„Corporate Responsibility“ - Erfolgsfaktoren für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit – Warum ökologische und soziale Nachhaltigkeits-Themen auch aus ökonomischer Sicht für Unternehmen wichtig sind –

2. Beitrag „CR-Handlungsfelder, -Ziele und -Organisation“ – Stand 06.04.16

Für das Corporate Responsibility (CR) bzw. Nachhaltigkeits (NH) -Engagement in einem Unternehmen oder Konzern wurden 14 **Erfolgsfaktoren** identifiziert, die im Rahmen einer Studie überprüft und bestätigt wurden.

Top-Management

(1) Unterstützung durch das **Top-Management**

(2) Bewusstsein, welche **Vorteile** die Organisation durch das CR/NH-Engagement realisieren kann, und eine aktive Auseinandersetzung mit «**Zielkonflikten**»

CR-Handlungsfelder & Verankerung

(3) Engagement/Verantwortung in den **sechs Bewertungs-Themen**
1. Corporate Governance & Organisationsführung,
2. Mitarbeiter, Menschenrechte und Arbeitspraktiken,
3. Umwelt- und Klimaschutz, 4. faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, 5. Konsumentenanliegen und
6. gesellschaftlicher Beitrag

(4) **CR-Strategie** und 5-7 **relevante CR-Handlungsfelder** (Impact / Erwartungshaltung Stakeholder / Image)

(5) **Verankerung CR** in der Unternehmensstrategie mit Anbindung an Vision, Mission und Leitbild

Ziele &

(6) Verfolgbare **CR-Ziele** und **-Massnahmen** (KPIs für die Handlungsfelder und CR-Themen + Controlling/Transparenz)

(7) Einbeziehung der **Lieferkette** (Umwelt/CO_2, Arbeitsbedingungen, Circular Economy, …)

Organisation

(8) Angemessene **CR-Organisation** (CR-Vorstand o. Vorstandszuordnung, CR-Fachausschuss, CR-Leitung, CR-Team, CR-Verantwortliche an den Standorten, CR-Verantwortliche für Produkte)

(9) **Stakeholder-Dialog** und CR/NH-Erfahrungsaustausch mit Dritten

Unternehmenskultur

(10) **Gewinnung** & Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die CR/NH-Themen/Herausforderungen (bottom-up)

(11) **Pro-aktive Unternehmenskultur** (leistungs- und kundenorientiert) mit Team- und Innovations-Kompetenz

Kommunikation

(12) Gut strukturierte **Dokumentation** der CR/NH-Aktivitäten (Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Internet, …)

(13) Wirksame **interne CR-Kommunikation** (Intranet, Schulungen, Vorträge, Screens, Workshops, …)

(14) Attraktive **externe CR-Kommunikation** zur Einbindung der Kunden, Partner und Lieferanten

Die Kern-Ergebnisse der Studie finden Sie in dem Dokument **Ergebnisse der Studie/Befragung „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“** und stehen zum Download (.pdf-Datei) bereit - http://www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren/. Gleiches gilt für die Kurzfassung der aus der Studie entstandenen **Masterarbeit „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagement“** von Simone Gruber (ZHAW/IUNR).

Die Verfasser der Studie stellen darüber hinaus diese 14 Erfolgsfaktoren in drei separaten Beiträgen unter dem Titel „**Erfolgsfaktoren für Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit in Unternehmen**“ abschnittsweise vor und erläutern diese:

1. Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ mit Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (Re:connect) sowie Vertiefung der beiden Erfolgsfaktoren zur Top-Management-Unterstützung (Erfolgsfaktoren 1 und 2)
2. Beitrag: „CR-Handlungsfelder, -Ziele & -Organisation“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 3 bis 9
3. Beitrag: „Unternehmenskultur und CR/NH-Kommunikation“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 10 bis 14

Dieser **zweite Beitrag** ist wie folgt aufgebaut:

		Seite
(1)	Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht - «Leitfaden Nachhaltigkeitsvorgehen»	3 - 5
(2)	ESG-Kriterien und Standards für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung *(Erfolgsfaktor 3 der Studie)*	5 - 8
(3)	CR-Strategie und -Handlungsfelder sowie notwendige Verankerung *(Erfolgsfaktoren 4 und 5 der Studie)*	9-11
(4)	CR-Ziele und -Massnahmen, auch unter Einbindung der Lieferkette *(Erfolgsfaktoren 6 und 7 der Studie)*	12-13
(5)	CR-Organisation *(Erfolgsfaktor 8 der Studie)*	14-15
(6)	Stakeholder-Dialog *(Erfolgsfaktor 9 der Studie)*	15-16
(7)	Fördernde und hemmende Faktoren	17

Zur Ergänzung:

Inhalte des **ersten Beitrags „Übersicht und Top-Management-Einbindung“**:		Seiten im 1. Beitrag
(1)	Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (RE:CONNECT)	4 - 6
(2)	Die 14 Erfolgsfaktoren für CR/NH-Aktivitäten in einem Unternehmen	6 - 8
(3)	Top-Management-Unterstützung (Erfolgsfaktoren 1 und 2)	9 -14

Inhalte des **dritten Beitrags „Unternehmenskultur und CR/NH-Kommunikation“**:		Seiten im 3. Beitrag
(1)	Pro-aktive Unternehmenskultur *(Erfolgsfaktor 11 der Studie)*	3 - 6
(2)	Gewinnung & Einbindung der Führungskräfte & Mitarbeiter *(Erfolgsfaktor 10 der Studie)*	7 - 9
(3)	Dokumentation der CR/NH-Aktivitäten *(Erfolgsfaktor 12 der Studie)*	10-12
(4)	Interne CR/NH-Kommunikation *(Erfolgsfaktor 13 der Studie)*	13-14
(5)	Externe CR/NH-Kommunikation *(Erfolgsfaktor 14 der Studie)*	14-15

Wir wünschen Ihnen gute Erkenntnisse beim Lesen dieses Beitrags und stehen Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

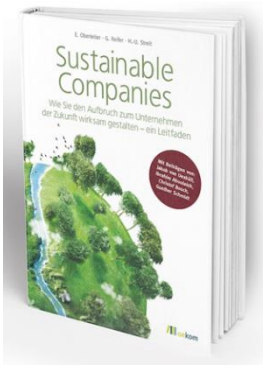
Mit freundlichen Grüssen

Ihr Terra-Team für diesen Beitrag und die Studie
Ralf Nacke - Hans W. Steisslinger - Günter Lenz

Anhang 1: Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse der Studie/Befragung „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“ - Kurzfassung 18-21

Anhang 2: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater 22-23

Hinweis auf das neue Buch von Terra Institute „**Sustainable Companies – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten – ein Leitfaden**“ (März 2016). Die Ergebnisse der Studie/Befragung sind in dieses Buch noch nicht eingeflossen. Diese 3 Beiträge ergänzen das Buch.



Zu dem Buch selbst werden 1,5-tägige Seminare angeboten.

Vom 22.-26. Aug. 2016 findet in Brixen das Internationale Sommerforum der Terra Academy mit dem Titel „Sustainable Companies“ statt.

Weitere Informationen unter http://www.terra-institute.eu/news/about/aktuelles/neues-unternehmertum-von-der-roten-zur-blauen-wirtschaft

(1) Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht - «Leitfaden Nachhaltigkeitsvorgehen»

Oft treten Unternehmen und Organisationen an uns heran mit dem Wunsch, sie bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts und/oder bei Anfragen ihrer Kunden zur Nachweisführung für CR/NH-Aktivitäten zu unterstützen. Andere Unternehmen möchten sich überhaupt für Nachhaltigkeit engagieren, wissen aber nicht so recht wie. Wir haben für solche Anfragen den «**Leitfaden Nachhaltigkeitsvorgehen**» entwickelt, der sich aus mehreren Schritten zusammensetzt und Orientierung gibt:

Der Einstieg erfolgt zunächst über eine **Bestandaufnahme** für das Unternehmen, um festzustellen, was in dem Unternehmen bereits in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeits-Herausforderungen geleistet wird und wie nachhaltig die Firma und ihre Produkte wahrgenommen werden. Für diese Bestandsaufnahme kann i.d.R. auf bestehende Controlling-Systeme und das Umwelt-Management-System zurückgegriffen werden. Wichtig sind auch Erkenntnisse und Benchmarks von Mitbewerbern sowie Anforderungen/Erwartungen der Kunden und des Marktes.

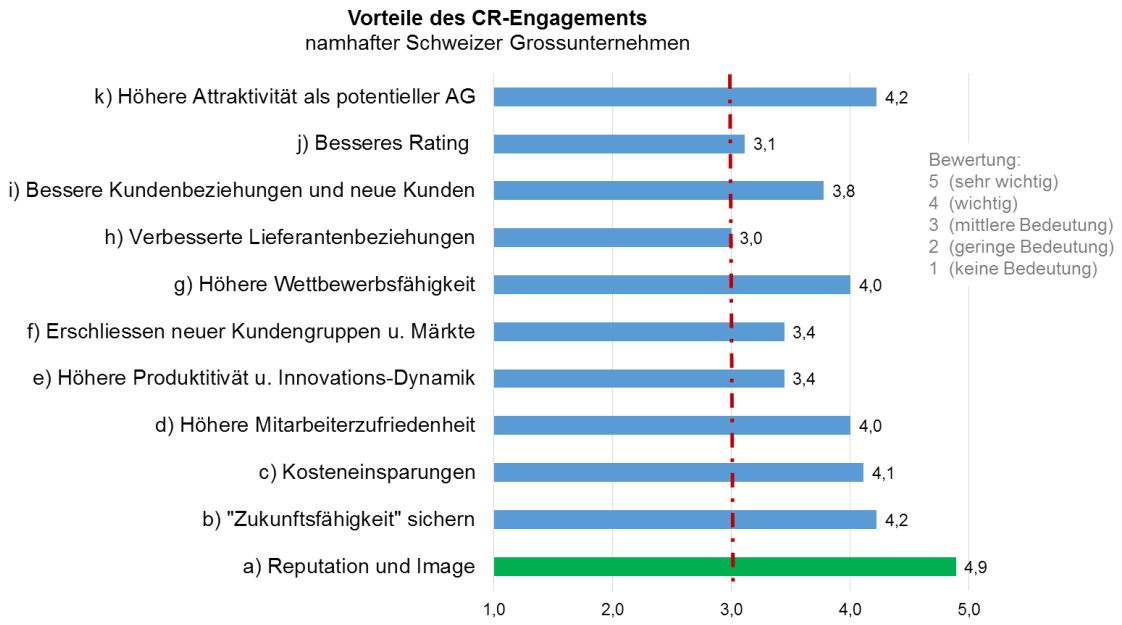
Im ersten Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ ist dargestellt, weshalb sich dafür zunächst ein RE:CONNECT anbietet sowie warum und wie das Top-Management von Anfang an in diesen Prozess einzubinden ist. Dort wird auch eine Übersicht zu den ESG-Kriterien gegeben, d.h. den Kriterien, mit denen sich ein Unternehmen im Rahmen von CR/NH-Aktivitäten und Nachweisen auseinanderzusetzen hat (siehe nachstehend auch unter (2) dieses zweiten Beitrags).

Die Bestandsaufnahme sollte mit externer Unterstützung vorbereitet, moderiert und strukturiert werden. In den Workshops zur Bestandsaufnahme ist über die vorbenannten Punkte hinaus auch zu klären:

a) Was ist die Motivation für ein mögliches CR/NH-Engagement, welche Ziele sollen damit erreicht werden, inwieweit gehört dieses zu meinem Unternehmensauftrag (Mission, Vision, Leitbild, Werte) sowie welche Hindernisse sind zu berücksichtigen (Zielkonflikte)
b) Welche Stakeholder sind in diesen Prozess einzubinden und welche Bedürfnisse und Erwartungen haben diese (erste Kurzinterviews und Benchmarks von Mitbewerbern sind hierfür hilfreich)
c) Welche internen und externen Ressourcen brauche ich für diesen Prozess
d) Erstellung und Betrachtung der CO_2-Bilanz des Unternehmen und evtl. einzelner Produkte (Relevanz des ökologischen Fussabdrucks)

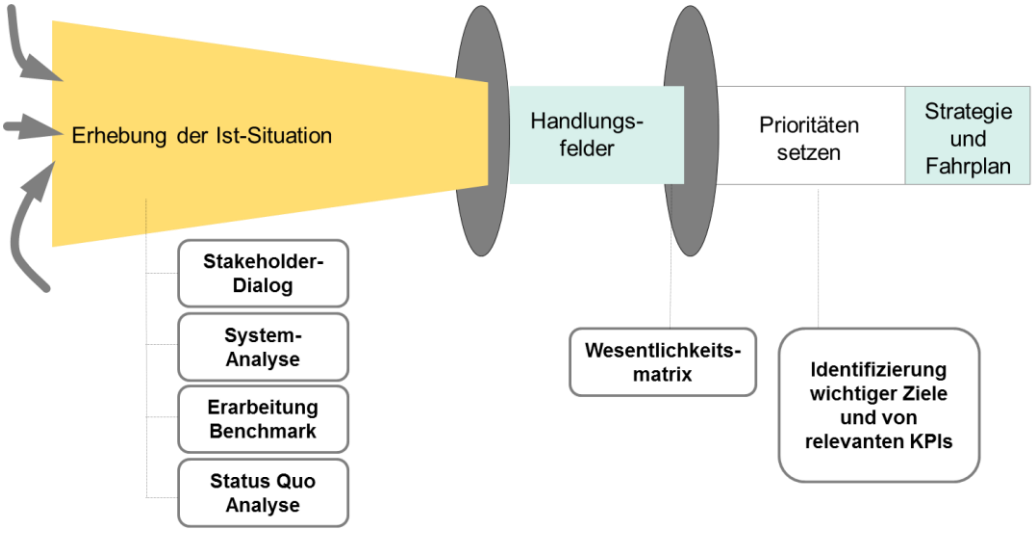
Der Einstieg und eine kompakte Bestandsaufnahme unter Einbindung der Geschäftsleitung sind entscheidend für den weiteren Prozess in einem Unternehmen. Sollte nicht gleich am Anfang klar geklärt werden, welche Ziele und welche Vorteile sich ein Unternehmen von einem CR/NH-Engagement erwartet, so ist das Scheitern oft vorprogrammiert und unnötige Kosten und Schäden können entstehen.

Für die meisten Unternehmen geht es bei ihren CR/NH-Aktivitäten darum „**pro-aktiv**“ zu sein, d.h. selbst handlungsfähig zu sein und nicht erst reagieren zu müssen, wenn externe Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, …) sie unter Druck setzen. Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit hat gezeigt, dass Reputation und Image der ganz bestimmende Beweggrund sind, sich mit CR/NH intensiv auseinander zusetzen (Höchstbewertung mit 4,9 von 5,0 – sehr wichtig / für neun ausgesuchte Schweizer Grossunternehmen, die für CR/NH allgemein sehr anerkannt sind). Mit wichtig werden (4,0 und besser) wurden eingestuft: Attraktivität als Arbeitsgeber, „Zukunftsfähig“ zu sein, Kosteneinsparungen über CR/NH, höhere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Mitarbeiterzufriedenheit.



Quelle: Studie „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“, Terra-Institute, 2015

Nach dieser Bestandsaufnahme orientiert sich der weitere Einführungsprozess für CR/NH an den identifizierten 14 Erfolgsfaktoren. Dabei geht es zunächst darum die Schwerpunkte zu bestimmen und festzulegen, für welche sich das Unternehmen engagieren will, d.h. die sog. CR/NH-Handlungsfelder, die im Rahmen einer Wesentlichkeitsmatrix bewertet werden.



Grafik: Erhebung IST-Situation zu Handlungsfeldern, Prioritäten setzen sowie Strategie und Fahrplan

In der Wesentlichkeitsmatrix werden die Handlungsfelder ausgewiesen, die für das Unternehmen und die Stakeholder relevant oder sehr relevant sind und für welche sich das Unternehmen über konkrete Ziele und Massnahmen engagiert. In dem Nachhaltigkeitsbericht sowie in anderen Publikationen (Geschäftsbericht, Lagebericht, Governance-Bericht, …) wird dazu berichtet. Die nachstehende Grafik zeigt als Beispiel die Wesentlichkeitsmatrix von Swisscom mit 10 Handlungsfeldern in alphabetischer Reihenfolge, die für Swisscom selbst und ihre Stakeholder „sehr relevant“ sind (oberer rechter Quadrant) und weitere 18 Handlungsfelder in den weiteren 3 Quadranten, die für Swisscom und ihre Stakeholder jeweils eine Bedeutung von mindestens „relevant“ haben.

Grafik: Wesentlichkeitsmatrix der Swisscom, 2015 – www.swisscom.ch/de/about/nachhaltigkeit/ziele.html mit den Quellenangaben für die 28 ausgewiesenen Handlungsfelder

(2) ESG-Kriterien und Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Unternehmen fragen uns oft, was denn überhaupt die Kriterien für CR/NH sind? Eine Übersicht hierzu geben die sog. ESG-Kriterien, d.h. Kriterien aus den Bereichen Environmental/ Umwelt, Social/Soziales und Governance/Unternehmensführung, mit denen sich Unternehmen im Rahmen ihres CR/NH-Engagements auseinandersetzen und zu denen in Nachhaltigkeitsberichten nach den diversen Standards berichtet wird.

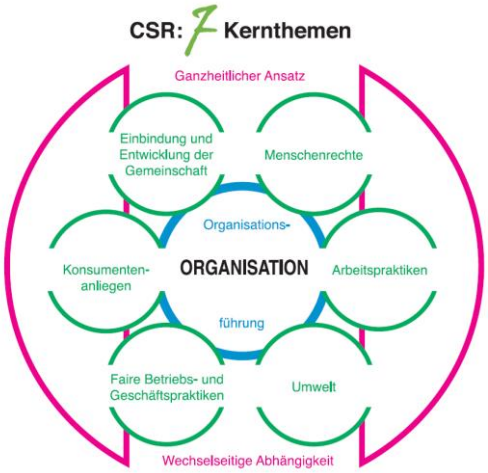
Übersicht ESG-Kriterien

Environmental (E)	Social (S)	Governance (G)
Biodiversity / land use	Community relations	Accountability
Carbon emissions	Controversial business	Anti-takeover measures
Climate change risks	Customer relations / product	Board structure / size
Energy usage	Diversity issues	Bribery and corruption
Raw material sourcing	Employee relations	CEO duality
Regulatory / legal risks	Health and safety	Executive compensation schemes
Supply Chain Management	Human capital management	Ownership structure
Waste and recycling	Human rights	Shareholder rights
Water management	Responsible marketing and R&D	Transparency
Weather events	Union relationship	Voting procedures

Quelle: From the shareholder to the Stakeholder – how can sustainability drive financial outperformance, Oxford University, März 2015

Die vorstehenden ESG-Kriterien aus der Übersicht dienen z.B. der Finanzindustrie sowie Rating-Agenturen zur Analyse – sie sind jedoch nicht vollständig. Als Standards für die CR/NH-Berichterstattung sind die deutlich umfangreicheren GRI G4 (Global Reporting Initiative) Anforderungen, aus dem UN Global Compact und/oder ISO 26000 sowie auch die ILO (International Labour Organisation) zu benennen. Sie kommen vor allem in Grossunternehmen zum Einsatz, setzen i.d.R. auf CO_2-Bilanzen und Umwelt-Management-Systemen auf und sind in der Bearbeitung recht ressourcenaufwändig.

Die **ISO 2600** ist ein **Management-Leitfaden** mit 7 Grundsätzen (Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards, Achtung der Menschenrechte), 7 Kernthemen (siehe Grafik / Quelle: Leitfaden ISO 26000) und 37 Handlungsfeldern. Die ISO steht mit den Global Compact-Prinzipien der UN und mit den Vorgaben der ILO in Einklang. Sie konzentriert sich aber primär auf die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems.



Die **Global Reporting Initiative** (GRI) ist hingegen der Standardrahmen, der heute weltweit vor allem für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Grossunternehmen Anwendung findet. Der entwickelte Leitfaden enthält umfangreiche Kriterien zur Beschreibung eines Unternehmens, seiner Governance und Managementsysteme, sowie über 80 ökonomische, ökologische, soziale, menschenrechtliche, gesellschaftliche und produktstrategische Leistungsindikatoren, welche die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit abdecken kann. Die aktuelle Version 4 (G4) des Berichtsleitfadens steht der Öffentlichkeit im Internet frei zur Verfügung (www.globalreporting.org). Im Oktober des Jahres 2015 enthielt die öffentlich zugängliche GRI-Datenbank 8.478 Unternehmensprofile und 29.470 Nachhaltigkeitsberichte (http://database.globalreporting.org/). Weitere Informationen zu den diversen Standards finden sich in dem Terra-Buch Sustainable Companies (S. 215 ff).

Kategorie	Wirtschaftlich
Aspekte[IV]	• Wirtschaftliche Leistung • Marktpräsenz • Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen • Beschaffung

Kategorie	Ökologisch
	• Materialien • Energie • Wasser • Biodiversität • Emissionen • Abwasser und Abfall • Produkte und Dienstleistungen • Compliance • Transport • Insgesamt • Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte • Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte

Kategorie	Gesellschaftlich			
Unter-kategorien	Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung	Menschenrechte	Gesellschaft	Produkt-verantwortung
Aspekte[IV]	• Beschäftigung • Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis • Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz • Aus- und Weiterbildung • Vielfalt und Chancengleichheit • Gleicher Lohn für Frauen und Männer • Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken • Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken	• Investitionen • Gleichbehandlung • Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen • Kinderarbeit • Zwangs- oder Pflichtarbeit • Sicherheitspraktiken • Rechte der indigenen Bevölkerung • Prüfung • Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten • Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen	• Lokale Gemeinschaften • Korruptionsbekämpfung • Politik • Wettbewerbswidriges Verhalten • Compliance • Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen • Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	• Kundengesundheit und -sicherheit • Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen • Marketing • Schutz der Privatsphäre des Kunden • Compliance

Quelle: G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Part 1

Grafik: Übersicht GRI G4 Kriterien nach den Kategorien Wirtschaftlich, Ökologisch, Gesellschaftlich (+ Unterkategorien)

Für den Einstieg und den Mittelstand haben sich weniger ausführliche und deutlich günstigere Systeme, wie z.B. der der Deutsche Nachhaltigkeits-Kodex (DNK), die WIN-Charta aus Baden-Württemberg und die Gemeinwohl-Bilanz bewährt. Auch diese werden in dem Terra-Buch Sustainable Companies (S. 217 ff) näher beschrieben.

Deutscher NACHHALTIGKEITS Kodex www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Der DNK umfasst vier Bereiche mit zwanzig Kriterien.

Strategie Kriterien 1-4	Prozess-management Kriterien 5-10	Umwelt Kriterien 11-13	Gesellschaft Kriterien 14-20
• Strategische Analyse und Maßnahmen • Wesentlichkeit • Ziele • Tiefe der Wert-schöpfungskette	• Verantwortung • Regeln und Prozesse • Kontrolle • Anreizsysteme • Beteiligung von Anspruchsgruppen • Innovations- und Produktmanagement	• Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen • Ressourcen-management • Klimarelevante Emissionen	• Arbeitnehmerrechte • Chancengerechtigkeit • Qualifizierung • Menschenrechte • Gemeinwesen • Politische Einflussnahme • Gesetzes-/richt-linienkonformes Verhalten

Der DNK ist hinterlegt mit 16 EFFAS- bzw. 28 GRI-Leistungsindikatoren

Quelle: DNK Deutscher Nachhaltigkeitskodex – Schulungspartner Terra Institute

Ein wichtiges Kriterium sind die klimarelevanten Emissionen. Dazu sollte das Unternehmen eine CO_2-Bilanz erstellen. Grosse Unternehmen verfügen über diese Daten aus ihren Umwelt-Management-Systemen. Sollte ein solches nicht vorhanden sein, kann eine CO_2-Bilanz recht schnell über die Verbrauchsdaten des Unternehmens ermittelt werden. Das gilt besonders für Scope 1 (direkte Emissionen) und 2 (indirekte Emissionen aus Strombezug). Etwas komplexer wird es bei der Datenerfassung für Scope 3 (fremdbezogene Leistungen, Transporte, Lieferanten/Herstellung bis zur Kundennutzung der Produkte/DL). Da muss sich das Unternehmen entscheiden, in welchen Schritten welche Daten ermittelt werden sollen.

Seit Dez. 2014 gibt es in der EU eine erweiterte Berichtspflicht zu den nichtfinanziellen Informationen, auch CSR-Richtlinie genannt (Richtlinie 2014/95/EU). Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, an denen ein öffentliches Interesse besteht, sind ab der Umsetzung auf nationaler Ebene (d.h. ab dem Berichtszeitraum 2017) verpflichtet, über ihre Aktivitäten zur Nachhaltigkeit zu berichten. Themen dafür sind Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Diversity sowie Anti-Korruption.

Aber auch schon heute werden solche Unternehmen sowie auch kleinere Unternehmen im Rahmen der Lieferkettenüberprüfung damit konfrontiert, einzelnen ihrer Kunden – i.d.R. Grossunternehmen – Nachweise zu den CR/NH-Themen zu erbringen. EcoVadis, eine Rating-Agentur, die von Unternehmen zur Beurteilung von Lieferanten eingesetzt wird, nutzt z.B. 21 CSR-Kriterien (siehe Grafik) zu den vier Themenbereichen I. Umwelt, II. Arbeit/Soziales, III. Ethik und Faires Geschäftsverhalten sowie IV. Nachhaltiger Einkauf / Lieferkette. Ihre Methodik und die Kriterien sind in Übereinstimmung mit den internationalen CSR Standards Global Reporting Initiative, UN Global Compact und ISO 26000.

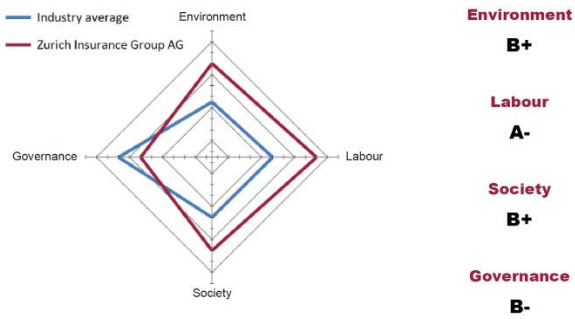
Quelle: EcoVadis – 21 CSR-Kriterien

In der Praxis ist es für Unternehmen und Endverbraucher nicht einfach das CR/NH-Engagement eines Unternehmens einzuschätzen. Das Thema ist sehr komplex und gerade die Grossunternehmen verstehen es, sich im Internet sowie in ihren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten in ein gutes Licht zu stellen. Rating-Agenturen haben deshalb Bewertungssysteme aufgebaut, die sich auf folgende aus der ISO 26000 abgeleitete 6 Themenbereiche fokussieren. Wie gut ist ein Unternehmen in – z.B. auf einer Skala 1-5 oder 1-10:

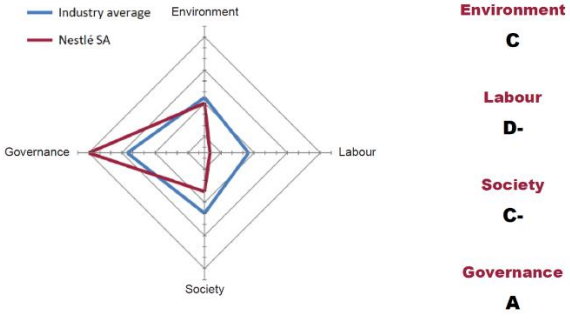
1. Corporate Governance & Organisationsführung,
2. Mitarbeiter, Menschenrechte und Arbeitspraktiken,
3. Umwelt- und Klimaschutz,
4. faire Betriebs- und Geschäftspraktiken,
5. Konsumentenanliegen und
6. gesellschaftlicher Beitrag

Die Rating-Agenturen nehmen für ein Unternehmen eine Einstufung in jedem Themenbereich vor und zeigen zugleich auch Handlungsfelder auf, in denen sie noch Verbesserungs-Potential sehen. Inrate z.B. nimmt diese Bewertung nur für 4 Themenbereiche vor (Einstufung A+ bis D- / sehr nachhaltig bis überhaupt nicht nachhaltig) und erstellt daraus folgende Grafiken:

Zurich Versicherung / Bewertung B+



Nestle / Bewertung C-



Quelle für die vorstehenden Grafiken ist der inrate Sustainability Guide 2013, Company and Sector Analysis of the STOXX® Europe 50 Index, Featuring the new Inrate Sustainability Assessment, 2013. Eine sehr empfehlenswerte Lektüre, die im Internet zum Download angeboten wird: www.inrate.com/Inrate/media/Documents/Studies/InrateSustainabilityGuide2013.pdf

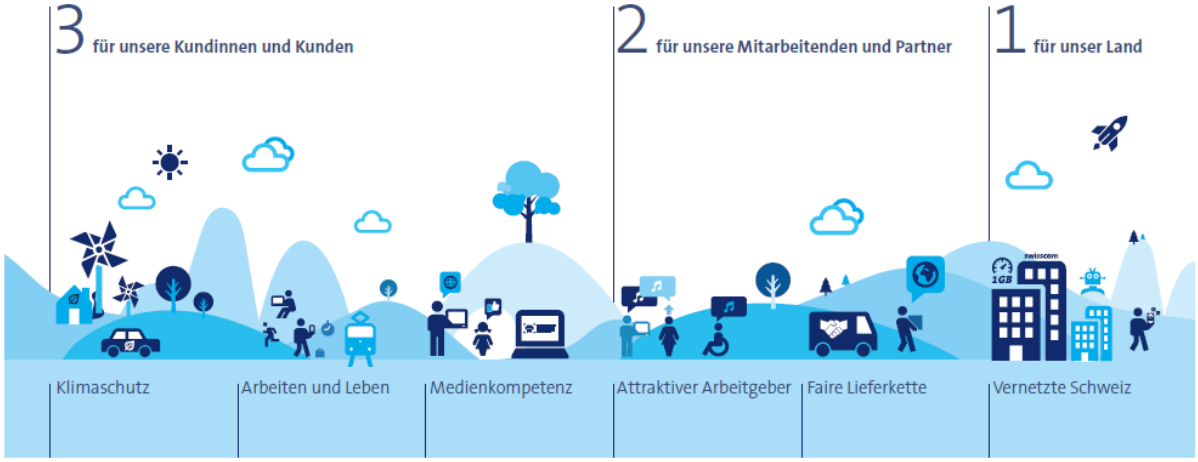
Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit für Grossunternehmen in der Schweiz hat gezeigt, dass Unternehmen sich mit diesen 6 Bewertungsfeldern intensiv auseinander setzen und für sich eine Einstufung vornehmen *(Erfolgsfaktor 3)*.

(3) CR-Strategie und -Handlungsfelder sowie notwendige Verankerung
(Erfolgsfaktoren 4 und 5 der Studie)

Auf Seite 4 wurde gezeigt, dass in der Wesentlichkeitsmatrix die Handlungsfelder ausgewiesen werden, die für das Unternehmen und die Stakeholder relevant oder sehr relevant sind und für welche sich das Unternehmen über konkrete Ziele und Massnahmen engagieren will.

Die Kriterien für die CR/NH-Handlungsfelder sind Impact, gesellschaftliche Relevanz, Erwartungen der Stakeholder, Differenzierung und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Das Unternehmen möchte sich dadurch ein bestimmtes Image geben.

Die Swisscom stellt z.B. ihre 6 CR-Handlungsfelder anschaulich in einer Grafik dar und erläutert diese in ihrem Nachhaltigkeitsbericht. Diese Handlungsfelder spiegeln deutlich wieder, wo Swisscom meint einen Impact ausüben zu können und wo sie auch für die Gesellschaft sowie ihr Unternehmen die Zukunftsfähigkeit sehen.



Quelle: Swisscom Nachhaltigkeitsbericht 2014

Ein sehr wichtiges Handlungsfeld ist der **Klimaschutz** und inwieweit die Unternehmen diesen primär über Emissionen belasten. Die Unternehmen ermitteln durch **CO_2-Bilanzen** ihren ökologischen Fussabdruck und stellen über Ziele und Massnahmen konkret dar, wie sie diesen Fussabdruck zukünftig deutlich reduzieren wollen (> 50%). Bei den CO_2-Emissionen sind zunächst die Quellen der Verursachung zu unterscheiden

Scope 1: alle direkt selbst durch Verbrennung in eigenen Anlagen erzeugten Emissionen umfasst (Heizung, Mobilität, eigene erneuerbare Energien… / Öl, Gas, Benzin, Diesel, …)

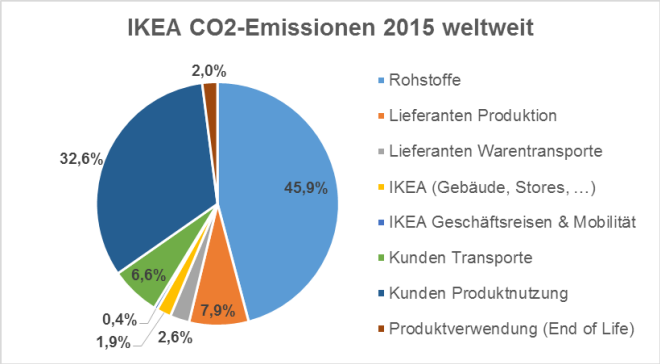
Scope 2: Emissionen aus eingekaufter Energie (z. B. Elektrizität, Fernwärme)

Scope 3: Emissionen aus durch Dritte erbrachte Dienstleistungen und erworbenen Vorleistungen für das Unternehmen bis hin zu den Emissionen aus der Nutzung der Produkte durch Unternehmen.

IKEA CARBON FOOTPRINT (tonnes CO_2)	FY15
Scope 1 (IKEA owned energy generation from gas, biomass and oil boilers and diesel generators)	138,106
Scope 2 (purchased electricity and district heat)	596,167
Total scope 1 + 2[1]	**734,273**
Scope 3 (raw materials production, emissions from suppliers, goods transport, business travel, co-worker commuting, customer transportation, product use and product end-of-life)	37,179,145
Total scope 1,2 and 3 emissions	**37,913,418**

Quelle: IKEA Sustainability Report 2015

IKEA hat mit insgesamt 37,9 Mio. t CO2-Äquivalenten weltweit einen fast so grossen ökologischen Fussabdruck wie die gesamte Schweiz und damit einen wirklich Impact auf das Klima. Die Aufstellung von IKEA belegt, dass der IKEA-Betrieb selbst gar nicht für den Hauptanteil der CO2-Emissionen verantwortlich ist – sondern die eingesetzten Rohstoffe und die Lieferkette (Herstellung der IKEA-Produkte, d.h. die ersten drei Positionen) mit zusammen 56%. Sehr relevant sind auch die Transporte der Kunden von IKEA zu sich nach Hause (6,6%) und dann natürlich die Nutzung der Produkte durch den Kunden selbst (32,6%).



Jahr 2015	CO_2	
CO_2-Emissionen in 1.000 t	in 1000 t	
Rohstoffe	17.393	45,9%
Lieferanten Produktion	2.998	7,9%
Lieferanten Warentransporte	976	2,6%
IKEA (Gebäude, Stores, …)	734	1,9%
IKEA Geschäftsreisen & Mobilität	168	0,4%
Kunden Transporte	2.499	6,6%
Kunden Produktnutzung	12.376	32,6%
Produktverwendung (End of Life)	769	2,0%
	37.913	

Solche Analysen zeigen auf, wo jedes Unternehmen möglichst grosse Auswirkungen bei der weltweit notwendigen CO2-Reduktion leisten kann.

Viele Unternehmen starten bei der CO2-Bilanzierung zunächst mit Scope 1 und 2 und ziehen Scope 3 in diversen Ausprägungen dann schrittweise nach. Während Scope 1 und 2 i.d.R. recht einfach berechnet werden kann, ist die Datengrundlage für Scope 3 erst systematisch aufzubauen.

IKEA zeigt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht auch auf, wie sie über KPIs ihre Anstrengungen dokumentiert, die Emissionen systematisch pro Jahr zu reduzieren. Siehe die Darstellung zur Entwicklung des CO_2-Fussabdrucks (Scope 1 und 2) pro verkauften m^3 Produkt.

CARBON EFFICIENCY (carbon footprint per product sold, kg CO_2/m^3)	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15
Scope 1 and 2 emissions	34.5	33.5	27.6	28.3	27.3	24,2

Um dieses auf Scope 3 erweitern zu können, ist es notwendig, sich mit der gesamten Lieferkette auseinander zu setzen, wozu IKEA das Konzept IWAY (mit Lieferantenanforderungen für Nachhaltigkeit und zu erbringende Nachweise) entwickelt hat.

Sind die CR-Handlungsfelder für ein Unternehmen identifiziert, so ist es wichtig eine CR/NH-Strategie zu definieren. Ein Benchmark für eine solche CR/NH-Strategie ist z.B. Coop.

Coop möchte mit innovativen Nachhaltigkeitsleistungen an die Spitze, d.h. ihren Mitbewerber Migros überholen.

Dabei helfen ihnen die drei Säulen des Strategiekonzepts Nachhaltigkeit:

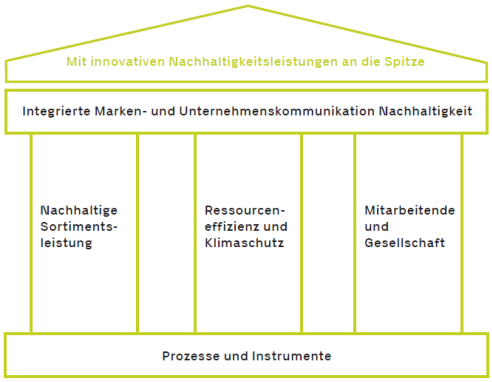
(1) Nachhaltige Sortimentsleistungen

(2) Ressourceneffizienz und Klimaschutz

(3) Mitarbeitende und Gesellschaft

Das Coop Strategiehaus fusst auf Prozessen und Instrumenten; die integrierte Kommunikation übernimmt die Verbindung der 3 Säulen.

Coop Strategiekonzept Nachhaltigkeit



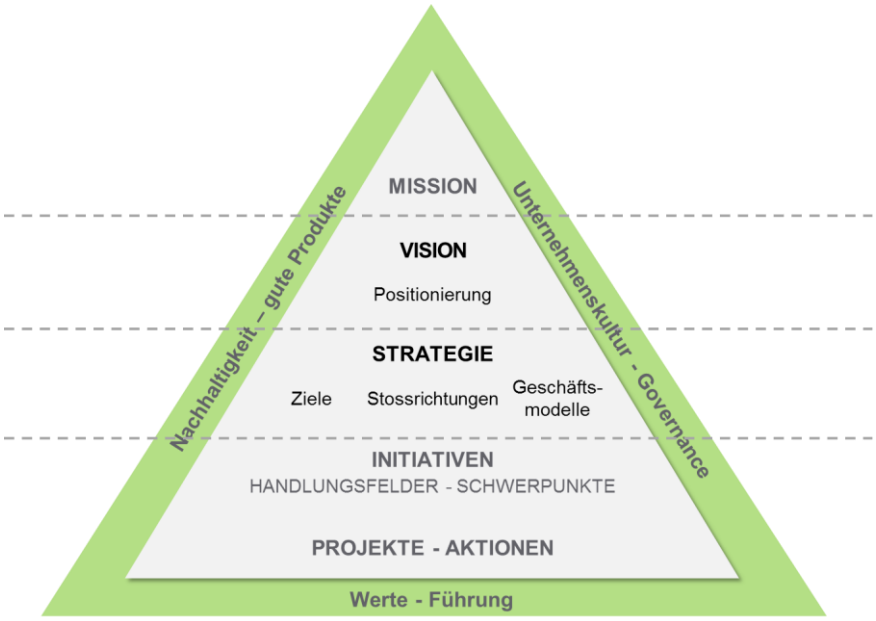
Quelle: Coop NHB Strategie und Umfeld (2014)

Für die Darstellung und Kommunikation der CR/NH-Handlungsfelder, die zunächst in der Wesentlichkeitsmatrix entwickelt wurden, bietet es sich an, diese auf max. 6-7 Kernthemen zu bündeln - siehe Swisscom Beispiel. Dazu werden einzelne Handlungsfelder diesen Kernthemen zugeordnet. Anderenfalls leidet die Übersichtlichkeit.

Entscheidend für eine Durchdringung des Unternehmens mit den CR/NH-Themen und der richtigen Kommunikation an die Stakeholder (primär Kunden, Mitarbeiter, Partner und Lieferanten) ist im nächsten Schritt die Verankerung der CR-Strategie mit den Handlungsfeldern in der Unternehmensstrategie und dafür zunächst in der Mission und Mission des Unternehmens.

Im 1. Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ haben wir auf Seite 10 bereits darauf hingewiesen, wie wichtig die Anbindung eines Unternehmens an ein übergeordnetes System durch eine **systemische Mission** und **Vision** sein kann. Die Mission stellt dabei den Auftrag dar, wofür es sich als Unternehmen engagieren möchte und wofür es Produkte und Dienstleistungen erstellt.

Der Prozess zur Missions- und Visions-Entwicklung ist in Kapitel 10 des Terra-Buchs Sustainable Companies (2016) ausführlich beschrieben. Die Verankerung der CR/NH-Strategie in der Unternehmens-Strategie erfordert einen zusätzlichen Prozess, in welchem die Zielkonflikte, Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle aus den CR/NH-Projekten/Ansätzen und die gewollten Auswirkungen auf die Unternehmenskultur zu betrachten sind. Grundsätzlich kann die nachstehende Grafik zur Orientierung hilfreich sein, speziell auch unter den Gesichtspunkt, welche Auswirkungen auf die Werte und die Führungsphilosophie des Unternehmens gewollt sind.



Quelle: Terra Grafik – siehe Buch Sustainable Companies, 2016 (Kapitel 15)

Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz hat gezeigt, dass die CR/NH-Strategie in der Unternehmensstrategie sowie in der Mission und Vision zu verankern ist. Benchmarks dafür sind z.B. Coop, Migros, Swisscom und Ikea.

(4) CR-Ziele und -Massnahmen, auch unter Einbindung der Lieferkette
(Erfolgsfaktoren 6 und 7 der Studie)

Für die jeweiligen Handlungsfelder leiten die Unternehmen CR/NH-Ziele, KPIs und Massnahmen ab. Zuständig dafür ist das CR/NH-Team unter Einbindung der Mitarbeiter und Institutionen im Unternehmen, die für die operative Umsetzung verantwortlich sein werden.

Solche Ziele und KPIs können in einem grossen Unternehmen recht komplex werden. Das zeigt das Beispiel Coop in dem Dokument „Umsetzung Mehrjahresziele Nachhaltigkeit 2014–2020“, das im Internet zum Download zur Verfügung steht.

Beispiel: **Coop Mehrjahresziele Nachhaltigkeit 2014–2020**

		Projekte 2020	Ziele Detailhandel	Ziele Produktion
Säule 1: Nachhaltige Sortimentsleistungen	1. Sortimente mit besonderer NH Mehrleistung	1.1 Coop ist die kompetenteste Anbieterin für besonders nachhaltige Sortimente.	**1.1.1 D** Wir generieren 15 % unseres Umsatzes mit Produkten, die höchste Nachhaltigkeitsstandards (NH-Eigenmarken und Gütesiegel) erfüllen.	**1.1.1 P** Wir generieren 22 % unseres Umsatzes mit Produkten, die höchste Nachhaltigkeitsstandards erfüllen.
			1.1.2 D Wir bauen unsere Position als führende Anbieterin von Bio-Produkten im Schweizer Detailhandel aus und generieren im Jahr 2020 1.25 Mrd. CHF Umsatz mit Bio-Produkten.	**1.1.2 P** Wir steigern den Umsatz mit Bio-Produkten auf 175 Mio. CHF.
			1.1.3 D Wir verdoppeln den Umsatz von Produkten mit Fairtrade Label.	**1.1.3 P** Wir steigern den Umsatz von Produkten mit Fairtrade Label um 90 % (im Vergleich zu 2012).
			1.1.4 D Wir fördern regionale und Schweizer Produkte.	**1.1.4 P** Wir fördern den Einsatz von Schweizer Rohstoffen.
			1.1.5 D Wir sind führend in der Vermarktung von ökologischen Produkten im Non-Food-Bereich.	
	2. NH im Gesamtsortiment	2.1 Coop hat transparente Warenketten unter Berücksichtigung von Mensch, Tier und Umwelt.	**2.1.1 D** Wir schaffen Transparenz / Rückverfolgbarkeit bei den Eigenmarken über die Produktions- und Lieferkette hinweg.	**2.1.1 P** Wir können bei allen Produkten die Warenkette transparent aufzeigen und über die Produktionsstufen zurückverfolgen.
			2.1.2 D Wir stellen sicher, dass alle kritischen Rohstoffe, die bei unseren Eigenmarken verwendet werden, den branchenüblichen Nachhaltigkeits-Standard erfüllen.	**2.1.2 P** Wir stellen sicher, dass alle wichtigen Rohstoffe den branchenüblichen Nachhaltigkeits-Standard erfüllen.
			2.1.3 D Wir sichern bei wichtigen Rohstoffen eine langfristige nachhaltige Beschaffung ab.	**2.1.3 P** Wir sichern bei wichtigen Rohstoffen eine langfristige nachhaltige Beschaffung ab.
			2.1.4 D Wir setzen erhöhte Tierwohlstandards im gesamten Fleisch-, Milch- und Eiersortiment um (Minimum Schweizer Gesetzgebung) und fördern innovative Lösungen zur Verbesserung der Nutztierhaltung.	**2.1.4 P** Wir stellen sicher, dass die verwendeten tierische Rohstoffe (Fleisch, Milch, Eier) aus artgerechter Tierhaltung stammen.
			2.1.5 D Wir fordern auch von Markenartikelherstellern die Einhaltung branchenüblicher oder adäquater eigener Nachhaltigkeitsstandards.	
			2.1.6 D Wir reduzieren und optimieren unser Verpackungsmaterial um 2 000 Tonnen.	**2.1.6 P** Wir reduzieren und optimieren unser Verpackungsmaterial um 1 300 Tonnen (End- und Umverpackungen, Priorität auf Endverpackung).

Quelle: Coop Mehrjahresziele 2014-2020 für Detailhandel und Produktion (Grosshandel wurde hier ausgelassen) für die 1. Säule Nachhaltige Sortimentsleistungen / http://www.coop.ch/content/dam/act/themen/nachhaltigkeitsansatz/zielsetzungen/Mehrjahresziele_NH_2014-2020_d.pdf / Als gemeinsames Dach der Nachhaltigkeitsbemühungen der Coop-Gruppe wurden 2013 unternehmensweit gültige Nachhaltigkeitsziele verabschiedet. Die Mehrjahresziele Nachhaltigkeit 2014–2020 definieren übergeordnete, zentrale Themenfelder für die gesamte Coop-Gruppe und konkrete quantitative und qualitative Ziele für die Bereiche Detailhandel, Grosshandel und Produktion. Dabei werden auch die Ansprüche unterschiedlicher Märkte berücksichtigt.

Coop weist insgesamt 75 Ziele aus (28 für den Detailhandel, 22 für die Produktion und 25 für den Grosshandel). Intern haben sie noch viel mehr Ziele definiert. Unter „Taten statt Worte“ weisen sie aktuell 307 Taten aus, mit denen sie zur Nachhaltigkeit beitragen.

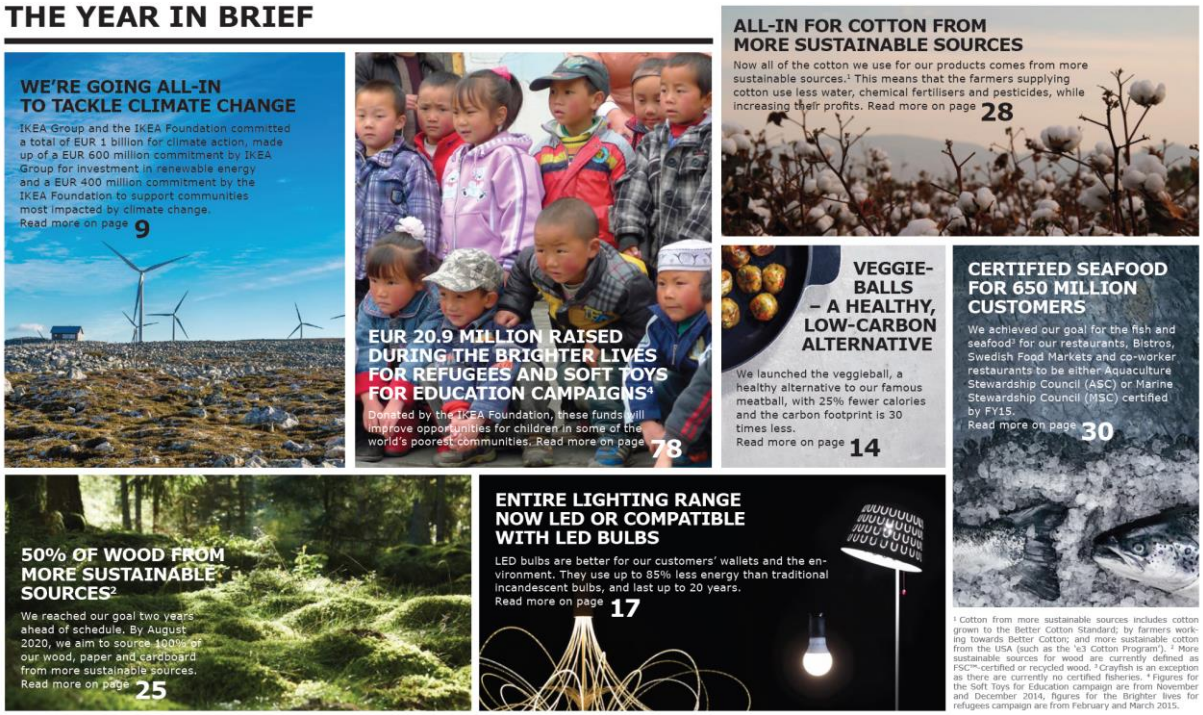
Nun ist Coop ein Riesenkonzern mit 28 Mrd. CHF Umsatz und 77 k Mitarbeitern und engagiert sich schon lange für CR/NH (ähnlich wie Migros). Mittelständische Unternehmen kommen natürlich auf weniger Ziele und Taten.

Insgesamt bauen Unternehmen für die Verfolgung dieser Ziele und die jeweilige Zielerreichung entsprechende Controlling-Systeme auf. Geeignet dafür ist u.a. das Instrument der Balanced Scorecard (BSC).

Im 2. Schritt ist es notwendig die gesamte Lieferkette (Supply Chain) in diesen Prozess mit einzubinden, wenigsten für die wichtigsten Lieferanten. Für die CR/NH-Kriterien geht es hierbei vor allem um den CO_2-Fussabdruck der eingekauften Produkte (gehört zum Scope 3 und ist meist höher als der eigene Fussabdruck des Unternehmens), die Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten (speziell in Schwellen- und Entwicklungsländern), Fair Trade sowie um Korruption/Bestechung.

Für Unternehmen kann es zu diesem Zweck auch interessant sein, sich Netzwerken anzuschliessen, wie z.B. der Business Social Compliance Initiative (BSCI). Sie ist eine führende Unternehmens-Initiative zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten. Sie umfasst weltweit 1500 Firmen, bildet ein Einkaufsvolumen von über 700 Mrd. EUR ab und erreicht weit über 3 Mio. Mitarbeitende in Zulieferbetrieben. In der Schweiz nehmen über 70 Firmen teil.

Einen ganz interessanten Ansatz in der Darstellung der Ziele und in der Fokussierung verfolgt IKEA. Sie haben sich für einen 100% Ansatz entscheiden, d.h. die Themen, welche sie aktiv angehen und verfolgen sollen eine hohe Auswirkung (Impact) haben. Dadurch erreichen sie zugleich eine gute Übersicht in der Kommunikation an ihre Anspruchsgruppen:



Quelle: IKEA Sustainability Report 2015

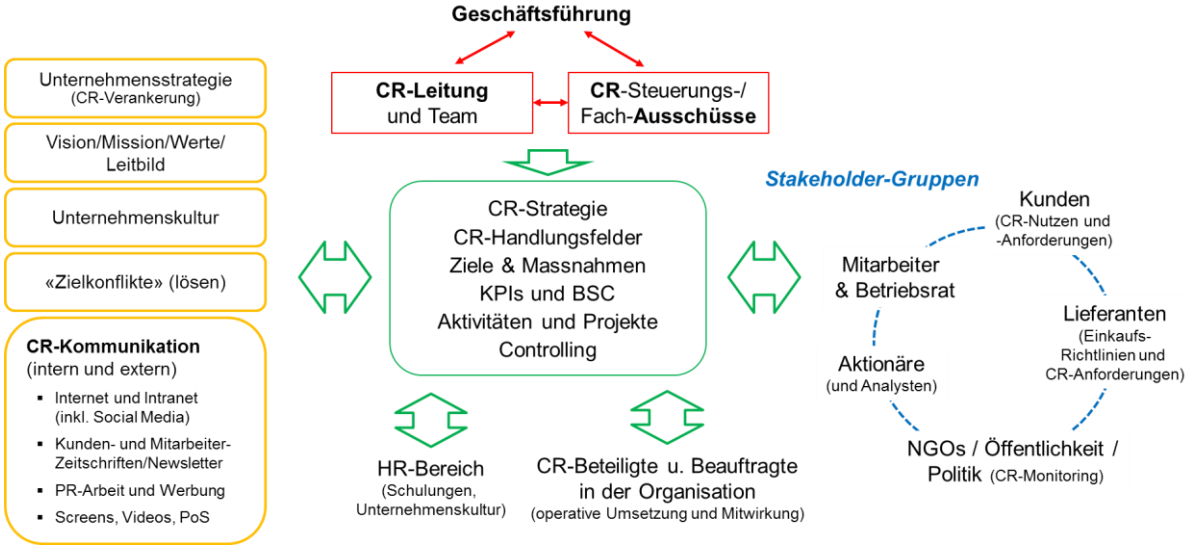
Den 100% Ansatz mit dem Ziel der 100% Umsetzung in ihren Geschäftsprozessen haben sie bereits realisiert für die Themen a) LED in allen verkauften Beleuchtungsmitteln, b) Baumwolle aus nachhaltigem Anbau, c) MSC/ASC-zertifiziertes Angebot für Fische und Seafood, d) Verzicht auf Polystyrol bei Verpackungen sowie e) Akzeptanz der IWAY-Lieferbedingungen (mit den Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferkette). Weitere 100% Ziele haben sie sich auch gesetzt, die sie aber erst in 2020 erreicht haben wollen - wie z.B. FSC zertifiziertes Holz (aktuell 50%), Einsatz erneuerbarer Energien (aktuell 70%) und die Erhöhung der Energieintensität (Reduktion pro m^2 / -26% im Zeitraum 2010-2015).

IKEA stellt seine Ziele, KPIs und die jeweiligen Zielerreichung nach den einzelnen Handlungsfeldern in ihrem Nachhaltigkeitsbericht dar – ähnlich wie vorstehend Coop sowie die anderen Teilnehmer der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz.

(5) **CR-Organisation** *(Erfolgsfaktor 8 der Studie)*

Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit sind recht facettenreich und erfordern für die Konzeption und Umsetzung in Unternehmen eine entsprechende Organisation. In Konzernen gibt es dazu meist Abteilungen mit 2 bis über 10 Mitarbeitern, die durch weitere Mitarbeiter aus anderen Fachabteilungen unterstützt werden.

Nachstehend finden Sie eine grafische Übersicht zur CR-Organisation in Unternehmen und zu den Themen, die dort behandelt werden.



Grafik: Themenübersicht und Beteiligte für CR/NH-Aktivitäten in einem Unternehmen

In der Mitte findet sich der Block mit CR-Strategie, CR-Handlungsfelder bis Controlling. Diese Aufgabenstellungen werden koordiniert und angeleitet durch die CR-Leitung mit Steuerungs- und Fachausschüssen unter Einbindung der Geschäftsleitung. Weitere Beteiligte sind der HR-Bereich sowie andere CR-Beteiligte und Beauftragte in der Organisation. Auf der rechten Seite werden die zu involvierenden Stakeholder-Gruppen ausgewiesen. Auf der linken Seite der Grafik finden sich spezielle Herausforderungen / Notwendigkeiten, wie Verankerung CR in der Unternehmensstrategie, in der Vision bis Leitbild, der Unternehmenskultur, die Adressierung der Zielkonflikte sowie die oft unterschätzte CR-Kommunikation intern und extern.

Die CR/NH-Abteilung ist i.d.R. als Stabsabteilungen direkt oder in unmittelbarer Nähe des CEO angegliedert. Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit für Grossunternehmen in der Schweiz hat gezeigt, dass 2/3 der befragten Konzerne diese Abteilungen an die Leitung Kommunikation angebunden haben, welche dann wiederum direkt dem CEO untersteht. Die Anbindung an die Kommunikation zeigt, wie wichtig diesen Konzernen das Kriterium Image/Reputation bei den CR/NH-Themen/Herausforderungen ist.

Viele Unternehmen überlegen sich auch am Anfang, die CR/NH-Abteilung mit ihrer Leitung bei der Abteilung für Umweltschutz aufzuhängen. Diese Abteilung ist jedoch i.d.R. recht technisch ausgerichtet, kann die wichtigen Themen soziale Verantwortung und Corporate Governance normalerweise nicht ausreichend abbilden und hat wenig Erfahrung in der Unternehmens-Kommunikation.

CR/NH-Abteilungen haben eine **Koordinations- und Klammeraufgabe**. Sie zeichnen verantwortlich für die CR-Strategie, die CR-Handlungsfelder, die Ziele, KPIs und Massnahmen, das Controlling sowie die Kommunikation (inkl. Nachhaltigkeitsbericht und Schulungsmassnahmen). In der operativen Umsetzung werden sie unterstützt durch die relevanten Fachbereiche, z.B. HR/Personal, Umweltschutz, Green-Tech-Produkte/DL, Marketing, Vertrieb, Rechtsabteilung, Finanzbuchhaltung, Controlling… sowie die CR/NH-Verantwortlichen in den Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften sowie an Standorten.

Hilfreich sind **Steuerungs-** und **Fachausschüsse** für wichtige Themen – wie z.B. die CR-Handlungsfelder, in denen die CR/NH-Leitung oder jemand aus diesem Team den Vorsitz hat und Beteiligte für die operative Umsetzung mit eingebunden sind. Entscheidend ist hier auch die Präsenz/Sponsorenrolle von Vorständen für einzelne der Themen und ihre Mitwirkung im Ausschuss sowie ob diese Ausschüsse Anweisungsbefugnis haben. Sollten diese Ausschüsse nur Empfehlungen aussprechen dürfen, ist die operative Umsetzung oft wegen gegebener Zielkonflikte gefährdet oder kann sich erheblich verzögern.

Die CR/NH-Abteilung koordiniert auch die Einbindung der relevanten Stakeholder – siehe nachstehend die Ausführungen zu Stakeholder-Dialog.

Wie sieht nun aber die **CR-Organisation** für ein **mittelständisches Unternehmen** aus? Natürlich deutlich schlanker, es hängt von der Grösse des Unternehmens und was für Produkte produziert werden ab. Wichtig ist aber auch hier, dass der Geschäftsführer direkt Verantwortung für die CR/NH-Aktivitäten übernimmt. I.d.R. gibt es dann einen CR/NH-Beauftragten Voll- oder Teilzeit, der auch andere Aufgaben übernimmt – z.B. Umweltschutz und CO_2-Bilanzierung.

(6) **Stakeholder-Dialog** *(Erfolgsfaktor 9 der Studie)*

Jedes Unternehmen hat mit vielen Anspruchs-/Berührungsgruppen zu tun, Stakeholder genannt. Es ist wichtig, diese frühzeitig in die CR/NH-Aktivitäten des Unternehmens einzubinden, um deren Bedürfnisse und Erwartungen besser zu verstehen.

Stakeholder-Dialoge sind ein Kernelement authentisch gelebter Nachhaltigkeit. Es geht darum, wie das Unternehmen mit den unterschiedlichen Ansprüchen umgeht, wie viel Respekt und Achtung diesen gezollt wird und wie sehr das Unternehmen an einem Interessenausgleich interessiert ist. Der Dialog hilft, den eigenen, unternehmerischen Blickwinkel zu erweitern und wichtige gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

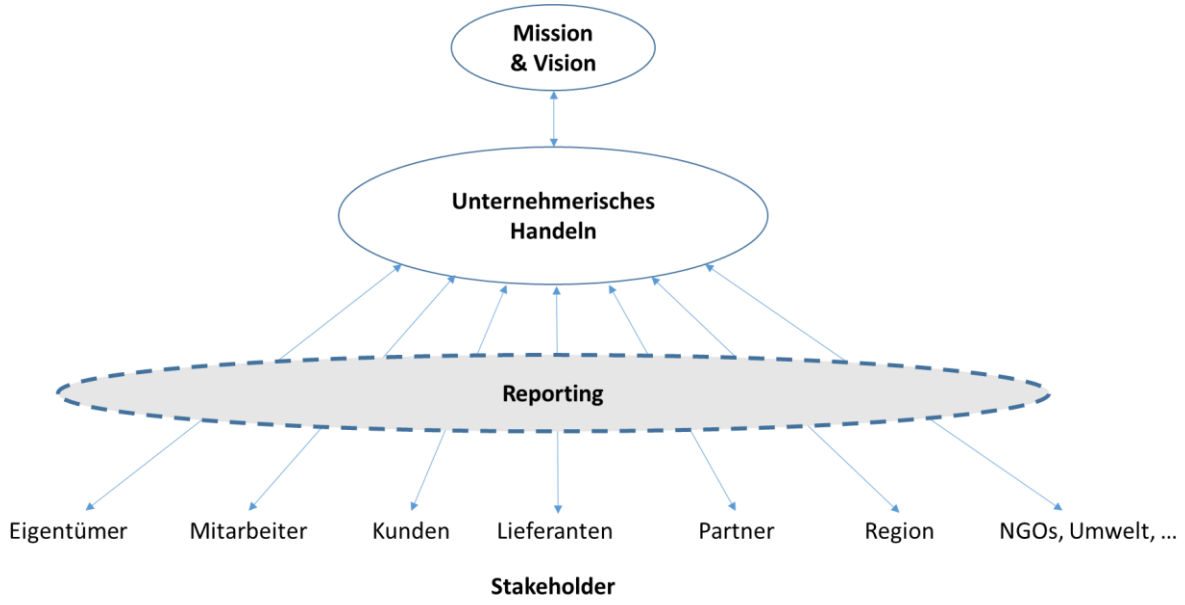
Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz hat gezeigt, dass bei der Entwicklung und Validierung der CR/NH-Handlungsfelder folgende Stakeholder in der angegebenen Reihenfolge eingebunden werden: (1) Kunden, (2) Mitarbeiter, (3) NGOs, (4) Politik und kommunale Vertreter und (5) Partner. Lieferanten selbst werden bislang nur von 2/3 der Befragten berücksichtigt. Die Eigentümer werden natürlich auch befragt. Wichtig sind noch Verbände, BAFU, Wissenschaft und Universitäten.

Für Kunden werden oft Kundenbefragungen durchgeführt. Zudem wird Marktforschung betrieben und z.B. Konsumentenvertreter eingeladen.

Mitarbeiter werden meist über die HR/Personalbereiche eingebunden, entweder direkt oder über ihre Interessenvertreter (Betriebsräte, Gewerkschaften, …). Beliebt sind auch Mitarbeiterbefragungen und Events zu den CR/NH-Themen mit Freiwilligen (Word-Café bis zu Open Space).

Solche Dialoge bringen wichtige Erkenntnisse. Z.B. können Mitarbeiter und Kunden mit den Begriffen „Nachhaltigkeit“ (NH) und „Corporate Responsibility“ (CR) allein nicht bzw. kaum abgeholt werden (bekommt **wenig Aufmerksamkeit**). Mitarbeiter und Kunden sind nur über interessant aufgemachte Themen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu gewinnen. Positive Benchmarks sind z.B. Coop und Migros, die viel dafür tun („Taten statt Worte“ und „Generation M – unsere Versprechen“) und in diese Themen z.B. sehr erfolgreich in ihre beliebten Kundenzeitschriften integrieren. Deshalb gilt es, die eigenen CR/NH-Handlungsfelder

und Ziele sorgfältig daraufhin zu überprüfen, wie diese bei den Kunden und Mitarbeitern ankommen.



Grafik: Sakeholder und Reporting, aus dem Terra-Buch Sustainable Companies, 2016

Sehr wichtig ist für die Grossunternehmen der Kontakt zu NGOs (wwf, Greenpeace, Amnesty International, …). Von dieser Seite können möglichweise erhebliche Angriffe erfolgen, welche das Image eines Unternehmens schädigen könnten. Deshalb wird proaktiv der Kontakt gesucht.

Unternehmen nutzen auch gern das Instrument des offenen Stakeholder-Dialogs, in dem die diversen Stakeholder-Gruppen zu einem Gedankenaustausch eingeladen werden. Meist stellt das Unternehmen am Anfang in Kurzform vor, wo es in seinen CR/NH-Aktivitäten steht und welche Ziele verfolgt werden. Dem schliesst sich dann ein offener Austausch mit den Teilnehmern zu kritisch gesehenen Themen an. Dies ist eine wertvolle Erfahrung für alle Beteiligten.

Der Erfahrungsaustausch zu den CR/NH-Themen ist über die Stakeholder hinaus auch wichtig. Genutzt wird dafür von den Unternehmen die Mitarbeiter in Gremien und Fachverbänden (der jeweiligen Industrie/Branche), in Arbeits- und Peergruppen (z.B. öbu, swisscleantech und Verbänden) und die Teilnahme an Fachkonferenzen.

(7) Fördernde und hemmende Faktoren

Zum Abschluss dieses zweiten Beitrags wird noch einmal auf folgende Erkenntnisse der Studie Erfolgsfaktoren hingewiesen – nämlich die von den Befragten geäusserten wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren:

Die **wichtigsten fördernden Faktoren** für CR/NH im Unternehmen:

a) Unterstützung vom Top-Management
b) Klare CR/NH-Strategie mit Verankerung in der Unternehmens-Strategie (Business Modell) und in den Unternehmens-Werten
c) Druck von aussen (NGOs, Gesellschafter, Kunden, gesetzliche Vorgaben, …)
d) Durchsetzungsfähige CR/NH-Organisation (Fachausschüsse, Zielvorgaben, Kommunikation, Schulungen, …)
e) Transparente Ziele, KPIs und Massnahmen/Taten

Die **grössten Hindernisse**, die zu überwinden waren:

a) Zielkonflikte (Kurzfristdenken, andere Prioritäten, Kostendruck, Business-Relevanz, …)
b) Zu geringe Unterstützung vom Top-Management
c) Komplexität der CR/NH-Themen (Überforderung)

Im Detail wurde von den Teilnehmern der Studie bemerkt – siehe Tabelle:

Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
▪ aktive Unterstützung durch die Geschäftsleitung ▪ Botschaften von oben ▪ Verankerung CR/NH in der Unternehmensstrategie ▪ Partnerschaften ▪ Sinnhaftigkeit ▪ Vorzeige-/Leuchtturm-Projekte ▪ Handlungsdruck von aussen ▪ gesellschaftliche Relevanz ▪ langfristiges Denken ▪ wirksame CR-Organisation (Fachausschüsse) ▪ Krisen treiben NH-Themen ▪ konkrete Ziele und KPIs für CR/NH	▪ zu wenig Top-Management-Support ▪ Zielkonflikte ▪ wichtigere Projekte ▪ Kurzfristdenken ▪ Überforderung Management ▪ Zeitknappheit ▪ Silodenken ▪ Kostendruck ▪ kurze ROI-Vorgaben ▪ zu wenig Bewusstsein bei den Mitarbeitern für CR/NH (Ausbildungsbedarf)

Sollten Sie Rückfragen zu unserem 2. Beitrag haben, so schicken Sie uns doch bitte eine Mail an r.nacke@terra-institute.eu

Im dritten Beitrag werden die Themen „Unternehmenskultur“ und „CR/NH-Kommunikation“ (intern und extern) und damit die Erfolgsfaktoren 10 bis 14 behandelt.

Terra Institute begleitet und unterstützt mittelständische Unternehmen und Konzerne seit vielen Jahren erfolgreich in deren Corporate Responsibility und Nachhaltigkeits-Engagement, in der Missions-/Visions-/Leitbild-Entwicklung, in der Neuausrichtung für „Zukunftsfähigkeit“, in der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Unternehmensstrategien sowie in der systemischen Organisationsentwicklung (www.terra-institute.eu / Kurzprofil in Anlage 2).

Anhang 1: Ergebnisse der Studie „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“

An der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit haben neun namhafte und für Nachhaltigkeit bekannte Schweizer Konzerne teilgenommen – in alphabetischer Reihenfolge: Coop, Ikea, Migros, Post, SBB, Swisscom, SwissRe, Zurich Versicherung und Zürcher Kantonalbank (Kurzprofile im Anhang 3). Die Befragung erfolgte in einem 2-Std.-Gespräch mit dem/r jeweiligen Leiter/in CR bzw. Nachhaltigkeit mittels eines zuvor übermittelten Fragebogens (Zeitraum Aug. bis Anf. Nov. 2015).

Zugleich hat Fr. Simone Gruber von der ZHAW/ IUNR im Rahmen ihrer Masterarbeit „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ (Studiengang Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement MA an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde) die Zielkonflikte zum CR/NH-Engagement von Unternehmen beleuchtet. (Summary und Ergebnisse sind der Anlage 3 zu entnehmen; bei Interesse kann eine Kurzfassung der Masterarbeit im pdf-Format zur Verfügung gestellt werden).

Kern-Erkenntnisse

(1) Die neun befragten Konzerne engagieren sich bereits seit vielen Jahren intensiv für CR/NH und haben ihre CR/NH-Strategie in ihre Unternehmensstrategie sowie ihre Werte integriert. Ihnen ist dieses facettenreiche Thema wichtig.

(2) Die Befragten sind der Auffassung, dass sich ihr CR/NH-Engagement wirtschaftlich rechnet, d.h. einen wesentlichen **Beitrag zur ökonomischen Nachhaltigkeit** der Organisation leistet.

(3) Die wichtigsten **Vorteile** ihres CR/NH-Engagements sehen die befragten Konzerne in (1) „Reputation und Image“, (2) „Zukunftsfähigkeit sichern“, (3) „Attraktivität als Arbeitsgeber“ und bei (4) „Kosteneinsparungen“. Ihre grösste Sorge ist es, durch interne Versäumnisse und Fehler angreifbar zu werden und dadurch einen Image-Schaden zu erleiden.

(4) CR/NH-Engagement muss in der Organisation gelebt und vom **Top-Management** konsequent unterstützt werden. Die Gefahr, CR/NH als **Randthema** zu betrachten, scheint gross zu sein. Eine SWOT-Betrachtung (Stärken/Vorteile, Schwächen/Kosten, Chancen und Risiken) und die offene Auseinandersetzung mit den Zielkonflikten des CR/NH-Engagements auf Geschäftsleitungsebene ermöglicht mehr Klarheit und Fokus.

(5) Als wichtigste **Zielkonflikte** für CR/NH-Aktivitäten wurden benannt: (1) Kurzfristdenken, (2) Kostendruck, (3) wichtige andere Projekte, (4) Wachstumszwang, (5) knappe Ressourcen und (6) Business-Relevanz. Die Masterarbeit von Fr. Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ nimmt sich dieses Themas in besonderem Masse an.

(6) Mit den Begriffen „Nachhaltigkeit“ (NH) und „Corporate Responsibility“ (CR) allein können Mitarbeiter und Kunden kaum abgeholt werden (bekommt **wenig Aufmerksamkeit**). Mitarbeiter und Kunden können nur über interessant aufgemachte Themen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit gewonnen werden. Positive Benchmarks sind z.B. Coop und Migros, die viel dafür tun („Taten statt Worte“ und „Generation M – unsere Versprechen“).

(7) **Organisation**: Alle Befragten verfügen über eine leistungsfähige und hoch motivierte CR/NH-Abteilung, die organisatorisch meist als Stabsabteilung und oft bei „Kommunikation“ mit enger Vorstands/CEO-Anbindung tätig ist. Wichtig sind hochrangig besetzte

Fach- und Steuerungsausschüsse, Anweisungsbefugnis und ein ausgefeiltes Ziel- und KPI-System für die CR-/NH-Themen. Die operative Umsetzung erfolgt in Fachabteilungen und wird durch CR/NH-Beauftragte an den Standorten unterstützt.

(8) Eine überzeugende und ausgefeilte **Kommunikations-Strategie** der CR/NH-Aktivitäten ist elementar – „tue nicht nur Gutes – sondern berichte auch darüber“. Einige der befragten Konzerne tun intern deutlich mehr in den CR/NH-Themen, als sie es intern und auch extern kommunizieren. Damit geht bislang viel Ausstrahlungskraft sowohl in die Organisation (Unternehmenskultur) als auch nach extern verloren.

(9) **CR/NH-Berichte** werden relativ wenig gelesen – z.B. im Vergleich zu den CR/NH-Internet-Informationen der befragten Konzerne und/oder CR/NH-Beiträgen in Kundenzeitschriften. Dafür helfen sie den Organisationen, ihre Handlungsfelder und verfolgten Ziele klar zu präzisieren und die Inhalte für Mitarbeiter, Kunden und die weiteren Stakeholder-Gruppen interessant und verständlich zu machen.

(10) Die Durchdringung der **Unternehmenskultur** mit den CR/NH-Themen wird von den Befragten als wichtig erachtet. Sie scheint bei der Mehrzahl der befragten Konzerne aber noch zu „hängen“. Mittels umfassender Kommunikations-Strategien, Veranstaltung und Schulungen können Mitarbeiter die CR/NH-Themen in ihre tägliche Arbeitssituation vor Ort und damit in die Unternehmenskultur integrieren.

(11) Viele **HR-Bereiche** scheinen noch nicht intensiv in die CR/NH-Aktivitäten eingebunden zu sein (Aufgabentrennung). Sie fokussieren sich lediglich auf die Mitarbeiter- und die sozialen Themen. Dadurch erreichen viele CR/NH-Themen die jeweiligen Unternehmenskulturen und die Mitarbeiter zu schwach. Möglichkeiten zur Mitarbeiter-Mobilisierung für diese Themen werden wenig genutzt, da HR-Bereiche hierfür stärker gewonnen und eingebunden werden müssten.

(12) Am intensivsten ausgeprägt bei Schweizer Grossunternehmen ist das CR/NH-Engagement von Coop und Migros (geeignete **Benchmarks**). Alle neun befragten Konzerne sind als vorbildlich für CR/NH einzustufen.

(13) Alle **14 Erfolgsfaktoren** (Hypothesen für die Studie) werden von den befragten Konzernen als relevant und wichtig eingestuft. Sie sind ein geeigneter **Leitfaden** (a) für Unternehmen zur Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer CR/NH-Aktivitäten sowie (b) für solche Unternehmen, die CR/NH-Aktivitäten starten wollen.

Durch die Befragungen in dieser Studie wurden folgende **Forschungsfragen** adressiert (8 Themenblöcke):

a) Wie hat ihr Unternehmen den Nachhaltigkeits-Prozess gestartet und gestaltet?
b) Welche Management-Systeme und Instrumente werden für die Nachhaltigkeit-Themen eingesetzt?
c) Was waren die Beweggründe, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, und welche Vorteile erwartet das Unternehmen dadurch für sich?
d) Welchen Stellenwert haben die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen und wie sind diese in die Gesamtstrategie eingebunden?
e) Wie sieht die Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit aus? (Organisation, Ziele & Massnahmen, involvierte Stakeholder)
f) Welche Anforderungen sind an die Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung zu stellen, damit die Nachhaltigkeitsherausforderungen aktiv bearbeitet und gestaltet werden können?
g) Wie kann Nachhaltigkeit am effektivsten intern und extern kommuniziert werden?
h) Wie wird im Unternehmen mit Trade off umgegangen? (Widerspruchsmanagement)

Der Fragebogen für die Studie wurde nach diesen 8 Themenblöcken aufgebaut. Zugleich wurden 14 Hypothesen formuliert zu relevanten Erfolgsfaktoren für das CR/NH-Engagement in Unternehmen – abgeleitet aus der Projekterfahrung von Terra Institute in der Nachhaltigkeitsberatung von Unternehmen und Organisationen.

Nr.	Hypothese	Themenblock	Bewertung
Top-Management			
1	Unterstützung **Top-Management**	Schlussfragen, c), f), h)	ohne Top-Management-Unterstützung hat CR/NH bei den Zielkonflikten keine Chance
2a	Bewusstsein a) **Vorteile** CR/NH-Engagement	c)	wichtig, dass sich Organisationen mit den konkreten Vorteilen und Erwartungen an das CR/NH-Engagement auseinandersetzen
2b	Bewusstsein b) **Zielkonflikte** CR/NH-Engagement	Schlussfragen, f), h)	es bestehen erhebliche Zielkonflikte mit den CR/NH-Themen; diese sind auf Top-Management-Ebene zu adressieren und zu lösen
CR-Handlungsfelder & Verankerung			
3	Sechs **Bewertungs-Themen**	d)	die Befragten bewerten sich intern nach diesen sechs Bewertungsthemen
4	**CR-Strategie** & **-Handlungs-felder**	d)	die Befragten haben jeweils eine CR-Strategie entwickelt und relevante CR-Handlungsfelder bestimmt
5	**Verankerung** CR-Strategie	d)	die Verankerung der CR-Strategie in der Unternehmens-strategie sowie in der Vision und in den Werten ist wichtig
Ziele & Organisation			
6	CR-**Ziele** & **Massnahmen**	e)	Die Befragten haben umfangreiche CR-Ziele, -Massnahmen und KPIs entwickelt
7	Einbeziehung **Lieferkette**	e)	Die Lieferkette wird immer stärker in die CR-Strategie eingebunden
8	CR-**Organisation**	e)	Eine leistungsfähige CR-Organisation mit Vorstandsanbindung sichert die Umsetzung der CR-Strategie und der verfolgten Ziele und KPIs
9	**Stakeholder-Dialog**	e)	Ein Stakeholder-Dialog ist wichtig - am wenigsten werden bislang die Lieferanten eingebunden
Unternehmenskultur			
10	**Gewinnung** & **Einbindung** Führungskräfte und Mitarbeiter	f)	Die Notwendigkeit der Gewinnung & Einbindung wird gesehen. Bislang wird dafür aber noch zu wenig gemacht. CR/NH-Themen sind attraktiv zu gestalten
11	**Pro-aktive** Unternehmenskultur	f)	Je weiter die Unternehmenskultur entwickelt ist, desto intensiver wird das CR/NH-Engagement von der Organisation getragen
Kommunikation			
12	**CR-Dokumentation**	g)	Die Dokumentation der CR-Aktivitäten ist wichtig. Einige der Befragten machen deutlich mehr, als sie dokumentieren bzw. kommunizieren. Der CR/NH-Bericht hilft die Informationen richtig zu strukturieren und aufzubereiten
13	**Interne** CR-Kommunikation	g)	Das Intranet ist für die interne Kommunikation am wichtigsten, gefolgt von Vorträgen & Roadschows sowie der Mitarbeiterzeitschrift
14	**Externe** CR-Kommunikation	g)	In der externen Kommunikation steht die Kundenzeitschrift an Nr. 1, gefolgt vom Internet und Kunden-Newsletter. CR/NH-Berichte werden wenig gelesen

Tabelle: Übersicht der 14 Hypothesen mit Hinweis auf den jeweiligen Themenblock (Forschungsfrage) – jeweils mit einer kurzen Bewertung

***Summary der Ergebnisse** bezogen auf die einzelnen Blöcke des Fragebogens (Key Facts):*

Die **wichtigsten Erfolgsfaktoren** für CR/NH im Unternehmen:

f) Unterstützung vom Top-Management
g) Klare CR/NH-Strategie mit Verankerung in der Unternehmens-Strategie (Business Modell) und in den Unternehmens-Werten
h) Druck von aussen (NGOs, Gesellschafter, Kunden, gesetzliche Vorgaben, …)
i) Durchsetzungsfähige CR/NH-Organisation (Fachausschüsse, Zielvorgaben, Kommunikation, Schulungen, …)

j) Transparente Ziele, KPIs und Massnahmen/Taten

Die **grössten Hindernisse**, die zu überwinden waren:

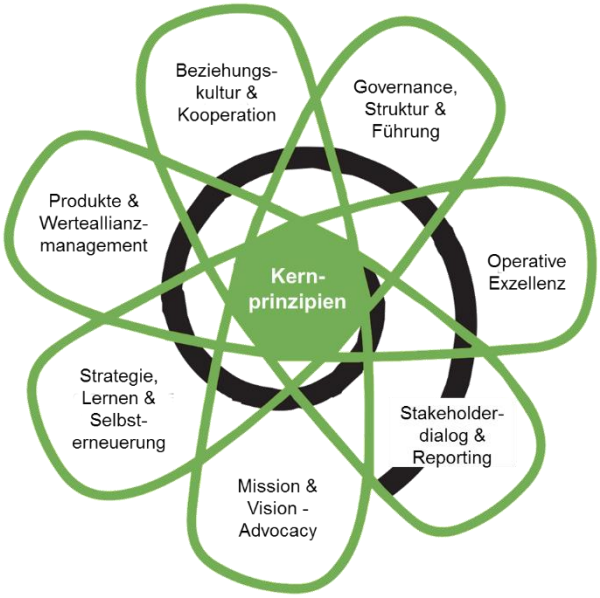
d) Zielkonflikte (Kurzfristdenken, andere Prioritäten, Kostendruck, Business-Relevanz, …)
e) Zu geringe Unterstützung vom Top-Management
f) Komplexität der CR/NH-Themen (Überforderung)

Sollte Sie an den Ergebnissen zu den einzelnen Themenblöcken und den dazu entwickelten Auswertungs-Charts interessiert sein, so können Sie die Studienergebnisse gerne bei uns anfordern (r.nacke@terra-institute.eu) und/oder im Internet downloaden. http://www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren/

Anhang 2: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater

Terra Institute ist ein europaweit agierendes **Kompetenzzentrum für Innovation und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft**. Wir sind spezialisiert auf

- die systemische Organisationsentwicklung und Neuausrichtung von Unternehmen
- die Definition von nachhaltigen Unternehmensstrategien
- das Design und die Umsetzung von wert-orientierten Marketing- und Verkaufskonzepten
- die Ausbildung von Mitarbeitern in Nachhaltigkeitskompetenzen (inkl. Terra Academy)
- die Implementierung dialogischer Kommunikation sowie
- auf die fachliche wie prozessuale Begleitung des Innovationsmanagements.



Die „*Terra Blume*“ – ein ganzheitliches Unternehmensmodell mit sieben Aspekten, aufbauend auf den Terra Kern-Prinzipien neuer Unternehmensführung: (1) Verbundenheit, (2) Achtsamkeit, (3) Individuation und Gemeinschaft, (4) Diversität und Resilienz, (5) Eco-Effektivität und -Effizienz, (6) Kreislaufwirtschaft sowie (7) Suffizienz.

Hauptsitz ist Brixen in Südtirol (Italien) mit Büros in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Terra Institute begleitet Unternehmen und Organisationen in der Entwicklung von „Corporate Responsibility“ (CR) und „Nachhaltigkeit“ (NH) -Konzepten – inkl. CR/NH-Strategien, -Handlungsfeldern, Verankerung in der Unternehmensstrategie, in der Vision/Mission/Werte und im Leitbild, CO_2-Bilanzierung und -Kompensation, Erneuerbare Energien und Energie-Effizienz, Supply Chain Management, Nachhaltigkeitsberichte, CR/NH-Kommunikation und Organisationsentwicklung für die CR/NH-Themen. Der Beratungs- und Begleitungsansatz von Terra Institute basiert auf einem ganzheitlichen Unternehmensmodell mit sieben Aspekten (siehe „Terra Blume“).

In die Studie involvierte Terra-Berater:

Ralf Nacke (CH-Hünenberg) ist Diplom-Volkswirt und promovierter Jurist (LMU München). Er war u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater und Projektleiter tätig. Wesentliche Change- und Transformations-Prozesse begleitet er seit über 27 Jahren als Berater und Interimsmanager. Ein Fokus von ihm ist „Corporate Responsibility“ mit den ESG (environmental/social/governance) -Herausforderungen. Für nachhaltige Veränderungen nutzt er partizipative und gruppendynamische Workshop- und Konferenz-Techniken.
r.nacke@terra-institute.eu / Tel. +41 76 721 9240

Hans. W. Steisslinger (D-Stockach/Bodensee): Strategie- und Organisationsentwickler, Coach
Studium der Chemie mit Promotion in Biochemie. Ehemaliger Vorstand für F&E / Strategieentwicklung der Weleda AG, Schweiz.
Langjährige Erfahrung in der Pharma-, Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie (Gelita AG, Unilever AG, Weleda AG) - Forschung und Entwicklung, sowie Marketing.
Experte für die Entwicklung und Implementierung von Innovations-Prozessen und Nachhaltigkeitsstrategien. hw.steisslinger@terra-institute.eu / Tel. +49 171 269 8907

Günter Lenz (A-Feldkirch): Ausbildung als Elektroingenieur, Betriebswirt, Organisationsentwickler, Coach und Qualitätsmanager. Viele Jahre Elektroingenieur und Qualitätsmanager in der Industrie. Seit 1997 selbstständiger Unternehmensberater mit ganzheitlicher Ausrichtung. Seine Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Innovation sowie Nachhaltigkeits-, Qualitäts-, Umwelt- und Prozessmanagement. Er hat Erfahrung in vielen Branchen und ist Autor von Fachbüchern zu Innovations- und Prozessmanagement. g.lenz@terra-institute.eu / Tel. +43 650 419 0909

Wissenschaftliche Unterstützung

Simone Gruber (CH-Wädenswil): Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) am Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen (IUNR). Als ausgebildete Gärtnerin studierte Sie Umweltingenieurwesen und beschäftigt sich seither im Rahmen ihrer Tätigkeit an der ZHAW mit Fragen der nachhaltigen Entwicklung im ländlichen Raum. Aktuell absolviert sie den berufsbegleitenden Master of Arts in „Strategischem Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde bei Berlin. grub@zhaw.ch

SOMMERFORUM
SUSTAINABLE COMPANIES

Erleben Sie ein außergewöhnliches Leadership-Training in Südtirol. Verbunden mit Gourmeterlebnissen, Natur, Austausch und Begegnungen. Neben einer intensiven Auseinandersetzung mit den drängenden Themen der Unternehmen unserer Zeit bietet Ihnen diese Woche auch Raum für Reflexion und Einkehr. So können Sie die Ausrichtung und den Beitrag Ihres Unternehmens erforschen, um dann konkret die Umsetzung in der persönlichen und unternehmerischen Praxis vorzubereiten. Die Woche ist nach der Methode der Theorie U von Otto Scharmer konzipiert: Über die Kraft des Verstandes und des intellektuellen Austausches gelangen wir hin zum Raum der Intuition. So entsteht tiefgreifend Neues, das mit Hilfe der Ratio verwirklicht wird.

TAG 1: **INITIALIZING**
MO. **22.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIE STANDORTBESTIMMUNG

An Tag 1 befassen wir uns schwerpunktmäßig mit folgenden Themen:
- Rolle von Unternehmen und Wirtschaft im Kontext der globalen Herausforderungen der Zeit
- Wie sind wir hierher gekommen und wie geht es weiter?
- Die Blase des industriellen Zeitalters und das Leben jenseits der Blase: Eine neue Wirtschaft entsteht
- Inspiriert und inspirierend: Wertewandel, Wohlstand und Erfolg
- Unternehmen als lebendige Organismen: Was sie treibt und wie sie sich verändern.

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer, Hans-Ulrich Streit

ABENDPROGRAMM:
- „Mensch-Sein in Zeiten des Wandels“ Moderation: **Günther Reifer.** Input: **Helmy Abouleish,** Sekem, Ägypten.
- Käseverkostung.

TAG 2: **SEEING & SENSING**
DI. **23.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

EVOLUTIONÄRE UNTERNEHMEN

Best Practice als Basis gemeinsamer Zukunftsplanung. Themen sind:
- Re-aktive bis inspirierte Organisationen: Strukturen und Merkmale
- Führungspersönlichkeiten im Wandel: eine Voraussetzung?
- Betätigungsfelder und -qualität sinnstiftender Unternehmen und ihre neue gesellschaftspolitische Rolle
- Die Unternehmens-Gemeinschaft: Wie ein WIR mit wenig Konformismus und starken Individuen funktionieren kann
- Leitfaden hin zu einer nachhaltigen Strategie mit neuer operativer Exzellenz
- Praxistransfer: Wo steht mein Unternehmen? Welche nächsten Schritte bieten sich an? Wo verfügen wir über beste Voraussetzungen? Was ist ein realistisches Timing?

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer, Hans-Ulrich Streit

ABENDPROGRAMM:
- "Nachhaltigkeit und Authentizität im Essen und Kochen" Der Sternekoch **Herbert Hintner** (Restaurant Zur Rose, Eppan) gibt Inputs und lädt dazu ein, gemeinsam zu kreieren.

TAG 3: **PRESENCING**
MI. **24.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

REFLEXIONS-WANDERUNG UND GIPFEL-GESPRÄCH
- Verbindung zu sich selbst finden in der Stille der Natur
- Empathie, Kontakt und Begegnung
- Rast und Mittagessen mit Ausblick vom großartigsten Aussichtsplateau Südtirols
- Besuch des Messner Mountain Museum Corones
- Vision quest: Was erfüllt mich mit Sinn, was will ich wirklich wirklich?

REFERENT:
Rainer Paszek (Vision Quest Lehrer), Begleitung durch einen Bergführer

ABENDPROGRAMM:
- Dialog nach Isaac moderiert von **Günter Lenz**
- Verkostung alter Obst- und Gemüsesorten in köstlichen Zubereitungen

TAG 4: **CRYSTALLIZING**
DO. **25.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIVERSE VERTIEFUNGEN ZUR AUSWAHL

9–12 UHR: MISSION, VISION & ADVOCACY ANBINDUNG AN DAS ÜBERGEORDNETE SYSTEM
Wie Sie es schaffen, ihr Unternehmen in ein energieerfülltes, sinnstiftendes System zu transformieren.

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

14–17 UHR: STRATEGIE, LERNEN UND SELBSTERNEUERUNG
Eine flexible Strategie bauen, die mit jedem Schritt lernt und sich selbst erneuert.

REFERENTEN:
Hans-Ulrich Streit, Günther Reifer

14–17 UHR: STAKEHOLDERDIALOG UND REPORTING
Die Kraft eines Netzwerkes nutzen, um selbst große Ziele in Richtung mehr Nachhaltigkeit zu erreichen und diese transparent und wirkungsvoll kommunizieren.

REFERENTEN:
Ralf Nacke, Paolo Agnelli, Günter Lenz

ABENDPROGRAMM:
- „Unternehmenskultur: Was sie ist und wie sie wirkt“. Moderation: **Hans-Ulrich Streit.** Input: **Heiner Meiswinkel,** Pfalz, Deutschland.
- Eisacktaler Weinverkostung.

TAG 5: **PROTOTYPING**
FR. **26.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIVERSE VERTIEFUNGEN ZUR AUSWAHL

9–12 UHR: PRODUKTE & WERTE-ALLIANZ-MANAGEMENT
Dreimal gewinnen: Gute Produkte, gute Beziehungen und neue Business Modelle

REFERENTEN:
Jürgen Schmidt, Günther Reifer

9–12 UHR: BEZIEHUNGSKULTUR UND KOOPERATION IN UNTERNEHMEN
Sich frei und sicher als eigenständige Subjekte begegnen und eine Kultur der Wertschätzung etablieren.

REFERENTINNEN:
Evelyn Oberleiter, Dagmar Knuth

14–17 UHR: GOVERNANCE, STRUKTUR UND FÜHRUNG
Strukturelle Merkmale herausragender Unternehmen und ihre neue Führung.

REFERENTEN:
Hans-Ulrich Streit, Christian Kaiser

14–17 UHR: OPERATIVE EXZELLENZ
Das Gute richtig gut machen – ein Leitfaden für die tägliche gemeinsame Performance.

REFERENTEN:
Hans Werner Steisslinger, Klaus Egger

ABENDPROGRAMM:
- „Gemeinschaft & Gender & Diversity“ Einführung und Moderation von **Evelyn Oberleiter.**
- Südtiroler Abend

INFORMATIONEN
UND INVESTITION

SEMINARWOCHE
inklusive Vollpension und Übernachtung · · · **2.850 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens

SEMINARWOCHE
mit Mittagessen und Pausen · · · · · · · · · · **2.400 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens.

EINZELNER SEMINARTAG (NUR TAG 4 UND 5)
inklusive Mittagessen und Pausen · · · · · · **520 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens.

FRÜHBUCHERPREIS
BIS ZUM 30.04.2016
Seminarwoche inklusive Vollpension und Übernachtung · · · · · · · · · · · · · · · **2.650 €** + MwSt.

LOCATION
BILDUNGSHAUS ST. GEORG
Sarns 10
I-39042 – Brixen/Südtirol
www.cusanus.bz.it
info@cusanus.bz.it

GESAMTLEITUNG

EVELYN OBERLEITER
engagiert sich seit ihrer Jugend für Themen der Zukunftsgerechtigkeit. Die Juristin und Geisteswissenschaftlerin arbeitete als Journalistin, Mediatorin und Trainerin. Nunmehr begleitet sie seit 10 Jahren Gruppen und Organisationen in tiefgreifenden emanzipatorischen Kulturentwicklungsprozessen. 2009 gründete sie gemeinsam mit Günther Reifer das Terra Institute.

GÜNTHER REIFER
arbeitete als klassischer Unternehmensberater, Lehrbeauftragter an Universitäten und war 10 Jahre als Marketing- und Vertriebsvorstand eines internationalen Unternehmens tätig. Im Terra Institute engagiert er sich für strategische Themen und als Cradle-to-Cradle-Designer für die Entwicklung von guten Produkten. Er ist Mitglied in mehreren Verwaltungsräten.

HANS-ULRICH STREIT
arbeitete 15 Jahre als Umweltingenieur in der Industrie und in Ingenieurbüros. Seit 15 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Optimierung von Prozessen und in der Organisationsentwicklung. Im Terra Institute konzentriert er sich auf die sinnstiftende Zusammenarbeit in Unternehmen.