

Nachhaltigkeit – (k)ein Randthema

Die aktuellen Diskussionen rund um die herausfordernden Themen wie Klimaschutz oder Menschenrechte haben vermehrt Auswirkungen auf Unternehmen. Gesellschaft und Politik fordern von den Unternehmen verantwortungsvolleres Handeln.

VON MARKUS ZEMP*

Unternehmen sollen gesetzlich verpflichtet werden, mehr Verantwortung für Handlungen von ihren Auslandsniederlassungen und in den Lieferketten zu übernehmen. Dazu passt die allgemeine Forderung von mehr «Nachhaltigkeit» im unternehmerischen Handeln. Nicht nur in multinationalen Konzernen, sondern zunehmend sehen sich auch lokale KMU bei diesem Thema gefordert. Dabei setzt sich der Begriff «Corporate Social Responsibility» durch. Dahinter steht die Forderung, dass sich Unternehmen grundlegend über die Auswirkungen ihres Handelns auch im sozialen und ökologischen Bereich auseinandersetzen sollen. Für viele KMU stellen sich grundsätzliche Fragen bezüglich Verantwortung ihres Handelns. Was bedeutet diese Forderung nach nachhaltigeren Unternehmen? Inwieweit geht diese Verantwortung über die Tatsache, dass im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben Kundenbedürfnisse befriedigt und damit Arbeitsplätze geschaffen und Steuern bezahlt werden? Welche zusätzliche Verantwortung muss/soll eine Unternehmerin oder ein Unternehmer übernehmen? Und wie soll dies ein KMU angehen? Der folgende Artikel



MARKUS ZEMP



Professor und Dozent für Unternehmensführung an der Hochschule Luzern. Als Betriebsökonom und ehemaliger CEO eines internationalen Konzerns bringt er sein Knowhow in verschie-

denen Weiterbildungsstudiengängen ein. Unter anderem ist er Studienleiter des MBA Luzern und des CAS Corporate Social Responsibility. www.hslu.ch

soll Hinweise auf mögliche Antworten geben.

Problem: Intransparenz! Wir stossen mit unserem Verhalten zunehmend an Grenzen. Das sind einerseits die Auswirkungen des Wirtschaftssystems auf die Umwelt, wie z.B. der CO₂-Ausstoss, übermässiger Ressourcenverbrauch oder die Verschmutzung der Weltmeere. Andererseits aber auch wirtschaftliches Fehlverhalten in Form von Ausbeutung, Abzocke oder Begünstigung. Mit der zunehmenden Komplexität der Wirtschaft, unter anderem auch durch die Globalisierung, steigt das Risiko von Systemversagen. Konsumenten kennen heute von vielen Gütern die Produktionsbedingungen respektive die Umstände, unter welchen diese hergestellt werden, nicht. Lieferketten sind oft intransparent, und das schafft Raum für zweifelhafte Gewinnoptimierung durch Ausnutzen von Intransparenz, Informationsdisparitäten, unterprivilegierten oder unterdrückten Gesellschaften sowie Gesetzeslücken oder fehlende Kontrollen. Beispiele dafür sind die Arbeitsbedingungen von Baumwollpflückern oder Minenarbeitern in Afrika. Folgen sind Umweltzerstörung, Hunger, Armut und Migration. Dass es Korrekturen braucht, ist politisch unbestritten. Mit der von den meisten Staaten unterzeichneten Vereinbarung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung will die Politik diese Herausforderungen angehen.

Wie konnte es dazu kommen? Unser liberales westliches Wirtschaftssystem hat sich seit den Ursprüngen in der Industrialisierung laufend entwickelt und verändert. Noch vor hundert Jahren stand die Verbesserung der Lebenssitua-

tion durch bessere Lebensmittelverfügbarkeit, hygienischere Lebensräume oder Güter, welche die aufwendigen, täglichen Arbeiten vereinfachten, im Vordergrund. Dieses System hat uns inzwischen einen ungeahnten Wohlstand ermöglicht. Heute haben wir einen Lebensstandard erreicht, in welchem die Grundbedürfnisse gedeckt und viele Wirtschaftsprodukte entweder kurzlebige Fast-Life-Produkte oder Luxusprodukte sind.

Und das vor allem, weil unser System auf Wachstum ausgerichtet ist. D.h., wir stehen unter Zwang, immer mehr zu produzieren und damit auch zu konsumieren. Seit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichtes (Our Common Future, 1987) wissen wir: Wenn wir so weitermachen, zerstören wir unsere Lebensgrundlagen. Seit 30 Jahren bemüht sich die Politik, diesen Prozess zu stoppen oder mindestens zu verlangsamen. Leider mit wenig Erfolg. Inzwischen mehren sich die negativen Signale. Sie werden sichtbar in Form von Plastikinseln in den Weltmeeren oder spürbar in Form von Naturkatastrophen und zunehmenden Hitzeperioden. Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Aktualität, und immer mehr Menschen erkennen Handlungsbedarf.

Woraus lässt sich eine Verantwortung von Unternehmen ableiten?

Unternehmen sind Teil des Systems. Sie beeinflussen und gestalten mit. Deutlich wird dies bei der Beantwortung der Frage, ob das Angebot die Nachfrage schafft, oder umgekehrt. Unser Verhalten ist ein Produkt unserer Sozialisierung durch Familie und Gesellschaft. Und dabei spielen gesellschaftliche Werte und Normen eine grosse Rolle.



Unternehmen müssen Nachhaltigkeit als strategisches Handlungsfeld erkennen.

Wir können uns nun fragen, wer diese Werte und Normen gestaltet. In unserem liberalen Staats- und Wirtschaftssystem werden und wurden diese Werte sehr stark vom Gedanken der freien Marktwirtschaft geprägt. Wir sind von klein auf praktisch dauernd den Botschaften der Wirtschaft ausgesetzt. Marketing beeinflusst unser Verhalten. Demzufolge hat ein Unternehmen auch eine gewisse Verantwortung, seinen Beitrag gegen Systemversagen zu leisten. Die Haltung, dass der Konsument die Nachfrage bestimmt, ist nur bedingt richtig. Marketing lehrt uns, dass Bedürfnisse geschaffen werden können. Auch am Beispiel der Lieferketten wird klar, dass Unternehmen Einsicht haben und dort direkten Einfluss nehmen können. Sie müssen es aber wollen. Konsumenten können dies nicht. Die Frage ist, inwieweit ein Unternehmen sich um die Bedingungen in der Lieferkette kümmert oder kümmern will.

Auch wenn liberale Unternehmer ihre gesellschaftliche Verantwortung im Schaffen von Arbeitsplätzen und Zahlen von Steuern beschränken – für den dringend notwendigen Kurswechsel zu einer nachhaltigeren Entwicklung reicht das nicht.

Auch aus der Politik wird diese unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung formuliert. Mit der Agenda 2030 hat sich die Schweiz zur Verwirklichung der 17 Nachhaltigkeitsziele verpflichtet. Es sind Ziele im Bereich Migration, Hunger und Armut. Aber auch Themen, welche die Wirtschaft betreffen, wie: Umweltzerstörung oder Klimawandel. Zudem

hat der Bundesrat einen Aktionsplan zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt erarbeitet. Darin fordert er unter dem Begriff Corporate Social Responsibility eine erweiterte Unternehmensverantwortung für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung.

Was ist zu tun? Aktuelle Studien zeigen, dass bei den meisten Kleinstunternehmern (bis zu zehn Mitarbeitern) Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung noch keine grosse Rolle spielt. Bei grösseren KMU nimmt die Bedeutung zu: Zwei Drittel geben an, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankert ist. Schaut man sich jedoch die operativen Steuerungsinstrumente (Stellenbeschrieb oder Zielvereinbarungen) bei den Mitarbeitenden an, so finden sich darin hauptsächlich ökonomische Leistungsziele. Lediglich ein Zehntel der befragten Mitarbeitenden hat ökologische Handlungsziele. Vertiefte Analysen und Einzeluntersuchungen in KMU vermitteln den Eindruck, dass KMU im Verständnis und Umgang mit Nachhaltigkeit stark verunsichert sind. Viele von ihnen verhalten sich zwar bereits – und nicht nur aufgrund der aktuellen Diskussionen – nachhaltig. Das fängt an beim sparsamen Umgang mit Ressourcen und geht bis zu sozialem Engagement in der Gesellschaft. Oft fehlt es jedoch an einem integralen Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung. Vielen Führungskräften ist es noch nicht bewusst, wie sie das Unternehmen nachhaltiger gestalten können. Es fehlt in vielen KMU an Wissen und einer gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit. Der CSR-Ansatz ist eine mögliche Herangehensweise.

Die wichtigste Voraussetzung ist der Wille der obersten Leitung zu einer nachhaltigeren Entwicklung der Organisation. Ansonsten bleibt es oft bei Scheinaktivitäten, und Nachhaltigkeit wird zum Marketingschlagwort. Das Thema Nachhaltigkeit muss von der Geschäftsleitung als strategisches Handlungsfeld erkannt und entsprechende Handlungsziele (bis auf Mitarbeitenebene) formuliert werden. Entsprechend sollte dafür gesorgt werden, dass das Unternehmen eine Nachhaltigkeitskompetenz entwickelt.



DER LANGZEITWERBETRÄGER

B2B.CH@VICTORINOX.COM

ESTABLISHED 1884