

Baertschi, Christian

Article

Auf Taten müssen Worte folgen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Baertschi, Christian (2023) : Auf Taten müssen Worte folgen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 5, pp. 28-35

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301902>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review

St.Gallen

Contemporary Branding



Schwerpunkt

Das Erbe pflegen und ausbauen,
ohne zu verstauben –
Ein Interview mit Thomas P. Meier,
Chief Executive Officer, Ricola

Markenführung, die Brücken baut –
Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung

Return on Brand Investment –
Taking a Data-driven Approach to Branding

Auf Taten müssen Worte folgen

Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Ädverteising –
Dialekt in der geschriebenen Werbung

Social Media Influencers in Virtual Selling Tools

Gamification als Erfolgsfaktor moderner
Markenführung – Das Beispiel SHEIN

Spektrum

Lead-Scoring bei B-to-B-Unternehmen –
Eine Bestandsaufnahme

Auf Taten müssen Worte folgen

Bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen ist der Vorwurf von Greenwashing praktisch unvermeidbar. Dieser Tatsache muss proaktiv begegnet werden.

Christian Baertschi

Nachhaltigkeit ist aus ökologischer Perspektive eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Etabliert wurde der Begriff durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, welche 1987 den Brundtland-Bericht veröffentlichte (WCED, 1987). Unter Greenwashing werden irreführende oder falsche Umweltaussagen verstanden. Eine allgemeine, international anerkannte Definition für diese «Grünfärberei» ist bisher allerdings weder im akademischen noch im juristischen Umfeld vorhanden. Das will die Europäische Union jetzt ändern (Abnett, 2023) – und macht Greenwashing damit für Unternehmen zu einem Thema, das nicht länger ignoriert werden kann.

Konkret schlägt die Europäische Kommission gemeinsame Kriterien gegen irreführende Umweltaussagen vor, damit Verbraucherinnen und Verbraucher mehr Sicherheit und grössere Transparenz bei der Bewertung von Waren und Dienstleistungen erhalten (European Commission, 2022). Keine einfache Aufgabe: Der «Ecolabel Index», das grösste globale Verzeichnis von Umweltzeichen, erfasst derzeit 456 Umweltzeichen in 199 Ländern und 25 Industriesektoren (Ecolabel, 2023). Und: Zahlreiche weitere, am Markt vorhandene Labels werden dort gar nicht geführt. 2020 waren in Europa rund 230 Umweltzeichen aktiv, von denen 48 Prozent auch einige soziale Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. Im Lebensmittelbereich existieren europaweit 901 Kennzeichnungssysteme und in der EU sind 100 private Umweltzeichen erfasst (European Commission, 2013). Diese Gütesiegel unterscheiden sich in Bezug auf ihren sektoralen Schwerpunkt, ihre Unterteilung in E, S und G, ihren geografischen Geltungsbereich, den Zertifizierungsprozess und die Art der Zertifizierungsorganisation oder -stelle sowie den Zertifizierungsumfang (z.B. auf Produkt- oder Unternehmensebene). Ein Dschungel, der für Unternehmen, die sich zertifizieren lassen wollen, wie auch für Verbraucherinnen und Verbraucher, die ihre Kaufentscheidung auf der Grundlage glaubwürdiger Nachhaltigkeitssiegel treffen möchten, schwer zu durchschauen und noch schwieriger nachzuprüfen ist.

Grossangelegte Untersuchungen über Tausende von Angeboten und Produkten anhand einer umfangreicheren Prüfung zeigten, dass rund 95 Prozent der Umweltaussagen von Unternehmen als Greenwashing eingestuft werden können (UL Solutions, 2010). Wer auch immer zum Thema Nachhaltigkeit kommuniziert, kann sich also ganz plötzlich dem Vorwurf der «Grünfärberei» ausgesetzt sehen. Ob die «Verurteilung» am Ende gerechtfertigt ist, ist völlig irrelevant: Lediglich Wahrnehmung und Aussenwirkung sind entscheidend.



Christian Baertschi

Unternehmer und Kommunikationsberater
Inhaber Open Opportunities,
Mitgründer Real Naturation Ltd.
Ehem. Group-CEO und VPR der
Serviceplan Gruppe Schweiz
christian.baertschi@open-opportunities.com
www.realnuration.com

Keine Kommunikation ist auch keine Lösung

Als logische Konsequenz könnte man zum Schluss kommen, auf die Kommunikation von Umweltthemen gänzlich zu verzichten. Das muss nicht heissen, dass ein Unternehmen die konsequente Reduktion des ökologischen Fussabdruckes nicht aktiv angeht; es wird lediglich darauf verzichtet, die entsprechenden Aktivitäten gegen Aussen zu proklamieren. Das ist nicht Greenwashing, sondern Greenhushing – «Grünfärberei» wird «Grünflüsterei».

Jedoch: Das Aussetzen von Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber externen Anspruchsgruppen ist längerfristig keine Lösung, da sich Unternehmen damit unnötig einschränken, Chancen vergeben und ihren wahrgenommenen Beitrag am Wandel zu einer nachhaltigeren Welt artifiziell schmälern.

Mehr noch: «Kommunikation bedeutet Macht», schrieb HSG-Professorin Johanna Gollnhofer kürzlich (Gollnhofer, 2023). Sie bezog sich auf eine wissenschaftliche Studie, welche darlegte, dass via adäquater Kommunikation das ökologische Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten gefördert werden kann. Marketingtreibende haben die wichtige Aufgabe, durch Kommunikation ökologische Verhaltensweisen attraktiv darzustellen und diese damit aktiv zu fördern. Mit Greenhushing können sie diese Aufgabe nicht erfüllen.

Zudem spielt Kommunikation in gesättigten Märkten längerfristig eine entscheidende Rolle, um Positionierungen zu verankern und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Das Schweigen zu Nachhaltigkeitsthemen mag allenfalls in Einzelfällen als befristeter taktischer Entscheid eine Möglichkeit sein, um Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich voranzutreiben, welche

man längst hätte angehen müssen. Doch auf lange Sicht gilt: Unternehmen mit einer konstant hohen ESG-Leistung erzielen eine 2,6-mal so hohe Aktienrendite gegenüber Unternehmen mit mittleren Werten, wie eine Studie von Accenture kürzlich darlegte (Accenture, 2022). Ein Kommunikationsverzicht ist deshalb betriebswirtschaftlich nicht empfehlenswert.

Zusammenfassung

95% der Umweltaussagen von Unternehmen können als Greenwashing bezeichnet werden. Gegen Selbiges gehen Regulatoren nun konsequent vor. Neben einer differenzierten Kommunikation und der Offenlegung der tatsächlichen Herausforderungen müssen Unternehmen via Übergangsplänen transparent aufzeigen, wie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden können, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden. Entrepreneur, die die anstehende Transformation heute als Chance nutzen, haben langfristig die besten Erfolgsaussichten.

Kernthesen

- 1 Regulatoren gehen immer engagierter gegen irreführende Umweltaussagen vor. Unternehmen müssen die negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit transparent darstellen.
- 2 Keine Kommunikation ist keine Lösung, denn Unternehmen schränken sich damit unnötig ein, verpassen Chancen und werden ihrer Verantwortung nicht gerecht.
- 3 Praxisorientierte Kommunikationsleitplanken helfen, negative Berichterstattung zu vermeiden, aber absolute Sicherheit gibt es nicht.
- 4 Übergangspläne müssen die nachhaltige Transformation realistisch aufzeigen – die Neuformulierung des Unternehmenszweckes mit Nachhaltigkeits-Buzzwords reicht nicht aus.
- 5 Der Wandel zu einer konsequent nachhaltigen Wirtschaftsweise betrifft alle. Wer ihn schnell und entschlossen annimmt, kann durch die Veränderungen grosse unternehmerische Chancen realisieren.

Zahlreiche Fallstricke sind vermeidbar

Unternehmen, die sich auf die positiven Klimaaspekte von Produkten oder Dienstleistungen berufen, müssen auch die negativen Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit aufzeigen. So sieht es die Europäische Union vor – und dahin entwickeln sich die Regularien. Um «Greenwashing» zu verhindern, schlägt die Europäische Kommission gemeinsame Kriterien gegen irreführende Umweltaussagen vor. Gemäss EU sind heute mehr als die Hälfte der analysierten Umweltaussagen von Firmen vage, irreführend oder unbegründet. Auch das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher in das, was die Firmen sagen, ist gering (European Commission, 2022). Kein Wunder, mag man denken, wenn man sich bewusst macht, wie viele höchst problematische Floskeln und Termini im gegenwärtigen Diskurs befindlich sind:

Klimaneutral, kohlenstoffneutral, 100% CO₂-Kompensation et al.

Solche Begriffe wären nur zulässig, wenn Kohlenstoff durch zusätzliche Aufwendungen aus der Atmosphäre entfernt wird. Dieses Konzept wird gemeinhin als «Additionality» bezeichnet. Das ist heute in aller Regel jedoch nicht der Fall. Aktuell entfernen bloss 4 Prozent der Projekte und Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes tatsächlich Kohlenstoff aus der Atmosphäre. 96 Prozent verhindern lediglich weiter steigende Emissionen von klimaschädlichen Gasen (TSVCM, 2020).

Superlative anstelle von Spezifität

Die eigenen Produkte als die «grünste Lösung, die man kaufen kann» anzupreisen, ist keine Lösung, sondern eine Kapitulationserklärung. Denn die verborgene Aussage dahinter lautet: «Wir machen es nicht besser als die anderen, wir machen es nur weniger schlecht.» Auch geringfügige Errungenschaften aufzuführen, welche über lange Zeiträume hinweg erzielt wurden, ist inakzeptabel: Zu behaupten, man puste heute fünf Mal weniger Emissionen in die Atmosphäre als vor zwanzig Jahren, kann immer noch bedeuten, dass man die Umwelt enorm gefährdet – nur eben weniger als früher.

«50 Prozent Reduktion bis 2030»

Die Angabe eines Referenzmassstabs wird Voraussetzung für transparente und aufrichtige Kommunikation. Eine Reduktion um 50 Prozent gegenüber 2020 ist nicht annähernd so ambitioniert wie eine Reduktion gegenüber 1990. Die Kommunikation von Zielen ohne Angabe der Zeitperiode ist bewusste Täuschung. Es ist wie ein Rennen, bei welchem der Startpunkt nach dem Startschuss festgelegt wird. Ausserdem stehen Reduktionsziele in einer wechselseitigen Abhängigkeit, die offengelegt werden muss: Will man den Verbrauch einer Ressource reduzieren, muss man in der Regel den Verbrauch

einer anderen steigern. Man trifft immer eine Wahl; und diese Wahl muss transparent begründet werden.

Biologisch abbaubar, kompostierbar, biobasiert

Nur weil ein Turnschuh aus einem Material gefertigt wird, das aus dem Meer gefischt wurde, ist er noch nicht nachhaltig. Konsumenten werden mit der Aussage getäuscht, dass Plastik nicht gleich Plastik sei. Bioplastik ist nicht immer vollkompostierbar. Mit welcher Energiequelle es hergestellt wurde, ist meist unklar. Kompostierbar heisst nicht, dass etwas sich komplett in unproblematische Stoffe zersetzt (Ibanez, 2016).

Schon anhand dieser Beispiele wird offensichtlich, dass übertriebene Vereinfachungen – ein essenzielles Werkzeug erfolgreicher Kommunikation – im Falle von Nachhaltigkeitsthemen nicht angezeigt sind. Viel eher wird das Weglassen und Vorenthalten von detaillierteren und differenzierteren Informationen zur potenziellen Gefahr für die Reputation.

Praktisches Vermeiden von Greenwashing

Gleich vorweg: Eine Garantie gegen Beschwerden über Greenwashing gibt es nicht. Auch bei Vorliegen verbindlicher, rechtlicher Normen wird es diese in Zukunft nicht geben. Das hat mit der Grösse und Komplexität des Themas und der Aufgabe, den Wirkungszusammenhängen sowie mit dem unterschiedlichen Nachhaltigkeitsverständnis diverser Anspruchsgruppen zu tun. Für die einen stehen Emissionen im Vordergrund, andere berücksichtigen stärker die sozialen Aspekte und wieder andere verstehen unter Nachhaltigkeit schlichte Naturbelassenheit (PracticalESG, 2022). Die Interpretation, was nachhaltig sei, variiert von Person zu Person und auch von Unternehmen zu Unternehmen. Einfache «Ja-oder-Nein-Antworten» gibt es häufig nicht. Notwendig ist eine differenzierte und abwägende Betrachtung, welche auch die Zeitachse berücksichtigt. Anhand der nachfolgenden, praxisorientierten Leitplanken können allerdings die gravierendsten Fehler vermieden werden:

Aussagekräftige Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen ist immer mit der Strategie oder der Geschäfts-idee des Unternehmens verknüpft.

Gute Nachhaltigkeitskommunikation zeigt deutlich, wie sehr sie mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verbunden ist. Angaben, die ungenügenden Bezug zu den Geschäftsgrundlagen haben, gelten als irreführend oder gar betrügerisch. Entsprechend sind in verschiedenen Ländern bereits Behörden regulatorisch tätig geworden, um solche Missstände und Verstösse gegen die Lauterkeit zu rügen. So rügte die Selbstregulierungsbehörde der britischen Werbebranche eine internationale Airline, weil sie deren Werbebotschaft

als irreführend befand. Die Botschaft könne so verstanden werden, dass die Airline bereits erhebliche Schritte vollzogen habe, um ihren Einfluss auf die Umwelt zu vermindern. Die eingeleiteten Initiativen, befand Advertising Standards Authority, würden aber erst in der Zukunft konkrete Ergebnisse zeigen (ASA, 2023). Aber auch in der Schweiz hat die Stiftung für Konsumentenschutz beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Beschwerde gegen acht Unternehmen eingereicht. Dem Konsumentenschutz ist die Bewerbung von «klimaneutralen» Handyabos, «CO₂-neutralem» Heizöl oder «klimapositivem» Kinderbrot ein Dorn im Auge (Stiftung für Konsumentenschutz, 2023).

Auf lange Sicht gilt:
Unternehmen mit einer konstant hohen ESG-Leistung erzielen eine 2,6-mal so hohe Aktienrendite gegenüber Unternehmen mit mittleren Werten.

Versprechen über zukünftige Nachhaltigkeitsmassnahmen müssen realistisch sein und mit dem heutigen Stand der Technik bewältigt werden können.

Natürlich können und sollen Zielsetzungen durchaus ambitioniert sein. Sie werden jedoch schnell als leere Versprechungen wahrgenommen. Dazu gehört unter anderem das populäre «Netto-Null-Versprechen», bezogen auf einen weit entfernten Zeitpunkt. Übertrieben optimistische Nachhaltigkeitsaussagen, die als nicht realisierbar eingestuft werden, gelten schnell als inhaltslose oder absichtliche Falschaussagen. Problematisch sind Aussagen auch, wenn diese technologische Fortschritte in den nächsten Jahren voraussetzen, welche nicht garantiert sind (ClimateAction, 2022). Darunter fallen auch langfristige Ziele ohne messbare kurzfristige oder mittelfristige Meilensteine. Wenn einer der weltgrössten Nahrungsmittelkonzerne heute behauptet, seinen Netto-Null-Fahrplan ohne Kompensationen erreichen zu können, dann interessiert es, wie dieses ambitionierte Ziel realistisch erreicht werden soll. Heute stammen mehr als 90% der Treibhausgasemissionen aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens, davon sind zwei Drittel aus der Beschaffung von Zutaten (Bloomberg, 2023).

Authentische Unterstützung durch den CEO und die oberste Führungsebene ist zwingende Voraussetzung.

Unternehmen, die es mit ihren Nachhaltigkeitsverpflichtungen ernst meinen, müssen die volle öffentliche Unterstützung ihres CEO und der obersten Unternehmensleitung haben. Empirische

Untersuchungen belegen, dass mangelnde Beteiligung des CEO ein guter Indikator ist, dass sich Unternehmen nicht ernsthaft für Nachhaltigkeit einsetzen. Aktivitäten, die in erster Linie von Marketing- und Kommunikationsabteilungen statt von der Geschäftsleitung vorangetrieben werden, gelten als nicht substanziell (Eccles, 2020). Hinzu kommt die Frage nach einer solchen persönlichen Haftung. Im vergangenen Jahr wurde ein deutsches Finanzinstitut von Justizbeamten gestürmt. In der Folge musste der Vorstandsvorsitzende zurücktreten, weil das Unternehmen angeblich die Nachhaltigkeit einiger seiner Finanzprodukte übertrieben habe (SZ, 2022).

Solide, wissenschaftlich verifizierte und von Dritten geprüfte Basisdaten als Grundlage für die Berichterstattung der eigenen Nachhaltigkeitsanstrengungen.

Nachhaltigkeitsdaten sind von internen Erhebungen abhängig. Deshalb ist externe Auditierung wichtig, um glaubwürdig zu kommunizieren. Die Datengrundlage zur Bestimmung von Nachhaltigkeitszielen und deren Erreichung sollte denselben Kontrollen und Überprüfungen standhalten, wie dies von Finanzdaten verlangt wird. Damit wird bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen zwingende Notwendigkeit und die Finanzabteilung wird durch die konsequente Datenerhebung auf zu erwartende

zukünftige Regulierungsanforderungen im Reporting-Bereich vorbereitet.

Breitenwirksame Kommunikation gegen Aussen nur bei Massnahmen, bei denen die Unternehmung eine aktive Rolle in der Umsetzung einnehmen.

Immer wieder werden in der Nachhaltigkeitskommunikation Aktivitäten in den Vordergrund gestellt, welche ein geringes Engagement des eigenen Unternehmens bedingen. Die positive, breitenwirksame Darstellung von Unternehmensanstrengungen, die man aus regulatorischen Gründen sowieso tun muss oder aus ökonomischen Gründen tun würde, ist irreführend, durchschaubar und unehrlich. Auffällig ist hier die Präsenz der fossilen Brennstoffindustrie im Sponsoring von Sportveranstaltungen und -mannschaften. Wer die Team-Sponsoren an der Tour de France anguckt, merkt schnell, dass hier ein Trick genutzt wird, welchen bereits die Tabakindustrie perfektioniert hat.

Konzentration auf Unternehmensziele und -fortschritte und nicht auf isolierte Bereichsziele, Abteilungsanstrengungen, einzelne Angebote oder ausgewählte Marken.

Nachhaltigkeit ist heute nicht mehr beschränkt auf eine Zielgruppe, sondern in unterschiedlicher Ausprägung für alle An-



Quelle: © Adobe Stock.

spruchsgruppen relevant. Nachhaltigkeitsinitiativen erfordern deshalb die Beteiligung aller Aspekte der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Offenlegungen und Mitteilungen müssen dies in ihrem Inhalt widerspiegeln. Die Integration von formellen Beiträgen aus mehreren Abteilungen stellt sicher, dass inhaltlich umfassend kommuniziert wird. Versprechen und Massnahmen, welche sich auf einzelne Angebote oder selektiv ausgewählte Marken beziehen, werden als Augenwischerei erkannt.

Zudem muss Kommunikation sich immer nach den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen richten. Nur wenige Menschen lesen Nachhaltigkeitsberichte und setzen sich aktiv damit auseinander. Wer die verschiedenen Anspruchsgruppen kennt und auch versteht, kann die Botschaften und die Art und Weise wie diese vermittelt werden, viel gezielter anpassen und so eine hohe Relevanz der Aussagen sicherstellen.

Übernehmen eines Führungsanspruchs als nachhaltiges Unternehmen bedingt Verantwortung, Verbindlichkeit und Vertrauen.

Verantwortung geht über die eigene Unternehmenssicht hinaus und muss im grösseren Kontext wahrgenommen werden. Dazu gehört die Frage, welchen Beitrag die Branche, in der man tätig ist, leisten kann und wie Massnahmen unternehmensübergreifend angegangen werden können. Ebenso gehört dazu die Übernahme der Verantwortung für umfassende Emissionsziele (Scope 1, 2 und 3) sowie kompromisslose Gewissenhaftigkeit gegenüber sozialen Auswirkungen.

Verbindlichkeit wird erreicht durch Festsetzung der richtigen und relevanten Ziele und eine wirklichkeitsnahe Umsetzung mit realistischen Versprechen in absehbarem Zeithorizont. Dabei darf nicht vergessen gehen, dass ESG und Nachhaltigkeit nicht dasselbe sind. ESG basiert auf Standards von Gesetzgebern, Investoren und ESG-Reporting-Organisationen. Nachhaltigkeitsstandards werden auch von Standardisierungs-Organisationen festgelegt, sind jedoch wissenschaftlich fundierter.

Purpose: Heiliger Gral oder kurzfristige Augenwischerei?

Zurzeit erleben Unternehmens-Vision und Marken-Mission eine Wiedergeburt als Unternehmens-Purpose (Sinek, 2009). Ohne die Differenzierung der verschiedenen Konzepte beziehungsweise deren unterschiedliche Betrachtungswinkel im Detail zu sezieren, gibt es einige Gemeinsamkeiten: Alle erfordern belastbare Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten, können eine Quelle der Ermächtigung für Teams und Organisationen sein und werden letztendlich von Men-

Handlungsempfehlungen

Nachhaltigkeitskommunikation muss immer mit der Strategie und der Geschäftsidee des Unternehmens verknüpft sein. Lösungen müssen die realistische, zeitnah umsetzbare Antwort auf echte Probleme sein und nicht auf illusorische Ambitionen und Zukunftswünsche, die unter gesellschaftlichem Druck formuliert werden. Notwendig ist der Anspruch, die heutigen Wertschöpfungsprozesse grundlegend neu zu gestalten. Nachhaltigkeit ist dann keine Bedrohung mehr, sondern eine unternehmerische Chance. Denn: Wo es viel zu verlieren gibt, gibt es auch viel zu gewinnen.

schen vorangetrieben, die Veränderung aktiv gestalten wollen. Alle drei definieren ein langfristiges Ausrichtungsziel, das eine gemeinsame Marschrichtung vorgibt.

Viele Projektverantwortliche für Nachhaltigkeitsinitiativen meinen mit der Neudefinition des Unternehmenszwecks («Purpose») ein trojanisches Pferd für die Transformation zum nachhaltigen Unternehmen gefunden zu haben. Man hofft, das Thema endlich mit der gewünschten Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmensleitung verankern zu können. Taktisch mag das kurzfristig zweckdienlich sein. Langfristig ist es begrenzt sinnvoll und latent gefährlich. Erstens, weil man den eigentlichen Fokus des Unternehmenszweckes und die Eigenständigkeit der Positionierung aus den Augen verliert. Zweitens, weil man Nachhaltigkeit zur Marketing- und Positionierungs-Initiative degradiert und damit die Tragweite der langfristig notwendigen Unternehmenstransformation unterschätzt.

Wenn bestehende, im Markt etablierte Unternehmen und Brands mit unveränderten Handlungsweisen Nachhaltigkeit als Kern ihres Purpose definieren, dann ist das nicht glaubwürdig. Zudem schwächt es das Leistungsversprechen, welches das Unternehmen erfolgreich gemacht hat. Auch in Zukunft werden Attribute wie Bequemlichkeit, Komfort oder Genuss die Entscheidungen von Konsumentinnen und Konsumenten für Produkte oder Dienstleistungen prägen. Nachhaltigkeit ist Voraussetzung für unternehmerisches Überleben und wird zur Grundvoraussetzung für die langfristige Daseinsberechtigung eines Unternehmens.

Der Wert, den ein Unternehmen schafft, liegt in seinem Beitrag zur Gesellschaft, und dazu gehört ein Verhalten, das die Lebensgrundlage unserer Spezies nicht unwiderruflich schädigt. Mit der Neudefinition des Purpose ist die Umsetzung



Quelle: © Adobe Stock.

Der Wert, den ein Unternehmen schafft, liegt in seinem Beitrag zur Gesellschaft, und dazu gehört ein Verhalten, das die Lebensgrundlage unserer Spezies nicht unwiderruflich schädigt.

(noch) nicht festgelegt und die Gefahr ist gross, dass man im Unternehmen das Thema als vordergründig erledigt betrachtet.

Die Verbindlichkeit der Übergangspläne

Nachhaltigkeit ist nicht gelöst mit einem sauberen Abfalltrennsystem und Duschen für die Belegschaft, welche mit dem Fahrrad pendelt. Zwingende Notwendigkeit ist die Übernahme der uneingeschränkten Verantwortung für alle Aktivitäten, welche die Möglichkeiten künftiger Generationen gefährden und damit die konsequente Ausrichtung auf ein Denken und Handeln, welche den Verbrauch und die Wiederherstellung aller verwendeter Ressourcen berücksichtigen. Wenn es um Klimaschutz geht, haben zahlreiche Unternehmen viel über das «Was» (Reduktion der Netto-Emissionen auf Null), das «Warum» (es ist gut für den Planeten und für's Geschäft) und sogar das «Wann» („spätestens 2050 Netto-Null« oder ähnlich) gesagt. Über das «Wie» wird bisher aber zu wenig gesprochen. Dieses Versäumnis entgeht Beobachterinnen und Beobachtern, die auf der Suche nach Greenwashing sind, nicht.

Die Zahl der Unternehmen, welche sogenannte Übergangspläne veröffentlicht haben, ist beschränkt. Immer mehr wird verlangt, dass neben umfangreichen Nachhaltigkeits-

berichten konkrete Übergangspläne im Detail erklären, wie die langfristig versprochenen Ziele in der Tat erreicht werden sollen. Erwartet werden belastbare Daten, anhand derer beurteilt werden kann, ob ein Unternehmen die gemachten Versprechen einhalten können wird. Übergangspläne sind der einzige Weg, um glaubwürdig aufzuzeigen, wie man die Netto-Null-Ziele zu erreichen gedenkt. Spätestens bei der Ausarbeitung konkreter Übergangspläne wird im Unternehmen klar, dass umfassende Transformationsschritte notwendig sind, um langfristig nachhaltig zu wirtschaften und damit den gesellschaftsverträglichen Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. Die Förderung von Resilienz in einer Welt, die Nachhaltigkeit verlangt, wird zum Antrieb für die Unternehmensleitung und ökologisch und sozial verträgliches Wirtschaften zur zwingenden Voraussetzung für eine langfristige Daseinsberechtigung. Damit einher geht die aktive Auseinandersetzung mit dem wahren Wert, den ein Unternehmen für das direkte und indirekte Umfeld und damit für die Gemeinschaft schafft. Was ist der Beitrag des Unternehmens zu einer besseren Gesellschaft, einem glücklichen Leben für alle Anspruchsgruppen und zur Pflege der Natur als der Grundlage unseres Lebens (Beal, 2017)? Und hier schliesst sich der Bogen zum Purpose – jetzt allerdings unter Berücksichtigung der fundamentalen Transformation zu einer Art wirtschaftlichen Agierens, welche notwendig ist, damit eben dieser Purpose mehr ist als das extern in Auftrag gegebene Werbeversprechen ohne Fundament.

Nachhaltigkeit als unternehmerische Chance

Bei der detaillierten Ausarbeitung konkreter Übergangspläne wird die Tragweite der notwendigen Transformation bewusst. Schliesslich sind alle Unternehmen früher oder später direkt davon betroffen. Ignoranz funktioniert möglicherweise kurzfristig, gefährdet jedoch den langfristigen Fortbestand des Unternehmens.

Hier gibt es eine gewisse Vergleichbarkeit mit der Digitalisierung. Viele Unternehmensleitungen dachten zu Beginn, dass mit dem Wechsel vom Faxgerät zu E-Mail der grosse Schritt bereits vollzogen und die Digitalisierung damit abgeschlossen sei. Nur um Jahre später zu realisieren, dass neue Marktteilnehmer das bestehende Geschäftsmodell fundamental disruptieren.

Konsequenterweise sollte Nachhaltigkeit nicht als Bedrohung, sondern als neue unternehmerische Chance gesehen werden (McKinsey, 2021). Viele erfolgreiche Geschäftsmodelle sind ohne fundamentale Veränderung nicht zukunftsfähig. Die unternehmerische Verantwortung für Wertschöpfungsketten muss heute von deren Beginn bis zu deren Ende getragen wer-

den (Gurnani, 2020). Das geht deutlich weiter als die einfache Reduktion des eigenen, ökologischen Fussabdrucks.

Wie bei allen Veränderungsprozessen bestimmt die persönliche Grundeinstellung massgeblich, wie mit diesem Sachverhalt umgegangen wird. Sieht man das Ganze als Bedrohung oder als Chance? Beides ist möglich, aber die Bereitschaft, Veränderung zu akzeptieren und selbst aktiv voranzutreiben, macht unsere «Epoche der Transformation» zur Opportunität und deren Gestalter zu Optimisten. Diese brauchen wir unbedingt. Die negativen Auswirkungen des vom Menschen verursachten Wandels betreffen Wasserknappheit und Nahrungsmittelproduktion, Gesundheit und Wohlbefinden, Städte, Siedlungen und Infrastruktur sowie Ökosystemstruktur und Verschiebung des Artenspektrums. Extreme werden mit jeder weiteren Erwärmung verbreiteter und ausgeprägter. Tempo und Umfang

der bisherigen Klimaschutzmassnahmen reichen nicht aus, um den Klimawandel zu bekämpfen. Das ist keine politisch gefärbte Aussage, sondern das Fazit des letzten IPCC-Reports, dessen Lektüre für jede Führungskraft wichtiger ist als jede andere Managementliteratur (IPCC, 2023).

Unternehmen, die diese wissenschaftlich einwandfrei belegten Veränderungen als Chance interpretieren, haben die besten Aussichten zu überleben und langfristig erfolgreich zu sein. Vorbei ist die Zeit, als man Nachhaltigkeit als kurzfristiges Thema mit ungenügender Bedeutsamkeit behandeln konnte. Es ist die Kraft, welche in den kommenden Jahren und Jahrzehnten unsere Wirtschaft und unser Leben fundamental verändern wird. Im Gegensatz zur Digitalisierung gibt es jedoch einen fundamentalen Unterschied: Diesmal geht es ums Überleben – nicht nur des Unternehmens, sondern unserer Spezies. ■

Literatur

Abnett, K. (2023, 13. Januar). EU plans law forcing companies to prove green claims are real – draft. Reuters. <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/eu-plans-law-forcing-companies-prove-green-claims-are-real-draft-2023-01-13/>

ASA. (1.3.2023, 1. März). ASA Ruling on Deutsche Lufthansa AG t/a Lufthansa. Advertising Standards Authority. <https://www.asa.org.uk/rulings/deutsche-lufthansa-ag-a22-1169419-deutsche-lufthansa-ag.html>

Accenture. (2022, 20. Januar). Measuring sustainability. Creating value. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>

Beal, D., Eccles, R., Hansell G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Wendy, W. & Young, D. (2017, Oktober). Total societal impact: A new lens for strategy. The Boston Consulting Group. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf>

Bloomberg. (2023, 28. Juni). Nestle puts KitKat carbon neutrality in greenwashing graveyard. https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-28/nestle-drops-carbon-neutral-pledge-for-kitkats-san-pellegrino-and-perrier?in_source=embedded-checkout-banner

Bonini, S. & Swartz, S. (2014, 1. Juli). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line>

Climate Action 100+. (2022, 13. Oktober). Climate Action 100+ net zero company benchmark shows continued progress on net zero commitments is not matched by development and implementation of credible decarbonisation strategies. <https://www.climateaction100.org/news/climate-action-100-net-zero-company-benchmark-shows-continued-progress-on-net-zero-commitments-is-not-matched-by-development-and-implementation-of-credible-decarbonisation-strategies/>

Eccles, R., Johnstone-Louis, M., Mayer, C. & Stroehle, J. C. (2020, September). The Board's Role in Sustainability: A new framework for getting directors behind ESG efforts. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/the-boards-role-in-sustainability>

Ecolabel Index (2023). <https://www.ecolabelindex.com>

European Commission (2022, 30. März). Impact Assessment Report. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0085>

European Commission. (2013, Dezember). Consumer market study on the functioning of voluntary food labelling schemes for consumers in the European Union. https://commission.europa.eu/document/download/97a0c665-f219-4949-adcc-9c99382badd4_en?filename=food-labelling-scheme-final-report_en.pdf

Gollhofer, J. (2023). Zwischen Greenwashing und Greenhushing. In SWA. (Hrsg.), Jahresbericht 2022 (S. 6–7). <https://swa-asa.ch/wAssets/docs/jahresberichte/de/2022-jahresbericht-swa.pdf>

Gurnani, C. P. (2020, 7. Januar). Sustainability and profitability can co-exist: Here's how. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-profitability-co-exist/>

Haanaes, K., Dalsace, F. & Henderson, J. E. (2022, 18. August). How to identify greenwashing. IMD. <https://www.imd.org/ibyimd/brain-circuits/how-to-identify-greenwashing/>

Ibanez, L. (2016). Ecolabels: Are they environmental-friendly? In A. Marciano & G. Ramello (Hrsg.), Encyclopedia of law and economics. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6_520-1

IPCC. (2023, März). Synthesis report (AR6): Climate change 2023. https://report.ipcc.ch/ar6sytr/pdf/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf

McKinsey & Company. (2021, 28. April). How companies capture the value of sustainability: Survey findings. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings?cid=eml-web>

PracticalESG.com. (2022, Januar). Checklist: Avoiding greenwashing & greenwashing in ESG communications. <https://practicalesg.com/wp-content/uploads/2021/10/Avoiding-Greenwashing-Checklist-2.pdf>

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin Random House UK.

Stiftung für Konsumentenschutz. (2023, 7. Juli). <https://www.konsumentenschutz.ch/medienmitteilungen/zwoelf-beschwerden-wegen-greenwashing/>

Süddeutsche Zeitung. (2022, 31. Mai). Razzia bei Deutsche-Bank-Tochter DWS wegen Greenwashing-Verdachts. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dws-razzia-greenwashing-deutsche-bank-esg-1.5594533>

TSVCM Taskforce on Scaling Voluntary Carbon Markets. (2020, 6. Juli). Phase II Report. https://icvcm.org/wp-content/uploads/2022/03/TSVCM_Phase_2_Report.pdf

UL Solutions (formerly TerraChoice). (2010). Greenwashing Report 2010. <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987, Oktober). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>