

## CORPORATE RESPONSIBILITY

# Gutes tun und berichten

Vorbei die Zeiten, wo es nur um kurzfristige Gewinnmaximierung ging: Unternehmen sollen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Wie – damit befasst sich das ZHAW-Center for Corporate Responsibility.

SIBYLLE VEIGL

Nicht nur die Grossen können das, war die Hunziker Partner AG überzeugt. Seit fast 26 Jahren befasst sich die Gebäudetechnik-Firma in Winterthur mit rund 80 Angestellten systematisch mit Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen. Das KMU hat die zehn Prinzipien des UN Global Compact – darunter die Achtung der Menschenrechte, Diskriminierungsschutz, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung – in Strategien, Richtlinien und Prozessen integriert und orientiert sich an den 17 Zielen der nachhaltigen Entwicklung der Uno. Das Unternehmen ist bereits mehrfach für sein Engagement ausgezeichnet worden: unter anderem mit dem Swiss Arbeitgeber Award 2014 und dem ZKB-Nachhaltigkeitspreis für KMU. Zudem hat es Finalstatus im europäischen Econ Award für die Berichterstattung zur Corporate Responsibility erreicht. «Im Gegensatz zu anderen Unternehmen ist bei uns die Nachhaltigkeit keine Zugabe, wenn es mal geschäftlich gut läuft», heisst es im Nachhaltigkeitsbericht 2014: «Erfolgreich in allen Geschäftsfeldern sind wir gerade wegen der Nachhaltigkeit», wird Verwaltungsratspräsident und Firmenleiter Christian Hunziker im Bericht zitiert.

Ob in Begriffen wie Nachhaltigkeit, Corporate Responsibility (CR) oder Wirtschaftsethik verpackt: «Die Anforderung an Unternehmen besteht immer darin, dass sie Antworten auf die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen zur

Lösung gesellschaftlicher Probleme haben», sagt Herbert Winistörfer, Leiter des Center for Corporate Responsibility (CCR) an der School of Management and Law (SML).

Das CCR befasst sich seit 2016 als eigene Organisationseinheit mit Fragen zum Nachhaltigkeitsmanagement. Es erforscht Ansätze und Werkzeuge, berät Unternehmen und bildet Fachkräfte aus. Letzteres auch in der Weiterbildung CAS

**«Erfolgreich in allen Geschäftsfeldern sind wir gerade wegen der Nachhaltigkeit.»**

Christian Hunziker,  
Verwaltungsratspräsident und Firmenleiter der Hunziker Partner AG

Corporate Responsibility (vgl. Box). Schwerpunkte des Centers in Forschung und Beratung sind Kommunikation und Berichterstattung zu Corporate Responsibility, Menschenrechte und Verantwortung in der Lieferkette sowie Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit. Zudem koordiniert das Center im Auftrag der SML die Aktivitäten der Hochschule zur Uno-Initiative «Principles for Responsible Management Education» (PRME, vgl. Seite 33).

## Druck der Öffentlichkeit

Seien es CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Kinderarbeit bei einem Lieferanten – Unternehmen können sich immer seltener der Verantwortung entziehen. Eine Folge des öffentlichen Drucks nach Umweltkatastrophen, Bilanzskandalen und Menschen-

rechtsverletzungen, die durch Unternehmen ausgelöst wurden. So wurde die unternehmerische Verantwortung wieder öffentlich gefordert mit dem Enron-Skandal im Jahr 2001 und der Finanzkrise 2008. «Das Vertrauen in die Wirtschaft erlitt damals einen massiven Schaden: In der Öffentlichkeit sei die Haltung verbreitet, die Gewinne würden privatisiert und die Kosten sozialisiert, also auf die Gemeinschaft abgeschoben», so Winistörfer. «Solche Entwicklungen gab es jedoch schon früher: In den achtziger Jahren führten die Chemiekatastrophen im indischen Bhopal, im Industriegebiet Schweizerhalle bei Basel oder vor Alaska durch den Öltanker «Exxon Valdez» dazu, dass Umweltthemen in die öffentliche Diskussion gelangten. Es wurden Umweltgesetze und freiwillige Standards für Unternehmen eingeführt und Ökobilanzen erstellt.» Das sei der Anfang des modernen, transparenten Umgangs mit CR gewesen, erläutert Winistörfer: «Verursachen Firmen gravierende Schäden für die Gesellschaft, drohen sie ihre Legitimation und damit die «licence to operate» zu verlieren.» Die Überlegung dahinter: Unternehmen profitieren vom Gemeinwesen und müssen deshalb auch einen Teil der Verantwortung übernehmen.

Neben Risiken bergen Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen aber auch Chancen, wie auch das Beispiel Hunziker Partner AG zeigt: «Die Integration von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in Strategie, Strukturen und Kultur des Unternehmens kann ein

entscheidender Wettbewerbsfaktor sein und zum Unternehmenserfolg und -wert beitragen», sagt Winistörfer. So lassen sich mit ökologisch und sozial verträglich hergestellten Produkten neue Märkte erschliessen. Kunden schenken einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen mehr Vertrauen, und Mitarbeitende wiederum honorieren partnerschaftliche und familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Die Firma Hunziker nennt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht weitere Vorteile: «Weil wir uns nachhaltig verhalten, haben wir weniger Krankheitstage, weniger Betriebsunfälle, weniger Personalfuktuation, weniger Schäden, die bei der Arbeit entstehen, und eine gesamthaft höhere Produktivität.»

### Standards der Nachhaltigkeit

Um gegenüber ihren Anspruchsgruppen zu dokumentieren, was sie in Sachen Nachhaltigkeit leisten, veröffentlichen Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte. Dabei orientieren sie sich an international akzeptierten Standards (vgl. Randspalte), vor allem an der Global Reporting Initiative (GRI) und am International Integrated Reporting Council (IIRC). «Für Unternehmen mit wenig Erfahrung ist die Anwendung allerdings anspruchsvoll», sagt Winistörfer. In einem Forschungsprojekt

hat das CCR deshalb Hilfsmittel zur Umsetzung entwickelt. Zum Team des 2017 abgeschlossenen Projektes gehörten neben der ZHAW die Fachhochschule Nordwestschweiz und die Beratungsfirma BSD Consulting. Diese erarbeiteten Werkzeuge, unterstützen Unternehmen etwa bei der Aufgabe, die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren. Die Standards GRI und IIRC verlangten, dass dabei die ganze Wertschöpfungskette – von den Rohstoffen über die Verarbeitung und den Konsum bis zum Recycling – berücksichtigt werde, so Winistörfer.

Nicht zuletzt wirkt sich eine nachhaltige Unternehmensführung – und die Berichterstattung darüber – auch positiv auf Reputation und Markenidentifikation aus. Auch wenn Unternehmen einen Reputationsverlust generell fürchten: «Der langfristige Schaden für Unternehmen aus Vorfällen wie beispielsweise dem Skandal über manipulierte Emissionen bei den Herstellern von Dieselfahrzeugen ist schwierig zu messen», so Winistörfer. Die Kosten von CR seien dagegen viel einfacher zu beziffern als der Nutzen, was viele Unternehmen davon abhalte, aktiver zu werden. Seine «noch nicht bewiesene Hypothese»: «Erfolgreich sind diejenigen, die es einfach versucht haben.» ■

➤ [www.zhaw.ch/ccr](http://www.zhaw.ch/ccr)

## Weiterbildung im Nachhaltigkeitsmanagement

Das Management von Corporate Responsibility (CR) im Unternehmen umfasst spezifische Aufgaben, wie zum Beispiel die Entwicklung von Strategien, die Einführung und Umsetzung von Managementansätzen oder die Kommunikation in der Öffentlichkeit. Das erfordert übergreifende Kompetenzen, sowohl fachspezifisch, methodisch, kommunikativ, koordinativ und sozial. Zur Vermittlung solcher Kompetenzen bietet das Center for Corporate Responsibility den CAS Corporate Responsibility an. «Es ist wichtig, alle betroffenen Einheiten im Unternehmen einzubeziehen, um CR erfolgreich zu leben», sagt Studiengangleiter Herbert Winistörfer. Der CAS ist in sieben Intensivseminare gegliedert. Jedes Seminar vermittelt dabei Kompetenzen für bestimmte Unternehmensbereiche wie zum Beispiel für Accounting und Controlling, Kommunikation, Compliance oder das Beschaffungsmanagement. Der nächste Start des CAS ist im Herbst 2019 geplant.

## LEITLINIEN FÜR NACHHALTIGKEIT

*Ein Überblick über die wichtigsten Standards und Leitsätze für Unternehmen.*

### UN Global Compact

Die zehn Grundsätze, unter anderem zu Menschenrechten, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, bieten Firmen einen Einstieg in CR-Themen. Der Global Compact ist mit mehr als 10 000 Unternehmen und Organisationen das weltweit grösste Netzwerk für verantwortungsvolle Unternehmensführung.

### Global Reporting Initiative (GRI)

Der Rahmen für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten umfasst weltweit anerkannte Grundsätze und Indikatoren zur ökonomischen, sozialen und ökologischen Leistung von Organisationen.

### UN-Entwicklungsziele für nachhaltige Entwicklung (Agenda 2030)

Die Agenda 2030 wurde 2015 von der Uno initiiert. Integriert sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG).

### OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Umfassende Verhaltensempfehlungen der Regierungen, die rechtlich aber nicht verbindlich sind. Die Umsetzung wird von den OECD-Mitgliedstaaten gefördert. Verstösse können an entsprechende Stellen gemeldet werden.

### International Integrated Reporting Council (IIRC)

Der internationale Rat für integrierte Berichterstattung hat ein Rahmenkonzept für die Bilanzierung der Nachhaltigkeit geschaffen, in dem er Finanz-, Umwelt-, soziale und staatliche Informationen zusammenbringt.

### Leitfaden ISO 26 000

Der internationale Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung wurde von Ländern, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen erarbeitet. Im Gegensatz zu anderen ISO-Normen ist er nicht zertifizierbar.

### UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

Die 31 völkerrechtlich nicht verbindlichen Prinzipien sind auf drei Bereiche verteilt: staatliche Pflicht zum Schutz vor Verstössen, Verantwortung der Firmen und Wiedergutmachung. In der Schweiz werden die Leitprinzipien über den Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte umgesetzt.