

Unternehmenskommunikation

# Nachhaltigkeit als Mehrwert nachvollziehbar kommunizieren

Nachhaltigkeit rückt zunehmend stärker in den Fokus. Der Beitrag beschreibt den Zusammenhang zwischen den Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen und deren Wahrnehmung in der Gesellschaft. KMU, die Sustainability-Konzepte mit der Firmenstrategie und ihrem Purpose vereinen, können auch finanzwirtschaftliche Ziele besser erreichen.

› Julius Hargitai

Unternehmen haben schon immer versucht, sich zeitgeistlichen Entwicklungen anzupassen und ihre Strategien so auszurichten, dass sie ihre Produktivität und Erträge steigern können. Das ist so lange gut so, wie die Stakeholder dies als gerechtfertigt, sinnvoll und für ihr Leben als nützlich und bereichernd erachten.

Nachhaltigkeit und die dazugehörigen Aspekte wie Environmental, Social and Governance (ESG), Circular Economy (CE) und Corporate Social Responsibility (CSR) decken eine breite Palette an wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Themen ab. Unternehmen wollen in eine nachhaltige und umweltschonende Zukunft gehen. Und dafür wollen sie von der Gesellschaft wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

## Aspekte der Sinnhaftigkeit

Darstellungen der Sinnhaftigkeit stehen in der Unternehmenskommunikation hoch im Kurs. Doch oft ist diese Darstellung des (vermeintlichen) Sinns für die Gesellschaft und selbst für Mitarbeitende ungenau. Eine alternative Betrachtungsweise

bietet der Begriff des Kohärenzgefühls (Sense of Coherence / SoC). Dieser beschreibt, was Menschen als sinnvoll erachten oder was sie darunter verstehen. Der Ausdruck stammt vom US-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky aus den 1960er-Jahren. Sein Konzept beschreibt, auf welche inhärenten persönlichen Fähigkeiten es ankommt, mit herausfordernden Situationen umzugehen. Es basiert auf drei Aspekten, die durchaus auf viele andere Lebensereignisse übertragbar sind:

- › **Verstehbarkeit:** Das heisst, eine Person versteht die Zusammenhänge eines Ereignisses und wie es entstanden ist.
- › **Sinnhaftigkeit:** Menschen begreifen und geben dem herausfordernden Ereignis einen Sinn.
- › **Handhabbarkeit:** Diese lässt die eigenen Handlungskompetenzen erkennen. Man weiss, was man folgerichtig tun kann, um mit der Herausforderung fertig zu werden.

## Das Gefühl der Stimmigkeit

Antonovskys Konzept kann für die Sustainability-Strategien adaptiert werden.

Dabei müssen Führungskräfte für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien ein Gefühl der Stimmigkeit (Kohärenz) erreichen. Das bedeutet: Sie müssen verstehen (Verstehbarkeit), wie die Aspekte der Nachhaltigkeit ESG, CE und CSR entstanden sind, welche Rolle ihr Unternehmen darin spielt (Sinnhaftigkeit) und wie sie diese Konzepte in ihrer operativen Strategie umsetzen können (Handhabbarkeit).

Wenn Unternehmensverantwortliche ein Konzept von solcher Tragweite nur zum Teil verstehen, dieses aber nach aussen reputationsschützend kommunizieren – weil sie zu denen gehören wollen, die das «Richtige» tun – hilft es dem betreffenden Unternehmen wenig. Denn es kommt unweigerlich dazu, dass die vermeintliche Nachhaltigkeitsstrategie bei den Konsumenten und Kunden weder verstanden noch wahrgenommen wird.

Das aktuelle Dilemma um Nachhaltigkeit scheint viele Diskrepanzen aufzuweisen, wie zum Beispiel bei der Einführung der «Duales System Deutschland GmbH» (DSD) namens «Der Grüne Punkt» im Jahr 1990. Der Grüne Punkt wurde sehr schnell

auf Tausenden Produktverpackungen aufgedruckt. Die damit vom Staat initiierte Mülltrennung zu Recycling-Zwecken wurde für die Verbraucher problematisch und nicht immer durchschaubar, weil die unterschiedlichen regionalen Vorgaben irritierend waren. Und auch dreissig Jahre später ist die Bevölkerung noch verunsichert, was denn tatsächlich in die gelbe Tonne gehört und was nicht.

### Eine Frage der Wahrnehmung

Gross angelegte Initiativen brauchen ein klares, verständliches und nachvollziehbares Ziel mit einer kritischen Frage: Wie soll unser Unternehmen das umsetzen? Obwohl alle 17 Ziele der Vereinten Nationen – die Sustainable Development Goals (SDGs) – für alle CEOs verständlich sind, scheinen die meisten Bestrebungen und Umsetzungen der Unternehmen noch in den Kinderschuhen zu stecken. Die ESG-Ratingagenturen erleben ihre Hoch-Zeiten.

Was aber von Bewertungsprozessen übrig bleibt, sind teilweise verdächtige Geschäftsgebaren rund um Sustainability mit der Bezeichnung Greenwashing. Eine erste juristische Definition von Greenwashing wird die European Supervisory Authorities (ESA) im Mai 2024 als eine Empfehlung für Änderungen der EU-Rechtsvorschriften veröffentlichen. Ob die Schweiz diese übernimmt, bleibt abzuwarten. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen dem, was kommuniziert wird, was getan wurde und wie die Ergebnisse von den Stakeholdern wahrgenommen werden.

Im Jahr 2015 veränderte die Redaktion der Harvard Business Review (HBR) mithilfe des Investment Research-Unternehmens Sustainalytics die Bewertungskriterien des Auswahlverfahrens für den «CEO des Jahres». Sie stellte einen Mix aus Messverfahren zusammen und erweiterte diesen mit den Messfaktoren der Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistung (ESG). Lars Sørensen, CEO der Novo

NordiskPharma AG, der im gleichen Jahr als «CEO des Jahres» gewählt wurde, wusste nichts von dem Messverfahren. Auf die Frage, was ihn an die Spitze der HBR-Rangliste 2015 der leistungsstärksten CEOs der Welt gebracht hatte, nannte er etwas anderes: Glück.

Die Betonung liegt auf der intrinsischen Motivation zur Erreichung von unternehmerischen Zielen. Diese dient dazu, die operativen Strategien im Sinne der Unternehmensentwicklung der Gesellschaft wie auch im Sinne der Shareholder authentisch umzusetzen. Und ja, alle sollen zu ihrem Geld und zu Vorteilen kommen. Worauf es jedoch ankommt: ihre sinnvolle Anwendung. Die ESG-Bewertungen dienen erst einmal der notwendigen Anerkennung in Fachkreisen und in den Augen der Regulatoren. Ob die zu erreichende Zielgruppe diese Ergebnisse wahrnimmt, ist eine andere Frage.

Ein sinnvolles Ziel kann sein, dass ein Unternehmen einen gesellschaftlichen Beitrag in seiner spezifischen Branche leistet und dieses mit einem Sinn verbindet, mit dem sich auch die Stakeholder identifizieren. Ein Beispiel: Die Schweizer Sanitätsfirma Preisig baut Sanitäranlagen in öffentlichen Einrichtungen wie Schulen in ärmeren Ländern, damit Kinder nicht an verseuchtem Wasser erkranken und sterben. Sie machen eine Ausbildung und können dann im erwerbsfähigen Alter einer Beschäftigung nachgehen und zum örtlichen wirtschaftlichen Wachstum beitragen.

### Finanzielle Auswirkungen

Eine Studie über den Stellenwert der sozialen Verantwortung von Unternehmen hat sich damit befasst, wie diese von der Gesellschaft wahrgenommen wird. Die Forscher haben festgestellt, dass die Corporate Social Performance (CSP) – also wie die Gesellschaft die Corporate Social Responsibility (CSR) einer Firma wahrnimmt – der bestimmende Faktor bei der Erreichung finanzwirtschaftlicher

Ziele ist, der sogenannten Corporate Financial Performance (CFP).

Wenn Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten verstärkt in eine Sinn generierende Strategie einbinden und diese nachvollziehbar an ihre Stakeholder ausrichten, empfinden die Konsumenten diese als eine positive Entwicklung in der sozialwirtschaftlichen Beziehung zum Unternehmen, so eine weitere Untersuchung. In einem Artikel des Journal of Marketing von 1994 schrieb Minette Drumwright, dass Umweltbelange als nicht-wirtschaftliches Kaufkriterium argumentiert werden. Dabei zitiert sie Ergebnisse mehrerer Studien. So geben 75 Prozent der Verbraucher etwa an, dass ihre Kaufentscheidungen durch den Ruf eines Unternehmens in Bezug auf die Umwelt beeinflusst werden. Weiter gaben acht von zehn an, dass sie mehr für umweltfreundliche Produkte bezahlen würden.

Interessant ist, was Nancy Lee und Philipp Kotler in ihrem 2005 veröffentlichten Buch Corporate Social Responsibility der «Business for Social Responsibility»-Plattform darstellen: Sie zeigen auf, dass Unternehmen, die sich ihrer ethischen, sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst sind und sich dieser stellen, einen «schnell wachsenden Zugang zu Kapital haben, das sonst vielleicht nicht zur Verfügung stünde.» Dabei stellen sie fest, dass Unternehmen mit dem inhärenten Bewusstsein der oben genannten Faktoren einen Umsatz von 639 Milliarden Dollar im Jahr 1995 auf 1,185 Billionen Dollar im Jahr 1997 und 2,16 Billionen Dollar im Jahr 1999 steigern konnten. Dies lässt sich selbst in von Krisen geprägten Zeiten belegen, wie George Serafeim von der Harvard Business School mit seinen Kollegen in seiner Untersuchung darlegen konnte: Zwischen Ende Februar und Ende März 2020, als die globalen Finanzmärkte zusammenbrachen, untersuchten sie Daten von mehr als 3000 Unternehmen und stellten fest, dass die Aktienrenditen jener Firmen, die in der Öffentlichkeit als verantwortungsbewusst wahrgenommen werden, weniger stark fielen als jene der Konkurrenz.

## Herausforderungen

In einer Publikation betonen die Economiesuisse und Swiss Holdings die bevorstehenden Herausforderungen hinsichtlich der CSR der Schweizer KMU. Während in den vergangenen Jahren CSR primär mit Konzernen in Verbindung gebracht wurde, werden KMU vermehrt die «gleichen» CSR-Konzepte abverlangt wie von Grossunternehmen.

Dies stellt KMU jedoch vor bedeutende Herausforderungen, weil die regulatorischen Bestimmungen für die KMU zu grosser administrativer Belastung werden, aufgrund von Grösse, personeller Ressourcen und wegen teilweise fehlenden Wissens für die Berichterstattung (Reports). Die Handelskammern und Industrieverbände helfen KMU durch Erfahrungsaustausch und Schulungen über bewährte Verfahren beim Unternehmensreport. Die Nähe und der teilweise enge Kontakt der KMU zu den Bürgern als Kunden können als Vorteil genutzt werden, da sie diejenigen sind, welche die Massnahmen zur Nachhaltigkeit mitgestalten sollen. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Massnahmen KMU ergreifen können, damit sie nicht nur Aufmerksamkeit bekommen, sondern ihre Nachhaltigkeitsprojekte in den Vordergrund stellen, mit denen sie greifbare Ergebnisse erzielen und Authentizität in der Bevölkerung gewinnen können.

## Fazit

CEOs sollten sich die Frage stellen, wie sie einen Mehrwert für das Unternehmen, die Shareholder und die Gesellschaft generieren wollen. Und wie sie diesen Mehrwert nachvollziehbar kommunizieren können, sodass darin ein realisierbarer Sinn zu

erkennen ist. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Merkmale, die genauso unterschiedliches Engagement und unterschiedliche Kommunikation erfordern, wenn es darum geht, einen individuellen Beitrag zu volkswirtschaftlichen Prozessen zu leisten, und zwar in einer wechselseitigen Beziehung zur Gesellschaft. «



### Quellenhinweis

**Kotler, P., Lee, N. R.** (2011). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Deutschland: Wiley.



### Porträt



#### Julius Hargitai

Unternehmensberater

Julius Hargitai hat einen Master-Abschluss in Wirtschaftspsychologie Kalaidos FH, Public Leadership Credential in Leadership & Ethics an der Harvard Kennedy School und in Governance & Ethics an der London School of Business & Finance. Mit seinem Unternehmen

Hargitai Human Management Consulting unterstützt er Unternehmen und deren Topmanagement bei der Integration von Nachhaltigkeitskonzepten wie Corporate Social Responsibility in Verbindung mit Leadership, Environmental, Social & Governance (ESG) sowie Circular Economy.



### Kontakt

[hargitai@hhmc.ch](mailto:hargitai@hhmc.ch), [www.hhmc.ch](http://www.hhmc.ch)

Anzeige

# Strategien gegen Lieferengpässe.

Jetzt mehr erfahren unter  
[sap.ch/kmu-magazin](http://sap.ch/kmu-magazin)

