

# **Nachhaltige Unternehmensführung - Indikatoren und Führungscockpit**

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1 Einführung .....	1
a) Nachhaltige Unternehmensführung – usic-Modell für Ingenieur- und Planungsunternehmen .....	1
b) Unternehmensführung in einer langfristigen Perspektive .....	1
c) Indikatoren (Kennzahlen) für die Unternehmensführung .....	2
d) Antworten auf zwei Vorbehalte .....	3
2 „Cockpit“ als Grundlage für die Führung .....	4
a) Grundsätzliches .....	4
b) Unterschiedliche Zeithorizonte für die Beurteilung .....	4
c) Periodizität der Datenerhebung .....	6
d) Aufbereitung der Indikatorenwerte .....	6
3 Anleitung zur Ermittlung der Indikatorenwerte .....	7
Indikator 1: Auslastung .....	7
Indikator 2: Liquidität .....	8
Indikator 3: Ertragskraft .....	9
Indikator 4: Entwicklung des Nettoumsatzes .....	10
Indikator 5: Fremdfinanzierungsgrad (Schulden) .....	11
Indikator 6: Produktivität .....	12
Indikator 7: Kundenzufriedenheit .....	13
Indikator 8: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	14
Indikator 9: Fachkompetenzen der Mitarbeiter .....	15
Indikator 10: Investitionen und Innovation .....	16
Indikator 11: Strategie .....	17
Indikator 12: Risiken .....	19
Indikator 13: Unternehmensführung .....	20
Indikator 14: Zufriedenheit der Mitarbeitenden .....	21
Indikator 15: Lehrstellen und Praktikumsplätzen .....	23
Indikator 16: Leistungen an die Gesellschaft .....	24
Indikator 17: Umweltauswirkungen (CO <sub>2</sub> -Emissionen) .....	25

Anhang: Indikatoren zur nachhaltigen Unternehmensführung

## 1 Einführung

### a) Nachhaltige Unternehmensführung – usic-Modell für Ingenieur- und Planungsunternehmen

Die Arbeitsgruppe UMNA hat im Jahr 2007 ein Modell entwickelt, welches aufzeigt, wie Ingenieurbüros die Vorgaben des Bundesrates<sup>1</sup> sowie der Kantone und Städte bezüglich nachhaltiger Entwicklung bei der Gestaltung ihrer Konzepte, Planungen und Realisierungen aufnehmen können. Es geht davon aus, dass Ingenieurbüros eine wichtige Rolle in der nachhaltigen Entwicklung einnehmen und dass der Einbezug dieser Überlegungen eine grosse Herausforderung darstellt. Gleichzeitig sei dies auch eine einmalige Chance, aufzuzeigen, wie Ingenieure bei ihrer Arbeit ökologische Verantwortung, gesellschaftliche Relevanz, Sozialverträglichkeit und gesamtwirtschaftliches Denken integrieren.<sup>2</sup>

Das Modell zeigt auf, wie bei einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Führung die Philosophie der Nachhaltigkeit konsequent für alle Bereiche und Handlungen des Unternehmens übernommen wird und sich in Einstellungen und Verhaltensweisen (Denkhaltung) ebenso niederschlägt wie in Methoden und Verfahren (Systematik). Die Denkhaltung ist die Grundlage für die Systematik, die sich in der Form von Managementsystemen mit Leitbild, strategischer Planung, Organisationsstruktur, operativer Planung und Dienstleistungserbringung befasst. Der Bericht 2007 zeigt auch auf, wie die Zielerreichung mit einer systematischen Selbstbeurteilung evaluiert werden kann.

Mit dem vorliegenden Bericht wird das Modell ergänzt und konkretisiert. Es werden für die Führung und die Selbstbeurteilung Indikatoren vorgeschlagen und es wird aufgezeigt, wie diese gemessen und unternehmensspezifisch in Form eines Führungscockpits aufbereitet werden können.

### b) Unternehmensführung in einer langfristigen Perspektive

Wird die Führung eines Unternehmens, welches privatwirtschaftliche Ziele verfolgt und gleichzeitig auch Teil der Gesellschaft ist, im Sinne der nachhaltigen Entwicklung in einer langfristigen Perspektive betrachtet, so heisst das, wirtschaftlich erfolgreich tätig zu sein und gleichzeitig gesellschaftlichen und ökologischen Anforderungen Rechnung zu tragen:

- Basis einer längerfristig orientierten Unternehmensführung ist die **Wirtschaftlichkeit**: Das Unternehmen muss rentieren, d.h. es müssen als Grundlage für die weitere Entwicklung ausreichend Mittel erwirtschaftet werden. Das ist dann möglich, wenn das Ingenieurbüro im Markt gut positioniert ist (die Leistung heute und in Zukunft nachgefragt wird), wenn gute Mitarbeitende kompetente und qualitativ hochstehende Arbeit leisten und zur Innovation der Dienstleistungen beitragen und wenn das Büro so organisiert ist, dass die Arbeit produktiv erledigt werden kann.
- Beratende Ingenieurbüros sind Dienstleistungsbetriebe. Ihre Arbeit ist eine Denkarbeit, die weitgehend in Büros erledigt wird. Die direkten **Auswirkungen auf die Um-**

---

<sup>1</sup> Schweizerischer Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung: Leitlinien und Aktionsplan 2008–2011, 16. April 2008

<sup>2</sup> usic – Arbeitsgruppe UMNA, Nachhaltige Unternehmensführung – Ein Modell für Ingenieur- und Planungsunternehmen, Version 1.0 vom 9. Oktober 2007

**welt** sind beschränkt. Ein grösserer Hebel besteht auf der Ebene der Projekte, wo Auftraggebende bezüglich Auswirkungen der Projekte auf Umwelt und Gesellschaft kompetent beraten werden können.

- Bezüglich des **gesellschaftlichen Engagements** sind Ingenieurbüros mit anderen Unternehmen vergleichbar. Sie profitieren von der Gesellschaft durch Infrastruktur- und Bildungsleistungen oder durch Rechtssicherheit und tragen ihrerseits u.a. mit ihren Steuern, der Aus- und Weiterbildung von Fachleuten, mit familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung, mit Engagements ihrer Mitarbeitenden in Fach- und Branchenverbänden sowie in der Gemeinde zur Entwicklung der Gesellschaft bei.

Die nachfolgend beschriebenen Indikatoren sind auf eine langfristig orientierte Unternehmensführung ausgerichtet. Sie wurde im Rahmen eines Projektes der Arbeitsgruppe UMNA erarbeitet.<sup>3</sup> Ausgeklammert blieben dabei vorläufig Indikatoren zur Evaluation der Nachhaltigkeit auf Projektebene. Solche werden zurzeit im Rahmen der FIDIC erarbeitet.<sup>4</sup>

### c) Indikatoren (Kennzahlen) für die Unternehmensführung

Ein Unternehmen führen heisst, es gestalten, lenken und entwickeln. Basis dafür sind ein Leitbild und eine Unternehmensstrategie. Leitbild und Strategie festzulegen ist eine der Kernaufgaben der obersten Führungsebene und eine Grundvoraussetzung für eine langfristige (nachhaltige) Unternehmensführung. Weil sie u.a. von Haltungen, vom Tätigkeitsgebiet, von der Unternehmensgrösse und –struktur abhängen, sind Leitbild und Strategie von Unternehmen zu Unternehmen verschieden, auch wenn sie alle gewisse Kernfragen beantworten müssen.

Ebenso wichtig wie die Festlegung ist die Kontrolle der Umsetzung der Strategie: Sind wir auf dem richtigen Weg? Erreichen wir die gesteckten Ziele? Müssen wir uns verbessern? Wo? Die vorliegenden Indikatoren sollen Führungskräften die zur Beurteilung notwendigen Informationen über Leistungsfähigkeit und Leistungen ihres Unternehmens geben. Mit der umfassenderen Nachhaltigkeits-Optik sollen sie auch auf „blinde Flecken“ ausserhalb der Tagesroutine hinweisen.

Richtig angewendet unterstützen die Indikatoren bei der Führung von Ingenieurbüros unterschiedlicher Grösse. Sie zeigen auf, welche Kernthemen für die Beurteilung der langfristigen Leistungsfähigkeit relevant sind und wie sie gemessen werden können. Die beschränkte Zahl wichtiger Kennzahlen ist auch für kleinere Unternehmen handhabbar. Die angegebenen Referenzwerte können für die Einordnung der eigenen Werte hilfreich sein (auch wenn sie nicht empirisch fundiert, sondern vorläufig von der Arbeitsgruppe lediglich gutachtlich bestimmt wurden). Generell gilt, dass der Nutzen mit zunehmender Dauer der Anwendung steigt, weil der Vergleich von Indikatoren mehrerer aufeinander folgender Jahre für die Beurteilung der Unternehmensleistung aussagekräftiger ist als eine Einzelzahl. Ein Indikatorenset ist jedoch kein explizites Managementsystem, das Führungsauf-

<sup>3</sup> Bearbeitung: CCRS;

Mitglieder der Begleitgruppe: Enrico Cassina (SC+P AG), Veronica Gmür (Amstein+Walthert AG), Peter Gresch (Gresch Partner), Markus Gunzenhauser (ecosafe), Lea Kamber (Usic), Marianne Matthys (Amstein+Walthert AG), Jon Mengiardi (Gruner AG), Ernst Schläppi (CSD), Erik Schmausser (Amstein+Walthert AG), Uwe Sollfrank (Holinger AG),

<sup>4</sup> FIDIC Sustainable Development Committee: Project Sustainability Management

gaben und damit verknüpfte Methoden zu deren erfolgreicher Wahrnehmung umfassend beschreibt. Solche Managementsysteme sind das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) oder ISO (9001), die einen nächsten Schritt hin zu einer nachhaltig ausgerichteten Unternehmensführung darstellen können.

Die folgende Tabelle listet als Überblick die wichtigsten Kernfragen auf und ordnet diesen Indikatoren zu, welche zur Beantwortung der Fragen dienen können. Die konkreten Messgrößen sind weiter hinten im Kapitel 3 ausführlich beschrieben. Je nach Unternehmensgrösse und -organisation kann das gesamte Unternehmen, eine Geschäftseinheit oder ein einzelnes Projekt Beurteilungsobjekt sein.

Die 7 Kernfragen	Indikatoren
Haben wir ausreichend Arbeit für alle Mitarbeitenden bzw. genügend Kapazität für die Bearbeitung der Aufträge?	1a Auslastung in den nächsten 3 Monaten 1b Arbeitsvorrat
Können wir die laufenden Verpflichtungen bezahlen?	2 Liquidität
Haben wir genügend Ertragskraft, um die langfristige Existenz der Firma zu garantieren?	3 Ertragskraft 4 Nettoumsatz 5 Fremdfinanzierung (Schulden) 6 Anteil unproduktiver Kosten
Ist unser Unternehmen gut am Markt positioniert und können wir diese Stellung auch in Zukunft halten?	7 Kundenzufriedenheit 8 Kontinuierliche Verbesserung 9 Kompetenzportfolio der MA 10 Investitionen & Innovation
Welches sind unsere grössten Chancen und Risiken und wie gehen wir damit um?	11 Strategie & Strategieumsetzung 12a Projektrisiken 12b Klumpenrisiken 13a Nachfolge/Stellvertretung 13b MA-Beteiligung am Unternehmen
Können wir unsere guten Mitarbeiter halten und sind wir attraktiv für neue?	14a Zufriedenheit der Mitarbeitenden 14b Familienverträgliche Arbeitszeitgestaltung 14c Fluktuation 14d Feedback der MA, welche die Firma verlassen
Tragen wir der Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft genügend Rechnung?	15 Anteil Auszubildende 16a gesellschaftliches Engagement/ Verbandsarbeit 16b Finanzielle Leistungen an das Gemeinwesen 17 CO2-Emissionen / MA

#### d) Antworten auf zwei Vorbehalte

- Unpräzise Messgrößen

Das Argument, dass manche sinnvollen Indikatoren nicht zufriedenstellend gemessen werden können, stimmt zwar. Daraus zu folgern, dass schwierig zu messende Indikatoren weggelassen werden müssen, wäre aber verhängnisvoll, weil damit massgebende Aspekte einer gesamtheitlichen Beurteilung ausser Betracht blieben. In diesem Sinne ist es zielführender, zweitbeste Messgrößen als Kompromisse zu akzeptieren. Das können gelegentlich auch qualitative Beschreibungen sein.

- Nutzen und Kosten insbesondere bei kleineren Ingenieurbüros

Auch wenn nur rund 20 Indikatoren zur Beurteilung der nachhaltigen Unternehmensfüh-

rung vorgeschlagen werden, stellt sich die Frage, ob der Aufwand insbesondere für kleinere Ingenieurbüros im Verhältnis zum Nutzen nicht trotzdem zu hoch ist. Dazu ist folgendes zu bemerken:

- Wer als Führungsperson die Nachhaltigkeit seines Unternehmens beurteilen will, tut das sinnvollerweise systematisch, d.h. mit einem definierten Satz von Indikatoren und in regelmässigen Zeitabständen. Kleinere Unternehmen können sich für eine kleinere Zahl von Indikatoren entscheiden.
- Bezüglich Erfassungsaufwand gibt es unterschiedlich aufwändige Varianten: Die Werte können geschätzt oder gemessen bzw. berechnet werden. Die erste Variante ist einfacher und deshalb kostengünstiger als detaillierte Messungen und Berechnungen. Schätzungen bergen allerdings ein relativ hohes Risiko der Selbsttäuschung.

## 2 „Cockpit“ als Grundlage für die Führung

### a) Grundsätzliches

Die bei den verschiedenen Indikatoren periodisch ermittelten Werte bilden eine der Grundlagen für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung und für Führungsentscheidungen. Sie sind das vor allem dann, wenn sie entsprechend aufbereitet und dargestellt werden. Ein „Unternehmenscockpit“ soll (ähnlich einem Cockpit für einen Fahrzeugführer) **die Aufmerksamkeit der Führungspersonen auf den Zustand und die Entwicklung des Unternehmens lenken**. Weil aber weder Indikatoren noch ein Cockpit Probleme von selbst lösen, sind Urteilskraft, Mut zu Entscheidungen und Leadership immer nötig.

### b) Unterschiedliche Zeithorizonte für die Beurteilung

Für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung sind unterschiedliche Zeithorizonte massgeblich. Kurzfristig beispielsweise ist für das Überleben eines Unternehmens sehr relevant, ob genügend Geld vorhanden ist, um die Löhne der Mitarbeitenden oder Drittrechnungen zu bezahlen (Indikator „Liquidität“). Mittel- bis langfristig fürs Überleben entscheidend ist beispielsweise, ob die Unternehmensleistungen weiterentwickelt werden (Indikator „Innovation“) oder ob die Unternehmensnachfolge geklärt ist (Indikator „Nachfolge“). Aus diesem Grunde sind die Indikatoren für das Führungscockpit gegliedert in

- **Indikatoren zur Beurteilung der kurzfristigen Leistungsfähigkeit:** Diese Indikatoren geben Aufschluss über die momentane Lage eines Unternehmens. Wenn sie auf problematische Sachverhalte hinweisen, sind entsprechende Massnahmen sofort in die Wege zu leiten. Diese Indikatoren sind „harte“ Indikatoren, die mit konkreten Zahlen eindeutig gemessen werden können.
- **Indikatoren zur Beurteilung der Jahresleistung:** Diese Indikatoren umfassen auf der einen Seite eindeutig messbare Zahlen (v.a. die finanziellen Indikatoren), daneben aber auch Indikatoren, die (im eigentlichen Sinne des Wortes) qualitative Hinweise auf Zustände und Entwicklungen geben, die aber interpretiert werden müssen. Sie informieren über die Fitness eines Unternehmens in der mittleren Frist und sollten, sofern sie einen negativen Trend aufweisen, Anlass zu Korrekturen sein.
- **Indikatoren zur Beurteilung der langfristigen Leistungsfähigkeit:** Mit diesen Indikatoren wird angestrebt, das Potential zu beurteilen, dass das Unternehmen auch in

Zukunft gute Leistungen erbringen kann. Dies sind in der Regel „weiche“ Indikatoren, die nur Hinweise auf Entwicklungen geben und in jedem Fall interpretiert werden müssen. Dass derartige Interpretationen sowohl die Früherkennung möglicher Fehlentwicklungen erlauben als auch ein Herunterspielen von kritischen Fragen zulassen, spricht nicht dagegen, sie in ein Führungscockpit einzubeziehen.

Die einzelnen der in Kap. 3 aufgelisteten Indikatoren können nun wie folgt den Beurteilungshorizonten zugeordnet werden:

<b>Kurzfristige Leistung (1 Monat bis Quartal)</b>	<b>Mittelfristige Leistung (Quartal bis Jahr)</b>	<b>Langfristige Leistung (mehrjährig)</b>
1 <u>Auslastung</u> 1a Auslastung nächste 3 Monate <sup>1</sup> 1b Arbeitsvorrat <sup>1</sup>		
2 Liquidität <sup>1</sup>		
	3 Ertragskraft <sup>2</sup>	
	4 Nettoumsatz <sup>2</sup>	
	5 Fremdfinanzierungsgrad <sup>2</sup>	
	6 Anteil unproduktiver Kosten <sup>2</sup>	
7 Kundenzufriedenheit <sup>2</sup>	7 Kundenzufriedenheit <sup>2</sup>	7 Kundenzufriedenheit <sup>2</sup>
		8 Kontinuierliche Verbesserung <sup>3</sup>
	9 <u>Kompetenzportfolio der MA</u> 9a Kompetenzportfolio der Mitarbeitenden 9b Schulungs- und Weiterbildungsaufwand <sup>2</sup>	
		10 Investition & Innovation <sup>2</sup>
		11 Strategie & Strategieumsetzung <sup>3</sup>
	12 <u>Geschäftsrisiken</u> 12a Finanzielle Risiken und Reputationsrisiken <sup>2</sup>	12b Klumpenrisiken <sup>4</sup>
		13 <u>Unternehmensführung</u> 13a Nachfolge/Stellvertretung <sup>3</sup> 13b MA-Beteiligung <sup>3</sup>
	14 <u>Mitarbeiterzufriedenheit</u> 14a allgemeine Zufriedenheit <sup>2</sup>	14 <u>Mitarbeiterzufriedenheit</u> 14b Familienverträgliche Arbeitszeitgestaltung <sup>3</sup> 14c Fluktuation <sup>2</sup> 14d Feedback der MA, welche die Firma verlassen <sup>4</sup>
		15 Anteil Auszubildende <sup>2,3</sup>
		16 <u>Leistungen an die Gesellschaft</u> 16a finanzielle Leistungen <sup>2</sup> 16b Engagement in Gemeinde, Verband etc. <sup>3</sup>
	17 <u>Umweltschutz</u> CO2-Emissionen / MA <sup>2</sup>	17 <u>Umweltschutz</u> CO2-Emissionen / MA <sup>2</sup>

Periodizität der Datenerhebung

- <sup>1</sup> häufige Erhebung (monatlich oder quartalsweise)
- <sup>2</sup> jährliche Datenerhebung
- <sup>3</sup> Datenerhebung in einem mehrjährigen Rhythmus
- <sup>4</sup> ereignisbezogene Erhebung

**c) Periodizität der Datenerhebung**

Daten werden sinnvollerweise so erhoben, dass der damit verbundene Aufwand möglichst gering bleibt. Für die kurzfristige Beurteilung erforderliche Daten müssen notwendigerweise häufiger erhoben werden. Für die längerfristige Beurteilung erforderliche und weniger volatile Daten werden mit einer längeren (bis mehrjährigen Periodizität) erhoben.

**d) Aufbereitung der Indikatorenwerte**

Indikatoren sollen dazu anregen, über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens nachzudenken (und nicht nur die Entwicklung in der Vergangenheit zur Kenntnis zu nehmen). Sie sollen auf notwendige Entscheidungen hinweisen. Dazu müssen die Indikatoren so umfassend einbezogen werden, dass eine gesamtheitliche Beurteilung grundsätzlich und in der zeitlichen Entwicklung möglich ist. Gleichzeitig müssen sie so überschaubar und verständlich sein, dass eine rasche und zielgerichtete Beurteilung möglich ist.

Die Tabelle im Anhang 1 bietet die Möglichkeit einer systematischen Erfassung der Indikatoren. In kleineren Unternehmen können Führungspersonen die Werte in der Regel direkt selber interpretieren.. In grösseren Unternehmen kann es sinnvoll sein, die ermittelten Werte mit einem etwas stärker formalisierten Controlling aufzubereiten. Die nachstehende Grafik zeigt am Beispiel der Auslastung eine solche Aufbereitung: Sie erlaubt, die Entwicklung vor dem Hintergrund der Vergangenheit zu interpretieren.

Indikator	Werte	Beurteilung
Auslastung nächste 3 Mt.	<p>The chart displays utilization rates for three departments and the company average. The y-axis represents utilization percentage from 40% to 120%. The x-axis shows quarters from I/08 to I/10. A vertical red line marks 'heute' at I/09. A horizontal yellow line is at 110% and a horizontal red line is at 90%. Below the chart, a timeline shows 'gestern' (left) and 'morgen' (right) relative to 'heute'.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilung 2: Das Auslastungsproblem hat sich nochmals massiv verschärft. Es gibt (keine?) Anzeichen für eine Besserung....</li> <li>• Abteilung 1 hat sich erfreulich entwickelt und weist wieder eine ausreichende Auslastung auf. Im Auge zu behalten sind die Arbeitskapazitäten: Sind wir in der Lage, alle Aufträge termingerecht zu bearbeiten?</li> <li>• ...</li> </ul>



### 3 Anleitung zur Ermittlung der Indikatorenwerte

#### Indikator 1: Auslastung

Haben wir genügend Arbeit für alle Mitarbeitenden und haben wir genügend Kapazität für die Bearbeitung der Aufträge?

##### 1a) Auslastung in den nächsten 3 Monaten

###### Definition:

Verhältnis des in den nächsten 3 Monaten zu erwartenden Honorarvolumens zu den während der nächsten 3 Monate budgetierten Kosten

###### Formel:

(Honorarerträge nächste 3 Monate / budgetierte Kosten nächste 3 Monate) x 100

###### Erklärung:

Der Auslastungsfaktor zeigt an, ob in den nächsten 3 Monaten genügend Arbeit für alle Mitarbeitenden vorhanden ist (oder ob ein akuter Akquisitionsbedarf besteht) bzw. ob im gegenteiligen Fall die vorhandene Arbeitskapazität ausreicht, um die anstehenden Aufgaben zu bearbeiten (oder ob ein akutes Kapazitätsdefizit besteht). Die in den nächsten 3 Monaten erwarteten Kosten können entweder pauschal geschätzt oder als zu erwartender Umsatz (Stunden x kalkulatorische Ansätze) ermittelt werden.

###### Interpretation:

Der resultierende Faktor ist ein sehr grober, der nur Gesamtkapazitäten beurteilt und qualitative Aspekte (Kompetenzen der Mitarbeitenden) ausser Acht lässt.

- < 90% = Auslastung (und damit Mittelzufluss) zu gering
- 90 – 110% = Auslastung (und damit Mittelzufluss) ausreichend
- > 110% = Auslastung (und damit Mittelzufluss) für die nächsten 3 Monate gesichert

##### 1b) Arbeitsvorrat

###### Definition:

Faktor aus dem Arbeitsvorrat aller erteilten Aufträge dividiert durch die durchschnittliche Arbeitskapazität pro Monat. Daraus ergibt sich eine Anzahl von Monaten. Alternativ kann dieser Faktor auch entsprechend der Erklärung in 1a) berechnet werden, indem die gesamten erwarteten Honorarerträge durch die monatlich budgetierten Kosten dividiert werden.

###### Formel:

Arbeitsvorrat /Arbeitskapazität pro Monat [Honorarvolumen in Fr.]

###### Erklärung:

Der Arbeitsvorrat gibt Hinweise auf die mittelfristige Auslastung und den mittelfristigen Akquisitions- oder Rekrutierungsbedarf.

###### Interpretationsvorschlag:

Auch dieser Faktor ist ein sehr grober, der nur Gesamtkapazitäten beurteilt und qualitative Aspekte (Kompetenzen der Mitarbeitenden) ausser Acht lässt.

- < 3 = dringender Akquisitionsbedarf
- 3 - 6 = Akquisitionsbedarf
- > 6 = Auftragslage mittelfristig in Ordnung

**Indikator 2: Liquidität**

Können wir die laufenden Verpflichtungen rechtzeitig bezahlen?

Definition:

Liquide Mittel (Geldvermögen auf Bank- oder Postkontos sowie in der Kasse) + Forderungen dividiert durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten (Kosten) pro Monat.

Formel:

$(\text{Liquide Mittel [Geldvermögen]} + \text{Forderungen}) / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten pro Monat [in Fr.]}$

Erklärung:

Die kurzfristige Zahlungsfähigkeit wird mit dem Liquiditätsgrad 2 gemessen. Der Liquiditätsgrad 2 ist das Verhältnis von Geldvermögen (flüssige Mittel, die jederzeit zur Verfügung stehen, d.h. Bank- oder Postkonto, Kasse) zu kurzfristigen Verbindlichkeiten (durchschnittliche Kosten für Löhne und Infrastruktur) pro Monat. Als Ergebnis erscheint ein Wert, der anzeigt, für wie viele Monate die liquiden Mittel zur Zahlung aller kurzfristigen Verbindlichkeiten reichen ohne dass zusätzliche Mittel hereinkommen.

Interpretationsvorschlag:

- $< 1$  = akutes Liquiditätsproblem
- $1 - 3$  = vernünftige Liquidität (In der Betriebswirtschaftslehre verbreitet ist die Ansicht, dass die Höhe der kurzfristigen Verbindlichkeiten die der liquiden Mittel nicht übersteigen sollte)
- $> 3$  = Frage, ob liquide Mittel nicht besser angelegt werden könnten

### **Indikator 3: Ertragskraft**

Erwirtschaften wir genügend Erträge, um langfristig angezeigte Investitionen und Rückstellungen vornehmen zu können?

#### **3a) Ertragskraft auf Unternehmensebene**

Definition:

Cash Flow (Saldo von zahlungswirksamen Aufwendungen und Honorarertrag) in Verhältnis zum Honorarertrag

Formel:

$(\text{Honorarertrag} - \text{zahlungswirksame Aufwendungen}) / \text{Honorarertrag}$  (entspricht:  $\text{DB III}^5 + \text{kalkulatorische Abschreibungen}$ ). Die gleiche Berechnung ist auch auf Abteilungsebene möglich, wenn die unternehmensspezifischen Gemeinkosten z.B. prozentual zu den Löhnen auf die Abteilungen aufgeteilt werden.

Erklärung:

Der Indikator zeigt an, ob das Unternehmen kostendeckend operiert und darüber hinaus noch Mittel für Investitionen und Rückstellungen erwirtschaftet.

Interpretation:

≈ 10% als guter Wert

#### **3b) Projekterfolg**

Definition:

Verhältnis von Kosten und Honorarertrag eines Projektes

Formel:

Anzahl geleistete Arbeitsstunden x kalkulatorischer Stundenansatz<sup>6</sup>, wobei der Gemeinkostenfaktor dem Quotienten von Gemeinkosten und auftragsbezogenen Löhnen entspricht.

Erklärung:

Mit dieser summarischen Rechnung kann ermittelt werden, wieviel einzelne Projekte zum Unternehmenserfolg beitragen.

---

<sup>5</sup> Vgl. „usic CALCULUS. Das Kalkulationsmodell für Planungsbüros mit einem Geschäftsbereich. Wegleitung. Formular A1“ (Link: [www.usic.ch/service/calculus](http://www.usic.ch/service/calculus))

<sup>6</sup> Lohn x (1 + Gemeinkostenfaktor)

#### **Indikator 4: Entwicklung des Nettoumsatzes**

Wie entwickeln sich die Honorarerträge über die Zeit?

##### Definition:

Honorarerträge dividiert durch die Anzahl der Mitarbeitenden im Jahresdurchschnitt [Vollzeit-äquivalente] des laufenden Jahres im Verhältnis zur entsprechenden Zahl des Vorjahres

##### Formel:

Honorarerträge / Vollzeitstellen

##### Erklärung:

Der Umsatz eines Unternehmens gibt Auskunft darüber, wie hoch der Zufluss an finanziellen Mitteln aus dem Kerngeschäft ist. Die Umlage auf Vollzeitstellen ermöglicht einen Überblick über die Entwicklung der Leistungsfähigkeit und dient als eine Grundlage für strategische Entscheidungen.

##### Interpretationsvorschlag:

(Vorjahreswert = 1)

- > 1 = Umsatzsteigerung
- < 1 = Umsatzrückgang → erfordert Analyse der Ursachen

### **Indikator 5: Fremdfinanzierungsgrad (Schulden)**

Wie hoch ist die Fremdfinanzierung unseres Unternehmens?

#### Definition:

Verhältnis von Fremd- zu Gesamtkapital

#### Formel:

Fremdkapital / (Fremd- + Eigenkapital)

#### Erklärung:

Der Fremdfinanzierungsgrad zeigt das Verhältnis von Fremdkapital zum gesamten Kapital eines Unternehmens an. Je höher diese Kennzahl ist, desto weniger gross ist das finanzielle Polster des Unternehmens und desto eher können Zinszahlungen sowie Rückzahlungsverpflichtungen in kritischen Zeiten zu Liquiditätsengpässen führen.

#### Interpretation:

Der Fremdfinanzierungsgrad steigt in der Regel mit der Unternehmensgrösse (Er beträgt bei Schweizer Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden 12%, bei Unternehmen mit 10-49 Mitarbeitern 29%<sup>7</sup>). Deshalb ist eine allgemeingültige Zahl nur sehr begrenzt möglich.

- < 20% = solide Eigenfinanzierung
- 21 – 60% =
- > 60% = hohe Fremdfinanzierung mit entsprechenden Risiken

---

<sup>7</sup> seco: Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken

### **Indikator 6: Produktivität**

Setzen wir die Ressourcen optimal ein?

#### Definition:

Verhältnis verrechneter Arbeitszeit zur gesamten Arbeitszeit

#### Formel:

$(\text{Verrechnete Arbeitszeit [in Stunden oder Franken]} / \text{Total der geleisteten Stunden [in Stunden oder Franken]}) \times 100$

#### Erklärung:

In Dienstleistungsunternehmen wird die Produktivität hauptsächlich dadurch bestimmt, dass ein hoher Anteil der geleisteten Arbeitszeit Projekten verrechnet werden kann und der Anteil der Overhead-Kosten gering bleibt. Der Faktor kann in Stunden ermittelt werden oder aber – was aussagekräftiger ist – gewichtet mit den Stundensätzen in Franken.

#### Interpretationsvorschlag:

- < 60 % = Produktivität ist zu tief, muss gesteigert werden
- 61 – 70 % = ausreichende Produktivität
- > 71% = hohe Produktivität

**Indikator 7: Kundenzufriedenheit**

Sind unsere Kunden so zufrieden mit unserer Leistung, dass sie auch morgen noch mit uns zusammenarbeiten wollen?

Definition:

Anzahl der zufriedenen und sehr zufriedenen Kunden dividiert durch die gesamte Anzahl der Kunden. Aufschlussreich sind Jahreswerte im Rahmen einer längerfristigen Entwicklung, z.B. letzte 5 Jahre.

Hinweis: Für einen Vergleich der Kundenzufriedenheit über die Jahre sollte mit der gleichen Erhebungsmethode und Definitionen gearbeitet werden. Ein Vergleich dieses Indikators mit anderen Unternehmen ist meist nicht möglich, da je nach Erhebungsmethode die "Zufriedenheit" anders definiert und erhoben wird.

Formel:

(zufriedene und sehr zufriedene Kunden / gesamte Anzahl Kunden) x 100

Erklärung:

Die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens basiert in erster Linie auf zufriedenen Kunden. Zufriedene Kunden fragen auch künftig Leistungen nach und strahlen ihre Zufriedenheit auch auf potenzielle künftige Kunden aus. Unzufriedene Kunden geben neue Aufträge eher einem Wettbewerber und teilen ihren Ärger über schlechte Unternehmensleistungen auch anderen potentiellen Kunden mit. Eine regelmässige und standardisierte Erhebung der Kundenzufriedenheit, die sowohl nach der Zufriedenheit allgemein als auch nach den Gründen der Zufriedenheit oder der Unzufriedenheit fragt, ist deshalb unerlässlich. Und entscheidend ist auch, dass auf die Ergebnisse der Umfrage reagiert wird.

Interpretationsvorschlag:

- > 80% = mehrheitlich zufriedene Kunden
- < 80% = Verbesserungsbedarf, da ein zu grosser Anteil der Kunden nicht zufrieden ist

Wert hängt von der Befragungsmethode ab

**Indikator 8: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Ist die Fähigkeit unseres Unternehmens gesichert, laufend aus Fehlern zu lernen und auf Kundenbedürfnisse zu reagieren?

Definition:

Gibt es einen systematischen Prozess für die kontinuierliche Verbesserung?

Erklärung:

Um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens auf Dauer zu sichern, muss dieses über gute Austauschbeziehungen mit Kunden und Mitarbeitenden verfügen, die erlauben, (sich wandelnde) Kundenbedürfnisse gut zu kennen und mit Fehlern konstruktiv umzugehen. Der Prozess fokussiert sowohl auf Wahrnehmung als auch auf laufende Umsetzung in konkrete Verbesserungsmaßnahmen.

Interpretationsvorschlag:

Das Vorhandensein eines Prozesses für die kontinuierliche Verbesserung ist ein Hinweis auf eine funktionierende Kommunikation mit den Mitarbeitenden und zukunftsfähige Austauschbeziehungen mit Kunden.



**Indikator 9: Fachkompetenzen der Mitarbeiter**

Ist unser Fachkompetenz-Portfolio für die Zukunft gewappnet?

**9a) Zukunftstauglichkeit des Kompetenzportfolios der Mitarbeitenden**Definition:

Entsprechen die Kompetenzen (Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, Managementkompetenzen) unserer Mitarbeitenden den zur Umsetzung der Unternehmensstrategie nötigen Kompetenzen?

Erklärung:

Ein wichtiger Faktor für die Zukunfts- bzw. die Innovationsfähigkeit und damit auch für die langfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Dieser Indikator fragt nach „grösseren“ Lücken im gesamten Unternehmen: Verfügen wir heute und morgen über Mitarbeitende, welche die erforderlichen Fachgebiete abdecken, die neuesten Techniken und Verfahren beherrschen, in der Lage sind, Projekte zu leiten?

Interpretationsvorschlag:

Ein „nein“ bei dieser Frage ist ein Hinweis darauf, dass bei nächsten Anstellungen diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zugemessen werden muss und dass ein Schulungsbedarf bei den vorhandenen Mitarbeitenden besteht. In die Beurteilung einzubeziehen sind sowohl Fachkompetenzen als auch die Altersstruktur des Unternehmens (stehen Mitarbeiter mit Schlüsselkompetenzen kurz vor der Pensionierung?)

**9b) Schulungs- und Weiterbildungsaufwand**Definition:

Schulungs- und Weiterbildungsaufwand pro Jahr und Mitarbeiter

Formel:

Schulungs- und Weiterbildungsaufwand pro Jahr [in Stunden oder in Franken] / Anzahl der Mitarbeitenden

Erklärung:

Die für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit notwendige Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Fachkompetenzen der Mitarbeitenden erfordert regelmässige Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen. Der Indikator fragt nach solchen individuellen Fördermassnahmen.

Interpretation:

- < 2500 Fr. = ungenügende Weiterbildung
- 2500 – 5000 Fr. = durchschnittliche Weiterbildung
- > 5000 Fr. = Hinweis auf intensive Weiterbildung

**Indikator 10: Investitionen und Innovation**

Wird ausreichend in die Zukunft des Unternehmens investiert? Sind wir darauf vorbereitet, künftig vermehrt gefragte Dienstleistungen anzubieten und künftige Entwicklungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft bei unseren Projekten einzubeziehen?

**10a) Investitionen in neue Infrastruktur und neue Dienstleistungen**Definition:

Anteil des Umsatzes, der für Investitionen aufgewendet wird

Formel:

(Investitionen in Infrastruktur (Arbeitsinstrumente usw.) oder neue Dienstleistungen / durch den Umsatz (Honorarerträge) in Franken) x 100

Erklärung:

Damit das Unternehmen fit ist für künftige Kundenbedürfnisse ist es unerlässlich, die Infrastruktur (z.B. Informatik) à jour zu halten und die Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Der Indikator erfasst die Investitionen in technische Massnahmen und neue Tätigkeitsfelder und misst damit den Input in Innovation.

Interpretationsvorschlag:

- 0 – 0,5 % = Alarmzeichen, falls dieser Wert über mehrere Jahre so bleibt
- 0,5 – 2 % = angemessene Investition
- > 2 % = Innovationsschub

**10b) Innovationsleistung**Definition:

Anzahl neue Produkte/Dienstleistungen/Verfahren/Technologien pro Jahr

Erklärung:

Dieser Indikator misst nicht den Input in Innovation sondern die Wirkung der getroffenen Massnahmen. Nur wenn tatsächlich neue Dienstleistungen entstehen, findet Innovation auch statt. Eine Beurteilung des Projektportfolios und der Dienstleistungen (Verfahren und Technologien) gibt darüber Aufschluss.

Interpretationsvorschlag:

Eine allgemeine Interpretationshilfe kann hier nicht gegeben werden. Erforderlich ist eine unternehmensspezifische Beurteilung.

**Indikator 11: Strategie**

Ist uns bewusst, wo wir am Markt stehen, wo wir hin wollen und wie wir dorthin kommen?

**11a) Leitbild Nachhaltige Entwicklung**Definition:

Ist ein Leitbild zur Nachhaltigen Entwicklung vorhanden?

Erklärung:

Auch dieser Indikator fragt nur nach dem Vorhandensein eines Leitbildes, nicht nach dem detaillierten Inhalt. Inhaltlich stellen solche Leitbilder eine bewusste Auseinandersetzung insbesondere mit dem Umgang des Unternehmens mit Umweltressourcen und –belastungen sowie mit den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft dar. Unternehmen, die diese Diskussion führen, haben ein tieferes Risiko, aufgrund sich künftig ändernder Rahmenbedingungen an Marktstellung oder an Unternehmenswert zu verlieren.

Interpretationsvorschlag:

Ein „ja“ bei dieser Frage kann als günstige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens interpretiert werden. Dass das Leitbild inhaltlich zielführend ist, ist damit noch nicht gesagt.

**11b) Geschäftsstrategie**Definition:

Ist eine explizite Geschäftsstrategie vorhanden?

Erklärung:

Für die mittel- und langfristige (nachhaltige) Positionierung des Unternehmens am Markt ist das Vorhandensein und die konsequente Umsetzung einer Geschäftsstrategie unerlässlich. Eine solche ist meistens oder immer vorhanden, oft jedoch nur implizit („der Chef weiss es“). Dieser Indikator fragt danach, ob diese Strategie auch ausformuliert vorhanden ist, was für die betriebsinterne (und zuweilen auch externe) Kommunikation eine notwendige Voraussetzung ist. Inhaltlich geht es um die fachliche Ausrichtung des Unternehmens, die mit den heutigen und künftigen Bedürfnissen der aktuellen und potentiellen Kunden in Einklang sein und bleiben muss. Interessant ist auch, wenn die Besonderheiten (Alleinstellungsmerkmale) des Unternehmens herausgearbeitet sind (wo sind wir anders als alle andern?).

Interpretationsvorschlag:

Formal fragt dieser Indikator nur nach dem Vorhandensein einer schriftlich formulierten Strategie, nicht nach einem ausführlichen Dokument. Ein „ja“ bei dieser Frage kann als günstige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens interpretiert werden. Dass die Strategie inhaltlich zielführend ist, ist damit noch nicht gesagt.

**11c) Raum-, Umwelt- & Gesellschaftsverträglichkeit der Dienstleistungen und Projekte**Definition:

Der Indikator verlangt eine Auseinandersetzung mit (d.h. einen qualitativen Beschrieb) der Raum-, Umwelt- und Gesellschaftsverträglichkeit des Projektportfolios und der Dienstleistungen

Erklärung:

Eines der wichtigen Elemente einer langfristig (nachhaltig) erfolgreichen Geschäftsstrategie ist die rechtzeitige Ausrichtung auf sich ändernde Rahmenbedingungen. Diese erkennen und darauf reagieren ist Kernaufgabe der Führung. Sie ist zudem stark unternehmensspezifisch. Eine Hilfestellung bei der Prüfung der Raum-, Gesellschafts- und Umweltverträglichkeit des

Dienstleistungs- und Projektportfolios kann die am FIDIC-Projekt<sup>8</sup> zur nachhaltigen Projektdurchführung angelehnte Checkliste liefern.

Interpretationsvorschlag:

Eine allgemeine Interpretationshilfe kann hier nicht gegeben werden. Erforderlich ist eine unternehmensspezifische Beurteilung der Zukunftsfähigkeit (z.B. bezüglich steigender Energiepreise, demografischer Veränderungen, usw.), der Reputationsrisiken (verhalten wir uns im Einklang mit Erwartungen der Gesellschaft und spezieller Anspruchsgruppen?), usw.

**11d) Strategiekontrolle**

Definition:

Wird die Umsetzung der Strategie systematisch überprüft?

Erklärung:

Jede Strategie ist nur etwas wert, wenn ihre Umsetzung periodisch überprüft wird und wenn aufgrund der Erkenntnisse aus dieser Überprüfung entweder die Massnahmen zur Umsetzung geändert werden oder die Strategie neu formuliert wird. Weil sich die Bedingungen im Wettbewerbsumfeld und in der Gesellschaft im Ganzen laufend verändern können mit einem systematischen Überprüfungsprozess wichtige Veränderungen rechtzeitig identifiziert und es kann darauf reagiert werden.

Interpretationsvorschlag:

Ein „ja“ bei dieser Frage ist ein Hinweis auf günstige Voraussetzungen für die Anpassungsfähigkeit und damit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

---

<sup>8</sup> FIDIC, in press

## **Indikator 12: Risiken**

### **12a) Finanzielle Risiken und Reputationsrisiken**

Gibt es im Portfolio unseres Unternehmens Projekte, die ein besonderes Reputationsrisiko beinhalten?

#### Definition:

Gibt es einen festgelegten Prozess für die Identifikation und den Umgang mit Reputationsrisiken?

#### Erklärung:

Mit steigenden Anforderungen an Projekte steigt das Risiko von Fehlern. Und mit steigender Sensibilisierung der Gesellschaft für ökologische und soziale Probleme steigt auch das Risiko, dass wenig nachhaltige Projekte einer öffentlichen Kritik ausgesetzt sind, die sich auch negativ für die als Auftragnehmer beteiligten Unternehmen auswirkt. Ein Reputationsschaden aus Fehlern oder kritisierten Projekten erschwert künftige Akquisitionen und die Rekrutierung von Mitarbeitenden.

#### Interpretationsvorschlag:

Eine allgemeine Interpretationshilfe kann hier nicht gegeben werden. Erforderlich ist eine unternehmensspezifische Beurteilung.

### **12b) Klumpenrisiken**

Wie stark ist unser Unternehmen von einem einzelnen Projekt oder einem einzelnen Auftraggeber abhängig?

#### Formel:

Honorarertrag des grössten Projekts oder des grössten Auftraggebers / durch die gesamten Honorarerträge des Unternehmens

#### Erklärung:

Wenn ein Unternehmen stark von einem einzelnen Projekt bzw. Auftraggeber abhängig ist, so kann dies ein grosses Risiko darstellen. Finanzielle Schwierigkeiten, Übernahmen oder personelle Veränderungen beim Auftraggeber können sich so massiv auf das eigene Unternehmen auswirken, dass sogar das Überleben gefährdet ist.

#### Interpretationsvorschlag:

Beurteilung unterschiedlich nach Fachgebieten. Bei jeder grösseren Abhängigkeit ist es angezeigt, die Stabilität der Kundenbeziehung für die nächsten Jahre zu prüfen.

## **Indikator 13: Unternehmensführung**

### **13a) Nachfolge und Stellvertretung**

Ist die Nachfolge der Leitung unseres Unternehmens gesichert?

#### Definition:

Ist eine Nachfolge für die Geschäftsleitung für die nächsten fünf Jahre gesichert? Und ist klar, wer bei kurzzeitiger Abwesenheit des Unternehmensleiters diesen vertreten kann?

#### Erklärung:

Es ist bekannt, dass vor allem in kleineren und mittleren sowie in familiengeführten Unternehmen die Nachfolgefrage oft ungelöst ist bzw. viel zu spät angegangen wird. Der Indikator lenkt die Aufmerksamkeit auf diese langfristige Planung und fragt gleichzeitig nach der Regelung für die Stellvertretung der Unternehmensleitung bei kurzzeitigen Abwesenheiten.

#### Interpretationsvorschlag:

Ein „nein“ bei dieser Frage signalisiert einen akuten Handlungsbedarf.

### **13b) Mitarbeiterbindung**

Wie werden Schlüssel-Mitarbeitende enger ans Unternehmen gebunden?

#### Definition:

Gibt es eine Strategie, wie Mitarbeiter enger an das Unternehmen gebunden werden können?

#### Erklärung:

Der Indikator lenkt die Aufmerksamkeit auf Schlüsselmitarbeitende. In aller Regel ist es der Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens förderlich, wenn Schlüsselmitarbeitende gut eingebunden sind. Eine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist nur eine der Möglichkeiten. Andere sind Wertschätzung, besondere Aufgaben und Verantwortung, Beteiligung am Unternehmenserfolg, usw.

#### Interpretationsvorschlag:

Ein „nein“ bei diesem Indikator signalisiert Analyse- und allenfalls Handlungsbedarf.

**Indikator 14: Zufriedenheit der Mitarbeitenden**

Sind die Mitarbeiter zufrieden mit den Arbeitsbedingungen?

**14a) Allgemeine Zufriedenheit**Definition:

Verhältnis der Anzahl der zufriedenen und sehr zufriedenen Mitarbeitenden zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden

Hinweis: Für einen Vergleich der Zufriedenheit über die Jahre sollte mit der gleichen Erhebungsmethode und Definitionen gearbeitet werden. Ein Vergleich dieses Indikators mit anderen Unternehmen ist meist nicht möglich, da je nach Erhebungsmethode die "Zufriedenheit" anders definiert und erhoben wird.

Formel:

(Anzahl der zufriedenen und sehr zufriedenen Mitarbeitenden / durch die Gesamtzahl der Mitarbeitenden) x 100

Erklärung:

Mitarbeiter stellen insbesondere im Dienstleistungssektor die wichtigste Ressource eines Unternehmens dar. Ihre Zufriedenheit wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft (Qualität von Arbeit und Dienstleistung) und die Arbeitsfähigkeit (tiefe Absenzen am Arbeitsplatz) aus. Unzufriedene Mitarbeiter sind weniger sorgfältig und innovativ. Sie sind weniger fest ans Unternehmen gebunden und weniger bereit, Verantwortung zu übernehmen.

(Un-)Zufriedenheit von Mitarbeitern wirkt sich aber auch über die Unternehmensgrenzen hinaus aus. Je zufriedener die Mitarbeiter sind, desto grösser ist die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und desto leichter gestaltet sich das Finden neuer qualifizierter und motivierter Mitarbeiter.

Interpretationsvorschlag:

- 80% = anzustreben, dass die Mehrheit der Mitarbeiter mindestens zufrieden ist
- < 80% = zeigt an, dass ein Anteil der Mitarbeiter nicht zufrieden ist und dass Verbesserungsbedarf besteht, der näher zu analysieren ist

**14b) Möglichkeiten individueller Arbeitszeitgestaltung**

Ermöglicht die Arbeitsorganisation eine ausgeglichene Work-Life-Balance und unterstützt sie die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben der Mitarbeitenden?

Definition:

Sind Teilzeitanstellungen möglich und besteht eine gewisse betriebliche Flexibilität zur Arbeitszeitgestaltung (als Gegenstück einer mitarbeiterbezogenen Flexibilität)?

Erklärung:

Eine gute Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind entscheidende Faktoren im Wettbewerb um gut qualifizierte Mitarbeitende sowie gute Voraussetzungen für eine hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden und damit auch für die langfristige Stabilität eines Unternehmens.

Interpretationsvorschlag:

Ein „nein“ bei dieser Frage signalisiert Analyse- und allenfalls Handlungsbedarf

### 14c) Fluktuation

Wie häufig wechseln unsere Mitarbeitenden die Stelle und wie viel Fachkompetenz verlieren wir dadurch?

#### Definition:

Anzahl der Abgänge (um Austritte von Praktikanten, Pensionierungen und von Lehrlingen bereinigt) dividiert durch den durchschnittlichen Personalbestand innerhalb eines Jahres

#### Formel:

Anzahl Abgänge (um planmässige Austritte bereinigt) / durchschnittlicher Personalbestand innerhalb eines Jahres

#### Erklärung:

Die Fluktuationsrate ist der objektivste Indikator zur Mitarbeiterzufriedenheit, wobei einzubeziehen ist, dass eine gewisse Fluktuation in einem Unternehmen normal ist (Mitarbeiter werden pensioniert, orientieren sich neu, wechseln den Lebensmittelpunkt usw.).

Eine hohe Fluktuationsrate kann ein wichtiges Alarmzeichen dafür angesehen werden, dass die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen eher schwach ist. Falls dies der Fall ist, so sind die Gründe dafür zu suchen und Gegenmassnahmen müssen ergriffen werden, um die langfristige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

#### Interpretationsvorschlag:

- < 5 % = tiefe Fluktuation
- 5 – 10% = durchschnittliche Fluktuation
- > 10 % = hohe Fluktuation – vertiefte Analyse und Massnahmen sind angezeigt

### 14d) Austrittsgründe

#### Definition:

Qualitativer Beschrieb der Erkenntnisse aus Austrittsgesprächen

#### Erklärung:

Wenn austretende Mitarbeitende im Rahmen von Austrittsgesprächen systematisch über Gründe für ihren Wechsel befragt werden, so ist das eine gute Quelle für Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung und Mitarbeiterzufriedenheit. Positive und negative Äusserungen sollen sehr genau erfasst und beschrieben werden.

#### Interpretationsvorschlag:

Oft ist es nicht einfach, Kritik entgegenzunehmen. Aussagekräftig ist dieser Indikator nur dann, wenn geäusserte Kritikpunkte genau „protokolliert“ sind. Alle (positiven und negativen) Kritikpunkte (insbesondere öfters genannte) sollen Anlass für eine Überprüfung sein.



### **Indikator 15: Lehrstellen und Praktikumsplätzen**

Bieten wir auch Lehrstellen und Praktikumsplätze für junge Berufsleute an?

#### Definition:

[Anzahl Lehrstellen + Praktikantenstellen<sup>9</sup>] dividiert durch die Anzahl der Mitarbeitenden

#### Erklärung:

Das Angebot von genügend Ausbildungs- und Praktikumsplätzen für junge Berufsleute ist ein wichtiges gesellschaftliches Anliegen. Lehrstellen und Praktikumsplätze bringen aber auch dem Unternehmen Nutzen: Kompetenter Nachwuchs kann früh erkannt und aufgebaut werden und der Ruf des Unternehmens am Standort profitiert davon.

#### Interpretationsvorschlag:

Das mögliche Angebot von Ausbildungsplätzen hängt in starkem Masse von Grösse und Struktur der Unternehmen ab (Sind Lehrberufe im Unternehmen vertreten? Ermöglichen Art und Anzahl der Projekte die Beschäftigung von Praktikanten? Usw.). Allgemein könnte gelten:

Ein Wert < 0,05 und > 0,15 signalisiert Analyse- und allenfalls Handlungsbedarf.

---

<sup>9</sup> Bei Praktikantenstellen wird die Dauer des Praktikums / Jahr angegeben

## **Indikator 16: Leistungen an die Gesellschaft**

### **16a) Engagement und Freiwilligenleistung der Mitarbeiter**

Akzeptiert und fördert unser Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Mitarbeitenden?

#### Definition:

Jährlich bezahlte Stunden für Mitarbeiterengagement in politischen Ämtern, in Kirchgemeinden, in gemeinnützigen Organisationen, in Berufsverbänden usw. dividiert durch die Anzahl Mitarbeitende

#### Formel:

bezahlte Stunden Mitarbeiterengagement / Anzahl Mitarbeitende

#### Erklärung:

Das Funktionieren der Gesellschaft ist auf das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern angewiesen. Ein solches Engagement kann und muss zu einem grossen Teil in der Freizeit erfolgen. Oft ist aber auch Arbeitszeit betroffen. Der Indikator fragt danach, ob das Unternehmen Engagements von Mitarbeitern in bestimmtem Ausmass auch während der (bezahlten) Arbeitszeit ermöglicht. Einem solchen Engagement steht eine positive Wirkung auf die Unternehmenskultur, auf soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie auf das Bild, das sich Kunden und Gesellschaft vom Unternehmen machen, gegenüber.

#### Interpretationsvorschlag:

Entscheidend ist die grundsätzliche Akzeptanz und Unterstützung eines gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitenden sowie die Entwicklung im Zeitablauf.

### **16b) Finanzielle Leistungen an das Gemeinwesen**

Leisten wir nebst unserer Wertschöpfung zusätzliche Beiträge für die Gesellschaft, von der wir auch Nutzen ziehen?

#### Definition:

Summe der gezahlten Steuern, Spenden und für ehrenamtliche Engagements bezahlte Arbeitszeit pro Mitarbeitende

#### Formel:

(Steuern + Spenden + für ehrenamtliche Engagements bezahlte Arbeitszeit pro MA) / MA [in Fr.]

#### Erklärung:

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft. Sie tragen zu ihr bei und profitieren von ihr (Bildung, Infrastruktur, Rechtssicherheit usw.). Dem entspricht, dass Unternehmen ihren Teil zum Gemeinwesen beitragen. Dieser Indikator erfasst die finanzielle Leistung der Unternehmen. Diese erfolgen in Form von Steuern an Bund, Kanton, und Gemeinde, sowie in Form von Vergabungen (Spenden, Arbeitszeit / Corporate Volunteering) an gemeinnützige Institutionen und Projekte. Solche Leistungen wirken sich auch positiv auf die Reputation eines Unternehmens und damit auf die Attraktivität als Arbeitgeber und Auftragnehmer aus.

**Indikator 17: Umweltauswirkungen (CO<sub>2</sub>-Emissionen)**

Wie wirkt sich unser Unternehmen auf die Umwelt aus?

Definition:

Jährliche CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Betrieb, Geschäftsreisen und Pendelverkehr in Kilogramm dividiert durch die Anzahl der Mitarbeitenden (in Vollzeitäquivalente)

Formel:

(Anzahl der mit Personenwagen (ohne Lastwagen) gefahrenen Kilometer ) x 0,150 + (mit dem öV gefahrene Kilometer) x 0,06 + verbrauchte Strommenge [in kWh] x 0,14 (bei normalem Strommix) oder 0,024 (bei Ökostrom). Alternativ zu dieser Näherungsrechnung kann der Emissionsrechner „mobitool“ der öbu (<http://www.mobitool.ch/>) verwendet werden.

Erklärung:

Der direkt durch Ingenieurbüros verursachte negative Effekt auf die Umwelt ist bescheiden. Er bestimmt sich hauptsächlich durch den Energieverbrauch und die Emissionen von CO<sub>2</sub>. Diese entstehen durch PKW der Mitarbeiter auf dem Arbeitsweg, auf Geschäftsreisen und durch den Heizungs- und Stromverbrauchs am Arbeitsplatz. Die Reduktion des Energieverbrauchs reduziert die CO<sub>2</sub>-Emissionen, spart Kosten und leistet einen Beitrag an ein gutes Image des Unternehmens bei Kunden und (künftigen) Mitarbeitenden.

Die näherungsweise Berechnung der Emissionen erfolgt am einfachsten mit pauschalen Richtwerten: Anzahl der mit Personenwagen (ohne Lastwagen) gefahrenen Kilometer multipliziert mit 0,150 plus mit dem öV gefahrene Kilometer multipliziert mit 0,06 plus verbrauchte Strommenge [in kWh] multipliziert mit 0,14 (bei normalem Strommix) oder 0,024 (bei Ökostrom).

Interpretationsvorschlag:

- < 1000 kg / Mitarbeiter = gut
- 1000 – 2000 kg / Mitarbeiter = durchschnittlich
- > 2000 kg / Mitarbeiter = zu hoch

## Anhang: Indikatoren zur nachhaltigen Unternehmensführung

	Indikator	Berechnungsgrundlage	Wert	Messgrösse
<b>Kurzfristige Leistung</b>				
1	Auslastung	1a) (Honorarerträge nächste 3 Monate / budgetierte Kosten nächste 3 Monate) x 100 1b) Arbeitsvorrat /Arbeitskapazität pro Monat [Honorarvolumen in Fr.]		% Anzahl Mt./Fr
2	Liquidität	Liquiditätsgrad 2: [Liquide Mittel (Geldvermögen) + Forderungen] / kurzfristige Verbindlichkeiten pro Monat [in Fr.]		Faktor
<b>Mittelfristige Leistung</b>				
3	Ertragskraft	3a) Ertragskraft auf Unternehmensebene: (Honorarertrag - zahlungswirksame Aufwendungen) / Honorarertrag 3b) Projekterfolg: Anzahl geleistete Arbeitsstunden x kalkulatorischer Stundenansatz		% %
4	Nettoumsatz	Honorarerträge / Vollzeitstelle		Fr./MA
5	Fremdfinanzierungsgrad (Schulden)	Fremdkapital / (Fremdkapital+Eigenkapital)		Faktor
6	Produktivität	(Verrechnete Arbeitszeit [in Stunden oder Franken] / Total der geleisteten Stunden [in Stunden oder Franken]) x 100		%
<b>Langfristige Leistung</b>				
7	Kundenzufriedenheit	(zufriedene und sehr zufriedene Kunden / gesamte Anzahl Kunden) x 100		%
8	Kontinuierliche Verbesserung	systematischer Verbesserungsprozess vorhanden		ja/nein
9	Fachkompetenzen MA	9a) Zukunftstauglichkeit des Kompetenzportfolios der Mitarbeitenden 9b) Schulungs- und Weiterbildungsaufwand pro Jahr [in Fr.] / Mitarbeitende		ja/nein Fr./MA
10	Investition und Innovation	10a) (Investitionen (in neue Infrastruktur und neue Dienstleistungen) / Umsatz (Honorarerträge) [in Fr.]) x 100 10b) neue Produkte/Dienstleistungen/Verfahren/Technologien		% qual. Beschrieb
11	Strategie (+-umsetzung)	11a) Leitbild für Nachhaltige Entwicklung vorhanden 11b) explizite Geschäftsstrategie vorhanden 11c) Raum-, Umwelt- & Gesellschaftsverträglichkeit der Dienstleistungen und Projekte 11d) Umsetzung von Strategie und Leitbild wird systematisch überprüft		ja/nein ja/nein qual. Beschrieb ja/nein
12	Geschäftsrisiken	12a) Finanzielle Risiken und Reputationsrisiken 12b) Klumpenrisiken: Honorarertrag grösstes Projekt oder grösster Arbeitgeber / gesamte Honorarerträge [ Fr. ]		qual. Beschrieb Faktor
13	Unternehmensführung	13a) Nachfolge/Stellvertretung Unternehmensleitung : geregelt für die nächsten 5 Jahre 13b) MA-Bindung : vorhanden		ja/nein ja/nein
14	Mitarbeiter-Zufriedenheit	14a) (zufriedene und sehr zufriedene Mitarbeitende / gesamte Anzahl Mitarbeitende) x 100 14b) Möglichkeiten individueller Arbeitszeitgestaltung: Teilzeitanstellung möglich 14c) Fluktuation : Anzahl Abgänge (um planmässige Austritte bereinigt) / durchschnittlicher Personalbestand innerhalb eines Jahres 14d) Evaluation der Austrittsgespräche bzw. -gründe		% ja/nein Faktor qual.Beschrieb
15	Lehrstellen / Praktikumsplätze	(Anzahl Lehrstellen + (Praktikantenstellen) / Anzahl der Mitarbeitenden ( Bei Praktikantenstellen wird die Dauer des Praktikums / Jahr angegeben )		Faktor
16	Leistungen an die Gesellschaft	16a) Engagement (Politik, Verbände...): bezahlte Stunden Mitarbeiterengagement / Anzahl Mitarbeitende 16b) Finanzielle Leistungen an die Gesellschaft: (Steuern + Spenden + für ehrenamtliches Engagements bezahlte Arbeitszeit pro MA) / MA [in Fr.]		Faktor Fr. / MA
17	CO2-Emissionen	CO2-Emissionen (kg) / Mitarbeitende: (Anzahl der mit Personenwagen (ohne Lastwagen) gefahrenen Kilometer ) x 0,150 + (mit dem öV gefahrene Kilometer) x 0,06 + verbrauchte Strommenge [in kWh] x 0,14 (bei normalem Strommix) oder 0,024 (bei Ökostrom); alternativ: <a href="http://www.mobitool.ch/">http://www.mobitool.ch/</a>		kg/MA