



Nachhaltigkeit ist Chefsache

Sustainserv Viele Unternehmen tun es, allzu oft aber nicht durchdacht. Echte CSR muss strategisch und ganzheitlich angegangen werden.

ROBERT WILDI

Die Medienmitteilung ist gut gemeint. «Wir haben zur Rettung des Regenwalds tausend Bäume gepflanzt!» Oder: «Dank unserem Spendenaufruf erhalten hundert Strassenkinder in Indien einen Monat lang genug zu essen.» Solche Aktionen sind alles andere als verwerflich, sie sind gut gemeint und sicher besser als Tatenlosigkeit. Aber mit echt gelebter Corporate Social Responsibility (CSR) haben sie gleichwohl nichts zu tun, solange sie als losgelöste Einzelprojekte lanciert werden.

Dieser Meinung ist Stephan Lienin, Mitgründer und Partner von Sustainserv. Das Beratungsunternehmen und Spin-off ETH-Bereich ist knapp zwanzigjährig und auf Nachhaltigkeit bei Unternehmen spezialisiert. Sustainserv betreibt Büros in Zürich, München und in den USA und betreut weltweit über 200 Kunden. «Nachhaltigkeit respektive CSR kann nie einfach ein Projekt sein, sondern muss als integraler Managementansatz gelebt und entsprechend als strategische Aufgabe angegangen werden.» Damit dies gelingt, müssen in einem Unternehmen die obersten Entscheidungsträger in solche Aktivitäten involviert und integriert werden. «Nachhaltigkeit ist Chefsache», so Lienin.

Stakeholder- statt Shareholder-Ansatz

Am Anfang einer weitsichtigen CSR-Initiative stehe immer die Fokussierung des

Managements auf wesentliche Themen. Dies einerseits im Sinne des langfristigen Geschäftserfolgs, andererseits in Bezug auf Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder. «Nachhaltigkeit und CSR stehen eindeutig für eine Verlagerung vom Shareholder-Ansatz zum Stakeholder-Ansatz», so Lienin. Es gehe nämlich darum, neben

den Erwartungen von Investoren auch die Bedürfnisse von Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaft zu kennen und in die strategische Entwicklung zu integrieren.

Ferner muss sich ein Unternehmer bei der Evaluation seines CSR-Engagements einige zentrale Fragen stellen und ehrlich beantworten: Wo haben wir einen Impact

auf die nachhaltige Entwicklung? Wo leistet das Unternehmen Wert – nicht nur finanziellen, sondern Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende, für die Gesellschaft und die Umwelt? «Am erfolgversprechendsten sind strategische Ansätze, bei denen die Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft des Unternehmens eng verknüpft wird», schildert Lienin aus seiner langjährigen Erfahrung. Diese Voraussetzung optimiere die Chancen, jegliche Risiken fürs Geschäft zu minimieren und mittels der CSR-Initiative sogar neue Geschäftsmöglichkeiten und Kundengruppen zu erschliessen. «Mit Nachhaltigkeit kann man also durchaus Geld verdienen.»

Bestreben sollte vorhanden sein

Wobei kommerzielle Interessen gleichwohl nie der primäre oder einzige Antrieb für CSR-Aktivitäten sein dürften, findet Markus Zemp, Studienleiter des CAS Corporate Social Responsibility an der Hochschule Luzern HSLU. «Ein echtes Bestreben, durch ihre Tätigkeit nicht nur ökonomischen Erfolg sicherzustellen, sondern zusätzlich einen echten Mehrwert für die Menschen und die Gesellschaft zu schaffen, sollte bei den Unternehmen schon zwingend vorhanden sein.»

Auch die Fokussierung auf eigene Reputationsrisiken ist für Zemp eine denkbar schlechte Voraussetzung für ein auf richtiges CSR-Engagement. Es gehe also nicht um sogenannte Greenwashing-Aktivitäten, um einen möglichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden. «Im Vorder-

grund sollte immer die Ambition stehen, etwas Positives zu bewegen, Mehrwerte für die Allgemeinheit zu schaffen.» Für Jürg Gabathuler, Psychologe und HR-Experte am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, darf CSR nicht nur von oben diktiert werden, sondern sollte alle Mitarbeitenden involvieren. «Es macht Sinn, dass Unternehmer in der ganzen Belegschaft Ideen sammeln, wo ein Engagement Sinn machen würde», beschreibt Gabathuler einen demokratischen Prozess. Danach werde schrittweise priorisiert und letztlich in einem paritätisch zusammengesetzten Board entschieden, was effektiv umgesetzt werde. «Dabei müssen die CSR-Massnahmen natürlich zur Geschäftsstrategie passen.»

Zwingend sei danach auch eine gute Kommunikations- und Marketingstrategie innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, so Gabathuler. «CSR muss bekannt gemacht werden. Die Mitarbeitenden müssen darüber sprechen, sonst läuft es nie richtig an.» Positiv berichtende Mitarbeitende seien die besten Botschafter, weshalb CSR auch für eine erfolgversprechende Employer-Branding-Strategie genutzt werden könne. «Man wird als Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeitende aus der Generation X, die ein starkes Wertebedürfnis nach ›Sinnhaftigkeit‹ haben», sagt der Psychologe. Und damit übernehme man automatisch abermals eine soziale Verantwortung.

TIPPS FÜR KMU

Wie gelingt die CSR-Initiative?

Selbstbild schärfen Viele Schweizer Unternehmen sind sich nicht bewusst, was sie bereits alles zum Thema Nachhaltigkeit leisten. Machen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme zu wirtschaftlichen, sozialen und Umweltleistungen Ihres Unternehmens («Triple Bottom Line») gibt Klarheit).

«Reduce to the max» Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Themen. Das hilft gerade am Anfang, die Reise in Richtung Nachhaltigkeit mit soliden Schritten anzutreten.

Wert schaffen Überlegen Sie sich grundsätzlich, wie und für wen Ihr Unternehmen Wert schafft (Kunden, Mitarbeitende, Umwelt, Gesellschaft). Dies hilft, die wesentlichen Themen und Hebel für nachhaltige CSR-Aktivitäten zu bestimmen und zu betätigen.

Realistisch sein Setzen Sie sich ambitionierte, aber realistische und machbare Ziele.

Entspannt bleiben Lassen Sie sich nicht verrückt machen von der Komplexität der Anfragen und Anforderungen. Wichtig ist es, einfach anzufangen und das Ganze als Reise zu verstehen. Sie können und müssen nicht alle Probleme dieser Welt auf einmal lösen.

Allianzen Versuchen Sie nicht, alles allein zu lösen, sondern schmieden Sie sinnvolle Partnerschaften und Allianzen. Nachhaltige Lösungen umfassen fast immer eine ganze Wertschöpfungskette mit mehreren Protagonisten.

Quelle: Sustainserv

Genfer Vorreiterrolle

Serbeco Die im Familienbesitz stehende Gruppe pflegt seit bald dreissig Jahren ihre Vision einer sozial und ökologisch nachhaltigen Unternehmensführung.

DANIEL TSCHUDY

Die Dachorganisation B Lab ist eine Non-Profit-Organisation und wurde 2006 in den USA gegründet. Weltweit gibt es in über sechzig Ländern 3000 «B-Corp»-zertifizierte Unternehmen, die sich alle zum Ziel gesetzt haben, die Welt zum Positiven zu verändern.

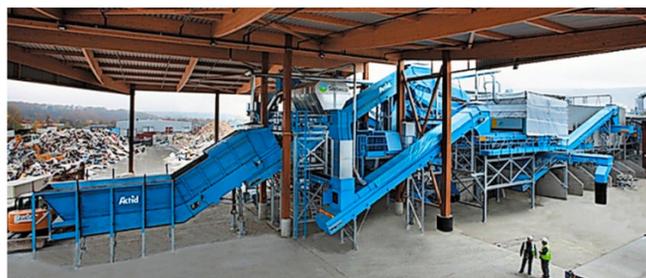
B-Corp-zertifizierte Unternehmen balancieren Gewinn und positive Wirkung und streben danach, die besten Unternehmen für die Welt zu sein und nicht bloss die besten der Welt. Mit der Zertifizierung verpflichten sie sich, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf alle Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen, und halten freiwillig verifizierte Stan-

dards bezüglich der Gesellschaft und der Umwelt aufrecht.

Das Familienunternehmen Serbeco in Satigny westlich von Genf ist ein Pionier in der Einsammlung, Sortierung und Wiederverwertung von Abfällen im ganzen Kanton Genf. Gegründet wurde es von Bernard Girod; als CEO dient heute sein Sohn Bertrand. Und ganz im Sinne seines Vaters führt Bertrand die Geschicke der Firma weiter, gerade auch betreffend Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Management.

Soziale Verantwortung

So wurde Serbeco eines der wenigen B-Corp-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. Bertrand Girod sieht das so: «Wir leben die Vision einer globalen nachhaltigen Entwicklung und beteiligen uns aktiv am Übergang von einem linearen wirtschaftlichen Modelltyp der Extraktionsproduktion zu einem Geschäftsmodell, das sich in einem Kreislauf aus Nutzung, Recycling und Wiederverwertung befindet.» Serbeco-Direktor Patrick Schmutz reiste an den Zermatt Summit und stellte die Firma dem dortigen Tagungspublikum vor.



Die Serbeco-Abfallverwertungsanlage in Satigny GE.

Die Firma sammelt, sortiert und recycelt im ganzen Kanton täglich bis zu 80000 Tonnen Abfall. Unter Verwendung von Biodiesel werden dazu Hybridfahrzeuge eingesetzt, die auf optimierten Sammelwegen unterwegs sind, angetrieben durch selbst produzierte Photovoltaik-Energie von mehr als 140000 kWh. Getrennt werden dabei alle Arten von Abfällen wie PET, Aluminium, Weissblech, Pappe, Holz, Industrieabfälle, Bauabfälle und Sonderabfälle. Und die Abfallverwertung in der neuen Anlage

von Satigny versucht unter anderem, unbrauchbar gewordene Objekte einer Zweitnutzung zuzuleiten.

Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung der sozialen Verantwortung und dem Wohlergehen ihrer Beschäftigten verpflichtet. Patrick Schmutz zählte in Zermatt ein paar dieser Werte auf: «Wir bieten beispielsweise Löhne und Leistungen weit über dem gesetzlichen Minimum. Die Familie Girod will zwar den zur Sicherung ihres Unternehmens notwendigen Gewinn

erwirtschaften, gleichzeitig aber Fairness und Respekt gegenüber Mitarbeitenden und Kunden leben und fördern. Dazu gehören eben auch optimale Arbeitsbedingungen, hohe Sicherheitsvorkehrungen sowie Chancengleichheit und identische Löhne für Männer und Frauen.»

In Genf verankert

Serbeco engagiert sich auch anderweitig in der Gesellschaft, beispielsweise bei Themen wie der beruflichen Wiedereingliederung nach Freiheitsstrafen und Langzeitarbeitslosigkeit oder auch für Migranten. Zudem unterstützt Bertrand Girod Sponsoringaktivitäten zugunsten von Veranstaltungen oder Interessensgruppen mit ähnlicher Weltanschauung. Auch am Zermatt Summit werden diese Werte und Erfahrungen ausgetauscht und dieser Dialog danach wieder ins Unternehmen oder in die B-Corp-Community getragen. Oder mittels Beratungen zu Endkunden, die ihren ökologischen Fussabdruck reduzieren möchten.

www.serbeco.ch

CSR als ökonomische Vernunft Ein Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Technologie

Basiert Ihr Geschäftsmodell massgeblich auf dem Vertrauen der Anspruchsgruppen? Haben Sie sich auch schon gefragt, ob es Geschäftsverbindungen, Aktivitäten oder Verhaltensweisen Ihres Unternehmens gibt, die von Interessengruppen als unangemessen wahrgenommen werden könnten? Inwiefern beschäftigen Sie sich mit der Umgestaltung der realen Zusammenhänge des Wirtschaftens, welche heute sehr konfliktreich sind?

Der Umfang an Auseinandersetzungen mit dem Umfeld steigt täglich. Beinahe jedes Unternehmen ist öffentlich exponiert und deshalb aufgefordert, seine Handlungen zu begründen, verschiedenen Erwartungen zu begegnen oder der «Moralisierung» etwelcher Interessengruppen geschickt zu antworten. Fazit: Die gesellschaftsbezogene Dimension der Unternehmens- und Mitarbeitendenführung ist im 21. Jahrhundert sehr bedeutend geworden.

Was wir unter Corporate Social Responsibility verstehen

Mit jedem Tun – und gerade auch mit dem wirtschaftlichen – ist ein Glaube verbunden, ein Glaube an den Sinn dieses Tuns. Und dieses Tun ist heutzutage mannigfach infrage gestellt. BPN versteht unter Corporate Social Responsibility (CSR) eine unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, die sich mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungen der Unternehmenstätigkeit auseinandersetzt und laufend deren Wirkung auf (zentrale) Anspruchsgruppen durchleuchtet. CSR ist also ein wirtschaftsordnungsethisches Element. Mit dieser Sichtweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs in mittlerweile drei Kontinenten und baut damit am Sinn einer anderen Moderne. Unsere Stiftung vermittelt und vertieft betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten des Westens, um mit bewährten Methoden und Instrumenten die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Georgien, der Mongolei, Kirgisistan, Ruanda sowie Nicaragua zu etablieren.

Wir interpretieren CSR als Teil einer der Dauerhaftigkeit verpflichteten Unternehmenspolitik. Mit dieser Herangehens- und Arbeitsweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs. Diese Investitionen rechnen sich mehrfach: Wenn Menschen eine berufliche Perspektive in ihrer Heimat finden, werden sie sesshafter. Das ist krisenstabiler und ökologisch wirksam. Die Migrationswilligkeit in Transformationsländern sinkt und führt zu einer allmählich transport- und verkehrsverminderten Wirtschaft – «Inländervorrang» und subsistente Produktion in Verbindung mit einem Miteinander- und Voneinander-Lernen vor Ort in seiner besten Ausprägung.



Willi Helbling
CEO
Stiftung BPN, Bern

«Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus.»

CSR trägt zur Wertschöpfung in Entwicklungs- und Schwellenländern bei, indem die zukunftsorientierte Programmarbeit, ein fokussiertes Produkt- und Serviceangebot, hohe Betreuungsqualität sowie kluge Investitionsentscheide (auch) aus dieser Perspektive analysiert werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer in Asien, Afrika und Südamerika nutzen im Rahmen des BPN-Viersäulenprinzips während einer Dauer von zwei bis vier Jahren unsere Produkte. Es sind dies Ausbildung, Coaching, Zugang zu Finanzen und das Einbinden in einen lokalen Unternehmerverein.

Wir arbeiten mit den Unternehmerinnen und Unternehmern wertebasiert mit dem Leitmotiv: das Wichtige richtig tun. Die BPN-Geschäftstätigkeit basiert auf einer Haltung, die den steten Dialog mit allen Anspruchsgruppen und das Ziel eines umfassenden Wertemanagements verinnerlicht hat. Die entsprechenden Prozesse, Förderinstrumente und Vergabungen gestalten wir anreizorientiert. Die Stiftungsidentität erlaubt keine unverbindliche Verantwortungsrhetorik.

Für BPN ist CSR pure ökonomische Vernunft

Unternehmen wollen die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Firma und ihrer Mitarbeitenden sichern und vertiefen. Diese strategische Dimension erfordert Ziele. CSR ist ein methodischer Versuch, die Voraussetzungen «wertvollen» Wirtschaftens unter aktuellen Bedingungen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene zu überdenken. Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus. Diese Debatte ist täglich in den Medien zu verfolgen – prominente Beispiele sind oder waren «Dieselgate» bei VW oder «Brent Spar» bei Shell.

Im Zentrum konzeptioneller CSR steht die integrierte Qualität des Geschäftsmodells an sich – und nicht der Business Case (das heisst, ob sich CSR als Erfolgsfaktor lohnt) oder gedankenloser Spendenaktionismus (also einseitige Geldtransfers, die sich weit weg vom Kerngeschäft bewegen). Schief ausgerichtete marktradikale Gewinnmaximierung mehr oft die Macht der Kapitaleigner, verursacht aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch erhebliche Schäden. Bekannte Stichworte dazu sind die Verletzung der Menschenwürde, Umverteilung in die falschen Taschen, Klimakrise, Hyperglobalisierung, Lastenverschiebung im Umwelt- und Finanzbereich auf künftige Generationen, mangelnde Haftungsregeln (gleichbedeutend mit Nichtabgeltung von negativen Wirkungen auf Dritte).

Vom ehemaligen HSG-Dozenten Peter Ulrich lernten wir, dass nicht nur Menschenführung, sondern auch das Management ganzer Institutionen immer auch die Frage nach dem Sinn der zu verfolgenden Zwecke und Ziele sowie der Verantwortung der Führenden aufwirft. Unsere tägliche Ar-

beit zeigt, wie die Pflege und der Ausbau gesellschaftsbezogener Ziele für Firmen Wettbewerbsvorteile schaffen. Warum? Die Mitarbeitenden und Kunden sind loyaler und zahlungsbereiter, was der Widerstandsfähigkeit und dem Ruf der Firma dient und damit auch den Leistungs- und Finanzzielen zugutekommt. Unsere Unternehmervereinbarung von über zwanzig Jahren zeigt, dass CSR ein gemeinwohldienlicher Produktionsfaktor ist – ebenbürtig zu Arbeit, Kapital oder Technologie.

Betrachtungen zu unternehmerisch verantwortungsbewusstem Handeln

- Das Thema Verantwortung von Unternehmen ist heute allgegenwärtig. Es hat strategische und handlungsleitende Bedeutung.
- Verantwortung ist eine sehr knappe Ressource – also wertvoll.
- Milton Friedmans berühmtes Zitat zur Verantwortung von Unternehmen, «The responsibility of business is to increase its profits», ist bald ein halbes Jahrhundert alt. Das damals vorherrschende CSR-Verständnis war das der Philanthropie. Friedman betonte damals ebenso, dass neben der Einhaltung der Gesetze auch die moralischen Werte der Gesellschaft zu respektieren sind. Das sollte beim Zitieren von Friedman nicht leichtfertig unterschlagen werden. Wahrscheinlich wäre Friedman heute ein Vertreter von CSR-Praktiken als Geschäftsphilosophie etwa in der Form von Shared Value.
- Verantwortbares unternehmerisches Handeln wird nach zeitgemässer Lehre zunehmend aus einer Perspektive, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgeht, betrachtet.
- Unsere Überzeugung ist und die Erfahrung lehrt, dass Glaubwürdigkeit die Währung der Zukunft ist.
- Der Ertrag, den die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen abwirft, wird systematisch unterschätzt.
- Das CSR-Fundament besteht in einer mehrdimensionalen Sicht und der immerwährenden Reflexion der Geschäftstätigkeit, konkret darin, die sich verändernden Erwartungen aller Anspruchsgruppen stetig mit den eigenen weiterzuentwickeln. Fehlt dies, kann das bereits die mittelfristige Existenz eines Unternehmens unterminieren.
- CSR-Management ist eine Denkhaltung und eine prinzipiengeleitete Geschäftspraxis.
- CSR erfordert eine stete Kommunikationsleistung – und ist weder bloss Öffentlichkeitsarbeit noch Markenaufbauinstrument noch Imagepolitik.

Die Stiftung BPN fördert Unternehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Hauptmerkmal dabei liegt auf der Hilfe zur Selbsthilfe.

www.bpn.ch

ANZEIGE

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

CAS Corporate Social Responsibility

Nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung

www.hslu.ch/cas-csr



NACHHALTIGKEIT

ECONOMY | ECOLOGY | SOCIETY