

# Verantwortungsvoll erfolgreich sein

Engagieren sich Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit, wird oft der Vorwurf des Greenwashing laut. Wie unterscheidet man rein kosmetische von professionellen Ansätzen? Ein neues Lehrbuch stellt den Kern eines ernsthaften Nachhaltigkeitsmanagements vor und zeigt, wie es den Firmenerfolg fördert.

**Fridolin S. Brand und  
Herbert Winistörf**

Klimawandel, Menschenrechte oder Konsumentengesundheit: Mit ihren Geschäftstätigkeiten haben Unternehmen grossen Einfluss auf diverse gesellschaftliche Herausforderungen. Moralische Appelle, solche Themen angemessen zu berücksichtigen, bleiben jedoch oft unwirksam, denn sie greifen nicht die ökonomisch geprägte Sprache des Managements auf. Das Lehrbuch SML essentials «Corporate Responsibility Management» schlägt einen anderen Weg ein und macht den Umgang mit gesellschaftlichen Themen betriebswirtschaftlich anschlussfähig. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass viele Firmen grosses Potenzial für Massnahmen auf dem Gebiet der Corporate Responsibility (CR) besitzen, die den Unternehmenswert positiv beeinflussen.

## Unternehmenswert steigern

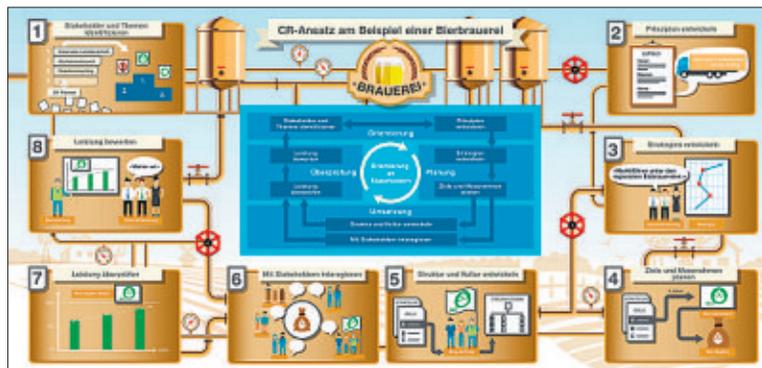
Sogenannte Werttreiber verbinden die CR-Aktivitäten mit dem Unternehmenswert. Dies sind etwa Produktinnovation, neue Märkte, operationale Effizienz, Mitarbeitergewinnung und -motivation, Reputation oder Zugang zu Kapital. Gelingt es dem CR-Management,

diese Werttreiber positiv zu beeinflussen, trägt dies zum Unternehmenswert bei und nimmt somit eine strategische Rolle ein. Strategisches CR-Management steigert so den Unternehmenswert und hat gleichzeitig positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Nestlé beispielsweise investiert innerhalb von zehn Jahren 460 Millionen Franken in die Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktionssysteme von Kaffee und Kakao. Nestlé sichert sich so wichtige landwirtschaftliche Rohstoffe, verbessert aber auch die Lebensbedingungen der Bauern vor Ort.

## CR-Management in KMU

Ist nun aber Corporate Responsibility etwas, das sich nur Konzerne wie Nestlé leisten können? Mitnichten. Auch KMU können mit bescheidenen Mitteln ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen, das zum Unternehmenserfolg beiträgt. Für ein solches strategisches CR-Management stellt das Lehrbuch einen Managementzyklus in acht Schritten vor, der sich an den Phasen Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung orientiert. Als Beispiel dient eine lokale Bierbrauerei mit mehreren Angestellten, wie es in der Schweiz Dutzende gibt.

In der Orientierungsphase werden die wichtigen CR-Themen und externen Stakeholder (z. B. Kunden, Zulieferer, Behörden, Nichtregierungsorganisationen) analysiert (1). Im Fall der Brauerei wurden naturnahe Landwirtschaft, Alkoholmissbrauch und Flaschenrecycling als die drei wichtigsten CR-Themen identifiziert, wobei die naturnahe Landwirtschaft für die prioritäre Bearbeitung ausgewählt wird. Im zweiten Schritt der Orientierungsphase wird die Wichtigkeit des The-



Im Lehrbuch wird Corporate Responsibility Management am Beispiel einer Bierbrauerei erklärt.

Grafik: SML essentials «Corporate Responsibility Management»

mas «naturnahe Landwirtschaft» in das Leitbild des Unternehmens aufgenommen (2).

In der Planungsphase wird für das ausgewählte Thema eine CR-Strategie entwickelt (3). Wie oben ausgeführt, sind CR-Aktivitäten dann strategisch, wenn sie mit dem Unternehmenserfolg verbunden werden. Sie bringen dann einen Nutzen für das Unternehmen und gleichzeitig für Gesellschaft oder Umwelt. Im Fall der Brauerei wird die Produktinnovation Bio-Bier lanciert, mit der sich das Unternehmen auf dem Markt durchsetzen und neue Kundensegmente gewinnen möchte. Dafür wird das strategische CR-Ziel entwickelt, innerhalb von fünf Jahren 100 Prozent Bio-Hopfen zu verwenden (4).

In der Implementierungsphase werden die Strategie und das zugehörige Ziel umgesetzt. Dafür wird im ersten Schritt eine geeignete Arbeitsstruktur und -kultur entwickelt (5). Das bedeutet, dass in der Einkaufsabteilung die für die Beschaffung von Bio-Hopfen verantwortlichen Personen bestimmt und bezüglich Nachhaltigkeit im Hopfenanbau geschult werden. Anschliessend treten sie in Kontakt mit Zulieferern von Bio-Hopfen und verhandeln über Verfügbarkeit, Qualität und Preis (6).

In der Überprüfungsphase wird zunächst das beschlossene Ziel mittels geeigneter Indikatoren überprüft. In Beispiel der Bierbrauerei ist dies der Bio-Anteil an der Gesamtmenge des eingekauften Hopfens (7).

Dieser sollte stetig steigen, bis das Ziel von 100% erreicht ist. Im letzten Schritt des Zyklus geht es um die Bewertung der Aktivitäten: So stellt beispielsweise die Einkaufsabteilung den aktuellen Anteil Bio-Hopfen vor und diskutiert eventuelle Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich des gesamten Managementansatzes mit der Geschäftsleitung, wie z. B. Änderungen der Strategie, eine modifizierte Arbeitsstruktur oder Anreize für die Einkaufsabteilung (8).

## Integration in Prozesse

Für jeden Schritt des Modells werden im Buch Kriterien für ein professionelles CR-Management erarbeitet. Es bietet somit eine Blaupause für ein modernes und glaubwürdiges CR-Management. So ermöglicht es der Leserschaft, wichtige Elemente eines wirksamen CR-Managements in die Geschäftsprozesse zu integrieren und mit dem Unternehmenserfolg zu verbinden. ■

Mehr Informationen und Bestellung des Lehrbuchs «Corporate Responsibility Management» unter [www.vdf-online.ch/sml-essentials](http://www.vdf-online.ch/sml-essentials).

### Dr. Fridolin S. Brand



Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Fachstelle Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law.

### Herbert Winistörf



Leiter der Fachstelle Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law.