte. Grundsätzlich werden Nachhaltigkeitsaspekte bei den betreffenden Verantwortlichen im Gründungsprozess zwar als wichtig und sinnvoll angesehen, jedoch letztlich als zweitrangig hinter klassischen Aufgaben zur erfolgreichen Realisierung einer Gründung eingestuft.

Demgegenüber muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass unter ehemaligen Nutzer/innen offensichtlich gute Wirkungen in den Bereichen Überblick über und Bewusstseinserschaffung für Nachhaltigkeitsthemen sowie hinsichtlich eines verbesserten Verständnisses der Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungskontext erzielt werden konnten. Auch trug der Online-Kurs bei einem nicht außer Acht zu lassenden Anteil an Nutzer/innen zur Verbesserung der inhaltlichen Qualität und Fundierung der Gründungsprojekte und der Präsentation „nach außen“ bei und leistete durchaus gute Wirkungen betreffend marktbezogener Wettbewerbsvorteile der Gründungsprojekte (siehe dazu Kapitel 5).

Insgesamt fällt auf, dass es nach der durch die Kurs-Entwickler erfolgte Vorstellung des Online-Kurses bei potenziellen Anbieterorganisationen, häufig eine ungenügend detaillierte Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs seitens dieser Organisationen gegeben hat.

## 7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Im Rahmen der von der KMU FORSCHUNG AUSTRIA durchgeführten Evaluierung des Online-Kurses „Sustainability Skills für Gründer/innen“ wurden einerseits die Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses und andererseits dessen erste Wirkungen auf die Gründungsprojekte ehemaliger Nutzer/innen des Kurses analysiert. Darüber hinaus war die Erfassung von Erfahrungen und Anforderungsstrukturen seitens Anbieterorganisationen des Online-Kurses Gegenstand der Evaluierung. Darauf aufbauend zielte die Evaluierung auf die Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne der Weiterentwicklung des Online-Kurses. Zielgruppe der Erhebungen im Rahmen der Evaluierung waren zum einen FH-Student/innen, als aktuelle Nutzer/innen des Online-Kurses, und zum anderen ehemalige Teilnehmer/innen von UNIUN-Gründungstrainings.

### **Nutzungsaspekte des Online-Kurses**

Der Online-Kurs wurde von der überwiegenden Mehrheit der Befragten im Rahmen ihrer Studien bzw. ihres Trainings verwendet, über vier Fünftel der befragten Personen haben sich mit dem Online-Kurs in irgendeiner Form beschäftigt, wobei sich die Mehrheit, nach Vorgabe des eigenverantwortliche Arbeitens, vor allem mit den für sie relevanten Themenstellungen auseinandergesetzt hat. Im Hinblick auf die Art und Intensität der Nutzung des Online-Kurses kann festgestellt werden, dass sich ein großer Teil der befragten Nutzer/innen lediglich mit bestimmten Teilen des Online-Kurses auseinandergesetzt hat. Zum einen dürften die befragten Nutzer/innen nur jene Teile ausgearbeitet haben, die für sie bzw. ihr Gründungsprojekt auch relevant waren und zum anderen dürfte der Faktor Zeit für viele eine entscheidende Rolle gespielt haben. Der Online-Kurs ist also vorrangig als Pool an Inhalten und Fragen genutzt worden, aus dem sich die Benutzer/innen nach ihren Bedürfnissen über Nachhaltigkeit bei Gründungen kundig gemacht haben. Die Konzeption des Online-Kurses hinsichtlich der Möglichkeit des individuell bestimmbaren Umfangs und Tempos der Auseinandersetzung mit Modulen und Bereichen des Kurses, kommt bei Nutzer/innen gut an und sollte beibehalten werden.

Die unterschiedliche Nutzungsintensität des gesamten Online-Kurses hatte auch Auswirkungen auf die jeweilige Nutzungsintensität der drei Teilbereiche (Inhalte, Fragen, Assessment). Insgesamt betrachtet fällt dabei auf, dass die „Fragen“ und insbesondere die „Inhalte“, unabhängig von der Intensität der Nutzung des gesamten Online-Kurses, von den befragten Nutzer/innen am stärksten genutzt wurden. Auch ist festzustellen, dass je tiefer die Auseinandersetzung und umfangreicher die Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsaspekte möglich war, umso seltener wurden die jeweiligen Teilbereiche von den befragten Personen genutzt. Interessant erscheint, dass der Anteil aktueller Nutzer/innen, die sich mit der Ausarbeitung *aller* Assessmentteile beschäftigten deutlich höher ist als jener der Nutzer/innen, die sich mit *allen* Fragen beschäftigten. Hauptgrund für eine grundsätzliche Nicht-Nutzung des Online-Kurses dürfte Zeitmangel gewesen sein.

### **Benutzerfreundlichkeit und Zufriedenheit mit spezifischen Aspekten des Online-Kurses**

Hinsichtlich der unterschiedlichen Aspekte der Benutzerfreundlichkeit des Online-Kurses „Sustainability Skills“ kann eine breite Zufriedenheit festgestellt werden. Die Beurteilung der ausgewählten Grundprinzipien Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit und Steuerbarkeit, gemäß der Isonorm 9241-110, fällt mehrheitlich positiv aus. So dürfte es zum einen kaum hemmende Elemente für die effiziente und effektive Erledigung der Aufgaben zur Zielerreichung des Online-Kurses geben, zum anderen scheint dieser übersichtlich gestaltet zu sein und ausreichend Informationen über dessen Aufbau und Benützung zu liefern. Zudem ist die Steuerung des Online-Kurses für die Nutzer/innen gut beeinflussbar und ausreichend flexibel gestaltet.

Auch bei speziell für den Online-Kurs charakteristischen Aspekten ergibt sich aus der Befragung aktueller Nutzer/innen ein positives Bild. Die Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte wird durchwegs gut beurteilt, wenn auch von einigen Befragten ergänzt wird, dass der Online-Kurs etwas zu textlastig sei. Auch die didaktische Aufbereitung des Online-Kurses dürfte auf hohe Zufriedenheit unter den Nutzer/innen stoßen, ebenso sind die Nutzer/innen mit den technischen bzw. serviceorientierten Funktionen des Online-Kurses mehrheitlich zufrieden.

In Hinblick auf die Kritik der Befragten bezüglich der Textlastigkeit des Online-Kurses und der Vorschläge der Befragten zu einem mehrstufigen Aufbau mit unterschiedlichen Komplexitätsstufen ist von einer starken Reduzierung der Texte eher abzuraten. Es liegt die Vermutung nahe, dass eine solche Textreduktion zu Lasten der – von vielen Befragten gelobten – guten Abdeckung der Themenbandbreite im Nachhaltigkeitskontext führen würde. Allerdings könnte hier eventuell eine, wie auch immer geartete, Hervorhebung der jeweiligen – bereits existierenden, aber offensichtlich zu wenig als solche wahrgenommenen - Einführungspassagen sowie der Einführung in den Online-Kurs selbst, Abhilfe schaffen.

Die strukturelle Gestaltung des Online-Kurses (3-gliedriger Aufbau in Inhalte/Fragen/Assessment und Module) bereitet offensichtlich kaum Schwierigkeiten für die Nutzer/innen und sollte in Hinblick auf eine mögliche Adaption des Online-Kurses keinen gravierenden Änderungen unterzogen werden. Ebenso sollte die inhaltliche Ausgestaltung bzw. Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte in der gegenwärtig gegebenen Bandbreite mitsamt den weiterführenden Informationen über Hyperlinks beibehalten werden. Auf eine regelmäßige inhaltliche Aktualisierung der Module und der Hyperlinks sollte jedoch bei einer Weiterentwicklung des Kurses geachtet werden.

Vor dem Hintergrund des relativ hohen Niveaus der Nachhaltigkeitsinhalte des Online-Kurses, sollte das Glossar im Rahmen möglicher Weiterentwicklungen auf jeden Fall beibehalten oder sogar erweitert werden. Verbessert werden könnte eventuell, um Nutzer/innen des Online-Kurses bei der Erarbeitung der Inhalte besser zu unterstützen, die Platzierung des Glossars. Dieses sollte an einer zentralen und für die Nutzer/innen stets ersichtlichen Stelle im Online-Kurs lokalisiert werden. Auch eine Suchfunktion würde sich als Service für Nutzer/innen anbieten. Das Diskussionsforum sollte in Anbetracht dessen, dass es bisher kaum genutzt wird überdacht werden. Alle weiteren technischen Funktionen weisen, laut Auskunft der Nutzer/innen keinen weiteren Verbesserungsbedarf auf.

Die Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für die jeweiligen konkreten Gründungsvorhaben dürfte für einige Nutzer/innen weniger zufriedenstellend sein. Diesbezüglich sollte insbesondere Hinweisen von Nutzer/innen auf die weniger gute Passfähigkeit des Online-Kurses für Gründungsvorhaben im Dienstleistungsbereich bzw. für Ein-Personen-Unternehmen nachgegangen werden.

## **Wirkungen des Online-Kurses**

Im Sinne des subjektiven Nutzens der Teilnehmer/innen durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten in Zusammenhang mit ihrer Unternehmensgründung, können gute Wirkungen des Online-Kurses konstatiert werden - ein Umstand, der für potenzielle Anbieter von Interesse sein könnte. Insbesondere dürfte durch den Online-Kurs ein Beitrag zur inhaltlichen Qualität und Fundierung der Gründungsprojekte vor allem auch bezüglich der Präsentation „nach außen“ – ein wichtiger Aspekt für Gründungsvorhaben - geleistet worden sein. Weiters konnte der Online-Kurs zumindest zu einer teilweisen Konkretisierung der Gründungsprojekte beitragen und auch hinsichtlich der Planung und Umsetzungseffizienz sind durchaus Wirkungen festzustellen. Vor allem aber dürfte bei den Nutzer/innen des Online-Kurses ein guter thematischer Überblick, ein besseres Verständnis hinsichtlich der konkreten Anwendung bzw. Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei Gründungen und eine generellen Bewusstseins-schaffung im Bereich Nachhaltigkeit bewirkt worden sein.

## **Sicht der Anbieterorganisationen**

Aus Sicht der Anbieterorganisationen des Online-Kurses ist eine grundsätzlich positive Haltung dazu festzuhalten, so wird das Thema Nachhaltigkeit im Gründungskontext gemeinhin als sinnvoll und nützlich bewertet. Weiters wird der Online-Kurs inhaltlich und didaktisch als empfehlenswert angesehen, wenn auch angemerkt wird, dass der Umfang bzw. die Komplexität der Inhalte besonders für Student/innen als Nutzer/innen eine gewisse Barriere zur detaillierten Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs darstellen könnte. Da ähnliche Anmerkungen auch von den Nutzer/innen getätigt wurden, könnte eine Ergänzung der Inhalte um eine niederschwelligere Einführung in das Thema des Online-Kurses angedacht werden, wie auch weiter oben bereits ausgeführt wurde.

Auch wurde seitens der befragten Anbieterorganisationen die Konkurrenz zu anderen Businessplan-Tools, auch wenn diese nicht auf Nachhaltigkeitsaspekte in der Gründungsplanung fokussieren, zu bedenken gegeben. Der Online-Kurs wird offensichtlich von einigen Anbietern fälschlicherweise als Konkurrenzinstrument zu bestehenden Businessplan-Tools wahrgenommen. Dabei gilt es zukünftig zu eruieren, ob der ergänzende Charakter des Online-Kurses deutlich vermittelt wurde, bzw. zu klären, ob Bedarf an einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in vorhandene Businessplan-Tools existiert. Jedenfalls sollte bei der weiteren Verbreitung des Online-Kurses in seiner gegenwärtigen Fassung und Ansprache potenzieller Anbieter, der ergänzende Charakter des Kurses, im Sinne einer zusätzlichen Hilfestellung, stärker hervorgehoben und somit die Wahrnehmung als ein Konkurrenzinstrument entkräftet werden.

Bei Institutionen, die in der Vergangenheit ein grundsätzliches Interesse an dem Online-Kurs bekundet haben ist augenscheinlich, dass zumeist keine weiteren Maßnahmen seitens dieser Institutionen gesetzt wurden, um den Online-Kurs Gründer/innen näherzubringen. Dennoch ist zu beachten, dass in einigen Fällen nach wie vor ein prinzipielles Interesse bzw. Bereitschaft dazu bestehen dürfte. Diesbezüglich scheint die Aufnahme des Online-Kurses zumindest in einschlägige Informationsmaterialien für Gründer/innen sowie die Verlinkung einschlägiger Websites mit der Internetadresse des Online-Kurses, im Sinne einer zusätzlichen Option im Rahmen individueller Gründungsprozesse, für die Interviewten sinnvoll und als weiterhin verfolgenswerte Strategie zu gelten. Dennoch erscheint der Einsatz des Online-Kurses im Rahmen eines Trainings bzw. Gründungskurses/-seminars als am effektivsten.

Grund für die ursprüngliche Ablehnung des Einsatzes des Online-Kurses bei potenziellen Anbieterorganisationen dürften zumeist Unvereinbarkeiten mit bestehenden Strukturen von Lehrveranstaltungen gewesen sein. Auch lassen sich die Vorbehalte teilweise auf die Annahme zurückführen, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten über den Online-Kurs Gründer/innen in ihrem Gründungsprozess überfordern könnte. Insofern sollten potenziellen Anbieterorganisationen die flexiblen Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs, die Möglichkeit des ergänzenden Einsatzes in Kursen sowie die bisher erzielten Wirkungen bei ehemaligen Nutzer/innen ausführlich kommuniziert werden, um einen breiten Einsatz des Online-Kurses zu erwirken.

## **Anhang**



## Interviewpartner

Institution	Interviewte/r
in Gründungskurse aufgenommen	
Dellisch Undine	Alumniverband Universität Wien
Drexel Wilfried	FH Burgenland Standort Pinkafeld
Farthofer Josef	FH Wiener Neustadt, Standort Wieselburg
Graf Erwin	FH Wien, Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien
Hessel Dieter	FH Salzburg
Schentler Peter	FH Joanneum, Standort Kapfenberg
Stepan Adolf	TU Wien
Wimmer Robert	FH Wiener Neustadt, Standort Wieselburg
grundsätzliches Interesse in Vergangenheit bekundet	
Obernosterer Richard	FH Technikum Kärnten, Standort Spittal
Schiller Karl	Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH
Stockinger Alexander	Johannes Kepler Universität Linz
Znidar Michael	FH Wiener Neustadt, Standort Wr. Neustadt
(noch) nicht überzeugt	
Falkner Gina	FH Wiener Neustadt, Standort Wr. Neustadt
Mair Michael	FH Wien – Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien
Mathes Christian	CAST Tyrol
Zeiner Anton	Donau Universität Krems

## Interview-Leitfaden

### Institutionen, mit Einsatz des Online-Kurses

Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA ist vom Alumniverband der Universität Wien mit der **Evaluierung des Online-Kurses „Sustainability Skills für GründerInnen“** beauftragt. Erfasst werden Erfahrungen mit dem Online-Kurs, Auswirkungen, Einsatz und Benutzerfreundlichkeit des Tools.

1. **Wie und durch wen sind Sie auf den Online-Kurs „Sustainability Skills“ aufmerksam geworden?**
  - a. Haben Sie bereits Erfahrungen mit eLearning-Tools?
  - b. Welchen Stellenwert haben die Themen Nachhaltigkeit & CSR in Ihren Lehrveranstaltungen /Kursen/Trainings?
2. **Bitte erzählen Sie etwas über den Einsatz des Online-Kurses. (Wie wurde dieser von Ihnen eingesetzt?)**
  - a. Probeweise
  - b. Im Rahmen eines Kurses/Seminars (--> inwiefern?)
  - c. Stand Alone
3. **Warum setzten Sie den Online-Kurs gerade in dieser Art und Weise ein?**
4. **Könnten Sie bitte Ihre bisherigen (beobachteten) Erfahrungen mit der Verwendung des Online-Kurses beschreiben?**
  - a. Akzeptanz der Benutzer/innen
  - b. Feedbacks seitens Benutzer/innen?
5. **Ihre Meinung zu dem Online-Kurs?**
  - a. Wie schätzen Sie den Nutzen der Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs für Gründer/innen ein?
    - i. ev. auch konkrete Erfahrungen bzw. Feedback von Nutzer/innen?
  - b. Welches Potenzial hat der Online-Kurs?
  - c. Stärken und Schwächen (Was hat gut funktioniert; was weniger gut?)
  - d. Welche Weiterentwicklungserfordernisse sehen Sie für den Online-Kurs?
6. **Würden Sie den Online-Kurs weiterempfehlen?**
  - a. Unter welchen Umständen, zu welchen Bedingungen?

## Interview-Leitfaden

### Institutionen, die Einsatz des Online-Kurses ablehnten

Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA ist vom Alumniverband der Universität Wien mit der **Evaluierung des Online-Kurses** „Sustainability Skills für GründerInnen“ beauftragt. Erfasst werden Erfahrungen mit dem Online-Kurs, Auswirkungen, Einsatz und Benutzerfreundlichkeit des Tools.

- 1. Wer hat Ihnen den Online-Kurs angeboten? Unter welchen Bedingungen wurde Ihnen dieser nähergebracht?**
- 2. Bitte erzählen Sie etwas über Ihre Entscheidung, den Online-Kurs nicht einzusetzen.**
  - a. Gründe
  - b. Haben Sie sich den Online-Kurs näher angesehen? Inwiefern bzw. in welchem Ausmaß?
  - c. Stellenwert der Themen Nachhaltigkeit & CSR in Ihren Kursen, Gründungsberatungen, bei der Erstellung von Businessplänen?
- 3. Sind solche Tools überhaupt ein Thema für Sie? Besteht ein Bedarf?**
  - a. Haben Sie bereits Erfahrungen mit eLearning-Tools?
- 4. Unter welchen Voraussetzungen würden Sie einen solchen Online-Kurs nützen? Könnte der Online-Kurs theoretisch in ihrer Gründungsberatung (bzw. LV) eingesetzt werden?**
- 5. Was wäre Ihnen für den Einsatz des Online-Kurses am wichtigsten?**
- 6. Wie sollte ein solcher Online-Kurs gestaltet sein, damit Sie einen solchen einsetzen?**

## Fragebogen zur Usability Study

**KMU FORSCHUNG AUSTRIA**  
Austrian Institute for SME Research



### Evaluierung des e-Learning-Tools "Sustainability Skills für GründerInnen"

Zutreffendes bitte ankreuzen bzw. ausfüllen

**Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt!**

1. **Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_ Jahre

---

2. **Sie sind...**       weiblich       männlich

---

3. **Welchen Ausbildungsstatus haben Sie?**
  - Student/in an einer Universität/Fachhochschule  
Studienrichtung: \_\_\_\_\_
  - Akademiker/in  
Studienrichtung: \_\_\_\_\_
  - Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

4. **Planen Sie mit dem von Ihnen erstellten Businessplan ein Unternehmen zu gründen bzw. haben Sie bereits gegründet?**
  - ja, ich habe bereits ein Unternehmen gegründet
  - ja, ich plane innerhalb der nächsten 6 Monate ein Unternehmen zu gründen
  - ja, ich plane in den nächsten Jahren ein Unternehmen zu gründen
  - ja, sonstiges: \_\_\_\_\_
  - nein. *Grund:* \_\_\_\_\_

---

5. **Haben Sie Nachhaltigkeitsaspekte bei der Erstellung Ihres Businessplans berücksichtigt?**       ja       nein

---

6. **Haben Sie sich im Laufe der Erstellung Ihres Businessplans mit dem e-Learning-Tool „Sustainability Skills“ befasst?**
  - ja, in vollem Umfang
  - ja, mit einzelnen Teilen des Tools
  - nein  
*Falls nein, warum nicht?*
    - zu wenig Zeit verfügbar
    - Zweifel am Nutzen für mein Vorhaben
    - kein Interesse
    - Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7. **Durch wen sind Sie auf das eLearning-Tool "Sustainability Skills" aufmerksam geworden?**
  - Universität/Fachhochschule
  - Alumniverband der Universität Wien (UNIUN)
  - Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

8. **Wie wichtig war das e-Learning-Tool für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Erstellung Ihres Businessplans?**
  - sehr wichtig       eher wichtig       weniger wichtig       nicht wichtig

---

9. **Wie haben Sie sich mit folgenden Bereichen des Tools beschäftigt?**
  - 9.1 **Haben Sie sich mit den INHALTEN des Tools auseinandergesetzt?**
    - ja, mit allen Inhalten
    - ja, aber nur mit bestimmten Teilen
    - nein. *Grund:* \_\_\_\_\_

9.2 Haben Sie die FRAGEN ausgearbeitet?

- ja, alle Fragen  
 ja, aber nur bestimmte Fragen  
 nein. Grund: \_\_\_\_\_

9.3 Haben Sie die ASSESSMENT-Teile ausgearbeitet?

- ja, alle Teile  
 ja, aber nur bestimmte Teile  
 nein. Grund: \_\_\_\_\_

---

10. Das Online-Tool zielt auf eine eigenverantwortliche Verwendung ab. Der/die Benutzer/in entscheidet selbst, ob und in welchem Ausmaß er/sie einzelne Module/Bereiche des Tools nutzt. Wurde dies in den einleitenden Passagen des Tools klar und verständlich vermittelt?

- ja       nein

---

11. Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten des e-Learning-Tools „Sustainability Skills“?

	sehr zufrieden	eher zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden	k.A.
didaktische Aufbereitung des Lernstoffes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für meine Gründungsidee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
3-gliedriger Aufbau (Inhalte/Fragen/Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Login	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Lernfortschrittsanzeige der einzelnen Modulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Druckversion der Inhalte/Fragen/Assessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Funktion "sich selbst schicken"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
weiterführende Informationen über externe Links	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Glossar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Diskussionsforum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Möglichkeit eines Expertenfeedbacks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					
Einarbeitungsmöglichkeiten der Assessmentteile in den Businessplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____					

---

12. Beschreiben Sie bitte - aus Ihrer Sicht - die Stärken des e-Learning Tools:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Beschreiben Sie bitte - aus Ihrer Sicht - die Schwächen des e-Learning Tools:

---



---



---



---



---

14. Wie könnte man das Tool - aus Ihrer Sicht - verbessern?

---



---



---



---



---

15. Bitte bewerten sie das e-learning-Tool anhand folgender Kriterien:

Das Tool ...	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu	k.A.
ist einfach zu bedienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht die einzelnen Lernmodule effizient zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erfordert keine überflüssigen Eingaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist auf die Auseinandersetzung und Bearbeitung der Inhalte zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist übersichtlich gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verwendet gut verständliche Begriffe, Bezeichnungen, Abkürzungen oder Symbole in Masken und Menüs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
liefert in ausreichendem Maße Informationen über den Aufbau und die Benützung der Lernmodule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bietet die Möglichkeit, die Arbeit an jedem Punkt zu unterbrechen und dort später ohne Verluste wieder weiterzumachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erzwingt keine unnötig starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht einen leichten Wechsel zwischen einzelnen Menüs oder Masken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist so gestaltet, dass der Benutzer beeinflussen kann, wie und welche Informationen am Bildschirm dargeboten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erzwingt keine unnötigen Unterbrechungen der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist so gestaltet, dass kleine Fehler keine schwerwiegenden Folgen haben können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Dürfen wir Sie bei weiteren Fragen zu Ihrem Gründungsprojekt erneut kontaktieren?

ja  Bitte um Angabe Ihrer E-Mail Adresse: .....  
 nein

Für Rückfragen steht Ihnen Frau Mag. Céline Dörflinger gerne zur Verfügung!

A-1040 Wien, Gußhausstraße 8  
 Tel: ++43-1 505 97 61, Fax: ++43-1 503 46 60  
 c.doerflinger@kmuforschung.ac.at

Danke für Ihre Mühe und Unterstützung!  
 www.kmuforschung.ac.at

## Evaluierung des Online-Kurses „Sustainability Skills für Gründer/innen“

Sehr geehrte Damen und Herren!

Herzlich willkommen zur Onlinefragebogenerhebung im Rahmen der Evaluierung des Online-Kurses „Sustainability Skills für Gründer/innen“.

Im Folgenden finden Sie einige Fragen zu Ihren Erfahrungen mit dem Online-Kurs, den Sie im Rahmen des UNIUN-Gründungstrainings kennengelernt haben, und den Auswirkungen der Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR im Zuge Ihres Gründungsprozesses. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa **10 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Wir bitten Sie die Fragen sorgfältig und vollständig zu beantworten.

Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt! Für etwaige Rückfragen steht Ihnen Frau Mag. Iris Fischl von der KMU FORSCHUNG AUSTRIA unter +43 1 505 97 61 DW 51 bzw. [i.fischl@kmuforschung.ac.at](mailto:i.fischl@kmuforschung.ac.at) gerne zur Verfügung.

### A: Allgemeine Angaben

1. **Wie alt sind Sie?**
  - a. \_\_\_\_ Jahre
  
2. **Sie sind...**
  - a. weiblich
  - b. männlich
  
3. **An welchem UNIUN-Gründungstraining haben Sie teilgenommen?** *(Bitte kreuzen Sie den von Ihnen besuchten Durchgang an)*
  - a. 2003/2004
  - b. 2005/2006
  - c. 2006
  
4. **In welchem Stadium befand sich Ihre Gründungsidee bei Eintritt in das Training?** *Die Gründungsidee war bei Eintritt in das Training...*
  - a. sehr ausgereift
  - b. weitgehend ausgereift
  - c. wenig ausgereift



**B: Gründungsidee / Gründungstraining**

5. Beschreiben Sie bitte - in Stichworten - Ihre Gründungsidee:
6. Hat sich Ihre Gründungsidee durch die Teilnahme an dem Gründungstraining verändert?
- a. nein
  - b. ja (Klappe)
    - i. inwiefern? \_\_\_\_\_
7. Haben Sie sich vor der Teilnahme an dem Gründungstraining mit Aspekten des Themas *Nachhaltigkeit & CSR* auseinandergesetzt?
- a. ja, intensiv
  - b. ja, teilweise
  - c. nein
8. In welchem Stadium befindet sich Ihr Gründungsvorhaben derzeit?
- a. Ich habe bereits ein Unternehmen gegründet; *Gründungsjahr*: \_\_\_\_\_
  - b. Ich plane innerhalb der nächsten 6 Monate ein Unternehmen zu gründen
  - c. Ich plane in den nächsten Jahren ein Unternehmen zu gründen
  - d. Sonstiges: \_\_\_\_\_
9. Welchem der folgenden Bereiche kann Ihr Gründungsvorhaben zugeordnet werden?
- a. Business Consulting / Services
  - b. Gastronomie / Tourismus
  - c. Gesundheit / Soziales
  - d. IT&Multimedia-Lösungen
  - e. Kultur / Bildung
  - f. Kunst / Design
  - g. Wissenschaft / Forschung
  - h. Anderes, und zwar: \_\_\_\_\_





**C: Der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“:  
Aspekte des Themas *Nachhaltigkeit* & *CSR* im Gründungsprozess**

10. Durch wen sind Sie auf den Online-Kurs "Sustainability Skills" aufmerksam geworden?
- Universität/Fachhochschule
  - Alumniverband der Universität Wien (UNIUN)
  - Sonstiges: \_\_\_\_\_
11. Der Online-Kurs zielt auf eine eigenverantwortliche Verwendung ab. Der/die Benutzer/in entscheidet selbst, ob und in welchem Ausmaß er/sie einzelne Module/Bereiche des Online-Kurses nutzt. Wurde dies in den einleitenden Passagen des Online-Kurses klar und verständlich vermittelt?
- ja
  - nein
12. Haben Sie sich im Laufe der Erstellung Ihres Businessplans mit dem Online-Kurs „Sustainability Skills“ befasst?
- ja, in vollem Umfang
  - ja, mit einzelnen Teilen des Online-Kurses
  - nein (Klappe): warum nicht?
    - zu wenig Zeit verfügbar
    - Zweifel am Nutzen für mein Vorhaben
    - kein Interesse
    - Sonstiges: \_\_\_\_\_
13. Haben Sie Aspekte des Themas *Nachhaltigkeit* & *CSR* bei der Erstellung Ihres Businessplans berücksichtigt?
- ja (Klappe): F14
  - nein (weiter mit 15)
14. Wie wichtig war der Online-Kurs für die Berücksichtigung von Aspekten des Themas *Nachhaltigkeit* & *CSR* bei der Erstellung Ihres Businessplans?
- sehr wichtig
  - eher wichtig
  - weniger wichtig
  - nicht wichtig



15. Inwieweit haben sich Nachhaltigkeits- & CSR-Überlegungen in Ihrem Unternehmen manifestiert? *(Bitte antworten Sie in Stichworten)*
16. Welchen Zusatznutzen konnten Sie durch die Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas *Nachhaltigkeit & CSR* über den Online-Kurs konkret für Ihr Gründungsprojekt erzielen? *(Bitte antworten Sie in Stichworten)*
17. In welchem Ausmaß hat die Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas *Nachhaltigkeit & CSR* durch den Online-Kurs zu folgenden Auswirkungen in Hinblick auf Ihr Gründungsvorhaben beigetragen?

in sehr hohem Ausmaß	in hohem Ausmaß	in geringem Ausmaß	gar nicht
----------------------	-----------------	--------------------	-----------

- a. Stärkere Konkretisierung meines Gründungsprojekts bzw. einzelner Bereiche davon
  - b. Bessere Planung meines Gründungsprojekts
  - c. Letztlich effizientere Umsetzung meines Gründungsprojekts
  - d. Bessere inhaltliche Fundierung meines Gründungsprojekts
  - e. Qualifiziertere Präsentation meines Gründungsprojekts gegenüber anderen
  - f. Wettbewerbsvorteile am Markt für mein Gründungsprojekt
  - g. Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenzen als Zusatzqualifikation
  - h. Allgemeine Bewusstseins-schaffung für Nachhaltigkeitsthemen
  - i. Besserer Überblick über die thematische Reichweite von Nachhaltigkeitsaspekten
  - j. Besseres Verständnis der konkreten Anwendung und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten
  - k. Entdeckung von zuvor nicht bedachten bzw. ungenutzten Potenzialen
18. Wo lagen/liegen für Sie die größten Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der über den Online-Kurs kommunizierten Aspekte des Themas *Nachhaltigkeit & CSR*? *(Bitte antworten Sie in Stichworten)*
19. Würden Sie den Online-Kurs an andere Gründer/innen weiterempfehlen?
- a. ja, **Klappe:** weil: \_\_\_\_\_
  - b. nein, **Klappe:** weil: \_\_\_\_\_
20. Dürfen wir Sie bei weiteren Fragen zu Ihrem Gründungsprojekt erneut kontaktieren?
- a. ja, **Klappe:** bitte um Angabe Ihrer E-Mail Adresse
  - b. nein



## Fragebogen zur Wirkungsanalyse

KMU FORSCHUNG AUSTRIA  
Austrian Institute for SME Research



### Evaluierung des Online-Kurses "Sustainability Skills für Gründer/innen"

#### A: Allgemeine Angaben

01: 1. Geburtsdatum:

Bitte ein Datum eingeben

02: 2. Sie sind ...

Bitte nur eine Antwort aus folgenden Möglichkeiten wählen

weiblich

männlich

03: 3. An welchem UNIUN-Gründungstraining haben Sie teilgenommen?  
(Bitte kreuzen Sie den von Ihnen besuchten Durchgang an)

Bitte nur eine Antwort aus folgenden Möglichkeiten wählen

2003/2004

2005/2006

2006

04: 4. In welchem Stadium befand sich Ihre Gründungsidee bei Eintritt in  
das Training? Die Gründungsidee war bei Eintritt in das Training ...

Bitte nur eine Antwort aus folgenden Möglichkeiten wählen

sehr ausgereift

weitgehend ausgereift

wenig ausgereift





## B: Gründungsidee / Gründungstraining

**05: 5. Beschreiben Sie bitte - in Stichworten - Ihre Gründungsidee:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**06: 6. Hat sich Ihre Gründungsidee durch die Teilnahme an dem Gründungstraining verändert?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja  
 nein

**061: Inwiefern?**

**07: 7. Haben Sie sich vor der Teilnahme an dem Gründungstraining mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR auseinandergesetzt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, intensiv  
 ja, teilweise  
 nein

**08: 8. In welchem Stadium befindet sich Ihr Gründungsvorhaben derzeit?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Ich habe bereits ein Unternehmen gegründet  
 Ich plane, innerhalb der nächsten 6 Monate ein Unternehmen zu gründen  
 Ich plane, in den nächsten Jahren ein Unternehmen zu gründen





Sonstiges

**08aa: Gründungsjahr?**

**09: 9. Welchem der folgenden Bereiche kann Ihr Gründungsvorhaben zugeordnet werden?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Business Consulting / Services
- Gastronomie / Tourismus
- Gesundheit / Soziales
- IT&Multimedia-Lösungen
- Kultur / Bildung
- Kunst / Design
- Wissenschaft / Forschung
- Sonstiges





**C: Der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“:  
Aspekte des Themas Nachhaltigkeit**

**010: 10. Haben Sie sich im Laufe der Erstellung Ihres Businessplans mit dem Online-Kurs „Sustainability Skills“ befasst?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, in vollem Umfang
- ja, mit einzelnen Teilen des Online-Kurses
- ja, aber nur überflogen
- nein

**010ca: warum nicht?**

Bitte **alle** auswählen, die zutreffen

- zu wenig Zeit verfügbar
- Zweifel am Nutzen für mein Vorhaben
- kein Interesse

Sonstiges:

**011: 11. Der Online-Kurs zielt auf eine eigenverantwortliche Verwendung ab. Der/die Benutzer/in entscheidet selbst, ob und in welchem Ausmaß er/sie einzelne Module/Bereiche des Online-Kurses nutzt. Wurde dies in den einleitenden Passagen des Online-Kurses klar und verständlich vermittelt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja
- nein

**012: 12. Haben Sie Aspekte des Themas Nachhaltigkeit & CSR bei der Erstellung Ihres Businessplans berücksichtigt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja
- nein





**013: 13. Wie wichtig war der Online-Kurs für die Berücksichtigung von Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR bei der Erstellung Ihres Businessplans?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr wichtig
- eher wichtig
- weniger wichtig
- nicht wichtig

**014: 14. Welchen Zusatznutzen konnten Sie durch die Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR über den Online-Kurs konkret für Ihr Gründungsprojekt erzielen? (Bitte antworten Sie in Stichworten)**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

[Bitte beantworten Sie diese Frage nur, falls ihre Antwort 'ja' war bei der Frage '012']

**015: 15. Wo lagen/liegen für Sie die größten Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der über den Online-Kurs kommunizierten Aspekte des Themas Nachhaltigkeit & CSR? (Bitte antworten Sie in Stichworten)**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier





**016: 16. In welchem Ausmaß hat die Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs zu folgenden Auswirkungen in Hinblick auf Ihr Gründungsvorhaben beigetragen?**

	in sehr hohem Ausmaß	in hohem Ausmaß	in geringem Ausmaß	gar nicht	nicht relevant
Stärkere Konkretisierung meines Gründungsprojekts bzw. einzelner Bereiche davon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bessere Planung meines Gründungsprojekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letztlich effizientere Umsetzung meines Gründungsprojekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bessere inhaltliche Fundierung meines Gründungsprojekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifiziertere Präsentation meines Gründungsprojekts gegenüber anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsvorteile am Markt für mein Gründungsprojekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenzen als Zusatzqualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Bewusstseins-schaffung für Nachhaltigkeitsthemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besserer Überblick über die thematische Reichweite von Nachhaltigkeitsaspekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besseres Verständnis der konkreten Anwendung und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entdeckung von zuvor nicht bedachten bzw. ungenutzten Potenzialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus</u>					







**017: 17. Würden Sie den Online-Kurs an andere Gründer/innen weiterempfehlen?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

ja, weil:

nein, weil:

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

**Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:**  
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.



## Kombinierter Fragebogen zu Wirkungsanalyse und Usability

KMU FORSCHUNG AUSTRIA  
Austrian Institute for SME Research



### Evaluierung des Online-Kurses "Sustainability Skills für Gründer/innen"

#### A: Allgemeine Angaben

**01: 1. Geburtsdatum**

Bitte ein Datum eingeben

**02: 2. Sie sind ...**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weiblich  
 männlich

**03: 3. Welchen Ausbildungsstatus haben Sie?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Student/in an einer Universität/Fachhochschule  
 Akademiker/in

**031: Studienrichtung:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**04: 4. An welchem UNIUN-Gründungstraining haben Sie teilgenommen?  
(Bitte kreuzen Sie den von Ihnen besuchten Durchgang an)**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- 2003/2004  
 2005/2006  
 2006

**05: 5. In welchem Stadium befand sich Ihre Gründungsidee bei Eintritt in das Training? Die Gründungsidee war bei Eintritt in das Training ...**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr ausgereift  
 weitgehend ausgereift  
 wenig ausgereift





**B: Gründungsidee/Gründungstraining**

**06: 6. Beschreiben Sie bitte - in Stichworten - Ihre Gründungsidee:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**07: 7. Hat sich Ihre Gründungsidee durch die Teilnahme an dem Gründungstraining verändert?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja  
 nein

**07b: Inwiefern?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**08: 8. Haben Sie sich vor der Teilnahme an dem Gründungstraining mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR auseinandergesetzt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, intensiv  
 ja, teilweise  
 nein

**09: 9. In welchem Stadium befindet sich Ihr Gründungsvorhaben derzeit?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Ich habe bereits ein Unternehmen gegründet  
 Ich plane, innerhalb der nächsten 6 Monate ein Unternehmen zu gründen  
 Ich plane, in den nächsten Jahren ein Unternehmen zu gründen





Sonstiges

**09aa: Gründungsjahr?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**10: 10. Welchem der folgenden Bereiche kann Ihr Gründungsvorhaben zugeordnet werden?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Business Consulting / Services
- Gastronomie / Tourismus
- Gesundheit / Soziales
- IT&Multimedia-Lösungen
- Kultur / Bildung
- Kunst / Design
- Wissenschaft / Forschung
- Sonstiges





**C: Der Online-Kurs „Sustainability Skills für Gründer/innen“:  
Aspekte des Themas Nachhaltigkeit**

**011: 11. Haben Sie sich im Laufe der Erstellung Ihres Businessplans mit dem Online-Kurs „Sustainability Skills“ befasst?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, in vollem Umfang
- ja, mit einzelnen Teilen des Online-Kurses
- ja, aber nur überflogen
- nein

**011ca: warum nicht?**

Bitte **alle** auswählen, die zutreffen

- zu wenig Zeit verfügbar
- Zweifel am Nutzen für mein Vorhaben
- kein Interesse

Sonstiges:

**012: 12. Der Online-Kurs zielt auf eine eigenverantwortliche Verwendung ab. Der/die Benutzer/in entscheidet selbst, ob und in welchem Ausmaß er/sie einzelne Module/Bereiche des Online-Kurses nutzt. Wurde dies in den einleitenden Passagen des Online-Kurses klar und verständlich vermittelt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja
- nein

**013: 13. Wie haben Sie sich mit folgenden Bereichen des Online-Kurses beschäftigt?**

**0131: 13.1 Haben Sie sich mit den INHALTEN des Online-Kurses auseinandergesetzt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, mit allen Inhalten





- ja, aber nur mit bestimmten Teilen  
 nein

**0131c: Grund:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**0132: 13.2 Haben Sie die FRAGEN ausgearbeitet?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, alle Fragen  
 ja, aber nur bestimmte Fragen  
 nein

**0132c: Grund:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**0133: 13.3 Haben Sie die ASSESSMENT-Teile ausgearbeitet?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja, alle Teile  
 ja, aber nur bestimmte Teilen  
 nein

[Bitte beantworten Sie diese Frage nur, falls ihre Antwort 'nein' war bei der Frage '0133 ']

**0133c: Grund:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier





**014: 14. Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten des Online-Kurses "Sustainability Skills"?**

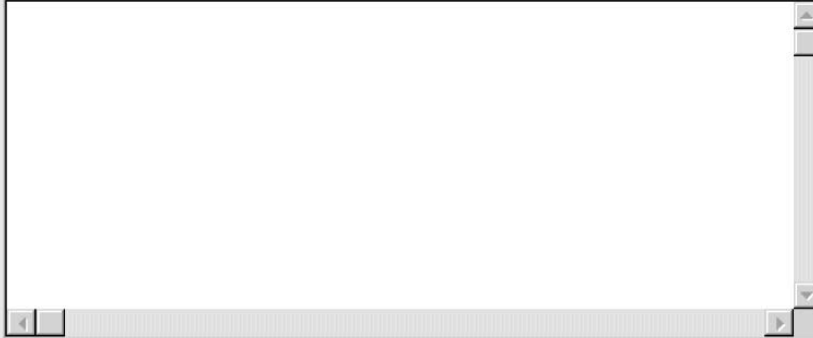
	sehr zufrieden	eher zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden	keine Angabe
didaktische Aufbereitung des Lernstoffes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl der Nachhaltigkeitsinhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevanz der Nachhaltigkeitsinhalte für meine Gründungsidee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-gliedriger Aufbau (Inhalte/Fragen/Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Login	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernfortschrittsanzeige der einzelnen Module	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druckversion der Inhalte/Fragen/Assessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktion "sich selbst schicken"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weiterführende Informationen über externe Links	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glossar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskussionsforum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit eines Expertenfeedbacks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einarbeitungsmöglichkeiten der Assessmentteile in den Businessplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus



**014a: Kommentare zu den in Frage 14 angegebenen Bewertungen**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier



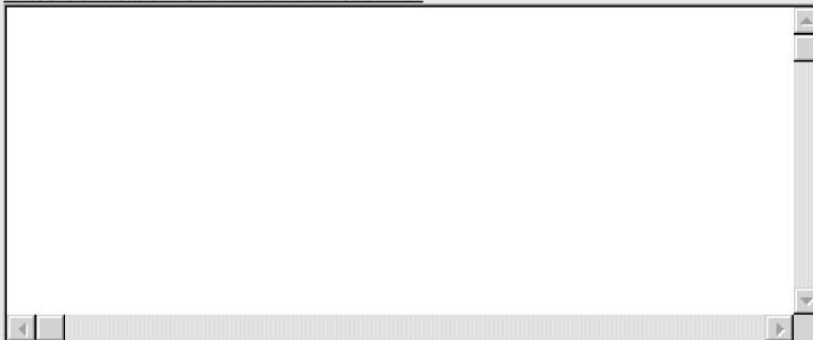
**015: 15. Beschreiben Sie bitte - aus Ihrer Sicht - die Stärken des Online-Kurses:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier



**016: 16. Beschreiben Sie bitte - aus Ihrer Sicht - die Schwächen des Online-Kurses:**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier







**017: 17. Wie könnte man den Online-Kurs - aus Ihrer Sicht - verbessern?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier





**018: 18. Bitte bewerten Sie den Online-Kurs anhand folgender Kriterien:  
Der Online-Kurs ...**

	trifft sehr zu	trifft eher zu	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe
ist einfach zu bedienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht, die einzelnen Lernmodule effizient zu bedienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erfordert keine überflüssigen Eingaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist auf die Auseinandersetzung und Bearbeitung der Inhalte zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist übersichtlich gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verwendet gut verständliche Begriffe, Bezeichnungen, Abkürzungen oder Symbole in Masken und Menüs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
liefert in ausreichendem Maße Informationen über den Aufbau und die Benützung der Lernmodule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bietet die Möglichkeit, die Arbeit an jedem Punkt zu unterbrechen und dort später ohne Verluste wieder weiterzumachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erzwingt keine unnötig starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht einen leichten Wechsel zwischen einzelnen Menüs oder Masken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist so gestaltet, dass der Benutzer beeinflussen kann, wie und welche Informationen am Bildschirm dargeboten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erzwingt keine unnötigen Unterbrechungen der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist so gestaltet, dass kleine Fehler keine schwerwiegenden Folgen haben können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus



**019: 19. Haben Sie Aspekte des Themas Nachhaltigkeit & CSR bei der Erstellung Ihres Businessplans berücksichtigt?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- ja  
 nein

**020: 20. Wie wichtig war der Online-Kurs für die Berücksichtigung von Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR bei der Erstellung Ihres Businessplans?**

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr wichtig  
 eher wichtig  
 weniger wichtig  
 nicht wichtig

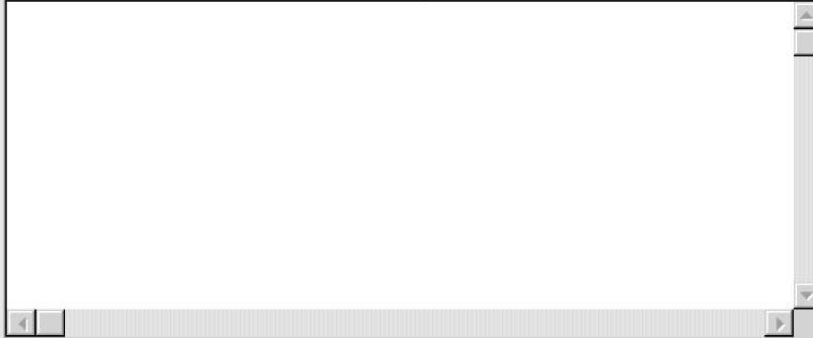
**021: 21. Welchen Zusatznutzen konnten Sie durch die Auseinandersetzung mit Aspekten des Themas Nachhaltigkeit & CSR über den Online-Kurs konkret für Ihr Gründungsprojekt erzielen? (Bitte antworten Sie in Stichworten)**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier



**022: 22. Wo lagen/liegen für Sie die größten Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung der über den Online-Kurs kommunizierten Aspekte des Themas Nachhaltigkeit und CSR? (Bitte antworten Sie in Stichworten)**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier





**023: 23. In welchem Ausmaß hat die Auseinandersetzung mit dem Online-Kurs zu folgenden Auswirkungen in Hinblick auf Ihr Gründungsvorhaben beigetragen?**

	in sehr hohem Ausmaß	in hohem Ausmaß	in geringem Ausmaß	gar nicht	nicht relevant
Stärkere Konkretisierung meines Gründungsprojekts bzw. einzelner Bereiche davon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bessere Planung meines Gründungsprojektes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letztlich effizientere Umsetzung meines Gründungsprojekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bessere inhaltliche Fundierung meines Gründungsprojekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifiziertere Präsentation meines Gründungsprojekts gegenüber anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsvorteile am Markt für mein Gründungsprojekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenzen als Zusatzqualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Bewusstseinschaffung für Nachhaltigkeitsthemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besserer Überblick über die thematische Reichweite von Nachhaltigkeitsaspekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besseres Verständnis der konkreten Anwendung und Integration von Nachhaltigkeitsaspekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entdeckung von zuvor nicht bedachten bzw. ungenutzten Potenzialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus

**024: 24. Würden Sie den Online-Kurs an andere Gründer/innen weiterempfehlen?**

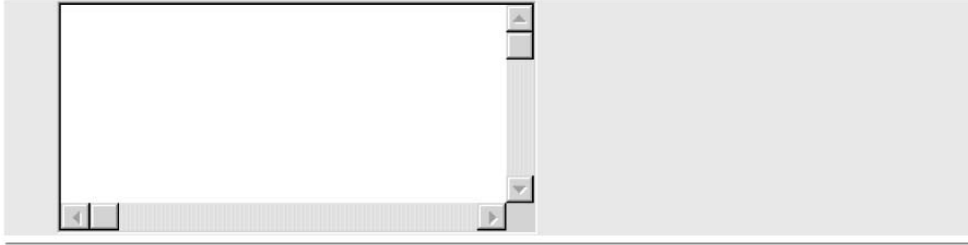
Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

ja, weil:

nein, weil:

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl





## Ad III. Sustainability Skills Online – Upgrade: Unternehmensbeispiele im Detail

<b>Grundlagen</b>	Aus- und Wechselwirkungen - und wie man sie nutzen kann	Weleda setzt auf proaktives Umweltverhalten
-------------------	---	---



Seit über vier Jahrzehnten bezieht Weleda die Wurzeln der Ratanhia aus Peru und verwendet deren alkoholischen Auszug in den beliebten Ratanhia-Produkten für die Mundpflege. Als traditionelle Heilpflanze der Andenvölker wird die Ratanhia aber auch in die ganze Welt exportiert, was ihre Existenz zunehmend bedroht. Weleda engagiert sich in Peru durch eine nachhaltige und sozialverträgliche Wildsammlung der Wurzeln und versucht eine Kultivierung der Pflanze – in Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort.

Weleda hat gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit ein Schutzkonzept für die Sammelgebiete ausgearbeitet. Das Unternehmen zahlt den SammlerInnen für ihre schonende und aufwändige Erntearbeit, die die Pflanze auch im nächsten Jahr gedeihen lässt, einen höheren Preis. Gleichzeitig speist Weleda mit jedem Kilogramm gesammelter Wurzeln einen Fonds für weitere Forschungen. Die Ratanhia ist ein Beispiel für viele Artenschutzprojekte, die Weleda zum Teil gemeinsam mit dem WWF, World Wide Fund for Nature, gezielt fördert. Damit sichert sich Weleda seine Rohstoffbasis, unterstützt die Bäuerinnen und Bauern vor Ort und trägt zum Naturschutz bei.

Die Firma Weleda begann im Jahre 1921 als pharmazeutischer Laborbetrieb mit eigenem Heilpflanzengarten in dem heute auf 20 Hektar 200 verschiedene Pflanzenarten wachsen, die nach den Richtlinien der biologisch-dynamischen Landwirtschaft angebaut werden. 1997 wurde das Unternehmen nach der EU-Ökoaudit-Verordnung validiert und nach ISO 14001 zertifiziert.

**Das Unternehmen**  
[www.weleda.de](http://www.weleda.de)

<b>Grundlagen</b>	Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Steinschaler Hof und Steinschaler Dörfli
-------------------	---------------------------------------	--

Der Steinschaler Hof ist heute nicht nur der touristische Leitbetrieb im Pielachtal, sondern auch ein Leitbetrieb im niederösterreichischen Fremdenverkehr. Gemeinsam mit dem neuen Steinschaler Dörfli (einem zu Ferienwohnungen umgebauten Bergbauernhof) lautet das Ziel, binnen kurzer Zeit zu den besten 25 Seminarhotels in Österreich zu gehören. Gleichzeitig soll jedoch auch die Einzigartigkeit bewahrt werden.

Ausgangspunkt für die Positionierung des Betriebes im nachhaltigen Tourismus war eine Analyse bestehender Angebotsbestandteile aus naturräumlicher Sicht, sowie deren Prüfung auf ihre touristische Vermarktbarkeit.



„Nachhaltigkeit“ ist mittlerweile als Konzept für ausgeglichenes Wachstum in vielen Bereichen etabliert. Der Grundgedanke dieses Konzepts wird im Tourismus besonders deutlich sichtbar. Globaler Massentourismus, künstlich angelegte und kaum unterscheidbare Clubanlagen, zugebaute Küsten und zerstörte Naturreserve mindern langfristig die Qualität im Tourismus. Der Steinschalerhof versuchte nun, eine Alternative zu bieten, indem auf Nachhaltigkeit gesetzt wird.



Nach einer langen und intensiven Überlegungsphase entschieden sich die Inhaber des Steinschalerhofs für die Erweiterung ihres Betriebes in Form des Steinschaler Dörfles, indem ein Bergbauernhof restauriert und erweitert wurde. Damit wurde die Kapazität beträchtlich erweitert. Mit diesem Schritt hat sich auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert, da erst ab einer gewissen Größe Einkauf, Wäscherei, Mitarbeiterpool etc. rentabel geführt werden können.

Mit der Veröffentlichung seines ersten Nachhaltigkeitsberichtes zeigt das Hotel, wie es durch partnerschaftliche, regionale Entwicklung und die ökologischen Besonderheiten seine wirtschaftliche Zukunft sichert. Darüber hinaus fördert das nachhaltige Engagement des Hotelbetriebs die zukünftige Entwicklung in der Region.



Der Steinschalerhof verfolgt seine Etablierung im nachhaltigen Tourismus mit einem Maßnahmenbündel:

- 1) Integrativer Tourismus schafft Einkommen und Anerkennung für Menschen in der Region (beispielsweise Arbeiten mit Holz von regionalen Tischlern)
- 2) Lebensmittel aus Region und biologischem Anbau haben Vorrang
- 3) Gärten und Hotelumgebung werden naturnah gestaltet
- 4) Ökologische Bauweise senkt Emissionen und sorgt für Behaglichkeit
- 5) Zufriedene und kreative Mitarbeiter sorgen für das Wohlbefinden und ökologische Abläufe
- 6) In Zukunft wird das Hotel um ein Gesundheitszentrum erweitert



Schlussendlich ergibt sich ein Kreislauf, der Vorteile für mehrere Seiten bringt: das Hotel, die Region und seine Bevölkerung und den Umweltschutz. Dieser intakte Kreislauf kann somit eine besondere Lebensqualität für die Hotelgäste bieten.

Konkrete Zahlen zum Erfolg des Modells liegen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vor. Im Bereich Energie kann jedoch jetzt schon gesagt werden, dass hier – direkt durch geringeren Energieverbrauch, indirekt aber auch durch den stetigen Anstieg der Energiepreise - große Einsparungen erzielt werden konnten.



Das Unternehmen  
[www.steinschaler.at](http://www.steinschaler.at)

Der Steinschalerhof legte als erstes Hotel Österreichs einen Nachhaltigkeitsbericht vor:  
[www.steinschaler.at/media/download/Nachhaltigkeitsbericht\\_lang.pdf](http://www.steinschaler.at/media/download/Nachhaltigkeitsbericht_lang.pdf)

## Grundlagen

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Farm Fill

**Farm Fill** hat sich bereits in der Planung für die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt und die Schonung natürlicher Ressourcen verpflichtet und das Firmenkonzept von Anfang an danach ausgerichtet. Das Innovative des Unternehmens liegt in der Nutzung der aufgrund seiner Eigenschaften vielfältigen und vielfältig einsetzbaren Produkte aus Mais. Einerseits vertreibt Farm Fill das Spiel-





zeug PlayMais®, ein biologisch abbaubarer Bastelstoff für Kinder, der durch einfaches befeuchten mit Wasser aneinandergeliebt werden kann. PlayMais® wird außerdem zunehmend zu einem beliebten Give-Away von Firmen, die damit die nachhaltige Ausrichtung ihres eigenen Unternehmens an die KundInnen transportieren. Andererseits werden die Erzeugnisse der Firma auch als Verpackungsmaterial verwendet. Mit diesem Angebot hat sich das 1999 gegründete Unternehmen inzwischen so erfolgreich auf dem Markt bewährt, dass vor drei Jahren die Produktionsstätte erheblich vergrößert wurde und die Firma auch weiterhin auf Expansionskurs bleibt. Die Produkte von Farm Fill werden mit sehr niedrigem Primärenergieeinsatz in einem Werk in Deutschland hergestellt. Nach ihrem unmittelbaren Nutzen als Spielzeug oder Verpackungsmaterial benötigen sie keine Abfallentsorgung, da sie kompostiert und damit zu wertvollem Biodünger werden können. Somit ist das Unternehmen ein Beispiel konsequenter „Kreislaufwirtschaft“ mit einem vielfältigen Nutzen für aktive und passive MarktteilnehmerInnen. Um Produktionsabfälle außer zur Kompostierung auch auf andere Weise verwerten zu können, plant Farm Fill für die Zukunft auch eine eigene Biogäranlage zur Wärme- und



Kältegewinnung.

Das Unternehmen hat sich zudem verpflichtet, SOS-Kinderdorf Österreich laufend im Rahmen seiner Möglichkeiten zu unterstützen. Zahlreiche Auszeichnungen beweisen den Erfolg der nachhaltigen Unternehmensidee.

#### Zum Unternehmen:

Farm-Fill Umweltinnovations- und Vertriebs GmbH mit Standort in Passail, Steiermark

[www.farmfill.at](http://www.farmfill.at)



#### Marketing+

Stakeholder erfolgreich einbeziehen

Die Umsetzung der BA 21 in der Zeiringer GmbH

Nachhaltigkeits-Know-how muss transferiert werden, damit KonsumentInnen den Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, den Vorzug geben. Das **Unternehmen Zeiringer** im steirischen Murau, treibt nicht nur das Projekt „Bioregion-Murau“ durch großes Engagement an. Die aktive Teilnahme am „Lokale Agenda 21“-Prozess ist für den Klimabündnis-Betrieb ebenfalls selbstverständlich. Wasser und Energie, zwei wichtige Themen der Nachhaltigkeit, sind Schwerpunkte der täglichen



Arbeit im Unternehmen. Durch Vorträge und Mitarbeit in Workshops zum Thema Öko-Energie unterstützt man die Bewusstseinsbildung in der Region Murau. Um für die Zukunft gerüstet zu sein bereitet die Unternehmerin Heide Zeiringer sich und ihr Unternehmen mit der Business Agenda 21 vor. Im Rahmen dieser wird eine klare Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet, die unter anderem auf visionärer Unternehmensführung, Einbindung von MitarbeiterInnen in die Zukunftsgestaltung und Einbeziehung neuer Kooperationsgruppen beruht.

Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens hat neuen Sinn und damit auch erhöhte Motivation für MitarbeiterInnen aller Hierarchie-Stufen gebracht. Im Zuge der BA 21 wurde die Organisationsstruktur des Unternehmens überarbeitet und die MitarbeiterInnenintegration intensiviert.

Wöchentlich finden Führungsteamsitzungen und alle zwei bis drei Monate Besprechungen mit allen MitarbeiterInnen statt, die zusätzlich über ein internes Postwesen (Postfächer für alle MitarbeiterInnen) über Änderungen und Vorhaben informiert werden. Für die nächsten Jahre ist die Installation einer Solar- und Photovoltaikanlage zur Energieversorgung des Firmengebäudes geplant.



## Das Unternehmen

Das Installateurunternehmen Zeiringer betreibt die Geschäftsfelder Neuinstallationen von Heizungen (Biomasse) und Sanitäranlagen sowie Lüftungsanlagen, Klimaanlage, Spenglerei und Dachsanierungen, Wellnessanlagen; 2002 erging der ÖGUT-Umweltpreis an Heide Zeiringer für das Projekt: „Vom Installateur zum ÖKO-Betrieb“.

Auszug aus der Homepage:

### Firmenphilosophie: Der "Öko - Zeiringer"

Keine substanzlose grüne Unternehmensphilosophie, sondern ehrliches Öko-Marketing wird der Imagerträger des Unternehmens in den nächsten Jahrzehnten. Dabei geht man bei Zeiringer hintergründig, beharrlich und mit Kontinuität ans Werk. Wasser und Energie, die Schwerpunkte der täglichen Arbeit des Heizung-Bad-Spenglerei-Spezialisten, wurden zum zentralen Inhalt der Firmenphilosophie.

Homepage

[www.zeiringer.net](http://www.zeiringer.net)

**Marketing+**

Stakeholder erfolgreich einbeziehen

Grüne Erde

1983 gegründet, ist Grüne Erde heute das größte Naturmöbelversandhaus im deutschsprachigen Raum. Als Erzeuger und Versender von Naturholzmöbeln, Matratzen, Wohntextilien und –accessoires bis hin zu biologischen Lebensmitteln und Naturkosmetika ist Grüne Erde eines der erfolgreichsten Vorzeigunternehmen der Ökologiebewegung.



Seit Beginn seines Bestehens versuchte das Unternehmen Grüne Erde seine Stakeholder in den Alltag mit einzubeziehen. Von seinen „7 Grundsätzen“ betreffen drei die Beziehungen zu den Ansprechpartnern des Unternehmens:

- **DIE KUNDEN**

Unsere Kunden sind das Wichtigste, ohne sie gäbe es uns nicht. Jeder einzelne Kunde ist für uns in erster Linie Mensch und Persönlichkeit, deshalb nehmen wir uns Zeit für die Wünsche, aber auch für die Kritik unserer Kunden. Die Beziehung der Grünen Erde zu ihren Kunden basiert auf gegenseitiger Fairness und gegenseitigem Vertrauen. Die Kunden dürfen von uns Kompetenz, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Flexibilität erwarten.

- **DIE MITARBEITER/INNEN**

Wir bemühen uns um eine offene, persönlichkeitsbezogene, gleichzeitig teamorientierte Unternehmenskultur. In diesem Umfeld sollen die MitarbeiterInnen mit einem möglichst hohen Grad an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung ihre Aufgaben erfüllen und ihre Fähigkeiten im Interesse der Kunden, der Produkte und des Unternehmens zur Entfaltung bringen können. Innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens sollen alle Menschen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Sprache, Lebensform und Religion gleiche Chancen haben.



- **DIE LIEFERANTEN UND PARTNER**

Mit unseren Lieferanten und Partnerunternehmen streben wir dauerhafte Geschäftsbeziehungen auf der Grundlage gegenseitigen Respekts, sowie gegenseitiger Ehrlichkeit und Fairness an.

Dass Grüne Erde den Ansprüchen dieser Grundsätze auch tatsächlich gerecht wird, zeigt der Firmenalltag: Frauen stellen die deutliche Mehrheit der Belegschaft dar. Bisher konnte der Betrieb zahlreiche Auszeichnungen als frauen- und familienfreundlichster Betrieb bzw. für die Integration von Menschen mit Behinderung entgegennehmen. MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, das Ausmaß ihrer Beschäftigung selbst zu wählen – von der Ein- bis zur Fünftage-Woche, von der Acht- bis zur 40-Stunden-Woche gibt es alles bei Grüne Erde. Auch Heimarbeit ist in bestimmten Arbeitsbereichen möglich. Insbesondere diese Faktoren tragen dazu bei, dass die Fluktuation sehr gering ist.



Bei seinen Lieferanten und Partnern achtet das Unternehmen sehr darauf, dass auch diese im Sinne der Nachhaltigkeit handeln. So werden insbesondere Partner aus der Region bevorzugt bzw. wird beim Firmengeflecht auf überschaubare Verhältnisse und fairen Handel geachtet.

Grüne Erde versucht, dem Wunsch des Kunden nach ökologischem Lebensstil und Individualismus entgegenzukommen, indem die Produkte ausschließlich nach festgelegten nachhaltigen Kriterien gefertigt werden. Bei Konstruktion und Materialauswahl wird nach strengen Kriterien vorgegangen: für Möbel werden kein Metall, Kunststoff, Farbe oder Beize verwendet, sondern ausschließlich Vollholz, das aus Europa stammt. Bei Textilien werden heimische Materialien wie Schurwolle und Leinen bevorzugt.

Kunden können ihre Produkte individuell mitgestalten, z. B. kann die Größe einer Matratze selbst festgelegt werden. Für den Kosmetikbereich wurden Hausberatungen eingerichtet, wo Berater der Firma zu den Kunden kommen und ihnen Produkte vorstellen, welche auch getestet werden können. Die Designgestaltung erfolgt vielfach mit den Kunden, faire Preisgestaltung beim Einkauf nimmt einen großen Stellenwert ein. Durch die Zusammenarbeit mit vielen Firmen und Organisationen aus dem ÖKO-Bereich, aus der wiederum viele Ideen und Impulse entstehen, entstehen Win-win-win Situationen.

Homepage:  
[www.grueneerde.com](http://www.grueneerde.com)



**>> siehe auch: Beispiel Gründe Erde – Marketing und Nachhaltigkeit (Kapitel „Marketing für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“)**



Die Kernkompetenz eines Unternehmens ist der zentrale Punkt bei der strategischen Positionierung der Geschäftseinheiten. Nur dort kann ein Unternehmen erfolgreich wirtschaften, wo es mit seinen Kernkompetenzen ein attraktives Marktfeld bearbeiten kann. Die Kernkompetenzen sind die innerbetrieblichen Voraussetzungen an Know-how, Fähigkeiten und Ressourcen. Mit dem Kernauftrag kann ein Unternehmen die Kundenbedürfnisse in einem bestimmten Marktsegment abdecken. Die Strategie eines Unternehmens bildet der Weg von der Kernkompetenz zum Kernauftrag. Je härter nun der Wettbewerb wird, desto wichtiger wird das Thema Positionierung. Die Grüne Erde GmbH hat sich als konsequent ökologisches Unternehmen positioniert und ist mittlerweile zum größten Versandhändler für ökologische Möbel und Naturprodukte im deutschsprachigen Raum herangewachsen.

Grüne Erde ist heute ein Vorzeigebeispiel für konsequente Marken-, Zielgruppen- und Vertriebspolitik. Die Positionierung liegt zwischen einer „dominanten“ und einer „gleichberechtigten Öko-Positionierung“: zum einen werden wirklich jene Käufergruppen angesprochen, die sich als „Umweltschützer“ bezeichnen, und zum anderen versucht Grüne Erde eine Verbindung zwischen Ökologie und komplementären Nutzelementen herzustellen, wie Lebensqualität, Qualität der Produkte, Wohlbefinden, Gesundheit, Wellness, etc. Aus Untersuchungen des Unternehmens konnte festgestellt werden, dass für den Kauf von Öko-Produkten weniger das Einkommen, als vielmehr das Bildungsniveau und Wertvorstellungen ausschlaggebend sind.



Beim Geschäft werden keine Kompromisse gemacht. So arbeitet man beispielsweise in der Holzabteilung des Unternehmens nach folgenden Prinzipien: Die Grundlage für eine dauerhafte Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen ist eine hohe Übereinstimmung bei Grundsätzen wie Ökologie und handwerkliche Qualität. Trotz der vorhandenen Übereinstimmung und der funktionierenden Partnerschaft hat man sich hier das „Drittelpinzip“ als Diversifikationsregel auferlegt. Ein Kunde oder ein Produktbereich soll nie mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes ausmachen.

Alle Grüne Erde Produkte werden in einer zeitlosen und funktionellen Formgebung gestaltet. Die daraus resultierende lange Nutzungsdauer sowie die hohe Qualität tragen zu einem umfassenden, ganzheitlichen und langfristigen Ökologiebegriff bei. Das Unternehmen verwendet bei der Herstellung seiner Produkte hochwertige, nachwachsende Rohstoffe (Holz, Leinen, Baumwolle etc.) oder ausreichend verfügbare Materialien wie Glas, Keramik oder Stahl, ebenso wird Rücksicht auf kurze Transportwege und die Wiederverwertbarkeit der Güter genommen. Gefertigt bzw. finalisiert werden die Produkte vorrangig vor Ort nach traditionellen Methoden unter besonders umweltfreundlichen Bedingungen und unter geringem Energieverbrauch.



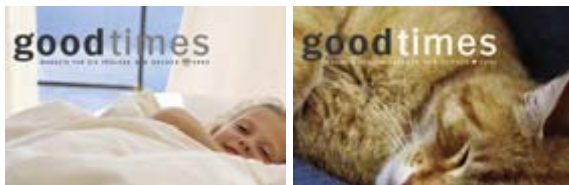
Bei der Herstellung seiner Erzeugnisse achtet Grüne Erde insbesondere auch darauf, dass beispielsweise für Holz nur kurze Anfahrtswege benötigt werden. Die Produkte werden per Katalog und Aussendungen sowie in den insgesamt 10 Grüne Erde Shops in Österreich und Deutschland angeboten. Geliefert wird per Post bzw. Spedition ohne Einschaltung von Zwischenhändlern.

Grundsätzlich entwickelt das Unternehmen alle Produkte selbst: Die Textilien werden in der eigenen Produktionsfirma „Terra Verde“ hergestellt, die Holzprodukte in der eigenen Tischlerei „Terra Möbel“ sowie von Vertragstischlern. Somit kann die hohe Qualität vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt gewährleistet werden.

Mit einem Mix der verschiedenen marketingpolitischen Instrumente (Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik) versucht Grüne Erde neue Kunden anzusprechen, aber auch bereits gewonnene an das Unternehmen zu binden. So gibt es neben Katalogen zu verschiedenen Themen auch eine Kundenzeitung und eine Homepage. Kunden erhalten wenige Tage bevor der Katalog mit der Post kommt eine E-Mail vom Geschäftsführer, um somit die Neugier zu wecken.

Die Produktgestaltung erfolgt, insbesondere bei Möbeln, auf Wunsch auch gemeinsam mit dem Kunden und für die Kosmetiklinie werden Hausbesuche angeboten. Mit einem umfangreichen Serviceangebot, wie z. B. Garantieleistungen (Reparatur, Ersatzlieferung etc.), Aufstellservice und Gratismontage bei größeren Möbeln, Hochzeitsliste, Matratzenentsorgung uvm. sollen auch Kundenbedürfnisse im Produktumfeld angesprochen werden.

All diese Grundsätze und Services, deren Umsetzung und die daraus für das Unternehmen und dessen Stakeholder resultierenden Vorteile werden auf der Homepage von Grüne Erde umfangreich und übersichtlich dargestellt.



[www.grueneerde.com](http://www.grueneerde.com)

>> siehe auch Beispiel: Grüne Erde (Kapitel „Stakeholder erfolgreich einbeziehen“)

<b>Finanzen+</b>	co <sup>3</sup> - Conflict Cost Controlling	Konflikt als Chance erkennen und Gewinne realisieren
------------------	---	--

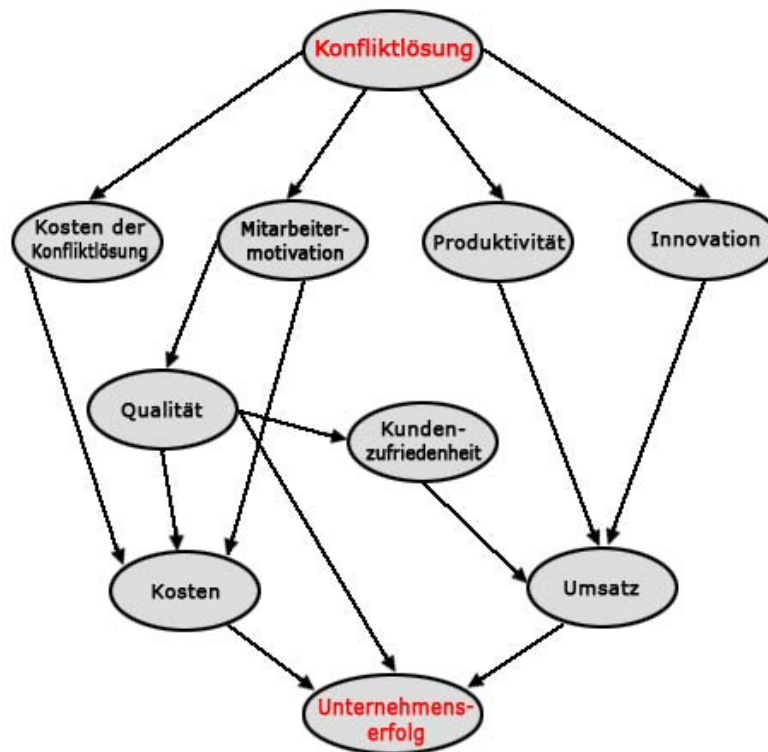
### **Konflikt als Chance erkennen und Gewinne realisieren**

Der Co3 – Conflict Cost Controlling – Ansatz schafft Bewusstsein dafür, wie sich die Qualität menschlicher Beziehungen auf finanzielle Unternehmensergebnisse auswirkt. Ein wesentlicher Indikator für die Qualität der menschlichen Beziehungen ist der Umgang mit Konflikten. Konflikte gehören zum UnternehmerInnenalltag. Sie sind an sich wertneutral. Von der Art der Lösung hängt es ab, ob sie den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen.

Als Beispiel für konstruktive Konfliktlösung wird hier ein Fall skizziert, bei dem ein Handelsunternehmen mit einem Transportdienstleister unterschiedliche Preisvorstellungen für die Frachtleistungen hatte. Das Thema eskalierte zu einem Zeitpunkt, wo jahrelange gute Zusammenarbeit vor der Auflösung stand. Durch konstruktive Gespräche konnten die Interessen, die hinter dem Preisthema verborgen waren, herausgearbeitet werden: Es stellte sich heraus, dass durch die schlechte Auslastung der LKWs mehr Ressourcen (Autos, Fahrer, Treibstoff,...) eingesetzt werden mussten als für die Belieferung notwendig war. Durch die Umstellung der Touren, die in 3 gemeinsamen Arbeitssitzungen erarbeitet wurde, konnte für den Transportdienstleister eine Einsparung von 15 % der Selbstkosten erreicht werden, die er zur Hälfte an das Handelsunternehmen weitergab. Zusätzlich zur Win-Win-Lösung für die beiden direkt beteiligten Unternehmen, wurden durch die effizientere Tourengestaltung auch noch erhebliche ökologische Verbesserungen erzielt.

### **Wirkungsketten positiv beeinflussen durch aktive Steuerung**

Konflikte wirken über viele Hebel. Werden z.B. MitarbeiterInnen von Lösungen immer wieder enttäuscht, wirkt sich das über viele Wirkungsketten negativ auf den Unternehmenserfolg aus:



Aber genau diese Wirkungsketten bieten auch große Chancen. Entscheidungen, die die Ideen und Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigen, motivieren die Betroffenen. Diese sind produktiver, innovativer und können auch KundInnen und andere Stakeholder besser an das eigene Unternehmen binden.

### Die Nutzenaspekte von Co3 – Conflict Cost Controlling

- Konfliktkosten werden identifiziert, bewertet und reduziert
- Kontinuierliches Monitoring (Aufnahme von Konfliktkosten in bestehende Kennzahlensysteme) bietet die Chance, steigende Kosten als Indikator für Handlungsbedarf zu erkennen
- Projekte mit besonders großem Konfliktpotenzial können identifiziert werden und es kann ergebniswirksam gegengesteuert werden
- Die finanziellen Auswirkungen von Schwachstellen in der Kommunikation intern bzw. mit den Stakeholdern werden transparent
- Es kann in vielen Fällen ein ROI (Return on Investment) für Human Relations gerechnet werden und so als zusätzliche Entscheidungshilfe herangezogen werden.

### Downloads

[>> Studie Konfliktkosten im Corporate Design \(pdf\)](#)



**1 EINLEITUNG**

**Was kosten Konflikte? Ist es den Unternehmen bewusst, wie sich ein unproduktiv ausgetragener Konflikt betriebswirtschaftlich auswirkt? Mag. Peter Zulehner, Vice President Human Resources Europe bei Magna International meinte dazu nach der Präsentation dieser Studie: „Die darin angeführten Kosten halte ich für konservativ geschätzt. Tatsächlich fallen in Unternehmen noch mehr Konfliktkosten an!“**

**Wie viel kann durch positiven Umgang mit Konflikten eingespart werden? Die befragten Unternehmen schätzten das Verbesserungspotenzial auf durchschnittlich 19,1% der jeweiligen Kostenbasis.**

**2 AUSGANGSSITUATION**

Konflikte gehören in Unternehmen zum täglich Brot. Mit oft unangenehmen Folgen. Jeder hat es schon erlebt: Mitarbeiter, die sich von einer Entscheidung vor den Kopf gestoßen fühlen und – zumindest für den Rest des Tages – unproduktiv sind; Teams, die viel „diskutieren“, aber

nichts weiterbringen; signifikant hohe Krankenstände in einigen Abteilungen; Kunden, die sich über schlechte Betreuung beklagen.

Jeder kennt diese und ähnlich Phänomene unproduktiver Konfliktbewältigung. Doch kennen wir auch deren Kosten? Die Autoren – Mitglieder der Experts Group Wirtschaftsmediatoren der Wirtschaftskammer Österreich – sagen nein. Die Kostenrechnungs- und Controllingsysteme der meisten Unternehmen kennen die Kategorie „Konfliktkosten“ nicht. Damit sind schlecht gelöste Konflikte als eigener Kostentreiber nicht erkennbar. Und statt das Problem bei der Wurzel zu packen, werden meist nur die Symptome behandelt.

Die Autoren befragten Experten in unterschiedlichen Unternehmen nach ihrer subjektiven Einschätzung.

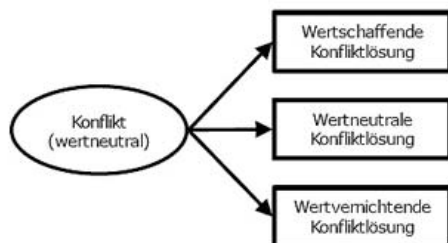
Die Studie soll Bewusstsein dafür schaffen, dass Konfliktkosten eine Querschnittsmaterie sind und von einer Größenordnung, die Gegenmaßnahmen auch aus wirtschaftlichen Überlegungen nahe legen: Konfliktarbeit spart Kosten!

Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz

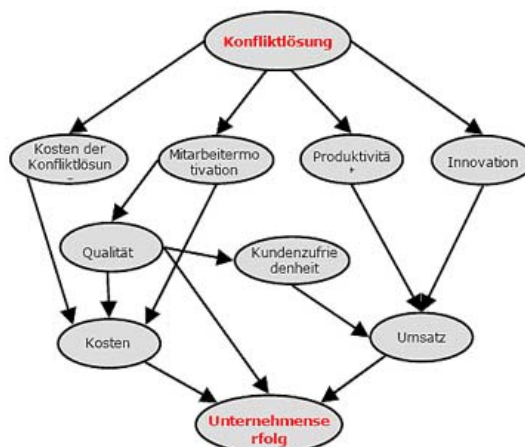


**3 ANNAHMEN**

- Jedes Unternehmen hat Konflikte.
- Konflikte an sich sind wertneutral. Von der Art der Konfliktlösung hängt es ab, ob sie den Unternehmenserfolg positiv, negativ oder gar nicht beeinflussen:



- Schlecht gelöste Konflikte beeinflussen über viele Wirkungsketten den Unternehmenserfolg negativ. Die in der folgenden Grafik dargestellten Wirkungsketten sind nur beispielhaft. Sie sind in der Realität noch wesentlich zahlreicher:



- Konfliktfähigkeit, also der Umgang mit Konflikten, ist verbesserbar, ist erlernbar.

Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz



4 BEFRAGUNG

AUFBAU: DIE STUDIE FOKUSSIERT AUF ERGEBNISVERBESSERUNGSPOTENZIALE IN VIER BEREICHEN:

- o **Personalbereich des Unternehmens:** die aktuellen Kosten und die geschätzten Einsparungspotenziale durch Krankenstände und Fluktuation wurden abgefragt.
- o **Kundenbeziehungen:** Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstehen und das entsprechende Einsparungspotenzial durch verbesserte Konfliktbearbeitung.
- o **Lieferantenbeziehungen:** Kosten, die durch den Wegfall von Lieferanten und den eventuell erforderlichen Aufbau von neuen Lieferanten entstehen und das entsprechende Einsparungspotenzial durch verbesserte Konfliktbearbeitung.
- o **Rechtskosten:** Kosten, die durch arbeits- und handelsrechtliche Gerichtsverfahren entstehen sowie geleistete Pönalezahlungen, und auch hier die Einsparungspotenziale durch verbesserte Konfliktbearbeitung.

Diese vier Bereiche wurden deshalb gewählt, weil vermutet wird, dass die Kosten und Potenziale in diesen Bereichen noch am ehesten verfügbar beziehungsweise abschätzbar sind. Andere Bereiche – wie beispielsweise Rückgang der Mitarbeiterproduktivität oder der Innovationskraft oder Anstieg der Fehlerkosten durch schlecht motivierte Mitarbeiter – wurden wegen dieser Problematik ausgeklammert, obwohl – nach Meinung der Autoren – gerade auch dort große Potenziale verborgen sind.

Da Einsparungspotenziale nicht objektiv messbar sind, wurden die **Einschätzungen der Gesprächspartner** abgefragt.

Befragte Unternehmen: Insgesamt wurden 217 Unternehmen kontaktiert. Dem Großteil der Unternehmen – Teilnehmern an der von der Wirtschaftskammer organisierten Veranstaltung „Konsens statt Konflikt“ – wurde ein Fragebogen zugesandt. In einigen anderen Unternehmen wurden von Mitgliedern der Experts Group persönliche Interviews geführt.

Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz



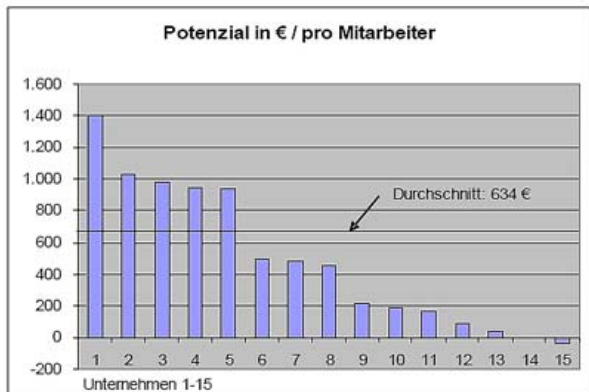
5 ERGEBNISSE

Rücklauf: Von 15 Unternehmen liegen Ergebnisse vor. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen aus Industrie und dem Dienstleistungssektor. Auch die Größe der Unternehmen ist sehr unterschiedlich: Der Jahresumsatz der Teilnehmer liegt zwischen 3,1 und 210 Mio €, die Anzahl der Mitarbeiter zwischen 18 und 864.

Der Umfang der rückgemeldeten Daten ist je nach Befragungsbereich sehr unterschiedlich: Alle teilnehmenden Unternehmen melden Kosten und 14 Unternehmen auch Einsparungspotenzial im Personalbereich rück. Wesentlich schwerer taten sich die Unternehmen bei den Rückmeldungen im Kunden- und Lieferantenbereich: Lediglich fünf Unternehmen wagten überhaupt eine Schätzung der Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstanden, im Lieferantenbereich waren es überhaupt nur vier. Zu den Rechtskosten haben 8 Unternehmen Angaben gemacht, sechs davon auch Einsparungspotenzial durch positive Konfliktarbeit genannt.

Ergebnisse: Das Einsparungspotenzial wurde in drei Richtungen ausgewertet:

- **Einsparungspotenzial pro Mitarbeiter:** Da die Konfliktbeteiligten die Mitarbeiter selbst sind und eventuelle Verbesserungsmaßnahmen schwerpunktmäßig auch bei den Mitarbeitern ansetzen müssen, ist das eine wichtige Größe: die Studie ergab folgendes Bild:



Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz



## „Neue Wege der Ergebnisverbesserung“

Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten WirtschaftsMediatoren



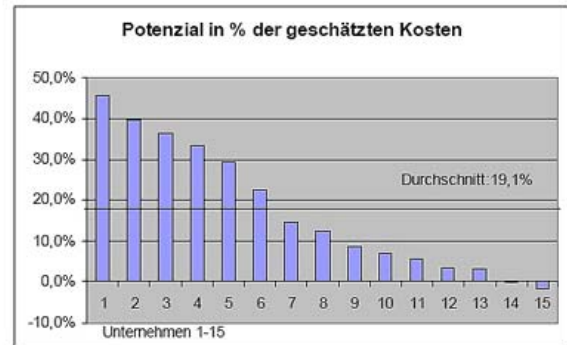
Die Grafik zeigt, dass 13 der 15 Unternehmen durch positiven Umgang mit Konflikten ein Ergebnisverbesserungspotenzial sehen, und zwar zwischen 1.400,- und 40,- € pro Mitarbeiter und Jahr. Ein Unternehmen vermutete kein, ein Unternehmen ein negatives Einsparungspotenzial. Der Durchschnittswert liegt bei 634,- €.

Für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern bedeutet das, dass ein Einsparungspotenzial in Höhe von 63.400,- € pro Jahr gesehen wird.

- **Einsparungspotenzial in % der geschätzten Kosten:**

Auch das ist für Entscheidungen, ob Gegenmaßnahmen getroffen werden sollen, eine wichtige Größe:

Von den in der Studie abgefragten Kosten werden – wie die Tabelle zeigt – im Durchschnitt 19,1% für einsparbar gehalten.



- **Struktur der Verbesserungspotenziale:** Die Analyse der Struktur der Verbesserungspotenziale ergab folgendes Bild:

Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz

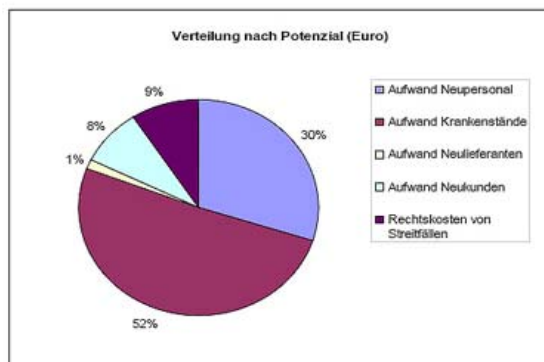
Arbeitsgruppe  
Konfliktkosten

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

5

## „Neue Wege der Ergebnisverbesserung“

Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten WirtschaftsMediatoren



Die Grafik macht deutlich, dass 82% des Verbesserungspotenzials im Personalbereich gesehen wird, nämlich 52% durch die Reduktion von Krankenstandstagen und 30% durch eine Verringerung der Fluktuation und dem damit verbundenen Wegfall von Einarbeitungskosten neuer Mitarbeiter. Dass die Studie nur einen so geringen Anteil der Kunden- und Lieferantenbereiche am gesamten Einsparungspotenzial ausweist, überrascht nicht, wenn man die oben bereits erläuterte Problematik bei den Datenrückmeldungen in diesen beiden Bereichen berücksichtigt. Lediglich fünf

Unternehmen wagten ja überhaupt eine Schätzung der Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstehen, im Lieferantenbereich waren es nur vier. Kein Wunder also, dass der ausgewiesene Anteil am Potenzial so niedrig ist.

- **Auswertungen nach Kategorien:** Aufgrund der kleinen Stichprobe waren differenzierte Auswertungen nach Branchen oder Unternehmensgröße nicht möglich.

### 6 SCHLÜSSE AUS DER BEFRAGUNG

- **Sie zeigt nur die Spitze des Eisbergs**

Die Befragung zeigt hohes Ergebnisverbesserungspotenzial durch positive Konfliktarbeit im Personalbereich.

In den Bereichen Kunden und Lieferanten werden von den Autoren wesentlich höhere Kosten und auch Potenziale vermutet als vorne dargestellt. Die Tatsache, dass sie für die Unternehmen schwer bis gar nicht abschätzbar sind, bedeutet nicht, dass sie nicht da sind. Andere Wirkungsketten, in denen ebenfalls hohes Potenzial gesehen wird, wie die Produktivität der Mitarbeiter, Fehlerkosten oder Auswirkungen auf die Innovationskraft von Unternehmen, wurden in dieser Studie gar nicht untersucht.

Autoren: Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz

Arbeitsgruppe  
Konfliktkosten

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

6



# Konfliktkosten - Kurzanalyse



**WirtschaftsMediatoren**

## Versteckte Einsparpotenziale in Ihrem Unternehmen

Die Studie der ExpertsGroup WirtschaftsMediatoren der WKO zum Thema Konfliktkosten ergab ein **Kosten-Reduktions-Potenzial von 10 bis 30 %**, durchschnittlich **19,1 %** der angeführten Kosten.  
[Details zur Studie unter www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

Grüne Felder bitte ausfüllen

	Kosten in Ihrem Unternehmen	Orientierungs- werte laut Studie
<b>Mitarbeiterfluktuation</b>		
Kosten Personalsuche je Mitarbeiter	3.000	3.000
	+	
Kosten Einarbeitung je Mitarbeiter	9.000	3 Monatsgehälter
	=	
= Fluktuationskosten je Mitarbeiter	12.000	
	x	
Anzahl der Mitarbeiter, die pro Jahr aufgenommen werden	5	rund 9% der MA
	=	
= jährliche Kosten Mitarbeiterfluktuation	60.000	10,00%
<b>Ihr Einsparpotenzial (Orientierungsgröße lt Studie) davon 10 - 30%</b>		6.000
<b>Krankenstandstage</b>		
Durchschnittl. Personalkosten / Tag / Mitarbeiter	100	200
	x	
Anzahl der Krankenstandstage / Mitarbeiter / Jahr	9	9 Tage
	x	
Anzahl Mitarbeiter	30	
	=	
= jährliche Kosten Krankenstände	27.000	10,00%
<b>Ihr Einsparpotenzial (Orientierungsgröße lt Studie) davon 10 - 30%</b>		2.700
<b>Kundenfluktuation</b>		
Akquisitionskosten pro Neukunden	10.000	Unternehmens- abhängig! € 200 – 20.000
	+	
erhöhter Betreuungsaufwand Anfangsphase	10.000	€ 200 – 20.000
	=	
= Fluktuationskosten pro ersetztem Kunden	20.000	
	x	
Anzahl der ersetzten Kunden pro Jahr	20	
	=	
= jährliche Kosten Kundenfluktuation	400.000	10,00%
<b>Ihr Einsparpotenzial (Orientierungsgröße lt Studie) davon 10 - 30%</b>		40.000

**Vereinbaren Sie einen Analyse-Termin! Wir zeigen Ihnen, wie Sie bei diesen und anderen Konfliktkosten Ihre Einsparpotenziale realisieren!**

**Conflict Cost Controlling - Experten**

MMag. Berndt Exenberger	0664/5032302	office@exms.at
Dr. Elvira Hauska	0676/5515766	office@elvira-hauska.at
Mag. Gerda Ruppi-Lang	0699/11442090	gerda.ruppi-lang@gmx.net

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

**Wir WirtschaftsmediatorInnen beraten Sie gern!**

## Links zu den ExpertInnen

[Experts Group Wirtschaftsmediation](http://www.wirtschaftsmediation.cc) (www.wirtschaftsmediation.cc)

[MMag. Berndt Exenberger](http://www.yourcoaching.at) (www.yourcoaching.at)

[Dr. Elvira Hauska](http://www.elvira-hauska.at) (www.elvira-hauska.at)

[Mag. Gerda Ruppi-Lang](http://www.mediation.bz) (www.mediation.bz)

<b>Finanzen+</b>	IMAN – Integriertes Management – Kosten/Nutzen Ermittlung	Integriertes Management in der Tischlerei Ulrich
<b>Management+</b>	Integriertes Management	

### Integrierte Managementsysteme

Ansatzpunkt eines IMS ist es, bestehende Managementsysteme (z.B. ISO 9001, ISO 14001, EMAS oder Arbeitsschutz) zusammenzuführen. Bei allen fachlichen Unterschieden, die Umwelt-, Qualitäts- und Sicherheitsmanagementsysteme aufweisen, gibt es auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Unabhängig vom System müssen betriebliche Aktivitäten systematisch geplant, umgesetzt, gesteuert, die Zielerreichung kontrolliert, und eine kontinuierliche Verbesserung verfolgt werden. Durch Integration können Synergieeffekte genutzt, sowie Doppelregelungen und Widersprüche vermieden werden. Der Aufbau auf Bestehendem bringt zudem Zeitvorteile und größere Akzeptanz bei den Mitarbeitern mit sich.

Ausgangspunkt für ein IMS sollten die Unternehmensprozesse sein. Das erfordert eine Erfassung aller betrieblichen Prozesse, was mit einem entsprechenden Aufwand verbunden ist. Auch die Koordination dieser Prozesse ist mit erhöhtem Aufwand verbunden, da Entwürfe (bzw. Änderungen) mit den betroffenen Fachleuten abgestimmt werden müssen. Jedoch können dann Widersprüche gleich geklärt werden und diese tauchen später nicht als unvereinbare Forderungen in verschiedenen Anweisungen auf. Diese Strukturierung und Bestimmung von Verantwortlichkeiten rechtfertigt den höheren Aufwand vor Implementierung des Systems somit durchaus.



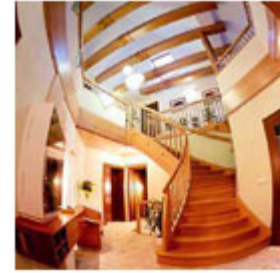
### Integriertes Management in der Tischlerei

Die Tischlereiwerkstätte ULRICH in Bad Gleichenberg plant, entwirft und produziert Qualitätsmöbel. Das Unternehmen ist ein Familienbetrieb mit 15 Angestellten: zwei Tischlermeister, acht Spezialfacharbeiter und fünf Tischlerlehrlinge.

1995 nahm der Betrieb an einem steiermarkweiten teil. Dabei wurden die Stoffströme für Holz, Tischlerplatten, Lacke und Strom systematisch verfolgt und auf mögliche Einsparungspotentiale untersucht. Bereits diese Unternehmensanalyse unter dem Aspekt der Umweltvorsorge brachte beeindruckende Resultate: War etwa die Beheizung der Werkstätte bis zu diesem Projekt stets durch den Einsatz eigener Abfälle gedeckt, musste der Betrieb nach dem Projekt erstmals Hackgut zukaufen. Dadurch konnten zum Einen Kosten gespart werden, da der Verschnitt hochwertiges Holz im Gegensatz zum zugekauften Hackgut ist. Zum anderen ist der [img 1 right]Nachhaltigkeitsaspekt durch die Nutzung erneuerbarer Energiequellen abgedeckt. Bei der Lackierung konnte bei gleicher Qualität der Oberflächen eine Einsparung von 25 % verzeichnet werden, was den Betrieb auch finanziell entlastet.

Eine Übersicht über eingesetzte Materialien, die gesammelten Sicherheitsdatenblätter und die Betriebsanleitungen der Maschinen waren zusammen mit AUYA-Unterlagen die Basis für die Durchführung einer Arbeitsplatzevaluierung.

Hinsichtlich des Qualitätsbewusstseins des Unternehmens wurde im Projekt damit begonnen, betriebsinterne Abläufe zu überdenken, Qualitätskriterien systematisch zu dokumentieren und Schritt für Schritt Verantwortung an Mitarbeiter zu delegieren. Parallel dazu wurde ein der Betriebsgröße angepasstes System zur Kalkulation, Kostenrechnung und zum Controlling aufgebaut.



Nach allen diesen Arbeiten, die im Bereich Umweltvorsorge, Qualität und Arbeitsplatzevaluierung unternommen wurden, war es die logische Konsequenz, das Erreichte systematisch abzusichern und ein Integriertes Managementsystem (IMS) aufzubauen.

In diesem wurden ab 1999 alle relevanten Aspekte der Organisation des Betriebes definiert und dokumentiert. Die Umwelterklärung wurde im Mai 2000 validiert.

Heute präsentiert sich das Management folgendermaßen: Es umfasst die Dokumentation der betrieblichen Abläufe und integriert ohne Doppelgleisigkeiten Umwelt, Arbeitsschutz, Qualität und Controlling. Somit erfüllt es alle Anforderungen der relevanten Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsnormen. Darüber hinaus hilft es dem Betrieb, systematisch seine Leistung zu verbessern, die Zusammenarbeit zu erleichtern und Aufwände zu reduzieren.

*„Für unseren Betrieb ergeben sich aus dem IMS-Projekt eine deutlich bessere innerbetriebliche Organisation und eine Kosteneinsparung, die wiederum der Umwelt zu Gute kommt.“ (Tischlerei Ulrich)*

[www.ulrich-wohnen.at](http://www.ulrich-wohnen.at)

## Finanzen+

Kennzahlen strategisch einsetzen

Kennzahlensystem der Brauerei Murau

Die Brauerei Murau besitzt ein umfangreiches Kennzahlensystem, welches in folgenden Bereichen eingesetzt wird:

- Bewertung der Umweltauswirkungen, Emissionen, Abfälle, Störfälle etc.
- Überwachungsinstrument von Anlagen, Energieverbrauch über bestimmte Zeiträume
- Branchenvergleich gegenüber vergleichbaren Branchen
- Dokumentation von Verbesserungen (Erreichung von Umweltzielen) und
- Steuerungsinstrument für die oberste Leitung und das Umweltteam



Das Kennzahlensystem basiert auf Input-/Outputanalysen, wodurch ein quantitativer Überblick über die Stoffströme des Unternehmens ermöglicht wird. Dadurch können auch Prozesse betrachtet und Prozessbilanzen gebildet werden. Insbesondere Umweltkennzahlen zeigen in verdichteter Form die Entwicklungstrends der auf die Produktionsmengen bezogenen Zahlen auf. Damit lassen sich Rückschlüsse auf jährliche Umweltbelastungen oder Entlastungen ziehen und Aufschlüsse über die gesamte ökologische Lage der Brauerei Murau aufzeigen. Mit dem Kennzahlensystem, das auf Daten der Öko-Bilanz basiert, wird in regelmäßigen Abständen eine Schwachstellenanalyse durchgeführt.

Zwar kann es durch Produktumstellungen, zusätzlichen Anlagen etc. zu Steigerungen von Kennzahlen pro Hektoliter produzierter Eigengetränke kommen, jedoch sind über längere Zeiträume betrachtet, überall kontinuierliche Verbesserungen zu verzeichnen.

Neben ihrer Umweltkostenrechnung versucht die Brauerei Murau auch, die Kennzahlenverbesserungen jährlich finanziell zu bewerten. Grundlage für eine Bewertung sind die jährlichen Kennzahlenunterschiede als Menge, im Vergleich gegenüber dem Ausgangspunkt 1995 bzw. 1996, welche mit jährlichen Produktionsmengen und den Durchschnittspreisen je Produktionsjahr hochgerechnet werden. Die diesbezüglich errechnete jährliche Einsparung liegt bei ca. 1,2% des Gesamtumsatzes der Brauerei Murau.



[www.murauerbier.at](http://www.murauerbier.at)

**Finanzen+**

Kennzahlen strategisch einsetzen

Szabo & Partner

### **Kosten-Nutzen-Ermittlung in der Steuerberatungskanzlei Szabo & Partner**

Im Rahmen eines Einführungsworkshops zum Thema Sustainability Skills wurde von der Steuerberatungskanzlei Szabo & Partner auf Basis des Integrierten Managements eine Kosten-Nutzen-Ermittlung in Bezug auf Sonderleistungen für die MitarbeiterInnen der Kanzlei durchgeführt. Neben den „Basisleistungen“ die auch in anderen Büros üblich sind, werden in der Kanzlei Szabo & Partner zusätzliche Aufwendungen für die MitarbeiterInnen - beispielsweise Impfungen oder Lebensmittelgutscheine zum gemeinsamen Kochen - angeboten.

Um den Nutzen dieser Ausgaben zu ermitteln wurden die Anzahl der Krankenstandstage aller MitarbeiterInnen der durchschnittlichen Anzahl an Krankenstandstagen laut Statistik Austria gegenübergestellt und nach Abzug der zusätzlichen Kosten die Einsparung berechnet. Hier sehen Sie die Berechnung sowie die Ergebnisse:

<b>Ansatz</b>	<b>IMAN - Integriertes Management - Kosten/Nutzen-Ermittlung</b>	
<b>Bereich</b>	<b>MitarbeiterInnen bei Szabo &amp; Partner 2004</b>	
<b>Kosten</b>	<b>Ausgaben für MitarbeiterInnen: Basisleistungen</b>	
	4.792,26 €	Kaffee Weihnachtsgutscheine Geburtstagsblumen Toilettartikel
<b>Kosten</b>	<b>Ausgaben für MitarbeiterInnen: Sonderleistungen</b>	
	3.117,44 €	Zuschuss zu Massage in Kanzlei Supermarkt-Gutscheine für gemeinsames Kochen und Essen Blumenschmuck Kanzlei Impfaktion Mineralwasser (Verdacht auf Bleileitungen) Startgeld Businessrun T-Shirts zum Laufen
<b>Nutzen</b>	<b>Szabo &amp; Partner</b>	
	379,75 4,75 240,68 € 11.425,00 €	Krankenstandsstunden 2004 bei 10 MitarbeiterInnen Krankenstandstage 2004 pro MitarbeiterIn Kosten pro Tag/MitarbeiterIn Kosten gesamt bewertet mit den Selbstkosten je MitarbeiterIn
<b>Nutzen</b>	<b>Vergleichswert Statistik Austria</b>	
	11,10 6,35 240,68 € 15.291,00 €	Krankenstandstage im Schnitt Krankenstandstage 2003 weniger Krankenstandstage pro MitarbeiterIn/Jahr Ersparnis pro Tag/MitarbeiterIn Ersparnis gesamt
<b>Gewinn</b>	<b>12.173,56 € (Ersparnis gesamt abzüglich Sonderkosten)</b>	

Bereits 1832 wurde im Hause der Familie Vieböck gewebt und das Gewerbe angemeldet. Derzeit sind am Standort 16 MitarbeiterInnen in der Verarbeitung von Leinen und Baumwolle zu hochwertigen Produkten beschäftigt.

Zur Erreichung optimaler Arbeitsplatzbedingungen und umweltschonenden Arbeiten wurde ein Umweltmanagement-System auf Basis von EMAS eingeführt, das die Grundlage für eine kontinuierliche und systematische Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes darstellt. Dieses System ist in einem Handbuch zusammengefasst, das alle wesentlichen Rahmenbedingungen definiert.



Das Managementsystem orientiert sich an dem Prinzip geschlossener Regelkreise und stellt vor allem sicher, dass keine punktuellen Maßnahmen gesetzt werden.

Die wesentlichen Pfeiler des Systems sind:

- **Integrale Vorgangsweise im Management**  
Das System beruht auf der betrieblichen Umweltpolitik und den Vorgaben der EMAS-Verordnung.
- **Überwachung und Kontrolle**  
Alle Input- und Outputströme und sonstigen relevante technische Umweltparameter werden kontinuierlich erfasst und ausgewertet.
- **Planung und Umsetzung**  
Aus den Auswertungsergebnissen der Daten aus der Überwachung und der Dokumentation werden entsprechende Ziele abgeleitet, die in regelmäßigen Abständen zu Umweltprogrammen zusammengefasst werden.  
Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei der Geschäftsführung, wobei jedoch alle Mitarbeiter dazu beitragen. Sofern notwendig und sinnvoll werden auch KundInnen und LieferantInnen mit eingebunden.
- **Management Review**  
Die Wirksamkeit des Managementsystems und die Übereinstimmung mit der Umweltpolitik werden regelmäßig überprüft. Daraus können sich Änderungen der Umweltpolitik oder Vorgaben für das Umweltprogramm ableiten.



Um die Firmenphilosophie „Ökologie, Nachhaltigkeit und Durchschaubarkeit“ glaubhaft zu kommunizieren, werden die gestellten Anforderungen somit in allen Unternehmensbereichen umgesetzt: Entsprechend der Verwendung der Stoffe und den daraus basierenden Anforderungen werden daher auch spezifische Umwelтанforderungen an das Garn und den Flachs definiert (beispielsweise auch Verwendung von Pflanzenfarbe).

Ein Beispiel für eine gelungene Umwelt- und Arbeitsschutzmaßnahme ist der Einbau einer Lüftungs- und Befeuchtungsanlage. Sie sorgt für konstante Temperatur, gute Raumluft mit geringem Staubanteil und vor allem für gleichmäßig hohe Luftfeuchtigkeit. Diese ist besonders wichtig beim Weben von Leinen - sie macht die Fäden geschmeidig, erhöht die Reißfestigkeit und ermöglicht einen umweltschonenden, hilfsmittelfreien Produktionsprozess. Dadurch konnte nicht nur das Raumklima verbessert, sondern auch der energieaufwendige Produktionsschritt „Schlichten“, bei dem Fäden mit Stärke- und Gleitmitteln behandelt werden um beim Weben nicht zu reißen, eingespart werden. Somit wird Wasser nur mehr für den Betrieb der Lüftungs- und Befeuchtungsanlage benötigt, und als Abwässer fallen ausschließlich sanitäre Abwässer an.



Dadurch konnte nicht nur das Raumklima verbessert werden, sondern auch der energieaufwendige Produktionsschritt „Schlichten“ (Behandlung der Fäden mit Schlichtemitteln, damit sie beim Weben nicht reißen) mit dem Einsatz von Stärke- und Gleitmitteln (Schlichtemittel) eingespart werden. Somit wird Wasser nur mehr für den Betrieb der Lüftungs- und Befeuchtungsanlage benötigt, und als Abwässer fallen ausschließlich sanitäre Abwässer an.

Das Unternehmen wurde 1999 erstmals EMAS-zertifiziert. Inzwischen kam es mit EMAS-II zu neuen Vorschriften, wodurch auch Anpassungen und Revalidierungen notwendig werden, um wieder ein Zertifikat zu erhalten.

[www.vieboeck.at](http://www.vieboeck.at)

Umwelterklärung der Fa. Vieböck:

[www.vieboeck.at/Upload/31301985\\_06\\_09\\_2004\\_11\\_53\\_37\\_Umwelterklärung2002.doc](http://www.vieboeck.at/Upload/31301985_06_09_2004_11_53_37_Umwelterklärung2002.doc)



<b>Recht+</b>	Fair Trade und Sozialmanagementsysteme	Sozialmanagementsystem SCC bei der Grabner GmbH
---------------	--	---

### Sozialmanagementsysteme

Nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz besteht in Österreich für alle ArbeitgeberInnen die Verpflichtung, Maßnahmen im Bereich Sicherheits- und Gesundheitsschutz (Verhütung arbeitsbedingter Gefahren) zu treffen. Dafür sind eine geeignete Organisation und die erforderlichen Mittel zur Umsetzung der Maßnahmen bereitzustellen. Ein Arbeitsschutzsystem bzw. ein SGMS (Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem) kann auf diesen Bestimmungen aufbauen.

Die **Stahl- und Fahrzeugbau Grabner GmbH** ist mit mehr als 120 qualifizierten Mitarbeitern in den Bereichen Stahlbau, CNCBlechbearbeitung und Landmaschinen tätig. Mehr als zwei Drittel der Tätigkeiten werden im Stahlbau für Industrie, Gewerbe und Landwirtschaft sowie im privaten und öffentlichen Bereich umgesetzt. Um die Sicherheit für ihre Mitarbeiter glaubhaft zu signalisieren und als Anbieter für bestimmte Aufträge fungieren zu können, führte die Grabner GmbH ein SGMS nach dem Zertifizierungsmodell SCC ein.

"**SCC**" ist ein internationaler Standard für Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutz-Management für Technische Dienstleister, die in den Betriebsstätten des Auftraggebers tätig werden. Darin sind die Anforderungen an Unterauftragsnehmer einheitlich festgelegt worden. Als Unterauftragsnehmer bzw. Kontraktoren werden Fremdfirmen bezeichnet, die auf den Geländen der Kunden tätig sind und technische Dienstleistungen erbringen, wie z. B. Wartungen, Montagen, Kran-, Reinigungs- und Isolierarbeiten. In den Niederlanden wurde als SGU-Management-System das Zertifizierungssystem SCC ("Safety Certificate Contractors" zu deutsch: "Sicherheits Zertifikat Unterauftragnehmer") entwickelt und 1994 von dem Raad voor Accreditatie (Niederländischer Akkreditierungsrat RvA) zugelassen. Nach dessen erfolgreicher Einführung wurde 1995 das SCC-Zertifizierungssystem von der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) in das deutsche Akkreditierungssystem aufgenommen. Das SCC kann gemeinsam mit den Zertifikaten nach DIN EN ISO 9000ff und DIN EN ISO 14001 erworben werden. Der SCC-Standard wurde entwickelt, um die Anforderungen an die Kontraktoren bzgl. Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz zu vereinheitlichen. Er gliedert sich in 2 Stufen (SCC\* und SCC\*\*), deren Beurteilungskriterien, Auditoriumsumfang und Anzahl der Pflichtfragen unterschiedlich sind. Er ist ein Maßstab, der auf freiwilliger Basis zur Gestaltung und Zertifizierung eines Sicherheitssystems angewendet wird. Die Einhaltung dieses Standards wird durch eine unabhängige Audit-Gesellschaft geprüft.

Dieses Sicherheitssystem bietet Vorteile sowohl für den Kontraktor als auch für den Auftraggeber:

#### Für den Auftragnehmer (Kontraktor)

- Reduktion von direkten und indirekten Unfallfolgekosten
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Verbesserung des Qualitäts- und Umweltbewusstseins
- Verbesserung der Organisations- und Arbeitsabläufe
- Bevorzugter Lieferant
- Wettbewerbsvorteile
- Verbesserung der Rechtssicherheit und Nachweispflicht

- Entscheidungshilfe bei der Lieferantenauswahl
- Wertung des Vertrauensvorschlusses
- Positive Beeinflussung SGU Verhaltens der eigenen Mitarbeiter
- Steigerung des Unternehmens Image

#### Für den Auftraggeber

- Reduktion der Unfallfolgekosten im Einflussbereich des Auftraggebers

Stahlbau Grabner setzte im Jahr 2003 auf die Einführung des Sicherheitssystems, da bestimmte Aufträge auf Grund gesetzlicher Vorschriften nur bei Vorweis der SCC-Zertifizierung bewerkstelligt werden konnten. Die Implementierung erfolgte angebunden an die Einführung von ISO 9001 und ISO 14001, da es zu einem früheren Zeitpunkt aus internen Gründen (Zeit, Kapazität, etc.) nicht durchführbar war.

Konkret werden im Betrieb laufend Schulungen zum Thema Sicherheit durchgeführt, welche zum einen von der Norm vorgegeben sind, zum anderen finden auch Sicherheitsschulungen bei Eintreten eines Vorfalles statt: mit dem Sicherheitszuständigen und Mitarbeitern.

Aus der Unfallstatistik der Firma Grabner geht hervor, dass vor Implementierung von SCC deutlich mehr Unfälle zu verzeichnen waren, und seit dessen Einführung im Jahre 2003/2004 eine sinkende Tendenz beobachtbar ist.

	2003 (vor Einführung SCC**)	2004 (nach Einführung SCC**)
<b>Arbeitsunfälle</b>	11	7

Die Einführung des Zertifizierungssystem SCC war für den Betrieb ein notwendiger Schritt, um als Anbieter für bestimmte Aufträge (insbesondere Großaufträge) in Frage zu kommen. Jedoch brachte das System auch zahlreiche Vorteile mit sich, indem Abläufe im Betrieb transparenter gemacht werden, Unfallursachen schneller erkannt und vermieden werden können und außerdem Mitarbeiter auch motiviert und in das Sicherheitsmanagement einbezogen werden.

[www.stahlbau-grabner.at](http://www.stahlbau-grabner.at)

Informationen zu SCC (Informationsfolder, Fragenkatalog, Zertifizierung etc.):  
[www.scc-austria.at](http://www.scc-austria.at)

In Österreich sind über 100 Unternehmen nach SCC zertifiziert:  
[http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?AngID=1&DocID=196280&DstID=7161](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=196280&DstID=7161)

<b>Recht+</b>	Fair Trade und Sozialmanagementsysteme	Chocolatier Zotter setzt auf „faire“ Schokolade
---------------	--	---



Die Schokoladenmanufaktur Zotter produziert mit 35 MitarbeiterInnen um die 60 gefüllte Schokoladen unterschiedlichster Geschmacksrichtungen. Im Juli 2004 wurde die Lizenzvereinbarung mit Fair Trade unterzeichnet und die gesamte Produktion auf den Einsatz von fair gehandeltem Rohstoff umgestellt.



Ein Produkt wie Schokolade lebt in erster Linie von den Rohstoffen, diese müssen qualitativ hochwertig sein. Während Kakao und Zucker von Fairtrade-Produzenten stammen, werden Honig, Milch, Nüsse, Früchte und Obstbrände von österreichischen Anbietern bezogen. Josef Zotters Beweggrund für die Umstellung der Produktion war es, den Kunden größtmögliche Transparenz zum Einsatz der Produkte zu geben, was auch für den Kakao gilt. Gerade Kakaobauern arbeiten unter härtesten Bedingungen, sehr oft profitieren dann andere von den Früchten dieser Arbeit. Zotter erfuhr von den Möglichkeiten bei Fairtrade, die direkt bei Kleinbauern

im westafrikanischen Ghana einkauft. Somit wird der Kakao von Zotter über Fairtrade bezogen und in Belgien weiterverarbeitet. Schließlich wird die Kuvertüre in der Schokoladenmanufaktur nach den unterschiedlichsten Geschmäckern verfeinert.



Für die jährliche Schokoladenproduktion benötigt der Betrieb rund 200 Tonnen Kakao als Ausgangsprodukt. Der faire Einkauf schlägt sich bei Zotter mit 6 Cent an Mehrkosten pro 100g Schokolade nieder – „und mit einem besseren Gewissen“, so der Chocolatier. Durch die Umstellung auf Fairtrade ist es überdies gelungen, einen neuen Vertriebsweg zu erschließen: Die "faire" Schokolade ist nun auch in allen Weltläden Österreichs erhältlich; es ist somit gelungen, mittels fair gehandelter Schokolade neue KundInnengruppen zu erreichen. In Österreich hat fair gehandelte Schokolade erst einen Marktanteil von 0,5 Prozent, Armin Zotter möchte auf jeden Fall damit weitermachen.

Für sein Engagement im Bereich Gesellschaft wurde die Schokoladenmanufaktur Zotter mit dem Trigos-Preis 2006 ausgezeichnet (>> [www.trigos.at](http://www.trigos.at))

[www.zotter.at](http://www.zotter.at)  
[www.fairtrade.at](http://www.fairtrade.at)

<b>Management+</b>	„Nachhaltige“ Managementsysteme - SUMMIT	Nachhaltigkeit in der Brauerei Hirt unter Verwendung von EFQM und Summit
	EFQM - Sustainable Excellence – Sustainable Benchmarking	

**Das EFQM-Modell**

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) ist eine gemeinnützige Organisation, die 1988 von 14 europäischen Unternehmen gegründet wurde. Mittlerweile stieg die Mitgliederzahl auf über 800 Unternehmen, jedoch arbeiten weltweit schätzungsweise etwa 10.000 Unternehmen mehr oder weniger eng nach den Prinzipien von EFQM. In einer Studie (Vinod Singhal) konnte gezeigt werden, dass sich Unternehmen wirtschaftlich besser entwickeln (Börsenkurse, Umsätze, Gewinne, Mitarbeiterzahlen etc.), wenn sie nach Unternehmensmodellen wie EFQM, Malcolm Baldrige oder Deming arbeiten.

Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglichen soll. Es wurde als Antwort Europas auf den in den USA hoch geschätzten Malcolm Baldrige National Quality Award und den japanischen Deming Preis von der EFQM entwickelt.

Das einfache Modell umfasst die drei Säulen Menschen – Prozesse – Ergebnisse. Menschen arbeiten in Prozessen/Abläufen und erwirtschaften Ergebnisse, die wiederum Menschen zu Gute kommen. Berücksichtigt werden die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence – eine überragende Vorgehensweise in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen – in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann.

Das erweiterte System unterscheidet 9 Kriterien, die wiederum in 5 Befähiger-Kriterien (enablers) und 4 Ergebnis-Kriterien (results) eingeteilt sind:

1. Führung
2. Politik und Strategie
3. Mitarbeiterorientierung
4. Partnerschaften und Ressourcen
5. Prozesse

1. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
2. Kundenbezogene Ergebnisse
3. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
4. Wichtige Ergebnisse der Organisation



Die vier Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse der Organisation) werden in einen kausalen Zusammenhang mit den Befähigerkriterien gebracht: Die Befähigerkriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht, hingegen behandeln die Ergebniskriterien, was die Organisation erzielt. Die Ergebnisse sind dabei auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits auf Grund der Ergebnisse verbessert.

Den Befähigerkriterien sind jeweils in 4-5, die Ergebniskriterien jeweils in zwei Teilkriterien untergliedert. Zu allen Teilkriterien werden Ansatz- oder Orientierungspunkte angeführt, die die jeweiligen Aspekte näher erläutern.

Das EFQM-Modell stellt keine Liste von Forderungen dar, sondern betrachtet Organisationen ganzheitlich. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation. Excellence beruht dabei auf den Grundkonzepten der Excellence – den „8 Säulen“ des Modells:

- Kundenorientierung,
- Partnerschaft mit Lieferanten,
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung,
- Prozesse und Fakten,
- Ständige Verbesserung und Innovation,
- Führen und Zielkonsequenz,
- Gesellschaftliche Verantwortung,
- Ergebnisorientierung.

Für die Bewertung des Reifegrades anhand des EFQM-Modells hat die EFQM die **RADAR-Bewertungsmethodik** entwickelt. Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation gemessen wird an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review). Dabei können die Einzelbewertungen der 32 Teilkriterien zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden, die zwischen 0 und 1000 Punkte liegt.

Durch die permanente Betrachtung aller Prozesse sollen Informationen über künftige Trends abgelesen bzw. erarbeitet werden. Das EFQM-Modell ist ein Werkzeug, das Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines umfassenden Managementsystems gibt. Es soll helfen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentiale zu erkennen, und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten.

**EFQM – Die Organisation**

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

**Das EFQM-Modell für Excellence:**

### Anwendung des EFQM-Modells in der Brauerei Hirt

Die Brauerei Hirt ist die einzige Privatbrauerei Kärntens und einzige Brauerei, die Mitglied des Klimabündnisses ist. Hirt ist eine der wenigen Brauereien Österreichs, die mit unbehandeltem Quellwasser Bier braut. Die Brauerei Hirt setzt zur Haltbarmachung des Bieres keine thermische Behandlung (Pasteurisation oder Kurzzeiterhitzung) ein, sondern verwendet eine wesentlich aufwändigere kalte Filtrierung, die sehr hohe Hygienestandards voraussetzt.

Seit 1995 ist die Brauerei Hirt nach ISO 9001:1994 zertifiziert, und seit dem Jahr 2000 verfügt sie auch über ein Umweltmanagementsystem.

Im Rahmen der Teilnahme an einem Fabrik-der-Zukunft-Projekt unter der Bezeichnung „SUMMIT“ (Sustainable Management Methods Integrating Tool-Kit) wurde eine Gesamtstrategie zur Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen erarbeitet.

Die SUMMIT-Strategie ist aus mehreren Bausteinen und Werkzeugen aufgebaut, wobei auch ein Online-Tool, bestehend aus drei Elementen, eingerichtet wurde.

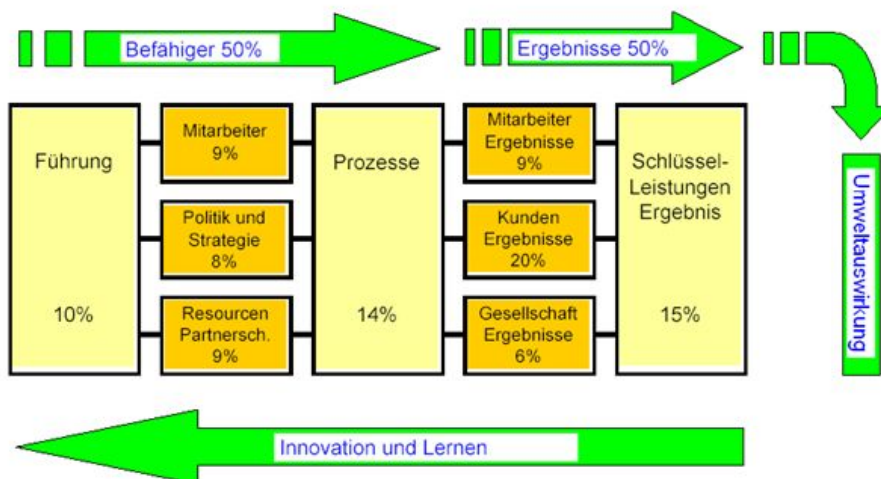
Erster Baustein dieses Online-Tools ist das SUMMIT Methods Register. Hier wurden bekannte Management-Praktiken, -Systeme und -Tools hinsichtlich sozialer, ökologischer und ökonomischer Kriterien evaluiert und in einer Datenbank kategorisiert.

Der zweite Baustein ist der SUMMIT Sustainability Check, ein Bewertungstool, das eine umfangreiche, nach nachhaltigen Kriterien ausgelegte Unternehmensanalyse beinhaltet. Die Ergebnisse der Befragung ermöglichen eine Bewertung des Status „Nachhaltige Entwicklungsstufe“ des Betriebes. Hier zeigt sich das Potential für die Implementierung nachhaltiger Visionen und damit das Ziel/das Leitbild nachhaltiger Entwicklung für den Betrieb.

Der dritte Baustein ist die SUMMIT Tools Matrix kombiniert aus dem SUMMIT Methods Register und den Kriterien des SUMMIT Sustainability Checks. Mit den Zielen und dem aktuellen Standpunkt des Betriebes im Vordergrund kann hier die Bewertung der Befragungen eingetragen werden. Die Matrix bestimmt so, maßgeschneidert auf die Ziele des Betriebes, die Managementtools, die zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung im Betrieb beitragen.

Als Grundlage für den Aufbau und die Inhalte des verwendeten Fragebogens (Sustainability Check) wurde das EFQM-Modell verwendet, wobei dieses noch um die Komponente „Umweltwirkungen“ erweitert wurde. Somit konnte bei der Brauerei Hirt anhand der SUMMIT-Fragenliste das Potential in den verschiedenen Aspekten analysiert werden. Der Aufbau des erweiterten EFQM-Fragebogens beinhaltet folgende Bereiche, wobei die prozentuellen Angaben die unterschiedliche Gewichtung der Kriterien darstellen:

Abb.: Erweitertes EFQM-Modell

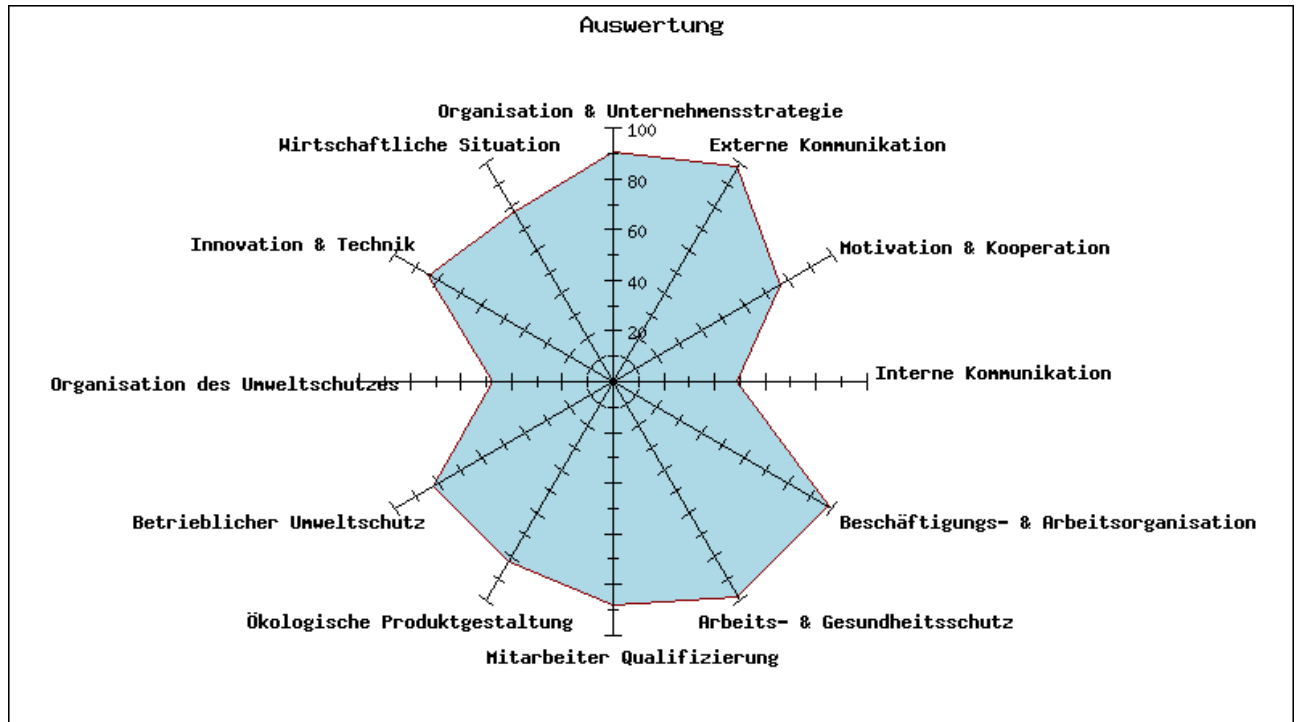


Anmerkungen: Die Kriterien werden nach einem Punktesystem bewertet, wobei im Bereich „Befähiger“ und „Ergebnisse“ jeweils 500 Punkte, also insgesamt 1000 Punkte, erreichbar sind.

Mittels des Bewertungstool „Sustainability Check“ wurde im November 2003 eine nach nachhaltigen Kriterien ausgelegte Unternehmensanalyse durchgeführt – je Kriterium sind 100 Punkte erreichbar.

Dabei zeigten sich Verbesserungsmöglichkeiten vor allem in den Bereichen Motivation, interne Kommunikation und betrieblicher Umweltschutz. In folgender Abbildung sind die Ergebnisse dieser erweiterten Fragenliste ersichtlich:

Der Sustainability Check 2003 lieferte folgende Ergebnisse:



Die Ergebnisse dieses Checks wurden mit den Anforderungen und Grundkonzepten des EFQM-Modells verbunden. Somit konnten, maßgeschneidert auf die Ziele des Unternehmens, jene Managementtools bestimmt werden, die zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Auf Grund des SUMMIT Sustainability Checks wurden folgende Tools ausgewählt:

- Auswahl eines externen Beraters zur Durchführung eines Management-Checks zur Identifizierung von Schwächen des Managementsystems
- Literatur vor allem Arbeitsunterlagen zur Verbesserung der Organisation im Umweltbereich angeschafft
- Externe Schulungsangebote in den Bereichen Kommunikation mit dem Mitarbeiter und Motivation

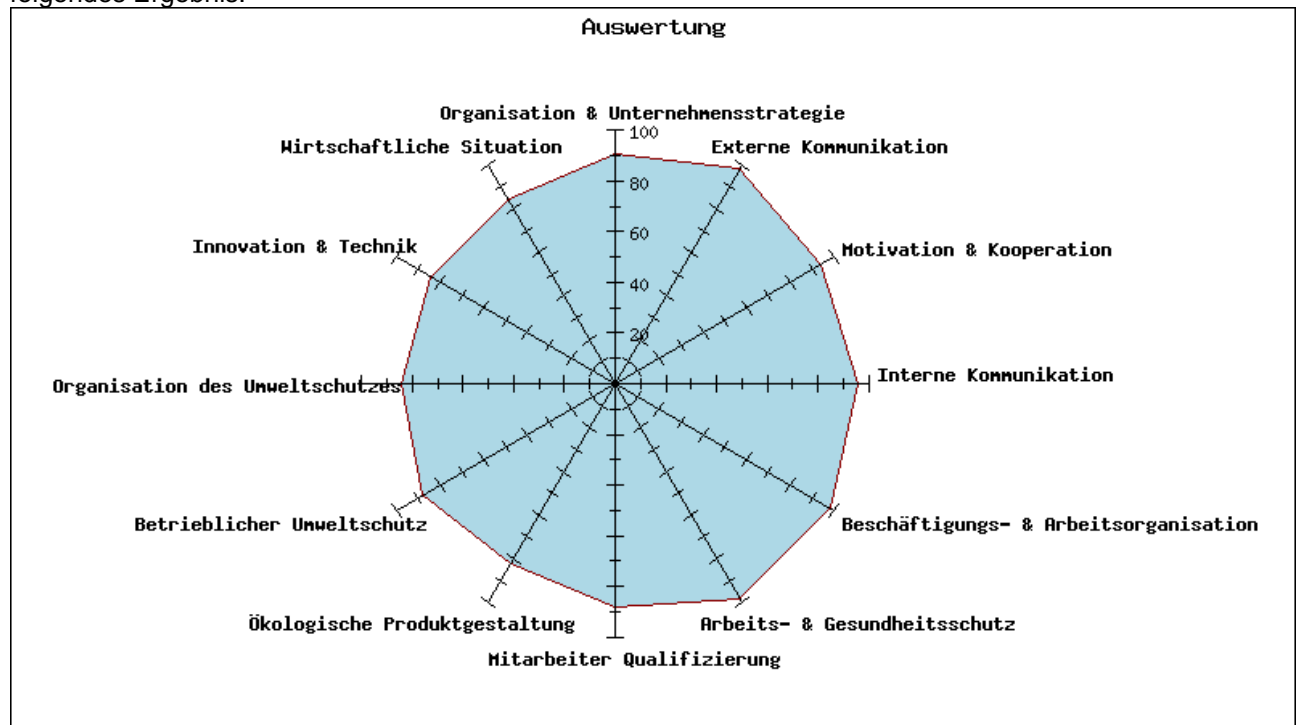
Die Umsetzung der Weiterbildung begann kurz nach der Evaluierung.

Mit diesen Tools wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Austausch des Umweltmanagementbeauftragten zur Vermeidung einer Aufgabenüberlastung einzelner Personen.
- Durchführung einer Abfall- und Abfallanfallanalyse zur Abfallvermeidung
- Eingliederung von Umweltthemen in die wöchentlichen Sitzungen
- Konsequente Ausführung der geplanten Audits
- Einführung von regelmäßigen Schulungen im Umgang mit Ressourcen.
- Aktualisierung des Abfallwirtschaftskonzeptes
- Anpassung von Berichten und Kennzahlen an Betriebsbereiche und Verantwortliche
- Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesen mit Prämiensystem
- Schulung für den neuen Umweltmanagementbeauftragten

- Schulung der Mitarbeiter bezüglich der Unternehmenspolitik und ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen

Im Mai des darauffolgenden Jahres wurde der Sustainability Check nochmals durchgeführt und ergab folgendes Ergebnis:



Deutlich sind im Spinnendiagramm die Verbesserungen in den Bereichen Motivation, interne Kommunikation und betrieblicher Umweltschutz zu sehen.

**Brauerei Hirt:**  
[www.hirterbier.at](http://www.hirterbier.at)

**Summit – Nachhaltigkeitscheck und Online-Tool:**  
[www.summit.at](http://www.summit.at)

<b>Management+</b>	„Sustainable Scorecards“	Destillerie Bauer
--------------------	--------------------------	-------------------

Die Destillerie Franz Bauer ist in der Herstellung und dem Vertrieb nationaler und internationaler Spirituosenmarken tätig. Mit seinen 72 MitarbeiterInnen zählt das Unternehmen zu den Leitbetrieben der Stadt Graz und versucht Tradition – Qualität – Innovation in seinem Leitbild zu vereinen.

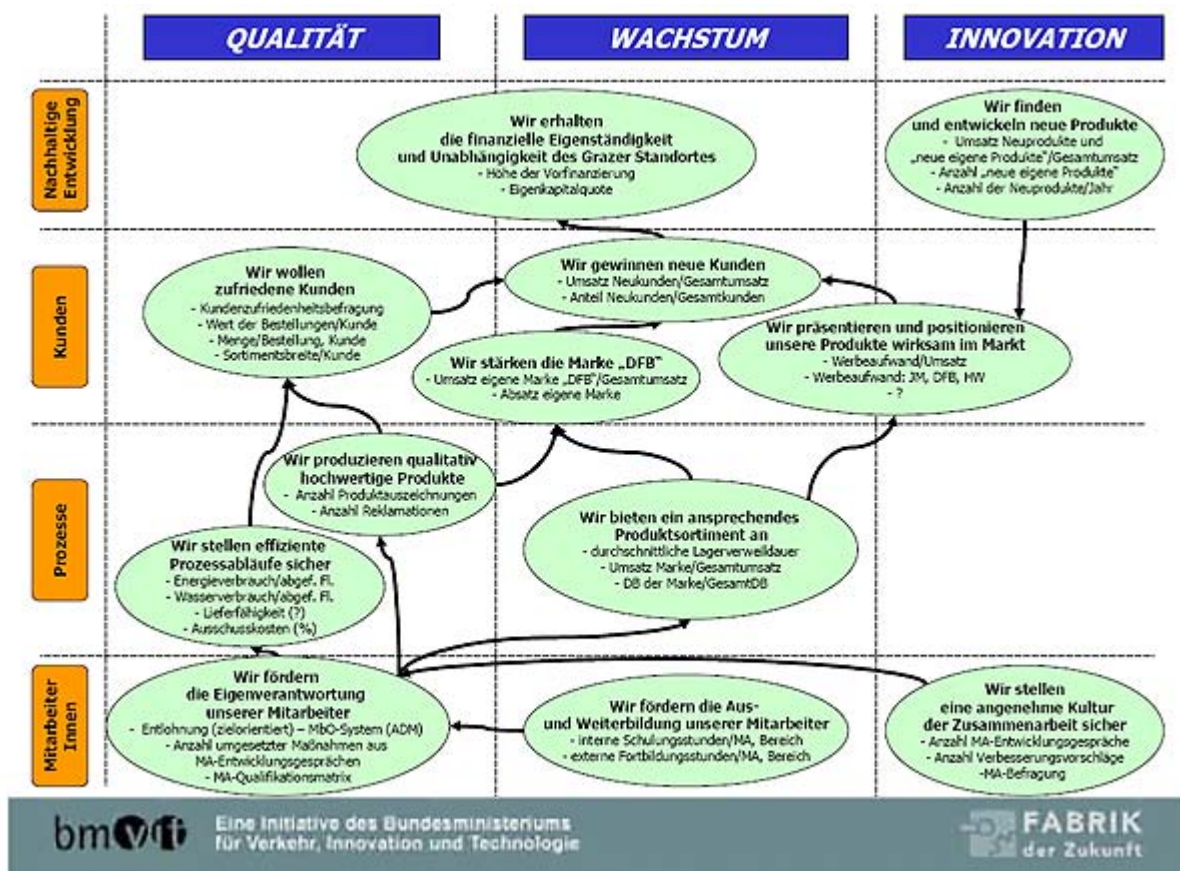
Eine Zielsetzung im Umweltprogramm der Destillerie ist die Umsetzung einer Balanced Scorecard unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes der Nachhaltigkeit – nachhaltige Unternehmensführung. Im Rahmen eines Projektes der Fabrik der Zukunft („SBSC 21“) wurde die Verwendung der SBSC auf betrieblicher und überbetrieblicher (Lokales Agenda 21-Projekt ÖKOPROFIT) Ebene zur Abgleichung der Ziele im Bereich Nachhaltigkeit erarbeitet.

Nachdem in den ersten Projektschritten eine Unternehmensvision und eine SWOT-Analyse erarbeitet wurden, erfolgte in einem nächsten Schritt basierend auf diesen Ergebnissen die Festlegung eines Grundrasters für die SBSC. Als Perspektiven wurden dabei „Nachhaltigkeit“ – „Kunden“ – „Prozesse“ und „MitarbeiterInnen“ gewählt, wobei die Finanzaspekte in diese Perspektiven integriert wurden.

Es wurden drei strategische Stoßrichtungen gewählt („Wachstum“, „Qualität“ und „Innovation“), was zur entsprechenden „Schlankheit“ der SBSC beigetragen hat, da die strategischen Nachhaltigkeitsziele immer im Schnittpunkt von Perspektiven und Stoßrichtungen entwickelt wurden.

„Stärken stärken“ war das anschließende Motto bei der Entwicklung von strategischen Zielen. Abgeleitet aus der Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken Analyse (SWOT) des Unternehmens wurde nach der Definition des Grundrasters der SBSC (Perspektiven und Stoßrichtungen) in einem weiteren Projektschritt das Zielsystem der Sustainability Balanced Scorecard erarbeitet. Die gebildeten Einzelziele wurden sodann durch Ursachewirkungsbeziehungen miteinander verknüpft. Anhand dieser Verknüpfungen konnten die Strategien in den einzelnen Stoßrichtungen sichtbar gemacht werden. Im Anschluss an die Entwicklung des strategischen Zielsystems wurden die gebildeten Ziele mit 2 bis 3 Messgrößen pro Ziel messbar – und damit auch planbar und steuerbar – gemacht.

Anhand der beschriebenen Methode und Vorgehensweise im Unternehmen wird deutlich, warum für die Teilnahme an diesem Projekt erstens eine große Unterstützung der Geschäftsführung und zweitens ein großes Engagement aller Beteiligten unabdingbar war. Umso mehr ist es als Erfolg zu werten, dass der gesamte Prozess – die Projektdauer betrug 18 Monate – mit großer Motivation von allen Beteiligten mitgetragen wurde, was anhand der erzielten Ergebnisse deutlich wird:



Das Unternehmen  
[www.bauerspirits.at](http://www.bauerspirits.at)

Informationen zum Projekt „SBSC 21“  
[www.stenum.at/stenogramm/issue/001/sbsc21.php](http://www.stenum.at/stenogramm/issue/001/sbsc21.php)

Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit Hilfe der SBSC  
[www.iff.ac.at/socec/publs/publs\\_downloads/socec18393.pdf#search=%22sustainability%20balanced%20scorecard%22](http://www.iff.ac.at/socec/publs/publs_downloads/socec18393.pdf#search=%22sustainability%20balanced%20scorecard%22)



### Vorteile für die Unternehmen

Die gezeigten Beispiele bieten eine Reihe an Vorteilen für die Unternehmen. Im Wesentlichen sind dies:

Erschließung neuer Geschäftsfelder neben dem bisherigen Geschäft  
Effizienterer Personaleinsatz und eine damit verbundene Kostenreduktion  
Imagegewinn  
Stärkere Kundenbindung durch den Serviceansatz

Dies führt dazu, dass über die Serviceeinnahmen und die Kundenbindung für die Unternehmen neben dem Imagegewinn zusätzlich zur Kostenersparnis auch ein ökonomischer Vorteil entsteht - auch wenn in vielen Fällen weniger vom Produkt selbst verkauft wird.

Für GründerInnen besteht durch die Grundidee der genannten Beispiele (Dienstleistungs- bzw. Produktdienstleistungsansatz) vor allem der Vorteil, hier entweder neue Marktnischen besetzen zu können oder sich beim Einstieg in eine bestehende Produktkategorie durch den Serviceteil deutlich von bestehenden Firmen, die reine Produkte verkaufen, zu unterscheiden.

### Car Sharing

Warum muss man etwas besitzen, das man nur selten nutzt, während es die meiste Zeit herumsteht, Platz verbraucht und Kosten verursacht? Viele Menschen nutzen ihren Wagen nicht täglich. Ein Zusammenschluss mit anderen und eine gemeinsame Produktnutzung über Car Sharing erhöht die Auslastung und spart vor allem Kosten und Nerven bei Ankauf und Instandhaltung – sowohl für den Nutzer als auch für den Betreiber. Für eine geringe jährliche Mitgliedsgebühr hat man Zugang zu einem passenden Auto je nach aktuellem Bedarf – vom sparsamen Kleinwagen über einen Kombi bis hin zu Transportern. Die Fahrzeuge können innerhalb weniger Stunden verfügbar sein und an einer Vielzahl an Standplätzen abgeholt werden.



Ähnliche Systeme gemeinsamer Nutzung gibt es z.B. auch für Bau- und landwirtschaftliche Maschinen.

siehe:

>> [www.denzeldrive.at](http://www.denzeldrive.at)  
>> [www.carsharing.de](http://www.carsharing.de)  
>> [www.mobility.ch](http://www.mobility.ch)

### Zustellung von Biolebensmitteln

Viele Biobauern stellen Lebensmittel direkt an Haushalte zu. Einmal pro Woche oder auch in größeren Abständen bekommt man eine Kiste an Biogemüse und -obst vor die Haustüre geliefert – wahlweise auch mit anderen Produkten, wie Yoghurt oder Käse. Damit erhält man saisonale Produkte aus biologischem Anbau, auf Wunsch auch aus dem regionalen Umkreis. Der Vorteil für die Bauern ergibt sich hier daraus, direkt an interessierte Kunden verkaufen zu können und nicht von Zwischenlieferanten oder Supermärkten abhängig zu sein. Auch durch die besseren Preise und die Kundenbindung (fixer Kunde, regelmäßige Lieferungen) ergeben sich Vorteile.



siehe:

>> [www.biowichtl.at](http://www.biowichtl.at)  
>> [www.Mitters-Oeko-Kiste.at](http://www.Mitters-Oeko-Kiste.at)  
>> [www.adamah.at](http://www.adamah.at)

## Werkzeugverleih

Das Product Life Institute untersuchte Werkzeugmaschinen von Bosch und entwarf Strategien zur Materialeinsparung und Effizienzsteigerung bei Elektrowerkzeugen. Der deutsche Markt für Elektrowerkzeuge hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung (1989) ein Volumen von umgerechnet etwa 700 Millionen Euro, wobei die Hälfte dessen aus einheimischer Produktion stammt. Die Werkzeuge der Firma Bosch werden zwar auf lange Haltbarkeit und Reparaturfreudigkeit gestaltet, in der Studie wurden aber darüber hinausgehende Maßnahmen zum Recycling, zur Abfallvermeidung und auch zu Werkzeugverleih oder zur gemeinsamen Nutzung untersucht.



Eine Nachhaltigkeitsbewertung im Projekt PDL Leuchttürme (siehe >> [www.seri.at/leuchttuerme](http://www.seri.at/leuchttuerme)) berücksichtigte hier einerseits den Aspekt des langlebigen Designs der Werkzeuge, aber auch jenen des Verleihs. Ökonomische Vorteile ergeben sich durch einen reduzierten Investitionsbedarf für den Nutzer. Starke ökologische Vorteile ergeben sich über die längere Lebensdauer der Geräte durch entsprechendes Design. Ökologische Vorteile durch Vermietung (Nutzungsintensivierung, bessere Auslastung, Geräte-Sharing) werden zum Teil durch erhöhtes Verkehrsaufkommen für das Ausborgen wieder wettgemacht.

siehe:

>> [www.product-life.org](http://www.product-life.org)

>> [www.profigeraeteverleih.at](http://www.profigeraeteverleih.at)

## Leasing von Kopiergeräten

Eines der bekanntesten Beispiele im Bereich Produkt-Dienstleistungssysteme ist das Betreiben von Kopierern, die von Copy-Shops nicht gekauft, sondern diesen durch den Maschinenhersteller zur Verfügung gestellt und von diesem gewartet werden. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf das (nachhaltigere) Produktdesign, das durch eine Komponentenbauweise die Reparaturfreundlichkeit erhöht und das Austauschen von Bauteilen erleichtert. Vorteile für den Kopiermaschinenhersteller ergeben sich hier durch die erhöhte Kundenbindung und die bessere Wartungsfähigkeit der Geräte, die Reparaturen erleichtert.



## Services zur optimalen Anwendung von Gleit- und Schmiermitteln

Castrol bietet unter den Stichworten „process knowledge“ und „on-site management“ die Abwicklung des Einsatzes von Schmiermitteln und Betriebsstoffen für die Metall verarbeitende Industrie. Dies umfasst:

- Management der Stoffe
- Produkt Monitoring und Kontrolle
- Abfallminimierung
- Abfallbehandlung und -entsorgung
- Risikoabschätzung
- Prozessverbesserungen
- Bericht zum „Value-Added“ der Maßnahmen



Castrol verspricht, dass durch diese Maßnahmen Schmier- und Betriebsmittel effizienter genutzt, eingespart und umweltfreundlich entsorgt werden.

Positive ökonomische Effekte werden hier in der erhöhten Kundenbindung und der Betriebskostenreduktion für die Kunden gesehen. Positive ökologische Effekte ergeben sich durch den effizienteren Einsatz der meist toxischen Schmiermittel, der mit einer Reduktion des Verbrauchs verbunden ist, und einer angemessenen Entsorgung durch den Dienstleistungsanbieter. Für den Schmiermittelhersteller steht nicht unbedingt der Verkauf von Schmiermitteln im Vordergrund. Wenn durch die Servicelösung Einnahmen und Know-How generiert werden können, spielt der mengenmäßige Absatz an Schmiermitteln eine geringere Rolle. Durch das Anbieten der Servicelösung bestehen Konkurrenzvorteile gegenüber anderen Unternehmen, die diesen Service nicht anbieten.

Ein solches Management ist nicht nur für Schmiermittel möglich, sondern für jede Art von Betriebsstoffen (z.B. auch Industriegase oder Lacke).

siehe:

>> <http://www.castrol.com/castrol/subsection.do?categoryId=82959092&contentId=6005587>

## Energie-Contracting

Unter dem Begriff Contracting versteht man, dass eine Firma eine Anlage (z.B. für Heizung und Kühlung, aber auch Fertigungsmaschinen) nicht selbst besitzt und betreibt. Ein Contractor errichtet und wartet die Anlage und verkauft dem Kunden die zur Verfügung gestellte Dienstleistung (z.B. Wärme). Die Anlagen werden dadurch effizienter genutzt und betrieben, für den Kunden ergeben sich geringere Ausfälle und die Sorgen und Kosten um den Betrieb der Anlage werden dem Contractor übergeben.



### Weiterführende Informationen

[www.oegut.at/de/themen/contracting/index.php](http://www.oegut.at/de/themen/contracting/index.php) (Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)

siehe:

>> [www.nahwaerme.at](http://www.nahwaerme.at)

>> [www.nuon.de](http://www.nuon.de)

## Kreislaufsysteme für Chemikalien und Lösungsmittel

### *Nutzung & Verbrauch entkoppeln - Chemikalien Management*

Nur weil man bestimmte Stoffe oder Produkte in einem Betrieb benutzt, heißt das noch lange nicht, dass man viel davon verbrauchen muss. Gewünscht ist schließlich nicht der Verbrauch der eingesetzten Ressourcen, sondern deren Funktion. Unter Chemikalien Management versteht man das Angebot einer Dienstleistung, dass die Optimierung einer Reihe von Prozessen rund um den Chemikalieneinsatz umfasst: Einkauf, Abnahme, Inventur, Lieferung, Gebrauch, Lagerung, Entsorgung, Notfallbereitschaft und Haftung. Dadurch sinken der Chemikalieneinsatz, die Verwendung gefährlicher Chemikalien und letztendlich die Kosten. Verursacht doch ein Euro an eingekauften Chemikalien im Laufe des betrieblichen Lebenszyklus der Chemikalie dem Unternehmen bis zum Zehnfachen an Kosten. In den USA nutzen bereits 10-80% der Betriebe einzelner Industrien (Luftfahrt, Metallverarbeitung, Elektronik, Automobil) dieses Modell. Europa steht in den Startlöchern vor dem Durchbruch. Hier ergeben sich ähnliche Vorteile, wie beim Schmiermittelmanagement: Erhöhte Kundenbindung durch Serviceorientierung und längerfristige Verträge.



### Weiterführende Informationen

[www.chemicalstrategies.com](http://www.chemicalstrategies.com)

### *Beispiele für Chemikalien Management (Kunde/Anbieter)*

- Delta Air Lines, Inc. / Interface LLC Chemical Management
- Ford Taurus Assembly Plant / PPG/Chemfil
- Chrysler Neon Assembly Plant / PPG
- Motorola / Ashland Specialty Chemical Company

siehe:

>> [www.interface-llc.com](http://www.interface-llc.com)  
>> [www.ashchem.com/ascc](http://www.ashchem.com/ascc)

#### Nutzen und Know-how verkaufen - Chemikalien Leasing

Noch einen Schritt weiter geht Chemikalien Leasing. Hier liegt das wirtschaftliche Interesse nicht am Absatz der Chemikalie, sondern am Absatz der chemischen Dienstleistung, die durch die Chemikalie erfüllt wird (z.B. Reinigung oder Lackierung). Basis des Geschäfts ist nicht mehr der chemische Stoff, sondern das „chemische Know-How“ des Herstellers und nunmehr Dienstleistungsanbieters. Verkauft wird der Nutzen, nicht der Stoff. Auch die OECD hat die Bedeutung dieses Feldes erkannt und eine Konferenz zu dem Thema organisiert.



„The basic idea of Chemical Management Systems is that chemical Companies provide the efficiency of the function rather than sale volumes: they provide the same function fulfilled by their chemicals but promise resource reduction and cost reduction for their customers.“  
Oskana Mont, „PRODUCT-SERVICE SYSTEMS“, 2000

Das Umweltministerium führte eine Reihe an Workshops und Pilotprojekten zum Chemikalienleasing durch:

>> <http://umwelt.lebensministerium.at/article/articleview/26842/1/7043/> (Praktische Anwendung des Chemikalienleasings in Österreich – Bericht)

>> <http://umwelt.lebensministerium.at/article/articleview/26841/1/7043/> (Workshop Chemical Leasing (30.06.2003) Tagungsunterlagen)

Innovation

Produkt-Dienstleistungssysteme –  
Entwicklung & Bewertung

Die Arcus Lösungsmittel-Recycling GmbH

Ganz im Sinne der Nachhaltigkeit hat sich die steirische Firma **Arcus** GmbH in Lebring der Lösungsmittel-Wiederaufbereitung gewidmet. Dabei wird dafür gesorgt, dass „schwierige“ Abfälle durch gute Einfälle wieder zu wertvollen Rohstoffen werden, und zwar möglichst ohne Emissionen. Diese Lösungsmittel einfach als gefährlichen Abfall zu entsorgen wäre nicht nur umweltschädigend sondern auch unklug, da sie ja durchaus wieder verwertbar sind, so das Unternehmen nach eigenen Angaben.

In der Industrie werden eine Reihe von Lacken und Farben eingesetzt, man schätzt alleine in Österreich etwa 200.000 Tonnen jährlich. In diesen befinden sich auch Anteile von Lösungsmitteln, die die Farben und Lacke flüssig halten bzw. dazu verwendet werden Farben und Lacke wieder zu entfernen. Die vor allem bei letzterem entstehenden Lösungen sind teilweise hoch giftig und nur unter großem Aufwand zu entsorgen. Die Firma Arcus nimmt diese „Abfallprodukte“, destilliert die ursprünglichen Chemikalien heraus und führt diese wieder in den Stoffkreislauf zurück. Der Reinheitsgrad entspricht dann jenem der Original-Chemikalien. Darüber hinaus trägt dieses „Putzen“ natürlich dazu bei, die Umweltbelastung zu mindern und die Ressourcenkapazität zu erhöhen. Ohne Umweltschädigung werden Lösungsmittel wiederaufbereitet und in den Stoffkreislauf zurückgeführt. Die sonstigen Abfälle können wesentlich billiger entsorgt werden, da sie nun „reiner“ sind. Diese Entsorgung wird allerdings nicht von Arcus durchgeführt, sondern muss vom Auftraggeber veranlasst werden.



## Das Unternehmen



Die Arcus HandelsgesmbH wurde 1979 in Wien gegründet. Damals nur in Österreich ansässig, befindet sich jetzt in Wien die Zentrale der ARCUS ENGINEERING – GRUPPE mit eigenen Niederlassungen in den folgenden Ländern: Österreich, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn und Rumänien. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 40 MitarbeiterInnen. Früher war Arcus ausschließlich in der Schwerindustrie tätig, mittlerweile ist das zweite Fachgebiet die Befestigungstechnologie.

[www.arcus.co.at](http://www.arcus.co.at)