

Corporate Social Responsibility

Handlungsfelder für den Einstieg in die Nachhaltigkeit

KMU müssen sich intensiver mit den Themen Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility befassen. Wie Unternehmen aus dieser Notwendigkeit eine Tugend machen und dank wirtschaftlicher Vorteile ihre Zukunftsfähigkeit sichern können, skizziert dieser Beitrag.

› Dr. Ralf Nacke

Eine Studie hat am Beispiel von Schweizer Grossunternehmen untersucht, welche Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit (NH) und Corporate Responsibility (CR) entscheidend sind. Die Ergebnisse belegen, wie wichtig es ist, alle Beteiligten – vom Management über die Mitarbeiter bis zu den Kunden – frühzeitig in das Vorhaben einzubeziehen. Nur dann können entsprechende Aktivitäten wirtschaftliche Effekte wie Wettbewerbs-, Image- und Kostenvorteile bewirken und zum Erhalt der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beitragen.

Das Ergebnis widerlegt somit ein verbreitetes Vorurteil, dass nachhaltiges Denken und Handeln teuer sei, wirtschaftlich aber nichts bringe. Im Gegenteil: Die wichtigsten Vorteile, die Unternehmen mit ihrem NH/CR-Engagement verbinden, sind Reputation/Image, Sicherung der Zukunftsfähigkeit, höhere Arbeitgeberattraktivität und Kosteneinsparungen. Um diese Vorteile tatsächlich zu realisieren, muss dieses Engagement in der Organisation gelebt und vom Top-Management konsequent unterstützt werden. Positive Beispiele, etwa von Coop («Taten statt Worte») und Migros («Unsere Versprechen – Generation M»), zeigen, dass sich Mitarbeiter und Kunden für

Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility begeistern lassen.

Tatsächlich sind nachhaltig handelnde Unternehmen am Markt oft erfolgreicher als ihre konventionell wirtschaftenden Mitbewerber. Die Vorreiter erkennen Kundenbedürfnisse frühzeitig und haben engagiertere Mitarbeiter. Zudem handeln sie werteorientierter und verstehen es,

ökologische Nachhaltigkeitsziele und Klimaschutz mit Kosteneinsparungen sowie der Nutzung neuer Produkt- und Marktpotenziale zu verbinden. Das gilt nicht nur für Grossunternehmen, sondern auch für KMU, die sich für CR/NH engagieren und darüber mittel- und langfristig ihre Unternehmenskultur stärken.

Steigender Handlungsdruck

Der Handlungsdruck, sich mit den Nachhaltigkeits- und Corporate-Responsibility-Kriterien zu befassen, steigt seit geraumer Zeit. Dazu tragen unter anderem neue Lieferantenanforderungen der Industrie bei, ebenso die EU-Berichtspflicht ab 2017 zu nichtfinanziellen Kennzahlen sowie die geplante Integration von Nachhaltigkeits-Anforderungen in öffentlichen Ausschreibungen. Zunehmende Bedeutung gewinnen auch die Prinzipien für verantwortliches Investieren (PRI), wodurch Nachhaltigkeits-Kriterien für Kredit- und Anlageentscheidungen der Finanzindustrie in Unternehmensbeteiligungen, Fonds und Immobilien immer wichtiger werden.

Die Anforderungen, die sich aus diesen sogenannten Environment/Social/Governance-(ESG-)Kriterien ergeben, sind für

kurz & bündig

- › Ein aktuelles Studienergebnis widerlegt ein verbreitetes Vorurteil, dass nachhaltiges Denken und Handeln teuer sei, wirtschaftlich aber nichts bringe.
- › Tatsächlich sind nachhaltig handelnde Unternehmen oft erfolgreicher als ihre konventionell wirtschaftenden Mitbewerber.
- › Im Idealfall entwickeln KMU die Kraft für zukunftssträchtige Projekte und Produkte, etwa in den Bereichen erneuerbare Energien, Greentech-Produkte oder Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz, Sharing Economy sowie Industrie 4.0.

KMU nicht so umfangreich und streng wie für Grossunternehmen. Dennoch sollten sich klein- und mittelständische Unternehmen frühzeitig mit den Vorteilen und möglichen Zielkonflikten eines NH/CR-Engagements befassen. Beispielsweise sind die Handlungsfelder im Rahmen einer Wesentlichkeitsbetrachtung zu bestimmen (siehe Box). Das Ziel – nachhaltiges Wirtschaften – ist einfacher zu erreichen, als mancher denkt. Zudem stellt dieser Weg einen lohnenswerten Management- und Unternehmensentwicklungsprozess dar.

Bewährtes Vorgehen

Der NH/CR-Einstieg erfolgt meist über einen extern moderierten Workshop auf Geschäftsleitungsebene. Dort werden die Vorteile eines solchen Engagements und mögliche Zielkonflikte besprochen, eine erste NH/CR-Mission erarbeitet und

mögliche Handlungsfelder festgelegt. Wichtig ist eine fokussierte Bestandsaufnahme mit Swot-Analyse und Benchmarks aus der Branche und von Mitbewerbern. Sollte das Unternehmen im Rahmen eines Lieferanten-Ratings angefragt worden sein, etwa über Ecovadis, ist

es zunächst wichtig, die Anforderungen zu verstehen, welche Unterlagen dafür vorliegen und wie den Kriterien in welchen Stufen entsprochen werden kann. Hier gibt es auch die Möglichkeit, bestimmte NH/CR-Verpflichtungserklärungen abzugeben, die dann über konkrete

Literatur

Sustainable Companies

Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten – ein Leitfaden
E. Oberleiter, G. Reifer, H.U. Streit
Oekom-Verlag 2016

Nachhaltigkeitsstudie

Interessierte können die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsstudie und die Masterarbeit «Zielkonflikte zum CR/NH-Engagement von Unternehmen wissenschaftlich beleuchtet» online downloaden unter:
www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgskfaktoren

Anzeige

Es gibt nicht die Belegschaft.
Es gibt nicht das KMU.

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb bieten wir Ihnen passgenaue Versicherungslösungen, die Sie vor den finanziellen Folgen krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten schützen.

Lassen Sie sich von uns beraten per Telefon 058 277 18 00 oder auf www.css.ch/unternehmen. **Ganz persönlich.**



Handlungsfelder für ein NH/CR-Engagement

- | | | |
|--|--|--|
| <p>1. Sind ein Nachhaltigkeits-Rating und -Reporting für uns relevant? Welche Standards sollen dafür zum Einsatz kommen?</p> <p>2. Was machen unsere Mitbewerber? Wollen wir ein Leuchtturm beziehungsweise Vorreiter in unserer Branche sein und uns über NH/CR profilieren?</p> <p>3. Welche Environment/Social/Governance-Kriterien sind für uns besonders wichtig und auf welche Handlungsfelder wollen wir uns zunächst fokussieren?</p> <p>4. Wie wichtig sind für uns die Themen CO₂-Emissionen, Klimaschutz und Energieeffizienz und welchen Fussabdruck/Impact haben wir?</p> <p>5. Wollen wir in unserem CR/NH-Engagement mit anderen Unternehmen</p> | <p>kooperieren, z. B. in einer Arbeitsgruppe für Klimaneutralität?</p> <p>6. Wie umfangreich ist die Lieferkette bei den ESG-Kriterien mit einzubinden? Welche Anforderungen können hier an wen gestellt werden?</p> <p>7. Was erwarten unsere Kunden hinsichtlich des NH/CR-Engagements von uns? Was bedeuten für uns wertebasierte Kundenorientierung, Ethik im Verkauf sowie Marketing 3.0?</p> <p>8. Was ist unser Auftrag als Unternehmen – unsere Mission – und für welche Werte, Produkte und Dienstleistungen stehen wir?</p> <p>9. Setzen wir in unserer Unternehmenskultur auf Vertrauen und Mitverantwortung?</p> | <p>10. Wie können die NH/CR-Themen unsere Kultur und die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens positiv beeinflussen?</p> <p>11. Wie gestalten wir den Stakeholder-Dialog unter Einbindung der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten sowie anderer Berührungsruppen?</p> <p>12. Was bedeutet für uns Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz sowie Sharing Economy? Können wir unser Produkt/DL-Angebot darüber sinnvoll ausweiten und/oder verändern?</p> <p>13. Wie sollte für die NH/CR-Themen die interne Organisation aussehen (Verantwortlicher/Team/Lenkungsausschuss/GL-Anbindung)?</p> |
|--|--|--|

Massnahmen in einem Zeitraum bis zu zwei Jahren einzulösen sind. Wichtig ist eine effektive Prozessgestaltung, um zu gewährleisten, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren umgesetzt werden. Je nach Grösse des Unternehmens ist eine Projektgruppe zu bestimmen – mit direkter Anbindung an die Geschäftsleitung –, die über interaktive Workshops das Projekt und den Prozess plant und steuert. Dabei gilt: Je kleiner die Unternehmen, desto einfacher und schlanker können die relevanten Prozesse gestaltet werden.

Im Zwei-Jahres-Zyklus empfiehlt es sich, eine Swot-Analyse zu den NH/CR-Erfolgsfaktoren und gegebenen Zielkonflikten durchzuführen. Dabei lassen sich auch die Kundenzufriedenheit, der Einfluss und die Attraktivität der verfolgten NH/CR-Themen sowie die Stakeholder-Erwartungen überprüfen. Zudem bedarf es eines funktionierenden NH/CR-Controllings mit Performance- und Risiko-Management sowie eines aussagekräftigen Kennzahlen-

Systems. Im Ideal entwickeln KMU die Kraft für zukunftssträchtige Projekte und Produkte, etwa in den Bereichen erneuerbare Energien, Greentech-Produkte, Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz, Sharing Economy und Industrie 4.0.

Laut der genannten Studie besteht ein Haupthindernis für NH/CR-Prozesse darin, die Beteiligten durch eine zu hohe Komplexität zu überfordern. Deshalb gilt: Halten Sie es einfach, transparent und verständlich. «



Porträt



Dr. Ralf Nacke
Geschäftsleiter

Dr. jur. Ralf Nacke, Dipl.-Vw., koordiniert seit 2014 die Schweizer Aktivitäten des Terra Institute, eines Kompetenzzentrums für Innovation und Zukunftsfähigkeit in Europa.



Kontakt

r.nacke@terra-institute.eu
www.terra-institute.eu