Kompetenzzentrum für Zukunftsfähigkeit
von Wirtschaft & Gesellschaft
www.terra-institute.eu

terra institute

Konzerne, die auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility setzen, profitieren (auch) wirtschaftlich.

Dies ist eine zentrale Erkenntnis einer Erhebung, die das Terra Institute im Jahr 2015 in Schweizer Grossunternehmen durchgeführt hat.

Dieses Ergebnis widerlegt ein verbreitetes Vorurteil vieler Chefs, dass nachhaltiges Denken und Handeln teuer sei, wirtschaftlich aber nichts bringe.

INHALTE — Seite

Studiendesign	1-2
Erfolgsfaktoren	2-3
Kern-Erkenntnisse	3-6
Forschungsfragen	6
Themen, Beteiligte und Kriterien im CR-Prozess	6-7
Detaillierte Ergebnisse der Studie	8-24
Anhang 1: Masterarbeit Simone Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“	25-28
Anhang 2: Ergebnisse der Workshops vom 01.09.2016	29-31
Anhang 3: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater	32-33
Anhang 4: Kurzprofile der 9 Studienteilnehmer (Konzerne)	34-36

STUDIENDESIGN

Terra Institute hat am Beispiel Schweizer Grossunternehmen untersucht, welche Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit (NH)* und Corporate Responsibility (CR)* entscheidend sind. Die Ergebnisse belegen, wie wichtig es ist, vom Management über die Mitarbeiter bis zu den Kunden alle frühzeitig in die CR-Aktivitäten einzubeziehen. Der Erhalt der Zukunftsfähigkeit dank Wettbewerbs-, Image- und Kostenvorteilen sind die wirtschaftlichen Effekte.

* Die Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility werden vereinfacht mit CR abgekürzt.

Terra Institute Schweiz co. CMP AG
Huobstrasse 25, CH-6333 Hünenberg See
Tel. +41 41 7830275
r.nacke@terra-institute.eu

Head Office: Terra Institute GmbH
Säbenertorgasse 2, I-39042 Brixen
Tel. +39 0472 970 484
office@terra-institute.eu

Terra Academy e.V.
Der Bereich Bildung im Terra Institute
Schwanthalerstr. 120, D-80339 München
academy@terra-institute.eu

Die Studie orientierte sich an acht Forschungsfragen, mit denen u.a. 14 zuvor identifizierte Erfolgsfaktoren für CR überprüft und verifiziert wurden. An der Studie haben neun namhafte und für Nachhaltigkeit bekannte Schweizer Konzerne teilgenommen. Die Befragung erfolgte in 2-stündigen persönlichen Interviews mit den jeweiligen Leitern CR auf der Basis eines zuvor übermittelten 19-seitigen Fragebogens mit qualitativen und quantitativen Fragen. Den Befragten wurden die ausgefüllten Fragebögen zur Überprüfung zur Verfügung gestellt. Die Befragung erfolgte im Zeitraum August bis Anfang November 2015.

die neun befragten Konzerne

Zugleich wurden im Rahmen dieser Befragung für die 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-Engagement von Unternehmen durch Frau Simone Gruber (ZHAW IUNR – Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen) beleuchtet.

ERFOLGSFAKTOREN

Abgeleitet aus der Literatur und der Erfahrungen von Terra Institute im Bereich der Nachhaltigkeitsberatung wurden für die Studie 14 entscheidende Erfolgsfaktoren für das CR-Engagement in Unternehmen formuliert.

Die vorliegende Studie hat bestätigt, dass es die Beachtung dieser Erfolgsfaktoren braucht, damit ein Prozess zu nachhaltigem Wirken von Unternehmen (ökonomisch + ökologisch + sozial) erfolgreich gestartet und umgesetzt wird. So ist z.B. die Unterstützung und Einbindung des Top-Managements von zentraler Bedeutung für den Erfolg der CR-Aktivitäten. Mit dem CR-Engagement kann die Unternehmenskultur positiv weiterentwickelt werden. Ebenso gilt es die Mitarbeiter in diese Themen umfassend einzubinden und zu mobilisieren. Für den wirtschaftlichen Erfolg sollten die Kundenbedürfnisse für eine nachhaltigere Welt erkannt und in das Geschäftskonzept integriert werden.

Die Liste dieser 14 Erfolgsfaktoren bietet einen guten Ausgangspunkt für den CR-Prozess in Unternehmen – zur jeweiligen Standortbestimmung und zur Festlegung weiterer Aktivitäten.

Diese Erfolgsfaktoren sind folgenden fünf Bereichen zugeordnet:

- Top-Management und CR
- CR-Handlungsfelder & Verankerung
- CR-Ziele & Organisation
- Unternehmenskultur und CR
- CR-Kommunikation

(siehe die farbliche Unterlegung in der nebenstehenden Grafik)

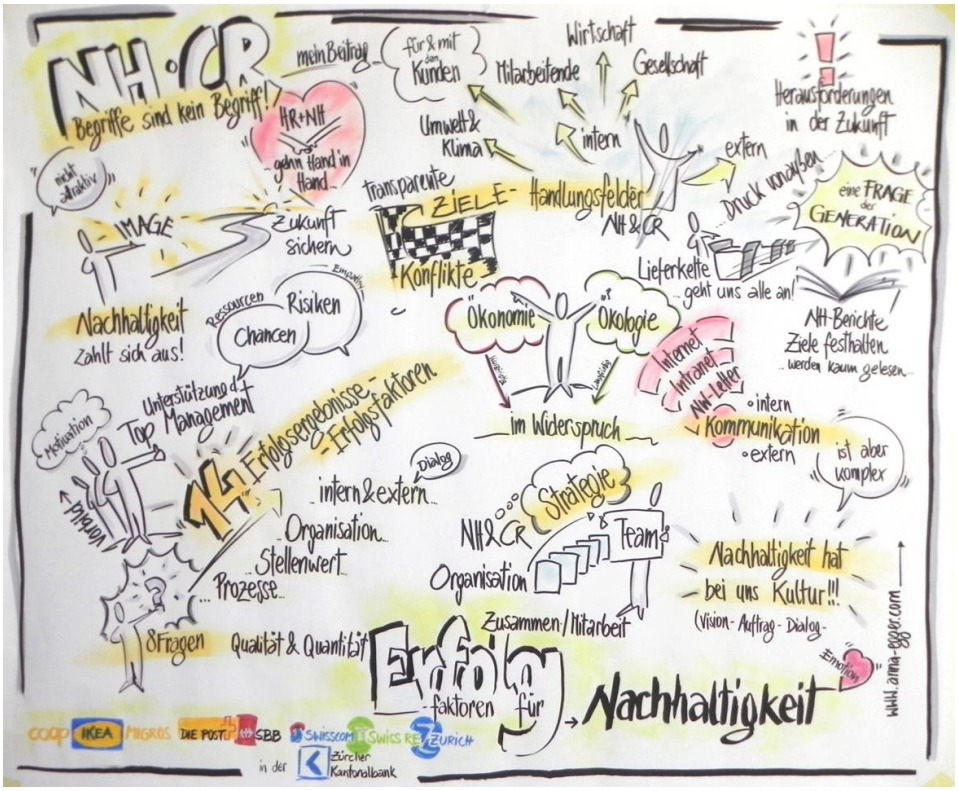
Nr.	Erfolgsfaktor
Top-Management und CR	
1	Unterstützung und Einbindung Top-Management
2a	**Vorteile** und Erwartungen CR-Engagement
2b	**Zielkonflikte** CR-Engagement behandeln
CR-Handlungsfelder & Verankerung	
3	CR-**Kriterien** und **Bewertungssegmente**
4	CR-**Strategie** und -**Handlungsfelder**
5	**Verankerung** CR-Strategie
CR Ziele & Organisation	
6	CR-**Ziele** & **Massnahmen**
7	Einbeziehung **Lieferkette**
8	CR-**Organisation** und **Ressourcen**
9	**Stakeholder-Dialog**
Unternehmenskultur & CR	
10	**Gewinnung** & **Einbindung** Führungskräfte und Mitarbeiter
11	**Pro-aktive** Unternehmenskultur
CR-Kommunikation	
12	NH/CR-**Dokumentation**
13	**Interne** CR-Kommunikation
14	**Externe** CR-Kommunikation

Am 01. September 2016 erfolgte in der Zürcher Kantonalbank die Präsentation der Studienerkenntnisse und ein Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern. Die beiden Vorträge sowie das Fotoprotokoll vom World-Café und grafische Impressionen sind – wie die Studienergebnisse und weitere Terra-Beiträge – downloadbar unter www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren.

Ein herzliches Dankeschön für die Unterstützung bei den Interviews und der Studienauswertung geht an meine beiden Terra-Kollegen Günter Lenz (Vorarlberg) und Dr. Hans W. Steisslinger (Bodensee) sowie an Simone Gruber von der ZHAW (IUNR Wädenswil).

Wir wünschen Ihnen gute Erkenntnisse bei der Auseinandersetzung mit den Kern-Erkenntnissen sowie den detaillierten Ergebnissen der Studie.

Hünenberg See (ZG), Schweiz im September 2016
Dr. Ralf Nacke



Grafik: Visual Grafic Recording zum Vortrag «Kern-Erkenntnisse der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit …» von Dr. Ralf Nacke am 01.09.2016

KERN-ERKENNTNISSE

Aus der Befragung im Rahmen der Studie wurden elf Kern-Erkenntnisse für das CR-Engagement in Grossunternehmen abgeleitet:

(1) Ökologische und soziale Nachhaltigkeit rechnet sich wirtschaftlich für Unternehmen über erhöhte Produktivität und diverse Einspareffekte (z.B. Material, Energie, …).
Als wichtigste Vorteile wurden von den Befragten angegeben
   a) Reputation und Image fördern
   b) Zukunftsfähigkeit sichern
   c) Attraktivität als Arbeitsgeber erhöhen und
   d) Kosteneinsparungen realisieren.

«Vorbeugung» ist ein wichtiger Treiber für die CR-Themen, um als Unternehmen möglichst keinen Image-Schaden durch Umwelt-, Mitarbeiter- und Lieferanten-Skandale zu erleiden.

Visual Grafic Recording vom 01.09.2016 in der Zürcher Kantonalbank – «Präsentation der Studienergebnisse» / links: Corporate Responsibility rechnet sich ökonomisch / rechts: Herausforderungen für Gesellschaft und Wirtschaft – es wird knapp

(2) Nur wenn das Top-Management die CR-Themen voll unterstützt, lassen sich die Vorteile auch realisieren. Fördernd wirken die
   a) Integration von CR in Mission, Vision, Werte & Strategie,
   b) die Bewertung der Vorteile, Kosten, Chancen und Risiken des CR-Engagements für das Unternehmen und seine Stakeholder,
   c) die Betrachtung der Zielkonflikte für CR und ausreichende Bereitstellung von Ressourcen,
   d) die Vorbildfunktion des Top-Managements in den wichtigsten CR-Handlungsfeldern sowie
   e) Unternehmens-interne und externe Statements des Top-Managements zu CR.

(3) Der Grundwiderspruch bei der ökonomischen Effizienzperspektive und der ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsperspektive wird nach dem Fazit der Masterarbeit von Simone Gruber nicht systematisch bewältigt – die Effizienzperspektive dominiert. Widerspruchsmanagement[1], Trade-off und Zielkonflikte sind kaum im Bewusstsein der befragten Konzerne und ihnen weitgehend unbekannt (Ausnahme Migros). Bei den Zielkonflikten und dem notwendigen Widerspruchsmanagement sind die ökonomische Logik mit den ökologischen und sozialen Interessen abzugleichen. Stabilität & Effizienz kollidieren mit Innovativität & Wandel. Kurzfristige und langfristige Sichtweisen stehen in einem Zielkonflikt – genauso wie auch das stark ökonomisch getriebene Unternehmensinteresse vs. den Anliegen der CR-Abteilungen sowie den Stakeholder-Erwartungen.
Die Masterarbeit von Fr. Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ hat sich diesem Thema in besonderem Masse angenommen. Die Ergebnisse sind im Anhang 1 zu finden.

(4) Erfolgreiches CR-Management braucht a) geeignete Organisationstrukturen, b) ausreichende Ressourcen und c) eine leistungsfähige CR-Abteilung.

(5) Für die Bestimmung der CR-Handlungsfelder werden folgende Kriterien angelegt: a) Impact (wesentlicher Einfluss u./o. Auswirkungen), b) gesellschaftliche Relevanz, c) Erwartungen der Stakeholder und Image, d) Differenzierung (Mitbewerber) und e) die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

[1] Aufgabe des Managements in Unternehmen, verschiedene und auch widersprüchliche Realitäten zu bewältigen

Die CR-Themen haben in der Unternehmensstrategie einen hohen Stellenwert. CR-Kriterien und -Bewertungssegmente helfen der Priorisierung und der eigenen Überprüfung der CR-Handlungsfelder.
Auch an die Lieferkette werden zunehmend CR-Anforderungen gestellt; Priorität haben a) Arbeitsbedingungen, b) verwendete Rohstoffe, c) Umwelt und CO_2-Fussabdruck sowie gleichwertig Corporate Governance. Die Anforderungen an entsprechende Nachweise werden sich zukünftig deutlich erhöhen.

Visual Grafic Recording vom 01.09.2016 in der Zürcher Kantonalbank – «Präsentation der Studienergebnisse»
links: 14 Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit / rechts: Zielkonflikte für Wirtschaft und Gesellschaft

(6) Die Begriffe NH und CR sind «inhaltsleer» und erzeugen wenig Aufmerksamkeit. Es gilt Themen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit für Mitarbeiter und Kunden interessant aufzubereiten. Benchmarks sind z.B. COOP mit „Taten statt Worte“ und Migros mit den „Generation M Versprechen“.

(7) Einige der befragten Konzerne tun intern deutlich mehr in den CR-Themen, als sie es intern oder extern kommunizieren. Damit geht viel Ausstrahlungskraft verloren. Für die Kommunikationsstrategie gilt: «Tue nicht nur Gutes – sondern berichte auch darüber» – in einer Form, die Aufmerksamkeit bekommt.

(8) Die Wertigkeit der CR-Berichte – auch wenn sie kaum gelesen werden – ist für die Unternehmen hoch. Diese Berichte werden deutlich weniger gelesen als Kunden- und Mitarbeiter-Zeitschriften, Internet & Intranet sowie Newsletter. Aber sie helfen Organisationen a) ihre CR-Strategie, die relevanten Handlungsfelder und Ziele klar zu präzisieren, b) interessante und verständliche Inhalte für Mitarbeiter, Kunden und weitere Stakeholder-Gruppen aufzubereiten sowie c) beim systematischen Bearbeiten der Kriterien aus den CR-Anforderungs-Katalogen (GRI G4, ISO 26000, …)

(9) CR sollte integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Die CR-Themen fördern die Unternehmenskultur-Entwicklung («mein Unternehmen leistet einen positiven Beitrag für die Welt, z.B. über CO_2-Reduktion und Energieeffizienz»). Je stärker die Kultur zu «Verantwortung» und «Ermächtigung» entwickelt ist, umso stärker engagieren sich Mitarbeiter für CR. Die befragten Konzerne weisen in diesem Bereich eine grosse Bandbreite auf.

(10) Die Kompetenzen der Personalbereiche (HR) werden zu wenig für die Verbreitung und Bearbeitung der CR-Themen genutzt. HR fokussiert sich primär auf die Mitarbeiter- und gewisse soziale Themen und hat kaum Übersicht über die anderen CR-Handlungsfelder. Dadurch werden die Potentiale zur Mitarbeitermobilisierung und für kombinierte Schulungen zu wenig genutzt.

(11) Auf die Frage nach den zukünftigen Herausforderungen für Gesellschaft und Wirtschaft wurden die Themen Ressourcenverknappung, Sharing Economy und mehr Regionalität als wichtig bewertet. Die befragten Konzerne fühlen sich dafür gut vorbereitet. Wertewandel und Circular Economy (Kreislaufwirtschaft) werden nur begrenzt beachtet. Die Herausforderungen Suffizienz, Reparatur und Postwachstums-Trends finden nur eine geringe Beachtung und wenige der befragten Konzerne stellen sich darauf ein.

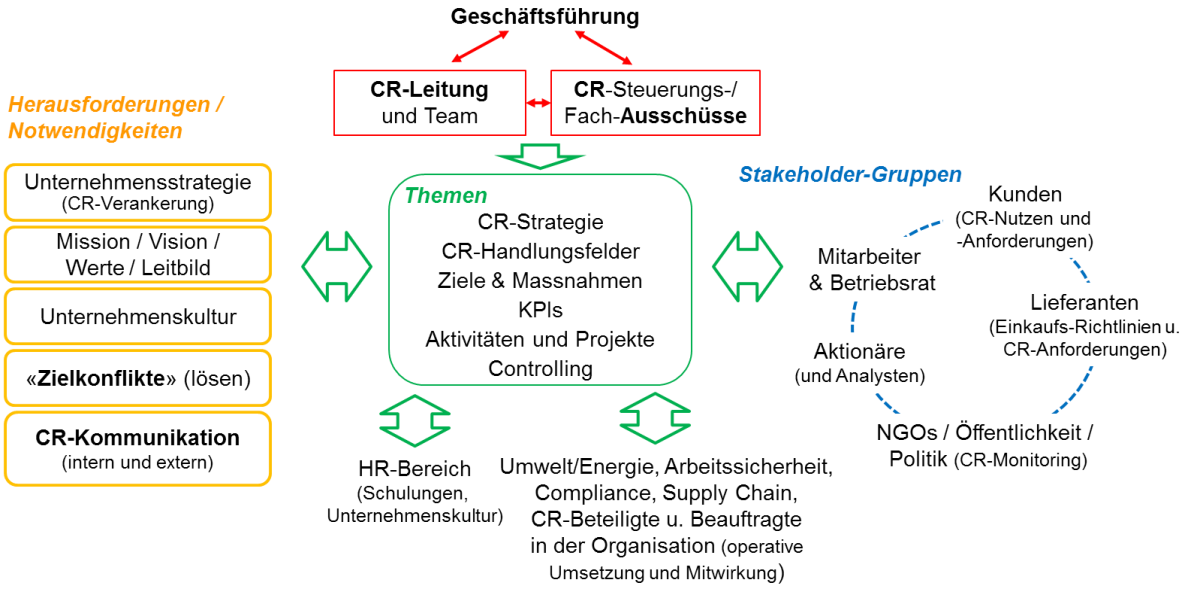
FORSCHUNGFRRAGEN

Die Befragungen für diese Studie orientierten sich an **acht Forschungsfragen**:

1. Wie hat ihr Unternehmen den Nachhaltigkeits-Prozess gestartet und gestaltet? 2. Welche Management-Systeme und Instrumente werden für die Nachhaltigkeit-Themen eingesetzt? 3. Was waren die Beweggründe, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, und welche Vorteile erwartet das Unternehmen dadurch für sich? 4. Welchen Stellenwert haben die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen und wie sind diese in die Gesamtstrategie eingebunden?	5. Wie sieht die Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit aus? (Organisation, Ziele & Massnahmen, involvierte Stakeholder) 6. Welche Anforderungen sind an die Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung zu stellen, damit die Nachhaltigkeitsherausforderungen aktiv bearbeitet und gestaltet werden können? 7. Wie kann Nachhaltigkeit am effektivsten intern und extern kommuniziert werden? 8. Wie wird im Unternehmen mit Trade off umgegangen? (Widerspruchsmanagement)

THEMEN, BETEILIGTE UND KRITERIEN IM CR-PROZESS

Im Rahmen der Studie wurden die Konzerne u.a. nach den für den CR-Prozess relevanten Themen, Beteiligten und Kriterien befragt. Für die Auswertung wurde folgende Übersichts-Grafik zu den Themen und Beteiligten (IST-Situation bei den meisten Studienteilnehmern) erstellt.



Je grösser und komplexer ein Unternehmen ist, desto ausgefeilter ist die CR-Organisationstruktur. In der Mitte der Grafik steht der Themen-Block mit CR-Strategie, CR-Handlungsfelder bis Controlling. Diese Themen werden koordiniert und angeleitet durch die CR-Leitung mit Steuerungs- und Fachausschüssen unter Einbindung der Geschäftsleitung (CR-Organisation). Weitere Mitwirkende sind der HR- Bereich sowie andere CR-Beteiligte und Beauftragte in dem jeweiligen Unternehmen. 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, Mission/Vision/Werte/Leitbild, die Unternehmenskultur, die Adressierung der Zielkonflikte sowie die oft unterschätzte interne und externe CR-Kommunikation.

Relevante **CR-Kriterien** für Unternehmen
Was sind nun die relevanten CR-Kriterien für Unternehmen? Eine Übersicht bieten die sog. ESG-Kriterien aus den Bereichen Enviromental/Umwelt, Social/Soziales und Governance/Unternehmensführung, mit denen sich Unternehmen im Rahmen ihres CR-Engagements auseinandersetzen und zu denen in Nachhaltigkeitsberichten nach den diversen Standards kommuniziert 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 sind nicht vollständig und werden nach Standards für die Berichterstattung – wie z.B. GRI G4 (Global Reporting Initiative), dem UN Global Compact und/oder ISO 26000 – noch ergänzt. Zu bestimmen ist auch, wie intensiv die Lieferkette in die CR-Betrachtung mit eingebunden werden soll.

DETAILLIERTE ERGEBNISSE DER STUDIE

Nachstehend finden Sie die Ergebnisse aus der Schlussfrage und die zusammengefassten Antworten der Studienteilnehmer zu den acht Forschungsfragen.

Schlussfrage: Was waren die wichtigsten fördernden Faktoren für CR? Und was waren die grössten Hindernisse bei den CR-Themen, die zu überwinden waren?

Ergebnisse aus den Befragungen

- Die **wichtigsten fördernden Faktoren** für CR im Unternehmen:
  a) Unterstützung vom Top-Management
  b) Klare CR-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-Organisation (Fachausschüsse, Zielvorgaben, Kommunikation, Schulungen, …)
  e) Transparente Ziele, KPIs, Massnahmen und Erfolge
- 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-Themen (Überforderung)

Bewertung Terra Institute

- Mit der Schlussfrage waren die Studienteilnehmer gefordert, über den gesamten CR-Prozess in ihren Konzernen zu reflektieren. Die geäusserten fördernden Faktoren und die grössten Hindernisse waren insgesamt recht ähnlich. Einige der Konzerne sind mit den Hindernissen stärker konfrontiert als andere.
- Am intensivsten ausgeprägt ist das CR-Engagement von Coop und Migros. Es ist sehr vorbildlich, was durch viele Ratings belegt wird. Coop und Migros sind geeignete Benchmarks für CR-Aktivitäten und den CR-Prozess.
- Aber auch die weiteren sieben befragten Konzerne sind als vorbildlich bis gut für CR einzustufen. Mögliches Weiterentwicklungs-Potential sehen wir bei der Top-Management-Einbindung sowie in der Herausforderung, Mitarbeiter und Kunden noch intensiver für die diversen CR-Themen zu interessieren und zu mobilisieren (Unternehmenskultur und Kommunikation).

Handlungsempfehlungen

- Mit neun befragten Konzernen hat die Studie nur eine begrenzte Aussagekraft. Deshalb wurden die 14 Erfolgsfaktoren und der CR-Prozess in den Terra-Beiträgen „**Erfolgsfaktoren für Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit in Unternehmen**“ ausführlich betrachtet und praxisorientiert erläutert:
  1. Beitrag „**Übersicht und Top-Management-Einbindung**“ mit Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (RE:CONNECT) sowie Vertiefung der Erfolgsfaktoren 1 und 2 zur Top-Management-Unterstützung
  2. Beitrag: „**CR-Handlungsfelder & Verankerung sowie CR-Ziele & Organisation**“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 3 bis 9
  3. Beitrag: „**Unternehmenskultur und CR-Kommunikation**“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 10 bis 14
- Diese drei Beiträge sind – zusammen mit den Vorträgen vom 01.09.2016 – unter www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren downloadbar.
- In diesen Beiträgen werden die Erkenntnisse aus dieser Studie verarbeitet. Zugleich wird herausgearbeitet, welcher konkreter Handlungsbedarf bei Grossunternehmen besteht und wie CR auch in KMUs umgesetzt werden kann.
- Diese Beiträge ergänzen das Terra-Buch **Sustainable Companies** – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten – ein Leitfaden (E. Oberleiter – G. Reifer – H.U. Streit, März 2016).

Forschungsfrage 1.: Wie hat ihr Unternehmen den Nachhaltigkeits-Prozess gestartet und gestaltet?

Die wichtigsten Fragen hierzu:

- Wann wurde CR im Unternehmen gestartet? Warum wurde es gestartet? Was waren die wichtigsten Meilensteine?

Ergebnisse aus den Befragungen

- Start der CR-Aktivitäten Anfang/Mitte der 90er Jahre; einzelne bereits deutlich früher
- Beweggründe: Vorgaben vom Umweltschutz und NGO-Aktivitäten
- Wichtige Meilensteine: Einführung Umwelt-Management-Systeme (UMS), CR-Berichte mit Handlungsfeldern, Verankerung CR in der Unternehmensstrategie, Ziele und KPIs zur Steuerung der CR-Aktivitäten, Mitarbeiter- und Kundenmobilisierung für die CR-Themen

Bewertung Terra Institute

- Grossunternehmen beschäftigen sich i.d.R. seit vielen Jahren mit den CR-Themen; es ist ein Prozess, der oft über Vorgaben der Umweltgesetzgebung angestossen wurde.
- In die Studie konnten nur wenige Produktionsunternehmen eingebunden werden – IKEA sowie Migros für deren Eigenproduktion. Unternehmen, die im B2B-Geschäft tätig sind, weisen oft weniger CR-Engagement aus, als diejenigen, die mit Endverbrauchern zu tun haben.

Handlungsempfehlungen

- Der Start eines CR-Prozesses erfordert die Top-Management-Einbindung von Anfang an und eine aktive Auseinandersetzung mit den erwarteten Vorteilen, Kosten und möglichen Zielkonflikten.
- Der Aufbau der notwendigen Strukturen für ein CR-Engagement braucht Zeit, Ressourcen und einen strukturierten Prozess. Ein Leitfaden hierfür findet sich in den drei Terra-Beiträgen «Erfolgsfaktoren für Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit in Unternehmen» www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren

Forschungsfrage 2.: Welche Management-Systeme und Instrumente werden für die Nachhaltigkeits-Themen eingesetzt?

Die wichtigsten Fragen hierzu:

- Was gibt es bislang an Management-Systemen und Instrumenten für Nachhaltigkeit? Welche der folgenden Standards kommen bei Ihnen zum Einsatz (ISO 14064 -Treibhausgasbilanzierung, ISO 14001 - Umweltmanagement, ISO 50001 - Energiemanagement, ISO 26000 -Social Responsibility, …)?

Ergebnisse aus den Befragungen

- Nahezu alle befragten Konzerne setzen auf UMS (Umwelt-Management-System), CR-Berichte, CO_2-Bilanzen und Instrumente für Corporate Governance. Personal- und Sozialberichte werden intern erstellt und auszugsweise in Geschäfts- und CR-Berichte integriert.
- Öko-Bilanzen für Produkte werden von Unternehmen erstellt, die im Produkt-Consumer-Geschäft aktiv sind.
- Konzepte für Recycling, Circular- und Sharing-Economy existieren und sind wichtig. Konzepte für die Produktrücknahme gibt es nur im Produkt-Consumer-Geschäft.
- Die befragten Konzerne engagieren sich zudem über Sponsoring gesellschaftlich für Kultur und Sport.
- Die ISO 14001 (Umweltmanagement) und die ISO 14064 (Treibhausgasbilanzierung) kommen zum Einsatz. Wenig Beachtung findet bei den befragten Konzernen in der Schweiz die ISO 50001 (Energiemanagement) und die ISO 26000 (Social Responsibility).
- Der Standard für die CR-Berichterstattung ist GRI (Global Reporting Initiative).

Bewertung Terra Institute

- Die Teilnehmer der Studie sind hier gut aufgestellt.

Handlungsempfehlungen

- Für Grossunternehmen bietet sich eine Verpflichtungserklärung nach UN Global Compact an sowie die Berichterstattung nach GRI G4 (demnächst GRI SRS Sustainability Reporting Standards). Die ISO 26000 ist ein geeigneter Management- Leitfaden. Die Unternehmen sollten ein UMS haben, CO_2-Reduktion als Chance (auch) für Kosteneinsparungen nutzen und sich mit den Kunden-Anforderungen für Sharing und Circular Economy sowie Industrie/Internet 4.0 beschäftigen.
- KMUs sollten je nach Grösse auf einfachere Systeme setzen. Für den Einstieg bieten sich z.B. der Management-Leitfaden ISO 26000, der Kompass Nachhaltigkeit für die Beschaffung als KMU, Proofit (öbu), der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), die WIN-Charta oder eine Gemeinwohl-Bilanz an. Die CR-Themen betreffen das ganze Unternehmen, erfordern einen Unternehmens- und Organisations-Entwicklungs-Prozess und sollten nicht auf die Abteilungen Umweltschutz, Qualitätssicherung und Kommunikation beschränkt bleiben.

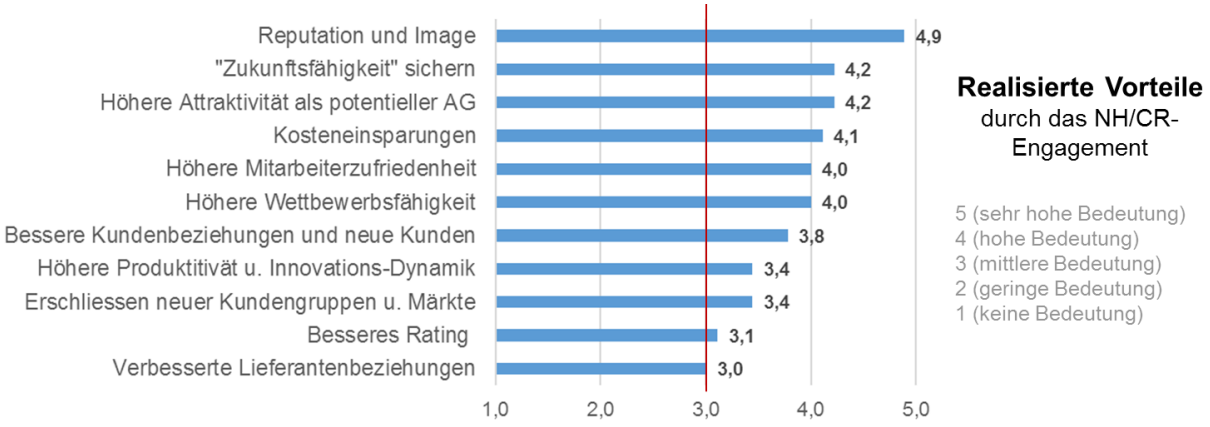
Forschungsfrage 3.: Was waren die Beweggründe, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, und welche Vorteile erwartet das Unternehmen dadurch für sich?

Die wichtigsten Fragen hierzu:

- Was waren die ursprünglichen Beweggründe und die Motivation für die CR-Aktivitäten (Vergangenheit)? Welche Vorteile erwartet die Organisation heute durch ihre nachhaltige Ausrichtung und wie wichtig sind diese?

Ergebnisse aus den Befragungen

- Die wichtigste Motivation, sich ursprünglich für CR zu engagieren waren (1) Reputation/Image und (2) gesetzliche Vorgaben. Eine Ausnahme stellt hier Migros mit ihrem intrinsisch motivierten Gründer und Visionär Gottlieb Duttweiler dar, der schon frühzeitig nachhaltig war: Verzicht auf Alkohol und Tabak, Senkung der Lebensmittelpreise für alle, günstige Reisen für Mitarbeiter, Genossenschaft 1941 (es soll den Kunden gehören), …



- Die wichtigsten **Vorteile** ihres CR-Engagements sehen die befragten Konzerne heute in (1) Reputation und Image, (2) Zukunftsfähigkeit sichern, (3) Attraktivität als Arbeitgeber und bei (4) Kosteneinsparungen. Aber auch weitere sieben Vorteile werden klar gesehen – mit mindestens mittlere Bedeutung (3) als schlechteste Bewertung für „verbesserte Lieferantenbeziehungen“ (siehe vorstehende Grafik).
- Reputation und Image hat mit Abstand die höchste Bewertung erhalten (4,9 von 5,0 – sehr wichtig).
- Weitere sechs der abgefragten elf Vorteile wurden mit wichtig (>3,8) bis (4,2) bewertet.

Bewertung Terra Institute

- Reputation und Image ist bei den meisten Konzernen der mit Abstand wichtigste Punkt für ihr CR-Engagement. Von der Presse, einem NGO oder anderweitig öffentlichkeitswirksam in einem der relevanten CR-Kriterien angreifbar zu werden, ist einer der Treiber für ihre CR-Aktivitäten.
- Inzwischen wird aber auch gesehen, dass sich das Engagement der Konzerne in diesen Themen wirtschaftlich rechnet, d.h. eine sinnvolle Investition ist. Sie sind dadurch in der Lage, frühzeitig neue Produkte, Märkte und Kunden zu entwickeln (Zukunftsfähigkeit sichern), haben eine höhere Mitarbeiterbindung, sind für neue Mitarbeiter attraktiver und sie realisieren auch Kosteneinsparungen durch mehr Effizienz.
- Das „Rating“ durch Agenturen wurde nur mit 3,1 im Mittelwert eingestuft. In der Praxis sehen wir gerade bei börsennotierten Unternehmen (wegen der PRI-Kriterien) sowie bei Grossunternehmen, die als Lieferanten geratet werden, hier eine deutlich höhere Bedeutung. Von den Teilnehmern der Studie haben dem Rating zwei der drei Staatsunternehmen, die beiden Detailhändler (Genossenschaften) sowie IKEA wegen ihrer jeweiligen Gesellschafterstruktur keine grössere Bedeutung gegeben (da nicht börsennotiert).
- Die Teilnehmer der Studie haben „verbesserte Lieferantenbeziehungen“ nur mit 3,0 (mittlere Bedeutung bewertet. Zugleich stellten sie aber klar, dass ihnen die Transparenz in der Lieferkette wichtig ist – und immer wichtiger wird. Dazu integrieren sie geeignete CR-Anforderungen in ihre Einkaufsbedingungen.

Handlungsempfehlungen

- Organisationen sollten sich in regelmässigen Abständen mit den konkreten Vorteilen und möglichen Risiken ihres CR-Engagements auf Top-Management-Ebene auseinandersetzen.
- In dem 1. Terra-Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 1 und 2 zur Top-Management-Unterstützung werden hierzu konkrete Handlungsempfehlungen gegeben.
- Über Stakeholder-Interviews und -Dialoge können Unternehmen wertvolle Informationen über relevante NH-Handlungsfelder gewinnen und wie sie so evtl. Imageschäden pro-aktiv vermeiden können.

Forschungsfrage 4.: Welchen Stellenwert haben die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen und wie sind diese in die Gesamtstrategie eingebunden?

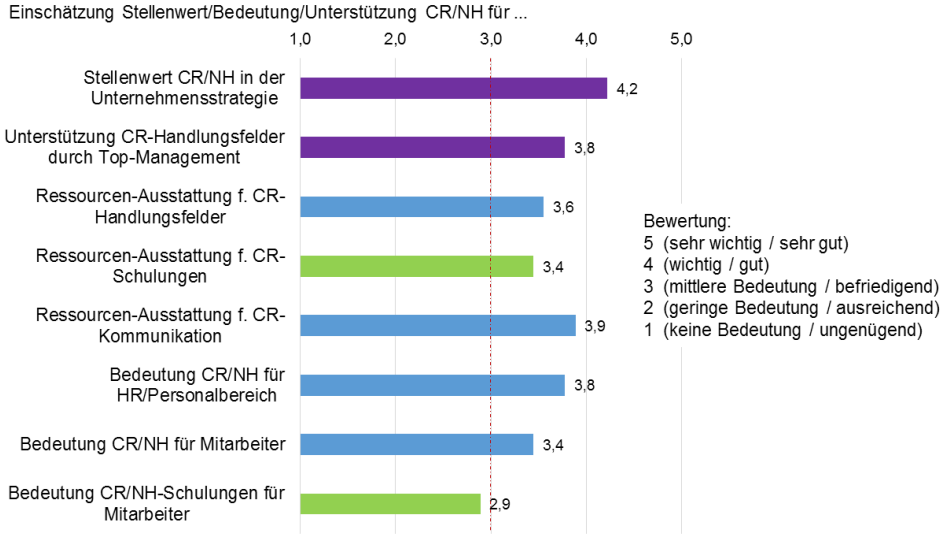
Die wichtigsten Fragen hierzu (Erfolgsfaktoren 3 bis 5):

- Haben Sie CR-Handlungsfelder bestimmt und wenn ja, welche? Nach welchen Kriterien wurden die Handlungsfelder bestimmt? Wie schätzen Sie Ihre Organisation im den sechs Bewertungs-Segmenten ein? Haben Sie eine CR-Strategie? Ist die CR-Strategie in der Vision, Mission und im Leitbild verankert? Ist die CR-Strategie in der Unternehmensstrategie verankert? Welchen Stellenwert haben die Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmensstrategie?

Ergebnisse aus den Befragungen

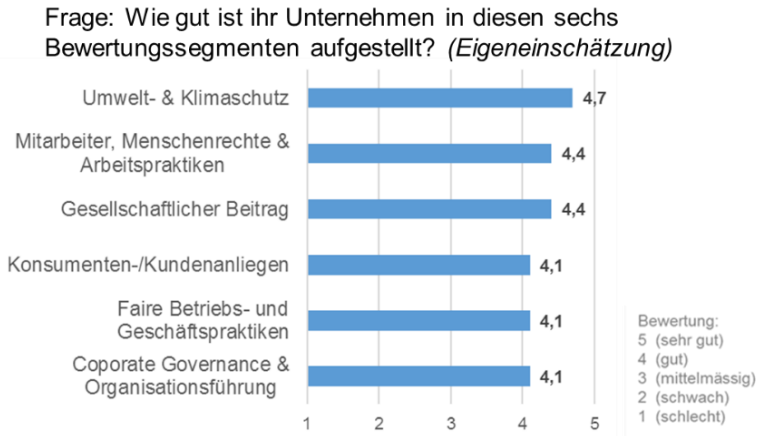
- Der Stellenwert der CR-Themen liegt in der **Unternehmensstrategie** bei Ø 4,2 (wichtig) - siehe Grafik auf s. 12. Vier der Befragten haben den Stellenwert der CR-Themen mit (5) (sehr wichtig) und zwei mit nur (3) (mittlere Bedeutung) angegeben.
- Alle befragten Unternehmen haben **CR-Handlungsfelder** bestimmt. Die **Kriterien** dafür sind Impact, gesellschaftliche Relevanz, Erwartungen der Stakeholder, Differenzierung und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Bsp. Swisscom (Quelle NH-Bericht 2014)
- Bsp. Swisscom (s. Grafik nächste Seite): Es werden 6 CR-Handlungsfelder (Klimaschutz, Arbeiten und Leben, …) anschaulich dargestellt und im Nachhaltigkeitsbericht erläutert. Diese Handlungsfelder zeigen, wo Swisscom meint einen Impact auszuüben und wo die Swisscom für die Gesellschaft sowie ihr Unternehmen die Zukunftsfähigkeit sieht.

- Alle befragten Konzerne haben eine CR-Strategie entwickelt und diese in der Vision/ Mission und im Leitbild verankert. Die Verankerung erfolgte oft als zusätzlicher Unternehmenswert (Value), z.B. als „Sustainability“ oder „Nachhaltigkeit“.



Die Grafik verdeutlicht die Einschätzung der befragten Grossunternehmen in der Wichtigkeit/Bedeutung zu den jeweiligen Fragen/Themen. Die Aussagen werden teilweise erst bei den weiteren Forschungsfragen aufgegriffen und kommentiert. Die Grafik bezieht sich deshalb nicht nur auf die Forschungsfrage 4.

- Die Befragten sind der Ansicht, dass sie ihre Nachhaltigkeitsstrategie in der jeweiligen Unternehmensstrategie verankert haben. Bei einigen der Befragten ist das auch sofort sichtbar. Bei den drei Finanzinstituten finden sich in den offiziellen Unternehmenspräsentationen auf den ersten Blick keine Hinweise auf CR.
- Alle Befragten schätzen sich in den von Rating-Agenturen verwendeten **6 Bewertungs-Themen** (abgeleitet aus der ISO 26000) mit gut (4,1) bis sehr gut (4,7) ein. Am stärksten sehen sie sich in dem Thema „Umwelt- & Klimaschutz“.



- Am wichtigsten sind den Befragten die Bewertungssegmente „Mitarbeiter, Menschenrechte & Arbeitspraktiken“ gefolgt von „Konsumenten- und Kundenanliegen“. Danach folgen gleich wichtig eingestuft „Umwelt- & Klimaschutz“ und „Gesellschaftlicher Beitrag“. „Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken“ wurden bei der Priorisierung unter den Top 3 Bewertungssegmenten nur 2x benannt.

Bewertung Terra Institute

- Auffallend ist die nur mässige Bedeutung der CR-Themen für die Mitarbeiter – speziell auch bei Schulungen (siehe Grafik auf der Seite 12). Für Konzerne, die für Nachhaltigkeit als vorbildlich angesehen werden, hätten die Initianten dieser Studie eine höhere Bedeutung der CR-Themen erwartet (4,0 und besser).
- Die befragten Grossunternehmen sind in der 4. Forschungsfrage und für die 3 relevanten Erfolgsfaktoren gut aufgestellt.
- Die Befragten erachten die sechs Bewertungs-Segmente als relevant und schätzen sich darin berechtigt selbst als gut ein. Sie erachten eine CR-Strategie als wichtig und stellen ihre Aktivitäten in CR-Handlungsfeldern dar. Zugleich sehen sie die Notwendigkeit, ihre CR-Strategie in der Unternehmensstrategie sowie in der Vision/Mission und in den Werten des Konzerns zu verankern.
- Zur Forschungsfrage 4. wurden die Erfolgsfaktoren 3, 4 und 5 für Nachhaltigkeit auf ihre Bedeutung hin verifiziert. Alle befragten Konzerne messen sich an standardisierten NH-Kriterien, erachten die sechs CR-Bewertungsthemen als wichtig, haben eine CR-Strategie mit relevanten Handlungsfeldern entwickelt und haben ihre CR-Aktivitäten in der Unternehmensstrategie verankert.

(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 **relevante Handlungsfelder**
(Impact / Erwartungshaltung Stakeholder / Image)

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

Handlungsempfehlungen

- In dem zweiten Terra-Beitrag „CR-Handlungsfelder, -Ziele und -Organisation“ werden die Erfolgsfaktoren 3 bis 5 im 2. und 3. Kapitel näher vorgestellt. Ein strukturierter CR-Ansatz ist in Unternehmen nur erkennbar und erfolgreich, wenn diese 3 Erfolgsfaktoren umgesetzt werden.

Forschungsfrage 5.: Wie sieht die Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit aus?

Die wichtigsten Fragen hierzu (Erfolgsfaktoren 6-9):

- Wie ist die **CR-Organisation** in ihrem Unternehmen aufgestellt? Gibt es folgende CR-Funktionen bei Ihnen und für wie wichtig werden sie im Unternehmen erachtet? Sehen Sie wichtige Massnahmen, über welche die CR- bzw. Unternehmensorganisation noch weiter verbessert werden kann, damit die Nachhaltigkeitsthemen in der Organisation mit noch grösserem Erfolg bearbeitet und angenommen werden können?
- Werden die **Ziele und Massnahmen** pro Handlungsfeld systematisch verfolgt und dokumentiert? Gibt es einen Benchmarking-Prozess für Nachhaltigkeit zwischen Standorten und/oder Geschäftsbereichen? Welche Anreize werden Teams und/oder Mitarbeitern gegeben, sich für diese Ziele und Massnahmen zu engagieren?
- Wie wird die **Lieferkette** für die Kernleistungen in die CR-Handlungsfelder eingebunden? Welche Nachhaltigkeits-Themen sind bei der Betrachtung der Lieferkette wichtig? Wie müssen Ihre Lieferanten Nachhaltigkeitsnachweise erbringen und werden sich die Anforderungen zukünftig erhöhen?
- Welche **Stakeholder** werden bei der Entwicklung und Validierung der CR-Handlungsfelder eingebunden? Welche Möglichkeiten werden zum Erfahrungsaustausch mit Dritten in den ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsthemen aktiv genutzt?

Ergebnisse aus den Befragungen

- **CR-Organisation**: Die befragten Grossunternehmen verfügen über eine CR-Stabsabteilung mit mehreren Mitarbeitern (2,5 bis 9 Vollzeitkräfte). Kennzeichnend sind eine direkte Anbindung an den Vorstand (meist CEO – oft über die Leitung Kommunikation), CR-Fach- und Steuerungsausschüsse (Vorsitz/Leitung durch die CR-Leitung / unter Einbindung der Geschäftsleitung), eine enge Zusammenarbeit/Abstimmung mit Bereichen der Unternehmen (zur operativen Umsetzung der CR-Themen) sowie die Steuerung über KPIs, Ziele und Projekte.
- IKEA hat einen eigenen CR-Vorstand; bei allen anderen Befragten besteht eine direkte Vorstandszuordnung; bei COOP sind gleich 4 Vorstände mit involviert (inkl. CEO).
- Neben den CR-Teams gibt es in den befragten Konzernen weitere Abteilungen und Beauftragte, die sich mit CR-Themen operativ beschäftigen. Das CR-Team hat insoweit eine Klammerfunktion und steuert die Aktivitäten über Fachausschüsse. Meist dürfen nur Empfehlungen gegeben werden – bei einigen der Befragten hat das CR-Team auch fachliche Weisungsbefugnis.

  Aus den Antworten wurde die Übersichtsgrafik zu den Beteiligten und den Themen aufgebaut – s. Seite 6. Das CR-Team ist nahe bei der Geschäftsleitung angebunden und wirkt über Steuerungs- und Fachausschüsse – unterstützt von Abteilungen und Experten in der Organisation.

- Angesprochene Massnahmen/Möglichkeiten für noch mehr CR-Impact in einer Organisation: mehr Mitarbeiter, fachliche Weisungsbefugnis, höheres Gewicht in der Unternehmensstrategie, offene Klärung von Zielkonflikten, bessere Einbindung Green-Tech-Produkte, mehr Sensibilisierung für CR im Unternehmen.
- Die **Ziele und Massnahmen** werden pro CR-Handlungsfeld systematisch verfolgt und dokumentiert – teilweise über ein umfangreiches KPI-System und die Balanced Scorecard (BSC). Sechs der befragten Konzerne führen zu den CR-Themen internes Benchmarking zwischen Standorten und/oder Geschäftsbereichen durch.
- Über Zielvereinbarungen und Ideenwettbewerbe werden Mitarbeitern Anreize geboten, sich für die CR-Ziele und -Massnahmen zu engagieren. Benannt wurden auch sog. Win-Win-Angebote (z.B. vom Arbeitsgeber unterstütztes Halbtax-Pass oder Mobility-Vertrag), Bewerbung in Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften sowie Azubi- und Mitarbeiter-Programme.
- **Lieferkette**: sie wird über Einkaufs- und Beschaffungsrichtlinien mit CR-Anforderungen eingebunden. Priorität (1) haben Arbeitsbedingungen, gefolgt von (2) verwendete Rohstoffe und (3) Umwelt und CO_2-Fussabdruck sowie gleichwertig Corporate Governance.
- Geforderte CR-Nachweise hängen von der jeweiligen Risikoeinschätzung des Lieferanten und kritischen Rohstoffen ab. Bei öffentlichen Ausschreibungen kommen solche CR-Nachweise bislang noch nicht zum Zug – das ändert sich aber gerade.
- Die Anforderungen an CR-Nachweise für Lieferanten werden sich zukünftig deutlich erhöhen.
- **Stakeholder-Einbindung**: Die Stakeholder (Interessengruppen) der Befragten werden bei der Entwicklung und Validierung der CR-Handlungsfelder mit eingebunden – in der Priorität: (1) Kunden, (2) Mitarbeiter, (3) NGOs, (4) Politik und kommunale Vertreter und (5) Partner.

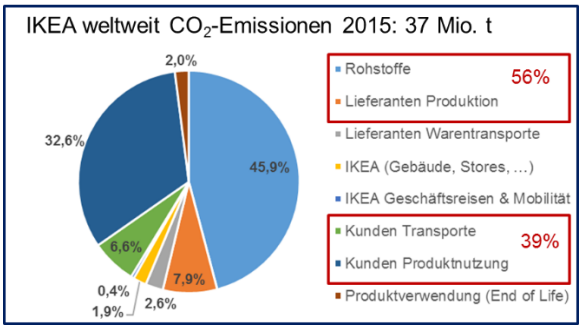
Lieferanten selbst werden nur von 6 der Befragten berücksichtigt. Wichtig sind auch noch Verbände, BAFU, Wissenschaft und Universitäten.

- Der Erfahrungsaustausch zu den CR-Themen mit anderen ist wichtig. Genutzt wird dafür die Mitarbeit in Gremien und Fachverbänden (der jeweiligen Industrie/Branche), in Arbeits- und Peergruppen (z.B. öbu und Verbände) und die Teilnahme an Fachkonferenzen.

Bewertung Terra Institute

- Alle Befragten haben eine leistungsfähige sowie engagierte CR-Organisation und sind in der Organisation insgesamt gut vernetzt und verankert. Die Steuerung der CR-Aktivitäten erfolgt über ein umfangreiches Ziele- und KPI-System. Manche haben nur ein Empfehlungsrecht, was die Umsetzung verlangsamt. Die Lieferkette wird zunehmend stärker eingebunden und muss CR-Anforderungen genügen. Für die CR-Abteilungen ist der Erfahrungsaustausch mit Dritten – oft über Branchenverbände – und der Dialog mit ihren Stakeholdern wichtig.
- Transparenz in der Lieferkette herzustellen, ist aktuell eines der zentralen Themen, denen sich auch die befragten Grossunternehmen stellen. Das bedeutet für die Zulieferindustrie, d.h. auch KMU, sich selbst mit wichtigen CR-Themen auseinandersetzen zu müssen und dafür Nachweise zu erbringen (CO_2-Fussabdruck, Umwelt- & Klimaschutz, Energieeffizienz, faire Arbeitsbedingungen, Antikorruption, …).

  Das Bsp. von IKEA zeigt, wie gross der CO_2-Einfluss der Lieferanten ist (59%) - aber auch der aus der Kundennutzung (39%). Die IKEA-internen CO_2-Emissionen machen nur 5% aus. Die meisten Unternehmen betrachten aktuell nur Scope 1 und 2 und beziehen Scope 3 bei der Ermittlung des CO_2-Fussabdruck kaum oder gar nicht mit ein.



- Einige der befragten Unternehmen stehen aktuell auch unter „Kostendruck“ und sind zu Sparanstrengungen verpflichtet, die auch vor den CR-Aktivitäten nicht Halt machen. Dies wirkt sich auf Budgets bis zur Grösse der CR-Organisation aus. Scheinbar wird auf Top-Management-Ebene dabei verkannt, welchen wirklich wichtigen Beitrag die CR-Aktivitäten für das Unternehmen leisten und dass sie zum zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wesentlich beitragen (Zielkonflikt Kurz- vs. Langfristdenken).
- Fazit Erfolgsfaktoren (6) bis (9): Die befragten Grossunternehmen nehmen diese vier Erfolgsfaktoren ernst und beachten sie in ihren Aktivitäten.

(6) Verfolgbare **CR-Ziele** und **-Massnahmen** (KPIs für die Handlungsfelder und CR-Themen + Controlling/Transparenz)	(8) Angemessene **CR-Organisation** (CR-Vorstand o. Vorstandszuordnung, CR-Fachausschuss, CR-Leitung, CR-Team, CR-Verantwortliche Standorte u. Produkte)
(7) Einbeziehung der **Lieferkette** (Umwelt/CO_2, Arbeitsbedingungen, Circular Economy, …)	(9) **Stakeholder-Dialog** und CR-Erfahrungsaustausch mit Dritten

Handlungsempfehlungen

- In Grossunternehmen erfordert der Aufbau von CR-Organisationsstrukturen einen strukturierten Prozess – oft über mehrere Jahre. Die Stakeholder sollten frühzeitig befragt werden. Die Einbindung der Lieferkette in die CR-Aktivitäten sollte forciert werden.
- Mittelständische Unternehmen werden nun auch stärker mit den CR-Themen konfrontiert. Treiber hierfür sind u.a. Lieferanten-Ratings und die Anforderungen an nachhaltige Anlagen (PRI-Kriterien – Principles for Responsible Investment der Finanzindustrie). KMU sollten sich frühzeitig, d.h. pro-aktiv mit den CR-Herausforderungen auseinandersetzen.
- In dem zweiten Terra-Beitrag „CR-Handlungsfelder, -Ziele und -Organisation“ werden die Erfolgsfaktoren 6 bis 9 im 4. bis 6. Kapitel näher vorgestellt.

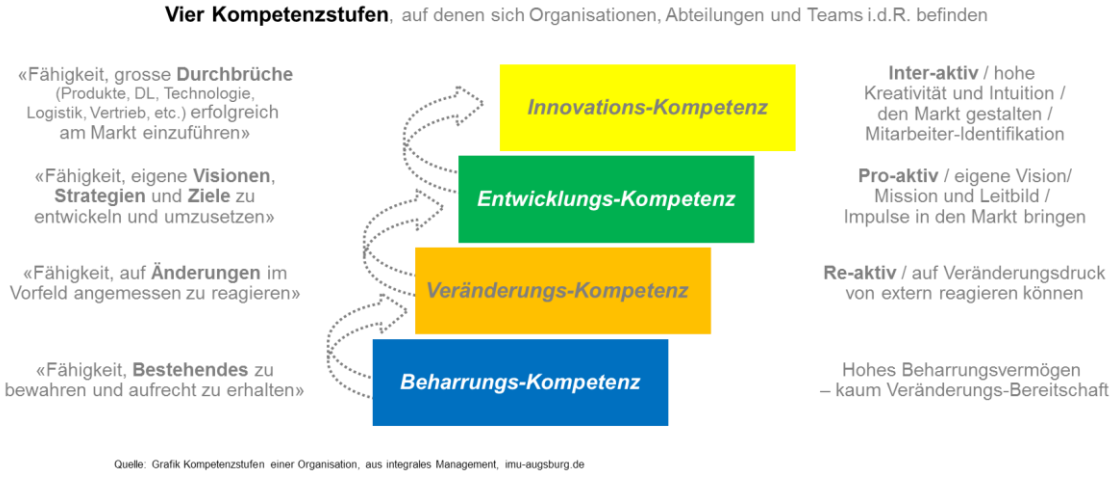
Forschungsfrage 6.: Welche Anforderungen sind an die Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung zu stellen, damit die Nachhaltigkeitsherausforderungen aktiv bearbeitet und gestaltet werden können?

Die wichtigsten Fragen hierzu (Erfolgsfaktoren 10-11):

- Wo würden Sie Ihre Organisation in dem nachstehenden **Kompetenzstufen-Modell** einordnen? Was ist das Besondere, was Ihre Unternehmenskultur auszeichnet? Bitte benennen Sie für die Bedeutung der CR-Themen in ihrer Unternehmenskultur jeweils die drei wichtigsten fördernden und hemmenden Faktoren?
- Wie zeigt sich die **Vorbildfunktion** des Top-Managements in den ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsthemen? Wie intensiv werden die CR-Handlungsfelder durch das Top-Management unterstützt? Welche CR-Handlungsfelder werden vom Top-Management als am wichtigsten erachtet? Was unternimmt das Top-Management zur Förderung der Unternehmenskultur? Welche Anreize gibt es für Führungskräfte, die CR-Themen zu unterstützen?
- Wie ist die **Ressourcenausstattung** zur Verfolgung der CR-Handlungsfelder, für Schulungen und für externe Kommunikation? Wie wichtig sind die Nachhaltigkeits-/CR-Themen für den HR-Bereich? Wie wichtig sind die CR-Themen für die Mitarbeiter (auch bei Schulungen)?

Ergebnisse aus den Befragungen

- Die Befragten wurden mit dem nachstehenden **Kompetenzstufen-Modell** konfrontiert und um eine Einschätzung gebeten: 6x wurde „Entwicklungs-Kompetenz“ (pro-aktiv) und 3x „Veränderung-Kompetenz“ (re-aktiv) benannt. Alle Befragten wiesen darauf hin, dass Teile ihres Konzerns als „besonders innovativ“ einzustufen sind und andere Teile nur „Bestehendes bewahren“ wollen.

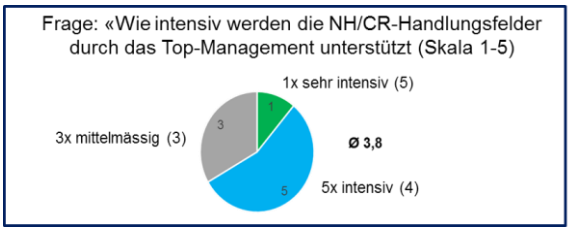


- Über folgende Faktoren wird die Unternehmenskultur durch die CR-Themen “fördernd“ und „hemmend“ beeinflusst:

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)

Hinweis: diese Faktoren sind exemplarisch und gelten nicht für alle befragten Unternehmen

- Die **Unterstützung** der CR-Aktivitäten des Unternehmens durch das **Top-Management** ist ganz wichtig (1. Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeit). Die Befragung belegt jedoch nur vereinzelt die notwendige Vorbildfunktion in den ökologischen und sozialen CR-Themen und dass relativ wenige Massnahmen zur gezielten Unternehmenskultur-Entwicklung seitens der Vorstände ergriffen werden (Delegation an HR).
- In der Grafik auf Seite 12 werden mehrere Einschätzungen der Befragten dargestellt, die nachstehend für die 6. Forschungsfrage aufgegriffen werden.
- Auf die Frage „Wie intensiv werden die CR-Handlungsfelder durch das Top-Management unterstützt“ gab es (nur) eine Ø 3,8 (intensiv / gut) mit 1x (5) sehr intensiv / sehr gut und 3x (3) mittelmässig / befriedigend. Die Einstufung mit sehr gut / wichtig erfolgte durch Coop.



Die Unterstützung der CR-Handlungsfelder durch das Top-Management erhielt eine 3,8 (intensiv)

- Die **Ressourcenausstattung** wurde wie folgt beurteilt (siehe Grafik auf S. 12)
  a) zur Verfolgung der CR-Handlungsfelder: Ø 3,6 (gerade noch gut)
  b) für Schulungen: Ø 3,4 (gutes befriedigend)
  c) für externe Kommunikation: Ø 3,9 (gut)
- Die **HR-Bereiche** bewerten die CR-Themen in der Wichtigkeit mit 3,8 (knapp wichtig). Sie scheinen in die CR-Themen durch die Aufgabenverteilung CR-Abteilung und HR-Bereich zu wenig eingebunden zu sein. Ihr Fokus liegt meistens nur auf den relevanten Mitarbeiterthemen. Damit werden die bei HR i.d.R. angesiedelten Möglichkeiten zur Entwicklung der Unternehmenskultur für die CR-Themen zu wenig genutzt.
- Die **Mitarbeiter** geben den CR-Themen nur eine mittlere Bedeutung (Ø 3,4) – s. Grafik auf S.12. Auch die Schulungen zu diesen Themen haben bei ihnen nur eine mittlere Bedeutung (Ø 2,9). Die Spannweite der CR-Schulungen reicht von eLearning (1 Std.) bis zu 2 Tagen (Präsenzschulung).

Bewertung Terra Institute

- Die Ausprägung der jeweiligen **Unternehmenskultur** hat einen sehr wesentlichen Einfluss auf das CR-Engagement einer Organisation. Je stärker die Unternehmenskultur zu „Verantwortung“ und „Ermächtigung“ entwickelt ist, umso stärker identifizieren sich mit Mitarbeiter mit den CR-Themen und engagieren sich dafür.
- Die meisten der Befragten scheinen sich wenig mit der jeweiligen Ausprägung ihrer Unternehmenskultur auseinander zu setzen – dies betrifft die CR-Abteilungen selbst sowie das Top-Management und die Führungskader. Es wurden nur wenige Angaben zu den konkreten Merkmalen der jeweiligen Unternehmenskultur gemacht. Durch die meist vorhandene funktionale Aufgabenteilung sind die HR-Bereiche wenig in die CR-Themen involviert (Ausnahme Mitarbeiter- und soziale Themen).
- In „Reinventing Organization“ (2015) von Frederic Laloux werden die unterschiedlichen Kompetenzstufen von Unternehmen gut beleuchtet und ihr jeweiliger Einfluss auf das CR-Bewusstsein und die CR-Aktivitäten vorgestellt. „Postmoderne“ Unternehmen (mit einem hohen Grad an Innovations- und Entwicklungs-Kompetenz) zeigen ein hohes CR-Engagement und sind auch wirtschaftlich erfolgreich.
- Die CR-Teams der befragten Grossunternehmen sind sehr engagiert. Ihnen scheinen aber bei 2/3 der Befragten – die ja eigentlich als vorbildlich gelten – die Möglichkeiten und Ressourcen zu fehlen, die Führungskräfte und Mitarbeiter wirklich stark für die CR-Themen begeistern zu können. CR wird bei den Zielkonflikten – speziell mit anderen wichtigen Projekten für die Organisation (wie z.B. aktuell „Industrie 4.0“) – als zweitranging eingestuft. Hoch entwickelte Unternehmenskulturen und/oder Teile von Organisationen mit einer hoch entwickelten Kultur geben den ökologischen und sozialen Herausforderungen eine höhere Bedeutung

als andere und können sie besser in das jeweilige Business Modell und den Kundennutzen integrieren.

- Fazit zu den Hypothesen 10 und 11: Diese beiden Erfolgsfaktoren sind sehr relevant. Es bedarf intensiver Anstrengungen, die Mitarbeiter und Führungskräfte für die CR-Themen zu gewinnen. Gelingt dieses, hat das eine enorme Auswirkung auf die Unternehmenskultur des Unternehmens, die darüber deutlich leistungs- und kundenorientierter und damit erfolgreicher wird.

(10) **Gewinnung** & Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die CR-Themen/Herausforderungen (bottom-up)	(11) **Pro-aktive Unternehmenskultur** (leistungs- und kundenorientiert) mit Team- und Innovations-Kompetenz

Handlungsempfehlungen

- Die CR-Themen sind meist unzureichend in der Unternehmenskultur verankert; das gilt selbst für Unternehmen, die sich schon lange mit CR beschäftigen und/oder diesen Herausforderungen eine hohe Priorität geben. Es bedarf
  a) einer überzeugenden Mission des Unternehmens (was ist unser systemischer Auftrag? - siehe z.B. die Anleitung im Buch «Sustainable Companies»),
  b) der Vorbildfunktion des Managements,
  c) einer aktiven internen und externen CR-Kommunikation,
  d) dem Einsatz von Change-Makern (CR-Botschafter, die bestimmt werden),
  e) inspirierenden CR-Events (z.B. Team-Wettbewerb zu Klimaschutzmassnahmen im Unternehmen) und
  f) dem Aufbau einer „Dialog“-Kultur.

  Oft wird die Bedeutung der DNA eines Unternehmens - die Unternehmenskultur, und wie sie über CR-Themen positiv weiterentwickelt werden kann, unterschätzt.
- Der dritte Terra-Beitrag „Unternehmenskultur und CR-Kommunikation“ gibt relevante Handlungsempfehlungen und vertieft die Erfolgsfaktoren 10 und 11 für Nachhaltigkeit.

Forschungsfrage 7.: Wie kann Nachhaltigkeit am effektivsten intern und extern kommuniziert werden?

Die wichtigsten Fragen hierzu (Erfolgsfaktoren 12-14):

- Über welche Medien und Formate werden ihre Nachhaltigkeits-/CR-Aktivitäten dokumentiert? Welche Kommunikationsmittel werden für die CR-Handlungsfelder intern genutzt? Welche CR-Themen interessieren die Mitarbeiter am meisten? Welche Kommunikationsmittel werden für die CR-Handlungsfelder extern genutzt und wie wichtig sind sie? Kommunikation an Kunden, Partner und Lieferanten: Was interessiert sie am meisten?

Ergebnisse aus den Befragungen

Kommunikation	Prio 1	Prio 2	Prio 3	Prio 4	Prio 5
Medien zur Dokumentation	Internet	CR-Bericht	Geschäftsbericht	CR-Präsentationen	CO2-Bilanz
Interne Kommunikation	Intranet	Vorträge & Roadshows	Mitarbeiter-Zeitschrift	Schulungen	TV-Screens / Poster / Aushänge
Externe Kommunikation	Kunden-Zeitschrift	Internet	Kunden-Newsletter	CR-Bericht	Vorträge & CR-Konferenzen

Die Grafik zeigt die jeweiligen Kommunikationsmittel in der Priorität von 1 bis 5 zur Dokumentation sowie zur internen und externen Kommunikation. Bsp. die Kundenzeitschrift ist das wichtigste externe Kommunikationsmittel.

Medien zur Dokumentation der CR-Aktivitäten (Erfolgsfaktor 12):

- Die Internet-Inhalte zu CR haben für die Dokumentation die 1. Priorität. Hier besteht die Gefahr, dass diese Darstellungen recht schnell unübersichtlich werden können (zu viele Inhalte, kein roter Faden, …).
- Der jährliche CR-Bericht steht an 2. Stelle, gefolgt vom Geschäftsbericht, in dem viele CR-Themen in gekürzter Form prägnant dargestellt werden.
- Hinweis: Die Schweizer Post und einige Grossunternehmen, die in diese Studie nicht einbezogen wurden (Mitglieder im Dow Jones Sustainability Index), verzichten inzwischen auf CR-Berichte und intergieren diese Teile vollständig in ihre Geschäftsberichte. Zusätzlich veröffentlichen sie dann noch einen GRI-Index mit weiteren Details.
- CR-Berichte werden relativ wenig gelesen – z.B. im Vergleich zu den CR-Internet-Informationen der befragten Konzerne und/oder CR-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.
- CR-Präsentationen sind ebenfalls wichtig zur Dokumentation der CR-Aktivitäten – u.a. auch themenspezifisch (Prio 4).
- Die CR-Aktivitäten werden auch noch dokumentiert und verbreitet über PR sowie Fachbeiträge über Social Media, Newsletter und in Kundenzeitschriften.

Wirksame **interne Kommunikation** (Erfolgsfaktor 13):

- Das Intranet hat für die Mitarbeiter in der internen Kommunikation die höchste Bedeutung – das gilt auch für die CR-Themen.
- Vorträge und Roadshows folgen auf Platz 2; danach kommen (3) Mitarbeiterzeitschrift, (4) Schulungen und (5) TV-Screens/Poster/Aushänge.
- Die eigenen Internet-Inhalte scheinen von den Mitarbeitern wegen des Intranets wenig beachtet zu werden (Rang 6 zusammen mit Webinaren).
- Bedeutung haben auch noch interne Blogs, interne Social Media Möglichkeiten (Intranet) und Kundenzeitschriften (primär Coop, Migros und ZKB).

- Die wichtigsten CR-Themen sind (1) Mitarbeiter/HR, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit, (2) Ökologie/Klima/CO_2/Energie, (3) Mobilität, (4) nachhaltige Produkte und Anlagen.

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

- Die Kundenzeitschrift hat hier 1. Priorität (auch wenn 3 der befragten Unternehmen eine solche nicht haben).
- Das Internet steht an 2. Stelle, gefolgt vom Kunden-Newsletter.
- Der CR-Bericht hat für die Kommunikation erst 4. Priorität – obwohl er für die Erarbeitung, Priorisierung und mögliche Darstellung/Aufbereitung der Inhalte eine sehr hohe Bedeutung hat.
- Vorträge und Teilnahme an CR-Konferenzen wird die 5. bzw. 6. Priorität gegeben.
- Wichtig sind auch noch PR-Arbeit, Bewerbung am Point of Sales (PoS) und Blogs.
- Kunden, Partner und Lieferanten interessieren diese CR-Themen am meisten: (1) Umwelt und Klima, (2) Nachhaltige Produkte, (3) faire Lieferkette und (4) attraktiver Arbeitgeber.

Bewertung Terra Institute

- Die Dokumentation der CR-Aktivitäten ist wichtig. Der CR-Bericht hilft die Informationen richtig zu strukturieren und aufzubereiten; die Dokumentation muss aber auch über andere Medien aufgebaut werden. Entscheidend für den Erfolg der CR-Aktivitäten ist das Erreichen der jeweiligen Zielgruppen über wirksame interne und eine attraktive externe Kommunikations-Strategie.
- Es gibt einen Trend, wichtige CR-Themen in Kurzform im Geschäftsbericht darzustellen (als Teil nichtfinanziellen Reportings) – oft unter der Überschrift „Verantwortung“. Über diese Darstellung wird dann auf den Nachhaltigkeitsbericht und weitere Internet-Inhalte hingewiesen sowie auf den GRI-Index.
- In den Workshops – im World-Café-Format am 01.09.16 anlässlich der Präsentation der Studienergebnisse – wurden drei Themen zu den Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit vertieft, u.a. «CR-Einfluss auf die Unternehmenskultur und Mobilisierung der Mitarbeiter für CR-Themen» (2. Thema) und «CR-Bedeutung für Kunden» (Thema 3). Die Ergebnisse sind dem Anhang 2 zu entnehmen. Die Studie zeigte auf, dass bei einigen der befragten Konzerne in diesen Themenbereichen noch Nachhol- bzw. Weiterentwicklungsbedarf besteht.
- Fazit zu den Erfolgsfaktoren 12-14: es wichtig, die CR-Themen präzise und gut strukturiert sowie für den jeweiligen Adressaten ansprechend zu formulieren und zu dokumentieren. Dabei gilt es miteinander verbundene Dokumentationen aufzubauen. „Tue nicht nur Gutes, sondern rede auch darüber“ ist ganz wichtig für die interne und externe Kommunikation. So kann die Unternehmenskultur positiv weiterentwickelt und die Stakeholder für das Engagement des Unternehmens begeistert werden. Bei den Kern-Erkenntnissen wurde bereits darauf hingewiesen, dass einige der befragten Grossunternehmen intern (oft nur in den Fachabteilungen bekannt) deutlich mehr tun, als sie nach extern und intern kommunizieren. Damit geht viel Ausstrahlungskraft verloren und das Unternehmen entfaltet nicht sein volles Potential.

(12) Gut strukturierte **Dokumentation** der CR-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

Handlungsempfehlungen

- Greenwashing ist abzulehnen! Aber die, die wirklich Gutes für die Umwelt, die Menschen und die Gesellschaft tun, sollten dieses auch authentisch kommunizieren.
- Der dritte Terra-Beitrag „Unternehmenskultur und CR-Kommunikation“ gibt relevante Handlungsempfehlungen und vertieft die Erfolgsfaktoren 12 bis 14 für Nachhaltigkeit.
- Wertvolle Anregungen für die interne und externe Kommunikation sowie die Mobilisierung von Mitarbeitern und Kunden für die CR-Themen ergeben sich auch aus den vorbenannten Workshop-Ergebnissen vom 01.09.16.

Forschungsfrage 8.: Wie wird im Unternehmen mit Trade off umgegangen? Widerspruchsmanagement und Zielkonflikte

Hinweis Wikipedia: Trade-off (englisch trade off „tauschen“) bzw. Austauschbeziehung beschreibt im Allgemeinen eine gegenläufige Abhängigkeit: Wird das eine besser, wird zugleich das andere schlechter (siehe auch umgekehrte Proportionalität). Darüber hinaus beschreibt der Ausdruck auch Bemühungen, gut abzuwägen. Übersetzt wird Trade-off in diesem Kontext mit Kosten-Nutzen-Abwägung, Kompromiss und Ausgleich des Zielkonfliktes.

Grafik: Visual Grafic Recording zum Vortrag «Widerspruchsmanagement und Zielkonflikte» von Simone Gruber am 01.09.2016

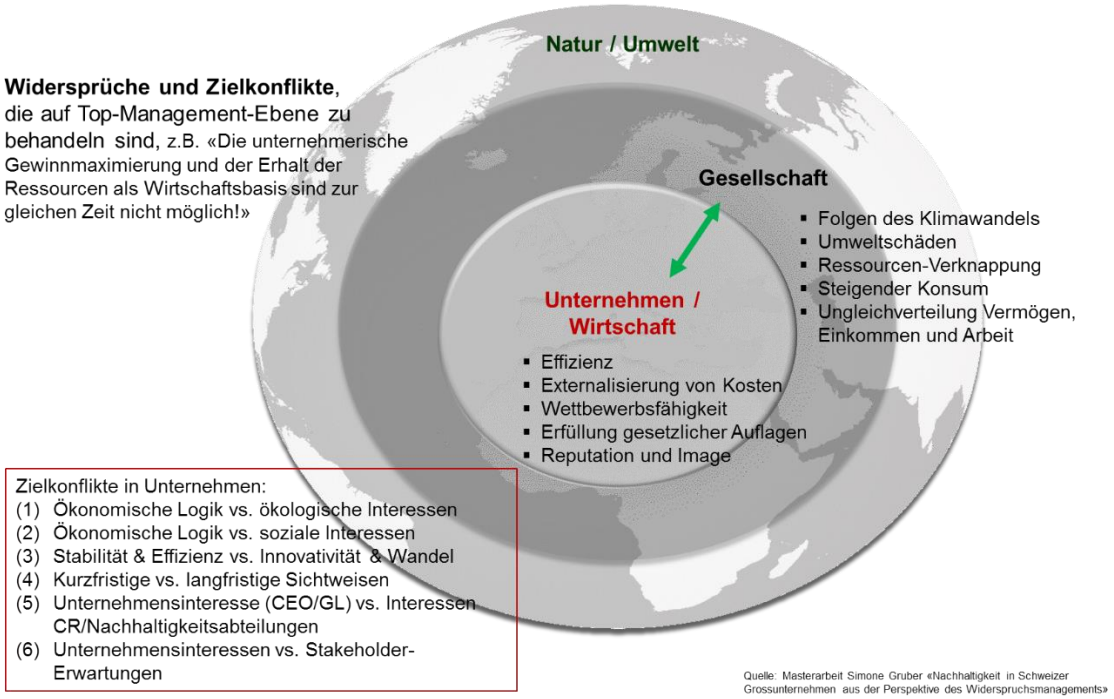
Die wichtigsten Fragen hierzu (Erfolgsfaktor 2b):

- Umgang mit Zielkonflikten hinsichtlich CR: Welche wesentlichen Zielkonflikte sehen Sie und wie gehen Sie damit um?
- Sind Sie auf folgende Herausforderungen vorbereitet und wie wichtig ist dieses für Ihre Organisation (Zeithorizont 5 Jahre)?

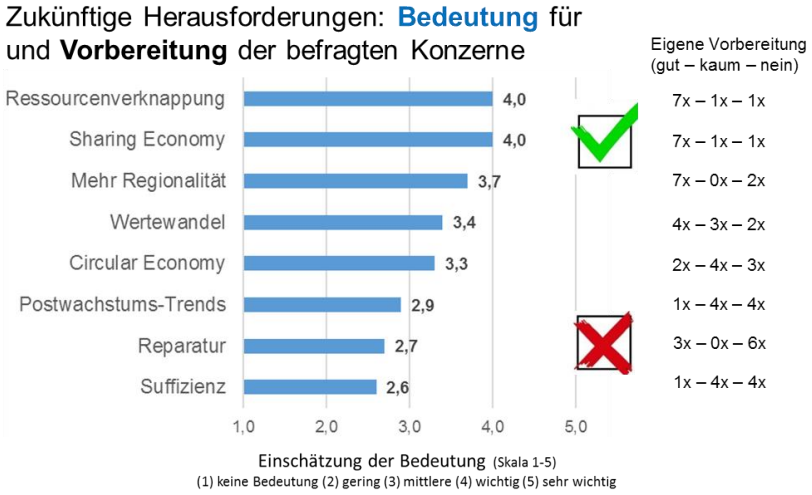
Ergebnisse aus den Befragungen

- Als **wesentliche Zielkonflikte** für die CR-Themen wurden benannt: (1) Kurzfristdenken, (2) Kostendruck, (3) wichtige andere Projekte, (4) Wachstumszwang, (5) knappe Ressourcen und (6) fehlende Business-Relevanz. Die CR-Themen werden hierdurch oft „ausgebremst“.
- **Lösungsansatz**: es ist wichtig, den konkreten Nutzen von CR-Engagement aufzuzeigen (z.B. für Kunden, für Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, …) und die Top-Management-Unterstützung ist einzufordern.

Aus den Ergebnissen der Befragung ergab sich die nachstehende Grafik. Unternehmen und Wirtschaft sind in die Gesellschaft und das übergeordnete System Natur/Umwelt einzuordnen. Die Unternehmen sind mit sechs wesentlichen Zielkonflikten konfrontiert.



- Acht wichtige Herausforderungen (siehe nachstehende Grafik) wurden von den Befragten auf ihren Vorbereitungsstand und auf die Bedeutung für die Organisation beantwortet. Als wirklich wichtig wurden nur eingestuft
  - **Ressourcen-Verknappung** (4,0 – wichtig – von 7 Befragten als „gut“ vorbereitet eingestuft)
  - **Sharing Economy** (4,0 – wichtig – von 7 Befragten als „gut“ vorbereitet eingestuft)
  - **mehr Regionalität** (3,7 – auch noch wichtig – von 7 Befragten als „gut“ vorbereitet eingestuft)
- **Wertewandel** und **Circular Economy** werden nur begrenzt beachtet.
- Die Herausforderungen **Suffizienz**, **Reparatur** und **Postwachstums-Trends** finden hingegen lediglich eine geringe Beachtung.



Grafik: den Befragten wurden mehrere Antwortmöglichkeiten angeboten. Gefragt wurde nach der Bedeutung dieser Kriterien für das Unternehmen und wie weit die eigene Vorbereitung dafür ist.

- Die Masterarbeit von Simone Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ nimmt sich der Themen der Zielkonflikte sowie der wichtigen Herausforderungen in besonderem Masse an. Als wichtigster Zielkonflikt wird die ökonomische Logik vs. den ökologischen und sozialen Interessen gesehen. Unternehmen sind aus der ökonomischen Logik heraus (Gewinnmaximierung) versucht, die Externalisierung von Kosten zu betreiben. Es scheint wichtig, dass diese Zielkonflikte auf Top-Management-Ebene offen behandelt und CR-Abteilungen mit ihren Anliegen wirksam unterstützt werden. Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sind dem Anhang 1 zu entnehmen.

Bewertung Terra Institute

- Fazit zum 2. Teil der Hypothese 2 – Zielkonflikte für das CR-Engagement behandeln: Es bestehen erhebliche Zielkonflikte mit den CR-Themen. Diese sind auf Top-Management-Ebene zu adressieren und können nur dort mit Ausstrahlung auf das Unternehmen gelöst werden. Dies scheint aber nur bei max. 1/3 der neun befragten Konzerne systematisch beachtet zu werden. Viele CR-Abteilungen dringen deshalb mit ihren Themen und Projekten oft nicht ausreichend durch, was zu Projektverzögerungen führt. Die Zielkonflikte können wohl nur auf Top-Management-Ebene wirklich gelöst werden.

Handlungsempfehlungen

- Zielkonflikte werden in Unternehmen oft nicht direkt angesprochen und gelöst. Damit kommt es leicht zu „faulen“ Kompromissen, die z.B. das CR-Engagement eines Unternehmens behindern und seine Austrahlungskraft bremsen.
- Im ersten Terra-Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ werden relevante Handlungsempfehlungen für ein evtl. notwendiges RE:CONNECT und die beiden ersten Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit gegeben.
- Für Unternehmen bietet sich ein Workshop auf Top-Management-Ebene an (siehe nebenstehender AGENDA-Vorschlag).

AGENDA Workshop Geschäftsführung

- Situationsanalyse (Was gibt es bereits? Externer Handlungsdruck? Mitbewerber? …)
- Was ist unser Unternehmensauftrag (Mission), wo stehen wir in den Themen Circular Economy & Marketing 3.0 und welchen Reifegrad hat unsere Nachhaltigkeitsstrategie?
- Vorteile & Risiken eines CR-Engagements (SWOT-Analyse)
- Zielkonflikte betrachten
- Relevante CR-Handlungsfelder (Impact, gesellschaftliche Relevanz, Erwartungen der Stakeholder) bestimmen

In der nachstehenden Tabelle werden die 14 Erfolgsfaktoren mit den ihnen zugeordneten Forschungsfragen und einer kurzen Bewertung pro Erfolgsfaktor durch Terra Institute ausgewiesen.

Nr.	Erfolgsfaktor	Forschungsfrage	Bewertung
Top-Management und CR			
1	Unterstützung und Einbindung Top-Management	Schlussfragen, 3., 6., 8.	ohne Top-Management-Unterstützung hat CR bei den gegebenen Zielkonflikten keine Chance. Eine Vorbildfunktion der Geschäftsleitung strahlt stark aus
2a	**Vorteile** und Erwartungen CR-Engagement	3.	wichtig, dass sich Organisationen mit den konkreten Vorteilen und Erwartungen an das CR-Engagement auseinandersetzen
2b	**Zielkonflikte** CR-Engagement behandeln	Schlussfragen, 6., 8.	es bestehen erhebliche Zielkonflikte mit den CR-Themen; diese sind auf Top-Management-Ebene zu adressieren und zu lösen
CR-Handlungsfelder & Verankerung			
3	CR-**Kriterien** und **Bewertungssegmente**	4.	die Befragten bewerten sich intern nach diesen sechs Bewertungsthemen (analog zu Rating-Agenturen und ISO 26000). Für die Kriterien wird GRI G4 herangezogen
4	CR-**Strategie** und -**Handlungsfelder**	4.	die Befragten haben jeweils eine CR-Strategie entwickelt und relevante CR-Handlungsfelder bestimmt
5	**Verankerung** CR-Strategie	4.	die Verankerung der CR-Strategie in der Unternehmensstrategie sowie in der Vision und in den Werten sind wichtig
CR Ziele & Organisation			
6	CR-**Ziele** & **Massnahmen**	5.	Die Befragten haben umfangreiche CR-Ziele, -Massnahmen und KPIs entwickelt
7	Einbeziehung **Lieferkette**	5.	Die Lieferkette wird immer stärker in die CR-Strategie eingebunden
8	CR-**Organisation** und **Ressourcen**	5.	Eine leistungsfähige CR-Organisation mit Vorstandsanbindung sichert die Umsetzung der CR-Strategie und der verfolgten Ziele und KPIs
9	**Stakeholder-Dialog**	5.	Ein Stakeholder-Dialog ist wichtig - am wenigsten werden bislang die Lieferanten eingebunden
Unternehmenskultur & CR			
10	**Gewinnung** & **Einbindung** Führungskräfte und Mitarbeiter	6.	Die Notwendigkeit der Gewinnung & Einbindung wird gesehen. Bislang wird dafür aber noch zu wenig gemacht. CR-Themen sind attraktiv zu gestalten
11	**Pro-aktive** Unternehmenskultur	6.	Je weiter die Unternehmenskultur entwickelt ist, desto intensiver wird das CR-Engagement von der Organisation getragen
CR-Kommunikation			
12	NH/CR-**Dokumentation**	7.	Die Dokumentation der CR-Aktivitäten ist wichtig. Einige der Befragten machen deutlich mehr, als sie dokumentieren bzw. kommunizieren. Der CR-Bericht hilft die Informationen richtig zu strukturieren und aufzubereiten
13	**Interne** CR-Kommunikation	7.	Das Intranet ist für die interne Kommunikation am wichtigsten, gefolgt von Vorträgen & Roadschows sowie der Mitarbeiterzeitschrift
14	**Externe** CR-Kommunikation	7.	In der externen Kommunikation steht die Kundenzeitschrift an Nr. 1, gefolgt vom Internet und Kunden-Newsletter. CR-Berichte werden wenig gelesen

Hinweis: a) Die Studie «Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz», b) die Präsentationen vom 01.09.2016 (Vorstellung der Studienergebnisse und Erfahrungsaustausch), c) eine Kurzfassung der Masterarbeit von Simone Gruber sowie d) weiterführende Materialien sind zu finden unter folgendem Link: www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren.

Anhang 1: Masterarbeit Simone Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“

(1) Auszüge aus der Präsentation vom 01.09.16

Ausgangslage:
«Das heutige Nachhaltigkeitsmanagement ist auf wirtschaftliche Vorteile für das jeweilige Unternehmen ausgerichtet, weniger jedoch auf eine effektive Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme» (Dyllick 2015).
«Unternehmen beschäftigen sich oft reaktiv mit Symptombekämpfung, anstatt proaktiv den Markt und das Marktumfeld im Nachhaltigkeitskontext zu gestalten. Trotz umfassendem Nachhaltigkeitsmanagement ist das Prinzip einer regenerativen Wirtschaftsweise (Erhalt der Ressourcenbasis) noch nicht ausreichend verinnerlicht»

Untersuchungsfrage:
«Wie gestaltet sich ein Widerspruchsmanagement, das die rein-ökonomische Effizienzperspektive und die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive bei unternehmerischen Entscheiden und Handeln in Balance bringt, das langfristig die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sicherstellt?»

Hypothese:
«Unternehmen mit einer robusten Nachhaltigkeitspositionierung
- setzen sich mit widerstreitenden ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen auseinander,
- haben einen konstruktiven Umgang mit Zielkonflikten und Widersprüchen
- stellen damit die eigene Zukunftsfähigkeit sicher.»

Fazit:
- Grundwiderspruch zwischen der rein-ökonomischen Effizienzperspektive und der ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsperspektive wird nicht systematisch bewältigt
- Rein-ökonomische Effizienzperspektive ist die dominante Entscheidungsprämisse → es gibt Ausnahmen
- Institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen umfassend gewährleistet
- Widerspruchsmanagement, Trade-off und Zielkonflikte kaum im Bewusstsein, weitgehend unbekannt
- Aus einer Langfristperspektive sind die untersuchten Unternehmen nur bedingt zukunftsfähig → Erhalt der Ressourcenbasis nicht systematisch sichergestellt
- Nachhaltigkeitspositionierung nur bedingt robust → Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeitspositionierung nach aussen und Nachhaltigkeitskultur nach innen
- Robuste Nachhaltigkeitspositionierung bedingt notwendigerweise ein Widerspruchsmanagement, welches das Ausbalancieren der
    - ökonomischen Unternehmensinteressen
    - Erhalt der Ressourcenbasis
    - gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen,

  sicherstellt
- (Abstraktes) Widerspruchsmanagement muss für Unternehmen stärker operationalisiert werden

Diskussion: **«Die Suche nach echter Nachhaltigkeit»**
«Unternehmen müssen lernen, die Gesellschaft und deren Probleme zum Ausgangspunkt des Wirtschaftens zu machen. Nur dies ermöglicht echte unternehmerische Nachhaltigkeit» (Neue Zürcher Zeitung, Dyllick 2015)

(2) Summary und Gesamtfazit (Vorveröffentlichung Stand 22.02.2016, grub@zhaw.ch)

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung

Zusammenfassung

Widerspruchsmanagement im Organisationskontext ist eine der zentralen Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung. Der Widerspruchlogik liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass die rein-ökonomische Effizienzperspektive und die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive in einem Widerspruch zueinanderstehen: Unter der Effizienzprämisse werden unternehmerische Gewinne in der Regel maximiert, ohne dabei den Erhalt der Ressourcenbasis sicherzustellen, wohingegen die Nachhaltigkeitsprämisse den Ressourcenerhalt als Wirtschaftsbasis postuliert. Beide Prämissen lassen sich nicht zur gleichen Zeit maximieren, d.h. sie stehen in einem logischen Widerspruch zueinander. Vor diesem Hintergrund wird mit der vorliegenden Masterarbeit der Frage nachgegangen, wie sich das Widerspruchsmanagement in Schweizer Grossunternehmen gestaltet und inwiefern deren Zukunftsfähigkeit dadurch langfristig sichergestellt ist.

Zur Untersuchung des Widerspruchsmanagements wurden die Schweizer Bundesbahnen, die Schweizerische Post, Swisscom, Migros, Coop, Ikea, Zürich Versicherung, Zürcher Kantonalbank und SwissRe befragt. Dazu wurde ein Analyseraster entwickelt und die Datengrundlage spezifisch auf Zielkonflikte, Formen der Widerspruchsbewältigung sowie auf Sicht- und Vorgehensweisen untersucht die Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen geben.

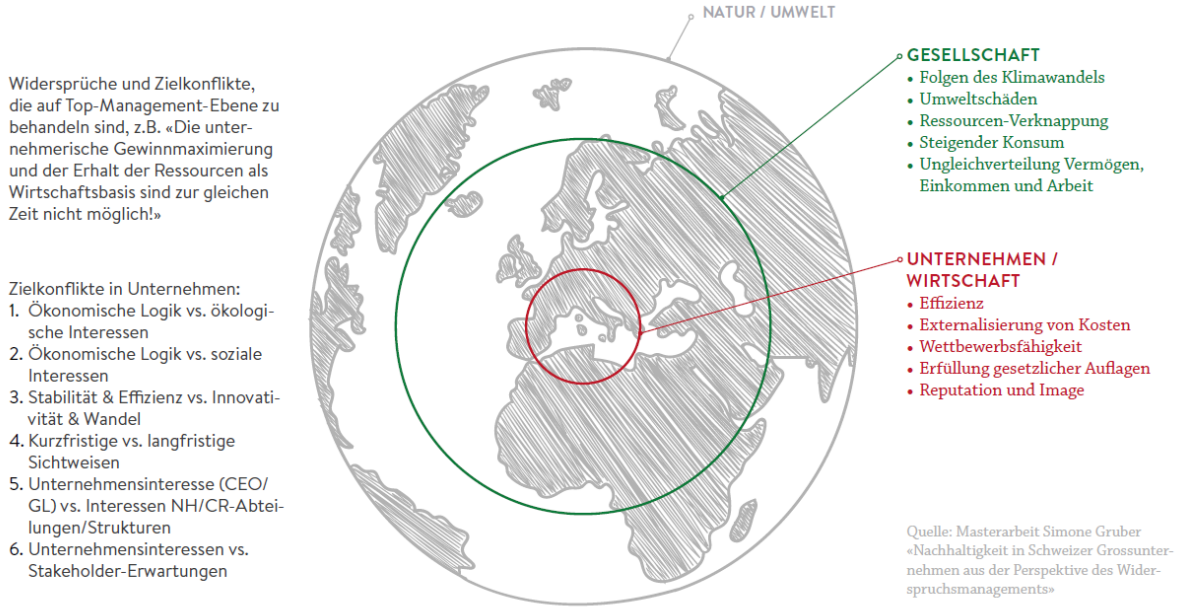


Abbildung 1: Zielkonflikte und Widersprüche in Unternehmen in Nachhaltigkeitskontext (eigene Darstellung)

Die Resultate haben gezeigt, dass sich die untersuchten Unternehmen im dilemmatischen Spannungsfeld zwischen der Effizienz- und der Nachhaltigkeitsperspektive bewegen. Es dominieren Zielkonflikte zwischen ökonomischer Logik vs. ökologischer Interessen, gefolgt von Konflikten zwischen ökonomischer Logik vs. sozialer Interessen. Positiv ist zu bewerten, dass die Bewältigung der Widersprüchlichkeiten durch die institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen in Form von Nachhaltigkeitsabteilung oder implementierten Instrumenten wie Umweltmana-

gementsystemen weitgehend sichergestellt ist. Trotzdem deuten Zielkonflikte und Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen auf bestehende Dilemmata hin. Denn die Effizienzprämisse ist in der Regel nach wie vor handlungsleitend (Kostendruck, Gewinnmaximierung, Wachstumszwang). Die Nachhaltigkeitsprämisse hingegen wird der Effizienzprämisse häufig untergeordnet und wird bspw. wirksam sobald der Entscheidungsgegenstand imagerelevant ist. Eine ausbalancierte Anwendung der widersprüchlichen Entscheidungsprämissen ist in den untersuchten Organisationen noch nicht systematisch in allen Unternehmensbereichen bis ins Topmanagement integriert.

Aufgrund der Ergebnisse, wird empfohlen das Bewusstsein und die Kompetenzen für Widerspruchsmanagement in den Unternehmen und insbesondere auf der Topmanagementebene zu stärken. Es gilt die rein-ökonomische Effizienzperspektive um die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive zu erweitern. Zielkonflikte und Widersprüche müssen im Organisationskontext offen thematisiert, anerkannt und systematisch bewältigt werden, um die langfristige Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sicher zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Fragestellung und Zielsetzung	7
1.2	Untersuchungsgegenstand	8
1.3	Methodisches Vorgehen	8
2	Theoretische Hintergründe zum Widerspruchsmanagement	9
2.1	Konzeptionelle Grundlagen zum Widerspruchsmanagement – theoretische Herleitung des Analyseraster	12
2.2	Analyseraster-Widerspruchsmanagement	16
4	Ergebnisse	19
4.1	Zielkonflikte	20
4.2	Formen des Widerspruchsmanagement	21
4.3	Vorgehens- und Sichtweisen zu fehlendem Widerspruchsmanagement	22
5	Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen	23
6	Literaturverzeichnis	25

5 Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Widerspruchsmanagements der Schweizer Grossunternehmen hat gezeigt, dass sich alle befragten Unternehmen im dilemmatischen Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und den Interessen der Gesellschaft bewegen. Positiv ist zu bewerten, dass die Bewältigung der Widersprüchlichkeiten durch die institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen weitgehend sichergestellt ist. Trotzdem deuten Zielkonflikte und Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen auf bestehende Dilemmata hin. Die Effizienzprämisse ist in der Regel nach wie vor handlungsleitend (Kostendruck, Gewinnmaximierung, Wachstumszwang). Die Nachhaltigkeitsprämisse hingegen wird nicht systematisch entscheidungs- und handlungswirksam, sondern wird der Effizienzprämisse häufig untergeordnet. Sie wird oft selektiv in bestimmten Unternehmensbereichen wirksam oder situativ bedeutsam, sobald der Entscheidungsgegenstand image- oder reputationsrelevant ist.

Die einleitend gestellte Untersuchungsfrage kann insofern beantwortet werden, dass die Mehrheit der Unternehmen bedingt zukunftsfähig sind. Die rein-ökonomische Effizienzperspektive ist in der Mehrheit der Unternehmen stark ausgeprägt, wohingegen die Nachhaltigkeitsperspektive nicht alle Unternehmensbereiche bis in die Topmanagementebene systematisch durchdringt. Hier ist Handlungsbedarf gegeben. Aufgrund der absoluten Ressourcenknappheit kann die Zukunftssicherheit der Unternehmen langfristig nur gewährleistet bleiben, wenn auch der Ressourcenerhalt in Form einer regenerativen Wirtschaftsweise sichergestellt wird und sich in Form von konstruktivem Widerspruchsmanagement in den Unternehmen manifestiert.

Deshalb ist es erforderlich die Gleichzeitig von Effizienz und Nachhaltigkeit im unternehmerischen Entscheiden und Handeln zu beherrschen. Zentral sind dabei das Bewusstsein und ein aktives Vorwegnehmen von Zielkonflikten im strategischen Management. Modernes Management bedingt neue und veränderte Kompetenzen, welche:

- Bestehendes in Frage stellt und die Effizienzperspektive um die Nachhaltigkeitsperspektive erweitert
- Unsicherheiten, Mehrdeutigkeit und Denken in dynamischen Szenarien akzeptiert
- Mit gesteigerter Komplexität durch die Gleichzeitigkeit von Entscheidungsprämissen umzugehen
- In Langfristszenarien denkt und handelt
- Neue Führungs- und Organisationsmodelle einführt
- Die Priorisierung und Qualitätssicherung von relevantem Wissen ermöglicht und sicherstellt
- Ambiguitätstoleranz implizieren
- Trade-offs offen und bewusst thematisiert und das Nicht-Erreichte legitimiert (Kugler, Olbert-Bock 2012)

Nicht zuletzt ist das Aufbrechen mentaler Pfadabhängigkeiten (typische Denk- und Handlungsmuster) in der Topmanagementebene ein wichtiger Ansatz. Dabei müssen durch die komplexe Kombination des in Entscheidungen und Handlungen eingehendes Wissens und Könnens kombiniert werden:

- Öffnung der bestehenden organisatorischen Grenzen
- Diversität im Management
- Konstruktive Fehlerkultur und Lernen aus Fehlern
- Förderung reflexiver Kompetenzen des Einzelnen (Kugler, Olbert-Bock 2012)

Ein konstruktives Widerspruchsmanagement in Unternehmen erfordert die Erweiterung der Effizienzperspektive um die Ressourcenperspektive, bringt eine gesteigerte Komplexität mit sich und bedingt moderne Management-Kompetenzen, um die erkannten Widersprüchlichkeiten systematisch zu bewältigen. Damit kann die langfristige Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und der Gesellschaft sichergestellt werden.

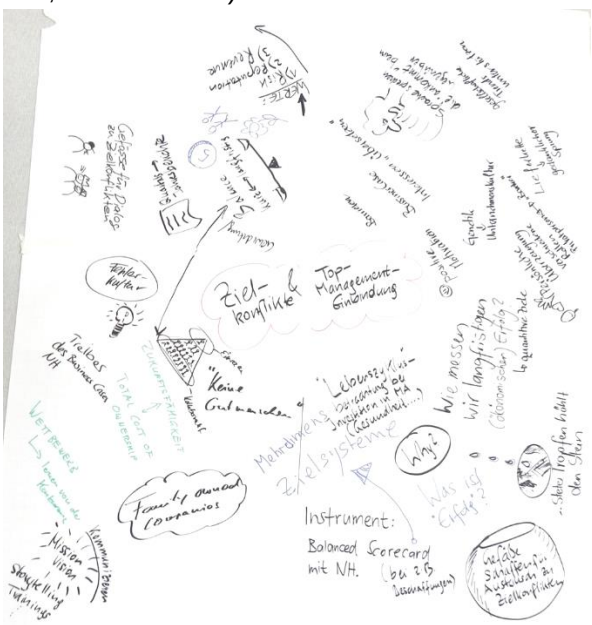
Anhang 2: Ergebnisse der Workshops im World-Café-Format vom 01.09.2016

Im Anschluss an die beiden Vorträge von Ralf Nacke und Simone Gruber wurden in einem World-Café von den über 30 Teilnehmern der Veranstaltung drei Themen bearbeitet. Die Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility werden vereinfacht mit CR abgekürzt:

I. Thema: «**Zielkonflikte und Top-Management-Einbindung**»
(Tischholder Simone Gruber und Günter Lenz)

Fragen, als mögliche Anregungen für den Dialog am Tisch:
(1) Welche Zielkonflikte sehen Sie zwischen den CR-Aktivitäten und den Unternehmensinteressen (ökonomische Logik)? Welche sind nach Ihrer Einschätzung die drei wichtigsten Zielkonflikte?
(2) Wie kann das Bewusstsein für und die Anerkennung von Zielkonflikten im Top-Management (und generell im Unternehmen) entwickelt und geschärft werden?
(3) Wie kann ein konstruktiver Umgang mit Zielkonflikten erreicht werden?
Welche Managementkonzepte wirken dafür unterstützend?
(4) Wie beurteilen Sie die Praxis im Umgang mit CR-Zielkonflikten und im Widerspruchsmanagement? Benennen Sie konkrete Beispiele aus Ihrer konkreten Erfahrung.

Ergebnisse (Kurzprotokoll in Stichpunkten – Günter Lenz, Terra Institute):



- Why? – was ist die Mission, die Vision? → Kommunikation, Story telling!
- Wie definieren wir «Erfolg»? – nur wirtschaftlich? Wie messen wir diesen? Langfristbetrachtung: Es geht um «total cost of ownership»!
- langfristiger denken: von Quartals- zu Jahresberichten (Bsp. Unilever)
- «Lebenszyklusbetrachtung» bei Mitarbeitenden, z.B. bei Investition in ihre Gesundheit
- Balance zwischen Kurz- und Langfristigkeit sowie zwischen Wirtschaft-Ökologie-Soziales
- Treiber von Nachhaltigkeit = Business Cases - die Sprache der Entscheidungsträger sprechen!
- Gefässe für den Dialog zu Zielkonflikten schaffen – «steter Tropfen höhlt den Stein»
  → Dranbleiben
- Unternehmens- und Fehlerkultur ist wichtig
  → bringt Innovationen auch zu Nachhaltigkeit
- persönliche Überzeugung und «Leben» von Nachhaltigkeit auch im Privatbereich strahlt aus, hat Wirkung auch im Unternehmen
- Werte sind entscheidend, z.B. bei der ZKB in folgender Reihenfolge: 1. Risk, 2. Reputation, 3. Revenue
- Organisationsstruktur und Eigentümerschaft ist wesentlich
  - family owned companies sind per se nachhaltiger (?)
  - zentralistische «Silo-Organisationen» behindern Nachhaltigkeit
- Instrumente können helfen, z.B. Sustainable Balanced Scorecard (z.B. bei Einkaufsvorgängen), und auch mehrdimensionale Zielsysteme

II. Thema: «**CR-Einfluss auf die Unternehmenskultur und Mobilisierung der Mitarbeiter für CR-Themen**» *(Tischholder Hans W. Steisslinger)*

Fragen, als mögliche Anregungen für den Dialog am Tisch:

(1) Welche Einflüsse hat die Beschäftigung der Führungskräfte und Mitarbeiter mit den CR-Themen auf die Unternehmenskultur?
(2) Für welche CR-Themen sind die Mitarbeiter besonders affin?
(3) Wie können Mitarbeiter für CR-Themen mobilisiert werden?
Welche Instrumente sollten dafür zum Einsatz kommen?
(4) Wie beurteilen Sie die Praxis bei diesem Thema aus Ihrer konkreten Erfahrung?

Ergebnisse (Kurzprotokoll in Stichpunkten – Hans W. Steisslinger, Terra Institute):

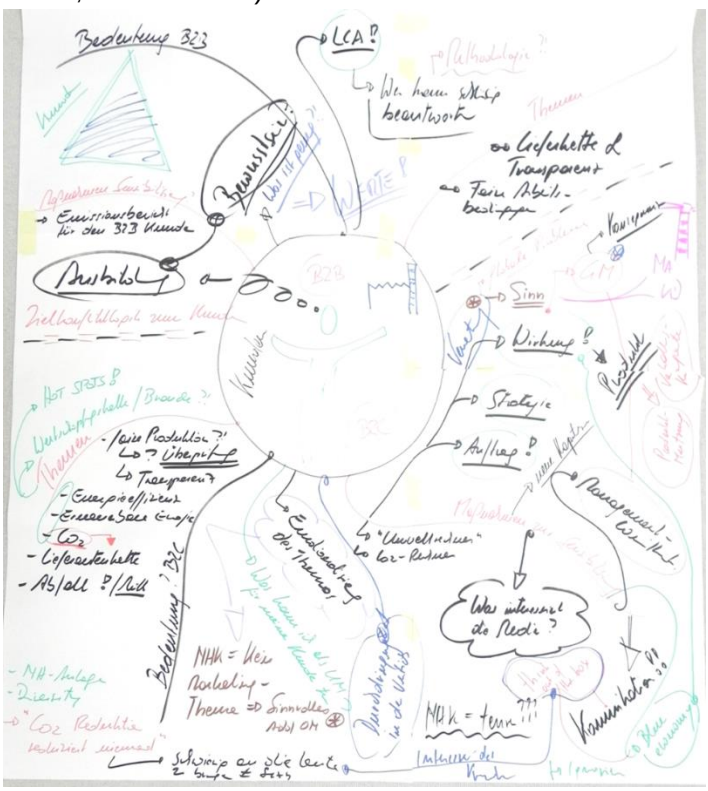
- Alles entscheidende Aussage: die Beschäftigung mit CR und die jeweilige Kultur durchdringen sich gegenseitig.
- Bei harter Wachstumspolitik einer Firma haben es alle CR-Themen schwer, Gehör zu finden. Firmen, die vom Auftrag her (bei der ZKB der sog. Leistungsauftrag) dem Gemeinwohl verpflichtet sind, können viel offener mit den CR-Themen umgehen, die Mitarbeitenden können sich leichter engagieren.
- Sofern sich Mitarbeitende persönlich engagieren können, ist der Einfluss auf die Firmenkultur viel grösser.
- Der Einfluss des Top Managements wurde stark betont, aber auch Bottom-Up ist notwendig und erfolgreich. So gibt es bei der SBB eine sog. Ambassadoren-Gruppe, die die Bottom-Up Einflussnahme voranbringt.
- Die Einflussnahme auf das Top-Managements ist eminent wichtig; was sind fördernde und hinderliche CEO-Psychogramme? Förderlich ist 1. Interesse an Menschen, 2. Kein Statusdenken, 3. Kein übertriebenes Geltungsbedürfnis, 4. Gute analytische Fähigkeiten.
Eher hinderlich sind „Ingenieur-Denke“, Zahlenfixierung, geringe Visionsstärke, geringe empathische Fähigkeiten.
- Unterscheidung CEOs in „Walker“ (tun was) und „Talker“ (reden nur): positives Beispiel Paul Polman von Unilever, der in ganz kurzer Zeit den Konzern in Richtung NH umgekrempelt hat.
- Engagement für CR ist eine Generationenfrage. Generation Y und Z sind viel mehr sensibilisiert als die Baby-Boomer. Sie sind bereit auch erste Schritte zu machen und Verantwortung zu übernehmen. 10% der Mitarbeitenden sind intrinsisch motiviert. Die Sinnfrage zu stellen ist in der Generation Y und Z normal.
- CR ist viel stärker in die Ausbildung zu integrieren. Gute CR-Impulse aus dem betrieblichen Vorschlagswesen.
- Die persönliche Ansprache ist das wichtigste Element, um einen Wandel zu bewirken.
- CR ist ein Change-Management-Thema; es geht um Wandel der inneren Einstellung und des Verhaltens.
- Das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit ist überholt, weil zu statisch gedacht. Besser ist die Darstellung dreier sich gegenseitig durchdringenden Kreise.

III. Thema: «**CR-Bedeutung für Kunden**» *(Tischholder Günther Reifer)*

Fragen, als mögliche Anregungen für den Dialog im Stuhlkreis:

(1) Welche CR-Themen werden von Endkunden (B2C) besonders wahrgenommen? Welche CR-Themen sind für B2B-Kunden besonders wichtig und welche Vorteile können sie dadurch realisieren?
(2) Über welche Massnahmen können Kunden stärker für CR-Themen sensibilisiert werden?
(3) Welche Anforderungen sind an die externe CR-Kommunikation zu stellen?
(4) Wie beurteilen Sie die Praxis bei dem Thema «CR-Bedeutung für Endkunden und B2B» aus Ihrer konkreten Erfahrung?

Ergebnisse (Kurzprotokoll in Stichpunkten – Günther Reifer, Terra Institute):



- Schwerpunktthemen aus Kundensicht sind faire Produktion, Energieeffizienz & erneuerbare Energien, CO_2, Lieferantenkette, Abfall und Müll.
  Die Lieferkette ist gerade auch im Bereich B2B das Hauptthema (Transparenz, Umweltbelastung und faire Lieferbedingungen).
- Unternehmen tun sich aber schwer, diese Themen gut und „sexy“ zu kommunizieren; es sind auch keine Kaufargumente, sondern primär add ons, die zwar fast schon erwartet werden, jedoch keine wirklich schlagende Wirkung haben.
- Wichtig: kann das Unternehmen die Werte und Themen glaubwürdig vermitteln? - Es geht nicht ums Marketing, sondern um ein klares Bekenntnis des Unternehmens als Ganzes. Ist es Teil des Auftrags (Mission - Vision), Teil des Geschäftsmodells und steht die Unternehmensleitung wirklich dahinter.
- Knackpunkt hierbei ist sicherlich die Durchdringung im Unternehmen selbst bzw. der bestehenden Absatzmittler, d.h. wie können wir z.B. einem klassischen Bankberater überzeugen, auch „grüne“ Produkte (mit vielleicht schlechterer Rendite) seinen Kunden proaktiv anzubieten. Aufklärung und Schulung sind notwendig.
- Vielfach werden falsche Schwerpunkte gesetzt und dies schwächt wiederum z.T. die Glaubwürdigkeit der Unternehmen. Bsp. Papierlosen Filiale, checkt im Gegenzug aber nicht ab, wie hoch der CO_2 Ausstoss bei den substituierenden Massnahmen ist (z.B. Tablet). Gleichzeitig werden die wichtigsten CO_2-Treiber - sprich die Produkte selbst - kaum oder nur mittelmässig angegangen. Schauen, wo das Unternehmen den CO_2 Ausstoss beeinflussen kann und dort konkrete Maßnahmen vornehmen.
- Eine umfassende und breit gedachte Wesentlichkeitsmatrix mit relevanten Handlungsfeldern für das Unternehmen bietet sich hier als Instrument sehr gut an.
- Der Kunde spielt mit seinen Produktanwendungen eine wesentliche Rolle. Hier gilt es zu emotionalisieren, neues Bewusstsein zu schaffen und über werteorientierte Kommunikation die Verhaltenskomponente der Verbraucher anzusprechen.

Anhang 3: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater

Terra Institute ist ein europaweit agierendes Kompetenzzentrum für Innovation und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft. Private und öffentliche Organisationen, Einzelpersonen und Interessengruppen wenden sich an das Terra Institute, um über eine externe Begleitung/Facilitation und Expertise, die Umsetzungskraft und -qualität ihrer Ideen, Konzepte, Projekte oder Ausbildungen im unternehmerischen Handeln zu potenzieren. Das Terra Institute begleitet Organisationen in tiefgreifenden Veränderungen und im Finden von ihren eigenen Lösungen auf die nie dagewesenen Herausforderungen wie Klimawandel, demografische Verschiebungen und Finanzkrisen. Das Team rund um die Gründer Evelyn Oberleiter und Günther Reifer stellt dazu bewährte Leitfäden, Ideen, Konzepte und Massnahmen zur Verfügung, die sich nutzen lassen, um Unternehmen schrittweise in eine nachhaltige Zukunft zu führen.

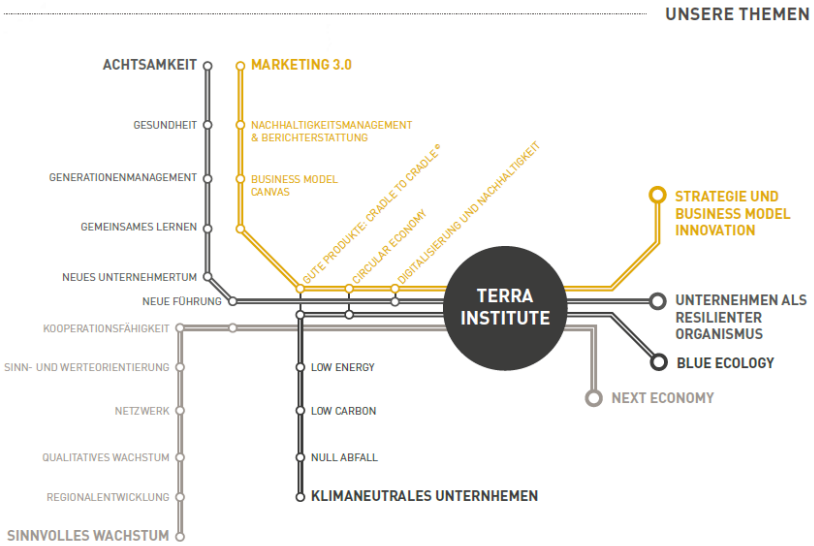
Im konkreten geht es bei Aufträgen an das Terra Institute oftmals um die Definition von nachhaltigen Unternehmensstrategien, das Design und die Umsetzung von Marketing- und Verkaufskonzepten, die systemische Organisationsentwicklung und Neuausrichtung der Organisationen, die Definition und die Umsetzung von Klimastrategien, Nachhaltigkeitsreporting und Stakeholder-Dialog, die Entwicklung von Produkten und Business Modellen auf der Basis geschlossener Kreisläufe, die Ausbildung von Mitarbeitern in Nachhaltigkeitskompetenzen und operativer Exzellenz, die Implementierung dialogischer Kommunikation, sowie auf die fachliche wie prozessuale Begleitung des Innovationsmanagements.

Entstanden ist das Terra Institute aus dem Impuls heraus, sinnvolle und nachhaltige Projekte für die Welt zu unterstützen, die aktuellen Krisen als Chance zu betrachten und Unternehmern neue Möglichkeiten der unternehmerischen Ausrichtung zu bieten. Es gilt, Unternehmen innerhalb des globalen Geschehens eine neue gesellschaftspolitische Rolle und Wichtigkeit zuzugestehen: Anstatt als Mitverursacher der vorherrschenden Wirtschafts-, Ökologie und Sozialprobleme zu gelten, den Platz als massgeblicher, starke Treiber von guten Lösungen inne zu nehmen.

Verbundenheit, Achtsamkeit, Individuation und Gemeinschaft, Diversität und Resilienz, Eco-Effizienz und Eco-Effektivität Kreislaufwirtschaft sowie Suffizienz sind die **Kern-Prinzipien neuer Unternehmensführung**, welchen die 25 Personen, die derzeit im Terra Team zuhause sind, sich verpflichten. Zusammen mit den Kunden wollen sie Leuchtturmunternehmen entwickeln, die ökologisch nachhaltig, sozial gerecht, respektiert und respektierend, kooperativ und wirtschaftliche erfolgreich auch andere zum Mitmachen bewegen und so einen ganzheitlichen Systemwandel voranbringen.

Der Beratungs- und Begleitungsansatz von Terra Institute basiert auf einem ganzheitlichen Unternehmensmodell mit sieben Aspekten. Im Themenfeld „Corporate Responsibility“ (CR) und „Nachhaltigkeit“ (NH) bieten wir Strategie- und Konzeptentwicklung mit Bestimmung der CR-Handlungsfelder, der Wesentlichkeitsmatrix, der Überprüfung an etablierten CR-Kriterien sowie an den 14 Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Unternehmen - inkl. CR-Verankerung in der Unternehmensstrategie, in der Vision/ Mission, in den Werten und im Leitbild. Wir unterstützen in den Umweltthemen u.a. mit Ressourcen-Optimierung und Circular Ecomomy, Energie-Effizienz und Erneuerbare Energien sowie CO2-Bilanzierung, -Reduktion und -Kompensation. Mitarbeiter-Themen und soziales Engagement werden ebenso betrachtet wie Compliance- und Governance-Themen. Mit Unternehmen erarbeiten wir auch, in welchem Umfang die Lieferkette in die CR-Betrachtung eingebunden werden soll und wie das

Supply Chain Management verbessert werden kann. Kreative Ansätze bieten wir auch für die Nachhaltigkeitsbericht-Erstattung, die interne und externe CR-Kommunikation, die Mobilisierung der Mitarbeiter und Kunden für ausgewählte CR-Themen sowie die Organisations- und Kulturentwicklung.



In die Studie involvierte Terra-Berater:

Dr. Ralf Nacke (CH-Hünenberg), Dipl.-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 28 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

Dr. 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, Betriebsökonom, 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. Im Aug. 2016 hat sie den berufsbegleitenden Master of Arts in „Strategischem Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde bei Berlin mit Auszeichnung bestanden. grub@zhaw.ch

Anhang 4: Kurzprofile der 9 Studienteilnehmer (Schweizer Konzerne) - alphabetisch

UNTERNEHMENSPROFIL: COOP	
BRANCHE	Detailhandel/Grosshandel
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Genosssenschaft Geschäftsbereiche: Interdiscount, Fust, Transgourmet , Bell u.a.
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1890 (VSK), 1969 (Umbenennung in «Coop»), Basel
MITARBEITER	77.087
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz 19.8 Insgesamt 28.2
UNTERNEHMENSVISION	«Gemeinsam an die Spitze»

WISSENSWERTES

- Zweitgrösste Arbeitgeberin der Schweiz
- Seit 1973 ist der Umweltschutz in den Statuten verankert, 2006 Formulierung der Leitsätze zu Nachhaltigkeit
- CO_2-neutral bis 2023
- Coop Fond für Nachhaltigkeit/Innovationsförderung/ Sensibilisierung der Öffentlichkeit für nachhaltigen Konsum (16.5 Mio)
- «Gemeinsam nachhaltig Mehrwerte schaffen» die erste Grüne Geschäftspartnertagung mit rund 200 Geschäftspartnern und Entscheidungsträgern

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Beschaffung und Lieferkette, Energie- und Ressourcensicherheit
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	208.7 Schweiz / 430.38 Global

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- Strategiekonzept Nachhaltigkeit, ist in den Statuten, Leitbild und Missionen tief verankert u. besteht aus 3 Säulen
- 1.Säule:Nachhaltige Sortimentsleistungen
- 2.Säule:Ressourceneffizienz und Klimaschutz
- 3.Säule:Mitarbeitende und Gesellschaft

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- «Taten statt Worte» (über 250)
- Mehrjahresziele 2014-2020 Beispiele:
- Schwerpunkt Tierwohl und Bienen
- Ganzheitliches Energiemanagement
- Engagement für Bio und Fairtrade

UNTERNEHMENSPROFIL: IKEA	
BRANCHE	Möbel und Innenausstattung, Einzelhandel und Produktion
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Stiftung/ die Stiftung besitzt den Ikea-Konzern, der in einer Holdingstruktur eingebunden ist
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1943, Niederlande
MITARBEITER	Schweiz: 2.867 Insgesamt:147.000 (2014)
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz: 1.03 (2013) / Insgesamt: 31 (2014)
UNTERNEHMENSVISION	„To create a better everyday life for the many people.„

WISSENSWERTES

- „1.002 Lieferanten in 51 Ländern, es gilt der IWAY-Standard„
- Produktion: ca. 59% der Produktion erfolgt in Europa
- Besucher in Einrichtungshäusern: 716 Mio. Der Website 1.5 Mrd
- Kataloge: 217 Mio in 30 Sprachen 100% FSC-zertifiziert
- IKEA Food: 1,46 Milliarden EUR jährlicher Umsatz
- Ikea Foundation: 104 Mio € gespendet
- 2020 wird Ikea mehr Strom produzieren als der Konzern selbst verbraucht

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Ressourcen (Holz, Baumwolle), Energie, Beschaffung und Lieferkette
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	14.8 Schweiz 757.8 Global

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- People & Planet Positive (2020)

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- Ressourcen- und Energieunabhängigkeit
- Ein besseres Leben für Menschen und Gesellschaft
- Ein nachhaltigeres Leben zu Hause

UNTERNEHMENSPROFIL: MIGROS	
BRANCHE	Detailhandel / Handel
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Genossenschaft (10 Genossenschaften u. Migros-Genossenschaftsbund) Geschäftsbereiche: Magazine Globus, Chocolate Frey, Ex Libris, Migros Bank, Denner u.a.
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1925, Zürich
MITARBEITER	97.456
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	27,3
UNTERNEHMENSVISION	«täglich besser leben»

WISSENSWERTES

- Grösste Arbeitgeberin der Schweiz
- Der Gründer Gottlieb Duttweiler legte 1941 in den Statuten der Genossenschaft fest, dass das Allgemeininteresse höher zu stellen ist, als das des Unternehmens
- Aufwendungen Migros-Kulturprozent (2014) 122.3 Mio CHF
- Über 80 Prozent der Artikel sind Eigenmarken.

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Rohstoffe und Beschaffung, Verantwortung als Arbeitgeber, Energie
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	271

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- Unternehmensstrategie

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- «Generation M» (2020)
- Konsum
- Umwelt
- Mitarbeitende
- Gesellschaft
- Gesundheit

UNTERNEHMENSPROFIL: DIE POST	
BRANCHE	Logistik
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft/ Bundesbetrieb Post CH AG: Kommunikations- und Logistikmarkt PostFinance AG: Retailfinanzmarkt PostAuto Schweiz AG: Markt für öffentlichen Personenverkehr
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1849, Bern
MITARBEITER	62'983 davon 8'008 im Ausland
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz 7.2 / 8.5 insgesamt
UNTERNEHMENSVISION	«Einfach mit System – Die Post»

WISSENSWERTES

- Drittgrösste Arbeitgeber der Schweiz
- pro 18 km² gibt es eine Poststelle (in den vier Nachbarländer eine Poststelle pro 32 km²)
- 100% des Strombedarfs stammt aus erneuerbaren Energien
- 2'203 Mio adressierte Briefe / Tendenz sinkend um ca. 2% jährlich
- 111.8 Mio Pakete / Tendenz steigend um ca.3-4% jährlich
- 1/3 der Postfahrzeuge ist mit alternativen Antrieben unterwegs

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Energie und Klima, Verantwortung als Arbeitgeber, Beschaffung
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	426.3

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- "Nachhaltig handeln – In die Zukunft investieren" (2014-2016)

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

Stossrichtungen CR:

- Beschaffung
- Mitarbeitende
- Klima und Energie
- Energie effizient einsetzen
- Erneuerbare Energien ausbauen
- Mitarbeitende sensibilisieren und Kompetenzen erweitern
- soziales und gesellschaftliches Engagement

UNTERNEHMENSPROFIL: SBB	
BRANCHE	Transport und Logistik / Eisenbahngesellschaft
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft (Bundesbetrieb) Personen- und Güterverkehr, Immobilien und Infrastruktur
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1902, Bern
MITARBEITER	32.730
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	8,5
UNTERNEHMENSVISION	«Wir bewegen die Schweiz» (Versprechen) «Wir machen Bahn und verbessern uns kontinuierlich zur Exzellenz.» (Vision)

WISSENSWERTES

- 180'000 Passagiere täglich
- 210'000 Tonnen Güter täglich
- 75% der Reisen sind auch für Reisende mit eingeschränkter Mobilität möglich. Ab 2024 sollen es 100% sein
- 90% der Energie stammt von Wasserkraft / bis 2025 soll 100% aus erneuerbaren Quellen stammen

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Energieeffizienz, Beschaffung und Verantwortung als Arbeitgeber
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	116.2

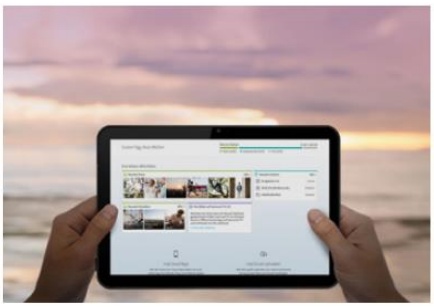
NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- "Ihre erste Wahl für nachhaltige Mobilität – Wir übernehmen Verantwortung" (2014-2016)

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

5 Stossrichungen entlang der Wertschöpfungskette, welche durch 14 Handlungsfelder konkretisiert werden:

- Verantwortungsvolle Lieferkette sicherstellen
- Umweltvorteil stärken
- Verantwortungsvolle Arbeitgeberin sein
- Zugang zur Mobilität einfach gestalten
- Nachhaltige Produktnutzung ermöglichen
- Zertifizierung als Friendly Work Space



UNTERNEHMENSPROFIL: SWISSCOM	
BRANCHE	Telekommunikation
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft / Tochterunternehmen in Italien Fastweb
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	Swisscom 1998, Bern/ Ursprung und Gründerzeit zusammen mit der Swiss Post 1852-1911
MITARBEITER	Schweiz 18'300/ insgesamt 21'000
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz 9.6 / Insgesamt 11.7
UNTERNEHMENSVISION	«Das Beste in der vernetzten Welt – immer und überall»

WISSENSWERTES

- 295'000 Personen haben bisher an Medienkompetenzkursen teilgenommen/ bis 2020 sollen eine Million Menschen teilnehmen
- Shop mit einem neuartigen Konzept: Der erste Junior Shop wird selbständig von Lernenden geführt.

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Energieeffizienz und Klimaschutz, Verantwortung als Arbeitgebering, Lieferkette, Umgang mit Medien
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	21.4

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- Verantwortungsvoll die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen erfüllen (2020)

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- Energieeffizienz und Klimaschutz
- Arbeiten und Leben
- Medienkompetenz
- Attraktive Arbeitgeberin
- Faire Lieferkette
- Vernetzte Schweiz

Swiss Re

UNTERNEHMENSPROFIL: SWISSRE	
BRANCHE	Finanzdienstleistungen / Banken und Versicherung
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1863, Zürich
MITARBEITER	Schweiz 3'000 / Ingesamt 12'200
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz 9.2 / Insgesamt 37.3
UNTERNEHMENSVISION	Strategy: «We seek to outperform peers in core areas, combined with smart expansion into areas where additional growth opportunities exist»

WISSENSWERTES

- Our values are our foundation: Client centricity, agility, team spirit, passion to perform, and integrity
- Eine der weltweit grössten Rückversicherungsunternehmen
- we can cover 100% of our energy requirements from renewable sources by 2020.
- One of the principal CO_2 offsetting projects clean cooking stoves and water filters for Kenya by the end of 2014, more than 128'000 stoves were distributed.

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Klimawandel, Natur- und Umweltkatastrophen
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	Schweiz 20.2 / Global 82.2

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- In der Unternehmensstrategie verankert, ist aber nicht explizit in der Mission u. Prioritäten genannt)

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- Creating solutions for sustainability
- Extending our risk intelligence
- Exploring and shaping the risk landscape
- Reducing our environmental footprint
- Being an employer of choice
- Ensuring good governance
- The Swiss Re Foundation

ZURICH

UNTERNEHMENSPROFIL: ZURICH	
BRANCHE	Finanzdienstleistungen / Banken und Versicherung
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	Gründerzeit 1987 / seit 2012 Zurich Insurance Group, Zürich
MITARBEITER	Schweiz 5'100 / insgesamt 55'000 (in mehr als 170 Länder)
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	Schweiz 3.3/ Insgesamt 35.8
UNTERNEHMENSVISION	Intelligent Protection: Who we are; how we do it; what we do

WISSENSWERTES

- Seit Ende 2014 klimaneutral (mit CO_2-Kompensation)
- 1.4 Mio Kunden in der Schweiz
- das Hochwasserschutzprogramm von Zurich wurde 2014 vom Sekretariat der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC) als «Momentum for Change Lighthouse Activity» und damit als herausragendes Beispiel für Engagement im Kampf gegen den Klimawandel und eine Folgen anerkannt.

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Klimawandel und Natur-/ Umweltkatastrophen, Naturgefahren
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	17.3 Schweiz / 187 Global

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- «Wer wird sind – Was wir Tun – Wie wir es Tun» / Intelligenter Versicherungschutz

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- Das Ziel ist, nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen zu schaffen: unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.
- Helping communities reduce the impact of floods
- Investing our financial assets responsibly
- Ensuring responsible and sustainable business practices
- Investing in communities
- Why we take care of the environment
- Responsible sourcing an porcurement
- Diversity & inclusion

Zürcher Kantonalbank

UNTERNEHMENSPROFIL: ZURICH	
BRANCHE	Finanzdienstleistungen / Banken und Versicherung
RECHTSFORM UND KONZERNSTRUKTUR	Aktiengesellschaft
GRÜNDUNGSJAHR UND UNTERNEHMENSSITZ	1870, Zürich
MITARBEITER	4.844
JAHRESUMSATZ (MRD. CHF)	1,9
UNTERNEHMENSVISION	«Wir sind die nahe Bank» (Leitbild)

WISSENSWERTES

- Versorgungsdichte in max. 5km Entferung liegt für mind. 95% der Bevölkerung eine Bank
- 2010 erstmal CO_2 neutraler Bankbetrieb
- 2011 Lancierung des Nachhaltigkeitsindikator für Fonds
- Friendly-Work Space zertifiziert

PROFIL NACHHALTIGKEIT/CR	
ZENTRALE NACHHALTIGKEITS-HERAUSFORDERUNGEN	Betriebsökologie, nachhaltige Produkte, Verantwortung als Arbeitgeber
CO_2 FOOTPRINT 1000 T	5.4 Schweiz

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

- Leistungsauftrag/ Nachhaltigkeitsauftrag durch den Kanton / die ZKB lebt Nachhaltigkeit als integriertes Geschäftsprinzp. «Nachhaltigkeit heisst wirtschaftliches Handeln mit der Verantwortung für Umwelt Gesellschaft in Einklang zu bringen»

NACHHALTIGKEIT/ CR-HANDLUNGSFELDER

- Stakeholder
- Wir sind die nahe Bank
- Nachhaltigkeit im Bankgeschäft
- Betriebsökologie
- Partner- und Mitgliedschaften