



School of
Management and Law

Swiss Corporate
Sustainability Survey 2012
Nachhaltigkeit in
Schweizer Unternehmen

Von der Kurzsicht zur Weitsicht.
Crossing Borders.



Eine Studie von
Verena Berger, Herbert Winistörfer, Susanne Weissert,
Edgar Heim und Prof. Dr. Mathias Schüz

Studienpartner

arvato
AZ DIRECT



Der benötigte Strom für die Studiendownloads wird mit Fair Power (Strom des Solar-
skilifts Tenna) durch die Green Energy
Marketplace Genossenschaft bereitgestellt.

Geleitwort

Nachhaltigkeits- und Corporate-Responsibility-Aktivitäten auf dem Vormarsch

Von Unternehmen wird heute immer mehr verlangt, dass sie nicht nur verantwortlich, sondern auch nachhaltig wirtschaften sollen. Während verantwortliches Handeln bereits in der Antike vom ehrbaren Kaufmann erwartet wurde, ist Nachhaltigkeit erst eine Forderung der letzten Jahrzehnte. Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurde der Menschheit bewusst, dass sie mit ihren Wirtschaftsaktivitäten ihre eigenen natürlichen Lebensgrundlagen zerstört. Beispielsweise haben irreversibler Raubbau an natürlichen Ressourcen zu Artensterben, Klimawandel, Verschmutzung von Boden, Wasser und Luft geführt. Zu lange wurde kurzfristig Profitabilität angestrebt, die langfristigen Auswirkungen auf die soziale und natürliche Umwelt wurden jedoch ignoriert. Erst die Rio-Konferenz vor 20 Jahren veranlasste viele Unternehmen, einen langfristigen Beitrag zum rücksichtsvollen Umgang mit der Natur zu leisten, sprich: nachhaltig zu wirtschaften. Gemäss Definition der Brundtland-Kommission ist Nachhaltigkeit eine Forderung, die Lebenschancen künftiger Generationen zu erhalten. Seitdem hat der Begriff weltweit seinen Siegeszug angetreten. Leider hat der Begriff durch seine häufige Verwendung in der jüngsten Vergangenheit auch viel von seiner Aussagekraft verloren. Was immer auch nur den Anschein erweckt, von einiger Dauer zu sein, kann heute unwidersprochen als nachhaltig bezeichnet werden.

Studien von KPMG (2011), PwC & Craib (2010), Accenture (2010) und vielen anderen Organisationen zur globalen Verbreitung von Corporate-Responsibility-Aktivitäten haben ergeben, dass vor allem Grossunternehmen immer mehr Verantwortung für die langfristigen Folgen ihrer Aktivitäten wahrnehmen möchten. Schon alleine aus Angst, ihre Reputation zu beschädigen, haben sie mehr oder weniger ernsthaft ihre Produkte, Produktion, Einkauf und Verkauf auf nachhaltige Unternehmensverantwortung umgestellt.

Wie aber haben sich nun schweizerische Unternehmen dieser Herausforderung gestellt? Darauf gibt die vorliegende Studie eine Antwort. Sie basiert auf einer differenzierten Umfrage und schliesst damit eine Lücke. Denn bis heute steht die Schweiz im internationalen Vergleich zwar als Vorreiter für ökologische Politik, wie weit aber vor allem auch ihre kleinen und mittleren Unternehmen tatsächlich Nachhaltigkeit in ihrem Leitbild fordern und umsetzen, war bisher nicht bekannt.

Die Studie der ZHAW School of Management and Law vermittelt einen Einblick in die Stärken und Schwächen von Sustainability-Aktivitäten hiesiger Unternehmen. 511 Schweizer Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen. Prinzipiell sind die Ergebnisse ermutigend. Mehr als 50% von ihnen erkennen die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für ihren langfristigen Erfolg an und haben diese als strategische Ziele formuliert und durch geeignete Massnahmen in den Prozessen implementiert.

Wir können also davon ausgehen, dass das Nachhaltigkeitsthema schon längst nicht mehr nur von grünen Ausenseitern wahrgenommen wird, aber auch nicht mehr als blosser Versuch eines Greenwashing anzusehen ist. Das ist ermutigend und wird sicherlich künftige Märkte radikal verändern. Denn vor allem die Kundschaft zwingt zunehmend die rein ökonomisch ausgerichteten Produzenten, nachhaltiger zu denken und zu handeln, sonst wandert sie zu denjenigen Lieferanten ab, die ihren eigenen Wertvorstellungen besser entsprechen.

Prof. Dr. Mathias Schüz
Edgar Heim

Management Summary

Die in diesem Jahr erstmals durchgeführte Studie «Swiss Corporate Sustainability Survey 2012» gibt Einblicke in Schweizer Unternehmen und deren Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die Studie ist zusammen mit Experten der ZHAW School of Management and Law entstanden und wurde von der AZ Direct AG unterstützt.

Ziel der Studie ist, einen für die Schweiz charakteristischen Überblick über den Status quo zum Umgang von Unternehmen mit den Themen der Nachhaltigkeit zu bekommen. Dabei geht es um die Fragen, welche Themen wie aktiv bearbeitet werden, wie systematisch Unternehmen dabei vorgehen und welche Trends sie sehen. Von 511 befragten Entscheidungsträger schätzen mehr als die Hälfte die Leistung des eigenen Unternehmens zu Nachhaltigkeitsthemen im Vergleich zum Branchendurchschnitt als überdurchschnittlich ein.

Neuere Instrumente wie die GRI unterscheiden zu Nachhaltigkeit drei Themengruppen – wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen. Trotzdem verbinden Schweizer Unternehmen den Begriff Nachhaltigkeit mehrheitlich nur mit ökologischen Themen. Soziale und wirtschaftliche Aspekte stehen weniger im Vordergrund. Hingegen sind Assoziationen wie Zukunftsorientierung und Langfristigkeit weit verbreitet.

Nachhaltigkeit liegt vorwiegend im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung. Hauptgrund für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten sind Vertrauensgewinn und Kundenbindung sowie eine Verbesserung der Unternehmensreputation. Entgegen dieser starken Kundenorientierung stehen die Mitarbeiter als relevante Anspruchsgruppen (Stakeholder¹) an erster Stelle, gefolgt von den Lieferanten.

Die Interaktion dieser Stakeholder in Zusammenhang mit der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen ist noch wenig etabliert. Auch Netzwerkaktivitäten sind wenig ausgeprägt. Nach Meinung von Experten ist die dort festgestellte Zurückhaltung insbesondere bei KMU auf die begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen zurückzuführen.

Biodiversität, Menschenrechte und Korruption sind Themen, die weniger von Bedeutung zu sein scheinen. Das

dürfte damit zusammenhängen, dass die Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten der antwortenden Unternehmen vorwiegend auf die Schweiz und den europäischen Raum konzentriert sind.

Für rund die Hälfte der Unternehmen sind Nachhaltigkeitsthemen in ihrer Gesamtheit Gegenstand eines systematischen Managementansatzes entlang der typischen Phasen Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung. Managementelemente von «Stakeholder und Nachhaltigkeitsthemen identifizieren» über «Strategien zu Nachhaltigkeitsthemen entwickeln» bis zu «Leistung zu Nachhaltigkeitsthemen bewerten» sind zu 45% bis 60% weitgehend («Trifft eher zu») oder vollständig («Trifft zu») umgesetzt. Lediglich etwa ein Drittel definiert Richtlinien für den Umgang mit wichtigen Stakeholdern oder interagiert mit ihnen in Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen.

Mit Blick in die Zukunft erwarten die meisten Unternehmen, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen weiter zunehmen wird. Dazu werden verschiedene interne und externe Herausforderungen identifiziert, so etwa die Nutzung von Nachhaltigkeit als Treiber für Innovationen und Profitabilität oder die Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse umweltbewusster Kunden.

Trends in Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement sehen die Unternehmen vorwiegend im Energiebereich (u.a. erneuerbare Energien und die Reduktion des Energieverbrauchs). Themen in Zusammenhang mit dem Stichwort «Klima» (Klimaveränderung, Klimaerwärmung und Umwelt- und Klimaschutz) werden die Unternehmen in Zukunft ebenfalls beschäftigen.

Offen bleibt, wie sich die Schweizer Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit entwickeln werden und ob sie die Chancen nutzen, die aus den genannten Herausforderungen und Trends entstehen. Nach Expertenaussagen werden jene Unternehmen, die glaubwürdig und mit gutem Beispiel vorangehen, auch eine allfällige nächste Krise überstehen.

¹ Eine Begriffsdefinition im Kontext dieser Studie findet sich in Kapitel 1.2.

Inhalt

3 Geleitwort

4 Management Summary

7 1. Zur Studie

Swiss Corporate Sustainability Survey 2012

- 7 1.1. Ziele und Hintergrund der Studie
- 10 1.2. Konzeptionelle Grundlagen
- 14 1.3. Studiendesign
- 16 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf

18 2. Schweizer Unternehmen und Nachhaltigkeit

Eine erste Auslegeordnung

- 18 2.1. Nachhaltigkeit – Begriffsverständnis
- 18 2.2. Selbstbewusste Einschätzung im Branchenvergleich
- 20 2.3. Motive für Nachhaltigkeit
- 22 2.4. Formelle Vernetzung wenig etabliert
- 23 2.5. Zustimmung für Gesetze und freiwillige Standards

25 3. Nachhaltigkeitsthemen in den drei Dimensionen

- 25 3.1. Einzelne Nachhaltigkeitsthemen mit wenig Bedeutung
- 27 3.2. Themen, mit denen sich die Unternehmen beschäftigen
- 27 3.3. Kommunikation von Nachhaltigkeit

30 4. Systematik in den Nachhaltigkeitsaktivitäten

- 31 4.1. Orientierung – Nachhaltigkeitsthemen werden in Unternehmensleitbilder integriert
- 32 4.2. Planung – Strategisches Planen setzt sich durch
- 32 4.3. Umsetzung – Wird die Bedeutung des Stakeholder-Dialogs unterschätzt?
- 34 4.4. Überprüfung – Nachholbedarf bei Standards

39 5. Herausforderungen und Trends

Eine Reise in eine nachhaltige Zukunft

39 5.1. Innovation und Kunden fordern die Unternehmen heraus

41 5.2. Energie für Schweizer Unternehmen ist das Trendthema

44 6. Fazit und Ausblick

46 Anhang

51 Literaturverzeichnis

54 Autoren

56 Beteiligte Experten

57 Studienpartner und Sponsor

1. Zur Studie

Swiss Corporate Sustainability Survey 2012

Das Thema Nachhaltigkeit ist viel diskutiert und immer wieder Gegenstand von Untersuchungen. Wozu also eine zusätzliche Studie zu diesem Thema? Der Erkenntnisgewinn der bereits existierenden Studien liegt grösstenteils in der Bedeutung von Nachhaltigkeit für Konsumenten, deren Kaufverhalten oder deren Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit. Wo aber steht die Schweizer Unternehmenswelt und wie gehen Unternehmen mit diesem Thema um? Welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen verschiedener Grössen und Branchen gegenüber und wie wird Nachhaltigkeit im Unternehmen umgesetzt? Diese Fragen und die Feststellung, dass eine systematische Untersuchung dazu in der Schweiz nicht existiert, bilden den Anlass für die «Swiss Corporate Sustainability Survey 2012», die im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojekts an der ZHAW School of Management and Law erarbeitet wurde.

1.1. ZIELE UND HINTERGRUND DER STUDIE

Ziel der Studie ist es, einen umfassenden und für die Schweiz charakteristischen Überblick zum Status quo über den Umgang von Unternehmen mit Nachhaltigkeitsthemen zu geben und einen Eindruck davon zu bekommen, wie Unternehmen diese in ihre Tätigkeit integrieren. Gleichzeitig gilt es, Trends zu identifizieren sowie spezifische Themen näher zu beleuchten.

Im Einzelnen sollen mit der «Swiss Corporate Sustainability Survey 2012» folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Nachhaltigkeitsthemen sind für Schweizer Unternehmen von Bedeutung und wie intensiv werden diese Themen bearbeitet?
- Wie systematisch erfolgt die Bearbeitung der Nachhaltigkeitsthemen entlang der typischen Elemente Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung?
- Welche Trends gibt es im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsmanagement zu beachten?

- Welche Haltungen lassen sich von Unternehmen zu Einzelaspekten wie Zertifizierungen, gesetzlichen und freiwilligen Regulierungen und Schlüsselherausforderung an Unternehmen identifizieren?

Um einen weiteren Blickwinkel zu integrieren, werden ausgewählte Studienergebnisse mit Vertretern aus der Praxis diskutiert. So werden die Ergebnisse reflektiert, in einen grösseren Zusammenhang gestellt und es werden Interpretationsansätze aufgezeigt. Eine Übersicht der Interviewpartner findet sich im Kapitel «Beteiligte Experten».

Eine nachhaltige Entwicklung ist ausdrückliches Ziel der politischen Entscheidungsträger auf der Ebene der Vereinten Nationen, der Europäischen Union wie auch der Schweiz. Laut Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft streben Bund und Kantone «ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an» (vgl. Art. 73 BV). Die Verfassung nennt die «Förderung der nachhaltigen Entwicklung» als einen der Zwecke des Staatswesens (vgl. Art. 2, Abs. 2 BV). Gefordert sind primär Bund und Kantone, doch auch von Unternehmen werden zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen Leistungen verlangt, zum Beispiel im Rahmen der Luftreinhalteverordnung oder des Arbeitsgesetzes. Dass die Gesellschaft auf allen Ebenen – global bis lokal – ein gutes Stück vom Ziel einer nachhaltigen Entwicklung entfernt ist, zeigen aktuelle Befunde zu Schlüsselthemen wie Klimawandel, Verfügbarkeit von Ressourcen, Armut, Gesundheit, Bildung, Einkommens- und Vermögensverteilung (vgl. z.B. Bericht des World Economic Forum (2012) oder Perrez (2012) für die Situation in der Schweiz). Sollen die Ziele erreicht werden, sind Änderungen nötig, zum Beispiel im Bereich der Energieversorgung. Dort werden aktuell unter dem Eindruck der Reaktorkatastrophe in Fukushima, dem absehbaren Ende der fossilen Energieträger und der Klimadiskussion neue Strategien gesucht. Energiewende heisst das Stichwort. Hier

wird auch zu anderen Themen immer wieder die Frage gestellt, welche Verantwortung privaten, gewinnorientierten Unternehmen über die Erfüllung der gesetzlich geforderten Minimalstandards hinaus zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zukommt (Corporate Responsibility). Während Ethiker und Ökonomen diese Frage kontrovers diskutieren, erwarten Anspruchsgruppen im Alltag, dass Unternehmen ihren Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele leisten, dort wo und so weit sie Einfluss nehmen können.

Diese Erwartungen zu ignorieren, wäre von Seiten der Unternehmen fahrlässig, nicht zuletzt im Hinblick auf den eigenen Erfolg. Denn die Erwartungen bergen sowohl unternehmerische Chancen als auch Risiken. Sie bieten die Möglichkeit, die Reputation zu erhalten und zu stärken oder sich von Mitbewerbern zu differenzieren. Inzwischen stehen verschiedene Mittel zur Verfügung, mit denen Unternehmen ihre besonderen Leistungen zu Nachhaltigkeitsthemen gegenüber Anspruchsgruppen dokumentieren können, zum Beispiel das Bekenntnis zu Prinzipien wie UN Global Compact, der Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI), Zertifizierungen wie ISO 14001 oder Produktelabels wie Bio oder Fair Trade. Aufgrund ihrer zentralen Stellung in der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung können Unternehmen Quelle und Treiber von nachhaltigkeitsorientierten ökonomischen, ökologischen und sozialen Innovationen sein und Lebensstile und Konsummuster signifikant prägen (Baudach, 2010).

Immer dann, wenn Anspruchsgruppen die Leistungen von Unternehmen zu Nachhaltigkeitsthemen anerkennen und honorieren, ergibt sich für Unternehmen daraus ein potenzieller Mehrwert. Kunden honorieren zum Beispiel Bio oder Fair Trade als Zusatzqualität beim Kauf von Lebensmitteln mit der Bereitschaft, einen Aufpreis zu bezahlen (GfK, 2010). Mitarbeitende honorieren gute Arbeitsbedingungen mit mehr Leistungsbereitschaft (Degener, 2003; Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA], 2012). Finanzanalysten

honorieren die Erfüllung definierter Nachhaltigkeitskriterien durch die Aufnahme in spezielle Indizes, zum Beispiel den Dow Jones Sustainability Index (Bakshi, 2007). Beim Versuch, die Rentabilität von Investitionen in Leistungen zu Nachhaltigkeitsthemen im Sinne eines Business Case zu quantifizieren, müssen Unternehmen aber zwangsläufig immer wieder scheitern (Kurucz, Colbert & Wheeler, 2008). Es ist anzunehmen, dass sich viele, vor allem kleine und mittelgrosse, eigentümergeführte Betriebe beim Abschätzen des Nutzens von Nachhaltigkeitsprojekten auf ihr Bauchgefühl verlassen oder das tun, was unter der Berücksichtigung der Tragbarkeit als richtig oder verantwortungsvoll erscheint. Mit national ausgerichteten Unternehmerverbänden, wie dem Netzwerk für ökologisches Wirtschaften Öbu oder dem Verband swisscleantech, verfügt die Schweiz über Organisationen, die auch die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Privatsektors unterstützen und stärken können.

Aber auch ausserhalb dieser Organisationen engagieren sich viele Schweizer Unternehmen in Eigenregie für nachhaltige Produkte und Produktionsprozesse und leisten in unterschiedlichsten Bereichen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung (Baumann, Dineva, König & Lopez, 2012).

Anders als umliegende Staaten hat die Schweiz bisher darauf verzichtet, eine über die Einhaltung der gesetzlich geforderten Minimalstandards zu einzelnen Themen hinausgehende Verantwortung hiesiger Unternehmen für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele zu konkretisieren. Ein Blick nach Deutschland verdeutlicht den Unterschied. Dort hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung einen Kodex entwickelt, der die Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen in einer Datenbank sichtbar macht. Der Kodex dient als Standard für Transparenz über Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen und soll Verbindlichkeit durch eine vergleichbare Darstellung der unternehmerischen Verantwortung schaffen. Die Anwendung steht im Sinne der

freiwilligen Selbstauskunft gegenüber der interessierten Öffentlichkeit, die nach Auffassung des Rats keine externe Überprüfung benötigt, sondern einen Einstieg in die Kommunikation über unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen darstellt, der vor allem bei der Auswahl von Geschäftspartnern und Lieferanten eine Rolle spielen kann (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2012).

Wo stehen Schweizer Unternehmen nun aber tatsächlich bei der Integration von Nachhaltigkeitsthemen in ihre Geschäftsaktivitäten? Dieser Frage nachzugehen, war der Anlass für die Durchführung dieser Studie. Im Folgenden werden die wichtigsten Teilaspekte, welche die Studie beleuchtet, kurz erläutert.

Erfassung des Status quo in Schweizer Unternehmen

Das Thema Nachhaltigkeit ist zwar in aller Munde, Erkenntnisse über den aktuellen Stand in den kleinen, mittleren und grossen Unternehmen sind bis anhin aber nicht erfasst. Basiert eine nachhaltige Unternehmensausrichtung auf Intuition oder ist Nachhaltigkeit strategisch verankert und wird sie systematisch umgesetzt? Stehen Unternehmen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaktivitäten vor grossen Herausforderungen oder gehört Nachhaltigkeit bereits zum grundlegenden Verständnis des Schweizer Unternehmertums?

Nachhaltigkeitsthemen – Themen die bewegen

Um die Bedeutung einzelner Nachhaltigkeitsthemen für Schweizer Unternehmen zu erfassen, orientiert sich die Studie am Themenraster aus dem Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der GRI (2011). Aus allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (soziale, wirtschaftliche und ökologische Dimension) wurde unter Beizug von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen (Corporate Social Responsibility, Strategie & Operations, Risiko & Value Management und Marketing) eine Auswahl getroffen.

Management von Nachhaltigkeit

Als Grundlage zur Erfassung des Grads der Systematik beim Management von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen dient der Bezugsrahmen aus dem Leitfaden zum Management sozialer Themen von Winistörfer et. al (2012), bestehend aus acht Managementelementen. Im Rahmen dieser Studie ist der Bezugsrahmen entsprechend auf Nachhaltigkeitsthemen angepasst (siehe Kapitel 1.2.).

Identifikation von Nachhaltigkeitstrends

Die Gesellschaft wird indirekt oder direkt von Megatrends der Nachhaltigkeit beeinflusst. Je nach Branche sind Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in unterschiedlichem Masse von diesen Trends betroffen. Auf Basis des neuen St. Galler Managementmodells haben Kirsch, Buchholz & Teitscheid (2012) in den Umweltsphären Natur und Gesellschaft verschiedene ökologische und soziale Megatrends identifiziert: Klimawandel, Ressourcenverknappung, Biodiversitätsverlust, Süsswassermangel, Wüstenbildung, demografischer Wandel, Bevölkerungswachstum, Zunahme von Armut. Sie beeinflussen das Leben und Wirtschaften und ermöglichen Unternehmen zum Beispiel mit einer nachhaltigen Rohstoffbeschaffung Chancen zu nutzen bzw. die Risiken zu minimieren. Die tatsächliche Umsetzung von Massnahmen, um auf diese globalen Veränderungen zu reagieren, ist für viele Unternehmen nicht einfach und stellt sie vor Herausforderungen.

Welche Herausforderungen das sind und welche Trends insbesondere die Schweizer Unternehmen in Zukunft sehen, wird ebenfalls im Rahmen dieser Studie erhoben und bietet gleichzeitig eine Grundlage für eine wiederkehrende Erhebung zur Darstellung der Entwicklung in der Schweiz.

1.2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Als wesentliche Grundlagen für die vorliegende Studie dienen einerseits das Themenraster der GRI und andererseits ein Bezugsrahmen zum systematischen Management von Nachhaltigkeitsthemen.

Begriffsverständnis

Nachhaltigkeit

Die Begriffe rund um das Konzept der nachhaltigen Entwicklung haben in den vergangenen Jahren fast inflationär Verwendung gefunden und dadurch an Schärfe verloren. Während nachhaltig umgangssprachlich oft gleichbedeutend mit längerfristig oder dauerhaft verwendet wird, lehnt sich die wissenschaftlich orientierte Literatur an Operationalisierungen wie das Kapitalstockmodell (vgl. Brunner, Kägi & Renner, 2010) oder das Drei-Säulen-Modell (vgl. von Hauff & Kleine, 2009) an. Um ein einheitliches Verständnis des Begriffes Nachhaltigkeit im Rahmen dieser Studie vorauszusetzen, wird er in Anlehnung an die Brundtland-Kommission wie folgt definiert:

Nachhaltige Entwicklung wird verstanden als eine «Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen» (World Commission on Environment and Development, 1987).

Im Zusammenhang mit Unternehmen steht die Erwartung im Raum, dass diese einen Beitrag zum Ziel einer nachhaltigen Entwicklung leisten, indem sie unter Einbezug ihrer gesamten Wertschöpfungskette und unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten zur Einflussnahme die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten entsprechend steuern. Das beinhaltet die Einhaltung der gesetzlich geforderten Minimalstandards und darüber hinausgehende Leistungen auf der Basis freiwilliger Standards. Heute wird dabei oft gleichbedeutend auch von Corporate Responsibility (CR) oder Corporate Social Responsibility (CSR) gesprochen.

Definitionen von Nachhaltigkeit

Sustainability

«The possibility that Humans and other life will flourish on Earth forever.»

(Ehrenfeld, 2008)

Sustainable Development

«Enough, for all, forever.»

(Hopkins, 2010)

Definition «The Natural Step»

Definition der Nachhaltigkeit mit den vier Prinzipien:

In einer nachhaltigen Gesellschaft unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme ...

... der Konzentration von Stoffen, die der Erdkruste entnommen wurden.

... der Konzentration von Stoffen, die Menschen produziert haben.

... des Abbaus durch physikalische Einwirkung.

In dieser Gesellschaft sind die Menschen nicht Bedingungen ausgesetzt, die systematisch ihre Fähigkeit schwächen, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen.

(In Anlehnung an Willard, 2012)

Stakeholder

In der modernen Literatur zu Nachhaltigkeitsmanagement herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen für gesellschaftliche Anliegen nur mit einer Orientierung an den wesentlichen Stakeholdern sinnvoll ist. Der Begriff Stakeholder (Anspruchsgruppen) wird im Rahmen dieser Studie in Anlehnung an Schütz (1999) wie folgt verstanden:

«Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die von den Aktivitäten einer Organisation in irgendeiner Form betroffen sind und erwarten, davon nicht dauerhaft geschädigt zu werden, sondern stattdessen sogar nachhaltigen Nutzen zu erlangen.»

Nachhaltigkeitsthemen

Im Kontext dieser Studie werden unter Nachhaltigkeitsthemen die Indikatoren verstanden, welche die GRI zur Standardisierung der Berichterstattung von Organisationen empfiehlt. Die entwickelten Richtlinien haben sich mittlerweile als weltweiter Standard der Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit herauskristallisiert, sind weltweit verbreitet (Schwerk, 2012) und gelten trotz Kritik einzelner Aspekte, wie etwa des freiwilligen Charakters oder der Überprüfbarkeit (Ballou, Heitger & Landes, 2006) als allgemein akzeptiert (siehe Box).

Die für die vorliegende Studie ausgewählten Themen finden sich in der Tabelle auf der Seite 12.

Die Bewertung der Themen erfolgt anhand einer siebenstufigen Skala, die einen zunehmenden Grad der Beschäftigung der Unternehmen mit den abgefragten Themen abbilden soll. Die Skala ist ordinalskaliert, nicht standardisiert und nicht wissenschaftlich fundiert.

Skala

- 1= Das Thema ist für uns unbedeutend.
 - 2= Das Thema ist für uns bedeutend, wird aber noch nicht bearbeitet.
 - 3= Wir planen, das Thema in Zukunft anzugehen.
 - 4= Wir verfügen über Daten zum Ist-Zustand.
 - 5= Wir haben Massnahmen umgesetzt oder diese sind in Umsetzung.
 - 6= Wir lassen den Erfolg durch externe Stellen überprüfen (z.B. externe Audits).
 - 7= Wir verlangen die gleiche Leistung, die wir selbst erbringen, von unseren Geschäftspartnern.
- Weiss nicht.

Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI ist eine Multi-Stakeholder-Initiative, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen zu verbessern und zu vereinheitlichen. Die GRI hat einen umfassenden Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der Prinzipien und Indikatoren darlegt, die Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu dokumentieren und zu messen. Die GRI bemüht sich um eine kontinuierliche Verbesserung und einen zunehmenden Gebrauch des Leitfadens, welcher der Öffentlichkeit zur freien Verfügung steht. Die generellen Leitlinien werden ergänzt durch:

- Sector Supplements mit Spezifika für einzelne Branchen
- Technical Protocols mit detaillierten Messmethoden
- Issue Guidance Documents zu einzelnen Themen wie zum Beispiel Diversity

(GRI, 2012)

Bezugsrahmen für ein systematisches Management von Nachhaltigkeitsthemen

Unternehmen bearbeiten Nachhaltigkeitsthemen mehr oder weniger systematisch. Für einen systematischen Ansatz ist ein Führungszyklus mit den vier Phasen Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung verbreitet. An dieser Art Regelkreis orientieren sich nicht nur etablierte Instrumente zum Qualitätsmanagement (ISO 9001), sondern auch näher an den Nachhaltigkeitsthemen liegende Instrumente wie ISO 14001 (Umweltmanagementsysteme)

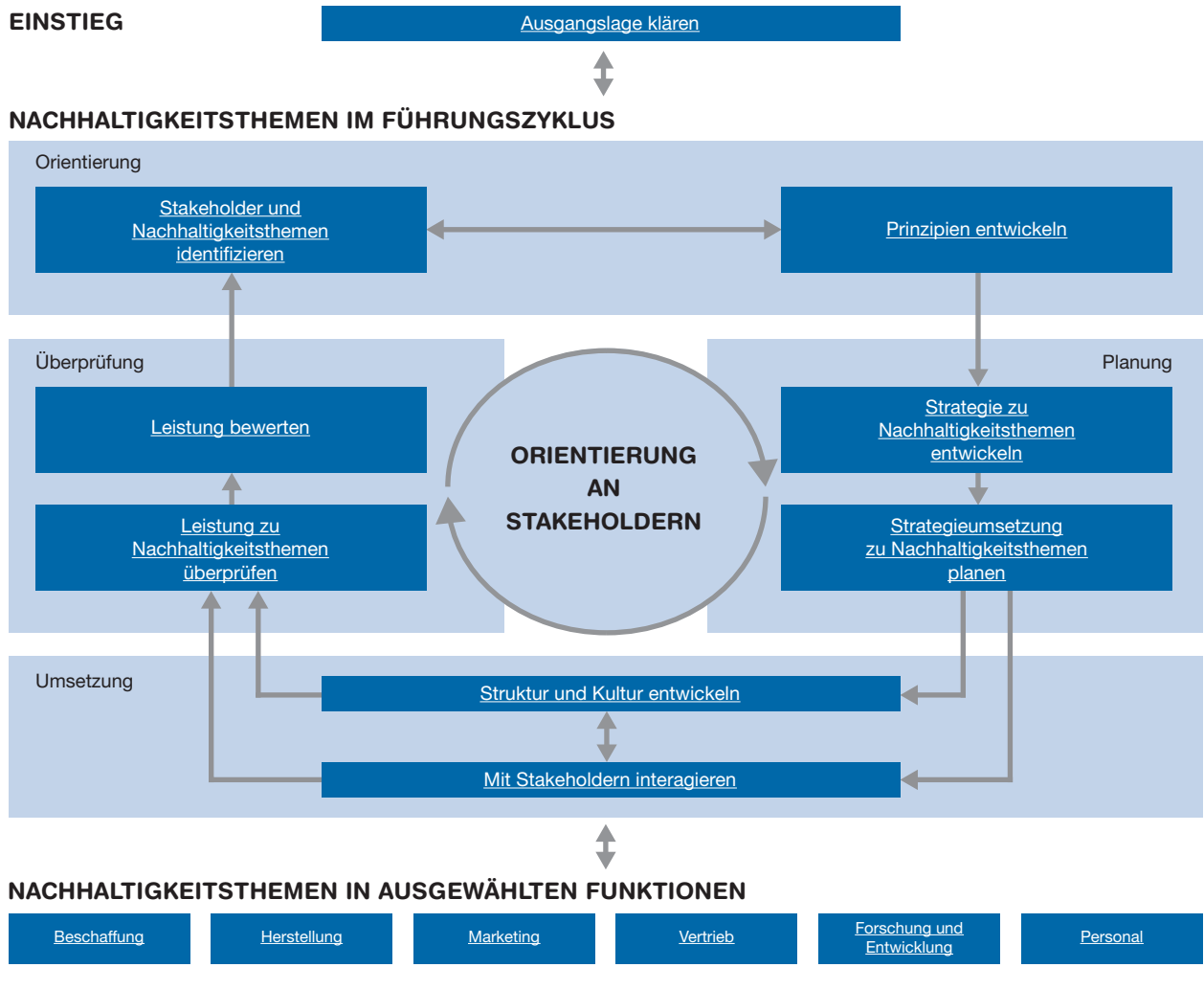
oder SA 8000 (Social Accountability). Mit speziellem Fokus auf soziale Themen haben Winistörfer, Perrin, Teuscher & Forel (2012) einen Bezugsrahmen vorgeschlagen, der sich leicht auf Nachhaltigkeitsthemen im Allgemeinen übertragen lässt und der für die vorliegende Studie als Referenz gut geeignet ist (Abbildung 1). Der Bezugsrahmen enthält für jede der genannten Phasen jeweils zwei Managementelemente, die zusammen die wesentlichen Aspekte enthalten, die im Rahmen eines integrierten Managementansatzes in Unternehmen vorzufinden sind.

NACHHALTIGKEITSTHEMEN NACH DIMENSION

Ökonomische Dimension	<ul style="list-style-type: none"> – Verfolgung langfristiger Unternehmensziele – Erfassung finanzieller Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation – Investitionen in Infrastruktur und/oder Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen
Ökologische Dimension	<ul style="list-style-type: none"> – Recycling (Erhöhung des Recyclingmaterialeinsatzes) – Materialeinsatz (Verwendung vorwiegend zertifizierter Materialien, wie z.B. FSC-Holz/Papier) – Energieeinsparungen (Reduktion des Bedarfs, Verbesserung der Energieeffizienz) – Energieträger (Nutzung erneuerbarer Energien) – Wassermanagement (Reduktion des Wasserverbrauchs) – Biodiversität (Schutz/Förderung der Artenvielfalt) – Treibhausgasemission (Reduktion des indirekten, direkten Treibhausgasausstosses) – Abfallmanagement (Reduktion der Abfallmenge, umweltgerechte Entsorgung) – Umweltauswirkungen Produkte/Dienstleistungen (Reduktion der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen) – Umweltauswirkungen Gütertransport (Reduktion von Umweltauswirkungen des Gütertransports) – Umweltauswirkungen Transport Mitarbeitender (Reduktion von Umweltauswirkungen des Transports von Mitarbeitenden) – Einsatz eines Umweltmanagementsystems (Erfüllung von rechtlichen Vorschriften, Legal Compliance)
Soziale Dimension	<ul style="list-style-type: none"> – Korruptionsbekämpfung (z.B. Verhaltenskodex, Mitarbeiterschulung) – Faire Wettbewerbs-, Werbe- und Marketingpraktiken (z.B. Preisgestaltung, Wettbewerbsabsprachen, Gleichbehandlung von Kunden) – Gesundheitsauswirkungen von Produkten/Dienstleistungen (z.B. Risikoanalysen) – Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz (z.B. Risikoanalysen, Ergonomie-Checks, Gesundheitsprogramme) – Menschenrechte (z.B. Zwangs-/Kinderarbeit, Gewerkschaftsfreiheit, Mindestlöhne) – Gesellschaftliches Engagement (z.B. Spenden, Stiftungswesen, Freistellung von Mitarbeitenden für gemeinnützige Tätigkeiten) – Konsumentenschutz (z.B. Einhaltung der Deklarationsverordnung, transparente Informationsbereitstellung) – Freiwillige soziale Leistungen für Mitarbeitende (z.B. zusätzliche Ferientage, Zulagen, Vergünstigungen) – Arbeitsmarktfähigkeit, Förderung der Mitarbeitenden (z.B. Unterstützung von Aus- und Weiterbildung) – Chancengleichheit/Diskriminierungsschutz (z.B. Programme zur Chancengleichheit und zur Förderung von Minderheiten)

Abb. 1

BEZUGSRAHMEN ZUR ERFASSUNG DER SYSTEMATIK VON NACHHALTIGKEITSTHEMEN



1.3. STUDIENDESIGN

In der erstmals durchgeführten Studie zum Thema Nachhaltigkeit wurden kleine, mittlere und grosse Unternehmen verschiedener Branchen befragt. Experten mit verschiedenen Fachhintergründen aus Wissenschaft und Praxis haben die Studie begleitet und die Ergebnisse kommentiert.

Das Studiendesign basiert auf den zuvor definierten Zielen. Mit der Wahl eines quantitativen Designs konnte ein möglichst breiter Inhalt abgefragt werden. Zur Überprüfung der Verständlichkeit und der Zeitvorgabe wurde ein Pretest mit unabhängigen Personen aus dem Hochschul- und Unternehmensumfeld durchgeführt. Der Zeitraum der quantitativen Datenerhebung erstreckte sich von März bis Mai 2012.

Die Ergebnisse der Befragung wurden nach der Auswertung mit den Projektpartnern der Studie und mit Experten aus unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen diskutiert. Die Experteninterviews liefern sowohl zusätzlichen inhaltlichen Beitrag aus Praxisperspektive als auch wertvolle Kommentare zu Ergebnissen mit der Verknüpfung persönlicher und unternehmerischer Erfahrungen in Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaktivitäten. Eine Übersicht zu den Personen findet sich unter «Beteiligte Experten».

Der Inhalt des Fragebogens (siehe Tabelle unten) orientiert sich an den in Kapitel 1.1. genannten Zielen und basiert auf den konzeptionellen Grundlagen aus Kapitel 1.2.

AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Einstieg (Kap. 2)	<ul style="list-style-type: none"> – Selbsteinschätzung bezüglich Nachhaltigkeit – Beweggründe für Nachhaltigkeit – Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit – Mitgliedschaften in Netzwerken/Verbänden im Bereich Nachhaltigkeit – Verständnis von Nachhaltigkeit
Relevante Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen (Kap. 3)	<ul style="list-style-type: none"> – Status der Nachhaltigkeitsaktivitäten in der ... <ul style="list-style-type: none"> ... ökonomischen Dimension ... ökologischen Dimension ... sozialen Dimension
Management von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen (Kap. 4)	<ul style="list-style-type: none"> – Systematik der Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Phasen ... <ul style="list-style-type: none"> ... Orientierung ... Planung ... Umsetzung ... Überprüfung
Weitere Fragen (Kap. 2, 3, 4)	<ul style="list-style-type: none"> – Einsatz von Akkreditierungen/Zertifizierungen – Meinung zu gesetzlichen Vorschriften und freiwilligen Standards – Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten
Trends (Kap. 5)	<ul style="list-style-type: none"> – Zukünftige Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensausrichtung – Relevante Nachhaltigkeitstrends für die Geschäftstätigkeit – Interne und externe Herausforderungen im Nachhaltigkeitsbereich
Stammdaten (Kap. 1)	<ul style="list-style-type: none"> – Kundenart (Business to Business/Business to Consumer) – Branchenzugehörigkeit – Geografische Schwerpunkte in Produktion, Beschaffung und Absatz – Anzahl Mitarbeitende – Funktion und Hierarchie der Studienteilnehmenden

Die Auswertung der Umfrage erfolgte mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics. Zusammenhänge zwischen Variablen wurden bei nominal- oder ordinalskalierten Variablen mittels kombinierter Häufigkeitsverteilung (Kreuztabelle) nach Erfüllung entsprechender Anforderungen mittels Chi-Quadrat-Test (χ^2) überprüft. Gruppenunterschiede intervallskalierter Variablen wurden mittels univariater Varianzanalyse (ANOVA) untersucht. Die Auswertung der offenen Antworten erfolgte mit systematischem und intersubjektivem Anspruch durch qualitative Inhaltsanalyse.

Die Zulässigkeit zur Berechnung der Mittelwerte im Fragebogen zum Management von Nachhaltigkeitsthemen (Kapitel 4) für weitere Auswertungen wurde durch die Berechnung des Cronbachs-Alpha geprüft.

1.4. BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

Um ein möglichst breites Meinungsspektrum der Schweizer Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit zu erhalten, wurden insgesamt 2778 kleine, mittlere und grosse Unternehmen unterschiedlicher Branchen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz angefragt.² In die quantitativen Analysen konnten schliesslich Datensätze von 511 Unternehmen einfließen.

Der Fragebogen ist klar an Zielpersonen gerichtet, die im Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich sind. Darunter werden Nachhaltigkeits- oder CSR-Verantwortliche, aber auch Personen aus anderen Funktionsbereichen, wie zum Beispiel der Qualitätssicherung oder aber der Geschäftsleitung, verstanden.

Das Risiko einer geringen Teilnahmebereitschaft aufgrund der Fragebogenkomplexität konnte mit dieser Vorauswahl minimiert werden. Gleichzeitig muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass dadurch Verzerrungen zum Beispiel in Zusammenhang mit der Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeitsleistung zum Branchendurchschnitt nicht auszuschliessen sind.

Von 2778 telefonisch angefragten Unternehmen haben 1005 den Fragebogen erhalten. Für die Auswertungen konnten 511 Datensätze verwendet werden, was einer Rücklaufquote von 18,4% entspricht.

² Aufgrund der Zielsetzung der Studie wurden Organisationen und Vereinigungen (NOGA-Codes 84–85, 93–94, 99), Unternehmen mit Branchenzugehörigkeit zu den Bereichen Kunst/Unterhaltung/Erholung (NOGA-Codes 90–92) sowie Politiker (NOGA-Code 97) bei der Branchenwahl ausgeschlossen.

Abbildung 2 zeigt, dass mehrheitlich Personen auf Geschäftsleitungsebene (77,6%) an der Studie teilgenommen haben, meist sogar der Geschäftsführer resp. die Geschäftsführerin selbst.

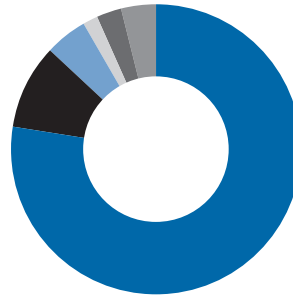
Das gleiche Bild zeigt sich in den offenen Antworten: Der Geschäftsführer wird dort von 21,5% genannt. Zusätzlich werden hier auch Nachhaltigkeitsverantwortliche erwähnt (19,6%, 10 Nennungen). Insgesamt sind Antwortende aus anderen Funktionen und unteren Hierarchiestufen eher untervertreten.

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Kundenart und Branchenzusammensetzung.

Abb. 2

HIERARCHIESTUFE DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Geschäftsleitung	77,6 %	■
Senior Management	9,4 %	■
Mittleres Management/Meister	4,9 %	■
Unteres Management/ Facharbeiter	1,7 %	■
Angestellte/-r	2,7 %	■
Andere Ebene	3,7 %	■



n= 406

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Unternehmensgrösse ³ (n= 406)	Grossunternehmen	14,3%
	Mittlere Unternehmen	23,9%
	Kleine Unternehmen	61,6%
Branchenzusammensetzung (n= 406)	Primärer Sektor	4,5%
	Sekundärer Sektor	49,7%
	Tertiärer Sektor	45,8%
Kundenzusammensetzung (n= 406)	Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	44,3%
	Vorwiegend Konsumenten (B2C)	24,9%
	Unternehmenskunden sowie Konsumenten	23,4%
Fragebogenherkunft (n= 511)	Deutschschweiz	83,0%
	Französische Schweiz	17,0%

³ Grossunternehmen= über 250 Mitarbeitende, mittlere Unternehmen= zwischen 50 und 249 Mitarbeitende, kleine Unternehmen= bis 49 Mitarbeitende.

Kategorie «Weiss nicht» repräsentiert jeweils den fehlenden Anteil zu 100%.

Aufgrund des breiten Branchenmixes, der bei der Stichprobenwahl definiert wurde, wurde den Befragten eine Reihe an Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Zur Vereinfachung der Darstellung und Auswertung wurden die Branchen nach gängiger Branchendefinition (Danielli, Backhaus & Laube, 2002) dem primären, sekundären und tertiären Sektor zugeordnet.

Gesamtschweizerisch umfasst der Primärsektor einen Anteil von 13,18%. Der Sekundärsektor umfasst 17,3% und der tertiäre Sektor 69,5%. Diese Angaben beruhen auf der Grundlage der jeweiligen Betriebsstätten, da nur diese Angaben für alle drei Sektoren vom BFS zur Verfügung stehen.⁴ (Bundesamt für Statistik [BFS], 2008a; BFS, 2008b; BFS, 2010). Im Vergleich ergibt eine entsprechende Zuord-

nung der abgefragten Branchen in die einzelnen Sektoren für die Studie einen Anteil von Unternehmen im Primärsektor von 4,5%, im Sekundärsektor von 49,7% und im Tertiärsektor von 45,8%. Die Analyse der Stichprobe (repräsentative Zufallsauswahl) zeigt, dass die Antwortbereitschaft in bestimmten Bereichen der Wirtschaft unterschiedlich ist und dass diese Zuordnung letztendlich nicht der Branchenverteilung der Schweizer Wirtschaft entspricht. Die Resultate sind damit immer unter diesem Aspekt zu betrachten und auf die Antwortenden als Gesamtheit zu beziehen.

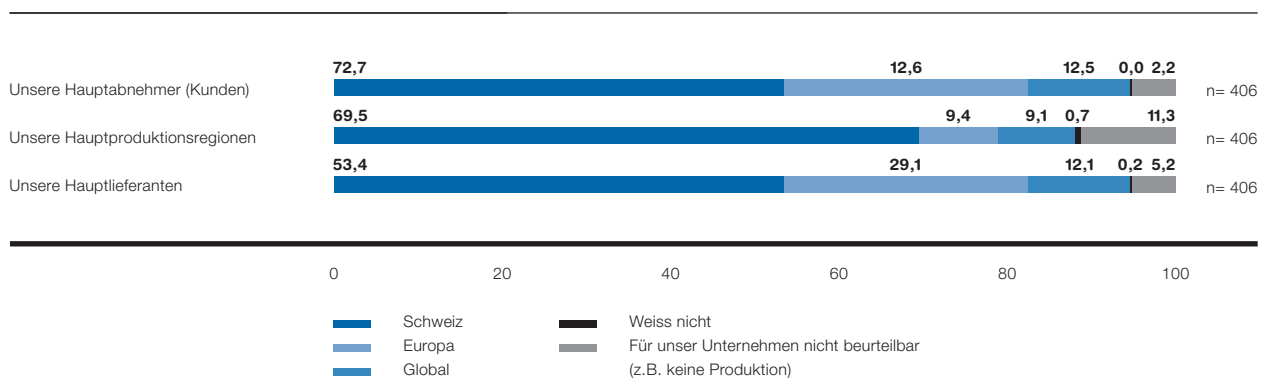
Die Unternehmen dieser Stichprobe orientieren sich hinsichtlich Produktion, Beschaffung und Absatz vornehmlich in der Schweiz (Abbildung 3).

⁴ Die Betriebszählung für den 2. und 3. Sektor findet in der Schweiz nur dreimal pro Jahrzehnt statt. Letztmals wurden die Zahlen im 2011 erhoben. Die Zahlen für das Referenzjahr 2011 erscheinen voraussichtlich Mitte 2013. Die Betriebszählung findet in Zukunft nicht mehr statt. Sie wird durch die Registererhebung ersetzt, die ab 2013 jährlich durchgeführt wird.

Abb. 3

SCHWEIZER MARKT STEHT BEI PRODUKTION, BESCHAFFUNG UND ABSATZ IM VORDERGRUND

in %



2. Schweizer Unternehmen und Nachhaltigkeit

Eine erste Auslegeordnung

Was verbinden die Schweizer Unternehmen mit dem Begriff Nachhaltigkeit? Wer kümmert sich um das Thema Nachhaltigkeit und wo ist es im Unternehmen angesiedelt? Welche Meinung haben die Schweizer Unternehmen in Zusammenhang mit Netzwerkaktivitäten, Zertifizierungen und freiwilligen oder gesetzlichen Regelungen?

2.1. NACHHALTIGKEIT – BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Mit dem Bewusstsein, dass der Begriff inflationären Gebrauch findet, wurde im Rahmen dieser Studie ein allgemeines Begriffsverständnis als Grundlage dargelegt (siehe Kapitel 1.2.). Auf eine Abfrage verschiedener Definitionen wurde verzichtet, stattdessen wurde ungestützt gefragt, welche Begriffe die befragten Unternehmen mit dem Wort Nachhaltigkeit verbinden. Die Analyse von 1420 Nennungen hat gezeigt, dass die Mehrheit «Zukunftsorientierung & Langfristigkeit» (197 Nennungen) mit «Nachhaltigkeit» verbindet (Abbildung 4). Ebenfalls unter den Top 3 befinden sich die Kategorien «Ressourcenverbrauch» (u.a. schonender Umgang, Regeneration) (166 Nennungen) und «Verträglichkeit und Schutz von Umwelt und Klima» (126 Nennungen). Auffallend ist, dass eine Mehrheit der häufig genannten Begriffe der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit zugeordnet werden kann.

2.2. SELBSTBEWUSSTE EINSCHÄTZUNG IM BRANCHENVERGLEICH

Die Mehrheit der Studienteilnehmer (53,8%) schätzt die Leistung des eigenen Unternehmens zu Nachhaltigkeitsthemen im Vergleich zum Branchendurchschnitt überdurchschnittlich ein (Abbildung 5). Nur etwa 5% sehen sich innerhalb der Branche «leicht oder deutlich unter dem Durchschnitt».

In wie weit dieses Ergebnis mit der Vorgehensweise bei der Teilnehmerakquise zusammenhängt, kann hier abschliessend nicht beantwortet werden. Einerseits ist anzunehmen, dass die Unternehmen, die teilgenommen haben, eine gewisse Affinität zum Thema haben und sich im Rahmen ihrer unternehmerischen Aktivitäten mit dem Thema auseinandersetzen. Andererseits ist vielleicht gerade diese Gruppe äusserst kritisch in ihrer Selbsteinschätzung. Studien zeigen, dass sich Unternehmen in der Regel zu verschiedenen Themen zu gut einschätzen (z.B. Allen, Reichheld, Hamilton & Markey, 2005; Müller-Flückiger & Knecht, 2009). An der Studie haben mehrheitlich Personen aus der Geschäftsleitungsebene (77,6%) teilgenommen. Die Geschäftsführer

«Nachhaltigkeit heisst in Kreisläufen denken und das nicht nur im Umweltschutz, sondern auch in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und in ganz vielen anderen Bereichen.»

Marc Birbaum, Communications and Fundraising Director, Greenpeace

Abb. 4






MEISTGENANNT BEGRIFFLICHKEITEN ZU NACHHALTIGKEIT

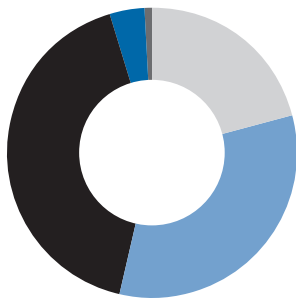
Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit & Wachstum



Abb. 5

SELBSTBEWUSSTE EINSCHÄTZUNG DER EIGENEN LEISTUNG IM NACHHALTIGKEITSBEREICH

Deutlich über dem Branchendurchschnitt	21,1 %	
Leicht über dem Branchendurchschnitt	32,7 %	
Im Branchendurchschnitt	41,7 %	
Leicht unter dem Branchendurchschnitt	3,9 %	
Deutlich unter dem Branchendurchschnitt	0,6 %	



n= 511

sind auch diejenigen, bei denen das Thema Nachhaltigkeit in den meisten Unternehmen angesiedelt ist (75,4%) (Abbildung 6).

Andere Bereiche wie die Technische Leitung, das Marketing oder auch eine Stabstelle für Nachhaltigkeit scheinen weniger für das Thema zuständig zu sein. Auch das Ergebnis zur Gesamtverantwortung zeigt, dass bei zwei Drittel der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit im Unternehmen bei einer oder mehreren Personen angesiedelt ist. Rund ein Drittel (31,9%) der Unternehmen gibt an, dass niemand im Unternehmen gesamtverantwortlich für Nachhaltigkeitsthemen ist (Abbildung 7).

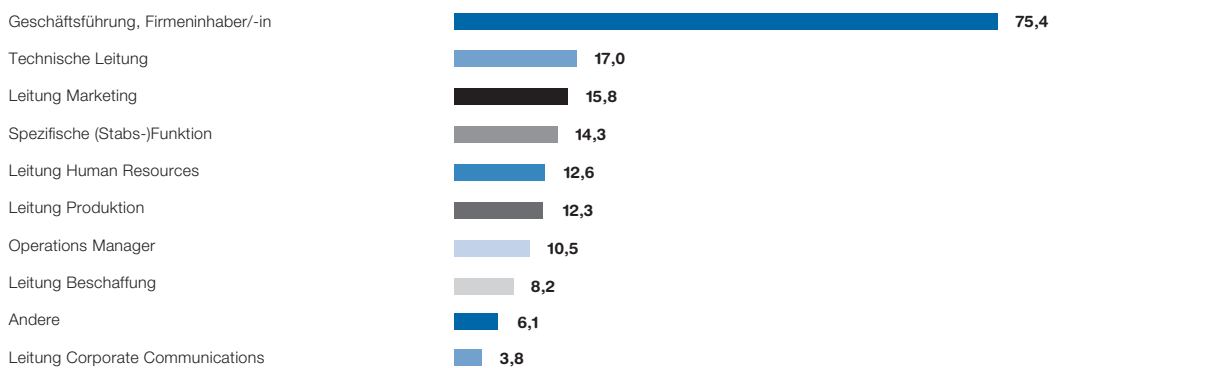
«Ganzheitliche Sustainability Management Systeme mit den vier Pfeilern «People, Environment, Community und Professional Excellence» sind in der Schweiz noch zu selten. Eine gute Gelegenheit für die CEOs umzudenken.»

Daniel Rüfenacht, Vice President Corporate Sustainability, Société Générale de Surveillance (SGS) SA

Abb. 6

NACHHALTIGKEIT IST AUF DER CHEFETAGE ANGESIEDELT

in %, Mehrfachantworten möglich



n= 342

0 20 40 60 80 100

Die Gespräche mit den Experten klären auf, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen keine One-Man-Show ist. Das Thema ist ganz klar auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt. Denn hier müssen die strategischen Vorgaben gemacht werden (Leiser, 2012). Die Mitarbeitenden sind aber letztendlich diejenigen, die den Gedanken tragen müssen. Durch Einbindung in Projekte (Kscheschinski, 2012) und aber auch durch Feedbackstrukturen (Stiller, 2012) können Mitarbeitende in den Veränderungsprozess integriert werden.

«Mitarbeiterintegration ist der Schlüssel, um den Nachhaltigkeitsgedanken im Tagesgeschäft zu etablieren und eine nachhaltige Unternehmenskultur zu schaffen.»

Günther Kscheschinski, COO, Maestrani Schweizer Schokoladen AG

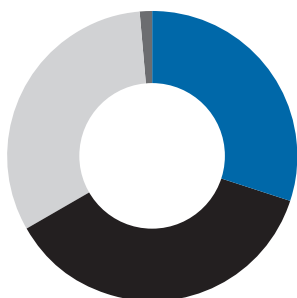
«Kundenvertrauen heisst auch bewusster Umgang mit Ressourcen. Wenn man das ernst meint, kommt man nicht um eine gewisse Weitsicht herum.»

Marc Birbaum, Communications and Fundraising Director, Greenpeace

Abb. 7

GESAMTVERANTWORTUNG FÜR NACHHALTIGKEIT PERSONELL GEREGLT

Ja, eine Person	30,1 %	■
Ja, mehrere Personen	36,8 %	■
Nein, niemand	31,9 %	■
Weiss nicht	1,2 %	■



n= 511

2.3. MOTIVE FÜR NACHHALTIGKEIT

Die Stärkung des Kundenvertrauens und der Kundenbindung sind die meistgenannten Triebfedern für Unternehmen (51,7%), sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen (Abbildung 8). Dass Kundenbindung bei den Schweizer Unternehmen grundsätzlich ein Thema ist, bestätigt auch die Studie «Swiss CRM 2012». Themen, die sich auf stärkere Kundenbindung und bessere Ausschöpfung von Kundenpotenzialen sowie Kundenwertmanagement beziehen, liegen im Trend (Hannich, Jenni, Beerli, Mandl & Rüeger, 2012).

Weitere Gründe sind der Erhalt und die Verbesserung der Unternehmensreputation (45,0%) sowie die Konformität mit den Unternehmenszielen (37,8%). Der Druck seitens der Konsumenten scheint ebenfalls spürbar zu sein, denn die Befriedigung der Kundenbedürfnisse wird mit 31,1% als Hauptgrund angegeben. Das Interesse von Investoren ist für die wenigsten Unternehmen ausschlaggebend für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung (2,5%).

Die Bedeutung der Kundensicht (Kundenbindung und Vertrauensgewinn) und der Reputation implizieren eine gewisse Orientierung nach aussen, die sich vorweggenommen auch in den Nennungen zu den eingesetzten Kommunikationskanälen wiederfindet. Kundengespräche stehen hier im Vordergrund (Kapitel 3.3.).

Studien zeigen, dass eine höhere Kundenbindung Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens hat. Die entscheidende Bedeutung liegt darin, die richtigen Massnahmen zu treffen (Lafleur, 2010).

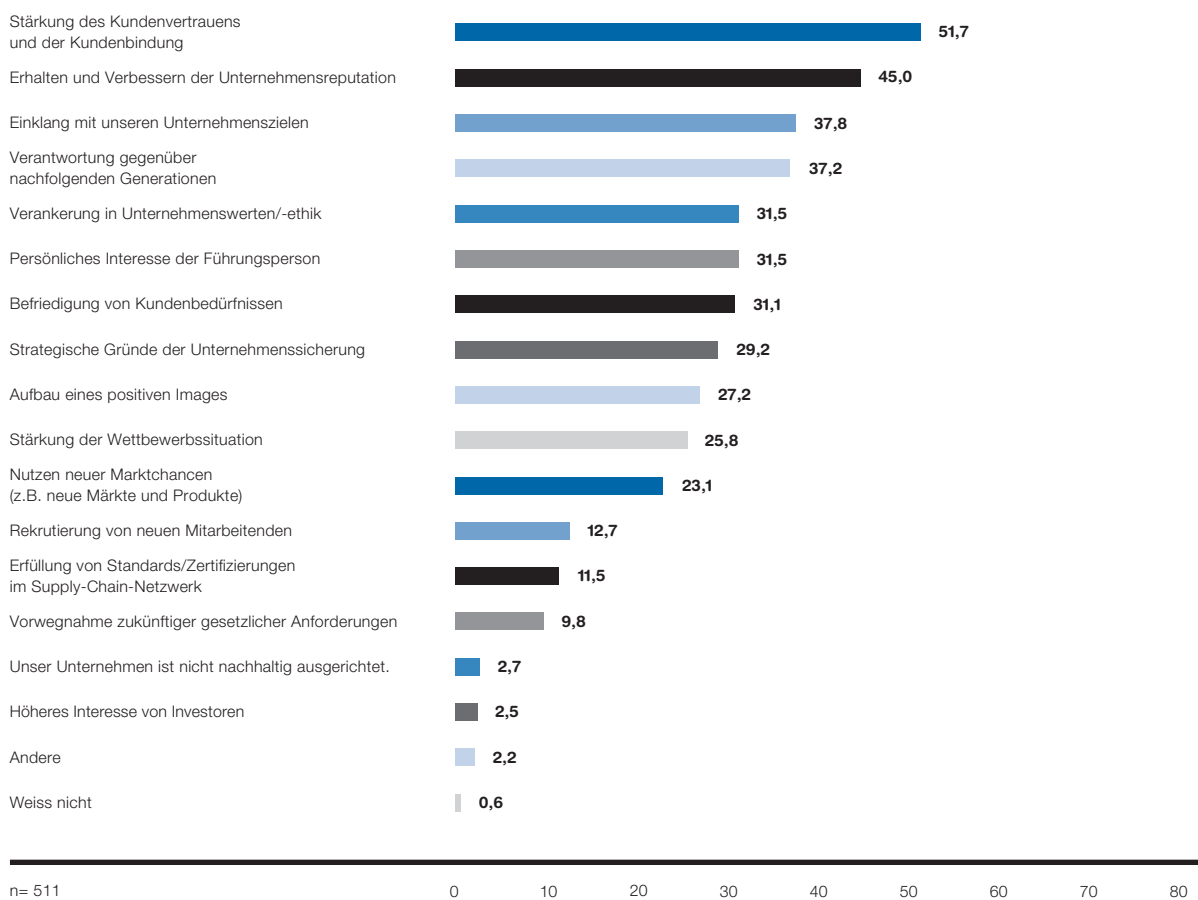
«Wie man sich in einem Kontext verhält, ist eine Frage des Selbstverständnisses. Etwas, das langfristig auf der Welt Bestand hat, muss nachhaltig sein, sonst hat es keine Daseinsberechtigung.»

Martin Ott, Meisterlandwirt, Gut Rheinau

Abb. 8

KUNDENBINDUNG UND REPUTATION ALS TREIBER FÜR NACHHALTIGE UNTERNEHMENS AUSRICHTUNG

in %, max. 5 Antworten möglich



Die genannten Gründe stehen damit nicht selbstzwecklos in Verbindung mit Kundenorientierung, sondern wohl auch in Verbindung mit den ökonomischen Auswirkungen. Langfristige und gesellschaftliche Motive wie die Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen oder Gründe der Unternehmenssicherung folgen erst auf unteren Rängen.

Auch die Antwortkategorie «Andere» beinhaltet keine oben genannten Beweggründe, die in Zusammenhang mit langfristigen globalen Herausforderungen wie zum Beispiel Klimawandel oder Energiekrisen stehen.

Die Schweizer Unternehmen sind mit diesen Antworten nicht alleine. Aus der Studie von Accenture (2012), an der 766 CEOs aus 100 Ländern teilgenommen haben, geht hervor, dass 72% «Brand, trust and reputation» als Treiber für Nachhaltigkeitsaktivitäten nennen.

Vielleicht ist es an der Zeit, den Gedanken abzulegen, dass «grün» schlecht für das Geschäft ist und der Aussage von Willard (2012) zu folgen: «If saving the planet is not reason enough, there's another incentive for companies to contribute to sustainable development – it boost profits.»

2.4. FORMELLE VERNETZUNG WENIG ETABLIERT

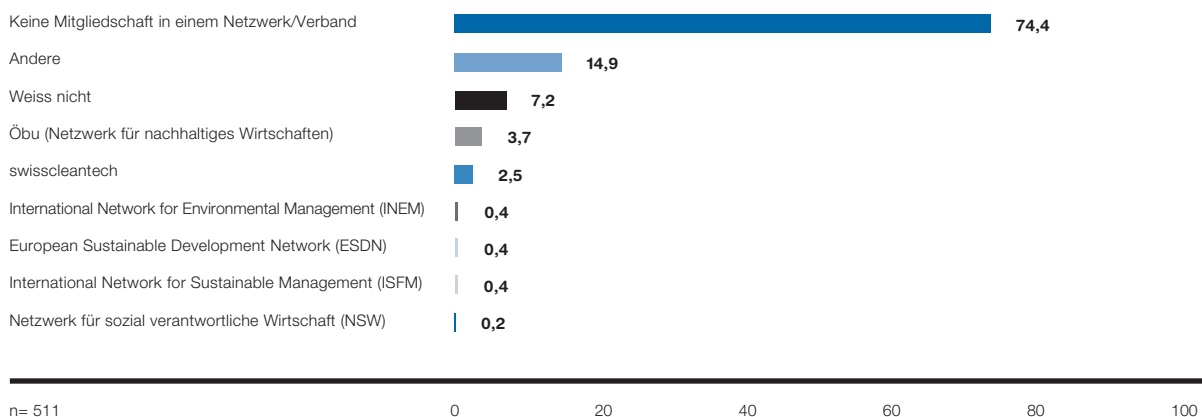
Nur sehr wenige Unternehmen sind Mitglied in formellen Netzwerken oder Verbänden mit Bezug zu Nachhaltigkeitsthemen (Abbildung 9). 74,4% geben an, keinem Verband oder Netzwerk anzugehören. Die qualitative Inhaltsanalyse der Antwortmöglichkeit «Andere» zeigt vor allem sehr branchenspezifische Verbände. Darunter zum Beispiel explizite Nennungen wie «Branchenverband», «Schweizerisch-Liechtensteinischer Gebäudetechnikverband», «Fachverein für die Spitalingenieure» oder «Holzbau Schweiz». Den Erfahrungsaustausch zu Umwelt-, Sozial- und Managementthemen suchen 3,7% der Unternehmen im Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften (Öbu).

Der grosse Anteil an Unternehmen ohne entsprechende Mitgliedschaften könnte sich gemäss Stiller (2012) einerseits mit der Grösse des befragten Unternehmens und andererseits durch die damit verbundenen, teilweise hohen, Kosten der Mitgliedschaft erklären lassen. Kleinere Unternehmen sind innerhalb ihrer Branche zudem meist schon gut vernetzt.

Abb. 9

DREI VON VIER UNTERNEHMEN SIND NICHT IN NETZWERKEN/VERBÄNDEN VERTRETEN

in %, Mehrfachantworten möglich



«Es ist denkbar, dass Unternehmen zurückhaltend bei Netzwerken sind, aus Angst, ihren Wettbewerbsvorteil preiszugeben und damit zu verlieren.»

Sandra Guetg, Head of Market Communications,
Implemia Industrial Construction

Nach Müller (2012) ist gerade der Aufbau von Netzwerken und Unternehmenskooperationen ein zentraler, interaktiver Aspekt für nachhaltigkeitsorientierte Innovationsprozesse. Der Erfahrungsaustausch und die damit entstehenden Synergieeffekte sind die treibende Kraft für einen auf Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit abzielenden Strukturwandel.

Dass sich die Unternehmen im Austausch mit der Aussenwelt zurückhalten, zeigt sich auch in Zusammenhang mit anderen Ergebnissen, wie zum Beispiel bei der eher wenig verbreiteten Stakeholder-Interaktion (Kapitel 4.3.).

Auch Weber-Berg & Stucki (2012) bestätigen, dass das Eingehen von Kooperationen und das Denken in Netzwerken für viele Unternehmen eine Herausforderung darstellen.

Erfolgreiche Unternehmen mit sozial verantwortlichen Führungspersönlichkeiten denken in Stakeholdernetzwerken. Dabei geht es darum, dass alle, die an einem Prozess beteiligt sind, einen Beitrag leisten und so für das gesamte Netzwerk auf der ganzen Wertschöpfungskette ein Vorteil entsteht. Durch diese gute Etablierung aller im Netzwerk können gerade KMU erfolgreich sein, weil sie sich auf die Unterstützung ihres Netzwerks verlassen können (Weber-Berg & Stucki, 2012).

2.5. ZUSTIMMUNG FÜR GESETZE UND FREIWILLIGE STANDARDS

Auf die Frage, ob strengere gesetzliche Vorschriften zu Nachhaltigkeitsthemen zu befürworten oder abzulehnen seien, standen jeweils fünf befürwortende und fünf ablehnende Begründungen zur Auswahl (Mehrfachauswahl möglich). Insgesamt fanden die befürwortenden Begründungen doppelt so viel Zustimmung wie die ablehnenden. Dieses Verdikt kommt doch einigermaßen überraschend und könnte all jenen Verbänden und Lobbyorganisationen zu denken geben, die sich regelmässig im Namen der Wirtschaft gegen strengere Umwelt- oder Sozialgesetze stark machen. Noch deutlicher fällt bei gleicher Fragestruktur die Haltung gegenüber freiwilligen Standards aus. Die befürwortenden Äusserungen wurden fast vier Mal so häufig gewählt wie die ablehnenden.

Interessanterweise befürworten Unternehmen, die ihre eigene Nachhaltigkeitsleistung als unterdurchschnittlich einschätzen, strengere gesetzliche Vorschriften tendenziell mehr als diejenigen, die sich im oder über dem Durchschnitt sehen.

Die grösste Zustimmung im Zusammenhang mit gesetzlichen Vorschriften findet die Aussage, dass strengere gesetzliche Vorschriften zu Nachhaltigkeitsthemen zu befürworten sind, damit Nachhaltigkeit gefördert wird (Zustimmung von 43,5% der Antwortenden). Weitere Gründe sind mit einem abnehmendem Anteil von Befürwortern: Die Herstellung gleicher Voraussetzungen für alle im Sinne eines fairen Wettbewerbs (37,7%) und die positiven Effekte einer Vorreiterrolle der Schweiz auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit (34,5%).

Die am meisten genannten Gründe für die Ablehnung strengerer gesetzlicher Vorgaben sind die Gefahr kurzfristiger Wettbewerbsnachteile und die Befürchtung, dass dadurch für fortschrittliche Unternehmen die Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber Mitbewerbern schwinden (je 17,4%).

Bei freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards verpflichten sich Unternehmen, Produzenten oder Organisationen freiwillig, d.h. ohne gesetzlichen Zwang, bestimmte Vorgaben einzuhalten. Damit soll erreicht werden, dass die sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedingungen bei der Herstellung und entlang der internationalen Wertschöpfungsketten verbessert werden (BSD Consulting, 2012).

Freiwillige Standards werden bei den befragten Unternehmen vor allem deshalb befürwortet, weil sie es ermöglichen, freiwillige Leistungen zu dokumentieren, zu kommunizieren und sich damit von den Wettbewerbern zu differenzieren (Zustimmung von 68,1% der Antwortenden). Nicht überraschend ist hier die Zustimmung von Unternehmen, die sich selbst über dem Branchendurchschnitt einschätzen, noch höher (74,1%) als bei jenen, die sich im oder unter dem Branchendurchschnitt einschätzen (59,9% bzw. 64,7%).

Eine befürwortende Haltung gegenüber freiwilligen Standards wird am häufigsten dadurch begründet, dass damit

auf gesetzliche Vorschriften verzichtet werden könne (33,8%) und dass freiwillige Standards helfen könnten, Lücken in Regelwerken und der internationalen Handelspolitik zu schliessen (19,7%).

Eine ablehnende Haltung gegenüber freiwilligen Standards wird am häufigsten damit begründet, dass freiwillige Standards weniger wirksam seien als Gesetze und oft für Greenwashing missbraucht würden (11,9%).

Experten sind hinsichtlich Gesetzen und Freiwilligkeit unterschiedlicher Meinung. Einerseits braucht es für gewisse Themen entsprechende Vorschriften (Birbaum, 2012), die von allen einzuhalten sind. Andererseits muss man einen goldenen Mittelweg zwischen gesetzlichen Mindestanforderungen und freiwilligen Standards finden (z.B. Guetg, 2012; Eisenring, 2012). Das Differenzierungspotenzial im Wettbewerb sollte aber auf keinen Fall erstickt, sondern stimuliert werden (Leiser, 2012).

«Ich bin als Unternehmer gegen die Überflut von gesetzlichen Vorschriften. Ein Unternehmer, der Verantwortung übernimmt, macht dies freiwillig. Gesetzliche Vorschriften mit gleichen Voraussetzungen für alle gleichzustellen, gilt für mich nicht. Man kann ja nicht sagen: «Ich bin schlecht und wenn man dies allen vorschreibt, sind alle gleich schlecht.»»

Christian Weber, Geschäftsführer, Briner AG

«Das Management ist verantwortlich für eine nachhaltige Entwicklung und für unsere nachfolgenden Generationen. Ein gutes Beispiel ist Marks & Spencer «Plan A, because we believe it's now the only way to do business. There is no Plan B». Leider gibt es davon zu wenige Beispiele – vielleicht braucht's doch strengere Gesetze.»

Daniel Rufenacht, Vice President Corporate Sustainability, Société Générale de Surveillance (SGS) SA

3. Nachhaltigkeitsthemen in den drei Dimensionen

Unternehmen beschäftigen sich mit einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsthemen. Um festzustellen, wie weit die Beschäftigung der Unternehmen mit einzelnen Nachhaltigkeitsthemen geht, wurde für eine Auswahl von Themen aus allen drei Dimensionen eine siebenstufige Skala angeboten (siehe Kapitel 1.2.) mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort. Die Mehrheit der Unternehmen befasst sich grundsätzlich mit den Themen, deren Bedeutung geht jedoch weit auseinander. Bei der Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten stehen Mitarbeitende im Fokus.

Dimensionen der Nachhaltigkeit

Ökonomische Dimension

Die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen von Organisationen auf die wirtschaftliche Lage seiner Stakeholder und auf das Wirtschaftssystem auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.

Ökologische Dimension

Die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten auf die Natur, einschliesslich der Ökosysteme zu Boden, im Wasser und in der Luft.

Soziale Dimension

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf ihr soziales Umfeld.

(GRI, 2011)

3.1. EINZELNE NACHHALTIGKEITSTHEMEN MIT WENIG BEDEUTUNG

88,8% der befragten Unternehmen geben an, sich grundsätzlich mit Nachhaltigkeitsthemen zu befassen.⁵

Hinsichtlich der Bedeutung einzelner Themen fällt vor allem das Thema Biodiversität auf, erhält es doch sowohl innerhalb der ökologischen Dimension als auch über alle Themen hinweg mit Abstand am meisten Nennungen in der Antwortauswahl «unbedeutend für uns». Bei diesem klaren Ergebnis stellt sich die Frage, ob die Relevanz von Biodiversität unterschätzt wird.

Von Expertenseite ist das Ergebnis nachvollziehbar und erklärt sich unter anderem mit der Begrifflichkeit an sich, da möglicherweise ein zu unklares Verständnis darüber herrsche. Für in der Schweiz operierende Unternehmen sei Biodiversität weniger ein Thema. So könne man sich beim Bau einer Fabrikhalle in der Regel auf die entsprechenden Zonenpläne und Bauvorschriften verlassen (Huber, 2012).

Wissenschaftler warnen, dass weltweit, aber auch in der Schweiz der Erhalt der Biodiversität nicht gesichert ist (Bundesamt für Umwelt [BAFU], 2009). Dabei geht der Schweiz bei Missachtung der Artenvielfalt nicht nur die Lebensgrundlage verloren, den Unternehmen entgeht damit auch erhebliches Potenzial. Mit dem Thema Biodiversität sind für Unternehmen viele Risiken (z.B. versteckte Kosten in Zusammenhang mit Rohstoffverknappung, Regulationen oder steigenden Versicherungskosten), aber vor allem auch Möglichkeiten (wie vereinfachter Zugang zu Versicherungsleistungen oder Investmentfonds) verbunden (forum Nachhaltig Wirtschaften, ohne Datum). Auch Konsumenten entwickeln zunehmend ein Bewusstsein für das Thema und berücksichtigen dieses auch bei der Kaufentscheidung (Convention on Biological Diversity, 2012).

⁵ Voraussetzung für die Beantwortung der Fragen zu den Nachhaltigkeitsthemen ist die Filterfrage, ob sich das Unternehmen überhaupt mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigt. Die ausgewählten Themen orientieren sich an den Indikatoren der GRI (Kapitel 1.2.).

Dass die Bedeutung des Themas als gering eingeschätzt wird, könnte darin begründet sein, dass die abnehmende Biodiversität als Problem negiert wird. Wahrscheinlicher scheint, dass es am Verständnis für den Begriff fehlt oder dass die Unternehmen wenig Möglichkeiten zur Einflussnahme sehen. Zwar bestätigt eine Umfrage des Forschungsinstituts gfs.bern, dass sogar bereits rund die Hälfte der Schweizer Bevölkerung den Begriff kennt (BAFU, 2009) was sicher auch von den Schweizer Unternehmen anzunehmen ist. Eine europäische Vergleichsstudie «Attitudes of Europeans towards the issue of biodiversity» zeigt aber auch, dass die Schweiz sowohl bezüglich Bekanntheit des Begriffs als auch in Hinblick auf das Problembewusstsein deutlich hinter den Nachbarländern (27 EU-Ländern) liegt (The Gallup Organization, 2007). Nach Brugger & Limacher (2011) wird Biodiversität im Vergleich zu Schockthemen wie Finanzkrisen oder Ölkatastrophen bei Unternehmen zu Unrecht vernachlässigt. Aber auch Brugger & Limacher (2011) bestätigen, dass der Erhalt der Biodiversität sehr viel mehr mit wirtschaftlicher Produktion und Dienstleistung zu tun habe, als allgemein angenommen werde. Ein Grund dafür könne sein, dass ein Preisschild für die Biodiversität fehle, weil der Wert schwierig zu definieren und zu messen ist. Laut Brugger & Limacher (2011) ist Biodiversitätsverlust eine schleichende Krise aus der langfristig erhebliche wirtschaftliche Risiken für das einzelne Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft entstehen können.

Wenig Bedeutung wird auch der Erfassung finanzieller Folgen des Klimawandels geschenkt (43,7%). In der sozialen Dimension fallen vor allem Korruptionsbekämpfung (39,7%) und Menschenrechte (37,6%) mit relativ hohen Anteilen in dieser Antwortauswahl auf.

Korruptionsbekämpfung und Menschenrechte beschäftigen insbesondere Unternehmen, die international tätig sind und vorwiegend international beschaffen und produzieren. Das wurde auch von Expertenseite bestätigt (u.a. Stiller, 2012; Huber, 2012). Die Mehrheit der befragten Unternehmen haben ihre Hauptabnehmer (72,7%) und -lieferanten (53,4%) in der Schweiz, und auch die Produktion ist bei den meisten Antwortenden im Inland angesiedelt (69,5%).

Strategie Biodiversität Schweiz

Auch der Bundesrat hat eine «Strategie Biodiversität Schweiz» ausgearbeitet und am 25. April 2012 angenommen. Bis Mitte 2014 wird ein Aktionsplan vom Bundesamt für Umwelt ausgearbeitet, der die Ziele konkretisieren und Massnahmen definieren soll. Die «Strategie Biodiversität Schweiz» formuliert zehn Ziele und damit Schwerpunkte, an denen sich die Akteure aus Bund, Kantonen und Gemeinden sowie Private in den kommenden Jahren orientieren müssen, um die Biodiversität und ihre Ökosystemleistungen langfristig zu erhalten und zu fördern. Im Rahmen dieser Ziele werden sich zukünftig auch Schweizer Unternehmen dem Thema Biodiversität nicht entziehen können.

Linktipps:

www.business-biodiversity.eu

www.business-and-biodiversity.de

[Handbuch Biodiversitätsmanagement](#)

3.2. THEMEN, MIT DENEN SICH DIE UNTERNEHMEN BESCHÄFTIGEN

Die Nutzung von erneuerbaren Energien (25,8%) in der ökologischen Dimension ist neben der Reduktion des Wasserverbrauchs (16,8%) ein Thema, das in Zukunft angegangen werden soll. Dies sind auch die beiden meistgenannten Bereiche, zu denen die Unternehmen Daten über den Ist-Zustand besitzen.

Massnahmen, die bereits umgesetzt wurden, beziehen sich in der ökologischen Dimension vor allem auf die Erhöhung des Recyclingmaterialeinsatzes (72,8%) und die Reduktion der Abfallmenge (71,8%). In der sozialen Dimension stehen die Themen Förderung der Mitarbeitenden» (72,8%) und Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz (58,9%) heraus. Das Thema «Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz» wird zudem von den Unternehmen als Hauptthema genannt, das durch externe Stellen überprüft wird.

In der ökonomischen Dimension steht bei der Umsetzung die Verfolgung langfristiger Ziele mit 51,9% an vorderster Stelle.

Die Auseinandersetzung mit den Themen zeigt vor allem, dass die Umsetzung von Massnahmen tendenziell mehr im Vordergrund steht als die Erhebung von Daten zum Ist-Zustand. Laut Stiller (2012) trifft dieses Phänomen insbesondere auf den sozialen Bereich zu. Indikatoren im Bereich der Ökologie, zum Beispiel in Zusammenhang mit der Datenerhebung von Abwasserqualität oder dem Stromverbrauch, liegen eher vor.

Bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist die Erfassung von Daten mit immensem Aufwand verbunden und steht in keinem Verhältnis zum eigentlichen Nutzen. Viele handeln nach Bauchgefühl. In Zukunft wird und muss sich dieses Managementverhalten jedoch ändern, um den Unternehmenserfolg langfristig sicherzustellen (Kscheschinski, 2012).

3.3. KOMMUNIKATION VON NACHHALTIGKEIT

Bei den Kommunikationskanälen stehen vor allem mündliche Informationen in Kundengesprächen (Mittelwert: 4,2)⁶, regelmässige Informationen an die Mitarbeitenden (Mittelwert: 4,1) und die eigene Website (Mittelwert: 3,61) im Vordergrund (Abbildung 10, nächste Seite).

Mündliche Informationen als Kommunikationskanal sind für 25,6% derjenigen Unternehmen, die vorwiegend Unternehmenskunden (Business to Business) haben, zutreffend. In diesem Bereich ist vor allem der Einsatz von sozialen Medien deutlich nicht zutreffend.

Abbildung 10 zeigt, dass die sozialen Medien für 69,9% keine Rolle bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten spielen. Darunter befinden sich vor allem kleine und mittelgrosse Unternehmen. Der eher geringe Einsatz von Social Media in Schweizer Unternehmen wurde auch in der kürzlich veröffentlichten Studie «Swiss Social Media Report 2012» bestätigt. Der Grund liegt vor allem in der mangelnden Relevanz und dem geringen Wissen darüber, wie man Social-Media-Aktivitäten tatsächlich umsetzt. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen tendieren zu einer passiven Haltung mit und in Social Media (Ledergerber, Hannich, Simeon & Gwerder, 2012).

Bei den internen und externen Kommunikationsaktivitäten verhalten sich KMU wie auch Grossunternehmen ähnlich. 54,5% geben an, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten intern wie auch extern zu kommunizieren. 19,8% aller befragten Unternehmen geben an, gänzlich auf Kommunikationsaktivitäten in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zu verzichten. Innerhalb der Gruppe KMU verzichten sogar 22,5% vollumfänglich auf Kommunikationsaktivitäten, bei Grossunternehmen liegt dieser Anteil bei 7,0%⁷.

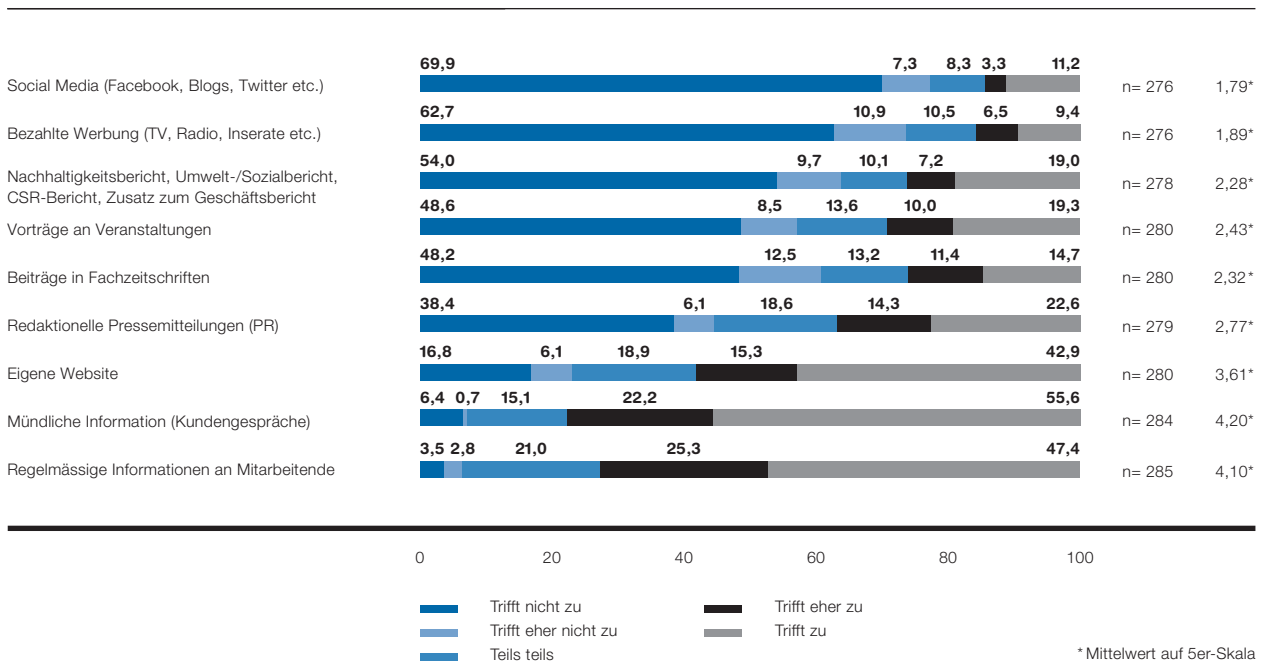
⁶ Die angegebenen Mittelwerte beziehen sich auf folgende 5er-Skala: 1= Trifft nicht zu, 2= Trifft eher nicht zu, 3= Teils teils, 4= Trifft eher zu, 5= Trifft zu.

⁷ Es besteht kein statistischer Zusammenhang zwischen den Variablen.

Abb. 10

MITARBEITENDE UND KUNDEN ALS HAUPTEMPFÄNGER VON NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

in %



«Es muss eine Kommunikation über Werte stattfinden, sonst hat man den Schlüssel für Nachhaltigkeitsentwicklung im Unternehmen nicht gefunden.»

Martin Ott, Meisterlandwirt, Gut Rheinau

«Fehlende Kommunikation hat mit einer Schweizer Eigenart zu tun: *«Tue Gutes und sprich nicht darüber.»* Obwohl Schweizer Unternehmen integrierter und transparenter über deren Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten sollen, schätze ich diese Schweizer Eigenart sehr, denn diese zeigt ein gewisses Selbstverständnis, das dahintersteht – natürlich tut man da etwas.»

Sebastian Stiller, Consultant QESH and Sustainable Development, Sulzer AG

Die Gründe für eine zurückhaltende Kommunikation könnten unterschiedlich sein. Aus den Gesprächen mit den Experten ist zu entnehmen, dass einerseits die entsprechenden Kommunikationsbudgets eine Rolle spielen, andererseits sähen sich Unternehmen möglicherweise mit Vorwürfen des Greenwashings konfrontiert.

Nach Heimpel (2011) ist erfolgreiche nachhaltige Unternehmenskommunikation transparente und glaubwürdige Kommunikation, auch wenn es noch weisse Flecken auf der grünen Landkarte gibt. Er gibt Unternehmen drei Tipps mit auf den Weg, wie sie ihre Stärken stark kommunizieren können.

Stärken stark kommunizieren

Die Stärke von KMU-Betrieben, wenn es um Nachhaltigkeit geht? Die Nähe zu den Kunden – für Nachhaltigkeitskommunikation gibt es keine bessere Basis. Direkt. Persönlich. Kompetent. Und vor allem glaubwürdig. So entsteht die Unterscheidbarkeit im Wettbewerb und so lassen sich die Werte kommunizieren, für die man mit seinem Engagement steht. Die Regel: Nicht viel Geld, sondern persönliches Engagement in die Kommunikation stecken.

Wer nachhaltig agiert und sich als Unternehmen für Umwelt- und Klimaschutz engagiert, muss kommunizieren. Nicht nur wegen der eigenen Vorteile, die daraus erwachsen können, sondern als Erfolgsbeispiel für andere. Tue Gutes und rede darüber, sei Vorbild und ermuntere Nachahmer. Auch wenn es der Wettbewerb ist. Es geht um mehr Nachhaltigkeit und mehr Umwelt- und Klimaschutz.

Bei aller Rationalität und Vernunft, die für Nachhaltigkeit sprechen. In der Kommunikation gilt: Emotionale Botschaften erreichen das Herz der Menschen. Gelebte Überzeugung ist die Grundlage von Glaubwürdigkeit. Und ohne Glaubwürdigkeit keine erfolgreiche Kommunikation, wenn es um Themen wie Umwelt- oder Klimaschutz geht.

Tobias Heimpel, Gründer und Geschäftsführer ProzessPiraten GmbH, Chur/Zürich

Greenwashing

Eine einheitliche Definition des Begriffes gibt es nicht. Der Begriff setzt sich aus den Worten «greening» und «whitewashing» zusammen und wird unter anderem wie folgt definiert:

«Greenwashing is the act of misleading consumers regarding the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service.» The term greenwashing developed as people identified inconsistencies between companies' actual behavior and claims about being green.

(Greenpeace, ohne Datum)

Unternehmen, die Greenwashing vermeiden wollen, können sich zum Beispiel an den Kriterien (die [«sieben Sünden»](#)) von Terrachoice, einer US-amerikanischen Umweltbewertungsagentur orientieren.

(Terrachoice, ohne Datum)

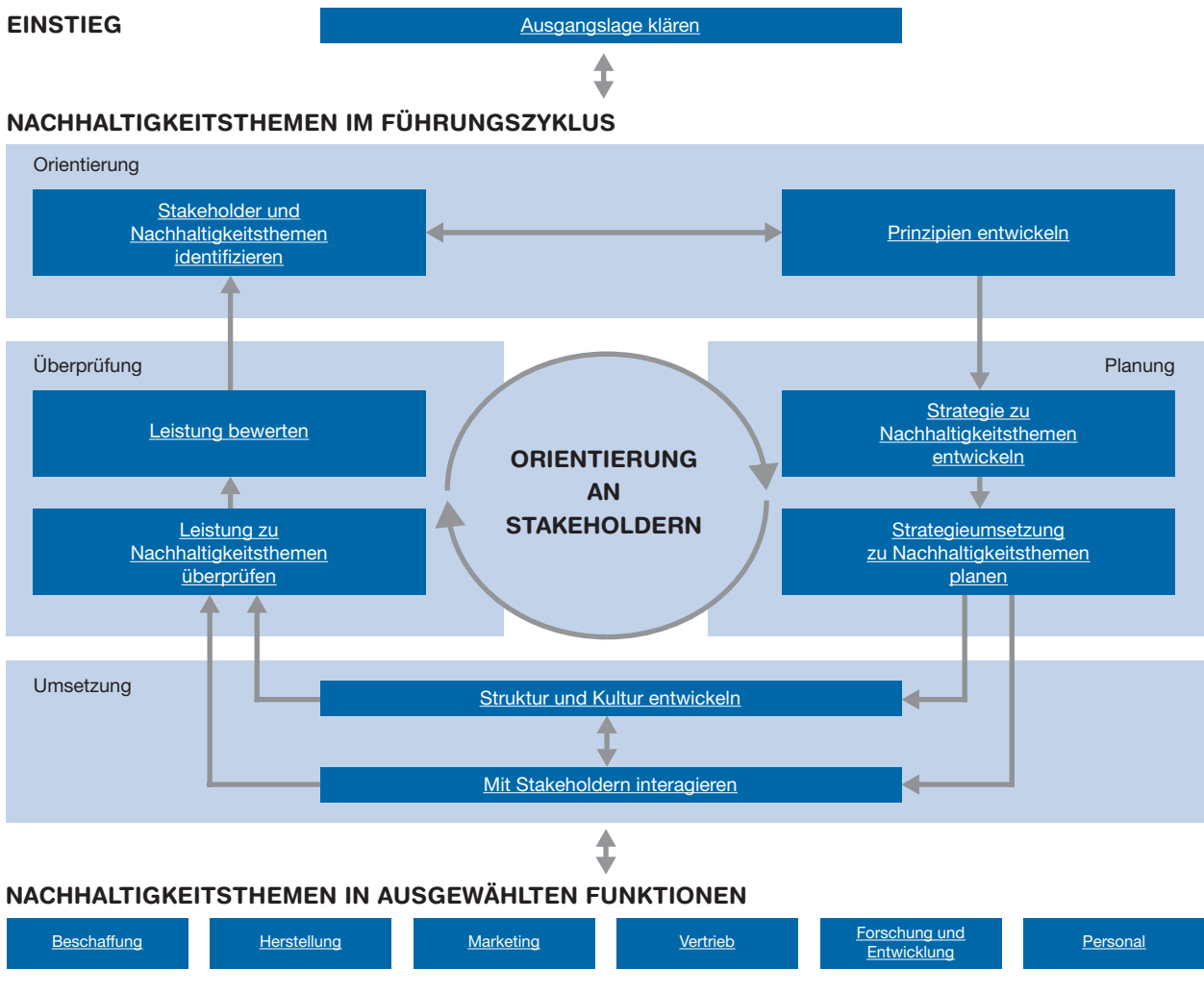
4. Systematik in den Nachhaltigkeitsaktivitäten

Der Bezugsrahmen (Abbildung 11) bildet die systematische Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen ab. Die befragten Unternehmen zeigen für alle Phasen ein recht ausgeglichenes Bild. Nachholbedarf besteht insbesondere in Zusammenhang mit der Stakeholder-Interaktion. Nachfolgend gibt die Auswertung der einzelnen Managementelemente Aufschluss darüber, wie verbreitet eine systematische Vorgehensweise beim Nachhaltigkeitsmanagement ist.

Hinweis: Bei Abbildung 11 handelt es sich um eine Grafik mit integrierten Schaltflächen. Die Einzelergebnisse zu den einzelnen Managementelementen (dunkelblaue Felder in der Grafik) in den jeweiligen Phasen sind bei Anklicken ersichtlich. Zusätzlich finden sich die entsprechenden Auswertungen auch im Anhang (siehe Seite 46ff.).

Abb. 11

BEZUGSRAHMEN ZUR ERFASSUNG DER SYSTEMATIK VON NACHHALTIGKEITSTHEMEN



4.1. ORIENTIERUNG – NACHHALTIGKEITSTHEMEN WERDEN IN UNTERNEHMENSLEITBILDER INTEGRIERT

Am Beginn und Ende des Zyklus steht die Phase der Orientierung. Hier wird zunächst der inhaltliche Rahmen abgesteckt, indem die relevanten Anspruchsgruppen und die relevanten Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden. Auf dieser Basis werden die grundlegenden Prinzipien und übergeordneten Ziele zum Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen im Sinne von Vision, Mission und Werten formuliert.

Die nachfolgend genannten Prozentzahlen beziehen sich jeweils auf den Anteil der Antwortenden, die aus einer fünfstufigen Skala⁸ die Antwortmöglichkeiten «Trifft zu» oder «Trifft eher zu» ausgewählt haben.

Bei der Identifikation von Nachhaltigkeitsthemen und Stakeholdern gibt deutlich über die Hälfte der Unternehmen an, ihre Stakeholder zu kennen (60,5%). Offen bleibt dabei, ob die Kenntnis der Stakeholder auf einer vertieften Analyse beruht oder auf Intuition. Etwas geringer ist der Anteil der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsthemen priorisieren (56,4%) und regelmässig auf ihre Relevanz prüfen (51,7%).

Ebenfalls rund die Hälfte der Unternehmen gibt an, im Rahmen der Entwicklung von Prinzipien übergeordnete Nachhaltigkeitsziele auf Unternehmensebene entwickelt zu haben (52%) und Nachhaltigkeitsthemen in Bereichsleitbildern zu behandeln (50,5%). Gar 61,2% der Antwortenden geben an, dass Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmensleitbild (Vision, Mission, Werte) behandelt werden.

Leitbilder scheinen ein weit verbreitetes Instrument zu sein, um Nachhaltigkeitsthemen zu kommunizieren, nicht nur bei Unternehmen, die ihre eigene Nachhaltigkeitsleistung als überdurchschnittlich bezeichnen (53,8%). Allerdings scheinen die Leitbildaussagen nicht in jedem Fall auch auf einer vertieften und regelmässigen Stakeholder- und Themenanalyse zu beruhen.

⁸ Die angegebenen Mittelwerte beziehen sich auf folgende 5er-Skala: 1= Trifft nicht zu, 2= Trifft eher nicht zu, 3= Teils teils, 4= Trifft eher zu, 5= Trifft zu.

«Einen sinnvollen Grad an Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die Geschäftsprozesse zu erreichen, ist sicher eine grosse Herausforderung. Häufig wächst das Thema als separater ‚Pilz‘, den es anzubinden gilt.»

4.2. PLANUNG – STRATEGISCHES PLANEN SETZT SICH DURCH

Ist in der Orientierungsphase der Rahmen definiert, wird in der Planungsphase festgelegt, wie die übergeordneten Ziele erreicht werden sollen. Dazu gehört, dass klar wird, welche strategischen Positionen zu Nachhaltigkeitsthemen möglich und zielführend sind und was nötig ist, um die Strategien mithilfe von strategischen Zielen und operativen Massnahmenplänen zum Tragen zu bringen.

Bei der Strategieentwicklung zeigt sich, dass rund die Hälfte der Unternehmen Strategien zu Nachhaltigkeitsthemen analysiert und bewertet (45,9%), definiert (50,0%) und diese im Verlauf der Zeit anpasst und weiterentwickelt (54,0%). Ein ähnliches Antwortmuster (in Bezug auf die Mittelwerte) lässt sich bei der konkreten Planung der Strategieumsetzung erkennen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (51,6%) definiert operative Ziele, plant entsprechende Massnahmen (51,3%) und definiert Kennzahlen zur Messung der Nachhaltigkeitsziele (48,3%).

Es lässt sich nicht ganz unerwartet feststellen, dass sich die Leitbildaussagen zu Nachhaltigkeit bei einem Teil der Unternehmen auch mit einer gewissen Systematik in der Strategieumsetzung und -planung Richtung operative Umsetzung widerspiegeln.

4.3. UMSETZUNG – WIRD DIE BEDEUTUNG DES STAKEHOLDER-DIALOGS UNTERSCHÄTZT?

Die Phase der Umsetzung umfasst die Ausrichtung von Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie der Unternehmenskultur auf die Ziele zu Nachhaltigkeitsthemen und darüber hinaus die gezielte Gestaltung der Austauschbeziehungen mit den Anspruchsgruppen. Ein weiterer Teil der Umsetzung geschieht direkt in den betroffenen Funktionen wie Beschaffung, Leistungserstellung, Personalmanagement, Forschung und Entwicklung.

Die konkrete Umsetzung der Strategie geht mit der Anpassung von Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur einher. Das bedeutet, dass je nach Strategie auch Prozesse im Sinne der Nachhaltigkeitsthemen, -ziele und -massnahmen angepasst werden müssen, so etwa im Bereich der Leistungserstellung, der Beschaffung oder des Personalwesens. Dazu bekennen sich 46,8% der befragten Unternehmen. Klare Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeitsthemen als Teil der Aufbaustruktur nehmen 52,3% der Unternehmen für sich in Anspruch. Deutlich grösser ist der Anteil der Unternehmen, die angeben, eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Kultur zu entwickeln (60,5%). Etwas überspitzt könnte man interpretieren, dass Unternehmen für die Gestaltung der gelegentlich als eher «weich» apostrophierten Nachhaltigkeitsthemen auch eher weiche, kulturelle Faktoren wählen als harte, strukturelle.

Aktuelle Grundlagen zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen wie zum Beispiel der internationale Standard ISO 26000 betonen die Bedeutung der Integration und Interaktion mit den relevanten Stakeholdern. Eine vorgelagerte Frage hat gezeigt, dass für 82,6% die Mitarbeitenden zu den Anspruchsgruppen gehören, mit denen das Unternehmen im konstruktiven Dialog steht. Ebenfalls relevant sind Lieferanten (63,9%) und (potenzielle) Kunden (62,9%).

Die grundsätzliche Bedeutung des Dialogs mit den relevanten Stakeholdern scheint von der Mehrheit der Unternehmen noch wenig erkannt worden zu sein. Denn hier zeigt sich, dass dem Einbezug der Stakeholder deutliche

Grenzen gesetzt werden. Lediglich 30,2% der Unternehmen geben sich Vorgaben für den Umgang mit Stakeholdern und ein ähnlicher Anteil (31,3%) bezieht die Stakeholder in die Zielformulierung ein.

In Zusammenhang mit der Systematik des Vorgehens stellt sich auch die Frage nach den Funktionsbereichen, in die Nachhaltigkeitsaspekte durchgängig implementiert sind. Hier überrascht wenig, dass die Funktionen Produktion (48,7%) und Personalmanagement (52,1%) am meisten genannt werden. Es handelt sich um jene Funktionen, in denen Unternehmen häufig am direktesten mit ökologischen (Produktion) beziehungsweise sozialen Themen (Personalmanagement) konfrontiert sind, die teilweise auch gesetzlich vorgeschrieben sind. Die Ergebnisse zeigen auch, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten vor allem in die Prozesse im Bereich Forschung und Entwicklung nicht durchgängig implementiert sind (Mittelwert: 2,67). Hingegen darf als bemerkenswert angesehen werden, dass immerhin 43,8% (Beschaffung), 43,1% (Vertrieb) und 38,9% (Marketing) der Unternehmen Nachhaltigkeit auch durchgängig in Funktionen implementieren, deren Bezug zum Themenbereich oft weniger auf der Hand liegt.

Dass die Umsetzung von Personalthemen ausgeprägt ist, verdeutlichen auch die Ergebnisse bei der Frage nach den

Nachhaltigkeitsthemen. Auch dort wurde die Arbeitsmarktfähigkeit und Förderung von Mitarbeitenden in Zusammenhang mit Massnahmen, die bereits umgesetzt wurden oder in Umsetzung sind, von der Mehrheit als Thema genannt.

Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge begünstigen neue und innovative Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit. Sie sind ein methodischer Ansatz zur Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen, der sich dadurch auszeichnet, dass alle für ein Anliegen relevanten Akteure einbezogen werden. Stakeholder-Dialoge zeigen unterschiedliche Perspektiven auf und ermöglichen eine gemeinsame Suche nach Lösungen. Der Austausch über verschiedene Sichtweisen in Stakeholder-Dialogen fördert Synergieeffekte.

(Künkel et al., 2011)

Nicht immer muss man mit Stakeholdern in den Dialog treten. Wann sich Stakeholder-Dialoge eignen, kann mit der Einschätzung bestimmter Kriterien geprüft werden. Eine Checkliste findet sich zum Beispiel im [Handbuch «Stakeholder-Dialoge»](#) von Künkel et al. (2011).

«Nachhaltigkeitsziele lassen sich in Führungsinstrumente wie Balanced Scorecards integrieren. Auch formale Umweltmanagementsysteme helfen, Nachhaltigkeitsaspekte systematisch zu erfassen, passende Ziele zu definieren und die Umsetzung in einem regelmässigen Prozess zu überprüfen.»

Kolja Leiser, Leiter Corporate Responsibility, Zürcher Kantonalbank

«Der Dialog mit Stakeholdern schafft Transparenz und kann insbesondere bei KMU auf sehr informelle Art und Weise passieren und funktionieren. Eine gewisse Systematik kann helfen, ist aber vielleicht gar nicht immer notwendig.»

Daniel Wiener, Geschäftsleiter & Marco Grossmann, Projektleiter, ecos

4.4. ÜBERPRÜFUNG – NACHHOLBEDARF BEI STANDARDS

In der Phase der Überprüfung geht es darum, herauszufinden, in wie weit die angestrebten Ziele erreicht wurden und ob die durchgeführten Veränderungen wirksam gewesen sind. Gegebenenfalls wird korrigierend eingegriffen. Darauf aufbauend werden aus übergeordneter Warte, in der Regel durch die oberste Leitung des Unternehmens, alle wesentlichen Aspekte des Managements von Nachhaltigkeitsthemen beurteilt und Schlüsse für die Bedeutung, die grundsätzliche Ausrichtung und die künftige Weiterentwicklung des Managements sozialer Themen festgelegt. Wichtig ist, dass diese Aktivität in eine neue Orientierungsphase mündet und so die kontinuierliche Verbesserung sicherstellt.

Rund die Hälfte der Befragten (46,4%) gibt an, dass in ihrem Unternehmen die Zielerreichung zu Nachhaltigkeitsthemen regelmässig überprüft wird (Mittelwert: 3,35; «Trifft eher zu»: 20,3%; «Trifft zu»: 26,1%). Erstaunlicherweise, wenn man davon ausgeht, dass Überprüfungen die Voraussetzung für Korrekturen sind, ist die Zustimmung noch etwas höher auf die Frage nach Korrekturmassnahmen (54,4%).

Ein ähnliches Muster zeigt sich auch bei der Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung: Einzelne Prozesse zu Nachhaltigkeitsthemen werden von 44,5% der Unternehmen bewertet, das gesamte Managementsystems von 45,7% der Unternehmen.

Wenn oben festgestellt wurde, dass ein substanzieller Teil der Unternehmen Überprüfungen und Bewertungen zu Nachhaltigkeitsthemen durchführt, muss es sich dabei vorwiegend um interne Instrumente handeln. Denn die Ergebnisse zu Akkreditierungen und Zertifizierungen zeigen, dass sich lediglich 39,7% der befragten Unternehmen einer externen Überprüfung im Rahmen eines Zertifizierungs-

prozesses unterziehen. Mit 43,0% findet die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen ISO 9001, Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung des Führungssystems sowie des Prozessmanagements, im Rahmen der Unterstützung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen am meisten Zuspruch. Da ISO 9001 mit der Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen (ISO 14001) kompatibel ist, liegt auch die gleichzeitige Anwendung dieser Normen nahe. 18,9% nennen beide Normen in Kombination. Die zusätzliche Option der Zertifizierung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (OHSAS 18001) in einer Dreierkombination wird von 4,24% angegeben. Bei Betrachtung der Selbsteinschätzung der Unternehmen sind vor allen die «Überdurchschnittlichen» diejenigen, die ISO oder OHSAS zertifiziert sind und den GRI-Richtlinien folgen.

Zertifizierungen in Zusammenhang mit Sozialstandards und Energiemanagement, mit Ausnahme der bereits erwähnten Normen, spielen bei den Unternehmen eher keine Rolle. Weitere Einzelnennungen zu verschiedenen Normen, wie ISO 17025 (Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien), ISO 22000 (Lebensmittelsicherheit) oder ISO 13485 (Design und die Herstellung von Medizinprodukten), aber auch andere interne Kontroll- und Qualitätsmanagementsysteme wie PQM (Projektbezogenes Qualitätsmanagement), EFQM (European Foundation for Quality Management) oder SQAS (Safety and Quality Assessment System), werden in der Rubrik «Andere» von 15,4% der Unternehmen genannt. Laut Rüfenacht (2012) sind die Angaben zu ISO 9001 und ISO 14000 erstaunlich hoch, da ISO-Zertifizierungen für viele Unternehmen, vor allem KMU, eigentlich weniger von Bedeutung sind. Viel relevanter sei die Zertifizierung von eigenen Standards. Zudem seien gerade EN 16001 und ISO 50000 die wichtigsten in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und das Resultat dahingehend wenig erfreulich.

«Standardisiertes Nachhaltigkeitsreporting birgt die Gefahr, dass der Faktor, etwas aus Überzeugung oder Leidenschaft zu tun, verloren geht.»

Ein Blick über die Landesgrenzen hinweg zeigt, dass Nachholbedarf bei den Standards besteht. Gemäss einer Studie von Ernst & Young (2012) ist für rund 33% des Mittelstandes ISO 14001 zu Umweltmanagementsystemen nicht bekannt. Gleiches gilt für DIN EN 16001 zu Energiemanagementsystemen oder EMAS für freiwilliges Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung, die für 43% kaum bekannt sind. Die

Diskussion zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten ist gespalten. So warnen Experten vor Tricksereien und dem Fokus auf Imagegewinn, sowie der Konzentration auf Formalien und Regelwerke, weil sie von Kunden vorgegeben werden. Ein Pro-forma-Nachhaltigkeitsbericht ist vor allem kostenintensiv, wenn sich das Management zu spät oder zu wenig damit auseinandersetzt (Senfter, 2012).

Global Compact

Der Global Compact der Vereinten Nationen (UN) ist die weltgrösste Initiative für Unternehmen bzw. Organisationen, die sich für die Einhaltung von zehn allgemein anerkannten Prinzipien auf den Gebieten Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung einsetzt.

Dow Jones Sustainability Indexes

Die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) sind eine Gruppe von Aktienindizes, die die finanzielle Performance der führenden nachhaltig geführten Unternehmen analysieren. Die DJSI sind ein Kooperationsprojekt zwischen Dow Jones Indexes und SAM, das verlässliche und objektive Benchmarks bereitstellt. Zurzeit gibt es etwa 60 DJSI in 16 Ländern.

ISO 9001

ISO 9001 ist die internationale Norm für ein organisationales Qualitätsmanagementsystem. Sie legt die Mindestanforderungen fest, denen eine Organisation zu genügen hat, um Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, die Kundenerwartungen sowie behördliche Anforderungen erfüllen.

ISO 14001

ISO 14001 ist die internationale Norm, welche die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt. Sie bezieht sich auf die mit Produktionsprozessen und Dienstleistungen verbundenen Fragen des Umweltmanagements und strebt eine Verbesserung der Umweltverträglichkeit sowie eine Systematisierung der Umweltzielsetzungen an.

Eco-Management and Audit Scheme – EMAS

EMAS ist ein von der Europäischen Gemeinschaft entwickeltes Instrument für Unternehmen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Es umfasst das freiwillige Umweltmanagement (ISO 14001) sowie die Umweltbetriebsprüfung und verbindet diese mit einer verpflichtenden Kommunikation der Umweltleistung an die Öffentlichkeit.

EN 16001

Die DIN EN 16001 regelt die Anforderungen, die an ein Energiemanagementsystem gestellt werden. Ziel eines Energiemanagements ist es, den Eigenbedarf der Nutzer zu befriedigen. Zum Energiemanagement gehören die Planung und der Betrieb von energietechnischen Erzeugungseinheiten sowie das Energiecontrolling, welches das kosten- und materialeffiziente Energie- und Stromstoffmanagement unterstützt.

(Ernst & Young, 2012)

In Zusammenhang mit Zertifizierungen wurde auch nach der GRI gefragt. Genau genommen handelt es sich dabei zwar nicht um eine Zertifizierung, sondern um eine Validierung des Nachhaltigkeitsberichts nach inhaltlichen und formalen Kriterien gemäss den Leitlinien der GRI-unabhängigen externen Stellen.

3,5% der befragten Unternehmen geben an, die Validierung nach den Richtlinien der GRI zu nutzen.

Nach Hoffmann (2011) stellt der Nachhaltigkeitsbericht ein zentrales Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation dar und umfasst eine Momentaufnahme der Nachhaltigkeitsleistung. Mit der subjektiv wahrgenommenen steigenden Anzahl von Nachhaltigkeitsberichten ist dieses Ergebnis erstaunlich niedrig. Dennoch zeigt auch die Datenbank der GRI, dass 80 Unternehmen in der Schweiz (Stand 11. April 2012) nach GRI berichten (zum Vergleich: In Europa sind es 1582 Berichte, weltweit 3745).

Auch hier zeigt die Studie von Ernst & Young (2012), dass die Schweiz damit keine Ausnahme zu sein scheint. Auch in Deutschland ist, hier mit Fokus auf den Mittelstand, die Erstellung von Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichten unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Zertifizierungen auf Produktebene sind in der Schweizer Unternehmenswelt eher wenig verbreitet. 58,4% geben an, keine Zertifizierungen auf Produktebene einzusetzen. Die

«Für ein KMU kann die ISO-Zertifizierung ein Innovationshemmer sein. Der Aufwand ist riesig und unternehmerisches Denken und Handeln werden durch Formalitäten beeinflusst und dadurch eingeschränkt.»

Christian Weber, Geschäftsführer, Briner AG

Erstellung von Ökobilanzen (15,4%) für Produkte und die Kompensation von CO₂-Emissionen (13,2%) erhalten vergleichsweise wenig Nennungen. Nach Meinung von Rüfenacht (2012) ist insbesondere letztere Angabe sehr hoch. Das würde bedeuten, dass zum Beispiel «myclimate» einen viel grösseren Marktanteil hätte. Welche Prozesse auf Produktebene kompensiert werden oder ob gegebenenfalls eher die weiter verbreiteten Flugkompensationen bei den Antwortenden hier berücksichtigt wurden, bleibt offen.

Life Cycle Assessment (LCA), Berechnung des CO₂-Fussabdrucks oder das Cradle-to-Cradle-Konzept sind für die meisten Befragten von unwesentlicher Bedeutung auf Produktebene. Ansätze wie der ökologische Fussabdruck oder der Wasserfussabdruck finden auch in den offenen Antworten keine Erwähnung, obwohl laut Aussagen von Grossmann (2012) Wasser unter anderem ein Megatrend ist und auch die Schweiz in Zukunft stärker beschäftigen wird.

Cradle-to-Cradle (C2C)

Der C2C-Ansatz soll den ursprünglichen Take-Make-Waste-Ansatz ersetzen und geht von einem ewigen Kreislauf aus. Das Vorbild des C2C-Ansatzes ist die Natur: Abfall ist hier nie unbrauchbarer Müll, sondern immer Nahrung in einem ewigen Kreislauf. C2C überträgt das Prinzip auf Produkte. Dabei ist es das Ziel, diese so zu gestalten, dass nicht nur die erste Bestimmung erfüllt wird, sondern bereits bei der Entwicklung die Möglichkeiten der weiteren Verwendung der Nährstoffe bzw. Rohstoffe mit einbezogen werden. Produkte sollen auf eine Art und Weise hergestellt werden, in der Gifte gar nicht erst enthalten sind und die Umwelt gar nicht erst verschmutzt wird, die Arbeit angemessen entlohnt wird und der Kunde ein hochwertiges Produkt erhält.

(Braungart & McDonough, 2011)

(Belz & Peattie, 2009)

Life Cycle Assessment (LCA) – Ökobilanz

Unter einer Ökobilanz versteht man gemäss ISO 14040 eine Zusammenstellung und Bewertung der Inputs (Eingangsgrössen, z.B. Produktionsfaktoren wie Material oder Arbeit), der Outputs (Ausgangsgrössen, z.B. Hauptprodukte und Nebenprodukte wie Abfall und Emissionen) sowie der potenziellen Umweltauswirkungen eines Produkts oder einer Dienstleistung im gesamten Lebenszyklus. LCA ist die einzige Methode, welche die Umweltauswirkungen während des gesamten Produktlebenszyklus (von der Wiege bis zur Bahre) erfasst. Der Ansatz umfasst unter anderem:

- Rohmaterialgewinnung und -aufbereitung
- Produktherstellung
- Transport und Vertrieb
- Produktverwendung
- Entsorgung am Ende der Lebensdauer

(Quantis, ohne Datum)
(Klöpffer & Grahl, 2009)

Environmental Product Declaration (EPD) – Umweltprodukte-Deklaration

Konsumenten können nicht für jedes Produkt und jede Dienstleistung eine Ökobilanz erstellen. Um trotzdem herauszufinden, ob soziale und ökologische Kriterien erfüllt werden, eignen sich Umweltkennzeichen (z.B. FSC), Selbstdeklarationen oder sogenannte Umweltprodukte-Deklarationen, auf Englisch «Environmental Product Declarations (EPD)». Eine EPD basiert auf einer Ökobilanz nach ISO/TR 14025 und erfasst unter anderem Informationen zum Rohmaterialeinkauf, zum Energieverbrauch und zur -effizienz, zum Inhalt von Materialien, zu CO₂-Emissionen, zum Wasserverbrauch und zum Abfall eines Produktes resp. einer Dienstleistung.

(Environmental Product Declarations, ohne Datum)
(Carbotech AG, ohne Datum)

Ökologischer Fussabdruck

Der ökologische Fussabdruck erfasst die anthropogenen Stoffumsätze in einer Kenngrösse. Der Anspruch besteht darin, den Naturfaktorenverbrauch einer Bevölkerung und damit die von ihr angeeignete ökologische Tragkapazität zu objektivieren. Es handelt sich um einen aggregierten Indikator, der ökologisch sensitive Stoffumsätze in ein Flächenmass umrechnet, sinngemäss analog der Umrechnung von Energieverbräuchen in Steinkohleeinheiten. Das Flächenmass stellt die biologisch produktive Fläche dar, etwa Wald- und Ackerland sowie Gewässer. Die Gesamtheit der biologischen produktiven Flächen stellt die verfügbare Biokapazität dar (ökologische Tragkapazität). Bezüglich Treibhausgasemissionen wird zum Beispiel ermittelt, wie viel Wald benötigt wird, um bestimmte Mengen von emittierten Abgasen zu absorbieren. Wird diese Grenze überschritten, wird das verfügbare Naturkapital an Ressourcen und Senken entsprechend verringert bis vernichtet. Der maximal verfügbare Fussabdruck kann die verfügbare Biokapazität um den Preis der Verringerung und tendenziellen Vernichtung eine Zeit lang überschreiten – aber nicht auf Dauer, da das System sonst kollabieren müsste.

(Huber, 2011)

CO₂-Fussabdruck

Der CO₂-Fussabdruck ist ein eindimensionaler Ansatz der Ökobilanzierung, der die Klimawirkungen menschlicher Aktivitäten betrachtet.

Der CO₂-Fussabdruck ist Teil des ökologischen Fussabdrucks, der von Wackernagel und Rees 1994 entwickelt wurde. Der Fokus liegt auf den Klimawirkungen menschlicher Aktivitäten. Betrachtet werden Länder, Regionen, Organisationen, Unternehmen oder Branchen, aber auch Prozesse sowie der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen. Bewertet werden direkte und indirekte Treibhausgasemissionen. Die Ergebnisse bieten eine Hilfestellung bei der Bewertung des eigenen Beitrags zum Klimawandel. Die Systemgrenze der Methode ist «Cradle to Gate» (von der Wiege bis zum Fabrikator – der Betrachtungsrahmen des Lebenswegs eines Produkts von der Rohstoffgewinnung bis zu dessen Fertigstellung. Ökobilanzen mit diesen Systemgrenzen bilden die Herstellung eines Produktes ab).

(Gabler Wirtschaftslexikon, ohne Datum)

(Empa, 2004)

Wasserfussabdruck

Im Unterschied zum CO₂-Fussabdruck hat der H₂O-Fussabdruck im Wesentlichen lokale Auswirkungen und diese werden noch nicht bewertet, denn es werden nur die Verbrauchsmengen erfasst. Die Idee des Wasserfussabdrucks basiert auf dem Konzept des «virtuellen Wassers» (Allan, 1998), unter dem man die Wassermengen versteht, die während der gesamten Produktionskette (Cradle-to-Gate) einer bestimmten Ware, eines Produktionsschritts oder eines Dienstes verbraucht, verdunstet oder verschmutzt werden. Im Konzept des gesamten Wasserfussabdrucks werden drei Arten von Wasserverbrauch unterschieden. Man unterscheidet Grünwasser (Regenwasser), Blauwasser (Entzug und Zurückführung aus Wassereinzugsgebiet) und Grauwasser (Wasser, das benötigt wird, um Emissionen aufzunehmen und in so verdünnter Form an die Umwelt abzugeben, dass es dem aquatischen Ökosystem nicht schadet).

(Feifel, Walk, Wursthorn & Schebek, 2009)

5. Herausforderungen und Trends

Eine Reise in eine nachhaltige Zukunft







Nachhaltigkeit ist für die Schweizer Unternehmen ein Thema für die Zukunft. Daraus Potenziale für ihre eigene Geschäftstätigkeit zu nutzen und die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Das Thema Energie ist auch im zweiten Jahr nach Fukushima das Trendthema Nr. 1 in Schweizer Unternehmen.

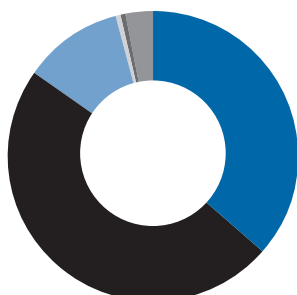
Nachhaltigkeit wird auch in Zukunft in den Schweizer Unternehmen nicht an Bedeutung verlieren (Abbildung 12). Für 84,9% der Befragten wird die Bedeutung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung leicht (48,4%) oder sogar stark (36,5%) zunehmen. Unternehmen stehen damit internen und externen Herausforderungen gegenüber.

Leiser (2012) befürchtet, dass Nachhaltigkeit in Wirtschaftskrisen vernachlässigt wird. Es hänge davon ab, ob Nachhaltigkeit als Kosten- oder Erfolgsfaktor gesehen wird. Unternehmen kompensieren ihre CO₂-Emissionen häufig mit Zertifikaten. Nachhaltig würde der Ansatz erst, wenn es auch ein Programm zum Energiesparen gebe. Neben der Expertenmeinung zeigen Studien (z.B. A.T. Kearney, 2009), dass sich Nachhaltigkeit auf Dauer auszahlt und die Krisenresistenz steigt, wenn langfristige Unternehmensgesundheit statt kurzfristige Gewinnmaximierung im Fokus stehen.

Abb. 12

ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VON NACHHALTIGKEIT STEIGT

Bedeutung wird stark zunehmen	36,5 %	
Bedeutung wird leicht zunehmen	48,4 %	
Bedeutung wird gleich bleiben	11,2 %	
Bedeutung wird leicht abnehmen	0,5 %	
Bedeutung wird stark abnehmen	0,5 %	
Weiss nicht	2,9 %	



n= 411

5.1. INNOVATION UND KUNDEN FORDERN DIE UNTERNEHMEN HERAUS

Unabhängig von der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit stehen Unternehmen zukünftig verschiedenen Herausforderungen gegenüber. Diese betreffen einerseits Entwicklungen, die von aussen auf die Unternehmen einwirken, andererseits aber auch interne Strukturen und Veränderungsprozesse.

Von den als Antwortauswahl angebotenen internen Herausforderungen erhält die Nutzung von Nachhaltigkeit als Treiber für Innovationen und Profitabilität am meisten Nennungen (39,7%, vgl. Abbildung 13). Weitere Schwierigkeiten sehen die Unternehmen in der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie (36,0%) und in der Formulierung und Erreichung der Strategieziele (35,5%).

Externe Herausforderungen werden vor allem bei der Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse der Kunden gesehen (44,9%, vgl. Abbildung 14). Auch die Verknappung und Verteuerung der Ressourcen wird erwähnt (41,4%). An dritter Stelle folgt mit 33,6% die Unklarheit über politische Entscheidungen und Stossrichtungen.

Diese starke Kundensicht hat sich bereits bei der Frage nach den Beweggründen zu einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung (Kapitel 2.3.) gezeigt.

Das weltweite Interesse bei den Konsumenten am Klimawandel steigt (Accenture, 2009). Umweltfreundliche Produkte sind auch für die Schweizer Konsumenten relevant (Reader's Digest, 2012). Entgegen der Einschätzung der Bedeutungszunahme aus Sicht der Unternehmen, zeigen zum Beispiel die Ergebnisse von Reader's Digest (2012), dass 64% der Konsumenten meinen, dass Umweltfreundlichkeit den meisten grossen Unternehmen ziemlich egal ist.

Die Experteninterviews bringen zum Ausdruck, dass die Herausforderungen sehr vielseitig und branchenspezifisch sein können. Und es globale Entwicklungen gibt, die letztendlich alle unseren Planeten betreffen.

Abb. 13

NACHHALTIGKEIT ALS TREIBER FÜR INNOVATION UND PROFITABILITÄT ALS GRÖSSTE INTERNE HERAUSFORDERUNG

in %, Mehrfachantworten möglich

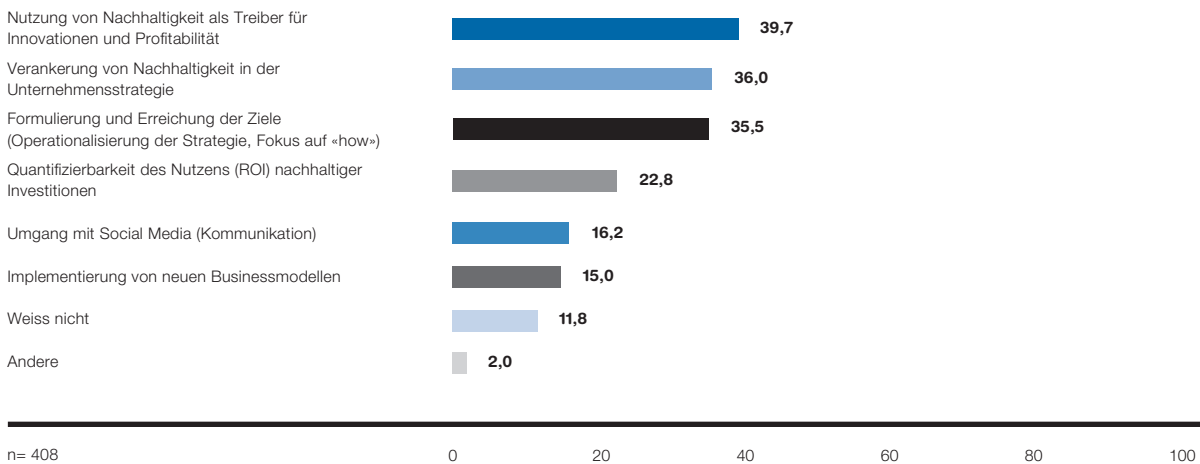
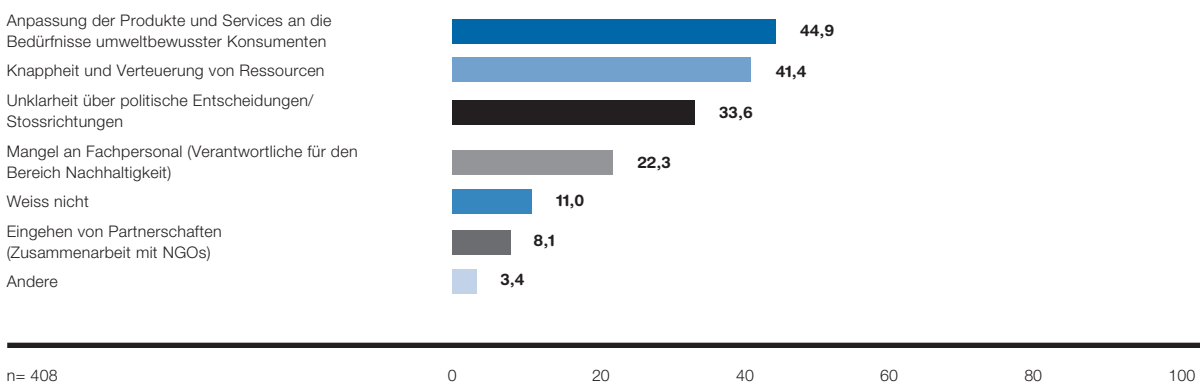


Abb. 14

UMWELTBEWUSSTE KUNDSCHAFT ALS EXTERNE HERAUSFORDERUNG

in %, Mehrfachantworten möglich



Eine Herausforderung liegt nach Kscheschinski (2012) sicher in der Bewusstseinsbildung. Gleichzeitig läge genau dort für Unternehmen auch die Chance, denn jeder Mitarbeitende sei auch ein Konsument, der in unserer Gesellschaft lebe und entsprechenden Einfluss habe.

Die Veränderungen des Kundenverhaltens haben laut Guetg (2012) einen grossen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung. Aufgrund eines neuen Verständnisses von Kundenseite und auch vor dem Hintergrund der Ressourcensituation ist ein Wandel in Gang, der Unternehmen dazu bringt, sich mit dem gesamten Produktlebenszyklus zu beschäftigen.

Als langfristige Herausforderung sehen 22,3% der Antwortenden den Mangel an Fachkräften. Auch das wird von Expertenseite bestätigt.

5.2. ENERGIE FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN IST DAS TRENDTHEMA

In einer offenen Frage waren die Antwortenden gebeten, ihrer Meinung nach relevante Trends in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, die ihr Unternehmen beeinflussen werden, stichwortartig zu notieren.

Ausgelöst durch den Reaktorunfall in Fukushima war das Thema Energie in der politischen Diskussion sehr stark präsent. Die Befragung zeigt nun, dass auch Schweizer Unternehmen die Veränderung im Energiebereich für den wichtigsten Trend im Nachhaltigkeitsbereich halten.

«Energieeffizienz», «erneuerbare Energien» und «Verminderung des Energieverbrauchs» ist eine Auswahl der genannten Schlagworte innerhalb dieser Kategorie. Auf das Stichwort «Rohstoffbeschaffung» und in diesem Zusammenhang

«Nachhaltigkeit muss der Werthaltung, Ethik und Strategie des Unternehmens entsprechen. Nur so erreicht man als Nischenplayer einen Wettbewerbsvorteil.»

Andreas Eisenring, Projekte/Prozesse, Volg Konsumwaren AG

Abb. 15

ENERGIE IST TRENDTHEMA⁹

Rohstoffe (Beschaffung, Preisentwicklung, Alternativen)
Energie (Energiereduktion, effiziente Energien & erneuerbare Energien)
 Klima (Wandel, Umwelt- und Klimabelastung, Umwelt- und Klimaschutz)
 Effizientes, nachhaltiges Ressourcenmanagement (Ressourcenschonung)
 Zunahme Nachhaltigkeitsbewusstsein

⁹ Zusammenhangslose Begriffe oder nicht beurteilbare Aussagen wurden mit «Kein Wert» kategorisiert (29 Nennungen).

die Suche nach alternativen Materialien, Verknappung und Verteuerung fallen 26 von insgesamt 374 Nennungen in diese Kategorie. Auch Themen in Zusammenhang mit dem Stichwort «Klima» werden als zukünftig relevante Trends genannt, die das Unternehmen beeinflussen werden. Diese Kategorie umfasst Begriffe wie «Klimaveränderung», «Klimawärmung», «Umwelt- und Klimaschutz» (Abbildung 15).

Ein Trend ist nach Horx (2012) «eine Veränderungsbewegung oder ein Wandlungsprozess». Der Trendforscher fasst genau die in der Studie genannten Trends unter dem Stichwort der «Neo-Ökologie» zusammen und prognostiziert u.a. einen sich weiter positiv fortsetzenden Megatrend¹⁰ in der Energieeffizienz und verbesserte Energiebilanzen dank Umwelttechnologien.

Dass das Jahr 2012 das Internationale Jahr der erneuerbaren Energie ist, zeigt auch den globalen Charakter des Themas und gibt Anlass hier in Zusammenhang mit den Schweizer Unternehmen nicht nur von einer Modeerscheinung zu sprechen. «Peak Oil» ist längst erreicht oder wird spätestens in den nächsten 20 Jahren, nach der Ausschöpfung einzelner weiterer Funde, erreicht sein.

Es scheint auch für die Unternehmen klar, dass sie sich in Zukunft mit einer Verknappung der verfügbaren Energie auseinandersetzen müssen. Die Schweiz ist aufgrund ihrer Rohstoffarmut auf einen effizienten Umgang mit Energie angewiesen, wenn auch die ökonomische Effizienz gesteigert werden soll und die Abhängigkeit vom Ausland zukünftig möglichst gering gehalten werden soll.

Durch die Ziele der schweizerischen Energiepolitik, den Anteil des aus erneuerbaren Energien produzierten Stroms bis zum Jahr 2030 um 5 400 GWh oder 10% des heutigen Schweizer Stromverbrauchs zu erhöhen, ist die Senkung des Energieverbrauchs durch mehr Energieeffizienz notwendig. Laut einer Studie von Basics (2006) trägt die Steigerung der Energieeffizienz bei den Unternehmen wesentlich zur Senkung des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen in der Schweiz bei.

Offen bleibt, ob die Schweizer Unternehmen in den genannten Themen eine übergeordnete Bewegung sehen oder ob sie in den genannten Bereichen tatsächlich ihren Handlungsspielraum ausnutzen und mit entsprechenden Massnahmen den Wandlungsprozess fortsetzen.

«Nachhaltigkeit bedeutet Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität auf lange Sicht. Die Förderung von Innovation, Bildung und Unternehmertum wird uns helfen, mit Entwicklungen wie Ressourcenverknappung, Bevölkerungsdruck und demographischem Wandel umzugehen.»

Kolja Leiser, Leiter Corporate Responsibility, Zürcher Kantonalbank

¹⁰ Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind (Horx, 2012).

«In Bezug auf Nachhaltigkeit kann man nicht sagen ‹Du musst›. Es muss von selbst ein Nachhaltigkeitsbewusstsein entstehen. Mit klaren Vorschriften kann nur die Hälfte erreicht werden, für mehr braucht es Einsicht und Motivation.»

Günter Kscheschinski, COO, Maestrani Schweizer Schokoladen AG

«Der Übergang von einer nicht nachhaltigen zu einer nachhaltigen Wirtschaft führt automatisch zu einem Strukturwandel. Wer sich zum Beispiel heute auf hohe Benzinpreise einstellt und konsequent Transportwege und Materialverbrauch minimiert, wird zu den Gewinnern gehören. Verlieren werden diejenigen, die in schlecht isolierte Häuser investieren oder Geschäftsmodellen nachhängen, die auf Importen aus Billiglohnländern gründen.»

Daniel Wiener, Geschäftsleiter & Marco Grossmann, Projektleiter, ecos

«Es darf kein undifferenzierter Hype um schön klingende Themen entstehen, die keinen effektiven Nutzen bringen. Was zählt sind tatsächliche Verbesserungen hinsichtlich Qualitäts- und Umweltaspekten.»

Elisabeth Huber, Environment and Sustainability, Geberit International AG

6. Fazit und Ausblick

Die Schweizer Wirtschaft hat die schwierigen Jahre nach der Krise der Finanzmärkte seit 2007 im Vergleich mit vielen europäischen Nachbarstaaten gemessen an Indikatoren zum Wachstum oder zur Beschäftigung bisher gut überstanden. Insofern scheinen hiesige Unternehmen auf Kurs zu sein. Sind sie aber auch gut aufgestellt, um mit den regionalen oder globalen Problemen auf dem Weg in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zurechtzukommen: Ressourcenverknappung, Klimawandel, Menschenrechte, Gesundheit? Können sie diese Herausforderungen in Chancen umwandeln und damit dazu beitragen, den Denk- und Werkplatz Schweiz weiterzuentwickeln?

Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen ist in Schweizer Unternehmen weit verbreitet. Es wird nicht nur einiges unternommen, es wird dabei auch erstaunlich zielgerichtet und systematisch vorgegangen. Diesen Schluss lassen die Antworten im Rahmen der vorliegenden Befragung zu, auch wenn die Auswahl der antwortenden Unternehmen nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Schweizer Unternehmen ist. Ein gewisser Nachholbedarf lässt sich vor allem in Bereichen der Kommunikation, der Datenerfassung und der Interaktion mit den Stakeholdern feststellen.

Auch wenn sich einige Unternehmen davor scheuen, ihre Aktivitäten zu kommunizieren, ist hier eine Unterstellung der Nicht-Nachhaltigkeit fehl am Platz. Die Diskussion mit den Experten aus unterschiedlichen Branchen weist eher auf einen kulturellen Zusammenhang hin. Schweizer Unternehmen kommunizieren erfahrungsgemäss eher zu-

rückhaltend. So sehen viele es als unangebracht an, sich mit Leistungen zu profilieren, die sie bereits für selbstverständlich halten.

Die Ergebnisse zeigen, dass neben den 20%, die auf Kommunikationsaktivitäten verzichten, auch vielseitig kommuniziert wird. Ein pauschaler Vorwurf des Greenwashings ist trotzdem nicht angebracht, denn ein Grossteil der Unternehmen gibt an, das Thema Nachhaltigkeit im Leitbild und in der Vision verankert zu haben.

Potenzial schlummert vor allem im Bereich Social Media. Das bestätigt auch der «Swiss Social Media Report 2012». Gleichwohl sind die dafür notwendigen personellen Ressourcen für KMU, aber auch für Grossunternehmen nicht zu unterschätzen, denn bei Social Media sind Glaubwürdigkeit und Transparenz Pflicht.

Das bedingt auch Kenntnisse über interne Prozesse und die Wertschöpfungskette inklusive Lieferanten. Langfristig kommen Unternehmen an der Erfassung von Daten, unabhängig davon, ob sie in erster Linie in Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen, nicht herum. Stakeholder wie Investoren treffen ihre Entscheidungen auf Basis dieser Informationen. Auch der Druck von Konsumentenseite dürfte weiter zunehmen. Beispiele von jenseits der Landesgrenzen machen deutlich, in welche Richtung auch hierzulande der Weg gehen könnte. In Deutschland beispielsweise üben Organisationen mit grossangelegten Kampagnen Druck auf Politik und Unternehmen aus. Die

Vergabe des Negativpreises «Goldener Windbeutel» durch die Organisation «foodwatch» für besonders grosse Diskrepanz zwischen beworbenen Qualitätsversprechen und den tatsächlichen Eigenschaften von Lebensmitteln ist nur ein Beispiel hierfür.

Kundenorientierung ist das Schlagwort bei den Beweggründen, aber auch bei den Herausforderungen. Um nicht in Skandalen zu enden, müssen sich Anbieter auf allen Sektoren um das Wohl ihrer Kunden kümmern und Win-Win-Lösungen anstreben. Nach Bergmann (2012) sind diese dauerhafter und tragen zum besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse bei. So können Angebote zusammen mit den Nutzern, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen entwickelt werden. Diese Öffnung gegenüber externen Stakeholdern ist im Grunde auch in den Leitkonzepten «CSR», «Codes of Conduct», «Stakeholder-Dialoge» und «Sustainable Reporting» bereits verankert.

Die zunehmende Bedeutung des Stakeholder-Dialogs und der damit verbundenen Interaktion mit dem kritischen Unternehmensumfeld jenseits von Kostenüberlegungen und Preis-Absatz-Funktionen (Müller, 2012) ist anscheinend bei den Schweizer Unternehmen noch wenig ausgeprägt.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Geschäftsführung angesiedelt ist, wo es nach Expertenmeinung zwingend hingehört für eine erfolgreiche Umsetzung.

Die Interviews haben auch gezeigt: Führungspersönlichkeiten nachhaltiger Unternehmen sind Kulturmanager, die erfolgreich in Stakeholdernetzwerken denken und ihr Verständnis vor allem an die Mitarbeitenden weitergeben und es so schaffen, dass die Philosophie auch über alle Unternehmensbereiche hinweg getragen wird. Sie begeistern für unternehmerische Ideen und bauen so verbindliche, respektvolle und tragende Beziehungen auf (Weber-Berg & Stucki, 2012).

Experten haben bestätigt, dass Unternehmen mit einem ganzheitlichen und fundierten Nachhaltigkeitsansatz an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen können. Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur und allen Stakeholdern gibt auch künftigen Generationen eine würdige Lebensgrundlage.

Anhang

Abb. 11.1

ORIENTIERUNG: STAKEHOLDER UND NACHHALTIGKEITSTHEMEN IDENTIFIZIEREN UNSER UNTERNEHMEN ...

in %

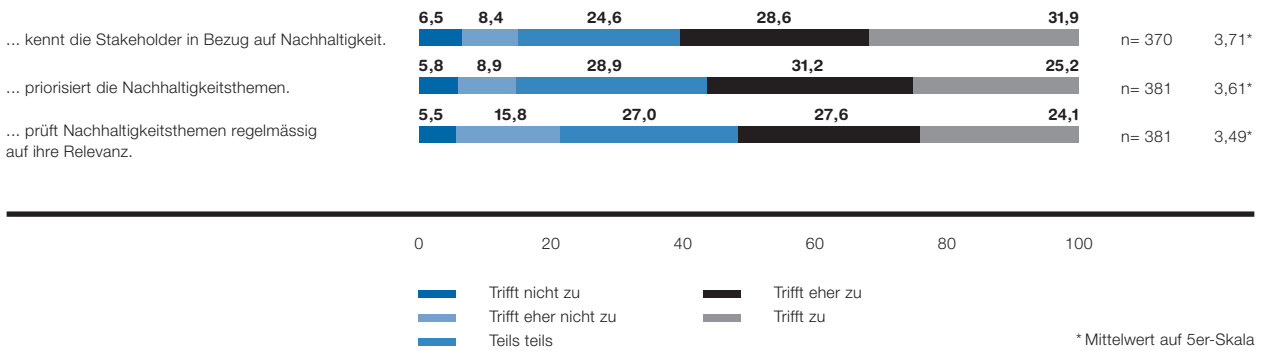


Abb. 11.2

ORIENTIERUNG: PRINZIPIEN ENTWICKELN UNSER UNTERNEHMEN ...

in %

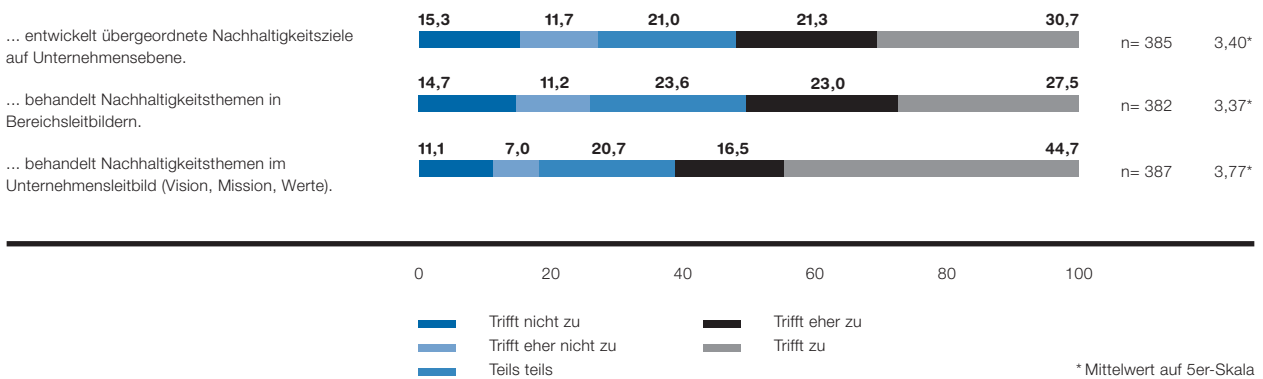


Abb. 11.3

**PLANUNG: STRATEGIEN ZU NACHHALTIGKEITSTHEMEN ENTWICKELN
UNSER UNTERNEHMEN ...**

in %

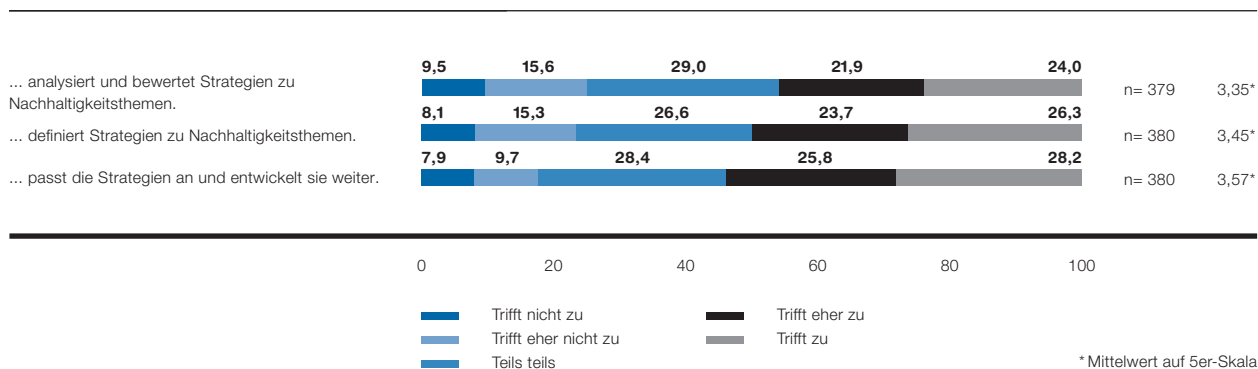


Abb. 11.4

**PLANUNG: STRATEGIEUMSETZUNG ZU NACHHALTIGKEITSTHEMEN PLANEN
UNSER UNTERNEHMEN ...**

in %

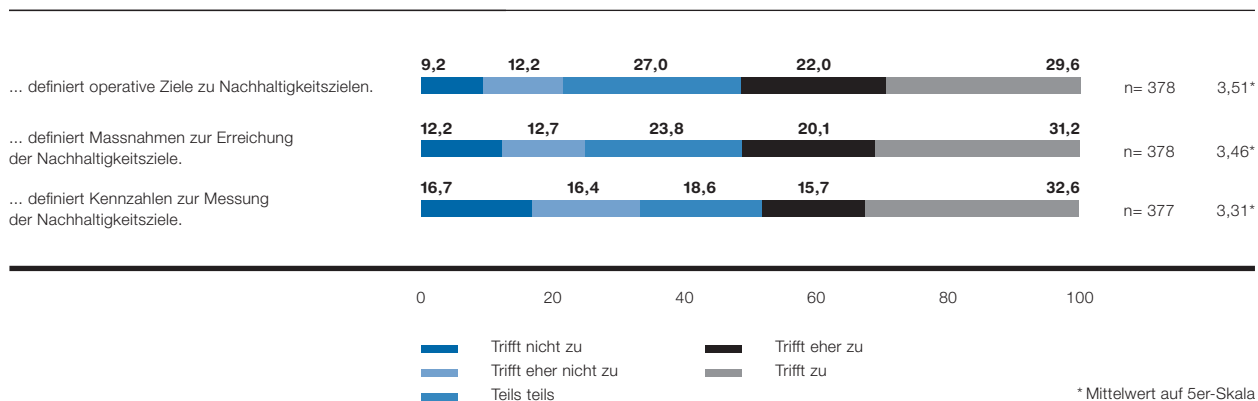


Abb. 11.5

**UMSETZUNG: STRUKTUR UND KULTUR ENTWICKELN
UNSER UNTERNEHMEN ...**

in %

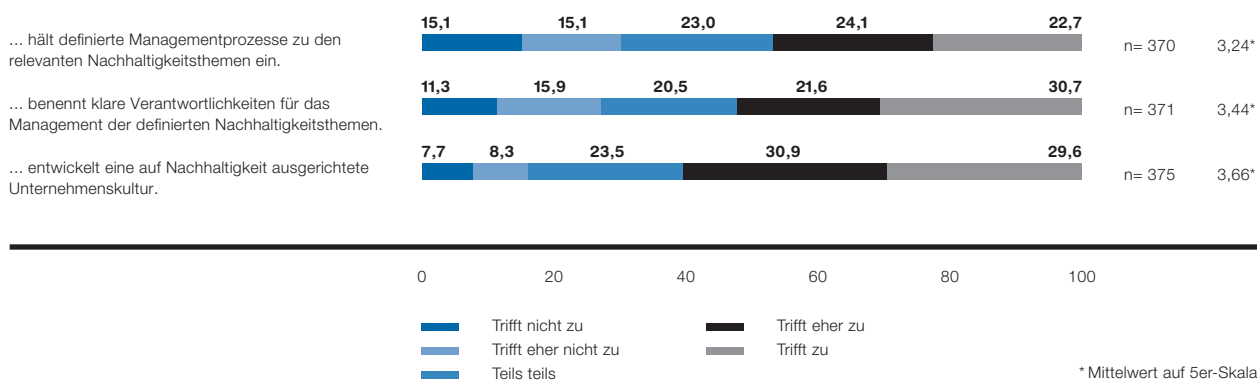


Abb. 11.6

**UMSETZUNG: MIT STAKEHOLDERN INTERAGIEREN
UNSER UNTERNEHMEN ...**

in %

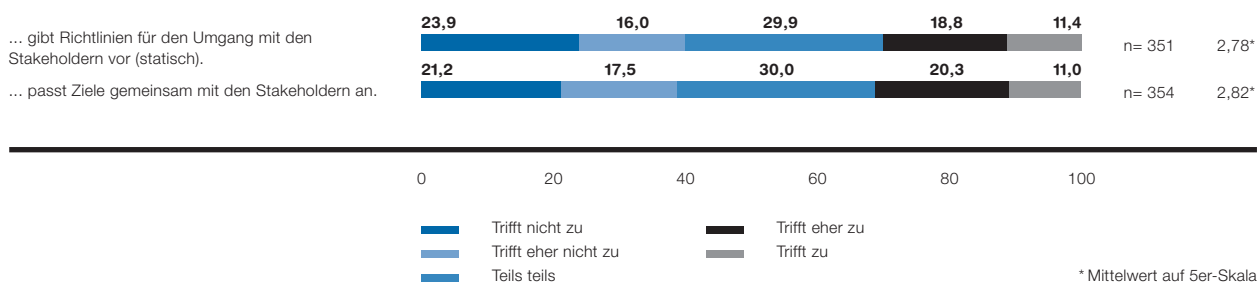


Abb. 11.7

**UMSETZUNG: UMSETZUNG IN DEN FUNKTIONSBEREICHEN
UNSER UNTERNEHMEN HAT NACHHALTIGKEITSAKTIVITÄTEN ...**

in %

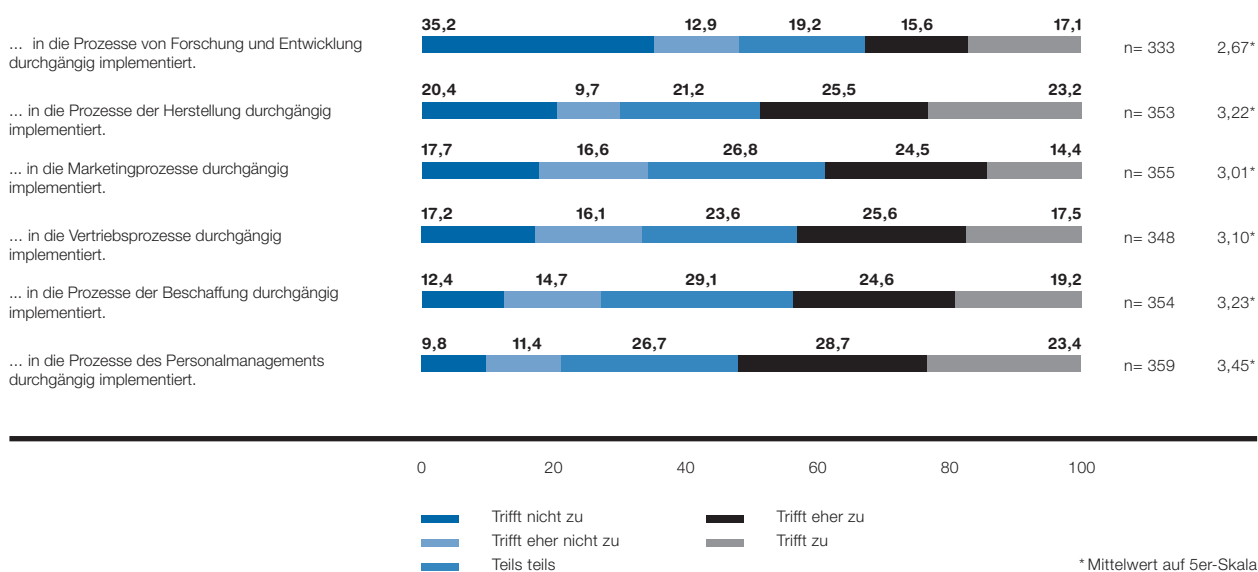


Abb. 11.8

**ÜBERPRÜFUNG: LEISTUNG ZU NACHHALTIGKEITSTHEMEN ÜBERPRÜFEN
UNSER UNTERNEHMEN ...**

in %

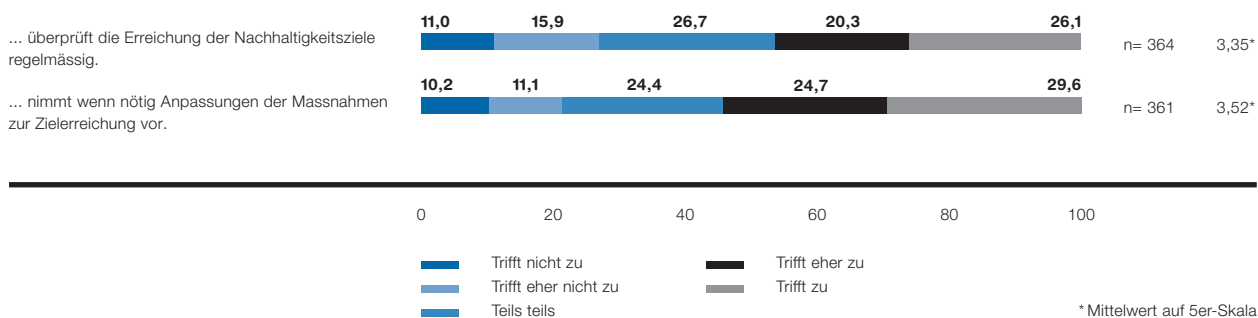
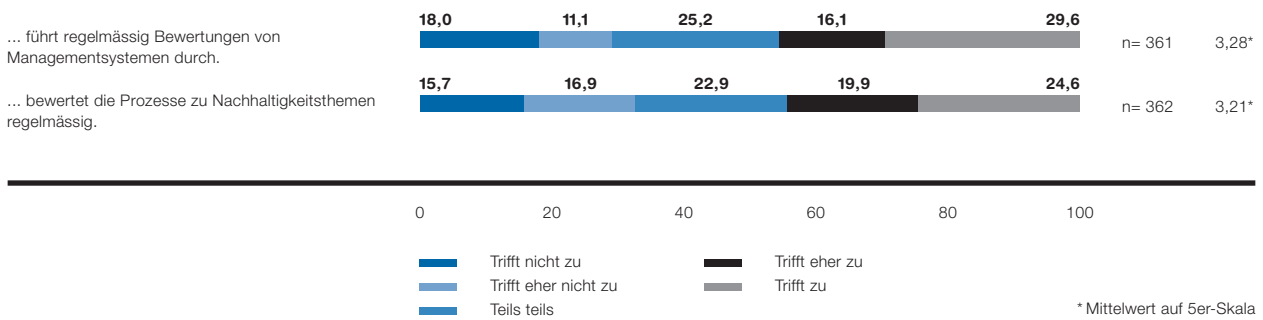


Abb. 11.9

ÜBERPRÜFUNG: LEISTUNG BEWERTEN UNSER UNTERNEHMEN ...

in %



Literaturverzeichnis

- Accenture.** (2009). The New Energy World. The Consumer Perspective.
- Accenture.** (2010). A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010.
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. & Markey, R.** (2005). Closing the delivery gap. New York: Bain & Company.
- A.T. Kearney.** (2009). «Green» Winners. The performance of sustainability-focused companies during the financial crisis. Chicago: Author.
- Bakshi, R.** (2007). Transforming markets in the 21st century: Socially responsible investing as a tool. *Futures*, 39(5), 523-533.
- Ballou, B., Heitger, D. & Landes, C.** (2006). The Future of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly-Growing Assurance Opportunity. *Journal of Accountancy*, 200(6), 65-74.
- Basics.** (2006). Der Energieverbrauch der Industrie, 1990-2035. Bern: Bundesamt für Energie.
- Baudach, T.** (20. Oktober 2010). Nachhaltigkeit als Chance und Risiko. Präsentation an der Jahrestagung am Institut für Technologie und Arbeit.
- Baumann, N., Dineva, I., König, N. & Lopez, S.** (2012). Integrierte Projektarbeit: Produkte und Nachhaltigkeit in Schweizer KMUs. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Belz, F.-M. & Peattie, K.** (2009). Sustainability Marketing. A Global Perspective. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Bergmann, G.** (2012). Zukunftsfähiges Innovationsmanagement. In Becker, L., Hakensohn, H. & Witt, F. Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management (S. 261-297). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Birbaum, M.** (15. August 2012). Experteninterview, Greenpeace. (Verena Berger & Susanne Weissert, Interviewer).
- Braungart, M. & McDonough, W.** (2011). Die nächste industrielle Revolution. Die Cradle to Cradle-Community. Leipzig: CEP Europäische Verlagsanstalt.
- Brunner A., Kägi E. & Renner, E.** (2010). Das Kapitalstockmodell als Basiskonzept für eine nachhaltige Entwicklung. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Nachhaltige Entwicklung: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung, Nr. 16.
- BSD Consulting.** (2012). Glossar. Gefunden am 18. Juli 2012 unter: <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/standardsuche/glossar.html>
- Bulmann, A.** (2007). Mehrwert durch mehr Wert: Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Investitionen in Corporate Social Responsibility. Paderborn: Salzwater-Verlag.
- Bundesamt für Statistik [BFS].** (2008a). Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, 2. Sektor, 2008. Gefunden am 8. August 2012 unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/2__sektor.html
- BFS.** (2008b). Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, 3. Sektor, 2008. Gefunden am 8. August 2012 unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/3__sektor.html
- BFS.** (2010). Landwirtschaft – Indikatoren. Strukturen – Anzahl Betriebe. Gefunden am 8. August 2012 unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/07/03/blank/ind24.indicator.240201.2402.html>
- Bundesamt für Umwelt [BAFU].** (2009). «Biodiversität» ist im Alltag angekommen. Gefunden am 13. August 2012 unter: <http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=30135>
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft.** (2012). Gefunden am 14. August 2012 unter <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/index.html>
- Carbotech AG.** (ohne Datum). Umweltproduktdeklaration (Environmental Product Declaration EPD). Gefunden am 6. August 2012 unter: <http://carbotech.ch/umweltberatung/lca/umweltprodukte-deklaration-environmental-product-declaration-epd/>
- Convention on Biological Diversity.** (2012). Global Platform on Business and Biodiversity – Information. Gefunden am 6. August 2012 unter: <http://www.cbd.int/en/business/information>
- Danielli, G., Backhaus, N. & Laube, P.** (2002). Wirtschaftsgeografie und globalisierter Lebensraum. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Degener, M.** (2003). Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg. Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resources Management für den ökonomischen Erfolg. Dissertationsschrift zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil. an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.
- Ehrenfeld, J.** (2008). Sustainability by Design. Yale University Press, S. 49.
- Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt [Empa].** (2004). Graue Energie von Bauprodukten aus Aluminium unter Berücksichtigung der wertkorrigierten Substitution. Dübendorf.
- Eisenring, A.** (16. August 2012). Experteninterview, Volg Konsumwaren AG. (Verena Berger & Susanne Weissert, Interviewer).
- Environmental Product Declarations.** (ohne Datum). Introduction. Gefunden am 6. August 2012 unter <http://www.environmentalproductdeclarations.com/>
- Ernst & Young.** (2012). Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand. Gefunden am 9. August 2012 unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/\\$FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/$FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf)
- Feifel, S., Walk, W., Wursthorn, S. & Schebek, L.** (2009). Ökobilanzierung 2009. Ansätze und Weiterentwicklungen zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- forum Nachhaltig Wirtschaften.** (ohne Datum). Biodiversität bietet Chancen für Unternehmen. David Steuerman (CBD): 99 seconds for the future of biodiversity. Gefunden am 23. August 2012 unter: http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/ecoworld/wirtschaft/basics.prg?session=42f942985006a5a3_198620&a_no=6005

- Gabler Wirtschaftslexikon.** (ohne Datum). Definition CO₂-Fussabdruck. Gefunden am 7. August 2012 unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/222017/co2-fussabdruck-v6.html>
- GfK.** (2010). Bio trotz der Krise. Gefunden am 28. August 2012 unter: http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/005351/index.de.html
- Graf, P.** (2012). Ermittlung der CO₂-Emissionen des Internet Datentransfers. Gefunden am 31. August 2012 unter: <http://umweltfreundliches-unternehmen.de/ermittlung-der-co2-emissionen-des-internet-datentransfers/660/>
- Greenpeace.** (ohne Datum) Greenpeace: Greenwashing. In Gallicano, T.D. (2011). A Critical Analysis of Greenwashing Claims. Public Relations Journal, 5(3), S. 1.
- Global Reporting Initiative [GRI].** (2011). Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1. Global Reporting Initiative. Gefunden am 9. August 2012 unter: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>
- GRI.** (2012). Information. About GRI. Gefunden am 9. August 2012 unter: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Grossmann, M.** (24. August 2012). Experteninterview, ecos. (Verena Berger, Interviewer).
- Guetg, S.** (24. Juli 2012). Experteninterview, Implema Industrial Construction. (Verena Berger, Interviewer).
- Hannich, F., Jenni, C., Beerli, B., Mandl, T. & Rüeger, B.** (2012). Swiss CRM 2012. Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- Haunhorst, E. & Willers, C.** (2011). Nachhaltiges Management. Sustainability, Supply Chain, Stakeholder. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Heimpel, T.** (2011). Grünes Marketing spricht nicht nur über ökologische Stärken. Klimafreundlich Schweiz 2011, S. 77.
- Hoffmann, T.** (2011). Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eine Analyse des GRI G3.1-Berichtsrahmens. Lohmar: Josef Eul.
- Hopkins, C.** (2010). Enough, for All, Forever. Education Canada, 49(4), S. 42.
- Horx, M.** (2012). Theorie der Trend- und Zukunftsforschung – Texte zur Theorie der integrierten Prognostik. Gefunden am 6. August 2012 unter: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf>
- Huber, E.** (14. August 2012). Experteninterview, Geberit International AG. (Verena Berger & Susanne Weissert, Interviewer).
- Huber, J.** (2011). Allgemeine Umweltsoziologie. (2., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA].** (2012). Wettbewerbsvorteil: Arbeitsqualität. Berlin.
- Kirsch, T., Buchholz, W. & Teitscheid, P.** (2012). Entwicklung eines Gestaltungsmodells zur nachhaltigen Rohstoffbeschaffung in der Ernährungswirtschaft. In Bogaschewsky, R., Essig, M., Lasch, R. & Stötzle, W. Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2012 (S. 217–239). Wiesbaden: Gabler.
- Klöppfer, W. & Grahl, B.** (2009). Ökobilanz (LCA). Ein Leitfaden für Ausbildung und Beruf. Weinheim: Wiley.
- Kscheschinski, G.** (26. Juli 2012). Experteninterview, Maestrani Schweizer Schokoladen AG. (Verena Berger, Interviewer).
- KPMG.** (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.
- Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V., Görg, C., Schumacher, M. & Kohler, J.** (2011). Stakeholder-Dialoge. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A. & Wheeler, D.** (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Seigel, D. The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility (S. 83–112). Oxford University Press: Oxford.
- Lafleur, M. J.** (2010). Loyalty Profiling. Erfolgsdimensionen und Modellansätze eines effizienten und effektiven Customer Relationship Management. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Leiser, K.** (7. August 2012). Experteninterview, Zürcher Kantonalbank. (Verena Berger, Interviewer).
- Ledergerber, A., Hannich, F., Simeon, M. & Gwerder, P.** (2012). Swiss Social Media Report 2012. Social Media-Wüste Schweiz?. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- Müller-Flückiger, J. & Knecht, M.** (2009). Management Reporting in KMU. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Müller, J.** (2012). Gesellschaftliche Verantwortung und Unternehmenserfolg. In Becker, L., Hakensohn, H. & Witt, F. Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management (S. 177–217). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Ott, M.** (18. August 2012). Experteninterview, Gut Rheinau. (Verena Berger, Interviewer).
- Perrez, F.** (2012). Mehr grüne Wirtschaft, weniger Armut. Gefunden am 20. Juli 2012 unter: <http://rio20.ch/mehr-grune-wirtschaft-weniger-armut/>
- PricewaterhouseCoopers [PwC] & Craib Design & Communication [Craib].** (2010). CRS Trends 2010.
- Quantis.** (ohne Datum). What is Life Cycle Assessment? Definition and objectives. Gefunden am 8. August 2012 unter: http://www.quantis-intl.com/life_cycle_assessment.php
- Rat für Nachhaltige Entwicklung.** (2012). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).
- Reader's Digest.** (2012). Reader's Digest European Trusted Brands 2012. Reader's Digest Deutschland Schweiz Österreich.
- Rüfenacht, D.** (16. August 2012). Experteninterview (telefonisch), Société Générale de Surveillance (SGS) SA. (Verena Berger, Interviewer).
- Scheer, A.-W., Boczanski, M., Muth, M., Schmitz, W.-G. & Segelbacher, U.** (2006). Prozessorientiertes Product Lifecycle Management. Berlin Heidelberg: Springer.
- Schüz, M.** (1999). Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements. München: Gerling Akademie.

Schwerk, A. (2012). Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In Schneider, A. & Schmidpeter, R. *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 331–356). Berlin: Springer.

Senfter, S. (2012). Grüne Bedrängnis. Markt und Mittelstand. Wie grün muss mein Unternehmen sein?, S. 12–18.

Stiller, S. (23. Juli 2012). Experteninterview, Sulzer AG. (Verena Berger, Interviewer).

Terrachoice. (ohne Datum). The Seven Sins. Gefunden am 8. August 2012 unter: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>

The Gallup Organization. (2007). Attitudes of Europeans towards the issue of biodiversity – Flash Eurobarometer 219.

Von Hauff, M. & Kleine, A. (2009). Nachhaltigkeit in 3D – Plädoyer für drei Nachhaltigkeitsdimensionen. *GAI* 18/1(2009) S. 29–31.

Weber, C. (3. August 2012). Experteninterview, Briner AG. (Verena Berger & Susanne Weissert, Interviewer).

Weber-Berg, C. & Stucki, S. (2012). Soziale Herausforderungen unternehmerisch anpacken. In Becker, L., Hakensohn, H. & Witt, F. *Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management* (S. 219–239). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

Wenzel, E., Kirig, A. & Rauch, C. (2009). *Greenomics*. München: Redline Verlag.

Wiener, D. (24. August 2012). Experteninterview, ecos. (Verena Berger, Interviewer).

Willard, B. (2012). *The New Sustainable Advantage*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Winistörfer, H., Perrin, I., Teuscher, P. & Forel, A. (2012). *Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen. Leitfaden zur Umsetzung*. München: Hanser.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford Paperbacks.

World Economic Forum. (2012). *Global Risks 2012*. Genf: World Economic Forum.

zukunftsinstitut. (2011). *Neo-Ökologie. Trend-Update 04*. Kelkheim: Zukunftsinstitut.

Autoren



Verena Berger
MSc in Business Administration
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Herbert Winistörfer
Dipl. phil. II
Dozent



Susanne Weissert
BSc in Business Administration
Wissenschaftliche Assistentin

Verena Berger, MSc in Business Administration, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Sie ist Studiengangleiterin des CAS in Sustainability Marketing und Mitglied des «ZHAW Netzwerk Klimaneutralität», das sich für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule einsetzt. Zudem arbeitet Verena Berger im Rahmen ihrer Tätigkeit in vielfältigen Forschungs- und Beratungsprojekten rund ums Marketing mit.

Herbert Winistörfer, dipl. phil. II, ist Dozent an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Er unterrichtet zu Themen von Corporate Responsibility und Nachhaltigkeitsmanagement. Er erforscht Ansätze und Instrumente für Unternehmen zum Management sozialer Themen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt beim Standard-ISO-26000-Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung und seiner Umsetzung. Zudem ist Herbert Winistörfer Studienleiter des Zertifikatslehrgangs CAS Corporate Responsibility/Social Management.

Susanne Weissert, BSc in Business Administration, ist wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. In dieser Funktion arbeitet sie in vielfältigen Forschungs- und Beratungsprojekten in den Bereichen Sustainability Marketing, Customer Relationship Management, Product Management, Branding & Kommunikation sowie Marktforschung mit.



Edgar Heim

Leiter Zentrum für
Operations Management
Dozent für
Operations Management



Prof. Dr. Mathias Schüz

Stv. Leiter Center for
International Business
Dozent für
Strategisches Management

Edgar Heim, diplomierter Lebensmittel-Ingenieur ETHZ, wechselte nach fünf Jahren in der Konservenindustrie zum KMU Maestrani Schweizer Schokoladen AG, wo er 16 Jahre als technischer Leiter und 7 Jahre als Vorsitzender der Geschäftsleitung tätig war. Edgar Heim war langjähriges Mitglied und Präsident der Personalkommission Chocosuisse und Mitglied des Vorstands des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Seit August 2007 leitet er das Zentrum für Strategie und Operations an der ZHAW School of Management.

Mathias Schüz, Prof. Dr. phil., studierte Physik, Philosophie und Pädagogik an der Universität Mainz, promovierte über philosophische Konsequenzen der Quantentheorie. Schon in seiner ersten Buchpublikation von 1986 – «Die Einheit des Wirklichen – Carl Friedrich von Weizsäckers Denkweg» – behandelte er den Verantwortungsbegriff. Seine Karriere in der Wirtschaft begann er bei IBM. Zusammen mit dem Versicherungsunternehmer Rolf Gerling initiierte er 1990 die Gerling Akademie für Risikoforschung in Zürich, die er bis 2003 leitete. Seit 2006 lehrt und forscht er an der ZHAW in Winterthur, Schweiz. Er hat zahlreiche Publikationen zum Thema Verantwortung und Ethik in der Wirtschaft verfasst.

Beteiligte Experten



Marc Birbaum
Communications and
Fundraising Director,
Greenpeace, Zürich



Andreas Eisenring
Projekte/Prozesse,
Volg Konsumwaren AG,
Winterthur



Marco Grossmann
Projektleiter, ecos,
Basel



Sandra Guetg
Head of Market
Communications,
Implema Industrial
Construction, Wallisellen



Elisabeth Huber
Environment and
Sustainability,
Geberit International AG,
Jona



Günther Kscheschinski
COO, Maestrani Schweizer
Schokoladen AG, Flawil



Kolja Leiser
Leiter Corporate
Responsibility,
Zürcher Kantonalbank,
Zürich



Martin Ott
Meisterlandwirt,
Gut Rheinau, Präsident
Stiftungsrat FiBL
(Forschungsinstitut für bio-
logischen Landbau, Frick)



Daniel Rüfenacht
Vice President, Corporate
Sustainability, Société
Générale de Surveillance
(SGS) SA, Genf



Sebastiaan Stiller
Consultant QESH and
Sustainable Development,
Sulzer AG, Winterthur



Christian Weber
Geschäftsführer,
Briner AG, Winterthur



Daniel Wiener
Geschäftsleiter, ecos,
Basel

Studienpartner und Sponsor



Studienpartner

Die AZ Direct AG bietet effiziente und effektive Lösungen entlang des gesamten Kunden-Lebenszyklus. Lösungen, die sowohl das Finden und Gewinnen als auch das Weiterentwickeln und Binden von Kunden einfacher machen und so den Gewinn eines Unternehmens nachhaltig optimieren.

www.az-direct.ch

Dr. Christian Haldi, CEO

christian.haldi@az-direct.ch

Telefon +41 41 248 44 44

Sponsor



«Green Energy Marketplace» (GEMP) unterstützt Produzenten von erneuerbaren Energien, diese an Endkunden oder Händler zu verkaufen. Hierzu wird primär eine webbasierte Auktionsplattform zur Verfügung gestellt, wo Produzenten ihre Energie auktionieren können. Käufer finden dort lokale und attraktive Angebote. GEMP akquiriert und betreut Grossunternehmen, KMU (Direktvertrieb) und Privatpersonen (Internet) und stellt somit allen Produzenten einen stark beworbenen Absatzkanal für ihre erneuerbare Energie zur Verfügung. Die Genossenschaftsziele bestehen darin, die Menschen und die Umwelt zu schützen, den Atomausstieg zu beschleunigen und eine lokale Wertschöpfung zu erzeugen. Weiter sollen eine umfassende Markttransparenz geschaffen und die Unabhängigkeit der Schweiz mit heimischer Energieproduktion gefördert werden. Genossenschafter/in wird man ab einem Anteilsschein für CHF 200 (einmaliger Beitrag).

Marco Rüegg, Präsident

marco.rueegg@fairpower.ch

Telefon +41 44 586 49 11

Bei der Studie «Swiss Corporate Sustainability Survey 2012» wird der benötigte Strom für die Studiendownloads mit Fair Power (Strom des Solarskilifts Tenna) bereitgestellt. Daher wird darum gebeten, die vorliegende pdf-Datei nicht an andere Personen weiterzureichen, sondern diese ausschliesslich über www.zmm.zhaw.ch/sustainability-survey-2012 zu beziehen.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die richtige Menge Strom durch die Energy Marketplace Genossenschaft bereitgestellt wird.

Zur Berechnung des Stromverbrauchs von Internet-Datentransfers wird von 5–9 Kilowattstunden (kWh) pro heruntergeladenem Gigabyte (GB) ausgegangen (Graf, 2012). Wird der Einfachheit halber ein Wert von 10kWh pro GB angenommen, ergibt sich für den vorliegenden Studienbericht in der Grösse von rund 3,5 Megabyte ein Verbrauch von 0,035 kWh pro Download.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch