

Medienmitteilung vom 7. März 2024

Management setzt auf Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit beruht auf der intelligenten Verknüpfung von ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Wertschöpfung. Sie macht Unternehmen zukunftsfähig. Das Institut für Organisation und Leadership der OST – Ostschweizer Fachhochschule begleitet kleine und mittelgrosse Unternehmen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verstehen und zu steuern. Die «17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung» der Vereinten Nationen – die sogenannten Sustainable Development Goals (SDG) – geben den geeigneten Rahmen vor; sie sind die Vorboten nationalstaatlicher Regelungen im Bereich «Green Policy».

Inzwischen wurden in den vergangenen Jahren verschiedene regulatorische Vorgaben erlassen und stetig verschärft. So wird ab diesem Jahr in der EU die transparente Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nochmals ausgeweitet. Auch gilt in Deutschland seit Januar 2023 ein verschärftes Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das in der EU mit der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) voraussichtlich in einem Jahr auch auf kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) ausgedehnt werden soll.

Nachhaltigkeit auf allen Ebenen im Management verankern

Auch die Schweiz kennt solche Vorgaben: Auf Januar 2024 hat der Bundesrat die «Vollzugsverordnung zur Klimaberichterstattung für grosse Schweizer Unternehmen» in Kraft gesetzt. Sie geht deutlich weniger weit wie die EU-Vorschriften, sie hat aber dennoch Konsequenzen für KMU, wenn sie Teil der Lieferkette von betroffenen Grossunternehmen sind. «Nachhaltigkeit darf heute nicht mehr nur in isolierten Projekten gedacht werden, sondern sollte als zentrales Thema auf allen Managementebenen und im Topmanagement verankert werden», sagt Michael Hans Gino Kraft, Leiter des Kompetenzzentrums Qualität und Nachhaltigkeit am Institut für Organisation und Leadership der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Zusammen mit seinem Team begleitet er seit einem Jahr sechs kleine und mittelgrosse Unternehmen aus der Ostschweiz in einer ERFA-Gruppe bei der «Nachhaltigen Transformation», er begleitet grosse Unternehmen bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und in einem CAS-Lehrgang vermittelt er Führungskräften sein Wissen in Nachhaltigkeitsmanagement. «Nachhaltigkeit beruht auf der intelligenten Verknüpfung von ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Wertschöpfung. Sie macht Unternehmen zukunftsfähig», erklärt der OST-Nachhaltigkeitsexperte.

In drei Schritten zur ganzheitlichen Sicht

Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und demografische Veränderungen erfordern, dass Nachhaltigkeitsthemen zunehmend in die Unternehmenspraxis integriert werden. Auch beobachtet Michael Kraft, dass Stakeholder zwar Profite wollen – aber nicht mehr um jeden Preis: «Ökologisch oder sozial fragwürdige Geschäftsmodelle werden zunehmend hinterfragt.»

Für die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie sei «eine ganzheitliche und gestalterische Sichtweise» gefordert, die unternehmerisches Denken mit nachhaltigem Handeln verknüpft. OST-Dozent Michael Kraft gliedert sie in drei Dimensionen:

Die Nachhaltigkeit müsse in einem ersten Schritt auf der strategischen Führungsebene verankert werden. «Nachhaltigkeit ist ein zentraler Governance-Aspekt», so Kraft. In dieser Phase sollten Ambitionen und klare Ziele in einem Leitbild festgelegt werden. Auch brauche es ein Selbstverständnis und eine klare Roadmap.

In der zweiten operativen Phase ist es notwendig, Nachhaltigkeit auf die Organisations- und Prozessebene zu übertragen, um vom Denken zum Handeln überzugehen. Es ist sinnvoll, Fragen der organisatorischen Verankerung zu klären und Verantwortlichkeiten und Rollen in Form von Beauftragten oder Gremien zu definieren. Auch die interne und externe Kommunikation über den Fortschritt der Nachhaltigkeitsleistung sollte nicht vernachlässigt werden, damit die Themen und Erfolge für die relevanten Stakeholdergruppen wirksam werden können.

Darüber hinaus müsse der Fortschritt der Nachhaltigen Transformation mit verlässlichen, konsistenten und aussagekräftigen Daten dokumentiert und gesteuert werden. Diese Daten bilden die Grundlage für die weitere Steuerung durch das Management und gewährleisten Akzeptanz, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Unternehmen zu ermöglichen.

Schliesslich ist es entscheidend, alle Mitarbeitende in die Prozesse und Pläne einzubeziehen, um mit der Zeit ein Bewusstsein und eine Kultur zu entwickeln. Insbesondere die Unternehmenskultur wird darüber entscheiden, wie erfolgreich die umgesetzten Strategien werden und ob Nachhaltigkeit nur als Verpflichtung oder als bewusste Entscheidung wahrgenommen wird, so Kraft.

Nachhaltigkeit als zentrales Geschäftsfeld

Wie Nachhaltigkeitsstrategien bei KMU verankert werden können, zeigte im März 2023 der «14. Unternehmensspiegel Ostschweiz», eine Veranstaltung für Gewerbebetriebe und KMU, gemeinsam organisiert vom Institut für Strategie und Marketing und vom Institut für Finance und Law der OST. «Nachhaltigkeit steckt bei uns schon im Produkt», sagte Urs Lichtensteiger, Inhaber der gleichnamigen Bäckerei. Die ökologische Herkunft der Rohstoffe sei mit verschiedenen Zertifikaten (Bio, Culinarium, ProCert) belegt, die Mitarbeitenden würden gezielt geschult. Auch Adriano Tramèr, Mitglied der Geschäftsleitung der St.Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke (SAK), betonte, dass die ökologische Geschäftsführung schon immer zu den zentralen Unternehmenswerten der SAK gehörte. «Das Wasserkraftwerk Kubel nahm im Oktober 1900 seinen Betrieb auf und gilt heute noch als Herzstück der SAK-Stromproduktion», so Tramèr. Während die Geschäftskunden erst langsam vom günstigerem Graustrom umstiegen, bezögen bereits 92 Prozent der Privatkunden Naturstrom.

Keine Verluste bei der Lebensmittelproduktion

Über 70 Prozent der globalen Getreideernte werde mit Mühlen des Uzwiler Maschinenbauers Bühler verarbeitet. «Da haben wir eine grosse Verantwortung», sagte Stefan Prockl, Projektmanager Environmental Quantification bei Bühler, am Anlass der OST. «Aktuell gehen 30 Prozent aller Lebensmittel verloren oder landen im Abfall – zusammen mit der Energie, die in ihnen enthalten ist. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir daran, den Energieverbrauch in der Lebensmittelproduktion um 50 Prozent zu senken.»

Für eine enkeltaugliche Welt

Nachhaltigkeit – die intelligente Verknüpfung von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung – sei oft ein abstrakt verwendeter Begriff, sagte Johannes Holdener, Vorsitzender der Bankleitung der Raiffeisen St.Gallen, in seinem Schlusswort am OST-Anlass

«Unternehmensspiegel». «Wir brauchen eine enkeltaugliche Welt, eine Welt, die wir ohne schlechtes Gewissen an die nächste Generation weitergeben können.»

Für Rückfragen:

Michael Breu, Kommunikation OST, 058 257 44 66, michael.breu@ost.ch