



CASE STUDY

Unternehmenspolitik, -strategie, -programm und -bericht hollu Systemhygiene GmbH

Ausgangslage

hollu entwickelt und vertreibt ganzheitliche Reinigungslösungen für gewerbliche Anwender aller Branchen. Seit der Gründung im Jahr 1905 durch Julius Holluschek befindet sich das Unternehmen im Familienbesitz. Werner Holluschek ist der Urenkel des Gründers und seit 2009 alleiniger Eigentümer von hollu. Gemeinsam mit Geschäftsführer Simon Meinschad und seinem Führungsteam stellt er die Weichen für eine nachhaltige Zukunft des Unternehmens. Von Anfang 2017 bis September 2018 durfte ich sie dabei unterstützen.

Die Aufgabenstellung bestand darin, Nachhaltigkeit systematisch in die strategische Ausrichtung und in das operative Management zu integrieren und in weiterer Folge den ersten hollu Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen sollten als strategischer Leitrahmen dienen. Der Bericht sollte in Übereinstimmung mit den GRI-Standards erstellt werden und darüber hinaus die Vorgaben der EMAS-Verordnung für Umweltberichterstattung erfüllen.

Schon beim ersten Akquise-Termin war spürbar, dass

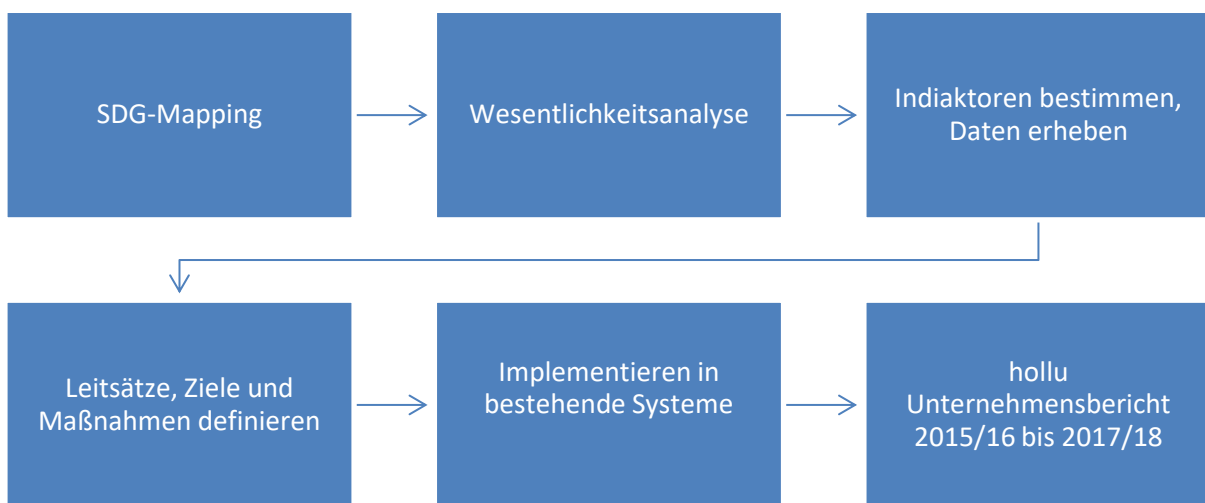
- > das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sowohl vom Eigentümer als auch vom Geschäftsführer einer persönlichen Wertehaltung entspringt,
- > sie entschlossen sind, Nachhaltigkeit tiefgründig im Unternehmen zu verankern und
- > Vertrauen in mich setzen, dass ich sie dabei kompetent begleiten kann.

Die Chemie stimmte – ebenso wie mein Offert. Ein Projektteam bestehend aus Eigentümer, Geschäftsführer, Systemmanager sowie Geschäfts- und Bereichsleitern wurde kurzerhand gebildet und Eduard Holzknicht (Systemmanager) mit der internen Projektleitung betraut. Somit stand einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Weg.

Leistungen

—

In der ersten Projektphase ging es darum, Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und in das operative Management von hollu zu integrieren. Damit wurden zugleich wesentliche Grundlagen für die inhaltliche Gestaltung des hollu Unternehmensberichts geschaffen, dem in der zweiten Projektphase das Hauptaugenmerk galt. Die folgenden Prozessschritte wurden dabei durchlaufen:



SDG-Mapping

Im Zuge des SDG-Mapping hat das Projektteam zu jedem der 17 Nachhaltigkeitsziele folgende Punkte analysiert:

- > Direkte und indirekte Auswirkungen von hollu
- > Relevante Themen und Indikatoren für Management und GRI-Reporting
- > Gegenwärtige Maßnahmen und Leistungen von hollu zur Maximierung positiver oder zur Minimierung negativer Auswirkungen
- > Künftige Risiken und Chancen
- > Mögliche Ziele und Maßnahmen

Wesentlichkeitsanalyse

Im Vorfeld der Wesentlichkeitsanalyse hat das Projektteam die Handlungsfelder der Unternehmensstrategie neu definiert und diesen Handlungsfeldern alle relevanten Themen zugeordnet, die im SDG-Mapping identifiziert wurden.

Danach haben wir die Führungskräfte zu den Auswirkungen und Leistungen von hollu im Zusammenhang mit diesen Themen befragt und die Lieferanten und Kunden dazu, wie wichtig sie diese Themen einschätzen.

Indikatoren bestimmen, Daten erheben

Für jedes als wesentlich identifizierte Thema hat das Projektteam jene Indikatoren bestimmt, mit denen die Leistung von hollu künftig gemessen wird. Danach habe ich die zuständigen Entscheidungsträger instruiert, welche Daten benötigt werden und wie diese aufbereitet werden sollten. Die Erhebung zeigte den Ist-Zustand und war Grundlage sowohl für die Festlegung von Zielen und Maßnahmen als auch für die Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards.

Leitsätze, Ziele und Maßnahmen definieren

Für jedes der sieben Handlungsfelder hat das Projektteam Leitsätze und strategische Ziele formuliert. Die normativen Leitsätze stellen die neue [Unternehmenspolitik](#) von hollu dar. Sie definiert das Selbstverständnis von hollu und gibt vor, auf welche Art und Weise das Unternehmen seine Ziele erreichen will. Neben den übergeordneten strategischen Zielen (je 1-3 pro Handlungsfeld) haben wir zu jedem wesentlichen Thema operative Ziele und Maßnahmen sowie Kennzahlen zur Zielerreichung definiert. Somit ist ein umfassendes [Unternehmensprogramm](#) entstanden.

Implementieren in bestehende Systeme

Zur operativen Umsetzung der Strategie gab es bei hollu schon vor dem gemeinsamen Projekt Balanced Scorecards (BSC), die um die sogenannte „Umwelt- und Sozialperspektive“ erweitert waren. Geschäftsführer Simon Meinschad hat im Zuge der Jahresplanung 2018/19 sämtliche Ziele und Maßnahmen des Unternehmensprogramms in die BSCs und Jahrespläne der Mitarbeiter übertragen. Das Controlling der vereinbarten Ziele erfolgt im Rahmen der sogenannten Tertialgespräche. Dreimal im Jahr sprechen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern über die vereinbarten Ziele, evaluieren den Status und besprechen die weitere Vorgehensweise. Ergänzend dazu finden interne Audits statt. Somit ist sichergestellt, dass die Maßnahmen des Unternehmensprogramms auch tatsächlich umgesetzt und die Ziele erreicht werden.

hollu Unternehmensbericht 2015/16 bis 2017/18

Bei der Erstellung des ersten hollu Unternehmensberichts, der ausschließlich digital veröffentlicht werden sollte, hatte ich die redaktionelle Leitung. Nachdem die Struktur des Berichts entwickelt und für alle Kapitel die kundenseitigen Content Owner definiert waren, begann die redaktionelle Arbeit, die im Wesentlichen folgende Leistungen umfasste:

- > Literatur- und Internetrecherchen
- > Daten und Informationen GRI-konform aufbereiten
- > Texte redigieren und verfassen
- > Feedback der Content Owner einarbeiten und
- > Abstimmung mit hollu-Marketing sowie der externen Grafikagentur

Ergebnis

—

Der [hollu Unternehmensbericht 2015/16 bis 2017/18](#) ist das sichtbare Ergebnis der sehr guten eineinhalbjährigen Zusammenarbeit. Technisch handelt es sich um einen html-Bericht, der als Microsite der hollu Website realisiert wurde. Inhaltlich überzeugt der Bericht durch:

- > höchste Transparenz in Übereinstimmung mit den GRI-Standards
- > ein umfassendes Programm mit konkreten Zielen und Maßnahmen
- > eine klare, stringente Struktur und Navigation
- > eine nachvollziehbare Verknüpfung zu den SDGs und
- > einen unprätentiösen und sachlichen Stil.



hollu hat mit dem Bericht den Austrian Sustainability Reporting Awards (ASRA) in der Kategorie GRI-Erstbericht gewinnen können. Dieser Preis war Anerkennung und Lohn für die gemeinsame Anstrengung aller am Projekt beteiligten Personen.



1. Platz für hollu beim ASRA 2018

Doch der Bericht hat nicht nur der ASRA-Jury gefallen, auch die Reaktionen der Mitarbeiter und anderer Stakeholder auf den Bericht und auf das Engagement, das er dokumentiert, fallen rundum positiv aus.

Fazit: Der Bericht ist eine eindrucksvolle Referenz einer tiefgreifend nachhaltigen Unternehmensausrichtung. Es freut mich sehr, dass Simon Meinschad diese Referenz auch zu nutzen weiß und damit die Leistungen von hollu für eine nachhaltige Entwicklung glaubwürdig untermauern kann.