

An aerial photograph of a lush green landscape, possibly a park or a rural area, with a complex network of white paths or roads crisscrossing the terrain. The paths are prominent and create a web-like pattern against the dense green vegetation. The overall tone is bright and natural.

INSIGHTS: WEGE ZUR NACHHALTIGKEIT

Pioniere gewähren wertvolle Einblicke
in ihr Nachhaltigkeits-Management

Damian Wirth, Cindy Ortlieb
Carola Dieners, Jonathan Demierre

INHALT

STUDIE

VORWORT	1
MOMENTUM	2
STUDIENDESIGN	3
BEWEGGRÜNDE	10
FÜHRUNGSSACHE	13
STANDORTBESTIMMUNG	16
STRATEGIE	21
KULTUR	24
ORGANISATION	26
MITARBEITENDE	31
INSTRUMENTE	33
PRODUKTINNOVATION	36
LIEFERKETTE	39
CO2-EMISSIONEN	42
KOOPERATION	45
KOMMUNIKATION	48
WIRTSCHAFTLICHKEIT	52
HOW TO	53
UNSERE KOMPETENZEN	54
ÜBER UNS	55
ZUSAMMENARBEIT	56

INSIGHTS

Olmar Albers, Geschäftsführer öbu

Schellenberg Textildruck

Kuhn Rikon

Création Baumann

SIGG Bottles Switzerland

Hamilton Gruppe

Schweizer Jugendherbergen

Griesser

Kartause Ittingen

Thermoplan

weba Weberei Appenzell

Erich Keller

Kästli Bau

Hunziker Partner

VERTIEFUNGSTHEMEN

NACHHALTIGE PRODUKTE	62	Jonathan Demierre, Helbling Gruppe
KLIMAMANAGEMENT	72	Damian Wirth, Terra Institute Schweiz
NACHHALTIGKEITSKULTUR	84	Cindy Ortlieb, Terra Institute Schweiz

Wer am Anfang eines
Nachhaltigkeitsprozesses steht,
sollte Dinge tun,
welche ihm vertraut sind
und mit denen
er sich wohl fühlt.

VORWORT

Olmar Albers, Geschäftsführer öbu

Mit der vorliegenden Studie **INSIGHTS: WEGE ZUR NACHHALTIGKEIT** ist ein erfrischend neuer, praxisnaher Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften in KMU entstanden. Er ist ausführlich genug, um die wichtigsten Themen der nachhaltigen Unternehmensführung breit zu beleuchten. Und er ist konzentriert genug, um nicht zu verwirren oder zu überfordern. Er inspiriert und ist greifbar für jede KMU-Führungskraft, die sich für nachhaltiges Wirtschaften interessiert.

Die meisten der für die Studie befragten Unternehmen setzen sich schon länger mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander. Aber auch sie standen alle einmal am Anfang ihrer Reise und ihre wichtigste Botschaft ist: **Fangen Sie an! Egal in welchem Bereich oder mit welchem Thema!**

Die Profis werden nun vielleicht sagen: Ohne Wesentlichkeitsanalyse lassen sich relevante Ziele weder herausarbeiten noch erreichen – und das ist methodisch auch korrekt. Aber es ist gerade für den Anfang eine sehr aufwendige Methode. Die vorliegende Studie hält genügend Alternativen bereit.

Zum Beispiel die Erkenntnis: Wer am Anfang eines Nachhaltigkeitsprozesses steht, sollte Dinge tun, welche ihm vertraut sind und mit denen er sich wohl fühlt. So sammeln Sie Erfahrungen, verbuchen Erfolge und kommen garantiert auf den Geschmack. Vor allem, weil die ersten Massnahmen im Energie- und Ressourcenbereich, insbesondere in produzierenden Unternehmen, oft sehr ergiebig sind. Anschliessend können Sie sich Schritt für Schritt und mit zunehmender Erfahrung zu den weiteren in der Studie beschriebenen Massnahmen vorarbeiten.

Der Nachhaltigkeitsprozess beinhaltet permanentes Lernen, Reagieren und Feinjustieren. Er ist dynamisch und setzt damit auch eine aktive Fehlerkultur im Unternehmen voraus.

Als Geschäftsführer von öbu, dem Verband für nachhaltiges Wirtschaften, möchte ich aus meinem persönlichen Alltag gern zwei Aspekte der Studie hervorheben, die mir besonders am Herzen liegen.

Immer noch beziehen viele Akteure in Politik und Wirtschaft das Thema Nachhaltigkeit ausschliesslich auf die Reduktion des CO₂-Fussabdruckes. Und natürlich ist das eines der wichtigsten und dringlichsten Ziele weltweit. Die Studie zeigt aber auch anschaulich, dass Nachhaltigkeit wesentlich breiter zu verstehen ist. Faire Arbeitsbedingungen in der globalen textilen Lieferkette oder die Wiederherstellung der Biodiversität bei der Gewinnung von Baurohstoffen sind nur zwei Beispiele hierfür. Als Unternehmen stehen wir heute in der Pflicht, für all diese Aspekte Verantwortung zu übernehmen.

Zweitens liegt der Fokus vieler unternehmerischer Massnahmen darauf, Schäden entlang der Wertschöpfungskette zu vermeiden. Gut so! Entscheidend ist aber auch, dass wir einen Positivbeitrag leisten. Dass wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen zukunftsfähige Lösungen ermöglichen, die zu einer sicheren Umwelt und einem sozial gerechten Leben beitragen. Unternehmen können so aktiv zur Lösung multipler Krisen beitragen. Nutzen wir unser Potential!

Aber zurück zum Anfang: Etwas Mut sammeln und einfach anfangen – Sie werden sich schneller als gedacht zu Profis im nachhaltigen Wirtschaften entwickeln.

Viel Freude beim Lesen – und Beginnen!

MOMENTUM

Das Thema der Zukunft

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten zwei Jahren deutlich an Fahrt aufgenommen. Es ist in der Mitte unserer Gesellschaft wie auch der Wirtschaft angekommen. Mittlerweile gibt es wohl kaum noch ein börsennotiertes Unternehmen ohne «NETTO-NULL»-Ziel. Und das aus gutem Grund: Denn zukünftig werden Unternehmen nicht mehr gefragt, ob sie nachhaltig wirtschaften wollen oder nicht. Konsumenten wie auch Gesetzgeber werden dies schlicht voraussetzen. Wer also Nachhaltigkeit nicht in seinen Geschäftsaktivitäten verankert, wird über kurz oder lang vom Markt verdrängt.

Aber wie packt man an?

Mittelständische Unternehmen scheinen das Thema Nachhaltigkeit nach wie vor zu unterschätzen, oder wissen nicht, wie damit umzugehen ist. Damit versäumen sie einen unverzichtbaren Schritt in die Zukunft und setzen so auf lange Sicht ihre Existenz aufs Spiel. Dabei haben gerade mittelständische Unternehmen mit einer nachhaltigen und langfristigen Ausrichtung ihrer Geschäftsaktivitäten, einem ausgeprägten Wertebewusstsein, einem verantwortungsvollen Führungsstil, und ihrem gesellschaftlichen und regionalen Engagement eine ideale Ausgangslage.

Folgende Fragen stellen wir uns:

Welche Faktoren braucht es, um zu nachhaltigem Wirtschaften zu motivieren?

Wie packt man dieses vielschichtige und komplexe Thema an?

Wie finden Unternehmen ihren eigenen, mit begrenzten Mitteln und Ressourcen machbaren Weg?

Best Practices mit Vorbildfunktion

Dieser Studienbericht stellt die Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen dar, die sich als Pioniere und Frontrunner in Sachen Nachhaltigkeit etabliert haben. In Interviews und persönlichen Gesprächen haben uns die Vorbilder verschiedener Branchen spannende Einblicke in Ihre Projekte und Arbeitsweisen gegeben. Die Best Practise-Studie bietet Entscheidungsträgern wertvolle Erkenntnisse verbunden mit Handlungsempfehlungen, um die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu optimieren.

Nachhaltigkeit: eine win-win-Thematik

Die Studienergebnisse zeigen: Wenn ökologische und soziale Verantwortung wahrgenommen werden, widerspricht dieses Engagement keineswegs dem wirtschaftlichen Erfolg. Im Gegenteil: Nachhaltigkeit kann durchaus mit Wachstum und einer gesunden Profitabilität einhergehen.

Begeistert hat uns in ausnahmslos allen Gesprächen besonders die Tatsache, dass die Akteure mit Herzblut und Begeisterung bei der Sache sind. Sie alle haben erkannt, dass gelebte Nachhaltigkeit Türen öffnet, neue Chancen ermöglicht und die Zukunft des Unternehmens positiv gestalten kann. Sinnarbeit motiviert, ermutigt und macht Freude!

Daher ist es immer der richtige Zeitpunkt, das weite Feld der Nachhaltigkeit in Angriff zu nehmen.

Warum also nicht genau jetzt?

STUDIENDESIGN

Die Fragestellung

Vorbereitend auf die Interviews mit den Studienteilnehmern haben wir zwölf übergeordnete Leitfragen definiert, anhand denen wir die Befragungen durchgeführt haben.

1 Beweggründe

Welches sind die Beweggründe, sich für Nachhaltigkeit im Unternehmen zu engagieren?

2 Initiierung

In welcher Form hat das Unternehmen den Nachhaltigkeitsprozess gestartet und wie hat sich dieser entwickelt?

3 Voraussetzungen

Welche Voraussetzungen sind besonders hilfreich für die Implementierung und Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensführung?

4 Stellenwert

Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit heute im Unternehmen?

5 Wirkung

Welche Verbesserungen konnten bis anhin bezüglich ökologischen und sozialen Aspekten erzielt werden?

6 Wirtschaftlichkeit

Welche Auswirkungen hat eine nachhaltige Unternehmensführung auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens?

7 Organisation

Wie ist Nachhaltigkeit in Strategie, Geschäftsmodell und Unternehmensstruktur verankert?

8 Kultur

Wie muss Kultur und Führung gestaltet sein, um Nachhaltigkeit im Unternehmen effektiv zu leben?

9 Produkt

Wie entwickelt und transformiert man ein Produktangebot hin zur Nachhaltigkeit?

10 Lieferkette

In welcher Form werden Lieferanten in die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens eingebunden?

11 Management-Systeme

Welche Bedeutung haben Management-Systeme, Zertifizierungen und Labels für die Entwicklung von Nachhaltigkeit?

12 Kommunikation

Wie stellt man eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit sicher?

Besonderen Fokus haben wir darauf gelegt zu erfahren,

- wie die Transformation hin zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens erfolgreich gestaltet werden kann – Beweggründe, Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren und Ergebnisse
- wie Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis von KMU gelebt wird
- welche Stolpersteine und Hemmnisse es zu überwinden gibt.

Die Befragten

Die Studienteilnehmenden haben wir in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden und weiteren erfahrenen Nachhaltigkeits-Akteuren aus der Schweizer Wirtschaft ausgewählt. Sie zeichnen sich durch ein langjähriges und aktives Engagement im Bereich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit aus, welches sie idealerweise auch transparent nach aussen kommunizieren.

22 Pioniere und Frontrunner beantworteten uns schliesslich in persönlichen Interviews und einem schriftlichen Faktenfragebogen zum Thema Nachhaltigkeit, alle unsere Fragen.

Bei den untersuchten KMU handelt es sich um Unternehmen mit mindestens 50, aber nicht mehr als 1'600 Mitarbeitenden. Die Umsatzgrössen bewegen sich mit wenigen Ausnahmen zwischen 20 bis 200 Mio. Schweizer Franken. Zwei Drittel sind Familienunternehmen und werden meist durch die Eigentümer selbst geführt. Interviewt wurden Geschäftsführer, Linienverantwortliche mit direktem Bezug zur Nachhaltigkeit sowie Nachhaltigkeitsbeauftragte.

Viele der Unternehmen haben mittlerweile Auszeichnungen für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten erhalten, verfügen über unterschiedliche Zertifizierungen oder sind in Nachhaltigkeitsinitiativen engagiert.

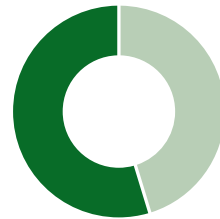
Pioniere

Bereits in den 70er, 80er oder 90er Jahre haben die Unternehmen begonnen sich strategisch mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, haben dies in Vision und Strategie niedergeschrieben und ihr Nachhaltigkeitsengagement kontinuierlich weiterentwickelt.

Frontrunner

Haben in den zurückliegenden 3 bis 5 Jahren das Thema Nachhaltigkeit im heutigen Verständnis aufgenommen und begonnen ihre Unternehmensaktivitäten darauf auszurichten.

Frontrunner (12)



Pioniere (10)

Definition INAVANT_lab

Zuordnung der Befragten auf Basis Interview

Studienteilnehmenden

MEM

Grob AG Fahrradfabrik
Rafael Fellmann, Geschäftsleitung

Kuhn Rikon AG
Tobias Gerfin, CEO

SIGG Switzerland Bottles AG
René ab Egg, Director Marketing

Hamilton AG
Dr. Gianina Viglino-Caviezel, CFO,
President Hamilton Services

Thermoplan AG
Adrian Steiner, CEO
Matteo Trachsel, Head of Sustainability

Textil & Textilhandel

Balsiger Textil AG
Oliver Balsiger, CEO
Shanice Heuzeveldt, Sustainability Management

Création Baumann AG
Philippe Baumann, CEO/Eigentümer
Peter Stöcklin, Leiter Produktion

E. Schellenberg Textildruck AG
Urs Schellenberg, Geschäftsführer/Eigentümer

MAC Mode GmbH&Co.KGaA
Christine Degel, CSR

weba Weberei Appenzell AG
Benjamin Fuchs, CEO

Glore Schweiz GmbH
Rebekka Sommerhalder, Geschäftsführerin
Tanya Sonderegger, Strategischer Einkauf &
Nachhaltigkeitsmanagement

Transa Backpacking AG
Jenny Zehnder, Kommunikation
Daniel Aepli, Nachhaltigkeit

Tourismus

Cervo Mountain Resort
Madeleine Dias De Rezende,
Sustainable Development Manager

Kartause Ittingen
Valentin Bot, Hoteldirektor

Seminarhotel Lihn
Urs Brotschi, Geschäftsführer

Schweizer Jugendherbergen
René Dobler, CEO SSST
Michèle Seiler, Business Manager
Sustainability & Labels

Tschuggen Hotel-Gruppe
Leo Maissen, CEO
Constanze Grossmann, Director of PR

Bauzulieferung

Erich Keller AG
Urs Mauchle, VRP
Markus Neff, Leitung Produktion & Einkauf

Ernst Schweizer AG
Samuel Schweizer, Vorsitzender
der Unternehmensleitung

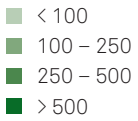
Griesser AG
Urs Neuhauser, CEO Griesser Group
Philipp Boss, Head HSE & Sustainability
Elle Steinbrecher, Head Corporate Communications

Hunziker Partner AG
Christian Hunziker, VRP

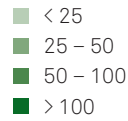
Kästli Bau AG
Rolf Kästli, Verwaltungsrat

Facts & Figures

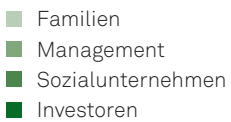
Anzahl Mitarbeitende



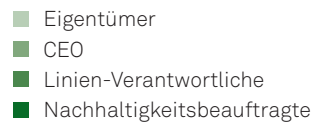
Umsatz in Millionen CHF



Eigentümerstruktur



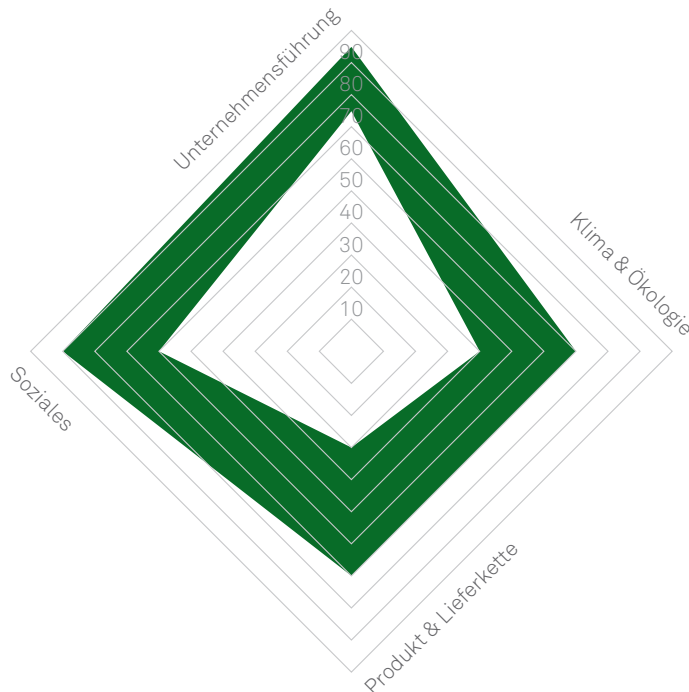
Funktionen der Gesprächspartner



Insgesamt haben 32 Personen an den Interviews teilgenommen. Alle Eigentümer nehmen operative Führungsverantwortung wahr.

Selbsteinschätzung

Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten, 16 Fragen zu ihrem Nachhaltigkeitsengagement schriftlich zu beantworten. Der Wert gibt den Grad der Erfüllung an. Die markierte Fläche den Range der erhaltenden Antworten.



Unternehmensführung

Der Bereich Unternehmensführung zeigt die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Es wurde unter anderem Fragen gestellt wie, ob das Thema in der Strategie verankert ist, konkrete Ziele und Massnahmen definiert wurden, ausreichend Ressourcen zu Verfügung gestellt werden, transparent informiert wird oder ob man sich an anerkannten Standards und Richtlinien orientiert.

Produkt & Lieferkette

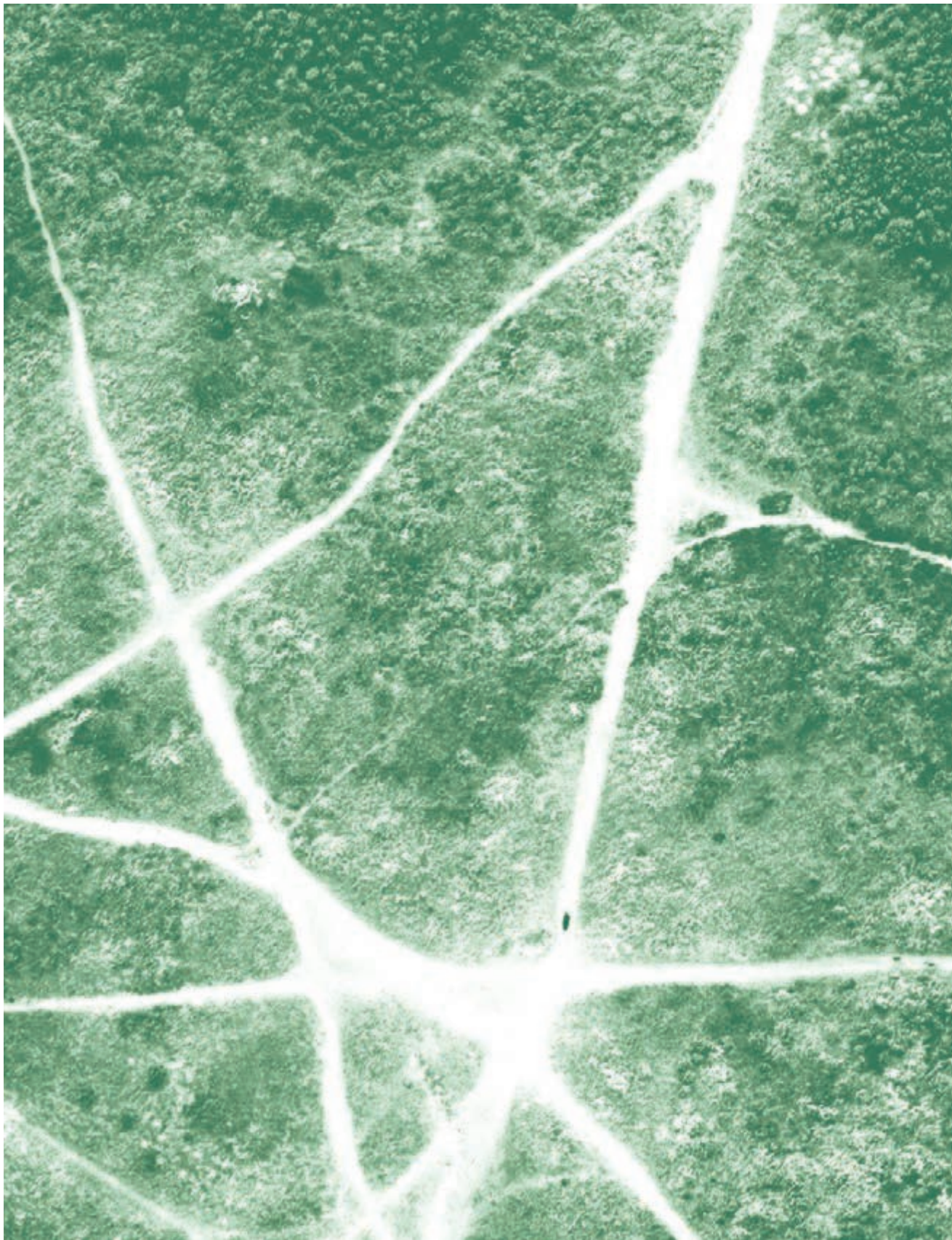
Der Bereich Produkt und Lieferkette zeigt das Engagement für nachhaltige Produkte. Hier wurde unter anderem die Frage gestellt, ob Neuentwicklungen von Produkten ökologischen Anforderungen folgen, umweltschonende Materialien eingesetzt werden, an Lösungen im Bereich der Kreislaufwirtschaft gearbeitet wird und Lieferanten aktiv in die Nachhaltigkeitsaktivitäten einbezogen werden.

Klima & Ökologie

Der Bereich Klima & Ökologie veranschaulicht die Durchführung von relevanten ökologischen Massnahmen. Es wurde unter anderem die Fragen gestellt, ob Energie- und Ressourcenverbrauch kontinuierlich optimiert, Umwelt- und Klimabilanzen erstellt werden, Abfall wenn möglich vermieden und falls doch dem Recycling zugeführt wird und man sich für den Erhalt der Biodiversität einsetzt.

Soziales

Der Bereich Soziales stellt die Massnahmen der Unternehmen dar, um gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Es wurde Fragen zur Personalentwicklung, dem Gesundheitsmanagement, der Vielfalt und Gleichberechtigung wie auch zu existenzsichernden Löhnen in der Lieferkette gestellt.



INSIGHTS: WEGE ZUR NACHHALTIGKEIT

An aerial photograph of a dense, vibrant green forest. A light-colored, winding path or road cuts through the trees, starting from the left side and curving towards the right. The forest appears to be a mix of different tree species, creating a rich, textured green. The overall scene is peaceful and natural.

BEWEGGRÜNDE

Unternehmerische Verantwortung

Umweltbewusstsein und Fürsorge für die eigenen Mitarbeitenden sind in vielen mittelständischen Unternehmen schon lange verankert und gelebte Praxis. Dieses grundsätzliche unternehmerische Verantwortungsbewusstsein und Selbstverständnis prägt auch die Unternehmenskultur der Studienteilnehmenden. Die Orientierung an sozialen Zielsetzungen hat also Tradition, viele der Unternehmen stehen für ein ausgeprägtes Wertebewusstsein.

Für die vorausschauende, frühzeitige Verfolgung von sozialen und ökologischen Projekten ist eine persönliche und intrinsische Motivation der Akteure verantwortlich. Oft kombinierten Sie eine pragmatische, betriebswirtschaftliche Unternehmensführung mit eigenverantwortlichem Handeln. Erfolgserlebnisse wie Einsparungen von Energiekosten oder der Erhalt von Subventionen haben die Anstrengungen belohnt.

Chancen erkannt

Mit der wachsenden Klimadiskussion und Beachtung von Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit hat sich die Relevanz der Thematik für Unternehmen verändert. In den zurückliegenden Jahren hat deshalb eine zunehmend systematische und fokussierte Auseinandersetzung begonnen. So wird Nachhaltigkeit heute als Teil des Kerngeschäftes verstanden, ist breiter abgestützt und strategisch aufgestellt.

Dieses verstärkte Engagement für ökologische und soziale Themen lässt sich darauf zurückführen, dass die Firmen Nachhaltigkeit immer mehr als Chance verstehen. Als Chance, das Unternehmen langfristig stärker zu positionieren und dadurch profitabel zu wachsen. Als Chance die eigene Reputation und Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern. Im Zentrum steht die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und je mehr Erfolg einzelne Anstrengungen haben, desto mehr Bestätigung ergibt sich für den eingeschlagenen Weg.



Steigender Druck

Die befragten Unternehmen gaben an, dass die Anforderungen aus der Lieferkette in Bezug auf Ihre nachhaltigen Aktivitäten stark zugenommen haben. Konzerne fordern von ihren mittelständischen Lieferanten immer mehr Transparenz, beispielsweise in Form einer CO2-Bilanzierung. Viele Prozesse haben sich seit Ende der Pandemie merklich beschleunigt und machen ein strukturiertes Vorgehen notwendig. Auch die sich abzeichnende Regulierungsdichte und die gesetzlichen Veränderungen haben zu einer erhöhten Sensibilisierung der Unternehmen geführt.

Nachhaltig zu agieren, wird vielschichtiger, technischer und komplexer. Den Interview-Teilnehmern ist es deshalb ein Anliegen, im Unternehmen proaktiv mit dem Thema umzugehen, die Weichen frühzeitig zu stellen und sich auf verschiedenen Ebenen in eine optimale Position zu bringen. Prävention wird zur zusätzlichen Motivation.

Nachhaltigkeit mag hier und dort noch immer als unbedeutend, als Nischenphänomen wahrgenommen werden. Wir sind allerdings überzeugt davon, dass zukünftig kein Weg mehr daran vorbeiführen wird. Dabei geht es nicht um Altruismus, sondern darum, Risiken zu vermeiden und Chancen aktiv zu nutzen. Es gilt, sich dem Thema offen zu stellen und sich erfolgreich für die Zukunft zu positionieren.

Begreifen Sie Nachhaltigkeit als Chance!

INSIGHT

Schellenberg Textildruck

Färben und Bedrucken von textilen Maschen- & Webwaren, gegründet 1946, 120 Mitarbeitende

Urs Schellenberg führt das Familienunternehmen mit viel Engagement als CEO und Inhaber in der dritten Generation. Seit der Gründung war das Unternehmen sich der sozialen Verantwortung stets bewusst. Früh begann Schellenberg mit Unterstützung der Energieagentur der Wirtschaft den eigenen Energieverbrauch gezielt zu analysieren und im Rahmen einer langfristigen Investitionsplanung Produktionsprozesse umzustellen. Dank der konsequenten Nachhaltigkeitsaktivitäten ergaben sich signifikante Kosteneinsparungen und neue Kundenprojekte, welche zu bedeutsamen Umsatzsteigerungen führten.

Befragt nach seiner Motivation sagt Urs Schellenberg: *«In meinen Augen hat Nachhaltigkeit nur Vorteile! Wir konnten uns in den unterschiedlichsten Bereichen als Unternehmen verbessern. Dies auch mit positiven Ergebnissen in der Erfolgsrechnung. Es bedeutet, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen – smarter und intelligenter zu arbeiten. Es gibt noch viel zu tun! Ich bin überzeugt, dass man Nachhaltigkeit persönlich leben muss. Mir macht es einfach Spass etwas Sinnvolles zu tun und an einer besseren Welt zu bauen.»*

Schellenberg Textildruck ist zertifiziert nach ISO 9001, 14001 Cradle to Cradle Gold und OEKO-TEX STeP. Das Unternehmen ist Teilnehmer der Initiative Sustainable Textiles Switzerland (STS 2030) und geht damit eine Verpflichtung für ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein. Urs Schellenberg ist Vorsitzender des Fachgremiums Nachhaltigkeit des Schweizer Textilverbandes.

FÜHRUNGSSACHE

Die Vorbildfunktion nutzen

Angesprochen auf die wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transformationsprozess hin zu einem nachhaltig geführten Unternehmen, waren sich die befragten Interviewpartner einig: unerlässlich ist eine echte, innere Überzeugung und der feste Wille zur Veränderung auf der obersten Führungsebene.

Sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, ist keine Nebenbeschäftigung, sondern oft mühsam und langwierig. Viele Themen sind neuartig, vielschichtig und mit Zielkonflikten behaftet. Deshalb reichen Lippenbekenntnisse nicht, um die notwendigen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Gerade in einer Anfangsphase, aber auch später, ist der CEO der befragten Unternehmen eng involviert, treibt und koordiniert den Prozess. Die Motivation entsteht aus persönlichem Interesse an der Sache und aus dem Bewusstsein für die Relevanz für das Unternehmen.

Überzeugung, Verständnis und Glaubwürdigkeit in Sachen Nachhaltigkeit sind aber auf der gesamten obersten Führungsebene notwendig. Denn nur, wenn einig und mit einer Stimme gesprochen wird, lassen sich anspruchsvolle Strategie- und Veränderungsprojekte realisieren. Es gilt Kräfte zu bündeln, Brücken zu bauen, Durststrecken auszuhalten und Überzeugungsarbeit zu leisten. Und dies geht nur gemeinsam!

Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu etablieren, ist ein tiefgreifender Change-Prozess. Er betrifft Strategie, Geschäftsmodell, Abläufe, Systeme, aber auch die Unternehmenskultur und interne Denkmuster. Eine bloße Delegation in die Organisation wird nicht funktionieren. Die Themen müssen vom gesamten Führungsteam getragen und glaubhaft vorgelebt werden.

Machen Sie es, weil Sie wollen, nicht weil Sie müssen!





INSIGHT

Kuhn Rikon

Herstellung und weltweiter Vertrieb von Pfannen & Kochutensilien, gegründet 1926, 200 Mitarbeitende

Bereits im Jahr 2010 hat der promovierte Naturwissenschaftler Tobias Gerfin mit viel innerer Überzeugung im Rahmen einer Neuentwicklung eines Bürostuhls das erste Kreislaufprojekt initiiert. Seit 2013 wirkt er als CEO beim Familienunternehmen Kuhn Rikon im Zürcherischen Tösstal.

2020 hat das Unternehmen mit einem gemischten Team und unter Einbezug eines spezialisierten Beratungsunternehmens die Strategie überprüft und konsequent auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Auf den Initiierungsprozess angesprochen meint Tobias Gerfin: *«Als Familienunternehmen waren wir immer verantwortungsbewusst unterwegs. Aber die Energieeinsparungsprojekte waren abgehakt und es hat einfach etwas gefehlt. Nachhaltigkeit ist beim Kauf unserer Produkte für die Kunden kein relevantes Entscheidungskriterium. Trotzdem sind wir überzeugt: Wenn wir nichts machen, werden wir unsere Marke zukünftig gefährden.»*

Eines der wichtigsten Handlungsfelder der neuen Strategie ist die Halbierung der CO₂-Emissionen bis 2026. Um dies zu erreichen, soll ein Grossteil der Produkte schrittweise auf Recycling-Materialien umgestellt werden. Auch eine autarke, eigene Solar-Energieversorgung zahlt aufs Reduktionskonto ein. Beides anspruchsvolle Projekte, welche die vorbehaltlose Unterstützung des Managements und der Eigentümer bedingen.

Die Projektaktivitäten werden über ein gemischtes Steering-Board unter direkter Leitung des CEO's koordiniert. Tobias Gerfin hierzu: *«Natürlich brauchen wir ein ganzes Team für ein solches Unterfangen und die Linie ist massiv in der Pflicht, aber die Leitung eines solchen Projekts kann ich nicht delegieren, definitiv nicht in einem KMU unserer Grösse.»*

STANDORTBESTIMMUNG

Eine neue Perspektive einnehmen

Der erste Schritt im Nachhaltigkeitsprozess ist die Standortbestimmung; denn jedes Unternehmen hat eine eigene, individuelle Ausgangslage. Es gilt, die Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus aus einer neuen Perspektive zu betrachten und zu verstehen: Wie «ökologisch sicher» und «sozial gerecht» funktionieren wir und welche Erwartungen haben die Stakeholder an unser Unternehmen? Wie können wir negative Emissionen vermeiden oder reduzieren und kann ein positiver Impact für Umwelt und Gesellschaft geschaffen werden? Nur ein umfassendes Verständnis des eigenen Unternehmens ermöglicht, die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren.

Nachhaltigkeit ganzheitlich verstehen

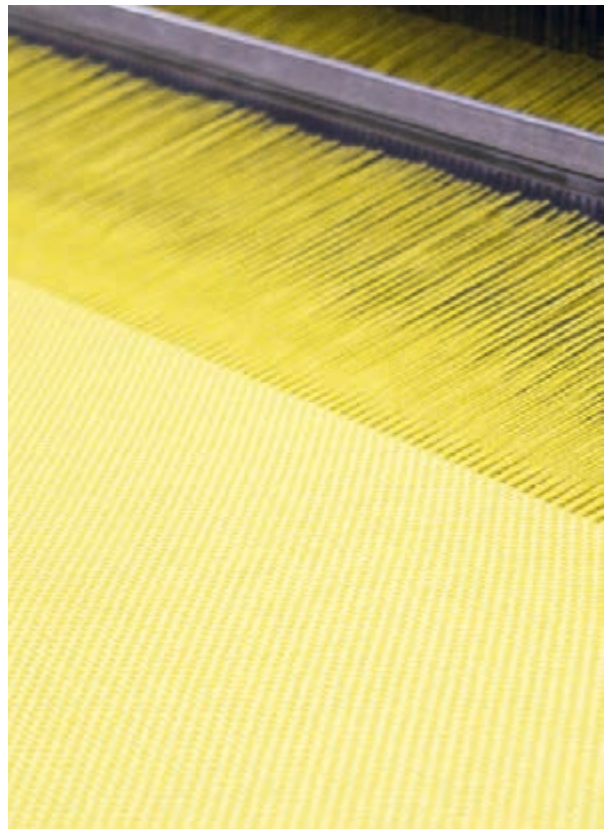
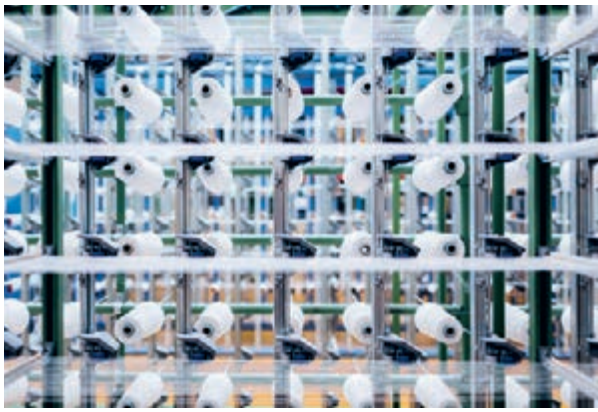
Die Aktualität der Klimadiskussion drängt zu schnellen Massnahmen. Oft liegt der Fokus deshalb auf dem eigenen CO₂-Fussabdruck, der gemessen wird, um davon ausgehend weitere Schritte zu planen. Anspruchsvoll genug und ein nachvollziehbarer Start.

Die Studie zeigt jedoch: fortgeschrittene Akteure verstehen Nachhaltigkeit umfassender und orientieren sich beispielsweise an den 17 Nachhaltigkeitszielen der UNO. Eine solche Sichtweise lässt das eigene Handeln in einem weit grösseren Blickwinkel erscheinen.

Faktenbasiertes Arbeiten

Für eine strukturierte und ganzheitliche Analyse sind gut aufbereitete Daten und Fakten entscheidend. Ohne diese besteht schnell die Gefahr falscher Priorisierungen bei den Umsetzungsmassnahmen. In den Interviews wird mit Nachdruck immer wieder betont, dass faktenbasiertes Arbeiten bei allen Beteiligten Aha-Erlebnisse auslöst und die Entscheidungsfindung deutlich vereinfacht. Da Mitarbeitende sehr unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Nachhaltigkeit haben, hilft eine quantifizierte Sichtweise, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Ein neues betriebliches Mobilitätskonzept beispielsweise ist oft emotional und stösst selten auf offene Ohren. Wer jedoch die Bedeutung in einem Gesamtkontext sieht, kann das Thema richtig einordnen.





Jedes Unternehmen ist einmalig. Um den eigenen Weg in Sachen Nachhaltigkeit zu finden, ist Klarheit über die relevanten nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken nötig – aus interner Sicht ebenso wie aus Sicht der wichtigsten Stakeholder. Es gilt, zuerst die Ausgangslage zu verstehen. Zu diesem Zweck ist die Erhebung und Bewertung von aussagekräftigen Daten entlang der Wertschöpfungskette unerlässlich.

Analysieren Sie ihr Unternehmen aus einer neuen Perspektive – aus der Perspektive von «ökologisch sicher» und «sozial gerecht»!

INSIGHT

Création Baumann

Herstellung von hochwertigen Stoffen und innovativen Systemen für die textile Inneneinrichtung, gegründet 1886, 260 Mitarbeitende

Création Baumann wird seit dem Jahr 2000 in der 4. Generation durch Philippe Baumann geführt. Das Unternehmen ist in 40 Ländern weltweit vertreten und hat Showrooms in den wichtigsten Metropolen wie New York, Paris, Tokyo oder London. Produziert und veredelt werden die hochwertigen Stoffe und Materialien im eigenen Werk im bernischen Langenthal.

Das Unternehmen hat 2020 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Auf den Nachhaltigkeitsprozess angesprochen sagt Philipp Baumann: *«Von Seiten unserer Kunden, Architekten, Planern und Fachhändlern, wurden immer häufiger Fragen gestellt. Wir wollten uns dem Thema stellen. Um die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren, mussten wir aber einen Schritt zurück gehen. Was ist den Stakeholdern wichtig und wo schaffen wir positiven Impact? Mit einer systematischen Standortbestimmung, einer Materialitätsanalyse, haben wir diese Transparenz geschaffen.»*

Mittlerweile ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie als eine von drei Hauptstossrichtungen wie auch in der Marke als eine von vier zentralen Werten verankert. Die Erarbeitung von Analyse und Strategie erfolgte mit Unterstützung einer externen Begleitung. Die Fachexpertise hat geholfen, den Prozess systematisch und umfassend aufzuarbeiten. Gleichzeitig war dieser geführte Prozess die Basis für die spätere umfassende externe Berichterstattung.

Das Unternehmen möchte mit dem Thema Nachhaltigkeit zukünftig zu den führenden Unternehmen im Bereich textiler Inneneinrichtung gehören. Hierzu Philippe Baumann: *«Das interne Bewusstsein ist deutlich gestiegen, die Arbeitsweise hat sich geändert, wir kommen immer besser voran. Ich glaube fest, dass wir mit dem neuen Fokus auf Nachhaltigkeit langfristig mehr Erfolg haben werden. Positive Effekte zeigen sich heute schon.»*



STRATEGIE

Nachhaltigkeit in der Strategie verankern

Klar zum Ausdruck bringen die Studienteilnehmenden, dass Nachhaltigkeit in der Strategie verankert werden muss. Es gilt, einen klaren, auf das eigene Unternehmen zugeschnittenen längerfristigen Weg zu formulieren. Im Zentrum stehen die eigenen Produkte, die eigene Wertschöpfung – das Kerngeschäft. Hier sehen die Unternehmen den grössten Hebel, nachhaltige zu wirken. Die zentralen Fragen lauten: Wie kann das Unternehmen negative Effekte reduzieren und einen positiven Einfluss für Umwelt und Gesellschaft schaffen? Oder einfacher formuliert, welche Voraussetzungen müssen für den zukünftigen Erfolg geschaffen werden?

Dabei geht es nicht darum, eine neue oder zusätzliche Strategie für Nachhaltigkeit zu entwickeln. Es geht vielmehr darum, die bestehende Unternehmensstrategie ökologisch, sozial und wirtschaftlich neu auszurichten und Nachhaltigkeit in alle Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse zu integrieren. Für die Umsetzung sind ein Fahrplan, greifbare, verständliche Ziele sowie konkrete, realistische Massnahmen und Meilensteine notwendig.

In vielen an der Studie beteiligten Unternehmen wurde in gemischten Teams gearbeitet. Unabhängig von Hierarchie erarbeiteten relevante Fachbereiche und wichtige Schlüsselpersonen gemeinsam die Neuausrichtung. Mittlerweile werden immer öfter Strategieperioden definiert, innerhalb derer die Strategie überprüft und geschärft wird, Ziele adjustiert und Umsetzungsmassnahmen weiterentwickelt werden.

INSIGHT

SIGG Bottles Switzerland AG

Herstellung und weltweiter Vertrieb von Trinkflaschen, gegründet 1908, rund 100 Mitarbeitende

René ab Egg tritt 2018 als Head of Marketing und Produktentwicklung in das Unternehmen ein und trifft bei SIGG auf ein Portfolio, das aus seinem Ursprung heraus schon den Nachhaltigkeitsgedanken in sich trägt – schliesslich bieten die wiederverwendbaren Aluminium-Trinkflaschen die geeignete Alternative zu Einweg-PET Flaschen.

Nichtsdestotrotz wird SIGG zu diesem Zeitpunkt in Bezug auf **grüne Kommunikation** von Mitbewerbern überflügelt und so droht dem Unternehmen, die führende Position in diesem Bereich zu verlieren. Sowohl aus ökologischen als auch aus ökonomischen Gründen wurde daher entschieden, dieses Thema wieder hoch zu priorisieren.

«Wir hatten anfänglich Respekt vor dem grossen Wort **Sustainability** und auch noch keine klar definierte Strategie – was sagen wir denn, wo wir hinwollen und was wir tun?» Doch dann hat SIGG gemerkt, dass es sich lohnt, einfach anzufangen. Themenbrocken in Stücke zu schneiden, zu beobachten, zu hinterfragen, Möglichkeiten auszuloten und Chancen zu ergreifen. Durch die Unterstützung eines unabhängigen Instituts wurden Zahlen und Fakten zum Product- und Corporate Carbon Footprint erhoben und ausgewertet. Diese belegten deutlich, wo angesetzt werden musste, um die Nachhaltigkeit der Produkte noch weiter zu verbessern. Und so wurde auf Basis der Studien eine neue Produktpalette erarbeitet.

«Das herunterbrechen in kleine, leichter zu bewältigende Projekte und Aufgaben anstelle der Erarbeitung einer langwierigen, allumfassenden Nachhaltigkeits-Strategie war am Anfang für uns genau der richtige Weg. Dieses pragmatische Vorgehen hat dazu geführt, dass bereits im Jahr 2022 die komplette Aluminium-Trinkflaschen-Produktion in Frauenfeld / TG auf PCR-Aluminium umgestellt werden konnte. Der CO₂-Fussabdruck wurde dadurch um beachtliche 41% reduziert. Dieses Resultat war mehr Wert als jedes Strategiepapier.»

«Heute stehen wir jedoch an einem Punkt an dem es für weitere Erfolge eine stärkere Verankerung in der Unternehmensstrategie braucht. Allein deshalb, weil dann die Massnahmen besser priorisiert, budgetiert und zeitlich eingeordnet werden. Nachhaltigkeit wird richtigerweise immer mehr von KonsumentInnen und Konsumenten sowie dem Gesetzgeber eingefordert. Eine klare, proaktive Haltung gegenüber dem Thema lohnt sich – für die Umwelt und die Firma. Sie stellt einen wichtigen Baustein für eine prosperierende Zukunft dar.»

Ein Lern-Prozess

Auch wenn die befragten Unternehmen heute das Thema Nachhaltigkeit schriftlich in Werten und Strategie festgehalten und relevante Handlungsfelder definiert haben, war dies oft nicht von Beginn an so. Am Anfang standen vereinzelte Projekte und Initiativen. Mehr und mehr erkannten die Akteure aber die Bedeutung der strategischen Verankerung. Effektives Nachhaltigkeitsmanagement lässt sich nicht isoliert betrachten, zu stark waren die Interdependenzen über die verschiedenen Bereiche des Unternehmens hinweg.

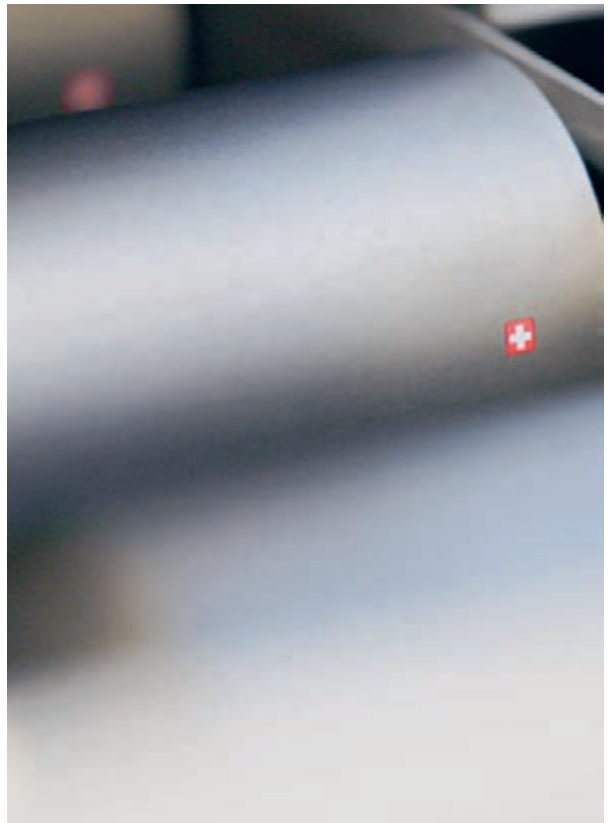
Die Rolle des Verwaltungsrates

Eine Ausrichtung des Unternehmens und Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit hat elementare strategische Implikationen zur Folge: Struktur, Kultur, Produktinnovation, Kundenbasis, Lieferkette – um nur einige der Aspekte zu benennen – sind früher oder später von einer konsequent auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie betroffen. Der Verwaltungsrat als oberstes Entscheidungsgremium in Sachen Strategie hat hier eine besondere Verantwortung.

In vielen Unternehmen wird Nachhaltigkeit im Rahmen von VR-Sitzungen noch zu wenig thematisiert. Die Entwicklung eines stärkeren Bewusstseins und Verständnisses für das Thema hat deshalb in kleineren und mittleren Unternehmen überall in der Schweiz eine wichtige Bedeutung für die Zukunft. Auch die zunehmende Regulierungsdichte wird mehr Auseinandersetzung mit dem Thema einfordern.

Für einen erfolgreichen Transformationsprozess müssen soziale wie ökologische Themen in der Strategie verankert werden. Ohne klar definierten Weg kommen Sie nicht ans Ziel. Nachhaltigkeit muss ganzheitlich und als integraler Teil des Kerngeschäftes verstanden werden. Eine Einheitslösung gibt es hierfür nicht, Denkarbeit ist gefragt.

Finden Sie ihren eigenen, individuellen Weg, um Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie zu verankern!



KULTUR

Ein starkes Wertegerüst

Die Mehrheit der untersuchten Firmen sind Familienunternehmen, meist eigentümergeführt und geprägt von einer engen emotionalen Bindung und starken Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Wenn auch jedes Unternehmen einzigartig ist, bilden Eigenverantwortung, Vertrauen und Respekt ein wesentliches, verbindendes Wertegerüst.

Vertrauen und Freiräume geben

Eine Nachhaltigkeits-Transformation bedingt eine ausgeprägte Fähigkeit und Bereitschaft dazu, Dinge neu zu denken. Oft sind bewährte Handlungsweisen, Herstellungsverfahren oder Materialien in Frage zu stellen. Es gilt, neue, unbekannte Lösungsansätze zu entwickeln und zu implementieren. Die Ausrichtung auf nachhaltiges Wirtschaften bedeutet permanentes Change-Management.

Den befragten Unternehmen ist es deshalb wichtig, Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Mitarbeitende dazu befähigt, eigenständig neue Wege zu gehen, und sie dabei unterstützt und dazu motiviert, die bestmöglichen Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen. Eine Kultur des Lernens ist erstrebenswert, um Wissen und Fähigkeiten zu erweitern und sich kontinuierlich zu verbessern. Es ist erlaubt, neue Wege zu gehen, dabei zu scheitern und aus Fehlern zu lernen.

Aufgabenstellungen sind zudem komplex, bedingen unterschiedlichste Kompetenzen und sind oft allein nicht zu lösen. Notwendig ist deshalb eine Kultur der Zusammenarbeit und des Austauschs nach Innen und Aussen. Eine Kultur, die dazu beiträgt, dass Menschen aus verschiedenen Bereichen und Erfahrungshintergründen erfolgreich zusammenarbeiten können.

Das Thema Nachhaltigkeit beinhaltet immer eine starke kulturelle Dimension. Es geht um Haltungen, Werte, Denkmuster, um das Vorleben positiver Beziehungen nach Innen und Aussen. Nur ein offenes und vertrauensbildendes Miteinander ermöglicht kreatives, erfolgreiches Arbeiten und die Entwicklung neuer, innovativer Lösungen.

Schaffen Sie eine moderne, auf Vertrauen basierende Arbeitsumgebung!

INSIGHT

Hamilton Gruppe

Entwicklung und Herstellung von intelligenten Beatmungsgeräten, Laborroboter, Biopharma-Sensoren, Probenmanagement-Lösungen und weiterer Präzisionsinstrumente, gegründet 1950, 1600 Mitarbeitende in der Schweiz.

Gianina Viglino-Caviezel ist Geschäftsführerin der Hamilton Services AG und Finanzchefin innerhalb der international tätigen Hamilton-Gruppe. In dieser Funktion verantwortet sie auch das Thema Nachhaltigkeit. Bereits während ihrer Ausbildung an der Universität St. Gallen hatte sie die Beratungsfirma Student Impact gegründet, welche Start-ups und KMU bei Fragestellungen zur Nachhaltigkeit unterstützt.

Für das Familienunternehmen war verantwortungsbewusstes Wirtschaften seit jeher ein wichtiges Thema und zahlreiche Initiativen wurden lanciert. Mit dem Eintritt von Gianina Viglino-Caviezel wurde Nachhaltigkeit 2019 als selbstständiger Bereich organisiert. Begonnen hat sie mit einer intensiven internen Auseinandersetzung mit der Vision und den Unternehmenswerten. Die 35-jährige Mutter von zwei Kindern sagt hierzu klar: *«Kulturarbeit und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist zentral beim Thema Nachhaltigkeit. Wir müssen die Menschen abholen und sie verstehen, denn Nachhaltigkeit ist ein fortlaufender und damit langer Weg. Umso wichtiger ist es, dass Nachhaltigkeit für alle greifbar ist.»*

Das Personalrestaurant war der Ort, wo alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Tätigkeit Zugang zum Thema fanden. Mit der Umstellung auf ein unter anderem konsequent regionales und saisonales Angebot nutzte Hamilton die Möglichkeit Nachhaltigkeit ein verständliches Gesicht zu geben. Das Unternehmen führt heute eines der nachhaltigsten Personalrestaurants in der Schweiz.

Doch im Zentrum der Nachhaltigkeit stehen für Hamilton ihre Produkte. Es sind Spitzentechnologien, die das Leben der Menschen verbessern. Während der Pandemie haben die Beatmungsgeräte von Hamilton Leben gerettet, die Laborroboter das Testen beschleunigt und die Sensoren die Impfstoffherstellung ermöglicht. Hamilton setzt stark auf Produktinnovation und sieht sich auch in Zukunft ihrem Claim verpflichtet:

We drive innovation to improve people's life!

ELEMENTE EINER STARKEN NACHHALTIGKEITSKULTUR

Orientierung

Eine starker Purpose und gelebte Werte, welche sich sowohl an sozialen, ökologischen wie auch wirtschaftlichen Zielen orientieren und langfristig verstanden sind und verfolgt werden.

Vorbild

Eine Unternehmensführung, welche Haltung einnimmt, überzeugend vorlebt, mobilisiert, unterstützt, fördert, vertraut, einfordert, mutig entscheidet sowie stets respektvoll und wertschätzend agiert.

Transparenz

Eine offene und transparente Kommunikation, welche Mitarbeitende einbindet und ehrlich über alle Aspekte der Unternehmensführung und geplanten Veränderungen informiert.

Freiräume

Eine flexible Arbeitsumgebung, die es ermöglicht effektiv, produktiv und selbstbestimmt zu arbeiten, die Möglichkeit gibt Ideen auszuprobieren und so ein Engagement schafft die notwendige Extrameile zu gehen.

Kooperation

Eine Offenheit zur internen und externen Zusammenarbeit und des Austauschs von Ideen; eine Arbeitsumgebung, die Vernetzung mit anderen Unternehmen und externen Experten fördert und so Lösungen und Kompetenzentwicklung möglich macht.

ORGANISATION

Die Linie in der Hauptverantwortung

Wie lässt sich Nachhaltigkeit in einem Unternehmen organisatorisch verankern? Eine konsequente Ausrichtung bedingt, dass Nachhaltigkeit überall im Unternehmen entscheidungsrelevant und ins alltägliche, operative Geschäft integriert ist.

Dies gelingt in mittelständischen Unternehmen dann, wenn die Verantwortung in der Linie verortet wird. Produktinnovationen können nur durch die Entwicklung, neue Produktionsverfahren nur durch den Betrieb oder Personalentwicklungsmassnahmen nur durch die Personalabteilung umgesetzt werden. Im Rahmen der festgelegten strategischen Zielsetzungen definieren die Geschäftsbereiche in den befragten Unternehmen ihre Zielsetzungen und Umsetzungsmassnahmen weitgehend selbständig und stellen so sicher, dass diese getragen werden.

Wie andere strategische Projekte auch, benötigt Nachhaltigkeitsarbeit Ressourcen für die Umsetzung. Dies vor allem in Form von interner Zeit, teilweise aber auch durch finanzielle Mittel. Die Höhe ist abhängig von den Ambitionen des Unternehmens. Werden die notwendigen Mittel und Freiräume gegeben, sind beachtliche Fortschritte in kurzer Zeit möglich.

Auf Ebene der Unternehmensführung sollte das Thema Nachhaltigkeit ein festes Traktandum in den Geschäftsleitungssitzungen sein. Durch die bereichsübergreifende Diskussion und Abstimmung ergibt sich die notwendige Koordination und allfällige Zielkonflikte können frühzeitig und proaktiv gelöst werden.

Bereichsübergreifende Taskforces

Um mehr Fahrt zu bekommen, werden in vielen Unternehmen interdisziplinäre Nachhaltigkeitsteams gebildet. In regelmässigen Sitzungen werden die verschiedenen Projekte thematisiert. Die Teammitglieder haben die Aufgabe, ihre Bereiche auf Unternehmensebene zu vertreten. Sie stellen sicher, dass Massnahmen fristgerecht umgesetzt werden und die interne Kommunikation zurück in ihre Bereiche funktioniert.

Die Zusammensetzung des Teams ergibt sich aus den festgelegten Projekten. Je besser und stärker das Team, desto mehr Durchsetzungskraft wird es entwickeln. Die Leitung des Teams untersteht direkt dem CEO, einem Vertreter der Geschäftsleitung oder – sofern vorhanden – dem Nachhaltigkeitsbeauftragten.



Die Rolle der Nachhaltigkeitsbeauftragten

Von den 22 untersuchten Unternehmen verfügen 9 über einen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Kleinere Unternehmen behelfen sich oft mit Teilzeitstellen, um den damit verbundenen Kosten besser gerecht zu werden. Nachhaltigkeitsbeauftragte sind Treiber des Transformationsprozesses. Kennzeichnend sind eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Linie.

In den untersuchten Unternehmen liegen die Tätigkeitsschwerpunkte bei folgenden Aufgaben:

- Unterstützung und Beratung der Linie bei der Festlegung von Zielen und Massnahmen bzw. Projektdefinitionen.
- Koordination und Abstimmung der verschiedenen Projekte und Aktivitäten über das gesamte Unternehmen.
- Evaluation, Einführung und Sicherstellung der Pflege von Labels und Zertifizierungen.
- Bereitstellung der notwendigen Datengrundlagen und Entwicklung der Berichterstattung.
- Interne Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden.
- Koordination und Betreuung von externen Beratern und Partnern.
- Vernetzung des Unternehmens nach Aussen sowie Mitarbeit in externen Initiativen und Peer Groups.

Was zeichnet einen erfolgreichen Nachhaltigkeitsbeauftragten aus?

Notwendig ist, neben Affinität und Motivation, ein dezidiertes Wissen über das Unternehmen, das Geschäftsmodell, die Produkte und die Wertschöpfungskette. Es bietet sich deshalb an, wenn immer möglich, jemanden aus dem eigenen Unternehmen aufzubauen. Ideal ist eine intern gut vernetzte Person mit hoher Sozialkompetenz, die versteht, mit Engagement und Wissen über Hierarchieebenen hinweg zu überzeugen.

Je weiter sich Unternehmen entwickeln, desto vielschichtiger, zeitaufwändiger und anspruchsvoller werden die Themen. Je nach Unternehmensgrösse und Reifegrad ist die Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten früher oder später also alternativlos.

Die Integration des Themas Nachhaltigkeit benötigt definierte Verantwortungsträger. Denn Verantwortung schafft Verbindlichkeit gegenüber den festgelegten Zielen und Massnahmen. Durch den Einbezug der Linie wird das Thema in allen Geschäftsbereichen abgestützt, sichert die notwendige Integration ins Gesamtunternehmen und damit eine breite, systematische Auseinandersetzung mit dem Thema.

Ernennen Sie Verantwortliche und setzen Sie auf Eigeninitiative!

INSIGHT

Schweizer Jugendherbergen

Betrieb von rund 50 Hostels in der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein, gegründet 1924, 600 Mitarbeitende

Michèle Seiler ist seit 2015 bei den Schweizer Jugendherbergen tätig und verantwortet seit 2019 den Bereich Nachhaltigkeit. Berufsbegleitend absolviert sie ihr Masterstudium an der Hochschule Luzern. Organisatorisch liegt die Nachhaltigkeitsverantwortung bei den Jugendherbergen in den zentralen Fachbereichen in Zürich sowie bei den Hostel Managern der jeweiligen Standorte. Zur Arbeitsweise sagt Michèle Seiler: *«Wir bilden jährliche Schwerpunkte und arbeiten Thema nach Thema ab. Es geht nicht alles auf einmal. Die Organisation muss von den Projekten überzeugt sein. Ansonsten beginnt man am besten gar nicht damit.»*

2018 war der Menüplan das Fokusthema – und bedurfte einiges an Überzeugungsarbeit. In der Vergangenheit hatten die Hostels ihre Menüs selbst festgelegt. Mit der Umstellung wird der Menüplan nun zentral vorgegeben. Gestaltet ist er saisongerecht, regional, auf veganer Basis und allergenkonform.

Neben den positiven ökologischen und gesundheitlichen Effekten ist dieser neue Ansatz auch im Umgang mit dem Fachkräftemangel eine grosse Hilfestellung. Neben den zentral durch die Fachbereiche vorgegebenen Projekten sind die lokalen Hostel Manager angehalten, jährlich neue Ziele für ihre eigenen Standorte zu definieren. Unterstützt wird dieser Prozess durch die aktive Förderung eines permanenten Ideenaustausches sowie durch eine halbjährlich stattfindende zweitägige Tagung.

Die Jugendherbergen haben 1992 neben ihrem sozialen Verständnis auch das Thema ökologische Nachhaltigkeit in ihrem Leitbild niedergeschrieben. Der Fokus lag in einer ersten Phase im Bereich des ökologischen Bauens und der Gebäudesanierung. Für ihre innovative Geschäftsführung wurden die Jugendherbergen mehrmals ausgezeichnet. Letztmalig im November 2022 für ihre ganzheitliche «Nachhaltigkeitsstrategie 2007» mit dem Sonderpreis des NIESEN SUMMITS.





MITARBEITENDE

Mitarbeitende zu Beteiligten machen

Die Mitarbeitenden der befragten Unternehmen bilden ein Abbild der Schweizer Gesellschaft. Es wäre falsch anzunehmen, dass Nachhaltigkeit, wenn auch grundsätzlich befürwortet, bereits überall angekommen ist. Bis sich Mitarbeitende zu überzeugten Akteuren wandeln, vergeht Zeit.

Die Verantwortlichen sollten deshalb realisieren, dass es nicht damit getan ist, eine Klimabilanz zu erstellen und Massnahmen hiervon abzuleiten. Wollen Firmen Nachhaltigkeit nach Innen und Aussen glaubwürdig leben, ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten und der Strategie des Unternehmens zentral. Diese ergibt sich dann, wenn Mitarbeitende auf die Nachhaltigkeitsreise mitgenommen, eingebunden und zu Beteiligten gemacht werden.

Die Bedeutung der Mitarbeitenden im Nachhaltigkeitsprozess lässt sich am Beispiel eines saisonalen Hotelbetriebes am einfachsten verdeutlichen: Viele der Beschäftigten haben direkten Kundenkontakt – dies mit unterschiedlichen Ausbildungen, Berufserfahrungen, Interessen und Überzeugungen. Jeder von ihnen repräsentiert das Unternehmen und sollte in der Lage sein, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen positiv gegenüber den Gästen zu vertreten und die entsprechenden Hintergründe zu erläutern.

Das Verständnis und die Identifikation mit dem Thema Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Unternehmensstrategie ist zudem ein wesentlicher Treiber für eine erfolgreiche und rasche Implementierung von Projekten und neuen Lösungen. Die Unternehmen erachten die Einbindung der Mitarbeitenden als eine der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben im Transformationsprozess hin zu einem nachhaltigen Unternehmen.

INSIGHT

Griesser

Ein führender europäischer Hersteller von Sonnenschutzsystemen, gegründet 1882, 1'500 Mitarbeitende

Das Unternehmen hat 2018 seine erste Klimabilanz erstellt. 2019 übernahm Urs Neuhauser als neuer CEO die Geschäftsführung von Griesser. Im Rahmen des Managementwechsels wurde die Strategie überarbeitet und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Das grösste Potential wird im Bereich der Ökologie identifiziert. Mit einem Effekt von 50% auf den Energieverbrauch eines Gebäudes stehen die Produkte von Griesser für Energiesparen.

Mit der Klimavision, 2050 ein CO₂-neutrales Unternehmen zu sein, ist Griesser auf die Unterstützung seines Personals angewiesen. Für Urs Neuhauser ist der Einbezug der Mitarbeitenden einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren: *«Es ist eine Herausforderung, alle Mitarbeitenden im gleichen Masse zu erreichen. Wir haben kaum Widerspruch aber auch nicht überall Zuspruch. Doch ohne tatkräftige Unterstützung auf allen Stufen wird es nicht gehen.»*

Im Jahr 2022 hat Griesser deshalb die **Sustainability Community** gegründet. Das aus Freiwilligen bestehende 13-köpfige Team ergänzt die interne Nachhaltigkeitsorganisation und arbeitet über alle Ländergesellschaften hinweg. In zweiwöchentlich stattfindenden Meetings entwickelt es Ideen, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen umgesetzt werden kann. So sind in kurzer Zeit über 70 neue Vorschläge entstanden, welche nun sukzessive abgearbeitet werden. Mit der Initiative entstanden wichtige Projekte in den Bereichen Reparaturwesen, Abfallbewirtschaftung oder dem Aufbau von Firmenkooperationen.

Die Einbindung des Personals geht aber weiter. So führt Griesser regelmässig für alle Mitarbeitenden Nachhaltigkeitstage durch. Über das Intranet wird laufend über Projektfortschritte berichtet. Zusammen mit einer Klimaagentur hat das Unternehmen eine Company Challenge initiiert, bei welcher Lernende die Möglichkeit bekamen, eigene nachhaltige Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Neben den Aspekten der Nachhaltigkeit konnten die Auszubildenden so auch Ihre Fähigkeiten im Bereich von Präsentationstechnik und Projektmanagement verbessern.

Sinne schärfen

Die Art und Weise der Einbindung ist vielfältig und reicht von regelmässigen internen News-lettern, themenspezifischen Arbeitsgruppen, Lehrlingsprojekten, Beteiligung der Mitarbeitenden an externen Sozial- oder Umweltprojekten bis hin zu Nachhaltigkeitstagen mit der Möglichkeit, die neuesten Elektroautos der Firmenflotte selbst fahren zu dürfen.

Ein wichtiger Aspekt ist auch die Schulung und die Ermöglichung von Fortbildungen. Nachhaltiges Wirtschaften bedarf neuer Fähigkeiten und Spezialwissen in allen Unternehmensbereichen. Es geht dabei nicht nur um fachliches Wissen, ebenso wichtig ist das Verstehen von Hintergründen, Kontexten und die Vermittlung von Sinnhaftigkeit. Nur so lassen sich Mitarbeitende persönlich überzeugen. Die befragten Unternehmen berichten von Projekten, die aufgrund rein fachspezifischer Schulungen erfolglos geblieben sind. Permanentes Lernen ist bei den befragten Unternehmen ein wichtiger, gelebter Wert und Selbstverständnis.

Rekrutierung

Zunehmend wird auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden neben den üblichen Kriterien auch auf die Einstellung und die Affinität zum Thema Nachhaltigkeit geachtet. Stark voneinander abweichende Einstellungen zu Werten und Unternehmenskultur macht es beiden Seiten schwer, fruchtbar miteinander zu arbeiten. Eine entsprechende Reputation des suchenden Unternehmens sorgt dafür, dass sich vermehrt attraktive Interessenten angesprochen fühlen, die gerade ein solches nachhaltiges Arbeitsumfeld suchen.

Arbeit am Thema Nachhaltigkeit ist Gemeinschaftsarbeit und setzt die Einbindung und Aktivierung der Mitarbeitenden auf allen Stufen voraus. Die Vermittlung von Wissen und neuen Fähigkeiten ist eine permanente Aufgabe. Ebenso wichtig sind aber Sensibilisierung und Verständnis. Nur Überzeugung schafft die notwendige Unterstützung und stellt sicher, dass das Streben nach mehr Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen getragen wird.

Binden Sie ihre Mitarbeitenden ein und machen Sie sie zu Akteuren!

INSTRUMENTE

Management-Systeme als hilfreiche Tools

Fast alle Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, arbeiten mit qualitäts- und prozessorientierten Management-Systemen. Und dies schon sehr lange. Die Tools helfen, relevante Daten zu erheben und einen roten Faden zu finden. Durch Dokumentation und Messung werden die Dinge sichtbar und können entsprechend bewirtschaftet werden.

Bei den Industrieteilnehmenden ist das Umweltmanagement-System ISO 14001 verbreitet. Auch wenn es einem umfassenden Nachhaltigkeitsanspruch heute nicht gerecht werden kann, bietet das System eine gute Grundlage für das Nachhaltigkeitsmanagement. Beispielsweise liefert ISO 14001 wichtige Zahlen und Fakten für die Klimabilanzierung.

Im Bereich Tourismus ist es ibex fairstay. Ibex basiert auf der Methodik von ISO 9001 und ISO 14001 und wurde speziell für die Bedürfnisse im Bereich Hotellerie und Kliniken entwickelt. Es bildet ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsinstrument und basiert auf den fünf Pfeilern Führung, Ökologie, Regionalität, Sozialverantwortung und Wirtschaftlichkeit. Die damit arbeitenden Hotelbetriebe waren sich einig, dass ibex fairstay das Unternehmen in allen Bereichen weitergebracht und wesentlich dazu beigetragen hat, eine erfolgreiche Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Zudem tragen die regelmässigen Auditierungen dazu bei, Prozesse, Qualität, internes Nachhaltigkeitsbewusstsein wie auch die Wirtschaftlichkeit kontinuierlich sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Der Erfolg liegt in einer umfassenden Betrachtungs- und praxisorientierten Arbeitsweise.

Die befragten Hersteller in der Textilindustrie optimieren die Effizienz ihrer Produktionsabläufe und verbessern soziale und ökologische Bedingungen unter Hilfenahme des Management-Systems OEKO-TEX STeP. Systeme wie ISO 9001 und 14001 werden beim Aufbau von STeP integriert. Neben den internen Verbesserungen liegt ein wesentlicher Vorteil beim Arbeiten mit STeP aus Sicht der Unternehmen im Gewinn von Glaubwürdigkeit und Vertrauen nach Aussen.

Die Bürde der Zertifizierung

Allein in der Textil- und Bekleidungsindustrie gibt es an die 100 unterschiedlichen Labels und Zertifizierungsmöglichkeiten. Für die Unternehmen ist es schlicht unmöglich, alle relevanten Labels für die eigenen Produkte auszuwählen und diese effektiv und effizient zu bewirtschaften. Dies aus zeitlichen wie auch aus finanziellen Gründen. Labels und Zertifizierungen gehen sehr rasch ins Geld. Zudem ist der Konsument oft überfordert und kann nur schwer beurteilen, was der Inhalt des jeweiligen Labels ist und was es alles abdeckt.

Die Skepsis ist deshalb bei vielen Studienteilnehmern gross und eine zukünftige gegenseitige Anerkennung und Konsolidierung dieser Label-Vielfalt aus ihrer Sicht früher oder später notwendig. Diese kann sich durch die zunehmende Regulierung ergeben, welche Labels aufgrund von gesetzlichen Normen und Vorschriften überflüssig machen.



Management-Systeme helfen dabei, Transparenz und Orientierung in die Nachhaltigkeitsarbeit zu bringen. Sie ermöglichen Systematik und schaffen die nötigen Voraussetzungen für die Datengrundlagen. Bei genauer Betrachtung von Nutzen und Kosten ist in Bezug auf Labels und damit verbundenen Zertifizierungen ein individueller, pragmatischer Weg zu finden.

Nutzen Sie branchenetablierte Management-Systeme und verankern Sie diese in allen Geschäftsprozessen! Bei den Labels gilt: Klasse statt Masse!

Ganz ohne Labels geht es aber in den meisten Branchen heute nicht. Für Unternehmen ist es entscheidend, dass sie sehr bewusst und genau evaluieren:

- Was will man mit dem jeweiligen Label erreichen und welcher Nutzen ergibt sich daraus?
- Welche Verbreitung und welche Markt- und Kundenakzeptanz hat das Label in den relevanten Absatzmärkten?
- Wie transparent und nachvollziehbar ist der Zertifizierungsprozess?
- Wieviel Zeit und personelle Ressourcen sind für die Einführung und den Unterhalt notwendig?
- Was kostet es und welche Folgekosten sind zu erwarten?

Erfolgreiche Akteure wägen sehr genau ab, holen Referenzen ein und folgen nicht einfach Labels, sie definieren ihren eigenen Weg. Sie sind bestrebt, ihre Glaubwürdigkeit durch bewusstes Entscheiden und Handeln zu definieren. Dies ist deshalb bedeutsam, da in der externen Kommunikation einzelne Labels wenig Wirkung erzielen, die alleinige Ansammlung von beliebigen Labels aber rasch den Geschmack von Greenwashing hinterlässt.

INSIGHT

Kartause Ittingen

Hotel und Restaurant, Gutsbetrieb und Museum gegründet als Stiftung im Jahr 1977, 200 Mitarbeitende

Mit 33 Jahren übernimmt Valentin Bot im Jahr 2011 als Direktor die Leitung des Hotels- und Gastwirtschaftsbetriebes der Kartause Ittingen im Thurgau. Mit persönlicher Affinität und grossem Engagement war er in den zurückliegenden Jahren wesentlich dafür verantwortlich, dass die Kartause in Sachen Nachhaltigkeit heute zu den führenden Betrieben in der Schweizer Hotellerie gehört.

Einen wichtigen Entwicklungsschritt machte die **ibex fairstay** Zertifizierung möglich. Valentin Bot erklärt dies wie folgt: *«Die Arbeit mit ibex führte dazu, dass wir begannen den Nachhaltigkeitsprozess wesentlich ganzheitlicher und systematischer zu verstehen und anzugehen. Zu Beginn war wenig Begeisterung. Aber die guten Branchenkenntnisse, das pragmatische Vorgehen und hilfreichen Tools von ibex haben uns substantiell weitergebracht.»*

Gleichzeitig arbeitet die Kartause beim Thema CO2 mit der Klimaagentur myclimate zusammen und ermöglicht den Gästen mit einem Kompensationsbeitrag einen klimaneutralen Aufenthalt. Das Angebot wird mehr und mehr genutzt und hilft, die internen Klimaprojekte vorwärtszubringen und mitzufinanzieren.

Positive Wirkung erfährt die Kartause durch ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten bei der Suche von Personal. In den Rekrutierungsprozessen sprechen Bewerbende immer häufiger das Thema an. Auch überregionale Bewerbungen von qualifizierten Fachkräften haben sich ergeben und führten zu konkreten Anstellungen.

Die Erfolge bestärken Valentin Bot darin, das Thema Nachhaltigkeit weiterzutreiben. Im Januar 2022 war er Gründungsmitglied der Hotelkooperation **Responsible Hotels of Switzerland**. Die Hotelgruppe vereint die Leadbetriebe der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit der Schweiz. Mitglieder sind eigenständige, charakterstarke Betriebe mit hoher Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit.

PRODUKTINNOVATION

Innovationswille und Kundenbedürfnis

Unternehmen sehen einen der wichtigsten Hebel, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren und den Erwartungen und Bedürfnissen der Kundschaft gerecht zu werden bei den eigenen Produkten. Sie haben erkannt, dass der Produktinnovation eine besondere Bedeutung zukommt. Die eigenen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten bei Produkten und Dienstleistungen sorgen für ein hohes Verantwortungsempfinden.

Methoden und Prozesse für die Entwicklung nachhaltiger Produkte sind unterschiedlich und hängen von Branche und Geschäftsmodell ab. Gemeinsam ist am Anfang des Entwicklungsprozesses ein fundiertes Verständnis der Wertschöpfungskette, der verwendeten Materialien und eingesetzten Technologien und darauf aufbauend die Erarbeitung und Definition von machbaren Designkriterien und Nachhaltigkeitsansprüchen. Nur ein Pflichtenheft, welches versucht den Ansprüchen ganzheitlich gerecht zu werden, kann zu einem erfolgreichen neuen Produkt führen.

Ökologisches Produktdesign muss dabei nicht zwingend teurer sein. Manchmal ist es einfach intelligenter und smarter. Anforderungen bezüglich Qualität, Funktion, Preis und Nachhaltigkeit können aber durchaus in Zielkonflikten zueinander stehen. Organisationen müssen dabei lernen, multidisziplinär, abteilungsübergreifend und pragmatisch Lösungen zu finden. Ein dogmatisches Vorgehen hilft wenig. Notwendig ist vielmehr eine offene Kommunikationskultur, das genaue Verständnis der Kundenbedürfnisse wie auch für Materialien und Herstellungsmethoden.

Immer wieder finden Produktentwicklungen auch gemeinsam mit Kunden statt. Kunden-Rückmeldungen helfen, Prioritäten richtig zu setzen und Produkte so zu gestalten, dass diese von Beginn an auf Marktakzeptanz stossen. Die Unternehmen gehen dabei oft mit konkreten Ideen sehr aktiv auf ihre Kunden zu. Solche Kooperationen bedingen Agilität und Offenheit von beiden Seiten. Sie ermöglichen aber auch zusätzliche Erfahrungen in Sachen Nachhaltigkeit und führen zu vertieften Kundenbeziehungen.

Grenzen der Machbarkeit

Nicht selten aber stossen mittelständische Unternehmen an Grenzen, die sie nicht beeinflussen können. Gewünschte Materialien und Technologien stehen nicht zu Verfügung oder sind zu teuer, für Grundlagenentwicklungen fehlen die finanziellen Möglichkeiten, der Einfluss auf die Lieferkette ist zu gering oder Kunden sind nicht bereit, die Auswirkungen (z.B. höhere Preise) mitzutragen. Man konzentriert sich auf das Mach- und Beeinflussbare.

Grenzen ergeben sich auch bei der Umstellung bestehender Sortimente. Diese haben sich oft über viele Jahre entwickelt, sind zu umfangreich und wirtschaftlich zu bedeutsam, als dass eine kurzfristige Umstellung auf nachhaltige Produkte möglich ist. Die Lösung liegt darin, dass Neuentwicklungen in einem langfristigen Prozess bestehende Sortimente schrittweise ablösen.



Herausforderung Kreislaufwirtschaft

Teil des Produktentwicklungsprozesses ist die Auseinandersetzung mit Kreislaufösungen. Viele Unternehmen stehen hier am Anfang und tun sich noch schwer damit. Viele der Studienteilnehmenden arbeiten global. Themen wie Produktrückführung oder Aufbereitung und Wiederverwendung von Materialien können im Alleingang nicht bewerkstelligt werden. Geeignete Kooperationspartner fehlen, man stösst an Systemgrenzen. Die Unternehmen versuchen deshalb in einem ersten Schritt zu verstehen, was Kreislaufwirtschaft im Konkreten für das Unternehmen und die eigenen Produkte bedeutet. Hiervon werden dann erste punktuelle Massnahmen abgeleitet. Während diesem langfristigen Prozess sind Unternehmen von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, Regulierungen, Kooperationen und Branchenlösungen abhängig. Man beginnt klein.

Die Kernaktivitäten eines nachhaltigen Engagements liegen im Bereich der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen haben hier den grössten Einfluss und auch die grösste Verantwortung. Die Entwicklung von ökologisch und fair hergestellten Produkten braucht insbesondere in mittelständischen Unternehmen Zeit und eine interdisziplinäre Arbeitsweise.

Innovieren Sie ihre Produkte unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten!

INSIGHT

Thermoplan

Kaffeevollautomaten für Gastronomie und Gewerbe, gegründet 1974, 500 Mitarbeitende

Thermoplan begann 2021 mit seinen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Am Anfang stand die Erhebung einer umfassenden Betriebs- und Produkt-Ökobilanz. Hierzu Matteo Trachsel, Head of Sustainability bei Thermoplan: *«Die Erhebung dauerte rund 4 Monate. Die Erkenntnisse und Fakten waren bei der Definition und Priorisierung von Handlungsfeldern und Projekten sehr hilfreich. Was vorher nur Vermutungen gewesen waren, wurde nun zu einer einheitlichen Perspektive.»*

Die Analyse der Produkte über die gesamte Lebensdauer führte zu wichtigen neuen Erkenntnissen. So wurde erkannt, dass der Milchkonsum 60% des CO₂-Fussabdruckes eines Kaffeeautomaten über den gesamten Lebenszyklus verantwortet, die Herstellung im eigenen Werk lediglich 1%. Für Thermoplan ist die Produktinnovation bei Kaffeeautomaten deshalb das bedeutendste Handlungsfeld auf dem Weg zur CO-Neutralität. Milchverlust, Milch-Ersatzprodukte oder Energieeffizienz sind wichtige Themen, an welchen in der Entwicklungsabteilung intensiv gearbeitet wird.

Auch das Thema Kreislaufwirtschaft ist in Vorbereitung. Ein Student macht hierfür im Rahmen seiner Masterarbeit eine erste Auslegeordnung. Matteo Trachsel erläutert dies wie folgt: *«Es geht erstmals für uns darum, dieses komplexe Thema zu verstehen. Ziel muss eine möglichst lange Lebensdauer der Produkte sein. Wir sind weltweit über unterschiedlichste Kanäle tätig und eine Rückführung der gebrauchten Maschinen erscheint auf den ersten Blick unmöglich. Unser primäres Geschäftsmodell ist heute der Verkauf, für Service und Reparatur sind unsere lokalen Partner zuständig. Aber als Hersteller sehen wir uns natürlich in der Verantwortung.»*

Die Veränderung und Entwicklung des Geschäftsmodells sind für Trachsel Teil einer zukünftigen Strategie. Mit unglaublicher Motivation und Tatkraft treibt er die bestehenden, definierten Projekte bei Thermoplan vorwärts. Wir waren beeindruckt, wieviel das Unternehmen in kürzester Zeit in Sachen Nachhaltigkeit in Bewegung setzen konnte.

LIEFERKETTE

Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Wir leben in einer enorm arbeitsteiligen, kurzlebigen, schnellen und vor allem vernetzten Wirtschaftswelt. Im Nachhaltigkeitsmanagement ergibt es daher wenig Sinn, intern und extern zu unterscheiden. Der Blick über den eigenen Gartenhag ist nötig, um Synergien optimal zu nutzen. Das volle Potential im Bereich der Nachhaltigkeitsarbeit lässt sich für die Unternehmen nur in enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten realisieren.

Die Studienteilnehmenden stehen bezüglich der Einbindung der Lieferkette an unterschiedlichen Punkten. Während die einen noch wenige Aktivitäten entwickelt haben, arbeiten andere bereits sehr intensiv mit Vorgaben und Audits, nutzen unabhängige Zertifizierungsorganisationen wie EcoVadis und führen Vorort-Besuche und Schulungen durch. Unabdingbar für diese Aktivitäten ist ein positives und partnerschaftliches Grundverständnis, geprägt durch Vertrauen und einen regelmässigen Austausch.

Ein anspruchsvoller und langer Prozess

Im Bereich der Hotellerie setzt man auf regionale Lieferketten. Im Vordergrund steht die Beschaffung von Lebensmitteln aus biologischem oder integriertem Anbau – aus der Region. Die Nachverfolgbarkeit ist gegeben und die Beziehungen mit den Lieferanten über Jahre gewachsen.

Anspruchsvoller ist es in den Industrieunternehmen, die mit globalen Lieferketten konfrontiert sind. Für sie steht meist die Umwelt im Fokus mit dem Ziel der Reduzierung des CO₂-Fussabdruckes. Dafür müssen, in Zusammenarbeit mit den Lieferanten erst einmal Daten gesammelt und aufbereitet werden, um die notwendige Transparenz entlang des gemeinsamen Wertschöpfungsprozesses zu schaffen. In einem zweiten Schritt gilt es, mit der Verwendung alternativer Materialien, dem Einsatz verbesserter Herstellungsverfahren oder dem Zugang zu erneuerbaren Energiequellen neue Lösungen zu entwickeln.

Eine solche partnerschaftliche Entwicklung bedingt Offenheit, Zeit, Fähigkeiten, die Verfügbarkeit von technischen Lösungen in der richtigen Qualität und zum passenden Preis sowie manchmal auch finanzielle Investitionen in neue Produktionsprozesse.



Pragmatismus

Als kleinere oder mittlere Unternehmen machen sich die befragten Firmen bezüglich ihrer Einflussnahme auf die Lieferkette aber keine Illusionen. Wo die kulturellen Differenzen zu gross und Alternativen möglich sind, trennt man sich von Lieferanten und konzentriert sich auf Partner, welche die gleiche Sprache sprechen und die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützen. Man selektiert Zulieferer, welche den gleichen Weg gehen wollen.

Auch die Fokussierung und Verkleinerung des eigenen Lieferantenportfolios ist eine relevante Entwicklung bei den befragten Unternehmen. Sie hilft, den zusätzlichen Betreuungsaufwand sicherzustellen, der aus den Nachhaltigkeitsprojekten entsteht. Ein enger Austausch, eine Dokumentation und Datenerfassung sind mit einer grossen Menge an Lieferanten schlichtweg nicht möglich.

Hinsichtlich der Materialien gibt es heute oft kaum geeignete Alternativen zu den bestehenden CO₂-belastenden Lösungen. Beispiel: Stahl und Aluminium. Hier versuchen sich Unternehmen durch eine intensive Beziehungspflege mit starken Partnern in eine gute Ausgangslage zu bringen, um im Falle neuer technischer Lösungen bei den Ersten zu sein, die von Innovationen profitieren.

Nachhaltige Produktlösungen lassen sich nur in enger Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partnern finden. Dies bedingt ein gemeinsames Verständnis und einen offenen Austausch von Informationen, es bedingt Zeit und einen realistischen Sinn für das Machbare.

Bauen Sie vertrauensvolle Partnerschaften mit ihren wichtigsten Lieferanten!

INSIGHT

weba Weberei Appenzell

Herstellung von hochwertigen Geweben für die Modeindustrie, gegründet 1944, 150 Mitarbeitende

Dr. Benjamin Fuchs ist CEO und Verwaltungsratspräsident der Weberei Appenzell und massgeblicher Treiber einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Nachdem 2010 erste Versuche mit nachhaltigen Produkten wenig Resonanz bei der Kundschaft hervorgerufen hatten, hat das Unternehmen 2017 einen zweiten strategischen Anlauf genommen. Dieses Mal funktionierte es.

«Als Textilunternehmen ist es für uns entscheidend, die gesamte Lieferkette genau zu kennen. Nur so wird Glaubwürdigkeit möglich. Zusammen mit Spezialisten gingen wir deshalb bis zu den Bauern auf den Baumwollfeldern in Ägypten, um die unterschiedlichen Herausforderungen zu identifizieren.» so erklärt Dr. Benjamin Fuchs die ersten Schritte bei der Nachhaltigkeitsarbeit seines Unternehmens.

Der Aufbau einer durchgehend nachhaltigen textilen Wertschöpfungskette durch die Weberei Appenzell kann als Pionierleistung bezeichnet werden. Die Lieferanten sind heute ein integrierter Bestandteil des Geschäftsmodells und im Prozess der Produktentwicklung bereits fest integriert. Gleichzeitig wird gegenüber der Kundschaft die Lieferkette zu 100% offengelegt. Die Entwicklung eines nachhaltigen Lieferantenmanagements bedeutet viel Knochenarbeit und war ausschlaggebend für den personellen Ausbau der Einkaufsabteilung. Basis für die Zusammenarbeit mit den Partnern sind standardisierte Verträge mit Zielen und Vorgaben, welche abgearbeitet werden. Sichergestellt wird die Umsetzung durch regelmässige Audits und Zertifizierungen. Aufgrund der damit verbundenen Kosten konzentriert man sich auf OEKO-TEX STeP und GOTS.

Benjamin Fuchs zeigt sich zufrieden mit dem Erreichten: *«Wir wissen, dass wir stetig weitere Verbesserungen anstreben und das Produktportfolio noch mehr auf Nachhaltigkeit ausrichten müssen. Aber es hat sich in der Branche herumgesprochen, dass wir nachhaltiges Arbeiten fundiert verfolgen. Bestehende wie auch neue Kundinnen kommen deswegen gezielt auf uns zu. Das habe ich so noch nie erlebt.»*

CO2-EMISSIONEN

Fokus Klima

Der Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsaktivitäten liegt bei vielen der befragten Unternehmen auf direkten und indirekten Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen. Dies ergibt sich einerseits aus dem Bewusstsein für die Dringlichkeit, welche das Thema Klima und Erderwärmung mit sich bringt. Andererseits aus dem Umstand, dass die Unternehmen ihre soziale Verantwortung immer schon wahrgenommen haben, hier weniger Handlungsbedarf identifizieren und sich gut positioniert fühlen.

Herausforderung Scope 3

In Zusammenarbeit mit beratenden Klimagenturen haben viele der befragten Unternehmen in den zurückliegenden Jahren ihre Klimabilanz erstellt und daraufhin Reduktionsziele abgeleitet. Die Berater ermöglichen mit ihrer Erfahrung den Zugang zu Methodik, Benchmarks, notwendigen Emissionsfaktoren und schaffen Seriosität nach aussen. Unterstützung und Zusammenarbeit werden in den Interviews durchweg positiv beurteilt.

Der entscheidende Punkt bei der Klimabilanzierung ist die Systemabgrenzung¹. Scope 1- und Scope 2-Emissionen lassen sich relativ leicht greifen, stehen bei den Studienteilnehmenden aber meist in einem untergeordneten Verhältnis zu den Emissionen aus Scope 3. Die Analyse und Berechnung der Scope 3-Emissionen stellen die Unternehmen oft vor erhebliche Herausforderungen.

Sie werden in vielen Bereichen durch Einschätzungen und Hochrechnungen ermittelt. Der Nutzen einer Klimabilanzierung wird deshalb weniger in den genauen Zahlen, sondern vielmehr im Prozess gesehen, die einzelnen CO₂-Emissionen im Unternehmen in ihrer Bedeutung zu verstehen, einzuordnen und in der Folge die richtigen Massnahmen für eine wirksame Reduktionsstrategie zu initiieren.

Verpflichtung im Rahmen der SBTi

Um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden und die eigene Strategie glaubwürdig zu untermauern, ist eine Verpflichtung im Rahmen der Science Based Target Initiative (SBTi) für viele Studienteilnehmenden ein relevantes Thema. Relativ besser oder weniger schlecht als der Wettbewerb zu sein, sehen sie als nicht mehr ausreichend für die Zukunft.

SBTi basiert auf strengen wissenschaftlichen Erkenntnissen und orientiert sich an den Nachhaltigkeitszielen des Pariser Klimaabkommens, die Erderwärmung unter 1.5 bzw. 2.0 Grad zu begrenzen. Die Ziele sind nicht relativ, sondern absolut und kontextbasiert formuliert und unterstützen die Festlegung von konkreten und realistischen Umsetzungsmassnahmen. Eine Teilnahme bei SBTi ermöglicht eine bessere Nachvollziehbarkeit für die Stakeholder und schafft eine Abgrenzung zur Konkurrenz. Die im Bereich Nachhaltigkeit aufgebauten Wettbewerbsvorteile sollen so gezielt weiterentwickelt werden.

¹ Systemabgrenzung

Scope 1: umfasst die direkte Freisetzung klimaschädlicher Gase im eigenen Unternehmen

Scope 2: umfasst die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase durch Energielieferanten

Scope 3: umfasst die indirekte Freisetzung klimaschädlicher Gase in der vor- und nachgelagerten Lieferkette wie Geschäftsreisen, gekaufte Waren oder Transporte



Kompensationszahlungen kritisch betrachtet

Kompensationszahlungen werden mehrheitlich kritisch beurteilt. Die Studienteilnehmenden erleben andere Marktteilnehmende in diesem Bereich oft als wenig glaubwürdig. Zu einfach ist es heute noch, sich mit einem überschaubaren Geldbetrag freizukaufen und das Unternehmen klimaneutral zu kommunizieren. Zudem, ausgehend auch von neuesten Studien, verlieren Kompensationsprojekte in der Öffentlichkeit mehr und mehr an Glaubwürdigkeit.

Das Hauptaugenmerk liegt deshalb erst einmal auf der ernsthaften Vermeidung und Reduktion des eigenen CO₂-Ausstosses. Den Teilnehmenden ist aber bewusst, dass es aus heutiger Sicht auch mittel- und langfristig kaum möglich sein wird, damit das Netto-Null Ziel zu erreichen. Die Kompensation ist deshalb eine zwangsläufige Fortsetzung des Engagements auf dem Weg zum klimaneutralen Unternehmen.

Für eine zielgerichtete Reduktion der Emissionen ist eine quantifizierte Inventur anhand wissenschaftlicher Standards notwendig. Entscheidend ist die Systemabgrenzung, denn die grösste CO₂-Belastung liegt fast immer im Scope 3. Nur eine Ermittlung des Status Quo über alle drei Scopes schafft echte Transparenz und lässt Reduktionen im richtigen Licht erscheinen.

Messen Sie ihren CO₂-Fussabdruck – über alle drei Scopes!

INSIGHT

Erich Keller

Weltweit tätige Schreinerei für hochwertige Kommunikationsarbeitsplätze und exklusiven Innenausbau von Geschäfts- und Privaträumen, gegründet 1951, 110 Mitarbeitende

Seit dem Management Buyout im Jahr 2021 ist die Erich Keller AG wieder inhabergeführt. Im fünfköpfigen Eigentümerteam beschäftigen sich Markus Nef als Leiter Produktion und Einkauf sowie Urs Mauchle als Präsident des Verwaltungsrates mit Nachhaltigkeitsfragen.

Nachhaltigkeit wurde mit der Einführung von ISO 14011 vor 25 Jahren relevantes Thema. Markus Nef als treibende Kraft hierzu: *«Man darf nicht meinen, man initiiert einmal ein Projekt und es läuft dann. Es ist genau das Gegenteil! Es bedingt eine langfristige Sichtweise und die Überzeugung, dass es sich auf allen Ebenen lohnt – auch auf der wirtschaftlichen.»*

Ein wichtiger Schritt kam mit einem Grossauftrag von Swisscom. Swisscom benötigte den CO₂-Fussabdruck des Unternehmens Erich Keller wie auch für die bestellten Ladeneinrichtungen. Urs Mauchle beschreibt die gemachten Erfahrungen: *«Die Berechnung der Emissionen aus Scope-1 und 2 waren mit der durch Swisscom zu Verfügung gestellten Software und unseren Grundlagen aus ISO 14011 relativ einfach. Die Daten standen zum grössten Teil zur Verfügung. Schwieriger war es mit den Daten aus der Lieferkette für die Scope-3 Berechnung. Das war eine Herausforderung.»*

Das Unternehmen behalt sich zunächst mit Einschätzungen und Hochrechnungen. Die Ergebnisse wurden durch eine Klimaagentur positiv verifiziert. Das Projekt hat Erich Keller im Bereich der CO₂-Bilanzierung einen grossen Schritt weitergebracht. Ermutigt durch die positiven Ergebnisse, wird aktuell eine Verpflichtung bei SBTi geprüft. Urs Mauchle fasst es wie folgt zusammen: *«Wir wollen im Bereich der Klimabilanzierung rasch vorankommen, konzeptionell besser werden, so dass wir zukünftig noch genauer wissen, welches die effektivsten Massnahmen zur Einsparung von CO₂ sind.»*

KOOPERATION

Gemeinsam geht es einfacher

Die Themenstellungen im Bereich der Nachhaltigkeit sind vielschichtig und komplex. Um Lösungen zu erarbeiten ist die Kompetenzvernetzung und der Austausch mit anderen Unternehmen, Hochschulen oder Verbänden elementar. Einzelkämpfer haben es schwer.

Beziehungen und ein vertrauensvoller Umgang mit externen Partnern ist für viele der befragten Unternehmen wichtiger Teil der Nachhaltigkeitsarbeit. Der Erfahrungs- und Wissensaustausch mit anderen Akteuren, der Dialog mit Stakeholdern, die Mitarbeit in branchenspezifischen oder auch übergreifenden Projekten hilft Ihnen, schneller in einzelne Themen einzusteigen, den Lernprozess zu beschleunigen und Wissen aktuell zu halten. Die gemeinsame Arbeit motiviert, inspiriert und verschafft Zugang zu wichtigen Kontakten und Netzwerken.

Geben und Nehmen

Den Unternehmen ist dabei bewusst, dass es sich dabei nicht um ein einseitiges Nehmen, sondern auch um ein Geben handeln muss. Dies durch offene Information und Teilen von Lösungen, aber auch durch aktives Mitwirken, beispielsweise in der Verbandsarbeit. Letztere wird teilweise aktiv gesucht, da die Einflussnahme auf die Gestaltung von zukünftigen Normen, Standards und Regulierungen im fundamentalen Interesse der Unternehmen liegt und das Verständnis der aktuellen Entwicklungen als wichtig und hilfreich erachtet wird.

Analog den Labels ist es auch bezüglich der Vernetzung wichtig zu wissen, was man will und braucht. Das Angebot an Möglichkeiten ist mittlerweile gross und ohne klare Zielsetzung kann man sich auch hier sehr schnell verlieren.

Spezialisten für den Aufbau von Wissen

Nachhaltigkeitsarbeit ist zu Beginn für ein mittelständisches Unternehmen weit weg vom Tagesgeschäft. Es fehlt an Wissen und Zeit. Und trotzdem besteht bei allen befragten Unternehmen zurecht der Anspruch, die Dinge selbst zu machen und so die notwendigen Kompetenzen intern über einen Zeitraum aufzubauen.

Um den Prozess effizient und effektiv zu halten, werden bei Erstprojekten oft Spezialisten und Berater beigezogen, welche spezifisches Knowhow und Methodik einbringen, oft auch die Moderation für einen strukturierten Initiierungs- und Analyseprozess übernehmen. Wichtig sind Partner, welche die gleiche Sprache sprechen und die Prozesse pragmatisch unterstützen. Ist das Thema einmal etabliert, wird es durch die Linie bzw. die Fachbereiche weiterentwickelt.



Vernetzung, Kooperationen und die Einbindung von Experten sind ein wichtiger Teil einer erfolgreichen nachhaltigen Ausrichtung. Nur gemeinsam ist es möglich, anspruchsvolle Themenstellungen mit beschränkten Ressourcen in vernünftiger Zeit in Lösungen zu überführen.

Bauen Sie Beziehungsnetzwerke auf und suchen Sie starke Partner, mit welchen Sie ihre Nachhaltigkeitsinitiativen teilen können!

INSIGHT

Kästli Bau

Herstellung von Baustoffen, Infrastrukturbau, Rück- und Wasserbau, Materiallogistik sowie Wiederaufbereitung von Baumaterialien, gegründet 1886, 350 Mitarbeitende

Kästli Bau war in den 70er Jahren durch einen Konkurs eines Mitbewerbers ultimativ mit Nachhaltigkeit konfrontiert. Die Zahlungsunfähigkeit und die brachliegende Kiesgrube gefährdeten die Reputation der ganzen regionalen Branche. Kästli nahm sich dieser Aufgabe und Verantwortung an. Verwaltungsrat Rolf Kästli erklärt die damalige Situation wie folgt: *«Die Sicherung unserer eigenen Geschäftsgrundlagen verlangte ein solches Engagement. Gleichzeitig wurde unseren Vorgängern erstmals die Bedeutung der Biodiversität einer Kiesgrube so richtig bewusst. Der Gedanke, dass wir unser Geschäftsmodell in einem Kreislauf zu betrachten haben, war geboren.»*

Man begann das Thema Schritt für Schritt aufzuarbeiten und engagierte sich im Fachverband der Kies- und Betonindustrie FSKB. 1989 war man Gründungsmitglied von öbu, dem Verband für nachhaltiges Wirtschaften in der Schweiz. Durch die Kompensation über die Stiftung FAIR RECYCLING arbeitet Kästli seit 2013 CO₂-neutral. Im Rahmen der Geschäftsübergabe an die fünfte Generation wurden im Jahr 2019 die Weichen neu justiert. Rolf Kästli hierzu: *«Bis dahin war Nachhaltigkeit von «Oben» verordnet. Um aber mehr Wirkung zu erzielen, wollten und mussten wir die Mitarbeitenden zu Beteiligten machen. Neu arbeiten wir mit Messsystemen und belegten Daten und werden zukünftig unsere Fortschritte in umwelt- und sozialbezogenen «Bilanzen» jährlich nachweisbar überprüfen.»*

Kästli Bau engagiert sich in zahlreichen Initiativen und Kooperationen. Unter anderem gründete das Unternehmen einen Fachbeirat mit Branchenexperten und Entscheidungsträgern aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Im Rahmen von Fachtagungen geht es darum, die technologischen und gesetzlichen Entwicklungen im Bereich der Kreislaufwirtschaft in der Bauindustrie frühzeitig zu erkennen, zu diskutieren und zu intelligenten Zukunftslösungen beizutragen. Kästli Bau versteht sich als eine lernende Organisation. Dies immer pragmatisch und ganz nach dem griffigen Firmen-Motto: *«Zäme rede. Suberi Buez. Wenn, de richtig!»*

KOMMUNIKATION

Erst richtig machen, dann drüber sprechen

Ökologische Werbeversprechen gibt es viele und werden von Konsumenten mehr und mehr kritisch hinterfragt. Einer glaubwürdigen, transparenten Kommunikation von Nachhaltigkeit kommt deshalb eine immer grössere Bedeutung zu. Es gilt, sich in Sachen Nachhaltigkeit durch kluge Kommunikationsarbeit richtig zu positionieren.

Die Studienteilnehmenden zeigen aber alle eine starke Zurückhaltung im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation. Sie finden eine überzeugende Kommunikation schwierig und zusehends mit steigenden Ansprüchen verbunden. Sie sind sehr bedacht, zuerst die Dinge richtig zu tun, Daten und Ergebnisse zu liefern und erst dann zu berichten.

Man will den eigenen Ansprüchen und Werten in Bezug auf Glaubwürdigkeit gerecht werden und Greenwashing vermeiden. Gerade nach Innen könnte eine falsch kommunizierte Realität viel Frust auslösen und kontraproduktiv wirken. Reden ist Silber, Schweigen ist Gold – und trotzdem gilt es in Sachen Nachhaltigkeit die richtige Balance zu finden.

Ehrlichkeit, Transparenz, Mut

Aber was wäre für die Unternehmen selbst eine glaubwürdige Kommunikation? Grossspurige Ankündigungen oder leere Wortphrasen, wie sie oft zu vernehmen sind, helfen wenig. Entscheidend sind Ehrlichkeit zur Haltung und Transparenz im eigenen Handeln, Offenheit in den Prozessen, zu konkreten Projekten und erzielten, quantifizierten Ergebnissen. Nur so kann Vertrauen aufgebaut werden.

Das Aufzeigen eines realisierten, greifbaren Projektes sagt deutlich mehr aus als eine Verkündung von Reduktionszielen in der fernen Zukunft. Diese vermag sowieso kaum jemand richtig zu deuten. Aber hierfür braucht es eben Inhalte. Inhalte, welche zuerst erarbeitet werden müssen. Gute, nachvollziehbare Geschichten, welche die interessierte, aufmerksame Kundschaft begeistern und Sympathie schaffen.

Und es braucht etwas Mut. Mut auch über Zielkonflikte, Kurskorrekturen und Rückschläge zu berichten. Diese gehören zu einer Transformation dazu. Scheitern kann zur Stärke werden, wenn man dazu steht, korrigiert und weitergeht.

Nachhaltigkeitsberichte

Auch wenn rund ein Drittel der befragten Firmen bereits über Nachhaltigkeitsberichte verfügt, sind ausführliche und nach Standards erstellte Reports heute im befragten mittelständischen Schweizer Umfeld Ausnahmen.

Viele der Unternehmen sehen aber durchaus einen Nutzen in einer umfassenden, externen Berichterstattung und treiben die notwendigen Vorbereitungen voran. Aus ihrer Sicht beeinflusst die systematische Auseinandersetzung den Transformationsprozess positiv, schafft Verbindlichkeit gegenüber den Stakeholdern, fördert einen professionellen Kommunikationsprozess und hilft, sich gegenüber Trittbrettfahrern abzugrenzen.

Die Anwendung von anerkannten Standards für die Berichterstattung wird zunehmend wichtiger. Aufgrund der grossen Verbreitung steht der GRI (Global Reporting Initiative (GRI) im Vordergrund. Alternativen wie EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) oder B Corp haben wir in unserer Befragung nicht angetroffen.

Es gibt aber auch Unternehmen, für welche Nachhaltigkeitsberichte schlicht zu aufwändig sind. Die Entscheidungsträger sind nicht bereit, die notwendigen Ressourcen hierfür bereitzustellen. Aufwand und Ertrag rechtfertigen sich aus ihrer Sicht heute für ihr Unternehmen noch nicht.

Kommunikation in Sachen Nachhaltigkeit ist anspruchsvoll, wird aber immer wichtiger, um sich klar zu positionieren und abzugrenzen. Um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen, kommt man nicht umhin, einen ganzheitlichen Weg aufzuzeigen und diesen mit konkreten Projekten, Geschichten, Daten, Fakten und Ergebnissen zu unterlegen.

Kommunizieren Sie ehrlich und mutig: «Wir haben verstanden, wir haben begonnen, wir suchen Lösungen, wir setzen um»!

INSIGHT

Hunziker Partner

Planung, Koordination und Realisation von Sanitär-, Heizungs-, Lüftungs-, Kälte- und Elektroanlagen, gegründet 1932, 100 Mitarbeitende

Christian Hunziker und sein Bruder haben das Unternehmen 1982 vom Vater übernommen und sind seitdem nachhaltig mit der Firma unterwegs. Prägendes Erlebnis war das Bild eines Polizisten in den siebziger Jahren in Tokyo, der mit einer Gasmaske den Verkehr regelte. Christian Hunziker erklärt hierzu: *«Ich realisierte, es braucht mehr. Zusammen mit meinem Bruder wollte ich ein Unternehmen schaffen, welches sozial und ökologisch funktioniert und dabei Geld verdient.»*

Hunziker ist ein Überzeugungstäter. Eine nachhaltige Arbeitsweise ist mittlerweile fest in allen Bereichen des Unternehmens verankert. Zum Werdegang seines Unternehmens erläutert er: *«Seit 30 Jahren befassen wir uns damit. Unsere Devise ist: einfach machen, unkompliziert und pragmatisch. Bei unserer Grösse können wir keine Traumtänzer sein. Es kostet, aber die Investitionen kommen mehrfach zurück.»*

Transparenz und eine offene Kommunikation sind für die Winterthurer Firma sehr wichtig. In hunderten von Vorträgen hat Christian Hunziker in den zurückliegenden Dekaden den Weg seines Unternehmens hin zur Nachhaltigkeit einer breiten Öffentlichkeit immer wieder aufgezeigt. Bereits 1990 wurde der erste Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Der letzte Bericht erschien 2020 in einem 400-seitigen Buch. Illustriert und auf anschauliche, unterhaltsame Art wird das soziale und ökologische Geschäftsmodell von Hunziker beschrieben. Der Bericht folgt dem internationalen GRI-Standard.

Ein grosser Aufwand für ein kleines Unternehmen! Christian Hunziker erklärt die Motivation hierfür wie folgt: *«Ich mache mir keine Illusion über eine breite Leserschaft. Aber wenn nur einige daraus etwas lernen können, hat sich der Aufwand bereits gelohnt. Für uns ist der Bericht Teil des Führungsprozesses und ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Alles was wir aufschreiben ist auch später wieder nachvollziehbar. Zudem kann man Zielvorgaben nur erreichen, wenn diese fixiert sind und kontinuierlich überprüft und adjustiert werden.»*

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Nachhaltigkeit kostet

Auch wenn die Studienteilnehmenden dazu unterschiedliche Wahrnehmungen haben: Nachhaltigkeit kostet erst einmal. Dies in Form von Zeit, Ressourcen für die Koordinations- und Projektarbeit, Ausgaben für externe Unterstützung, Kosten für Labels und Zertifizierungen oder auch Kompensationszahlungen.

Zudem wird ein Preis-Premium für nachhaltige Produkte von Kunden und Kundinnen wenig anerkannt. Im Gegenteil, mehr und mehr erleben die Unternehmen, dass Nachhaltigkeit von der Käuferschaft vorausgesetzt wird, insbesondere bei qualitativen und preislich hoch positionierten Produkten. Der Weg hin zu einem nachhaltigen Unternehmen kann deshalb wesentlich entspannter angegangen werden, wenn ein finanzieller Spielraum gegeben ist.

Eine langfristige Sichtweise zahlt sich aus

Keines der befragten Unternehmen stellt aber eine positive Wirtschaftlichkeit durch eine nachhaltige Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten in Frage. Tendenziell weisen die befragten Unternehmen im Branchenvergleich denn auch ein überdurchschnittliches Wachstum und Profitabilität aus. Betont wird, dass Nachhaltigkeit langfristig betrachtet werden muss.

Nachhaltige Investitionen kosten oft etwas mehr, führen aber über die Jahre zu erhöhten Einsparungen bei Betriebs- und Energiekosten. In der Hotellerie zu einer verbesserten Attraktivität. Fördermittel ergeben zusätzliche, positive finanzielle Effekte. Die Umstellung auf E-Mobilität wiederum rechnet sich nach 3 bis 4 Jahren durch geringere Treibstoff- und Unterhaltskosten. Unternehmen sind auch überzeugt, dass ihre nachhaltige Ausrichtung zu einer höheren Mitarbeitermotivation, geringerer Fluktuation und in der Folge zu weniger Fehlerkosten führt.

Positive Effekte spüren die Unternehmen im Bereich ihrer Reputation. Die Vorreiterrolle schafft eine neue Ausstrahlungskraft, weckt Interesse bei Produkten und Dienstleistungen, sie vernetzt, öffnet Türen und erleichtert die Rekrutierung von dringend gesuchten Fachkräften. Positive wirtschaftliche Effekte, welche nur schwer zu beziffern sind.

Zukunftssicherung im Fokus

Den grössten Nutzen sehen die beteiligten Unternehmen aber in ihrer langfristigen Positionierung und Zukunftssicherung. Sie erachten deshalb eine rein finanzielle Betrachtungsweise als schlechte Ratgeberin, sie wollen Positives bewirken und Wettbewerbsvorteile schaffen. Dafür sind sie auch bereit, kurzfristig Ergebnisabstriche zu machen.

Nachhaltigkeit zahlt sich in der Überzeugung der Studienteilnehmenden immer aus. Diese Haltung ergibt sich aus dem spürbaren Selbstverständnis, dass Profitmaximierung nicht die Welt bedeutet. Es geht vielmehr darum, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen und es einer nachfolgenden Generation in einem leistungsfähigen und erfolgreichen Zustand zu übergeben.

Systematische und ganzheitliche Nachhaltigkeitsarbeit kostet Zeit und Geld. Oft beginnt man im Kleinen und steigert den Mitteleinsatz, wenn erste Erfahrungen gemacht und Erfolge zu verbuchen sind. Die Dinge langfristig zu betrachten hilft, Ausgaben für Nachhaltigkeit im richtigen Kontext zu betrachten und finanzielle Mittel für Investitionen effizient zu steuern.

Denken Sie langfristig, denn Nachhaltigkeit ist ein personelles und monetäres Investment!

HOW TO

Keine Frage, Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiges und komplexes Thema. Diese Studie zeigt viele Möglichkeiten, das eigene Unternehmen ökologisch, sozial und wirtschaftlich erfolgreich auszurichten. Entscheidend für Beginner ist: zu beginnen! Denn relevante Erkenntnisse ergeben sich nur aus dem fortlaufenden Lernprozess. Um die Lernkurve zu beschleunigen kann es ratsam sein, sich an den folgenden zusammenfassenden Studienerkenntnissen zu orientieren:

DO's

Machen Sie Nachhaltigkeit zur **Chefsache!** Und ziehen Sie ihre Mitarbeitenden auf allen Stufen in den Prozess mit ein. Leben Sie vor und seien Sie authentisch!

Identifizieren Sie mit einer **systematischen Auslegung** die relevanten Handlungsfelder. Orientieren Sie sich an **Daten und Fakten** und schaffen Sie damit intern eine einheitliche Sprache und Sichtweise.

Verstehen Sie das Thema Nachhaltigkeit als **Teil des Kerngeschäftes** und verankern Sie sie in ihrer bestehenden **Unternehmensstrategie**. Richten Sie diese nach ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen neu aus.

Schaffen Sie eine offene, transparente und wertschätzende **Unternehmenskultur**, eine lernende Organisation, die vertraut und den Mitarbeitenden Freiräume gibt. Nur so sind heute überdurchschnittliche Leistungen möglich.

Bleiben Sie **pragmatisch** und konzentrieren Sie sich auf das, was sie selbst beeinflussen können. Zeigen Sie **Ausdauer**: Nachhaltigkeit braucht Zeit und bedeutet viel Kleinarbeit.

DONT'S

Suchen Sie keine **Einheitslösung**. Ihr Unternehmen ist einmalig und verlangt einen individuellen Weg. Nachhaltigkeitsarbeit erfordert Denkarbeit!

Setzen Sie **keine unrealistischen Ziele**. Massnahmen und Projekte müssen sich an den eigenen Möglichkeiten und Ressourcen orientieren. Gehen Sie Thema für Thema, Schritt für Schritt vor!

Versuchen Sie nicht, **alles allein zu machen**. Binden Sie Schlüsselpersonen im Unternehmen mit ein. Vernetzen Sie sich und holen Sie Expertenwissen an Board, um neue Themen effizient anzugehen.

Kommunizieren Sie nichts zum Thema Nachhaltigkeit, wenn Sie nichts zu sagen haben: Leere Inhalte erzeugen keine Aufmerksamkeit und werden rasch als **Greenwashing** verstanden!

Orientieren Sie sich nicht an **kurzfristigen Gewinnen**. Ökologische und soziale Nachhaltigkeitsarbeit ist eine Investition in die Zukunft und zahlt sich vor allem langfristig aus.

UNSERE KOMPETENZEN

Wir unterstützen Unternehmen und Organisationen dabei, Nachhaltigkeit ganzheitlich in allen Bereichen erfolgreich umzusetzen.

Dabei schauen wir uns genau an, wo Sie mit Ihrem Unternehmen stehen, vermitteln bei Bedarf Wissensgrundlagen, unterhalten uns über Ihre Absichten und Ziele, Möglichkeiten und Mittel und erarbeiten dann mit Ihnen gemeinsam einen machbaren Weg, den wir mit Ihnen zusammen umsetzen.

Dieser Weg ist nie der gleiche und passt sich immer den individuellen Gegebenheiten und Anforderungen an. Ob Geradlinig oder im Zickzack – eine ganzheitliche Betrachtung ist uns wichtig, doch manchmal macht es auch Sinn, Schritte vorzuziehen oder zurückzustellen. Partnerschaften, Synergien und Kooperationen sind gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit finanziellen Limits oder quantitativen Einschränkungen oft ein überraschender Erfolgsfaktor. Kreative Lösungen zu suchen und «Out of the Box» zu denken, ist unser Anspruch – wir kommen nicht als klassische Berater, sondern als Komplizen, Impulsgeber und Mutmacher mit langjähriger praktischer Erfahrung, die wir an Sie weitergeben wollen.

Unsere Dienstleistungen umfassen folgende Kompetenzfelder:

Strategie

Nachhaltigkeit im Kerngeschäft und in der Organisation verankern

- System- & Impact-Analyse
- Stakeholder-Einbezug & Analyse
- Strategiedefinition
- Operationalisierung und Umsetzung

Führung & Kultur

Die Organisation sensibilisieren, befähigen und entwickeln

- Purpose, systemische Vision & Mission
- 1:1 Führungsbegleitung
- Schulungen
- Change Management

Klimamanagement

Verstehen, Messen, Reduzieren, Kompensieren

- CO2-Bilanzierung
- Klimastrategie
- SBTi
- Kompensation

Lieferkette

Lieferanten in die eigene Nachhaltigkeitsstrategie einbinden

- Nachhaltigkeitsauswirkungen verstehen
- Risikomanagement in der Lieferkette
- Interne Strukturen und Prozesse
- Zusammenarbeit mit Lieferanten

Kreislaufwirtschaft

Geschlossene Energie- und Materialkreisläufe entwickeln

- Ökosystem-Diagnose
- Zirkuläre Geschäftsmodelle
- Management von Abfall, Müll und Wasser

Kommunikation

Glaubwürdig kommunizieren

- Kommunikationsstrategie
- Botschaften
- Nachhaltigkeitsreporting & Berichte
- Reporting Standards

Für mehr Information:
www.terra-institute.eu

ÜBER UNS

INAVANT_lab und Terra

Inavant_lab wurde von Cindy Ortlieb und Damian Wirth gegründet. INAVANT ist ein Begriff aus der rätoromanischen Sprache und bedeutet «vorwärtsmachen».

Wir wollen Menschen und Unternehmen dazu inspirieren, die durch den Klimawandel bedingten Herausforderungen als Chance zu verstehen und den Wandel entschlossen in die Hand zu nehmen.

Dabei gilt es durch ökologisch, ökonomisch und soziales Handeln langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und so einen gesellschaftlichen Beitrag an eine bessere Zukunft zu leisten.

Während der Arbeit an der Studie hat sich eine enge Partnerschaft zwischen Inavant und Terra entwickelt, die zur Gründung eines neuen Terra-Standortes in der Schweiz geführt hat.

Projektteam

Damian Wirth arbeitete in verschiedenen Unternehmen und Branchen als aktiver CEO und Verwaltungsrat von mittelständischen, international operierenden Familienfirmen. Seit 2015 begleitet er in aktiver Führungsrolle und Berater Eigentümer und Führungskräfte in Strategie- und Nachhaltigkeitsprojekten.

Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Stantk Gallen sowie Digitale Transformation (EMBA) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur. Weiterbildung im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung bei TERRA INSTITUTE in Brixen (IT).

damian.wirth@inavant-lab.ch

Cindy Ortlieb war lange Jahre als Kommunikations- und Medienfachfrau für Marken wie KJUS, FREITAG und SCHLOSSBERG als Marketingverantwortliche tätig. Heute unterstützt sie Unternehmen als Projektleiterin und Beraterin bei der Entwicklung und Implementierung neuer kundenzentrierter, digitaler Geschäftsmodelle.

Ausbildung zur Kommunikationsfachfrau an der Westdeutschen Akademie für Kommunikation in Köln sowie Studium der Medienwirtschaft an der Hochschule für Medien in Stuttgart. Weiterbildung in Digital Brand Management an der ZHAW Zürich.

cindy.ortlieb@inavant-lab.ch

Carola Dieners ist Textil-Ingenieurin und verantwortete in unterschiedlichen Unternehmen die Bereiche Nachhaltigkeit, Produkt- und Innovationsmanagement sowie IT. Heute ist sie als selbständige Beraterin sowie als Dozentin für Business Innovation tätig und unterstützt Führungskräfte und Eigentümer im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung.

Studium zur Dipl. Textil-Ingenieurin an der HS Niederrhein sowie MBA Generalmanagement an der HTWG Konstanz. Weiterbildungen in Design Thinking und Sustainability Reporting (GRI).

carola.dieners@inavant-lab.ch

ZUSAMMENARBEIT

Mit den beiden Initiatoren der vorliegenden Studie «Wege zur Nachhaltigkeit, Damian Wirth und Cindy Ortlieb, wird das Terra-Team um einen Standort in der Schweiz ergänzt.

TERRA INSTITUTE

Das Terra Institute ist 2010 aus der Vision von Evelyn Oberleiter und Günther Reifer entstanden, zwei Pionieren der Nachhaltigkeit, die die Notwendigkeit sahen, das Wirtschaftssystem wieder mit der Natur und ihren Gesetzmässigkeiten zu verbinden. Im Laufe der Jahre hat sich das Terra Institute mit einem interdisziplinären Team aus erfahrenen Beratern, Coaches und Trainern als Nachhaltigkeits-, Strategieberatung und Leadershipinstitut europaweit etabliert, führend in den Schwerpunkten Reporting, Kreislaufwirtschaft, Lieferkette, Klima und Kulturentwicklung.

Als Servicepartner für alle organisationalen Themen der Nachhaltigkeit (Reporting, Lieferkette, Klima und CO2, Kreislaufwirtschaft, Biodiversität u.a.) beraten und begleiten wir seit nunmehr 15 Jahren Unternehmen, die authentisch nachhaltig sein und kommunizieren möchten und aktiv zu einem positiven, globalen Wandel beitragen. Dafür stehen wir mit Fachberatung, Prozessbegleitung, Coaching und Training zur Verfügung. Vom Grundlagenworkshop, über die Entwicklung einer individuellen Nachhaltigkeitsstrategie mit Blick auf die neue Nachhaltigkeitsberichtsspflicht bis hin zur Geschäftsmodellinnovation begleiten wir Sie sicher und zielorientiert auf Ihrem Weg der Transformation.

TERRA ACADEMY

Die Terra Academy ist ein Online-Lernportal, das auf eine präzise und didaktisch ansprechende Art und Weise Schulungen und Qualifikationen in den Bereichen ESG, Klima und Nachhaltigkeit bietet.

Die Kurse werden von Berater:innen des Terra Institutes mit langjähriger Fachfahrung konzipiert und geleitet. Dabei kann gewählt werden zwischen eigenständigem Lernen, blended learning oder einem massgeschneiderten Kurs. Derzeit sind alle Programme in vier Sprachen (DE, EN, IT & ES) verfügbar. Das Bildungsangebot reicht von Basiskenntnissen der Nachhaltigkeit über sektorenspezifisches Wissen, bis hin zu vertiefendem Fachwissen.

Die Terra Academy unterstützt Unternehmen dabei, ihre Klimaversprechen einzuhalten und bei Mitarbeitenden Bewusstsein und Motivation zu stiften, sie in Punkto Regulierungen aktuell zu halten und auf eine nachhaltige Transformation in Richtung Innovation und Kreislaufwirtschaft vorzubereiten.



VIDEOS: Terra Academy erklärt die Hintergründe

Was treibt die Gesellschaft und Unternehmen an? Wertewandel, Ungewissheit & Purpose

In diesem Video spricht Terra über die grossen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Veränderungen, die unsere Gesellschaft beeinflussen und die Art, wie Unternehmen heute und in Zukunft arbeiten.



Sustainable Development Goals – Herkunft & Funktionsweisen

Die nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen bieten einen der ersten internationalen Anhaltspunkte, um nachhaltige Entwicklung von einer abstrakten Idee hin zur Realität zu führen.



Gründe für den Klimawandel – Unser Wirtschaftssystem und der Earth Overshoot Day

Terra erklärt, welche Rolle unser Wirtschaftssystem im Zusammenhang mit dem Klimawandel spielt und beleuchtet die Problematik des Earth Overshoot Days.



Zukunftsszenarien – Klimawandel und Demographie

Wie sehen mögliche Zukunftsszenarien für unser Klima aus, wie der zukünftige Klimawandel und wie verändert sich die Demographie in diesem Zusammenhang?



HERAUSGEBER

INAVANT_lab / Terra Institute Schweiz

Damian Wirth, Cindy Ortlieb

Postanschrift

Im Baumgarten 12, Frauenfeld, Schweiz

Projektteam

Leitung: Damian Wirth

Interviews: Damian Wirth, Cindy Ortlieb, Carola Dieners

Texte: Damian Wirth, Cindy Ortlieb, Jonathan Demierre

Erhebungszeitraum

Die Interviews wurden im Zeitraum November 2022 bis März 2023 durchgeführt.

In Kooperation mit Terra Institute Brixen, Italien

www.terra-institute.eu

INAVANT > lab

info@inavant-lab.ch
+41 79 912 31 71

terra 
institute

Terra Institute GmbH
www.terra-institute.eu

DANK

Es ist uns ein grosses Anliegen allen Teilnehmenden der Studieninterviews für ihre Offenheit, ihre Zeit und unkomplizierte Unterstützung herzlichst zu danken!

Danken möchten wir auch unseren Netzwerk-Partnern, welche uns mit Rat und Tat bei der Durchführung der Studie geholfen haben:

Schweizer Tourismusverband

Romy Bacher, Leiterin Nachhaltigkeit
Philipp Niederberger, Direktor

Swiss Textiles

Nina Bachmann, Nachhaltigkeit Technologie, Mitglied der GL

Swissmem

Christine Roth, Ressortleiterin Umwelt

öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften

Olmar Albers, Geschäftsleiter CEO

WWF Schweiz

Damian Ötli, Head Markets

Für die finanzielle Unterstützung geht ein besonderer Dank
an die HELBLING GRUPPE,
an die THURGAUER KANTONALBANK und
an die GRIESSER AG.



Kompetenzpartner



öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften
www.oebu.ch

VERTIEFUNGSTHEMA

Nachhaltige Produkte



NACHHALTIGE PRODUKTE

Der grosse Hebel

Nachhaltige Produkte sind ein Muss. Das haben in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen erkannt. Warum? Unternehmen haben hier den wichtigsten Hebel, um ökologisch und sozial negative Auswirkungen zu reduzieren, den Erwartungen und Bedürfnissen der Kundschaft gerecht zu werden und so ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Es gilt, den Prozess der Produktinnovation und das existierende Produkt- und Serviceportfolio in diesem Sinne umzuwandeln und zu schärfen. Mehr als 80 Prozent aller produktbezogenen Umweltauswirkungen werden in der Entwicklungsphase eines Produktes definiert. Entscheidungen über das Produktkonzept, wie z.B. der Auswahl von Materialien und den Fertigungsmethoden, kommen eine neue Bedeutung zu. Dadurch haben die Unternehmen hier besonders grosse Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten.

Altes neu denken: INVINEO macht's vor

Nachhaltige Produkte zu entwickeln bedeutet, neue Perspektiven einzunehmen, neu zu denken. Das belgische Unternehmen INVINEO hat das getan und geht mit der neuen Weinverpackung mit gutem Beispiel voran.

Das Problem: Die klassische Glasflasche verbraucht bei der Herstellung viel Energie und ist damit nicht nur eine teure, sondern auch eine sehr CO₂-intensive Verpackung.

Die Lösung: INVINEO entwickelt ein innovatives Weinausschanksystem für Gastronomiebetriebe. Die neue Verpackung basiert auf einem «Bag-in-Box Konzept» und teilt die Funktionen der Verpackung auf: Derjenige Teil, der mit dem Wein in Berührung kommt und ihn vor Luft schützt, besteht aus einem speziellen Polymermaterial. Dieses Einweg-Material wird über die bestehenden Recyclingströme entsorgt. Derjenige Teil, der Lagerung und Transport ermöglicht und in Bezug auf Gewicht und Umwelt besonders negativ wirkt, wird zurückgeführt und wiederverwendet.



Verpackung und Weinausschanksystem INVINEO

Der Effekt: Die Weinqualität bleibt gleich, während der CO₂-Fussabdruck sich um 75% reduziert.

Die Markteinführung: Wein ist ein emotionales Produkt mit viel Tradition. Um sicherzustellen, dass die Kunden die neue Lösung akzeptieren würden, schuf INVINEO zusätzliche Nutzenargumente: Lange Haltbarkeit, die Vermeidung von Weinverlusten, die richtige Temperierung sowie ein umfassendes, IoT-gestütztes Serviceangebot runden das neue Produkt ab.

Die Voraussetzung: Vision, Mut und Unterstützung
Innovationen im Zuge einer Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen, ist anspruchsvoll. Der entsprechende Transformationsprozess betrifft den Kern eines Unternehmens, birgt Unsicherheiten und zahlreiche Hemmnisse. Besonders wichtig sind deshalb neben einer Vision die klare Positionierung und eine konsequente Haltung. Dem Management kommen also eine zentrale Rolle und zusätzliche Verantwortung zu. Entschlossenes Handeln, eine Portion Mut und Offenheit gegenüber Neuem sind für den Erfolg unerlässlich. Entsprechend sind Verbindlichkeit, Durchhaltvermögen und Flexibilität von grosser Bedeutung.

3 SCHRITTE: Produktportfolios transformieren

Produktportfolios haben sich in Unternehmen meist über Jahre entwickelt, sind umfangreich und wirtschaftlich bedeutsam. Eine Umstellung auf Nachhaltigkeit scheint Vielen kaum möglich. Meist werden deshalb im Rahmen von Neuentwicklungen bestehende Sortimentsteile schrittweise abgelöst. Ein zeitintensiver, aber sinnvoller und pragmatischer Weg. Trotzdem ist es hilfreich, das bestehende Portfolio in Bezug auf Nachhaltigkeit genau zu verstehen und die Transformation schrittweise zu planen. Folgender Analyseprozess dient hierfür als hilfreiches Tool:

Schritt 1: Verstehen

Im ersten Schritt geht es einerseits darum, die aktuellen Problemfelder und ihre Auswirkungen zu verstehen und zu analysieren. Die zentrale Frage ist: Welche Risiken und welche Positivbeiträge beinhalten unsere Produkte? Andererseits ist festzulegen, welche Ziele die Neuausrichtung des Produktportfolios erreichen soll. Geht es beispielsweise primär um die Reduktion des CO₂-Fussabdruckes oder steht im Zentrum der Bemühungen, die Kreislauffähigkeit sicherzustellen? Nur wer den Prozess an klaren Zielen ausrichtet, kann ihn steuern. Zugleich ist es unerlässlich, zu akzeptieren, dass den eigenen Nachhaltigkeitszielen die Erwartungen der Kunden gegenüberstehen – denn hier kommen auch Anforderungen nach Qualität, Funktion oder Preis zum tragen. Zentral ist also, die Wertschöpfungskette und die Erwartungen der Kunden genau zu verstehen. Die relevanten Aspekte sind von Branche zu Branche unterschiedlich. In der Textilindustrie können fragwürdige Arbeitsbedingungen oder toxische Hilfsmittel relevante Themen sein, bei Herstellern von Elektronik-Komponenten die Verwendung kritischer Materialien.

Schritt 2: Segmentieren

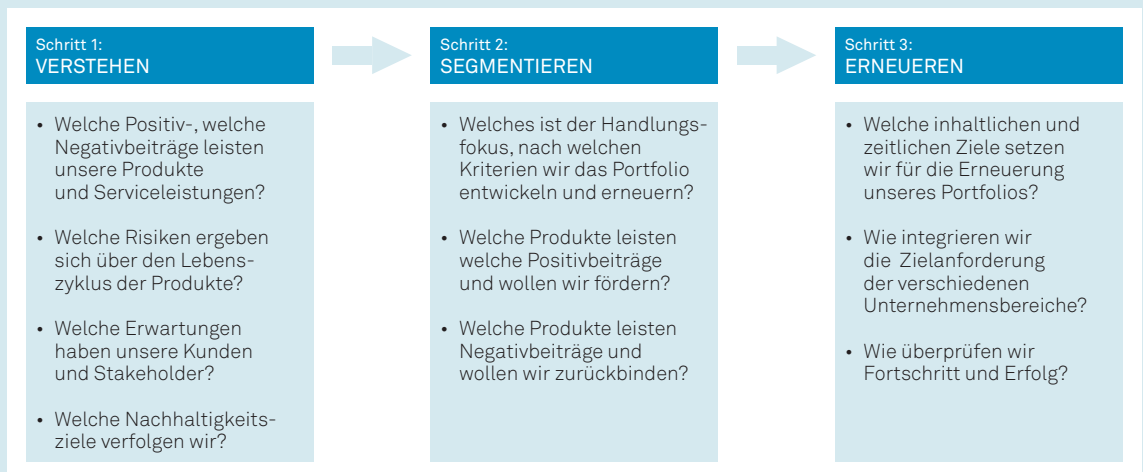
Im zweiten Schritt wird der Handlungsfokus definiert. Bei einem überschaubaren Sortiment ist dies schnell erledigt. Ist das Portfolio jedoch umfangreicher, stellt sich die Frage der Priorität. Liegt diese auf den umsatzstärksten Produkten, auf den grössten Emitenten, auf Produkten, die am einfachsten anzupassen sind oder beginnt man doch lieber mit einem Nischenprodukt, um zu lernen und Fehlerquellen zu finden? Ist diese Frage entschieden, kann die Segmentierung beginnen: Welche Produkte sind im Sinne der definierten Ziele problematisch, welche sollte man lieber heute als morgen aus dem Sortiment nehmen, welche leisten einen Positivbeitrag und werden daher ausgebaut und welche verfügen über ein neutrales Profil?

Schritt 3: Erneuern

Nach dieser Vorarbeit ist der Zeitpunkt gekommen, die Transformation in Gang zu setzen. Eine vernünftige Portion Pragmatismus, eine konsequente Prozessführung sowie die Verzahnung aller betroffenen Abteilungen wie Entwicklung, Beschaffung, Produktion oder Verkauf sind dafür Voraussetzung. Nur so stellen Sie langfristig ein breites Verständnis und eine bereichsübergreifende Unterstützung im gesamten Unternehmen sicher.

Voraussetzung Fehlerkultur

Change-Prozesse brauchen regelmässige Kontrollen und eine positive Fehlerkultur. Nur wer aus Rückschlägen lernt, kann sich verändern. Wo notwendig, kann und muss der eingeschlagene Weg angepasst oder korrigiert werden. Nur so kann ein Unternehmen nachhaltig seine Ziele erreichen.



ÖKODESIGN: Produkte nachhaltig entwickeln

Was bedeutet eigentlich «Ökodesign»?

Die Europäische Umweltagentur definiert den Begriff wie folgt: «Die Integration von Umweltaspekten in den Produktentwicklungsprozess, indem ökologische und ökonomische Anforderungen in Einklang gebracht werden. Ökodesign berücksichtigt Umweltaspekte in allen Phasen des Produktentwicklungsprozesses und strebt Produkte an, die während des gesamten Produktlebenszyklus die geringstmöglichen Umweltauswirkungen haben.»

Die grundlegende Herausforderung

Es geht also um eine Balance zwischen ökonomischen und ökologischen Anforderungen. Ökologisch bedeutet etwa, den CO₂-Fussabdruck zu reduzieren, den Anteil an recyceltem Material zu erhöhen, den Energiekonsum während der Nutzungsphase zu reduzieren oder bessere Voraussetzungen für die Wiederverwertbarkeit am Ende des Lebenszyklus zu schaffen. Auch soziale Aspekte sind hierbei zu berücksichtigen. Dabei werden die Ziele absolut oder prozentual definiert, immer im Vergleich zu den aktuellen Produkten.

Ein tragfähiger Business Case muss aber zugleich den ökonomischen Anforderungen gerecht werden. Produkte sollen den Bedürfnissen der Kundinnen entsprechen, müssen technisch umsetzbar und schlussendlich profitabel sein. Ökologische und ökonomische Ziele können sich widersprechen. Deshalb sind ebenso kreative wie pragmatische Lösungsansätze gefragt. Denn nur ein Produkt, das letztlich allen Anforderungen entspricht, kann erfolgreich sein.

Die Bedeutung des Produktentwicklungsprozesses

Der Entwicklungsprozess verursacht 80% der Umweltauswirkungen eines Produktes. Obwohl die Möglichkeiten zur Veränderung in den frühen Entwicklungsphasen am grössten sind, müssen alle Phasen von der Ideenfindung bis zur Markteinführung berücksichtigt werden. Die Entwickler stehen also vor der Herausforderung, sowohl die Umweltauswirkungen als auch Funktionalität, Qualität und Kosten des Produktes gleichermaßen zu verbessern.

Die nachstehende Tabelle enthält Aspekte, die hinsichtlich Ökodesign zu berücksichtigen sind. Sie erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Um relevante Fragen zu formulieren, ist es wichtig, die Wirkungsweise eines Produktes über die gesamte Wertschöpfungskette zu verstehen.

Nachhaltigkeit im Lebenszyklus

Ein Produkt wirkt in allen Phasen seines Lebenszyklus' auf die Umwelt. Von der Rohstoff-Gewinnung, der Herstellung, über die Nutzung bis hin zum Ende der Lebensdauer. Entscheidend ist deshalb, das Produkt in seinem gesamten Kontext zu betrachten und Lösungen dort zu suchen, wo sie den grössten Effekt haben. Die Nutzungsphase eines Produktes spielt dabei oft eine entscheidende Rolle. Dabei darf eine Verbesserung in einer Lebenszyklusphase nicht zu grösseren Verschlechterungen in einer anderen führen. Das Ziel besteht vielmehr darin, Produkte, Komponenten und Materialien im Kreislauf zu führen und somit eine nachhaltige Produktentwicklung voranzutreiben.

Methodische Hilfestellungen

Wie sich ein Produkt über seine gesamte Lebensdauer hinweg auf die Umwelt auswirkt, kann eine **Lebenszyklusanalyse** ganzheitlich bewerten. Diese Methode ist in den Normen ISO 14040 und ISO 14044 definiert und bietet eine strukturierte Herangehensweise zur Bewertung. Konkret werden verschiedene umweltbezogenen Faktoren wie CO₂-Intensität, Wasserverbrauch, Energie- und Ressourceneinsatz, Schädigung der biologischen Vielfalt, Abfallintensität oder Kreislaufaspekte der eingesetzten Materialien in die Analyse einbezogen. Die unterschiedlichen Ergebnisse müssen übrigens nicht zu homogenen Erkenntnissen führen. Ein gut recyclebares Produkt beispielsweise kann einen hohen CO₂-Fussabdruck aufweisen. Es ist deshalb wichtig, die verschiedenen Erkenntnisse gegeneinander abzuwägen.

Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Beispiele geben einen spannenden Einblick in die Praxis. Drei Produkte aus völlig verschiedenen Anwendungsgebieten zeigen, wie unterschiedlich die Wege Richtung Ökodesign aussehen können.

5 PHASEN des Entwicklungsprozesses

Beispiele, mit denen sich Entwickler im Ökodesign-Prozess beschäftigen

Phase 1: IDEENFINDUNG

Verkaufen oder vermieten

Bei einem Dienstleistungsmodell kann es wirtschaftlich interessant sein, ein langlebiges Produkt zu entwickeln, das weniger reparaturanfällig und wiederverwendet werden kann.

Funktionen zur Vernetzung

Vernetzungs- oder Konnektivitätsfunktionen erfordern zusätzliche Elektronik und Standby-Strom. Wenn solche Funktionen nicht nötig sind, können also erhebliche Treibhausgasemissionen vermieden werden.

Phase 2: KONZEPT

Der geeignete Antrieb

Wird ein Antrieb häufig verwendet, ist ein effizienter Motor von Vorteil. Ansonsten ist ein Motor, der weniger Energie und kritische Ressourcen für seine Produktion benötigt, die bessere Wahl.

Werkstoffe: Metalle oder Polymere

Bei einer hohen Recyclingquote im Absatzmarkt kann Metall die beste Option sein. Wenn das Produkt am Ende seines Lebenszyklus eher verbrannt wird, empfiehlt sich eine Lösung auf Polymerbasis.

Phase 3: DESIGN

Beschichtungsarten

Die Wahl einer Beschichtung ist oft von Zielkonflikte begleitet. Sollen eine hochwertige Optik und hohe Widerstandsfähigkeit bzw. lange Lebensdauer bezahlbar bleiben, kann dies rasch auf Kosten der Umwelt gehen.

Sensor-Präzision

Eine sehr genaue und zuverlässige Sensorfunktion erfordert mehr Rechenleistung. Mehr Rechenleistung bedeutet mehr aktive elektronische Komponenten. Und diese machen einen erheblichen Teil des ökologischen Fussabdrucks von Geräten aus.

Phase 4: INDUSTRIALISIERUNG

Lieferantenwahl

Elektronikplatinen herzustellen ist sehr energieintensiv. Der Strom-Mix eines Lieferanten kann deshalb einen erheblichen Einfluss auf die Produkt-Ökobilanz des Produktes haben.

Produktionsdetails

Für die Herstellung von Kunststoffteilen gibt es verschiedene Arten von Spritzgiessmaschinen. Diese Maschinentypen sind einmal mehr, einmal weniger energieeffizient.

Phase 5: ROLLOUT

Konsumentenerwartung

Bei Start der Produktion, tendiert man oft dazu, den Qualitätsanspruch sehr hoch anzusetzen. Die Verbraucher nehmen diese Qualität jedoch nicht immer wahr und erwarten sie auch nicht. Um negative Umweltauswirkungen zu vermeiden ist es entscheidend, die Anforderungen der Kunden genau zu kennen.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Die Ausgangslage

Die Aufgabe war das Re-Design eines **Bügelsystems** – ein Elektrogerät, hergestellt in grossen Stückzahlen. Üblicherweise liegen die traditionellen Anforderungen an das Entwicklungsteam darin, ein solches Produkt kosteneffizient, zuverlässig und in einem ansprechenden Design zu gestalten. Nun galt es zusätzlich, den CO₂-Fussabdruck des Produktes zu reduzieren und die Kreislauffähigkeit zu verbessern.

Die Herangehensweise

Von Beginn an und über alle Phasen des Entwicklungsprozesses hinweg arbeiteten die Produktentwickler deshalb mit zwei zusätzlichen, messbaren Kennzahlen (KPI): dem CO₂-Fussabdruck des Produktes, ermittelt von der Rohstoffgewinnung bis zum Ende der Lebensdauer, sowie einem Indikator für die Kreislauffähigkeit der verwendeten Materialien. Die beiden Kennzahlen waren Orientierungsgrösse und steter Begleiter für das Projektteam, welches sich aus Entwicklern, Marketingleuten sowie einem Controller zusammensetzte.

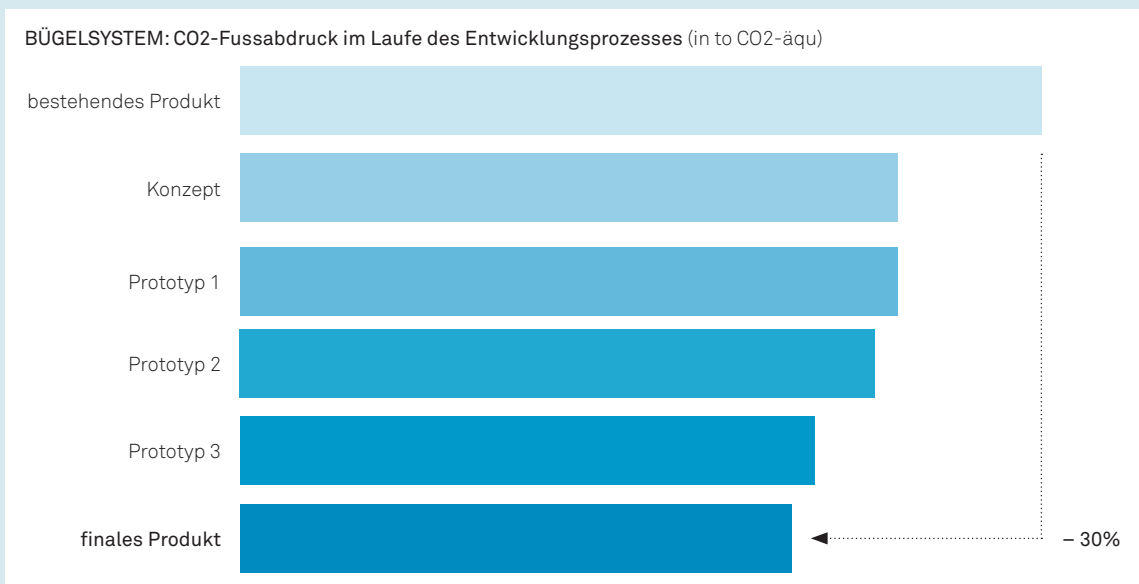
Um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden – Preis, Qualität, Funktion und Umwelt – besprach das Team alternative Konzept- und Designlösungen laufend mit den unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen. Diese interaktive und quantifizierte Arbeitsweise ermöglichte Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten und dadurch eine Lösung, die allen gesteckten Zielen entsprach.

Die Lösung

Der «Hotspot» in puncto Energieeffizienz war das Heizelement mit einem signifikanten Einfluss auf den CO₂-Fussabdruck des Produktes. Die gesetzten Sicherheitsvorschriften gewährten allerdings nur einen beschränkten Spielraum, um hier massgeblich einzugreifen.

Das Projektteam stand also vor der Herausforderung, seine Ziele mithilfe einer Reihe kleiner Optimierungen zu erreichen. Dazu wählten sie geeignete Materialien, verwendeten ein verbessertes und intelligentes Steuerungssystem, reduzierten die Abfallmenge in der Produktion, evaluierten eine alternative Oberflächenbeschichtung und implementierten verschiedene Verbesserungen im Herstellungsprozess. Dabei waren Ausdauer, Beharrlichkeit und Motivation gefragt. Denn obwohl die Ansätze teilweise unscheinbar wirkten, zeigten sie in der Summe dennoch Wirkung: Ohne die Anforderungen in Bezug auf Qualität, Herstellungskosten und Funktionalität negativ zu beeinflussen, gelang es dem Projektteam, den CO₂-Fussabdruck des neuen Bügelautomaten im Vergleich zum Vorgängerprodukt um 30% zu senken.

MERKE: Auch viele kleine Massnahmen führen zu messbaren Verbesserungen. Sie können oft einfacher akzeptiert und schneller umgesetzt werden.



Eine Frage der Technik

Die Ausgangslage

Hier geht es um einen **Bewegungsmelder**, der in der Gebäudetechnik eingesetzt wird. Er besteht aus einem Gehäuse und verschiedenen elektronischen Komponenten. In dieser Branche ist der Konkurrenzdruck hoch und die Herstellungskosten sind stark optimiert. Die Bandbreite von Produkten am Markt bezüglich Messgenauigkeit und Preis ist dennoch gross. Und auch der CO₂-Abdruck variiert stark: Bei gleicher Funktion liegt der Unterschied zwischen dem Produkt mit dem höchsten und dem mit dem niedrigsten CO₂-Fussabdruck bei 35%! Die Aufgabe an das Entwicklungsteam bestand nun darin, den CO₂-Fussabdruck des eigenen Produkts zu reduzieren, ohne den Nutzerkomfort zu beeinträchtigen oder die Kosten markant in die Höhe zu treiben.

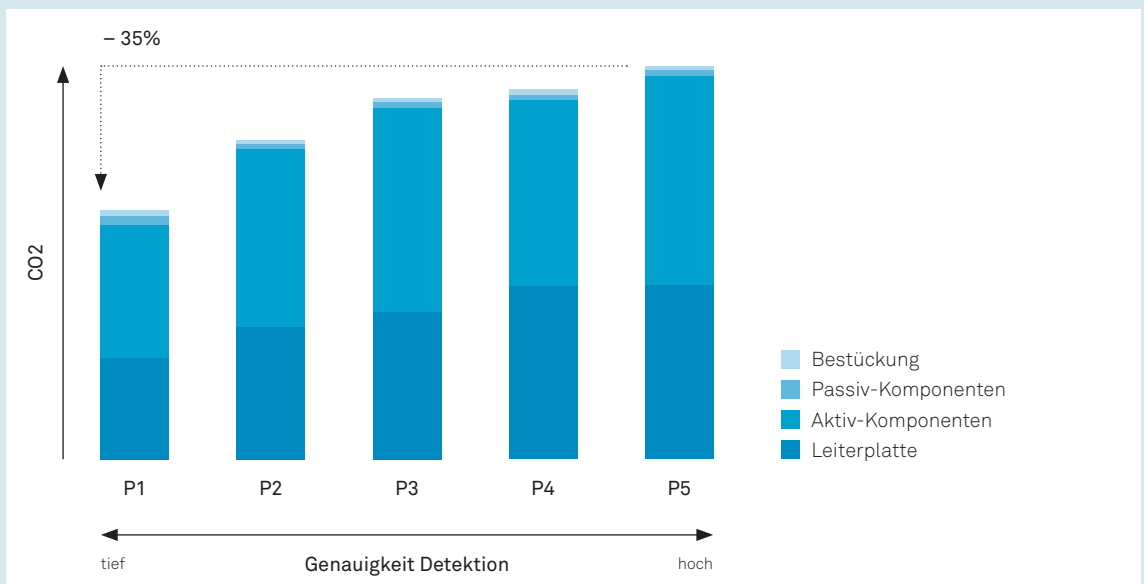
Die Herangehensweise

Die Arbeit des Projektteams begann damit, eine detaillierten Ökobilanz der fünf meistverkauften Produkte dieser Art zu erarbeiten. Ziel war es, die Ausgangslage erstmal genau verstehen. Die Produkte hatten alle dieselbe Funktion, wiesen jedoch sehr unterschiedliche Qualitäten bei der Detektion auf. Dabei erkannten die Entwickler, dass die Elektronik mit 7% des Gesamtgewichtes der treibende Faktor für den CO₂-Abdruck war. Und sie stellten einen direkten Zusammenhang zwischen Detektionsgenauigkeit und CO₂-Belastung fest.

Die Lösung

Der Grund dafür sind hochsensible Sensorfunktionen, die mehr Signale verarbeiten als weniger sensible Alternativen, und damit auch mehr aktive Elektronikkomponenten erfordern. Entsprechend aktive Komponenten herzustellen und zu nutzen, ist sehr CO₂-intensiv und erhöht zudem die Komplexität der Elektronikarchitektur. Für das Projektteam ging es in der Folge also darum, die Anwendungsanforderungen nochmals genau unter die Lupe zu nehmen und die Produktgenauigkeit darauf auszurichten. Und dank der entsprechenden Begleitmassnahmen war das angestrebte Reduktionspotential letztlich tatsächlich umsetzbar.

MERKE: Hohe Anforderungen führen oft zu einem grossen CO₂-Fussabdruck eines Produkts. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, die Anforderungen an Qualität und Funktion genau zu verstehen und kritisch zu hinterfragen.



CO₂-Fussabdruck nach Komponenten-Gruppen von 5 unterschiedlichen Bewegungsmeldern

Manchmal gibt es mehr als einen Weg

Die Ausgangslage

Im dritten Beispiel geht es um Bauteile aus glasfasergefülltem Polyamid. Solche Bauteile kommen in **Küchengeräten** zum Einsatz und sind während der Nutzungsphase einer hohen mechanischen Belastung ausgesetzt. Dank Hochleistungs-Kunststoffen können Mixer, Entsafter und Co kostengünstig und massenhaft produziert werden. Glasfasergefülltes Polyamid hat den Vorteil, dass es mechanisch sehr widerstandsfähig, hoch temperaturbeständig, lebensmitteltauglich sowie im Vergleich zu alternativen Materialien wie Edelstahl oder Aluminium kostengünstig ist. Für Küchengeräte also kaum zu ersetzen. Der Nachteil: Es hat einen hohen CO₂-Fussabdruck und keinen etablierten Recycling-Strom. Gesucht war deshalb eine Lösung, welche den bestehenden Anforderungen an Küchengeräte weiterhin gerecht wird, gleichzeitig aber bezüglich Umwelt und Kreislaufwirtschaft neue Perspektiven bietet.

Lösung 1: Abspecken

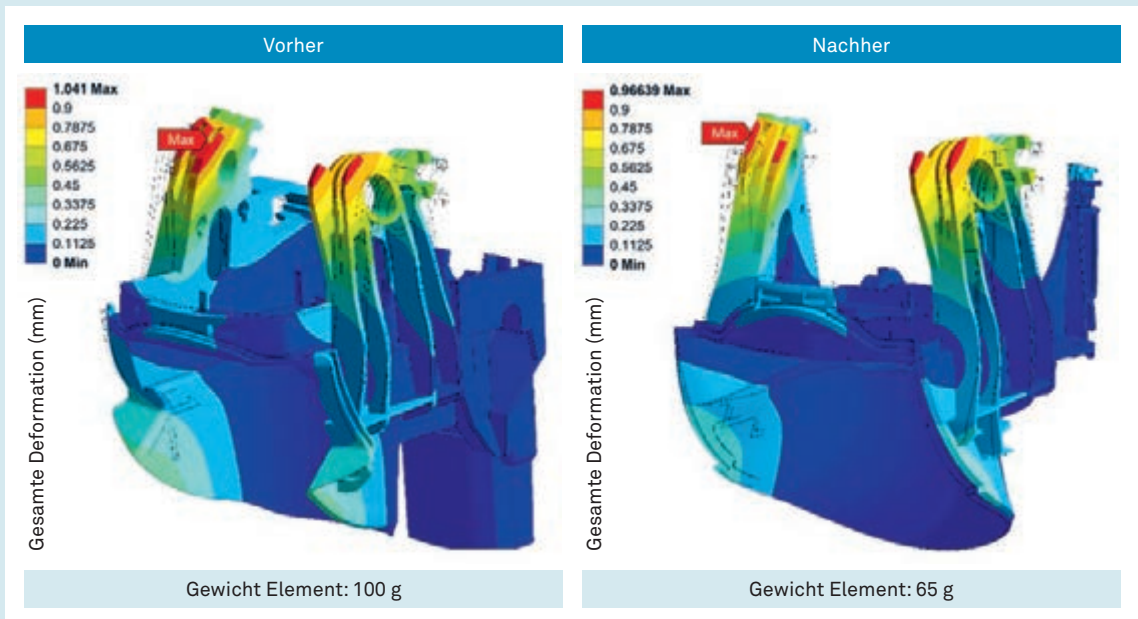
Ein erster Lösungsansatz des Projektteams: so viel Material wie möglich und damit auch CO₂ einsparen. Dazu wurden mithilfe modernster Simulationstechnik Belastungsfähigkeit und Alterung der Teile analysiert, berechnet und optimiert. Dadurch konnten tatsächlich Wandstärken reduziert und wo nicht notwendig ganz weggelassen werden. Auf diesem Weg gelang es

den Entwicklern, 35% des Materials und in der Folge 35% der CO₂-Belastung des Produktes zu reduzieren. Der Entwicklungsprozess war zwar aufwändig und kostspielig, die Mehrkosten aufgrund der hohen Materialeinsparungen jedoch rasch amortisiert.

Lösung 2: Alternative Materialien

Eine zweite Lösung bot die Verwendung alternativer Materialien. Anstelle des kohlenstoffintensiven Polyamids verwendete das Projektteam einen Mix aus einfachen Kunststoff- sowie Standardmetallteilen. Die jeweilige Zusammensetzung war abhängig von den geforderten Produkteigenschaften. Konstruktiv war diese Lösung sehr anspruchsvoll, in Bezug auf die Herstellkosten jedoch vergleichbar mit der ersten. Das Ergebnis war umso überzeugender: Die CO₂-Reduktion betrug 50% zum ursprünglichen Produkt. Zudem konstatierten die Entwickler ein wesentlich höheres Recyclingpotential der verwendeten Materialien.

MERKE: Materialart und -mengen beeinflussen den CO₂-Fussabdruck von Produkten massgeblich. Um umweltfreundliche Lösungen zu finden, ist Erfindergeist in Form von neuen Methoden und Denkansätzen gefragt.



Bauteilsimulation mit unterschiedlichen Werkstoffen und Konstruktionslösung

Autor

Helbling Technik WIL AG

Jonathan Demierre, PhD

Head of Development, Sustainability Engineering

Jonathan Demierre leitet das auf Nachhaltigkeit spezialisierte Entwicklungsteam bei Helbling. Ein wichtiger Fokus der Tätigkeit liegt im Bereich der Elektronik- und Apparateentwicklung für internationale Kunden.

Er promovierte an der ETH Lausanne und war an der Columbia University als Forscher am Sustainable Engineering Lab tätig.



VERTIEFUNGSTHEMA

Klimamanagement

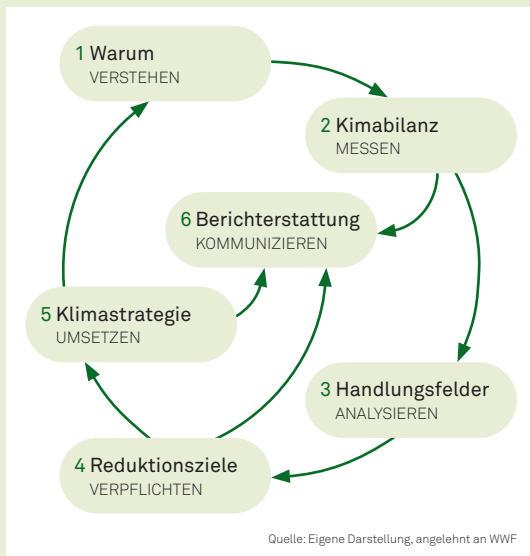


KLIMAMANAGEMENT

Wenn sich heute Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, steht der Begriff «Klima» an erster Stelle. Das Bewusstsein um das Problem der Erderwärmung ist allgegenwärtig. Erfreulicherweise! So wurde das «Klimamanagement» geboren.

Klimamanagement umfasst alle Massnahmen und Strategien, die ein Unternehmen ergreift, um seinen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels zu leisten und die Auswirkungen des Klimawandels auf das Unternehmen zu minimieren. Es beinhaltet nicht nur die Identifizierung und Messung von Treibhausgas (THG)-Emissionen und anderen Umweltauswirkungen, die das Unternehmen verursacht, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zur Reduzierung dieser Auswirkungen sowie die Berichterstattung hierzu nach Innen und Aussen.

Das zentrale Instrument im Klimamanagement ist die Klimabilanz. Sie gibt uns Auskunft über den CO₂-Fussabdruck eines Unternehmens, indem sie den Energieverbrauch und die Emissionen von Treibhausgasen entlang der Wertschöpfungskette nach definierten Standards und Methoden erfasst. Die quantitative Bilanzierung bildet die notwendige Voraussetzung, um Handlungsfelder und Klimareduktionsziele zu erarbeiten.



Bausteine des Klimamanagements im Unternehmen

Als weiterführende Literatur empfehlen wir:
Einführung Klima-Management, Schritt für Schritt zu einem effektiven Klimamanagement in Unternehmen
Herausgeber: UN Global Compact Netzwerk Deutschland, 2022
Abrufbar unter: www.globalcompact.de

Eine Klimabilanz zu erstellen, bedeutet zuallererst eines: Arbeit! Und sie ist nur der erste Schritt. Bevor ein Unternehmen mit der Inventarisierung seiner Emissionen beginnen kann, gilt es das **Warum** zu klären. Hierfür ist eine Standortbestimmung notwendig. Warum also sollte Klimamanagement geschäftsrelevant für das eigene Unternehmen sein? Folgende Fragestellungen können hierzu helfen:

In einer Aussenbetrachtung:

- Gibt es bereits konkrete Anforderungen oder Erwartungen von Kunden bezüglich Klimaschutz und der Erfassung und Berichterstattung von THG-Emissionen?
- Mit welchen gesetzlichen Anforderungen ist in naher und mittelbarer Zukunft direkt oder indirekt zu rechnen?
- Wie agieren unsere Wettbewerber in Sachen Klimaschutz?
- Welche Entwicklungen und Trends zeichnen die eigene Branche aus?

In einer Innenbetrachtung:

- Wie stehen wir als Unternehmen zum Thema Klimaschutz?
- Welchen Beitrag wollen wir hierzu leisten?
- Welche Beweggründe, welche Chancen und Risiken motivieren uns für ein aktives Klimamanagement?
- Welche klimarelevanten Vorgänge finden in unserer Wertschöpfungskette statt?
- Was wollen wir mit Klimamanagement konkret erreichen?
- Welche Massnahmen haben wir bereits initiiert und welche Datengrundlagen stehen zur Verfügung?
- Wie wollen wir uns organisieren und welche Unterstützung ist hilfreich?
- Welchen Zeitplan geben wir uns?

MERKE: Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick zu den wichtigsten Begriffen, Methoden, Standards und Vorgehensweisen im Bereich des Klimamanagements. Dabei geht es nicht um Vollständigkeit, sondern darum, ein erstes Verständnis zu schaffen.

EXKURS: Emissionsquellen im Unternehmen

Greenhouse Gas Protocol

Eine systematische Erfassung von Treibhausgasen in Unternehmen orientiert sich heute an international anerkannten Richtlinien. Messungen werden dadurch vergleichbar und bekommen Aussagekraft. Der international meist genutzte und wegweisende Methodenstandard ist das Greenhouse Gas Protocol (GHG).

Emissionskategorien

Das GHG kategorisiert sämtlich Emissionen entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Dazu gehören Emissionen, welche das Unternehmen selbst verursacht, aber auch vor- und nachgelagerte Aktivitäten von Dienstleistern, Lieferanten und Kunden. Für die Abgrenzung unterschiedlicher Emissionsquellen wurden drei Hauptkategorien, sogenannte Scopes definiert:

Scope-1: umfasst alle direkten Emissionen, welche aus der eigenen Geschäftstätigkeit des Unternehmens resultieren. Dazu gehören insbesondere verbrauchte Primärenergieträger wie Erdgas, Heizöl oder Benzin.

Scope-2: umfasst alle indirekten Emissionen, die durch die Erzeugung von zugekauften und im Unternehmen eingesetzten Energien wie Strom, Fernwärme oder Dampf entstehen.

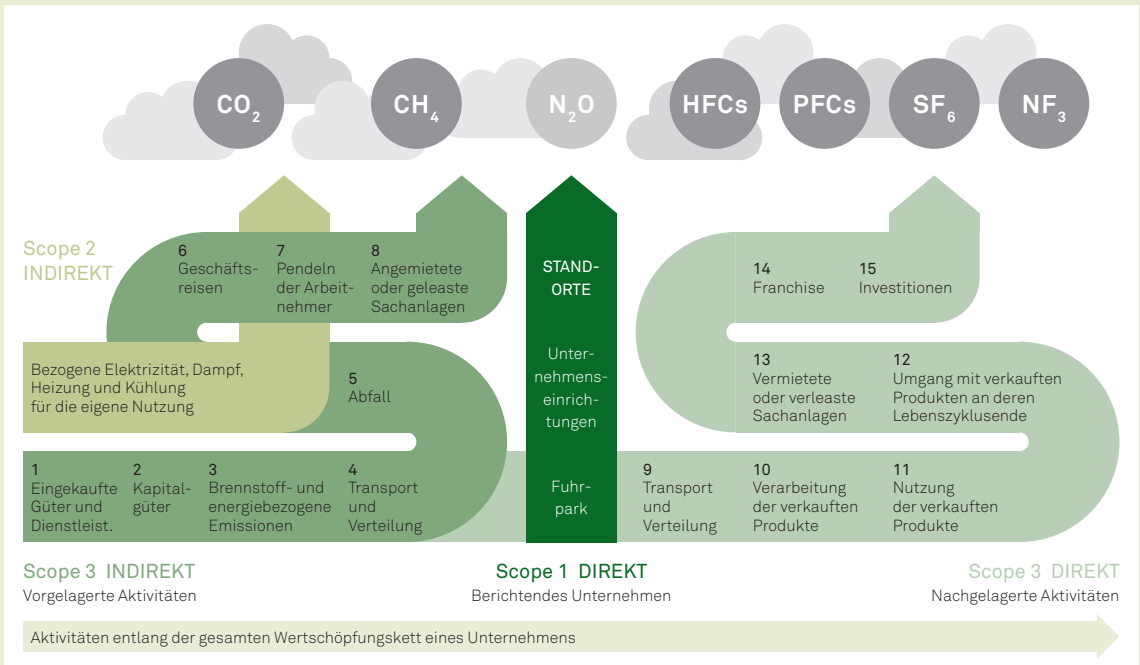
Scope-3: umfasst alle übrigen indirekten Emissionen, die aus vor- und nachgelagerten Unternehmenstätigkeiten resultieren. Das GHG teilt diese in 15 Unterkategorien ein, welche in nachstehender Grafik abgebildet sind. Dazu gehört der Einkauf von Materialien, Transporte wie auch die Nutzung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens durch die Kunden.

CO₂-Äquivalente

Kohlenstoffdioxid CO₂ hat mengenmässig die grösste Wirkung aufs Klima und dominiert damit die öffentliche Wahrnehmung. Ein Unternehmen kann aber auch andere Treibhausgase wie Methan CH₄ oder Lachgas N₂O emittieren. Das Problem dieser Gase ist, dass sie zwar oft nur in geringeren Mengen vorkommen, die schädlichen Effekte aber um ein Vielfaches höher sind. Um diesem Umstand gerecht zu werden, werden Treibhausgase in CO₂ Äquivalente (CO₂-äq) umgerechnet und so vergleichbar gemacht.

Die Bedeutung von Scope-3-Emissionen

Die Verteilung der einzelnen Emissionskategorien ist abhängig vom Geschäftsmodell des Unternehmens. Es ist aber meist so, dass Scope-3-Emissionen den wesentlichen Anteil der Treibhausgase ausmachen. In vielen Branchen liegt ihr Anteil zwischen 80% und 90%!



Direkte und indirekte Emissionen: Scope-1, 2, 3 nach GHG Protocol

HOW TO: Erstellung einer Klimabilanz

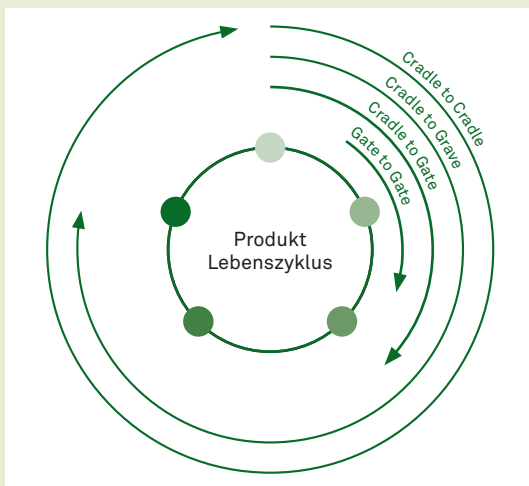
Systemabgrenzung

Wer eine Klimabilanz erstellen möchte, kann dies auf der Ebene eines Standortes, des Unternehmens oder eines Produktes tun. Es gilt, hierfür zeitlich (welches Berichtsjahr), organisatorisch (welche Standorte) und operativ (welche Scope Kategorien) eine sogenannte Systemabgrenzung vorzunehmen.

Bei einer **Cradle to Gate-Betrachtung** endet die CO₂-Berechnung eines Produktes am Werkstor. Umfassender ist eine **Cradle to Grave-Betrachtung**: Diese bezieht sich nicht nur auf die eingekauften Materialien und den eigenen Herstellungsprozess, sondern auch auf die Nutzung des Produktes durch die Kunden bis hin zur Entsorgung. Der Grossteil der Belastungen entfällt dabei auf Scope-3-Emissionen, was die Erstellung der Klimabilanz besonders anspruchsvoll macht. Denn je umfangreicher der Betrachtungsrahmen, desto aufwändiger das Verfahren.

Einfacher ist die Berechnung der Klimafolgen im eigenen Unternehmen in einer **Gate to Gate-Betrachtung**. Dabei konzentriert man sich auf die gut fassbaren Emissionen in Scope-1 und Scope-2. Dies ist jedoch meist eine sehr limitierte, unvollständige Sichtweise mit eingeschränkter Wirkung. Damit entspricht sie weder dem Prinzip der Wesentlichkeit noch der mittelfristig zu erwartenden Gesetzgebung.

MERKE: Für kleinere und mittlere Unternehmen kann die Gate to Gate-Betrachtung aber durchaus ein zweckmässiger Einstieg ins Klimamanagement sein.



Produkt-Lifecycle-Betrachtung und Systemabgrenzungen

Erfassungsmethoden

Emissionen in Scope-1 und Scope-2 lassen sich in der Regel mit guter Genauigkeit aus Primärdaten herleiten. Zählerstände, Rechnungen oder Füllstände geben Auskunft über die Verbräuche der jeweiligen Energieträger.

Bei den Scope-3-Emissionen sind die Verfügbarkeit und Qualität von Daten sehr unterschiedlich. Die Erhebungsaufwand steigt und eine direkte Berechnung ist oft nur mit Sekundärdaten und Annahmen möglich. Folgende Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- Bei **eingekauften Waren** können die CO₂-Emissionen auf Basis der Gesamtgewichte der wesentlichen Materialien abgeschätzt werden. Die Daten werden vom Einkauf oder von den Lieferanten zur Verfügung gestellt.
- Emissionen aus vor- und nachgelagerten **Transporten** werden gemäss Angaben der Logistikdienstleister erfasst. Diese haben heute oft sehr gute Möglichkeiten, Informationen über alle getätigten Fahrten inklusive Transportmittel, Distanzen und Gewichten auszuwerten und zur Verfügung zu stellen. Alternativ können Transportvolumen und -strecken abgeschätzt und hochgerechnet werden.
- Die Berechnung der THG-Emissionen aus dem **Pendeln der Mitarbeitenden** erfolgt anhand der genutzten Transportmittel und der zurückgelegten Arbeitswege. Oft werden hierzu Befragungen beim Personal durchgeführt.
- Ein grosser Teil des CO₂-Fussabdruckes kann aus der **Nutzung der Produkte** entstehen. Beim Kaffeemaschinen-Hersteller Thermoplan beispielsweise trägt der Milchkonsum 60% bei. Dies bei einer angenommenen Lebensdauer der Maschine von 10 Jahren. Für die Emissionsermittlung gilt es also, die Nutzungsart im Gebrauch genau zu verstehen und von dort hochzurechnen.

MERKE: Diese Beispiele zeigen, wie vielfältig und vor allem aufwändig die Datenerhebung sein kann. Oft geht es nicht ohne Annahmen und Schätzwerte. Die Verbesserung der Datenqualität und der Erhebungsmethoden ist in den meisten Unternehmen ein jahrelanger Prozess.

- Beschaffung der Rohstoffe
- Produktion
- Lagerung und Distribution
- Verwendung
- End-Of-Life

Berechnung der THG-Emissionen

Wurden in einem ersten Schritt sogenannte Aktivitätsdaten erfasst – wie verbrauchte Mengen Diesel für den Fahrzeugbetrieb oder Tonnen Kunststoff für den Produktionsprozess –, so gilt es nun, diese Aktivitätsdaten auf CO₂-Äquivalente umzurechnen.

Hierfür werden so genannte **Emissionsfaktoren** benötigt. Solche können über öffentlich zugängliche Datenbanken abgerufen werden. Die Praxis zeigt aber, dass man beispielsweise beim Einsatz sehr spezifischer Materialien an Grenzen stösst und auf kostenpflichtige Datenbanken zurückgreifen muss.

MERKE: Im Hinblick auf die Konsistenz einer Klimabilanz ist es ratsam, eine einheitliche Quelle für die Emissionsfaktoren zu verwenden.

Aktivitätsdaten	Emissionsfaktor	Emissionen
Verbrauchte Benzinmenge für PKW 100'000 L	x 2.37 kg CO ₂ -äq / L	= 237 T CO ₂ -äq
Polyethylen Verbrauch für Produktherstellung 150 T	x 2.24 kg CO ₂ -äq / kg	= 336 T CO ₂ -äq

Berechnung von THG-Emissionen mit Emissionsfaktoren

Datenmanagement und Dokumentation

Die Erarbeitung einer Klimabilanz ist keine Einmalangelegenheit. Um die gesteckten Klimaziele und die damit verbundenen Massnahmen überwachen zu können, ist es unerlässlich, die Inventarisierung der Emissionen regelmässig vorzunehmen. Für eine spätere, glaubwürdige Berichterstattung sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit bezüglich Daten und Datenqualität wesentliche Voraussetzungen.

Aus diesen Gründen ist ein solides Daten- und Prozessmanagement verbunden mit einer genauen Dokumentation zwingend.

MERKE: Es lohnt sich, den Erhebungsprozess und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Erstellung einer THG-Bilanz von Beginn an klar zu strukturieren, festzulegen und zu dokumentieren.

Software

Mittlerweile gibt es zahlreiche Softwarelösungen, die den Prozess einer THG-Bilanzierung unterstützen. Insbesondere für mittlere und grössere Unternehmen können solche Tools effizienzfördernd und hilfreich sein.

Dabei sollte man wie bei jeder Systemeinführung beachten, dass die unternehmensspezifischen Anforderungen erst mit dem Durchlaufen des Prozesses wirklich erkennbar werden und eine solche Lösung ins gesamte System- und Datenkonzept des Unternehmens passen muss. Auch ist zu bedenken, dass einem die beste Software den wichtigen und oft zu Fehlern führenden Schritt der Datensammlung nicht abnimmt.

MERKE: Mit einfachen Excel-Tabellen zu beginnen ist sehr praktikabel und bietet eine solide Grundlage für eine spätere Systemeinführung.

Zertifizierung

Die Ergebnisse einer THG-Bilanzierung können durch externe Experten nach ISO 14064 überprüft und zertifiziert werden. Anhand der Dokumentation und Besuchen vor Ort werden bei einer Zertifizierung insbesondere die Datenqualität und die Berechnungsmethodik geprüft sowie die Ergebnisse validiert. Sofern Annahmen getroffen werden mussten, wird untersucht, ob diese nachvollziehbar und plausibel sind. Die Prüfung der Aktivitätsdaten erfolgt anhand von Belegen und Abgleichen von Mess- und Erfassungssystemen.

MERKE: Eine Zertifizierung lohnt sich. Sie bietet nach Innen zwei Vorteile: Erstens können die verwendeten Methoden und Prozesse überprüft und weiterentwickelt werden. Zudem erfolgt eine Qualitätssicherung. Nach Aussen schafft eine Zertifizierung Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden und Interessensvertretern.

LOS GEHT'S: Handlungsfelder festlegen

Beeinflussbarkeit

Sobald die THG-Bilanz erstellt ist, kann sie ausgewertet werden, um geeignete Reduktionsmassnahmen daraus abzuleiten. Dabei sprechen hohe Emissionsquellen auf den ersten Blick für ein grosses Minderungspotential. Es stellt sich jedoch die Frage, in welchem Umfang und in welcher Form eine Emissionsreduktion durch das eigene Unternehmen überhaupt möglich und beeinflussbar ist. Für einen Maschinenbauer beispielsweise ist das eingesetzte Rohmaterial oft ein wesentlicher CO₂-Treiber. Grünen Stahl am Markt zu beschaffen ist aber heute kaum möglich. Trotzdem ist es wichtig, solch wesentliche Handlungsfelder im Auge zu behalten und in die langfristige Planung miteinzubeziehen. Denn es ist nur eine Frage der Zeit, bis grüner Stahl erhältlich sein wird. Zudem können auch mit neuen kreislauf- und serviceorientierten Geschäftsmodellen nachgelagerte Emissionen beeinflusst werden. Neudenken ist erwünscht!

MERKE: Für die Planung und Priorisierung der Handlungsfelder kann eine Darstellung in Form einer Matrix hilfreich sein. Das nachstehende Beispiel zeigt die Handlungsfelder in Abhängigkeit von Implementierungskosten und Beeinflussbarkeit.

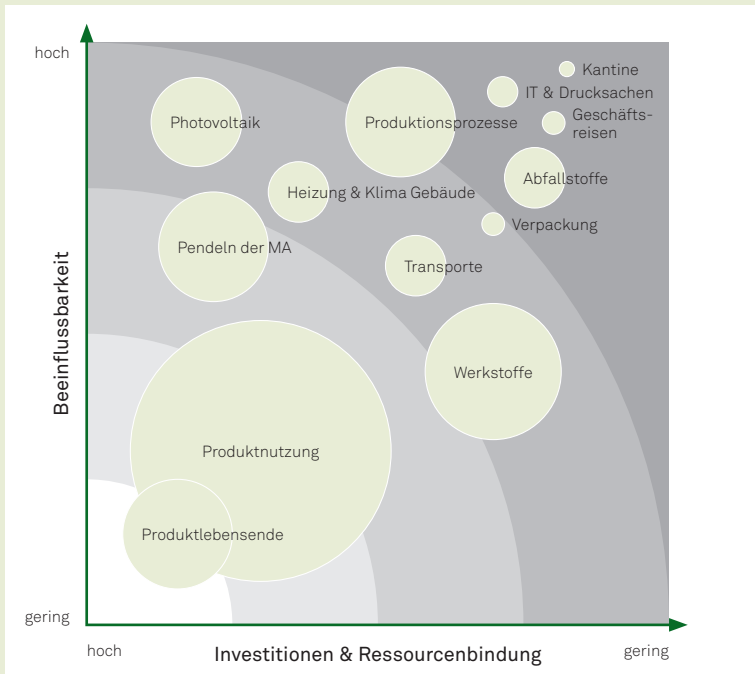
Kosten

Klimamassnahmen umzusetzen, ist meist mit Kosten verbunden. Kosten unterschiedlicher Art wie Investitionen in Gebäude und Produktionsprozesse, Aufwände für die Entwicklung von neuen Produkten oder interne Zeit für Projektarbeit. Damit diese Investitionen finanziell tragbar werden, ist es wichtig, sie in die langfristige Unternehmensentwicklung einzubeziehen.

MERKE: Früher oder später müssen Investitionen getätigt werden, eine pro-aktive Betrachtung hilft bei der Planung und der Entscheidungsfindung.

Externe Entwicklungen

Eine THG-Bilanz und die davon abgeleiteten Handlungsfelder sind eine Momentaufnahme. Neue Technologien und Materialien oder Entwicklungen in der Lieferkette können und werden den Handlungsrahmen der Unternehmen nach und nach verändern. Zu beachten ist auch, dass Kunden oder der Gesetzgeber die Relevanz von Handlungsfeldern unterschiedlich beurteilen können und dies nicht de n eigenen Einschätzungen entsprechen muss.



Beispielhafte Strukturierung von Handlungsfeldern für CO₂-Senkungsmassnahmen

LOS GEHT'S: Reduktionsziele definieren

Rahmenbedingungen

Für die Definition von Reduktionszielen muss ein Basis- und ein Zieljahr festgelegt werden. Der Zeithorizont für kurz- und mittelfristige Ziele beträgt in der Regel mindestens 5, aber nicht mehr als 10 Jahre. Die Festlegung des Basisjahrs bedingt ein repräsentatives Geschäftsjahr sowie eine verlässliche Datengrundlage über ein Kalenderjahr. Daten müssen in der Praxis aber oft zuerst geschaffen werden. Entsprechend ist eine Projekt-Vorlaufzeit von 2 Jahren keine Seltenheit. Unternehmen funktionieren nicht statisch. Sie verändern beispielsweise ihre Geschäftsmodelle durch Outsourcing von Produktionsprozessen oder wachsen aufgrund attraktiver Produkte und Dienstleistungen. Über den Planungszeitraum können solche Veränderungen definierte Parameter für die Berechnung der Emissionsentwicklung signifikant beeinflussen. Entsprechend gilt es diese Entwicklungen zu adaptieren.

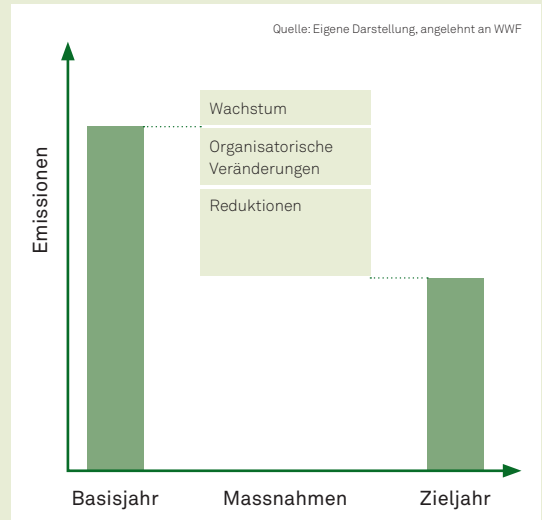
Wissensbasierte Zieldefinition: SBTi

Anhand der identifizierten Handlungsfelder können Unternehmen **potentialbasiert**, also basierend auf dem ermittelten Potential, ihr Reduktionsziel festlegen. Dies kann absolut in Tonnen CO₂ oder relativ in Prozent zum Basisjahr erfolgen.

Aber ist dies wirklich ein angemessener Beitrag zum globalen Klimaschutz und wird er von externen Anspruchsgruppen heute und morgen akzeptiert? Um mehr Sicherheit zu bekommen, orientieren sich Unternehmen zunehmend an **wissensbasierten Zielen** und an der Methodik der Science Based Target Initiative (SBTi).

Basierend auf aktuellen Erkenntnissen der Klimaforschung steht bei SBTi die Frage im Vordergrund, was ein Unternehmen tun muss, um dem Pariser Klimaziel zu entsprechen. Denn die Erderwärmung von 1.5° ist nur dann zu halten, wenn es uns gelingt, die weltweiten THG-Emissionen bis zum Jahr 2030 in etwa zu halbieren. In der Folge bekennen und verpflichten sich mehr und mehr Unternehmen zu diesem sehr konkreten Reduktionsziel.

Die SBTi wirkt in Konzeption und Anforderungen sperrig. Zudem gilt es Fortschritte im jährlichen Rhythmus zu ermitteln und darzustellen. Für Unternehmen bis 500 Mitarbeitende gelten jedoch reduzierte Anforderungen. So entfällt die Notwendigkeit Scope-3 Ziele festzulegen. KMU können ihr SBT auf Scope-1 und 2 beschränken.



Schematische Darstellung für die Herleitung des Reduktionsziels

MERKE: Der grosse Nutzen einer SBTi-Verpflichtung ergibt sich aus dem gewonnenen Vertrauen bei internen und externen Anspruchsgruppen. Denn SBTi ist wissenschaftskonform und definiert echten Klimaschutz. Dies führt auch dazu, dass sich die SBTi international zu einem festen Standard etabliert und in der Folge unternehmerische Planungssicherheit ermöglicht. Das schafft die Gewissheit, mit dem Unternehmen auf dem richtigen Weg zu sein.

Klimastrategie

Basierend auf der definierten unternehmerischen Ausgangslage, einem guten Verständnis der Emissionsquellen, den identifizierten Handlungsfeldern, einer festgelegten Umsetzungs-Roadmap sowie den Reduktionszielen und einem damit definierten Ambitionsniveau für den Umgang mit dem Klimawandel ergibt sich für das Unternehmen ein umfassender Handlungsrahmen. Eng verzahnt mit der Unternehmensstrategie dient eine solche «Klimastrategie» nach Innen als Kompass – sie gibt Orientierung für die Weiterentwicklung – und bildet nach Aussen eine Basis für eine glaubwürdige Berichterstattung und Unternehmenskommunikation.

AUS DEM LEBEN GEGRIFFEN: Thermoplan

Ausgangslage

Thermoplan in luzernischen Weggis ist mit rund 500 Mitarbeitenden weltweit einer der führenden Hersteller von hochwertigen Kaffeefullautomaten für den professionellen Gebrauch in Gastronomie und Gewerbe. Früh herrschte die Überzeugung, dass ein Unternehmen die Verantwortung für sein ökologisches Handeln übernehmen muss. Zudem realisierte die Geschäftsleitung, dass die Sensibilität für das Thema Nachhaltigkeit auch im Ausland bereits weit fortgeschritten war. Dies war dann auch der Ausschlag, Klima- und Nachhaltigkeitsmanagement strukturiert und umfassend anzugehen.

Das Verständnis und das Aufzeigen der eigenen THG-Emissionen waren für Thermoplan der Startpunkt. Dies wurde nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Produkte durchgeführt. Unterstützt wurde Thermoplan von einem spezialisierten Beratungsunternehmen, welches die Berechnungen auch offiziell verifizierte.

Emissionsdaten waren zu Projektbeginn nur begrenzt verfügbar – sie mussten erarbeitet werden. Deshalb wurden die Mitarbeitenden eng mit einbezogen, was gleichzeitig eine positive Sensibilisierung führte und eine breite Unterstützung im Unternehmen bewirkte. Innerhalb von vier Monaten konnten so die notwendigen Grundlagen erarbeitet werden.

Systemabgrenzung

Die Systemabgrenzung erfolgte über den gesamten Lebenszyklus des Produktes nach dem Prinzip von **Cradle to Grave**. Matteo Trachsel, Head of Sustainability bei Thermoplan, sagt hierzu: «*Der Entscheid war zwar rasch getroffen, die Bedeutung wurde uns aber erst später bewusst. Im Vergleich zu einer blossen Standortbetrachtung hat sich der Umfang und die Komplexität gefühlt von 5 Faktoren auf 100 erhöht. Aber aufgrund der Relevanz der Nutzungsphase unserer Produkte gab es hierzu keine Alternative*».

Berechnungsmethodik

Die erste Ökobilanz hat Thermoplan im Jahr 2021 erarbeitet und dafür das Basisjahr 2019 gewählt. Bedingt durch Corona bildete 2020 kein repräsentatives Geschäftsjahr ab. Daten, die rückwirkend nicht zu evaluieren waren, wurden zurückgerechnet.

Schon früh setzte Thermoplan auf Digitalisierung. Für die Emissionen der Nutzungsphase konnte das Unternehmen deshalb mit Hilfe von Cloud-Daten ein durchschnittliches Maschinenprofil eines Vollautomaten für die ausgegebenen Produkte wie auch die Reinigung und Wartung erstellen. Man konzentrierte sich auf eine möglichst allgemein genutzte Kaffeemaschine – das meistverkaufte Produkt.

Nutzung = 58.1 T CO₂-äq
Scope-3.11, Nutzungsdauer 10 Jahre



- <1% Unterhalt + Übriges
- 15% Energie für Betrieb
- 24% Kaffeeverbrauch
- 60% Milchverbrauch

Herstellung = 1.2 T CO₂-äq
Scope-1, 2 und 3 (ohne 3.11)



- 1% Verpackung
- 1% Herstellung im Werk
- 2% Transporte
- 96% Materialien

CO₂-Fussabdruck eines Kaffeefullautomaten, Quelle Thermoplan

Für die Analyse der zweiten relevanten Emissionsquelle, die verbauten Werkstoffe, wurden 27 verschiedene Materialkategorien gebildet. Die Quantifizierung wurde anhand der ermittelten Gewichte gemacht. Im Gegensatz zu einer wertbasierten Herleitung können damit zukünftige Optimierungen verfolgt und abgebildet werden.

Die Erfassung der Daten und die Berechnung der CO₂-Äquivalente erfolgte über ein durch den Berater zu Verfügung gestelltes Excel-File. Mittlerweile erfasst Thermoplan seine THG-Emissionen monatlich über eine eigens entwickelte Microsoft PowerApp. Die Ergebnisse werden den Mitarbeitenden intern über ein Dashboard kommuniziert. Für die Emissionsfaktoren hat Thermoplan eine Lizenz bei ECOINVENT gekauft. ECOINVENT, mit Sitz in Zürich, ist eine der weltweit führenden Datenbanken für die Erstellung von Ökobilanzen. Als Non-Profit-Organisation stellt sie diese kostengünstig zur Verfügung.

Handlungsfelder

Die Ergebnisse der ersten THG-Bilanz waren für das Thermoplan ein Aha-Erlebnis. Sie machten deutlich, dass die Nutzungsphase mit Milch- und Kaffeeverbrauch sowie die Energie für den Betrieb rund 98% der Emissionen eines Vollautomaten über den Lebenszyklus hinweg ausmachen. Die Produktherstellung in den eigenen Werken ist aus dieser Perspektive schon fast vernachlässigbar. 10 Mitarbeitende sind mittlerweile bei Thermoplan ausschliesslich damit beschäftigt, den CO₂-Fussabdruck durch neue Produktentwicklungen zu reduzieren.

Natürlich ist dies nicht das einzige Handlungsfeld für das Unternehmen. In zahlreichen anderen Projekten, etwa im Bereich der betrieblichen Mobilität, der Logistik, der Verpackung, der Bereitstellung erneuerbarer Energie oder dem Abfallmanagement, wird konsequent an der Reduktion der THG-Emissionen gearbeitet. Matteo Trachsel betont, dass auch kleinere Handlungsfelder wichtig sind und viel zum internen Bewusstsein und einer neuen Kultur beitragen. Zur Sensibilisierung dient zudem ein neu eingerichteter CO₂-Fonds. Für emissionsstarke Tätigkeiten, wie beispielsweise Flugreisen, müssen interne Kompensationszahlungen geleistet werden. Der monetäre Überschuss wird dann für Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit eingesetzt. Daraus resultierten bisher unter anderem 25 Elektroladestationen am Standort Weggis.

Reduktionsziele

Im Rahmen der SBTi hat sich Thermoplan verpflichtet, bis zum Jahr 2030 50% seiner Emissionen zu reduzieren und bis 2050 das Netto-Null Ziel zu erreichen. Netto-Null bedeutet eine Verpflichtung zur Neutralisation der unvermeidbaren Restemissionen.

Für Thermoplan ist die Festlegung des Absenkungspfadens mittelfristig bis 2030 aufgrund der Einschätzung der Effekte von geplanten Produktentwicklungen und initiierten Projekten gut machbar. Herausfordernder ist die Langfristperspektive. Faktoren wie Wachstum oder neue Technologien lassen sich heute für die kommenden 20 bis 30 Jahre nur sehr vage vorhersehen und hinterlassen eine entsprechende Unsicherheit.

Projekterfahrungen

Thermoplan kommuniziert Methodik und Ergebnisse der THG-Bilanzierung detailliert auf seiner Website. Transparenz schafft Glaubwürdigkeit. Die proaktive Kommunikation soll aber auch das Bewusstsein der Kunden für die Nutzung der Produkte schärfen. Befragt nach den Erfahrungen des Projektes nennt Matteo Trachsel zwei wesentliche Erkenntnisse: *«Erstens muss eine qualitative Datengrundlage über die Zeit erarbeitet und kontinuierlich verbessert werden. Der Umgang mit Ungenauigkeiten ist Teil der Klimarbeit. Zweitens müssen die Ergebnisse von den Mitarbeitenden verstanden und getragen werden. Nur so lassen sich anspruchsvolle Reduktionsprojekte erfolgreich angehen.»*

Alle müssen auf die Reise mitgenommen werden.

LEXIKON

Treibhausgase (THG)

Treibhausgase sind Spurengase in der Erdatmosphäre, die einen Teil der von der Erdoberfläche ausgehenden Wärmestrahlung absorbieren. Die menschlichen Aktivitäten verursachen einen Anstieg der Konzentration dieser Treibhausgase in der Atmosphäre. Dadurch wird der natürliche Treibhauseffekt verstärkt und es kommt zum **anthropogenen Klimawandel**.

Das Kyoto-Protokoll definiert sechs unterschiedliche Treibhausgase, die mengenmässig wichtigsten sind Kohlenstoffdioxid (CO₂), Methan (CH₄) und Lachgas (N₂O). Rund zwei Drittel der weltweit freigesetzten Treibhausgase ist CO₂.

CO₂-Äquivalente (CO₂-äq)

Die Beiträge der verschiedenen Treibhausgase zum Klimawandel sind unterschiedlich stark. Methan beispielsweise hat eine 28 mal schädlichere Auswirkung auf die Erderwärmung als CO₂. Um vergleichbar zu machen, wie stark die unterschiedlichen Gase zum Treibhauseffekt beitragen, rechnet man ihre Fähigkeit auf die Wirkung von CO₂ um. Die hierfür genutzte Einheit nennt sich CO₂-Äquivalent.

Als Beispiel: Methan ist 28-mal so klimawirksam wie CO₂ und hat daher einen Wert von 28 CO₂-äq.

Emissionsfaktoren (EF)

Ein Emissionsfaktor gibt an, wie viel Kilogramm CO₂-Äquivalente beim Einsatz einer definierten Menge eines Energieträgers oder eines Materials freigesetzt werden. Emissionsfaktoren haben zumeist die Einheit kg CO₂ pro kg Energieträger/Material. Sie erlauben es auch, verschiedene Energieträger mit Blick auf ihre Klimawirkung zu vergleichen.

Als Beispiel: 1 kg Polyester hat einen Emissionsfaktor von 6.4 kg CO₂-äq, 1 kg Baumwolle einen von 8.3 kg CO₂-äq.

Greenhouse Gas Protocol (GHG)

Das GHG ist international der meistgenutzte Methodenstandard für die Berechnung und Berichterstattung von THG-Emissionen bzw. für die Erstellung von THG-Bilanzen in Unternehmen. Das GHG definiert sich nach den fünf Grundprinzipien der Relevanz, Vollständigkeit, Konsistenz, Transparenz und Genauigkeit und lehnt sich dabei an den Prinzipien der finanziellen Rechnungslegung an.

Science Based Target Initiative (SBTi)

Die SBTi ist eine internationale Klimaschutzinitiative zwischen CDP, dem United Nations Global Compact, dem World Resources Institute (WRI) und dem World Wide Fund for Nature (WWF) und fordert Unternehmen zur Umsetzung von freiwilligen Klimazielen auf. Die sogenannten Science-based Targets definieren, in welchem Umfang und bis wann die Unternehmen ihre THG-Emissionen senken müssen, um im Einklang mit dem Pariser Abkommen die globale Erwärmung auf 1.5 Grad Celsius zu begrenzen.

Quellen:

- Einführung Klimamanagement, Schritt für Schritt zu einem effektiven Klimamanagement in Unternehmen, UN Global Compact Netzwerk Deutschland, 2022
- Unternehmerisches Klimamanagement entlang der Wertschöpfungskette, eine Sammlung guter Praxis, WWF u. CDP, 2016
- Science-based Targets, Wissenschaftlich fundierte Klimaziele als Grundlage für die Klimastrategie von Unternehmen, UN Global Compact, Netzwerk Deutschland, 2022
- CO₂-äq Angaben: www.ghgprotocol.org (Global-Warming-Potential-Value)

Begriffe:

- www.allianz-entwicklung-klima.de
- www.umweltbundesamt.de

Autor

Terra Institute Schweiz

Damian Wirth, lic. oec. HSG

Country Manager

Damian Wirth unterstützt Unternehmen und Organisationen Nachhaltigkeit ganzheitlich in allen Bereichen umzusetzen. Ein wichtiger Fokus liegt bei der Begleitung von mittelständischen Unternehmen im Bereich Klimamanagement.

Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen (HSG) sowie Digitale Transformation (EMBA) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur.



VERTIEFUNGSTHEMA

Nachhaltigkeitskultur



NACHHALTIGKEITSKULTUR

Eine Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften ist eine vielschichtige, komplexe Aufgabe und eine umfassende Herausforderung für ein Unternehmen. Oft sind bewährte Handlungsweisen, Prozesse oder Herstellungsverfahren in Frage zu stellen und es gilt neue, unbekannt Lösungen zu entwickeln und zu implementieren.

Die Ausrichtung auf nachhaltiges Wirtschaften bedeutet permanentes Change-Management. Eine erfolgreiche Umsetzung bedingt deshalb eine Unternehmenskultur, in welcher man unabhängig von Hierarchien auf gleicher Augenhöhe miteinander kommuniziert, unterschiedliche Perspektiven gleichermaßen berücksichtigt, gemeinsam kreativ, zielorientiert und agil an Lösungen arbeitet, mit Rückschlägen gut zurecht kommt – eine Kultur geprägt von Vertrauen, Wertschätzung, Verantwortungsübernehmern und Machern.

Begriffsdefinition

Aber was ist eigentlich Unternehmenskultur? Als Unternehmenskultur bezeichnet man alle Werte, Normen und Einstellungen, die Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens bestimmen. Zu einer Unternehmenskultur gehören Grundüberzeugungen, selbstverständlich geteilte Glaubenssätze sowie Kommunikations- und Verhaltensmuster und damit verbundene Erwartungen, nach denen gehandelt wird. Sie wird deshalb auch als DNA des Unternehmens bezeichnet. Die Unternehmenskultur beeinflusst, wie ein Unternehmen funktioniert, wie Strukturen aufgebaut werden und wie die Mitglieder der Organisation untereinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Man kann die Unternehmenskultur auch als inoffizielle Spielregeln in einer Organisation verstehen, die alle wie selbstverständlich befolgen, die aber häufig erst ins Bewusstsein treten, wenn jemand gegen sie verstößt.

Kultur im Arbeitsalltag

Im Arbeitsalltag zeigt sich Unternehmenskultur besonders in der Wertschätzung von Einsatz und Leistung, in der Risikobereitschaft und der Entscheidungsstärke. Die Unternehmenskultur beeinflusst, wie mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird und lässt Rückschlüsse auf Machtverhältnisse und Hierarchien zu. Pfllegt das Unternehmen einen vertrauensvollen und fördernden Führungsstil oder ist ein eher kontrollierender und einschränkender vorherrschend?

Auch das offizielle und inoffizielle Kommunikations- und Informationsverhalten sowie die Feedback-Kultur sind wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur und haben direkte Auswirkungen auf den Umgang miteinander. Eine gelebte Unternehmenskultur ist verantwortlich, wie stark sich Mitarbeitende letztlich mit dem Unternehmen identifizieren und hinter der vorgegebenen Strategie stehen.

Eine besondere Rolle bei der Entwicklung einer solchen Arbeitsplatzkultur spielt das Vertrauen. Vertrauensbasierte Beziehungen – speziell zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften – sind der Schlüssel zu progressiver Zufriedenheit, hohem Engagement und wirtschaftlichem Erfolg.

Unternehmen erachten die Einbindung der Mitarbeitenden als eine der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben im Transformationsprozess hin zur Nachhaltigkeit.

Erkenntnis aus der Studie «Insights – Wege zur Nachhaltigkeit»

(Un-)sichtbare Elemente einer Unternehmenskultur

Die Kultur unter dem Eisberg

Für die bewusste Wahrnehmung, Analyse und anschließende Entwicklung der unternehmenseigenen Kultur zu einer Nachhaltigkeitskultur empfiehlt es sich, mit Hilfe eines kurzen theoretischen Exkurses zu verstehen, aus welchen Elementen sich eine Unternehmenskultur in der Regel zusammensetzt. Kennt man den Aufbau und den psychologischen Hintergrund, kann man gezielt und effektiv Einfluss nehmen.

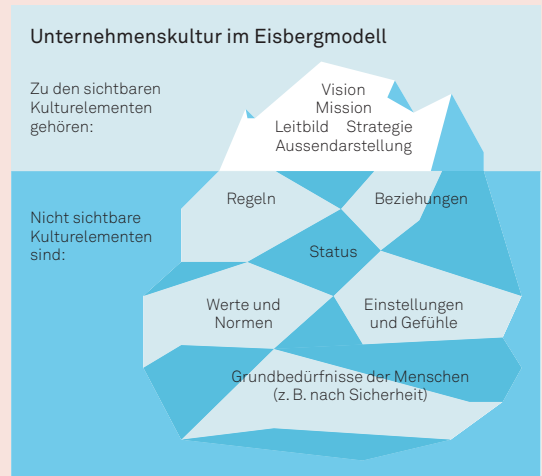
Nach Edward T. Hall kann die Unternehmenskultur in Form eines Eisbergmodells eingängig beschrieben werden. Hall geht davon aus, dass die Unternehmenskultur aus sichtbaren sowie unsichtbaren Elementen besteht. Der Teil des Eisbergs, welcher über der Wasseroberfläche ist, beschreibt dabei die sichtbaren Elemente der Organisationskultur. Der wesentlich grössere Teil des Eisbergs der Unterwasser liegt, verdeutlicht die verborgenen Strukturen der Unternehmenskultur. Die Annahme ist, dass die nicht sichtbaren Elemente die sichtbaren leiten und antreiben. Daher empfiehlt es sich, einen Blick «unter die Wasseroberfläche» zu werfen.

Sichtbare Elemente der Unternehmenskultur können grundlegende Werte sein, wie z.B.:

- Leitbild, Vision, Mission
- Strategische Zielsetzungen
- Räumlichkeiten, Büro-Einrichtungen
- Auftreten und Aussenwirkung der Mitarbeiter
- Gesprochene und geschriebene Worte

Als nicht sichtbare Bausteine werden Elemente verstanden, wie z.B.:

- Verdeckte Regeln
- Beziehungen
- Status
- Einstellungen und Denkhaltungen (Gedanken und Gefühle)
- Werte, Normen
- Grundbedürfnisse der Menschen (z.B. das Grundbedürfnis nach Sicherheit)



Eisbergmodell zur Unternehmenskultur von Edward T. Hall

Erweiterung des Wahrnehmungshorizontes

Eine erfolgreiche Kulturveränderung kann dem Eisbergmodell zufolge nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, den Wahrnehmungshorizont auf die bislang unsichtbaren Bereiche «unter der Wasseroberfläche» zu erweitern. Im Rahmen eines Kulturveränderungsprojekts könnte das Eisberg-Modell ein anschaulicher Weg sein, um Mitarbeitern die Faktoren «unter der Oberfläche» bewusst zu machen und so gemeinsam zu erkunden, welche kulturellen Merkmale prägend für das Unternehmen sind – und wie man sie verändern muss, um die gemeinsam gelebte Unternehmenskultur weiter zu entwickeln.

Allerdings ist es ratsam, einen angestrebten Kulturwandel bei den Beteiligten mit positiven Konnotationen zu «verankern». Daher ist es im Rahmen solcher Change-Projekte regelmässig wichtig, die Grundbedürfnisse der Betroffenen stets im Blick zu behalten und – abhängig von der Chance einer gelungenen Intervention – erst dann neue Werte zu etablieren und zu verankern, wenn die Basis stimmt.

Quelle:

Edward T. Hall's Cultural Iceberg Model Beyond Culture (1976) by Edward T. Hall
https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf

Wie definiert sich eine Nachhaltigkeitskultur?

Nachhaltigkeitskultur

Unternehmen, welche sich ökologisch und sozial ausrichten, verankern Nachhaltigkeit in ihrer Vision und Unternehmensstrategie. Eine so entstehende und gelebte Nachhaltigkeitskultur setzt sich aus dem Bewusstsein jedes Einzelnen zusammen, Nachhaltigkeit als essenziellen Bestandteil des unternehmerischen und eigenen Handelns zu verstehen.

Unternehmen mit stark gelebten Werten sind wirtschaftlich gesund, veränderungs- und wettbewerbsfähig. Finanzielle Stabilität und exzellente Leistungen zählen genauso viel wie gute zwischenmenschliche Beziehungen, Lernen und Innovation. Sie schmieden strategische Partnerschaften, um den eigenen Erfolg zu stützen und einen Beitrag zum grossen Ganzen zu leisten.

7 Ebenen-Wertemodell

Der weltweite anerkannte Dozent und Autor im Bereich wertebasierter Führung und kultureller Transformation, Richard Barrett, hat dies genauer untersucht und erklärt die Entwicklung unserer Werte und unser Bewusstsein anhand von sieben Ebenen:

Auf den **ersten drei Ebenen** stehen die Grundbedürfnisse der Organisation im Fokus: finanzielle Stabilität und Rentabilität, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kunden, die optimale Leistungsfähigkeit der Systeme und Abläufe.

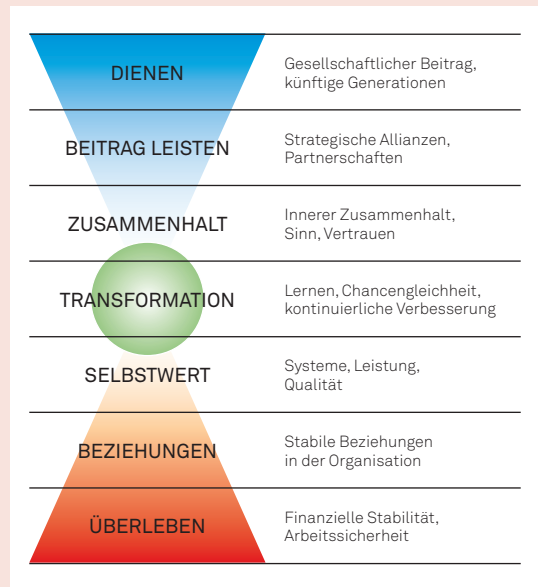
Auf der **vierten Ebene** liegt der Fokus auf der Anpassungsfähigkeit im Sinne kontinuierlicher Weiterentwicklung und Transformation. Die Werte auf dieser Ebene verkörpern auch eine Abkehr von hierarchie- und angstgesteuerter Führung hin zu offeneren Strukturen, die die Belegschaft in die Lage versetzen, ihre Arbeit eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu erledigen.

Auf den **drei oberen Ebenen** stehen der Zusammenhalt der Organisation, nutzbringende Partnerschaften und Bündnisse sowie die Sicherung der tragenden ökologischen Systeme und des Wohls der menschlichen Gemeinschaft im Zentrum.

Die Bedürfnisse bestimmen, aus welcher Bewusstseinsebene heraus ein Unternehmen denkt und handelt, welche Werte dabei wichtig und kulturgestaltend sind.

Quelle:

Barrett Value Centre, The Barrett Model, Seven Levels of Consciousness
<https://www.valuescentre.com/barrett-model/>



7-Ebenen-Wertemodell nach Richard Barrett

Wie entsteht eine Nachhaltigkeitskultur?

Solange ein Unternehmen viele Themen hat, die die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte tangieren, haben Gemeinschafts-Werte keine Chance. Das Unternehmen wird den Nachhaltigkeitsgedanken so nicht von innen heraus entwickeln und verankern können.

Eine Kultur der Nachhaltigkeit kann erst dann entstehen, wenn sich ein Unternehmen weiterentwickelt: von einer Kultur, in der Grundbedürfnisse und Leistung im Vordergrund stehen, hin zu einer Kultur, in der daneben Vertrauen, innerer Zusammenhalt und Gemeinschaft in den Blick kommen, und hin zu einer Vision, in der diese Werte deutlich im Vordergrund stehen. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen weisen Werte auf den meisten oder allen 7 Ebenen auf. Diese stehen in positiver Wechselwirkung zueinander.

Jeder steht an einem anderen Punkt

Wenn eine Kultur der Nachhaltigkeit zwar gewollt, aber im Unternehmen nicht aktiv geformt wird, ist keine wirkliche Entwicklung möglich. Selbst der best-gemeinte Nachhaltigkeitsbericht oder Verhaltenskodex kann nicht viel ausrichten, wenn die Mitarbeitenden nicht auf die Reise mitgenommen werden. Intellektuell werden Strategien und Absichten zwar verstanden, emotional jedoch können diese nicht nachvollzogen und verinnerlicht werden. Es bleibt ein unbefriedigendes unverständenes Konstrukt und trotz Strukturen und ausgebildeten Nachhaltigkeitsbeauftragten ist es schwierig bis hin zu unmöglich, gelebte Nachhaltigkeit zu verankern.

Nachhaltigkeitsakteure sehen sich deshalb in der Verantwortung, die in der Strategie verankerten Nachhaltigkeits-Ziele und Nachhaltigkeitsanforderungen mit bewusst geplanten Massnahmen auch in ihre Unternehmenskultur dauerhaft zu integrieren.

Die Unternehmen stehen dabei an unterschiedlichen Ausgangspunkten und weisen unterschiedliche Reifegrade auf. Diese gilt es zu verstehen und zu berücksichtigen:

Bestehende starke Werteorientierung

Es kann vorkommen, dass ein Unternehmen ohne sichtbare Strategie und ausformulierte Nachhaltigkeitsvision bereits sehr nachhaltig agiert. Das passiert, wenn Nachhaltigkeit a priori tief und breit in der Kultur des Unternehmens verankert ist. Sie gehört zum gelebten Alltag, ob in der Produktion oder im sozialen Miteinander. Eine derart gewachsene Unternehmenskultur denkt Umwelt- und Sozialaspekte bei strategischen Entscheidungen intuitiv mit. Meist liegt der Gründungsmotivation eine gewisse Weltsicht, Idealismus oder sogar Altruismus zugrunde. Es geht nicht nur um eine Geschäftsidee, die es erfolgreich am Markt zu kapitalisieren gilt. Vielmehr soll ein darüber hinausgehender Mehrwert geschaffen werden.

Häufig wird dieses Grundverständnis als so selbstverständlich vorausgesetzt, dass Ziel, Zweck und Vision nicht extra ausdiskutiert, definiert und festgeschrieben werden. Hierbei wird jedoch vergessen, dass Entwicklung eben auch Veränderung mit sich bringt. So kann eine erfolgreiche Idee zu schnellem Wachstum inklusive der Anstellung zahlreicher neuer Mitarbeitenden führen, die wiederum wechselnde Ansichten und Herangehensweisen in die Organisation bringen. Es empfiehlt sich, ein wachsames Auge auf die Entwicklung der Kultur zu werfen und gegebenenfalls mit- oder gegenzusteuern.

Neustart

Für Organisationen, in denen das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensaktivität neu hohe Priorität genießt, lohnt es sich, bereits zeitgleich zur strategischen Erarbeitung von Zielen und Massnahmen, einen kritischen Blick auf die bestehende Unternehmenskultur zu werfen und diese parallel zu entwickeln. Je nach Branche, Region und Alter sowie Angestelltenverhältnis der Mitarbeiter gibt es grosse Unterschiede im Verständnis und der Akzeptanz für Nachhaltigkeits-Aktivitäten.

Kulturlos – gibt es nicht

Der Aufbau einer Kultur, die die Nachhaltigkeitsbestreben des Unternehmens trägt, braucht oft Zeit, Einfühlungsvermögen, Kreativität und einen guten Plan. In erster Linie gilt es aber, die Bedürfnisse und Werthaltungen des Unternehmens genau unter die Lupe zu nehmen. Denn grundsätzlich kann ein Unternehmen nicht «kulturlos» sein. Aus jeder Art der Zusammenarbeit und des Miteinanders entsteht eine Kultur. Wenn sie nicht aktiv gelenkt wird, wächst und festigt sie sich mit den Jahren von selbst, sozusagen organisch: Sie orientiert sich dann gern an althergebrachten Konventionen und zeigt sich wenig flexibel. Dies führt nicht selten zu Problemen, sobald grössere Projekte und Veränderungen anstehen.

Kulturentwicklung – Anleitung in 7 Schritten

Analog eines Change-Prozesses folgt auch der Prozess der Unternehmenskulturentwicklung sinnvollen, logischen Schritten:

1. Diagnose

Bevor Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden, ist es wichtig, die bestehende Unternehmenskultur zu verstehen. (Vergleiche hierzu die eingängig beschriebenen Modelle von Edward Hall und Richard Barrett). Mitarbeiterumfragen, Interviews und andere Bewertungsinstrumente helfen Einblicke in die bestehende Kultur zu erhalten.

Dieser Schritt beinhaltet auch die Einschätzung der wichtigsten Umweltfaktoren wie Marktentwicklungen, Kundenerwartungen, Wettbewerbsverhalten und ihre Bedeutung für die aktuelle und zukünftige Unternehmenskultur.

2. Commitment

Veränderungen lassen sich dann erfolgreich implementieren, wenn ein Bewusstsein für die Notwendigkeit auf breiter Basis gegeben ist. Dabei gilt es die gesamte Organisation im Blick zu behalten. Auch wenn die wichtigsten Impulse bei der Festlegung der zukünftigen Kulturmerkmale und ihrer Integration meistens von dem Top-Management kommen, ist es von zentraler Bedeutung andere Ebenen des Unternehmens miteinzubeziehen.

3. Zieldefinition

Es gilt zu definieren, welche Werte, Verhaltensweisen und Normen die neue Kultur mit sich bringen soll. Das könnte beispielsweise eine stärkere Kundenorientierung, mehr Innovationsfreude oder eine offene Kommunikation sein. Werte, Vision, Mission und ein Purpose bilden die Grundlage für eine neue Kultur.

4. Roll-Out

Mit dem 4. Schritt beginnt die eigentliche Arbeit, die Ausrichtung der Organisationsstruktur auf das definierte Zukunftsbild und die darin enthaltenen Werte. Es gilt die Menschen im Unternehmen in ihrem Inneren davon zu überzeugen, dass sie möglicherweise ihre Werte, sicherlich jedoch ihre Einstellungen und ihr Verhalten teilweise oder sogar zu Gänze ändern müssen.

Erfolgsentscheidend ist hierfür, dass:

- Veränderungsnotwendigkeit und verbundene Massnahmen plausibel und glaubwürdig vermittelt werden
- Bedenken und Herausforderungen im Prozess klar benannt und bearbeitet werden
- Lösungswege gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und Unterstützungsangebote für Mitarbeitende und Kader durch das Top-Management klar kommuniziert werden

5. Lern-Architekturen

Der Aufbau von Organisations- und Personalentwicklung dient der Vereinfachung des gewünschten Transformations-Prozesses. Gezielt eingesetzte Schulungen und Workshops unterstützen die Verhaltensänderung bei Mitarbeitern und fördern das Verständnis für die neue Strategie. Mitarbeiter erwerben in Weiterbildungen neue Fähigkeiten und bekommen Werkzeuge an die Hand, die sie zur Anpassung an die neue Kultur befähigen. Dies kann Themen wie Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung umfassen. Dadurch wächst ihr Selbstvertrauen und ihre Motivation einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.

6. Stabilisierung

Veränderungen und Innovationen müssen langfristig etabliert und gelebt werden. Dafür ist es relevant, Akzeptanz für Veränderung zu schaffen. Feedback und regelmässige Mitarbeiterbefragungen sind wichtige Massnahmen, um den Fortschritt der Kulturveränderung im Auge zu behalten und nach Bedarf anzupassen. Wenn Fortschritte erzielt werden, sollten diese angemessen wertgeschätzt und gefeiert werden. Dies steigert die Motivation und betont die positiven Auswirkungen der Veränderung.

7. Vorausschauen

Jede Organisation ist einzigartig und die Veränderung der Unternehmenskultur muss je nach den spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnissen stetig angepasst werden. Es ist ratsam, externe Expertise einzubeziehen, um den Prozess zu unterstützen, insbesondere wenn es um komplexe Veränderungen geht. Kulturveränderung ist ein langfristiger Prozess, der Zeit benötigt. Es ist wichtig, geduldig zu sein und sich von Hindernissen auf dem Weg nicht abschrecken zu lassen.

Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass insbesondere folgende Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren einen Kulturwandel positiv beeinflussen:

Führungskräfte als Vorbilder

Ein essenzieller Treiber der Kulturentwicklung ist die Vorbildwirkung der Vorgesetzten. Schulungen in Kommunikation, Unternehmenswerten und Führung helfen – entscheidend ist aber die Umsetzung des Dreiklangs von Sagen, Tun und Umsetzen. Nur dies schafft Glaubwürdigkeit und führt zu einer ausgeprägten Unternehmenskultur, die sich wiederum auf eine wirtschaftlich starke Performance auswirkt. Dies bedeutet, dass Führungskräfte nachhaltige Unternehmenswerte nicht nur im Strategie-Papier niederschreiben sollten, sondern diese von Ihnen auch aktiv vorgelebt und umgesetzt werden. Nur so nehmen die Mitarbeitenden die nachhaltigen Werte ernst und übertragen diese auf ihre Arbeit und im besten Fall auch auf ihr eigenes, privates Leben.

SAGEN

Führungskräfte kommunizieren die Bedeutung der Unternehmenskultur.

TUN

Führungskräfte passen ihr Verhalten an, um konsistent mit der Unternehmenskultur zu sein.

UMSETZEN

Führungskräfte gestalten die Prozesse, Budgets, Strukturen und Massnahmen basierend auf der Unternehmenskultur.

Wertschätzung

Im Zuge des Wettbewerbs um die besten Mitarbeitenden spielt Wertschätzung auch eine immer grössere Rolle. Es geht dabei darum, die Werte des anderen zu erkennen und zu schätzen, ohne dabei gleicher Meinung sein zu müssen. In vielen Organisationen wird vor allem von den Führungskräften erwartet, dass sie Wertschätzung verteilen. Doch Wertschätzung muss in alle Richtungen und auf allen Ebenen eines Unternehmens stattfinden und je konkreter die Anerkennung für eine Leistung, umso besser. Kleine Gesten und Aufmerksamkeiten sind dabei nicht weniger wert, als das grosse Lob. Ein positives Erlebnis, wie der Gruss auf dem Gang oder der Kaffee, den der Kollege vorbeibringt, verbucht das menschliche Gehirn bereits als wertschätzend. Wenn Menschen sich im Team wohlfühlen und ihre Arbeit als sinnhaft erleben, arbeiten sie motivierter und der Krankenstand ist niedriger. Wertschätzung macht somit auch aus ökonomischer Sicht Sinn und verbessert die Arbeitsergebnisse.

Partizipation und Gemeinschaftsarbeit

Es ist zentral, alle Mitarbeitenden aktiv in den Aufbau einer Unternehmenskultur einzubeziehen. Dazu müssen Unternehmenswerte gemeinschaftlich erarbeitet und nicht nur publikumswirksam kommuniziert werden. Der Kulturwandel muss zwingend von innen heraus erfolgen. Wenn eine Unternehmenskultur von einer externen Agentur erarbeitet und kommuniziert wird, widerspricht sie den tatsächlichen Werten und Annahmen der Mitarbeitenden. Die Wirkung bleibt dann auf einzelne Elemente beschränkt und führt bei Mitarbeitenden tendenziell eher zu Frustration als Motivation. Wenn die Geschäftsführung jedoch gemeinschaftlich mit allen Mitarbeitenden und Akteuren des Wandels eine nachhaltige Unternehmenskultur definiert, verinnerlicht und lebt, ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung gegeben.

Lernorientierung

Kulturentwicklung ist untrennbar mit dem Paradigma Lernen verknüpft. Weiterbildungs- und Aufklärungsangebote sind wesentliche Massnahmen und die einfachste, effektivste Art, soziale und ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren. Es geht darum, kontinuierlich unterschiedlichste Kompetenzen aufzubauen und weiter zu entwickeln. Dies einerseits im Bereich von Fach- und Methodenwissen, Führungs- oder Projektmanagement-Kompetenzen, andererseits aber auch in Bezug auf Nachhaltigkeitswissen und Bewusstsein. Je nach ausgeprägter Lernkultur im Unternehmen finden unterschiedliche Lernmethoden Anwendung. Oft lohnt es sich auch auf externe Angebote, Coachings und Workshops für spezifisches Fachwissen zurückzugreifen. Nicht selten werden von Experten kommunizierte Werte und Informationen höher gewichtet und schneller angenommen.

Diversitätsförderung

Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Sichtweisen zusammenarbeiten, entsteht oft ein kreativer Austausch, der zu neuen Denkweisen und Ideen führt. Dies kann die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens sehr positiv beeinflussen. Viele junge Leute der Generation Z beispielsweise sind Impulsgeber für Digitalisierung und Nachhaltigkeit, für Sinn und Purpose. Um diese Vorteile zu realisieren, ist es wichtig, eine inklusive Kultur zu schaffen, die die Vielfalt nicht nur anerkennt, sondern auch aktiv fördert. Das bedeutet, Massnahmen zur Diversitätsförderung zu implementieren, Schulungen anzubieten, Diskriminierung zu bekämpfen und sicherzustellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleichen Chancen haben, sich einzubringen und aufzusteigen.

Unternehmenskompass: ein starker PURPOSE

Neben der Mission (wer sind wir und was tun wir) und der Vision (wo wollen wir hin), spielt der Purpose (warum handeln wir als Unternehmen so) eine immer grössere Rolle. Der Sinn und Zweck (Purpose) des Tuns ergänzt den Weg (Mission) und das Zukunftsbild (Vision). Die Definition aller drei Bereiche sorgt für ein zeitgemässes, starkes Leitbild, das es für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen braucht.

Der Purpose unterstützt dabei verschiedene Aufgaben:

Existenzdefinition

Der Purpose hilft zu definieren, warum ein Unternehmen existiert, welchen Beitrag es zur Gesellschaft leisten möchte und welchen positiven Einfluss es auf die Welt haben will. Ein Purpose geht über rein wirtschaftliche Ziele hinaus und betont die Bedeutung von Werten, sozialer Verantwortung und langfristiger Nachhaltigkeit.

Identifikation und Motivation

Der Purpose schafft Kohärenz, Motivation und ermöglicht so gemeinsam an einem Strang zu ziehen und über das Daily Business hinaus Begeisterung zu schaffen. Es geht darum einen gemeinsamen «Traum» zu kreieren, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren können.

Orientierung

Der Purpose dient der Orientierung in Entscheidungsprozessen. Diese sollten wiederum dazu genutzt werden, die Ausrichtung des Purpose stetig zu schärfen und anzupassen. Der Sinn und Zweck eines Unternehmens sollte in regelmässigen Abständen iteriert und in Frage gestellt werden: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Hat sich unser Sinn geändert? Durch dieses Hinterfragen sind Organisationen, die nach einem Purpose arbeiten, per se erst einmal reflektierter als andere Unternehmen.

Argumentations-Grundlage

Der Purpose dient intern zur Stärkung des Selbstbewusstseins und der Motivation. Er unterstützt die Stärkung des gesamten Teams, da ein gemeinsamer Zweck und Sinn identitätsstiftend und verbindend wirken. Zusätzlich bietet er die Diskussionsgrundlage, um mit frischen Ansichten und neuen Herangehensweisen zu hinterfragen. Und er hilft dabei, nicht nur opportunistisch alle vermeintlich «guten» Dinge zu tun, sondern auch mal Nein zu sagen und klar das eigene «gute» Ziel der Organisation zu verfolgen.

Differenzierung

Ein klarer Purpose kann dazu beitragen, ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern abzuheben. Er ermöglicht es dem Unternehmen, sich als einzigartig und authentisch zu positionieren, was wiederum die Markenbindung und die Kundenloyalität stärken kann.

Grenzen überschreiten

Ein Purpose wirkt aber nicht nur intern, sondern auch extern. Nachhaltige Organisationen stehen in ihrem Umfeld noch stärker unter Beobachtung als konventionelle und werden an der Verwirklichung ihrer Ziele, Werte und ihrem gesellschaftlichen Mehrwert kritisch hinterfragt und gemessen. Ein authentischer Purpose unterstützt auch dabei, transparent und glaubhaft nach aussen zu kommunizieren. Das entspricht dem Kundenbedürfnis einer Marke und schafft gleichzeitig Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte.



Elemente eines Unternehmensleitbildes –
der Purpose als prägendes Kulturelement

Quelle:
Terra Academy

Wenn sich das Bewusstsein verändert,
wandelt sich das Verhalten von
Menschen und damit die Kultur in einer
Organisation nachhaltig.

N. Taranczewski

Elemente einer nachhaltigen Unternehmenskultur

Sichtbare Elemente

- Purpose und Vision einer nachhaltigen Zukunft, z.B. festgeschrieben in einem Zukunftsbild
- Nachhaltigkeitsstrategie
- Nachhaltigkeits-Beauftragte oder ein Nachhaltigkeitsgremium, welches bei Fragen der Nachhaltigkeit konsultiert werden können
- ESG-Zielvereinbarungen, d.h. Zielformulierungen für Environmental (Umwelt), Social (Gesellschaft) und Governance
- Kooperationsvereinbarungen, z.B. mit Umwelt- oder Arbeitsschutz NGOs
- Formate für nachhaltige Unternehmensentwicklung, z.B. Termine zum Erfahrungsaustausch über Best Practice Ansätze
- Beschwerdemöglichkeiten, Vorschlagswesen oder Feedbackprozesse zu nachhaltigen Produkten, Prozessen usw.
- Leitfäden, z.B. für einen nachhaltigen Einkauf
- Richtlinien für Geschäftspraktiken und Prozesse, z.B. Geschäftsreisen oder Geschenke
- Code of Conduct für verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement
- Umgangsformen und Rituale, z.B. Meetings mit gesunden, regionalen Snacks oder umweltschonend geplante Betriebsausflüge
- Erscheinungsbild des Arbeitsplatzes, z.B. ansprechender Arbeitsplatz, ergonomische Aspekte, fairer Kaffee, Bio-Essen, Green IT, Betriebsvelo oder e-Auto Flotte
- Facility Management, z.B. Solarzellen, Bepflanzung auf dem Dach, Cradle-to-cradle Büromöbel, Bepflanzung des Grundstücks für hohe Artenvielfalt und Kühlung, Müllmanagement u.v.m.
- Green Marketing als Teil einer sichtbaren, nachhaltigen Ausrichtung
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Fokus auf nachhaltige Ambitionen oder Angebote
- Aussendarstellung als sozial-verantwortungsvolles Unternehmen, Aufbau eines Öko-Image, Nutzen von Green Marketing

Unsichtbare Elemente

- Gelebter Alltag im Betrieb ohne tiefere gelebte Werte, vorherrschende Normen, z.B. Nachhaltigkeit ist gemeinhin als Kernwert verstanden; weitere typische flankierende Werte sind Fairness, Transparenz, Vertrauen, Gemeinwohl
- Wünsche, Bedürfnisse und Ängste, z.B. Angst vor Klimakollaps, Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit oder Sinnstiftung im täglichen Handeln, Wunsch nach Mitgestaltung der Zukunft (Partizipation) oder Informationszugang (Transparenz)
- Führungsstile, z.B. autoritär mit strikten Umweltzielvorgaben oder partizipativ, wobei Mitarbeitende eigene Ziele und Massnahmen für soziale Verantwortung erarbeiten
- «Ungeschriebene» Gesetze des Betriebs, z.B. achtsame Pausen, emotionaler Check-In bei Terminen oder Umwelt-«NoGos», wie die Nutzung von Einweggeschirr
- Zwischenmenschliche Beziehungen, z.B. zwischen Kollegen, informelle Kontakte, lose (nicht-offizielle) Kontakte zu Betriebsexternen, z.B. zu NGOs für soziale Verantwortung, Umweltschutzvereinen, Gewerkschaften, Parteien, Klimaforschenden
- Kollektive Erfahrungen, z.B. dass Nachhaltigkeit viel Gestaltungs- und Entfaltungsraum bringt, dass nachhaltigeres Wirtschaften sinnstiftend ist und Freunde macht; dass man auch schnelle Erfolge feiern kann (ernten der nachhaltigen «Low Hanging Fruits») oder wie man mit Rückschlägen bei Nachhaltigkeitsprojekten umgeht
- Umgang mit Unsicherheiten und Möglichkeiten der Rückfragen, z.B. bei Fragen zu Zielkonflikten (Dilemma) zwischen sozialer, finanzieller, unternehmerischer und ökologischer Verantwortung
- Gelebte Prozesse, also der Unterschied zwischen Dienst nach Vorschrift oder dem Handeln im Sinne der Sache

Viele der hier genannten Punkte werden zum sichtbaren Element, sobald sie formalisiert sind.

Autorin

Terra Institute Schweiz

Cindy Ortlieb, Dipl. Ing. Medienwirtschaft
Country Manager

Cindy Ortlieb unterstützt Unternehmen in der Kommunikation nach innen und aussen, im Aufbau von neuen Organisationsstrukturen und bei der Transformation zu einer zeitgemässen Unternehmenskultur.

Sie studierte Medienwirtschaft mit Schwerpunkt Kommunikation und Betriebswirtschaft in Stuttgart



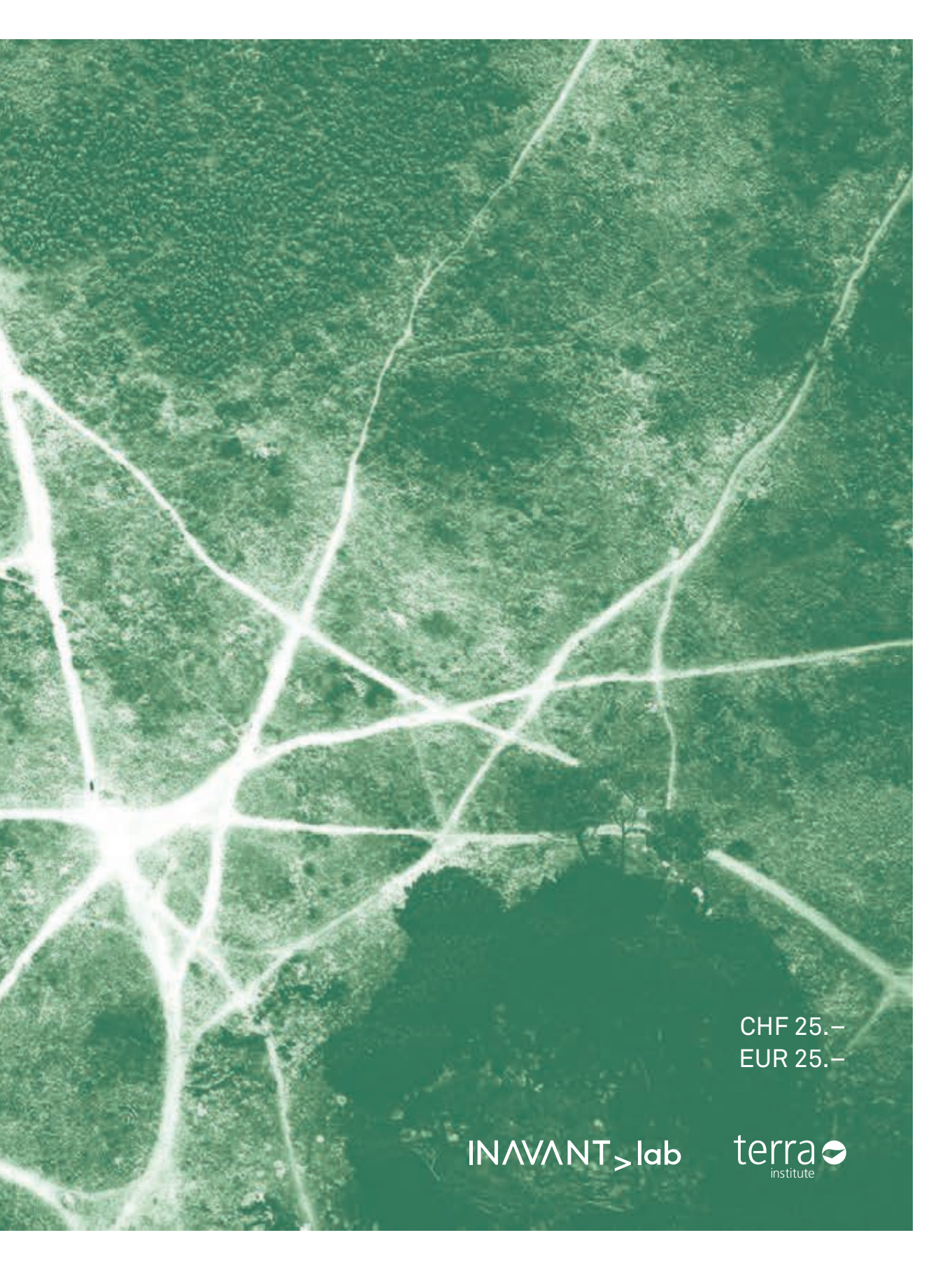
IMPRESSUM

Lektorat: Rahel Ueding
Visuelles Konzept: Cindy Ortlieb
Grafik: Ralph Steinbrüchel

Das Bildmaterial wurde von den Studienteilnehmenden zur Verfügung gestellt.
Foto Titel: Stefan Schlumpf, Chur

Druck: Galledia Print AG, Flawil
Papier: Refutura, Recyclingpapier (100% Altpapier, blauer Engel, FSC)

Beim Inhaltsumfang (96 Seiten) der Publikation **INSIGHTS: WEGE ZUR NACHHALTIGKEIT** liegt die CO₂-Kompensation bei 2'038.68 kg.



CHF 25.-
EUR 25.-

INAVANT >lab

terra 
institute