beider basel handelskammer

twice

16. Ausgabe
Frühjahr 2022

FOKUS

NACHHALTIGKEIT

STANDORT

Europapolitik – Die Zeit drängt

AUS DER ’KAMMER

Fachkräfte steuerlich entlasten

NACHHALTIGKEIT

ALS UNTERNEHMERISCHE INNOVATIONSCHANCE

Nachhaltigkeit ist ein zukunftsrelevantes Innovationsfeld. Wie Unternehmen Nachhaltigkeit als Chance erkennen und nutzen können, zeigt eine Analyse der 50 grössten Schweizer Unternehmen.

Von Dr. Katrin Muff

Innovation ist der Kern des Unternehmertums. Es geht dabei um das Erkennen neuer Marktchancen, ambitioniertes Vorwärtsdenken, den Mut, Vorreiter zu sein, die Fähigkeit, Chancen zu sehen und zu ergreifen, aber auch um ein Quäntchen Glück. Was hat dies mit Nachhaltigkeit zu tun? Bisher wenig, denn Nachhaltigkeit wird auch heute noch eher als Risiko gesehen. Dass die Nachhaltigkeit aber auch zu den bedeutendsten unternehmerischen Chancen gehört, ist noch nicht überall angekommen.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Es ist wichtig, zwischen Greenwashing und echter unternehmerischer Nachhaltigkeit zu unterscheiden. Diese Unterscheidung erlaubt es, die Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu erkennen.

Für uns geht es dabei um den Unterschied zwischen einer Inside-out- und einer Outside-in-Perspektive[1]: Die Inside-out-Perspektive fragt, was das Unternehmen macht, um seine Nachhaltigkeitsrisiken zu reduzieren. Dies wird anhand von Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (ESG) gemessen. Bei der Outside-in-Perspektive steht im Fokus, inwiefern das

[1] Dyllick & Muff 2016

Unternehmen zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher und ökologischer Probleme beiträgt. Als Indikator dient der Prozentsatz des Umsatzes, der den UN-Nachhaltigkeitszielen (SDG) zugeordnet werden kann.

WIR SCHÄTZEN, WAS WIR MESSEN

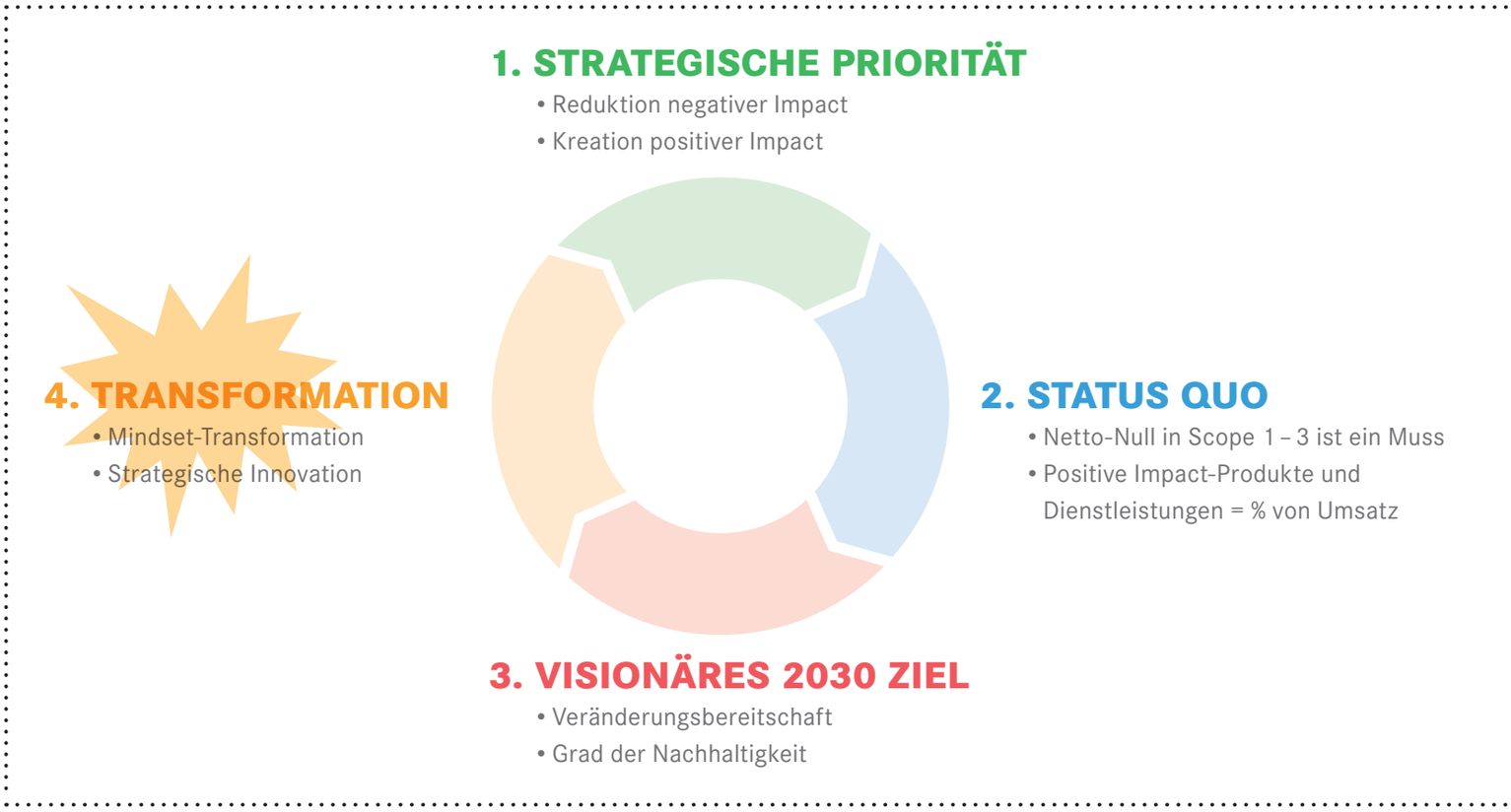
In der Schweiz wurden kürzlich die 50 grössten Arbeitgeber und börsennotierten Unternehmen anhand dieser beiden Dimensionen bewertet. Die ESG-Bewertung erfolgte anhand der Daten der Nachhaltigkeits-Ratingagentur ISS. Die SDG-Bewertung basiert auf Daten von Standard & Poor's. Dieser in den Schweizer Wirtschaftsmagazinen «Bilanz» und «PME» veröffentlichte Vergleich löste eine wichtige öffentliche Diskussion über diese beiden Nachhaltigkeitsansätze aus. «We treasure what we measure», meinte der Ex-CEO von Unilever, Paul Polman. Und genau das tut dieses neue Rating.

TRANSFORMATION MEISTERN

Es gibt zwei Möglichkeiten, das Outside-in-Denken im Unternehmen einzubetten. Einerseits muss der negative Fussabdruck reduziert werden. Das bedeutet zum Beispiel hinsichtlich Klimaschutz die Umsetzung des Netto-Null-Zieles – nicht nur im eigenen Betrieb und bei der Energieversorgung, sondern über die gesamte Wertschöpfungskette von den Lieferanten bis zu den Kundinnen und Kunden. Ein Blick auf den globalen Netto-Null-Emissionspfad zeigt, wie wichtig es ist, jetzt Minderungs- und Kompensationsmassnahmen zu ergreifen. Massnahmen in den nächsten drei bis sieben Jahren werden den Unterschied ausmachen zwischen einer lebenswerten Zukunft und einer Welt, die Klimakatastrophen als neue Normalität erleben wird.

MINDSET ÄNDERN

Dabei ist die Senkung der CO_2-Emissionen nur ein erster wichtiger Schritt. Ein wirklich nachhaltiges Unternehmen verlagert seine Perspektive von dem Bemühen, seine eigenen negativen Auswirkungen zu minimieren, in Richtung des Erzielens signifikanter positiver Wirkungen in relevanten Bereichen für die Gesellschaft und den Planeten.[1] Diese positive Wirkung entsteht vor allem durch Produkte und Dienstleistungen, aber auch dadurch, dass wir sozial gerechte und nachhaltige Arbeitgeber und Produzenten sind. Es verlangt, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auf die Lösung der UN-Nachhaltigkeitsziele auszurichten.



Grafiken: In Anlehnung an den Strategic Innovation Canvas der Positive Impact-Organisationen.

Abbildung 1: Schritte der Transformation von Unternehmen in Richtung Impact-Organisationen.

VIER SCHRITTE ZUR TRANSFORMATION

Es versteht sich von selbst, dass dieser Perspektivenwechsel von Inside-out zu Outside-in von einer Mindset-Transformation abhängt. Die Theorien und Praktiken des Change-Managements können dazu beitragen, diesen Wandel innerhalb von Organisationen zu unterstützen. Die folgenden vier Schritte skizzieren, was erforderlich ist, um Organisationen bei der Integration von Nachhaltigkeit in ihrem Kern zu unterstützen (Abb. 1).

1. Strategische Priorität: Die Organisation braucht zunächst strategische Klarheit über ihre Ziele und eine entsprechende Handlungsbereitschaft. Die zentrale Frage lautet: Versucht die Organisation einfach, ihre negativen Auswirkungen zu reduzieren, die durch CO_2- oder andere Emissionen entstehen, oder versucht sie, ihre positive Wirkung zu steigern, indem sie ihre Produktinnovationen auf gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen gemäss den SDGs ausrichtet?

2. Status quo: Bevor sie zu handeln beginnt, muss die Organisation ihre Ausgangssituation verstehen. Zwei Tools können hier Klärung bringen: eine Umfrage zur «Veränderungsbereitschaft» des Unternehmens und das Assessment zur «echten unternehmerischen Nachhaltigkeit» – beide sind kostenlos auf SDGX.org verfügbar. Diese Bewertungen können als Grundlage für eine eingehende interne Diskussion über den Nachhaltigkeitsstatus dienen.

3. Visionäres 2030-Ziel: Sodann muss die Organisation ambitionierte und relevante Ziele für 2030 setzen. Dieses «Jahrzehnt des Handelns» ist unsere letzte Chance, um sicherzustellen, dass auch unsere Enkelkinder noch in einer sicheren Welt aufwachsen. Unternehmen müssen erkennen, dass das Erreichen von Netto-Null über die gesamte Wertschöpfungskette bis 2030 ein nicht verhandelbares Muss ist. Darüber hinaus müssen sich Organisationen ein Ziel für 2030 setzen, das den Anteil ihrer Produkte und Dienstleistungen mit positiver Wirkung als Prozentsatz ihres Umsatzes misst. Der Prozentsatz hängt von der Ausgangsbasis des Unternehmens zum Zeitpunkt der Zielsetzung ab.

4. Die Transformation: Und schliesslich bedarf der Transformationsprozess zweier Schlüsselaspekte, um den Erfolg des Wandels sicherzustellen: erstens eine Bestimmung des strategischen Innovationsfokus (was?) und zweitens eine Definition des Vorgehens für die Veränderung der Denkweise (wie?) von Führung und Organisation. Diese beiden Aspekte des Transformationsprozesses sind entscheidend für die Umsetzung der strategischen Ziele in der Organisation.

VIER MERKMALE ENTSCHEIDEND

Positive Impact-Organisationen (PIOs) unterscheiden sich in vier Kernelementen von traditionellen Organisationen: Nachhaltigkeitskultur, externe Anerkennung, höherer Zweck sowie Governance-Ausrichtung.

Nachhaltigkeit als Unternehmenskultur: PIOs mit einer fortschrittlichen Nachhaltigkeitskultur leitet ein Führungsteam, das sich durch eine Outside-in-Perspektive kennzeichnet. Solche Organisationen ziehen

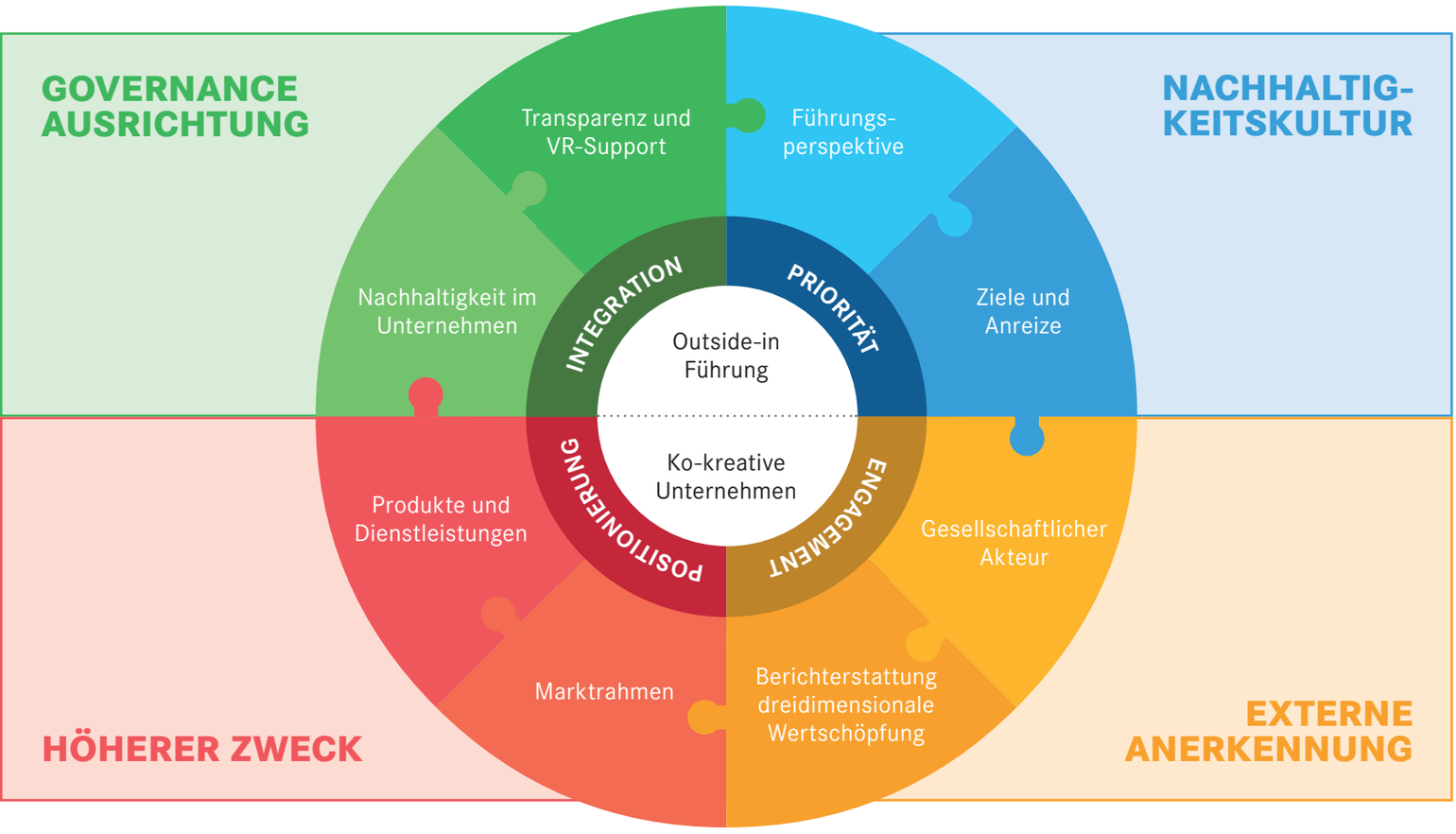


Abbildung 2: Die vier Merkmale von Positive Impact-Organisationen und deren jeweils zwei Implementierungsstrategien.

Mitarbeitende an, die einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten wollen. Die Organisation hat ihre ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele und das Vergütungssystem an umfassenderen Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet. So ist sichergestellt, dass das Thema Nachhaltigkeit in Krisenzeiten nicht in den Hintergrund gerät.

Externe Anerkennung durch die Gesellschaft: Dank einem offenen und proaktivem Engagement geniessen PIOs eine positive, externe Anerkennung. Während traditionelle Unternehmen externe Anspruchsgruppen oft als Gefahr ansehen und eher auf Distanz halten, haben PIOs den Mehrwert eines offenen Austauschs mit kritischen Akteuren der Zivilgesellschaft erkannt und gelernt, konstruktive externe Ansichten in ihre betriebliche Entscheidungsfindung zu integrieren. Ein offener Umgang mit externen Anspruchsgruppen wird als Quelle völlig neuer Outside-in-Ideen gesehen.

Höheren Zweck umsetzen: PIOs sehen ihren Zweck darin, als Unternehmen einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und den Planeten zu leisten. PIOs haben ihren höheren Zweck dank Innovationen in ihre Produkte und Dienstleistungen integriert. Sie haben hierfür entsprechende Märkte identifiziert und können so eine Pionierrolle einnehmen.

Governance-Ausrichtung: PIOs sind dank einer fortschrittlichen und transparenten Governance in der Lage, geeignete Investoren anzuziehen und auf andere zu verzichten. Sie können auf die Unterstützung des Verwaltungsrats zählen, der die progressive Nachhaltigkeitsagenda unterstützt. Nachhaltigkeit ist nicht nur der Job einiger weniger, sondern ist in das Jobprofil aller Mitarbeitenden – möglichst messbar – integriert.

AUFRUF ZUM HANDELN

Die Botschaft ist klar: Helfen Sie Ihrer Organisation, Nachhaltigkeitsprobleme unserer Zeit als Innovationschancen der Zukunft zu erkennen. Die Werkzeuge und Messinstrumente sind vorhanden. Was wir brauchen, sind mutige Change-Agents, die die hier beschriebenen Erkenntnisse und die vier Schritte zum Erfolg in konkretes Handeln umsetzen. ●

DR. KATRIN MUFF ist Direktorin des Institute for Business Sustainability in Luzern, Professorin an der LUISS Business School in Rom sowie Autorin, Moderatorin und Beraterin im Bereich Nachhaltigkeitsstrategie & Innovation.

FORSCHUNGS-ERKENNTNISSE

KONKRETE HILFESTELLUNG

Dr. Katrin Muff und ihr Forschungsteam haben die Erkenntnisse bezüglich Positive Impact-Organisationen in einen strategischen Innovationsprozess übersetzt, mit dem Organisationen jeder Art und jeder Grösse eine positive Wirkungsorientierung in ihrem Unternehmen implementieren können. Der Prozess wurde mit Unternehmen verschiedenster Sektoren entwickelt und wird in der Praxis angewandt. Im Rahmen des SDGXCHANGE werden Beraterinnen und Berater geschult und die Tools als Open-Source-Lösungen angeboten.

SDGX.org