

# CSR als ökonomische Vernunft Ein Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Technologie

**B**asiert Ihr Geschäftsmodell massgeblich auf dem Vertrauen der Anspruchsgruppen? Haben Sie sich auch schon gefragt, ob es Geschäftsverbindungen, Aktivitäten oder Verhaltensweisen Ihres Unternehmens gibt, die von Interessengruppen als unangemessen wahrgenommen werden könnten? Inwiefern beschäftigen Sie sich mit der Umgestaltung der realen Zusammenhänge des Wirtschaftens, welche heute sehr konfliktreich sind?

Der Umfang an Auseinandersetzungen mit dem Umfeld steigt täglich. Beinahe jedes Unternehmen ist öffentlich exponiert und deshalb aufgefordert, seine Handlungen zu begründen, verschiedenen Erwartungen zu begegnen oder der «Moralisierung» etwelcher Interessengruppen geschickt zu antworten. Fazit: Die gesellschaftsbezogene Dimension der Unternehmens- und Mitarbeitendenführung ist im 21. Jahrhundert sehr bedeutend geworden.

## Was wir unter Corporate Social Responsibility verstehen

Mit jedem Tun – und gerade auch mit dem wirtschaftlichen – ist ein Glaube verbunden, ein Glaube an den Sinn dieses Tuns. Und dieses Tun ist heutzutage mannigfach infrage gestellt. BPN versteht unter Corporate Social Responsibility (CSR) eine unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, die sich mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungen der Unternehmenstätigkeit auseinandersetzt und laufend deren Wirkung auf (zentrale) Anspruchsgruppen durchleuchtet. CSR ist also ein wirtschaftsordnungsethisches Element. Mit dieser Sichtweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs in mittlerweile drei Kontinenten und baut damit am Sinn einer anderen Moderne. Unsere Stiftung vermittelt und vertieft betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten des Westens, um mit bewährten Methoden und Instrumenten die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Georgien, der Mongolei, Kirgisistan, Ruanda sowie Nicaragua zu etablieren.

Wir interpretieren CSR als Teil einer der Dauerhaftigkeit verpflichteten Unternehmenspolitik. Mit dieser Herangehens- und Arbeitsweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs. Diese Investitionen rechnen sich mehrfach: Wenn Menschen eine berufliche Perspektive in ihrer Heimat finden, werden sie sesshafter. Das ist krisenstabiler und ökologisch wirksam. Die Migrationswilligkeit in Transformationsländern sinkt und führt zu einer allmählich transport- und verkehrsverminderten Wirtschaft – «Inländervorrang» und subsistente Produktion in Verbindung mit einem Miteinander- und Voneinander-Lernen vor Ort in seiner besten Ausprägung.



**Willi Helbling**  
CEO  
Stiftung BPN, Bern

«Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus.»

CSR trägt zur Wertschöpfung in Entwicklungs- und Schwellenländern bei, indem die zukunftsorientierte Programmarbeit, ein fokussiertes Produkt- und Serviceangebot, hohe Betreuungsqualität sowie kluge Investitionsentscheide (auch) aus dieser Perspektive analysiert werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer in Asien, Afrika und Südamerika nutzen im Rahmen des BPN-Viersäulenprinzips während einer Dauer von zwei bis vier Jahren unsere Produkte. Es sind dies Ausbildung, Coaching, Zugang zu Finanzen und das Einbinden in einen lokalen Unternehmerverein.

Wir arbeiten mit den Unternehmerinnen und Unternehmern wertebasiert mit dem Leitmotiv: das Wichtige richtig tun. Die BPN-Geschäftstätigkeit basiert auf einer Haltung, die den steten Dialog mit allen Anspruchsgruppen und das Ziel eines umfassenden Wertemanagements verinnerlicht hat. Die entsprechenden Prozesse, Förderinstrumente und Vergabungen gestalten wir anreizorientiert. Die Stiftungsidentität erlaubt keine unverbindliche Verantwortungsrhetorik.

## Für BPN ist CSR pure ökonomische Vernunft

Unternehmen wollen die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Firma und ihrer Mitarbeitenden sichern und vertiefen. Diese strategische Dimension erfordert Ziele. CSR ist ein methodischer Versuch, die Voraussetzungen «wertvollen» Wirtschaftens unter aktuellen Bedingungen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene zu überdenken. Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus. Diese Debatte ist täglich in den Medien zu verfolgen – prominente Beispiele sind oder waren «Dieselgate» bei VW oder «Brent Spar» bei Shell.

Im Zentrum konzeptioneller CSR steht die integrierte Qualität des Geschäftsmodells an sich – und nicht der Business Case (das heisst, ob sich CSR als Erfolgsfaktor lohnt) oder gedankenloser Spendenaktionismus (also einseitige Geldtransfers, die sich weit weg vom Kerngeschäft bewegen). Schief ausgerichtete marktradikale Gewinnmaximierung mehr oft die Macht der Kapitaleigner, verursacht aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch erhebliche Schäden. Bekannte Stichworte dazu sind die Verletzung der Menschenwürde, Umverteilung in die falschen Taschen, Klimakrise, Hyperglobalisierung, Lastenverschiebung im Umwelt- und Finanzbereich auf künftige Generationen, mangelnde Haftungsregeln (gleichbedeutend mit Nichtabgeltung von negativen Wirkungen auf Dritte).

Vom ehemaligen HSG-Dozenten Peter Ulrich lernten wir, dass nicht nur Menschenführung, sondern auch das Management ganzer Institutionen immer auch die Frage nach dem Sinn der zu verfolgenden Zwecke und Ziele sowie der Verantwortung der Führenden aufwirft. Unsere tägliche Ar-

beit zeigt, wie die Pflege und der Ausbau gesellschaftsbezogener Ziele für Firmen Wettbewerbsvorteile schaffen. Warum? Die Mitarbeitenden und Kunden sind loyaler und zahlungsbereiter, was der Widerstandsfähigkeit und dem Ruf der Firma dient und damit auch den Leistungs- und Finanzzielen zugutekommt. Unsere Unternehmenerfahrung von über zwanzig Jahren zeigt, dass CSR ein gemeinwohldienlicher Produktionsfaktor ist – ebenbürtig zu Arbeit, Kapital oder Technologie.

## Betrachtungen zu unternehmerisch verantwortungsbewusstem Handeln

- Das Thema Verantwortung von Unternehmen ist heute allgegenwärtig. Es hat strategische und handlungsleitende Bedeutung.
- Verantwortung ist eine sehr knappe Ressource – also wertvoll.
- Milton Friedmans berühmtes Zitat zur Verantwortung von Unternehmen, «The responsibility of business is to increase its profits», ist bald ein halbes Jahrhundert alt. Das damals vorherrschende CSR-Verständnis war das der Philanthropie. Friedman betonte damals ebenso, dass neben der Einhaltung der Gesetze auch die moralischen Werte der Gesellschaft zu respektieren sind. Das sollte beim Zitieren von Friedman nicht leichtfertig unterschlagen werden. Wahrscheinlich wäre Friedman heute ein Vertreter von CSR-Praktiken als Geschäftsphilosophie etwa in der Form von Shared Value.
- Verantwortbares unternehmerisches Handeln wird nach zeitgemässer Lehre zunehmend aus einer Perspektive, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgeht, betrachtet.
- Unsere Überzeugung ist und die Erfahrung lehrt, dass Glaubwürdigkeit die Währung der Zukunft ist.
- Der Ertrag, den die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen abwirft, wird systematisch unterschätzt.
- Das CSR-Fundament besteht in einer mehrdimensionalen Sicht und der immerwährenden Reflexion der Geschäftstätigkeit, konkret darin, die sich verändernden Erwartungen aller Anspruchsgruppen stetig mit den eigenen weiterzuentwickeln. Fehlt dies, kann das bereits die mittelfristige Existenz eines Unternehmens unterminieren.
- CSR-Management ist eine Denkhaltung und eine prinzipiengeleitete Geschäftspraxis.
- CSR erfordert eine stete Kommunikationsleistung – und ist weder bloss Öffentlichkeitsarbeit noch Markenaufbauinstrument noch Imagepolitik.

Die Stiftung BPN fördert Unternehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Hauptmerkmal dabei liegt auf der Hilfe zur Selbsthilfe.

www.bpn.ch

ANZEIGE

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE LUZERN**

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

**CAS Corporate Social Responsibility**

Nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung

[www.hslu.ch/cas-csr](http://www.hslu.ch/cas-csr)



**NACHHALTIGKEIT**

ECONOMY | ECOLOGY | SOCIETY



## Special

## Corporate Social Responsibility

**Mitarbeitende in der Pflicht**  
Dorothea Strauss, Leiterin CSR  
bei der Mobiliar, über die Rolle  
von Herz und Verstand. Seite 34



Migros  
Rang 12  
Note  
**5,08**  
(2017: 5,20)

Migros investierte 2018 137,5 Millionen Franken für ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement mit dem Migros-Kulturprozent, dem Förderfonds Engagement Migros und dem Unterstützungsfonds. Dazu kamen Spenden von 9,5 Millionen Franken.

### Ein Dienstleister spricht Klartext

Echte CSR kann nicht projektbasiert, sondern muss strategisch und ganzheitlich angegangen werden, sagt SustainServ. SEITE 32

### Smarteres Corporate Volunteering

Firmen übernehmen im Rahmen von Projekten Startup-Patenschaften in Entwicklungsländern. Mit welchem Effekt? SEITE 36

### Das nahe Ende des Turbokapitalismus

Professor Georg von Schnurbein von der Uni Basel fordert den Nutzen von Unternehmen für die Gesellschaft ein. SEITE 38

### Das Kreuz mit den Menschenrechten

Die deutsche Regierung will Unternehmen zu Sorgfalt motivieren. Ein Bericht zeigt die noch bestehenden Mängel auf. SEITE 45

### Mehr Druck aus Bundesbern

Der Bundesrat greift der CSR von Unternehmen unter die Arme. Kritikern gehen die Anstrengungen nicht weit genug. SEITE 46

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHEK

#### FOTO-PORTFOLIO

Die Bildstrecke zeigt die 15 Topplätze «GemeinwohlAtlas» der HSG: der gesellschaftliche Nutzen von Schweizer Firmen, NGO und Behörden. Wir fragten die Firmen nach ihrem CSR-Engagement. [www.gemeinwohl.ch](http://www.gemeinwohl.ch)

Fotos: ZVG und Keystone



**Impressum** Der Special «Corporate Social Responsibility» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

# Investors Shades of Green

**Nachhaltige Investments** Die EU-weite Regelung bringt den Investoren Klarheit. Jetzt steht die Standardisierung bei den Firmenaktivitäten an. Hier gibt es noch Optimierungsbedarf.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Anfang Dezember einigte sich die EU auf gemeinsame Spielregeln für nachhaltige Finanzanlagen. Den Investoren bringt das Klarheit. Sie wissen jetzt, wie bald «grüne» Obligationen, Bankkredite und Anlageprodukte zu erkennen sind. Solche Investments werden, so die Hoffnung, Mainstream werden. Als Nebeneffekt dürfte es für Firmen schwieriger werden, ihre Daten so zu «massieren», dass sie hinsichtlich der Nachhaltigkeitskriterien besser abschneiden, als sie tatsächlich sind.

Das neue System weist eine einfache Umwelt-Ampel auf: «Grün» sind ab jetzt die Firmen, die beispielsweise den Gross-

teil ihres Energiebedarfs aus erneuerbaren Quellen beziehen. Eisenbahnen und einige Telekommunikationsbetreiber fallen in diese Kategorie. Gelb markiert werden Unternehmen in Übergangsstadien, die einen Teil ihres Energiebedarfs aus erneuerbaren Quellen decken. Zement- oder Stahlhersteller, die ihre Öfen zumindest teilweise mit erneuerbaren Brennstoffen und modernen Abgasfiltern betreiben, kommen in diese Kategorie. Und alles, was mit Kohle zusammenhängt, fliegt aus allen Kategorien, die irgendetwas mit Nachhaltigkeit zu tun haben.

Auf dem Weg zu dieser Regelung gab es einige Hürden, die auch für Investoren wichtig sind: Wie sind die Hersteller und

Betreiber von Gas- und Atomkraftwerken zu handhaben? Frankreich und Deutschland haben sich dafür stark gemacht, sie als nicht CO<sub>2</sub>-verbrauchend und damit als «grün» zu handhaben. Wenn allerdings der bei der Produktion und Wiederverarbeitung anfallende zusätzliche Energiebedarf berücksichtigt wird, sieht die Bilanz nicht mehr so gut aus. Hinzu kommen prinzipielle Überlegungen: Wie nachhaltig sind Energieerzeuger, wenn die Abfälle für Tausende von Jahren von der Menschheit ferngehalten werden müssen?

Die Diskussion wird sich damit in Richtung einheitliche Kriterien und Indikatoren verlagern. Hier gibt es noch zu viele Widersprüche. So können lokale Regulie-

rungen solche einheitlichen Standards unterlaufen. So zeigten etwa die Manager von Hellofresh, Verkäufer vorbereiteter Kochboxen, die alle Zutaten für Mahlzeiten beinhalten, wie widersprüchlich die Konsumenten denken: In einigen Ländern sind Plastikverpackungen das wichtigste Anliegen, in anderen artgerechte Tierhaltung. Hellofresh verbesserte sich auf einem dritten, selbst gewählten Gebiet: Durch sorgfältige Überwachung der Lieferkette gelingt es dem Unternehmen, den Anteil wegzuerwerfender Lebensmittel auf unter 1 Prozent zu drücken. Die Konkurrenz wirft viel mehr weg – und so glänzt man hier auf einem selbst gewählten Spielfeld besonders gut.





# Nachhaltigkeit ist Chefsache

**Sustainserv** Viele Unternehmen tun es, allzu oft aber nicht durchdacht. Echte CSR muss strategisch und ganzheitlich angegangen werden.

ROBERT WILDI

Die Medienmitteilung ist gut gemeint. «Wir haben zur Rettung des Regenwalds tausend Bäume gepflanzt!» Oder: «Dank unserem Spendenaufruf erhalten hundert Strassenkinder in Indien einen Monat lang genug zu essen.» Solche Aktionen sind alles andere als verwerflich, sie sind gut gemeint und sicher besser als Tatenlosigkeit. Aber mit echt gelebter Corporate Social Responsibility (CSR) haben sie gleichwohl nichts zu tun, solange sie als losgelöste Einzelprojekte lanciert werden.

Dieser Meinung ist Stephan Lienin, Mitgründer und Partner von Sustainserv. Das Beratungsunternehmen und Spin-off ETH-Bereich ist knapp zwanzigjährig und auf Nachhaltigkeit bei Unternehmen spezialisiert. Sustainserv betreibt Büros in Zürich, München und in den USA und betreut weltweit über 200 Kunden. «Nachhaltigkeit respektive CSR kann nie einfach ein Projekt sein, sondern muss als integraler Managementansatz gelebt und entsprechend als strategische Aufgabe angegangen werden.» Damit dies gelingt, müssen in einem Unternehmen die obersten Entscheidungsträger in solche Aktivitäten involviert und integriert werden. «Nachhaltigkeit ist Chefsache», so Lienin.

## Stakeholder- statt Shareholder-Ansatz

Am Anfang einer weitsichtigen CSR-Initiative stehe immer die Fokussierung des

Managements auf wesentliche Themen. Dies einerseits im Sinne des langfristigen Geschäftserfolgs, andererseits in Bezug auf Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder. «Nachhaltigkeit und CSR stehen eindeutig für eine Verlagerung vom Shareholder-Ansatz zum Stakeholder-Ansatz», so Lienin. Es gehe nämlich darum, neben

den Erwartungen von Investoren auch die Bedürfnisse von Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaft zu kennen und in die strategische Entwicklung zu integrieren.

Ferner muss sich ein Unternehmer bei der Evaluation seines CSR-Engagements einige zentrale Fragen stellen und ehrlich beantworten: Wo haben wir einen Impact

auf die nachhaltige Entwicklung? Wo leistet das Unternehmen Wert – nicht nur finanziellen, sondern Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende, für die Gesellschaft und die Umwelt? «Am erfolgversprechendsten sind strategische Ansätze, bei denen die Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft des Unternehmens eng verknüpft wird», schildert Lienin aus seiner langjährigen Erfahrung. Diese Voraussetzung optimiere die Chancen, jegliche Risiken fürs Geschäft zu minimieren und mittels der CSR-Initiative sogar neue Geschäftsmöglichkeiten und Kundengruppen zu erschliessen. «Mit Nachhaltigkeit kann man also durchaus Geld verdienen.»

## Bestreben sollte vorhanden sein

Wobei kommerzielle Interessen gleichwohl nie der primäre oder einzige Antrieb für CSR-Aktivitäten sein dürften, findet Markus Zemp, Studienleiter des CAS Corporate Social Responsibility an der Hochschule Luzern HSLU. «Ein echtes Bestreben, durch ihre Tätigkeit nicht nur ökonomischen Erfolg sicherzustellen, sondern zusätzlich einen echten Mehrwert für die Menschen und die Gesellschaft zu schaffen, sollte bei den Unternehmen schon zwingend vorhanden sein.»

Auch die Fokussierung auf eigene Reputationsrisiken ist für Zemp eine denkbar schlechte Voraussetzung für ein auf richtiges CSR-Engagement. Es gehe also nicht um sogenannte Greenwashing-Aktivitäten, um einen möglichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden. «Im Vorder-

grund sollte immer die Ambition stehen, etwas Positives zu bewegen, Mehrwerte für die Allgemeinheit zu schaffen.» Für Jürg Gabathuler, Psychologe und HR-Experte am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, darf CSR nicht nur von oben diktiert werden, sondern sollte alle Mitarbeitenden involvieren. «Es macht Sinn, dass Unternehmer in der ganzen Belegschaft Ideen sammeln, wo ein Engagement Sinn machen würde», beschreibt Gabathuler einen demokratischen Prozess. Danach werde schrittweise priorisiert und letztlich in einem paritätisch zusammengesetzten Board entschieden, was effektiv umgesetzt werde. «Dabei müssen die CSR-Massnahmen natürlich zur Geschäftsstrategie passen.»

Zwingend sei danach auch eine gute Kommunikations- und Marketingstrategie innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, so Gabathuler. «CSR muss bekannt gemacht werden. Die Mitarbeitenden müssen darüber sprechen, sonst läuft es nie richtig an.» Positiv berichtende Mitarbeitende seien die besten Botschafter, weshalb CSR auch für eine erfolversprechende Employer-Branding-Strategie genutzt werden könne. «Man wird als Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeitende aus der Generation X, die ein starkes Werbedebedürfnis nach «Sinnhaftigkeit» haben», sagt der Psychologe. Und damit übernehme man automatisch abermals eine soziale Verantwortung.

## TIPPS FÜR KMU

### Wie gelingt die CSR-Initiative?

**Selbstbild schärfen** Viele Schweizer Unternehmen sind sich nicht bewusst, was sie bereits alles zum Thema Nachhaltigkeit leisten. Machen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme zu wirtschaftlichen, sozialen und Umweltleistungen Ihres Unternehmens («Triple Bottom Line») gibt Klarheit).

**«Reduce to the max»** Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Themen. Das hilft gerade am Anfang, die Reise in Richtung Nachhaltigkeit mit soliden Schritten anzutreten.

**Wert schaffen** Überlegen Sie sich grundsätzlich, wie und für wen Ihr Unternehmen Wert schafft (Kunden, Mitarbeitende, Umwelt, Gesellschaft). Dies hilft, die wesentlichen Themen und Hebel für nachhaltige CSR-Aktivitäten zu bestimmen und zu betätigen.

**Realistisch sein** Setzen Sie sich ambitionierte, aber realistische und machbare Ziele.

**Entspannt bleiben** Lassen Sie sich nicht verrückt machen von der Komplexität der Anfragen und Anforderungen. Wichtig ist es, einfach anzufangen und das Ganze als Reise zu verstehen. Sie können und müssen nicht alle Probleme dieser Welt auf einmal lösen.

**Allianzen** Versuchen Sie nicht, alles allein zu lösen, sondern schmieden Sie sinnvolle Partnerschaften und Allianzen. Nachhaltige Lösungen umfassen fast immer eine ganze Wertschöpfungskette mit mehreren Protagonisten.

Quelle: Sustainserv

## Genfer Vorreiterrolle

**Serbeco** Die im Familienbesitz stehende Gruppe pflegt seit bald dreissig Jahren ihre Vision einer sozial und ökologisch nachhaltigen Unternehmensführung.

DANIEL TSCHUDY

Die Dachorganisation B Lab ist eine Non-Profit-Organisation und wurde 2006 in den USA gegründet. Weltweit gibt es in über sechzig Ländern 3000 «B-Corp»-zertifizierte Unternehmen, die sich alle zum Ziel gesetzt haben, die Welt zum Positiven zu verändern.

B-Corp-zertifizierte Unternehmen balancieren Gewinn und positive Wirkung und streben danach, die besten Unternehmen für die Welt zu sein und nicht bloss die besten der Welt. Mit der Zertifizierung verpflichten sie sich, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf alle Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen, und halten freiwillig verifizierte Stan-

dards bezüglich der Gesellschaft und der Umwelt aufrecht.

Das Familienunternehmen Serbeco in Satigny westlich von Genf ist ein Pionier in der Einsammlung, Sortierung und Wiederverwertung von Abfällen im ganzen Kanton Genf. Gegründet wurde es von Bernard Girod; als CEO dient heute sein Sohn Bertrand. Und ganz im Sinne seines Vaters führt Bertrand die Geschicke der Firma weiter, gerade auch betreffend Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Management.

## Soziale Verantwortung

So wurde Serbeco eines der wenigen B-Corp-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. Bertrand Girod sieht das so: «Wir leben die Vision einer globalen nachhaltigen Entwicklung und beteiligen uns aktiv am Übergang von einem linearen wirtschaftlichen Modelltyp der Extraktionsproduktion zu einem Geschäftsmodell, das sich in einem Kreislauf aus Nutzung, Recycling und Wiederverwertung befindet.» Serbeco-Direktor Patrick Schmutz reiste an den Zermatt Summit und stellte die Firma dem dortigen Tagungspublikum vor.



Die Serbeco-Abfallverwertungsanlage in Satigny GE.

Die Firma sammelt, sortiert und recycelt im ganzen Kanton täglich bis zu 80000 Tonnen Abfall. Unter Verwendung von Biodiesel werden dazu Hybridfahrzeuge eingesetzt, die auf optimierten Sammelwegen unterwegs sind, angetrieben durch selbst produzierte Photovoltaik-Energie von mehr als 140000 kWh. Getrennt werden dabei alle Arten von Abfällen wie PET, Aluminium, Weissblech, Pappe, Holz, Industrieabfälle, Bauabfälle und Sonderabfälle. Und die Abfallverwertung in der neuen Anlage

von Satigny versucht unter anderem, unbrauchbar gewordene Objekte einer Zweitnutzung zuzuleiten.

Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung der sozialen Verantwortung und dem Wohlergehen ihrer Beschäftigten verpflichtet. Patrick Schmutz zählte in Zermatt ein paar dieser Werte auf: «Wir bieten beispielsweise Löhne und Leistungen weit über dem gesetzlichen Minimum. Die Familie Girod will zwar den zur Sicherung ihres Unternehmens notwendigen Gewinn

erwirtschaften, gleichzeitig aber Fairness und Respekt gegenüber Mitarbeitenden und Kunden leben und fördern. Dazu gehören eben auch optimale Arbeitsbedingungen, hohe Sicherheitsvorkehrungen sowie Chancengleichheit und identische Löhne für Männer und Frauen.»

## In Genf verankert

Serbeco engagiert sich auch anderweitig in der Gesellschaft, beispielsweise bei Themen wie der beruflichen Wiedereingliederung nach Freiheitsstrafen und Langzeitarbeitslosigkeit oder auch für Migranten. Zudem unterstützt Bertrand Girod Sponsoringaktivitäten zugunsten von Veranstaltungen oder Interessensgruppen mit ähnlicher Weltanschauung. Auch am Zermatt Summit werden diese Werte und Erfahrungen ausgetauscht und dieser Dialog danach wieder ins Unternehmen oder in die B-Corp-Community getragen. Oder mittels Beratungen zu Endkunden, die ihren ökologischen Fussabdruck reduzieren möchten.

www.serbeco.ch



# CSR als ökonomische Vernunft Ein Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Technologie

**B**asiert Ihr Geschäftsmodell massgeblich auf dem Vertrauen der Anspruchsgruppen? Haben Sie sich auch schon gefragt, ob es Geschäftsverbindungen, Aktivitäten oder Verhaltensweisen Ihres Unternehmens gibt, die von Interessengruppen als unangemessen wahrgenommen werden könnten? Inwiefern beschäftigen Sie sich mit der Umgestaltung der realen Zusammenhänge des Wirtschaftens, welche heute sehr konfliktreich sind?

Der Umfang an Auseinandersetzungen mit dem Umfeld steigt täglich. Beinahe jedes Unternehmen ist öffentlich exponiert und deshalb aufgefordert, seine Handlungen zu begründen, verschiedenen Erwartungen zu begegnen oder der «Moralisierung» etwelcher Interessengruppen geschickt zu antworten. Fazit: Die gesellschaftsbezogene Dimension der Unternehmens- und Mitarbeitendenführung ist im 21. Jahrhundert sehr bedeutend geworden.

## Was wir unter Corporate Social Responsibility verstehen

Mit jedem Tun – und gerade auch mit dem wirtschaftlichen – ist ein Glaube verbunden, ein Glaube an den Sinn dieses Tuns. Und dieses Tun ist heutzutage mannigfaltig infrage gestellt. BPN versteht unter Corporate Social Responsibility (CSR) eine unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, die sich mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungen der Unternehmenstätigkeit auseinandersetzt und laufend deren Wirkung auf (zentrale) Anspruchsgruppen durchleuchtet. CSR ist also ein wirtschaftsordnungsethisches Element. Mit dieser Sichtweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs in mittlerweile drei Kontinenten und baut damit am Sinn einer anderen Moderne. Unsere Stiftung vermittelt und vertieft betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten des Westens, um mit bewährten Methoden und Instrumenten die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Georgien, der Mongolei, Kirgisistan, Ruanda sowie Nicaragua zu etablieren.

Wir interpretieren CSR als Teil einer der Dauerhaftigkeit verpflichteten Unternehmenspolitik. Mit dieser Herangehens- und Arbeitsweise fördert BPN die Geschäftsentwicklung von Entrepreneurs. Diese Investitionen rechnen sich mehrfach: Wenn Menschen eine berufliche Perspektive in ihrer Heimat finden, werden sie sesshafter. Das ist krisenstabiler und ökologisch wirksam. Die Migrationswilligkeit in Transformationsländern sinkt und führt zu einer allmählich transport- und verkehrsverminderten Wirtschaft – «Inländervorrang» und subsistente Produktion in Verbindung mit einem Miteinander- und Voneinander-Lernen vor Ort in seiner besten Ausprägung.



**Willi Helbling**  
CEO  
Stiftung BPN, Bern

«Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus.»

CSR trägt zur Wertschöpfung in Entwicklungs- und Schwellenländern bei, indem die zukunftsorientierte Programmarbeit, ein fokussiertes Produkt- und Serviceangebot, hohe Betreuungsqualität sowie kluge Investitionsentscheide (auch) aus dieser Perspektive analysiert werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer in Asien, Afrika und Südamerika nutzen im Rahmen des BPN-Viersäulenprinzips während einer Dauer von zwei bis vier Jahren unsere Produkte. Es sind dies Ausbildung, Coaching, Zugang zu Finanzen und das Einbinden in einen lokalen Unternehmerverein.

Wir arbeiten mit den Unternehmerinnen und Unternehmern wertebasiert mit dem Leitmotiv: das Wichtige richtig tun. Die BPN-Geschäftstätigkeit basiert auf einer Haltung, die den steten Dialog mit allen Anspruchsgruppen und das Ziel eines umfassenden Wertemanagements verinnerlicht hat. Die entsprechenden Prozesse, Förderinstrumente und Vergabungen gestalten wir anreizorientiert. Die Stiftungsidentität erlaubt keine unverbindliche Verantwortungsrhetorik.

## Für BPN ist CSR pure ökonomische Vernunft

Unternehmen wollen die langfristige Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Firma und ihrer Mitarbeitenden sichern und vertiefen. Diese strategische Dimension erfordert Ziele. CSR ist ein methodischer Versuch, die Voraussetzungen «wertvollen» Wirtschaftens unter aktuellen Bedingungen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene zu überdenken. Wohlverstandene ökonomische Vernunft kommt ohne Legitimations-, Verantwortungs- und Sinnfragen nicht mehr aus. Diese Debatte ist täglich in den Medien zu verfolgen – prominente Beispiele sind oder waren «Dieselgate» bei VW oder «Brent Spar» bei Shell.

Im Zentrum konzeptioneller CSR steht die integrierte Qualität des Geschäftsmodells an sich – und nicht der Business Case (das heisst, ob sich CSR als Erfolgsfaktor lohnt) oder gedankenloser Spendenaktionismus (also einseitige Geldtransfers, die sich weit weg vom Kerngeschäft bewegen). Schief ausgerichtete marktradikale Gewinnmaximierung mehr oft die Macht der Kapitaleigner, verursacht aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch erhebliche Schäden. Bekannte Stichworte dazu sind die Verletzung der Menschenwürde, Umverteilung in die falschen Taschen, Klimakrise, Hyperglobalisierung, Lastenverschiebung im Umwelt- und Finanzbereich auf künftige Generationen, mangelnde Haftungsregeln (gleichbedeutend mit Nichtabgeltung von negativen Wirkungen auf Dritte).

Vom ehemaligen HSG-Dozenten Peter Ulrich lernten wir, dass nicht nur Menschenführung, sondern auch das Management ganzer Institutionen immer auch die Frage nach dem Sinn der zu verfolgenden Zwecke und Ziele sowie der Verantwortung der Führenden aufwirft. Unsere tägliche Ar-

beit zeigt, wie die Pflege und der Ausbau gesellschaftsbezogener Ziele für Firmen Wettbewerbsvorteile schaffen. Warum? Die Mitarbeitenden und Kunden sind loyaler und zahlungsbereiter, was der Widerstandsfähigkeit und dem Ruf der Firma dient und damit auch den Leistungs- und Finanzzielen zugutekommt. Unsere Unternehmenerfahrung von über zwanzig Jahren zeigt, dass CSR ein gemeinwohldienlicher Produktionsfaktor ist – ebenbürtig zu Arbeit, Kapital oder Technologie.

## Betrachtungen zu unternehmerisch verantwortungsbewusstem Handeln

- Das Thema Verantwortung von Unternehmen ist heute allgegenwärtig. Es hat strategische und handlungsleitende Bedeutung.
- Verantwortung ist eine sehr knappe Ressource – also wertvoll.
- Milton Friedmans berühmtes Zitat zur Verantwortung von Unternehmen, «The responsibility of business is to increase its profits», ist bald ein halbes Jahrhundert alt. Das damals vorherrschende CSR-Verständnis war das der Philanthropie. Friedman betonte damals ebenso, dass neben der Einhaltung der Gesetze auch die moralischen Werte der Gesellschaft zu respektieren sind. Das sollte beim Zitieren von Friedman nicht leichtfertig unterschlagen werden. Wahrscheinlich wäre Friedman heute ein Vertreter von CSR-Praktiken als Geschäftsphilosophie etwa in der Form von Shared Value.
- Verantwortbares unternehmerisches Handeln wird nach zeitgemässer Lehre zunehmend aus einer Perspektive, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgeht, betrachtet.
- Unsere Überzeugung ist und die Erfahrung lehrt, dass Glaubwürdigkeit die Währung der Zukunft ist.
- Der Ertrag, den die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen abwirft, wird systematisch unterschätzt.
- Das CSR-Fundament besteht in einer mehrdimensionalen Sicht und der immerwährenden Reflexion der Geschäftstätigkeit, konkret darin, die sich verändernden Erwartungen aller Anspruchsgruppen stetig mit den eigenen weiterzuentwickeln. Fehlt dies, kann das bereits die mittelfristige Existenz eines Unternehmens unterminieren.
- CSR-Management ist eine Denkhaltung und eine prinzipiengeleitete Geschäftspraxis.
- CSR erfordert eine stete Kommunikationsleistung – und ist weder bloss Öffentlichkeitsarbeit noch Markenaufbauinstrument noch Imagepolitik.

Die Stiftung BPN fördert Unternehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Hauptmerkmal dabei liegt auf der Hilfe zur Selbsthilfe.

www.bpn.ch

ANZEIGE

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE LUZERN**

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

**CAS Corporate Social Responsibility**

Nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung

[www.hslu.ch/cas-csr](http://www.hslu.ch/cas-csr)



**NACHHALTIGKEIT**

ECONOMY | ECOLOGY | SOCIETY



# «Veränderung beginnt im Herzen»

**Dorothea Strauss** Die Leiterin CSR bei der Mobiliar über die unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens nach innen und aussen.

INTERVIEW: ISABEL STEINHOF

*Zieht es Sie nicht wieder in die Kunstszene zurück?*

**Dorothea Strauss:** Ich bin eine Kuratorin, die sich von Anfang an für mehr als «nur» Kunst interessiert hat. Das liegt wahrscheinlich auch an meinem naturwissenschaftlichen Interesse. Die Expertise des Zueinander-Stellens, Perspektiven aufzubauen, Stakeholder zusammenzubringen und mit Kritikern umzugehen, aber auch mit Geld – das interessiert mich. Alles unter einen Hut zu bringen ist die beste Basis für meinen jetzigen Job. Heute mache ich genau das, in einem wahnsinnig spannenden Kontext aus Forschung, Jugendentwicklung, Innovation und Kunst. Und das Aktionsfeld ist grösser.

*Wie interpretiert die Mobiliar Ihr Aktionsfeld, also Corporate Social Responsibility (CSR)?*

Jeder dritte Haushalt in der Schweiz ist bei uns versichert. Damit geht eine grosse Verantwortung einher, die zwei Facetten hat. Einerseits die unternehmerische – wir müssen erfolgreich wirtschaften, um unseren hohen Standard für unsere Kundinnen und Kunden zu halten. Die andere ist Nachhaltigkeit und Gesellschaftsengagement. Wir möchten einen Beitrag zur Gesellschaftsinnovation leisten.

*Was bedeutet Gesellschaftsinnovation?*

Etwas zu entwickeln, das weit über die Kundenbeziehung hinausgeht. Denn wir sind Teil der Schweiz und sprechen damit alle an, auch die Menschen, die nicht bei uns versichert sind. Gemeinsam müssen wir daran arbeiten, unsere Gesellschaft vor dem Hintergrund der aktuellen Fragestellungen wie der Digitalisierung und Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. Und das hat schon länger Tradition bei der Mobiliar.

*Sie meinen in der Geschichte des Unternehmens?*

Als ich vor rund sechseinhalb Jahren hier bei der Mobiliar begonnen habe, durchforstete ich unser Archiv, um mich mit unseren Grundlagen, unserer Geschichte, anders gesagt: mit unserem Narrativ zu befassen. Und das war eben Engagement für die ganze Gesellschaft, zum Beispiel in Form von Präventionsprojekten. Das ist ja ebenfalls Teil unserer genossenschaftlichen DNS.

*Das klingt spannend. Und trotzdem haben Sie den klassischen Begriff CSR gewählt.*

Ich glaube, der Begriff passt, da er auf den Punkt bringt, worum es geht: unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung. Wir arbeiten ja nicht nur nach aussen – unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen diese Verantwortung genauso spüren.

*Würden Sie aus heutiger Perspektive einen anderen Namen wählen?*

Gute Frage. Wir denken stetig über die Weiterentwicklung unserer Begriffe nach. Die Schriftstellerin Hilde Domin hat einmal ge-

sagt: «Worte tauchen auf und laufen sofort los.» Und da stellt sich natürlich die Frage: Schaffen wir es mit einem abstrakten Begriff wie CSR, die Herzen zu erreichen?

*Warum die Herzen?*

Weil ich überzeugt bin, dass Veränderung im Herzen beginnt. Nicht im Verstand. Doch offen gestanden, ist es am Ende egal, wie es heisst. Es kommt darauf an, wie man die CSR-Strategie umsetzt. Dafür möchte ich meine Energie einsetzen, nicht für das Naming.

*Wie setzen Sie dieses Gedankengut in Ihrem Aufgabenbereich konkret um?*

Die Recherche im Archiv war mein Ausgangspunkt. Danach gingen wir in einen Dialog mit den Menschen im Unternehmen, insbesondere in der dezentralen Struktur, sprich mit den Generalagentinnen und Generalagenten. Sie sind sozusagen unsere föderalistische Intelligenz. Nur im ständigen Dialog können wir dieses starke Potenzial der Organisation wirksam nutzen. Die Erkenntnisse haben wir nach und nach in unseren Ansatz integriert.

*Was war das Ergebnis?*

Kurz gesagt eine Formel: V+K=I.

*Das passt ja hervorragend zu einer Versicherung.*

Ja... Die Formel bedeutet «Verantwortung plus Kreativität ist gleich Innovation». Im Gespräch mit verschiedenen Stakeholdern haben wir gemerkt, dass das funktioniert. Innovation ist bei uns klar mit Verantwortung gekoppelt. Wir merken, dass

**«Verantwortung +  
Kreativität = Innovation».  
Innovation ist mit  
Verantwortung gekoppelt.»**

diese Gleichung verstanden wird und gut ankommt. Unsere Generalagenten nutzen sie zum Beispiel auch.

*Das V passt sicher gut in Ihre Unternehmens-DNS und ist glaubwürdig. Aber Kreativität – bei einer Versicherung?*

Auch die Kreativität ist Teil der Historie der Mobiliar. Unser Gründer hatte bereits in den 1820er Jahren die Idee, Werbung zu machen und ein Logo zu kreieren. Das war für damalige Verhältnisse und vor allem für eine Bauernversicherung ausgesprochen kreativ und neu.

*Sicherlich haben auch Sie eine Kreativitätsinfusion von aussen gegeben, oder?*

Alle unsere Aktivitäten in den letzten Jahren waren sicherlich eine Art Initialzündung für die Veränderung der Mobiliar. Aber der fruchtbare Boden dafür war da. Nur die Interpretation von Verantwortung wurde geschärft.

*Es kam sicher die Frage auf, was Kunst mit Verantwortung zu tun hat, oder?*

Ja, immer wieder. Bedauerlicherweise wird der Begriff Kreativität meist einseitig gelebt. Die Unternehmen arbeiten ja nicht mit den wirklichen Kreativen zusammen – mit Künstlern, Schauspielern, Musikern und so weiter. Sondern Menschen im Unternehmen machen eine Weiterbildung in Kreativmethoden. Das ist ein bisschen, als ob man sein Herzproblem vom Ohrenarzt behandeln lässt. Aus meiner Sicht macht es viel mehr Sinn, die wirklichen Kreativen ins Unternehmen zu holen und die geschäftlichen Ideen mit ihnen zu diskutieren.

*Haben Sie deshalb so viel Kunst hier am Hauptsitz?*

Was ich an der Kunst so schätze, ist, dass sie Hierarchien abbaut. Deshalb hat die Kunst hier viel Raum und wird zum Gesprächsgegenstand für alle Mitarbeitenden. Kunst kann die Reflexion trainieren – ist quasi ein Trainingsfeld für K wie Kreativität. Und auch für das V von Verantwortung. Denn Verantwortung braucht Partizipation. Und das wiederum heisst, man muss Bescheid wissen und sich mit aktuellen Fragestellungen auseinandersetzen. Mit Kunst lässt sich die Bereitschaft für Transformation hervorragend üben.



SRG steht für einen haushälterischen Umgang mit Ressourcen, reduziert fortlaufend Papier- und Stromverbrauch, bezieht ihn zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien und setzt mit den Sendeformaten immer wieder redaktionelle CSR-Schwerpunkte.



## Die Kuratorin

**Dorothea Strauss** (58) verbrachte den Grossteil ihrer Karriere in der Kunstszene, zuletzt als Direktorin des Museums Haus Konstruktiv in Zürich. 2013 wechselte sie zur Mobiliar nach Bern. Dort leitet sie, dem CEO unterstellt, die Abteilung Corporate Social Responsibility. Ihr Team ist von ursprünglich 3 auf mittlerweile 15 Mitarbeitende angewachsen. Strauss ist grosser Fan der Wissenschaften und überträgt die Inspiration und Erkenntnisse, die sie daraus gewinnt, auf den Kontext der Mobiliar.

*Wie haben die Menschen auf Ihren Ansatz reagiert?*

Wir arbeiten dazu mit unserer Abteilung Human Development zusammen. Und meine Kollegin, Nathalie Bourquenoud, hat eine klare Vorstellung eines zeitgenössischen Unternehmens mit kreativer Power und Verantwortungsbewusstsein. Denn natürlich gab es im Unternehmen auch Widerstand gegen unser Vorhaben.

*Und heute?*

Ein Teil ist sicher heute noch dagegen. Aber ich merke bei den meisten, an deutlichsten auf den Generalagenturen, dass sie stolz sind auf diese Verantwortung. Das finde ich bewundernswert und spannend. Und den Widerstand empfinde ich als erfrischend. Er zwingt dazu, sich selbst immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

*Es wird nicht einfacher. Veränderung ist Normalzustand.*

Und ich glaube, damit sind wir bei des Pudels Kern. Transformation ist nicht ein Übergang von einem Zustand in einen anderen. Sondern ein permanent andauernder Prozess. Und das setzt die Bereitschaft

**«CSR-Abteilungen müssen aktiv sein, überzeugt sein von der Wichtigkeit der Tätigkeit für die Gesellschaft.»**

voraus, immer wieder bei sich selbst anzufangen. Stimmt mein Weg noch? Stimmen meine Entscheidungen?

*Das klingt sehr anstrengend.*

Natürlich schafft das eine gewisse Komplexität. Aber wir dürfen davor nicht wegrennen. Wir müssen diese Herausforderung annehmen und sie lustvoll und mit Spass und gleichzeitig mit Ernsthaftigkeit umsetzen. Da sind wir wieder bei V+K=I.

*Was ist Ihre Vision für die kommenden fünf bis zehn Jahre?*

Mein Ziel ist, dass die Leute sagen: CSR bei der Mobiliar, das läuft anders. Die setzen sich wirklich für uns ein. Das heisst, wir wollen ein neues Modell schaffen, wie Unternehmen mit der Gesellschaft zusammenarbeiten können. Das ist für mich die Zukunft von CSR. Bei der Mobiliar, wo sich dieser Gedanke noch besser verankern soll, aber auch bei den anderen Unternehmen, die vielleicht von uns lernen können.

*Das klingt ein bisschen so, als ob Sie eine Bewegung starten wollen.*

Genau das möchte ich. Eine Bewegung für Gesellschaftsinnovation, die sich auf die ganze Schweiz, auf ganz Europa überträgt. Am besten auf die ganze Welt. CSR-Abteilungen müssen aktiv sein, überzeugt sein von der Wichtigkeit der Tätigkeiten für die Gesellschaft. Ohne überheblich zu denken, man wisse, wie es geht. Sondern ko-kreativ mit der Gesellschaft, mit den Menschen.



# Nachhaltige Projekte

**Zermatt Summit** Spezifische Beispiele zeigen, wie Nachhaltigkeit erfolgreich gelebt werden kann.

DANIEL TSCHUDY

Das autofreie Walliser Bergdorf ist Gaststandort des Zermatt Summit, und fast 200 Spezialisten aus aller Welt folgen der Einladung des 61-jährigen Gründers Christopher Wasserman. Der ehemalige Unternehmer aus Lausanne ist ein kritischer Geist und will die Wirtschaftswelt dazu animieren und motivieren, neue Wege zu gehen.

In der Einladung zu seinem Summit erklärt Wasserman: «Unser gegenwärtiges Wirtschaftsmodell ist untragbar geworden und hat seine moralische und politische Legitimität verloren. In der Vergangenheit ging es nur darum, kreativ zu sein, um den eigenen Wohlstand zu steigern. Unsere Wahrnehmung des globalen Gemeinwohls ist auf das Minimale gesunken. Die Wirtschaft hat sich sowohl von der Ethik als auch von der Politik abgekoppelt und dient in einem spekulativen Wettlauf nur noch dazu, mit Geld mehr Geld zu schaffen. Ohne dabei ausreichend in die Wirtschaft von denjenigen Gütern und Dienstleistungen zu investieren, die für die ganze Menschheit nützlich sind.»

Um dem entgegenzuwirken, organisiert Wasserman jeden Herbst seine Zermatt-Tagung. An ihr kann er zusammen mit vielen Fachreferenten über die Zerstörung des Planeten und der biologischen Vielfalt reden

**An den vergangenen acht Gipfeltreffen trafen sich über tausend engagierte Menschen aus 45 Ländern.**

und darüber, wie man gegen die wachsende Ungleichheit und Armut kämpfen kann. Das Ziel des Zermatt Summit ist es, Wege aufzuzeigen, wie Unternehmer ihre Verantwortung gegenüber Einzelnen und der Gruppe ausüben und dadurch der Gesellschaft besser dienen können.

Christopher Wasserman und sein Team stellen aber im Tagungshotel Mont Cervin Palace nicht nur ihre persönliche Lebenshaltung vor, sondern präsentieren Dutzende von internationalen Meinungsträgern sowie Gründerinnen und Gründer von Startups. Diese berichten über Erfahrungen, Ideen und neue nachhaltige Produkte.

#### Batterien statt Kerosin in Afrika

Ein Beispiel ist die Arbeit des Neuenburger Startups Hilyte, wo es darum geht, wie man zu geringen Kosten saubere Energie in Batterien leitet – geeignet für Menschen und Regionen wie beispielsweise Tansania, in denen noch Kerosin für die Beleuchtung verwendet wird. Der neue Akku liefert genug Strom, um einen Raum für eine ganze Nacht zu beleuchten und gleichzeitig ein Smartphone aufzuladen. Die Hilyte-Batterien verwenden die Verbrauchsmaterialien Eisen, Papier und Eisensalz. Eisen ist das am häufigsten vorkommende elektrochemische Element, Papier ist biologisch vollständig abbaubar und Eisensalz wird bereits vielerorts als Düngemittel verwendet. Die von Hilyte kreierte Lösung, Eisen(II)-sulfat, kann umweltschonend im Boden entsorgt werden. Ein anderes Beispiel ist die Genfer Serbeco-Gruppe (siehe Seite 32).

Das Zermatt Summit ist eine Erfolgsgeschichte: Während der vergangenen acht Gipfel trafen sich über tausend engagierte Menschen aus 45 Ländern. Die nächste Tagung findet 2020 statt.

www.zermattsummit.org



**AWK Group**

Enabling digital performance.

**YOUR  
FUTURE  
IS NOW.**

AWK ist mit über 330 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Digitalisierung. Das Unternehmen ist schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne. Seine Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.

**www.awk.ch**  
**Bewirb dich mit 2 Clicks!**

ANZEIGE



# Sinnstiftung als Motivationsschub

**Corporate Volunteering** Bei Patenschaften für Startups in Entwicklungsländern ist umstritten, ob die Helfer dadurch produktiver werden.

ROBERT WILDI

**H**ier in Ruanda lancieren viele Jungunternehmer ihr Geschäft wie ein blinder Fussballspieler, der erwartungsfroh auf das Feld rennt und sich wundert, dass er nie an den Ball kommt.» Selbstkritische Worte sind es, die Gatsinda Melence aus dem schwarzafrikanischen Staat wählt, wenn er die KMU-Szene in seiner Heimat beschreibt. Der Arzt nimmt sich selbst von dieser Kritik nicht aus, obschon er heute eine erfolgreiche Praxis mit 19 Ärzten und total 32 Mitarbeitenden führt.

Vor fünf Jahren noch stand er am Scheideweg. Mit damals 15 Angestellten im Team hatte er den Überblick über die Administration verloren und war nicht im Bild über

**BPN betreibt im Kern «professionelle Hilfe zur Selbsthilfe» für lokale KMU, die wachsen wollen.**

auf tretende Qualitätsprobleme. Die Praxis funktionierte von einem Tag zum nächsten, ohne Strategie, ein schnelles Ende schien jederzeit möglich.

Dann behandelte der Arzt aus Ruanda zufällig eine vor Ort erkrankte Mitarbeiterin der Schweizer Stiftung BPN, die sich als Non-Profit-Organisation auf die Förderung des Unternehmertums in Entwicklungs- und Schwellenländern konzentriert (siehe Seite 33). Schnell ergaben sich Anknüpfungspunkte. Melence meldete sich für ein BPN-Coachingprogramm an und lernte viel über Administration, Personalführung und Finanzplanung. Die Partnerschaft trug Früchte und ermöglichte ihm die erfolgreiche Expansion und Verdoppelung des Mitarbeiterbestands bis heute.

## Sorgfältige Auswahl

«Ein Paradebeispiel für unser Wirken», kommentiert Willi Helbling, CEO der Stiftung BPN, diese Story aus Ruanda. Seit zwanzig Jahren wirkt BPN neben dem afrikanischen Staat auch in Georgien, Kirgisien, Nicaragua sowie in der Mongolei und betreibt im Kern eine «professionelle Hilfe zur Selbsthilfe» für lokale KMU, die einen Wachstumsschritt vollziehen möchten, aber noch keine Strategie dafür haben. «Die geeigneten Unternehmer für unsere Programme suchen wir sorgfältig aus», erklärt Helbling. Sie haben in der Regel mehrjährige Erfahrung und sich in ihrem Heimatland einen soliden Ruf erarbeitet. Die Bilanz von BPN nach zwei Jahrzehnten lässt sich sehen. 1265 Unternehmen wurden bereits gefördert, 1459 Seminare und Workshops in besagten fünf Ländern durchgeführt und dadurch total über 23 000 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Um solche Hebelwirkungen zu erzielen, braucht es auch Corporate Volunteers, die Zeit und Mittel für Vor-Ort-Ein-

**die Mobiliar**

Mobiliar  
Rang 18  
Note  
**4,84**  
(2017: 4,80)

**Mobiliar:** Das genossenschaftlich verankerte Unternehmen engagiert sich beispielsweise mit dem Mobiliar Forum Thun, der Innovationsplattform für KMU, und dem Atelier du Futur, einem Sommercamp für Jugendliche.

sätze aufwenden. Die Freiwilligenarbeit ist nicht das Kerngeschäft von BPN, gehört aber am Rande dazu. Das Interesse für solche Einsätze sei zuletzt eher zunehmend, sagt Willi Helbling. «Wir haben einen wachsenden Pool von Experten, die zu ganz bestimmten Fachthemen vor Ort referieren und Einsätze leisten können.» Deren Rückmeldungen in Bezug auf eigene Erfahrungen vor Ort seien überwältigend positiv. Er höre immer wieder, wie Corporate Volunteers von diesen Auslandseinsätzen auch für das eigene Unternehmen in der Schweiz profitieren und sich damit einbringen könnten.

## Klare Trendumkehr

Dass die Zahl der freiwilligen Helfer wieder steigt, überrascht Kenner der Szene nicht. Vor dem Hintergrund eines liberalen Wirtschaftsverständnisses habe der entsprechende Elan der Unternehmen zwar lange auf Sparflamme gekocht, weiss Markus Zemp, Studienleiter des CAS-

Lehrgangs Corporate Social Responsibility an der Hochschule Luzern. Doch die zuletzt wieder erstarkte Debatte um Wirtschaftsethik und Unternehmensverantwortung habe eine klare Trendumkehr eingeleitet.

**Unternehmen sollten sich nie aus ökonomischen Gründen für CSR-Einsätze entscheiden.**

«Corporate Volunteering ist ein grosses Potenzial für Schweizer KMU», sagt Zemp. «Wir wissen, dass Mitarbeitende solche Initiativen schätzen und diese für sie sinnstiftend sind. Sie fördern zudem den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft und stiften einen Mehrwert für alle.» Studien würden belegen, dass solche Engagements die Motivation und die Kompetenzen der Mitarbeitenden fördern. Zemp

geht noch weiter. «Verschiedene Erhebungen konnten aufzeigen, dass auch die Loyalität und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden durch Corporate Volunteering positiv beeinflusst wird.»

## Produktivität ist nicht das Thema

Etwas anders beurteilt den Sachverhalt ein Vertreter aus der Psychologie. «Corporate Social Responsibility ist aus meiner Sicht kein Instrument, um Mitarbeitende «besser» zu machen», sagt Jürg Gabathuler, Psychologe und HR-Experte am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Vielmehr sieht er solche Einsätze als Strategie, mit der ein Unternehmen soziale Verantwortung wahrnehmen und sich entsprechend in der Öffentlichkeit positiv positionieren könne. «Die Mitarbeitenden machen bei CSR wohl motiviert mit, daraus aber einen Zusammenhang mit erhöhter Produktivität herzustellen, halte ich für fragwürdig», so Gabathuler weiter. Er teilt die Einschätzung nicht, dass

Mitarbeitende wegen Absolvierung eines CSR-Programms besser performen. Auch was die Loyalität eines Arbeitnehmers gegenüber seinem Betrieb angeht, sieht der Psychologe nur einen geringen bis gar keinen Zusammenhang mit Corporate-Volunteering-Einsätzen.

Jürg Gabathuler schlussfolgert deshalb, dass sich Unternehmen nie aus ökonomischen Gründen für CSR-Einsätze entscheiden sollten. «CSR verbessert zwar die Reputation, dies kann, muss aber nicht positive Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben.»

## Jetzt werden Tore gekonnt geschossen

Für Melence und seine florierende Arztpraxis in Ruanda sieht diese Gleichung natürlich ganz anders aus. Die Absolvierung des BPN-Programms war für ihn eine Art lebensrettende und Augen öffnende Sofortmassnahme – um im Fussballjargon zu bleiben: «Wir schiessen jetzt nicht mehr nur zufällig Tore.»

ANZEIGE

## Ihr Teamevent als soziales Engagement



Schaffen Sie ein eindrückliches Erlebnis für Ihre Mitarbeitenden: Sie und Ihr Team packen einen Tag lang bei einer Bergbauernfamilie an. Damit stärken Sie nicht nur den Teamgeist, sondern unterstützen Bauernfamilien und leisten einen Beitrag zur Pflege der Kulturlandschaft im Berggebiet.

**Mehr Infos zum Firmeneinsatz von Caritas:**  
[bergeinsatz.ch/firmen](http://bergeinsatz.ch/firmen)

**CARITAS** Schweiz  
Suisse  
Svizzera  
Svizra



# Glänzen – auch durch Abwesenheit

**SIX-Opting-in** Seit 2017 können sich Firmen verpflichten, einen internationalen Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung einzuhalten.

KLAUS RIMNOV

**N**achhaltiges Wirtschaften gehört nicht erst seit Greta zum guten Ton. Darauf hat auch die Schweizer Börse vor etwas mehr als zwei Jahren reagiert. So können sich bei der SIX kotierte Unternehmen seit dem 1. Juli 2017 einem sogenannten Nachhaltigkeits-Opting-in unterwerfen. Dabei melden sie der SIX Exchange Regulation, dass sie einen Nachhaltigkeitsbericht gemäss einem international anerkannten Standard erstellen – und laden den Link zum Bericht auf deren Website. Konkret stehen für diesen Zweck vier Standards zur Auswahl (siehe Box).

Einer von ihnen macht dabei klar das Rennen: 21 von 21 der auf der Website der SIX eingetragenen Unternehmen haben sich für die Global Reporting Initiative

## SIX will die Qualität der eingereichten Nachhaltigkeitsberichte sichern und verbessern.

(GRI) entschieden. Dazu gehören namentlich Unternehmen wie etwa UBS, Nestlé oder Logitech. Und auch beim Publikationsrhythmus hat sich ein klarer Herdentrieb herausgeschält: Bis auf das Industrieunternehmen SIG Combibloc, das zweijährlich berichtet, berichten alle eingetragenen Unternehmen jährlich.

### Abschreckend

Entscheidet sich ein Emittent für ein Opting-in, muss er seinen Bericht unter Anwendung des gewählten Standards erstellen und diesen innert acht Monaten nach dem Jahresabschluss auf seiner Website während fünf Jahren veröffentlichen. SIX schreibt dabei allerdings explizit nicht vor, dass das Thema Nachhaltigkeit in einem dezidierten Nachhaltigkeitsbericht abgehandelt werden muss. Bestimmte Nachhaltigkeitsthemen dürfen auch im Rahmen des Geschäftsberichts abgehandelt werden.

Bei der Prüfung der Berichte fokussiert SIX Exchange Regulation insbesondere auf die Festlegung der wesentlichen Berichtsthemen. Weiter hat sich der Börsenpolizist auf die Fahne geschrieben, die Qualität der eingereichten Nachhaltigkeitsberichte sicherzustellen und zu verbessern.

In Zeiten von immer umfassenderen Rechnungslegungsvorschriften und nachhaltigem Compliance-Wahn schreckt dies viele ab. Genaue Zahlen zum Thema gibt es zwar nicht; schaut man sich aber zum Vergleich an, dass 2017 von den 50 grössten kotierten Unternehmen in der Schweiz 46 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichten – 35 davon auf GRI-Standard – zeigt sich, dass die Absenzquote beim Opting-in entsprechend hoch sein dürfte. Experten schätzen, dass viele Emittenten



### STANDARDS

#### Vier Standards plus SDG

**Global Reporting Initiative (GRI)** GRI ist eine internationale, unabhängige Organisation. Ihr Ziel ist es, dazu beizutragen, dass Unternehmen, Staaten und andere Organisationen den Einfluss der wesentlichen Nachhaltigkeitsfaktoren wie Klimaveränderungen, Menschenrechte oder Korruption auf ihr Kerngeschäft verstehen und kommunizieren. GRI ist in der Schweiz der häufigste angewandte Standard.

**Sustainability Accounting Standards Board (SASB)** SASB ist eine Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, einen nachhaltigen Rechnungslegungsstandard zu entwickeln. Er soll Firmen helfen, für den Investor entscheidungsrelevante Nachhaltigkeitsfaktoren kosteneffizient zu publizieren. Die SASB-Implementierungsrichtlinien sind ein Referenzdokument für Unternehmen, die die Anwendung der SASB-Stan-

dards in ihren existierenden 10-K- oder 20-F-Offenlegungsprozess der SEC integrieren möchten.

**UN Global Compact (UNGC)** Diese freiwillige Initiative basiert auf dem Engagement von CEO, universelle Nachhaltigkeitsprinzipien in der Firma zu implementieren und gemeinsam die Ziele der UNO zu unterstützen. Die Initiative deckt die Themenbereiche Menschenrechte, Umweltschutz, Antikorruption und Arbeitnehmerschutz ab und gilt als der «weichste» der vier Standards.

**European Public Real Estate Association Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting (Epra Sustainability BPR)** Epra will im Immobiliensektor optimale Vorgehensweisen für die Buchhaltung, Berichterstattung und Corporate Governance etablieren sowie Investoren mehr Konsistenz und

Klarheit bezüglich ökologischer Leistungen bieten. Epra Sustainability BPR basieren auf den GRI-Zusatzrichtlinien für den Bau- und Immobiliensektor (CRESSD) und wird von der SIX nur für Immobiliengesellschaften anerkannt.

**Sustainable Development Goals (SDG; kein zugelassener Standard)** Neben GRI kommt in der Schweiz häufig das Framework der 17 Sustainable Development Goals (SDG) zur Anwendung. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen, die in 169 Unterziele und 231 Indikatoren verfeinert werden können. Deren Anwendung erfolgt in der Schweizer Berichtspraxis oft ergänzend zum GRI und mehr oder weniger nach Gutdünken.

[www.six-group.com/exchanges/shares/companies/sustainability\\_reporting\\_de.html](http://www.six-group.com/exchanges/shares/companies/sustainability_reporting_de.html)

auf ein Opting-in verzichten, um sich nicht durch die häufig als reine Imagepflege verstandene Nachhaltigkeitsberichterstattung Fussfesseln anzulegen.

Gleichzeitig gewinnen für globale Investoren derweil Standards an Bedeutung, die das nach wie vor sehr weiche Nachhaltigkeitsthema in ein Schema zu pressen versuchen. Insofern gehört die Aufschaltung des hauseigenen Berichts für viele Unternehmen heute einfach zum Window-Dressing für Anleger dazu. Hinzu kommt, dass der Druck zur regelmässigen Publikation teilweise auch bewusst von Gesellschaften gesucht wird, um das Thema firmenintern möglichst optimal zu positionieren.

### Auf Langfristigkeit angelegt

Kotierte Aktiengesellschaften können in der Schweiz allerdings nach wie vor ganz auf eine explizite Nachhaltigkeitsberichterstattung verzichten oder aber auch einen Nachhaltigkeitsbericht nach einem beliebigen oder nur teilweise umgesetzten Standard verfassen. Die Option des Opting-in eignet sich in erster Linie für Unternehmen, die beabsichtigen, langfristig Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen.

ANZEIGE

**zhaw** School of Management and Law

## Überzeugen statt blenden

Berufsbegleitende Weiterbildung  
CAS Corporate Responsibility

Start: 28. August 2020  
[www.zhaw.ch/imi/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/imi/weiterbildung)

Zürcher Fachhochschule







Landi hat die Service-après-vente-Prozesse nach den Grundsätzen «einfach, fair und schnell» überarbeitet, wodurch die Kundinnen und Kunden von professionellen Service-Leistungen profitieren und dadurch noch länger Freude an ihren Produkten haben.

# «Turbokapitalismus ist vorbei»

**Professor Georg von Schnurbein** Unternehmen müssen einen «gesellschaftlichen Nutzen stiften», sagt der Leiter des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel.

INTERVIEW: FREDY HÄMMERLI

*Gemäss klassischer ökonomischer Lehre ist der Zweck eines Unternehmens, Geld zu verdienen. Langfristig kann es das nur, wenn es nachhaltig – also ökologisch, sozial und ethisch – handelt. Braucht es dazu Vorschriften?*

**Georg von Schnurbein:** Tatsächlich ist es die primäre Aufgabe eines Unternehmens, Wertschöpfung zu generieren. Gleichzeitig verbraucht es aber auch Ressourcen. In einer Gesamtbetrachtung muss das Unternehmen letztlich einen gesellschaftlichen Nutzen stiften. Daraus entsteht für das Unternehmen eine Verantwortung, die über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht und auch ökologische und soziale Komponenten beinhaltet.

*Diese verbreiterte Unternehmensverantwortung segelt unter dem Namen Corporate Social Responsibility, abgekürzt CSR. Nachhaltig anlegenden Investoren ist die Abkürzung ESG für Environmental, Social, Governance geläufiger. Sind das letztlich zwei Begriffe für dasselbe oder geht CSR über ESG hinaus?*

CSR ist eigentlich ein veralteter Begriff aus den 1980er Jahren. Damals ging man davon aus, dass ein Unternehmen auch noch «etwas Gutes tun» soll, wenn es erfolgreich geschäftet. Lief es weniger gut, dann strich man als Erstes die CSR-Beiträge. Heute betrifft es das gesamte Kerngeschäft des Unternehmens. Darum spricht man jetzt ganz allgemein von Corporate Responsibility (CR). ESG hat sich in der Finanzwelt etabliert und spiegelt, wie weit sich CR im Unternehmen durchgesetzt hat. Im Gegensatz zu CR ist ESG aber eine sehr statische Betrachtung. Verschiedene ESG-Definitionen widersprechen sich auch, was in der Fachwelt inzwischen zu Kritik führt.

*Auch Unternehmer wie etwa Roche-Erbe und -Vizepräsident André Hoffmann sind der Ansicht, dass Unternehmen mehr Verpflichtungen hätten, als nur Geld zu verdienen. Hat sich diese Haltung in der Wirtschaft bereits durchgesetzt?*  
Sie entwickelt sich. Viele Unternehmen akzeptieren inzwischen ihre gesellschaftliche Verantwortung. Dabei ist es sehr wichtig, dass dieser Ansatz top-down gefördert und gelebt und mit der lokalen Verankerung bottom-up auch aktiv umgesetzt wird. Dazu gehören ökologische und soziale Verantwortung, aber auch Kontrollen entlang der Lieferkette, Korruptionsbekämpfung und Diversität. Es reicht nicht, bloss einen CR-Verantwortlichen zu bezeichnen, der dann am Jahresende noch einen schönen Bericht schreibt. CR muss Teil des gesamten Unternehmens und seiner Kultur sein.

*Welche Branchen tun sich leichter damit und welche schwerer?*  
Als fortschrittlich erweist sich namentlich die Pharmaindustrie. Das liegt wohl auch daran, dass sie sich per se schon mit Gesundheitsfragen beschäftigt. Schwerer fällt es der Textilindustrie, die sehr stark auf schnellen Konsum ausgerichtet ist. Da stellt sich natürlich auch die Frage nach der Verantwortung des einzelnen Konsumenten. Kleidung, aber auch Elektronik oder Reisen sind Ressourcenfresser, bei deren Konsum man sich sehr viel ökologischer und sozial verträglich verhalten könnte. Aber beim Grossteil der Bevölkerung ist das noch nicht angekommen. Das ist auch eine Frage der Selbstverantwortung und der Politik. Dafür allein die Unternehmen in die Pflicht zu nehmen, ist in einer freien Gesellschaft falsch.

*Im Geflecht der Stakeholder kommt es oft zu einem Gezerre. Liegen die Prioritäten letztlich nicht doch beim Shareholder, also beim Aktionär als Eigentümer?*  
Das Unternehmen muss Gewinn erzielen, keine Frage. Langfristig wird es dies aber nur können, wenn es seine Hausaufgaben auch in den Bereichen Ökologie und So-

ziales gemacht hat. Wenn ein Unternehmen nur einseitig seinen Gewinn maximiert, kann es in Zukunft gerade deswegen in Schieflage geraten. Es ist Teil des Kerngeschäfts eines Unternehmens, diese Aspekte strategisch mitzudenken. So, wie ich heute die Mitarbeiterrechte nicht ein-

**«Die Kovi wäre ein Akt mit politischer Symbolkraft, weniger ein Akt mit wirtschaftlichem Charakter.»**

fach aushebeln kann wie noch im 19. Jahrhundert, wird es künftig auch nicht mehr möglich sein, ökologische und soziale Verpflichtungen einfach zu ignorieren.

*Die hängige Konzernverantwortungsinitiative (Kovi) sieht vor, dass in der Schweiz ansässige Grossunternehmen die hier gültigen Normen weltweit beachten müssten. Ist eine solche Regelung in Ihren Augen sinnvoll?*

Die Initiative zielt ja insbesondere auf die Rohstoffindustrie ab, die man an die Kandare nehmen möchte. Das wäre zwar möglich, gleichzeitig würde bei anderen Unternehmen aber Schaden angerichtet. Es wäre ein Akt mit politischer Symbol-

kraft, weniger ein Akt mit wirtschaftlichem Charakter.

*Würden sich die grossen Rohstoffkonzerne wie Glencore, Vitol oder Trafigura nicht einfach aus der Schweiz verabschieden, wenn sie zu stark reguliert würden?*

Solche Prozesse laufen sehr langsam ab. Allein schon bis zur gesetzlichen Umsetzung und bis es zu ersten Gerichtsfällen käme, würde es Jahre dauern. Ein sofortiger Exodus ist also nicht anzunehmen. Die Schweiz bietet zudem viele Standortvorteile, so etwa ihre gute Erreichbarkeit, hohe Standards und Stabilität, die für Unternehmen auch sehr wichtig sind. Aber langfristig würden eher Alternativen geprüft, wenn es darum geht, in den Schweizer Hauptsitz zu investieren oder den Hauptsitz in die Schweiz zu verlegen. Problematischer scheint mir, dass die Regulierungs- und Überwachungskosten für die Unternehmen und den Staat weiter steigen würden.

*Die Verantwortung der Konzerne soll gemäss Initiative auch auf ihre Lieferanten und sogar auf deren Sublieferanten und Subakkordanten ausgedehnt werden. Ist das überhaupt machbar?*

Jedes Unternehmen hat die Tendenz, den rechtlichen Rahmen auszunutzen und gleichzeitig Risiken zu minimieren. Viele Unternehmen werden in der Konsequenz nur noch in Ländern produzieren, die eine ausreichende rechtliche Grundlage bieten. Damit würde global gesehen gerade in jenen Ländern weniger investiert, die man aufgrund ihres tiefen Entwicklungsstandes eigentlich fördern möchte. In erster Linie betrifft das Länder Afrikas und teilweise auch Asiens oder Lateinamerikas. Anzunehmen, dass solche Länder ihre Standards aufgrund der Schweizer Regulierung verbessern würden, ist meiner Meinung nach falsch.

*Der Gegenvorschlag des Bundesrates sieht eine jährliche Informationspflicht analog zur neuen EU-Regelung vor. Wäre das eine sinnvolle Massnahme?*

Das wäre zu begrüssen. Es besteht aber die Gefahr, dass die Unternehmen einfach mit juristisch abgesicherten Standardformulierungen darauf reagieren. Das wäre nicht der Sinn der Sache. Es muss sich im Selbstverständnis der Unternehmen etwas ändern. Dabei hilft es sicher, dass heute alle bedeutenden Business Schools grosses Gewicht auf die Themen Ethik sowie ökologische und soziale Verantwortung legen. Die jungen Menschen haben auch entsprechende Erwartungen an die Unternehmen. Allein schon aus diesem Grund wird ein Turbokapitalismus künftig gar nicht mehr möglich sein.

*Macht es überhaupt Sinn, wenn die Schweiz in einem solchen Bereich vor-*

## SCHWEIZ

### Dafür sind Firmen verantwortlich

**Bereiche** Unternehmen tragen nicht nur ihren Aktionären gegenüber Verantwortung, sondern auch gegenüber ihren Mitarbeitenden, der Umwelt und der Gesellschaft. Dazu gehören namentlich

- die Einhaltung der Gesetze, Branchenstandards und internationalen Vereinbarungen (Corporate Governance und Compliance);
- die Wahrnehmung sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung im Kerngeschäft (nachhaltiges Management);
- das gesellschaftliche Engagement, das über das Kerngeschäft hinausgeht (Corporate Citizenship).

**Politik** CR kann die politische Verantwortung aber nicht ersetzen, sondern nur ergänzen. Die Schweiz ist zu diesem Zweck auch im OECD-Ausschuss zum Responsible Business Conduct aktiv. Sie unterstützt den UN Global Compact finanziell. Mit 8000 Unternehmen und 4000 NGO aus 145 Ländern ist es die grösste CSR-Plattform der Welt. Rund 50 Schweizer NGO haben sich zur Kampagne «Recht ohne Grenzen» zusammengeschlossen und die sogenannte Konzernverantwortungsinitiative (Kovi) lanciert. Offen ist, ob das Parlament einen Gegenvorschlag des Bundesrates annimmt, der nur erweiterte Informationspflichten rund um CR verlangt.

*prescht? Müssten höhere Standards nicht eher international geschaffen und etabliert werden? Entsprechende Bestrebungen laufen beispielsweise ja auf OECD-Ebene.*  
Die Schweiz kennt bereits sehr hohe Standards, das darf auch einmal gesagt sein. Und sie hat dabei ihren liberalen Ansatz bewahrt. In stärker regulierten Ländern wie den USA oder Deutschland verhalten sich die Unternehmen keineswegs besser als in der Schweiz. Die Schweiz sollte sich aber schon auch eigene Gedanken zu einer Weiterentwicklung der Unternehmensstandards machen. Einfach nur zu warten, was die OECD oder andere internationale Organisationen beschliessen, und dann hinterherzuhecheln, genügt nicht. Dazu hat die Schweiz zu grosse Unternehmen und eine zu grosse Eigenverantwortung.



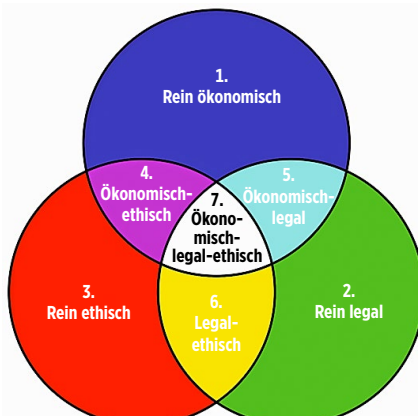
## Der Realist

**Name:** Georg von Schnurbein  
**Funktion:** Leiter des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel  
**Alter:** 42, geboren in Regen (D)  
**Wohnort:** Basel  
**Familie:** verheiratet, zwei Töchter  
**Ausbildung:** Betriebswirtschaftslehre, Nebenfach Politikwissenschaft, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Universität Freiburg, Universität Bern; Promotion Uni Freiburg; Habilitation Wirtschaftsuniversität Wien

**Das Center for Philanthropy Studies (CEPS)** der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Institut für Forschung und Weiterbildung, spezialisiert auf den Non-Profit-Sektor. Es wurde 2008 auf Initiative von Swiss-Foundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, gegründet und ist ein universitärer Think-Tank zum vielfältigen Themenbereich Philanthropie.

## Kernbereiche

Alle Aspekte gleichermaßen berücksichtigen



QUELLE: A. B. CARROLL, M. S. SCHWARTZ, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 2003

## Was sich Unternehmen von CR erhoffen

Mehrfachangaben möglich (in Prozent)

Erhöhung des Unternehmenswerts	88
Wettbewerbsvorteil	67
Deckung von Stakeholder-Erwartungen	67
Risikoidentifizierung und -reduzierung	58
Akquisition von Kunden und Investoren	54
Mitarbeiterrekrutierung und -bindung	50
Erfüllen regulatorischer Anforderungen	42
Identifizierung von Kosteneinsparungen	29

QUELLE: EY, TRANSPARENZ IM VISIER



# Schönfärberei und Tatsachenferne

**Corporate Social Irresponsibility** Studien zeigen, dass CSR-Berichte vieler kotierter Firmen nur wenig Substanz enthalten und vor allem gute Stimmung machen wollen.

ALEXANDER SAHEB

Die Berichterstattung zu CSR-Themen wirkt positiv auf den Unternehmenswert. Allerdings könnte es sein, dass das Vorhandensein solcher Berichte von den Marktteilnehmern fälschlicherweise als gute Performance in diesem Bereich fehlinterpretiert wird. Robert Gutsche, Michael Gratwohl und Jan-Frederic Schulz von der Uni St. Gallen haben den Effekt von CSR auf den Unternehmenswert analysiert. Für ihren Fachbeitrag «Firm-value effects of CSR disclosure and CSR performance» haben sie die Daten von Unternehmen aus dem amerikanischen Börsenindex Standard & Poor's 500 aus den Jahren 2011 bis 2014 ausgewertet.

Die meisten Unternehmen legen Berichte vor, die mehr als 200 Seiten umfassen. Die darin enthaltenen Informationen haben zumeist kaum einen Bezug zur CSR-Performance der jeweiligen Firma, blenden also eine konkrete Leistungsmessung aus. Dadurch sei die Aussagekraft dieser Berichte sowohl für Anleger als auch für die Öffentlichkeit fraglich, folgern die Wissenschaftler. Vermutlich werden diese CSR-Berichte opportunistisch nur dazu genutzt, gute statt schlechter Nachrichten zu kommunizieren; zudem erschwert die Komplexität der enthaltenen Informationen den Marktteilnehmern das Verständnis (siehe Seite 44).

## Den Wind aus den Segeln nehmen

Als eine Art Versicherung gegen schlechte Publizität und damit einhergehende finanzielle Risiken bewerten andere Forschungsergebnisse CSR-Berichte, die von Unternehmen herausgegeben werden. Julian Kölbl von der ETH Zürich, Timo Busch und Leonhardt M. Jancso differenzieren hierbei gezielt zwischen Informationen zur Corporate Social Responsibility (CSR), die von den Firmen selbst herausgegeben wird, und Nachrichten über «Corporate Social Irresponsibility» (CSI), die in der Regel durch Publikumsmedien verbreitet werden.

Die Forscher zeigen in ihrem Aufsatz «How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk», dass aktiv betriebene CSR-Publizität dazu beiträgt, finanzielle Risiken für Unterneh-



Geberit: Ecodesign ist ein zentraler Bestandteil des Entwicklungsprozesses im Unternehmen – jedes Produkt muss in ökologischer Hinsicht besser sein als sein Vorgänger.

men zu senken, weil der Effekt möglicher Stakeholder-Sanktionen abgepuffert wird. Unternehmen können potenziell schädlicher CSI-Publizität vorgreifen, indem sie in CSR-Aktivitäten investieren. Dadurch bauen sie bei ihren Stakeholdern Goodwill auf, der im Fall eines negativen Events wichtig ist. Zudem können die Unternehmen durch eine transparente Informationspolitik massgeblich Einfluss auf eine etwaige CSI-Berichterstattung gewinnen. Insbesondere gelingt es ihnen so, entsprechenden Berichten einen Teil des Neuigkeitscharakters zu nehmen.

Bei negativen Berichten (CSI) spielt sowohl die Reichweite der einschlägigen

Medienberichterstattung eine Rolle wie auch die Intensität – letztlich ist sie für individuelle Sanktionsentscheide von Unternehmens-Stakeholdern verantwortlich. Aber erst wenn eine bestimmte Anzahl von Stakeholdern die gleiche Entscheidung fällt, erwächst dem Unternehmen ein finanzielles Risiko. Somit haben die Medien eine wichtige Rolle, wenn es um die finanzielle Relevanz von CSI geht. Unternehmen können aber mit dem Wissen über diese risikogenerierenden Prozesse entsprechende Massnahmen zum Risikomanagement ergreifen. Diese haben zum Ziel, jegliche Sanktionen zu vermeiden, nicht nur ihre Auswirkungen abzuschwächen.

## «Unklare Rentabilität von CSR-Investitionen»

Wenn Unternehmen für CSR Geld ausgeben, lässt sich oft kein direkter Return on Investment nachweisen. Das liegt an komplexen Wirksystemen, deren Parameter nur schwer auch sauber getrennt betrachtet werden können, erläutert Robert Gutsche, Experte für Fundamentalanalyse und Investmentstrategien an der Universität St. Gallen.



Robert Gutsche  
Universität  
St. Gallen

### Welchen Einfluss hat CSR auf den Unternehmenserfolg?

**Robert Gutsche:** Wenn Firmen auf ihr CSR-Profil achten, hat es potenziell positive Konsequenzen für sie. Es reduziert ihre Risikofähigkeit, verbessert ihre Reputation und stärkt damit die Kundenbindung. Unter welchen Bedingungen es tatsächlich auch langfristig zu einer besseren wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung führt, ist aber noch nicht abschliessend belegt.

### Woran liegt das?

Hierbei spielen Faktoren eine wichtige Rolle, deren Einfluss auf die Rentabilität von CSR-Aktivitäten noch nicht geklärt ist. Achten Konsumenten bei Kaufentscheidungen beispielsweise eher auf den Preis oder die Einhaltung von CSR-Kriterien? Diese Frage stellt sich angesichts der zunehmend polarisierten Einkommens- und Vermögensverhältnisse auch in unseren Gesellschaften.

### Wirkt offene CSR-Kommunikation positiv auf den Unternehmenswert?

Meinen Recherchen zufolge ist das tendenziell richtig. Dahinter stehen oftmals Entscheidungen von institutionellen Investoren oder Fonds, die sich auf Unternehmen mit ausgeprägtem CSR-Profil fokussieren. Allein schon eindrucksvolles CSR-Reporting, die Erfüllung der CSR-Reporting-Standards, löst eine Kurswirkung aus. Es ist aber nicht klar, wie stark sich das Verhalten von Unternehmen dadurch tatsächlich ändert.

### Wie beurteilen Sie die Qualität der CSR-Berichte allgemein?

Im Idealfall beinhalten CSR-Berichte entscheidungsrelevante Informationen, was bisher aber nach meinen Erkenntnissen eher nicht der Fall ist. Die Berichte sind zwar meist mehrere hundert Seiten stark und sehr komplex. Teilweise überlagern schöne Bilder, die Nachhaltigkeit suggerieren, jedoch die Fakten.

Auch besteht bei den angewandten Kriterien viel Ermessensspielraum. Bei der finanziellen Berichterstattung ist dieser Ermessensspielraum schon anspruchsvoll zu definieren und zu prüfen. Wie soll man ihn erst bei der nichtfinanziellen Berichterstattung in den Griff bekommen?

### Was taugen CSR-Ratings?

Mittlerweile gibt es zahlreiche Studien zu CSR-Aktivitäten von Unternehmen. Oftmals wird aber vor allem untersucht, wie gut einschlägige Standards der Berichterstattung eingehalten werden. Es ist zudem nicht so ohne weiteres nachprüfbar, ob die Unternehmen alle entsprechenden Aspekte, insbesondere die für sie negativen, anführen. Die tatsächliche CSR-Performance, so ist mein Eindruck, ist auch bisher nicht gut und verständlich erfasst und steht oft weniger im Vordergrund. Da Grosskonzerne zumeist ein CSR-Reporting unterhalten, schneiden sie in solchen Bewertungssystemen oft besser ab als kleinere Firmen, deren Berichtssystem weniger stark ausgebaut ist, selbst wenn sie mitunter in Bezug auf CSR mehr tun, auch wenn sie nicht so stark darüber berichten.

### Wird dabei nicht wenigstens etwas Transparenz geschaffen?

Transparenz ist ein guter Ansatz, aber kein Allheilmittel. Entscheidend ist die Einstellung des Managements zum Thema CSR, da es sich um profitorientierte Unternehmen handelt. Man kann versuchen, sie zu beeinflussen, indem die Transparenz erhöht wird, wenn die Politik nicht zu stark regulieren möchte. Wenn Schweizer und europäische Unternehmen bei allen Auslandsinvestitionen und Subunternehmen prinzipiell die Arbeits- und Umweltschutzstandards, wie sie bei uns gelten, einfordern und anwenden würden, wäre viel erreicht.

INTERVIEW: ALEXANDER SAHEB

ANZEIGE

Wir setzen  
erfolgreich auf  
Hilfe zur  
Selbsthilfe.  
Seit 1999.

1265  
Geförderte  
UnternehmerInnen

23 335  
Geförderte  
Arbeitsplätze

116 675  
Geförderte  
Familienmitglieder

«Dank BPN habe ich  
seit 2014 rund 70  
neue Mitarbeitende  
angestellt.»

GULMAIRA A.  
Näherei, Mongolei

Zu Gulmaira's  
Video-Testimony

Kleinunternehmen fördern.  
Jetzt mitmachen: [www.bpn.ch](http://www.bpn.ch)

**BPN**  
Business Professionals Network



# Kulturelle Teilhabe trotz Armut

**Caritas** Die Kulturlegi der Caritas soll Menschen an der Armutsgrenze leben, vor kultureller und gesellschaftlicher Isolation bewahren.

DESIRÉE GERMANN

**A**rmut bedeutet nicht nur, kein Geld zu haben. Armut führt auch zu sozialer Isolation. Caritas Schweiz versucht, dem durch sogenannte Kulturlegis gegenzusteuern. Die Karten ermöglichen es Menschen mit schmalen Budget, am gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilzuhaben.

Als arm gilt in der Schweiz, wer mit seinem Lohn seinen Lebensunterhalt nicht bestreiten kann, wer sich weder Krankenkasse noch angemessenen Wohnraum leisten kann und für den ein Zahnarztbesuch unerschwinglich ist. Davon betroffen sind in der Schweiz gemäss jüngsten Erhebungen des Bundesamtes für Statistik 1,245 Millionen Menschen.

## Weitreichende Folgen von Armut

Der Mangel an finanziellen Ressourcen hat weitreichende Konsequenzen. Menschen, die an der Armutsgrenze leben, bleibt die Teilhabe am sozialen Leben oft verwehrt. Ein Museum besuchen, eine Zeitung lesen, in die Badeanstalt gehen oder einen Sprachkurs belegen – das können sich Menschen mit schmalen Budget oft nicht leisten. Und das wiederum führt zu sozialer Isolation. Verschärfend kommt hinzu, dass dieser soziale Ausschluss krank macht. Eine Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) kommt zum Schluss, dass sozial isolierte Personen im Vergleich zu gut integrierten Menschen ein zwei- bis fünfmal höheres Risiko haben, verfrüht zu sterben – ein Teufelskreis aus Armut, Isolation und Krankheit.

Die Kulturlegi der Caritas – ein persönlicher Ausweis, der jeweils für ein Jahr gültig ist – wirkt der sozialen Isolation entgegen, indem sie Kultur-, Bildungs-, Sport- und Gesundheitsangebote für Menschen an der Armutsgrenze erschwinglich macht. Nutzende einer Kulturlegi zahlen weniger für einen Museumsbesuch, fürs Kino oder für einen Tanzkurs. Aktuell nutzen mehr als 96 000 Menschen in der Schweiz dieses Angebot.

## Selbstwert durch Integration

Eine gestützte Umfrage, die 2015 zur Wirkung der Kulturlegi durchgeführt wurde, kam zum Ergebnis, dass 69 Prozent der Besitzer einer solchen Karte Aktivitäten unternommen hatten, die sie sich sonst nicht hätten leisten könnten. Und das hat positive Auswirkungen: Menschen, die gesellschaftlich integriert sind, können ein gesundes Selbstwertgefühl entwickeln, was auch die Umfrage spiegelt: 31 Prozent der 2015 Befragten gaben an, dass die Nutzung ihr Selbstvertrauen positiv beeinflusst habe. Ausserdem konnten weitere 60 Prozent ihr Wissen erweitern und 36 Prozent konnten soziale Kontakte knüpfen. Dies wiederum kann etwa einen posi-



NZZ legt den Fokus auf Qualitätsjournalismus rund um die Uhr – mit ihrem Kerngeschäft nimmt sie die Verantwortung für Gesellschaft und Demokratie direkt wahr.

tiven Einfluss auf den (Wieder-)Einstieg ins Berufsleben haben.

Die gesellschaftliche Integration ist für Menschen in prekären Verhältnissen zentral, um wieder Fuss zu fassen und nicht vollends in die Armut abzurutschen. Eine Nutzerin sagt es so: «Die Eintritte für Kulturveranstaltungen sind sehr teuer. Früher ging ich mit meinen Kindern an Museen und Zirkuszelten schnell vorbei. Heute ist das zum Glück anders. Sie geniessen die kulturellen Angebote und fühlen sich nicht mehr latent ausgeschlossen.»

Das ist extrem wichtig, denn Kinder aus armutsbetroffenen Familien erhalten durch Teilnahme an Angeboten neue Anregungen und Motivation zur Gestaltung der eigenen Zukunft. Nicht ohne Grund stellen Kinder und Jugendliche unter 17 Jahren die grösste Gruppe der Nutzer dar: An sie wurden 2018 24 Prozent aller bis anhin ausgestellten Kulturlegis vergeben, gefolgt von den 25- bis 55-Jährigen.

Desirée Germain, Verantwortliche Marketing, Caritas Schweiz, Luzern

## KULTURLEGI

### Rabatte von Organisationen und Firmen

**Entstehung** Die Kulturlegi ist ein schweizweites Angebot, das den Nutzenden die Teilhabe am Sozial- und Kulturleben ermöglicht. Sie wurde 1996 in der Stadt Zürich von der IG Sozialhilfe gegründet. Die Caritas befand sich damals im Vorstand und wurde 2004 alleinige Trägerin. Das Angebot wurde in der Folge in weiteren Regionen in der Schweiz eingeführt.

**Verbreitung** Heute ist die Kulturlegi – ein ein Jahr lang gültiger Ausweis in Kartenform – in 13 Kantonen der Schweiz erhältlich. Rund 3200 Organisationen und Unternehmen aus den Bereichen Kultur, Sport und Bildung geben zwischen 30 und 70 Prozent Rabatt auf ihre Produkte und Dienstleistungen. Aktuell wird die Kulturlegi

von mehr als 96 000 Personen schweizweit genutzt.

**Pflege** Organisiert ist die Kulturlegi heute als sogenanntes Netzprojekt 13 regionaler Caritas-Organisationen, die für die operative Umsetzung in ihrer Region zuständig sind. Sie pflegen den Kontakt zu den Nutzenden vor Ort und prüfen Anträge auf Berechtigung. Zudem betreiben sie Öffentlichkeitsarbeit auf regionaler Ebene und gewinnen und betreuen die regionalen Anzeigepartner. Die nationale Geschäftsstelle, die 2007 gegründet wurde, ist für die Koordination unter den regionalen Organisationen zuständig, prüft Synergien, stellt den Wissenstransfer sicher und gewinnt und betreut Anzeigepartner auf nationaler Ebene.

**Bezug** Berechtigte können die Kulturlegi über die Website kulturlegi.ch oder bei einem Kulturlegi-Büro in ihrer Nähe beantragen. Nach der Prüfung der Unterlagen wird der Ausweis per Post zugeschickt. Auf der Website sind zudem alle Angebote aufgeführt und es wird erklärt, wie die Rabatte eingelöst werden können. Berechtig sind Erwachsene, Kinder und Jugendliche, die nachweislich arm oder unter dem Existenzminimum leben. Dazu gehören Personen, die von der Sozialhilfe unterstützt werden, solche, die Zusatzleistungen zur AHV/IV erhalten, sowie Personen, die keine öffentlichen Unterstützungsgelder beziehen, deren Einkommen aber das Existenzminimum nach Richtlinien der SKOS (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe) nicht übersteigt.

# «Kostenentwicklung verantworten»

**Philomena Colatrella** Die CEO der CSS Versicherung hält die Prämien mit Technologie, Automatisierung und Prüfsystemen unter Kontrolle.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Was bedeutet Nachhaltigkeit ganz generell für eine Krankenkasse?

**Philomena Colatrella:** Nachhaltigkeit verstehen wir als sorgsam Umgang mit den Geldern der Versicherten. Als grösster Grundversicherer der Schweiz wollen wir Verantwortung für die Kostenentwicklung übernehmen. Die Prämien rangieren auf den vordersten Plätzen diverser Sorgenbarometer. Deshalb engagiert sich die CSS bereits seit Jahren mit verschiedenen Massnahmen, den Kosten- und damit den

Prämienanstieg, wenn schon nicht zu verhindern, so zumindest zu dämpfen.

Können Sie Beispiele nennen?

Wir haben zwei Hebel, um die Prämien zu beeinflussen: die Überprüfung der Leistungskosten und tiefe Verwaltungskosten. Die Leistungskosten betragen bei der CSS 96 Prozent, die Verwaltungskosten 4 Prozent. Dabei ist die Rechnungskontrolle für uns von grösster Wichtigkeit. Alleine letztes Jahr prüften wir rund 18 Millionen Belege und sparten dabei rund 6 Millionen Franken, weil wir Rechnungen, die falsch abgerechnet worden waren, zurückgewiesen haben.

Was können Sie mit Technologien und Automatisierung herausholen?

Einen wesentlichen Sparfaktor bildet unser elektronisches Prüfsystem. 2018 nahm die CSS 4,8 Millionen manuelle Bearbei-

tungen von Rechnungen vor, dies entspricht 13,2 Prozent weniger als im Vorjahr. Die Automatisierungsquote konnte von 73,9 auf 77,7 Prozent erhöht werden. Aktuell beträgt sie 79 Prozent. Ohne diese Prozesse wären unsere Krankenversicherungsprämien heute ungefähr 20 Prozent höher. Ein anderes wichtiges Mittel zur Kostendämpfung ist die Intensivierung der Betrugsbekämpfung.

Wie spüren die Kunden nachhaltige Prämien, was heisst das konkret?

Einerseits sollen die Prämien für unsere rund 1,8 Millionen Kundinnen und Kunden möglichst attraktiv sein, ohne dabei zu grosse jährliche Sprünge aufzuweisen. Das ist vor allem für Familien wichtig, damit sie ihr Budget besser einteilen können. Ist ein Prämienanstieg unausweichlich, achten wir sehr darauf, dass es sich um eine moderate Erhöhung handelt.

Mögliche Überschüsse geben wir an unsere Kundinnen und Kunden zurück, indem wir dieses Geld in die Berechnung der Prämien einfließen lassen.

Wo sehen Sie die Grenzen der Nachhaltigkeit in Bezug auf die Prämienkalkulation? Wir bewegen uns in einem regulierten Markt, wo Behörden und Politik unser Geschäft beeinflussen. Einflüsse der Politik, welche die Grundlagen der Prämiensetzung verändern, können für einzelne Personengruppen stärkere Prämienveränderungen nach sich ziehen. Auf solche Veränderungen der Rahmenbedingungen hat die CSS-Gruppe nur sehr beschränkten Einfluss.

Haben Sie dazu ein Beispiel?

Verlangt das BAG Rabattkürzungen für einige unserer Produkte, wirkt sich das direkt auch auf die Prämien aus.



## Die Veränderin

**Philomena Colatrella** (Jahrgang 1968) ist seit September 2016 CEO der CSS Versicherung. Die Juristin und Rechtsanwältin arbeitet seit 1999 für die CSS. 2012 wurde sie Generalsekretärin und Mitglied der Konzernleitung. 2014 wurde sie stellvertretende CEO. Colatrella war die erste Frau im Vorstand des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Sie ist verheiratet und wohnt in Luzern.



# Die Nase vorn haben

**Führungskräfte** Für sie ist die Relevanz von CSR klar. In der Praxis fehlt es jedoch an Entschlossenheit.

OLIVER VATERLAUS

**N**achhaltigkeit kann langfristig nur von innen heraus geschaffen werden. Hierzu müssen Unternehmen ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung vereinigen und bewusst in ihr Denken und Handeln integrieren. Wer CSR strategisch angeht und in den Unternehmenszielen verankert, kann die eigene Organisation nicht nur zukunftssicher ausrichten, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg und die Attraktivität für die relevanten Anspruchsgruppen steigern.

Gemäss einer aktuellen Studie zum Thema Nachhaltigkeit waren 2016 noch 70 Prozent der befragten CEO der Ansicht, dass die 2015 vereinbarten globalen Ziele ihrem Unternehmen einen klaren Rahmen für mehr Nachhaltigkeit bieten. Doch der UN Global Compact Progress Report 2019 zeigt, dass bis heute lediglich 48 Prozent der Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit in ihre Betriebsabläufe integrieren. 71 Prozent der Befragten sind aber nach wie vor der Meinung, dass die Wirtschaft durch ein intensiveres Engagement und fokussierte Massnahmen einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele leisten kann.

Führende Unternehmen haben mit der entsprechenden Transformation ihrer Organisation bereits begonnen. In der Praxis ist CSR jedoch keine exklusive Aufgabe von Grossunternehmen. Vielmehr wird heute von jedem Unternehmen ein aktiver gesellschaftlicher Beitrag in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht erwartet. Denn in unserer globalisierten Welt ist nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nur mit der Übernahme von Corporate Social Responsibility möglich (CSR).

## CSR auch für KMU erfolgskritisch

Kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten nach dem Prinzip des ehrbaren Kaufmanns schon viel länger verantwortungsbewusst als Grossunternehmen. Allerdings verschenken sie häufig viel Potenzial, weil sie sich weitgehend unstrukturiert und ohne strategisch verankerte Ziele engagieren.

Obwohl CSR – zumindest für KMU – weiterhin nur freiwillige Verpflichtungen schafft, zeichnet sich bereits heute ab, dass die damit verbundenen Anforderungen und Chancen weiterwachsen werden. Ein integriertes CSR-Konzept birgt somit auch für den KMU-Sektor hohes Wertschöpfungspotenzial. Verbesserte Energieeffizienz, soziales Engagement, Klimaschutz und Ressourcenschonung, der offene Dialog mit allen Anspruchs-

gruppen und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur werden zunehmend unabdingbar. Sie stärken nicht nur die Reputation und die Marktpositionierung, sondern führen auch zu loyalen Mitarbeitenden und hoher Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Talente.

Zahlreiche Recruitment-Studien belegen, dass das CSR-Engagement eines potenziellen Arbeitgebers für Stellensuchende von entscheidender Bedeutung ist. Zugleich honorieren auch Kunden zunehmend nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, indem sie Unternehmen den Vorzug geben, die ökologisch und sozial verantwortlich handeln.

## Was KMU beachten müssen

Bei den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen gehen Grundwerte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit bereits heute Hand in Hand mit verantwortlichem Handeln gegenüber Mitarbeitenden, Umwelt und Gemeinwesen.

Häufig sind KMU jedoch aus eigener Kraft nicht in der Lage, sich systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen und die nötigen Schritte zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung einzuleiten. Hinzu kommt, dass sich CSR-Aktivitäten bei KMU oft auf Einzelmassnahmen wie beispielsweise Spenden für soziale, kulturelle oder ökologische Projekte, Gewinnbeteiligungen der Mitarbeitenden oder ökologische Grundsätze bei der Produktion beschränken. Die Einbindung des CSR-Engagements in die Unternehmensstrategie und die Ausrichtung am Kerngeschäft sind bisher im KMU-Sektor nicht etabliert. Begründet wird dies meist durch fehlende finanzielle und personelle Ressourcen.

Für die gezielte Förderung von CSR im Mittelstand sind Rahmenbedingungen, welche die spezifischen Besonderheiten hinsichtlich Branche, Region und Unternehmensstruktur berücksichtigen, deshalb von entscheidender Bedeutung. Zudem brauchen KMU realistische Zielvorgaben und passgenaue CSR-Instrumente, die langfristig ausgelegt sind.

Nur wenn CSR glaubhaft, nachhaltig und konsequent umgesetzt wird, kann sie zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Das Thema muss deshalb auf der Führungsebene angesiedelt sein und von allen Mitarbeitenden mitgetragen werden. Andernfalls wird CSR zum «Schönwetterthema», für das sich keiner zuständig fühlt und dessen Relevanz nicht erkannt wird. Wird CSR hingegen in alle Unternehmensprozesse und Steuerungssysteme integriert, findet die gesellschaftliche Verantwortung den Zugang in das unternehmerische Selbstverständnis.

In der Praxis hat sich eine strukturierte Herangehensweise in sechs Schritten bewährt:

- Analyse der bisherigen Massnahmen
- Schaffung von Verständnis und Engagement auf allen Unternehmensebenen
- Entwicklung eines CSR-Konzepts und Integration in die Unternehmensstrategie
- Schrittweise Umsetzung der definierten Massnahmen
- Regelmässige Überprüfung und bei Bedarf Anpassung der umgesetzten Massnahmen zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht
- Transparente Information aller Stakeholder mithilfe geeigneter Kommunikationsinstrumente

## Erfolg und Nachhaltigkeit

Gesellschaftliche Verantwortung ist ein dynamisches Thema. Die in einem CSR-Konzept definierten Werte und Massnahmen sind stets nur eine Momentaufnahme. Um flexibel auf den stetigen Wandel gesellschaftlicher Anforderungen reagieren zu können, müssen sich Unternehmen auch in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsziele zu lernenden und innovationsbereiten Organisationen entwickeln. So wird CSR zu einem Innovationstreiber, der zur Stärkung der unter-

**Raiffeisen**  
Rang 31  
Note  
**4,58**  
(2017: 4,90)

Raiffeisen hat mit dem Sustainability Bond nach internationalen Standards («Sustainability Bond Principles») im April 2019 die erste nachhaltige Anleihe im Schweizer Kapitalmarkt platziert und damit Investoren die Möglichkeiten gegeben, in energieeffizienten, emissionsarmen und gemeinnützigen Wohnbau zu investieren.

nehmerischen Zukunftsfähigkeit beiträgt. CSR bedeutet nicht, dass sich Unternehmen zwischen gesellschaftlichem Nutzen und eigenen, ökonomischen Interessen entscheiden müssen. Im Gegen-

teil: Richtig umgesetzt, können nachhaltig geführte Unternehmen durch den mit CSR generierten gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen auch selbst Profit erzielen. Es geht somit um eine Verzah-

nung von finanziellem, sozialem und ökologischem Erfolg, der langfristig ausgerichtet ist.

Oliver Vaterlaus, CEO AWK Group, Zürich.

ANZEIGE

## Taten statt Worte Nr. 280

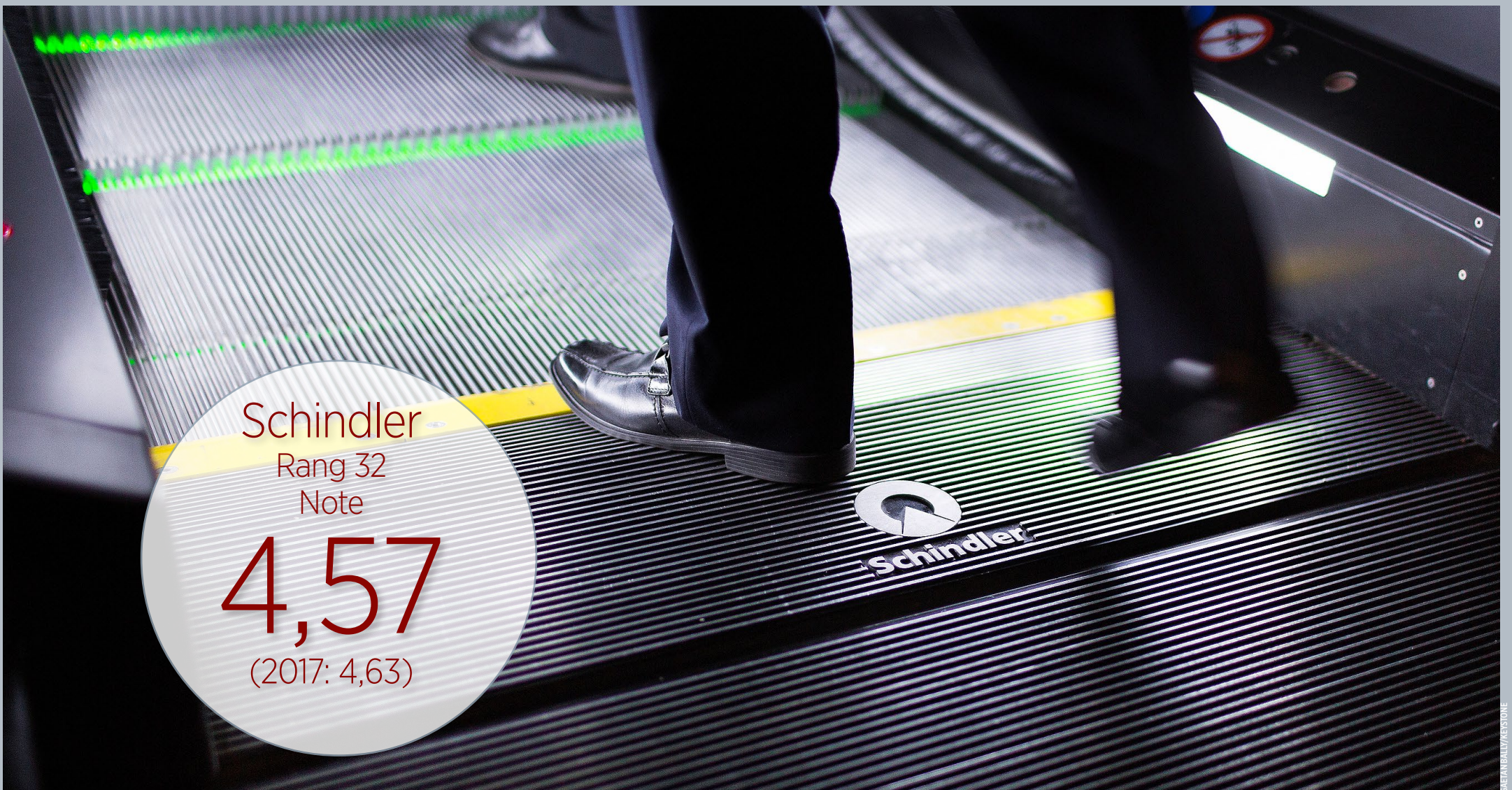
### Starke Sache: Wir sorgen beim Roten Kreuz für volle Pakete.

Seit über 20 Jahren pflegen wir eine enge und intensive Partnerschaft mit dem Schweizerischen Roten Kreuz (SRK), um Menschen in Not schnell und unkompliziert zu helfen. Diese Zusammenarbeit haben wir 2015 intensiviert und wir sind seither offizielle Partnerin des SRK. Zudem unterstützen wir seit 1996 die Aktion «2 x Weihnachten» des SRK mit einer jährlichen Warenspende im Wert von einer halben Million Franken.

**Alles über das Nachhaltigkeitsengagement von Coop auf: [taten-statt-worte.ch](http://taten-statt-worte.ch)**

Für mich und dich.





**Schindler:** Seit Jahren ist die Tour de Schindler ein Sinnbild für Sportlichkeit und Kollegialität. 2019 radelten mehr als 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Berlin, Wien, Mailand, Paris und Brüssel zum Schindler-Hauptsitz in Ebikon LU und sammelten so Spenden für karitative Zwecke.

# Pelztragen ist kein Thema mehr

**Nachhaltigkeit** In der Pharma- und Luxusgüterbranche verändern Technologien Behandlung und Produktion – gut für die Nachhaltigkeit.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**S**elbst in den USA steigt der Druck auf die Healthcare-Branche, die Kosten zu senken. Gemäss einer Kostenberechnung der Analysten von Morgan Stanley sind die Preise der grossen Pharmakonzerne in den USA durchschnittlich 160 Prozent höher als ausserhalb des Landes. Die durchschnittlichen Medikamentenpreise von Novartis sind in den USA 190 Prozent höher als anderswo, die von Roche 130 Prozent.

Unter dem Strich sind beide grossen Basler Konzerne im etwa gleichen Ausmass von der Diskussion betroffen. Bei Roche entfallen 41 Prozent des Gruppenumsatzes auf die USA, bei Novartis sind es lediglich 23 Prozent.

## Qualität statt Quantität als Anreiz

Teilweise bringen Gesetze Kosteneinsparungen in den USA: Der FDA Reauthorization Act von 2017 erlaubt beispielsweise den vereinfachten Verkauf von Hörgeräten. Mit dem CMS Radiation Oncology Alternative Payment Model verlagert man die Anreize in Richtung qualitativ gute Behandlung und kehrt ab von der quantitati-

ven Maximierung. Und das ESRD Treatment Choice Model ermöglicht die Versorgung von Dialysepatienten auch zu Hause.

Darüber hinaus spielen Technologie und die Digitalisierung eine immer grössere Rolle, wenn es darum geht, vermehrt eine ambulante Versorgung anstelle einer viel teureren stationären zu organisieren.

## Bildanalysen sparen Kosten

Ein attraktiver weiterer Innovationsbereich sind Operationsroboter. Der Zugang zu medizinischer Versorgung sowie tiefere Kosten lassen sich darüber hinaus mit Apps, der Automatisierung und Verschlankung von Prozessen bei Gesundheitsversorgern und Krankenkassen sowie besseren Datenanalysen bei der Diagnose und für die Behandlungsplanung erreichen. Gerade Bildanalysen haben gemäss den Analysten von Morgan Stanley ein grosses Potenzial: Sie lassen sich vergleichsweise rasch einsetzen und ihre Wirkung auf die Behandlung ist gross.

Umgekehrt rächen sich Probleme bei der Datenhaltung, wie Novartis im Sommer 2019 bei Tests mit dem Medikament Zolgensma erfahren musste. Der Rüffel

der US-Zulassungsbehörde FDA erfolgte, weil Novartis erst mit fünf Wochen Verspätung über die Probleme mit den Daten informiert hatte.

## Faktor Fertigungstiefe

Solche Verspätungen bei der Weitergabe wichtiger Informationen vertragen sich nicht mit den einschlägigen Bestimmungen – sie sind auch unter ethischen Gesichtspunkten und damit einem wichtigen Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens höchst fragwürdig. Darüber hinaus

## Mit modernen Technologien lassen sich heute Produkte auch in Europa wieder kostengünstiger herstellen.

sind weitere Aspekte wie Produktsicherheit sowie die Firmenreputation betroffen. Mit modernen Technologien lassen sich heute Produkte auch wieder in Europa vergleichsweise kostengünstig herstellen – und damit Fortschritte im Bereich der Inklusion erzielen.

Ein Beispiel hierfür ist die Luxusgüterindustrie. Der Druck von Fast Fashion hat

zwar dazu geführt, dass die grossen Ketten höhere Anteile der Produktion in europäischen Niedriglohnländern angesiedelt haben. Im Luxusgüterbereich, der als vergleichsweise nachhaltig gilt, weil hier viele Menschen in qualifizierten Handwerksberufen beschäftigt werden, unterscheiden sich die einzelnen Marken stark hinsichtlich der vertikalen Integration. Firmen wie Loro Piana, Louis Vuitton und Hermès kommen bei der vertikalen Integration auf Werte von 76 bis 90 Prozent. Am anderen Ende stehen Marken wie Salvatore Ferragamo, wo praktisch alle Arbeiten auswärts vergeben werden, und Burberry oder Gucci, die beide lediglich zwischen 10 und 13 Prozent der Wertschöpfung intern erzielen. Je höher die vertikale Integration, desto einfacher können die Firmen die Emissionen und den Rohstoffverbrauch der Produktion beeinflussen, artgerechte Haltung von Zuchttieren für die Leder- und Pelzverarbeitung vorsehen und dafür sorgen, dass die Bestimmungen zur Einhaltung der Minimallöhne eingehalten werden.

## Kleiderretouren nicht mehr vernichten

Richemont, Burberry, Kering und LVMH zählen zu den grossen Luxusgüter-

herstellern, die in diesem Jahr – trotz weiterer Expansion – über rückläufige CO<sub>2</sub>-Emissionen berichtet hatten. Moncler und LVMH glänzen darüber hinaus mit Recycling-Quoten von 98 beziehungsweise 91 Prozent. Burberry war vergangenes Jahr nach einem Bericht der BBC unter Druck gekommen. Die Firma hatte demzufolge unverkaufte Kleidung, Accessoires und Parfums zerstören lassen. Nach dem Bericht schwor man Besserung – und kündigte an, unverkaufte Ware wiederzuverwenden, zu spenden oder zu rezyklieren.

## Keine Blutdiamanten mehr

Aber auch in der Luxusgüterindustrie gibt es Herausforderungen. Dazu zählen die Verwendung von Leder gefährdeter Arten, von Pelzen und die sozialverträgliche Förderung von Diamanten und Edelmetallen. Auch hier kommen neuerdings moderne Technologien wie die Blockchain zum Zug: Damit soll der manipulationsichere Nachweis einer fairen Produktion sichergestellt werden.

Bei Pelzen ist das vielerorts überflüssig: Die dank Hightech künstlich hergestellten fühlen sich oft besser an als die natürlichen – und sie lassen sich auch viel einfacher lagern.

# Ohne sie gibt es keine Transparenz

## Digitale Identitäten

Die vertrauenswürdigen Herkunftsnachweise betreffen sämtliche Aspekte von Wertschöpfungsketten: Stakeholder, Produkte und Dienstleistungen, Standorte und die Transaktionen selbst.

MARK TALARY

Global operierende Organisationen haben eine soziale Verantwortung entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette. Dementsprechend braucht es Mechanismen, welche die Einhaltung der Forderungen abbilden. Diese wurden zwar in

den Leitprinzipien für die Wirtschaft von der OECD formuliert. In vielen Unternehmen aber fehlt bisher ein Umsetzungsmechanismus. Nicht zuletzt fordern deshalb Konsumenten, dass der Einsatz von Werkzeugen zur Herstellung von Transparenz – beispielsweise in Sachen Herkunft von Gütern und Dienstleistungen – über den Einflussbereich des Gesetzgebers, der Unternehmen selbst und lokaler Auditoren ausgedehnt werden soll.

## Die Digitalisierung ist entscheidend

Denn so zuträglich Regulatorien der freien Zugänglichkeit von Informationen auch sind, sie reichen nicht aus, um Transparenz gegenüber Stakeholdern auf beiden Seiten der Wertschöpfungskette zu gewährleisten. Die Einhaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen und Richt-

linien auf Unternehmensebene betrifft eben nur einen kleinen Teil des Ganzen – einmal abgesehen davon, dass Audits und Compliance-Checks per se anfällig für

## Corporate Social Responsibility darf nicht auf Regulatorien und Audits beschränkt sein.

Korruption sind. Es müssen deshalb Voraussetzungen geschaffen werden, die es den Stakeholdern ermöglichen, an jeder beliebigen Stelle des Transformationsprozesses, den ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Ausgangsmaterial bis zur endgültigen Verwendung durchläuft, fehlende Compliance zu erkennen und zu

eskalieren. Der Zugang für externe Organisationen (etwa Nichtregierungsorganisationen) und Konsumenten zu kritischen Informationen ist deshalb die wichtigste und gleichzeitig umstrittenste Vorgabe zur Wahrung sozialer Verantwortung. Aus diesem Grund braucht auch jedes Glied der Wertekette – Stakeholder, Produkte und Dienstleistungen, Standorte und die Transaktionen selbst – seine eigene digitale Identität. Dieser komplett neue Ansatz ist die Voraussetzung für einen vertrauenswürdigen, nachvollziehbaren Nachweis. Ohne ihn ist unkorruptible Transparenz nicht zu realisieren.

## Compliance auf Dauer ungenügend

Corporate Social Responsibility darf deshalb nicht auf Regulatorien und Audits beschränkt sein, sondern bedarf eines

technisch-systemischen Rückgrats, das mehr Transparenz für Konsumentengruppen schafft. Bereits eine energieschonende private Blockchain kann dazu ein hilfreiches Mittel sein, weil sie eine eindeutige Überprüfbarkeit von Provenienz automatisch möglich macht. Auch einfachere Methoden wie kryptografische Verfahren eignen sich dazu.

Es versteht sich von selbst, dass Unternehmen ob solcher Forderungen zunächst meist nicht glücklich sind. Sie fühlen sich sozialer Verantwortung nicht auf Lippenbekenntnisse in Unternehmensberichten zu beschränken und sich stattdessen gegenüber Konsumentenforderungen zu öffnen, kann aber langfristig einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Mark Talary, CEO, Assistive Technology, Zürich.



# «Wir brauchen Millionen Gretas»

**Caren Holzman** Für die Gründerin und Direktorin von Enabling Outcomes bessern sich die westlichen Länder zwar – aber viel zu langsam.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

*Wo stehen wir derzeit mit der nachhaltigen Entwicklung?*

**Caren Holzman:** Wir machen Fortschritte, aber wir haben noch einen sehr langen Weg vor uns und wir bewegen uns zu langsam, vor allem in Hinblick auf den Klimawandel. Die Ziele der UNO in Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung sind als Plattform sehr wichtig, um den unterschiedlichen Beteiligten das Verständnis für eine nachhaltige Entwicklung nahezubringen und um festzulegen, wer welchen Anteil zu erbringen hat.

*In welcher Region stellen Sie die raschesten Fortschritte fest?*

Ich zögere, zu sagen, dass es eine bestimmte Region gibt, in der wir die raschesten Fortschritte sehen. Aber ich denke, Afrika ist derzeit die interessanteste Region.

*In welcher Region sehen Sie kaum Fortschritte?*

Die Situation im Mittleren Osten, und hier insbesondere in Syrien und im Jemen, geben Anlass zu grosser Sorge. Das Gleiche gilt für Venezuela. Auch im südlichen

## «Beim Klimawandel und der Ungleichheit der Verteilung von Einkommen sehen wir den grössten Aufholbedarf.»

Sudan und in Somalia stellen wir kaum Fortschritte fest. In all diesen Regionen gibt es Konflikte, die Lebensbedingungen verschlechtern sich rapide und anstelle einer nachhaltigen Entwicklung sehen wir eine sich verschärfende humane Krise.

*Welche Bereiche sind voraus?*

Der Kampf gegen die Armut, Zugang zu Energie und dem Internet sind sehr wichtig. Gemäss Max Rosner von der Universität Oxford bekommen jeden Tag weltweit 295 000 Menschen zum ersten Mal Zugang zum Stromnetz. Täglich haben 305 000 Menschen erstmals sauberes Trinkwasser, und täglich gehen 620 000 Menschen zum ersten Mal in ihrem Leben online. Noch nie zuvor hatte ein so grosser Anteil der Menschheit Zugang zu Bildung, den Vorzügen eines Lebens in der Mittelklasse und das Vertrauen darauf, dass ihre Kinder überleben würden. Die grössten und wichtigsten aktuellen Themen sind der Klimawandel und die Einkommensungleichheit. Hier sehen wir den grössten Aufholbedarf.

*Sehen Sie einen Greta-Effekt?*

Zweifelloos gibt es einen Wechsel zwischen den Generationen. Die jüngeren Menschen sind bezüglich der Themen und Herausforderungen, die sie erben werden, sensibler. Greta hat einen unglaublichen Effekt. Wir brauchen aber Millionen von Gretas.



*Wer treibt die Entwicklung Richtung Nachhaltigkeit am besten voran?*

Alle Stakeholder müssen hier beitragen, dazu gehören Regierungen, Grossfirmen, KMU, Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen und auch Gemeinden. Der Schlüssel sind aber die Regierungen: Diese müssen vernünftige Regelungen erlassen und für vorteilhafte Rahmenbedingungen sorgen, die dann alle weite-

ren Beteiligten in Richtung nachhaltige Entwicklung bringen. Dazu gehört auch, dass Regierungen nachhaltige Steuerregimes einrichten und die Steuern verantwortungsbewusst einsetzen wie beispielsweise für Bildung und Schulen.

*Ein wohl wichtiger Faktor ist das Verhalten grosser westlicher Pensionskassen. Für wie wichtig erachten Sie deren Rolle?*

Diese Pensionskassen kontrollieren viel Kapital und ihr Einfluss sollte bezüglich der Investments, die sie vornehmen, nicht unterschätzt werden. Die Pensionskassen sind eine grosse Chance in Hinblick auf verantwortungsvolles Investieren, aber sie sind oft opak und ihre Haltung ist oft schwierig zu verändern.

*Wie wichtig sind die Aktionäre von Firmen?*



## Die Mahnerin

**Name:** Caren Holzman  
**Funktion:** Gründerin und Direktorin der Enabling Outcomes, London  
**Bisherige Funktionen:** Director bei Sustainability, Head of Global Product Management bei Fairtrade International; Director of Certification/Category Management bei Fairtrade USA  
**Ausbildung:** Bachelor of Arts der Tufts University in International Relations; MBA an der McCombs School of Business der University of Texas in Austin

Jeder Aktionär ist wichtig, jeder kann auf der Basis seines beziehungsweise ihres Wertesystems darüber entscheiden, wo das Geld angelegt wird. Aktienbesitz kann auch die Basis für Aktivismus bilden.

*Haben Sie Beispiele zur Hand, dass es für Firmen attraktiv ist, im Bereich nachhaltige Entwicklung zu investieren?*

Es gibt sehr viele Beispiele, dass es sich sehr auszahlt, in Firmen zu investieren, die von Frauen geführt werden. Diese finden sich sehr oft in den aufstrebenden Märkten Asiens, Lateinamerikas und Afrikas. Solche Firmen basieren auf mobilen Bezahlssystemen, die auch die finanzielle Inklusion generell fördern. Konkrete kommerziell attraktive Bereiche sind Bewässerungslösungen für kleine Farmen, kleine nachhaltige Stromerzeugungsanlagen und Versicherungslösungen.

*Lässt sich das Verhalten von Konsumenten mit Nudges beeinflussen?*

Die wichtigsten Elemente sind Boykotte und Medienkampagnen. Beides kann die Kaufpräferenzen von Konsumenten verändern. Leider «stimmen» die Konsumenten mit ihren Geldern nicht so ab, wie sie das eigentlich sollten. Ganz generell sollten Konsumenten so oder so weniger konsumieren. Das gilt besonders für Plastik und für Textilien.

*Welche Ziele können Firmenlenker und ihre Mitarbeitenden rasch erreichen?*

Firmenlenker sollten sich öffentlich verpflichten, dass nachhaltige Entwicklungsziele zum Kern der weiteren Entwicklung ihrer Unternehmen gehören und welche davon. Ihre Mitarbeitenden sollten sich ihren Arbeitgeber in Hinblick darauf aussuchen, ob die Werte der Arbeitgeber mit ihren eigenen übereinstimmen.

ANZEIGE

# Wir entlasten Sie!

Persönlich, erfahren, engagiert.

[www.espas.ch/dienstleistungen](http://www.espas.ch/dienstleistungen)



**ESPAS**  
 Nah am Mensch. Nah am Markt.



# Das Schweigen der Hälfte

**ESG-Kriterien** Oft weisen Firmen die Details nicht aus – und dann funktionieren auch die Nachhaltigkeits-Indizes nicht.

MATTHIAS NIKLOWITZ

**O**bwohl das Thema nachhaltige Unternehmensentwicklung sehr komplex ist, kommt man in der Praxis nicht ohne Vereinfachungen aus: Kein Investor, Analyst oder Beobachter kann die Dutzenden, teilweise Hunderten von Faktoren überblicken, mit denen man heute in diesem Bereich arbeitet. Die Indikatoren, mit denen man jetzt arbeitet, sind deshalb meistens branchenspezifisch ausgelegt.

## Grüne Bonds mit Rabatt

Beispiel Telekom-Branche: Die Glasfaser-Kabel, über die ein Grossteil des gesamten Datenverkehrs läuft, gelten gemäss den Analysten von Morgan Stanley als «grüne», nachhaltige Technologie, weil der Stromverbrauch beim Betrieb solcher Netze niedriger ist als bei herkömmlichen Technologien. Auch der 5G-Mobilstan-

## Der Energieverbrauch der Telekom-Branche steigt laut Forschungsarbeiten jährlich um 10 Prozent.

dard soll als «grün» eingestuft werden, wenn man der Argumentation des grossen US-Netzbetreibers Verizon glaubt. Denn diese Netze gelten als Basis von Smart-Building-, Smart-Home- und Smart-City-Zukunftsszenarien und bei all diesen Anwendungsfällen gibt es Einsparpotenziale, wenn Klimaanlage und Heizungen durch bessere Steuerung effizienter betrieben werden.

Kritiker wenden ein, dass Geschwindigkeit per se, wie sie die 5G-Technologie bringt, für viele Anwendungen nicht erforderlich ist und der Energieverbrauch bei den Vorgängernetzen nicht höher liegt. Insgesamt verbraucht die Telekom-Branche gemäss Schätzungen 2 Prozent des global erzeugten Stroms. Der Verbrauch steigt gemäss Forschungsarbeiten um jährlich 10 Prozent, womit auf diesen Sektor bald 3 Prozent des global erzeugten Stroms entfallen dürften.

Netzbetreiber wie Proximus und KPN haben in jüngster Zeit den CO<sub>2</sub>-neutralen Netzbetrieb angekündigt. Sie erreichen das durch eine Kombination von verbesserter Energieeffizienz, der Deckung des Strombedarfs aus erneuerbaren Quellen und der CO<sub>2</sub>-Verbrauchskompensation mit entsprechenden Zertifikaten.

Für Telekom-Netzbetreiber wie die spanische Telefónica zahlt sich das aus: Als erster Netzbetreiber war man im Januar 2019 mit einer «grünen Obligation» an



Postfinance investiert Kundengelder nicht in Unternehmen, die direkt oder über ihre Produkte unethische Geschäftspraktiken unterstützen und/oder die Umwelt schädigen. Dabei orientiert sich das Finanzinstitut nicht nur an den Ausschlusskriterien des norwegischen Staatsfonds, sondern berücksichtigt seit Anfang 2019 auch die ESG-Ratings der Ratingagentur ISS ESG und schliesst die umweltschädlichsten Unternehmen von Investitionen aus.

den Markt gelangt, um damit ein energie-sparendes Glasfasernetz aufzubauen. Der Coupon lag mit 1,1 Prozent am unteren Ende der Spanne, mit der die Netzbetreiber ihre Investoren entschädigen.

## Die Hälfte schweigt

Neben dem Energieverbrauch beziehungsweise -bezug, der für allen Branchen gültig ist, schaut man bei ESG-Buy-Side-Analysten, die die infrage kommenden Aktien für die spezialisierten Fonds aussuchen, auch auf die möglichen Gesundheitsrisiken durch die 5G-Netztechnik mit ihren vielen Kleinantennen in unmittelbarer Nähe von Menschen.

Ein besonderes Augenmerk gilt der Vertretung von Frauen in Geschäfts- und Konzernleitungen (skandinavische Netzbetreiber kommen auf einen Drittel). In den vergangenen Jahren hat die Inklusion eine deutliche Aufwertung erfahren. Für Telekom-Netzbetreiber und Energieerzeuger stellt sich unter ESG-Gesichtspunkten die Frage, ob und wie gut sie finanziell schwächer gestellten Menschen den Zugang zu Netzen und Services ermöglichen. Im Banking gilt der freie Zugang zu einem minimalen (Gratis-)Konto als ein solches Kriterium und im Healthcare-Bereich misst man nachhaltige Unternehmensführung auch daran, wie einfach und problemlos

der Zugang zur Gesundheitsversorgung ausgestaltet ist.

## China als Lackmestest

Als grosser aktueller Test der ESG-Kriterien gelten die Aktien chinesischer Firmen. Die A-Aktien, die bisher lediglich chinesischen Käufern vorbehalten waren, können jetzt auch von Ausländern erworben werden. Das grosse Thema sind hier die Governance-Fragen wie Finanzberichterstattung, Managementverhalten und Compliance, wie die UBS nach Medienberichten feststellen musste: Die Bank hält offenbar Aktien der chinesischen Firma Hikvision, mit der in China die muslimische Minderheit der

Uiguren überwacht wird. Damit verstosse die Bank, so die Kritik von Menschenrechtsorganisationen, gegen die eigenen Prinzipien.

Grösstes praktisches Problem ist die Datenlage: Gemäss den Analysten von Morgan Stanley berichten lediglich 34 Prozent der Firmen in China über ihren Energieverbrauch und 17 Prozent legen Daten zu den sozialen ESG-Kriterien vor. Europa steht mit 61 beziehungsweise 46 Prozent zwar deutlich besser da – aber auch hier fehlen bei der Hälfte der Unternehmen die Grundlagen für die Index-Bildung und damit die Entscheidungen für ESG-bewusste Investoren.

## «Verankerung im Kerngeschäft wird wichtiger»

**Thomas Hügli** Laut dem Chief Sustainability Officer der Axa Schweiz empfehlen Kunden der nachhaltigen Dienstleistungen die Versicherung eher weiter.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Was sind bei Ihnen die aktuellen CSR-Themen?

**Thomas Hügli:** Bei der Axa-Gruppe wie auch der Axa Schweiz liegt der Fokus der CR-Strategie auf dem Klimaschutz. Eng damit verbunden ist der Schutz der biologischen Vielfalt, da sich Klima und Biodiversität gegenseitig positiv wie negativ beeinflussen, aber nur beide die menschlichen Lebensgrundlagen langfristig sicherstellen. Unterstützt wird das Klimathema durch eine ambitionierte nachhaltige Anlagestrategie unserer eigenen Gelder sowie der Kundengelder, die uns anvertraut werden. Aktuelles Beispiel dafür ist der komplette Ausstieg aus der Kohleindustrie bis 2040 sowie die Begrenzung des Erderwärmungspotenzials unserer Anlagen auf 1,5 Grad Celsius bis 2050 in Übereinstimmung mit dem Pariser Klimaabkommen.

Wie sieht man die als Kunde?

Eine Dienstleistung ist der Autoenergiecheck (AEC), der vom Autogewerbeverband Schweiz konzipiert wurde. Dabei wird das Fahrzeug auf energierelevante Punkte getestet, wodurch sich Treibstoffkosten bis zu 360 Franken sowie die CO<sub>2</sub>-Emissionen um bis zu 20 Prozent senken lassen. Bei Reparieren statt Ersetzen, einer weiteren Dienstleistung, geht es im Kern darum, kleinere beschädigte Teile an einem Fahrzeug nicht wie bis anhin auszuwechseln, sondern zu reparieren, was die Umwelt und Ressourcen schont. Beim neuen Sparprodukt SmartFlex mit dem Anlagethema Nachhaltigkeit wird ausschliesslich in Firmen investiert, welche sich durch einen geringen CO<sub>2</sub>-Ausstoss auszeichnen oder welche Vorreiter sind im Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Wie wird das Thema intern gehandhabt?

Ein Nachhaltigkeitsteam bearbeitet alle Nachhaltigkeitsfragen, die bei Kunden, dem Aussendienst, den Mitarbeitenden oder der Öffentlichkeit aufkommen, zusammen mit den Fachbereichen der Axa. Das Team trägt die relevanten Themen ins Unternehmen hinein und ist auch immer häufiger bei Kundengesprächen



## Der Kommunikator

**Thomas Hügli** war 2007 bis 2016 Axa-Kommunikationschef. Seither leitet er das Nachhaltigkeitsteam. Er besitzt einen Bachelor in Betriebswirtschaft und einen Master in Responsible Management der Steinbeis-Hochschule Berlin und präsidiert den Stiftungsrat Klimastiftung Schweiz.

dabei, um die Nachhaltigkeitsleistung der Axa aufzuzeigen.

Wie strategisch ist das Thema?

Das Thema ist sehr strategisch. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, mit grosser Klarheit aufzuzeigen, wie die Ausübung ihres Unternehmenszweckes die Gesell-

schaft weiterbringt. Unsere Mission bei der Axa ist, Menschen ein besseres Leben zu ermöglichen. Was den Anspruch an uns stellt, uns langfristig für eine lebenswerte Umwelt und eine sichere Gesellschaft einzusetzen.

Sehen Sie einen Greta-Effekt?

Die Sorge der Schweizer Bevölkerung um Umwelt und Natur ist schon länger spürbar. Als Axa werden wir seit längerem bei Ausschreibungen von Grossfirmen, Städten und multinationalen Organisationen daraufgeprüft, welche Nachhaltigkeitsleistung wir erbringen und wie wir sie verankern und umsetzen. Auch Privatkunden wollen vermehrt von uns wissen, wie wir ihre Pensionskassengelder anlegen.

Gibt es Kosten-Nutzen-Ergebnisse?

Wir wissen zum Beispiel sehr genau, dass Mitarbeitende, die sich in der Freiwilligenarbeit der Axa engagieren, in Dimensionen wie Engagement, Loyalität und Weiterempfehlung höhere Werte erzielen als die übrigen Mitarbeitenden. Und weniger klar wissen wir, dass nachhaltige Angebote zu einer höheren Loyalität bei jenen Kunden führen, denen der Schutz unseres Planeten wichtig ist. Bei Kunden, die Nachhaltigkeitsdienstleistungen in

Anspruch genommen haben, konnten wir auch eine leicht erhöhte Weiterempfehlungsrates feststellen.

Wie gross innerhalb des Konzerns ist der Spielraum der Schweizer Einheit?

Wir pflegen einen engen fachlichen Austausch mit unseren Kolleginnen und Kollegen am Hauptsitz der Axa in Paris. Sie geben die weltweiten Schwerpunkte der CR-Strategie vor, die Länder sind jedoch in der inhaltlichen Ausprägung und Umsetzung sehr selbstständig. Wir beteiligen uns jährlich am Dow Jones Sustainability Index Assessment und am globalen Umweltreporting; es sind nationale Resultate, die zum konsolidierten Gruppenergebnis beitragen.

Und wo wird man bei diesem Thema in drei bis fünf Jahren stehen?

Unternehmen sollten heute begreifen, dass sie ihre Geschäftstätigkeit nicht isoliert vom gesellschaftlichen Kontext betreiben können; entsprechend wird die gesellschaftliche Themenkompetenz der Unternehmen und die Verankerung der Nachhaltigkeit im Kerngeschäft immer wichtiger. Hier gilt es zu investieren, sollte ein Unternehmen dies noch nicht getan haben.





Swiss hat 2019 für soziale Einrichtungen wie Pigna, Pro Juventute und Sternschuppe Einblicke hinter die Kulissen des Flugbetriebs gewährt und so vielen Menschen mit besonderen Bedürfnissen Abwechslung und Freude in den Alltag gebracht.

# Unternehmen und Menschenrechte

**ZHAW-Studie** Ins Haus steht ein ernüchterndes Monitoring zur Achtung der Menschenrechte, eine Bewertung grosser deutscher Firmen.

HERBERT WINISTÖRFER

Die östlichste Provinz Chinas, Xinjiang, ist Unternehmensstandort für deutsche Konzerne wie VW. Das wäre an sich keine Zeile wert, gäbe es nicht Informationen über Umerziehungslager und die Unterdrückung der muslimischen Minderheit. Jüngst publik gewordene Dokumente legen nahe, dass der Standort auf Druck von Peking gewählt worden ist. Im Gegenzug erhält VW ungehinderten Zugang zu den wachsenden Märkten in China. Wenn es sich so verhält: Macht sich VW damit zum Komplizen bei Menschenrechtsverletzungen? Und verletzt das Unternehmen damit international anerkannte Standards?

Ein Blick in die Monitoring-Berichte der UNO-Institutionen oder in den jährlichen Bericht von Amnesty International zeigt, dass in vielen Regionen der Welt die Menschenrechtssituation problematisch ist. Offenbar sind manche Staaten, die die Menschenrechtspakte ratifizierten, nicht in der Lage oder willens, diese Verpflichtungen vollständig umzusetzen. Wo die Staaten nicht handeln, sind andere Akteure gefordert. Es besteht inzwischen ein inter-

nationaler Konsens, wonach besonders grosse, transnational tätige Unternehmen ihren Einfluss nutzen sollen, um Menschenrechtsverletzungen zu verhindern.

Warum sie es dennoch nicht durchgängig tun? Anscheinend lohnt es sich in vielen Fällen, Teile der Wertschöpfungskette in Regionen mit tiefen Sozialstandards und gravierenden Vollzugsdefiziten auszulagern, obwohl neben den Konsumenten mittlerweile auch die Finanzmarktakteure eine zunehmende Präferenz für Produkte und Unternehmen mit hoher Leistung in Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen haben. Oft fehlt auch schlicht das Wissen um die in komplexen Lieferketten involvierten Akteure oder Regionen.

## Vorreiter Frankreich

Kommt hinzu, dass bereits 2011 die «UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte» einstimmig vom UN-Menschenrechtsrat verabschiedet wurden. Sie liefern klare Antworten auf die Fragen, worin die unternehmerische Verantwortung liegt und wie sie umzusetzen ist. Rechtlich bindend sind sie zwar nicht, aber in vielen Ländern befinden sich entsprechende Regulierungen bereits im ge-

setzgeberischen Prozess. Am weitesten ist Frankreich, wo ein «Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten» seit 2017 in Kraft ist.

## Deutschland: Fortschritte, aber ...

Vor diesem Hintergrund hat sich die deutsche Bundesregierung zum Ziel gesetzt, dass bis ins Jahr 2020 mindestens die Hälfte der deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden eine menschenrechtliche Sorgfaltsprüfung eingeführt haben soll. Sie umfasst die Identifikation menschenrechtlicher Risiken in der gesamten Wertschöpfungskette, die Bewertung der Risiken, die Ableitung und Umsetzung geeigneter Massnahmen zur Minderung der grössten Risiken sowie eine Erfolgskontrolle.

In diesem Zusammenhang wurde ein ausführliches Monitoring in Auftrag gegeben, dessen Ergebnisse für 2020 erwartet werden. Einen ersten Hinweis auf den Stand der Unternehmen in Deutschland liefert die Studie «Achtung der Menschenrechte: Eine Kurzbewertung der grössten deutschen Unternehmen». Sie wurde vor kurzem vom Business and Human Rights Resource Center in Zusammenarbeit mit der ZHAW School of Management and

Law in Winterthur publiziert. Grundlage dieser Analyse der zwanzig grössten deutschen Unternehmen war ein Indikatorenkatalog, der auf den UNO-Leitprinzipien basiert. Die Ergebnisse waren ernüchternd. Kein einziges Unternehmen punktete in allen Menschenrechtsindikatoren,

## Keine von zwanzig der grössten deutschen Firmen hat die UNO-Leitprinzipien umgesetzt.

und jedes Unternehmen erzielte bei mindestens einem der Kernindikatoren eine Null. Fazit: Basierend auf öffentlich verfügbaren Informationen hat von zwanzig der grössten deutschen Unternehmen keines die UNO-Leitprinzipien umgesetzt.

## Und die Schweiz?

In der Schweiz setzt die Konzernverantwortungsinitiative an dieser Stelle an. Sie sieht vor, dass grosse Schweizer Unternehmen für Schäden haftbar gemacht werden können, die sie irgendwo auf der Welt (mit-)verursachen. Es sei denn, sie können nachweisen, dass sie zuvor ihre

Sorgfaltsprüfung gewissenhaft durchgeführt haben. Nimmt man die Ergebnisse der nun vorliegenden Studie zum Massstab, könnte man vermuten, dass keinem der untersuchten deutschen Unternehmen im Ernstfall diese Haftungsbefreiung gelingen würde. Von Volkswagen zum Beispiel müsste man erwarten, dass eine gewissenhafte Sorgfaltsprüfung die menschenrechtlichen Risiken in Xinjiang – primär für die Menschen vor Ort, aber auch für die Unternehmung – als hoch identifiziert hätte und entsprechende Massnahmen eingeleitet worden wären.

Obwohl noch nicht klar ist, wie weit die Schweiz dem internationalen Trend zur rechtlich verpflichtenden Sorgfaltsprüfung folgt, ist das Interesse daran gross. Die ZHAW School of Management and Law bildet im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms CAS Corporate Responsibility Fachpersonen für Nachhaltigkeit in Unternehmen aus. Dort ist die menschenrechtliche Sorgfaltsprüfung aufgrund der Nachfrage fester Bestandteil.

Herbert Winistörfer, Leiter Fachstelle Corporate Responsibility, Dozent in der Weiterbildung CAS Corporate Responsibility, ZHAW School of Management and Law, Winterthur.

# Fast Fashion wird gebremst

**Nachhaltige Mode** Die rasche Mode ist aufgrund der Rahmenbedingungen zum grossen Problem geworden. Marktplätze sollen Secondhand alltagstauglich machen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Vor sechzig Jahren kannte die Modeindustrie nur zwei Saisons: die Frühling- und Sommerkollektion, die jeweils im Frühjahr des Vorjahres vorgestellt worden war, und die Herbst- und Wintermode, die seinerzeit im Februar auf den Laufstegen der Welt zu sehen war. Man wollte damit den Herstellern ausreichend Zeit geben, bei den Händlern und Kunden vorfühlen zu können, um dann die richtige Anzahl Röcke, Jacken und Hosen zu produzieren.

Mit Fast Fashion der grossen Marken wie Zara, H&M, Gap und Forever 21 ist das vorbei: Es gibt, je nach Zählweise, bis zu 52 Mikro-Saisons; jede Woche ist eine Saison. Die schnell reagierenden Hersteller schauen natürlich weiterhin, was auf den Laufstegen der grossen Marken in Paris und in Mailand präsentiert wird. Sie haben jetzt die Möglichkeit, viel rascher zu reagieren – und sie bringen teilweise die Kopien in die Geschäfte, bevor die Originalhersteller ihre Ware drapiert haben.

## Erst einige Öko-Linien

Diese Beschleunigung der ganzen Kette von der Produktion bis hin zum Verkauf geht mit negativen Begleiterscheinungen einher: Die Fast-Fashion-Hersteller lassen ihre Mode in Tieflohnländern herstellen, die Verarbeitungsqualität ist oft niedrig und die Arbeitsbedingungen in den Fabriken sind fragwürdig. Auch am Material

wird gespart, die Textilien sind voll von chemischen Zusatzstoffen.

Die Fast-Fashion-Welle führt auch zu immer kürzeren Nutzungsdauern der Kleidung. Gemäss der Environmental Protection Agency, der US-Umweltbehörde, produziert die Textilindustrie jährlich mehr

## Führend sind nicht Politiker, sondern die Kundinnen und Kunden, zusammen mit einer Reihe von Influencern.

Treibhausgas als die Airlines und Schiff- flotten der Welt zusammen: 10 Prozent der Treibhausgas und ein Viertel der Insektizide gehen auf das Konto der Stoffhersteller und -verarbeiter.

Inzwischen erfolgt auch hier ein Umdenken. Führend sind nicht die Politiker,

sondern die Kundinnen und Kunden, zusammen mit einer Reihe von Influencern. Suchmaschinen wie Google registrieren seit zwei Jahren einen starken Zuwachs von Schlüsselworten wie «veganes Leder» oder «organic cotton», also umweltfreundliche hergestellte Baumwolle. Eine grosse Umfrage in den USA ergab, dass es vor allem die jüngeren Menschen sind, die Textilien anders konsumieren wollen.

## Slow statt fast

Und auch die Hersteller reagieren: Adidas produziert seit diesem Jahr Millionen von Sneakers aus Plastik, welchen man aus den Ozeanen gefischt hat. H&M hat in ihrer Conscious Collection Jacken und Cowboy-Stiefel im Angebot, bei denen der Lederersatz aus Pflanzenfasern gewonnen wird. Levi's hat einen Pilotversuch mit einer Linie unternommen, bei der die Metallelemente an der Kleidung

leicht zu lösen sind, um so das Recycling zu erleichtern.

Und einige Marken scheuen sich auch nicht, sich im Secondhand-Bereich zu engagieren. Freitag, der Kult-Taschenhersteller aus Zürich, hat eine App vorgestellt, über die die Kunden ihre Taschen untereinander tauschen beziehungsweise an weitere Interessierte verkaufen können. Das System funktioniert ähnlich wie die Dating-App Tinder. Poshmark, eine Tauschplattform aus den USA, die sich als Social Marketplace von Amazon und Co. abheben will, macht das Gleiche herstellerübergreifend.

Und auch die Marktplätze sind aktiv: Sie versuchen, mit einer Kombination von künstlicher Intelligenz und Anprobe-Apps die Anzahl der Retouren zu reduzieren. Aus Fast Fashion soll so (wieder) Slow Fashion werden – diesmal unterstützt durch besonders schnelle Computer.





ENTWICKLUNGSPOLITIK

Entlang der CSR-Leitlinien

**Deza** Der Corporate-Social-Responsibility-(CSR-)Aktionsplan des Bundesrats wirkt auch im Ausland – via die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza). «Generell lässt sich festhalten, dass das Thema CSR in den letzten Jahren global an Bedeutung gewonnen hat», konstatiert Deza-Sprecher George Farago. Die Deza setzt sich grundsätzlich für eine Mitwirkung des Privatsektors bei der Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele ein. Das ist beispielsweise bei Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren der Fall. Allerdings werden auch Geschäftsmodelle unterstützt, die arme Bevölkerungsschichten einbeziehen, sei es als Produzenten oder als Konsumenten. Zudem unterstützt die Deza multilaterale Initiativen zur Verbesserung der Governance im Rohstoffsektor. Die Transparenz von Verträgen und die Bekämpfung von Korruption sind dabei wichtige Ziele.

rago führt aus, dass die Deza die Entwicklung des Finanzsektors namentlich zugunsten von ärmeren Haushalten, Kleinunternehmen und Landwirten unterstützt. Dazu dient die Plattform Swiss Capacity Building Facility, die Schweizer Akteure aus dem Finanz- und Versicherungssektor, Schweizer Sozialinvestoren und den Bund zusammenbringt. Das fördert die Führungsrolle des Schweizer Finanzsektors bei Mikrofinanz und -versicherung sowie entsprechenden technischen und finanziellen Entwicklungsmassnahmen. Dank dieser Plattform erhielten bereits über eine Millionen Kunden im Ausland Zugang zu bedarfsgerechten Finanzdienstleistungen.

**Förderung** Ausserdem werden mittels öffentlich-privater Entwicklungspartnerschaften Investitionen in Sozialunternehmen gefördert, die beispielsweise Verdienstmöglichkeiten für ärmere Haushalte und Bauern in Lateinamerika schaffen. Ferner fördert die Deza generell in ausgewählten Ländern soziales Unternehmertum, das innovative und inklusive Geschäftspraktiken mit sozialen Zielsetzungen verbindet.

**Finanzsektor** Allerdings bindet die Deza auch den privatwirtschaftlichen Sektor in bestimmte Vorhaben zur Armutsbekämpfung oder nachhaltigen Entwicklung ein. Fa-

# Das Kreuz mit der Freiwilligkeit

**Bundespolitik** Der Bundesrat unterstützt CSR der Firmen mit vier Stossrichtungen. Kritikern geht das Konzept nicht weit genug.

ALEXANDER SAHEB

Das Positionspapier «Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen» formuliert die nationale CSR-Strategie des Bundes. Das 2015 vorgestellte CSR-Positionspapier wurde in einem interdepartementalen Prozess unter der Leitung des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) erarbeitet. Es dient zwei Hauptzielen: Erstens informiert es Unternehmen und deren Anspruchsgruppen über die Ziele und Erwartungen des Bundes in Bezug auf CSR. Zweitens erlaubt es einen Überblick über aktuelle und zukünftige CSR-Aktivitäten auf Bundesebene. Das Seco koordiniert die Umsetzung und Weiterentwicklung des Aktionsplans.

**Vier strategische Stossrichtungen**

Das Positionspapier legt vier strategische Stossrichtungen für Aktivitäten fest. Der Bund setzt sich erstens auf internatio-

naler Ebene für die Gestaltung von CSR-Standards ein, weil die Globalisierung zu einer starken internationalen Verflechtung von Wirtschaftsaktivitäten mit weit verzweigten Wertschöpfungsketten führt. Zweitens werden Schweizer Unternehmen bei der Umsetzung von CSR sensibilisiert und unterstützt. Drittens soll CSR in Entwicklungs- und Transitionsländern unterstützt werden, damit diese zu einer nachhaltigen, entwicklungsfördernden, umweltschonenden und sozialverträglichen Integration in internationale Märkte fähig sind. Schliesslich ist vorgesehen, die Transparenz von CSR-Aktivitäten zu fördern.

**Bericht zur Umsetzung folgt**

Damit es nicht zu einseitigen Wettbewerbsverzerrungen zum Nachteil von Schweizer Firmen kommt, achtete der Bund auf eine breite internationale Abstützung der CSR-Initiativen. Zudem sollen CSR-Aktivitäten keine unverhältnismässige administrative Belastung generieren. Wie es in der entsprechenden Medienmitteilung heisst, legt der Bundesrat «Wert darauf, dass CSR im Dialog mit Unternehmen und weiteren Interessengruppen gefördert wird». Im Frühjahr 2020 wird der Bundesrat über die erfolgte Umsetzung des Aktionsplans und die Weiterführung für die Jahre 2020 bis 2023 berichten.

ALLIANCE SUD

Freiwilligkeit genügt nicht

**«Aprilscherz»** Bei Alliance Sud ist man mit dem CSR-Konzept der offiziellen Schweiz – also dem 2015 vorgestellten bundesrätlichen Positionspapier «Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen» – nicht glücklich. «Weil das Papier am 1. April vorgestellt wurde, könnte man es durchaus als schlechten Aprilscherz bezeichnen», sagt Daniel Hitzig, Mediensprecher von Alliance Sud. Die Organisation ist der gemeinsame entwicklungspolitische Think-and-do-Tank der sechs Entwicklungsorganisationen Swissaid, Fastenopfer, Brot für alle, Helvetas, Caritas und Heks, die zudem von den Partnerorganisationen Solidar Suisse, Terre des hommes Schweiz/Suisse und dem Schweizerischen Roten Kreuz unterstützt wird.

**Mangelhaft** Im Kern geht es darum, ob CSR-Massnahmen von Unternehmen freiwillig erfolgen können oder ob es dafür verbindliche Regeln geben soll. «Freiwillig ist schön und gut, aber eindeutig ungenügend», betont Hitzig.

Aus seiner Sicht braucht es verbindliche Regeln, an die sich alle halten müssen. Deshalb unterstützt Alliance Sud auch die Konzernverantwortungsinitiative.

**Ungerechtigkeit** Laut Hitzig gibt es genügend Beispiele von schwarzen Schafen, die sich bloss auf dem Papier dazu bekennen, wie wichtig CSR für sie sei. Andere Unternehmen, die es mit CSR ernst meinen, seien die Verlierer in diesem ungleichen Spiel. Leider habe sich der Bundesrat aber bis heute nicht vom Konzept der Freiwilligkeit verabschiedet, was für Firmen, die ihre Verantwortung im Bereich Menschenrechte und Umweltschutz ernst nehmen, ein Wettbewerbsnachteil bedeute. Laut Hitzig gebe es diverse Untersuchungen, die belegen, dass Freiwilligkeit bei CSR nicht funktioniert.

**Antwort** Beim Seco ist die Kritik von Alliance Sud am eingeschlagenen Pfad der Eigenverantwortung und Selbstregulierung der Firmen bekannt. «Die

Einschätzung von Alliance Sud muss differenziert betrachtet werden», findet Seco-Sprecherin Antje Baertschi. Der Bund setze in erster Linie auf international abgestimmte Vorgehensweisen, um für alle Unternehmen gleich lange Spiesse zu schaffen und Schweizer Unternehmen nicht zu benachteiligen. Die Instrumente der OECD seien zwar rechtlich nicht verbindlich, dafür international breit abgestützt.

**Smart Mix** Zudem plädiere der Bundesrat in seinem CSR-Positionspapier von 2015 sehr wohl für einen Smart-Mix von rechtlich nicht verbindlichen und rechtlich verbindlichen Instrumenten. So gebe es schon heute verbindliche Vorschriften mit Nachhaltigkeitsbestimmungen bei der öffentlichen Beschaffung. Im August 2019 habe sich der Bundesrat zudem für eine Berichtserstattungspflicht für Schweizer Unternehmen in den Bereichen Menschenrechte und Umweltschutz ausgesprochen.

## «Die Schweiz hat CSR-Schwerpunkte richtig gesetzt»

Beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) ist man mit dem Aktionsplan der Schweiz bezüglich CSR zufrieden. Kommunikationschefin Antje Baertschi gibt einen Überblick, was bisher getan und erreicht wurde.



**Antje Baertschi**  
Leiterin Kommunikation, Seco

*Würde man heute sagen, dass die Schwerpunkte im bundesrätlichen CSR-Positionspapier richtig gesetzt wurden?*

**Antje Baertschi:** Ja, die nationalen und internationalen Entwicklungen in den letzten zwei Jahren zeigen, dass die Schwerpunkte richtig gesetzt wurden. So haben beispielsweise die OECD und die UNO die unternehmerische Sorgfaltsprüfung für verantwortungsvolle Unternehmensführung in den Mittelpunkt gerückt. Die Sorgfaltsprüfung erlaubt es Unternehmen, mögliche negative Auswirkungen ihrer Tätigkeit beispielsweise auf die Umwelt, Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Korruption zu identifizieren, vorzubeugen, abzufedern und darüber Rechenschaft abzulegen. Der Länderbericht der Schweiz 2018 zur Umsetzung der 17 Ziele der Agenda 2030 der Vereinten Nationen

zeigt im Zusammenhang mit internationalen Lieferantenketten einige entsprechende Herausforderungen auf. Die genannten Aspekte sind zentrale Bestandteile des CSR-Aktionsplans 2015 bis 2019.

*Wie weit konnte die Schweiz die globalen Rahmenbedingungen via internationale Gremien mitgestalten?*

Der Bund konnte sich als aktives Mitglied in internationalen Organisationen insbesondere in der UNO, OECD, IAO und im Europarat für die Erarbeitung und Aktualisierung von international abgestützten, wirksamen und transparenten CSR-Standards einsetzen. Wegweisend war dabei

die Unterstützung des Bundes bei der Erarbeitung eines branchenübergreifenden OECD-Leitfadens zur Sorgfaltsprüfung für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Dieses Instrument zeigt konkrete Handlungsschritte für Unternehmen zur Durchführung der Sorgfaltsprüfung betreffend Umweltschutz, Achtung der Arbeits- und Menschenrechte sowie Korruptionsbekämpfung auf. Das von 48 Staaten verabschiedete Instrument gilt aufgrund seiner breiten internationalen Anerkennung als massgebend für die unternehmerische Sorgfaltsprüfung von CSR.

*Gibt es einen Bereich, in dem die Schweiz besondere Akzente setzen konnte, beispielsweise beim Thema Rohstoffhandel?*

Ja, im Rohstoffhandel konnte der Bund einen spezifischen Akzent setzen. Zusammen mit Vertretenden der Wirtschaft, der Nichtregierungsorganisationen und dem Kanton Genf erarbeitete er den weltweit ersten Leitfaden zur praktischen Umsetzung der menschenrechtlichen

Sorgfaltsprüfung gemäss den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte für Rohstoffhandelsunternehmen.

*Wie haben Schweizer Firmen auf die Sensibilisierung für das Thema reagiert? Global tätige Schweizer Firmen haben aktiv an Veranstaltungen und Workshops teilgenommen. 2018 haben etwa Mitarbeitende von über 300 Unternehmen an derartigen Anlässen zur menschenrechtlichen Sorgfaltsprüfung teilgenommen. Herausforderungen verbleiben bei den KMU, die aufgrund knapper Ressourcen mit Sensibilisierungsanlässen oft nur ungenügend erreicht werden können. Der Bund hat deshalb auf KMU zugeschnittene Instrumente erarbeitet.*

*Gerade in Schwellenländern können noch entscheidende Weichen gestellt werden. Wodurch förderte die Schweiz CSR in Entwicklungs- und Transitionsländern? Nachhaltige globale Wertschöpfungsketten spielen hier eine zentrale Rolle. Im Rahmen der Arbeiten der wirtschaft-*

lichen Entwicklungszusammenarbeit wird die Nachhaltigkeit in verschiedenen Lieferketten in Prioritätsländern der internationalen Zusammenarbeit gefördert. Sektoren wie Kakao, Gold und Textilien stehen dabei oft im Vordergrund.

*Zum Beispiel?*

Beispielsweise hat sich der 2018 gegründete und vom Bund unterstützte Verein Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao zum Ziel gesetzt, bis 2025 mindestens 80 Prozent der in die Schweiz importierten kakaohaltigen Produkte nachhaltig anzubauen. Der Verein umfasst bereits über fünfzig Akteure der gesamten Schweizer Kakaobranche und entwickelt innovative Lösungen für soziale und ökologische Herausforderungen in der Kakaowertschöpfungskette. Die Plattform hat auch einen klaren und harmonisierten Rahmen für die Berichterstattung erarbeitet, der sich an international anerkannten Zielen orientiert.

INTERVIEW: ALEXANDER SAHEB