



# Swiss Sustainability Benchmark- Studie 2023

**Stellenwert, Kommunikation und Massnahmen**

**Eine Studie des Sustainability Labs am Institut  
für Marketing Management**

**Dr. Pia Furchheim**

**Dr. Helen Vogt**

**Fabian Oehninger**

**Corina Lösch**

**Dr. Jesse R. Bächler**

**Anna-Maria Strässner**

**Prof. Dr. Brian Rüeger**

Partnerverband:



Schweizer Werbe-Auftraggeberverband  
Utenti Svizzeri Pubblicità

Association Suisse des Annonceurs  
Association of Swiss Advertisers

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Marketing Management  
Theaterstrasse 17  
Postfach  
8400 Winterthur  
Schweiz

Institut für Marketing Management  
[www.zhaw.ch/imm](http://www.zhaw.ch/imm)

Sustainability Lab  
[www.zhaw.ch/sustainability-lab](http://www.zhaw.ch/sustainability-lab)

### **Projektleitung, Kontakt**

Dr. Pia Furchheim  
Dozentin für Behavioral Insights & Pricing  
[pia.furchheim@zhaw.ch](mailto:pia.furchheim@zhaw.ch)

März 2023  
DOI: <https://doi.org/10.21256/zhaw-2527>

Copyright © 2023,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim  
Institut für Marketing Management der  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Management Summary

**Nachhaltigkeit lautet der Zeitgeist, der aktuell viele Unternehmen vor Herausforderungen stellt. Richtig angegangen kann Nachhaltigkeit Unternehmen aber auch neue Chancen eröffnen und zu mehr Erfolg verhelfen. Schweizer Unternehmen sind sich einig, dass Nachhaltigkeit in den nächsten zehn Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Doch was verstehen Unternehmen unter Nachhaltigkeit? Was treibt Nachhaltigkeit im Unternehmen voran und wo liegen die Hürden? Welche Nachhaltigkeitsmassnahmen werden ergriffen und wie wird das Thema kommuniziert? Diesen und weiteren Fragen widmet sich die vorliegende Studie.**

In einer Online-Befragung von 361 Schweizer Unternehmen wurde der branchenübergreifende Status-quo von Nachhaltigkeit untersucht.

Die Ergebnisse zeigen: Das Problembewusstsein für nachhaltiges Wirtschaften ist vorhanden, allerdings stehen viele Unternehmen noch am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen. So werden Nachhaltigkeitsziele recht vage formuliert und nur wenigen Unternehmen gelingen die Messung und Erfolgskontrolle der gesetzten Ziele. Zu den wichtigsten Motivatoren hinter den Nachhaltigkeitsbemühungen gehören neben der gesellschaftlichen Verantwortung, die Unternehmen immer stärker übernehmen möchten, auch potenzielle Kostensenkungen sowie der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht zuletzt spüren Unternehmen, dass ihre Kund:innen verstärkt nachhaltige Lösungen bevorzugen und dass Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Kund:innen stellen aber gleichzeitig auch die grösste Hürde bei der Transformation dar. Einerseits, weil sie noch nicht ausreichend sensibilisiert sind und andererseits, weil sie nicht wirklich bereit sind, höhere Preise für nachhaltige Produkte und Verpackungen oder Dienstleistungen zu zahlen.

Viele Schweizer Unternehmen wollen als nachhaltig wahrgenommen werden. Doch bei der Nachhaltigkeitskommunikation finden sich Unternehmen häufig im Spannungsfeld zwischen «Greenwashing» und «Greenhushing» wieder. So liegt die grösste Herausforderung darin, glaubwürdig zu kommunizieren und nicht dem Vorwurf von «Greenwashing» ausgesetzt zu werden. Als Folge kommunizieren viele Unternehmen nur einen Bruchteil ihrer Nachhaltigkeitsmassnahmen und Resultate, was als «Greenhushing» bezeichnet wird. Der Grossteil der Unternehmen verhält sich trotz erreichter Nachhaltigkeitsmeilensteine zurückhaltend, wenn es um die Nachhaltigkeitskommunikation geht. Die Unternehmenswebseite ist der meistgenutzte Kanal für die Nachhaltigkeitskommunikation, aber auch soziale Medien sowie narrative Darstellungen werden als zielführend erachtet. Um die Glaubwürdigkeit der Unternehmen zu steigern, gewinnt zudem die Aussenkommunikation durch überzeugte Mitarbeiter:innen zunehmend an Bedeutung. In puncto Reporting unterscheiden sich Unternehmen nicht nur hinsichtlich der Qualität und Fortschrittlichkeit ihrer Nachhaltigkeitsberichte, sondern auch in der Relevanz bzw. Notwendigkeit, einen solchen Bericht zu erstellen.

Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit starten die meisten Unternehmen mit internen Massnahmen, da diese in der Regel schnell umsetzbar sind. In einem nächsten Schritt werden Nachhaltigkeitstransformationen auf externe Bereiche und die gesamte Wertschöpfungskette ausgeweitet. In den Bereichen nachhaltige Geschäftsmodelle und Produktdesign werden erst zögerlich Massnahmen umgesetzt, obwohl dort besonders hohes Potenzial vermutet wird.

Basierend auf den Studienergebnissen wird empfohlen, kurzfristig die «Low-Hanging Fruits» zu identifizieren und umzusetzen. Dabei handelt es sich um schnell realisierbare Nachhaltigkeitsmassnahmen, die einen Beitrag leisten, aber nicht zwingend in der Nachhaltigkeitsstrategie verankert sind. Langfristig ist es wichtig, Nachhaltigkeit strategisch im Unternehmen und der Unternehmenskultur zu verankern und Verbindlichkeiten zu schaffen. Nachhaltigkeit ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der ständiger Anpassungen und Überprüfungen bedarf. Die interne und externe Kommunikation sollte kontinuierlich und transparent erfolgen, auch Misserfolge und Rückschläge dürfen kommuniziert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2 Stellenwert von Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen</b>	<b>7</b>
2.1 Allgemeine Relevanz des Themas	7
2.2 Nachhaltigkeitsziele und deren Konsequenzen	10
2.3 Klimaneutralität als Nachhaltigkeitsziel	13
2.4 Motivation hinter dem Thema Nachhaltigkeit	15
2.5 Interne und externe Treiber	16
2.6 Interne und externe Hürden	18
<b>3 Nachhaltigkeitskommunikation</b>	<b>21</b>
3.1 Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation	21
3.2 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation	22
3.3 Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation	23
3.4 Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitskommunikation	26
3.5 Kommunikationskanäle	29
3.6 Nachhaltigkeitsreporting	31
<b>4 Massnahmen</b>	<b>33</b>
4.1 Nachhaltigkeitsmassnahmen	33
4.2 Infrastruktur, Immobilien und Mobiliar	34
4.3 Human Resources und Unternehmenskultur	34
4.4 Beschaffung und Lieferkette	35
4.5 Produktion und Erbringung von Dienstleistungen	36
4.6 Logistik	37
4.7 Weitere Massnahmen	37
<b>5 Schlussbetrachtung</b>	<b>39</b>
5.1 Zusammenfassung	39
5.2 Handlungsempfehlungen	41
<b>Studiendesign</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>48</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>51</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>52</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>53</b>
<b>Partnerverband</b>	<b>54</b>
<b>Autor:innen</b>	<b>55</b>
<b>Nachhaltigkeitsangebote am IMM</b>	<b>57</b>
<b>Anhang</b>	<b>58</b>

# Vorwort

Als Institut, das sich der Förderung von nachhaltigen Praktiken und der Circular Economy verschrieben hat, ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft von besonderer persönlicher Relevanz. Im Rahmen unseres Engagements für eine nachhaltige Zukunft haben wir auch den letztjährigen Future of Marketing Event dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet, um das Bewusstsein für die Dringlichkeit dieser Thematik zu erhöhen. Als Institut sind wir der Überzeugung, dass Nachhaltigkeit nicht nur für die Zukunft unseres Planeten unabdingbar ist, sondern auch ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für Schweizer Unternehmen darstellt.

Im Jahr 2022 haben wir darum das Sustainability Lab gegründet, welches sich speziell mit diesem Thema befasst und sich dafür einsetzt, Nachhaltigkeit als Kernthema in unserer Arbeit zu verankern. In den letzten Monaten haben bei uns Fragestellungen aus der Praxis rund um die Nachhaltigkeit stark zugenommen. Neben Fragen rund um mögliche neue Produkte und Leistungen, dem richtigen Pricing, der Messung der Konsumentenakzeptanz, stehen oft Kommunikationsfragen stark im Vordergrund. Das Thema ist zwar bei den Schweizer Unternehmen angekommen, aber viele Fragen sind noch offen.

Diese Studie trägt dazu bei, unser Wissen und unsere Erkenntnisse zu erweitern und gleichzeitig den Unternehmen aufzuzeigen, wo sie aktuell stehen und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Wir hoffen, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht nur dazu beitragen, die Diskussionen über Nachhaltigkeit in der Schweiz voranzutreiben, sondern auch, dass Nachhaltigkeit zukünftig zu einem integralen Bestandteil der Geschäftsmodelle und Entscheidungen in der Schweiz wird.

**Prof. Dr. Brian Rüeger**

Leiter des Instituts für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law



# 1 Einleitung

Die Menschheit steht aktuell vor einer Vielzahl von Herausforderungen, darunter Klimakrise, soziale Ungleichheit, die globale Pandemie und geopolitische Spannungen. Während wichtige Fortschritte bei der Bewältigung der Klimakrise gemacht wurden, reichen diese laut Expert:innen nicht aus, um das gesetzte Ziel, die Erderwärmung auf 1.5 Grad zu begrenzen, zu erreichen (Süddeutsche Zeitung, 2022). Um diese globalen Herausforderungen zu bewältigen, ist die Beteiligung aller Akteure, einschliesslich Staaten, Unternehmen und Einzelpersonen, erforderlich. Unternehmen spielen dabei eine zentrale Rolle und müssen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Umwelt übernehmen.

Das Thema Nachhaltigkeit bietet für die Schweizer Wirtschaft grosse Chancen in Bezug auf die Rückgewinnung von Ressourcen, den Zugang zu neuen Märkten sowie der Erhöhung der Wertschöpfung durch neue Kreislaufprodukte und Dienstleistungen. Zugleich können zirkuläre Ansätze die Risiken senken, die mit der derzeitigen linearen Wirtschaft verbunden sind. Die globale Wirtschaft ist jedoch noch weit davon entfernt, nachhaltig zu handeln. Im Jahr 2023 beträgt die «Circularity Rate» von Unternehmen weltweit nur 7% (Circle Economy, 2023). Das bedeutet, dass nur ein kleiner Teil der verwendeten Ressourcen am Ende ihres Lebenszyklus wiederverwendet wird.

Nachhaltigkeit ist ein umfassender, dynamischer Transformationsprozess, der viele Unternehmen vor sehr unterschiedliche Herausforderungen stellt. Ziel der vorliegenden Studie ist es, eine Bestandsaufnahme von Schweizer Unternehmen auf dem Weg zu dieser Transformation zu erstellen. Einerseits untersucht diese Studie, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit bei Schweizer Unternehmen hat, welche Ziele konkret verfolgt werden und wie verbindlich diese Zielvorgaben gehandhabt werden. Andererseits beleuchtet sie, welche Stakeholder zu den wichtigsten internen oder externen Treibern von Nachhaltigkeit gehören und was die grössten Hürden sind.

Unternehmen ergreifen bereits erste Massnahmen, um nachhaltiger zu werden, der Weg zur Kreislaufwirtschaft ist aber noch weit. Die Studie zeigt auf, dass einfach umsetzbare Massnahmen, wie Anpassungen der Infrastruktur oder Engagement im sozialen Bereich (wie z.B. Social Sponsoring), als erstes realisiert werden. Komplexere Massnahmen, die sich weg von einer linearen Wirtschaft hin zur Kreislaufwirtschaft bewegen (z.B. neue Geschäftsmodelle wie Product as a Service, Circular by Design, Reverse Logistics etc.) stecken noch in den Kinderschuhen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Studie ist das Thema Kommunikation. Die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet eine Plattform für Unternehmen, um ihre Beiträge zu den Herausforderungen darzulegen und ihre Ziele und Verpflichtungen zu kommunizieren. Die Studie zeigt das Spannungsfeld auf, in dem sich viele Unternehmen befinden. Insbesondere die Balance zwischen einer offenen Kommunikation und möglichen Greenwashing-Vorwürfen lässt Unternehmen eher vorsichtig kommunizieren. Die Studie beleuchtet Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitskommunikation und gibt konkrete Empfehlungen, wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsmassnahmen glaubwürdig kommunizieren können.

## 2 Stellenwert von Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen

Schweizer Unternehmen haben die Relevanz von Nachhaltigkeit erkannt und schätzen, dass das Thema in den nächsten zehn Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die Studie zeigt, dass das Problembewusstsein für nachhaltiges Wirtschaften vorhanden ist, viele Unternehmen jedoch noch am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen stehen. So sind Nachhaltigkeitsziele häufig recht vage formuliert und nur wenigen Unternehmen gelingt die konkrete Umsetzung sowie Erfolgskontrolle von Nachhaltigkeitsmassnahmen. Kund:innen sind einer der grössten Treiber, aber gleichzeitig auch die grösste Hürde von Nachhaltigkeitsbemühungen.

### 2.1 ALLGEMEINE RELEVANZ DES THEMAS

Immer mehr Unternehmen erkennen die Wichtigkeit, ökologische, soziale und ökonomische Faktoren der Nachhaltigkeit in den Geschäftsalltag und in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Nachhaltigkeit stützt sich dabei auf drei Säulen, die sogenannten ESG-Kriterien (Haberstock, 2019):

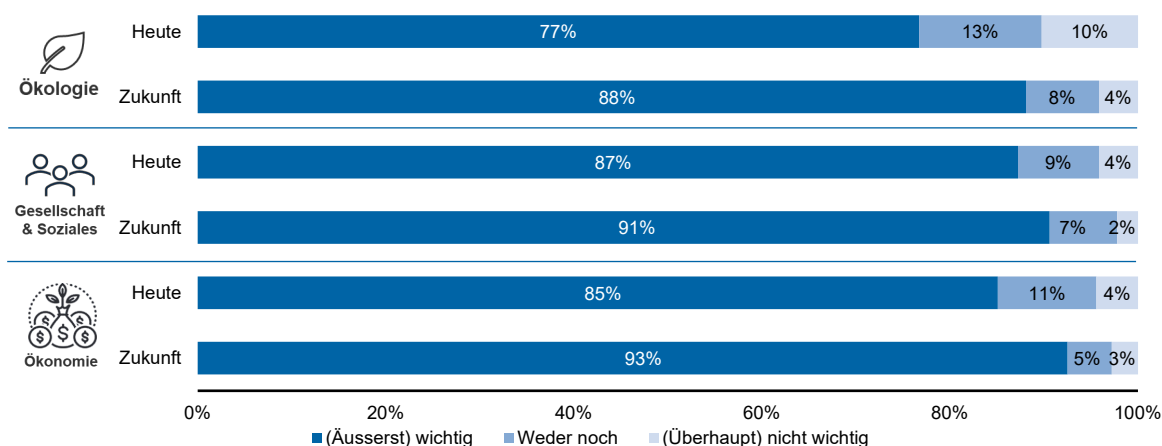
- **Environment** (Ökologie): Schutz von Umwelt und Natur, Reduktion von Emissionen etc.
- **Social** (Gesellschaft & Soziales): Gerechtigkeit, Fairness, Ethik, Diversität, Chancengleichheit etc.
- **Governance** (Ökonomie): Nachhaltiges Wirtschaften, Transparenz, lokale und regionale Wertschöpfung, Compliance etc.

Auch wenn das Thema «Ökologie» omnipräsent ist, liegt eine besondere Priorität im Spannungsfeld von ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Dies zeigt sich bei der Einschätzung der Unternehmen, welchen Stellenwert die einzelnen ESG-Kriterien für ihr Unternehmen einnehmen. Bereits heute werden alle drei Säulen der Nachhaltigkeit als (äusserst) wichtig eingeschätzt (vgl. Abbildung 1), allen voran «Gesellschaft & Soziales», was 87% der befragten Unternehmen als besonders relevant für das eigene Unternehmen erachten.

Abbildung 1: Relevanz der ESG-Kriterien heute und in Zukunft

**Wie relevant sind die einzelnen ESG-Bereiche für Ihr Unternehmen heute?**  
**Wie schätzen Sie die Relevanz der einzelnen ESG-Bereiche für Ihr Unternehmen in 10 Jahren ein?**

N = 361



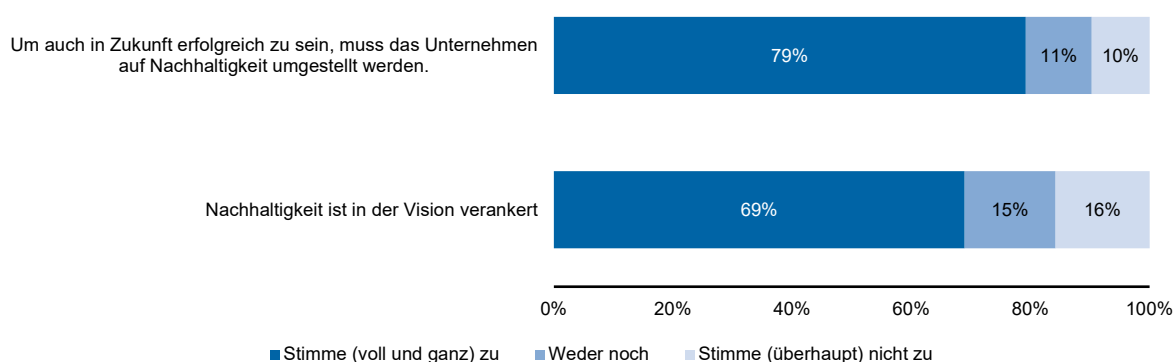
Die Säule «Ökonomie» wird von 85% der befragten Unternehmen als besonders wichtig eingeschätzt, gefolgt von der Säule «Ökologie» (77%). Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass derzeit noch ca. 23% der Unternehmen der «Ökologie» keinen besonderen Stellenwert einräumen. Mit Blick auf die Zukunft scheint sich dies jedoch zu ändern, denn für alle drei ESG-Bereiche steigt die erwartete Relevanz signifikant an. Insgesamt scheinen sich die befragten Unternehmen darin einig zu sein, dass Nachhaltigkeit über alle ESG-Bereiche auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Möchte ein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein, muss es seine Geschäftsprozesse und -strategien auf Nachhaltigkeit umstellen – dem stimmen 79% der Befragten zu (vgl. Abbildung 2). Zudem bestätigen zwei Drittel die Präsenz des Themas in ihrer Branche (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2: Relevanz von Nachhaltigkeit im Unternehmen

### Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?

N = 361

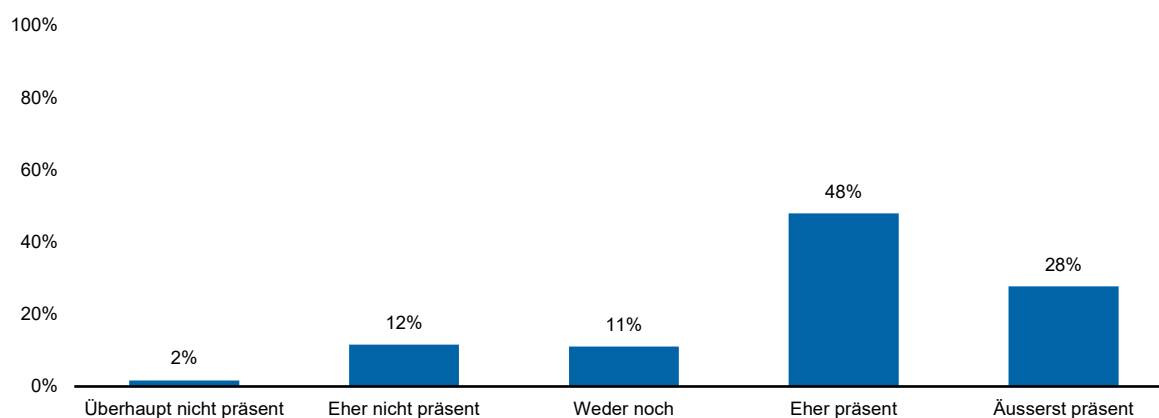


Weiterführende Analysen zeigen, dass es weder zwischen den vertretenen Branchen noch in Bezug auf den Unternehmenstyp (produzierendes Unternehmen, Handelsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen oder eine Kombination davon) signifikante Unterschiede gab. Somit ist Nachhaltigkeit ein branchenübergreifend relevantes Thema. Es ist daher kaum verwunderlich, dass das Thema Nachhaltigkeit bei mehr als zwei Dritteln der befragten Unternehmen in der Unternehmensvision verankert ist (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 3: Bewusstsein für das Thema «Nachhaltigkeit» in der Branche

### Wie präsent ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Branche?

N = 361



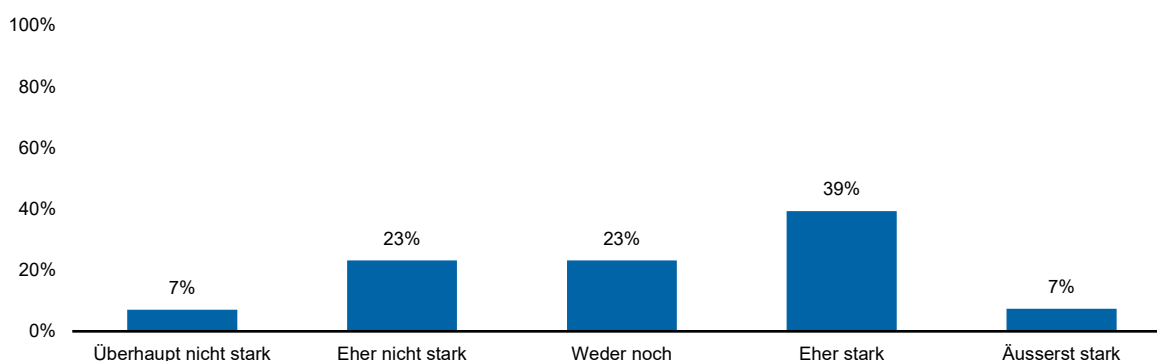


Offen bleibt jedoch, wie sich diese Verankerung im unternehmerischen Handeln niederschlägt. Dies betrifft einerseits die aktiv gelebte Unternehmenskultur sowie andererseits strategische Entscheidungen und unternehmerische Ziele. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur zeigt sich, dass die hohe Relevanz des Themas nur teilweise von den Mitarbeitenden aufgegriffen wird (vgl. Abbildung 4). Bei knapp 30% der Befragten wird das Thema Nachhaltigkeit (überhaupt) nicht stark durch die Mitarbeitenden gelebt. Knapp 40% meinen, dass das Thema (eher stark) gelebt werde und 7% sehen eine äusserst starke Verankerung in der Unternehmenskultur.

Abbildung 4: Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur

**Inwiefern ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Unternehmenskultur verankert, d.h. wie stark wird das Thema auch durch das Verhalten der Mitarbeitenden gelebt (z.B. in puncto Ernährung, Mobilität, Konsumverhalten)?**

*n* = 352

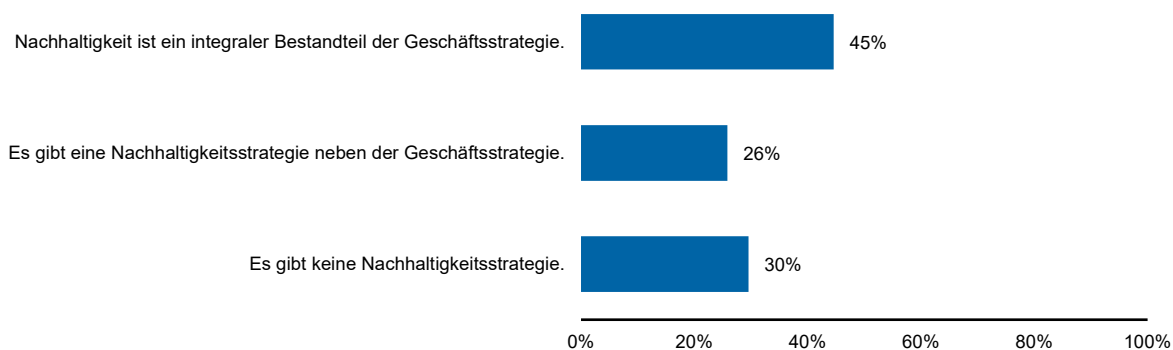


Trotz der hohen Relevanz, die dem Thema Nachhaltigkeit allgemein zugesprochen wird, haben noch immer knapp ein Drittel (30%) keine Nachhaltigkeitsstrategie für ihr Unternehmen festgelegt (vgl. Abbildung 5). Gut ein Viertel der befragten Unternehmen (26%) hat eine Nachhaltigkeitsstrategie parallel zur Geschäftsstrategie formuliert. Bei den Bemühungen, Nachhaltigkeit mehr im Unternehmen zu verankern, bleibt jedoch offen, inwiefern die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie und die der Geschäftsstrategie aufeinander abgestimmt sind. Wird die Nachhaltigkeitsstrategie der Geschäftsstrategie untergeordnet und als eigenständige Strategie verfolgt, besteht die Gefahr, dass die Nachhaltigkeitsmassnahmen weniger wirkungsvoll sind. 45% der Unternehmen sind da einen Schritt weiter, indem die Nachhaltigkeitsstrategie in Geschäftsstrategie integriert wurde.

Abbildung 5: Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie

**Inwiefern ist die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens mit der Geschäftsstrategie verbunden?**

*n* = 352



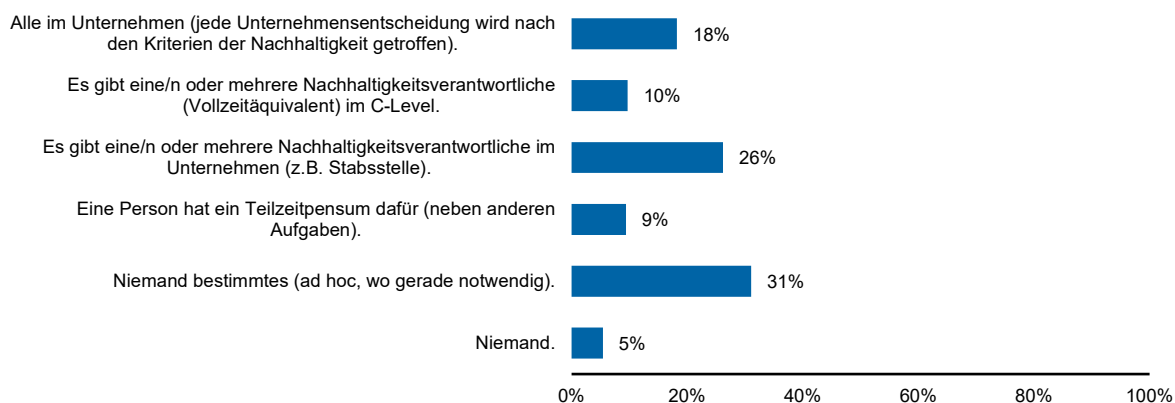
Eine weiterführende Analyse zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie und der gelebten Unternehmenskultur. Unternehmen mit integrierter Nachhaltigkeitsstrategie weisen die stärkste Verankerung in der Unternehmenskultur auf ( $M = 3.6$ ), gefolgt von Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie neben einer Geschäftsstrategie formuliert haben ( $M = 3.1$ ). Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsstrategie bilden das Schlusslicht ( $M = 2.5$ ). Eine fehlende Nachhaltigkeitsstrategie spiegelt sich auch in einer niedrigen Verankerung in der Unternehmenskultur wider.

Die Transformation hin zu einem ökologisch nachhaltig handelnden Unternehmen betrifft zahlreiche Unternehmensbereiche und stellt damit besonders etablierte, komplexe Organisationen vor grosse Herausforderungen. Damit stellt sich insbesondere die Frage, wie und wo das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen organisatorisch verankert sein sollte (vgl. Abbildung 6). Die Studie zeigt hierbei ein breites Spektrum. Für ca. ein Drittel (31%) der Befragten wird Nachhaltigkeit eher ad hoc angegangen, das heisst, es gibt weder eine designierte Ansprechperson noch eine eigene Stabsstelle, die das Thema vorantreibt. Problematisch an dieser Verfahrensweise ist, dass so punktuell Veränderungen bewirkt werden, diese jedoch weniger in eine übergeordnete Strategie eingebunden sind. Etwa ein Viertel der Unternehmen (26%) hat eine eigene Stabsstelle (bzw. eine oder mehrere Nachhaltigkeitsverantwortliche) für das Thema Nachhaltigkeit definiert. Knapp 10% der Unternehmen siedeln das Thema Nachhaltigkeit im C-Level an. Und bei 18% der Unternehmen sind alle für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich, das heisst, jede Entscheidung wird nach Kriterien der Nachhaltigkeit getroffen. Dies sind aber insbesondere kleine Unternehmen (weniger als zehn Mitarbeitende), welche mit kurzen Kommunikationswegen eher in der Lage sind, die Verantwortlichkeiten auf alle Mitarbeitenden zu verteilen. Mit zunehmender Unternehmensgrösse differenzierten sich die Formen der Verantwortlichkeiten weiter aus, bis sie in Grossunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden wieder in oder ganz nah bei der Geschäftsleitung konsolidiert waren.

Abbildung 6: Verantwortlichkeit in der Organisation

#### Wer kümmert sich um das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation? Was trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?

$n = 351$



## 2.2 NACHHALTIGKEITZIELE UND DEREN KONSEQUENZEN

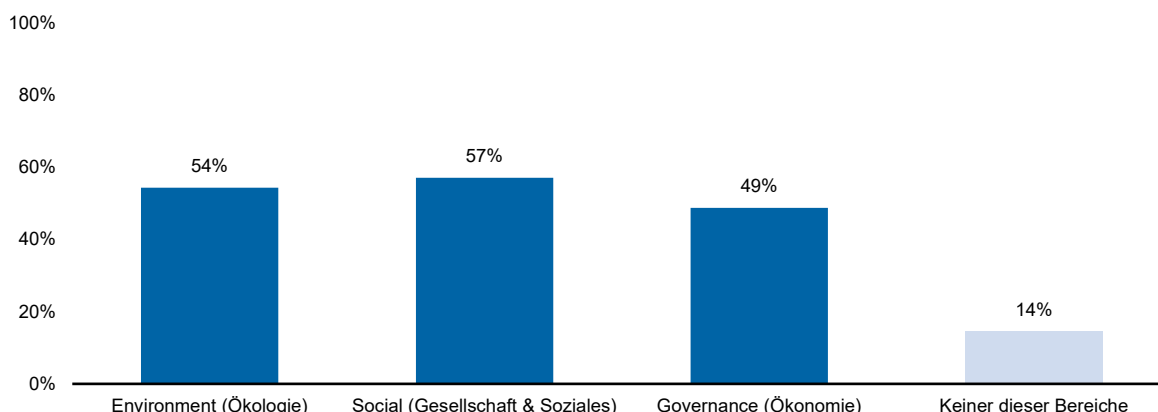
Der erste Schritt in Richtung Nachhaltigkeit ist eine konkrete und verbindliche Zielsetzung. Unternehmen orientieren sich dabei häufig an der Global Reporting Initiative oder den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Furrer et al., 2022). Zunächst wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen der ESG-Bereiche ihr Unternehmen konkrete Ziele definiert hat (vgl. Abbildung 7). 86% der Unternehmen haben Ziele in mindestens einem der drei ESG-Bereiche formuliert.<sup>1</sup> Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) hat Ziele im Bereich «Gesellschaft & Soziales» und im Bereich «Ökologie» (54%) definiert. Bei etwas weniger als der Hälfte (49%) bestehen zudem Ziele im Bereich der «Ökonomie».

<sup>1</sup> Das heisst im Umkehrschluss, dass 14% der Unternehmen keinerlei Ziele anvisiert.

Abbildung 7: Definierte Nachhaltigkeitsziele

### In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen konkrete Ziele definiert?

N = 361  
Mehrfachnennungen möglich



Zusätzlich wurden die befragten Unternehmen gebeten, nähere Auskünfte über konkret formulierte Ziele zu geben. Die offenen Antworten wurden systematisch zu verwandten Themenbereichen kategorisiert. Insgesamt ergaben sich 32 Zielkategorien. Die Top 10 der genannten Bereiche, in denen Unternehmen konkrete Ziele definiert haben, lassen sich vorrangig dem Bereich der «Ökologie» zuordnen:

1. CO2-Ziele bzw. Emissionsreduktion
2. Diversity/Chancengleichheit/Inklusion
3. (Energie-)Effizienz
4. Ziele, die Anstellungsbedingungen, Lohn, oder Mitarbeitende betreffen
5. Ressourcenschonung und Sparsamkeit
6. Mobilität, Transport und Regionalität
7. Materialien, Verpackungen und Produkte
8. Generelle Ökologieziele und Umweltschutz
9. Recycling, Re-use, Reparatur sowie Langlebigkeit
10. Abfallreduktion, Abfallmanagement

Die Erkenntnisse decken sich mit Untersuchungen in Deutschland durch Raffel und Wörner (2021), wo Klimaneutralität bzw. die Reduktion des CO2-Fussabdrucks ebenfalls das meistgenannte Ziel war. Abbildung 8 illustriert alle genannten Nachhaltigkeitsziele in einer Wortwolke, wobei die Grösse der Zielkategorien der genannten Häufigkeit der Zielkategorien entspricht.

Abbildung 8: Wortwolke mit genannten Nachhaltigkeitszielen



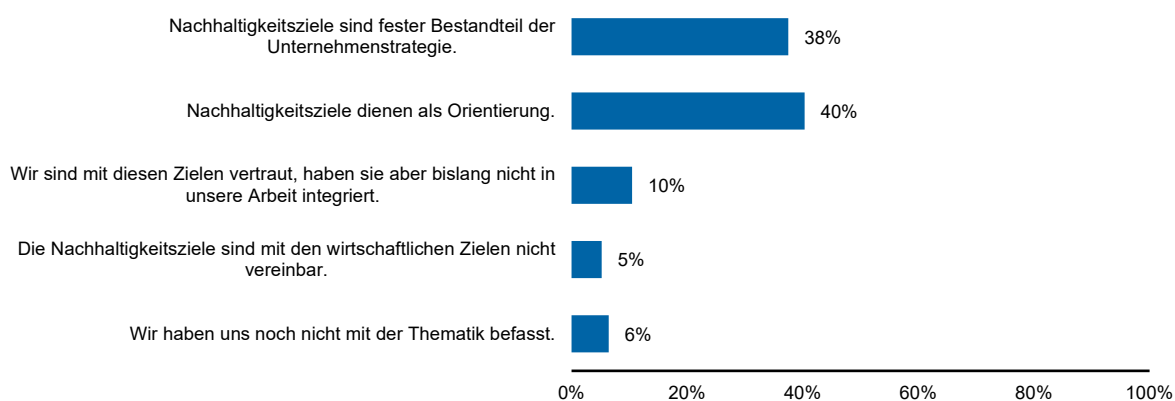
Neben der Häufigkeit einzelner genannter Kategorien wird zudem deutlich, dass sich bedeutend mehr Zielkategorien den Bereichen «Ökologie» sowie «Gesellschaft & Soziales» zuordnen lassen. Auch dies deckt sich mit Ergebnissen anderer Studien (Raffel & Wörner, 2021).

Die Formulierung von Nachhaltigkeitszielen kann mehr oder weniger handlungsleitend sein. Das Kontinuum reicht von eher generischen Ambitionen bis hin zu konkreten strategischen und operativen Zielen, welche regelmässig kontrolliert und berichtet werden. Andere Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, welche konkrete und messbare Ziele definieren, besser zur Nachhaltigkeit berichten (Furrer et al., 2022). Bei 38% der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsziele definiert haben, sind diese auch Bestandteil der Unternehmensstrategie (vgl. Abbildung 9). Für zahlreiche Unternehmen dienen die formulierten Ziele eher als Orientierung (40%), ohne unmittelbare Konsequenzen. Etwa ein Fünftel der Unternehmen operiert sehr unverbindlich, was die formulierten Nachhaltigkeitsziele betrifft; die Ziele werden irgendwo kommuniziert, eine effektive Einbindung in die tägliche Arbeit oder strategische Entscheidungen fehlt jedoch weitgehend. Andere Unternehmen haben sich noch gar nicht mit dieser Aufgabe befasst (6%). 5% der Unternehmen sind der Ansicht, dass die formulierten Nachhaltigkeitsziele nicht mit den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens vereinbar sind.

Abbildung 9: Nachhaltigkeitsziele in der Unternehmensstrategie

**Sind die Nachhaltigkeitsziele (z.B. ESG oder SDG) in Ihrer Unternehmensstrategie verankert?**

n = 248



Ein noch deutlicheres Bild zeichnet sich bei der Frage ab, inwieweit die Zielerreichung überhaupt gemessen und kontrolliert wird (vgl. Abbildung 10) und inwieweit das Erreichen oder Nichterreichen Konsequenzen hat. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen misst die Nachhaltigkeitsperformance überhaupt nicht. Viele Unternehmen tun sich also noch schwer damit, den Erfolg ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen zu kontrollieren und diese Zahlen auch konsequent in zukünftige Entscheidungen einfließen zu lassen. Andere erheben Zahlen ad hoc, ohne spezifische Kennzahlen zu definieren (18%), oder Kennzahlen werden erhoben, ohne dass diese allerdings einen Einfluss auf Entscheidungen haben (7%). Knapp ein Fünftel (19%) hat zwar einige Key Performance Indicators (KPIs) definiert, diese werden aber nur teilweise berücksichtigt. 16% der Unternehmen haben übergeordnete KPIs für die Umweltleistung des Unternehmens definiert, welche auch relevant für operative Entscheide sind, und lediglich 5% gewichten die Nachhaltigkeits-KPIs gleich oder höher als ökonomische Kennzahlen.

Abbildung 10: Kontrolle der Nachhaltigkeitsperformance

**Wie wird die Nachhaltigkeitsperformance Ihres Unternehmens gemessen?**

n = 336



Auch die Frage, ob die (Nicht-)Erfüllung der gesetzten Nachhaltigkeitsziele Konsequenzen für einzelne Mitarbeitende oder Bereiche hat, zeigt, dass das Thema bislang eher als Orientierung behandelt wird. In 66% der Fälle ( $n = 212$  Unternehmen) hat die Zielerreichung keinerlei positive oder negative Konsequenzen. Dies deckt sich mit Resultaten einer Studie im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU), bei der lediglich 11% der Unternehmen angaben, die Nachhaltigkeitsziele mit einem Anreizsystem verknüpft zu haben (Furrer et al., 2022). Die übrigen Unternehmen wählen eher weiche Kontrollinstrumente, wenn es um die Zielerreichung geht. Am ehesten werden Nachhaltigkeitsziele in den individuellen Zielvereinbarungen festgehalten (15%;  $n = 49$  Unternehmen). Etwas zögerlicher sind Unternehmen, wenn es um monetäre Konsequenzen wie etwa Bonuszahlungen (8%; 24 Unternehmen) oder die Zuteilung von zukünftigem Budget (6%;  $n = 20$  Unternehmen) geht. An letzter Stelle steht für Unternehmen die Kopplung der Nachhaltigkeitsperformance an die Vergütung (5%;  $n = 15$  Unternehmen). Damit zeigt sich, dass bislang noch viel Potenzial sowohl bei der Anreizgestaltung als auch bei der Schaffung von Verbindlichkeiten der gesetzten Ziele ungenutzt bleibt.

### 2.3 KLIMANEUTRALITÄT ALS NACHHALTIGKEITSZIEL

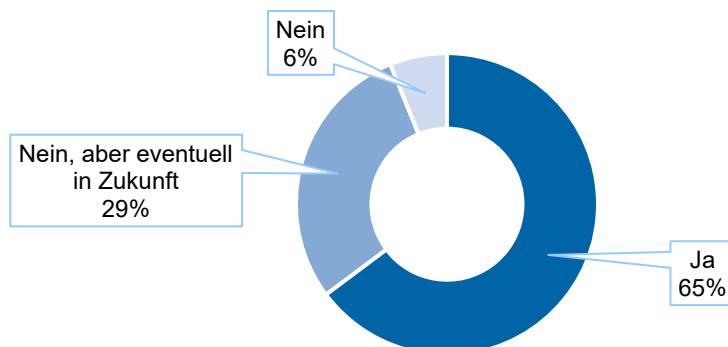
Die Schweiz hat sich das Ziel gesetzt, bis 2050 klimaneutral zu sein. Bis 2030 soll der Treibhausgasausstoss gegenüber dem Stand von 1990 halbiert werden (Bundesamt für Umwelt, 2019). Damit schliesst sich die Schweiz dem internationalen Ziel an, dass die globale Erderwärmung auf maximal 1.5°C gegenüber der vorindustriellen Zeit zu begrenzen. Ein wichtiges, aber auch herausforderndes Ziel. Wie sieht dies für die Schweizer Wirtschaft aus?

Unternehmen, welche Ziele im Bereich «ökologische Nachhaltigkeit» formuliert haben, wurden zum Thema CO<sub>2</sub>-Neutralität befragt. 65% setzen sich aktuell mehr oder weniger mit dem Ziel der Klimaneutralität auseinander – allerdings sind das gerade einmal 35% der gesamten Stichprobe. Weitere 29% (knapp 16% der Gesamtstichprobe) befassen sich aktuell noch nicht mit der Frage, schliessen dies für die Zukunft allerdings nicht aus (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Erreichung von Klimaneutralität

### Ist die Erreichung von CO<sub>2</sub>-Neutralität (Klimaneutralität) ein Thema in Ihrem Unternehmen?

n = 196

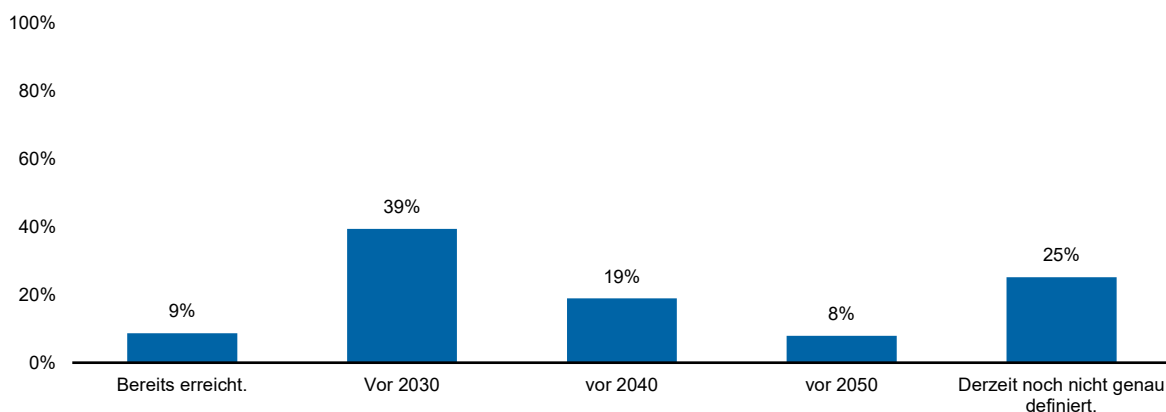


Die Unternehmen, welche sich bereits heute mit der Thematik der Klimaneutralität auseinandersetzen (n = 127), unterscheiden nochmals stark hinsichtlich des Planungshorizontes (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Zeithorizont für die Erreichung von Klimaneutralität

### Bis wann soll die Klimaneutralität erreicht werden?

n = 127



Lediglich 9% der Unternehmen sind bereits jetzt klimaneutral. Dies entspricht gerade einmal 3% der Gesamtstichprobe, welche darüber hinaus auch noch Unternehmen umfasst, die dieses Thema noch nicht aktiv verfolgen (n = 234)<sup>2</sup>. Ein Viertel der Unternehmen hat zwar das Thema CO<sub>2</sub>-Neutralität ins Auge gefasst, jedoch noch keinen genauen Zeitpunkt definiert, bis wann dies erreicht werden soll. 39% der Unternehmen strebt an, die Klimaneutralität bis 2030 realisiert zu haben.

<sup>2</sup> Die genannten Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil der Unternehmen, welche bereits heute Klimaneutralität aktiv verfolgen. Dies betrifft 127 von insgesamt 361 Unternehmen. Werden die Nennungen im Hinblick auf die Gesamtstichprobe (N = 361) betrachtet, fallen die Prozentwerte entsprechend tiefer aus. Demnach wären knapp 3% der Unternehmen bereits heute klimaneutral. 14% streben diese bis zum Jahr 2030 an; knapp 9% würden das Thema zwar ins Auge fassen, ohne jedoch eine konkrete Zeitvorgabe zu machen.

## 2.4 MOTIVATION HINTER DEM THEMA NACHHALTIGKEIT

Die Gründe, warum ein Unternehmen auf Nachhaltigkeit setzt, sind sehr vielfältig (vgl. Abbildung 13). In Anlehnung an den «Sustainability Maturity Path» von Liebsch (2020) lassen sich fünf Motivationsstufen unterteilen.<sup>3</sup>

**Stufe 0, Disregard (Ignore):** In dieser Stufe ist das Thema Nachhaltigkeit für ein Unternehmen nicht präsent und wird damit auch nicht bei strategischen oder operativen Überlegungen berücksichtigt. 10% der Unternehmen lassen sich dieser Gruppe zuordnen. Viele Branchen müssen bereits heute zahlreiche Regularien oder Anforderungen der Kundschaft antizipieren und können das Thema Nachhaltigkeit schon bald nicht mehr ignorieren. Es ist daher anzunehmen, dass die Zahl der Organisationen, die das Thema Nachhaltigkeit völlig ausblenden, in Zukunft weiter sinken wird.

**Stufe 1, Compliance (Must Do):** 9% der Unternehmen verfolgen Nachhaltigkeitsziele vorrangig aus Compliance-Gründen, d.h. es geht darum, das operationelle Risiko durch das Einhalten von Vorschriften zu verringern.

**Stufe 2, Obligation (Expected To):** Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen (32%) verfolgen das Thema Nachhaltigkeit als Antwort auf externe Einflüsse, wie beispielsweise die Nachfrage am Markt respektive die Bedürfnisse der Kund:innen. Dies deckt sich auch mit weiteren Erkenntnissen der vorliegenden Studie, dass Kund:innen als einer der wichtigsten Treiber der Nachhaltigkeitsbemühungen gesehen werden (vgl. Abbildung 16).

**Stufe 3, Efficiency (Smart To Do):** 21% der befragten Unternehmen gehen das Thema proaktiv an. Hier stehen nicht mehr die Marktnachfrage oder externe Einflüsse wie das Einhalten von Vorschriften im Vordergrund, sondern betriebsinterne Gründe wie die Einsparung von Betriebskosten und eine Effizienzsteigerung. Das Unternehmen versucht Prozesse und Produkte anzupassen, um negative Externalitäten zu reduzieren und effizienter zu werden (z.B. durch Abfallreduktion, optimierte Prozesse oder verbesserte Materialien).

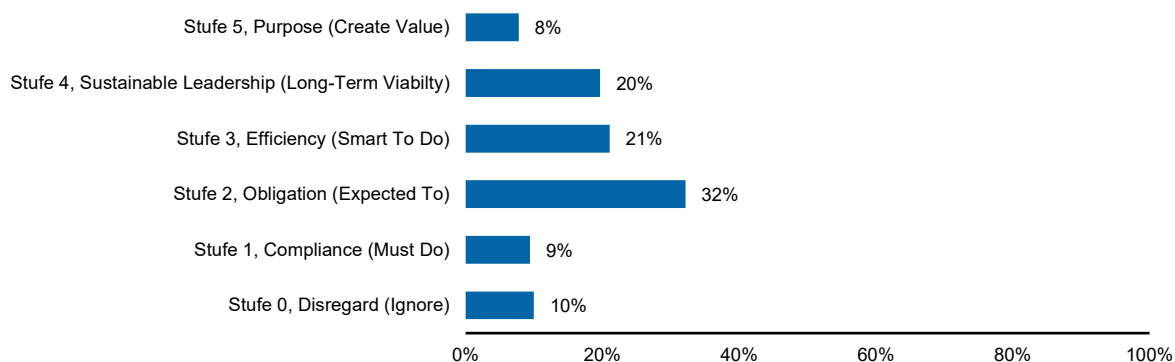
**Stufe 4, Sustainable Leadership (Long-Term Viability):** 20% der Unternehmen ordnen sich auf Stufe 4 ein. In dieser Phase geht es vermehrt um die ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeit im Business-Modell des Unternehmens. Das Thema wird stärker im Bereich des C-Levels angesiedelt und als Differenzierungsfaktor strategisch entwickelt. Nachhaltigkeit wird als Triebkraft für die langfristige Rentabilität im Unternehmen gesehen. Unternehmen investieren in nachhaltige Innovationen und Geschäftsmodelle.

**Stufe 5, Purpose (Create Value):** Der gesamte Unternehmenszweck ist der Nachhaltigkeit verschrieben, die Value-Proposition des Unternehmens ist die Lösung eines Nachhaltigkeitsproblems. Klassische betriebswirtschaftliche KPIs rücken in den Hintergrund. Nachhaltigkeit ist die treibende Kraft im Unternehmen. 8% der Unternehmen ordneten sich in dieser Stufe ein.

Abbildung 13: Motivator für Nachhaltigkeitsmassnahmen

### Was ist der wichtigste Motivator für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen in Ihrem Unternehmen?

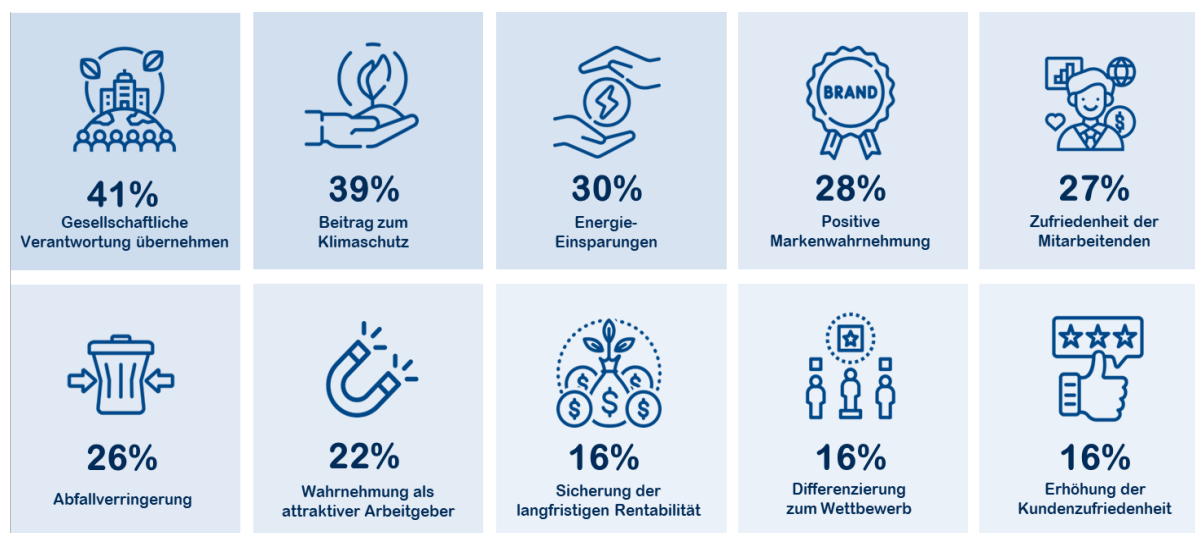
N = 361



<sup>3</sup> In der vorliegenden Studie wurde die Motivation hinter den Nachhaltigkeitsbemühungen direkt in Form von kurzen Statements und Erklärungen zu den Stufen abgefragt. Die Befragten wurden gebeten, die Antwort zu wählen, welche am ehesten auf ihr Unternehmen zutrifft. Diese Frage zur Hauptmotivation wurde in einem weiteren Schritt mit weiteren Variablen zu einem Sustainability-Index zusammengefasst (vgl. Tabelle 3).

Neben ihrer Grundmotivation wurden Unternehmen zudem dazu befragt, welchen Nutzen sie sich von den Nachhaltigkeitsmassnahmen versprechen. Aus einer Liste von 14 verschiedenen Benefits konnten maximal drei ausgewählt werden. Abbildung 14 visualisiert die Top 10 der angestrebten Benefits. 41% der Unternehmen möchten mit ihren Nachhaltigkeitsmassnahmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. 39% wollen damit einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Aber auch positive Konsequenzen für das Unternehmen selbst – etwa durch Energieeinsparung (30%), Abfallverringerung (26%) oder Sicherung der langfristigen Rentabilität (16%) – werden anvisiert.

Abbildung 14: Erwarteter Benefit von Nachhaltigkeitsmassnahmen



Interessant ist auch die Rolle als (potenzielle) Arbeitgeberin. So geben etwa 27% der Unternehmen an, damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu stärken oder als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen werden zu wollen (22%). Dies zeigt auch, dass das Thema nicht nur extern vorangetrieben, sondern auch vom Selbstverständnis der Mitarbeiter:innen gespiesen wird (vgl. Abbildung 4). Wie die vorangegangenen Abschnitte gezeigt haben, verfolgen zahlreiche Unternehmen Nachhaltigkeit, um damit Erwartungen zu erfüllen. Entsprechend gehört auch die positive Markenwahrnehmung zu den Top 5 genannten Benefits von Nachhaltigkeitsbemühungen. Eng damit verbunden sind zudem eine Wettbewerbsdifferenzierung (16%) sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit (16%). Tendenziell weniger genannt werden hingegen die allgemeine Erfüllung der Sustainable Development Goals (SDG) bzw. der ESG-Ziele (11%), die Erschliessung von neuen Märkten/Zielgruppen (9%), Risikoreduktion (8%), sowie der Zugang zu Fördermitteln und Forschungsprojekten (2%).

## 2.5 INTERNE UND EXTERNE TREIBER

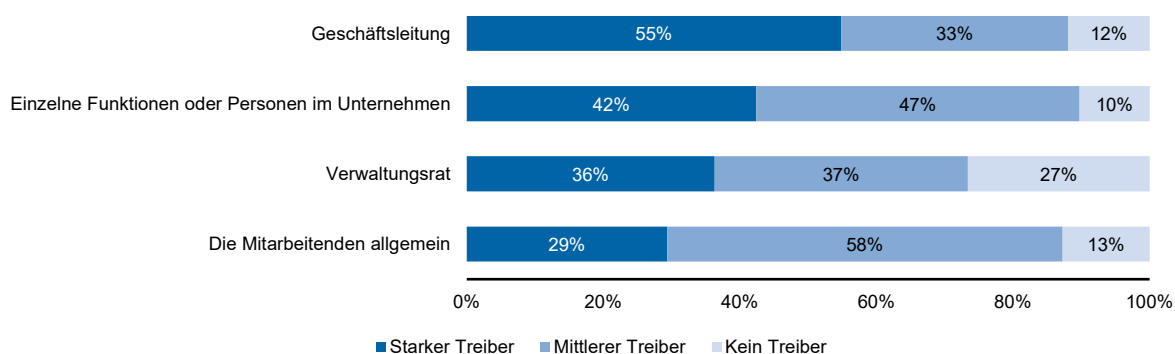
Der Druck auf Unternehmen, nachhaltig zu agieren, kommt sowohl von innen (vgl. Abbildung 15) als auch von aussen (vgl. Abbildung 16). Mehr als die Hälfte der Unternehmen (55%) nimmt die Geschäftsleitung als starken Treiber von Nachhaltigkeit im Unternehmen wahr. Mitarbeitenden wird allgemein eher eine mittlere treibende Kraft zugeschrieben. Lediglich 30% der Unternehmen sehen ihre Mitarbeitenden als starken Treiber. Dies deckt sich auch mit Aussagen, inwieweit das Thema in der Unternehmenskultur gelebt wird (vgl. Abbildung 4). Eher werden einzelne Funktionen oder Personen im Unternehmen aktiv – sei es als designierte Nachhaltigkeitsverantwortliche oder aus Eigenmotivation.



Abbildung 15: Interne Treiber

### Inwiefern sehen Sie die folgenden Personen (-gruppen) als Treiber von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

N = 361



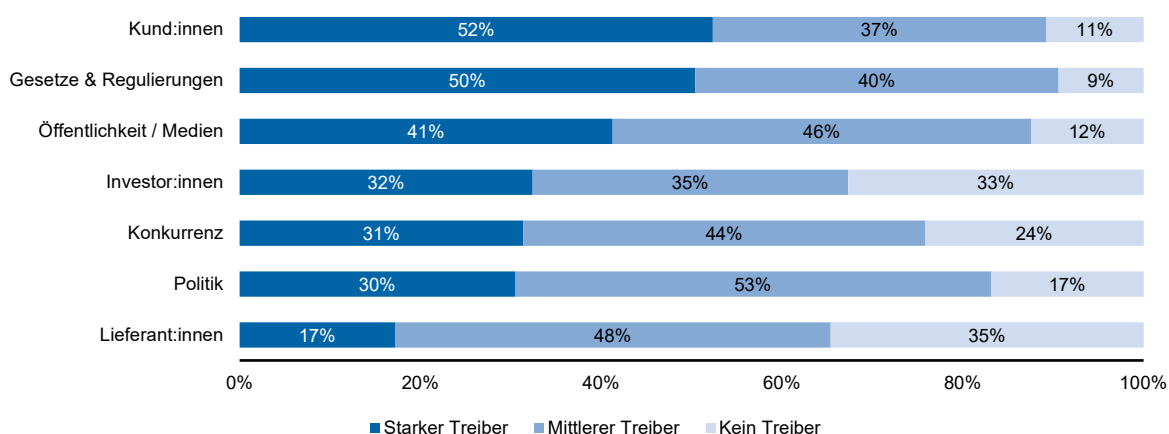
Neben internen Treibern werden insbesondere externe Stakeholder als wichtige Treiber von Nachhaltigkeit wahrgenommen. Wie bereits erwähnt, befinden sich zahlreiche Unternehmen in der Maturitätsphase 2 («Erwartungen erfüllen») und sind damit stark von externen Einflüssen getrieben. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der externen Treiber wider (vgl. Abbildung 16).

52% der befragten Unternehmen schätzen Kund:innen als starken und 37% als mittleren Treiber ein. Vor Kund:innen sind allerdings Gesetze und Regulierungen ein noch wichtigerer Treiber. Mit neuen Gesetzesinitiativen, wie dem «Circular Economy Action Plan», setzt die Europäische Kommission verbindliche Vorgaben für die Entwicklung nachhaltiger Produkte (European Commission, 2020). Zukünftig wird von Unternehmen verlangt, insb. die Haltbarkeit, Wiederverwendbarkeit, Aufrüstbarkeit und Reparaturfähigkeit von Produkten zu verbessern und zu dokumentieren.

Abbildung 16: Externe Treiber

### Inwiefern sehen Sie die folgenden Stakeholder als Treiber von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

N = 361



Für die in der EU in Verkehr gesetzten Produkte, aber auch in EU-Ländern produzierte Waren, sollen dementsprechend Inspektionen und Marktüberwachungsmassnahmen implementiert werden. Somit wird der Circular Economy Action Plan auch für Schweizer Unternehmen relevant, deren Lieferketten sich in die EU erstrecken. Drittstärkster externer Treiber sind die Öffentlichkeit bzw. Medien. Der Einfluss von Lieferanten und Investor:innen wird hingegen vergleichsweise deutlich gering eingeschätzt.

## 2.6 INTERNE UND EXTERNE HÜRDEN

Kund:innen sind die grössten Treiber von Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 16), aber gleichzeitig stellen sie die grösste Hürde dar (vgl. Abbildung 17). 61% der befragten Unternehmen sehen eine besondere Herausforderung darin, dass ihre Kundschaft nicht bereit ist, höhere Preise für nachhaltige Produkte zu zahlen.

Abbildung 17: Externe Hürden

### Was sind die drei grössten externen Hürden, um nachhaltiger zu handeln?

N = 361  
Mehrfachnennungen möglich  
(max. drei Nennungen)

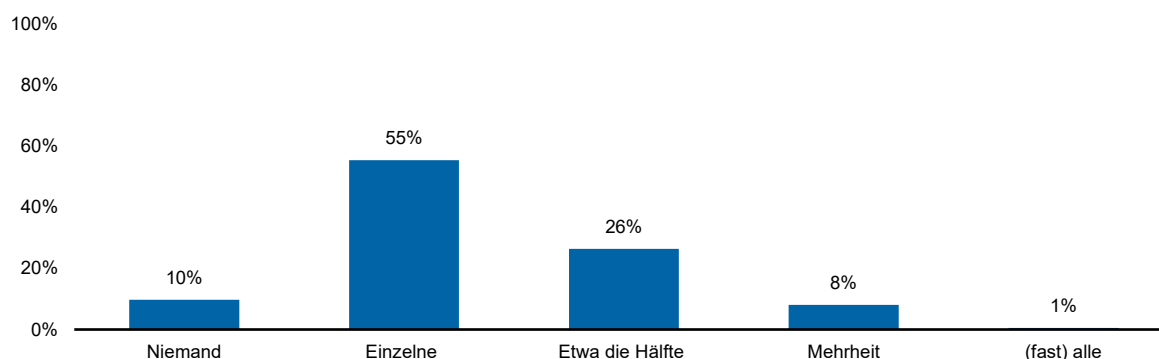


Die Mehrheit attestiert eher einzelnen Kund:innen (statt der Mehrheit) eine höhere Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeit (z.B. Produkte/Angebote, CO<sub>2</sub>-neutrale Lieferung, nachhaltige Verpackung etc., vgl. Abbildung 18). Dabei gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen im Bereich Business-to-Business (B2B) bzw. Business-to-Consumer (B2C). Nachhaltigkeit wird erwartet, aber die Bereitschaft, eventuelle Mehrkosten zu zahlen, wird nur von wenigen Kund:innen aufgebracht.

Abbildung 18: Zahlungsbereitschaft der Kund:innen

### Anteil Ihrer Kundschaft, der bereit ist, mehr für Nachhaltigkeit (z.B. Produkte/Angebote, CO<sub>2</sub>-neutrale Lieferung, nachhaltige Verpackung etc.) zu bezahlen?

N = 361



In vielen Fällen sind nachhaltige Produkte tatsächlich teurer als konventionelle Produkte. Die höheren Kosten können auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, wie z.B. den Einsatz umweltfreundlicherer Rohstoffe und Produktionsverfahren, den höheren Arbeitsaufwand für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards oder Zusatzkosten für die Zertifizierung und Kennzeichnung nachhaltiger Produkte. Es gibt jedoch auch Beispiele für nachhaltige

Angebote, die günstiger sein können als konventionelle Alternativen. Diese Kostenvorteile zeigen sich insbesondere dann, wenn nicht nur Anschaffungskosten, sondern auch Nutzungskosten (z.B. Unterhaltungskosten, Energieverbrauch) und die Lebensdauer berücksichtigt werden. Unternehmen müssen Strategien entwickeln, um die höheren Kosten für nachhaltige Produkte auszugleichen, wie z.B. durch die Umstellung auf effizientere Produktionsmethoden, die Zusammenarbeit mit Lieferanten und die Optimierung von Logistik- und Vertriebsprozessen. Im Fall von langfristigen Kosteneinsparungen sollten eventuelle Kostenvorteile klar und verständlich kommuniziert werden. Häufig werden bei der Bewertung von Alternativen nur augenscheinliche Kosten (Anschaffungspreis) zurate gezogen. Eine Sensibilisierung für weitere, versteckte Kosten bzw. die Einsparung dieser Kosten im Fall von nachhaltigen Alternativen ist eine wichtige und herausfordernde Aufgabe für Unternehmen.

Problematisch ist jedoch, dass Konsument:innen zwar Nachhaltigkeit als relevant und wichtig erachten, dies jedoch nicht zwangsläufig zu Änderungen im Verhalten führt. Denn meistens werden parallel auch andere Ziele verfolgt (z.B. möglichst sparsam mit dem Budget umgehen, Lust nach Vielfalt etc.), die in der Entscheidungssituation ebenfalls zentral sind. Eine weitere Barriere stellt fehlendes Wissen bzw. eine fehlende Sensibilisierung dar (Tanner & Wölfling Kast, 2003; Zsóka et al., 2013). Im Kontext von Nachhaltigkeit wurde wiederholt ein starker positiver Zusammenhang zwischen vorhandenem Wissen und nachhaltigem Verhalten gezeigt (Kumar et al., 2017). Wissen hilft zu verstehen, wie man ein Ziel erreicht. Gerade bei einem komplexen Thema wie Nachhaltigkeit sind eine hohe Sensibilisierung und fundiertes Wissen notwendig, um das erforderliche Verhalten ableiten und umsetzen zu können. 36% der Unternehmen zählen fehlendes Wissen bzw. eine fehlende Sensibilisierung ihrer Kund:innen zu den stärksten Hürden. Ferner besteht mitunter das Problem, dass Kund:innen nachhaltige Produkte als weniger wirksam/leistungsfähig wahrnehmen (14%). Dies lässt sich damit erklären, dass nachhaltige Produkte häufig mit «schwächeren» Attributen wie «sanft», «schonend» etc. assoziiert werden (Mai et al., 2019). Während diese Assoziationen für einige Produktkategorien, wie z.B. Babypshampoo, vorteilhaft sind, können sie in anderen Kategorien (z.B. Autos, Reinigungsmittel, Druckertinte) die subjektiv wahrgenommene Wirksamkeit oder Leistungsfähigkeit gefährden.

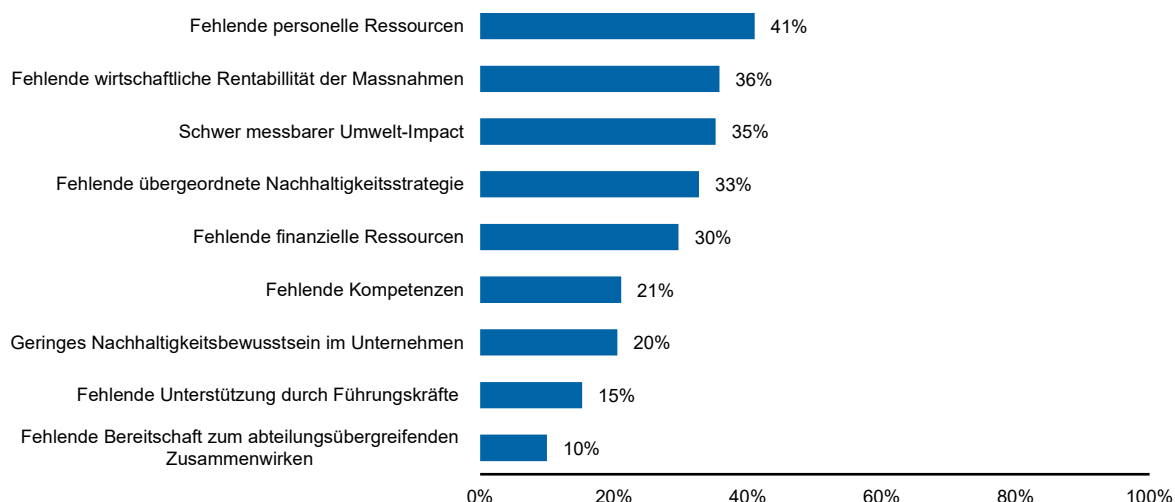
Weitere externe Hürden werden im Bereich der Beschaffung gesehen. So stellt für 34% der Unternehmen ein erschwerter Zugang zu nachhaltigeren Rohstoffen/Ressourcen ein Hemmnis dar, und weitere 25% nennen intransparente Wertschöpfungsketten. Während bestimmte gesetzliche Regelungen für zahlreiche Unternehmen als starker Treiber von Nachhaltigkeit wirken, stellen andere gesetzliche Regelungen für 22% der Unternehmen noch immer eine der drei grössten Hürden dar. Ein Beispiel ist die Verwendung von Kunststoffverpackungen für Lebensmittel, welche noch immer verwendet werden, um die Lebensmittel frisch und hygienisch zu halten. In diesem Fall verhindern Hygienevorschriften, dass Kunststoffverpackungen oder andere schwer-recycelbare Verpackungen abgesetzt werden.

Ein grosser Teil der Unternehmen zählt fehlende personelle (41%) oder finanzielle (30%) Ressourcen sowie fehlende Kompetenzen innerhalb des Unternehmens (21%) zu den Top 3 ihrer internen Hürden (vgl. Abbildung 19). Diese Ergebnisse decken sich mit einer Studie zum Thema Kreislaufwirtschaft, bei der hohe Investitionskosten und fehlendes Know-how in der technischen Umsetzung ebenfalls unter den Top 3 Hürden für die Implementierung von Kreislaufmodellen genannt wird (Stucki & Wörter, 2022). Auch fehlende wirtschaftliche Rentabilität der Massnahmen (36%) steht häufig Nachhaltigkeitsbemühungen im Weg. Dies ist aus vielerlei Hinsicht problematisch. So zählen immerhin 18% der befragten Unternehmen kurzfristig denkende Aktionär:innen zu den grössten internen Barrieren. Das Problem einer fehlenden wirtschaftlichen Rentabilität wird dann noch verstärkt, wenn entweder keine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert ist (33% zählten dies zu den drei grössten Hürden) oder wenn diese nur zur Orientierung dient. Aber auch die fehlende Verankerung im Unternehmen – sei es durch ein geringes Nachhaltigkeitsbewusstsein, die fehlende Unterstützung durch Führungskräfte oder eine fehlende Bereitschaft zum abteilungsübergreifenden Zusammenwirken – erschwert die Transformation hin zu einem nachhaltigeren Unternehmen.

Abbildung 19: Interne Hürden

**Was sind die drei grössten internen Hürden, um nachhaltiger zu handeln?**

N = 361  
Mehrfachnennungen möglich  
(max. drei Nennungen)

**Diskussion**

Die Nachhaltigkeits- und Klimadebatten der vergangenen Jahre waren in zwei Punkten bereits sehr erfolgreich: Bei den Schweizer Unternehmen herrscht geschlossene Einigkeit über die Wichtigkeit des Themas, und Klimaneutralität ist ein akzeptiertes Ziel. Das Problembewusstsein zur «Sozial- und Umweltverträglichkeit» ist also mittlerweile breit diffundiert, ebenso wie einzelne Ambitionen.

Gleichzeitig ist noch vollkommen offen, welche Konsequenzen im unternehmerischen Handeln entstehen werden. Denn viele Unternehmen reagieren mit ihren Massnahmen eher auf Forderungen von innen und aussen; erst wenige erkennen Nachhaltigkeit auch als strategische Stärke gegen steigenden Wettbewerbsdruck an.

Das mag auch daran liegen, dass der Markt keine eindeutigen Signale sendet: Einerseits verlangen Konsument:innen immer mehr nachhaltige Leistungen; andererseits werden diese dann aber nicht mit höherer Zahlungsbereitschaft oder fehlendem nachhaltigen Verhalten honoriert. Unter diesen Bedingungen sind belastbare Business-Cases schwer zu erstellen und strategische Richtungsänderungen nur langsam zu erwarten. Nachhaltigkeits-Initiativen werden daher aktuell intern eher von einzelnen Visionär:innen angestossen und vorangetrieben – ohne breite Organisation und Institutionalisierung allerdings schlicht keine ausreichende Basis für die notwendige Transformation.

Das Thema «Nachhaltigkeit» steckt aktuell in der Klemme: Kund:innen sind nicht bereit, Aufpreise für nachhaltigere Leistungen zu bezahlen, und die Geschäftsleitung ist nicht gewillt, gewissermassen ins Blaue hinaus Mehrkosten zu bewilligen. Von einigen Ausnahmen abgesehen, führte die Marktlogik von Angebot und Nachfrage zum Stand heute in eine Pattsituation. Bezeichnend daran ist, dass sowohl die meisten Unternehmen als auch die meisten Konsumierenden gerne nachhaltiger wären – aber beide Seiten scheitern am jeweiligen Entgegenkommen des Anderen.

Ein Gedankenanstoss: Heute geben die Unternehmen an, dass staatliche Regulierungen Transformation letztlich stärker anreizen als der Markt. Dieser Hebel scheint angesichts der festgefahrenen Situation besonders wichtig. Unternehmen sollte die betriebswirtschaftliche Unsicherheit wenigstens so weit genommen werden, dass sie ohne existenzielle Risiken zu Nachhaltigkeitsstandards aufschliessen können. Und Konsumierende brauchen wenigstens so weit eine Entlastung, dass sie nachhaltige Produkte nicht gegen Grundbedürfnisse finanziell abwägen müssen.

## 3 Nachhaltigkeitskommunikation

Nachhaltigkeitskommunikation befindet sich im Spannungsfeld zwischen «Greenwashing» und «Greenhushing». Unternehmen kommunizieren nur einen Bruchteil ihrer Nachhaltigkeitsmassnahmen. Die grössten Herausforderungen liegen darin, richtig und glaubwürdig zu kommunizieren, um nicht dem Vorwurf von «Greenwashing» ausgesetzt zu werden. Aber auch die Abstimmung und Koordination der Nachhaltigkeitsthemen stellt eine Herausforderung dar. Man möchte als nachhaltige Organisation wahrgenommen werden. Dies gelingt allerdings nur, wenn die kommunizierten Inhalte auch tatsächlich gelebt werden.

### 3.1 NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

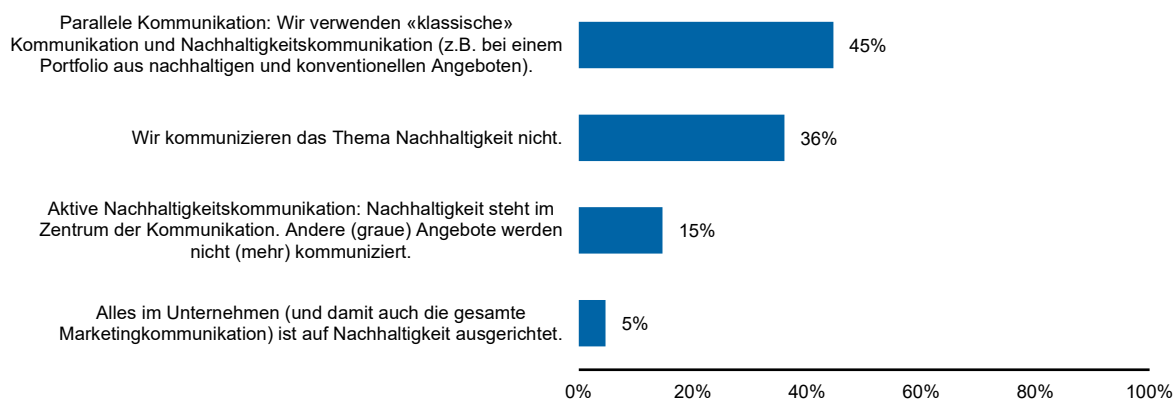
Unternehmen verfolgen mittlerweile verschiedene Nachhaltigkeitsziele. Neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens stellt sich die Frage, ob und wie das Thema Nachhaltigkeit in der Kommunikation aufgegriffen wird.

So zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass derzeit ca. 36 % der Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit überhaupt nicht kommunikativ bearbeiten (vgl. Abbildung 20). Neben Unternehmen, die noch ganz am Anfang ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen stehen, betrifft dies auch Unternehmen, die sich mitten in der Transformation befinden. Ein Grossteil der befragten Unternehmen (45%) verfolgt die Strategie der «parallelen Kommunikation». Häufig wird diese Strategie gewählt, wenn das Portfolio aus einer Mischung von nachhaltigen und konventionellen Angeboten besteht. Je nach Angebot oder Zielgruppe wechseln sich «klassische» Kommunikation (z.B. für sogenannte «graue Produkte») und Nachhaltigkeitskommunikation ab. Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen (15%) verfolgt eine «aktive» Nachhaltigkeitskommunikation, bei welcher ausschliesslich das Thema Nachhaltigkeit im Zentrum steht – und selbst wenn das Unternehmen noch graue Produkte anbietet, werden diese nicht aktiv beworben. Diese Strategie ist dann risikoreich, wenn das Unternehmen noch nicht vollständig auf Nachhaltigkeit umgestellt ist, da dann das Marketing fälschlicherweise als Greenwashing aufgefasst werden könnte (Bauer & Sobolewski, 2022). Lediglich 5% der Unternehmen richten alles im Unternehmen, d.h. auch die Kommunikation, auf das Thema Nachhaltigkeit aus – Nachhaltigkeit ist demnach Teil der DNA.

Abbildung 20: Kommunikationsstrategie

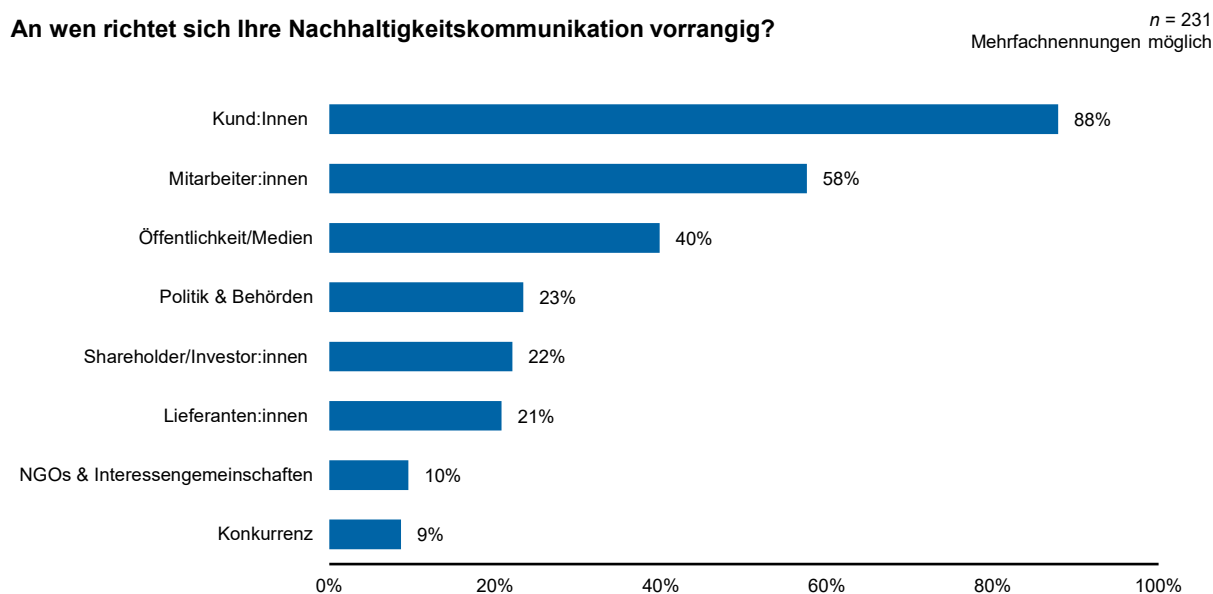
**Welche Aussage zur Kommunikationsstrategie trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?**

N = 361



Ein Blick auf die adressierten Zielgruppen (vgl. Abbildung 21) unterstreicht die Wichtigkeit der Kund:innen sowie der eigenen Mitarbeitenden. 88% richten sich mit ihrer Nachhaltigkeitskommunikation an Kund:innen und damit an jene Gruppe, die sowohl zu den stärksten «Treibern», aber auch Barrieren gehört. Nachhaltigkeit ist heute in alle Gesellschaftsbereiche vorgedrungen. Immer mehr Menschen streben danach, einen nachhaltigen und gesunden Lebensstil zu verfolgen. Gleichzeitig fällt es vielen Konsument:innen schwer, Nachhaltigkeit in alle (Konsum-)Bereiche einfließen zu lassen. Häufig beschränken sich Bemühungen auf ausgewählte Kategorien (z.B. Ernährung), während das Thema in anderen Lebensbereichen ausgeblendet wird. Gründe liegen in unterschiedlichen, mitunter konfligierenden Zielen, die mit dem Verhalten verfolgt werden. Dieses Phänomen trifft dabei nicht nur auf Endkund:innen zu, sondern kann ebenfalls im B2B-Kontext beobachtet werden. Häufig wird Nachhaltigkeit als «Nice-to-Have» gesehen, was jedoch nicht mit anderen, funktionalen Zielen in Konkurrenz treten darf.

Abbildung 21: Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation



Nachhaltigkeit wird stark von innen heraus angetrieben und ist damit auch ein wichtiges Thema für das Employer-Branding. Mehr als die Hälfte adressiert entsprechend auch die eigenen Mitarbeitenden (58%). Die dritt wichtigste Zielgruppe stellt die Öffentlichkeit bzw. Medien dar (40%).

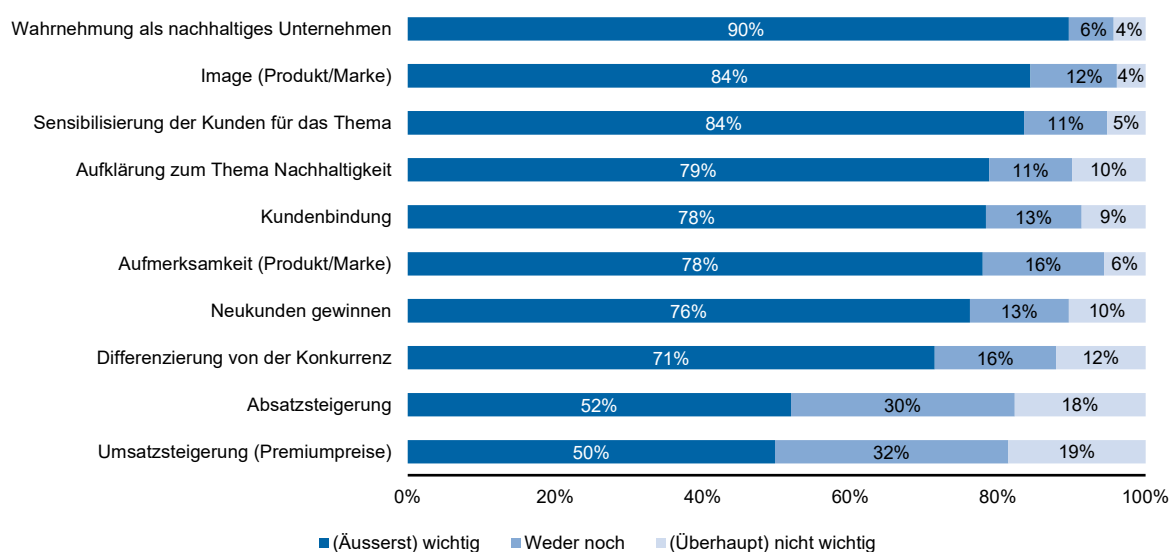
### 3.2 ZIELE DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

Ziele von Kommunikation können sehr vielfältig sein und von Imagezielen bis hin zu Umsatz- und oder Gewinnsteigerung reichen (vgl. Abbildung 22). Das häufigste Ziel, was Unternehmen mit Nachhaltigkeitskommunikation anstreben, ist die Reputation, also das Image des Unternehmens. 90% der Unternehmen möchten von ihren Stakeholdern als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen werden. Während Belz und Peattie (2012) festhalten, dass Nachhaltigkeitskommunikation häufig das Unternehmen als Ganzes in den Vordergrund stellt, möchten 84% der Befragten damit das Image auf Produkt- und Markenebene beeinflussen. An dritter Stelle steht das Ziel der Aufklärung/Sensibilisierung der Kund:innen (84% erachten dies als ein wichtiges Ziel). Dies ist insofern notwendig, da zahlreiche Unternehmen eine fehlende Sensibilisierung ihrer Kund:innen sowie eine fehlende Bereitschaft, Mehrkosten von nachhaltigen Lösungen zu tragen, als zentrale Hürden sehen. Weiterhin wird Nachhaltigkeitskommunikation auch häufig als Instrument der Kundenbindung eingesetzt (Bauer & Sobolewski, 2022). 79% der Befragten Unternehmen sehen dies als wichtiges Ziel. Nachhaltigkeitskommunikation soll genutzt werden, um Vertrauen aufzubauen und somit langfristige Kundenbindungen zu stärken.

Abbildung 22: Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation

**Denken Sie an Ihre gesamte Nachhaltigkeitskommunikation. Wie wichtig sind Ihnen dabei diese Ziele?**

n = 231



Die vorliegende Studie zeigt, dass nur in Ausnahmefällen Nachhaltigkeits-KPIs mit klassischen KPIs gleichgestellt werden (vgl. Abbildung 10). Auch wenn die Aussagen bezüglich Absatzziele, Gewinnung von Neukund:innen oder Umsatzsteigerung scheinbar einen nachgelagerten Stellenwert bei den Zielen einnehmen, so werden sie nicht vernachlässigt. Immerhin 52% der Unternehmen erachten Absatzsteigerung als wichtiges Kommunikationsziel und nutzen Nachhaltigkeit als Verkaufsargument.

### 3.3 HERAUSFORDERUNGEN DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

Konsumenten sind häufig verunsichert, welchen Informationen und welchen Unternehmen sie Glauben schenken können und bauen dann eher Misstrauen gegenüber Unternehmen und ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten auf. Dies erschwert auch eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation (Zinkhan & Carlson, 1995). Insbesondere der Vorwurf des Greenwashings hängt dabei über Unternehmen wie ein Damoklesschwert. Der Begriff «Greenwashing» hat zwei Seiten: Einerseits beinhaltet er die bewusste bzw. willentliche Irreführung von Konsument:innen durch fehlerhafte und irreführende Informationen, um ungerechtfertigt als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden (Mitchell & Ramey, 2011). Andererseits beinhaltet es auch die ungerechtfertigten Anschuldigungen seitens Kund:innen und der allgemeinen Öffentlichkeit (Seele & Gatti, 2017). Die Vielzahl an Unternehmen, die das Thema «Nachhaltigkeit» in ihrer Kommunikation aufgreifen sowie das steigende Misstrauen seitens der Stakeholder verdeutlichen das Spannungsfeld, in welchem sich Unternehmen heute bewegen. Die Glaubwürdigkeit liegt ausserhalb des Einflussbereichs von Unternehmen in subjektiven Wahrnehmungsprozessen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen ihre Aussagen mit sogenannten «Reasons to Believe» stützen und sich vom Verdacht befreien können, dass sie Wasser predigen und Wein trinken.

Die Skepsis der Konsument:innen spiegelt sich auch in den Aussagen der befragten Unternehmen wider, welche gebeten wurden, die drei grössten kommunikativen Herausforderungen auszuwählen (vgl. Abbildung 23). Für mehr als die Hälfte der Unternehmen stellt die glaubwürdige Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen eine der drei grössten Herausforderungen dar. Weitere 40% befürchten Greenwashing-Vorwürfe. Dies wurde auch in offenen Antworten deutlich. So beschrieb ein Unternehmen: «Wenn man in umstrittenen Branchen tätig ist, ist das Thema Nachhaltigkeitskommunikation noch sorgfältiger zu behandeln. Greenwashing hängt wie ein Damoklesschwert über diesen Unternehmen. Grundvoraussetzung für Vertrauenswürdigkeit ist eine nachvollziehbare, kontinuierliche und transparente Kommunikation sowie eine strategische Verankerung.» Die Angst vor potenziellen

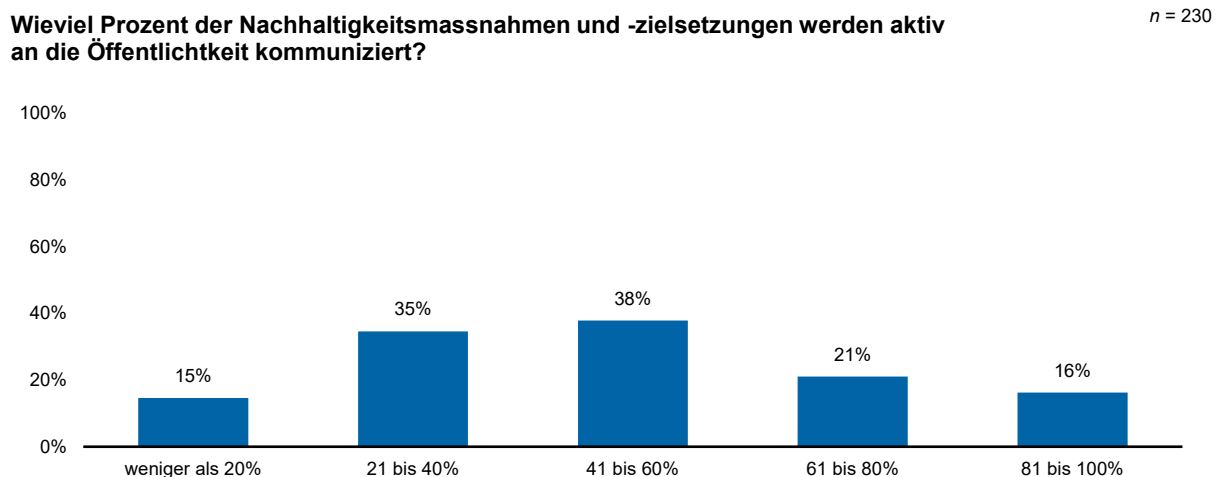
Greenwashing-Vorwürfen ist nicht unbegründet, da sich dies nicht nur auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirken, sondern zudem auch langanhaltende Imageschäden auslösen kann (Szabo & Webster, 2021). Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen es als herausfordernd erachten, die eigenen Nachhaltigkeits-Ambitionen möglichst klar zu Ausdruck zu bringen. Das beste Mittel, um Greenwashing-Vorwürfe zu vermeiden, ist eine für alle Stakeholder nachvollziehbare und transparente Kommunikation. Jedoch stossen Unternehmen hier auf die nächste Herausforderung: die Balance von Transparenz und der Wahrung von Geschäftsgeheimnissen.

Abbildung 23: Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation



Kommunikation schafft Erwartungen, welche dann einer genaueren Prüfung unterzogen werden. Häufig zögern Unternehmen aus Angst, zu viel zu versprechen und zur Verantwortung gezogen zu werden (South Pole, 2022). Immer mehr Unternehmen entschliessen sich, trotz gesteigerter Nachhaltigkeitsbemühungen, über ihre Massnahmen und erreichten Meilensteine Stillschweigen zu bewahren. «Greenhushing» – der bewusste Verzicht auf eine öffentliche Nachhaltigkeitskommunikation – hat Einzug in die Praxis gehalten. Die vorliegende Studie bestätigt dies: Von N = 361 Unternehmen kommunizieren n = 131 Unternehmen das Thema überhaupt nicht. Und selbst jene Unternehmen, die Nachhaltigkeitskommunikation betreiben (n = 181), sind vorsichtig, wenn es um die Kommunikation nach aussen geht (vgl. Abbildung 24).

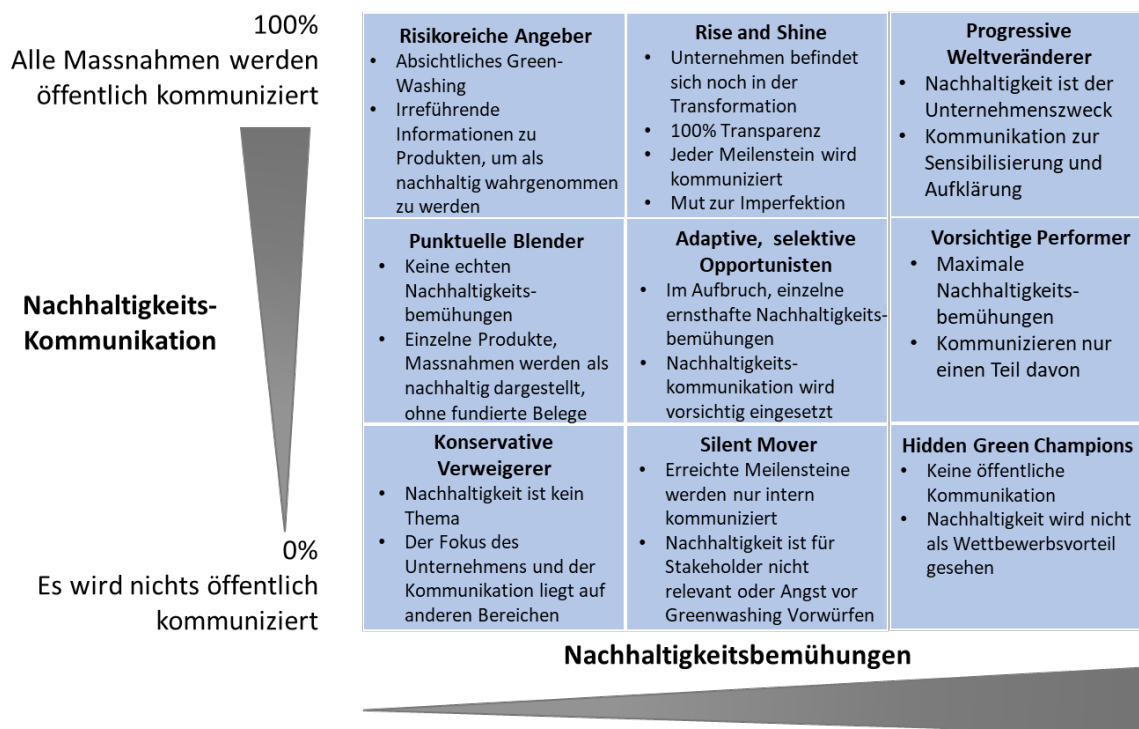
Abbildung 24: Anteil öffentlicher Nachhaltigkeitskommunikation





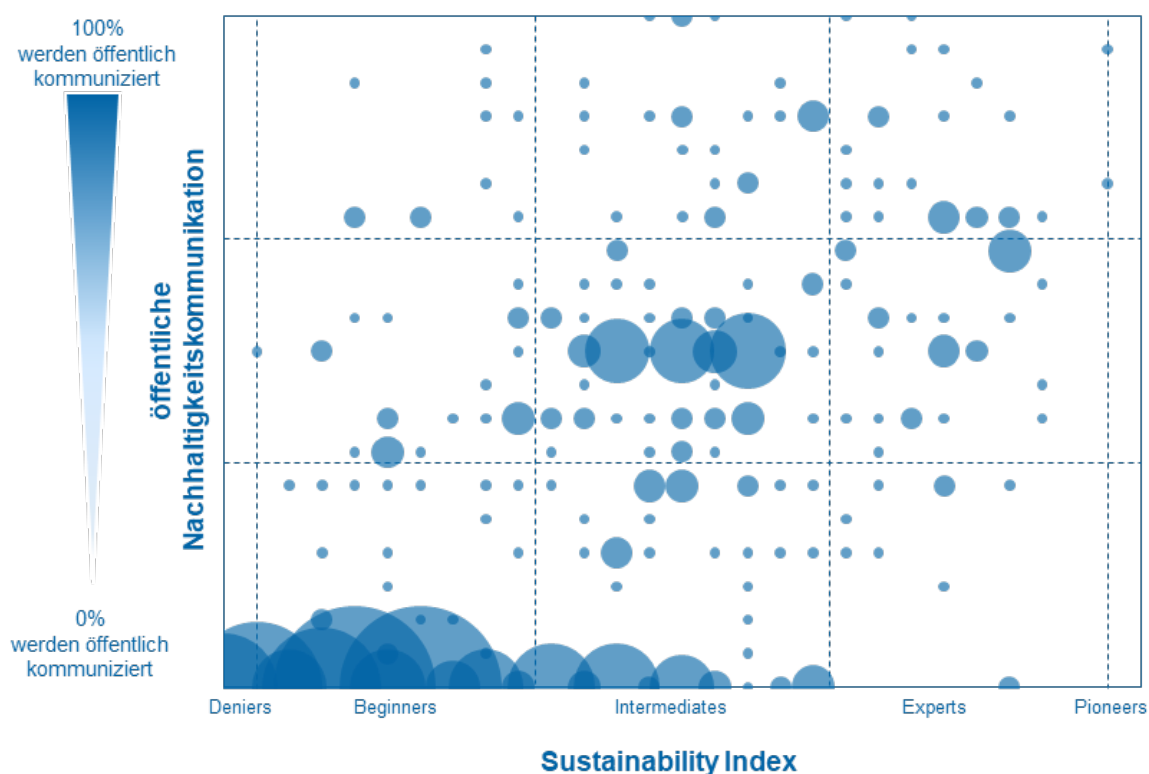
Stattdessen arbeiten zahlreiche Unternehmen im Stillen an der Transformation zur Nachhaltigkeit. Rüeger und Furchheim (2023) unterscheiden mit einer vereinfachten Matrix verschiedene Kommunikationsstrategien (vgl. Abbildung 25). In Abhängigkeit von den tatsächlichen Nachhaltigkeitsbemühungen können dabei die kommunizierten Massnahmen risikoreicher in Bezug auf Greenwashing-Vorwürfe sein.

Abbildung 25: Kommunikationsintensität-Nachhaltigkeits-Matrix (Rüeger & Furchheim, 2023, S. 9)



Eine tiefergehende Auswertung in dieser Studie, welche den Anteil der öffentlichen Nachhaltigkeitskommunikation im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitsbemühungen betrachtet, verdeutlicht dabei das Spannungsfeld, in dem sich die Nachhaltigkeitskommunikation befindet (vgl. Abbildung 26). Die Analyse ordnet dabei Unternehmen nach ihrer Position im Nachhaltigkeits-Transformationsprozess (X-Achse) und dem prozentualen Anteil der Nachhaltigkeitsbemühungen und -ziele, der an die Öffentlichkeit kommuniziert wird (Y-Achse) ein. Um diese Einordnung treffen zu können, wurde ein Sustainability-Index aus verschiedenen Teilkomponenten zusammensetzt (eine genaue Aufschlüsselung der Berechnung und Gewichtung findet sich in Tabelle 3 im Anhang). Die Abbildung verdeutlicht, dass sich zahlreiche Unternehmen im Prozess der Nachhaltigkeitstransformation befinden (insbesondere in den Stufen «Beginners» und «Intermediates»). Hinsichtlich der Kommunikation ist auffällig, dass sich zahlreiche Unternehmen insbesondere im mittleren Quadranten einordnen. Diese Unternehmen befinden sich bereits im Prozess der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit («Intermediate»). Nachhaltigkeitsziele und -bemühungen werden eher zurückhaltend nach aussen kommuniziert. Wer sich auf dem Weg befindet, hat zwar bereits erste Meilensteine erreicht, jedoch sind noch zahlreiche Baustellen offen, die jeweils Angriffspunkte für kritische Berichterstattungen oder negative Reaktionen von Kund:innen bieten. Es zeigt sich zudem, dass ein beachtlicher Anteil an Organisationen trotz Nachhaltigkeitsbemühungen überhaupt nicht über das Thema berichtet. Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein (z.B. fehlende Relevanz des Themas für Stakeholder oder Angst vor Greenwashing-Vorwürfen).

Abbildung 26: Nachhaltigkeitsbemühungen und öffentliche Nachhaltigkeitskommunikation



### 3.4 ERFOLGSFAKTOREN DER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

Belz und Peattie (2012) betonen, dass Unternehmen bei Nachhaltigkeitskommunikation auf Offenheit, Dialog, Glaubwürdigkeit und Authentizität achten sollten. Abbildung 27 fasst die zentralen Erfolgsfaktoren zusammen. Dabei wird Glaubwürdigkeit insbesondere erreicht, wenn Kommunikation und unternehmerisches Handeln kongruent sind (81% der Unternehmen erachten dies als (äußerst) wichtig für den Erfolg). Eng damit zusammen hängt die intrinsische Motivation des Unternehmens, die knapp 80% der befragten Unternehmen als wichtigen Erfolgsfaktor einschätzen. Gerade um Misstrauen von Kund:innen oder anderen Stakeholdern zu begegnen, bedarf es einer ehrlichen und transparenten Berichterstattung. Dies bedingt auch Mut zur Imperfektion (Rüeger & Furchheim, 2023). Das Eingestehen von «offenen» Baustellen mag auf viele Unternehmen zunächst abschreckend wirken – versucht man doch gerade das Gegenteil zu kommunizieren, nämlich Best-in-Class-Angebote und der Konkurrenz überlegene Produkte. Jedoch ist gerade das bewusste Weglassen von (ungünstigen) Informationen häufig der grösste Angriffspunkt für Greenwashing-Vorwürfe und Auslöser für mangelnde Glaubwürdigkeit. Ein ehrlicher Umgang mit noch nicht erreichten Zielen und Rückschlägen nähme den Kritikern den Wind aus den Segeln und wäre vertrauensbildend. Dies erfordert jedoch auch kontinuierliche Aktualisierungen, denn ein einmaliges Lippenbekenntnis, welches dann nicht weiterverfolgt wird, kann ebenso schädlich sein. Ein Lösungsansatz stellt der kontinuierliche Dialog mit den Anspruchsgruppen dar – ein weiterer Erfolgsfaktor, der unmittelbar mit der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit zusammenhängt. Der Grossteil der befragten Unternehmen erachtet Mitarbeitende, die als Botschafter des Unternehmens das Thema glaubhaft nach aussen tragen, als besonders wichtig (90%).

Ein Must-Have der Nachhaltigkeitskommunikation ist die Belegbarkeit der gemachten Aussagen. Ein aktueller Gesetzesentwurf der Europäischen Kommission soll sicherstellen, dass zukünftige klimabezogene Angaben auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und internationalen Standards beruhen und jederzeit von unabhängigen Dritten überprüft werden können (HORIZONT, 2023). Der Einsatz von Nachweisen in Form von Zertifikaten oder Auszeichnungen wurde von 64% der Unternehmen als wichtig erachtet. Es lässt sich somit festhalten, dass Referenzsysteme in Form von Labels oder Zertifizierungen die Glaubwürdigkeit erhöhen und Kund:innen als wichtige Entscheidungshilfe dienen können (Bauer & Sobolewski, 2022). Unterschieden werden sollte dabei in nachprüfbare Zertifizierungen, welche etwa auf der Unternehmensseite «hinterlegt» werden können, um die Glaubwürdigkeit zu

erhöhen und dem Einsatz von Labels, der insbesondere Kund:innen als mentale Abkürzung bei der Entscheidung dienen soll. Denn, ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium liegt in der Komplexitätsreduktion. Jedoch stellt die Vielzahl an Labels Kund:innen heute vor eine neue Herausforderung: Welchen Labels können sie vertrauen, welche fallen unter die Kategorie «Greenwashing»? Gerade Konsument:innen mit einem mittleren Vorwissen sind anfällig für derartige Verwirrungen. Einerseits wissen diese Kund:innen um die Existenz von zertifizierten Labels und nicht-zertifizierten Labels, andererseits fehlt ihnen das Wissen die echten von den unechten Labels zu unterscheiden.

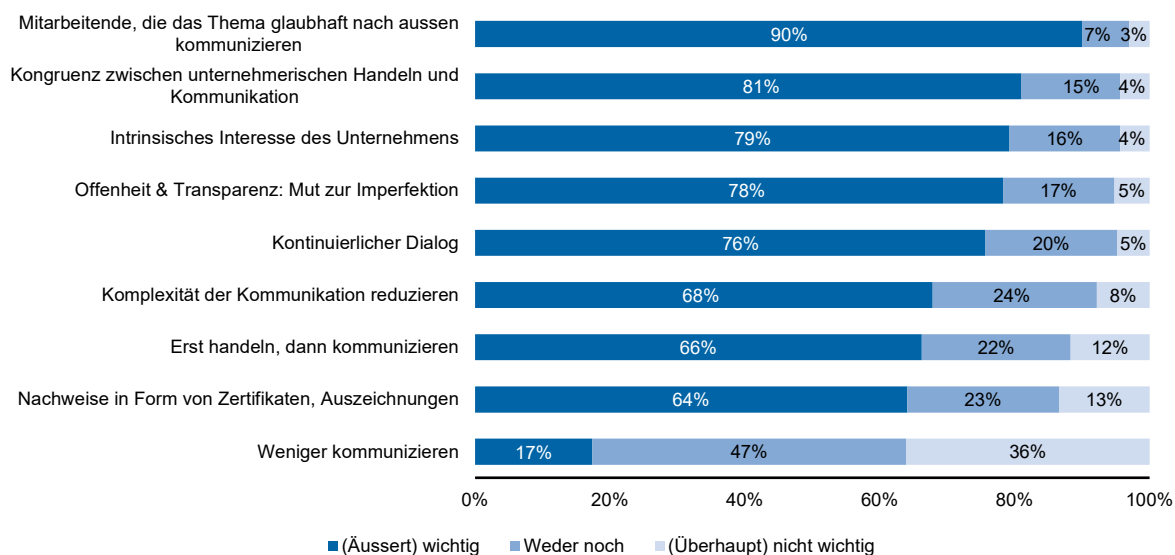
Komplexitätsreduktion heisst nicht automatisch, weniger zu kommunizieren. Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass dies keine gute Strategie ist. Dies ist insofern interessant, da doch ein Grossteil der Unternehmen nicht alle Nachhaltigkeitsbemühungen öffentlich kommuniziert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsbemühungen von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst ist. Dabei gilt es nicht den einen wirksamsten Faktor zu identifizieren, sondern vielmehr das Zusammenspiel aller Faktoren zu berücksichtigen.

Abbildung 27: Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitskommunikation

**Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für den Erfolg/die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation?**

n = 231



Neben strategischen Entscheidungen, was kommuniziert werden kann bzw. sollte, sind Überlegungen auf gestalterischer Ebene ebenso wichtig. Im Kontext von Nachhaltigkeit im Allgemeinen oder auch Social-Marketing erweisen sich unterschiedliche Elemente als effektiv (vgl. Abbildung 28). 86% der Befragten erachten den Einsatz von Storytelling-Elementen (Bilder und Narrative) als ein wirksames Kommunikationselement. Dies deckt sich auch mit zahlreichen wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Storytelling (Bublitz et al., 2016). Geschichten helfen, komplexe Sachverhalte aufzunehmen und zu verarbeiten. Dies ermöglicht es, dass Empfänger:innen von Stories die darin enthaltenen Informationen auf eine andere Art verarbeiten und abspeichern als Informationen, die rein argumentativ oder faktenbasiert kommuniziert werden (Nielsen & Escalas, 2010). Eine narrative Informationsverarbeitung löst bei Empfänger:innen ähnliche emotionale Reaktionen aus, wie sie auch Geschichten oder Erlebnisse aus ihrem täglichen Leben wecken würden (Bublitz et al., 2016). Hinzu kommt, dass Leser:innen/Hörer:innen von Stories den darin präsentierten Informationen gegenüber weniger skeptisch eingestellt sind (McQueen et al., 2011).

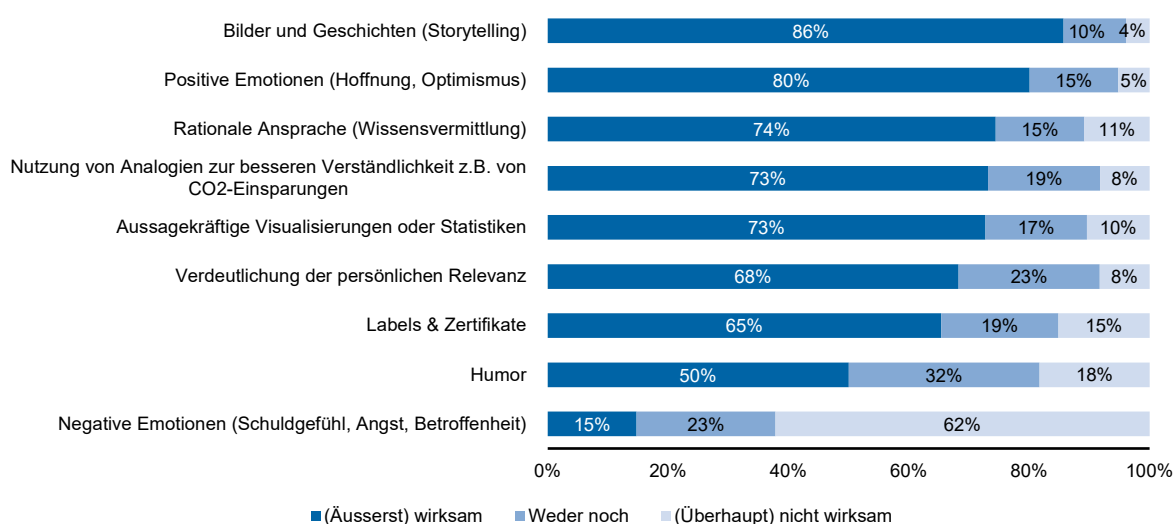
Darüber hinaus herrscht Einigkeit hinsichtlich der Art der emotionalen Ansprache. 80% der Befragten erachten Massnahmen, die positive Emotionen (z.B. Optimismus oder Hoffnung) wecken bzw. vermitteln, für ein wirksames Element. Negative Emotionen (wie Schuldgefühle, Angst oder Betroffenheit) werden hingegen mehrheitlich abgelehnt. Wichtig ist in diesem Kontext zu erwähnen, dass Forschungsergebnisse durchaus einen positiven

Zusammenhang zwischen negativen Emotionen (z.B. Schuldgefühl) und nachgelagertem nachhaltigem Verhalten aufzeigen (Antonetti & Maklan, 2014). Selbstbezogene Emotionen wie Schuldgefühle oder Stolz spielen eine zentrale Rolle, wenn es um persönliche Entscheidungen geht. So wurde beispielsweise gezeigt, dass Schuldgefühle zu pro-sozialem Verhalten führen können (Albouy, 2017; Steenhaut & Van Kenhove, 2006). Die Verwendung von negativen Emotionen zu Marketingzwecken wird in der Fachwelt jedoch kontrovers diskutiert (Antonetti & Maklan, 2014; Chédotal et al., 2017). Einerseits bestehen ethische und moralische Bedenken (Antonetti & Maklan, 2014; Chédotal et al., 2017); andererseits besteht das Risiko, das die Empfänger:innen die durch die Kommunikation hervorgerufene unangenehme Gefühl durch Gegenreaktionen (leugnen, anbringen von Gegenargumenten, ignorieren) abzuwenden versuchen (Chédotal et al., 2017; Lazarus, 1991).

Abbildung 28: Wirksamkeit ausgewählter Kommunikationselemente

**Als wie wirkungsvoll schätzen Sie die folgenden (Tonalitäts-)Elemente bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen ein? Gehen Sie von der Zielgruppe aus, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten ist.**

n = 231



Für mehr als zwei Drittel der Befragten stellt die Verdeutlichung der persönlichen Relevanz des Themas eine wirksame Massnahme dar. Dies deckt sich auch mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, welche zeigen, dass eine erhöhte persönliche Relevanz sich nicht nur positiv auf die Einstellung gegenüber der Werbung selbst auswirkt, sondern auch nachgelagertes Verhalten auslöst und die Einstellung zum Sachverhalt (z.B. Umweltschutz) erhöht (Darley & Lim, 1991).

Weitere wirkungsvolle Elemente der Nachhaltigkeitskommunikation betreffen Tools, die zu einer Verringerung der Komplexität des Themas beitragen. Gerade fehlendes, unvollständiges oder widersprüchliches Wissen stellt eine erhebliche Barriere von Verhalten dar. Mit Hilfe von Analogien können komplexe und schwer verständliche Sachverhalte (z.B. CO<sub>2</sub>-Emissionen) einfach und zielgruppengerecht kommuniziert werden. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass das Bild einer sich füllenden Badewanne als Analogie für Treibhausgasemissionen ein verständliches und effektives Mittel für die Stärkung von Klimamassnahmen – und damit die Initiativen der Unternehmen – ist. Die Grundidee, dass das Abstellen von Treibhausgasemissionen (bzw. das Zudrehen des Wasserhahns) allein als Massnahme nicht ausreicht – da die Badewanne bereits gefüllt ist –, könnte sich als effektiv erweisen, um neue Negativ-Emissions-Technologien vorzustellen bzw. deren Nutzen zu kommunizieren (Corner et al., 2018).

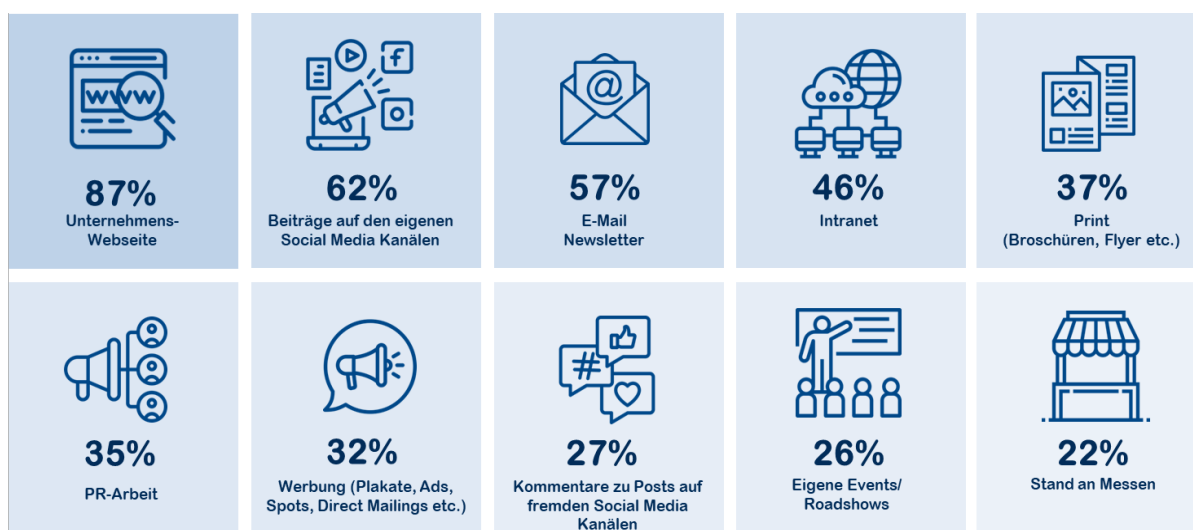
Darüber hinaus hilft der Einsatz von Labels und Zertifikaten (65% erachten dies als wirkungsvoll) als eine weitere Form der Komplexitätsreduktion. Aber auch die Verwendung von aussagekräftigen Statistiken und Visualisierungen erleichtert die Aufnahme und die Verarbeitung der kommunizierten Inhalte und unterstützt gleichzeitig die Glaubwürdigkeit.

Die Hälfte der befragten Unternehmen erachten den Einsatz von Humor als wirksames Element bei der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen. Humor steigert die Aufmerksamkeit und kann sich positiv auf das nachgelagerte Verhalten auswirken (Eisend, 2009). Jedoch sollte Humor in der Werbung umsichtig geplant werden. Unternehmen sollten auf die Passfähigkeit zum beworbenen Produkt achten. Insbesondere für High-Involvement-Produkte oder Themen ist der Einsatz sorgfältig zu planen. Eisend (2022) zeigte, dass Humor die Überzeugungskraft von zweiseitigen Marketingbotschaften erhöhen kann, insbesondere wenn die anvisierte Zielgruppe hochinvolviert ist.

### 3.5 KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Für die Nachhaltigkeitskommunikation stehen grundsätzlich alle Kommunikationskanäle zur Verfügung. Entscheidend ist das Zusammenspiel der einzelnen Kommunikationskanäle, um Synergien bestmöglich ausschöpfen zu können (Belz & Peattie, 2012). Der meistgenutzte Kanal für die Nachhaltigkeitskommunikation stellt die Unternehmenswebseite dar, wo auch komplexe Themen in der notwendigen Tiefe behandelt werden können. 87% der Unternehmen, die das Thema kommunizieren, nutzen ihre Unternehmenswebseite dafür (vgl. Abbildung 29). Szabo und Webster (2021) zeigten, dass insbesondere die sozialen Medien sowie narrative Erzählungen bei der Nachhaltigkeitskommunikation effektiv sein können. 62% der befragten Unternehmen kommunizieren Nachhaltigkeitsmassnahmen auf den eigenen Social-Media-Kanälen, und 57% nutzen dafür den E-Mail-Newsletter. Aber auch Kommentare zu Posts auf fremden Social-Media-Kanälen können ein wirksames Mittel sein. Knapp die Hälfte (46%) verwendet das Intranet für die Nachhaltigkeitskommunikation. Dies unterstreicht noch einmal die Wichtigkeit der internen Kommunikation und die Relevanz der eigenen Mitarbeiter:innen im Unternehmen. Glaubwürdigkeit startet bereits innerhalb des Unternehmens und wird von überzeugten Mitarbeiter:innen nach aussen gelebt.

Abbildung 29: Top 10 der Kommunikationskanäle

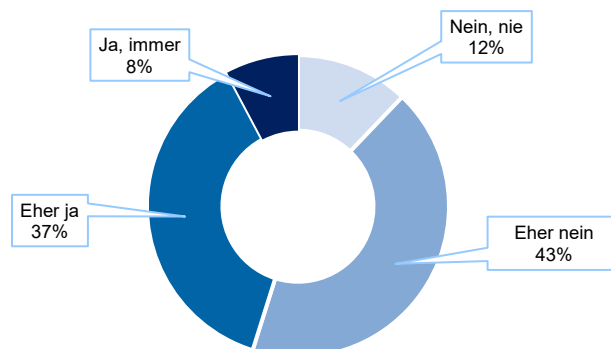


Neben der inhaltlichen Integration der Kommunikationskanäle sollten Unternehmen auch die Nachhaltigkeit der gewählten Kanäle selbst im Auge behalten (Bauer & Sobolewski, 2022). Für 45% der Unternehmen stellt die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Kanäle (z.B. analoge vs. digitale Kanäle) ein wichtiges Kriterium dar, wenn es um die Entscheidung für oder gegen einen Kanal geht. Dies bedeutet jedoch auch, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen die Kanäle nicht oder eher nicht im Hinblick auf Nachhaltigkeit überprüft (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 30: Nachhaltigkeit der Kanäle

**Spielt die Nachhaltigkeit des eingesetzten Kanals selbst eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Kanal?**

n = 196

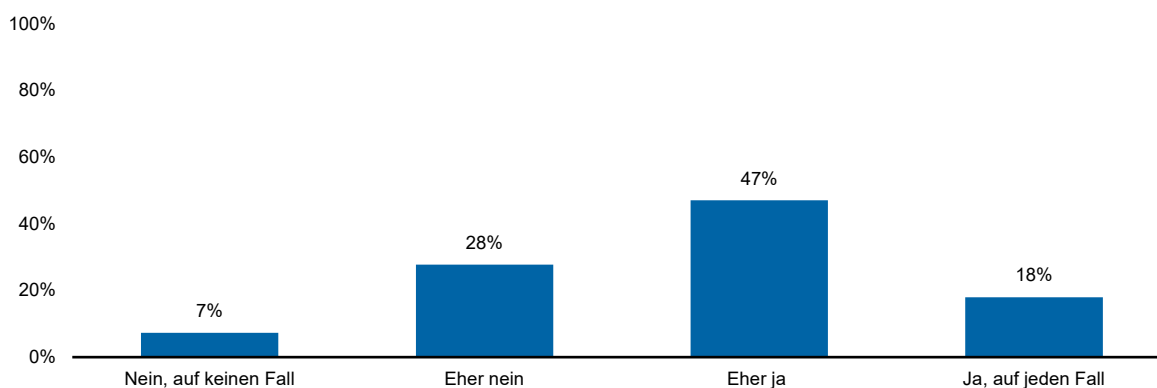


Dies zeigt sich auch darin, dass Printmedien (wie Broschüren, Flyer etc.) zu den Top 5 genutzten Kanälen zählen. Ein Blick in die Zukunft zeigt jedoch, dass die Mehrheit der Unternehmen plant, die Marketingkommunikation im Jahr 2023 vermehrt ökologisch zu gestalten (vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Zukunft der Nachhaltigkeitskommunikation

**Planen Sie die Umsetzung Ihrer Marketingkommunikation im Jahr 2023 vermehrt nachhaltig (ökologisch) zu gestalten?**

n = 317

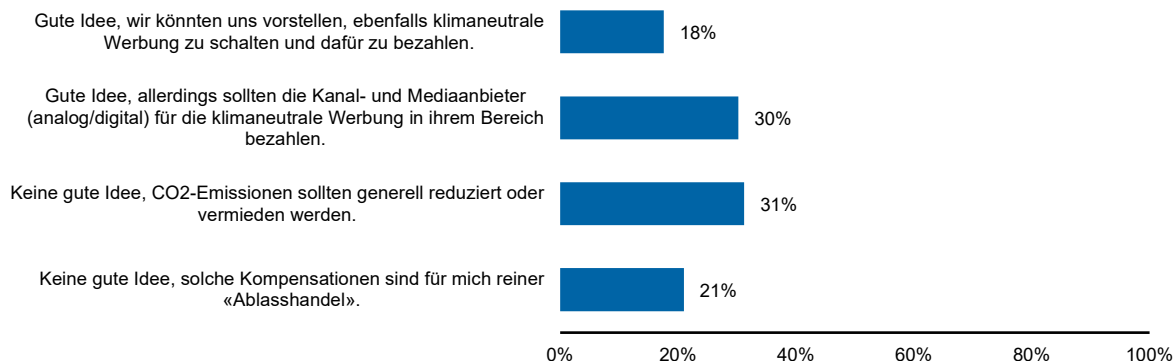


Zögerlich sind Unternehmen jedoch beim Thema «Klimakompensation», also klimaneutrale Werbung. Auf die Frage, ob Werbeauftraggeber die CO<sub>2</sub>-Emission von Werbekampagnen ermitteln und kompensieren lassen sollten, reagieren die Unternehmen sehr unterschiedlich. Lediglich 18% der Unternehmen unterstützen diese Idee und würden «auf jeden Fall» für klimaneutrale Werbung bezahlen (vgl. Abbildung 32). 21% erachten das Kompensieren als eine Form des Ablasshandels und würden dies nicht gutheissen. Weitere 31% sind ebenfalls gegen das Kompensieren und plädieren dafür, die Emissionen selbst zu senken anstatt sie zu kompensieren. 30% sehen die Verantwortlichkeit bei den Kanal- und Mediananbietern, welche die Klimaneutralität in ihrem Bereich gewährleisten sollten.

Abbildung 32: Klimaneutrale Werbung

**Was halten Sie davon, dass Werbeauftraggeber die CO2-Emissionen ihrer Werbekampagnen ermitteln und kompensieren lassen können (klimaneutrale Werbung)?**

n = 205



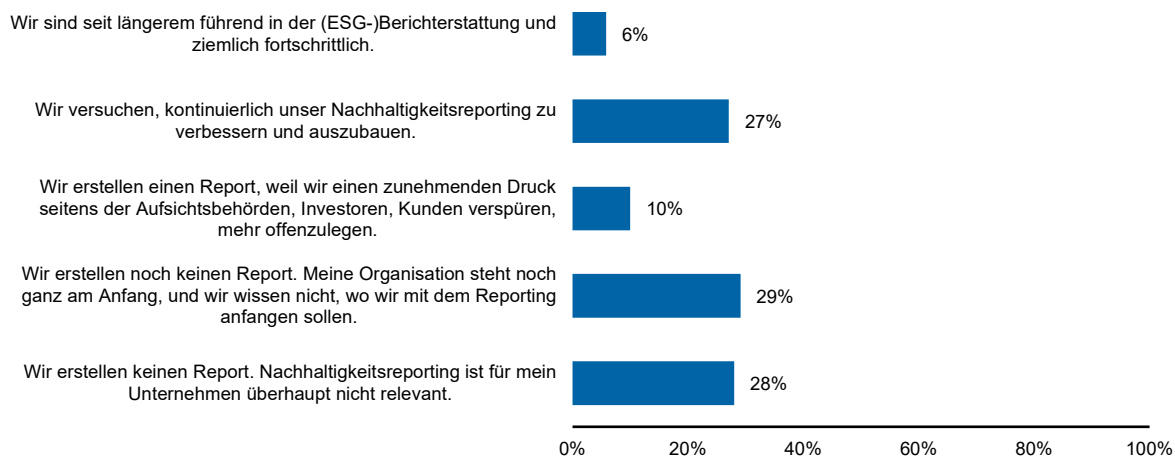
### 3.6 NACHHALTIGKEITSREPORTING

In puncto Reporting zeichnet sich ein diverses Bild ab. Unternehmen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Qualität und Fortschrittlichkeit ihrer Nachhaltigkeitsberichte, sondern auch in der Relevanz bzw. Notwendigkeit, einen solchen Bericht zu erstellen. So erstellen derzeit 43% der Befragten einen Nachhaltigkeitsreport (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 33: Nachhaltigkeitsreporting im Unternehmen

**Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?**

N = 361



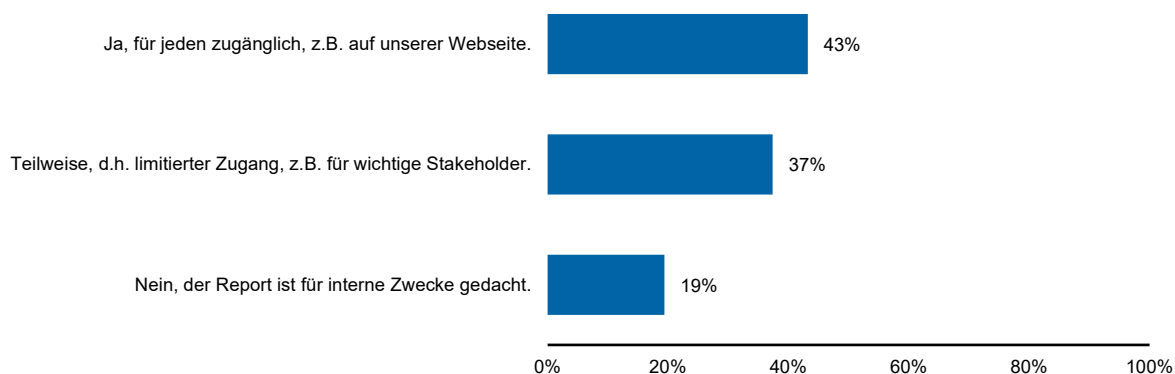
28% der Unternehmen sehen (derzeit) keine Relevanz für ein solches Reporting. Zukünftig wird die Verbindlichkeit für ein Reporting allerdings zunehmen. Ab Januar 2024 sind Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden zu einem ESG-Reporting verpflichtet (Der Bundesrat, 2022). Hinzu kommt, dass diese Berichterstattung durch eine externe Revisionsstelle zu prüfen ist. Der Druck auf Unternehmen steigt also weiter. Zahlreiche Unternehmen sind damit noch weitgehend überfordert. Knapp ein Drittel (29%) steht in den Startlöchern, ohne zu wissen, wo sie anfangen sollen. Andere geben zu, mit der Berichterstattung begonnen zu haben, um so dem stärker werdenden Druck zur Offenlegung zu entsprechen (10%). Lediglich 6% würden sich bereits heute als fortschrittlich in der Nachhaltigkeitsberichterstattung bezeichnen.

Passend zum umsichtigen Vorgehen der Unternehmen bei der Nachhaltigkeitskommunikation sind die Reports nur in der Minderheit der Fälle (43%) ohne Auflagen für die Öffentlichkeit einsehbar (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 34: Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsreports

### Stellen Sie den Nachhaltigkeitsreport der Öffentlichkeit zur Verfügung?

n = 155



Weil am Ende die Transformation zu Nachhaltigkeit im Unternehmen selbst geschehen muss, sind die nur teilweise oder gar ausschliesslich intern kommunizierten Reports aber nicht zu unterschätzen. Explizit nach innen gerichtete Dokumente sind nicht der Aufmerksamkeitsökonomie der Public-Relations unterworfen. Das könnte einer nüchternen und sachlichen Darstellung eigener Anstrengungen und Effekte und damit einem substanziellen Fortschritt der «lernenden Organisation» auf dem Weg der Transformation durchaus zuträglich sein.

### Diskussion

Obwohl gemeinhin die Auffassung gilt, dass auf dem Weg zu einer besseren Welt jeder Beitrag zählt, meinen die befragten Unternehmen, von diesem Goodwill ausgeschlossen zu sein. Wegen ihrer Bemühungen hätten sie aber eigentlich allen Grund, sich mitteilen und gesehen werden zu wollen. Das aktivierend gemeinte Bonmot, «Tue Gutes und rede darüber», ist vielen Unternehmen dem Anschein nach aber zu risikoreich. Lieber betreibt man «Greenhushing» und bringt sich vorsorglich vor möglichen Skandalen in Deckung.

Gleichzeitig verlangt die Öffentlichkeit immer lauter nach einem Wandel. Die Unternehmen versuchen in dieser Situation zu verhindern, in der öffentlichen Wahrnehmung den Anschluss an den Zeitgeist zu verlieren. Aktuell zielen ihre Massnahmen daher vorwiegend auf Imagekorrekturen ab, die eher bestehende Kund:innen vom Absprung abhalten als neue Kund:innen anziehen sollen.

Dass die Unternehmen diese kommunikativ einmalige Chance nicht mutiger und selbstbewusster ergreifen, ist erstaunlich. Hier bietet sich ihnen ein beispielhaftes Narrativ nach dem Helden-Epos an, das jedes einzelne Unternehmen im Transformationsprozess ohne Weiteres und authentisch aufgreifen könnte: Die Mission des Helden (der Firma) ist die Transformation zur Nachhaltigkeit, und die zu meistern den Prüfungen sind die Lieferkette, die Bürokratie, die Rechtslage etc. Alle Schwierigkeiten liessen sich ohne Umwege externalisieren, und jeder Rückschlag machte die Heldenstory nur umso spannender! Die Geschichte vom werdenden Helden wäre überdies auch anschlussfähig für alle Geschäfts- sowie Privatkund:innen, die selbst mitten in dieser schwierigen Transformation stecken – und der offene Umgang mit Schwierigkeiten nähme den Sceptikern von Beginn weg den Wind aus den Segeln.

Ein Gedankenanstoss: «Angriff ist die beste Verteidigung», rät man doch allen, die sich in Schreckstarre befinden. Das Thema «Nachhaltigkeit» wird uns alle für den Rest unseres Berufslebens begleiten. Es wird Zeit, in der Unternehmensgeschichte das nächste Kapitel zu beginnen.



## 4 Massnahmen

**Zielsetzung und Kommunikation allein reicht nicht, um Nachhaltigkeit in und durch Unternehmen voranzutreiben. Die Umsetzung von konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen ist die logische Konsequenz zur Erreichung der definierten Ziele. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit starten die meisten Unternehmen mit internen Massnahmen. Diese Massnahmen sind in der Regel schneller umsetzbar und als Einzelaktivitäten oftmals losgelöst von komplexen Unternehmensprozessen. Jedoch sollten auch weiterführende Massnahmen, die Kund:innen, sowie die gesamte Wertschöpfungskette mit einbeziehen.**

### 4.1 NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN

Wie in Abbildung 7 zu sehen war, haben 86% der Unternehmen Ziele im Bereich Nachhaltigkeit definiert. Um diese zu erreichen, ergreifen Unternehmen bereits heute Massnahmen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hat Massnahmen im Bereich «Infrastruktur, Immobilien und Mobiliar» Massnahmen ergriffen (vgl. Abbildung 35), gefolgt von Massnahmen im Bereich «Human Resources und Unternehmenskultur» (43%). Dies deckt sich mit dem Fokus vieler Unternehmen auf den Bereich «Gesellschaft & Soziales» in der Zielsetzung (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 35: Massnahmen – Bereiche

**In welchen Bereichen haben Sie Nachhaltigkeitsmassnahmen umgesetzt?**

N = 361  
Mehrfachnennungen möglich



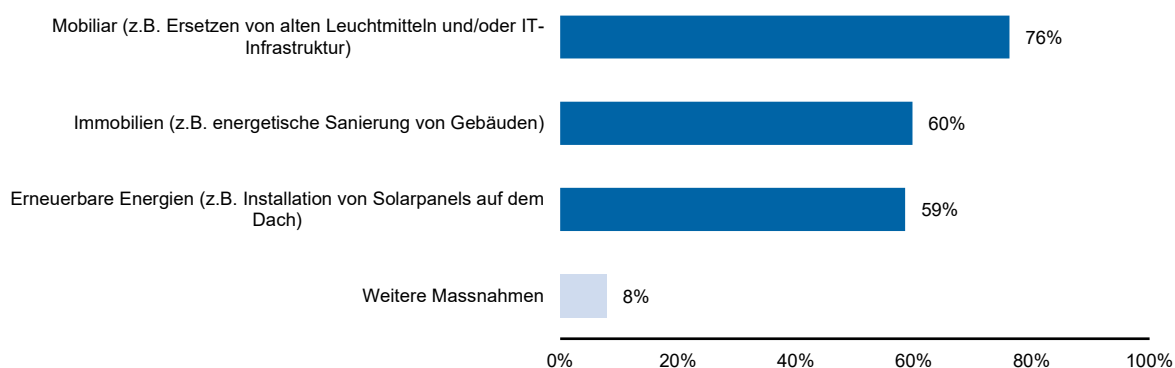
Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen engagiert sich durch gemeinnützige Projekte, Spenden oder Sponsoring in gesellschaftlichen oder sozialen Bereichen. Nur eine kleine Minderheit von 20% der Unternehmen beschäftigt sich hingegen mit externen Massnahmen, wie beispielsweise CO2-Kompensationen. Welche konkreten Massnahmen in den einzelnen Bereichen umgesetzt wurden, wird in den folgenden Abschnitten genauer aufgeschlüsselt.

## 4.2 INFRASTRUKTUR, IMMOBILIEN UND MOBILIAR

Für viele Unternehmen scheint die eigene Infrastruktur ein logischer Ansatzpunkt für Nachhaltigkeitsmassnahmen zu sein. Möglicherweise ist dabei auch der finanzielle Vorteil der Energieeinsparung ein wichtiger Treiber, der von rund einem Drittel der Unternehmen als erwarteter Benefit angegeben wird (vgl. Abbildung 14). Von den Unternehmen, die Massnahmen bei der Infrastruktur ergreifen, unternehmen rund drei Viertel im Bereich «Mobiliar» etwas für die Nachhaltigkeit – fangen also sinnvollerweise bei den «Low-Hanging Fruits» an. Aber es fliesst auch viel in die Verbesserung der Energiebilanz, wo Altlasten identifiziert und beseitigt werden (vgl. Abbildung 36).

Abbildung 36: Massnahmen – Infrastruktur, Immobilien und Mobiliar

**Welche konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen haben Sie im Bereich Infrastruktur Immobilien und Mobiliar umgesetzt?** n = 164  
Mehrfachnennungen möglich

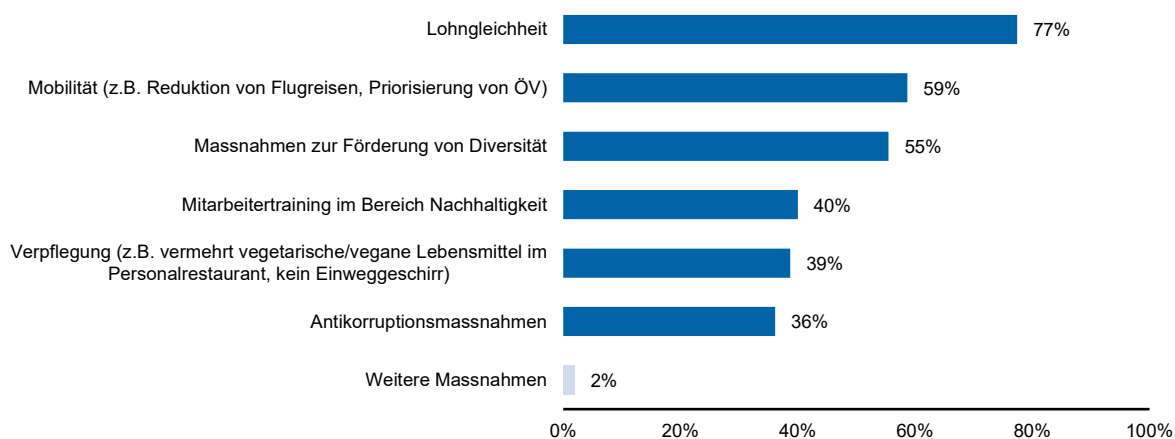


## 4.3 HUMAN RESOURCES UND UNTERNEHMENSKULTUR

Im Bereich «HR und Unternehmenskultur» ist Lohngleichheit (77%) die am häufigsten genannte Massnahme (vgl. Abbildung 37). Auch Diversität wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen, die Massnahmen im Bereich «HR und Kultur» definiert haben, aktiv gefördert. Dies ist immerhin rund ein Viertel aller befragten Unternehmen.

Abbildung 37: Massnahmen – Human Resources und Unternehmenskultur

**Welche konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen haben Sie im Bereich Human Resources und Unternehmenskultur umgesetzt?** n = 155  
Mehrfachnennungen möglich



Noch häufiger als die Förderung der Diversität werden jedoch Massnahmen im Bereich «Mobilität», konkret mit Bezug auf die Abgasreduktion, umgesetzt (59%). Letzteres wurde durch die Pandemie zusätzlich beschleunigt und die Mehrheit der Unternehmen wird Homeoffice und remote Meetings auch weiterhin zulassen (McKinsey & Company, 2021) oder wie sich aus dieser Studie zeigt, sogar aktiv als Nachhaltigkeitsmassnahme fördern.

Eine der zentralen Hürden in der Nachhaltigkeitstransformation stellen fehlende Kompetenzen dar (vgl. Abbildung 19). Das Training von Mitarbeiter:innen kann ein wichtiger Schritt für Unternehmen sein, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Unternehmen können Schulungen anbieten, die den Mitarbeitenden das Verständnis von Nachhaltigkeit vermitteln und sie für die Bedeutung von Nachhaltigkeit in ihrem Arbeitsalltag sensibilisieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Mitarbeiter:innen zu ermutigen, an Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekten teilzunehmen, um ihr Engagement für Nachhaltigkeit zu stärken. Mittels Best-Practices können Unternehmen bewährte Praktiken und Beispiele aus anderen Unternehmen und Organisationen teilen, um ihre Teams zu inspirieren und zu motivieren.

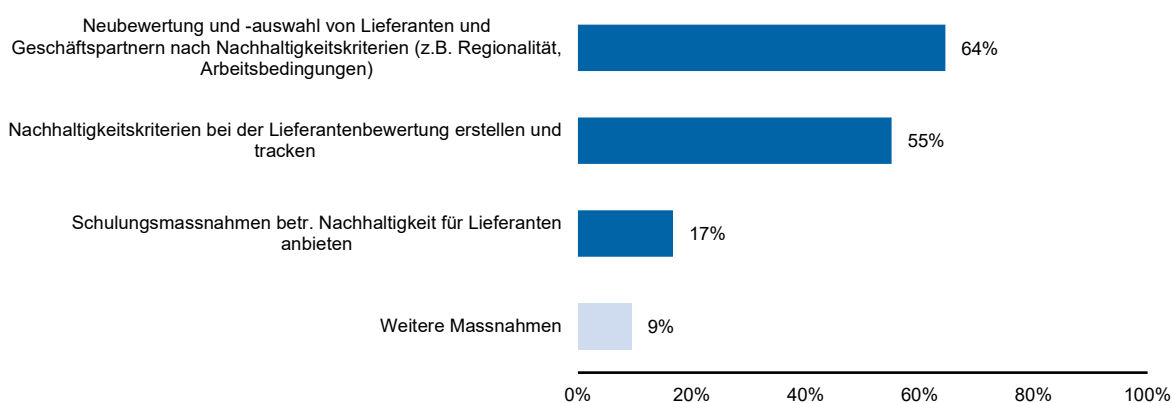
#### 4.4 BESCHAFFUNG UND LIEFERKETTE

Eine nachhaltige Beschaffung berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette, von der Rohstoffgewinnung über die Produktion bis hin zur Entsorgung. Ziel ist es, Ressourcen zu schonen, Umweltbelastungen zu minimieren und soziale Verantwortung zu übernehmen, indem z.B. faire Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der gesamten Lieferkette durchgesetzt werden. Von den 138 Unternehmen, die Massnahmen im Bereich «Beschaffung» ergreifen, wählen fast zwei Drittel ihre Lieferanten und Geschäftspartner nach Nachhaltigkeitskriterien aus (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Massnahmen – Beschaffung

**Welche konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen haben Sie im Bereich Beschaffung umgesetzt?**

*n* = 138  
Mehrfachnennungen möglich



Etwas über die Hälfte hat sogar konkrete Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenbewertung definiert. Hingegen bieten nur rund 17% Schulungen für ihre Lieferanten. Dies steht im Gegensatz zu einer Studie des BAFU (Furrer et al., 2022), aus der hervorgeht, dass sich Unternehmen den Fokus mehrheitlich auf das eigene Unternehmen legen und die Wertschöpfungskette weitgehend ausser Acht lassen. Es ist jedoch anzumerken, dass sich diese Studie mit Zielen und nicht mit konkreten Massnahmen befasst.

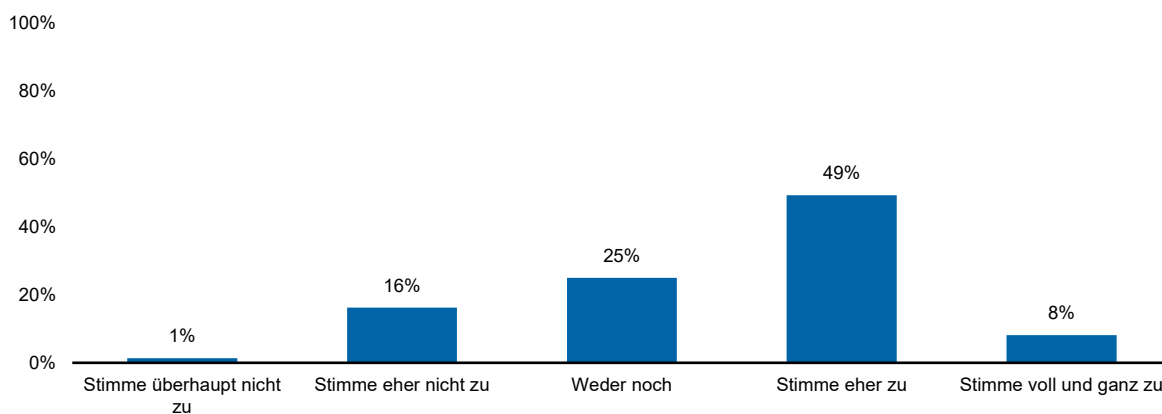
Mehr als die Hälfte der Befragten ist bereit, die Mehrkosten für eine nachhaltige Logistik zu tragen (vgl. Abbildung 39). Die unternehmensinterne Akzeptanz für höhere Preise in der Beschaffung nachhaltiger Produkte/Rohstoffe scheint demnach gegeben zu sein. Hierfür kann es verschiedene Gründe geben. Zum einen wächst das Bewusstsein für Umweltprobleme und soziale Ungleichheit und damit der eigene Wunsch, dem «neuen Normal» gerecht

zu werden. Zum anderen bevorzugen immer mehr Verbraucher nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Und schliesslich sind Unternehmen aufgrund von Gesetzen, Vorschriften und anderen Richtlinien zunehmend dazu verpflichtet, nachhaltige Beschaffungspraktiken zu implementieren.

Abbildung 39: Mehrkosten nachhaltiger Beschaffung

**Unser Unternehmen akzeptiert die Mehrkosten für eine nachhaltige Beschaffung.**

*n* = 148



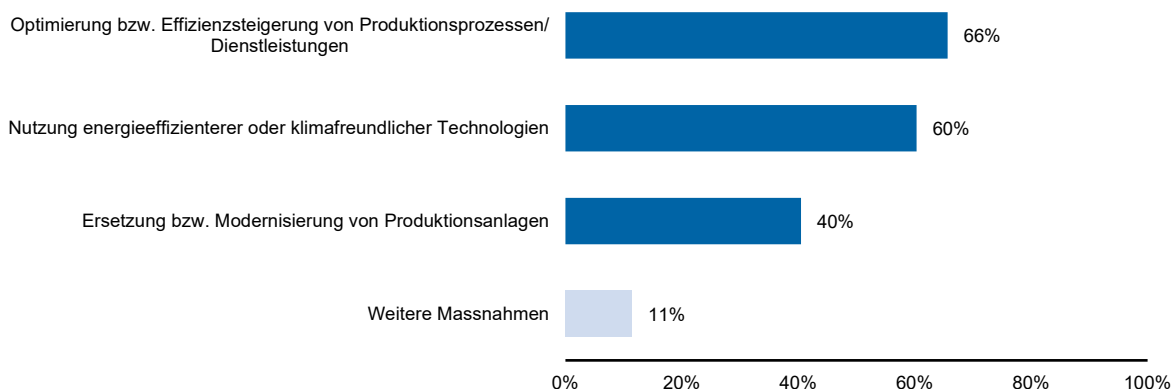
#### 4.5 PRODUKTION UND ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Die beiden am häufigsten umgesetzten Massnahmen im Bereich «Produktion und Erbringung von Dienstleistungen» sind die Effizienzsteigerung resp. Prozessoptimierung sowie die Nutzung klimafreundlicher Technologien (vgl. Abbildung 40). Rund 40% der Befragten versuchen zudem durch das Ersetzen oder Modernisieren von Produktionsanlagen nachhaltiger zu werden.

Abbildung 40: Massnahmen – Produktion/Erstellung von Produkten/Dienstleistungen

**Welche konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen haben Sie im Bereich Produktion/Erstellung von Produkten/Dienstleistungen umgesetzt?**

*n* = 131  
Mehrfachnennungen möglich



Nicht nur können langfristig durch nachhaltige Materialien und effizientere Prozesse die Produktionskosten gesenkt werden, auch das Image und die Kundenbindung können davon profitieren – sofern es den Unternehmen gelingt, in der Wahrnehmung der Kund:innen Attribute von Schwäche oder anderweitig reduzierter Performanz fernzuhalten.

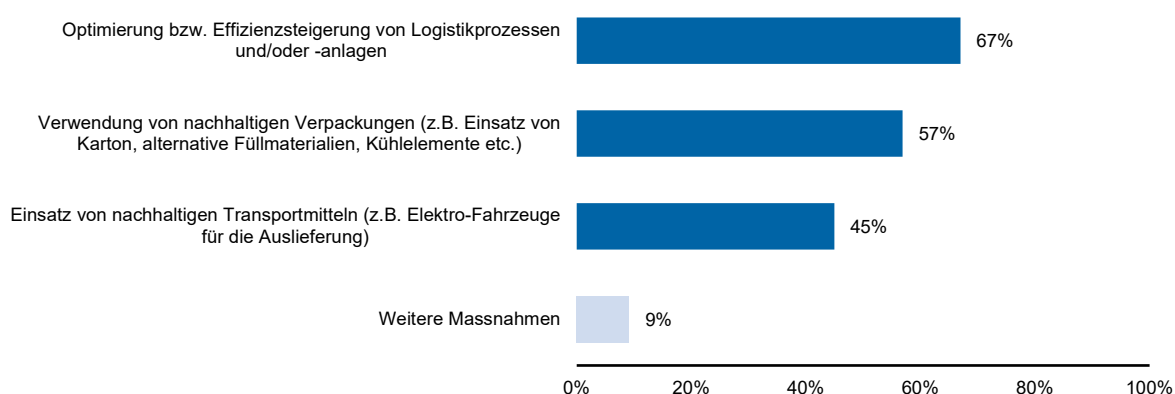
## 4.6 LOGISTIK

Der Grossteil (67%) setzt auf die Optimierung bzw. Effizienzsteigerung von Logistikprozessen und -anlagen (vgl. Abbildung 41). Durch eine effiziente Planung und Bündelung von Transporten können Leerfahrten und unnötige Fahrten vermieden werden. Dadurch lassen sich Emissionen reduzieren und Ressourcen schonen. Dies könnte durch die Verwendung von Telematik-Systemen, die die beste Route für jede Lieferung berechnen, oder durch die Zusammenlegung von Lieferungen für verschiedene Kund:innen in einem einzigen Transportvorgang erfolgen. Darüber hinaus kann die Optimierung der Lagerhaltung und des Bestandsmanagements dazu beitragen, den Materialverbrauch und Abfall zu reduzieren und den Energiebedarf der Lagerhallen zu senken. Dies kann durch die Verwendung von automatisierten Lager- und Kommissioniersystemen oder die Umstellung auf Just-in-Time-Produktionen erreicht werden.

Abbildung 41: Massnahmen – Logistik

**Welche konkreten Nachhaltigkeitsmassnahmen haben Sie im Bereich Logistik umgesetzt?**

*n* = 109  
Mehrfachnennungen möglich



Etwas mehr als die Hälfte gab ausserdem an, auf nachhaltige Verpackungen (z.B. recycelbare Kartons oder biologisch abbaubare Verpackungen) zu setzen. An dritter Stelle steht der Einsatz von nachhaltigen Transportmitteln (45%).

## 4.7 WEITERE MASSNAHMEN

### Massnahmen für und mit Kund:innen

Etwas weniger häufig als die vorgelagerten Massnahmen im Bereich Logistik, treffen Unternehmen *nachgelagerte* Massnahmen für und mit Kund:innen. *N* = 92 Unternehmen verfolgen Massnahmen in diesem Bereich. Am häufigsten werden nachhaltige Verpackungen oder die Reduktion von Verpackung angestrebt (38%). Darauf folgt der Einsatz nachhaltiger Transportmittel (Lieferung zu den Kund:innen) (36%) und die Rücknahme und/oder schonende Entsorgung von Produkten (24%). Weniger als zehn befragte Unternehmen bieten Buy-Back-Programme an.

### Nachhaltige Geschäftsmodelle

Einer der wirkungsstärksten Ansätze um nachhaltiger zu werden, ist die Entwicklung neuer nachhaltiger Geschäftsmodelle – sei es innerhalb bestehender Strukturen, z.B. als zusätzliches Angebot, oder als Core-Business. Von den *n* = 91 befragten Unternehmen, die angeben, etwas in diesem Bereich zu unternehmen, bieten fast die Hälfte (47%) einen Recycling-Service an. Ebenfalls verbreitet sind Plattformen oder Angebote für Kreislaufwirtschaft (37%), «Product as a Service»-Modelle (30%) oder der Verkauf von gebrauchten Produkten (26%). Etwas weniger Unternehmen setzen auf sogenanntes «Refurbishment» (die qualitätsgesicherte Überholung und Instandsetzung von Produkten zur Wiederverwendung; 25%), den Verkauf von Nebenprodukten (22%) oder Sharing- und

Tauschplattformen (19%). Am wenigsten häufig, aber immerhin von 14%, wird «Upcycling» (ein Produkt, das in seinem jetzigen Zustand keinen Gebrauch mehr findet, wird durch verschiedene Modifizierungen in ein gleichwertiges oder sogar höherwertiges Produkt umgewandelt) als nachhaltiges Geschäftsmodell betrieben.

### **Produktdesign**

Bereits beim Design von Produkten oder Dienstleistungen können Kriterien der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Von den Unternehmen, die angaben, auf nachhaltiges Produkt- oder Dienstleistungsdesign zu setzen ( $n = 93$ ), werden meist nachhaltige Materialien (59%) und/oder recycelte Rohstoffe (46%) genannt. Auch Design umweltschonenderer Produkte (45%), nachhaltigere Dienstleistungen (42%), die Verwendung langlebiger Komponenten (29%) sowie Mehrweg-Produkte (27%) sind gängige Massnahmen. Seltener werden Produkte entwickelt, die leicht zu rezyklieren (18%) oder reparaturfähig (17%) sind.

### **Emissionskompensation**

Kann oder will ein Unternehmen seine CO<sub>2</sub>-Emissionen nicht weiter verringern, bleibt die Möglichkeit der CO<sub>2</sub>-Kompensation. Davon machen rund 20% der befragten Unternehmen ( $n = 73$ ) Gebrauch. Dabei wird entweder die Emission für das gesamte Unternehmen kompensiert (40%), oder nur spezifische Produkte/Dienstleistungen (37%) bzw. Klimabelastungen einzelner Unternehmensbereiche (37%).

### **Nachkauf-Services**

Ein kleiner Teil der befragten Unternehmen ( $n = 31$ ) bietet nachhaltige Nachkauf-Services an. An erster Stelle stehen dabei Reparaturservices (87%). Fast die Hälfte stellt ausserdem regelmässige Software-Updates (z.B. zur Verlängerung der möglichen Nutzungsdauer) sowie Hardware (z.B. durch Umstellung auf effizientere Geräte) zur Verfügung (52%). Weitere Massnahmen sind das Zurverfügungstellen einer Reparaturanleitung (39%), eine Rückerstattung bei Retouren (36%) und die Verlängerung der Garantieleistungen, also der Produktlebensdauer (29%).

## **Diskussion**

Nicht überraschend kommen tiefe Eingriffe in das Geschäftsmodell nur selten vor. Die Fülle an ergriffenen Massnahmen zeigt, wie vielschichtig das Thema «Nachhaltigkeit» ist und wie viele Einstiegspunkte es für interessierte Unternehmen in den Transformationsprozess gibt. Man muss also überhaupt nicht gleich «am offenen Herzen operieren». Indem Unternehmen bspw. ihre Infrastruktur nachhaltiger aufstellen, stabilisieren sie schon einmal ihr unmittelbares Umfeld dauerhaft und befreien damit künftige Ressourcen für weitergehende Massnahmen.

Die Unternehmen demonstrieren ebenfalls viel systemisches Verständnis, wenn sie auf der Suche nach Verbesserungspotenzialen tief in ihre Lieferketten zu blicken versuchen. Es ist ihnen klar, dass diese Kette nur so stark ist wie das schwächste Glied, und sie beginnen nun, Partnerschaften auch in puncto Sozial- und Umweltverträglichkeit auf Herz und Nieren zu testen. Diese Diagnostik gehört zu den Kernaufgaben der Optimierung und ist Betriebswirten bestens vertraut. Trotz des enormen Potenzials der Kreislaufwirtschaft für die Schweizer Wirtschaft besteht noch viel Aufholbedarf. Die aktuelle «Circularity Rate» der Schweiz beträgt gerade einmal 6.9%. Die Unternehmen tun sich noch schwer, den altbekannten Weg des linearen Wirtschaftens zu verlassen. Wer für die Zukunft gewappnet sein möchte, sollte jedoch frühzeitig beginnen, die Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft auszukundschaften. Ansatzpunkte bestehen viele.

Ein Gedankenanstoss: Anhand der verbreiteten Massnahmen zur Lohngleichheit lässt sich schliesslich auch hervorragend demonstrieren, dass «Nachhaltigkeit» beileibe nicht immer «Verzicht» bedeutet. Lohngleichheits-Initiativen schlagen sich monatlich bei sehr vielen Menschen positiv in der Brieftasche zu Buche und senken damit die Zugangshürden zu (heute noch) kostspieligeren nachhaltigen Produkten/Dienstleistungen. Unter Umständen wird hier ein veritabler «Virtuous Cycle» angestossen, und jenes Unternehmen, das hier beherzt den ersten Schritt tut, schafft sich eine Leadership-Position, die einem niemand mehr nehmen kann. Ziel sollte nicht sein, Premiumpreise für nachhaltige Produkte zu verlangen. Sind nachhaltige Produkte aber mit Mehrkosten verbunden, ist die Frage, ob diese nur von einer Partei (z.B. Kund:innen) getragen werden müssen. Ideal wäre an einer gesamtheitlichen Lösung zu arbeiten und in den Dialog zu gehen, so dass die Kosten fair auf die gesamte Wertschöpfungskette aufgeteilt werden können (Hersteller, Händler, Kund:innen).

## 5 Schlussbetrachtung

**Schweizer Unternehmen haben die Relevanz von Nachhaltigkeit für den langfristigen Unternehmenserfolg erkannt. Viele Unternehmen haben bereits erste Nachhaltigkeitsmassnahmen ergriffen, kommunizieren aber nur einen Bruchteil davon. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit starten die meisten Unternehmen mit den «Low-Hanging Fruits», also in der Regel schnell umsetzbaren Massnahmen. Komplexere Massnahmen, die sich weg von einer linearen Wirtschaft hin zur Kreislaufwirtschaft bewegen, stecken noch in den Kinderschuhen.**

### 5.1 ZUSAMMENFASSUNG

#### Stellenwert von Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen

Die Transformation fängt bei den Mitarbeitenden und in der organisatorischen Verankerung an. Bei kleinen Firmen ist die Nachhaltigkeit tendenziell breit abgestützt; mit steigender Grösse wird die Transformation eher von designierten Personen und Teams getrieben.

Um Nachhaltigkeit voranzutreiben, haben viele Unternehmen konkrete Nachhaltigkeitsziele definiert. An vorderster Stelle stehen ökologische Ziele, wie die CO<sub>2</sub>- und Energieeffizienz, gefolgt von sozialen Zielen, wie «Diversity» und «Chancengleichheit». Die Messung und Kontrolle dieser Ziele sind jedoch bei den meisten Unternehmen noch nicht etabliert; oftmals, weil konkrete KPIs fehlen. Zudem hat die Zielerreichung meist keine direkten Konsequenzen für die Mitarbeiter:innen und Bereiche, d.h., die Nachhaltigkeitsziele dienen als Orientierung oder haben keine geschäftsrelevanten Implikationen.

Zu den wichtigsten Motivationen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen gehört die gesellschaftliche Verantwortung, welche Unternehmen immer stärker übernehmen wollen. Aber auch potenzielle Kostensenkungen sowie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit sind starke Motivatoren. Nicht zuletzt spüren Unternehmen, dass ihre Kund:innen verstärkt nachhaltige Lösungen bevorzugen und dass Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Interessanterweise ist die Erschliessung von neuen Zielgruppen weniger ein Thema; hierfür müsste wahrscheinlich in vielen Fällen aber auch erst das Leistungsangebot resp. das Image der Unternehmen stärker auf Nachhaltigkeit fokussiert werden, um solche neuen Märkte glaubwürdig zu adressieren.

Kund:innen stellen aber auch die grösste Hürde bei der Transformation dar, weil sie nicht bereit sind, höhere Preise für nachhaltige Produkte und Verpackungen oder Dienstleistungen (CO<sub>2</sub>-neutrale Lieferungen etc.) zu zahlen. Nachhaltigkeit wird erwartet, aber die Bereitschaft, Mehrkosten zu tragen, wird nur von wenigen Konsument:innen aufgebracht.

Der Zugang zu nachhaltigen Rohstoffen, fehlende personelle und finanzielle Ressourcen sowie der oft schlecht bis gar nicht messbare Impact von Nachhaltigkeitsmassnahmen sind weitere Hürden, welche die Transformation von der Linear- zur Kreislaufwirtschaft erschweren.

#### Nachhaltigkeitskommunikation

Schweizer Unternehmen wollen als nachhaltig wahrgenommen werden, dies ist das herausragende Ziel in der Nachhaltigkeitskommunikation. Aber auch die Stärkung des internen («Employer-Branding») und des externen Brandings, sowie die Sensibilisierung der Kund:innen haben eine hohe Bedeutung. Entsprechend richtet sich die Kommunikation in erster Linie an Kund:innen und Mitarbeiter:innen.

Zu den grössten Herausforderungen gehört die Glaubwürdigkeit. Viele Unternehmen möchten das Risiko von Greenwashing-Vorwürfen und die Folgen für das eigene Image und die Rentabilität lieber nicht in Kauf nehmen. Eine weitere Herausforderung ist die Balance zwischen Transparenz der Nachhaltigkeitsbemühungen und den Erwartungen der Stakeholder. Um dieses Dilemma zu umgehen, wird von vielen sogenanntes «Greenwashing» betrieben,

wo Unternehmen gar nicht oder nur sehr zurückhaltend über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen und Resultate kommunizieren. Erste Meilensteine sind erreicht, aber man kommuniziert vorsichtig, um keine kritische Berichterstattung oder negative Reaktionen von Kund:innen zu provozieren. Eine Grundvoraussetzung für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation ist der Nachweis resp. die Überprüfbarkeit der Inhalte. Hierbei sind Zertifikate und Auszeichnungen/Labels hilfreich, auch wenn das aktuelle Überangebot von solchen Instrumenten die Kund:innen wiederum überfordern kann. Daher zählt auch die Komplexitätsverringern zu den Erfolgsfaktoren in der Nachhaltigkeitskommunikation, etwa durch die Verwendung von Analogien und einfach verständlichen Referenzwerten.

Die Unternehmenswebseite ist der meistgenutzte Kanal für die Nachhaltigkeitskommunikation, aber auch soziale Medien sowie narrative Darstellungen werden als zielführend erachtet. Um die Glaubwürdigkeit der Unternehmen zu steigern, gewinnt zudem die Aussenkommunikation durch überzeugte Mitarbeiter:innen zunehmend an Bedeutung.

### **Nachhaltigkeitsmassnahmen**

Die häufigste Massnahme, welche Unternehmen umsetzen, um ihre Nachhaltigkeit zu erhöhen, ist die eigene Infrastruktur inkl. Mobiliar energieeffizienter zu gestalten. Die Einsparung von Energiekosten ist ein wichtiger Treiber. Solche Massnahmen sind oftmals relativ schnell umsetzbar und weisen eine hohe Sichtbarkeit auf. Für produzierende Unternehmen liegt der Fokus auf Modernisierung resp. Ersatz von Produktionsanlagen. Hierbei ist die Nutzung von klimafreundlichen Technologien ein wichtiger Hebel, um die Energieeffizienz zu verbessern.

Fast die Hälfte der Unternehmen haben im HR und in der Kultur Massnahmen umgesetzt. Hier liegt der Fokus auf Lohngleichheit und Diversität. Die Priorisierung von öffentlichen Verkehrsmitteln im Berufsalltag sowie die Reduktion von Geschäftsreisen mit Flugzeug sind ebenfalls oft umgesetzte Massnahmen und sind gut geeignet, u.a. um Mitarbeiter:innen für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Mehr als 40% der Unternehmen haben zur Auswahl von Lieferanten soziale und ökologische Nachhaltigkeitskriterien erstellt. Zudem wird Compliance von der Mehrheit der Unternehmen aktiv eingefordert. Einige Firmen bieten sogar Schulungsmassnahmen, um ihre Lieferanten beim Wandel zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen. In Kontext der aktuellen Lieferkettenproblematik ist es fast schon erstaunlich, dass knapp die Hälfte der Unternehmen Mehrkosten für eine nachhaltigere Beschaffung akzeptiert.

In der Logistik setzen Unternehmen auf die Effizienzsteigerung der Anlagen und Prozesse, um gewisse Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt zudem auf die Verwendung von nachhaltigen Verpackungen und Transportmitteln. Das Thema «Reverse Logistics» ist aber noch nicht angekommen: Nur sehr wenige Unternehmen bieten Buy-Back- resp. Trade-In-Programme an, um ihren Kund:innen die Rückgabe von nicht mehr gebrauchten Produkten leichter zu machen.

Die Transformation von der linearen («Take, Make, Waste») zur Kreislaufwirtschaft harzt noch: Erst 10% der befragten Unternehmen bieten ein Recyclingservice an; ähnliche Massnahmen wie «Refurbishment» oder «Upcycling» werden erst von wenigen Unternehmen umgesetzt. Auch neue Ertragsmodelle wie «Product as a Service» werden nicht breit eingesetzt. Dies liegt allenfalls auch an der komplexen Preisgestaltung – oder aber die Produkte eignen sich nicht für ein solches Modell.

Beim Produktdesign setzen die Unternehmen hauptsächlich auf nachhaltige resp. recycelte Rohstoffe. Die Lebensdauer der Produkte wird durch den Einsatz von langlebigen Komponenten oder durch die Umstellung von Ein- auf Mehrwegverwendung erhöht. Einige Unternehmen bieten Reparaturservices und -anleitungen an und die Verlängerung der Ersatzteilverfügbarkeit ist ebenfalls ein wichtiger Hebel, um die Nutzungsphase von physischen Produkten auszudehnen.

Insgesamt zeigt sich, dass Schweizer Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit vorab Massnahmen zur internen Effizienzsteigerung umsetzen sowie die soziale Nachhaltigkeit durch die Gleichstellung im Lohn fördern. In einem nächsten Schritt werden Nachhaltigkeitstransformationen auf den Beschaffungsprozess ausgeweitet, indem Lieferanten und Geschäftspartner überprüft, aber auch in Umstellungen miteingebunden werden. In den Bereichen nachhaltiger Geschäftsmodelle und Produktdesign werden erst zögerlich Massnahmen umgesetzt, obwohl dort besonders hohes Potenzial vermutet wird (Stucki & Wörter, 2022). Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass erst



wenige Schweizer Unternehmen mehr als 10% ihres Umsatzes mit zirkulären Produkten und Dienstleistungen erzielen, obwohl zumindest die Schweizer Bevölkerung solche Angebote zunehmend positiv bewertet (Gomm et al., 2022; Stucki & Wörter, 2022).

## 5.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachhaltigkeit ist heute noch ein Wettbewerbsvorteil (neue Leistungsangebote, Employer-Branding, langfristige Rentabilität). Perspektivisch wird es jedoch nicht nur bedingt durch Regulatorien, sondern auch neue Marktanforderungen – zum «Must-have». Wer frühzeitig darauf setzt, ist für die Zukunft gewappnet. Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den Studienergebnissen:

### «Low-Hanging Fruits» identifizieren und realisieren

Nachhaltigkeit ist ein langer, dynamischer und komplexer Prozess, der nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann. Gerade die Grösse der Herausforderung stellt viele Unternehmen vor die Frage, wo sie überhaupt beginnen sollen. Die Studie zeigt, dass eine erfolgsversprechende Strategie sein kann, zunächst einmal «Quick-Wins» zu realisieren. Dazu zählen Umstellungen bei der Infrastruktur und dem Mobiliar oder Anreizprogramme zum Reisen mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Damit können erste Erfolgserlebnisse verbucht und eine erste Sensibilisierung im Unternehmen geschaffen werden.

#### **Denkstösse**

«Quick-Wins» können Massnahmen sein, die nur einmalig umgesetzt werden, danach aber automatisch tägliche Effekte haben und sehr einfach als Erfolge vermittelt werden können. Weitere Massnahmen können sein, dass man ausserhalb des Unternehmens ansetzt und zuerst bereits existierende Programme von Dritten fördert. Am besten eignen sich dazu Projekte, die direkt mit dem eigenen Kerngeschäft zu tun haben. Sobald man sich der internen Transformation zuwendet, bieten sich kleine, eng definierte Projekte mit kurzer Laufzeit und SMARTen Zielen an, die von einem Team bereits interessierter Personen abgewickelt werden. Eine harte und eindeutige Messung des Erreichten macht Fortschritte erfahr- und erlebbar.

### Verbindlichkeit schaffen

Langfristig sollte Nachhaltigkeit einen festen Platz in der Geschäftsstrategie einnehmen. Die Studie zeigt, dass hier noch viel Aufholbedarf besteht. Je verbindlicher die Ziele formuliert werden, umso eher sind sie auch entscheidungsrelevant. Eine Parallelexistenz von Nachhaltigkeitsstrategie und Geschäftsstrategie birgt die Gefahr von Zielkonflikten. Verbindlichkeit und Anreize können über erfolgsabhängige Vergütung (insbesondere auf Ebene der operativen Leitung) gesetzt werden – eine Massnahme, die bislang kaum Anwendung findet. Ein weiteres Instrument zur Unterstützung der Verbindlichkeit liegt in der organisatorischen Verankerung durch Nachhaltigkeitsverantwortliche (idealerweise auf C-Level).

#### **Denkstösse**

Was ist die Hauptschwierigkeit? Während die möglichen Benefits einer Nachhaltigkeitstransformation hypothetisch bleiben, sind die Kosten ab dem ersten Tag der Umstellung real. Viele Nachhaltigkeitsmassnahmen verlangen von den Unternehmen, ohne belastbaren Business-Case als Grundlage neue Kompetenzen aufzubauen. Bei der unüberblickbaren Vielfalt von Handlungsoptionen ist es also enorm schwer, pragmatisch und entschlossen zu entscheiden.

### **Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur implementieren**

Um Kongruenz und Konsistenz der Nachhaltigkeitsbemühungen mit der unternehmerischen Handlung zu schaffen, müssen die Interessen zwischen Unternehmen, Aktionär:innen und Mitarbeiter:innen angeglichen werden. Das Thema sollte langfristig einen zentralen Stellenwert in der Unternehmenskultur einnehmen und aktiv gelebt werden. Nur dann kann das Thema glaubwürdig nach aussen getragen werden.

#### **Denkanstösse**

«Angriff ist die beste Verteidigung» – das ist die Haltung, mit der man lösungsorientiert und strategisch zu denken und handeln beginnt. Wandel ist die einzige Konstanz im Leben und in der Wirtschaft, also ist eine gewisse Umstellung nicht nur unumgänglich, sondern völlig normal. Nachhaltigkeitsmassnahmen sind eine Investition in die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Es ist absehbar, dass Nachhaltigkeit dereinst in allen Branchen als «Must-have» der Standard sein wird. Wer sich heute in die Herausforderung lehnt und sie bei den Hörnern packt, ist nicht nur für die Zukunft gewappnet, sondern schafft sich auch mehr Zeit und mehr Freiheiten in der Umsetzung.

### **Kund:innen verstehen, sensibilisieren und mitnehmen**

Der Erfolg von nachhaltigen Leistungsangeboten hängt stark von der Akzeptanz der Kund:innen ab. Das setzt voraus, dass Kund:innen ausreichend für das Thema sensibilisiert sind und es als relevant erachten. Auch wenn sich Einstellungen geändert haben, so zeigen sich noch immer zahlreiche Einstellungs-Verhaltens-Lücken, die überbrückt werden müssen. Trotz geänderter Werthaltungen entscheiden sich Kund:innen in der Regel für die Option, die ihnen den grössten Nutzen verspricht. Nachhaltigkeit ist dabei häufig nur ein Kriterium von vielen. Unternehmen sollten daher ihre Kund:innen möglichst genau analysieren, um mögliche Barrieren zu identifizieren und zu überwinden. Dies kann bedeuten, eine generelle Sensibilisierung für das Thema (z.B. in einer Branche) zu schaffen, ein nachhaltiges Leistungsangebot klarer zu kommunizieren oder aber auch «unscheinbare» Barrieren in Form von Bequemlichkeit aus dem Weg zu räumen.

#### **Denkanstösse**

Wem die Aufgabe allein zu gross ist, kann darüber nachdenken, im Branchen- oder Regionalverband eine unabhängige Situationsanalyse in Auftrag zu geben und danach – in bester Selbstregulierungsmanier – gemeinsam neue Standards zu definieren, bevor der Staat sie einem diktiert. Bei allen internen Massnahmen ist die Vorbildrolle der Unternehmensleitung matchentscheidend: Was das Management vorlebt, wird vom Team imitiert.

### **Nachhaltigkeitskommunikation als «Sine qua non»**

Nachhaltigkeitskommunikation birgt wesentlich mehr Herausforderungen als herkömmliche Marketingkommunikation. Transparenz und Mut zur Kommunikation sind dabei besonders entscheidend. Niemand erwartet, dass echte Veränderung über Nacht geschieht – aber alle erwarten und feiern einen ernstgemeinten Effort. Imperfektion gepaart mit Unbeirrbarkeit ist unwiderstehlich. Und wer offen über Misserfolge berichtet, macht sich mindestens nahbar und authentisch. Nachhaltigkeit ist für alle ein Prozess, und so trägt auch jedes verpasste Ziel in sich das Potenzial zu einer starken Marken-Episode mit hoher Identifikationskraft. Unternehmen in der Transformation sollten trotzdem sehr selektiv und strategiegeleitet kommunizieren, um ihre Angriffsfläche zu verringern. Es empfiehlt sich, erreichte Meilensteine kommunikativ zu pushen (z.B. in den Sozialen Medien) und dazu die Mitarbeitenden auch direkt kommunizieren zu lassen; aber Ambitionen und Visionen sind besser aufgehoben auf der Unternehmenswebsite, wo sie nicht so leicht negativ viral gehen können. Darüber hinaus tragen eine kontinuierliche interne

und externe Kommunikation zu einem neuen Selbstverständnis von Nachhaltigkeit bei. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass gemachte Aussagen belegt sind.

#### **Denkanstösse**

Gerade weil das Thema «Nachhaltigkeit» den Blick direkt auf die wunden Punkte unserer Zeit richtet, muss die Kommunikation eine positive Energie verbreiten. Jedes Unternehmen kann seine Transformation als abenteuerliche Reise darstellen, auf der es alle möglichen Hindernisse überwinden muss. Sind die sympathischsten Helden nicht jene, die am härtesten kämpfen und die bittersten Rückschläge einstecken müssen? Unternehmen täten auch gut daran, NGOs und andere einschlägige Interessengruppen als kritische Auditoren von den eigenen Initiativen und Kampagnen zu überzeugen und echte, langfristige Koalitionen zu schmieden. Das reduziert Skandalpotenzial und kräftigt den Auftritt nach innen und nach aussen. Drei Fragen helfen, jeder Markenkommunikation ein solides Fundament zu geben: Was machen wir? Warum ist das (für die Nachhaltigkeit) wichtig? Wie stärkt unser Engagement unsere Markenwerte?

## **Wo steht Ihr Unternehmen heute in Bezug auf die Nachhaltigkeit?**

Beantworten Sie diese [6 Fragen](#) und Sie erhalten eine personalisierte Auswertung für Ihr Unternehmen:



# Studiendesign

## ZIELE

Die Swiss Sustainability Benchmark-Studie 2023 adressiert folgende Forschungsfragen:

- Was ist der Status Quo der Schweizer Unternehmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsbemühungen?
- Welche Treiber, Motivationen und Hindernisse sind relevant in diesem Zusammenhang?
- Wie kommunizieren Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -massnahmen?
- Welche Nachhaltigkeitsmassnahmen werden von den Unternehmen bereits umgesetzt?

## FRAGEBOGEN

Der Fragebogen wurde mit der Software Qualtrics in zwei Sprachversionen, Deutsch und Englisch, erstellt. Die Struktur des Fragebogens orientierte sich an den Zielen der Studie und ist in folgende Themenblöcke gegliedert:

- Allgemeine Fragen zum Unternehmen (z.B. Branche, Unternehmensgrösse)
- Verankerung in der Unternehmensstrategie
- Motivationen
- Treiber
- Benefits/Nutzen
- Hindernisse
- Kommunikation
- Reporting
- Massnahmen
- Unternehmensdemografie (z.B. B2B oder B2C, Umsatz)

## AUSWERTUNGEN

Die erhobenen Daten wurden grösstenteils mit der Software SPSS von IBM ausgewertet. Ein paar wenige (arithmetische) Kalkulationen sowie die Diagramme wurden mit Microsoft Excel gemacht. Für die Auswertung wurden deskriptive Statistiken sowie Mittelwertvergleiche zwischen Gruppen durchgeführt. In Zusammenhang mit statistischen Tests wurde ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05 = 5\%$  vorausgesetzt, d.h. in dieser Studie wird nur von (statistischer) Signifikanz gesprochen, wenn der Signifikanzwert  $p \leq \alpha$ .

## SUSTAINABILITY-INDEX

Für die Berechnung des Sustainability-Indexes wurden den Umfrage-Teilnehmer:innen sechs Fragen mit Antwortkategorien gestellt, die verschiedene Teilaspekte abdecken:

- Messung der Nachhaltigkeitsperformance (Accountability)
- Organisatorische Verankerung im Unternehmen (Ownership)
- Grundmotivation hinter den Nachhaltigkeitsbemühungen (Motivation)
- Nachhaltigkeitsreporting (Reporting)
- Strategie (Strategy)
- Klimaneutralität (Climate Neutrality)

Die Teilnehmenden wurden für jede Kategorie gebeten, die Antwortoption zu wählen, die am ehesten auf das Unternehmen zutrifft. Die einzelnen Antwortkategorien wurden pro Frage aufsteigend kodiert (vgl. Tabelle 3). Der Sustainability-Index berechnet sich als die Summe aus den gewichteten Werten über alle Fragen, also

$$SI_i = \sum_{k=1}^6 w_k v_{i,k}$$

wobei  $k$  die Fragen,  $w_k$  die Gewichtung der Fragen und  $v_{i,k}$  die Werte der gewählten Antwortmöglichkeiten sind. Die der Berechnung zugrundeliegenden Fragen, Antwortmöglichkeiten und Gewichtungen sind in Tabelle 3 aufgeführt. Die Teilnehmer:innen wurden auf Basis des erreichten Sustainability-Indexes in eine Gruppe eingeteilt:

Tabelle 1: Sustainability-Index-Gruppen

Gruppe	Bezeichnung	Beschreibung	Anteil %
1	Deniers	Darunter fallen Unternehmen/Organisationen, bei denen Nachhaltigkeit keine Rolle spielt.	2.8
2	Beginners	Unternehmen in dieser Phase haben erste Massnahmen ergriffen. Das Thema wird in der Regel jedoch ad hoc angegangen. Wenn es eine Nachhaltigkeitsstrategie gibt, so existiert diese in der Regel parallel zu der Geschäftsstrategie.	37.1
3	Intermediates	Unternehmen befinden sich mitten im Transformationsprozess. Das Thema Nachhaltigkeit wird mit einer gewissen Verbindlichkeit angegangen. Unternehmen in dieser Phase reagieren meist vorrangig auf externen Druck (neue Regularien, Erwartungen durch Kund:innen). Es werden Nachhaltigkeitsziele definiert, jedoch hat das Erreichen oder Nichterreichen keine unmittelbaren Konsequenzen.	42.9
4	Experts	Unternehmen in dieser Phase haben Nachhaltigkeit strategisch im Unternehmen verankert. Nachhaltigkeit wird als Triebkraft für die langfristige Rentabilität im Unternehmen gesehen. Es werden Nachhaltigkeits-KPIs definiert, die auch in Entscheidungen mit einfließen. Klimaneutralität wird in der Regel bereits aktiv angegangen.	16.6
5	Pioneers	Der gesamte Unternehmenszweck ist der Nachhaltigkeit verschrieben. Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie. Nachhaltigkeits-KPIs werden gleich, wenn nicht sogar höher, gewichtet als ökonomische Kennzahlen. In der Regel haben Unternehmen in dieser Phase das Ziel der Klimaneutralität bereits erreicht.	0.6

## STICHPROBE

Gesamthaft nahmen  $N = 361$  Unternehmens-Vertreter:innen an der Online-Befragung teil, rund zwei Drittel KMUs und ein Drittel Grossunternehmen (vgl. Abbildung 42). Am stärksten vertreten sind Unternehmen aus den Wirtschaftsabschnitten «Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)» (37%), «Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren» (23%) sowie mit 13% das «Gesundheits- und Sozialwesen» (vgl. Abbildung 43). Von den Teilnehmer:innen haben fast 80% eine leitende Funktion inne (vgl. Abbildung 44). 38% sind im Bereich B2B, 28% im B2C und 25% in beiden Arten von Geschäftsbeziehungen tätig (vgl. Abbildung 45). 46% haben einen Jahres-Bruttoumsatz von bis CHF 74 Mio., 15% von CHF 75 – CHF 500 Mio. und 12% mehr als CHF 500 Mio. (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 42: Stichprobe – Mitarbeitende

### Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent)?

$N = 361$

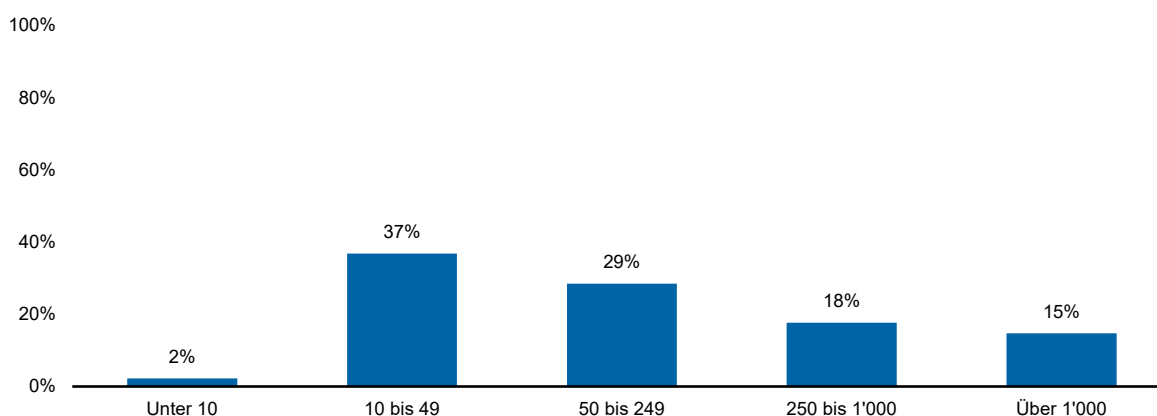


Abbildung 43: Stichprobe – Wirtschaftsabschnitte (aggregiert gem. Tabelle 2)

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation tätig?**

N = 361

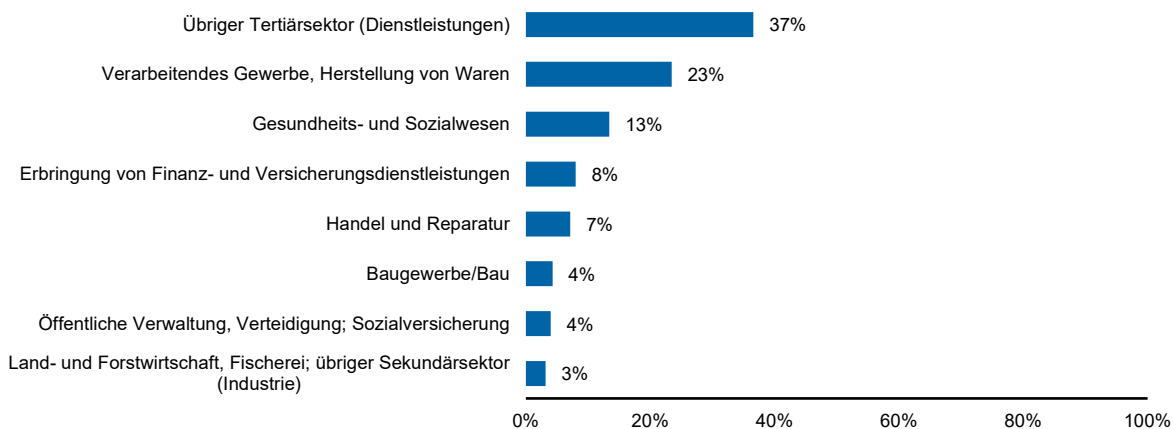


Abbildung 44: Stichprobe – Funktion

**Mit welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen betraut?**

N = 361

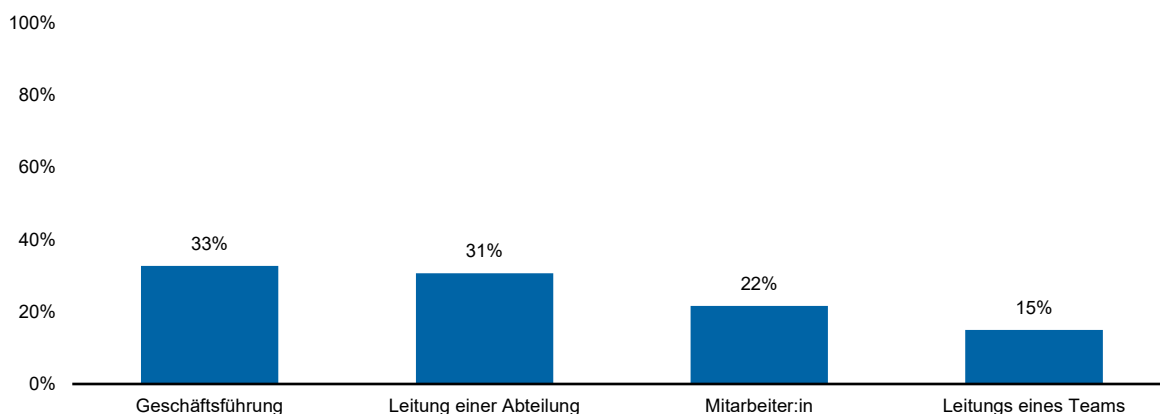


Abbildung 45: Stichprobe – Geschäftsbeziehungen

**Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?**

N = 361

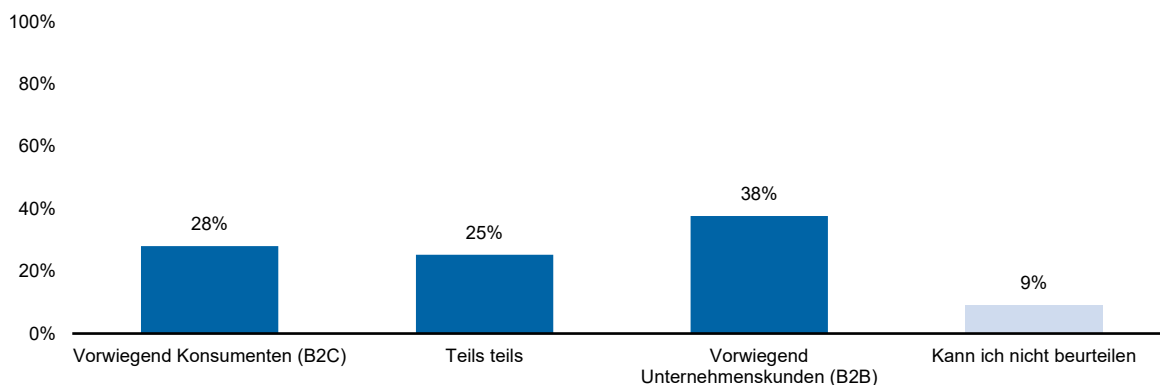
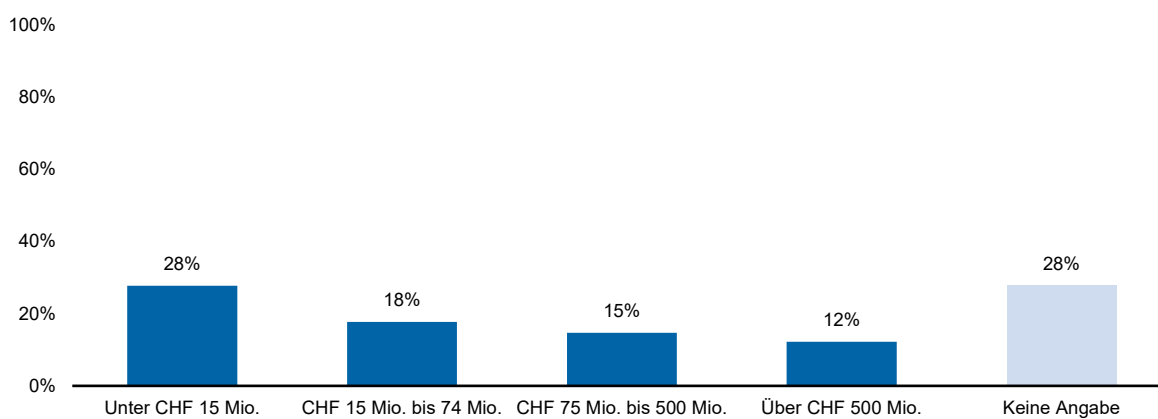


Abbildung 46: Stichprobe – Umsatz

**Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2022 etwa erzielt?**

N = 361



# Literaturverzeichnis

- Albouy, J. (2017). Emotions and prosocial behaviours: A study of the effectiveness of shocking charity campaigns. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 32(2), 4–25. <https://doi.org/10.1177/2051570716689241>
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2014). Feelings that Make a Difference: How Guilt and Pride Convince Consumers of the Effectiveness of Sustainable Consumption Choices. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1841-9>
- Bauer, M. J., & Sobolewski, S. (2022). *Grüne Marketing-Kommunikation* (1. Aufl.). Springer Gabler Wiesbaden. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37860-8>
- Belz, F.-M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. John Wiley & Sons.
- Bublitz, M. G., Escalas, J. E., Peracchio, L. A., Furchheim, P., Grau, S. L., Hamby, A., Kay, M. J., Mulder, M. R., & Scott, A. (2016). Transformative Stories: A Framework for Crafting Stories for Social Impact Organizations. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), 237–248. <https://doi.org/10.1509/jppm.15.133>
- Bundesamt für Statistik. (2008). *Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige—NOGA 2008—Einführung | Publikation*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/344513>
- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Branchenstruktur*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/gueter/oekonomische-gueter/branchenstruktur.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022b). *Produktionskonto nach Branchen (59 Branchen)—1997-2020 | Tabelle*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23184136>
- Bundesamt für Umwelt. (2019). *Bundesrat will bis 2050 eine klimaneutrale Schweiz*. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-76206.html>
- Chédotal, C., Berthe, B., de Peyrelongue, B., & Le Gall-Ely, M. (2017). Using guilt appeals in communication. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 32(4), 91–110. <https://doi.org/10.1177/2051570717706830>
- Circle Economy. (2023). *The circularity gap report 2023* (S. 1–64). Circle Economy: Amsterdam.
- Corner, A., Shaw, C., & Clarke, J. (2018). Principles for effective communication and public engagement on climate change: A Handbook for IPCC authors. *Climate Outreach*.
- Darley, W. K., & Lim, J.-S. (1991). Personal Relevance as Moderator of the Effect of Public Service Advertising on Behavior. *ACR North American Advances, NA-18*. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7177/volumes/v18/NA-18/full>
- Der Bundesrat. (2022). *Bundesrat setzt Verordnung zur verbindlichen Klimaberichterstattung grosser Unternehmen auf 1.1.2024 in Kraft*. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-91859.html>
- Eisend, M. (2009). A meta-analysis of humor in advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 191–203. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0096-y>
- Eisend, M. (2022). The influence of humor in advertising: Explaining the effects of humor in two-sided messages. *Psychology & Marketing*, 39(5), 962–973. <https://doi.org/10.1002/mar.21634>



- European Commission. (2020). *The EU's new Circular Economy Action Plan is out!* European Circular Economy Stakeholder Platform. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/news-and-events/all-news/eus-new-circular-economy-action-plan-out>
- Furrer, N., Dubach, B., Daub, C.-H., Reblitz, K., & Scheungraber, V. (2022). *Umweltziele von Schweizer Unternehmen 2021*. [https://engageability.ch/wp-content/uploads/2022/05/Umweltziele\\_2022\\_BAFU\\_FINAL-1.pdf](https://engageability.ch/wp-content/uploads/2022/05/Umweltziele_2022_BAFU_FINAL-1.pdf)
- Gomm, S., Quoss, F., Amberg, S., Bruker, J., Linder, J., Maissen, P., Walder, C., Wäger, P., Wehrli, S., & Bernauer, T. (2022). *Schweizer Umweltpanel. Siebte Erhebungswelle: Basisbefragung: Befragungszeitraum: Mai 2021 - August 2021* [Report]. ETH Zurich. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000572916>
- Haberstock, P. (2019). *Definition: ESG-Kriterien* [Text]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>
- HORIZONT. (2023). *Greenwashing: EU-Kommission plant Gesetz gegen falsche Werbeversprechen - HORIZONT*. [www.horizont.net](http://www.horizont.net). <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/greenwashing-eu-kommission-plant-gesetz-gegen-falsche-werbeversprechen-205599>
- Kumar, B., Manrai, A. K., & Manrai, L. A. (2017). Purchasing behaviour for environmentally sustainable products: A conceptual framework and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.004>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.
- Liebsch, T. (2020). *Sustainability Maturity Model: How far do you go for the planet?* Ecochain - LCA Software Company. <https://ecochain.com/knowledge/sustainability-maturity-model/>
- Mai, R., Hoffmann, S., Lasarov, W., & Buhs, A. (2019). Ethical Products = Less Strong: How Explicit and Implicit Reliance on the Lay Theory Affects Consumption Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 659–677. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3669-1>
- McKinsey & Company. (2021). *Zukunft der Mobilität in der Schweiz*. [https://mckdev.mckinsey.com/ch/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/switzerland/our%20insights/zukunft%20der%20mobilitaet%20in%20der%20schweiz/zukunft\\_der\\_mobilitaet\\_in\\_der\\_schweiz.pdf](https://mckdev.mckinsey.com/ch/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/switzerland/our%20insights/zukunft%20der%20mobilitaet%20in%20der%20schweiz/zukunft_der_mobilitaet_in_der_schweiz.pdf)
- McQueen, A., Kreuter, M. W., Kalesan, B., & Alcaraz, K. I. (2011). Understanding narrative effects: The impact of breast cancer survivor stories on message processing, attitudes, and beliefs among African American women. *Health Psychology*, 30, 674–682. <https://doi.org/10.1037/a0025395>
- Mitchell, L., & Ramey, W. (2011). Look how green I am! An individual-level explanation for greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 40–45.
- Nielsen, J. H., & Escalas, J. E. (2010). Easier is not always better: The moderating role of processing type on preference fluency. *Journal of Consumer Psychology*, 20(3), 295–305.
- Raffel, T., & Wörner, S. (2021). *Von Haltung zu Handlung—Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen*. Bain. <https://www.bain.com/de/insights/nachhaltigkeitsstudie-von-haltung-zu-handlung/>
- Rüeger, B., & Furchheim, P. (2023). Die Krux mit der Nachhaltigkeitskommunikation. In *SWA-Jahresbericht 2022: Green Power for Advertisers—Nachhaltigkeit in Marketing und Kommunikation*. (S. 8–11). <https://swa-asa.ch/wAssets/docs/jahresberichte/de/2022-jahresbericht-swa.pdf>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- South Pole. (2022). *Net Zero and Beyond—South Pole's 2022 net zero report*. South Pole. <https://www.south-pole.com/publications/net-zero-and-beyond>

- Steenhaut, S., & Van Kenhove, P. (2006). The Mediating Role of Anticipated Guilt in Consumers' Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 269–288.
- Stucki, T., & Wörter, M. (2022). *Statusbericht der Schweizer Kreislaufwirtschaft: Erste repräsentative Studie zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft auf Unternehmensebene* (Research Report Nr. 167). KOF Studien. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000523708>
- Süddeutsche Zeitung. (2022). *COP27: Enttäuschung und Kritik über Ergebnisse der Weltklimakonferenz*. Süddeutsche.de. <https://www.sueddeutsche.de/politik/cop27-ergebnisse-1.5699851>
- Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Environmental and Product Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Tanner, C., & Wölfing Kast, S. (2003). Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology & Marketing*, 20(10), 883–902. <https://doi.org/10.1002/mar.10101>
- Zinkhan, G. M., & Carlson, L. (1995). Green Advertising and the Reluctant Consumer. *Journal of Advertising*, 24(2), 1–6. <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673471>
- Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 126–138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030>

# Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BAFU	Bundesamt für Umwelt
CAS	Certificate of Advanced Studies
ESG	Environment, Social und Governance
IMM	Institut für Marketing Management
KPI	Key Performance Indicator
MAS	Master of Advanced Studies
SDG	Sustainable Development Goals
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Based

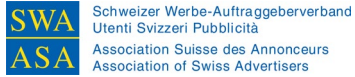
# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevanz der ESG-Kriterien heute und in Zukunft	7
Abbildung 2: Relevanz von Nachhaltigkeit im Unternehmen	8
Abbildung 3: Bewusstsein für das Thema «Nachhaltigkeit» in der Branche	8
Abbildung 4: Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur	9
Abbildung 5: Nachhaltigkeit in der Geschäftsstrategie	9
Abbildung 6: Verantwortlichkeit in der Organisation	10
Abbildung 7: Definierte Nachhaltigkeitsziele	11
Abbildung 8: Wortwolke mit genannten Nachhaltigkeitszielen	11
Abbildung 9: Nachhaltigkeitsziele in der Unternehmensstrategie	12
Abbildung 10: Kontrolle der Nachhaltigkeitsperformance	13
Abbildung 11: Erreichung von Klimaneutralität	14
Abbildung 12: Zeithorizont für die Erreichung von Klimaneutralität	14
Abbildung 13: Motivator für Nachhaltigkeitsmassnahmen	15
Abbildung 14: Erwarteter Benefit von Nachhaltigkeitsmassnahmen	16
Abbildung 15: Interne Treiber	17
Abbildung 16: Externe Treiber	17
Abbildung 17: Externe Hürden	18
Abbildung 18: Zahlungsbereitschaft der Kund:innen	18
Abbildung 19: Interne Hürden	20
Abbildung 20: Kommunikationsstrategie	21
Abbildung 21: Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation	22
Abbildung 22: Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation	23
Abbildung 23: Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation	24
Abbildung 24: Anteil öffentlicher Nachhaltigkeitskommunikation	24
Abbildung 25: Kommunikationsintensität-Nachhaltigkeits-Matrix (Rüeger & Furchheim, 2023, S. 9)	25
Abbildung 26: Nachhaltigkeitsbemühungen und öffentliche Nachhaltigkeitskommunikation	26
Abbildung 27: Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitskommunikation	27
Abbildung 28: Wirksamkeit ausgewählter Kommunikationselemente	28
Abbildung 29: Top 10 der Kommunikationskanäle	29
Abbildung 30: Nachhaltigkeit der Kanäle	30
Abbildung 31: Zukunft der Nachhaltigkeitskommunikation	30
Abbildung 32: Klimaneutrale Werbung	31
Abbildung 33: Nachhaltigkeitsreporting im Unternehmen	31
Abbildung 34: Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsreports	32
Abbildung 35: Massnahmen – Bereiche	33
Abbildung 36: Massnahmen – Infrastruktur, Immobilien und Mobiliar	34
Abbildung 37: Massnahmen – Human Resources und Unternehmenskultur	34
Abbildung 38: Massnahmen – Beschaffung	35
Abbildung 39: Mehrkosten nachhaltiger Beschaffung	36
Abbildung 40: Massnahmen – Produktion/Erstellung von Produkten/Dienstleistungen	36
Abbildung 41: Massnahmen – Logistik	37
Abbildung 42: Stichprobe – Mitarbeitende	45
Abbildung 43: Stichprobe – Wirtschaftsabschnitte (aggregiert gem. Tabelle 2)	46
Abbildung 44: Stichprobe – Funktion	46
Abbildung 45: Stichprobe – Geschäftsbeziehungen	46
Abbildung 46: Stichprobe – Umsatz	47

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sustainability-Index-Gruppen.....	45
Tabelle 2: Branchen-Aggregation in Wirtschaftsabschnitte (adaptiert von Bundesamt für Statistik, 2008, 2022a, 2022b).....	58
Tabelle 3: Zusammensetzung und Berechnung des Sustainability-Index .....	60

# Partnerverband



Der Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (SWA) ist der einzige unabhängige Verband, der ausschliesslich die Interessen der Schweizer Werbeauftraggeber vertritt.

Die über 200 Mitglieder des SWA repräsentieren ca. 75% der Mediaausgaben im Schweizer Werbemarkt.

Eines der wichtigsten Ziele des SWA ist die Schaffung kompetitiver Rahmenbedingungen für die Marketing- und Kommunikationsaktivitäten seiner Mitglieder.

Mehr Informationen unter: [www.swa-asa.ch](http://www.swa-asa.ch)

# Autor:innen

## Dr. Pia Furchheim

Pia Furchheim ist Dozentin für Marketing in der Fachstelle Behavioral Insights & Pricing am Institut für Marketing Management (IMM) der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Tätigkeit in Lehre und Weiterbildung ist sie Projektleiterin für Forschungs- und Beratungsprojekte mit Schwerpunkt Konsumverhalten, Marktforschung und insbesondere Nachhaltigkeit. Ihre Arbeiten erschienen in Zeitschriften wie Journal of Public Policy and Marketing, Journal of Marketing Management, Journal of Service Management, Sustainability, und Psychology and Marketing. Seit 2022 hat Pia Furchheim die Co-Leitung des Sustainability Labs am IMM inne.



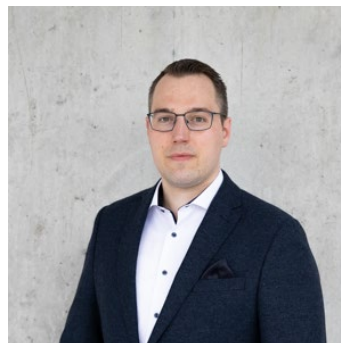
## Dr. Helen Vogt

Helen Vogt ist promovierte Werkstoffingenieurin ETH und hat berufliche Erfahrung in der Unternehmensberatung, im Business Development sowie im Product Management. Sie ist Dozentin an der ZHAW School of Management and Law und leitet am Institut für Marketing Management den Master of Advanced Studies (MAS) in Product Management. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Innovationen, Product Life Cycle und der Unternehmenstransformation von der Linear- zur Kreislaufwirtschaft. Seit 2022 hat Helen Vogt die Co-Leitung des Sustainability Labs am IMM inne.



## Fabian Oehninger

Fabian Oehninger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Customer Management & E-Commerce und Mitglied des Sustainability Labs am Institut für Marketing Management. Er verfügt über mehrere Jahre Berufserfahrung im Bereich Einzel- und Onlinehandel und hat in diesem Zusammenhang technologische Lösungen für Geschäftsabläufe konzipiert und umgesetzt. Fabian promoviert aktuell an der Universität St. Gallen.



## Corina Lösch

Corina Lösch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Customer Experience & Service Design am Institut für Marketing Management. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Nachhaltigkeit, insbesondere rund um das Thema Lebensmittel, und sie ist Teil des Sustainability Labs am Institut für Marketing Management. Neben ihren Lehrtätigkeiten arbeitet sie mit den Methoden des Design Thinking und ist in diverse Marktforschungsprojekte involviert.



**Dr. Jesse Raymond Bächler**

Jesse R. Bächler ist promovierter Mediennutzungsforscher und wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachstelle Behavioral Insights & Pricing. Er arbeitet vor allem in der quantitativen Marktforschung, wo er sich mit strategischer Markenführung, Brand-Analytics und Marken-Aktivismus beschäftigt. Jesse R. Bächler blickt zurück auf rund zwei Jahrzehnte Marketing, Kommunikation, Konzeption und Business-Development bei Start-ups, Werbeagenturen und Kulturbetrieben.

**Anna-Maria Strässner**

Anna-Maria Strässner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Communication & Branding und Teil des Sustainability Labs am Institut für Marketing Management. Sie leitet den Studiengang Certificate of Advanced Studies (CAS) in Digital Brand Management und unterrichtet das Modul Corporate Communication & Brand Management im Bachelorstudiengang Betriebsökonomie – Vertiefung Marketing. Neben ihren Lehrtätigkeiten arbeitet sie an Forschungsprojekten im Bereich Nachhaltigkeit und Konsumverhalten. Anna-Maria Strässner ist studierte Wirtschaftspsychologin und promoviert aktuell an der Universität Zürich im Bereich Nachhaltigkeitskommunikation.

**Prof. Dr. Brian Rüeger**

Brian P. Rüeger ist Leiter des Instituts für Marketing Management (IMM) an der School of Management and Law der ZHAW mit den Centers for: Customer Management & E-Commerce, Product Management, Communication & Branding, Customer Experience & Service Design, Behavioral Insights & Pricing und Digital Marketing & Marketing Technology. Er ist Serial Entrepreneur und engagiert sich in den Forschungsthemen CMO Herausforderungen, Strategisches Marketing und Marketing Trends, berät regelmässig Unternehmen und hat Verwaltungsrats- und Fachbeiratsmandate.





# Nachhaltigkeitsangebote am IMM

## SUSTAINABILITY LAB

- Welche Regularien werden für mein Unternehmen relevant?
- Welche Barrieren hindern Kund:innen daran, sich nachhaltig zu verhalten?
- Wie entwickle ich profitable zirkuläre Geschäftsmodelle?
- Wie kann ich meine Nachhaltigkeitsbemühungen effektiv kommunizieren?

**Sie haben Fragen, gemeinsam finden wir Antworten.**



### Formen der Zusammenarbeit

- **Workshops, Coaching und Beratung:** Gerne beraten wir Sie oder erstellen ein individuelles Angebot für eine Zusammenarbeit im Bereich Nachhaltigkeit.
- **Auftragsforschung:** Wir erarbeiten wissenschaftlich fundierte Lösungen für Ihre unternehmensspezifischen Fragen zum Thema Nachhaltigkeit.
- **Innovationsprojekte:** Wir begleiten Sie bei der Konzeption und Umsetzung von nachhaltigen Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen.
- **Studien:** Gemeinsam realisieren wir (qualitative und quantitative) Studien zu spezifischen oder generalistischen Fragestellungen zum Thema Nachhaltigkeit.

[www.zhaw.ch/sustainability-lab](http://www.zhaw.ch/sustainability-lab)

## CIRCULAR BUSINESS TRANSFORMATION

Mit dem Academy-Programm von ZHAW und Indeed-Innovation sind Sie und Ihre Mitarbeiter:innen bestens auf den Wandel zur Green Economy vorbereitet.



[www.toi.expert/circular-business-transformation](http://www.toi.expert/circular-business-transformation)

# Anhang

Tabelle 2: Branchen-Aggregation in Wirtschaftsabschnitte (adaptiert von Bundesamt für Statistik, 2008, 2022a, 2022b)

Nr.	Code	Definition	Wirtschaftsabschnitt
1	01-03	Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; übriger Sekundärsektor (Industrie)
2	05-09	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; übriger Sekundärsektor (Industrie)
3	10-12	Herstellung von Nahrungsmitteln und Tabakerzeugnissen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
4	13-15	Herstellung von Textilien und Bekleidung	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
5	16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
6	17	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
7	18	Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
8	19-20	Kokerei, Mineralölverarbeitung und Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
9	21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
10	22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
11	23	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
12	24	Metallerzeugung und -bearbeitung	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
13	25	Herstellung von Metallerzeugnissen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
14	26	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und Uhren	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
15	27	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
16	28	Maschinenbau	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
17	29	Herstellung von Automobilen und Automobilteilen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
18	30	Sonstiger Fahrzeugbau	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
19	31-32	Herstellung von Möbeln; Herstellung von sonstigen Waren	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
20	33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren
21	35	Energieversorgung	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; übriger Sekundärsektor (Industrie)
22	36	Wasserversorgung	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; übriger Sekundärsektor (Industrie)
23	37-39	Abwasserentsorgung; Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung; Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; übriger Sekundärsektor (Industrie)
24	41-43	Baugewerbe/Bau	Baugewerbe/Bau
25	45	Handel und Reparatur von Motorfahrzeugen	Handel und Reparatur
26	46	Grosshandel	Handel und Reparatur
27	47	Detailhandel	Handel und Reparatur
28	49	Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)

<b>Nr.</b>	<b>Code</b>	<b>Definition</b>	<b>Wirtschaftsabschnitt</b>
29	50-51	Schifffahrt und Luftfahrt	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
30	52	Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
31	53	Post-, Kurier- und Expressdienste	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
32	55	Beherbergung	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
33	56	Gastronomie	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
34	58	Verlagswesen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
35	59-60	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik; Rundfunkveranstalter	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
36	61	Telekommunikation	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
37	62-63	Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
38	64	Erbringung von Finanzdienstleistungen	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
39	65	Versicherungen	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
40	68	Grundstücks- und Wohnungswesen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
41	69-70	Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung; Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
42	71	Architektur- und Ingenieurbüros	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
43	72	Forschung und Entwicklung	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
44	73	Werbung und Marktforschung	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
45	74-75	Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten; Veterinärwesen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
46	77	Vermietung von beweglichen Sachen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
47	78	Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
48	79	Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
49	80-82	Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien; Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau; Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
50	84	Öffentliche Verwaltung	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
51	85	Erziehung und Unterricht	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
52	86	Gesundheitswesen	Gesundheits- und Sozialwesen
53	87-88	Heime und Sozialwesen	Gesundheits- und Sozialwesen
54	90-92	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeiten; Bibliotheken, Archive, Museen, botanische und zoologische Gärten; Spiel-, Wett- und Lotteriewesen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
55	93	Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
56	94	Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
57	95	Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
58	96	Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)
59	97-98	Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei	Übriger Tertiärsektor (Dienstleistungen)

Tabelle 3: Zusammensetzung und Berechnung des Sustainability-Index

	Gewicht	Frage	Ausprägungen	Wert	Beispiel Gewicht*Wert
Accountability	1	Wie wird die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens gemessen?	Die Performance wird nicht gemessen	0	
			Es sind keine spezifischen KPIs definiert. Zahlen können ad hoc geliefert werden.	1	
			Die Umweltkennzahlen werden erhoben, haben aber keinen Einfluss auf Entscheidungen.	2	
			Es sind einige KPIs definiert. Operative Entscheidungen werden teilweise durch Umweltkennzahlen beeinflusst.	3	3
			Es gibt übergeordnete KPIs für die Umwelleistung des Unternehmens, die relevant sind für operative Entscheide.	4	
			Nachhaltigkeits-KPI werden gleich oder höher gewichtet als ökonomische Kennzahlen.	5	
Ownership	1	Wer kümmert sich um das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation?	Niemand	0	
			Niemand bestimmtes (ad hoc, dort wo gerade notwendig).	1	
			Eine Person hat ein Teilzeitpensum dafür (neben anderen Aufgaben).	2	2
			Es gibt eine/n oder mehrere Nachhaltigkeitsverantwortliche im Unternehmen (z.B. Stabsstelle).	3	
			Es gibt eine/n oder mehrere Nachhaltigkeitsverantwortliche (Vollzeit-äquivalent) im C-Level.	4	
			Alle im Unternehmen (Jede Unternehmensentscheidung wird nach den Kriterien der Nachhaltigkeit getroffen).	5	
Motivation	1	Was ist der wichtigste Motivator für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen in Ihrem Unternehmen?	keine Nachhaltigkeitsmassnahmen im Unternehmen	0	
			Compliance: Die Verringerung des operationellen Risikos durch die Einhaltung von Vorschriften.	1	
			Erwartungen erfüllen: Die Nachfrage am Markt und die Bedürfnisse der Kund:innen.	2	2
			Effizienz: Die Einsparung von Betriebskosten und eine Effizienzsteigerung.	3	
			Sustainable Leadership: Nachhaltigkeit wird als Triebkraft für die langfristige Rentabilität im Unternehmen gesehen.	4	
			Purpose: Der gesamte Unternehmenszweck ist der Nachhaltigkeit verschrieben.	5	
Reporting	1	Nachfolgend haben wir einige Fragen zum Thema Nachhaltigkeitsreporting in Ihrem Unternehmen. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?	Wir erstellen keinen Report. Nachhaltigkeitsreporting ist für mein Unternehmen überhaupt nicht relevant.	0	
			Wir erstellen noch keinen Report. Meine Organisation steht noch ganz am Anfang, und wir wissen nicht, wo wir mit dem Reporting anfangen sollen.	1	1
			Wir erstellen einen Report, weil wir einem zunehmenden Druck seitens der Aufsichtsbehörden, Investoren, Kund:innen verspüren, mehr offenzulegen.	2	
			Wir versuchen, kontinuierlich unser Nachhaltigkeitsreporting zu verbessern und auszubauen.	3	
			Wir sind seit längerem führend in der (ESG-)Berichterstattung und ziemlich fortschrittlich.	4	
Strategy	2	Inwiefern ist die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens mit der Geschäftsstrategie verbunden?	Es gibt keine Nachhaltigkeitsstrategie.	0	
			Es gibt eine Nachhaltigkeitsstrategie neben der Geschäftsstrategie.	1	2
			Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie.	2	
Climate Neutrality	1	Ist die Erreichung von CO2-Neutralität (Klimaneutralität) ein Thema in Ihrem Unternehmen? Bis wann soll Klimaneutralität erreicht werden?	kein Ziel	0	
			Ziel aber kein Zeitpunkt definiert	1	
			vor 2050	2	
			vor 2040	3	
			vor 2030	4	4
			bereits erreicht	5	
<b>Sustainability-Index</b>			0: Deniers 1 bis 9: Beginners 10 bis 18: Intermediates 19 bis 26: Experts 27 und 28: Pioneers		<b>14</b> Intermediate

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



swissuniversities

FT EUROPEAN  
BUSINESS SCHOOLS  
2022 RANKING